



PR1 | ΠΟΛΥΜΕΘΟΔΙΚΗ, ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΓΕΝΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Giulia Parola, Clémentine Blazy (ECSF GmbH)



Co-funded by
the European Union

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	3
1.1 Δήλωση του προβλήματος.....	3
1.2 Πέρα από το σχέδιο κεφαλαίου και τους στόχους.....	3
2. Αποτέλεσμα του έργου 1	5
2.1 Περιγραφή	5
2.2 Ομάδες-στόχοι.....	5
2.3 Διαδικασία.....	6
3. Φάση Α: Ανάλυση της παρούσας κατάστασης.....	6
3.1 Συλλογή δεδομένων: Ομάδες εστίασης.....	6
3.1.1 Σχεδιασμός.....	7
3.1.2 Συμμετέχοντες.....	7
3.1.3 Διαδικασία	8
3.2 Ανάλυση δεδομένων	9
3.2 Ευρήματα.....	10
3.2.2 Θέματα	10
3.2.3 Συζήτηση.....	12
4. Φάση Β: Επαναληπτική ανάλυση αναγκών	12
4.1 Σκοπός	12
4.2 Πιλότοι	13
4.2.1 Προετοιμασία.....	13
4.2.2 Εφαρμογή	14
4.3 Ανάλυση ανατροφοδότησης.....	14
4.3.1 Έρευνες και απαντήσεις.....	15
4.3.2 Μέρος I: Δομή	15
4.3.3 Μέρος II: Ποιότητα των πληροφοριών	15
4.3.4 Μέρος III: Περιεχόμενο	16
4.3.5 Μέρος IV: Παράδοση.....	17
4.3.6 Μέρος V: Συνάφεια.....	17
4.3.7 Συμπεράσματα	18
5. Φάση Γ: Μετάφραση και παράδοση	18
Αναφορές.....	19

1. Εισαγωγή¹

1.1 Δήλωση του προβλήματος

Η Πρωτοβουλία για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις (SBI) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ξεκίνησε το 2011 για να επιφέρει κοινωνικό και οικονομικό μετασχηματισμό με τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις². Ωστόσο, μια πρόσφατη συγκριτική έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Borzaga et al., 2020) έδειξε ότι το δυναμικό των οικοσυστημάτων κοινωνικών επιχειρήσεων απέχει ακόμη πολύ από το να αξιοποιηθεί πλήρως. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν τη γενική πεποίθηση ότι η πρόσβαση σε χρηματοδοτικούς πόρους για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πιο περίπλοκη από ό,τι για τις παραδοσιακές επιχειρήσεις. Πρώτον, τα σημαντικότερα εμπόδια για την απόκτηση των απαραίτητων εξωτερικών πόρων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις δεν συνδέονται με την έλλειψη προσφοράς, αλλά μάλλον με τη γενική έλλειψη κατανόησης των επιχειρηματικών μοντέλων των κοινωνικών επιχειρήσεων. Δεύτερον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες στην πρόσβαση σε χρηματοδότηση που οφείλονται στην ανεπαρκή γνώση της υπάρχουσας προσφοράς χρηματοδότησης και στην αδυναμία προσέλκυσης και διαχείρισης βιώσιμων χρηματοδοτικών πόρων. Τρίτον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν ενδιαφέρονται να αναλάβουν έναν υγιή χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, καθώς θεωρείται ζήτημα μη προτεραιότητας σε σύγκριση με την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης (όπως η ανάπτυξη και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, η απόκτηση πελατών και η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η δημιουργία νέων επιχειρηματικών συνδέσεων και συνεργασιών). Τέλος, ειδικά στις μεσογειακές χώρες, η υπερβολική εξάρτηση από τις οικογενειακές σχέσεις και την κοινοτική αμοιβαιότητα εμποδίζουν την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων που αγωνίζονται να αναδυθούν από τη βάση προς τα πάνω.

3

Πιο πρόσφατα, η πανδημία του κοροναϊού προκάλεσε βαθιά οικονομική κρίση υπονομεύοντας πολλούς τομείς και προκαλώντας απώλειες θέσεων εργασίας σε πολλούς κλάδους. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις και, γενικότερα, οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην κοινωνική οικονομία διαδραμάτισαν, αφενός, καθοριστικό ρόλο στη στήριξη των ανθρώπων και στην αντιμετώπιση της κρίσης. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά, έπρεπε να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και επιβαρύνσεις που σχετίζονται με το COVID-19 και να προσαρμοστούν σε ένα σημαντικά μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον. Η αβεβαιότητα για το μέλλον και οι απαιτήσεις για ανθεκτικές επιχειρήσεις κατά τη φάση της ανάκαμψης απαιτούν στοχευμένες δεξιότητες και εργαλεία για την προώθηση της επιβίωσης και κυρίως της βιωσιμότητας των οργανώσεων της κοινωνικής οικονομίας, ο ρόλος των οποίων στη σημερινή κοινωνία έχει αποδειχθεί ουσιαστικός. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, ο εμπροσθοβαρής οικονομικός σχεδιασμός και η διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας, ιδίως για τις κοινωνικές επιχειρήσεις αρχικών σταδίων (που δραστηριοποιούνται σε οποιαδήποτε αγορά για λιγότερο από πέντε χρόνια). Οι τελευταίες χρειάζονται υποστήριξη για τη σωστή μετάβαση προς την "ανάπτυξη σε μεταγενέστερο στάδιο" μέσω της οικονομικής βιωσιμότητας.

