

**Έργο: Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ**

στο πλαίσιο υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση

Παραδοτέο: «Πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων\_Υποδράση 2.3»

## Case Studies Βελγίου

## Περιεχόμενα

1.	Boek Van Mijn Leven .....	1
2.	Passwerk .....	6
3.	Symbiosis .....	9
4.	ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – TIMELAB .....	13
5.	Urban Smart Farm .....	18
6.	Compaan .....	21
7.	De Biotoop .....	26
8.	Millibeter.....	29
9.	TRI-VIZOR.....	33
10.	Merlijn Marketeer .....	37
11.	Pro Natura.....	42
12.	Streetwize .....	47
13.	YUMA.....	51
14.	Alderande .....	54
15.	Kringwinkel Antwerpen .....	57
16.	De Wassende Maan.....	61
17.	Het Hinkelspel .....	65
18.	Nevelland .....	70
19.	Stuyverij.....	75
20.	Ecopower .....	81
21.	ROOF FOOD.....	86
22.	Kringwinkel Teleshop .....	92
23.	Peerby Belgium .....	98
24.	Tintelijn .....	103
25.	CASE (Innec).....	110
26.	For Good .....	117
27.	Wonky.....	124



## 1. Boek Van Mijn Leven

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενης: Sara Engels

Θέση: Ιδρύτρια και Διευθύντρια

Κοινωνική επιχείρηση: Boek Van Mijn Leven (Το Βιβλίο της Ζωής μου – Η Ιστορία της Ζωής μου)

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Caroline Godts

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Sara ίδρυσε το Boek Van Mijn Leven περίπου πριν από τέσσερα χρόνια. Η επιχείρηση προσφέρει διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες σε άτομα που επιθυμούν να καταγράψουν την ιστορία της ζωής τους. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αγοράσουν ένα πρότυπο προς συμπλήρωση, να επιλέξουν υπηρεσίες επιμέλειας, εκτύπωσης και εμπλουτισμού με φωτογραφίες, να παρακολουθήσουν εργαστήρια αφηγηματικών τεχνικών ή να προσλάβουν επαγγελματία συγγραφέα που θα πραγματοποιήσει συνεντεύξεις, θα συγγράψει και θα επιμεληθεί το κείμενο και θα αναλάβει την έκδοση του βιβλίου.

Οι βασικοί χρήστες είναι ηλικιωμένα άτομα, ενώ οι κύριοι πελάτες είναι τα παιδιά και τα εγγόνια τους. Παράλληλα, η επιχείρηση διαθέτει μορφότυπα για την καταγραφή της ιστορίας οργανισμών, συλλόγων, επιχειρήσεων ή επαγγελματιών διαδρομών.

Πριν από περίπου τρία χρόνια, η Sara γνώρισε τον διευθυντή της Zorgbedrijf Antwerpen. Εκείνος πίστεψε αμέσως στη δύναμη και τον αντίκτυπο της αφήγησης και καταγραφής ιστοριών ζωής και της προσέφερε τη δυνατότητα να αναπτύξει το εγχείρημα υπό την αιγίδα του οργανισμού, εντάσσοντάς την στο μισθολόγιό του.

Κατά τη διάρκεια αυτών των τριών ετών, η Sara αφιερώθηκε στην έρευνα για τον αντίκτυπο των αφηγηματικών τεχνικών, στη δοκιμή πρωτοτύπων, στη βελτίωση της ιδέας, στην ανάπτυξη δικτύου επαγγελματιών συγγραφέων, στον σχεδιασμό του προϊόντος και στην ανάπτυξη βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου.





Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

## **2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση**

Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η ανάπτυξη ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Η Sara ουσιαστικά καλείται να δημιουργήσει την ίδια την αγορά, καθώς το κοινό δεν είναι εξοικειωμένο με την καταγραφή προσωπικών ιστοριών ούτε γνωρίζει τα οφέλη της.

Για να προσεγγίσει ευρύτερο κοινό, διαφοροποίησε την προσφορά της τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς το κόστος. Εξετάζει επίσης την ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής και επιτραπέζιου παιχνιδιού που θα διευκολύνουν τη συμμετοχή των οικογενειών και τη γνωριμία με τις αφηγηματικές τεχνικές.

## **3. Κοινωνική αποστολή**

Σήμερα οι ηλικιωμένοι συχνά αντιμετωπίζονται ως βάρος για την κοινωνία, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά και την αυτοεκτίμησή τους. Η Sara επιδιώκει να αντιστρέψει αυτή την εικόνα και να αναδείξει τη σοφία, την εμπειρία και τις γνώσεις τους.

Παράλληλα, η σημασία των ιστοριών ζωής και των αφηγηματικών τεχνικών δεν είναι ευρέως γνωστή. Η επιχείρηση επενδύει σημαντικά στην επικοινωνία, το μάρκετινγκ και τον σχεδιασμό προϊόντων, απευθυνόμενη κυρίως στα παιδιά και τα εγγόνια των ηλικιωμένων.

## **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Παρότι υπάρχουν οργανισμοί που εργάζονται με ιστορίες ζωής, η πρακτική αυτή δεν είναι διαδεδομένη. Για τη Sara, η δημιουργία του Boek Van Mijn Leven αποτέλεσε μια πλήρως καινοτόμο πρωτοβουλία. Αν και το βιβλίο ως μέσο δεν είναι καινοτόμο, η ίδια διερευνά νέες μορφές, όπως εφαρμογές και επιτραπέζια παιχνίδια.

## **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

Η καινοτομία αφορά τη συνολική ανάπτυξη του Boek Van Mijn Leven.

Η ιδέα γεννήθηκε όταν η Sara ετοίμαζε μια παρουσίαση για τη γιορτή της γιαγιάς της και άρχισε να αναζητά περισσότερες πληροφορίες για την οικογενειακή της ιστορία. Μελέτησε επιστημονικές δημοσιεύσεις για τις ιστορίες ζωής και τις αφηγηματικές τεχνικές και διαμόρφωσε την ιδέα της επιχείρησης.

Αρχικά πίστευε ότι οι ιστορίες ζωής θα μπορούσαν να συμβάλουν στην προσωποποιημένη



φροντίδα από επαγγελματίες υγείας, αλλά εγκατέλειψε αυτή την προσέγγιση λόγω των περιορισμών χρόνου που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες φροντίδας.

Η Sara πραγματοποίησε πιλοτική εφαρμογή με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Για να συνεχίσει την ανάπτυξη της ιδέας αναζήτησε χρηματοδότηση και τελικά βρήκε την κατάλληλη υποστήριξη μέσω της Zorgbedrijf Antwerpen.

Κατά την ανάπτυξη της καινοτομίας οργανώθηκαν διαφορετικές εκδοχές του προϊόντος, δημιουργήθηκε δίκτυο επαγγελματιών συγγραφέων και προσελκύνθηκαν ειδικοί επιμέλειας και γραφιστικού σχεδιασμού. Σταδιακά διαπιστώθηκε ότι και άλλες μορφές, όπως οι ψηφιακές εφαρμογές, θα μπορούσαν να ενισχύσουν την απήχηση της πρότασης.

## **6. Αντίκτυπος της καινοτομίας**

Η συνεργασία με τη Zorgbedrijf Antwerpen παρείχε τους αναγκαίους πόρους για την ανάπτυξη και προώθηση του εγχειρήματος. Παράλληλα, η Sara βελτίωσε σημαντικά τις διαδικασίες επιλογής συγγραφέων, αντιστοίχισης συγγραφέων και ηλικιωμένων, επιμέλειας, παραγωγής και μάρκετινγκ.

Καθοριστικό σημείο αποτέλεσε η συνεργασία με εταιρεία επικοινωνίας και μάρκετινγκ, η οποία βοήθησε στον επαναπροσδιορισμό του κοινού-στόχου και στην καλύτερη προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες των πελατών.

Η τιμολόγηση καλύπτει σήμερα το κόστος παραγωγής, αλλά όχι πλήρως τα γενικά έξοδα και τις δαπάνες μάρκετινγκ. Η δημιουργία βιώσιμης αγοράς και κερδοφόρου επιχειρηματικού μοντέλου εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση.

## **7. Διδάγματα**

Η Sara θεωρεί ότι θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να είχε στη διάθεσή της περισσότερους συμβούλους και συνεργάτες ανταλλαγής ιδεών κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης της πρωτοβουλίας.

Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η δημόσια χρηματοδότηση για την έρευνα του κοινωνικού αντικτύπου των προϊόντων της θα συνέβαλλε σημαντικά στη βελτίωση του σχεδιασμού τους και στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία της αξίας τους.

## **8. Πρόσθετες παρατηρήσεις**



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Η Saga υπογραμμίζει τη σημασία της προσέλκυσης συνεργατών και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας.

### 9. Σημαντικότερα σημεία

- Η Saga ξεκίνησε από ένα προσωπικό κίνητρο και έναν κοινωνικό σκοπό και εξακολουθεί να μαθαίνει πώς να αναπτύσσει μια κοινωνική επιχείρηση.
- Η επιχείρηση λειτουργεί σήμερα υπό την ομπρέλα της Zorgbedrijf Antwerpen, η οποία καλύπτει βασικά σταθερά κόστη. Παραμένει ερώτημα κατά πόσο το εγχείρημα θα ήταν βιώσιμο χωρίς αυτή τη στήριξη.
- Η εξωτερική τεχνογνωσία και οι διαφορετικές οπτικές αποδείχθηκαν καθοριστικές για την ανάπτυξη της προσφοράς και των διαδικασιών της επιχείρησης.



## 2. Passwerk

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Nico De Cleen

Θέση: Διευθυντής

Κοινωνική επιχείρηση: Passwerk cnba (συνεταιρισμός)

Χώρα: Βέλγιο

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Passwerk ιδρύθηκε περίπου πριν από δέκα χρόνια. Οι ιδρυτές της εμπνεύστηκαν από μια ομιλία σε συνέδριο στη Βαρσοβία σχετικά με την κοινωνική ένταξη και τον αυτισμό. Από την αρχή επικεντρώθηκαν στις ικανότητες και τα ταλέντα των ατόμων με αυτισμό και όχι στους περιορισμούς τους.

Η Passwerk αξιολογεί, εκπαιδεύει και υποστηρίζει άτομα με αυτισμό ώστε να εργαστούν ως ελεγκτές λογισμικού και στελέχη διασφάλισης ποιότητας σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Σήμερα απασχολεί περίπου 70 εργαζομένους, 8 συμβούλους εργασίας, 2 στελέχη πωλήσεων και 2 διευθυντές.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα

Η σημαντικότερη πρόκληση είναι η αντιμετώπιση των προκαταλήψεων σχετικά με τον αυτισμό και η προσέλκυση νέων πελατών. Παράλληλα, το κόστος προσέλκυσης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και υποστήριξης των εργαζομένων είναι αυξημένο.

Η Passwerk λαμβάνει στήριξη από τη Φλαμανδική Κυβέρνηση για την κάλυψη μέρους του κόστους των συμβούλων εργασίας. Οι εργαζόμενοι της χαρακτηρίζονται από αφοσίωση, υψηλή ποιότητα εργασίας και συνέπεια.

### 3. Κοινωνική αποστολή

Η επιχείρηση επιδιώκει να καταπολεμήσει τα στερεότυπα σχετικά με τον αυτισμό μέσω της ενημέρωσης, των πωλήσεων και της διαχείρισης πελατών. Παρέχει ενημερωτικές παρουσιάσεις στους πελάτες και τους συναδέλφους των εργαζομένων με αυτισμό.

Παράλληλα, διαθέτει περίπου το 20% των κερδών της στο ταμείο «ICT Community for ASD», το



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

οποίο στηρίζει έργα και επιχειρηματικές πρωτοβουλίες για άτομα με αυτισμό.

#### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο της λειτουργίας της Passwerk. Η επιχείρηση διερευνά συνεχώς νέες αγορές και νέες δραστηριότητες.

Ιδιαίτερα καινοτόμα θεωρείται η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης των υποψηφίων, η οποία περιλαμβάνει τριών εβδομάδων αξιολόγηση και τεσσάρων εβδομάδων εκπαίδευση. Στόχος είναι η επίτευξη της καλύτερης δυνατής αντιστοίχισης μεταξύ εργαζομένου και πελάτη.

#### **5. Παράδειγμα καινοτομίας: TR+**

Η TR+ δημιουργήθηκε για έμπειρους επαγγελματίες με αυτισμό, οι οποίοι διαθέτουν υψηλά προσόντα και χρειάζονται εξειδικευμένη υποστήριξη. Η ιδέα προέκυψε όταν τέτοια στελέχη απευθύνθηκαν στην Passwerk χωρίς να μπορεί να τους προσφέρει κατάλληλη λύση.

Η TR+ ιδρύθηκε ως ξεχωριστός οργανισμός, με διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο. Σήμερα απασχολεί περίπου 10 άτομα και καλύπτει ανάγκες που η Passwerk δεν μπορούσε να εξυπηρετήσει.

#### **6. Διδάγματα**

Η ανάπτυξη της επιχείρησης απαιτεί παράλληλη ενίσχυση της εσωτερικής της δυναμικότητας. Η Passwerk χρειάστηκε να επεκτείνει τις ομάδες πωλήσεων και συμβούλων εργασίας και να δημιουργήσει θέση επιχειρησιακού διευθυντή.

Η επιχείρηση πιστεύει ότι υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για κοινωνικές επιχειρήσεις που βασίζονται στις ικανότητες των ανθρώπων και όχι στις αναπηρίες τους.

#### **7. Πρόσθετες παρατηρήσεις**

Η Passwerk θεωρεί σημαντική την ανάπτυξη νέων μοντέλων κοινωνικής επιχειρηματικότητας και προτείνει τη δημιουργία ομάδων προβληματισμού (think tanks) για την εξερεύνηση νέων ευκαιριών.

#### **8. Βασικά συμπεράσματα**



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

- Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι εφικτή, αλλά απαιτεί ισχυρή επιχειρηματική προσέγγιση.
- Οι οργανισμοί του κοινωνικού τομέα πρέπει να προσελκύουν στελέχη με επιχειρηματικές δεξιότητες.
- Η γνώση πρέπει να μοιράζεται ανοιχτά, καθώς η διαφάνεια ενισχύει την ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών.



### 3. Symbiosis

#### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενου: Steven D'haens

Θέση: Ιδρυτής

Κοινωνική επιχείρηση: Symbiosis – The Living

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Caroline Godts

#### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Symbiosis είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 2012. Η Symbiosis ανέπτυξε μια νέα στεγαστική λύση για ηλικιωμένους, η οποία αντιμετωπίζει ταυτόχρονα πολλαπλές κοινωνικές προκλήσεις. Η Symbiosis αναπτύσσει μοντέλα συνεργατικής κατοίκησης (co-housing) για ηλικιωμένους μέσα από μια συνεταιριστική δομή. Οι ηλικιωμένοι θα διαμένουν σε ιδιωτικούς χώρους και θα μοιράζονται ορισμένους κοινόχρηστους χώρους. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι, ως κοινότητα, θα οργανώνουν και θα αποφασίζουν συλλογικά ποιες υπηρεσίες επιθυμούν να έχουν, όπως φροντίδα, καθαριότητα ή άλλες υποστηρικτικές υπηρεσίες. Παράλληλα, δεσμεύονται να συμμετέχουν ενεργά στη γειτονιά όπου κατοικούν (π.χ. δημιουργία κοινοτικού κήπου, συνεργασία με κοινωνικούς οργανισμούς, διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων κ.ά.).

Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζονται πολλαπλά κοινωνικά ζητήματα: οι ηλικιωμένοι εγκαταλείπουν τις συχνά μεγάλες και ακατάλληλες κατοικίες τους, αυξάνοντας έτσι τη διαθεσιμότητα οικογενειακών κατοικιών στην αγορά· ζουν μαζί, γεγονός που περιορίζει τη μοναξιά· αλληλοϋποστηρίζονται σε ζητήματα φροντίδας και προμηθεύονται υπηρεσίες φροντίδας (π.χ. νοσηλεύτες κατ' οίκον, υπηρεσίες καθαρισμού κ.λπ.) με συνεταιριστικό τρόπο, γεγονός που οδηγεί σε αποτελεσματικότερη οργάνωση και χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, οι ηλικιωμένοι αναλαμβάνουν ενεργό και ουσιαστικό ρόλο στις κοινότητες όπου ζουν.

Η Symbiosis «γεννήθηκε» σε μια παμπ, όταν μια ομάδα φίλων ηλικίας 40-50 ετών συζητούσε για την τρίτη ηλικία και τις περιορισμένες επιλογές που υπάρχουν σήμερα (παραμονή στο σπίτι με αυξανόμενες ανάγκες φροντίδας και μοναξιά, μετακόμιση σε διαμέρισμα υπηρεσιών που συχνά παραμένει ψυχρό και απομονωμένο περιβάλλον ή εγκατάσταση σε οίκο ευγηρίας όπου ο ένοικος έχει περιορισμένο έλεγχο στον τρόπο ζωής και φροντίδας του).

Τα τελευταία χρόνια η Symbiosis εργάστηκε για την ανάπτυξη του νέου στεγαστικού μοντέλου, του επιχειρηματικού μοντέλου, την αναζήτηση συνεργατών και τη δημιουργία διαλόγου με



πιθανούς πελάτες και τοπικές αρχές. Σήμερα συνεργάζεται ενεργά με ενδιαφερόμενους ηλικιωμένους για τη δημιουργία ομάδων και την ανάπτυξη επτά διαφορετικών έργων συνεργατικής κατοίκησης. Έχει συνάψει συμφωνίες με περίπου τρεις τοπικές αρχές που επιθυμούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη τέτοιων έργων στην περιοχή τους. Φιλοδοξία της είναι η υλοποίηση δέκα έργων μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια.

## **2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση**

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις σήμερα είναι η εξεύρεση χρηματοδότησης για την ανάπτυξη των έργων. Το ζήτημα δεν αφορά μόνο την ανεύρεση κατάλληλων κεφαλαίων, αλλά και την εκτίμηση των συνεπειών που συνεπάγεται κάθε μορφή χρηματοδότησης. Η Symbiosis δεν επιθυμεί να μετατραπεί σε έναν οργανισμό που θα επικεντρώνεται αποκλειστικά στη χρηματοδότηση ακινήτων ή στην εξυπηρέτηση αποδόσεων επενδύσεων.

Μια δεύτερη σημαντική πρόκληση αφορά την οργανωτική δυναμικότητα. Για να επιταχυνθεί η ανάπτυξη των έργων απαιτείται ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο προς το παρόν δεν υπάρχουν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι. Το 2017 θεωρήθηκε έτος «επιτυχίας ή αποτυχίας», καθώς έπρεπε να ξεκινήσει η κατασκευή του πρώτου έργου συνεργατικής κατοίκησης· διαφορετικά η πρωτοβουλία κινδύνευε να διακοπεί.

Μια ακόμη σημαντική πρόκληση είναι η ανάγκη πολιτικής ευαισθητοποίησης γύρω από τις προκλήσεις της γήρανσης του πληθυσμού και την ανάγκη ανάπτυξης καινοτόμων λύσεων. Απαιτείται πολιτική στήριξη για τη διάθεση ή δέσμευση κατάλληλων χώρων για τέτοιου είδους έργα. Η Symbiosis δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς πολιτικής – στέγαση, φροντίδα, κοινωνική ασφάλιση, τρίτη ηλικία και τοπική κοινότητα – και για τον λόγο αυτό βρίσκεται σε συνεχή διάλογο με διαφορετικούς κυβερνητικούς φορείς.

Παράλληλα, συναντά εμπόδια στο διοικητικό και κανονιστικό πλαίσιο. Σε ορισμένες περιπτώσεις προσφέρονται κτίρια χαρακτηρισμένα ως πολιτιστική κληρονομιά. Ωστόσο, η αξιοποίησή τους απαιτεί μακροχρόνιες διαδικασίες και περιορισμούς που καθιστούν μη βιώσιμη την ανάπτυξη των έργων.

Προηγούμενες προκλήσεις περιλάμβαναν:

A) Την ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου ιδιοκτησίας, στο οποίο οι συνεταιριστές δεν αποσκοπούν σε οικονομικό κέρδος. Αυτό απαιτούσε σημαντική συμβουλευτική υποστήριξη αλλά και αλλαγή νοοτροπίας, καθώς η ιδιοκατοίκηση αποτελεί βαθιά ριζωμένη αξία στο Βέλγιο.

B) Την επιλογή κατάλληλων νομικών μορφών. Η Symbiosis λειτουργεί ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ενώ τα έργα συνεργατικής κατοίκησης θα λειτουργούν ως συνεταιρισμοί με δικλίδες ασφαλείας που αποτρέπουν την κερδοσκοπία.

Γ) Την ανάπτυξη βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Η Symbiosis εκτιμά ότι θα μπορεί να κατασκευάζει και να λειτουργεί τις δομές περίπου 20% φθηνότερα. Το περιθώριο αυτό θα



χρηματοδοτεί τον συντονισμό των κοινοτήτων και την ανάπτυξη νέων έργων.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η Symbiosis επιδιώκει να αναπτύξει δέκα έργα μέσα στην επόμενη δεκαετία.

Μια βασική πρόκληση είναι η κινητοποίηση των ενδιαφερόμενων ηλικιωμένων, η κατανόηση του οράματος της Symbiosis και η δημιουργία λειτουργικών κοινοτήτων συγκατοίκησης. Η οργάνωση εργάζεται για την ανάπτυξη κατάλληλων μεθοδολογιών δημιουργίας ομάδων, ενίσχυσης της ομαδικής δυναμικής και ανάπτυξης ικανοτήτων ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον συνεταιρισμό τους.

Η Symbiosis θεωρεί ότι η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι απολύτως απαραίτητη. Η συλλογή στοιχείων κοινωνικού αντικτύπου θα αποτελέσει εργαλείο τόσο για την εσωτερική αξιολόγηση όσο και για την εξωτερική επικοινωνία των αποτελεσμάτων.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Ολόκληρη η σύλληψη και λειτουργία της Symbiosis αποτελεί μια καινοτομία. Παρότι οι ιδρυτές εμπνεύστηκαν από πρωτοβουλίες συνεργατικής κατοίκησης ηλικιωμένων στο εξωτερικό, χρειάστηκε να αναπτύξουν ένα νέο μοντέλο προσαρμοσμένο στη βελγική πραγματικότητα.

Η καινοτομία ήταν απαραίτητη τόσο σε εννοιολογικό επίπεδο όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, περιλαμβάνοντας το μοντέλο ιδιοκτησίας, τη νομική μορφή και το επιχειρηματικό μοντέλο.

### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

#### **α. Περιγραφή της καινοτομίας**

Η Symbiosis ως συνολική έννοια και μοντέλο συνεργατικής κατοίκησης.

#### **β. Από πού προήλθε η καινοτομία;**

Η ανάγκη προέκυψε σε προσωπικό επίπεδο. Οι γονείς των ιδρυτών έφθναν σε ηλικία όπου απαιτούνταν περισσότερη φροντίδα και διαφορετικές στεγαστικές λύσεις. Οι ιδρυτές δεν θεωρούσαν ελκυστικές τις υφιστάμενες επιλογές και αναζήτησαν εναλλακτικές πρακτικές στο εξωτερικό. Πραγματοποίησαν έρευνα, επισκέψεις πεδίου και συζητήσεις με πιθανούς χρήστες, οι οποίοι επιβεβαίωσαν επανειλημμένα την ανάγκη για μια τέτοια λύση.

#### **γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;**

Η ανάπτυξη της Symbiosis ξεκίνησε οργανικά. Οι ιδρυτές βρίσκονταν σε συνεχή επαφή με το κοινό-στόχο και αξιοποιούσαν την ανατροφοδότησή του. Στη συνέχεια προσέλκυσαν



εξειδικευμένους συμβούλους, συνεργάστηκαν με το Social Innovation Factory και εξασφάλισαν επιχορηγήσεις για μελέτες σκοπιμότητας και έργα καινοτομίας.

Η Symbiosis δημιούργησε συνεργασίες με οργανισμούς όπως η Tabor και η Besix/Van Houdt. Παρότι η εξασφάλιση επιχορηγήσεων αποδείχθηκε δύσκολη λόγω των αυστηρών διαδικασιών και των απαιτήσεων συγχρηματοδότησης, η οργάνωση κατάφερε να προχωρήσει στην ανάπτυξη του μοντέλου της.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Η καινοτομία οδήγησε στη δημιουργία νέων μοντέλων ιδιοκτησίας, επιχειρηματικών διαδικασιών και συμμετοχής των κατοίκων. Ωστόσο, μεγάλο μέρος του μοντέλου δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί πλήρως στην πράξη και η Symbiosis εξακολουθεί να πρέπει να αποδείξει την αποτελεσματικότητά του.

Σημαντικό ζήτημα αποτελεί η δημιουργία της ίδιας της αγοράς για αυτό το προϊόν, καθώς δεν προέκυψε από υφιστάμενη αγορά αλλά από μια προσωπικά βιωμένη ανάγκη. Παρά τη δυσκολία αυτή, η ανάπτυξη επτά έργων, εκ των οποίων τέσσερα έχουν ήδη ανακοινωθεί δημόσια, αποτελεί ιδιαίτερα θετικό δείγμα προόδου.

## 6. Διδάγματα

Ένα σημαντικό δίδαγμα για την εσωτερική οργάνωση ήταν ότι η ομάδα έπρεπε να ανοίξει νωρίτερα σε περισσότερους ανθρώπους και συνεργάτες, αντί να παραμένει περιορισμένη στην αρχική ομάδα φίλων.

Ένα δεύτερο δίδαγμα είναι ότι υπάρχει σημαντική διάθεση υποστήριξης από άτομα και οργανισμούς, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί για τη διεύρυνση του δικτύου και την πρόσβαση σε τεχνογνωσία.

Τέλος, η επικοινωνία του μοντέλου αποδείχθηκε ιδιαίτερα δύσκολη, καθώς πρόκειται για μια σύνθετη λύση σε ένα σύνθετο κοινωνικό πρόβλημα. Απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας και εγκατάλειψη παραδοσιακών αντιλήψεων. Ακόμη και οι δημοσιογράφοι δυσκολεύονται να αποτυπώσουν με σαφήνεια τη μοναδικότητα και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Symbiosis.

Ο Steven θεωρεί ότι οι δημόσιες αρχές θα μπορούσαν να προωθήσουν περισσότερο την καινοτόμο επιχειρηματικότητα και να ενισχύσουν μια κουλτούρα που αποδέχεται περισσότερο το επιχειρηματικό ρίσκο, την αποτυχία και την επανεκκίνηση.



#### 4. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – TIMELAB

Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενης: Eni Swinnen

Θέση: Διευθύντρια

Κοινωνική επιχείρηση: Timelab

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Kaat Peeters

##### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Timelab υφίσταται από το 1990. Μέχρι το 2009 συντόνιζε ένα διατομεακό καλλιτεχνικό φεστιβάλ στην πόλη της Γάνδης με σαφή κοινωνικό προσανατολισμό. Το 2008 ξεκίνησε τη μετάβαση από έναν οργανισμό προσανατολισμένο κυρίως στη διοργάνωση φεστιβάλ σε μια πιο σταθερή οργανωτική δομή. Έπειτα από σχετική έρευνα, αποφάσισε να δημιουργήσει ένα Fablab. Το Υπουργείο Πολιτισμού επιχορήγησε την Timelab ως «χώρο εργασίας» για τις τέχνες, την κοινωνική συμμετοχή και τον προβληματισμό σχετικά με την επίδραση της τεχνολογίας στην κοινωνία.

Σήμερα, η Timelab συνδυάζει ένα διεθνές πρόγραμμα φιλοξενίας καλλιτεχνών με μια κοινότητα δημιουργών (makers). Βασική της επιδίωξη είναι οι δράσεις της να παράγουν διαρκή κοινωνικό αντίκτυπο. Η ίδια χαρακτηρίζεται ως «City Lab», δηλαδή ως ένας χώρος που προσφέρει χρόνο και χώρο για πειραματισμό.

##### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η Timelab θεωρεί ότι η ευελιξία, η ικανότητα προσαρμογής και η ανοιχτή νοοτροπία αποτελούν τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της εμπορικής της δραστηριότητας. Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για τη δημιουργία κατάλληλου πλαισίου και για την παροχή χρόνου ώστε να πραγματοποιείται πειραματισμός. Το ζήτημα είναι να αναλαμβάνεται δράση την κατάλληλη στιγμή.

Η Eni θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα συνίσταται κυρίως στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την αξιοποίηση μιας καλής ιδέας. Η Timelab εστιάζει πρωτίστως στη δημιουργία αυτού του πλαισίου. Για την εμπορική αξιοποίηση των ιδεών επιλέγει να συνεργάζεται με άλλους επιχειρηματίες.

Η Timelab λειτουργεί ως κοινό αγαθό (commons). Η πηγή της δημιουργίας είναι πάντοτε κοινή



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

και, κατά συνέπεια, τα προϊόντα ανήκουν επίσης στα κοινά. Η ιδιοκτησία δεν ανήκει αποκλειστικά σε κανέναν αλλά ταυτόχρονα ανήκει σε όλους. Η Timelab αξιοποιεί την αρχή των κοινών αγαθών για να συνδέει δημόσιες και ιδιωτικές αξίες, οι οποίες δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα από την αλληλεπίδρασή τους. Ως ουδέτερος φορέας μπορεί να συνεργάζεται τόσο με την κυβέρνηση όσο και με ιδιωτικούς φορείς, δημιουργώντας νέα πλαίσια αξίας για την επιχειρηματικότητα.

Αυτή τη στιγμή η Timelab διαθέτει στην αγορά πατέ χήνας καθώς και το «Ginderella», ένα τζιν που παράγεται από χωροκατακτητικά ζιζάνια. Επιπλέον, αναπτύσσει ένα νέο είδος μονωτικού υλικού για την κατασκευή κατοικιών, το οποίο παράγεται από το χωροκατακτητικό φυτό «knotplex».

### 3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή

Η Timelab επιδιώκει να προετοιμάσει όλους τους ανθρώπους για ένα νέο είδος κοινωνίας. Θεωρεί ότι όλοι πρέπει να συμβάλλουμε ενεργά σε αυτή τη νέα κοινωνία. Η Timelab φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα ζωντανό παράδειγμα ενός χώρου όπου οι άνθρωποι επαναπροσδιορίζουν την έννοια της ιδιοκτησίας μέσα από τη λογική των κοινών αγαθών. Στόχος της είναι όλο και περισσότεροι άνθρωποι να υιοθετούν πρακτικές διαμοιρασμού αξίας.

Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να ξεπεραστούν τα όρια των υφιστάμενων «θυλάκων» που λειτουργούν με βάση τη φιλοσοφία των κοινών αγαθών και να αποκτηθεί ευρύτερη επιρροή στην κοινωνία. Η Timelab πιστεύει στο «δικαίωμα άρνησης»: οι άνθρωποι πρέπει να διαθέτουν τον χώρο και τον χρόνο για να πειραματίζονται και να ενεργούν με τον δικό τους τρόπο.

### 4. Πρακτικές καινοτομίας

Η καινοτομία αποτελεί διαρκές στοιχείο της λειτουργίας της Timelab, καθώς ο οργανισμός συγκεντρώνει πολλές διαφορετικές οπτικές και προσεγγίσεις.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν μια συνεργασία με την κοινωνική επιχείρηση Roof Food. Κατόπιν αιτήματός της, η Timelab συγκέντρωσε διαφορετικούς φορείς με σκοπό να αναπτύξουν νέο υλικό συσκευασίας για υπηρεσίες τροφοδοσίας. Η δημιουργία κοινότητας γύρω από το ζήτημα ήταν δύσκολη, επειδή οι συμμετέχοντες θεωρούσαν ότι εργάζονταν προς όφελος μιας μόνο επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, η κοινότητα προχώρησε σε μια διαδικασία συνδημιουργίας που τελικά δεν οδήγησε σε νέο υλικό συσκευασίας, αλλά σε μια καινοτόμο διαδρομή διανομής φαγητού.

Η κοινότητα σχεδίασε ένα σύστημα στο οποίο διαφορετικές επιχειρήσεις μπορούσαν να αναλάβουν τμήματα της διαδρομής. Οι εργαζόμενοι δήλωναν το ενδιαφέρον τους υψώνοντας μια σημαία έξω από το κτίριό τους, ώστε η Roof Food να σταματά εκεί και να σερβίρει φαγητό



απευθείας από μεγάλες κατασάρολες. Η διαδικασία αυτή δημιούργησε νέες σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Η κοινότητα πρόσθεσε επίσης επιπλέον στοιχεία, όπως πετσέτες φαγητού και κουδούνι ειδοποίησης.

Ουσιαστικά, η κοινότητα επαναδιατύπωσε το αρχικό ερώτημα της Roof Food από το «εφεύρεση υλικού συσκευασίας» στο «τι πραγματικά θέλουν οι πελάτες;». Οι πελάτες ήταν μεγάλες επιχειρήσεις που συνήθως δεν συνδέονται με την καινοτομία. Κατά τη διάρκεια αυτών των γευμάτων, οι εργαζόμενοι άρχισαν να ανταλλάσσουν ακόμη και συνταγές μεταξύ τους.

Η εμπειρία της Timelab δείχνει ότι η καινοτομία απαιτεί συχνά ταχύτητα. Το συγκεκριμένο έργο είχε διάρκεια μόλις έξι εβδομάδων.

## 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Ένα ακόμη παράδειγμα καινοτομίας της Timelab είναι το Knotplex: μονωτικά πάνελ για κατασκευές που παράγονται από το χωροκατακτητικό φυτό knotplex.

### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Καλλιτέχνες επισήμαναν ότι η κοινωνία απορρίπτει υπερβολικά μεγάλη αξία. Στο Βέλγιο πολλά ζιζάνια και «ξενικά είδη» καταστρέφονται, παρότι θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν. Η Timelab ξεκίνησε μια διαδικασία διερεύνησης της αξίας που σήμερα καταστρέφεται ή απορρίπτεται.

Διαπίστωσε ότι τα αυγά των канаδικών χηνών καταστρέφονταν από δημοτικές υπηρεσίες για να περιοριστεί ο πληθυσμός τους. Η Timelab αποκάλυψε ότι περίπου 10.000 χήνες θανατώνονταν κάθε χρόνο στη Φλάνδρα. Υπολογίζοντας ότι κάθε χήνα αποδίδει περίπου δύο κιλά κρέατος, ανέπτυξε μια πρωτοβουλία αξιοποίησης του κρέατος. Αυτό οδήγησε στην παραγωγή και εμπορική διάθεση πατέ χήνας σε συνεργασία με επαγγελματία πτηνοπώλη. Μετά την επιτυχία της πρωτοβουλίας, η πόλη της Γάνδης και αργότερα η φλαμανδική κυβέρνηση άλλαξαν την προσέγγισή τους και άρχισαν να διαθέτουν τις канаδικές χήνες στην Timelab.

