



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Πλαίσιο Επαγγελματικής Ικανότητας για τη Διεύθυνση Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων

Τίτλος του έργου: **Communicating Professional Competence
(COMPROCOM)**

Αρ. σύμβασης: **2015-1-EL01-KA202-013960**

ΕΕΤΑΑ Α.Ε., Μάρτιος 2017

Το σχέδιο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση δεσμεύει μόνο τον συντάκτη της και η Επιτροπή δεν ευθύνεται για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Project	Communicating Professional Competence (ComProCom)
Project number	2015-1-EL01-KA202-013960
Title of Document	IO2 – Competence Framework for Social Enterprise Management
Intellectual Output no.	Intellectual Output 2
File name (with extension)	IO2- Framework for Social Enterprise Management.docx
Document Version	Final
Dissemination Level	Public
Authors	Anna Koniotaki, EETAA
Date	12.6.2017

Πρόλογος

Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Προγράμματος ERASMUS+ KA2 – Strategic Partnerships for vocational education and training εγκρίθηκε, τον Αύγουστο 2015, το Έργο ‘Communicating Professional Competence’ (ComProCom), με επικεφαλής εταίρο την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ). Το εταιρικό σχήμα του προγράμματος συμπληρώνεται από φορείς της Μεγάλης Βρετανίας, της Ιρλανδίας, της Γερμανίας, της Πολωνίας και της Αυστρίας.

Κεντρικός στόχος του έργου είναι η ανάπτυξη ενός ευρωπαϊκού προτύπου περιγραφής της επαγγελματικής ικανότητας¹ για θέσεις ευθύνης που απαιτούν πολλαπλά προσόντα και δεξιότητες, με βασική επιδίωξη την ανάπτυξη μίας ευρωπαϊκής «κοινής γλώσσας» για την έννοια «επαγγελματική ικανότητα, που θα ενισχύσει την αναγνώριση και κινητικότητα, τον επιτυχή σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και την εύστοχη περιγραφή σχετικών θέσεων εργασίας. Ως απαραίτητα χαρακτηριστικά του προτύπου θεωρούνται η ανθεκτικότητα στο χρόνο, η ευκολία χρήσης και ο γενικός του χαρακτήρας (σε σχέση με κλάδο, μέγεθος επιχείρησης, κλπ).

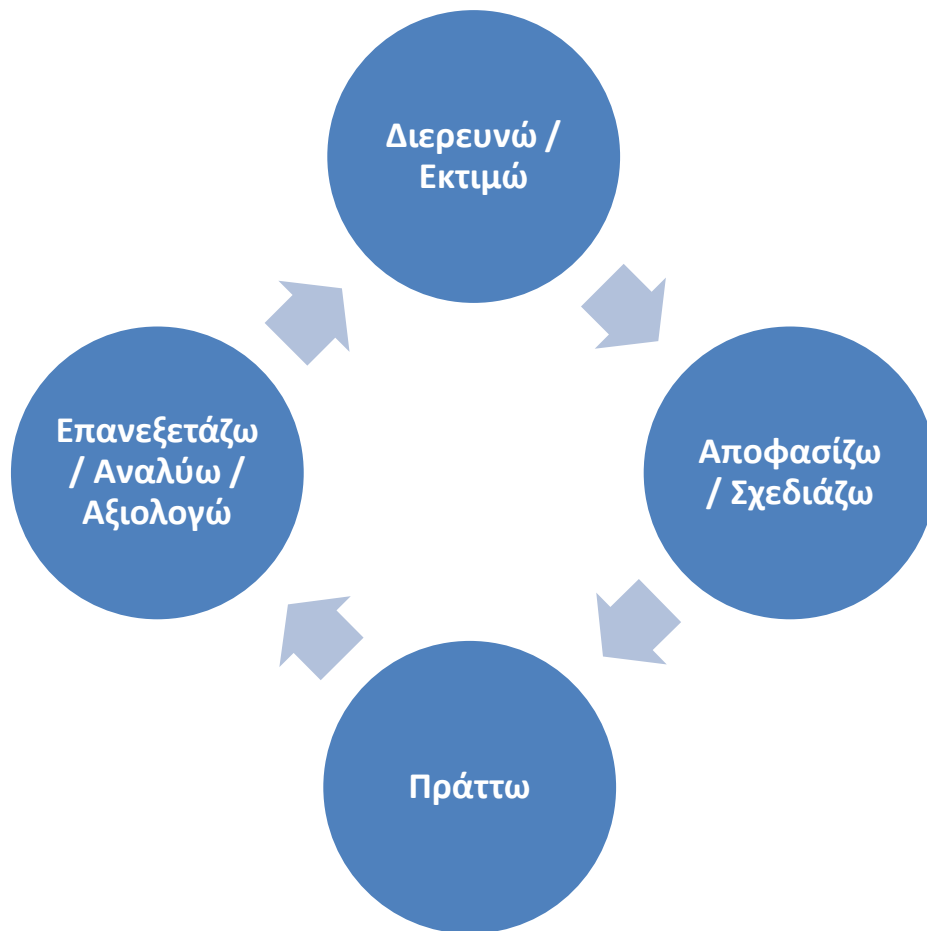
Ο σχεδιασμός του Πλαισίου ακολουθεί την εξής υπόθεση:

Τα βασικά στάδια σε κάθε επαγγελματικό ρόλο ευθύνης είναι τέσσερα:

1. Διερευνώ / Εκτιμώ
2. Αποφασίζω / Σχεδιάζω
3. Διοικώ
4. Επανεξετάζω / Αναλύω

που συνδέονται σε μία κυκλική σχέση, ως εξής:

¹ περισσότερες πληροφορίες στην ιστοσελίδα του προγράμματος <http://www.comprocom.eu>



Στη περίπτωση δηλαδή της διεύθυνσης μιας κοινωνικής επιχείρησης, ξεκινάμε από Διερευνήσεις και Εκτιμήσεις (αγοράς / δυνατοτήτων/ κλπ) για να φτάσουμε στον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό και τις σχετικές Αποφάσεις, ώστε να ασκήσουμε Διοίκηση. Ανά περιόδους, επανερχόμαστε για να Επανεξετάσουμε / Αναλύσουμε αποτελέσματα και επιπτώσεις, ώστε με τα συμπεράσματα για τη μέχρι τότε πορεία μας, να επανεκκινήσουμε ένα νέο κύκλο με τα ίδια βήματα, αλλά με διευρυμένες εμπειρίες και γνώση (από την υλοποίηση του προηγούμενου κύκλου). Σε αυτά τα 4 βήματα προστίθενται 2 αυτόνομα θέματα που είναι:

- η Ατομική Ανάπτυξη (ώστε το άτομο να μπορεί να ανταποκριθεί στο ρόλο του/της) και
- τα Ζητήματα Ηθικής (που στη περίπτωση της κοινωνικής επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικά).

Έτσι, το Πλαίσιο οργανώνεται κάτω από αυτές τις βασικές επικεφαλίδες, όπου κάτω από κάθε μια παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες που πρέπει να επιτελούνται.

Στο πλαίσιο του έργου, σε κάθε συμμετέχουσα χώρα αναπτύσσεται ένα πλαίσιο επαγγελματικής ικανότητας σε ένα τομέα επαγγελματικής δραστηριότητας, που αποτελεί προτεραιότητα για το συμμετέχοντα φορέα. Η ΕΕΤΑΑ επέλεξε το τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και αναπτύσσει το πλαίσιο επαγγελματικής ικανότητας για τη διεύθυνση μιας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης, προκειμένου να εμβαθύνει σε μία από τις κυριότερες παραμέτρους αποτελεσματικής λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων, που για την Ελλάδα αποτελεί ένα νέο θεσμό.