1.2 Πέρα από το σχέδιο κεφαλαίου και τους στόχους

Το Beyond Capital είναι ένα πρόγραμμα Erasmus+ στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης που υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας εστιάζοντας σε κοινωνικές επιχειρήσεις "αρχικών σταδίων". Επτά ευρωπαϊκοί οργανισμοί συμμετέχουν στο διακρατικό έργο: Maltese Italian Chamber of Commerce (Μάλτα), Synthesis center for research and education Limited (Κύπρος), Gestión Estratégica e Innovación SL (Ισπανία), Malta Stock Exchange

¹ Πρβλ. αίτηση για το έργο Beyond Capital (2021).

² Στο παρόν έγγραφο, ακολουθούμε τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις: "οι κοινωνικές επιχειρήσεις ασκούν εμπορικές δραστηριότητες (επιχειρηματική/οικονομική διάσταση) προκειμένου να επιτύχουν ένα κοινωνικό ή κοινωνικό κοινό καλό (κοινωνική διάσταση) και έχουν μια οργάνωση ή ένα σύστημα ιδιοκτησίας που αντικατοπτρίζει την αποστολή τους (διάσταση διακυβέρνησης χωρίς αποκλεισμούς-ιδιοκτησίας)" (Borzaga et al., 2020, σ. 28). Για μια λειτουργική απόδοση του ορισμού βλέπε Borzaga et al., 2020, σ. 28 κ.ε.

Institute Ltd (Μάλτα), Exeo Lab Srl (Ιταλία), ECSF GmbH³ (Γερμανία), Cooperation Bancaire pour l'Europe (Βέλγιο). Η συνεργασία με τη μορφή διακρατικής σύμπραξης αποτελεί μια οικονομικά αποδοτική λύση με την οποία οργανισμοί σε διάφορα κράτη μέλη αξιοποιούν το δυναμικό της εξωτερικής γνώσης για να συμβάλουν στην ανάπτυξη των αντίστοιχων τοπικών οικοσυστημάτων κοινωνικών επιχειρήσεων. Με την υλοποίηση αυτού του έργου σε διακρατικό επίπεδο, σκοπεύουμε επίσης να βελτιώσουμε τη σύγκλιση προς μια κοινή κατανόηση του φαινομένου της κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη, διαδίδοντας τον επιχειρησιακό ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης, όπως έχει καθοριστεί από το SBI, μεταξύ των οργανισμών-εταίρων, του δικτύου τους, των άμεσα συμμετεχόντων και των κοινοτήτων τους στις διάφορες συμμετέχουσες χώρες.

Κοινωνικές επιχειρήσεις - επιχειρήσεις με πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία θετικού κοινωνικού αντίκτυπου - υπάρχουν σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα. Αποτελούν σημαντικό μέρος της κοινωνικής οικονομίας, στην οποία εργάζονται σήμερα περίπου 13,6 εκατομμύρια Ευρωπαίοι. Αρκετές από αυτές παρέχουν βασικές υπηρεσίες φροντίδας, ορισμένες επικεντρώνονται στην παροχή ευκαιριών απασχόλησης για μειονεκτούσες ομάδες και άλλες αντιμετωπίζουν ένα πιο ολοκληρωμένο φάσμα κοινωνικών προκλήσεων, όπως η επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης. Τελικά, το Beyond Capital σκοπεύει να μειώσει τον κίνδυνο αποτυχίας των νεοϊδρυθέντων επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας, της οικονομίας που λειτουργεί για τους ανθρώπους. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της Beyond Capital είναι οι εξής:

- προσφέροντας προηγμένη κατάρτιση σε θέματα οικονομικού σχεδιασμού και διαχείρισης για κοινωνικούς επιχειρηματίες αρχικών σταδίων, διευθυντές και όσους εργάζονται σε κοινωνικές επιχειρήσεις, συνεταιρισμούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς,
- διάδοση προηγμένων γνώσεων σχετικά με την προσφορά χρηματοδότησης και τις ευκαιρίες βιώσιμης χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων καινοτόμων χρηματοδοτικών μέσων (π.χ. πράσινα ομόλογα και ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου, crowdfunding),
- ανάπτυξη αίσθησης πρωτοβουλίας και επιχειρηματικής κουλτούρας που αποσκοπεί στην ικανότητα να ενεργούν με καινοτόμους και επιχειρηματικούς τρόπους, ιδίως όσον αφορά τον οικονομικό προγραμματισμό και τη διαχείριση.

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων, το Beyond Capital προβλέπει την ανάπτυξη τεσσάρων αποτελεσμάτων του έργου (PRs), όπως φαίνεται στον πίνακα 1 παρακάτω.

Αποτέλεσμα του έργου	Κορυφαίος οργανισμός	Τίτλος αποτελέσματος	Περίοδος έναρξης	Λήξη περιόδου
1	ECSF GmbH	ΠΟΛΥΜΕΘΟΔΙΚΗ, ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΓΕΝΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	01.11.2021	31.08.2023
2	Malta Stock Exchange Institute Ltd	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	01.03.2022	23.06.2023
3	Exeo Lab Srl	ΑΝΟΙΚΤΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΟΧΟΥΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	01.08.2022	30.06.2023
4	Gestión Estratégica e Innovación SL	ΜΟΟC	01.06.2023	31.10.2023

Πίνακας 1. Σύνοψη των αποτελεσμάτων του έργου Beyond Capital.

³ Το ECSF ήταν αρχικά μια επιχειρηματική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (στα γερμανικά "Unternehmergeellschaft" ή, απλά, "UG") κατά τον χρόνο υποβολής της πρότασης. Η νομική μορφή του ECSF άλλαξε σε GmbH (στα γερμανικά "Gesellschaft mit beschränkter Haftung") στις αρχές του 2022.