Μετά από αυτή την επιτυχημένη καινοτομία, η Timelab συνέχισε να διερευνά άλλα ξενικά είδη που καταστρέφονται. Έτσι εντόπισε το φυτό knotplex, το οποίο επίσης καταστρεφόταν μαζικά, παρά τις δυνατότητες αξιοποίησής του.



γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Η Timelab ζήτησε από την πόλη να σταματήσει να καταστρέφει το κνοτρεξ και να το διαθέτει σε αυτήν για αξιοποίηση. Το φυτό πλέον συλλέγεται από άτομα με ψυχικές διαταραχές. Στη συνέχεια υποβάλλεται σε διαδικασία ξήρανσης ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δομικό υλικό.

Φοιτητές του Πανεπιστημιακού Κολεγίου του Kortrijk σχεδίασαν το προϊόν. Η καινοτομία βρίσκεται ακόμη σε πιλοτικό στάδιο. Παράγονται πάνελ διαστάσεων 120 x 120 εκ., τα οποία προορίζονται να χρησιμοποιηθούν ως μονωτικά υλικά για κτίρια.

Σήμερα η Timelab βρίσκεται αντιμέτωπη με την πολυπλοκότητα του κατασκευαστικού τομέα. Όλα τα υλικά πρέπει να συνοδεύονται από λεπτομερείς τεχνικές προδιαγραφές, οι οποίες απαιτούν επιστημονικές δοκιμές και πιστοποιήσεις.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Η Timelab αποδεικνύει για ακόμη μία φορά ότι αυτό που άλλοι θεωρούν απόβλητο μπορεί στην πραγματικότητα να αποτελέσει πολύτιμη πρώτη ύλη.

Επειδή λειτουργεί με βάση τη φιλοσοφία των κοινών αγαθών, διαπιστώνει ότι ανοίγονται πολλές νέες δυνατότητες συνεργασίας. Το προϊόν δεν ανήκει σε κάποιον συγκεκριμένο ιδιοκτήτη αλλά στην κοινότητα που διαχειρίζεται τον σχετικό πόρο.

Η Timelab είναι υπερήφανη που εξελίχθηκε από έναν φορέα καλλιτεχνικών δράσεων στο περιθώριο σε έναν αναγνωρισμένο εταίρο στον χώρο της επιχειρηματικότητας. Τα προϊόντα που προσφέρει είναι χρήσιμα, βιώσιμα και βασίζονται στη λογική των κοινών αγαθών.

## 6. Διδάγματα

Η Timelab είναι υπερήφανη που λειτουργεί ως κοινό αγαθό και διακρίνει σημαντικές ευκαιρίες σε αυτό το μοντέλο. Θεωρεί ότι οι τοπικές κυβερνήσεις δεν μπορούν να έχουν τον ίδιο αντίκτυπο, επειδή λειτουργούν από πάνω προς τα κάτω. Αντίθετα, η Timelab ενισχύει τη δύναμη των πρωτοβουλιών βάσης. Θα συνεχίσει να προσφέρει «κενό χώρο» όπου όλοι μπορούν να πειραματίζονται χωρίς προκαθορισμένο τελικό αποτέλεσμα. Πιστεύει ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για την ενίσχυση της καινοτομίας.

Η Timelab θεωρεί λυπηρό το γεγονός ότι η συνεργασία με επιστημονικούς εταίρους είναι συνήθως δαπανηρή και επιβραδύνει τις διαδικασίες καινοτομίας. Θα επιθυμούσε στενότερη συνεργασία με ερευνητικά ιδρύματα, αλλά συχνά δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο και



προϋπολογισμό. Παράλληλα, αναγνωρίζει ότι οι επιστημονικοί συνεργάτες προσδίδουν πρόσθετη αξιοπιστία στις πρωτοβουλίες της.

## **7. Κάτι ακόμη;**

Δεν καταγράφηκαν πρόσθετες πληροφορίες.

## **8. Τα σημαντικότερα σημεία**

- Η Timelab αποτελεί μια ιδιαίτερα ξεχωριστή κοινωνική επιχείρηση, καθώς λειτουργεί ως κοινό αγαθό και δεν γνωρίζει εκ των προτέρων ποιο προϊόν θα προκύψει από τις διαδικασίες της.
- Επέλεξε να δημιουργεί προϊόντα από ξενικά είδη και σήμερα διαθέτει στην αγορά πατέ χήνας, τζιν και στο μέλλον μονωτικά υλικά.
- Όλα τα προϊόντα δημιουργούνται μέσα από διαδικασίες που ξεκινούν από τη βάση της κοινότητας.



## 5. Urban Smart Farm

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενων: Pascal De Bondt και Kenny Vandenbroucke

Θέση: Ιδρυτής και συνεργάτης

Κοινωνική επιχείρηση: Urban Smart Farm

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck (De Punt)

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Urban Smart Farm χρησιμοποιεί εμπορευματοκιβώτια για την καλλιέργεια αρωματικών φυτών, λαχανικών, ψαριών και οστρακοειδών σε πολλαπλά επίπεδα μέσα στην πόλη, με βιώσιμο τρόπο. Ο Pascal De Bondt συνέλαβε την ιδέα το 2014, ίδρυσε την επιχείρηση το 2015 και το 2016 προστέθηκε στην ομάδα ο Kenny Vandenbroucke. Στόχος τους είναι να συνδυάσουν την παραδοσιακή γεωργική γνώση με την υψηλή τεχνολογία. Χρησιμοποιούν υδατοπονία (aquaponics), τεχνητό φωτισμό και φυσικές ζωοτροφές σε ένα κλειστό σύστημα για την παραγωγή φρέσκων και ποιοτικών προϊόντων για τοπικά εστιατόρια.

Το σύστημα δοκιμάστηκε αρχικά στην αυλή του Pascal, βελτιστοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο της Γάνδης και στη συνέχεια εγκαταστάθηκε σε εμπορευματοκιβώτια στο DOK, έναν χώρο αστικών πειραματισμών. Από τον Οκτώβριο του 2016 δύο εμπορευματοκιβώτια βρίσκονται στις εγκαταστάσεις του De Punt, με στόχο την επέκταση σε τέσσερα. Η γκάμα προϊόντων θα βελτιστοποιηθεί και θα δοκιμαστεί στην αγορά, ενώ θα ακολουθήσει η εμπορική αξιοποίηση λαχανικών, αρωματικών φυτών και οστρακοειδών.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η Urban Smart Farm είναι μια νεοφυής επιχείρηση σε πρώιμο αλλά πολλά υποσχόμενο στάδιο. Έχει πραγματοποιήσει σημαντική έρευνα τόσο σε τεχνικό όσο και σε εμπορικό επίπεδο. Παρότι έχει πείσει χρηματοδότες, ιδιοκτήτες εστιατορίων και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για τη δυναμική της ιδέας, η πλήρης εμπορική αξιοποίηση δεν έχει ακόμη ξεκινήσει.

Η βασική πρόκληση είναι να πειστεί η ευρύτερη πλειονότητα των εστιατορίων στη Γάνδη και στις γύρω περιοχές να ξεκινήσει και να συνεχίσει να παραγγέλλει τα προϊόντα της επιχείρησης. Παράλληλα, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως τα οστρακοειδή, απαιτεί χρόνο και πόρους. Η χρηματοδότηση παραμένει η μεγαλύτερη πρόκληση, αν και υπάρχουν διαθέσιμες επιδοτήσεις, βραβεία, επενδυτικά ταμεία και επιχειρηματικοί άγγελοι που ενδιαφέρονται για την κοινωνική



καινοτομία.

### 3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή

Η Urban Smart Farm διαθέτει ισχυρή περιβαλλοντική αποστολή. Η επιχειρηματική της ιδέα προέκυψε ως απάντηση σε ζητήματα όπως η υπεραλίευση, η χρήση φυτοφαρμάκων και η ρύπανση των υδάτων. Στόχος είναι η ελαχιστοποίηση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης μέσω βιώσιμων μεθόδων παραγωγής.

Παράλληλα, οι ιδρυτές επιθυμούν να αναπτύξουν εκπαιδευτικές δράσεις και προγράμματα που θα απευθύνονται και σε κοινωνικά ευάλωτες ομάδες. Ως νεοφυής επιχείρηση βασίζονται σε βραβεία, επιδοτήσεις έργων και επενδυτικά κεφάλαια για να αναπτύξουν περαιτέρω τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς τους στόχους.

### 4. Πρακτικές καινοτομίας

Οι ιδρυτές θεωρούν ότι καινοτομούν συνεχώς, καθώς τόσο το επιχειρηματικό μοντέλο όσο και οι τεχνολογικές εφαρμογές εξακολουθούν να εξελίσσονται. Προτιμούν να μιλούν για «νοοτροπία καινοτομίας» παρά για «κουλτούρα καινοτομίας».

Η οριζόντια οργανωτική δομή, η ευελιξία και η ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας δημιουργούν συνθήκες που ευνοούν την καινοτομία. Ταυτόχρονα, οι κρατικές επιδοτήσεις προσφέρουν ευκαιρίες, αλλά ενδέχεται και να αποσπάσουν την προσοχή από τον βασικό στόχο της επιχείρησης.

### 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

Η επιχειρηματική ιδέα της Urban Smart Farm αποτελεί το σημαντικότερο παράδειγμα καινοτομίας. Ο Pascal, έχοντας εργαστεί ως σεφ και καλλιεργώντας ο ίδιος βότανα στο εστιατόριό του στη Χιλή, ενδιαφερόταν εδώ και χρόνια για βιώσιμες μεθόδους παραγωγής τροφίμων. Μελέτησε την υδροπονία και την υδατοπονία και ξεκίνησε πειραματισμούς στην αυλή του.

Η ανάπτυξη της ιδέας υποστηρίχθηκε από πανεπιστήμια, ερευνητές, προγράμματα επιχορήγησης και δίκτυα κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Η πρώτη ολοκληρωμένη εγκατάσταση δημιουργήθηκε στο Πανεπιστήμιο της Γάνδης και στη συνέχεια μεταφέρθηκε σε δημόσιους χώρους επίδειξης.

Οι σημαντικότερες προκλήσεις αφορούσαν τις αδειοδοτήσεις, τις διαδικασίες έγκρισης, τη χρηματοδότηση και την εξεύρεση των κατάλληλων συνεργατών την κατάλληλη στιγμή.



## 6. Διδάγματα

Οι ιδρυτές θεωρούν ότι η μέχρι σήμερα πορεία τους έχει προσφέρει πολύτιμη εμπειρία. Τα σημαντικότερα διδάγματα είναι:

- Η χρηματοδότηση είναι απαραίτητη για τη μείωση της πίεσης και την επιτάχυνση της ανάπτυξης.
- Η προβολή και η δημοσιότητα βοηθούν σημαντικά στην εξασφάλιση υποστήριξης.
- Ζητήματα όπως οι άδειες και οι τοποθεσίες απαιτούν περισσότερο χρόνο από όσο συνήθως αναμένεται.
- Οι επιδοτήσεις και τα επενδυτικά κεφάλαια υπάρχουν, αλλά χρειάζεται προσεκτική προετοιμασία πριν από την υποβολή αιτήσεων.

## 7. Κάτι ακόμη;

Ως νεοφυής επιχείρηση, η Urban Smart Farm λειτουργεί διαφορετικά από μια καθιερωμένη εταιρεία. Η ίδια η διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης αποτελεί την πρώτη και σημαντικότερη διαδρομή καινοτομίας, γεγονός που δημιουργεί πρόσθετες αβεβαιότητες αλλά και ευελιξία.

## 8. Τα σημαντικότερα σημεία

- Η χρηματοδότηση αποτελεί βασικό παράγοντα για την καινοτομία.
- Η καινοτομία σε μια νεοφυή επιχείρηση διαφέρει σημαντικά από την καινοτομία σε μια καθιερωμένη εταιρεία.
- Οι νεοφυείς επιχειρήσεις συνδυάζουν συχνά πολλαπλούς τύπους καινοτομίας ταυτόχρονα.
- Τα διδάγματα της αρχικής πορείας συμβάλλουν σε μελλοντικές καινοτομίες.
- Η νοοτροπία καινοτομίας είναι σημαντικότερη από τις τυπικές διαδικασίες.



## 6. Comraan

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Bert Boone

Θέση: Γενικός Διευθυντής

Κοινωνική επιχείρηση: Comraan

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Comraan ([www.comraan.be](http://www.comraan.be)) γιορτάζει το 2017 τα 30 χρόνια λειτουργίας της, καθώς οι πρώτες της δραστηριότητες ξεκίνησαν το 1987. Ο αρχικός στόχος του κινήματος ήταν η ενεργοποίηση των μακροχρόνια ανέργων, ιδιαίτερα εκείνων που «δεν ταίριαζαν σε κανένα υφιστάμενο σύστημα ή δομή». Με τη βοήθεια ευρωπαϊκής χρηματοδότησης αναπτύχθηκαν έργα που στόχευαν στην υποστήριξη αυτών των ομάδων για την εύρεση εργασίας.

Μέχρι το 1995 είχε γίνει σαφές ότι πολλοί από αυτούς δεν κατάφερναν να ενταχθούν στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να ιδρυθεί η εταιρεία τροφοδοσίας Duet. Στόχος ήταν πλέον η άμεση απασχόληση των ανθρώπων αντί της απλής παραπομπής τους σε θέσεις εργασίας. Η Duet απέκτησε το καθεστώς κοινωνικού εργασιακού χώρου, γεγονός που σήμαινε ότι αναγνωριζόταν επίσημα και λάμβανε χρηματοδότηση για την καθοδήγηση και ενεργοποίηση ανέργων. Σύντομα ακολούθησαν και άλλες δραστηριότητες στους τομείς της καθαριότητας και της αρτοποιίας υπό την ίδια ομπρέλα. Το 1998 όλες οι επιχειρήσεις οργανώθηκαν σε ενιαία δομή, η οποία οδήγησε τελικά στη δημιουργία της Comraan.

Ο Bert Boone συμμετείχε από την αρχή, αποχώρησε για άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες την περίοδο 1999–2010 και στη συνέχεια επέστρεψε για να ηγηθεί της επαγγελματοποίησης και της επέκτασης του οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν νέα έργα και θυγατρικές πρωτοβουλίες, ενώ πραγματοποιήθηκαν συγχωνεύσεις και εξαγορές για την περαιτέρω ενίσχυση του ομίλου Comraan.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Ως επιχείρηση της κοινωνικής οικονομίας, η Comraan έχει αναγνωριστεί και υποστηρίζεται



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

διαρθρωτικά από το κράτος σχεδόν από την ίδρυσή της. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το δημόσιο, όχι μόνο μέσω επιδοτήσεων αλλά και μέσω αναθέσεων έργων.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των τελευταίων και των επόμενων ετών είναι η μείωση αυτής της εξάρτησης. Αυτό σημαίνει αύξηση των εσόδων και διαφοροποίηση των πηγών τους. Ο Bert οραματίζεται ένα μέλλον όπου τα έσοδα της Comraap θα προέρχονται από το κράτος ως πελάτη, από επιχειρήσεις ως πελάτες και από το κράτος ως επενδυτή στην κοινωνική απασχόληση.

«Ως επιχείρηση κοινωνικής οικονομίας έχουμε καταστεί εξαρτημένοι από το κράτος. Εργαζόμαστε για να αλλάξει αυτό, επειδή οι επιδοτήσεις μειώνονται. Πρόσφατα αποφασίσαμε να προχωρήσουμε σε ορισμένες εξαγορές ώστε να αντισταθμίσουμε την απώλεια μιας σημαντικής επιδότησης απασχόλησης (WEP+).»  
— Bert Boone

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Βοηθώντας και απασχολώντας ανθρώπους που δυσκολεύονται να ενταχθούν στην αγορά εργασίας, η Comraap επιδιώκει φιλόδοξους κοινωνικούς στόχους.

Ο Bert επιθυμεί επίσης η Comraap να αποτελέσει πρότυπο βιώσιμης επιχείρησης για άλλους οργανισμούς. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί επενδύσεις σε έκθεση βιωσιμότητας, περιβαλλοντικό χάρτη, ενεργειακό έλεγχο και άλλες σχετικές πρωτοβουλίες.

Σύμφωνα με τον ίδιο, οι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν ιδιαίτερα την αξία των νέων εγχειρημάτων και του κοινωνικού αντικτύπου. Παρότι η Comraap απασχολεί ανθρώπους εδώ και πολλά χρόνια, οι πρόσφατες καινοτομίες ήταν εκείνες που τράβηξαν περισσότερο την προσοχή του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία αποτελούσε πάντοτε στοιχείο της εξέλιξης της Comraap, αν και στα πρώτα χρόνια δεν αναγνωριζόταν ως τέτοια. Η οργάνωση αναγκάστηκε να λειτουργήσει δημιουργικά, επειδή δεν υπήρχε θεσμικό πλαίσιο για πολλά από όσα θεωρούσε αναγκαία.

Μέχρι περίπου το 2010, η Comraap επικεντρωνόταν κυρίως στην ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των επιμέρους δραστηριοτήτων και διαδικασιών της. Από τότε, οι επιδοτήσεις μειώνονται και η αβεβαιότητα αυξάνεται. Έτσι ξεκίνησε η ανάπτυξη νέων ιδεών μέσω έργων που στοχεύουν



είτε στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών (κοινωνική επιχειρηματικότητα) είτε στην ανάπτυξη νέων μεθόδων υποστήριξης των ανέργων (κοινωνική καινοτομία).

Δύο πρόσφατες διαδρομές καινοτομίας οδήγησαν στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών σχημάτων: ενός κοινωνικού αρτοποιείου με βιολογικό ψωμί προζυμιού και ενός κοινωνικού εστιατορίου που χρησιμοποιεί λαχανικά από αστική γεωργία.

## 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Το κοινωνικό αρτοποιείο ιδρύθηκε πριν από πολλά χρόνια στο πλαίσιο της Comraap. Για μεγάλο χρονικό διάστημα η έμφαση δινόταν κυρίως στην κατάρτιση και εκπαίδευση και λιγότερο στην αγορά και τις πωλήσεις. Όταν διαπιστώθηκε ότι πολλοί μακροχρόνια άνεργοι δεν έβρισκαν εργασία μετά την εκπαίδευσή τους, η Comraap αποφάσισε να τους απασχολεί η ίδια.

Αναζητήθηκε μια εξειδικευμένη αγορά και τελικά επιλέχθηκαν το προζύμι και τα βιολογικά προϊόντα. Τα τελευταία χρόνια επαγγελματοποιήθηκαν τόσο η λειτουργία όσο και η εμπορική προώθηση του αρτοποιείου.

### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Χρειαζόταν μια δομική αλλαγή για να αυξηθούν οι πωλήσεις και να δημιουργηθούν οι απαραίτητοι πόροι για την απασχόληση των μακροχρόνια ανέργων. Ο Bert και οι συνεργάτες του διερεύνησαν εξειδικευμένες αγορές στον τομέα της αρτοποιίας και κατέληξαν στο ψωμί με προζύμι.

### γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Δύο Ολλανδοί ειδικοί συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας του αρτοποιείου. Παρότι υπήρξαν διαφωνίες και η συνεργασία ολοκληρώθηκε, η Comraap αποκόμισε πολύτιμη τεχνογνωσία.

Στη συνέχεια προσκλήθηκε ένας τοπικός επιχειρηματίας για τη λειτουργία καταστήματος λιανικής πώλησης στη γειτονιά (B2C), ενώ η παραγωγή και οι πωλήσεις προς εστιατόρια και ξενώνες (B2B) παρέμειναν υπό την ευθύνη της Comraap.

### δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;



Παρότι οι επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας λαμβάνουν επιδοτήσεις για την απασχόληση μακροχρόνια ανέργων, σημαντικό μέρος του κόστους πρέπει να καλύπτεται από ίδιους πόρους. Η ανάπτυξη της νέας εξειδικευμένης αγοράς δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την κάλυψη αυτού του κόστους και προσφέρει προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης.

## 6. Διδάγματα

Ο Bert πιστεύει στη δύναμη της συνεργασίας, αλλά έχει επίσης διαπιστώσει ότι οι εταίροι μπορεί να ακολουθήσουν διαφορετικές κατευθύνσεις. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει απογοήτευση, αλλά δεν πρέπει να οδηγεί σε ρήξεις, καθώς η συνεργασία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη και στο μέλλον.

Τονίζει επίσης τη σημασία του σωστού σχεδιασμού των διαδρομών καινοτομίας. Αν δεν τεθούν σαφή χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες, υπάρχει κίνδυνος να χαθεί πολύτιμος χρόνος. Η ανάπτυξη πρέπει να ολοκληρώνεται την κατάλληλη στιγμή ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να είναι έτοιμα για την αγορά.

## 7. Κάτι ακόμη;

Όπως και άλλες επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας, η Comraap πιέζεται από την κρατική πολιτική να προωθεί περισσότερους εργαζόμενους προς την κανονική αγορά εργασίας. Αυτό δεν είναι πάντα εφικτό, γεγονός που οδήγησε στην αναζήτηση νέων λύσεων και στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ο Bert θεωρεί ότι οι κυβερνητικές αποφάσεις των τελευταίων ετών ανάγκασαν την Comraap να καινοτομήσει περισσότερο. Παρότι αυτή η διαδικασία συνοδεύτηκε από αβεβαιότητα, πιστεύει ότι μακροπρόθεσμα θα καταστήσει την επιχείρηση πιο ανθεκτική, περισσότερο προσαρμοσμένη στην αγορά και λιγότερο εξαρτημένη.

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η Comraap είναι μια σχετικά μικρή επιχείρηση κοινωνικής οικονομίας που αξιοποιεί συγχωνεύσεις, εξαγορές και καινοτομία για να ενισχύσει τη θέση της.
- Η μετάβαση από κίνημα σε επιχειρηματική δομή αποτέλεσε μια σημαντική οργανωσιακή καινοτομία.
- Η μείωση των επιδοτήσεων και οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο οδήγησαν σε ένα νέο κύμα καινοτομιών.



- Η ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος στο εσωτερικό της οργάνωσης αποτελεί βασική στρατηγική προτεραιότητα.
- Η κρατική πολιτική λειτούργησε ως καταλύτης για περαιτέρω καινοτομία και διαφοροποίηση.

## 7. De Biotoop

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Guy Taffijn

Θέση: Διευθυντής

Κοινωνική επιχείρηση: De Biotoop (Beleven bvba-so)

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Ο Guy Taffijn ίδρυσε τη De Biotoop το 2006, επειδή η μεγαλύτερη κόρη του ήθελε να δημιουργήσει έναν παιδικό σταθμό. Παράλληλα, αναζητούσε μια νέα πρόκληση μετά την επιχειρηματική του δραστηριότητα σε μια ιδιαίτερα απαιτητική και τεχνική αγορά. Αγόρασαν έναν ήδη υπάρχοντα παιδικό σταθμό, διατηρώντας ουσιαστικά μόνο το όνομά του. Είδε την ευκαιρία να δημιουργήσει μια επιχείρηση «με την καρδιά του» και ενσωμάτωσε από την αρχή κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες.

Η De Biotoop χρειαζόταν να αναπτυχθεί για να παραμείνει οικονομικά βιώσιμη, καθώς ο κλάδος της παιδικής φροντίδας χαρακτηρίζεται από μικρά περιθώρια κέρδους. Μέσα σε δέκα χρόνια εξελίχθηκε από μία εγκατάσταση με 5 θέσεις σε τέσσερις εγκαταστάσεις με 138 θέσεις για βρέφη και νήπια. Παράλληλα ανέπτυξε δική της βιολογική κουζίνα, υπηρεσία πλυσίματος επαναχρησιμοποιούμενων πανών και εργαστήριο κατασκευής βιώσιμων επίπλων. Η εμπειρία αυτή οδήγησε και στην εμπορική αξιοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών πέρα από τους δικούς της παιδικούς σταθμούς. Από το 2013 αναπτύσσει επίσης το προϊόν myCosyBed.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η ίδρυση και λειτουργία ενός παιδικού σταθμού στο Βέλγιο αποτελεί σημαντική πρόκληση λόγω των χαμηλών περιθωρίων κέρδους. Ο Guy αξιοποίησε την προηγούμενη επιχειρηματική του εμπειρία αλλά κυρίως αυτό που ονομάζει «αίσθηση εγρήγορσης», η οποία τον βοήθησε να διατηρήσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οι κανονισμοί για την παιδική φροντίδα επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης. Παράλληλα με τη διαχείριση των παιδικών σταθμών, ο Guy πρέπει να παρακολουθεί την ανάπτυξη της κουζίνας, του εργαστηρίου και του myCosyBed, ενώ η ομάδα οφείλει να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών και να διατηρεί και να προσελκύει πελάτες.



«Έχω μια αίσθηση εγρήγορσης λόγω της προηγούμενης εμπειρίας μου ως επιχειρηματίας, που με βοηθά να παρακολουθώ τις εξελίξεις, να παραμένω μοναδικός και ακόμη και να διατηρώ την επιχείρησή βιώσιμη.»

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Ο Guy έχει ενσωματώσει κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες σε όλες τις δραστηριότητες της De Biotoop. Αυτό εκφράζεται μέσα από τη χρήση βιολογικών τροφίμων, επαναχρησιμοποιούμενων πανών, οικολογικών καθαριστικών προϊόντων, βιώσιμης ξυλείας και συνεργασιών με τοπικούς προμηθευτές.

«Η ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών αξιών σε ό,τι κάνουμε προκύπτει φυσικά, πιθανότατα επειδή βρίσκεται στο DNA μας.»

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία υπήρξε πάντοτε μέρος της De Biotoop. Αρχικά καινοτομούσε από ανάγκη, καθώς έπρεπε να επεκταθεί για να διατηρήσει βιώσιμο το επιχειρηματικό της μοντέλο. Αργότερα προχώρησε σε καινοτομίες για λόγους αποδοτικότητας, δημιουργώντας δική της κουζίνα και εργαστήριο. Σήμερα καινοτομεί επειδή εντοπίζει ευκαιρίες που συνδέονται με την κοινωνική και περιβαλλοντική της αποστολή.

Οι περισσότερες καινοτομίες προέρχονται από τον Guy και τη σύζυγό του, αν και οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας – myCosyBed**

Το myCosyBed αποτελεί μία από τις πιο πρόσφατες καινοτομίες της De Biotoop. Πρόκειται για ένα αντιπαλινδρομικό κρεβάτι για βρέφη, κατασκευασμένο σχεδόν εξ ολοκλήρου από ξύλο.

Η ιδέα προήλθε από τον Serge, ανιψιό του Guy, ο οποίος συνεργάστηκε με σχεδιαστικό γραφείο και πανεπιστημιακό καθηγητή. Το αρχικό προϊόν δοκιμάστηκε στη γερμανική αγορά, αλλά κρίθηκε υπερβολικά ακριβό. Ο Guy και ο συνεργάτης του Georges ανέλαβαν να το επανασχεδιάσουν και να το βελτιώσουν.

Μετά από διαδοχικές βελτιώσεις, το προϊόν απλοποιήθηκε ώστε να μειωθεί το κόστος παραγωγής. Η ομάδα αποφάσισε να επιχειρήσει μία τελευταία εμπορική προσπάθεια,



δίνοντας στο προϊόν έξι μήνες για να αποδείξει την εμπορική του δυναμική.

Η ανάπτυξη του προϊόντος βασίστηκε κυρίως στις εσωτερικές δυνατότητες της De Biotoor. Παράλληλα υπήρξαν επαφές με το Innovatiecentrum, τη VLAIO και πανεπιστημιακούς ερευνητές, οι οποίοι παρείχαν επιστημονική τεκμηρίωση για την ποιότητα του προϊόντος.

Ο αντίκτυπος της καινοτομίας δεν μπορεί ακόμη να αξιολογηθεί πλήρως, καθώς η εμπορική διάθεση βρίσκεται σε εξέλιξη. Ωστόσο, η διαδικασία δημιούργησε σημαντική τεχνογνωσία που μπορεί να αξιοποιηθεί σε μελλοντικά προϊόντα.

## 6. Διδάγματα

Η ανάπτυξη του myCosyBed απαιτήσε πολύ χρόνο και προκάλεσε εντάσεις μεταξύ των βασικών συντελεστών. Ο Guy θεωρεί ότι θα έπρεπε να είχε θέσει χρονικά όρια από την αρχή.

Ένα σημαντικό δίδαγμα αφορά τη σημασία της τιμής για τους καταναλωτές. Παράλληλα ανακάλυψε ότι η τοπική παραγωγή προσφέρει πλεονεκτήματα, όπως δυνατότητες συντήρησης και επισκευής, ενώ η χρήση βιώσιμων υλικών επιτρέπει την παροχή πολυετών εγγυήσεων.

## 7. Κάτι ακόμη;

Η De Biotoor αναπτύσσει τις περισσότερες ιδέες και προϊόντα εσωτερικά. Ωστόσο, για μακροχρόνιες διαδικασίες ανάπτυξης και εμπορικής αξιοποίησης χρειάζεται υποστήριξη. Ο Guy θεωρεί σημαντική όχι μόνο τη χρηματοδότηση αλλά και το ενδιαφέρον, την ακρόαση και την υποστήριξη από τις δημόσιες αρχές.

«Δεν θα έβλαπτε αν η κυβέρνηση επισκεπτόταν πού και πού εμάς τους επιχειρηματίες, ώστε να βλέπει τι συμβαίνει στην πράξη και να προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές της.»

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η De Biotoor συνδυάζει ισχυρή κοινωνική και περιβαλλοντική αποστολή με οικονομική ανάπτυξη.
- Η επιχειρηματική εμπειρία του ιδρυτή υπήρξε καθοριστική για την εξέλιξή της.
- Η επιχείρηση πέρασε από οργανωσιακή, διαδικασιακή και προϊόντική καινοτομία.
- Η περιορισμένη εξωτερική παρέμβαση ενίσχυσε την αυτονομία και την καινοτομία της.
- Η τοπική παραγωγή θεωρείται βασική προϋπόθεση για βιώσιμη καινοτομία.
- Η καινοτομία απαιτεί χρόνο, σαφή όρια και κατάλληλη υποστήριξη.



## 8. Millibeter

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Johan Jacobs

Θέση: Ιδρυτής και Διευθύνων Σύμβουλος

Κοινωνική επιχείρηση: Millibeter

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Caroline Godts

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Millibeter είναι μια κοινωνική επιχείρηση που ιδρύθηκε από τον Johan Jacobs. Ο Johan εγκατέλειψε τη θέση του ως διπλωμάτης για να ερευνήσει και να αναπτύξει μια καινοτόμο κοινωνική επιχείρηση η οποία θα επεξεργάζεται με βιώσιμο τρόπο ρεύματα αποβλήτων και θα δημιουργεί νέους πόρους. Το 2012 ξεκίνησε την έρευνά του.

Η ιδέα ήταν η χρήση μυγών για την επεξεργασία βιολογικών αποβλήτων και η αξιοποίηση των προνυμφών ως πόρου. Οι προνύμφες μπορούν να μετατραπούν σε ζωοτροφή για κτηνοτροφικές μονάδες και να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χιτίνης, μιας πρώτης ύλης που αξιοποιείται σε άλλες βιομηχανικές διαδικασίες. Από την αρχή ήταν σαφές ότι ο Johan έπρεπε να αναπτύξει ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία, τον εξοπλισμό, το επιχειρηματικό μοντέλο και την αγορά, καθώς δεν υπήρχε προηγούμενο παράδειγμα.

Κατάφερε να χρηματοδοτήσει αυτή την εκτεταμένη έρευνα μέσω επιδοτήσεων καινοτομίας και μέσω προγραμμάτων όπως το MIP (Materials Innovation Platform) και το FISCH (σήμερα Catalisti).

Σήμερα η Millibeter βρίσκεται σε λειτουργία και παράγει περίπου 150.000 προνύμφες ημερησίως. Ωστόσο δεν έχει ακόμη αναπτύξει ουσιαστική εμπορική δραστηριότητα, καθώς απαιτείται μεγαλύτερη κλίμακα παραγωγής.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Ο Johan αφιέρωσε τα τελευταία χρόνια στη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας.

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια ήταν το κανονιστικό πλαίσιο και η απόκτηση «άδειας λειτουργίας». Η νομοθεσία σχετικά με την επεξεργασία βιολογικών αποβλήτων και τη χρήση



οργανικών ρευμάτων ως τροφής για έντομα ήταν ασαφής. Η εμπειρία του ως διπλωμάτη τον βοήθησε να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τις δημόσιες αρχές και να εξασφαλίσει σαφέστερες ερμηνείες των κανονισμών.

Μια δεύτερη πρόκληση ήταν η εξεύρεση κατάλληλου χώρου παραγωγής. Αρχικά εκτρέφονταν έντομα στη σοφίτα του. Η εύρεση εγκαταστάσεων με τις κατάλληλες προδιαγραφές αποδείχθηκε δύσκολη.

Κατά την ανάπτυξη της τεχνολογίας η Millibeter συνεργάστηκε με ερευνητικό κέντρο, αλλά αργότερα προέκυψαν συζητήσεις σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, γεγονός που καθυστέρησε την εμπορική αξιοποίηση.

Η μεγαλύτερη πρόκληση σήμερα είναι η εξασφάλιση χρηματοδότησης για την ανάπτυξη παραγωγής μεγάλης κλίμακας. Προηγούμενες προσπάθειες χρηματοδότησης δεν ολοκληρώθηκαν επιτυχώς και πλέον ο Johan συνεργάζεται με διεθνή κοινοπραξία για την εξεύρεση κεφαλαίων.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Οι κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί στόχοι της Millibeter επικεντρώνονται στην κυκλική οικονομία και στη βιώσιμη αξιοποίηση οργανικών αποβλήτων.

Παρότι η Φλάνδρα θεωρείται πρωτοπόρος στην ανακύκλωση, πολλά οργανικά απόβλητα εξακολουθούν να αποτεφρώνονται για παραγωγή ενέργειας. Ορισμένα, όπως η κοπριά χοίρων, προκαλούν σοβαρές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Ταυτόχρονα, οι ζωοτροφές εισάγονται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό.