Η κατανόηση των βασικών παραμέτρων αποτελεσματικής λειτουργίας μιας κοινωνικής επιχείρησης αποτελεί θεμελιώδους σημασίας προτεραιότητα, για όσους επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στο συγκεκριμένο τομέα. Οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που οφείλει να διαθέτει εκείνος/η που θα αναλάβει τη διεύθυνση μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι σκόπιμο να είναι κωδικοποιημένες και εκ των προτέρων γνωστές στους άμεσα ενδιαφερόμενους/ες, καθώς και σε όσους προωθούν τη κοινωνική επιχειρηματικότητα. Οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και τοπικής ανάπτυξης, οι οποίοι καταστατικά είναι οι άμεσοι αποδέκτες των υπηρεσιών της ΕΕΤΑΑ, αποτελούν ένα από τα σημαντικά σημεία αναφοράς για την προώθηση του θεσμού της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στη χώρα μας.

Λίγα λόγια για το Πλαίσιο Επαγγελματικής Ικανότητας για τη Διεύθυνση μιας Κοινωνικής Επιχείρησης

Στο παρόν Πλαίσιο Επαγγελματικής Ικανότητας για τη Διεύθυνση μιας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης, περιγράφονται οι κύριες δραστηριότητες που απαιτούνται από τον/την κάτοχο της θέσης αυτής.

Το Πλαίσιο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να βρίσκει εφαρμογή σε κάθε τύπου Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚΟΙΝΣΕΠ) ή Κοινωνικό Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης (ΚΟΙΣΠΕ), τον κλάδο ή το μέγεθός της. Επίσης, εστιάζεται στο συγκεκριμένο επαγγελματικό ρόλο και στις σχετικές με αυτόν δραστηριότητες χωρίς να εξετάζει αν ο/η Διευθυντής/ τρια είναι μέλος της Επιχείρησης ή έχει θέση στη Διοικούσα Επιτροπή², κλπ.

Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Ικανότητας δομείται σε 2 επίπεδα ανάλυσης: Ένα συνοπτικό (Επίπεδο 1) που παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί και ένα αναλυτικό (Επίπεδο 2) που παρουσιάζεται στο κείμενο που ακολουθεί. Στο επίπεδο 2 αναλύονται οι επικεφαλίδες του Επιπέδου 1.

² Για το λόγο αυτό, στο Πλαίσιο λαμβάνεται υπόψη ότι ο/η Διευθυντής / τρια αναφέρεται και δίνει λογαριασμό στα όργανα διοίκησης και λήψης αποφάσεων της επιχείρησης (Διοικούσα Επιτροπή, Γενική Συνέλευση, κλπ).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι δραστηριότητες που αναφέρονται μπορούν να ερμηνευτούν και **ως δραστηριότητες που υλοποιεί ο/η ίδιος/α ο/η Διευθυντής/ρια, αλλά και ως δραστηριότητες που μοιράζεται με συναδέλφους /συνεργάτες.**

Σε κάθε περίπτωση όμως, ο ασκών τη Διεύθυνση πρέπει να διαθέτει επαρκή γνώση και ικανότητες, ώστε να μπορεί να επιβλέπει, κατανοεί και αξιολογεί τα αποτελέσματα των ανατιθέμενων εργασιών, να διαπιστώνει το αν έχουν επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να γνωρίζει τη σημασία τους για την επιχείρηση

Το σχέδιο του «Πλαισίου Επαγγελματικής Ικανότητας για τη Διεύθυνση Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων» που έχετε στα χέρια σας αναπτύσσεται μέσα από ευρεία διαβούλευση με ΚΟΙΝΣΕΠ, ΚΟΙΣΠΕ και ειδικούς εμπειρογνώμονες που ξεκίνησε το Σεπτέμβριο 2016 και ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο 2017.