2. Αποτέλεσμα του έργου 1

2.1 Περιγραφή

Το πρώτο αποτέλεσμα του έργου (PR1) έχει τη μορφή μιας διακρατικής ερευνητικής έκθεσης που παρουσιάζει τα ευρήματα μιας εκτίμησης αναγκών που χρησιμεύει ως βάση για τη δημιουργία του προγράμματος κατάρτισης Beyond Capital για κοινωνικούς επιχειρηματίες και διευθυντές κοινωνικών επιχειρήσεων (PR2), το οποίο ανταποκρίνεται στις μαθησιακές ανάγκες των συμμετεχόντων. Η πρόσφατη συγκριτική έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Borzaga et al., 2020) προσδιόρισε την επείγουσα ανάγκη για ανάπτυξη ικανοτήτων και ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των παραδοσιακών και κοινωνικών χρηματοδοτών και των δημοσίων υπαλλήλων. Πολλοί επιχειρηματίες αρχικών σταδίων αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες πρόσβασης σε χρηματοδότηση, οι οποίες οφείλονται στην ανεπαρκή γνώση της υφιστάμενης προσφοράς χρηματοδότησης και στην αδυναμία προσέλκυσης και διαχείρισης βιώσιμων χρηματοδοτικών πόρων. Πολλοί από αυτούς επιλέγουν να ζητήσουν δάνεια από την οικογένεια και τους φίλους τους. Επιπλέον, ακόμη και όταν γίνεται επίσημος δανεισμός, συνήθως γίνεται από εμπορικές τράπεζες και όχι από εξειδικευμένους δανειστές κοινωνικών επενδύσεων.

Από την πλευρά της προσφοράς, αφενός, οι παραδοσιακοί πάροχοι χρηματοδότησης μπορεί να μην κατανοούν πάντα τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τις οικονομικές ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων, οδηγώντας σε ακατάλληλους όρους χρηματοδότησης και επαχθείς απαιτήσεις παροχής εγγυήσεων. Από την άλλη πλευρά, οι πάροχοι κοινωνικής χρηματοδότησης (π.χ. δανειστές κοινωνικών επενδύσεων) τείνουν να ανταγωνίζονται με τις παραδοσιακές εμπορικές τράπεζες για μερίδιο αγοράς αντί να επικεντρώνονται στα χρηματοδοτικά κενά των τραπεζών, ιδίως σε προηγούμενα στάδια ανάπτυξης κοινωνικών επιχειρήσεων. Τέλος, όσον αφορά τις ευκαιρίες δημόσιας χρηματοδότησης, υπάρχει μια γενική τάση μεταξύ των εθνικών και τοπικών αρχών να ερμηνεύουν τους μεταφερόμενους κανόνες της ΕΕ (π.χ. οδηγία για τις δημόσιες συμβάσεις) με πολύ περιοριστικό τρόπο, γεγονός που καταλήγει να τιμωρεί τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ιδίως όσον αφορά τους δημόσιους διαγωνισμούς.

2.2 Ομάδες-στόχοι

Οι άμεσες ομάδες-στόχοι της PR1 είναι οι οργανώσεις-εταίροι του έργου που επωφελούνται από την εκτίμηση των αναγκών από πρώτο χέρι. Το PR1 μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση των οργανώσεων εταίρων και άλλων ενδιαφερομένων μερών σχετικά με τις επιθυμίες, τους πόθους, τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες, τα κίνητρα, τις ελλείψεις, τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων όσον αφορά τη χρηματοδότηση κοινωνικών επιχειρήσεων. Γενικότερα, η PR1 μπορεί να ενημερώσει τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι παραδοσιακοί και κοινωνικοί πάροχοι χρηματοδότησης, οι φορείς χάραξης πολιτικής και όλοι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο οικοσύστημα των κοινωνικών επιχειρήσεων σχετικά με τις ανάγκες χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρηματιών αρχικών σταδίων. Πιο συγκεκριμένα, η PR1:

- ενημερώνει τις παραδοσιακές τράπεζες σχετικά με τους περιορισμούς των κοινωνικών επιχειρήσεων, επιτρέποντάς τους να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης χρέους προς τους κοινωνικούς επιχειρηματίες,
- επιτρέπει στους παρόχους κοινωνικής χρηματοδότησης να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τα χρηματοδοτικά κενά που αφήνουν οι παραδοσιακές τράπεζες και να προσαρμόσουν ανάλογα την προσφορά τους,
- βελτιώνει την κατανόηση από τους δημόσιους υπαλλήλους των επιλογών πολιτικής στο πλαίσιο του οικοσυστήματος των κοινωνικών επιχειρήσεων για την ενίσχυση των αποφάσεων σε θεσμικό επίπεδο.

Απ' όσο γνωρίζουμε, φαίνεται να υπάρχει κατακερματισμός στην έρευνα γύρω από τις κοινωνικές

επιχειρήσεις και την πρόσβασή τους σε διάφορες μορφές χρηματοδότησης. Επιπλέον, οι περισσότερες έρευνες βασίζονται σε δευτερογενείς πηγές (π.χ. στατιστικά στοιχεία από εθνικές και ευρωπαϊκές υπηρεσίες). Με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων απευθείας από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες αρχικών σταδίων, η PR1 μπορεί να δώσει πλούσιες πληροφορίες που προσφέρουν μια σε βάθος εικόνα του φαινομένου. Τα ευρήματα της αξιολόγησης των οικονομικών αναγκών παρέχουν ένα πολύτιμο πλαίσιο μάθησης για τους εταίρους του έργου και τους άμεσους δικαιούχους τους.