Το μοντέλο της Millibeter επιτρέπει μια σύντομη και κυκλική αλυσίδα αξίας: τα τοπικά οργανικά απόβλητα επεξεργάζονται τοπικά και μετατρέπονται σε νέους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ζωοτροφές και άλλες βιομηχανικές εφαρμογές.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Ολόκληρη η λειτουργία και το επιχειρηματικό μοντέλο της Millibeter αποτελούν καινοτομία.

Ο Johan σχεδίασε την παραγωγική διαδικασία, τις εγκαταστάσεις παραγωγής, την αγορά και το κυκλικό επιχειρηματικό μοντέλο. Η φάση έρευνας και ανάπτυξης έχει πλέον ολοκληρωθεί και το επόμενο βήμα είναι η κλιμάκωση και η εμπορική αξιοποίηση.

### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

#### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Η βασική καινοτομία είναι η ίδια η παραγωγική διαδικασία, όπου χρησιμοποιείται ένα τροπικό είδος μύγας για την επεξεργασία οργανικών αποβλήτων.

#### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Ο Johan προβληματιζόταν για τον μη βιώσιμο τρόπο διαχείρισης οργανικών αποβλήτων στο Βέλγιο. Παρότι είχε πολιτικές σπουδές, μελέτησε μόνος του βιολογικές διαδικασίες επεξεργασίας αποβλήτων μέσω βακτηρίων, μυκήτων και εντόμων. Το 2012 πήρε άδεια από τη διπλωματική του καριέρα και ξεκίνησε πειράματα στη σοφίτα του. Σύντομα συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να δημιουργήσει μόνος του ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής και αξίας.

#### γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Ο Johan εξασφάλισε χρηματοδότηση από διάφορες διοικήσεις και προγράμματα καινοτομίας όπως το MIP και το FISCH. Συνεργάστηκε με πανεπιστημιακούς και ερευνητικά κέντρα, αν και θεωρούσε ότι ο ακαδημαϊκός χώρος κινούνταν πιο αργά από τις ανάγκες της επιχείρησης.

Συνεργάστηκε επίσης με ημιδημόσιο ερευνητικό κέντρο για την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων παραγωγής, αλλά η συνεργασία οδήγησε σε πολύπλοκες συζητήσεις για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η χρηματοδότηση αποτέλεσε καθοριστικό ζήτημα. Μια αρχική συνεργασία με οργάνωση του αγροτικού τομέα δεν ευοδώθηκε και σήμερα αναζητείται χρηματοδότηση μέσω διεθνούς κοινοπραξίας που ενδιαφέρεται για την τεχνολογία της Millibeter.

#### δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Η Millibeter δεν έχει ακόμη αναπτύξει σημαντική εμπορική δραστηριότητα, καθώς απαιτούνται επενδύσεις για την επίτευξη της απαραίτητης κλίμακας.

Ωστόσο, μέσα από πιλοτικά έργα και επαφές με δυνητικούς πελάτες απέκτησε σημαντικές γνώσεις για την αγορά. Διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες που ενδιαφέρονται για την τεχνολογία πρέπει και οι ίδιοι να καινοτομήσουν σημαντικά. Αυτό οδήγησε τον Johan στην αναθεώρηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Η Millibeter ανέπτυξε μια εντελώς νέα παραγωγική διαδικασία, νέα αγορά και πολύτιμη τεχνογνωσία σε θέματα χρηματοδότησης, κανονισμών και πνευματικής ιδιοκτησίας.



## 6. Διδάγματα

Πολλοί συμβούλευσαν τον Johan να διατηρεί απόλυτη εστίαση κατά τη διαδικασία καινοτομίας. Παρόλα αυτά, ο ίδιος θεωρεί ότι η ενασχόλησή του με παράλληλες πρωτοβουλίες οδήγησε σε ενδιαφέρουσες ευκαιρίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συμβολή του στη δημιουργία ενός κυκλικού χημικού συμπλέγματος στην περιοχή Kempen.

## 7. Κάτι ακόμη;

Η συμμετοχή σε προγράμματα όπως τα MIP και FISCH προσέφερε σημαντική προβολή και δικτύωση.

Η Millibeter ευθυγραμμίζεται με πολλές προτεραιότητες δημόσιας πολιτικής, όπως η κυκλική οικονομία, η επεξεργασία αποβλήτων και η βιωσιμότητα.

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Πρόκειται για μια κοινωνική επιχείρηση που βρισκόταν ακόμη στο στάδιο πριν την πλήρη εμπορική εκκίνηση και διένυσε εκτεταμένη φάση Έρευνας και Ανάπτυξης.
- Υπάρχουν δυνατότητες χρηματοδότησης για έργα Έρευνας και Ανάπτυξης όταν γνωρίζει κανείς τα κατάλληλα κανάλια.
- Η συνεργασία με διοικήσεις και ρυθμιστικές αρχές είναι εξίσου σημαντική όταν δραστηριοποιείται κανείς σε γκρίζες ρυθμιστικές ζώνες.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης νεοφυών επιχειρημάτων είναι συχνά ταχύτερος από τον ρυθμό του ακαδημαϊκού χώρου.



## 9. TRI-VIZOR

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενων: Alex Van Breedam, Bart Vannieuwenhuysse

Θέση: Ιδρυτές και ιδιοκτήτες της εταιρείας

Κοινωνική επιχείρηση: TRI-VIZOR

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Caroline Godts

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η TRI-VIZOR ιδρύθηκε το 2008, αρχικά ως τεχνοβλαστός (spin-off) του Πανεπιστημίου της Αμβέρσας. Αποστολή της TRI-VIZOR είναι να προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και λύσεις για την προετοιμασία, δημιουργία, υποστήριξη και ενορχήστρωση της ομαδοποίησης ροών και των οριζόντιων συνεργασιών στον τομέα των μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η TRI-VIZOR ξεκινά, προετοιμάζει και διαχειρίζεται την οριζόντια ομαδοποίηση των εφοδιαστικών ροών μεταξύ επιχειρήσεων. Στα τέλη του 2015 πούλησε το καινοτόμο Collaborative Control Tower στην εταιρεία Ahlers, ως αποτέλεσμα μιας σαφούς στρατηγικής επιλογής να επικεντρωθεί στον ρόλο του αρχιτέκτονα και του θεματοφύλακα συνεργασιών. Η ανάπτυξη και λειτουργία του συστήματος αυτού ήταν ιδιαίτερα δαπανηρή και σύνθετη.

Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου υπήρξε σχετικά απλή και σήμερα η TRI-VIZOR αποτελεί μια βιώσιμη επιχείρηση. Ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος είναι επίσης εύκολο να αποδειχθεί: μείωση της κατανάλωσης καυσίμων και των εκπομπών CO<sub>2</sub>. Αυτό μεταφράζεται και σε οικονομικό όφελος μέσω της μείωσης του κόστους των εφοδιαστικών λειτουργιών.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η νοοτροπία γύρω από την κινητικότητα και τα logistics αλλάζει και το αίσθημα του επείγοντος αυξάνεται στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Η βασική πρόκληση σήμερα είναι ότι οι συνεργασίες πρέπει να υλοποιούνται από τα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης των logistics, όπου η ανάγκη για αλλαγή δεν γίνεται ακόμη εξίσου αισθητή. Υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ προθέσεων και πράξεων.

Μια επιπλέον πρόκληση είναι ότι και ο ίδιος ο τομέας των μεταφορών πρέπει να αλλάξει,



καθώς δεν είναι συνηθισμένος να οργανώνει διαδρομές και φορτία για δύο ή περισσότερους πελάτες ταυτόχρονα.

Η εξέλιξη της πληροφορικής δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες, διευκολύνοντας ολοένα και περισσότερο τη συνεργασία. Παράλληλα, η TRI-VIZOR έχει αποκτήσει εμπειρία στον σχεδιασμό κατάλληλων πλαισίων συνεργασίας και στη μετατροπή τους σε νομικά έγγραφα. Η επιδείνωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης αυξάνει επίσης το αίσθημα του επειγόντος σε κοινωνικό επίπεδο.

Η TRI-VIZOR έχει αποκτήσει σημαντική αναγνώριση από οργανισμούς όπως η Βελγική Ομοσπονδία Εργοδοτών, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, η Ευρωπαϊκή Ένωση Logistics και το National Geographic. Επιπλέον, αναγνωρίζεται από βελγικούς και φλαμανδικούς δημόσιους φορείς ως συνεργάτης για τον σχεδιασμό πολιτικών.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (2009), ένα στα τέσσερα φορτηγά στην Ευρώπη κυκλοφορεί άδειο, ενώ ο μέσος βαθμός πληρότητας των μη άδειων φορτηγών δεν ξεπερνά το 57%.

Η TRI-VIZOR θεωρεί τον εαυτό της πρωτοπόρο καινοτόμο διαδικασιών που επιδιώκει τη δημιουργία του Physical Internet, ενός συστήματος όπου η χωρητικότητα του δικτύου (αποθήκες, μεταφορές, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας κ.λπ.) μοιράζεται μεταξύ των χρηστών του. Το Physical Internet εφαρμόζει τις αρχές μεταφοράς δεδομένων του διαδικτύου στις πραγματικές διαδικασίες μεταφοράς εμπορευμάτων, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα της παγκόσμιας εφοδιαστικής.

Για να επιτύχει αυτή τη μετάβαση, η TRI-VIZOR δεν περιορίζεται στην επιχειρηματική της δραστηριότητα, αλλά επιδιώκει να ευαισθητοποιήσει το ευρύτερο κοινό. Σημαντικοί αποδέκτες είναι οι κυβερνήσεις και οι φοιτητές, καθώς οι Alex και Bart διδάσκουν στο Πανεπιστήμιο της Αμβέρσας.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία υπήρξε κεντρικό στοιχείο της ανάπτυξης της TRI-VIZOR. Η κατανόηση των εφοδιαστικών ροών, οι στρατηγικές ομαδοποίησης, οι μέθοδοι προσέγγισης πελατών, η ανάπτυξη πλαισίων συνεργασίας, η δημιουργία συμβολαίων συνεργασίας, ο υπολογισμός **περιβαλλοντικών και οικονομικών οφελών και η ανάπτυξη του πληροφοριακού** συστήματος απαιτούσαν συνεχή καινοτόμο σκέψη.



Ακόμη και σήμερα κάθε συνεργασία αποτελεί ένα εξατομικευμένο έργο. Η TRI-VIZOR διαθέτει ένα σαφές τελικό όραμα, αλλά οι στρατηγικές για την επίτευξή του έχουν γίνει πιο ευέλικτες με την πάροδο των χρόνων.

## 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Η TRI-VIZOR ανέπτυξε ένα μοντέλο για την ομαδοποίηση εφοδιαστικών ροών.

### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Οι Alex και Bart προέρχονται από τον ακαδημαϊκό χώρο των logistics και συμμετείχαν ενεργά στο VIL (Φλαμανδικό Ινστιτούτο Logistics). Πίστευαν ότι υπήρχαν καινοτόμες λύσεις που μπορούσαν να αλλάξουν τον κλάδο και αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά αντί να περιμένουν να κινηθούν οι πολιτικές ή ο ίδιος ο τομέας.

### γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Η TRI-VIZOR ξεκίνησε ως τεχνοβλαστός του Πανεπιστημίου της Αμβέρσας, το οποίο συνέβαλε στην ανάπτυξη της αρχικής απόδειξης της ιδέας. Συνεργάστηκε επίσης με το Ελεύθερο Πανεπιστήμιο Βρυξελλών σε έργο που αφορούσε τον υπολογισμό του ανθρακικού αποτυπώματος των εφοδιαστικών ροών.

Η μεγαλύτερη πρόκληση ήταν να ξεπεραστεί η αντίσταση στην αλλαγή και να πειστούν διαφορετικοί οργανισμοί να συνεργαστούν ταυτόχρονα στο ίδιο έργο. Η TRI-VIZOR έμαθε να διατηρεί το όραμα των βιώσιμων logistics, ενώ ταυτόχρονα εξασφάλιζε μικρές, άμεσες επιτυχίες που ενίσχυαν την εμπιστοσύνη των συμμετεχόντων.

### δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Σε εσωτερικό επίπεδο, όλα τα στοιχεία για την ανάπτυξη της TRI-VIZOR ήταν σωστά. Ωστόσο, το εξωτερικό περιβάλλον αποδείχθηκε δυσκολότερο. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2008, στην αρχή της οικονομικής κρίσης, γεγονός που πιθανόν επιβράδυνε την ανάπτυξή της.

Η TRI-VIZOR εξακολουθεί να δημιουργεί την αγορά και τη ζήτηση για τις υπηρεσίες της. Η ανάπτυξη είναι μέχρι σήμερα περισσότερο γραμμική παρά εκθετική.



Παρά το υψηλό κόστος ανάπτυξης του συστήματος Control Tower, η εμπειρία αυτή παρέιχε πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την ομαδοποίηση ροών, οι οποίες αξιοποιούνται σήμερα στον νέο της ρόλο ως αρχιτέκτονα και θεματοφύλακα συνεργασιών.

## 6. Διδάγματα

Η TRI-VIZOR έχει φτάσει στο σημείο ισοσκελισμού εσόδων και εξόδων, αλλά η πορεία της δεν διαθέτει την κερδοφορία που παρουσιάζουν πιο παραδοσιακές επιχειρήσεις. Η υποστήριξη της κυβέρνησης στην προώθηση συνεργατικών λύσεων θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά στην κλιμάκωση του μοντέλου.

Η κυβέρνηση θα μπορούσε επίσης να συμβάλει με αποτελεσματική φορολόγηση των εκπομπών CO<sub>2</sub> ή με την ενσωμάτωση του πραγματικού κοινωνικού και περιβαλλοντικού κόστους των μεταφορών.

Η προέλευση της TRI-VIZOR από τον ακαδημαϊκό χώρο την βοήθησε να κατανοήσει πόσο σημαντικό είναι να θεωρείται ένας αξιόπιστος συνεργάτης.

## 7. Κάτι ακόμη;

Η TRI-VIZOR, επιδιώκοντας το όραμα του Physical Internet, παρακολουθεί στενά τις νέες τάσεις της οικονομίας διαμοιρασμού και των κοινών αγαθών. Οι εξελίξεις αυτές θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για τη μελλοντική της πορεία.

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Το επιχειρηματικό πνεύμα γεννήθηκε μέσα από ακαδημαϊκό περιβάλλον και μέσω της δράσης στο VIL.
- Η TRI-VIZOR προτείνει μια ριζοσπαστική καινοτομία διαδικασιών που μπορεί να αλλάξει ολόκληρο τον κλάδο.
- Η επιτυχία του μοντέλου απαιτεί συνεργασία πολλών διαφορετικών φορέων, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία σύνθετη και χρονοβόρα.
- Είναι σημαντικό να υπάρχει σαφές τελικό όραμα, αλλά ταυτόχρονα ευελιξία στις στρατηγικές που οδηγούν σε αυτό.



## 10. Merlijn Marketeer

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενου: Lieven Van Hyfte

Θέση: Γενικός Συντονιστής

Κοινωνική επιχείρηση: Merlijn Marketeer

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Από το 1984 έως το 1986 ιδρύθηκε η μη κερδοσκοπική οργάνωση Merlijn με σκοπό την υποστήριξη της απασχόλησης στην περιοχή Meetjesland της Ανατολικής Φλάνδρας. Η Merlijn παρείχε κατάρτιση σε άτομα που αντιμετώπιζαν δυσκολίες πρόσβασης στην αγορά εργασίας. Το 1992 δημιουργήθηκε το πιλοτικό έργο Merlijn Marketeer, με στόχο τη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης για άτομα με διοικητικό ή γραφειακό προφίλ που βρίσκονταν σε μειονεκτική θέση στην αγορά εργασίας. Η δυναμική του έργου έγινε σύντομα εμφανής και εξελίχθηκε σε κοινωνικό εργασιακό χώρο, αποτελώντας μία από τις πρώτες πρωτοβουλίες του είδους που αναγνωρίστηκαν και υποστηρίχθηκαν από την κυβέρνηση.

Έκτοτε, η Merlijn Marketeer εξελίχθηκε σε κοινωνική επιχείρηση με 35 εργαζομένους, οι περισσότεροι από τους οποίους έχουν απόσταση από την αγορά εργασίας. Η Merlijn Marketeer προσφέρει υπηρεσίες επικοινωνίας που περιλαμβάνουν τηλεφωνικό κέντρο, υπηρεσίες ταχυδρομικών αποστολών και διαχείριση δεδομένων.

Ο Lieven Van Hyfte διαδέχθηκε τον πατέρα του και σήμερα είναι γενικός συντονιστής, έχοντας παράλληλα την ευθύνη των πωλήσεων.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η Merlijn Marketeer ήταν ένα από τα πρώτα τηλεφωνικά κέντρα στο Βέλγιο, γεγονός που της επέτρεψε να αναπτυχθεί επιτυχώς έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990. Από τότε όμως αντιμετωπίζει αυξανόμενο ανταγωνισμό τόσο από άλλα τηλεφωνικά κέντρα όσο και από τις διαδικτυακές υπηρεσίες επικοινωνίας.

Κατά την τελευταία δεκαετία, η προσέλκυση νέων πελατών έχει αποκτήσει καθοριστική σημασία. Οι υπάρχοντες πελάτες χρειάζονται πλέον λιγότερες υπηρεσίες, γεγονός που καθιστά



αναγκαία τη συνεχή αναζήτηση νέων συνεργασιών. Ο Lieven αναλαμβάνει προσωπικά τις πωλήσεις και την αναζήτηση πελατών, αφιερώνοντας μία έως δύο ημέρες την εβδομάδα σε αυτή τη δραστηριότητα.

Η επιχείρηση αναγνωρίζει επίσης την ανάγκη ανάπτυξης στρατηγικής μάρκετινγκ μέσω κοινωνικών δικτύων, SEO και SEA, αλλά δεν διαθέτει επαρκείς πόρους και χρόνο για να την υλοποιήσει αποτελεσματικά.

«Θα έπρεπε να έχουμε έναν πωλητή στον δρόμο, αλλά προς το παρόν αναλαμβάνω εγώ αυτόν τον ρόλο. Λαμβάνουμε κρατική υποστήριξη για την καθοδήγηση των εργαζομένων μας, όμως η πολυπλοκότητα των αναθέσεων απαιτεί ακόμη περισσότερο προσωπικό. Δεν είμαστε εργοστάσιο, αλλά γραφείο. Έχουμε σημαντικά διοικητικά και επικοινωνιακά γενικά έξοδα.»

— Lieven Van Hyfte

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η Merlijn Marketeer αναζητούσε πάντοτε κατάλληλη εργασία για τους εργαζομένους της, δηλαδή άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες ένταξης στην αγορά εργασίας.

Ο κλάδος της επικοινωνίας εξελίσσεται συνεχώς και η ψηφιοποίηση έχει καταστήσει δυσκολότερη τη λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου. Η πλειονότητα της επικοινωνίας πραγματοποιείται πλέον διαδικτυακά, με αποτέλεσμα να παραμένουν μόνο εξειδικευμένες εργασίες παρακολούθησης και υποστήριξης. Οι αναθέσεις είναι μικρότερες και πιο σύνθετες από ό,τι στο παρελθόν, γεγονός που απαιτεί περισσότερο χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζομένων.

Η Merlijn Marketeer απέφευγε για πολλά χρόνια να χρησιμοποιεί την ιδιότητά της ως κοινωνική επιχείρηση για την προσέλκυση πελατών, επιθυμώντας να επιλέγεται με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών της. Ωστόσο, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, αρχίζει περιστασιακά να προβάλλει και τη διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η Merlijn Marketeer υπήρξε μία από τις πρώτες κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης στο Βέλγιο, αλλά και ένα από τα πρώτα τηλεφωνικά κέντρα της χώρας. Έχει βιώσει όλες τις μεταβολές και εξελίξεις του κλάδου.

Παρότι δεν διαθέτει επίσημη πολιτική καινοτομίας, οι πρόσφατες προκλήσεις συνέβαλαν στην ανάπτυξη ισχυρής κουλτούρας καινοτομίας. Η επιχείρηση ενθαρρύνει επίσης τη συμμετοχή



των εργαζομένων μέσω εβδομαδιαίων ομαδικών συναντήσεων, από τις οποίες έχουν προκύψει αρκετές καινοτόμες ιδέες.

Η Merlijn Marketeer δημιούργησε έναν συνεταιρισμό με στόχο την ανάπτυξη εκπαιδευτικής διαδρομής για νέους εργαζομένους. Μέσω τηλεφωνικών πωλήσεων περίπου 2.000 προϊόντων λευκών ειδών και επαγγελματικής ένδυσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να εξοικειωθούν με όλα τα στάδια λειτουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου σε ένα ασφαλές περιβάλλον μάθησης.

«Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μάς οδήγησε στην καινοτομία σε πολλούς τομείς. Παρότι αυτό δεν έχει θεσμοθετηθεί σε επίσημη πολιτική καινοτομίας, διαθέτουμε ισχυρή κουλτούρα καινοτομίας.»

— Lieven Van Hyfte

## 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Η λήψη παραγγελιών μέσω τηλεφώνου αποτελεί μια εξειδικευμένη υπηρεσία που αναπτύχθηκε ως συμπλήρωμα των υπόλοιπων υπηρεσιών επικοινωνίας. Η φύση της υπηρεσίας την καθιστά ιδιαίτερα κατάλληλη για τηλεφωνική διαχείριση και επομένως μια ενδιαφέρουσα εξειδικευμένη αγορά για τη Merlijn Marketeer.

Παράδειγμα: Ένας πωλητής της επιχείρησης Χ εξασφαλίζει την πρώτη παράδοση παγωτού σε έναν πελάτη. Στη συνέχεια η Merlijn Marketeer επικοινωνεί τηλεφωνικά με τον πελάτη εκ μέρους της επιχείρησης Χ και στη συνέχεια πραγματοποιεί εβδομαδιαίες κλήσεις για την καταγραφή νέων παραγγελιών.

### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η ιδέα προέκυψε πριν από μερικά χρόνια, όταν ένας υπάρχων πελάτης ζήτησε από τη Merlijn Marketeer να αναλάβει τη λήψη παραγγελιών μέσω τηλεφώνου. Επειδή η επιχείρηση αναζητούσε κατάλληλες εργασίες για τους εργαζομένους της, αποφάσισε να αναπτύξει την υπηρεσία για το σύνολο των πελατών της. Τελικά η υπηρεσία εξελίχθηκε σε συνδυασμό τηλεφωνικής αναζήτησης πελατών και λήψης παραγγελιών.

### γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Η υπηρεσία ξεκίνησε ως πιλοτική εφαρμογή για έναν υφιστάμενο πελάτη και αποδείχθηκε



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

επιτυχημένη. Στη συνέχεια η διοίκηση αναζήτησε νέες αγορές όπου θα μπορούσε να εφαρμοστεί. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονταν διανομείς τροφίμων, εταιρείες εγκατάστασης συστημάτων θέρμανσης και εταιρείες εγκατάστασης συστημάτων συναγερμού.

Η Merlijn Marketeer εξασφάλισε συνεργάτη μέσω ευρωπαϊκού έργου (ESF), στο πλαίσιο του οποίου ένας σύμβουλος υποστήριξε την ανάπτυξη της καινοτομίας και ενίσχυσε την επίγνωση της σημασίας της καινοτομίας εντός της επιχείρησης.

«Ένα ευρωπαϊκό έργο μάς έδωσε τη δυνατότητα να συνεργαστούμε με έναν σύμβουλο. Μας βοήθησε να αναπτύξουμε την καινοτομία των τηλεφωνικών παραγγελιών, να διατηρήσουμε μια συνολική εικόνα της διαδικασίας και να συνεχίσουμε με ενέργεια.»

— Lieven Van Hyfte

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Η Merlijn Marketeer απέκτησε μια νέα εξειδικευμένη αγορά, την οποία σκοπεύει να αναπτύξει περαιτέρω τα επόμενα χρόνια. Ωστόσο, η προώθηση της υπηρεσίας απαιτεί εντατικότερη επικοινωνία και μάρκετινγκ, για τα οποία δεν υπάρχουν προς το παρόν επαρκείς πόροι.

## 6. Διδάγματα

Ο Lieven έχει βιώσει τις αλλαγές και τον ανταγωνισμό στον κλάδο επί δεκαετίες, γεγονός που τον οδήγησε να εκτιμήσει ιδιαίτερα τη σημασία της καινοτομίας. Πιστεύει ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να συνεχίζει να καινοτομεί και να μην επαναπαύεται.

Αναγνωρίζει επίσης τη σημασία του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας για την αποτελεσματική τοποθέτηση μιας κοινωνικής επιχείρησης στην αγορά. Επειδή οι κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτούν σημαντικούς πόρους για την υποστήριξη των εργαζομένων τους, συχνά απομένει περιορισμένος χρόνος για την προώθηση των υπηρεσιών τους.

Θα επιθυμούσε μεγαλύτερη κρατική υποστήριξη υπό τη μορφή εξειδικευμένων συμβούλων που θα βοηθούν στον σχεδιασμό εξατομικευμένων στρατηγικών μάρκετινγκ και επικοινωνίας, καθώς και στην εκπαίδευση των κοινωνικών επιχειρήσεων.

## 7. Κάτι ακόμη;

## 8. Σημαντικότερα σημεία



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

- Η Merlijn Marketeer είναι μια σχετικά μικρή κοινωνική επιχείρηση που λαμβάνει κρατική υποστήριξη για την απασχόληση και καθοδήγηση εργαζομένων με απόσταση από την αγορά εργασίας.
- Ως τηλεφωνικό κέντρο δραστηριοποιείται σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο, όπου η ψηφιοποίηση επέβαλε συνεχή καινοτομία.
- Η επιχείρηση έχει αναπτύξει εξειδικευμένες αγορές, αλλά απαιτείται σημαντική προσπάθεια σε επίπεδο μάρκετινγκ, επικοινωνίας και προσέλκυσης πελατών.
- Αναγνωρίζει τη σημασία της καινοτομίας και την ανάγκη εξωτερικής υποστήριξης κατά το στάδιο εμπορικής αξιοποίησης νέων υπηρεσιών.
- Τα προγράμματα εντατικής και εξατομικευμένης υποστήριξης σε μάρκετινγκ, επικοινωνία και πωλήσεις θα μπορούσαν να ενισχύσουν σημαντικά τις κοινωνικές επιχειρήσεις.



## 11. Pro Natura

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Johan De Beule

Θέση: Διευθύνων Σύμβουλος

Κοινωνική επιχείρηση: Pro Natura

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Pro Natura έχει τις ρίζες της στην περιοχή Rajottenland, κοντά στις Βρυξέλλες, όπου ιδρύθηκε το 1993, περίπου πριν από 25 χρόνια. Πρόκειται για έναν όμιλο που αποτελείται από τρεις μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, έναν συνεταιρισμό και μία εταιρεία διαχείρισης.

Επειδή η Pro Natura αντιτίθεται στον ανταγωνισμό, μέρος της στρατηγικής της είναι να καλύπτει τα κενά που αφήνει η αγορά σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Κάποτε ο όμιλος δραστηριοποιούνταν σε ολόκληρη τη Φλάνδρα και απασχολούσε περίπου 250 εργαζομένους. Στη συνέχεια διαχωρίστηκε και οι δραστηριότητές του συγκεντρώθηκαν κυρίως στη δυτική Φλάνδρα. Σήμερα η Pro Natura απασχολεί 155 άτομα, πολλά από τα οποία έχουν δυσκολίες πρόσβασης στην αγορά εργασίας και εργάζονται στον κοινωνικό εργασιακό χώρο του ομίλου.

Ο Johan De Beule ίδρυσε την Pro Natura και παραμένει μέχρι σήμερα Διευθύνων Σύμβουλος.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η Pro Natura δραστηριοποιείται στη διαχείριση φυσικού περιβάλλοντος και τοπίου για δημόσιους φορείς, επιχειρήσεις και ιδιώτες.

Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της προέρχεται από εργασίες που εκτελεί για περίπου 35 δήμους στη δυτική κυρίως Φλάνδρα. Η δραστηριότητα αυτή θα παραμείνει ο βασικός πυλώνας λειτουργίας της, καθώς επιτρέπει αφενός τη βελτίωση του περιβάλλοντος μέσω της αποφυγής τοξικών ουσιών και αφετέρου τη δημιουργία κατάλληλων χειρωνακτικών θέσεων εργασίας για άτομα που απασχολούνται στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας.

Παράλληλα, η Pro Natura συνεχίζει να αναζητά νέες ευκαιρίες σε τομείς όπου η αγορά δεν έχει ακόμη αναπτύξει επαρκείς λύσεις, διατηρώντας πάντοτε ως κεντρικό άξονα το περιβάλλον.



### 3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή

Το σύνθημα της οργάνωσης είναι «Werk maken van natuur», το οποίο αποδίδεται περίπου ως «Δουλεύοντας για τη φύση».

Από την αρχή, ο στόχος ήταν η ουσιαστική συμβολή στην προστασία και βελτίωση του περιβάλλοντος. Με την πάροδο του χρόνου, η κοινωνική απασχόληση απέκτησε ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Ωστόσο, στη φιλοσοφία της Pro Natura η κοινωνική απασχόληση παραμένει πρωτίστως ένα μέσο για τη δημιουργία καλύτερου περιβάλλοντος.

Η επιστήμη και η τεχνολογία έχουν δημιουργήσει νέες δυνατότητες για πιο αποτελεσματικές περιβαλλοντικές λύσεις. Η πρόκληση για την Pro Natura είναι να παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις ώστε να εντοπίζει νέες εξειδικευμένες δραστηριότητες στις οποίες μπορεί να αξιοποιηθεί η κοινωνική απασχόληση.

### 4. Πρακτικές καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Johan, η καινοτομία βρισκόταν πάντοτε στο DNA της Pro Natura. Για μεγάλο χρονικό διάστημα ήταν ο ίδιος που πρότεινε τις περισσότερες καινοτόμες ιδέες, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις στον κλάδο.

Επένδυε σημαντικό χρόνο στη μελέτη επιστημονικής βιβλιογραφίας και πολιτικών κειμένων προκειμένου να εντοπίζει νέες ευκαιρίες. Σήμερα ολοκληρωμένη η διοικητική ομάδα συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία καινοτομίας και έχουν δημιουργηθεί συγκεκριμένες δομές και διαδικασίες για την ενίσχυσή της.

Χρειάστηκαν περίπου δέκα χρόνια για τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης πολιτικής καινοτομίας. Σήμερα η πολιτική αυτή υλοποιείται μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, των συνεργασιών με εξωτερικούς εταίρους και της δημιουργίας ενός ειδικού πυρήνα καινοτομίας.

Ο πυρήνας αυτός λειτουργεί στο πλαίσιο ενός νέου συνεταιρισμού με την ονομασία Innes και έχει ως αποστολή τη δημιουργία, ανάπτυξη και εμπορική αξιοποίηση νέων ιδεών. Πολλές ιδέες έχουν ήδη παραχθεί και αναμένεται να αναπτυχθούν τα επόμενα χρόνια.

### 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

#### α. Περιγραφή της καινοτομίας



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Η Pro Natura παρακολουθεί τον τομέα της βιομάζας εδώ και περίπου είκοσι χρόνια. Η διαδικασία καινοτομίας δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί, ωστόσο οι δυνατότητες αξιοποίησης θεωρούνται τεράστιες.

Για τον λόγο αυτό η Pro Natura έχει επενδύσει και συνεχίζει να επενδύει σημαντικό χρόνο και πόρους στην ανάπτυξη και μελλοντική εμπορική αξιοποίηση διαφόρων προϊόντων.

Ορισμένα από αυτά αφορούν την παραγωγή ενέργειας μέσω βιομάζας, ενώ άλλα αφορούν την παραγωγή αντικειμένων, όπως υλικά συσκευασίας ή πασσάλους λιβαδιών. Επειδή η Pro Natura διαθέτει τόσο τις πρώτες ύλες όσο και το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό για την επεξεργασία τους, ο τομέας αυτός αποτελεί μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα εξειδικευμένη αγορά.

β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η Pro Natura συλλέγει μεγάλες ποσότητες χόρτου από οδικά πρανή για λογαριασμό πολλών δήμων. Η εργασία αυτή πραγματοποιείται με σεβασμό προς τη φύση και το υλικό αξιοποιείται μέσω κομποστοποίησης.

Όταν η επιστημονική έρευνα ανέδειξε νέες εναλλακτικές μεθόδους αξιοποίησης, προέκυψε το ερώτημα κατά πόσο το χόρτο αυτό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ακόμη πιο αποδοτικά. Ο Johan και άλλα στελέχη της διοίκησης διερεύνησαν τις δυνατότητες και αποφάσισαν να προχωρήσουν σε τεχνολογικές καινοτομίες μέσω συνεργασιών.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Το πρώτο εμπόδιο ήταν η ποιότητα του χόρτου. Για να καταστεί κατάλληλο για επεξεργασία, έπρεπε να είναι καθαρό. Η Pro Natura επένδυσε χρόνο και χρήμα στην ανάπτυξη μηχανής πλύσης χόρτου, όμως τελικά η διαδικασία αποδείχθηκε υπερβολικά δαπανηρή.

Παρακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις στις επαγγελματικές χορτοκοπτικές μηχανές, η ομάδα εντόπισε μια νέα τεχνολογία που θα μπορούσε να μειώσει σημαντικά τη συλλογή χώματος και χαλικιών.

Το δεύτερο εμπόδιο αφορούσε την ίδια την επεξεργασία της βιομάζας, η οποία εξακολουθεί να εξελίσσεται. Η Pro Natura συνεχίζει να δοκιμάζει διαφορετικές μεθόδους και πρώτες ύλες, με στόχο τη δημιουργία μιας διαδικασίας που θα παράγει ταυτόχρονα ενέργεια και υλικά προϊόντα.

Οι ευρωπαϊκές επιδοτήσεις διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη συνεχή διαδρομή



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

καινοτομίας. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών υλοποιήθηκαν πολυάριθμα έργα με διαφορετικούς εταίρους.

Ο Johan επισημαίνει τα ακόλουθα διδάγματα σχετικά με τα ευρωπαϊκά έργα:

- Είναι χρήσιμο να συμμετέχουν και συμβατικές επιχειρήσεις, καθώς προσφέρουν νέες γνώσεις, εμπειρία και οπτικές.
- Η καινοτομία απαιτεί σωστή διαχείριση, χρόνο και χρηματοδότηση.
- Οι επιδοτήσεις έργων παρέχουν χρόνο και πόρους, αλλά συνεπάγονται διεθνείς συνεργασίες που επιβραδύνουν τις διαδικασίες, αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις και τον κίνδυνο ορισμένες σημαντικές επενδύσεις να μη χρηματοδοτηθούν τελικά.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Είναι ακόμη νωρίς για την πλήρη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, καθώς τα περισσότερα προϊόντα βρίσκονται ακόμη σε στάδιο ανάπτυξης. Ωστόσο, οι προοπτικές περιβαλλοντικού και κοινωνικού αντίκτυπου είναι εμφανείς.