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ 1

1. Διερευνώ / Εκτιμώ (το εξωτερικό περιβάλλον και τη προσαρμογή της επιχείρησης)	2. Σχεδιάζω / Αποφασίζω / Βελτιώνω	3. Πράττω / Διευθύνω	4. Επανεξετάζω / αναλύω / Αξιολογώ
<p>1.1. Εντοπίζω νέες ευκαιρίες ή/και κινδύνους για την επιχείρηση</p> <p>1.2. Αξιολογώ το κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα της επιχείρησης και τη σχέση του με τρέχουσες και προβλεπόμενες κοινωνικές ανάγκες</p> <p>1.3. Αξιολογώ τη βιωσιμότητα της επιχείρησης</p> <p>1.4. Αξιολογώ τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μελών της επιχείρησης</p>	<p>2.1. Αναπτύσσω το επιχειρηματικό πλάνο και τις σχετικές με αυτό πολιτικές, σχέδια και στρατηγικές για να εξασφαλίσω την αποτελεσματική και βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης</p> <p>2.2. Εξασφαλίζω ότι οι πολιτικές, τα σχέδια και οι στρατηγικές της επιχείρησης είναι εφικτές, ηθικές και προωθούν τους στόχους της επιχείρησης</p>	<p>3. 1. Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τη Γενική Συνέλευση (ΓΣ) / Διοικούσα Επιτροπή (ΔΕ) για την εφαρμογή του επιχειρηματικού πλάνου και των σχετικών πολιτικών, πλάνων και στρατηγικών και φροντίζω για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης</p> <p>3. 2. Επενδύω σε τεχνογνωσία για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης</p> <p>3. 3. Επικοινωνώ και συνεργάζομαι με άλλους οργανισμούς και ενδιαφερόμενα μέρη για τη προώθηση των στόχων της επιχείρησης</p> <p>3. 4. Εξασφαλίζω ότι η επιχείρηση εκπροσωπείται αποτελεσματικά και ορθά</p> <p>3. 5. Επιλύω συγκρούσεις</p> <p>3. 6. Εφαρμόζω και προάγω τις αρχές της συμμετοχικής ηγεσίας</p>	<p>4. 1. Εξετάζω τα οικονομικά αποτελέσματα και τις επιδόσεις της επιχείρησης</p> <p>4. 2. Διεξάγω διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης και παρουσιάζω τα αποτελέσματα</p> <p>4. 3. Χρησιμοποιώ τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να προτείνω αλλαγές στη πολιτική, τον σχεδιασμό και τις πρακτικές της επιχείρησης</p>

5.1. Ατομική ανάπτυξη και επίδοση

5.1. Αναγνωρίζω και ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες και τις διαδικασίες που συνδέονται με το ρόλο μου

5.2. Διατηρώ και αναπτύσσω τις γνώσεις μου και τις ικανότητές μου σε σχέση με τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις που απορρέουν από το ρόλο μου

6. Ζητήματα επαγγελματικής ηθικής

6.1. Παραμένω ενήμερος / η και τηρώ τη νομοθεσία

6.2. Ενεργώ σύμφωνα με το καταστατικό και τον εσωτερικό κανονισμό της επιχείρησης

6.3. Ενεργώ βάσει της αρχής της διαφάνειας και της λογοδοσίας

6.4. Φροντίζω ώστε οι επιχειρηματικές πρακτικές να είναι σε ισορροπία με τη κοινωνική και ανθρωποκεντρική διάσταση της επιχείρησης

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ 2

1. Διερευνώ και Εκτιμώ παράγοντες για την ανάπτυξη της επιχείρησης

1.1. Εντοπίζω νέες ευκαιρίες ή /και κινδύνους για την επιχείρηση

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εφαρμογή κατάλληλων μεθοδολογιών για τον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων για την επιχείρηση (π.χ. SWOT analysis).
- Έρευνα για τον εντοπισμό αναγκών της αγοράς για υπηρεσίες και προϊόντα που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση.
- Εξέταση και εντοπισμός του ανταγωνισμού στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Διερεύνηση δυνατοτήτων χρηματοδότησης και ενίσχυσης από χορηγούς/ υποστηρικτές και από κοινοτικά ή άλλα προγράμματα.
- Αξιοποίηση δικτύων (τυπικών ή άτυπων) για την απόκτηση γνώσεων και για ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων.