2.3 Διαδικασία

Η φάση Α πραγματοποιήθηκε από τον πρώτο μήνα (M1) έως τον M4 και αποτελείται από μια ανάλυση της παρούσας κατάστασης (PSA). Η PSA βασίστηκε σε ομάδες εστίασης για να καταγράψει και να κατανοήσει τις ειδικές ανάγκες και τα εμπόδια στην πρόσβαση σε χρηματοδότηση που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αρχικών σταδίων που δραστηριοποιούνται στα τοπικά τους οικοσυστήματα. Συγκεκριμένα, οι ομαδικές συνεντεύξεις με τους κοινωνικούς επιχειρηματίες επικεντρώθηκαν στην κατανόηση των τοπικών μοντέλων κοινωνικών επιχειρήσεων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν στην πρόσβαση στη χρηματοδότηση. Οι ομάδες εστίασης συνέβαλαν στην περαιτέρω κατανόηση των ειδικών παιδαγωγικών αναγκών όσον αφορά τη μεθοδολογία, τα εργαλεία και τη χρήση της τεχνολογίας για τη διδασκαλία. Ζητήθηκε επίσης η γνώμη των τοπικών φορέων, όπως οι εταίροι του έργου, για να καθορισθεί το κοινωνικοοικονομικό και θεσμικό πλαίσιο κάθε εμπλεκόμενης χώρας. Τα αποτελέσματα των ομάδων εστίασης θέτουν τα θεμέλια για το σχεδιασμό της κατάρτισης. Η φάση Β πραγματοποιείται από το M16 έως το M20 και αποτελείται από μια επαναληπτική ανάλυση αναγκών (INA). Η INA βασίστηκε σε δεδομένα που αυτοαναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες διαχρονικά. Οι συμμετέχοντες στις πιλοτικές δραστηριότητες τηρούν ημερολόγιο σκέψεων και εμπειριών σχετικά με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο πραγματικό τους περιβάλλον χρησιμοποιώντας ένα δομημένο πλαίσιο.

6

Οι ερευνητές ανέλυσαν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν καθώς η διαδικασία εξελίσσεται επαναληπτικά για να κατανοήσουν καλύτερα την ποιότητα της εμπειρίας των συμμετεχόντων με την πάροδο του χρόνου. Το γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέγονταν και αναλύονταν συνεχώς βοηθά τους εταίρους του έργου να εντοπίσουν τυχόν αναγκαίες αλλαγές στην πρώιμη φάση, καθώς και να δημιουργήσουν πολλαπλές ευκαιρίες για επανεξέταση των ιδεών και κριτικό προβληματισμό σχετικά με τις επιπτώσεις τους σε μεταγενέστερα στάδια. Η φάση Γ έλαβε χώρα από το M21 έως το M22 και αποτελείται από τη μετάφραση και την παράδοση. Η ολοκληρωμένη έκθεση μεταφράστηκε από τα αγγλικά στα ισπανικά, γαλλικά, ιταλικά, γερμανικά και ελληνικά και διατέθηκε στον ιστότοπο του έργου και διαδόθηκε μέσω ακαδημαϊκών συνεδρίων, υποβολής σε ακαδημαϊκό περιοδικό με κριτές και πολλαπλασιαστικών εκδηλώσεων. Η έκθεση θα διανεμηθεί επίσης στους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς στις χώρες εταίρους, όπως οι σχετικές ενώσεις επιχειρήσεων και οι δημόσιες διοικήσεις. Ο πίνακας 2 παρακάτω συνοψίζει τις τρεις φάσεις που οδηγούν στην ανάπτυξη της PR1.

Φάσεις	Όνομα	Χρονοδιάγραμμα
A	Ανάλυση παρούσας κατάστασης (PSA)	M1 έως M4
B	Επαναληπτική ανάλυση αναγκών (INA)	M16 έως M20
C	Μετάφραση και παράδοση	M21 έως M22

Πίνακας 2. Σύνοψη των φάσεων PR1.

3. Φάση Α: Ανάλυση της παρούσας κατάστασης

3.1 Συλλογή δεδομένων: Ομάδες εστίασης

Μια ομάδα εστίασης συλλέγει ποιοτικά δεδομένα συγκεντρώνοντας άτομα για να συζητήσουν ένα συγκεκριμένο θέμα σε ένα ανεκτικό, μη απειλητικό περιβάλλον. Σκοπός είναι να κατανοηθεί καλύτερα πώς οι άνθρωποι αισθάνονται ή σκέφτονται για ένα θέμα, μια ιδέα, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι ερωτήσεις είναι ανοικτού τύπου για να υποκινήσουν μια ανεπίσημη συζήτηση με τους συμμετέχοντες για να κατανοήσουν τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις, τους φόβους, τις ερωτήσεις και τις ανάγκες τους σε πληροφορίες. Οι συμμετέχοντες επιλέγονται επειδή έχουν συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά (εδώ: κοινωνικοί επιχειρηματίες αρχικών σταδίων σε μια συγκεκριμένη χώρα) που σχετίζονται με το θέμα (χρηματοδότηση για κοινωνικούς επιχειρηματίες) της ομάδας εστίασης. Από τη μία πλευρά, το μέγεθος της ομάδας θα πρέπει να προσφέρει τη δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και, από την άλλη, να εγγυάται την ποικιλομορφία των αντιλήψεων. Ο συντονιστής δημιουργεί ένα ανεκτικό περιβάλλον που ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να μοιραστούν αντιλήψεις και απόψεις. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένας μέγιστος αριθμός διαφορετικών ιδεών και απόψεων. Η ομαδική συζήτηση διεξάγεται αρκετές φορές με παρόμοιους τύπους συμμετεχόντων, ώστε οι ερευνητές να μπορούν να εντοπίσουν τάσεις και μοτίβα στις αντιλήψεις (Krueger & Casey, 2015).