«Η βιομάζα αποτελεί μια τοπική λύση. Οι πρώτες ύλες υπάρχουν σε μεγάλες ποσότητες τοπικά και απαιτούνται επίσης τοπικά. Η παραγωγή πραγματοποιείται κοντά στην πηγή και το ίδιο συμβαίνει με τη διανομή. Αυτό σημαίνει ότι δημιουργείται θετικός αντίκτυπος τόσο για το περιβάλλον όσο και για την κοινωνική απασχόληση.»

— Johan De Beule

## 6. Διδάγματα

Ανατρέχοντας στη μέχρι σήμερα πορεία της καινοτομίας γύρω από τη βιομάζα, ο Johan δηλώνει ικανοποιημένος. Παρότι ορισμένα στάδια θα μπορούσαν να είχαν εξελιχθεί ταχύτερα και ομαλότερα, αποκτήθηκαν πολύτιμες γνώσεις και σημειώθηκε ουσιαστική πρόοδος.

Παράλληλα, διαπιστώνει ότι πλέον αποφεύγει τις υπερβολικές δοκιμές και τα συνεχή πειράματα χωρίς σαφή κατεύθυνση, καθώς αυτά επιβράδυναν τη διαδικασία στο παρελθόν.

«Μερικές φορές τα πράγματα προχωρούν γρηγορότερα όταν κάνεις μια πλήρη επανεκκίνηση και ακολουθείς έναν διαφορετικό δρόμο βασισμένο στη γνώση και την εμπειρία σου. Αυτό συνέβη με την κοπριά, η οποία είχε χάσει μεγάλο μέρος των ιδιοτήτων της και τελικά δεν άξιζε να συνεχίσουμε την έρευνα.»

— Johan De Beule

## 7. Κάτι ακόμη;



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Ο Johan αναγνωρίζει ότι η καινοτομία έχει σημαντικό κόστος, ακόμη και όταν υποστηρίζεται από ευρωπαϊκές επιδοτήσεις. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να συμμετέχουν οικονομικά και να συνεισφέρουν ίδιους πόρους.

Εάν οι ευρωπαϊκές επιδοτήσεις δεν ήταν διαθέσιμες, η Pro Natura πιθανότατα θα είχε επικεντρωθεί σε πιο πρακτικές και λιγότερο φιλόδοξες καινοτομίες.

Πρόσφατα ο οργανισμός διαπίστωσε ότι υπάρχουν ακόμη αρκετές ευκαιρίες χαμηλού κόστους και υψηλής απόδοσης.

«Έχουμε επενδύσει σημαντική προσπάθεια σε μια φιλόδοξη διαδρομή καινοτομίας και θα συνεχίσουμε να το κάνουμε. Παράλληλα, τα επόμενα χρόνια θα αναπτύξουμε και λιγότερο φιλόδοξες αλλά ιδιαίτερα χρήσιμες καινοτομίες. Η νέα πολιτική καινοτομίας και ο πυρήνας καινοτομίας θα μας επιτρέψουν να δημιουργήσουμε νέες εξειδικευμένες αγορές, να διαφοροποιηθούμε και να ενισχύσουμε τη θέση μας στο μέλλον.»  
— Johan De Beule

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η Pro Natura είναι ένας μεγάλος όμιλος κοινωνικής οικονομίας με 155 εργαζομένους, ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα του περιβάλλοντος μέσω της κοινωνικής απασχόλησης.
- Αποτελεί μία από τις λίγες επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας που δίνουν προτεραιότητα στο περιβάλλον έναντι της κοινωνικής απασχόλησης στην αποστολή τους.
- Επί περισσότερα από είκοσι χρόνια επενδύει στην καινοτομία μέσω της παρακολούθησης επιστημονικών εξελίξεων και της αναζήτησης νέων εξειδικευμένων αγορών.
- Οι ευρωπαϊκές επιδοτήσεις υπήρξαν καθοριστικές για την ανάπτυξη καινοτόμων έργων στον τομέα της βιομάζας.
- Η νέα πολιτική καινοτομίας, ο συνεταιρισμός Innes και ο πυρήνας καινοτομίας αναμένεται να ενισχύσουν περαιτέρω τη διαφοροποίηση και την ανάπτυξη της οργάνωσης.



## 12. Streetwize

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Arnoud Raskin

Θέση: Ιδρυτής και Διευθύνων Σύμβουλος

Κοινωνική επιχείρηση: Streetwize

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύτρια: Caroline Godts

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Streetwize προέκυψε από τις δραστηριότητες του Mobile Schools. Το Mobile Schools παρέχει εκπαιδευτικό υλικό (κινητούς πίνακες με παιχνίδια, εργαλεία μάθησης και μεθοδολογίες) και υποστήριξη σε τοπικές οργανώσεις που εργάζονται με παιδιά του δρόμου.

Ο Arnoud Raskin, σχεδιαστής προϊόντων και Ashoka Fellow, ανέπτυξε το Mobile Schools ως κοινωνική καινοτομία στον μη κερδοσκοπικό τομέα. Μετά από πέντε χρόνια λειτουργίας, αποφάσισε να δημιουργήσει μια κοινωνική επιχείρηση που θα εξασφάλιζε σταθερές πηγές εσόδων για τη στήριξη του Mobile Schools. Έτσι, το 2008 ιδρύθηκε η Streetwize.

Η Streetwize προσφέρει υπηρεσίες ανάπτυξης ταλέντων και ηγετικών δεξιοτήτων για στελέχη επιχειρήσεων. Η μεθοδολογία της βασίζεται στις εμπειρίες και στις δεξιότητες επιβίωσης των παιδιών του δρόμου. Το 100% των κερδών της επανεπενδύεται στο Mobile Schools.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Ο Arnoud ήταν απόλυτα προσηλωμένος στη δημιουργία μιας υβριδικής επιχείρησης που θα συνδύαζε στοιχεία κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού τομέα. Ήθελε οι υπηρεσίες της Streetwize να παραμένουν στενά συνδεδεμένες με την αποστολή του Mobile Schools και με την έννοια της ενδυνάμωσης.

Η βασική πρόκληση σήμερα είναι η κλιμάκωση της δραστηριότητας. Για να αυξηθεί ο κοινωνικός αντίκτυπος απαιτείται μεγαλύτερη ανάπτυξη, αλλά η Streetwize δυσκολεύεται να προσελκύσει και να αμείψει εξειδικευμένα στελέχη με μισθούς αντίστοιχους του ιδιωτικού τομέα.

Μια δεύτερη πρόκληση αφορά την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και επενδυτικά κεφάλαια.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Παρότι η εταιρεία παρουσιάζει σταθερή ανάπτυξη και θετικές προοπτικές, πολλοί επενδυτές δεν είναι ακόμη έτοιμοι να υποστηρίξουν πλήρως υβριδικά κοινωνικά επιχειρηματικά μοντέλα.

Μια τρίτη πρόκληση είναι ο ανταγωνισμός. Ο Arnoud πιστεύει στη συνεργασία μεταξύ κοινωνικών επιχειρηματιών, αλλά αναρωτιέται πώς θα πρέπει να ρυθμιστεί θεσμικά ο ανταγωνισμός μεταξύ κοινωνικών και συμβατικών επιχειρήσεων.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η Streetwize ανέπτυξε όλες τις υπηρεσίες της σε άμεση σύνδεση με την αποστολή του Mobile Schools και δωρίζει το 100% των κερδών της.

Η εταιρεία επέλεξε να προβάλλει τα δυνατά σημεία και τις δεξιότητες των παιδιών του δρόμου και όχι τις δύσκολες ιστορίες τους. Μελετώντας τα χαρακτηριστικά εκείνων που καταφέρνουν να ξεφύγουν από τη ζωή στον δρόμο, ενσωμάτωσε αυτές τις δεξιότητες στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που προσφέρει.

Η Streetwize εργάζεται για την ενδυνάμωση και την ανθεκτικότητα ανθρώπων, ομάδων και οργανισμών. Στόχος της είναι να βοηθήσει άτομα και οργανισμούς να εξελίσσονται με βιώσιμο τρόπο μέσα σε ένα απαιτητικό οικονομικό περιβάλλον.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η Streetwize θεωρείται μια καινοτόμος κοινωνική επιχείρηση. Παρά τα χρόνια λειτουργίας της, εξακολουθεί να διατηρεί νοοτροπία νεοφυούς επιχείρησης, με έμφαση στην κριτική σκέψη και στην ανάληψη ρίσκου.

Καινοτομεί τόσο στις υπηρεσίες όσο και στις διαδικασίες της. Επειδή δεν διαθέτει σημαντικό προϋπολογισμό μάρκετινγκ, δημιουργεί δράσεις που παράγουν ενδιαφέρον και δημοσιότητα, όπως εκπαιδευτικές αποστολές σε παιδιά του δρόμου ή σε κέντρα κράτησης ανηλίκων.

Παράλληλα αναπτύσσει ψηφιακά εργαλεία, όπως εφαρμογές μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου και ψηφιακές βιβλιοθήκες εκπαιδευτικού υλικού για οργανώσεις που εργάζονται στον δρόμο.

### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

Η βασική καινοτομία της Streetwize είναι το ίδιο το εκπαιδευτικό της μοντέλο.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν ομιλίες, διαδραστικά εργαστήρια, εκπαιδευτικές αποστολές, ατομική καθοδήγηση, ομάδες αναστοχασμού και ειδικά προγράμματα για ανώτατα στελέχη.

Η καινοτομία αναπτύχθηκε παραμένοντας πιστή στην αποστολή του Mobile Schools και βασίστηκε στις δεξιότητες των παιδιών του δρόμου. Παρότι η αγορά εκπαίδευσης και ανάπτυξης ήταν ήδη ιδιαίτερα κορεσμένη, η Streetwize εντόπισε ένα κενό: την ενδυνάμωση των ανθρώπων μέσω προσωπικής ανάπτυξης.

Σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη του μοντέλου είχαν το Vlerick Business School, ακαδημαϊκοί συνεργάτες και στελέχη της Accenture.

Η Streetwize πραγματοποιεί τέσσερις ετήσιες συναντήσεις αναστοχασμού με όλη την ομάδα και διήμερες συναντήσεις διοίκησης για την αξιολόγηση νέων ευκαιριών και ιδεών.

Η καινοτομία είχε σημαντικό αντίκτυπο. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά περίπου 30% τα τελευταία τρία χρόνια, ενώ η διεθνής ζήτηση για ομιλίες και προγράμματα συνεχίζει να αυξάνεται.

## **6. Διδάγματα**

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο στα προβλήματα, αλλά να εντοπίζουν ευκαιρίες για νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Ο Arnoud θεωρεί ότι δίκτυα όπως το Ashoka υπήρξαν εξαιρετικά σημαντικά για τη στήριξη, τη δικτύωση και την άντληση πόρων.

Πιστεύει επίσης ότι οι κυβερνήσεις μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω σαφούς νομικού και φορολογικού πλαισίου, ιδανικά σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

## **7. Κάτι ακόμη;**

Ο Arnoud εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων στελεχών.

Παράλληλα προβληματίζεται για τις στρατηγικές διαδοχής όταν οι ιδρυτές αποχωρούν από μια κοινωνική επιχείρηση.



Η Streetwize και το Mobile Schools υπήρξαν πρωτοπόροι στην αξιολόγηση κοινωνικού αντικτύπου και στην ενσωμάτωση σχετικών δεδομένων στη διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων.

## **8. Σημαντικότερα σημεία**

- Η κλιμάκωση της δραστηριότητας αποτελεί βασική πρόκληση.
- Τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν κρίσιμα.
- Η δημιουργία και αξιοποίηση κατάλληλων δικτύων αποτελεί σημαντικό μοχλό ανάπτυξης.
- Η αυθεντικότητα και η πιστότητα στην αποστολή είναι καθοριστικές για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.



## 13. YUMA

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Sebastiaan de Neubourg

Θέση: Ιδρυτής

Κοινωνική επιχείρηση: Yuma

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύτρια: Caroline Godts

#### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Στα τέλη του 2014 ο Sebastiaan ανέπτυξε την ιδέα της Yuma, μιας επιχείρησης που παράγει γυαλιά ηλίου υψηλής ποιότητας από ανακυκλωμένα υλικά. Έπειτα από αρκετά χρόνια ως σύμβουλος βιώσιμων επιχειρήσεων, αποφάσισε να γίνει ο ίδιος κοινωνικός επιχειρηματίας.

Η Yuma δεν είχε ακόμη ιδρυθεί επίσημα κατά τη στιγμή της συνέντευξης, ωστόσο είχε προηγηθεί εκτεταμένη έρευνα για την παραγωγή και το κυκλικό επιχειρηματικό μοντέλο. Η έναρξη παραγωγής είχε προγραμματιστεί για τον Απρίλιο του 2017 μέσω του Starterslabo. Η ανάπτυξη της ιδέας πραγματοποιήθηκε αρχικά στη Βαλλονία και αργότερα μεταφέρθηκε στην Αμβέρσα.

#### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Ο Sebastiaan έθεσε εξ αρχής βασικά κριτήρια για την επιχείρηση: περιβαλλοντικό αντίκτυπο και εμπνευση των ανθρώπων προς πιο βιώσιμες συμπεριφορές.

Η αρχική ιδέα αφορούσε γυαλιά ηλίου από επαναχρησιμοποιημένα υλικά, όπως παλιά κρεβάτια, skateboards και δίσκους βινυλίου. Αργότερα προέκυψε η ιδέα της τρισδιάστατης εκτύπωσης (3D printing).

Κατά την ανάπτυξη αντιμετώπισε τεχνικές προκλήσεις, ελλιπή εμπειρία στο μάρκετινγκ, στην επικύρωση της μάρκας και στη διαμόρφωση της ταυτότητας της επιχείρησης. Παράλληλα χρειάστηκε να σχεδιάσει από το μηδέν ένα κυκλικό επιχειρηματικό μοντέλο, τις διαδικασίες παραγωγής και τα δίκτυα εφοδιασμού.

Έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε το 2016 έδειξε ότι οι καταναλωτές ενδιαφέρονταν κυρίως για γυαλιά υψηλής ποιότητας και όχι αποκλειστικά για τη βιωσιμότητα. Για τον λόγο αυτό η Yuma επέλεξε στρατηγική τιμολόγησης αντίστοιχη με προϊόντα υψηλής κατηγορίας.



### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η βασική πρόκληση είναι η αποτελεσματική επικοινωνία της κοινωνικής και περιβαλλοντικής αποστολής.

Μέσω των κοινωνικών δικτύων έχει ήδη δημιουργηθεί ενδιαφέρον, ακόμη και από πιθανούς εμπορικούς συνεργάτες στο εξωτερικό. Ο Sebastiaan οραματίζεται ένα διεθνές δίκτυο παραγωγής τύπου franchise, ώστε η παραγωγή να πραγματοποιείται τοπικά και να μειώνονται οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις των μεταφορών.

Παρότι αρχικά θα χρησιμοποιούνται ανακυκλωμένα πλαστικά για την τρισδιάστατη εκτύπωση των γυαλιών, το μακροπρόθεσμο όραμα περιλαμβάνει τη χρήση υπολειμμάτων καφέ, αποβλήτων ζυθοποιίας, κάνναβης και οστρακοειδών.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Ο Sebastiaan χρειάστηκε να αναπτύξει τόσο το παραγωγικό όσο και το επιχειρηματικό μοντέλο της Yuma.

Η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχείρησης, καθώς συνδυάζει την κυκλική οικονομία με την τρισδιάστατη εκτύπωση και τη χρήση ανακυκλωμένων πρώτων υλών. Στο μέλλον σχεδιάζεται η ανάπτυξη γραμμής συναρμολόγησης και νέων υλικών παραγωγής μέσω συνεργασιών με ερευνητικά ιδρύματα και fablabs.

### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

Η καινοτομία αφορά ολόκληρη τη σύλληψη της Yuma: γυαλιά ηλίου κατασκευασμένα με τρισδιάστατη εκτύπωση από ανακυκλωμένους πόρους μέσα σε ένα κυκλικό επιχειρηματικό μοντέλο.

Η ιδέα προήλθε από την επιθυμία του Sebastiaan να δημιουργήσει θετικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο και να ενισχύσει τη μετάβαση προς πιο βιώσιμα μοντέλα κατανάλωσης.

Η ανάπτυξη της ιδέας υποστηρίχθηκε από οργανισμούς όπως το Fablab Liège, το Wallonie Design, το πρόγραμμα Start it @KBC, το Flanders Fashion Institute, το Senior Consultants Flanders και το House of Innovation Antwerp.



Στα πρώτα στάδια η διαδικασία ήταν ιδιαίτερα διερευνητική. Καθώς διαμορφωνόταν σαφέστερο όραμα, η ανάπτυξη έγινε πιο συστηματική και οργανωμένη.

Δεν υπήρχε ακόμη εμπορική δραστηριότητα κατά τη στιγμή της συνέντευξης. Ο Sebastiaan εκτιμούσε ότι απαιτούνταν περίπου 3.000 πωλήσεις ετησίως για την επίτευξη του σημείου ισορροπίας.

Σχεδίαζε έναν συνδυασμό ηλεκτρονικών πωλήσεων και συνεργασιών με καταστήματα λιανικής, καθώς θεωρούσε σημαντικό οι πελάτες να μπορούν να δοκιμάζουν το προϊόν πριν από την αγορά.

## **6. Διδάγματα**

Κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων ετών ο Sebastiaan απέκτησε σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες, όπως σχεδιασμό ιστοσελίδων, χρήση εκτυπωτών 3D, κοπή με laser και ψηφιακό σχεδιασμό.

Επιπλέον, κατανόησε τη σημασία της συνεργασίας με άλλους οργανισμούς, της δικτύωσης και της κατανόησης της κουλτούρας των συνεργατών για την ανάπτυξη επιτυχημένων συνεργειών.

Τονίζει επίσης ότι η καινοτομία απαιτεί χρόνο, πειραματισμό και χώρο για το απρόβλεπτο.

## **7. Κάτι ακόμη;**

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μπορούν να αξιοποιούν υπάρχουσα γνώση και δίκτυα αντί να ξεκινούν κάθε φορά από το μηδέν.

Η διασυνοριακή συνεργασία μπορεί να συμβάλει στη διάδοση εμπειριών, τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών.

## **8. Σημαντικότερα σημεία**

- Η εμπειρία ως σύμβουλος αποτέλεσε σημαντικό εφόδιο για τη δημιουργία της Yuma.
- Η Yuma βασίζεται σε ένα καινοτόμο κυκλικό επιχειρηματικό μοντέλο.
- Η δικτύωση και η συμμετοχή σε κοινότητες καινοτομίας υπήρξαν καθοριστικές.
- Η καινοτομία απαιτεί συνεχή μάθηση, συνεργασία και πειραματισμό.



## 14. Alderande

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Anja Schrijvers

Θέση: Συντονίστρια Εργασίας και Ελεύθερου Χρόνου

Κοινωνική επιχείρηση: Alderande

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Alderande ξεκίνησε τη δραστηριότητά της πριν από περίπου 30 χρόνια ως δομή στέγασης για άτομα με νοητική αναπηρία. Αντί να συγκεντρώνει όλες τις υπηρεσίες σε ένα μεγάλο κτίριο, επέλεξε να αγοράσει διάφορες κατοικίες μέσα στην πόλη και να δημιουργήσει μικρές κοινότητες διαβίωσης. Σήμερα διαθέτει τέσσερις κατοικίες όπου οι ωφελούμενοι διαμένουν με υποστήριξη, στο πλαίσιο του τομέα «Κατοικία».

Πριν από περίπου 20 χρόνια δημιούργησε ένα πρόγραμμα εργασιακής απασχόλησης για άτομα που ήταν πολύ λειτουργικά για να συμμετέχουν μόνο σε ημερήσια φροντίδα. Ξεκίνησαν παρασκευάζοντας μαρμελάδες και αργότερα δημιούργησαν κατάστημα μεταχειρισμένων και ανακυκλωμένων ρούχων.

Πριν από περίπου δέκα χρόνια μεταφέρθηκαν σε μεγαλύτερο κτίριο όπου συνδύασαν το κατάστημα ρούχων με ένα lunch bar. Ξεκίνησαν με σούπες και σήμερα προσφέρουν πλήρες μενού τέσσερις ημέρες την εβδομάδα. Η σούπα παραμένει σημαντικό προϊόν και διανέμεται κατ' οίκον μέσω ειδικού καροτσιού. Όλες οι εμπορικές δραστηριότητες συγκεντρώνονται στον τομέα «Εργασία».

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η Alderande είναι πρωτίστως μια δομή στέγασης για άτομα με νοητική αναπηρία. Οι εμπορικές δραστηριότητες λειτουργούν υποστηρικτικά προς την κοινωνική αποστολή και όχι ως αυτοσκοπός.

Τα τελευταία χρόνια η οργάνωση αντιμετώπισε αλλαγές στη διοίκηση, αυξημένη οικονομική επιτήρηση, μείωση επιδοτήσεων και αυστηρότερους κανονισμούς. Αυτό οδήγησε σε



περιορισμό της ελευθερίας για καινοτομία και σε μεγαλύτερη έμφαση στον βασικό τομέα της κατοικίας.

Η Anja εκφράζει ανησυχία ότι με λιγότερο προσωπικό και λιγότερους πόρους θα είναι δυσκολότερο να διατηρηθούν οι υφιστάμενες δραστηριότητες.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η Alderande διαθέτει σαφή κοινωνική αποστολή, προσφέροντας στέγαση, απασχόληση και υποστήριξη σε άτομα με νοητική αναπηρία.

Παράλληλα ενσωματώνει περιβαλλοντικές πρακτικές όπως ανακύκλωση ρούχων, χρήση επαναχρησιμοποιούμενων σκευών και προμήθειες από τοπικούς παραγωγούς.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία δεν αποτελεί επίσημη στρατηγική, αλλά αναπτύχθηκε οργανικά μέσα από την ελευθερία πρωτοβουλιών που δόθηκε στην ομάδα.

Η Anja θεωρεί ότι η απουσία αυστηρών διαδικασιών δημιούργησε χώρο για νέες ιδέες, όπως το καρότσι διανομής σούπας και το lunch bar.

### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

Το lunch bar λειτουργεί στον ίδιο χώρο με το κατάστημα μεταχειρισμένων ρούχων και εξυπηρετεί περίπου 25 πελάτες ημερησίως. Βασίζεται κυρίως στη συμμετοχή ατόμων με νοητική αναπηρία και εθελοντών, με την υποστήριξη επαγγελματικού προσωπικού.

Η ιδέα προέκυψε επειδή η παραγωγή μαρμελάδας δεν δημιουργούσε αρκετή δραστηριότητα ούτε επαρκή οικονομική βιωσιμότητα. Η ομάδα ξεκίνησε παρασκευάζοντας σούπες και σταδιακά ανέπτυξε πλήρες μενού.

Η ανάπτυξη χρηματοδοτήθηκε κυρίως από ίδιους πόρους και τραπεζικό δάνειο για την αγορά του κτιρίου. Εκ των υστέρων θεωρούν ότι θα έπρεπε να είχαν επενδύσει σε μεγαλύτερη κουζίνα.

Τα έσοδα καλύπτουν τα λειτουργικά έξοδα, ενώ η δραστηριότητα προσφέρει εκπαίδευση, κοινωνική ένταξη και ορατότητα στην ομάδα-στόχο.



## 6. Διδάγματα

Η Αηja πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν πολλά όταν τους δοθεί ευθύνη και κατάλληλη καθοδήγηση.

Η ελευθερία δράσης είναι σημαντική, αλλά απαιτείται και μακροπρόθεσμη στήριξη από τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο.

## 7. Κάτι ακόμη;

Η Alderande κατάφερε να δημιουργήσει και να λειτουργήσει πολλές δραστηριότητες χωρίς εξειδικευμένους μάνατζερ. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη για περισσότερη τεχνογνωσία και συμβουλευτική υποστήριξη επί τόπου.

Η Αηja θεωρεί ιδιαίτερα χρήσιμη την ανταλλαγή καλών πρακτικών με παρόμοιους οργανισμούς.

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η Alderande είναι μια μικρή οργάνωση κοινωνικής οικονομίας που υποστηρίζει άτομα με νοητική αναπηρία.
- Οι εμπορικές δραστηριότητες δημιουργήθηκαν οργανικά γύρω από τις δυνατότητες της ομάδας-στόχου.
- Συνδυάζει κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο.
- Η καινοτομία αναπτύχθηκε κυρίως χάρη στην ελευθερία πρωτοβουλιών και όχι μέσω επίσημης στρατηγικής.
- Οι μειώσεις επιδοτήσεων και οι αυστηρότεροι κανονισμοί δημιουργούν αβεβαιότητα για το μέλλον.



## 15. Kringwinkel Antwerpen

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Danny Vercauteren

Θέση: Διευθυντής

Κοινωνική επιχείρηση: Kringwinkel Antwerpen

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Kaat Peeters

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Kringwinkel Antwerpen ιδρύθηκε το 1991. Η λέξη «Kringwinkel» στα ολλανδικά σημαίνει «κατάστημα ανακύκλωσης».

Η επιχείρηση έχει δύο βασικές δραστηριότητες:

- Την επαναχρησιμοποίηση υλικών μέσω συλλογής, διαλογής, ανακύκλωσης και πώλησης αγαθών σε επτά καταστήματα ανακύκλωσης στην Αμβέρσα.
- Τη δημιουργία θέσεων εργασίας για άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες ένταξης στην αγορά εργασίας. Μέσω εξατομικευμένης υποστήριξης, η Kringwinkel Antwerpen καταφέρνει να απασχολεί ανθρώπους που διαφορετικά δύσκολα θα έβρισκαν σταθερή εργασία.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα σήμερα είναι η εφοδιαστική διαχείριση. Η συλλογή, αποθήκευση και πώληση μεταχειρισμένων αγαθών απαιτεί μεγάλους χώρους, ενώ οι υφιστάμενες εγκαταστάσεις δεν επαρκούν πλέον.

Μια δεύτερη πρόκληση αφορά την εξεύρεση κατάλληλων καναλιών διάθεσης για το πλήθος των διαφορετικών προϊόντων που συλλέγονται. Η Kringwinkel έχει «πελάτες» και στις δύο πλευρές της διαδικασίας: τόσο τους ανθρώπους που προσφέρουν τα αντικείμενα όσο και τους τελικούς αγοραστές.

Μετά την απόφαση της κυβέρνησης να επιβάλει χρέωση για την απόρριψη αντικειμένων στα κέντρα ανακύκλωσης, αυξήθηκε σημαντικά ο όγκος των ειδών που παραδίδονται στα καταστήματα Kringwinkel. Πολλοί πολίτες παραδίδουν πλέον αντικείμενα απλώς για να



αποφύγουν το κόστος, χωρίς να γίνεται σωστή διαλογή. Αυτό αύξησε το κόστος εργασίας και διαχείρισης αποβλήτων κατά περίπου 260.000 ευρώ ετησίως.

Παράλληλα, οι ανάγκες των πελατών έχουν αλλάξει. Τα παραδοσιακά καταστήματα με μεγάλη ποικιλία προϊόντων δεν είναι πλέον τόσο ελκυστικά όσο παλαιότερα. Οι καταναλωτές αναζητούν καταστήματα με πιο σαφή ταυτότητα και εξειδίκευση.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η βασική κοινωνική αποστολή της Kringwinkel Antwerpen είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας για άτομα με απόσταση από την αγορά εργασίας.

Οι εργαζόμενοι περιλαμβάνουν άτομα με ποινικό παρελθόν, μακροχρόνια ανέργους, άτομα που συμμετέχουν σε προγράμματα αξιολόγησης δεξιοτήτων και άλλες ευάλωτες ομάδες.

Η κυβέρνηση επιδιώκει πλέον τη μετάβαση περισσότερων εργαζομένων προς την κανονική αγορά εργασίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Danny, πολλοί από αυτούς τους εργαζομένους δυσκολεύονται να ενταχθούν σε συμβατικές επιχειρήσεις λόγω ηλικίας, μεταναστευτικού υπόβαθρου ή άλλων παραγόντων.

Η Kringwinkel έχει επενδύσει τα τελευταία χρόνια σε πρακτικές lean management, με αποτέλεσμα τα ποσοστά μετάβασης εργαζομένων προς την κανονική αγορά εργασίας να φτάνουν το 1–3%.

Σε περιβαλλοντικό επίπεδο, η βασική πρόκληση είναι η αύξηση της επαναχρησιμοποίησης υλικών και η διαχείριση του συνεχώς αυξανόμενου όγκου αντικειμένων που φτάνουν στο τέλος του κύκλου ζωής τους.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο της κουλτούρας της Kringwinkel Antwerpen.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 25 ετών, η επιχείρηση έχει υλοποιήσει πολυάριθμα πειράματα, νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Ωστόσο, καθώς η οργάνωση έχει αναπτυχθεί σε περισσότερους από 400 εργαζομένους, η διαχείριση της καινοτομίας έχει γίνει πιο σύνθετη.

Η διοίκηση θεωρεί ότι η καινοτομία είναι σήμερα πιο σημαντική από ποτέ λόγω των αλλαγών στη δημόσια πολιτική, της ανάπτυξης της κυκλικής οικονομίας και της οικονομίας διαμοιρασμού.



## 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Το 2014 η Kringwinkel Antwerpen δημιούργησε το «Kilomeet», ένα κατάστημα όπου τα προϊόντα πωλούνται ανά κιλό ή ανά μέτρο.

Τα προϊόντα αυτά συνήθως δεν θα μπορούσαν να πωληθούν στα συμβατικά καταστήματα της Kringwinkel και θα κατέληγαν στα απορρίμματα.

Μετά την επιτυχία του εγχειρήματος στην Αμβέρσα, τέσσερις ακόμη πόλεις υιοθέτησαν το ίδιο μοντέλο.

### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η ευκαιρία προέκυψε όταν προσφέρθηκε δωρεάν ένας κενός εμπορικός χώρος. Ο ιδιοκτήτης προτιμούσε να στεγαστεί εκεί μια δραστηριότητα αντί να παραμείνει κενός και να καταληφθεί παράνομα.

Η ομάδα της Kringwinkel αξιοποίησε την ευκαιρία και μέσα σε μόλις τέσσερις μήνες σχεδίασε ένα εντελώς νέο εμπορικό μοντέλο, νέα αισθητική ταυτότητα και νέα ομάδα λειτουργίας.

### γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Δημιουργήθηκε ειδική ομάδα έργου με συγκεκριμένο προϋπολογισμό και σαφή χρονοδιαγράμματα.

Η ταχύτητα ανάπτυξης υπήρξε εντυπωσιακή και το γεγονός ότι το Kilomeet εξακολουθεί να λειτουργεί και να αναπαράγεται σε άλλες πόλεις θεωρείται σημαντική επιτυχία.

### δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Το Kilomeet επέτρεψε την επαναχρησιμοποίηση ακόμη μεγαλύτερης ποσότητας υλικών που διαφορετικά θα κατέληγαν στα απορρίμματα.

Παράλληλα δημιούργησε πρόσθετο ετήσιο κύκλο εργασιών περίπου 200.000 ευρώ.



Η επιτυχία του έργου αποκάλυψε επίσης ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για συχνότερη ανανέωση των προϊόντων που προσφέρονται στα καταστήματα.

## **6. Διδάγματα**

Σύμφωνα με τον Danny, η καινοτομία δεν αποτελεί αυτοσκοπό.

Η επιτυχία εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγεσία επιτρέπει στους οργανισμούς να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να επιλέγουν τα κατάλληλα άτομα και να εφαρμόζουν τις σωστές διαδικασίες.

## **7. Κάτι ακόμη;**

## **8. Σημαντικότερα σημεία**

- Η καινοτομία του Kilomeet προέκυψε από μια απρόσμενη ευκαιρία και εξελίχθηκε σε επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο.
- Όσο μεγαλώνει μια κοινωνική επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η διαδικασία καινοτομίας.
- Η Kringwinkel πρέπει να καινοτομεί τόσο στην πλευρά της συλλογής υλικών όσο και στην πλευρά των πελατών.
- Οι αλλαγές στη δημόσια πολιτική μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ικανότητα καινοτομίας των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Η ποιοτική ηγεσία θεωρείται σημαντικότερη από την ίδια την καινοτομία, καθώς δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχή ανάπτυξή της.



## 16. De Wassende Maan

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενης: Jana Vanhuysse

Θέση: Συντονίστρια προγραμμάτων καλαθιών λαχανικών

Κοινωνική επιχείρηση: De Wassende Maan

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Kaat Peeters

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η De Wassende Maan ξεκίνησε το 1979 ως ατομική επιχείρηση και υπήρξε μία από τις πρώτες βιολογικές φάρμες στη Φλάνδρα. Με την πάροδο των ετών εξελίχθηκε σε συνεταιρισμό βιοδυναμικής γεωργίας.

Σήμερα καλλιεργεί λαχανικά και φράουλες σε έκταση 22 εκταρίων και διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως μέσω συστήματος συνδρομητικών καλαθιών λαχανικών. Οι πελάτες εγγράφονται στην αρχή της καλλιεργητικής περιόδου και λαμβάνουν κάθε εβδομάδα φρέσκα λαχανικά, τα οποία παραλαμβάνουν από ένα δίκτυο 45 σημείων διανομής μέσα και γύρω από τη Γάνδη.

Προσφέρονται διαφορετικά μεγέθη καλαθιών (mini, μικρό και μεγάλο), ενώ οι συνδρομητές μπορούν να διακόψουν οποιαδήποτε στιγμή. Σήμερα εξυπηρετούνται περίπου 1.200 πελάτες και διανέμονται περίπου 1.400 καλάθια κάθε εβδομάδα.

Η επιχείρηση απασχολεί 20 μόνιμους εργαζομένους και κάθε χρόνο προσλαμβάνει εποχικό προσωπικό, που αντιστοιχεί περίπου σε 15 θέσεις πλήρους απασχόλησης.

Εκτός από τα λαχανικά, διατίθεται και μικρή ποσότητα κρέατος από ζώα που εκτρέφονται στη φάρμα και τρέφονται με υπολείμματα της παραγωγής. Τα ζώα αυτά παρέχουν επίσης το απαραίτητο φυσικό λίπασμα.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η δραστηριότητα της De Wassende Maan επικεντρώνεται στη βιοδυναμική καλλιέργεια λαχανικών, έναν τομέα με ιδιαίτερα χαμηλά περιθώρια κέρδους.