1.2. Αξιολογώ το κοινωνικό αποτύπωμα της επιχείρησης και τη σχέση του με τρέχουσες και προβλεπόμενες κοινωνικές ανάγκες

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εντοπισμό και εκτίμηση υφιστάμενων ή και αναδυόμενων κοινωνικών και περιβαλλοντικών αναγκών σχετικών με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Επιλογή μεθοδολογίας και εργαλείου εκτίμησης/ μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου – αποτυπώματος.
- Εξέταση του κοινωνικού αποτυπώματος της επιχείρησης και εκτίμηση του βαθμού που μπορεί να προσανατολιστεί (συνολικά ή εν μέρει) στις ανάγκες αυτές.
- Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με τις κοινωνικές ανάγκες που στοχεύει να εξυπηρετήσει και προτάσεις για αλλαγές (αν απαιτούνται) στον προσανατολισμό ή τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

1.3. Αξιολογώ τη βιωσιμότητα της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εξέταση της γενικής οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης, με εντοπισμό των αιτιών για όποια αστοχία έχει προκύψει
- Εξέταση της επίπτωσης της φορολογικής πολιτικής και άλλων εξωγενών παραγόντων στην πορεία της επιχείρησης
- Εξέταση των ευκαιριών για βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων χωρίς να θίγονται αρχές και αξίες της επιχείρησης
- Εντοπισμός θεμάτων σχετικών με την αγορά προϊόντων ή /και υπηρεσιών στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και
- Εντοπισμός ευκαιριών για βελτίωση / εκσυγχρονισμό προϊόντων ή /και υπηρεσιών.
- Εντοπισμός αναγκών / ευκαιριών σε υπηρεσίες / προϊόντα που προσφέρονται από συνεργατικά εγχειρήματα της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας.

1.4. Αξιολογώ τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μελών της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων σχετικών με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσόντα των μελών της επιχείρησης, τη διαθεσιμότητά τους και τις επιθυμίες τους, καθώς και τυχόν εμπόδια ή δυσκολίες που αντιμετωπίζουν
- Εξέταση των δυνατοτήτων έμμισθης απασχόλησης μελών της επιχείρησης σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.

2. Σχεδιάζω / Αποφασίζω/ Βελτιώνω

2.1. Αναπτύσσω το επιχειρηματικό πλάνο και τις σχετικές με αυτό πολιτικές, σχέδια και στρατηγικές για να εξασφαλίσω την αποτελεσματική και βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Σχεδιασμός και ανάπτυξη σεναρίων επιχειρηματικής δραστηριότητας και επιχειρηματικού πλάνου.
- Διάλογος και συναπόφαση για το βέλτιστο σενάριο.
- Ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου της επιχείρησης με καθορισμό δραστηριοτήτων, πόρων, οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων
- Ανάπτυξη των λοιπών πολιτικών, σχεδίων και στρατηγικών της επιχείρησης, που υποστηρίζουν το επιχειρηματικό πλάνο και παρέχουν ένα πλαίσιο για τη διοίκηση και ανάπτυξη της επιχείρησης
- Ανάπτυξη προτάσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό (απασχόληση, κατάρτιση, πολιτική αμοιβών, εθελοντισμός, κλπ), που συνάδουν με τις ανάγκες της επιχείρησης, αξιοποιούν τις ικανότητες των ατόμων και παρέχουν ευκαιρίες για τα άνεργα μέλη της επιχείρησης
- Διασφάλιση ότι οι πολιτικές, τα σχέδια και τις στρατηγικές αλληλοϋποστηρίζονται και δρουν συμπληρωματικά μεταξύ τους.