3.1.1 Σχεδιασμός

Υπήρξε ένα εργαστήριο ομάδας εστίασης για κάθε χώρα που συμμετέχει στο έργο: Βέλγιο, Κύπρος, Γερμανία, Ιταλία, Μάλτα και Ισπανία. Ένας συντονιστής από το ECSF προετοίμασε και διηύθυνε και τις έξι ομάδες εστίασης. Επιπλέον, ένας τοπικός εκπρόσωπος (ο υπεύθυνος έργου του οργανισμού εταίρου) συμμετείχε στην αντίστοιχη τοπική ομάδα εστίασης. Οι τοπικοί εκπρόσωποι υποστήριξαν το ECSF στην προετοιμασία, διασφαλίζοντας, για παράδειγμα, την καταλληλότητα και τη συνοχή για τις τοπικές πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Κατά τη διάρκεια των ομάδων εστίασης, ο τοπικός εκπρόσωπος ενεργούσε ως παρατηρητής κατά τη διάρκεια της ομάδας εστίασης, κρατούσε σημειώσεις και συμμετείχε σε μια απολογιστική συζήτηση με τον συντονιστή μετά το εργαστήριο της ομάδας εστίασης. Περαιτέρω παρατηρητές ήταν ευπρόσδεκτοι. Η έννοια της ομάδας εστίασης καλύπτει 120 λεπτά: δέκα5 λεπτά είναι αφιερωμένα στη δομημένη συλλογή δεδομένων, ενώ επιπλέον 15 λεπτά προβλέπονται εάν απαιτείται περαιτέρω συζήτηση. Θα συνδυαστούν δύο κύριες προσεγγίσεις:

- Προσέγγιση 1: Επίγνωση των ατομικών, επίσης σιωπηρών αναγκών, προσδοκιών και προκλήσεων μέσω φωτογραφικού εκτοπισμού,
- Προσέγγιση 2: Καθοδηγούμενη συζήτηση για τη σύνδεση και την εμβάθυνση των γνώσεων που αποκτήθηκαν μέσω της προσέγγισης 1 με τη χρήση της Τεχνικής Ονομαστικής Ομάδας (NGT)⁴ για να επιτευχθεί η πιο ολοκληρωμένη, κοινή κατανόηση των οικονομικών αναγκών των κοινωνικών επιχειρήσεων ως αφετηρία για την ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών.

3.1.2 Συμμετέχοντες

Θα πρέπει να προσδιοριστούν και να προσκληθούν πέντε έως οκτώ συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης συνολικής διάρκειας 120 λεπτών. Δεδομένου ότι είναι σημαντικό για τα αποτελέσματα της ομάδας εστίασης οι συμμετέχοντες να μπορούν να επικοινωνήσουν τις ανάγκες, τις ιδέες και τα εμπόδια τους, οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν την ίδια γλώσσα σε επίπεδο στο οποίο να αισθάνονται άνετα να μιλούν και να μπορούν να εκφραστούν χωρίς παρεξηγήσεις λόγω γλωσσικών εμποδίων. Ήταν επίσης σημαντικό οι συμμετέχοντες να κατανοούν σαφώς ο ένας τον άλλον για να στηρίξουν τις σκέψεις τους. Οι εταίροι του έργου μπορούσαν να επιλέξουν εκ των προτέρων, με βάση τις ανάγκες τους, αν μια ομάδα εστίασης θα διεξαγόταν στα αγγλικά, ελληνικά, ιταλικά, γαλλικά ή ισπανικά και αν προτιμούσαν έναν διαδικτυακό, υβριδικό ή δια ζώσης τρόπο διεξαγωγής.

Κατά τη διάρκεια του Φεβρουαρίου 2022, οι εταίροι του έργου συγκέντρωσαν πέντε έως οκτώ

⁴ Η NGT θεωρείται πιο χρήσιμη όταν ένα θέμα απαιτεί τις ιδέες και την αξιολόγηση μιας ομάδας. Ως εκ τούτου, έχει κερδίσει αναγνώριση ως μέθοδος για την αξιολόγηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών (Ho et al., 2018).

κοινωνικούς επιχειρηματίες σε πρώιμο στάδιο:

- να μοιράζονται την ίδια γλώσσα σε υψηλό επίπεδο (αγγλικά, ελληνικά, ιταλικά, γαλλικά ή ισπανικά),
- που είναι διαθέσιμα κατά τη συμφωνημένη ημερομηνία και ώρα του εργαστηρίου της ομάδας εστίασης,
- που εργάζονται σε διάφορους τομείς,
- με ετερογενή δημογραφικά χαρακτηριστικά,
- πρόθυμοι να επικοινωνήσουν ανοιχτά τα σημεία πόνου, καθώς και έτοιμοι να αμφισβητήσουν κριτικά το status quo,
- κατοχή ηλεκτρονικού υπολογιστή με σταθερή σύνδεση στο διαδίκτυο (για τις υβριδικές και διαδικτυακές ομάδες εστίασης).

3.1.3 Διαδικασία

Ο συντονιστής διηύθυνε την ομάδα εστίασης ψηφιακά και στις έξι χώρες. Οι ερευνητές του ECSF κατέγραψαν τις συνεδρίες για να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την ανάλυση των αναγκών (οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για την καταγραφή). Όλες οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν έχουν ανωνυμοποιηθεί για την έκθεση. Διασφαλίστηκε και μεταφέρθηκε στους συμμετέχοντες ότι οι ομάδες εστίασης, παρά την καταγραφή, παρέμειναν ένας ασφαλής χώρος για να εκφράσουν ανοιχτά τις απόψεις τους. Όπως φαίνεται στον πίνακα 3 παρακάτω, η περίοδος από τον Απρίλιο έως τον Ιούλιο του 2022 ήταν κατάλληλη για την υλοποίηση των ομάδων εστίασης.