Παράλληλα, η νομοθεσία που διέπει τη βιοδυναμική γεωργία είναι ιδιαίτερα αυστηρή, γεγονός



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

που καθιστά την παραγωγή εξαιρετικά εντατική σε εργασία. Η τιμολόγηση αποτελεί συνεχή πρόκληση και η επιχείρηση αναζητά διαρκώς αποτελεσματικούς τρόπους διάθεσης μέσω βραχέων αλυσίδων εφοδιασμού.

Πριν από περίπου τρία χρόνια προέκυψε η ανάγκη αναθεώρησης της στρατηγικής της, καθώς οι συνδρομές στα καλάθια λαχανικών άρχισαν να μειώνονται. Οι καταναλωτές στρέφονται πλέον και σε μεγαλύτερες πλατφόρμες, όπως η HelloFresh, με αποτέλεσμα οι αποχωρήσεις πελατών να είναι περισσότερες από τις νέες εγγραφές.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η De Wassende Maan οργανώθηκε ως συνεταιρισμός με στόχο να προσφέρει στους αγρότες αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας.

Οι αγρότες εργάζονται ως μισθωτοί με πλήρη κοινωνική ασφάλιση και δικαιώματα αδειάς. Η επιχείρηση θεωρεί θεμελιώδη αρχή την παροχή δίκαιων αμοιβών σε όλους τους εργαζομένους της, παρότι τα περιθώρια κέρδους στον τομέα των λαχανικών παραμένουν περιορισμένα.

Η βιοδυναμική γεωργία απαιτεί αυστηρούς περιορισμούς, όπως στη χρήση λιπασμάτων, γεγονός που μειώνει τις αποδόσεις σε σύγκριση με άλλες μορφές παραγωγής. Παρόλο που η αγορά δεν ανταμείβει πάντοτε το επιπλέον κόστος, η επιχείρηση παραμένει πιστή στην αποστολή της και συνεχίζει να εφαρμόζει βιοδυναμικές πρακτικές.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Όταν ξεκίνησε το μοντέλο των συνδρομητικών καλάθιων λαχανικών, η De Wassende Maan θεωρούνταν πρωτοπόρος στη Φλάνδρα.

Εισηγάγε έναν νέο τρόπο διάθεσης φρέσκων και υγιεινών λαχανικών σε καταναλωτές με περιβαλλοντική και κοινωνική συνείδηση.

Με την πάροδο των χρόνων, άλλες επιχειρήσεις υιοθέτησαν παρόμοια μοντέλα. Σήμερα η επιχείρηση θεωρεί ότι απαιτείται μια νέα φάση καινοτομίας και διερευνά διαφορετικές στρατηγικές για το μέλλον.

### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

α. Περιγραφή της καινοτομίας



Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Η De Wassende Maan υπήρξε η πρώτη επιχείρηση στη Φλάνδρα που δημιούργησε σύστημα εβδομαδιαίων καλαθιών λαχανικών μέσω δικτύου σημείων παραλαβής. Οι συνδρομητές λαμβάνουν κάθε εβδομάδα φρέσκα λαχανικά συνοδευόμενα από συνταγές.

β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η ιδέα προήλθε από την Ολλανδία και εφαρμόστηκε στη Φλάνδρα το 1995.

Για να εξασφαλιστεί επαρκής παραγωγή, ο συνεταιρισμός συνεργάζεται με περισσότερες από μία φάρμες, ώστε τα έσοδα να κατανέμονται σε περισσότερους παραγωγούς.

Τα σημεία παραλαβής μπορούν να βρίσκονται σε ιδιωτικές κατοικίες, εστιατόρια ή καφετέριες. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ίδιοι οι πολίτες προσφέρονται να λειτουργήσουν ως σημείο παραλαβής, ενώ σε άλλες περιπτώσεις η επιχείρηση επιλέγει στρατηγικές τοποθεσίες.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 1995 με περιορισμένο αριθμό σημείων παραλαβής και μικρή κλίμακα διανομής.

Αναπτύχθηκε γρήγορα και έφτασε στο σημερινό μέγεθος χάρη στις προσπάθειες της ομάδας του συνεταιρισμού, η οποία βελτίωνε διαρκώς το μοντέλο λειτουργίας και εξυπηρέτησης.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, τα καλάθια λαχανικών αντιπροσώπευαν περίπου το 75% των εσόδων της επιχείρησης. Σήμερα το ποσοστό αυτό ανέρχεται περίπου στο 50%.

Παρά τη μείωση, τα καλάθια εξακολουθούν να αποτελούν την πιο κερδοφόρα υπηρεσία και τη σημαντικότερη πηγή εσόδων για ολόκληρο τον συνεταιρισμό.

## 6. Διδάγματα

Το σύστημα συνδρομητικών καλαθιών προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε έναν δύσκολο και ανταγωνιστικό τομέα όπως η παραγωγή λαχανικών.

Οι παραγωγοί αποκτούν μεγαλύτερη ασφάλεια ως προς τις πωλήσεις τους σε σχέση με τη χονδρική αγορά. Επιπλέον, αξιοποιούνται και λαχανικά που δεν πληρούν τα αισθητικά πρότυπα των χονδρεμπόρων, αλλά παραμένουν απολύτως ποιοτικά και γευστικά.



## 7. Κάτι ακόμη;

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η De Wassende Maan λειτουργεί σε έναν ιδιαίτερα εντατικό σε εργασία τομέα και παραμένει πιστή στη βιοδυναμική γεωργία παρά τα περιορισμένα περιθώρια κέρδους.
- Το μοντέλο των συνδρομητικών καλαθιών υπήρξε πρωτοποριακή καινοτομία για τη Φλάνδρα.
- Οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών δημιουργούν ανάγκη για νέα καινοτομία.
- Η αποστολή της επιχείρησης υπερισχύει της επιδίωξης μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους.



## 17. Het Hinkelspel

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενου: Alexander Claeys

Θέση: Ιδρυτής, σήμερα υπεύθυνος πωλήσεων και παραγωγής

Κοινωνική επιχείρηση: Het Hinkelspel

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Het Hinkelspel γεννήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν τρεις φοιτητές του Πανεπιστημίου της Γάνδης συμμετείχαν σε ένα κίνημα ενάντια στη βιομηχανοποίηση. Καθώς οι επαγγελματικές προοπτικές ήταν περιορισμένες, ξεκίνησαν να καλλιεργούν τη γη και να πωλούν το δικό τους ψωμί.

Ένας από αυτούς, ο Alexander Claeys, πραγματοποίησε πρακτική άσκηση σε τυροκομείο στην Ολλανδία. Αρχικά εξετάστηκε η δημιουργία μη κερδοσκοπικής οργάνωσης, όμως οι ιδρυτές ενδιαφέρονταν περισσότερο για το συνεταιριστικό μοντέλο. Έτσι ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός Het Hinkelspel με αντικείμενο την παραγωγή τυριού, μια δραστηριότητα που απαιτούσε περιορισμένο αρχικό κεφάλαιο αλλά επτά ιδρυτικά μέλη.

Τα πρώτα κεφάλαια προήλθαν από συγγενείς, φίλους και υποστηρικτές. Η ουσιαστική επαγγελματική ανάπτυξη ξεκίνησε όταν η επιχείρησή κέρδισε περίπου 12.500 ευρώ σε διαγωνισμό. Με την πάροδο των ετών δημιούργησε ισχυρή φήμη για την ποιότητα των προϊόντων της, διαθέτοντας σήμερα μονάδα παραγωγής στο Sleidinge, κατάστημα στη Γάνδη και παρουσία σε διάφορα σημεία λιανικής.

Πρόσφατα ανακαίνισε το κτίριό της στη Γάνδη και δημιούργησε το Lousbergmarkt, μια ανοιχτή αγορά που συνδυάζει το κατάστημα τυριών της Het Hinkelspel με κατάστημα φρούτων και λαχανικών, αρτοποιείο και κυλικείο.

Ο Alexander Claeys, ένας από τους ιδρυτές της δεκαετίας του 1980, είναι σήμερα υπεύθυνος για τις πωλήσεις και την παραγωγή.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Οι πρώτες δεκαετίες αφιερώθηκαν κυρίως στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας των τυριών, η οποία παραμένει έως σήμερα βασική προτεραιότητα.

Η επιχείρηση χρειάστηκε να αντιμετωπίσει αυστηρές κανονιστικές απαιτήσεις καθώς και προβλήματα παραγωγής, όπως παρτίδες που επηρεάστηκαν από μύκητες.

Κατά τις επόμενες δεκαετίες επικεντρώθηκε στην τοποθέτηση των προϊόντων στα κατάλληλα καταστήματα, χρησιμοποιώντας ως βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα την ποιότητα και τη βιολογική πιστοποίηση. Παρότι πέτυχε συνεργασίες με αλυσίδες καταστημάτων, επιδίωξε πάντοτε να διατηρεί την ανεξαρτησία της.

Η Het Hinkelspel είχε ευκαιρίες να αναπτυχθεί ταχύτερα, όμως επέλεξε να παραμείνει σχετικά μικρή, προκειμένου να διασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων της και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λειτουργία της.

Η δημιουργία του Lousbergmarkt αποτέλεσε μια προσπάθεια καλύτερης αξιοποίησης του κτιρίου και δημιουργίας πρόσθετης αξίας για τους πελάτες, μέσω συνεργασίας με προμηθευτές που μοιράζονται τις ίδιες αξίες.

«Θέλουμε να αναπτυσσόμαστε οργανικά, έχοντας πάντοτε στο επίκεντρο τη βασική μας δραστηριότητα.»

— Alexander Claeys

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η Het Hinkelspel είναι ένας συνεταιρισμός που δίνει ιδιαίτερη σημασία στους ανθρώπους του.

Οι στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να υποστηρίζονται από όλους τους ενεργούς εταίρους και να λαμβάνονται με συναίνεση. Η διαδικασία αυτή απαιτεί χρόνο και υπομονή, αλλά ενισχύει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των μελών.

Ο συνεταιρισμός διαθέτει περίπου 80 μετόχους, ορισμένοι από τους οποίους συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση. Όλοι ξεκινούν ως εργαζόμενοι και έχουν τη δυνατότητα, μετά από δύο χρόνια, να γίνουν ενεργοί εταίροι.

Μια σημαντική πρόκληση για το μέλλον είναι η διαδοχή της ηγεσίας, καθώς οι ιδρυτές πλησιάζουν τη συνταξιοδότηση και επιθυμούν να διασφαλίσουν έγκαιρα τη συνέχεια της επιχείρησης.



#### 4. Πρακτικές καινοτομίας

Η Het Hinkelspel διαθέτει μακρά ιστορία συνεχούς βελτίωσης της παραγωγής και των πωλήσεών της.

Ο Alexander δεν χαρακτηρίζει αυτή τη διαδικασία ως καινοτομία αλλά περισσότερο ως εξέλιξη. Στην περίπτωση ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, όπως το τυρί, ο βασικός στόχος είναι η διατήρηση ή η περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας.

«Η καινοτομία σημαίνει να επανερμηνεύεις βασικούς κανόνες και να τους καθιστάς νέους μέσα από την εφαρμογή τους.»

— Alexander Claeys

#### 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

##### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Το Lousbergmarkt είναι μια ανοιχτή αγορά που δημιουργήθηκε στο ανακαινισμένο κτίριο της Het Hinkelspel.

Στον ίδιο χώρο συνυπάρχουν βιολογικά φρούτα και λαχανικά (De Vroente), τυριά (Het Hinkelspel), ψωμί (Corain) και κυλικείο (Dochters van De Jaegher).

##### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η ιδέα υπήρχε ήδη από τη δεκαετία του 1980, αλλά άρχισε να υλοποιείται όταν η παραγωγή μεταφέρθηκε σε άλλη τοποθεσία.

Μέσα από επαφές που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια κατέστη δυνατή η συνεργασία με κατάλληλους εταίρους που συμμερίζονταν τις ίδιες αξίες και ενδιαφέρονταν να μοιραστούν τον ίδιο χώρο.

##### γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Όπως συμβαίνει με όλες τις πρωτοβουλίες της Het Hinkelspel, η ανάπτυξη του Lousbergmarkt



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

χρειάστηκε χρόνο, καθώς απαιτήθηκε η συμμετοχή όλων των ενεργών εταίρων και η επίτευξη συναίνεσης.

Πραγματοποιήθηκαν διαπραγματεύσεις με διάφορους πιθανούς συνεργάτες. Ορισμένες από αυτές διακόπηκαν, όμως τελικά, τον Σεπτέμβριο του 2016, το Lousbergmarkt άνοιξε τις πόρτες του φιλοξενώντας τέσσερις συμπληρωματικές τοπικές επιχειρήσεις κάτω από την ίδια στέγη.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Παρότι το εγχείρημα βρίσκεται ακόμη σε σχετικά πρώιμο στάδιο, οι πελάτες ανταποκρίθηκαν θετικά.

Τόσο οι υφιστάμενοι πελάτες της Het Hinkelspel όσο και νέοι καταναλωτές επισκέπτονται πλέον τον χώρο. Η περιορισμένη ύπαρξη παρόμοιων επιλογών στην περιοχή συνέβαλε επίσης στην επιτυχία του εγχειρήματος.

Αν και ο αρχικός ενθουσιασμός ενδέχεται να μειωθεί με τον χρόνο, φαίνεται ότι και οι τέσσερις επιχειρήσεις αποκομίζουν ήδη σημαντικά οφέλη από τη συνεργασία τους.

## 6. Διδάγματα

Ο Alexander συνοψίζει ορισμένα βασικά διδάγματα που αποκόμισε κατά τη διάρκεια των ετών:

- Να παραμένεις ανοιχτός στη συνεργασία, ακόμη και μετά από αρνητικές εμπειρίες.
- Να παρακολουθείς προσεκτικά τις εξελίξεις και να εμπλέκεις τους ανθρώπους στις διαδικασίες.
- Να θέτεις όρια, να κρατάς αποστάσεις όταν χρειάζεται και να αποφεύγεις την υπερβολική βιασύνη.

Παρότι τα διδάγματα αυτά δεν αφορούν αποκλειστικά την καινοτομία, συνέβαλαν σημαντικά στη μακροχρόνια εξέλιξη της Het Hinkelspel.

## 7. Κάτι ακόμη;

## 8. Σημαντικότερα σημεία



- Η Het Hinkelspel είναι μια κοινωνική επιχείρηση με ιδιαίτερα ισχυρή φήμη, βασισμένη στην ποιότητα των τυριών της.
- Παρότι θα μπορούσε να είχε αναπτυχθεί ταχύτερα, επέλεξε να παραμείνει μικρότερη για να διαφυλάξει την ποιότητα και τις αξίες της.
- Το συνεταιριστικό μοντέλο βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων και των ενεργών εταίρων στη λήψη αποφάσεων.
- Η αναζήτηση συναίνεσης επιβραδύνει ορισμένες διαδικασίες, αλλά ενισχύει τη σταθερότητα και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα.
- Με το Lousbergmarkt η επιχείρηση καινοτόμησε έξω από τον πυρήνα της βασικής δραστηριότητάς της, αξιοποιώντας το δίκτυο συνεργατών και τις κοινές αξίες.
- Το νέο μοντέλο φαίνεται να διαθέτει ισχυρές προοπτικές για το μέλλον.



## 18. Nevelland

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενων: Luc Bulckaert και Pol Friant

Θέση: Υπεύθυνος Πωλήσεων και Διευθυντής Παραγωγής

Κοινωνική επιχείρηση: Nevelland

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

#### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Nevelland ιδρύθηκε πριν από 50 χρόνια (1966) από γονείς που αναζητούσαν κατάλληλες θέσεις εργασίας για τα παιδιά τους όταν ενηλικιώνονταν. Ξεκίνησε ως πρωτοβουλία απασχόλησης νέων ανθρώπων, αλλά εξελίχθηκε σε έναν οργανισμό με επαγγελματική δομή, ετήσιο κύκλο εργασιών 9 εκατομμυρίων ευρώ και 350 εργαζομένους, εκ των οποίων οι 270 αντιμετωπίζουν δυσκολίες ένταξης στην αγορά εργασίας.

Μεταξύ 2005 και 2008 πραγματοποιήθηκε αναδιάρθρωση του οργανισμού, η οποία οδήγησε στη δημιουργία δύο μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Nevelland και REVAM) για δραστηριότητες συσκευασίας και διαχείρισης υλικών, καθώς και ενός συνεταιρισμού (Nevelland Graphics) για εκτυπωτικές εργασίες. Οι δύο μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί υποστηρίζουν, μεταξύ άλλων, τον συνεταιρισμό και διατηρούν ισχυρούς δεσμούς συνεργασίας μαζί του.

Ο Luc Bulckaert είναι υπεύθυνος πωλήσεων της Nevelland Graphics και ο Pol Friant διευθυντής παραγωγής της ίδιας εταιρείας.

#### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Ο κλάδος των εκτυπώσεων είναι ιδιαίτερα απαιτητικός και ανταγωνιστικός. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς, ιδιαίτερα από τις διαδικτυακές υπηρεσίες εκτύπωσης.

Στο παρελθόν η ποιότητα των διαδικτυακών υπηρεσιών ήταν χαμηλότερη, όμως τα τελευταία χρόνια έχουν εξελιχθεί σημαντικά και μπορούν πλέον να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στην αγορά B2B όπου δραστηριοποιείται η Nevelland.

Η επιχείρηση βασιζόταν παραδοσιακά σε συνεργασίες με ακαδημαϊκά ιδρύματα, κέντρα γνώσης και εκδοτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, αρκετοί από τους εκδότες με τους οποίους συνεργαζόταν σταδιακά εξαφανίζονται από την αγορά. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε μια



πρόσφατη καινοτομία που αναμένεται να δημιουργήσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Παράλληλα, η Nevelland αποφάσισε να επενδύσει σε ένα νέο, υπερσύγχρονο πιεστήριο εκτύπωσης. Η επένδυση είναι ιδιαίτερα σημαντική οικονομικά και τα επόμενα χρόνια θα είναι καθοριστικά για την απόδοσή της, καθώς θα απαιτηθεί η εξασφάλιση επαρκούς όγκου εργασιών.

«Οι πωλήσεις έχουν γίνει πολύ πιο δύσκολες σε σχέση με το παρελθόν. Κάποτε εξασφάλιζα παραγγελίες σχετικά εύκολα, αλλά ο αυξημένος ανταγωνισμός δυσκολεύει σημαντικά την κατάσταση. Εξακολουθώ να κλείνω δουλειές, όμως οι παραγγελίες είναι μικρότερες και απαιτούν περισσότερο χρόνο.»

— Luc Bulckaert

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η Nevelland διαθέτει ισχυρή κοινωνική αποστολή, η οποία εκφράζεται κυρίως μέσω των δύο κοινωνικών εργασιακών χώρων που απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων με απόσταση από την αγορά εργασίας.

Κοινωνική αποστολή διαθέτει και ο συνεταιρισμός, γεγονός που είναι εμφανές στην καθημερινή λειτουργία του. Σήμερα εννέα άτομα που προέρχονται από τους κοινωνικούς εργασιακούς χώρους εργάζονται ενεργά στη Nevelland Graphics.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις είναι η επικείμενη συνταξιοδότηση πολλών έμπειρων εργαζομένων που ανήκουν στις πρώτες γενιές προσωπικού της επιχείρησης. Πολλοί από αυτούς έχουν ακουστική αναπηρία, απέκτησαν σημαντική εμπειρία και εξελίχθηκαν σε ιδιαίτερα ικανούς εργαζομένους.

Η εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού παραμένει δύσκολη, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για άτομα με απόσταση από την αγορά εργασίας. Επιπλέον, η αυξανόμενη ζήτηση για εξατομικευμένες εργασίες απαιτεί περισσότερη προετοιμασία και εντατικότερη καθοδήγηση των εργαζομένων.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η διοίκηση γνωρίζει καλά τις προκλήσεις που βρίσκονται μπροστά της, γεγονός που καθιστά την καινοτομία ιδιαίτερα σημαντική.

Η Nevelland ολοκλήρωσε πρόσφατα μια σημαντική διαδρομή καινοτομίας, ενώ εξακολουθεί



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

να αναζητά ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία που θα τη διαφοροποιήσει ουσιαστικά από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Για την ενίσχυση της καινοτομίας εφαρμόζονται διάφορες πρακτικές. Η επιχείρηση συνεργάζεται με ειδικούς στην καινοτομία (όπως μέσω του In-C), συμβουλευτικά δίκτυα (όπως το In-Cetera), επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού και εντάσσει την καινοτομία στις στρατηγικές συναντήσεις και στα εταιρικά εργαστήρια σχεδιασμού.

## 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Το SCRIBIS είναι μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα εκδόσεων που θα επιτρέπει σε ακαδημαϊκούς, κέντρα γνώσης και άλλους ενδιαφερόμενους να λαμβάνουν σε ένα μόνο σημείο υπηρεσίες επιμέλειας κειμένων, σελιδοποίησης, εκτύπωσης και ηλεκτρονικής διάθεσης των δημοσιεύσεών τους.

### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η ιδέα προέκυψε όταν αρκετοί εκδοτικοί οίκοι άρχισαν να εξαφανίζονται από την αγορά, με αποτέλεσμα ακαδημαϊκοί και ερευνητικά κέντρα να απευθύνονται στη Nevelland αναζητώντας εναλλακτικές λύσεις.

Τον Φεβρουάριο του 2016 η ιδέα συζητήθηκε κατά τη διάρκεια στρατηγικής συνάντησης. Αποφασίστηκε να διερευνηθεί περαιτέρω η δυναμική της και πραγματοποιήθηκαν 50 τηλεφωνικές επαφές με πιθανούς πελάτες για να αξιολογηθεί η εμπορική της αξία.

### γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Ακολούθησε εκτεταμένη έρευνα αγοράς για τη συλλογή σχολίων και τη βελτίωση της πρότασης αξίας.

Η Nevelland διοργάνωσε δύο ενημερωτικές συναντήσεις πελατών με συμμετοχή 20 έως 25 ατόμων η καθεμία. Τον Αύγουστο του 2016 προσλήφθηκε ειδικό στέλεχος με αποκλειστική ευθύνη την ανάπτυξη και εμπορική αξιοποίηση της πλατφόρμας.

Μέσα από τη διαδικασία δημιουργίας, δοκιμής και συνεχούς βελτίωσης της πλατφόρμας, το νέο αυτό στέλεχος κατάφερε ήδη να εξασφαλίσει έργα που απέφεραν έσοδα, καλύπτοντας εν μέρει το κόστος της επένδυσης.



Παράλληλα, αρκετές νέες εκδόσεις βρίσκονταν σε προετοιμασία, επιτρέποντας την επίσημη έναρξη λειτουργίας της πλατφόρμας στα τέλη Ιανουαρίου 2017 με δεκάδες διαθέσιμες δημοσιεύσεις.

Η πορεία αυτή υποστηρίχθηκε από επιχορήγηση καινοτομίας της Φλαμανδικής Υπηρεσίας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (VLAIO), η οποία επέτρεψε στην επιχείρηση να επενδύσει στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό τόσο για την ανάπτυξη όσο και για την εμπορική αξιοποίηση της ιδέας.

Το διοικητικό συμβούλιο λειτούργησε ως ομάδα ανατροφοδότησης, παρέχοντας κριτική αλλά εποικοδομητική υποστήριξη.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Παρότι η πλατφόρμα δεν είχε ακόμη λανσαριστεί επίσημα κατά τη στιγμή της συνέντευξης, είχε ήδη δημιουργήσει έσοδα και νέες θέσεις εργασίας.

Επιπλέον, συνέβαλε στον μετασχηματισμό της Nevelland από έναν απλό εκτελεστή υπηρεσιών σε στρατηγικό συνεργάτη γνώσης. Η νέα αυτή ταυτότητα απαιτεί διαφορετική προσέγγιση στο μάρκετινγκ και μεγαλύτερη προβολή στην αγορά.

## 6. Διδάγματα

Σύμφωνα με τους Ροί και Luc, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να αμφισβητούν διαρκώς τις παραδοχές τους και να μην παρασύρονται από άκριτο ενθουσιασμό.

Η καινοτομία πρέπει να υλοποιείται με επαγγελματισμό και με τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις. Η επιλογή του σωστού στελέχους υπήρξε καθοριστική για την επιτυχία του έργου.

Οι επιδοτήσεις μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ορθή υλοποίηση μιας διαδρομής καινοτομίας. Παράλληλα, η ύπαρξη σαφών προθεσμιών βοηθά στη διατήρηση της απαραίτητης πίεσης για την ολοκλήρωση των στόχων.

«Υποσχεθήκαμε στους πελάτες μας ότι θα λανσάρουμε την πλατφόρμα στο δεύτερο μισό του Ιανουαρίου 2017. Αυτή η δέσμευση δημιούργησε μια προθεσμία που δύσκολα μπορούσε να μετατεθεί. Έχουμε ήδη αρκετές δημοσιεύσεις διαθέσιμες στην πλατφόρμα, ώστε να παρουσιαστούμε επαγγελματικά και να προσελκύσουμε νέους πελάτες.»

— Luc Bulckaert



## 7. Κάτι ακόμη;

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η Nevelland είναι ένας μεγάλος οργανισμός που περιλαμβάνει δύο κοινωνικούς εργασιακούς χώρους και έναν συνεταιρισμό, απασχολεί 350 άτομα και πραγματοποιεί ετήσιο κύκλο εργασιών περίπου 9 εκατομμυρίων ευρώ.
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από τις διαδικτυακές υπηρεσίες εκτύπωσης λειτούργησε ως βασικός μοχλός καινοτομίας.
- Η ανάπτυξη της πλατφόρμας SCRIBIS οδήγησε στον μετασχηματισμό της επιχείρησης από πάροχο εκτυπωτικών υπηρεσιών σε συνεργάτη γνώσης.
- Η επιχείρηση έχει αναπτύξει κουλτούρα καινοτομίας και εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές για την υποστήριξή της.
- Οι επιδοτήσεις καινοτομίας αποτέλεσαν σημαντικό παράγοντα για την υλοποίηση του εγχειρήματος.
- Ως μεγάλος οργανισμός, η Nevelland διαθέτει ήδη σημαντικές εσωτερικές δυνατότητες για την ανάπτυξη καινοτομιών.



## 19. Stuyverij

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενης: Eefje Cottenier

Θέση: Ιδρύτρια

Κοινωνική επιχείρηση: Stuyverij

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Caroline Godts

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Stuyverij ξεκίνησε τη λειτουργία της πριν από τρία χρόνια. Πρόκειται για έναν νέο τύπο κοινοτικού χώρου που προσφέρει τόσο φυσικό όσο και ψυχολογικό περιβάλλον, όπου οι πολίτες μπορούν να αναζητούν νέες λύσεις για τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Οι λύσεις αυτές μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία κοινοτικών πρωτοβουλιών ή νέων κοινωνικών επιχειρήσεων. Η ίδια η Stuyverij περιγράφει τον εαυτό της ως ένα διαρκές πείραμα: «χτίζουμε τη γέφυρα ενώ περπατάμε πάνω της».

Κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων ετών αναπτύχθηκαν διάφορα έργα και πρωτοβουλίες. Σήμερα η οργάνωση θεωρεί ότι έχει φτάσει στο σημείο όπου πρέπει να λάβει ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις ώστε να εξασφαλίσει επαναλαμβανόμενα έσοδα.

Τα έσοδά της προέρχονται σήμερα από:

- Την ενοικίαση του κοινοτικού χώρου.
- Την υποστήριξη κοινωνικών επιχειρηματιών στα πρώτα τους βήματα. Αρχικά αυτοί ανταποδίδουν με χρόνο και τεχνογνωσία και, όταν αρχίσουν να παράγουν δικά τους έσοδα, καταβάλλουν οικονομική εισφορά στη Stuyverij.
- Την παροχή συμβουλευτικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών γύρω από τη μεθοδολογία των «Stuyfplekken» (χώροι επώασης ιδεών, όπου οι άνθρωποι επιλέγουν οι ίδιοι ποια προβλήματα θέλουν να αντιμετωπίσουν και αξιοποιούν τα ταλέντα τους για να αναπτύξουν λύσεις).

Ένα σημαντικό παράδειγμα αυτής της μεθοδολογίας είναι η «Bijspelerij», μια προσέγγιση που επιτρέπει σε γονείς και τοπικές οργανώσεις να οργανώνουν συλλογικά τη φροντίδα παιδιών κατά τις σχολικές διακοπές.



## 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η βασική πρόκληση της Stuyverij ήταν και παραμένει η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ οικονομικών εσόδων και κοινωνικού αντίκτυπου.

Η οργάνωση προσεγγίζει δημιουργικά τα θέματα εσόδων και οικονομικής βιωσιμότητας. Για παράδειγμα, ενσωματώνει τις ομάδες-στόχους στις ίδιες τις διαδικασίες λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης. Όταν κάποιος θέλει να δοκιμάσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως μια υπηρεσία catering, η Stuyverij του προσφέρει δωρεάν χώρο για να δοκιμάσει την ιδέα του, να προσκαλέσει πιθανούς πελάτες και να αξιολογήσει την προσφορά και την τιμολογιακή του πολιτική.

Στα αρχικά στάδια, οι νέοι επιχειρηματίες ανταποδίδουν μέσω ανταλλαγής υπηρεσιών (barter), προσφέροντας χρόνο ή τεχνογνωσία στη Stuyverij. Μόνο όταν αποκτήσουν σταθερά έσοδα αρχίζουν να καταβάλλουν ενοίκιο ή άλλες οικονομικές εισφορές.

Μια δεύτερη πρόκληση αφορά την επικοινωνία της μοναδικής αξίας που προσφέρουν οι χώροι επώασης ιδεών. Η Stuyverij υποστηρίζει ότι πρέπει να εγκαταλείψουμε τη λογική των «κουτιών» και των προκαθορισμένων πλαισίων. Μόνο όταν δημιουργηθεί πραγματικός χώρος για σκέψη και δράση μπορούν να αναδυθούν νέες ευκαιρίες και λύσεις.

Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας, οι τοπικές αρχές αποτελούσαν τον βασικό στόχο για την ανάπτυξη νέων χώρων επώασης ιδεών. Ωστόσο, η ανταπόκριση υπήρξε περιορισμένη. Για τον λόγο αυτό η Stuyverij αποφάσισε να στραφεί περισσότερο προς τις επιχειρήσεις, προσφέροντας υπηρεσίες συμβουλευτικής και καθοδήγησης.

Μακροπρόθεσμα επιδιώκει τη δημιουργία ενός δικτύου διαφορετικών χώρων επώασης ιδεών που θα λειτουργούν ως σύστημα αμοιβαίας μάθησης.

Η Stuyverij θεωρεί ότι η μεθοδολογία Bijspelerij είναι ευκολότερο να επικοινωνηθεί στην αγορά, καθώς αντιμετωπίζει ένα πολύ συγκεκριμένο πρόβλημα: την προσιτή παιδική φροντίδα στην κοινότητα.

Το 2017 έθεσε ως βασικό στόχο την απόδειξη της βιωσιμότητας και αποτελεσματικότητας του μοντέλου της.

## 3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Η επικοινωνία του κοινωνικού αντικτύπου των χώρων επώασης ιδεών δεν είναι εύκολη, καθώς τα τελικά αποτελέσματα δεν είναι προκαθορισμένα.

Ωστόσο, η εμπειρία των τελευταίων ετών δείχνει ότι οι χώροι αυτοί οδηγούν στη δημιουργία νέων πρωτοβουλιών, νέων κοινωνικών επιχειρήσεων, ενδυνάμωση πολιτών και κοινοτήτων, καθώς και στη δημιουργία νέων τοπικών δυναμικών.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι χώροι επώασης μπορούν να ενισχύσουν την ενδοεπιχειρηματικότητα, να αναδείξουν άγνωστα talenta και δεξιότητες των εργαζομένων και να δημιουργήσουν λύσεις που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Η Stuyverij υποστηρίζει ουσιαστικά τη δημιουργία συνθηκών που επιτρέπουν την εμφάνιση θετικών απρόβλεπτων εξελίξεων («serendipity»).

#### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Ολόκληρη η ιδέα της Stuyverij αποτελεί από μόνη της μια καινοτομία.

Βασίζεται στη δημιουργία ενός αυτοσυντηρούμενου και ενάρετου κύκλου, όπου οι άνθρωποι είναι ταυτόχρονα δημιουργοί, χρήστες και πελάτες του ίδιου συστήματος.

Αυτό απαιτεί καινοτομία όχι μόνο στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αλλά και στον ίδιο τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος, ώστε να επιτρέπεται η συνεχής δημιουργία νέων καινοτομιών.

#### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

##### **α. Περιγραφή της καινοτομίας**

Η ίδια η Stuyverij αποτελεί το βασικό παράδειγμα καινοτομίας.

##### **β. Από πού προήλθε η καινοτομία;**

Η Eefje εργάστηκε επί δέκα χρόνια ως σύμβουλος μάρκετινγκ στον ιδιωτικό τομέα και αργότερα συνεργάστηκε και με οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας.

Η τελευταία της συνεργασία αφορούσε έναν όμιλο οίκων ευγηρίας που αναζητούσε καινοτόμες



λύσεις για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής εργαζομένων και ηλικιωμένων. Οι επενδυτές του ομίλου δεν αναγνώρισαν τη σημασία της επένδυσης στην καινοτομία ούτε τα πολλαπλά οφέλη της.

Η εμπειρία αυτή αποτέλεσε σημείο καμπής. Η Eefje πήρε άδεια ενός έτους και ταξίδεψε στη Βραζιλία, όπου επισκέφθηκε διάφορα κοινωνικά έργα και κοινωνικές επιχειρήσεις.

Με την επιστροφή της αποφάσισε να αφιερωθεί αποκλειστικά στον κοινωνικό τομέα και στη δημιουργία αξίας για τους ανθρώπους που βρίσκονται στη βάση της κοινωνικής πυραμίδας. Μετά από σύντομη συνεργασία με μια φάρμα φροντίδας, ίδρυσε τη Stuyverij.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Η Eefje και ο σύζυγός της αγόρασαν και ανακαίνισαν ένα σπίτι με δικούς τους πόρους, δημιουργώντας τον φυσικό χώρο της Stuyverij.

Κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, η Eefje εργαζόταν χωρίς σταθερό εισόδημα, αποκομίζοντας κυρίως εμπειρίες, μάθηση και κοινωνικό κεφάλαιο.

Η αρχική στρατηγική στόχευε στις τοπικές αρχές ως βασικούς πελάτες. Ωστόσο, η διαδικασία αποδείχθηκε αργή, δύσκολη και τελικά αναποτελεσματική. Σύμφωνα με την Eefje, πολλές τοπικές αρχές δεν είναι ακόμη έτοιμες να εγκαταλείψουν παραδοσιακούς τρόπους σκέψης και να αναγνωρίσουν τον πολίτη ως ενεργό μέρος της λύσης.

Η νέα στρατηγική εστιάζει στις επιχειρήσεις, καθώς μπορούν να κινηθούν ταχύτερα και με μεγαλύτερη ευελιξία.

Ο ακαδημαϊκός χώρος αντιμετωπίζει ιδιαίτερα θετικά τη Stuyverij και δείχνει ενδιαφέρον για συνεργασία, αν και μέχρι στιγμής δεν έχει υπάρξει αρκετός χρόνος για ουσιαστική ανάπτυξη κοινών δράσεων.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Η Stuyverij εντόπισε τέσσερις βασικούς παράγοντες επιτυχίας:

- Μεγάλο μέρος της κοινωνίας ανταποκρίνεται άμεσα στο μήνυμα «ας βγούμε από τον φαύλο κύκλο και ας δημιουργήσουμε μόνοι μας λύσεις».
- Η ταχύτητα με την οποία αναπτύχθηκαν νέα πειράματα και έργα κατά τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας.



- Το χαμηλό κόστος δημιουργίας νέων χώρων επώασης ιδεών.
- Η χρονική συγκυρία: η Stuyvenrij υπήρξε πρωτοπόρος και ίσως αρχικά βρέθηκε μπροστά από την εποχή της, όμως πλέον διαθέτει εμπειρία, αξιοπιστία και αναγνωρισιμότητα.

Παράλληλα αναγνωρίστηκαν και ορισμένοι παράγοντες αποτυχίας:

- Η ανάγκη να διαχωρίζεται η προσωπική ταυτότητα της ιδρύτριας από τον οργανισμό.
- Το γεγονός ότι ορισμένοι φορείς, ιδιαίτερα τοπικές αρχές, αντιλαμβάνονται τη Stuyvenrij ως ανταγωνιστή.
- Η ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ δημιουργικού χάους και επαρκούς δομής, ώστε να μην παρεμποδίζεται η υλοποίηση των έργων.

## 6. Διδάγματα

Τα τελευταία τρία χρόνια αποτέλεσαν μια έντονη και απαιτητική περίοδο μάθησης.

Αν υπήρχε επαρκής χρηματοδότηση, η Eefje θεωρεί ότι η ανάπτυξη θα μπορούσε να είχε γίνει πιο αργά και με μεγαλύτερη σταθερότητα. Ωστόσο, αναγνωρίζει ότι οι εμπειρίες, οι συνεργασίες και τα δίκτυα που δημιουργήθηκαν ήταν απαραίτητα για τη σημερινή ωριμότητα της μεθοδολογίας.

Το σημαντικότερο δίδαγμα είναι η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους.

«Δώσε εμπιστοσύνη, πίστεψε στους ανθρώπους». Μόνο όταν γίνεται αυτό το άλμα πίστης μπορούν να προκύψουν πραγματικές αλλαγές.

Η αλλαγή συστημάτων απαιτεί από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, ανοιχτό πνεύμα και συνεχή διάθεση για μάθηση.

## 7. Κάτι ακόμη;

Η Stuyvenrij πραγματοποιεί αξιολόγηση του κοινωνικού της αντικτύπου και παράλληλα αναζητά κατάλληλες μεθόδους μέτρησης του οικονομικού της αντίκτυπου.

Σήμερα λειτουργεί μέσω τριών ανεξάρτητων επιχειρηματιών, καθένας από τους οποίους είναι υπεύθυνος για διαφορετικό τομέα δραστηριότητας.



Η οργάνωση θα ήθελε να δει τον κοινωνικό τομέα να λειτουργεί περισσότερο επιχειρηματικά, ενώ παράλληλα θεωρεί ότι και ο ιδιωτικός τομέας πρέπει να στραφεί περισσότερο προς την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Το μήνυμά της προς τους παραδοσιακούς επιχειρηματίες είναι σαφές:

«Μην δημιουργείτε τεχνητές ανάγκες για να πουλήσετε προϊόντα. Χρησιμοποιήστε τα πραγματικά κοινωνικά προβλήματα και τις προκλήσεις ως αφετηρία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.»

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η καινοτομία δεν χρειάζεται πάντα να είναι περίπλοκη· συχνά αρκεί ένας έξυπνος συνδυασμός υπαρχόντων στοιχείων.
- Η πράξη προηγείται της θεωρίας: η μάθηση μέσα από τη δράση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων.
- Η εμπιστοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση για την καινοτομία.
- Η δημιουργία ασφαλών περιβαλλόντων πειραματισμού είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη νέων κοινωνικών επιχειρηματιών.
- Η Stuyverij προσφέρει ακριβώς αυτό το είδος ασφαλούς περιβάλλοντος μέσα από καθοδήγηση, υποδομές και κοινότητα υποστήριξης.



## 20. Ecorpower

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενης: Relinde Baeten

Θέση: Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου και Υπεύθυνη Επικοινωνίας

Κοινωνική επιχείρηση: Ecorpower cvba

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύτρια: Caroline Godts

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Ecorpower ιδρύθηκε το 1991 και υπήρξε πρωτοπόρος στον τομέα των συνεταιρισμών ανανεώσιμης ενέργειας στο Βέλγιο. Σήμερα παράγει ανανεώσιμη ενέργεια μέσω διαφορετικών τεχνολογιών (αιολική, ηλιακή και υδροηλεκτρική), είναι ιδιοκτήτρια ή συνιδιοκτήτρια πολλών εγκαταστάσεων, επενδύει σε νέες μονάδες παραγωγής, προμηθεύει ηλεκτρική ενέργεια σε καταναλωτές και υποστηρίζει νέους συνεταιρισμούς ανανεώσιμης ενέργειας.

Η Ecorpower είναι ένας συνεταιρισμός πολιτών και συνεργάζεται συχνά με τοπικές αρχές ή ενεργεί για λογαριασμό τους. Στα πρώτα της χρόνια λειτουργούσε αποκλειστικά με εθελοντές και διαχειριζόταν έναν μικρό υδροηλεκτρικό σταθμό στο Rotselaar της Φλάνδρας. Εκείνη την περίοδο το θεσμικό και κοινωνικό πλαίσιο δεν ήταν ακόμη ώριμο για την ανάπτυξή της, με αποτέλεσμα να παραμείνει σχετικά ανενεργή για αρκετά χρόνια.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 η ανάπτυξή της επιταχύνθηκε, όταν κέρδισε διαγωνισμό του δήμου Eeklo για την ανάπτυξη ανεμογεννήτριας με συμμετοχή πολιτών. Αυτό αποτέλεσε την αφετηρία για την επαγγελματοποίηση της οργάνωσης, την πρόσληψη του πρώτου εργαζομένου και την ανανέωση του διοικητικού συμβουλίου.

Το 2003, κατόπιν αιτήματος των μελών της, η Ecorpower αποφάσισε να μην περιορίζεται μόνο στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας αλλά να γίνει και προμηθευτής ηλεκτρικού ρεύματος. Η νέα αυτή δραστηριότητα προσέλκυσε μεγάλο αριθμό νέων πελατών, οι οποίοι έπρεπε παράλληλα να γίνουν και μέλη του συνεταιρισμού αγοράζοντας μία συνεταιριστική μερίδα.

Το 2014 η Ecorpower πραγματοποίησε ακόμη ένα σημαντικό βήμα, αποκτώντας ένα εργοστάσιο παραγωγής pellets, αναγνωρίζοντας ότι η θέρμανση αποτελεί βασικό παράγοντα της συνολικής ενεργειακής κατανάλωσης.



## **2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση**

Η Ecorower δημιουργήθηκε από ανθρώπους με ισχυρό υπόβαθρο στον μη κερδοσκοπικό τομέα, στοιχείο που επηρέασε βαθιά το DNA και τις στρατηγικές της επιλογές.

Η ανάπτυξή της υπήρξε αργή αλλά σταθερή, καθώς η οργάνωση ακολουθεί πάντοτε συνετή προσέγγιση στις επενδύσεις και στην ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων, έχοντας επίγνωση ότι διαχειρίζεται τα χρήματα των συνεταιριστικών της μελών.

Η Ecorower ανέπτυξε επίσης καινοτόμες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η αναλογία μεταξύ του χαμηλότερου και του υψηλότερου μισθού δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 1 προς 3. Παράλληλα, η αφοσίωση των εργαζομένων ανταμείβεται με ιδιαίτερο τρόπο: δεν υπάρχουν ετήσιες αυξήσεις λόγω προϋπηρεσίας, αλλά σημαντικές αυξήσεις μετά από πέντε και δέκα χρόνια εργασίας.

Η επιχείρηση επέλεξε επίσης να ανοίξει τον ρόλο του προμηθευτή ηλεκτρικής ενέργειας και σε μικρότερους παραγωγούς, όπως η BeauVent, επιτρέποντάς τους να αξιοποιούν τις άδειες και τις υποδομές της. Με τον τρόπο αυτό οι μικροί παραγωγοί αποφεύγουν υψηλές επενδύσεις σε αδειοδοτήσεις και διοικητικές δομές.

Η δραστηριότητα προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας σχεδιάστηκε ώστε να λειτουργεί σε επίπεδο κάλυψης κόστους και όχι με στόχο τη μεγιστοποίηση κέρδους.

Η Ecorower ίδρυσε ή συνέβαλε στη δημιουργία οργανισμών όπως το ODE και το REScoop σε περιφερειακό και ευρωπαϊκό επίπεδο, με στόχο την προώθηση της αποκεντρωμένης παραγωγής ανανεώσιμης ενέργειας με συμμετοχή των πολιτών.

Αφού αξιολόγησε δυνατότητες επέκτασης στη Βαλλονία και στο εξωτερικό, κατέληξε ότι η δύναμή της βρίσκεται στη διαφανή επικοινωνία με τα μέλη της και στην τοπική της παρουσία στη Φλάνδρα.

Ανέπτυξε επίσης το λεγόμενο «μοντέλο της φράουλας», μέσω του οποίου μεταφέρει τεχνογνωσία, εμπειρία και χρηματοδοτική υποστήριξη σε νέους συνεταιρισμούς, βοηθώντας τους να αναπτυχθούν αυτόνομα.

## **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Κατά την ίδρυσή της, η Ecorower υπήρξε πρωτοπόρος σε μια εποχή που η κοινωνία και οι θεσμοί δεν ήταν ακόμη έτοιμοι για το μοντέλο που πρότεινε.



Με την πάροδο του χρόνου συνειδητοποίησε ότι η συμβολή της δεν περιορίζεται στην παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας, αλλά μπορεί να συμβάλει στον συνολικό μετασχηματισμό του ενεργειακού συστήματος προς την κατεύθυνση της συμμετοχής των πολιτών και της ενεργειακής δημοκρατίας.

Τα μέλη του συνεταιρισμού βρίσκονται στο επίκεντρο της λειτουργίας της. Η Ecorower επενδύει σημαντικούς πόρους στην ενημέρωση, την κινητοποίηση και τη συμμετοχή τους, γεγονός που συμβάλλει στον εντοπισμό νέων ευκαιριών και στη συνεχή βελτίωση των δραστηριοτήτων της.

#### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ιστορικής εξέλιξης αλλά και της μελλοντικής στρατηγικής της Ecorower.

Καινοτομεί σε επίπεδο επιχειρηματικού μοντέλου, προϊόντων και υπηρεσιών, διαδικασιών και οργανωτικών δομών. Παραδείγματα αποτελούν το άνοιγμα του ρόλου του προμηθευτή σε μικρούς παραγωγούς, η εξαγορά του εργοστασίου pellets, το μοντέλο της φράουλας, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία οργανισμών-ομπρέλα όπως το REScoop.

Στο μέλλον επιδιώκει να αναπτύξει καινοτόμες λύσεις που θα βοηθούν τα μέλη της να μειώσουν την ενεργειακή τους κατανάλωση.

#### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

Η καινοτομία στην Ecorower δεν περιορίζεται σε ένα μόνο έργο αλλά διατρέχει ολόκληρη τη λειτουργία της.

Κύριες πηγές καινοτομίας αποτελούν τα ίδια τα μέλη του συνεταιρισμού, η εσωτερική κουλτούρα της οργάνωσης και η κοινωνική ευαισθησία των εργαζομένων της.

Οι περισσότερες καινοτομίες αναπτύσσονται οργανικά. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τις τοπικές αρχές προέκυψαν αρχικά από ιδέες που αναπτύχθηκαν για τη συμμετοχή σε διαγωνισμό του δήμου Εκκίο.

Η Ecorower δίνει στους εργαζομένους της χώρο για πειραματισμό και ανάπτυξη νέων ιδεών. Σε ορισμένες περιπτώσεις συνεργάζεται και με εξωτερικούς συμβούλους, όπως για θέματα ανθρώπινου δυναμικού και αμοιβών.



Διαθέτει επίσης ισχυρό δίκτυο συνεργατών και φορέων μέσω οργανισμών όπως το REScoop και η Coorkracht, από τους οποίους αντλεί νέες ιδέες και κριτικές προσεγγίσεις.

Ορισμένες καινοτομίες, όπως η δραστηριοποίηση ως προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας και το μοντέλο της φράουλας, οδήγησαν σε αύξηση των μελών, δημιουργία νέων συνεργασιών και ενίσχυση ολόκληρου του τομέα των ενεργειακών συνεταιρισμών.

## **6. Διδάγματα**

Η Escorower έμαθε να αξιοποιεί στρατηγικά τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα απέναντι στις τοπικές αρχές και να εντοπίζει συνέργειες σε τοπικό επίπεδο.

Το μοντέλο της φράουλας απέδειξε ότι η συνεργασία με τοπικές ομάδες και συνεταιρισμούς ενισχύει τις σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες και διευκολύνει την ανάπτυξη νέων έργων.

Η επιχείρηση διαπίστωσε επίσης ότι η ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και η αποδοχή της κριτικής αποτελούν ισχυρούς μοχλούς καινοτομίας.

Ένα ακόμη σημαντικό δίδαγμα είναι ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να υποτιμούν τον κοινωνικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν ούτε τη μοναδικότητα του μοντέλου τους.

Η Escorower θεωρεί ότι οι τοπικές, περιφερειακές και εθνικές αρχές θα πρέπει να στηρίζουν πιο ενεργά την ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και των καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων.

## **7. Κάτι ακόμη;**

Η Escorower διαφωνεί με την αντίληψη ότι τα μεγάλα υπεράκτια αιολικά πάρκα δεν μπορούν να αναπτυχθούν από συνεταιρισμούς πολιτών.

Στο μέλλον επιθυμεί να αξιοποιήσει ακόμη περισσότερο τις δυνατότητες και τη δημιουργικότητα των συνεταιριστικών της μελών για την ανάπτυξη νέων καινοτομιών.

## **8. Σημαντικότερα σημεία**

- Η συνεταιριστική ταυτότητα της Escorower οδήγησε σε αργή αλλά σταθερή ανάπτυξη.
- Η επιχείρηση συνδυάζει συντηρητική διαχείριση κινδύνου με υψηλό επίπεδο καινοτομίας.



- Έχει αναπτύξει έξυπνες στρατηγικές κοινωνικής επιρροής μέσω του μοντέλου της φράουλας, του κυλιόμενου ταμείου χρηματοδότησης και οργανισμών όπως το REScoop.
- Η συμμετοχή των πολιτών βρίσκεται στον πυρήνα του ενεργειακού της μοντέλου.
- Η καινοτομία αντιμετωπίζεται ως συνεχής διαδικασία που επηρεάζει τόσο τις υπηρεσίες όσο και την οργανωτική δομή.



## 21. ROOF FOOD

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενης: Sabien Windels

Θέση: Ιδρύτρια και Διευθύνουσα Σύμβουλος

Κοινωνική επιχείρηση: ROOF FOOD

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η ROOF FOOD δραστηριοποιείται στην αστική γεωργία, αλλά και στη χορτοφαγική εστίαση. Στόχος της είναι να φέρει την υγιεινή και χορτοφαγική διατροφή πιο κοντά στο ευρύ κοινό μέσα από μια ισχυρή και βιώσιμη αφήγηση.

Η ταρατσα αποτελεί βασικό στοιχείο αυτής της ιστορίας, αλλά εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν οι παραδόσεις με ποδήλατο, οι επαναχρησιμοποιούμενες συσκευασίες, η δημιουργία κοινότητας, η συνεταιριστική δομή και οι αρχές της, καθώς και η κοινωνική απασχόληση.

Η ROOF FOOD ιδρύθηκε το 2015, έπειτα από αρκετά χρόνια ανάπτυξης της ιδέας από τη Sabien Windels. Πειραματίστηκε και δοκίμασε διαφορετικές προσεγγίσεις σε διάφορες ταρατσες πριν συνεργαστεί με το επιχειρηματικό κέντρο De Punt, το οποίο βρισκόταν υπό κατασκευή.

Από τον Μάιο του 2016 η Sabien και η συνεργάτιδά της Nine εγκαταστάθηκαν μόνιμα στο De Punt, όπου δημιούργησαν λαχανόκηπο στην ταρατσα και κουζίνα δίπλα στην καφετέρια του κέντρου.

Αναπτύσσουν σταδιακά τη δραστηριότητα διανομής γευμάτων, αν και προς το παρόν βασίζονται κυρίως σε υπηρεσίες catering και δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης (teambuilding). Η πρόσληψη του Agam μετά το καλοκαίρι αύξησε σημαντικά τη δυναμικότητα της επιχείρησης.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Παρότι η ROOF FOOD λειτουργεί μόλις δύο χρόνια, έχει ήδη αρχίσει να ξεπερνά τη φάση της νεοφυούς επιχείρησης.



Η έμφαση δίνεται πλέον στη σταθεροποίηση και στην ανάπτυξη. Η Sabien χρειάζεται να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στη διοίκηση, ενώ παράλληλα απαιτείται αύξηση των πωλήσεων ώστε να καταστεί δυνατή η περαιτέρω ανάπτυξη.

Το 2017 επικεντρώνεται στην προσέλκυση μεγαλύτερων έργων μέσω συνεργασιών με εταιρείες διοργάνωσης εκδηλώσεων, στη βελτιστοποίηση του λαχανόκηπου για μεγαλύτερες αποδόσεις, στη δημιουργία επιπλέον θέσεων εργασίας (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής απασχόλησης) και στην επίτευξη κερδοφορίας ώστε να δημιουργηθούν αποθεματικά και νέες επενδύσεις.

«Σκεφτήκαμε νωρίς την επέκταση, αλλά διαπιστώσαμε ότι είναι δύσκολη με αυτό το μοντέλο, διερευνώντας την κοινωνική δικαιόχρηση (social franchising). Η επέκταση παραμένει στόχος για την υλοποίηση της αποστολής μας, όμως απαιτεί τις κατάλληλες συνθήκες: ισχυρή αλλά σύνθετη συνεργασία για την ταράτσα, έναν ισχυρό τοπικό υπεύθυνο και σημαντικούς οικονομικούς πόρους. Στο μεταξύ μπορούμε ακόμη να αναπτυχθούμε σημαντικά σε τοπικό επίπεδο και να δημιουργήσουμε αντίκτυπο εδώ.»

— Sabien Windels

### 3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή

Η ROOF FOOD διαθέτει μια πολυδιάστατη αποστολή με έντονα περιβαλλοντικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Στόχος της είναι να ευαισθητοποιήσει ένα μεγάλο μέρος της κοινωνίας μέσα από μια ισχυρή και ελκυστική ιστορία. Η Sabien κατάφερε να εξασφαλίσει σημαντική δημοσιότητα, να κερδίσει αρκετά βραβεία και να δημιουργήσει ισχυρό δίκτυο συνεργασιών.

Αυτό συνέβαλε στη δημιουργία ενός αναγνωρίσιμου brand με ξεκάθαρη ταυτότητα και άνοιξε πόρτες ακόμη και σε πιο παραδοσιακούς φορείς και επιχειρήσεις.

Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να απαιτείται σημαντική προσπάθεια για τη βελτίωση και διάδοση της ιστορίας της επιχείρησης, την ανάπτυξη συνεργασιών και τη μεγιστοποίηση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου.

«Συνεχίζω να συμμετέχω σε διαγωνισμούς νεοφυών επιχειρήσεων, όχι πλέον για να κερδίσω. Τα βραβεία προσφέρουν αναγνώριση αλλά απαιτούν και πολύ χρόνο ως πρεσβευτής. Σήμερα ο βασικός στόχος είναι να προσελκύσω επιπλέον προσοχή, η οποία θα ανοίξει νέες πόρτες και θα δημιουργήσει έσοδα και αντίκτυπο.»



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

— Sabien Windels

#### 4. Πρακτικές καινοτομίας

Η καινοτομία στη ROOF FOOD συνδέεται με τον διαφορετικό τρόπο αξιοποίησης του αστικού χώρου και ιδιαίτερα των ταρατσών.

Συνδέεται επίσης με την ενσωμάτωση οικολογικών αρχών στον επιχειρηματικό κόσμο μέσω της διατροφής και με τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας από την παραγωγή έως την κατανάλωση, η οποία δημιουργεί γνώση και ποιότητα.

Η ίδια η διαδικασία δημιουργίας μιας νεοφυούς επιχείρησης απαιτεί σημαντική καινοτομία. Ωστόσο, η ιδιαίτερα φιλόδοξη κοινωνική και περιβαλλοντική αποστολή της ROOF FOOD απαίτησε ακόμη μεγαλύτερη δημιουργικότητα, επιμονή και προσωπική δέσμευση από τη Sabien.

«Δεν επιλέξαμε τον εύκολο δρόμο, καθώς θέλαμε να είμαστε μοναδικοί και φιλόδοξοι στην αποστολή μας. Αυτό όμως άνοιξε πολλές πόρτες. Όταν είσαι ο πρώτος σε κάτι και επιπλέον έχεις κοινωνικό σκοπό, μπορείς να προσελκύσεις σημαντική προσοχή από τα μέσα ενημέρωσης.»

— Sabien Windels

#### 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

##### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Η ROOF FOOD επιδίωξε να μειώσει τη χρήση συσκευασιών και ξεκίνησε μια συγκεκριμένη διαδρομή καινοτομίας γύρω από αυτό το ζήτημα.

Η καινοτομία αφορά κυρίως τη διαδικασία και όχι το ίδιο το προϊόν. Κάποια μορφή συσκευασίας είναι πάντοτε απαραίτητη για την παρουσίαση του φαγητού στον πελάτη, όμως στόχος ήταν η αποτελεσματική και περιβαλλοντικά υπεύθυνη χρήση της.

Η επιλογή επαναχρησιμοποιούμενων συσκευασιών αύξησε σημαντικά την πολυπλοκότητα των διαδικασιών, καθώς η εφοδιαστική διαχείριση και η επιστροφή των συσκευασιών αποτελούν κρίσιμα ζητήματα.

##### β. Από πού προήλθε η καινοτομία;



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Η αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες διανομής φαγητού ανέδειξε τη σημασία της συσκευασίας ως τμήματος της συνολικής εμπειρίας του πελάτη.

Για μια επιχείρηση όπως η ROOF FOOD, η συσκευασία αποτελεί και μέσο επικοινωνίας της αποστολής της. Παράλληλα, η απόρριψη συσκευασιών δημιουργεί σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

Έτσι αποφασίστηκε η ανάπτυξη ενός πρακτικού, επαναχρησιμοποιούμενου και αισθητικά ελκυστικού συστήματος συσκευασίας, συνοδευόμενου από διαδικασίες συλλογής και επαναχρησιμοποίησης.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Η Sabien εξασφάλισε χρόνο και εξειδικευμένη υποστήριξη μέσω χρηματοδότησης από τη Φλαμανδική Υπηρεσία Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (VLAIO).

Συνεργάστηκε με το Timelab, έναν αστικό χώρο δημιουργίας με έμφαση στη βιωσιμότητα. Οι δύο οργανισμοί διερεύνησαν τόσο την κατάλληλη επαναχρησιμοποιούμενη συσκευασία όσο και τις βέλτιστες διαδικασίες επιστροφής της.

Τελικά δεν σχεδιάστηκε νέα συσκευασία από την αρχή. Αντίθετα, βελτιώθηκε μια ήδη υπάρχουσα λύση. Οι διαδικασίες διανομής και επιστροφής δοκιμάστηκαν εκτενώς, δημιουργώντας σημαντική τεχνογνωσία.

Καθώς η δραστηριότητα διανομής γευμάτων δεν είχε ακόμη αναπτυχθεί πλήρως, το σύστημα δεν εφαρμόστηκε εξ ολοκλήρου, αν και η φιλοδοξία παραμένει.

Η Sabien θεωρεί ότι η ομάδα αφιέρωσε υπερβολικό χρόνο στον σχεδιασμό νέας συσκευασίας αντί να περάσει νωρίτερα σε πρακτικές δοκιμές. Προς το τέλος του έργου οι δοκιμές πραγματοποιούνταν με ταχείς ρυθμούς, αλλά οι διαθέσιμοι χρόνοι και πόροι εξαντλήθηκαν.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Η συγκεκριμένη καινοτομία δεν αναμένεται να αυξήσει άμεσα τις πωλήσεις.

Ωστόσο, μπορεί μακροπρόθεσμα να μειώσει το κόστος, να εξοικονομήσει χρόνο και να απλοποιήσει τις διαδικασίες λειτουργίας.



Παρότι οι συσκευασίες μίας χρήσης θα ήταν οικονομικότερη επιλογή, δεν συνάδουν με τις αξίες και την ιστορία που επιθυμεί να μεταφέρει η ROOF FOOD.

Ο σημαντικότερος αντίκτυπος είναι περιβαλλοντικός, καθώς συμβάλλει άμεσα στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

## **6. Διδάγματα**

Η Sabien απέκτησε σημαντική εμπειρία μέσα από τη συνεχή καινοτομία που χαρακτήρισε την πορεία της ROOF FOOD από την ίδρυσή της.

Το σημαντικότερο μάθημα ήταν η ανάγκη εστίασης. Δεν είναι δυνατόν μια επιχείρηση να καινοτομεί ταυτόχρονα σε όλα τα μέτωπα και παράλληλα να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Η καινοτομία απαιτεί χρόνο και επομένως οικονομικούς πόρους. Η χρηματοδότηση από τη VLAIO αποδείχθηκε εξαιρετικά σημαντική, ιδιαίτερα για μια νεοφυή επιχείρηση με περιορισμένους πόρους.

Σε ζητήματα γεωργικής καινοτομίας, η συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικούς φορείς θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη, υπό την προϋπόθεση ότι διατηρείται ο πρακτικός και εφαρμοσμένος χαρακτήρας της συνεργασίας.

«Η έρευνα αγοράς και το μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικά για την καινοτομία, αλλά οι πωλήσεις παραμένουν μεγάλη πρόκληση για μια κοινωνική επιχείρηση όπως η δική μας. Αντί για επιπλέον εκπαίδευση στις πωλήσεις, θα προτιμούσα μια ομάδα εξειδικευμένων επαγγελματιών πωλήσεων με ισχυρές αξίες και ακεραιότητα που θα μπορούσαν να μας υποστηρίξουν.»

— Sabien Windels

## **7. Κάτι ακόμη;**

## **8. Σημαντικότερα σημεία**

- Η ROOF FOOD καινοτομεί από τα πρώτα στάδια της δημιουργίας της και συνδυάζει κοινωνικές και περιβαλλοντικές φιλοδοξίες.



- Επί περισσότερα από δύο χρόνια επενδύει συστηματικά στη δημιουργία και διάδοση της ιστορίας της, γεγονός που αρχίζει να μετατρέπεται σε οικονομική ανάπτυξη.
- Το επόμενο στάδιο αφορά κυρίως τη σταθεροποίηση, τη βελτίωση της ποιότητας και τη σταδιακή ανάπτυξη.
- Η Sabien επένδυσε σημαντικά στη δημιουργία συνεργασιών για την υποστήριξη της καινοτομίας.
- Ο χρόνος και η χρηματοδότηση αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών.
- Οι επιχορηγήσεις καινοτομίας θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για κοινωνικές επιχειρήσεις και νεοφυείς πρωτοβουλίες.



## 22. Kringwinkel Teleshop

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενου: Geert Wille

Θέση: Διευθύνων Σύμβουλος

Κοινωνική επιχείρηση: Kringwinkel Teleshop

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Πριν από περίπου 25 έως 30 χρόνια ιδρύθηκε ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με στόχο τη μείωση των αποβλήτων μέσω ενός καταστήματος μεταχειρισμένων ειδών. Ο Geert Wille, σημερινός διευθύνων σύμβουλος, συμμετείχε ήδη από τα πρώτα στάδια της δημιουργίας του.

Θυμάται τα προγράμματα απασχόλησης της εποχής εκείνης, τα οποία επέτρεπαν στον οργανισμό να προσλαμβάνει άτομα που αντιμετώπιζαν δυσκολίες ένταξης στην αγορά εργασίας. Με την πάροδο των ετών ο οργανισμός αναπτύχθηκε και έφτασε να απασχολεί 54 άτομα από ευάλωτες ομάδες, ενώ παρείχε επαγγελματική κατάρτιση σε 40 ακόμη άτομα μέσω του προγράμματος WEP+.

Πρόσφατα, η κατάργηση του WEP+ από την κυβέρνηση ανάγκασε την Kringwinkel Teleshop να επανεξετάσει τον τρόπο λειτουργίας της και να αναζητήσει πιο αποδοτικές πρακτικές. Η κατάσταση είναι δύσκολη, καθώς καλείται να διατηρήσει τις δραστηριότητές της με λιγότερο προσωπικό ή με υψηλότερο μισθολογικό κόστος.

Η Kringwinkel Teleshop δεν περιορίζεται πλέον μόνο στη λειτουργία καταστήματος μεταχειρισμένων ειδών. Διαχειριζόταν στο παρελθόν την υπηρεσία σιδερώματος De Strijkerij, η οποία έκλεισε λόγω χαμηλών περιθωρίων κέρδους. Συνεχίζει όμως να λειτουργεί το κατάστημα ποδηλάτων De Fietserij, το οποίο αναπτύχθηκε σημαντικά και μεταφέρθηκε πρόσφατα σε νέα εγκατάσταση.

Η δραστηριότητα ξεκίνησε με την επισκευή ποδηλάτων που προέρχονταν από το κατάστημα μεταχειρισμένων ειδών και εξελίχθηκε σε υπηρεσίες ανακατασκευής, ενοικίασης, συντήρησης, επισκευής και πώλησης νέων και μεταχειρισμένων ποδηλάτων.



Η ανάπτυξη αυτή οδήγησε στη δημιουργία του καινοτόμου πολυχώρου Cimorné. Το De Fietserij εγκαταστάθηκε στο ίδιο κτίριο με το κατάστημα μεταχειρισμένων ειδών. Μέρος του ισογείου αφιερώθηκε στην επισκευή, ανακατασκευή και πώληση ποδηλάτων και εξοπλισμού. Στο κέντρο του χώρου δημιουργήθηκε πίστα ποδηλάτου, ενώ γύρω της εγκαταστάθηκαν διάφορες νεοφυείς επιχειρήσεις λιανικής που συμπληρώνουν τη συνολική εμπειρία του επισκέπτη.

## **2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση**

Η Kringwinkel Teleshop επένδυσε σημαντικά κεφάλαια στο De Fietserij και στην ανακαίνιση του κτιρίου όπου στεγάζεται.

Οι επενδύσεις αυτές αναμένεται να αποφέρουν έσοδα στο μέλλον, αλλά προς το παρόν επιβαρύνουν τα οικονομικά αποθέματα του οργανισμού. Τα αποθέματα αυτά μειώνονται κυρίως λόγω της αλλαγής της κυβερνητικής πολιτικής και της κατάργησης του προγράμματος WEP+.

Εάν δεν βρεθεί σύντομα λύση, ενδέχεται να απαιτηθούν δύσκολες αποφάσεις. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων από μόνη της δεν αρκεί· εάν οι νέες πρωτοβουλίες δεν γίνουν διαρθρωτικά κερδοφόρες, θα απαιτηθεί αναδιάρθρωση.

«Η Kringwinkel Teleshop θέλει να παραμείνει μια ανεξάρτητη κοινωνική επιχείρηση, αλλά βασιζόταν σε κυβερνητικά προγράμματα για την επίτευξη της κοινωνικής της αποστολής. Τώρα που η κυβέρνηση περιόρισε δραστικά αυτά τα προγράμματα χωρίς σαφείς εναλλακτικές λύσεις, βρισκόμαστε σε δύσκολη θέση. Συνεχίζουμε να επενδύουμε στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση, αλλά αυτό μας επιβαρύνει σημαντικά.»

— Geert Wille

## **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η Kringwinkel Teleshop λειτουργεί πάντοτε με γνώμονα την αποστολή της για μείωση των αποβλήτων.

Παράλληλα αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με την κυκλική οικονομία, καθώς η χαμηλή ποιότητα πολλών σύγχρονων προϊόντων δυσκολεύει την επαναχρησιμοποίηση ή ανακύκλωσή τους.

Σε όλες τις δραστηριότητές της επιδιώκει τη μέγιστη δυνατή κοινωνική απασχόληση. Ωστόσο, οι πρόσφατες αλλαγές στη νομοθεσία περιόρισαν σημαντικά τις δυνατότητές της. Ο χρόνος και



οι πόροι που απαιτούνται για την εκπαίδευση και υποστήριξη ατόμων με απόσταση από την αγορά εργασίας δεν καλύπτονται πλέον επαρκώς, γεγονός που επηρεάζει και την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης.

«Τα έπιπλα της Ikea είναι εξαιρετικά φθηνά, αλλά ουσιαστικά δεν έχουν δεύτερη ζωή. Ως κατάσταση μεταχειρισμένων ειδών βλέπουμε ότι η ποιότητα των προϊόντων μειώνεται συνεχώς. Η κοινωνία της κατανάλωσης και της απόρριψης με ανησυχεί, γιατί βλάπτει τόσο το περιβάλλον όσο και τη δική μας δραστηριότητα. Βλέπω δυνατότητες στην επαναξιοποίηση των υλικών αντί των ίδιων των προϊόντων, αλλά πρόκειται για έναν απαιτητικό τομέα.»