2.2. Εξασφαλίζω ότι οι πολιτικές, τα σχέδια και οι στρατηγικές είναι εφικτές, ηθικές και προωθούν τους στόχους της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εξέταση των πολιτικών, σχεδίων και στρατηγικών της επιχείρησης, ως προς την εφικτότητα και τη συμφωνία με τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης
- Εφαρμογή συμμετοχικών διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με το περιεχόμενο των πολιτικών, σχεδίων και στρατηγικών.

3. Διευθύνω

3.1. Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τη Γενική Συνέλευση (ΓΣ) / Διοικούσα Επιτροπή (ΔΕ), για την εφαρμογή του επιχειρηματικού πλάνου και των σχετικών πολιτικών, πλάνων και στρατηγικών, και φροντίζω για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εφαρμογή και παρακολούθηση της υλοποίησης του επιχειρηματικού πλάνου και των σχετικών πολιτικών, πλάνων και στρατηγικών
- Μέρμινα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης εφαρμόζοντας τις συμφωνημένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού
- Προετοιμασία των εισηγήσεών μου και της τεκμηρίωσής τους προς την Δ.Ε. και στη συνέχεια προς την Γ.Σ.
- Εφαρμογή των αποφάσεων της Γ.Σ. / Δ.Ε. , με ανάλυσή τους σε καθήκοντα και υποχρεώσεις δικές μου και των εργαζομένων και λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες, όπως φόρτος εργασίας και ατομικές ικανότητες
- Φροντίδα για τη πλήρη κατανόηση των ανατιθέμενων ευθυνών και καθηκόντων από πλευράς προσωπικού.

3.2. Επενδύω σε τεχνογνωσία για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Παρακολούθηση του κλαδικού τύπου (εγχώριου / διεθνής), εκθέσεων, συνεδρίων ή ό,τι άλλο σχετικό που θα μου επιτρέψει να ενημερωθώ για εξελίξεις και να αποκτήσω τεχνογνωσία σχετικά για την επιχείρηση
- Διασφάλιση ότι οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνογνωσία είναι επαρκώς εντοπισμένες και εκτιμημένες
- Εντοπισμό και αξιοποίηση ευκαιριών χρηματοδότησης ή επιδότησης για την ανάπτυξη τεχνογνωσίας
- Εξασφάλιση της τεχνογνωσίας για τις ανάγκες της επιχείρησης και για την επίτευξη των μεσοπρόθεσμων στόχων της.

3.3. Επικοινωνώ και συνεργάζομαι με άλλους οργανισμούς και ενδιαφερόμενα μέρη για τη προώθηση των στόχων της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εντοπισμό των επικοινωνιακών αναγκών της επιχείρησης
- Εξασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής και συντονισμού
- Ανάπτυξη της δικτύωσης της επιχείρησης σε κλαδικό, γεωγραφικό, ή όποιο άλλο επίπεδο κρίνεται σκόπιμο, για τη προώθηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Επιδίωξη ανάπτυξης δικτύωσης και συνεργειών με άλλους φορείς / επιχειρήσεις , όπου αυτό είναι εφικτό και σκόπιμο
- Παρακολούθηση των ενεργειών δικτύωσης, ως προς την αποτελεσματικότητά τους και τη σκοπιμότητά τους.