Ημερομηνία →	Απρίλιος - Ιούλιος 2022					
Εταίρος έργου ↓						
Maltese Italian Chamber of Commerce Malta Stock Exchange Institute Ltd (Μάλτα)						19.07.22 στις 11 π.μ.
SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LIMITED (Κύπρος)	15.04.22 στις 11 π.μ.					
Gestión Estratégica e Innovación SL (Ισπανία)					25.05.22 στις 11 π.μ.	
Exeo Lab Srl (Ιταλία)		22.04.22 στις 11 π.μ.				
ECSF GmbH (Γερμανία)				19.05.22 στις 11 π.μ.		
COOPERATION BANCAIRE POUR L'EUROPE (Βέλγιο)			25.04.22 στις 12 μ.μ.			

Πίνακας 3. Ημερομηνίες για την υλοποίηση των εργαστηρίων ομάδων εστίασης.

Κατά την προετοιμασία των εργαστηρίων ομάδων εστίασης, όλοι οι εταίροι του έργου και οι αντίστοιχοι τοπικοί εκπρόσωποι είχαν λάβει το "Έντυπο εγγραφής ομάδων εστίασης" (**Παράρτημα Α**) που τους επέτρεπε να κλείσουν ένα χρονικό διάστημα, να αποφασίσουν για την προτιμώμενη γλώσσα και να εγγράψουν τους συμμετέχοντες- την "Έννοια υλοποίησης των ομάδων εστίασης" (**Παράρτημα Β**) που περιείχε τη μεθοδολογική επιστημονική προσέγγιση, τους στόχους των ομάδων εστίασης, καθώς και το λεπτομερές περίγραμμα και το χρονοδιάγραμμα του εργαστηρίου, τις "Συμβουλές σημειώσεων για την παρατήρηση" (**Παράρτημα Γ**) που παρείχαν στους παρατηρητές πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματική τήρηση σημειώσεων, το "Υπόδειγμα σημειώσεων" (**Παράρτημα Δ**) που

χρησίμεισε ως σημείο εκκίνησης για την τήρηση σημειώσεων- και το "Φύλλο πληροφοριών για τους συμμετέχοντες" (Παράρτημα Ε) που παρείχε στους εταίρους του έργου πληροφορίες που έπρεπε να μοιραστούν με τους επιλεγμένους συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης υποστηρίζοντας την κατανόηση του σκοπού της έρευνας, του τι αναμένεται από αυτούς κατά την προετοιμασία και κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, καθώς και τη σχεδιαζόμενη χρήση των δεδομένων που θα συλλεχθούν.

Δεδομένου ότι πολύ λίγοι συμμετέχοντες παρείχαν τις εικόνες που απαιτούνταν για την ανάδειξη φωτογραφιών, οι ερευνητές του ECSF αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν τις δικές τους προτροπές εικόνων στις ομάδες εστίασης. Κάθε ένα από τα τέσσερα προτροπές που επιλέχθηκαν είναι αντιπροσωπευτικό μιας κατηγορίας οικονομικών πόρων (1. επιστρεπτέοι πόροι, 2. μη επιστρεπτέοι πόροι, 3. φοροαπαλλαγές και φορολογικά οφέλη και 4. πόροι από δραστηριότητες που παράγουν εισόδημα) για να διεγείρουν τη συζήτηση σχετικά με τα αντιλαμβανόμενα εμπόδια και τις ανάγκες των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη κατηγορία.⁵ Στο Σχήμα 1 παρουσιάζονται τα τέσσερα προτροπές εικόνας.



Σχήμα 1. Εικόνες που χρησιμοποιήθηκαν στις ομάδες εστίασης.

3.2 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν συνυπήρξε με τη συλλογή δεδομένων και ξεκίνησε με την ενημέρωση μεταξύ του συντονιστή και των παρατηρητών των εργαστηρίων των ομάδων εστίασης. Οι ερευνητές του ΕΚΚΕ ήταν υπεύθυνοι για την περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό προσεγγίσεων, αλλά προσανατολισμένοι κατά προσέγγιση στα πέντε βασικά στάδια του Kueger (1994): εξοικείωση, προσδιορισμός θεματικού πλαισίου, ευρετηρίαση, χαρτογράφηση, χαρτογράφηση και ερμηνεία. Τα δύο τελευταία στάδια απαιτούσαν την ενεργό συμμετοχή των εταίρων του έργου. Τα αποτελέσματα των ομάδων εστίασης αποτελούν τη βάση για το σχεδιασμό της κατάρτισης και παρουσιάζονται και συζητούνται στις επόμενες ενότητες.

⁵ Οι τέσσερις κατηγορίες βασίζονται στους Borzaga et al., 2020.

3.2 Ευρήματα

CYPRUS <ul style="list-style-type: none">• 8 participants• in-presence• 120 minutes• Greek language	ITALY <ul style="list-style-type: none">• 10 participants• hybrid• 100 minutes• Italian language	BELGIUM <ul style="list-style-type: none">• 4 participants• online• 90 minutes• English language
GERMANY <ul style="list-style-type: none">• 5 participants• online• 80 minutes• English language	SPAIN <ul style="list-style-type: none">• 3 participants• online• 40 minutes• Spanish language	MALTA <ul style="list-style-type: none">• 4 participants• online• 60 minutes• English language

Σχήμα 2. Σύνοψη των πληροφοριών για τα έξι εργαστήρια των ομάδων εστίασης.