— Geert Wille

#### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Για τον Geert, η καινοτομία σημαίνει επέκταση και διαφοροποίηση δραστηριοτήτων με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής επιχείρησης.

Στην περίπτωση της Kringwinkel Teleshop, η καινοτομία συνδέεται άμεσα με τη μείωση των αποβλήτων και τη δημιουργία κοινωνικής απασχόλησης.

Τα τελευταία χρόνια η επιχείρηση καινοτόμησε συστηματικά, τόσο λόγω της μείωσης των επιδοτήσεων όσο και λόγω νέων ευκαιριών που παρουσιάστηκαν. Εκτός από την ανάπτυξη του De Fietserij και του Cimorné, συμμετείχε και σε άλλες πρωτοβουλίες, όπως το Kilomeet, ένα κατάστημα όπου ανακυκλωμένα προϊόντα πωλούνται με βάση το βάρος τους.

#### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

##### **α. Περιγραφή της καινοτομίας**

Το Cimorné είναι ένα βιομηχανικό κτίριο που παλαιότερα φιλοξενούσε αποκλειστικά το κατάστημα μεταχειρισμένων ειδών. Σήμερα λειτουργεί ως πολυχώρος που στεγάζει διαφορετικές επιχειρήσεις.

Κεντρικό σημείο αποτελεί το De Fietserij, το κατάστημα και εργαστήριο ποδηλάτων της Kringwinkel Teleshop. Γύρω του εγκαταστάθηκαν διάφορες νεοφυείς επιχειρήσεις που συμπληρώνουν το συνολικό concept, μετατρέποντας τον χώρο σε σημείο αναφοράς για την πόλη.

##### **β. Από πού προήλθε η καινοτομία;**



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Οι περικοπές στις επιδοτήσεις ώθησαν την Kringwinkel Teleshop να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες του κτιρίου της.

Αποφασίστηκε η ενοικίαση του διαθέσιμου χώρου σε επιχειρήσεις που θα συμπλήρωναν το De Fietserij και θα ενίσχυαν το συνολικό concept του Cimorné, υπό την προϋπόθεση ότι θα παρείχαν προστιθέμενη αξία και θα ήταν συμβατές με τις αξίες του οργανισμού.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Ο Tom, συντονιστής του De Fietserij, υπήρξε η βασική κινητήρια δύναμη πίσω από το Cimorné. Ο Geert ανέλαβε κυρίως την οικονομική παρακολούθηση του έργου.

Ο Tom είχε ήδη αναπτύξει ένα πολυδιάστατο μοντέλο δραστηριοτήτων γύρω από το ποδήλατο. Η μεταφορά σε μεγαλύτερο χώρο δημιούργησε την ευκαιρία για την ανάπτυξη ενός ευρύτερου οικοσυστήματος συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Αξιοποιώντας το δίκτυό του στην πόλη, προσέλκυσε συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Η διαδικασία εξελίχθηκε οργανικά και πλέον νέοι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν αιτήσεις χωρίς ιδιαίτερη διαφημιστική προώθηση.

Η Kringwinkel Teleshop χρηματοδότησε το εγχείρημα κυρίως με ίδιους πόρους.

«Η δημιουργικότητα βρίσκεται στους ανθρώπους. Πιστεύουμε ότι όλοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται. Όλοι οι εργαζόμενοί μας μπορούν να μοιράζονται ιδέες και προτάσεις. Παρότι αρκετοί εκφράζουν απόψεις, είναι συνήθως οι ίδιοι άνθρωποι που καταθέτουν τις πιο καινοτόμες ιδέες. Στην Kringwinkel Teleshop η καινοτομία προέρχεται από το προσωπικό.»

— Geert Wille

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Το De Fietserij εξακολουθεί να λειτουργεί με ζημίες, γεγονός που είχε προβλεφθεί εξαρχής.

Ωστόσο, κάθε νέος ενοικιαστής του κτιρίου δημιουργεί πρόσθετα έσοδα. Αν και η ανακαίνιση και η διαμόρφωση του χώρου επιβάρυναν τον προϋπολογισμό, η στρατηγική βασίζεται στη λογική της επένδυσης σήμερα για την απόδοση στο μέλλον.

## 6. Διδάγματα



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Ο Geert αντιμετωπίζει με επιφυλακτικότητα τις επιδοτήσεις.

Σε μια προηγούμενη διαδρομή καινοτομίας που αφορούσε τον σχεδιασμό προϊόντων από ανακυκλωμένα υλικά, χρειάστηκε πολύς χρόνος μέχρι να διαπιστωθεί ότι η εμπορική αξιοποίηση δεν ήταν πρακτικά εφικτή. Πιστεύει ότι χωρίς επιδότηση η απόφαση εγκατάλειψης του έργου θα είχε ληφθεί νωρίτερα.

Κατά την άποψή του, πολλές καινοτομίες περιορίζονται στη διάρκεια χρηματοδότησης ενός έργου και εξαφανίζονται όταν αυτή ολοκληρωθεί.

Παράλληλα θεωρεί ότι μόνο οικονομικά υγιείς οργανισμοί μπορούν να επενδύουν ουσιαστικά στην καινοτομία. Η Kringwinkel Teleshop καινοτόμησε συχνά βασιζόμενη στον προσωπικό χρόνο των εργαζομένων και στα αποθεματικά της.

Οι επιδοτήσεις παραμένουν χρήσιμες όταν λειτουργούν ως καταλύτης καινοτομίας, ιδιαίτερα για τη φάση δοκιμών και ανάπτυξης, αρκεί να είναι προσβάσιμες και να μην συνοδεύονται από υπερβολικά αυστηρούς όρους.

«Δεν είμαι ιδιαίτερα φίλος των επιδοτήσεων, αλλά βοηθούν στην κάλυψη του χρόνου και των επενδύσεων. Ειδικά για τη δοκιμή και ανάπτυξη νέων ιδεών, οι επιδοτήσεις είναι ευπρόσδεκτες όταν είναι προσβάσιμες και όχι υπερβολικά περιοριστικές.»

— Geert Wille

## 7. Κάτι ακόμη;

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η Kringwinkel Teleshop διαθέτει μακρά ιστορία στη μείωση αποβλήτων και στην κοινωνική απασχόληση.
- Η μείωση των επιδοτήσεων λειτούργησε ως καταλύτης για νέες καινοτομίες.
- Το Cimorné αποτελεί παράδειγμα δημιουργικής αξιοποίησης ενός κτιρίου με τη συμμετοχή συμπληρωματικών επιχειρήσεων.
- Η οικονομική πίεση που προκαλεί η κατάργηση των προγραμμάτων απασχόλησης ενδέχεται να οδηγήσει σε δύσκολες αποφάσεις στο μέλλον.



- Η καινοτομία προέρχεται κυρίως από τους ίδιους τους εργαζομένους και από την ανάγκη προσαρμογής στις νέες συνθήκες.



## 23. Peerby Belgium

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενου: Lieven D'Hondt

Θέση: Ιδρυτής και Συντονιστής

Κοινωνική επιχείρηση: Peerby Belgium

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Kaat Peeters

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Peerby ξεκίνησε το 2013 ως η ένωση «WijDelen» («Μοιραζόμαστε»). Στόχος της ήταν να φέρει τους ανθρώπους πιο κοντά, ενθαρρύνοντας τον διαμοιρασμό αγαθών μεταξύ τους.

Στα πρώτα της βήματα διέθετε τη δική της ιστοσελίδα, [www.wijdelen.be](http://www.wijdelen.be), η οποία βασιζόταν στη λογική της προσφοράς. Οι χρήστες δημοσίευαν ποια αντικείμενα διέθεταν και ήταν πρόθυμοι να μοιραστούν με άλλους. Η πρωτοβουλία σημείωσε σχετική επιτυχία, καθώς περίπου 1.000 άτομα εγγράφηκαν και ανάρτησαν τα αντικείμενα που μπορούσαν να προσφέρουν.

Μετά από επαφή με την κοινωνική επιχείρηση Peerby Netherlands, διαπίστωσαν ότι ένα μοντέλο βασισμένο στη ζήτηση λειτουργούσε πολύ καλύτερα από το μοντέλο της προσφοράς. Έτσι, τον Μάρτιο του 2014 ξεκίνησαν συνεργασία με την Peerby Netherlands και ανέλαβαν την εκπροσώπησή της στο Βέλγιο.

Σήμερα η Peerby Belgium λειτουργεί ως μια ιδιαίτερα ενεργή διαδικτυακή πλατφόρμα μέσω της οποίας οι πολίτες μπορούν να ζητούν αντικείμενα που επιθυμούν να δανειστούν από ανθρώπους της γειτονιάς τους.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Στην αρχική της μορφή, η Peerby Belgium λειτουργούσε αποκλειστικά ως δωρεάν διαδικτυακή πλατφόρμα.

Κατά τη διάρκεια του 2015 η ομάδα διερεύνησε διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα. Πραγματοποίησε έρευνες σε πιθανούς πελάτες και αξιολόγησε διάφορες εμπορικές προτάσεις.



Οι πιθανοί πελάτες προέρχονταν κυρίως από το δίκτυο του Social Innovation Factory και του The Shift.

Στα τέλη του ίδιου έτους ξεκίνησε η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος με την υποστήριξη του Venture Philanthropy Fund του King Baudouin Foundation.

Ήδη δύο εταιρείες είχαν δεσμευτεί να αγοράσουν το νέο αυτό προϊόν: μια εξειδικευμένη πλατφόρμα διαμοιρασμού.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η περιβαλλοντική αποστολή της Peerby είναι ξεκάθαρη: ο διαμοιρασμός αγαθών συμβάλλει σημαντικά στη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>.

Ορισμένες μελέτες αναφέρουν ότι η οικονομία του διαμοιρασμού μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των εκπομπών έως και κατά 12,5%.

Παρόλα αυτά, η Peerby δυσκολεύεται να μετρήσει με ακρίβεια τον δικό της αντίκτυπο σε αριθμητικούς δείκτες. Για τον λόγο αυτό βασίζεται περισσότερο στην αφήγηση ιστοριών και παραδειγμάτων, όπως η συζήτηση γύρω από την έλλειψη πρώτων υλών και πόρων.

Σε κοινωνικό επίπεδο, ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εργαλείο που δημιουργήθηκε από την Peerby Netherlands είναι ένας χάρτης του Άμστερνταμ που απεικονίζει όλες τις ανταλλαγές αντικειμένων μεταξύ χρηστών. Οι συνδέσεις μεταξύ των ανθρώπων παρουσιάζονται οπτικά και αναδεικνύουν τον μεγάλο αριθμό κοινωνικών αλληλεπιδράσεων που δημιουργούνται.

Ο διαμοιρασμός συνδέεται επίσης με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών. Παρότι αυτή η επίδραση είναι εμφανής, παραμένει δύσκολο να αποδοθεί άμεσα στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η επιτυχία της Peerby βασίζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι επιθυμούν πραγματικά να βοηθούν ο ένας τον άλλον. Η πλατφόρμα το αποδεικνύει στην πράξη και δημιουργεί μια ιδιαίτερα θετική και ανθρώπινη ιστορία.

### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Μία από τις σημαντικότερες καινοτομίες της Peerby ήταν η μετάβαση από ένα μοντέλο που βασιζόταν στην προσφορά σε ένα μοντέλο που βασίζεται στη ζήτηση.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Σήμερα, στο Βέλγιο, η Peerby καινοτομεί κυρίως στο επίπεδο του επιχειρηματικού της μοντέλου. Θέλοντας να διατηρήσει τη δωρεάν πλατφόρμα διαμοιρασμού αγαθών, αναζήτησε εναλλακτικούς τρόπους δημιουργίας εσόδων.

Η δωρεάν πλατφόρμα – το κοινό αγαθό της κοινότητας – παραμένει στον πυρήνα του μοντέλου. Γύρω από αυτήν αναπτύσσονται νέες υπηρεσίες, όπως οι εξειδικευμένες πλατφόρμες διαμοιρασμού Peerby Go.

Εργοδότες ή υπεύθυνοι αθλητικών συλλόγων μπορούν να πληρώνουν για τη χρήση μιας ειδικής πλατφόρμας, μέσω της οποίας τα μέλη τους ανταλλάσσουν αγαθά με άτομα που γνωρίζουν και στην καθημερινή ζωή. Τα αντικείμενα παραδίδονται απευθείας στην κατοικία τους.

Η Peerby επιδιώκει να αποφύγει τη μετατροπή της σε «Airbnb των αντικειμένων» και διατηρεί τον κοινοτικό χαρακτήρα της πλατφόρμας. Τα έσοδα δημιουργούνται σε τοπικό επίπεδο και επιστρέφουν στον συνεταιρισμό, ενισχύοντας το συνολικό μοντέλο. Η συνεταιριστική διαχείριση αποτελεί, σύμφωνα με την επιχείρηση, το πιο καινοτόμο στοιχείο του επιχειρηματικού της μοντέλου.

## **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

### **α. Περιγραφή της καινοτομίας**

Η Peerby καινοτόμησε μέσα από την ανάπτυξη ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου που διατηρεί τον κοινοτικό χαρακτήρα της πλατφόρμας διαμοιρασμού.

Στο νέο αυτό μοντέλο, η συνεταιριστική φιλοσοφία παραμένει στο επίκεντρο και συνδυάζεται με νέες πηγές εσόδων.

### **β. Από πού προήλθε η καινοτομία;**

Η καινοτομία προέκυψε από την ανάγκη διαχείρισης και βελτιστοποίησης της πλατφόρμας με γνώμονα την αποστολή της και όχι τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Για την Peerby, η κοινότητα παραμένει το σημαντικότερο στοιχείο του οικοσυστήματος που έχει δημιουργήσει.

### **γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;**



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Η Peerby αξιοποίησε ένα μοντέλο πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών (multi-stakeholder model) για την ανάπτυξη του νέου επιχειρηματικού της μοντέλου, παραμένοντας πιστή στις αξίες της.

Κατά τη διάρκεια του 2015, ο Lieven εργάστηκε πλήρως για τη WijDelen/Peerby. Χρησιμοποίησε αυτό το διάστημα για να αντλήσει έμπνευση από ένα μεγάλο εύρος πρωτοβουλιών και έργων. Κάθε συνάντηση αποτελούσε πιθανή ευκαιρία μάθησης και συνεργασίας.

Το 2016 εργάστηκε μερικώς στην οικογενειακή επιχείρηση του πατέρα του, γεγονός που τον υποχρέωσε να προσεγγίσει την Peerby με πιο οικονομικούς όρους και να επικεντρωθεί περισσότερο στις προτεραιότητές της.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Κατά τους επόμενους μήνες, η Peerby σχεδίαζε να επικοινωνήσει ξανά με τις εταιρείες που είχαν συμμετάσχει στις έρευνες του 2015, παρουσιάζοντας πλέον μια πιο ολοκληρωμένη πρόταση.

Επιπλέον, δέκα ακόμη εταιρείες βρίσκονταν ήδη στο στάδιο προετοιμασίας συνεργασίας, ενώ και μία τοπική αρχή είχε εκδηλώσει ενδιαφέρον συμμετοχής.

Η Peerby προωθεί ένα νέο παράδειγμα προς τις επιχειρήσεις: την πρόσβαση στα αγαθά αντί της ιδιοκτησίας τους. Μέσω της μεθοδολογίας της εμπνέει οργανισμούς να υιοθετήσουν διαφορετικές συμπεριφορές και πρότυπα κατανάλωσης.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την εξειδικευμένη πλατφόρμα καταβάλλουν μηνιαία συνδρομή. Παράλληλα, η Peerby προσφέρει υποστήριξη και καθοδήγηση με στόχο την αλλαγή συμπεριφορών και την ενίσχυση της συνοχής μέσα στους οργανισμούς.

## 6. Διδάγματα

- Είναι σημαντικό να ξεκινά κανείς γρήγορα τις δοκιμές. Δεν είναι απαραίτητο να αναπτύσσονται εκτεταμένα σχέδια πριν από την πρώτη εφαρμογή.
- Η αναζήτηση έμπνευσης από διαφορετικές πηγές βοηθά στην υπέρβαση νοητικών περιορισμών.
- Η ανοιχτή σκέψη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για κάθε κοινωνικό επιχειρηματία.
- Η ενασχόληση με δραστηριότητες που δεν έχουν δοκιμαστεί στο παρελθόν συμβάλλει στην



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

επιτυχία μιας επιχείρησης και βοηθά στην υπέρβαση των οργανωτικών «σιλό».

- Κατά την προώθηση μιας καινοτόμου ιδέας σε μια επιχείρηση, είναι προτιμότερο να επικοινωνεί κανείς απευθείας με τους τελικούς λήπτες αποφάσεων και όχι μόνο με στελέχη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η άμεση επαφή αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας.

## **7. Κάτι ακόμη;**

## **8. Σημαντικότερα σημεία**

- Η ανοιχτή σκέψη αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη στάση για έναν κοινωνικό επιχειρηματία.
- Είναι σημαντικό να ξεκινά κανείς, να αναλαμβάνει ρίσκα και να μην καθυστερεί υπερβολικά στον στρατηγικό σχεδιασμό.
- Όταν επιδιώκεται η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε μια καινοτομία, η άμεση επικοινωνία με τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων είναι καθοριστική.
- Ο ίδιος ο κοινωνικός επιχειρηματίας αποτελεί τον καλύτερο πρεσβευτή της καινοτομίας του.



## 24. Tintelijn

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιζόμενου: Hans Mathys

Θέση: Ενεργό μέλος-εταίρος

Κοινωνική επιχείρηση: Tintelijn

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Tintelijn («μακράν το πιο φυσικό κατάστημα χρωμάτων») ιδρύθηκε πριν από 27 χρόνια από τον Jan Van de Gracht και σύντομα υιοθέτησε τη μορφή συνεταιρισμού.

Οι δύο άλλοι συνιδρυτές αποχώρησαν σταδιακά και αντικαταστάθηκαν από τέσσερις ενεργούς εταίρους. Ο Hans Mathys είναι ένας από αυτούς και ασχολείται κυρίως με τη διοίκηση, την παρακολούθηση έργων και τον συντονισμό, ενώ εξακολουθεί να εργάζεται τακτικά και στα εργοτάξια.

Η ομάδα αναπτύχθηκε σταδιακά και σήμερα αποτελείται από πέντε ενεργούς εταίρους και δεκατρείς εργαζομένους.

Αρχικά η Tintelijn δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά στον τομέα των τεχνικών εργασιών, με κύρια ειδίκευση τους χρωματισμούς. Εδώ και δέκα χρόνια λειτουργεί επίσης φυσικό κατάστημα χρωμάτων, ενώ πριν από δύο χρόνια δημιούργησε και ηλεκτρονικό κατάστημα.

Τα βασικά στοιχεία που τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό είναι η περιβαλλοντική της προσέγγιση (με έμφαση στα φυσικά χρώματα) και η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση

Η προσήλωση στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα και στην ποιότητα έχει το αντίστοιχο κόστος.

Αυτό σημαίνει ότι η οικονομική βιωσιμότητα αποτελεί διαρκή πρόκληση, ιδιαίτερα σε έναν τομέα με έντονο ανταγωνισμό. Ο Hans παρατηρεί ότι όλο και περισσότεροι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά προβάλλοντας παρόμοιες αξίες, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει και



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

ανταγωνισμό από επαγγελματίες που δεν δίνουν την ίδια βαρύτητα στην ποιότητα, στο περιβάλλον ή στους εργαζομένους τους.

Η Tintelijn διαφοροποίησε σταδιακά τις δραστηριότητές της, συνδυάζοντας τεχνικές εργασίες, φυσικό κατάστημα και ηλεκτρονικές πωλήσεις.

Η βασική πρόκληση σήμερα δεν είναι μόνο η περαιτέρω διαφοροποίηση, αλλά κυρίως η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Για τον σκοπό αυτό επένδυσε πρόσφατα σε σύστημα CRM, το οποίο επιτρέπει την καλύτερη ενοποίηση και διαχείριση των διαφορετικών δραστηριοτήτων της.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί θεμελιώδη αρχή της Tintelijn.

Αυτό εκφράζεται τόσο μέσω οικολογικών προϊόντων και υπηρεσιών – κυρίως φυσικών χρωμάτων – όσο και μέσω περιβαλλοντικά φιλικών διαδικασιών, όπως η τοπική δραστηριοποίηση και η χρήση ποδηλάτου όπου αυτό είναι εφικτό.

Κάθε επιχειρησιακή ή στρατηγική απόφαση αξιολογείται με βάση τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της. Οι βασικές προκλήσεις αφορούν την επιλογή υλικών και τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου βιώσιμης κινητικότητας για την ομάδα.

Τα κοινωνικά ζητήματα αποτελούν επίσης σημαντική προτεραιότητα. Η ομάδα απαρτίζεται από ανθρώπους με κοινές αξίες γύρω από την ποιότητα και το περιβάλλον, γεγονός που επιτρέπει την ύπαρξη μιας οριζόντιας οργανωτικής δομής.

Υπάρχει κυκλική εναλλαγή υπευθύνων εργοταξίου, ενισχύοντας την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι συμμετέχουν σε τακτικές συναντήσεις («day shift» και «night shift»), γεγονός που ενισχύει τη συμμετοχικότητα και τη συλλογική λήψη αποφάσεων.

Οι ενεργοί εταίροι συνεχίζουν να εργάζονται στα έργα μαζί με τους υπόλοιπους εργαζομένους, συμβάλλοντας στην οριζόντια κουλτούρα του οργανισμού.

Βασικές προκλήσεις για το μέλλον αποτελούν η περαιτέρω ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και η διαδοχή των ενεργών εταίρων.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

«Έχουμε αποκτήσει εμπειρία στην κοινωνική απασχόληση, με άλλοτε θετικά και άλλοτε λιγότερο θετικά αποτελέσματα. Η έμφαση που δίνουμε στο περιβάλλον και στην ποιότητα, σε συνδυασμό με τις εξειδικευμένες και ποικίλες εργασίες που αναλαμβάνουμε, δεν ταιριάζει πάντοτε με τα προγράμματα κοινωνικής απασχόλησης. Όταν προσπαθείς να δημιουργήσεις μια οριζόντια ιεραρχία στον οργανισμό, έρχεσαι προσωρινά αντιμέτωπος με μια πιο κάθετη ιεραρχία κατά την εκπαίδευση ατόμων που βρίσκονται μακριά από την αγορά εργασίας.»

— Hans Mathys

#### 4. Πρακτικές καινοτομίας

Η Tintelijn υπήρξε διαχρονικά πρωτοπόρος στη χρήση και διάθεση φυσικών χρωμάτων, τόσο μέσω των υπηρεσιών της όσο και μέσω των φυσικών και ηλεκτρονικών της καταστημάτων.

Ωστόσο, ο Hans θεωρεί ότι η πραγματική καινοτομία της επιχείρησης εντοπίζεται κυρίως στις διαδικασίες και στην οργανωτική της δομή.

Οι ενεργοί εταίροι συνεχίζουν να εργάζονται δίπλα στους υπόλοιπους εργαζομένους και η οριζόντια ιεραρχία απαιτεί συνεχή προσοχή και φροντίδα.

Η συμμετοχή βρίσκεται στον πυρήνα της λειτουργίας της επιχείρησης. Πολλές ιδέες προέρχονται από ολόκληρη την ομάδα, αν και οι περισσότερες στρατηγικές πρωτοβουλίες εξακολουθούν να προέρχονται από τους ενεργούς εταίρους, λόγω της αυξημένης ευθύνης που αναλαμβάνουν.

Οι εξαμηνιαίες συναντήσεις των ενεργών εταίρων («conclave») αποτελούν το βασικό φόρουμ λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Το διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο συμμετέχουν οι ενεργοί εταίροι και τρία ανεξάρτητα μέλη, λειτουργεί ως μηχανισμός ελέγχου και αξιολόγησης πριν από την εφαρμογή σημαντικών αποφάσεων.

#### 5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας

##### α. Περιγραφή της καινοτομίας

Η Tintelijn επένδυσε πρόσφατα σημαντικούς πόρους στην ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

συστήματος CRM, με στόχο την ενοποίηση των δραστηριοτήτων της και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς της.

Η πρωτοβουλία αυτή αναμένεται να ενισχύσει τη θέση της απέναντι στον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Ο Haps συμμετείχε ενεργά σε όλη τη διαδικασία, καθώς είναι υπεύθυνος για τη διοικητική υποστήριξη και την παρακολούθηση των έργων.

β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η ανάγκη προέκυψε από τη συνεχή διαφοροποίηση της επιχείρησης και ιδιαίτερα από τη δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος φυσικών χρωμάτων.

Παρότι η ιστοσελίδα λειτουργούσε μόλις δύο χρόνια, είχαν ήδη εμφανιστεί παρόμοια ηλεκτρονικά καταστήματα στην αγορά.

Ο συνδυασμός αυξανόμενου ανταγωνισμού και πολλαπλών δραστηριοτήτων δημιούργησε την ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα επαγγελματοποιούσε τη λειτουργία της επιχείρησης, θα περιόριζε τις επικαλύψεις εργασιών και θα ενοποιούσε τη διαχείριση πληροφοριών.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Ο Haps πραγματοποίησε εκτεταμένη έρευνα αγοράς για την εύρεση ενός κατάλληλου συστήματος ανοικτού κώδικα.

Αφιέρωσε σημαντικό χρόνο στην αναζήτηση της κατάλληλης λύσης πριν παρουσιάσει την πρότασή του στους ενεργούς εταίρους.

Το σύστημα εγκρίθηκε και εγκαταστάθηκε, αν και η πλήρης αξιοποίησή του εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη. Η εφαρμογή του στην καθημερινή λειτουργία συνεχίζεται και ορισμένες δυνατότητές του δεν έχουν ακόμη αξιοποιηθεί πλήρως.

Στα πρώτα στάδια αξιοποιήθηκε εξωτερική συμβουλευτική υποστήριξη, όμως η επιχείρηση ανέλαβε στη συνέχεια εσωτερικά την ολοκλήρωση της διαδρομής καινοτομίας.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Το σύστημα έχει ήδη αποδώσει σημαντικά αποτελέσματα.

Η διαχείριση εγγράφων έχει βελτιωθεί, οι πληροφορίες είναι ευκολότερα προσβάσιμες τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (μέσω του ιστότοπου και του ηλεκτρονικού καταστήματος) και απαιτείται λιγότερος χρόνος για τον προγραμματισμό εργασιών.

Τα οφέλη αυτά μεταφράζονται ήδη σε εξοικονόμηση χρόνου και κόστους.

Παράλληλα, η καινοτομία συμβάλλει και στην περιβαλλοντική αποστολή της Tintelij. Η μεγαλύτερη διαφάνεια και η διάδοση γνώσης – για παράδειγμα μέσω βίντεο που εξηγούν τη χρήση φυσικών χρωμάτων – ενισχύουν τη χρήση οικολογικών προϊόντων στην κοινωνία.

Ακόμη και όταν οι καταναλωτές επιλέγουν να αγοράσουν χρώματα από άλλους προμηθευτές, η διάδοση αυτής της γνώσης συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση γύρω από τα φυσικά χρώματα.

## 6. Διδάγματα

Σύμφωνα με τον Hans, η καινοτομία πρέπει πάντοτε να εξυπηρετεί τους βασικούς στόχους της επιχείρησης.

Η Tintelij αξιοποίησε κατά το παρελθόν επιδοτήσεις για την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων, όμως σε αυτές τις περιπτώσεις βασίστηκε σε εξωτερικούς ειδικούς για την προετοιμασία, την υλοποίηση και την υποβολή αναφορών.

Για μια μικρή επιχείρηση δεν είναι εύκολο να αναλάβει μόνη της τη διαχείριση πολύπλοκων χρηματοδοτικών προγραμμάτων.

«Κερδίσαμε αρκετά χρόνια χάρη στη δυνατότητα αξιοποίησης ευρωπαϊκής χρηματοδότησης (ESF) για την ανάπτυξη της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού μας, η οποία είναι εξαιρετικά σημαντική για μια επιχείρηση όπως η Tintelij. Χωρίς υποστήριξη στην προετοιμασία, την ανάπτυξη και την αναφορά του έργου, πιθανότατα δεν θα είχαμε συμμετάσχει. Ευτυχώς όλα τα κομμάτια του παζλ μπήκαν στη σωστή θέση τη σωστή στιγμή.»

— Hans Mathys

Η κοινωνική καινοτομία δεν υπήρξε πάντοτε εύκολη υπόθεση για την Tintelij.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Η εκπαίδευση και η απασχόληση ατόμων με απόσταση από την αγορά εργασίας απαιτούν σημαντικούς πόρους και χρόνο.

«Η απόδοση δεν αντισταθμίζει πλήρως την επένδυση, ακόμη και με τις μισθολογικές επιδοτήσεις. Παρ' όλα αυτά είχαμε ορισμένες επιτυχίες και σκοπεύουμε να συνεχίσουμε βασιζόμενοι σε αυτές. Δεν θέλουμε να εγκαταλείψουμε την απασχόληση ατόμων με απόσταση από την αγορά εργασίας, αλλά δεν έχει νόημα να προσπαθούμε να επιβάλουμε κάτι που δεν ταιριάζει στη λειτουργία μας.»

— Hans Mathys

## 7. Κάτι ακόμη;

Η κυβέρνηση μπορεί να συνεχίσει να στηρίζει κοινωνικές επιχειρήσεις όπως η Tintelijn.

Μία από τις βασικές προκλήσεις είναι να γίνουν οι επιδοτήσεις πιο προσβάσιμες για μικρότερους οργανισμούς.

Μια δεύτερη σημαντική πρόκληση αφορά τη χρηματοδότηση της εσωτερικής κατάρτισης.

«Οι κοινωνικές επιχειρήσεις όπως η δική μας είναι επιτυχημένες επειδή εστιάζουμε στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες, αλλά και επειδή δίνουμε μεγάλη έμφαση στην ποιότητα. Για να διατηρήσουμε αυτή την ποιότητα χρειάζεται να επενδύουμε σημαντικά στην εκπαίδευση των ανθρώπων μας στον χώρο εργασίας. Η νέα γενιά πρέπει να μάθει την τέχνη. Υπάρχουν επιδοτήσεις για εξωτερική κατάρτιση, αλλά όχι αρκετές για εσωτερική εκπαίδευση.»

— Hans Mathys

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η Tintelijn είναι μια κοινωνική επιχείρηση που αναπτύχθηκε σταθερά μέσα στα χρόνια, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της από τις τεχνικές εργασίες σε φυσικό και ηλεκτρονικό κατάστημα χρωμάτων.
- Η μεγαλύτερη πρόκληση σήμερα είναι η ενοποίηση των δραστηριοτήτων και η αύξηση της αποτελεσματικότητας απέναντι στον αυξανόμενο ανταγωνισμό.
- Η επιχείρηση διατηρεί σταθερή προσήλωση στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα και στην ποιότητα.
- Ως συνεταιρισμός δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή, στην ομαδική εργασία και στις κοινωνικές αξίες.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

- Η διαδοχή των ενεργών εταίρων αποτελεί βασικό στρατηγικό ζήτημα για το μέλλον.
- Οι περισσότερες διαδρομές καινοτομίας υλοποιούνται εσωτερικά, καθώς συνδέονται στενά με την αποστολή της επιχείρησης.
- Η εξωτερική υποστήριξη μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη για την αξιοποίηση επιδοτήσεων και την υλοποίηση σύνθετων έργων.
- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν ωφελούνται όλες με τον ίδιο τρόπο από τα προγράμματα κοινωνικής απασχόλησης και απαιτούνται πιο στοχευμένες πολιτικές υποστήριξης.



## 25. CASE (Innec)

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενου: Geert Van de Woestyne

Θέση: Διευθύνων Σύμβουλος (CEO)

Κοινωνική επιχείρηση: CASE

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντευκτής: Pieter Werrebrouck

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Ο συνεταιρισμός CASE ιδρύθηκε πολύ πρόσφατα, στις 10 Ιανουαρίου 2017.

Πρόκειται για μια απόσχιση (spin-off) της Innec cnba, η οποία με τη σειρά της αποτελεί απόσχιση της Pro Natura. Στόχος της CASE είναι η ενδυνάμωση ολόκληρου του τομέα της κοινωνικής οικονομίας, αλλά και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ευρύτερα.

Από τις 16 Μαρτίου 2017 θα ξεκινήσει τη λειτουργία της διαπραγματευόμενη καλύτερους όρους προμήθειας για όλα τα προϊόντα που χρειάζονται οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην καθημερινή τους λειτουργία.

Οι κατηγορίες προϊόντων εκτείνονται από επαγγελματικά οχήματα και γραφική ύλη μέχρι εξοπλισμό συντήρησης πρασίνου.

Μέσω αυτής της υπηρεσίας, η CASE επιδιώκει να εξοικονομεί χρόνο και χρήματα για τα μέλη της, τα οποία θα είναι κυρίως επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας αλλά και άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις.

Ο Geert Van de Woestyne προσλήφθηκε από την Pro Natura το 2016 για να αναπτύξει καινοτομίες μέσα από την Innec, έναν συνεταιρισμό που δημιουργήθηκε για την ανάπτυξη καινοτόμων οικολογικών δραστηριοτήτων με δυνατότητες απασχόλησης για εργαζομένους που προέρχονται από την Pro Natura.

Μετά από αρκετούς μήνες εργασίας στην Innec, συνέλαβε την ιδέα μιας κεντρικής υπηρεσίας προμηθειών για κοινωνικές επιχειρήσεις.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Αρχικά ανέπτυξε την ιδέα εντός της Inpec, όμως στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι ένας ανεξάρτητος συνεταιρισμός θα εξυπηρετούσε καλύτερα τη διαφάνεια και τη σαφήνεια προς τα μέλη.

Έτσι μετακινήθηκε στη CASE και από τις 10 Ιανουαρίου 2017 ανέλαβε επίσημα τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

## **2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση**

Η Inpec δημιουργήθηκε για να αναπτύσσει καινοτόμες οικολογικές δραστηριότητες που δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης για εργαζομένους που μετακινούνται από την Pro Natura.

Παρότι ο Geert αποχώρησε από την Inpec για να ιδρύσει τη CASE, η Inpec θα συνεχίσει να επιτελεί τον ίδιο ρόλο.

Υπάρχουν ήδη αρκετές νέες ιδέες προς ανάπτυξη, όπως φυσικά κοιμητήρια και συστήματα περιορισμού της ανάπτυξης κισσού, ενώ βρίσκεται σε εξέλιξη η στελέχωση της ομάδας που θα συνεχίσει το έργο του.