3.4. Εξασφαλίζω ότι η επιχείρηση εκπροσωπείται αποτελεσματικά και ορθά

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εξασφάλιση ότι η επιχείρηση εκπροσωπείται αποτελεσματικά και με επάρκεια στους τομείς και τις κοινότητες που απευθύνεται
- Εξασφάλιση ότι οι ατομικές επικοινωνίες, και εκείνες των εργαζόμενων και εθελοντών, εκπροσωπούν την επιχείρηση σωστά και αποτελεσματικά

3.5. Επιλύω συγκρούσεις

Αυτό περιλαμβάνει:

- Σχεδιασμό τυπικών και άτυπων διαδικασιών για επίλυση συγκρούσεων
- Έγκαιρο εντοπισμό αναδυόμενων συγκρούσεων και αντιμετώπιση
- Αξιοποίηση δεξιοτήτων και εργαλείων επίλυσης συγκρούσεων για την εκτόνωση εντάσεων και επίλυση διαφορών

3.6. Εφαρμόζω και προάγω τις αρχές της συμμετοχικής ηγεσίας

Αυτό περιλαμβάνει:

- Την εμπλοκή του προσωπικού και των μελών στη λήψη αποφάσεων, με τη χρήση των αρχών της συμμετοχικής ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες, διαδικασίες, αξίες και όραμα της επιχείρησης
- Ενθάρρυνση των συνεργατών με ρόλους διοίκησης / ηγεσίας, να υιοθετήσουν τις αρχές της συμμετοχικής ηγεσίας.
- Εφαρμογή πρακτικών ενδυνάμωσης για την προαγωγή της συμμετοχικής ηγεσίας.

4. Ελέγχω / επανεξετάζω / αναλύω

4.1. Εξετάζω τα οικονομικά αποτελέσματα και τις επιδόσεις της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εξέταση των ετήσιων οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων-αποτελεσμάτων, σε σχέση με τις επιδόσεις των προηγούμενων ετών, καθώς και με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τη κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού
- Εκπόνηση και παρουσίαση αναφοράς – έκθεσης προόδου της βιωσιμότητας της επιχείρησης βάσει των προτύπων που υιοθετεί η επιχείρηση
- Αναζήτηση και ανάλυση αιτιών στη περίπτωση αποκλίσεων
- Εκπόνηση και παρουσίαση αναφοράς επί των αποτελεσμάτων στη Δ.Ε. / Γ.Σ.

4.2. Διεξάγω διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης και παρουσιάζω τα αποτελέσματα

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εφαρμογή των συμφωνημένων μεθοδολογιών και κριτηρίων εσωτερικής αξιολόγησης
- Επισκόπηση των δεικτών επίδοσης και σύγκριση με τις τιμές – στόχο, των δεικτών ικανοποίησης πελατών και των δεικτών κοινωνικής επίπτωσης
- Εντοπισμό προβλημάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση και μέσα από συζητήσεις με συναδέλφους
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εσωτερικής αξιολόγησης στη Δ.Ε. / Γ.Σ.. Ενδεχόμενα μέρος των ευρημάτων να δημοσιοποιείται στο ευρύ κοινό, οπότε γίνεται προετοιμασία των προς δημοσιοποίηση στοιχείων
- Χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για βελτίωση των κριτηρίων και των δεικτών αξιολόγησης.

4.3. Χρησιμοποιώ τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, για να προτείνω αλλαγές στη πολιτική, σχεδιασμό και πρακτικές της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Επιλογή και σύνοψη εκείνων των αποτελεσμάτων αξιολόγησης που είναι σημαντικά για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Αξιοποίηση των ευρημάτων για αλλαγές στις καθημερινές πρακτικές διοίκησης.
- Προτάσεις για αλλαγές, με σχετική τεκμηρίωση, στη Δ.Ε. / Γ.Σ.

5. Ατομική Ανάπτυξη και Επίδοση

5.1. Αναγνωρίζω και ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες και τις διαδικασίες που συνδέονται με το ρόλο μου

Αυτό περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση και λειτουργία σύμφωνα με τις προσδοκίες που συνδέονται με το ρόλο μου και τις αρχές και διαδικασίες της επιχείρησης.
- Εργασία μέσα στο πλαίσιο των εξουσιών που συνδέονται με το ρόλο μου, προωθώντας θέματα εκτός δικαιοδοσίας μου στη Δ.Ε. / Γ.Σ.
- Ανάπτυξη του ατομικού μου προγράμματος εργασίας, με αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των πόρων.
- Θετική και εποικοδομητική ανταπόκριση σε κριτικές που προκύπτουν στο πλαίσιο τυπικής ή άτυπης αξιολόγησης.