Όλοι οι εταίροι του έργου οργάνωσαν τις ομάδες εστίασης ανεξάρτητα και σύμφωνα με τις τοπικές ανάγκες και συνθήκες. Η πρώτη ομάδα εστίασης πραγματοποιήθηκε στην Κύπρο στις 15 Απριλίου 2022 με τη μορφή της επιτόπιας παρουσίασης. Αυτή ήταν επίσης η μόνη ομάδα εστίασης στην οποία ο τοπικός εκπρόσωπος ενήργησε ως συντονιστής λόγω γλωσσικών εμποδίων, δεδομένου ότι το εργαστήριο πραγματοποιήθηκε στα ελληνικά στα γραφεία του εταίρου του έργου. Οι ερευνητές του ECSF συμμετείχαν για μια σύντομη εισαγωγή μέσω Zoom. Η ομάδα εστίασης φιλοξένησε 8 συμμετέχοντες και διήρκεσε περίπου 2 ώρες. Η δεύτερη ομάδα εστίασης διοργανώθηκε στην Ιταλία από τον τοπικό εταίρο του έργου με υβριδικό τρόπο στις 22 Απριλίου 2022. Περίπου δέκα κοινωνικοί επιχειρηματίες συμμετείχαν στο εργαστήριο που καθοδηγήθηκε από τον συντονιστή στα ιταλικά, η εκδήλωση διήρκεσε 1 ώρα και 40 λεπτά. Η Cooperation Bancaire pour l'Europe διοργάνωσε μια διαδικτυακή ομάδα εστίασης στο Βέλγιο στις 25 Απριλίου 2022, στην οποία συμμετείχαν τέσσερις τοπικοί κοινωνικοί επιχειρηματίες. Η όλη εκδήλωση συντονίστηκε στα αγγλικά από τους ερευνητές του ECSF στο διαδίκτυο και διήρκεσε μιάμιση ώρα. Η τέταρτη ομάδα εστίασης φιλοξένησε πέντε Γερμανούς κοινωνικούς επιχειρηματίες online στις 19 Μαΐου 2022. Η εκδήλωση οργανώθηκε και συντονίστηκε από τους ερευνητές του ECSF στα αγγλικά και διήρκεσε μία ώρα και 20 λεπτά. Ο Ισπανός εταίρος του έργου Beyond Capital φιλοξένησε το πέμπτο εργαστήριο online στις 25.05.2022. Η εκδήλωση συντονίστηκε στα ισπανικά μέσω Zoom και συγκέντρωσε τρεις τοπικούς κοινωνικούς επιχειρηματίες. Τέλος, η τελευταία ομάδα εστίασης πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά στις 19.07.2022 με τέσσερις συμμετέχοντες και διοργανώθηκε σε κοινή συνεργασία από τους δύο Μαλτέζους εταίρους της κοινοπραξίας. Το εργαστήριο διήρκεσε μία ώρα και συντονίστηκε από τους ερευνητές του ECSF μέσω Zoom. Μια σύνοψη των παραπάνω πληροφοριών είναι διαθέσιμη στο Σχήμα 2.

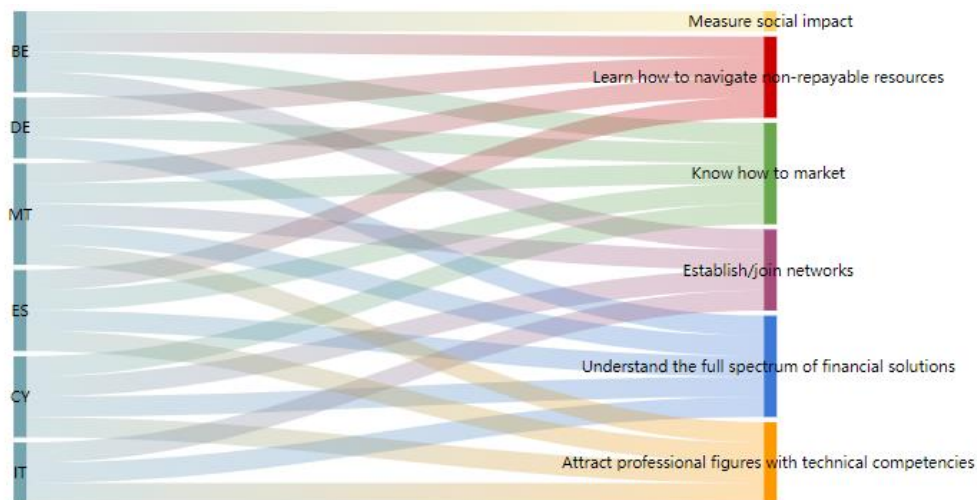
3.2.2 Θέματα

Από την ανάλυση των ομάδων εστίασης προέκυψαν έξι σημαντικά θέματα:

- μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου
- να μάθουν πώς να πλοηγούνται στους μη επιστρεπτέους πόρους,
- γνωρίζοντας πώς να εμπορεύεσαι,
- δημιουργία ή/και ένταξη σε δίκτυα,
- κατανόηση του πλήρους φάσματος των οικονομικών πόρων,
- προσέλκυση επαγγελματιών με τεχνικές ικανότητες.

Πολλά από τα θέματα ήταν κοινά σε όλες τις χώρες, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3. Στις επόμενες παραγράφους αναλύουμε κάθε θέμα και περιγράφουμε λεπτομερώς τα συγκεκριμένα τοπικά εμπόδια

και τις ανάγκες που συζητήθηκαν από τους συμμετέχοντες στις ομάδες εστίασης κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων.