## **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Όπως και η Pro Natura, η Inpec επικεντρώνεται κυρίως στο περιβάλλον, την οικολογία και τη φύση.

Ταυτόχρονα επιδιώκει να δημιουργεί κοινωνική απασχόληση μέσω των καινοτομιών που αναπτύσσει.

Οι καινοτομίες της Inpec οφείλουν να έχουν τόσο περιβαλλοντικό όσο και κοινωνικό αντίκτυπο.

Αυτός ήταν και ένας από τους λόγους για τους οποίους η υπηρεσία κεντρικών προμηθειών μεταφέρθηκε στη νέα εταιρεία CASE.

Παρότι η CASE δημιουργεί έμμεσο κοινωνικό αντίκτυπο – καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις εξοικονομούν πόρους που μπορούν να επενδύσουν σε κοινωνική απασχόληση – δεν δημιουργεί άμεσα οικολογικές δραστηριότητες για εργαζομένους που προέρχονται από την Pro Natura.



Οι επόμενες καινοτομίες που σχεδιάζονται από την Inpec αναμένεται να εξυπηρετήσουν πιο άμεσα και τους δύο αυτούς στόχους.

#### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Με τη δημιουργία της Inpec, η πολιτική καινοτομίας της Pro Natura απέκτησε συγκεκριμένη και οργανωμένη μορφή.

Για την υποστήριξη της καινοτομίας προβλέπεται η δημιουργία μιας ειδικής ομάδας καινοτομίας, η οποία θα συναντάται περίπου μία φορά τον μήνα.

Στόχος της ομάδας είναι η παρακολούθηση των καινοτομιών, η ανταλλαγή ιδεών και η δημιουργία νέων επιχειρηματικών προτάσεων.

#### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

##### **α. Περιγραφή της καινοτομίας**

Η CASE σημαίνει «Central Purchase for Social Economy» (Κεντρικές Προμήθειες για την Κοινωνική Οικονομία).

Πρόκειται για μια κεντρική υπηρεσία προμηθειών που απευθύνεται σε κοινωνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας.

Από ποδήλατα και επαγγελματικό ρουχισμό μέχρι εξοπλισμό εργασίας, η CASE επιλέγει προϊόντα που παρουσιάζουν ευρεία ζήτηση στον κλάδο.

Στη συνέχεια διαπραγματεύεται με πολλούς προμηθευτές ανά κατηγορία προϊόντων, επιδιώκοντας τις καλύτερες δυνατές συμφωνίες.

Οι συμφωνίες μπορεί να λαμβάνουν τη μορφή ομαδικών αγορών, συμβάσεων αντιπροσώπευσης ή συμφωνιών-πλαισίων.

Κατά την έναρξη λειτουργίας της, η CASE σχεδίαζε να ξεκινήσει με τις δύο τελευταίες μορφές συνεργασίας και να προσθέσει αργότερα και τις ομαδικές αγορές.



Η επίσημη παρουσίαση της πρωτοβουλίας προγραμματίστηκε για τις 16 Μαρτίου 2017, μέσα από ειδική εκδήλωση με στόχο την προσέλκυση νέων μελών.

β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Ο Geert προσλήφθηκε από την Pro Natura για να αναπτύξει τις καινοτόμες οικολογικές ιδέες της μέσω της Inpec.

Λίγους μήνες αργότερα, κατά τη διάρκεια μιας περιόδου με σχετικά περιορισμένο φόρτο εργασίας, του ανατέθηκε να αναλύσει το ιστορικό αγορών της Pro Natura.

Διαθέτοντας σημαντική εμπειρία στις προμήθειες και στις διαπραγματεύσεις, συνειδητοποίησε ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επιτύχουν πολύ καλύτερες τιμές μέσω συλλογικών αγορών.

Αρχικά εξέτασε τον εξοπλισμό πρασίνου που χρησιμοποιούσε η Pro Natura και διαπίστωσε ότι η συγκέντρωση παραγγελιών από διαφορετικούς οργανισμούς θα μπορούσε να οδηγήσει σε σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Η σκέψη αυτή εξελίχθηκε σταδιακά σε μια ολοκληρωμένη ιδέα για ολόκληρο τον φλαμανδικό τομέα κοινωνικής οικονομίας.

Ο Geert κατέγραψε τις σημαντικότερες κατηγορίες προϊόντων και τους βασικούς προμηθευτές κάθε κατηγορίας και συνέταξε αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο για το εγχείρημα.

Στη συνέχεια υπέβαλε την πρόταση σε τρία μέλη του διοικητικού συμβουλίου ζητώντας έγκριση για τη διερεύνηση των δυνατοτήτων της.

«Είναι σημαντικό να υπάρχει ανοιχτότητα και διάθεση στήριξης από τη διοίκηση, γιατί μια καλή ιδέα απαιτεί χρόνο και επενδύσεις για να αναπτυχθεί. Η ιδέα της κεντρικής υπηρεσίας προμηθειών δεν ωφελεί μόνο τη δική μας επιχείρηση (Pro Natura), οπότε ήταν πραγματικά ευτύχημα που μου δόθηκε η δυνατότητα να την αναπτύξω. Δεν είμαστε μεγάλη επιχείρηση και η επένδυση σε χρόνο ήταν σημαντική και συνεπώς ριψοκίνδυνη.»

— Geert Van de Woestyne

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027  
Ευρωπαϊκή Ανάπτυξη για Όλους

Το πρώτο βήμα ήταν μια πιλοτική δοκιμή στον τομέα των μηχανημάτων πρασίνου.

Ο Geert προσέγγισε προμηθευτές εκ μέρους ολόκληρου του κλάδου και κατάφερε να επιτύχει ιδιαίτερα ευνοϊκές συμφωνίες.

Η επιτυχία αυτή οδήγησε στη διεύρυνση της προσπάθειας και σε άλλες κατηγορίες προϊόντων.

Στη συνέχεια ξεκίνησαν διαπραγματεύσεις με προμηθευτές για πολλαπλές κατηγορίες προϊόντων.

Παρότι ο Geert είχε εξασφαλίσει την υποστήριξη ορισμένων κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου του, στην πράξη δεν υπήρχε ακόμη συνεταιρισμός ούτε μέλη.

Αυτό δυσκόλευε ορισμένες διαπραγματεύσεις, όμως οι συμφωνίες μπορούσαν να ενεργοποιηθούν αργότερα.

Το τρίτο βήμα ήταν η δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης.

Η απόσχιση κρίθηκε απαραίτητη τόσο λόγω της διαφορετικής αποστολής της CASE όσο και επειδή οι κοινωνικές επιχειρήσεις έπρεπε να έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των κερδών.

Η CASE ιδρύθηκε στις 10 Ιανουαρίου 2017 από την Inpec και έναν χρηματοοικονομικό εταίρο, με σκοπό τη σταδιακή ένταξη μεγάλου αριθμού κοινωνικών επιχειρήσεων ως μελών.

Το επόμενο βήμα ήταν η επίσημη παρουσίαση της CASE στον τομέα κοινωνικής οικονομίας στις 16 Μαρτίου 2017.

Οι ενδιαφερόμενοι οργανισμοί θα μπορούσαν να δοκιμάσουν τις υπηρεσίες ή να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού.

Οι προμηθευτές θα συμμετείχαν ενεργά στις εκδηλώσεις ενημέρωσης και προώθησης, ενώ θα ακολουθούσε περιοδεία σε όλη τη Φλάνδρα.

Μελλοντικές προκλήσεις:

- Πλήρης και ομαλή λειτουργία έως το καλοκαίρι του 2017.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027  
Ευρωπαϊκή Ανάπτυξη για Όλους

- Διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων με τη συμβολή των μελών.
- Ανάπτυξη κατά 0,5 ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης (FTE) ετησίως για επαγγελματική λειτουργία.
- Δημιουργία νέων υπηρεσιών με γνώμονα την κοινή προστιθέμενη αξία.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Την περίοδο της συνέντευξης ήταν ακόμη πολύ νωρίς για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της CASE.

Ωστόσο, ο Geert είχε ήδη εξασφαλίσει συμφωνίες με εκπτώσεις που σε ορισμένες περιπτώσεις προσέγγιζαν ή ξεπερνούσαν το 50%.

Αυτό αναμενόταν να προσελκύσει σημαντικό αριθμό μελών.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα εξοικονομούσαν χρόνο από τις διαπραγματεύσεις και θα πετύχαιναν καλύτερες τιμές, διατηρώντας περισσότερους πόρους για επενδύσεις στην κοινωνική απασχόληση.

Μακροπρόθεσμα, ολόκληρος ο τομέας της κοινωνικής οικονομίας θα μπορούσε να επωφεληθεί και να αναπτυχθεί.

## 6. Διδάγματα

Ο Geert εξακολουθούσε να βρίσκεται στη φάση ανάπτυξης και εμπορικής αξιοποίησης της καινοτομίας, ωστόσο είχε ήδη αποκομίσει σημαντικά διδάγματα.

- Αξίζει να αφιερώνεται χρόνος στην αναζήτηση εξοικονομήσεων και συνεργειών, καθώς συχνά προκύπτουν λύσεις αμοιβαίου οφέλους.
- Η εμπειρία είναι ανεκτίμητη και βοηθά στην αντιμετώπιση διαφορετικών προκλήσεων.
- Πολλές καλές ιδέες δεν υλοποιούνται ποτέ. Μια προσβάσιμη ομάδα ειδικών θα μπορούσε να στηρίζει τους καινοτόμους και να τους βοηθά να ξεπερνούν αμφιβολίες και εμπόδια.
- Η επιτυχημένη και διαρκής καινοτομία απαιτεί πάντα οικονομικούς πόρους, είτε για επενδύσεις είτε για χρόνο εργασίας.



- Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί διαθέτουν συνήθως πλεονέκτημα σε αυτόν τον τομέα.

«Διαθέτω αρκετά χρόνια εμπειρίας, κάτι που με βοηθά σημαντικά στην πορεία της καινοτομίας. Η εμπειρία μου με βοηθά να ανοίγω πόρτες, να μειώνω κόστη και να συνεχίζω ακόμη και όταν τα πράγματα δυσκολεύουν.»

— Geert Van de Woestyne

## 7. Κάτι ακόμη;

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η διαδρομή καινοτομίας της CASE βρισκόταν ακόμη σε εξέλιξη κατά τη στιγμή της συνέντευξης, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για ένα έργο που αναπτυσσόταν σε πραγματικό χρόνο.
- Η ανάπτυξη της ιδέας υπήρξε εξαιρετικά γρήγορη: μέσα σε περίπου έξι μήνες η ιδέα σχεδιάστηκε, αναπτύχθηκε και προετοιμάστηκε για εμπορική εφαρμογή.
- Ο Geert Van de Woestyne συνέλαβε την ιδέα και ανέλαβε ταυτόχρονα τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου της νέας επιχείρησης.
- Η επιτυχία της πρωτοβουλίας οφείλεται τόσο στην προσωπική του εμπειρία και επιμονή όσο και στην υποστήριξη και ανοιχτότητα της μητρικής επιχείρησης απέναντι στην καινοτομία.
- Η φράση «μην ποντάρεις στο άλογο αλλά στον αναβάτη» αποτυπώνει εύστοχα τη σημασία των κατάλληλων ανθρώπων στην επιτυχία μιας καινοτομίας.
- Η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και τεχνογνωσία υπήρξε καθοριστικός παράγοντας για την ταχεία ανάπτυξη της CASE.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

## 26. For Good

### Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενου: Maarten Desmet

Θέση: Ιδρυτής – Διευθύνων Σύμβουλος (CEO)

Κοινωνική επιχείρηση: For Good

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Caroline Godts

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η For Good είναι μια εφαρμογή που προωθεί τη βιώσιμη κατανάλωση σε τρεις βασικούς τομείς: τη διατροφή, τις μετακινήσεις και την ενέργεια.

Ο Maarten, μαζί με τον Koen, ξεκίνησε την ανάπτυξη της ιδέας το 2013 και η εφαρμογή κυκλοφόρησε επίσημα στα ηλεκτρονικά καταστήματα εφαρμογών τον Φεβρουάριο του 2016.

Κατά τα προηγούμενα χρόνια ανέπτυξαν την ιδέα μιας εφαρμογής που παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε οι πολίτες να υιοθετούν πιο βιώσιμες καταναλωτικές συμπεριφορές.

Αρχικά σχεδίασαν μόνοι τους ένα επιχειρηματικό μοντέλο υψηλού επιπέδου, πραγματοποίησαν έρευνα αγοράς σε συνεργασία με το Iminds (κέντρο έρευνας και επιταχυντή ψηφιακής καινοτομίας) και ανέπτυξαν μια πρώτη πιλοτική έκδοση της εφαρμογής με την υποστήριξη της εταιρείας Bagar.

Με αυτήν την πιλοτική έκδοση υλοποίησαν, ξανά σε συνεργασία με το Iminds, ένα Living Lab, όπου μια ομάδα δοκιμαστών χρησιμοποίησε την εφαρμογή και παρείχε συστηματικά ανατροφοδότηση.

Η ομάδα επιθυμούσε να αξιοποιήσει τα ευρήματα αυτά για τη βελτίωση της εφαρμογής, όμως χρειαζόταν επενδυτικά κεφάλαια για να συνεχίσει την ανάπτυξη.

Η εμπειρία του Living Lab τους έδωσε επίσης τη βεβαιότητα ότι η εφαρμογή αποτελούσε μια λύση με πραγματική εμπορική προοπτική και ότι οι χρήστες θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν για σχετικές υπηρεσίες.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

2021-2027

Στη συνέχεια απευθύνθηκαν στο Social Innovation Factory για υποστήριξη και πρόσβαση σε επιδοτήσεις καινοτομίας, οι οποίες τελικά δεν εγκρίθηκαν.

Παράλληλα συνεργάστηκαν με μια κοινοπραξία νεοφυών επιχειρήσεων πληροφορικής, η οποία αποφάσισε να προχρηματοδοτήσει την περαιτέρω ανάπτυξη της εφαρμογής.

Ταυτόχρονα προσπάθησαν να προσελκύσουν επενδυτές επιχειρηματικών αγγέλων και επενδυτές κοινωνικού αντικτύπου, χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία.

Τελικά συγκέντρωσαν κεφάλαια από φίλους και συγγενείς και κατάφεραν να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή ενός επενδυτή, ο οποίος χρηματοδότησε την περαιτέρω ανάπτυξη και την επίσημη κυκλοφορία της εφαρμογής.

## **2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση**

Το επιχειρηματικό μοντέλο της For Good βασίζεται στη δωρεάν διάθεση της εφαρμογής, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή διείσδυση στους χρήστες.

Παράλληλα προσφέρει ως επί πληρωμή υπηρεσία τα «For Good Challenges», προγράμματα που απευθύνονται κυρίως σε επιχειρήσεις.

Πρόκειται για εσωτερικές προκλήσεις προς τους εργαζομένους, οι οποίοι χρησιμοποιούν την εφαρμογή για να κατανοήσουν και να βελτιώσουν τις καταναλωτικές τους συνήθειες, ενώ παράλληλα συμμετέχουν σε φιλικό ανταγωνισμό.

Η πρώτη πώληση ήταν ιδιαίτερα δύσκολη, καθώς κάθε πρόγραμμα έπρεπε να προσαρμοστεί στις ανάγκες του πελάτη.

Η πρώτη συμφωνία υπογράφηκε τον Ιούνιο του 2016 και από τότε η προσέγγιση νέων πελατών έχει γίνει σημαντικά ευκολότερη.

Η εξεύρεση χρηματοδότησης υπήρξε διαχρονικά δύσκολη, όμως επιτεύχθηκε μέσω ισχυρού δικτύου επαφών και επιμονής.

Η For Good διοικείται από τον Maarten και τον Koen, οι οποίοι δεν λαμβάνουν μισθό, καθώς διαθέτουν και άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες.



Ωστόσο, η ανάπτυξη της εφαρμογής απαιτούσε σημαντικές επενδύσεις.

Η εταιρεία είχε δημιουργήσει χρέος προς τον όμιλο πληροφορικής Chronos, ο οποίος είχε χρηματοδοτήσει μέρος της ανάπτυξης.

Αρχικά είχε συμφωνηθεί η αποπληρωμή μέσω προμηθειών επί των πωλήσεων, όμως στη συνέχεια η Chronos διέγραψε μέρος της οφειλής και η For Good ανέκτησε πλήρως τα δικαιώματα του προϊόντος.

Πρόσφατα προσλήφθηκε ο πρώτος εργαζόμενος της επιχείρησης, γεγονός που αύξησε σημαντικά τα σταθερά έξοδα.

Την περίοδο της συνέντευξης η εταιρεία δαπανούσε περίπου 10.000 ευρώ τον μήνα χωρίς ακόμη να διαθέτει επαρκή έσοδα.

Η For Good έχει ιδιαίτερα φιλόδοξα σχέδια για το μέλλον, με κύριο στόχο τη διεθνή επέκταση και την προσέγγιση του 5% έως 10% του πληθυσμού.

Επιδιώκει επίσης να ενσωματώσει λειτουργίες αντιστάθμισης περιβαλλοντικού αποτυπώματος για τους χρήστες που επιθυμούν να αντισταθμίσουν τις υπολειπόμενες περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις.

Το βασικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι η απλοποίηση της βιώσιμης κατανάλωσης μέσω εύχρηστων πληροφοριών και πρακτικών λύσεων.

Κατά την κλιμάκωση της δραστηριότητας επιδιώκει σταθερή και βιώσιμη ανάπτυξη και όχι εκρηκτική μεγέθυνση.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

«Δεν επιλέξαμε τον εύκολο δρόμο εστιάζοντας απλώς σε μια λύση ευαισθητοποίησης.»

Η For Good είναι μια επιχείρηση προσανατολισμένη στον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο.

Στόχος της δεν είναι απλώς η ενημέρωση των πολιτών γύρω από περιβαλλοντικά ζητήματα αλλά η ουσιαστική αλλαγή της καταναλωτικής τους συμπεριφοράς.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Το μήνυμα αυτό δεν είναι πάντα εύκολο να επικοινωνηθεί σε επενδυτές, χρηματοδοτικούς φορείς ή πελάτες.

Παρότι όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία της αλλαγής συμπεριφοράς, παραμένει δύσκολο να πειστούν ότι η εφαρμογή μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο προς αυτήν την κατεύθυνση.

Παρά τις δυσκολίες, η For Good διαπιστώνει ότι όλο και περισσότεροι ενδιαφερόμενοι φορείς αντιλαμβάνονται την ανάγκη μετάβασης από την απλή ευαισθητοποίηση στην πραγματική αλλαγή συμπεριφοράς.

#### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανάπτυξης της For Good.

Η καινοτομία εκδηλώνεται σε πολλαπλά επίπεδα:

- Τεχνολογική καινοτομία στον τρόπο συλλογής, ανάλυσης και αξιοποίησης δεδομένων για την παροχή εξατομικευμένων προτάσεων βιώσιμης κατανάλωσης.
- Περαιτέρω ανάπτυξη της εφαρμογής με ενσωμάτωση της έννοιας του περιορισμού χρήσης πόρων σε ατομικό επίπεδο και λειτουργιών αντιστάθμισης περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- Βελτίωση του σχεδιασμού και της χρηστικότητας μέσω γνώσεων από τη συμπεριφορική ψυχολογία.
- Καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο, όπου η εφαρμογή προσφέρεται δωρεάν και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες χρεώνονται.

#### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

α. Περιγραφή της καινοτομίας

Η καινοτομία αφορά το συνολικό επιχειρηματικό και τεχνολογικό μοντέλο της For Good.

β. Από πού προήλθε η καινοτομία;



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Η ιδέα διαμορφώθηκε όταν ο Maarten γνώρισε έναν Ολλανδό επιχειρηματία που είχε δημιουργήσει μια «πράσινη» πιστωτική κάρτα.

Οι χρήστες συγκέντρωναν πόντους μέσω της κατανάλωσής τους και στη συνέχεια τους χρησιμοποιούσαν για την αντιστάθμιση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος.

Ο επιχειρηματίας πρότεινε στον Maarten να εισαγάγει το προϊόν στο Βέλγιο.

Μελετώντας την ιδέα, ο Maarten και ο Koen συνειδητοποίησαν ότι το μοντέλο ήταν αντιπαραγωγικό, καθώς δεν ενθάρρυνε πραγματικά τη βιώσιμη κατανάλωση αλλά επέτρεπε στους χρήστες να «εξαγοράζουν» το περιβαλλοντικό τους χρέος.

Έτσι γεννήθηκε η ιδέα μιας λύσης που θα επηρέαζε άμεσα τη συμπεριφορά των καταναλωτών με τρόπο εύχρηστο και προσιτό.

Από πολύ νωρίς κατέληξαν ότι μια εφαρμογή για κινητές συσκευές ήταν το καταλληλότερο μέσο λόγω των δυνατοτήτων εξατομίκευσης, πληροφόρησης και ανάλυσης δεδομένων.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Κατά την ανάπτυξη της εφαρμογής συνεργάστηκαν με πολλούς οργανισμούς και ειδικούς:

- Iminds (έρευνα αγοράς και Living Lab)
- Business Angel Network (αναζήτηση επενδυτών)
- Bagar (πρώτη ανάπτυξη λογισμικού)
- Chronos (περαιτέρω ανάπτυξη του πρωτοτύπου)
- Πανεπιστήμιο Groningen (συμπεριφορική ψυχολογία)
- Ecolife (βιωσιμότητα)
- CO2 Logic (προγράμματα αντιστάθμισης)
- Social Innovation Factory (παραπομπές και πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις)
- Peel (σχεδιασμός υπηρεσιών και ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός)



Η μεγαλύτερη πρόκληση ήταν η ισορροπία ανάμεσα στη συνεχή παραγωγή ιδεών και στην πραγματική υλοποίηση.

Η ομάδα διαπίστωσε ότι κάποια στιγμή πρέπει να ληφθεί η απόφαση για μετάβαση από τον σχεδιασμό στην πράξη, ακόμη και αν το προϊόν δεν είναι ακόμη τέλειο.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Η For Good πέρασε αρκετά χρόνια ανάπτυξης και δοκιμών πριν λανσάρι την εφαρμογή και τις υπηρεσίες της.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας χάθηκαν σημαντικοί πόροι σε ορισμένες κατευθύνσεις που τελικά δεν απέδωσαν.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η ανάπτυξη συστήματος αναγνώρισης προϊόντων μέσω φωτογράφισης αποδείξεων, το οποίο εγκαταλείφθηκε όταν διαπιστώθηκε ότι οι χρήστες δεν ήταν πρόθυμοι να χρησιμοποιούν τη διαδικασία.

## 6. Διδάγματα

- Δεν είναι όλα τα προγράμματα υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων εξίσου χρήσιμα.
- Κάθε ιδέα πρέπει να δοκιμάζεται μέσω μικρών πειραμάτων πριν επενδυθούν σημαντικοί πόροι.
- Η ομάδα έχει αποκτήσει πολύτιμη γνώση σε νομικά ζητήματα, κοινωνικά επιχειρηματικά μοντέλα, πωλήσεις και μάρκετινγκ.
- Η δυσκολία εξεύρεσης χρηματοδότησης λειτούργησε τελικά θετικά, καθώς οδήγησε σε συνεχή βελτίωση του μοντέλου.
- Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες που έχουν αποδείξει τη βιωσιμότητα της ιδέας τους θα πρέπει να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση για την κλιμάκωση των δραστηριοτήτων τους.

Σήμερα ο Maarten θεωρεί ότι η μεγαλύτερη ανάγκη της For Good είναι περισσότερη εμπιστοσύνη από τους επενδυτές και περισσότεροι πελάτες που θα επιτρέψουν την περαιτέρω ανάπτυξη και προώθηση της εφαρμογής.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

## 7. Κάτι ακόμη;

Το δίκτυο συνεργατών αποδείχθηκε καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας.

Ο Maarten δέχθηκε σημαντική υποστήριξη από φίλους, συγγενείς και επαγγελματικές επαφές, τόσο σε επίπεδο γνώσης όσο και σε επίπεδο χρηματοδότησης και πρόσβασης σε νέα δίκτυα.

Η For Good στεγάζεται σήμερα στο House of Innovation στην Αμβέρσα, μια ιδιαίτερα δραστήρια κοινότητα νεοφυών επιχειρήσεων που προσφέρει πολύτιμη υποστήριξη και συνεργασίες.

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η δύναμη και η αξία του δικτύου συνεργατών είναι καθοριστικής σημασίας.
- Η επιμονή και η συνεργασία με αξιόπιστους εταίρους αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

## 27. Wonky

Στοιχεία συνέντευξης

Όνομα συνεντευξιαζόμενης: Helena Gheeraert

Θέση: Ιδρύτρια και Διευθύνουσα Σύμβουλος (CEO)

Κοινωνική επιχείρηση: Wonky

Χώρα: Βέλγιο

Συνεντεύκτρια: Iris Verhoeven

### 1. Σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση

Η Wonky παράγει υγιεινά και γευστικά προϊόντα αξιοποιώντας υπολείμματα της βιομηχανίας τροφίμων, όπως κοτσάνια και μίσχους μπρόκολου ή μανιταριών, φλούδες και άλλα μέρη που συνήθως απορρίπτονται, καθώς και φρέσκα τρόφιμα που αποσύρονται για αισθητικούς λόγους.

Τα προϊόντα της Wonky περιέχουν ελάχιστα συντηρητικά και σύντομα δεν θα περιέχουν καθόλου. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση συμβάλλει ενεργά στην καταπολέμηση της σπατάλης τροφίμων.

Η ιδέα γεννήθηκε στις αρχές του 2016 και μέχρι το τέλος του ίδιου έτους η εταιρεία είχε ήδη ξεκινήσει τις πωλήσεις της.

Την περίοδο της συνέντευξης τα προϊόντα τύπου dip της Wonky διατίθεντο σε 18 σημεία πώλησης και συνεργάτες τροφοδοσίας, κυρίως στην περιοχή της Γάνδης, με σταδιακή επέκταση και σε άλλες περιοχές.

Η Helena συνεργάζεται με εξωτερικούς εταίρους για την προμήθεια πρώτων υλών, την παραγωγή και τη συσκευασία των προϊόντων, ενώ η ίδια αναλαμβάνει το μάρκετινγκ και την ανάπτυξη των συνεργασιών πώλησης.

Παράλληλα υποστηρίζεται από δύο ασκούμενους.

### 2. Εμπορική δραστηριότητα: Αναπτυξιακή πορεία και στρατηγική κατεύθυνση



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

Η Helena έλαβε συμβουλευτική υποστήριξη από το πρόγραμμα StartIt της KBC, από το βελγικό πρόγραμμα επιτάχυνσης επιχειρήσεων Birdhouse και κατά διαστήματα από τον οργανισμό Flanders Food.

Για την προμήθεια, παραγωγή και συσκευασία συνεργάζεται με μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

Για παράδειγμα, ο συνεργάτης συσκευασίας ανέπτυξε ειδική συσκευασία που επιτρέπει στα προϊόντα να διατηρούνται για έναν μήνα με ελάχιστη χρήση συντηρητικών.

Η Helena επικεντρώνεται κυρίως στον συντονισμό και στο μάρκετινγκ.

Μέρος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ έχει επίσης ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως η ανάπτυξη του λογοτύπου.

Αντίστοιχα, ο συνεργάτης παραγωγής αναλαμβάνει ζητήματα ασφάλειας τροφίμων και ποιοτικού ελέγχου.

### **3. Κοινωνική ή/και περιβαλλοντική αποστολή**

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τη Wonky είναι ο ανταγωνισμός από τις μεγάλες επιχειρήσεις τροφίμων.

Η βασική στρατηγική αντιμετώπισης είναι η δημιουργικότητα στο μάρκετινγκ.

Η Wonky είναι ιδιαίτερα δραστήρια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διαθέτει ιστοσελίδα και ιστολόγιο και δημοσιεύει σχόλια καταναλωτών, διοργανώνει διαγωνισμούς και προβάλλει τους λεγόμενους «Wonky Heroes», δηλαδή ανθρώπους και οργανισμούς που συμβάλλουν στην καταπολέμηση της σπατάλης τροφίμων.

Παράλληλα διοργανώνει γευστικές δοκιμές, δείπνα και εργαστήρια.

Η επιχείρηση δεν ήταν ακόμη κερδοφόρα κατά τη στιγμή της συνέντευξης, καθώς απαιτούνταν μεγαλύτεροι όγκοι παραγωγής και πωλήσεων.



Για τον λόγο αυτό η Helena αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της στην προώθηση των προϊόντων.

Κατά την προσέγγιση των συνεργατών λιανικής δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα της Wonky, το οποίο μπορεί να ενισχύσει και τη δική τους εικόνα.

Η Helena θα ήθελε στο μέλλον να δει τα προϊόντα της να διατίθενται και σε αλυσίδες σούπερ μάρκετ, κάτι που δεν είχε ακόμη επιτευχθεί.

Η Wonky ξεκίνησε με δύο προϊόντα τύπου dip και σχεδίαζε να λανσάρει νέο προϊόν μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2017.

Επειδή λίγες νεοφυείς επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον τομέα της σπατάλης τροφίμων, η Helena θεωρεί ότι υπάρχει σημαντική ευκαιρία για τους πρωτοπόρους του κλάδου.

#### **4. Πρακτικές καινοτομίας**

Βασική καινοτομία της Wonky αποτελεί η αξιοποίηση «ατελών» ή απορριπτόμενων τροφίμων για την παραγωγή υγιεινών και γευστικών προϊόντων.

Καινοτομία υπάρχει επίσης στο επιχειρηματικό και λειτουργικό μοντέλο της επιχείρησης.

Από την πρώτη στιγμή η Wonky ανέθεσε σημαντικό μέρος των λειτουργιών της σε εξειδικευμένους συνεργάτες, εξοικονομώντας χρόνο, πόρους και τεχνογνωσία.

Παράλληλα εφαρμόζει σύγχρονες πρακτικές μάρκετινγκ και ψηφιακής επικοινωνίας.

Η επιχείρηση βρισκόταν ακόμη στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, όμως θεωρούνταν ιδιαίτερα πολλά υποσχόμενη, με ισχυρό δυναμικό ανάπτυξης και έντονη προσωπική δέσμευση της ιδρύτριας της.

#### **5. Παράδειγμα διαδρομής καινοτομίας**

##### **α. Περιγραφή της καινοτομίας**

Η καινοτομία αφορά τη συνολική επιχειρηματική ιδέα της Wonky: τη μετατροπή τροφίμων που διαφορετικά θα κατέληγαν στα απορρίμματα σε προϊόντα υψηλής ποιότητας.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

2021-2027

β. Από πού προήλθε η καινοτομία;

Η ιδέα προέκυψε από την αναγνώριση του μεγάλου όγκου τροφίμων που απορρίπτονται καθημερινά, είτε ως υπολείμματα παραγωγής είτε για καθαρά αισθητικούς λόγους.

Η Wonky αναγνώρισε την ευκαιρία να αξιοποιήσει αυτούς τους πόρους και να δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που συνδυάζει περιβαλλοντικό αντίκτυπο και οικονομική αξία.

γ. Πώς αναπτύχθηκε η καινοτομία;

Η ανάπτυξη βασίστηκε σε ένα ευρύ δίκτυο εξειδικευμένων συνεργατών.

Η Helena επέλεξε να συνεργαστεί με εταιρείες που διέθεταν ήδη τεχνογνωσία στην παραγωγή, στη συσκευασία και στην ασφάλεια τροφίμων.

Με αυτόν τον τρόπο μπόρεσε να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη της αγοράς, στη δημιουργία συνεργασιών και στην προώθηση της αποστολής της επιχείρησης.

Η συμβουλευτική υποστήριξη από επιταχυντές και εξειδικευμένους φορείς τη βοήθησε να διατηρήσει σαφή στρατηγική κατεύθυνση και να λαμβάνει αποτελεσματικές επιχειρηματικές αποφάσεις.

δ. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος της καινοτομίας;

Μόλις δύο μήνες μετά την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας, η Wonky είχε ήδη σώσει περίπου 600 κιλά τροφίμων από την απόρριψη.

Η επιχείρηση μπορεί να υπολογίζει με ακρίβεια το μέγεθος του αντίκτυπού της, καθώς γνωρίζει το ποσοστό ανακτημένων τροφίμων που περιέχεται σε κάθε προϊόν.

## 6. Διδάγματα

- Για μια νεοφυή επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικό να παραμένει προσηλωμένη στους βασικούς της στόχους και να λαμβάνει λειτουργικές αποφάσεις που υποστηρίζουν την επίτευξή τους.
- Η συμβουλευτική υποστήριξη βοήθησε σημαντικά τη Wonky να διατηρήσει την εστίασή της.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ  
2021-2027

- Η ανάπτυξη και η συστηματική εφαρμογή μιας ισχυρής στρατηγικής μάρκετινγκ είναι καθοριστικής σημασίας.
- Η συνεργασία με εξειδικευμένους εταίρους επιτρέπει την ταχύτερη ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Είναι σημαντικό να αναπτύσσεται ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο που δεν εξαρτάται αποκλειστικά από επιδοτήσεις.
- Η ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να πραγματοποιείται σταδιακά και με βιώσιμο τρόπο.

## 7. Κάτι ακόμη;

Η βιώσιμη συσκευασία παραμένει ιδιαίτερα ακριβή.

Η Wonky θα επιθυμούσε να μην χρειάζεται να χρησιμοποιεί πλαστικές συσκευασίες, όμως το κόστος των εναλλακτικών λύσεων παραμένει πολύ υψηλό.

Στον τομέα αυτό η Helena βλέπει σημαντικές ευκαιρίες για περαιτέρω καινοτομία.

Παράλληλα θεωρεί ότι στοχευμένες επιδοτήσεις για συμβουλευτικές υπηρεσίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν σημαντικά τις νέες κοινωνικές επιχειρήσεις κατά τα πρώτα τους βήματα.

## 8. Σημαντικότερα σημεία

- Η αξιοποίηση απορριπτόμενων τροφίμων για την παραγωγή νέων προϊόντων αποτελεί τον πυρήνα της καινοτομίας της Wonky.
- Η συνεργασία με εξειδικευμένους εταίρους επιτρέπει την ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Το μάρκετινγκ και η επικοινωνία αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας.
- Η επιχείρηση επιδιώκει βιώσιμη ανάπτυξη χωρίς εξάρτηση από επιδοτήσεις.
- Μέσα στους πρώτους μήνες λειτουργίας της κατάφερε να σώσει εκατοντάδες κιλά τροφίμων από την απόρριψη.