5.2. Διατηρώ και αναπτύσσω τις γνώσεις μου και τις ικανότητές μου σε σχέση με τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις που απορρέουν από το ρόλο μου

Αυτό περιλαμβάνει:

- Δυνατότητα αυτοαξιολόγησης
- Αναγνώριση των αναγκών μου σε γνώσεις και σε δεξιότητες, σε σχέση με τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις που απορρέουν από το ρόλο μου, και ανάληψη δράσης για τη κάλυψη αυτών των αναγκών (αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, π.χ. τυπική ή άτυπη κατάρτιση, συμμετοχή σε δίκτυα και δράσεις, συζητήσεις με συναδέλφους και ειδικούς).
- Εντοπισμός ατομικών αναγκών σε εξειδικευμένη γνώση (πχ. λογιστική, νομικά, μάρκετινγκ **και** άλλα θέματα σχετικά με τη δραστηριότητα της επιχείρησης) και ανάληψη δράσης για τη κάλυψή τους
- Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων διαδικασιών αξιολόγησης, ή άτυπης ενημέρωσης (feedback) από συναδέλφους, μέλη και πελάτες, για να μπορέσω να εντοπίσω πεδία στα οποία απαιτείται βελτίωση ή αλλαγή προσέγγισης (σε ατομικό πάντα επίπεδο).

6. Ζητήματα ηθικής

6.1. Παραμένω ενήμερος / η και τηρώ τη νομοθεσία

Αυτό περιλαμβάνει:

- Γνώση και δυνατότητα εφαρμογής στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης της νομοθεσίας που διέπει τις κοινωνικές επιχειρήσεις
- Διασφάλιση ότι η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει τον τομέα / κλάδο, στο πλαίσιο του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση
- Μεριμνώ για την τήρηση της νομοθεσίας περί προσωπικών δεδομένων (αφορά κυρίως τους ΚΟΙΣΠΕ).
- Γνωρίζω πότε απαιτείται η νομική συμβουλή
- Αποτελεσματική συνεργασία με νομικούς συμβούλους (είτε είναι εξωτερικοί συνεργάτες είτε μέλη ή συνάδελφοι).

6.2. Ενεργώ σύμφωνα με το καταστατικό και τον εσωτερικό κανονισμό της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Εργασία σύμφωνα με το πνεύμα και τις αξίες που διέπουν το καταστατικό της επιχείρησης και τον εσωτερικό κανονισμό, διασφαλίζοντας ότι και οι άλλοι πράττουν το ίδιο
- Ενεργώ με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο της επιχείρησης (και την ανάγκη αυτός να μετريέται / εκτιμάται).

6.3. Ενεργώ βάσει της αρχής της διαφάνειας

Αυτό περιλαμβάνει την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της διαφάνειας και της απόδοσης

6.4. Φροντίζω, ώστε οι επιχειρηματικές πρακτικές να είναι σε ισορροπία με τη κοινωνική και ανθρωποκεντρική διάσταση της επιχείρησης

Αυτό περιλαμβάνει:

- Διατήρηση ισορροπίας μεταξύ επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων της επιχείρησης, σε συμφωνία με τις αξίες και το όραμά της
- Διασφάλιση της ισότητας των ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης εργαζομένων, εθελοντών, πελατών / υποστηρικτών και μελών.
- Προώθηση της ανθρωποκεντρικής διάστασης με μέσα και εργαλεία που καθιστούν τα μέλη, τους εργαζόμενους, τους εθελοντές και τις ομάδες στόχου φορείς διεκδίκησης και αλλαγής.
- Ηθική διαχείριση των εθελοντών που υποστηρίζουν δράσεις της επιχείρησης.