Σχήμα 3. Επισκόπηση των έξι κύριων θεμάτων.

Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου είναι το μόνο θέμα που εντοπίστηκε και συζητήθηκε κατά τη διάρκεια της ομάδας εστίασης μόνο στη χώρα μας (Βέλγιο). Πολλοί από τους συμμετέχοντες επεσήμαναν ότι η επίδειξη των θετικών κοινωνικών αποτελεσμάτων των δράσεων και των λειτουργιών τους αποτελούσε πραγματική πρόκληση, ιδίως όταν έπρεπε να ποσοτικοποιήσουν τον αντίκτυπό τους για να προσελκύσουν δυνητικούς επενδυτές.

11

Η εκμάθηση του τρόπου πλοήγησης σε μη επιστρεπτέους πόρους αναγνωρίστηκε ως εμπόδιο σε τέσσερις από τις πέντε χώρες. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στην Ισπανία και τη Γερμανία τόνισαν ότι δεν γνώριζαν πώς να αναπτύσσουν ανταγωνιστικές προτάσεις και δεν ήξεραν πού να έχουν πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες. Στη Μάλτα, οι συμμετέχοντες πρόσθεσαν ότι η λήψη λεπτομερούς ανατροφοδότησης ήταν σχετικά δύσκολη, καθώς πολλές φορές οι αποτυχημένες αιτήσεις συνοδεύονταν από σύντομες επιστολές που δεν διευκρίνιζαν τις ελλείψεις της υποβληθείσας πρότασης. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες στο Βέλγιο επεσήμαναν ότι θα μπορούσαν να επωφεληθούν από έναν "χάρτη" μη επιστρεπτέων πόρων σε τοπικό επίπεδο και σε επίπεδο ΕΕ, ώστε να έχουν μια γενική εικόνα όλων των δυνατοτήτων χρηματοδότησης.

Η γνώση του τρόπου εμπορίας είναι ένα θέμα που αφορά πέντε από τις πέντε χώρες στις οποίες οργανώθηκαν οι ομάδες εστίασης. Στην Κύπρο και την Ισπανία, οι συμμετέχοντες ανέφεραν δυσκολίες που σχετίζονται με την εμπορευματοποίηση της αποστολής της κοινωνικής επιχείρησης. Σε παρόμοιο πλαίσιο, η ομάδα εστίασης στο Βέλγιο τόνισε τις προκλήσεις στην τοποθέτηση των κοινωνικών προϊόντων ή υπηρεσιών ως κυρίαρχων, δεδομένου ότι συχνά θεωρούνται ότι ανήκουν σε μια εξειδικευμένη αγορά. Στη Γερμανία, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες μίλησαν αντίθετα για το πόσο δύσκολο είναι να προσελκύσουν προμηθευτές χρηματοδότησης, επειδή το προϊόν ή η υπηρεσία είναι συχνά τόσο καινοτόμο που δεν υπάρχει κατανόηση γύρω από τις δυνατότητές του.

Η δημιουργία και/ή η ένταξη σε δίκτυα καθορίστηκε ως θεμελιώδες ζήτημα από πολλούς από τους συμμετέχοντες στις ομάδες εστίασης. Στο Βέλγιο, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αναγνωρίζουν ότι αυτό είναι εξαιρετικά χρήσιμο για την πρόσβαση σε δωρεάν υποστήριξη σε πολλούς τομείς. Στην Κύπρο, οι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι τα δίκτυα μπορούν να αυξήσουν τις ευκαιρίες χρηματοδότησης. Στην Ιταλία, οι συμμετέχοντες συζήτησαν την ανάγκη να βελτιώσουν τις ήπιες δεξιότητές τους (π.χ. επικοινωνία, διαπραγμάτευση) προκειμένου να δημιουργήσουν ή να ενταχθούν σε δίκτυα που μπορούν να αποφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα στους κοινωνικούς επιχειρηματίες.

Η κατανόηση του πλήρους φάσματος των οικονομικών πόρων είναι ένα άλλο πολύ σημαντικό

θέμα. Οι συμμετέχοντες στην Κύπρο ενδιαφέρθηκαν να μάθουν για διαφορετικούς τύπους επενδυτών και άλλα πιο καινοτόμα μέσα (π.χ. crowdfunding). Παράλληλα, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες στη Γερμανία αναγνώρισαν την ανάγκη να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με διάφορους χρηματοδοτικούς πόρους, δεδομένου ότι οι εγγυήσεις που ζητούν οι παραδοσιακές τράπεζες είναι συχνά πολύ υψηλές. Στην Ιταλία και την Ισπανία, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η κατανόηση του πλήρους φάσματος των χρηματοδοτικών πόρων θα μπορούσε να βοηθήσει τους κοινωνικούς επιχειρηματίες να αποφύγουν την υπερβολική εξάρτηση από τα κεφάλαια των φίλων και της οικογένειας, τα οποία αποτελούν συχνά τις προτιμώμενες επιλογές για την πρώτη χρηματοδότηση.

Η προσέλκυση επαγγελματιών με τεχνικές ικανότητες είναι ένα θέμα που εντοπίστηκε και συζητήθηκε κατά τη διάρκεια τριών ομάδων εστίασης. Από τη μία πλευρά, στην Κύπρο, οι συμμετέχοντες τόνισαν την ανάγκη για νομικές συμβουλές, δεδομένου ότι η χώρα δεν διαθέτει εδραιωμένο νομικό πλαίσιο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες στην Ιταλία ανέφεραν αρκετές δυσκολίες στην πλοήγηση σε ένα καθιερωμένο αλλά αρκετά περίπλοκο νομικό πλαίσιο. Τέλος, στην Ισπανία αναδείχθηκαν προκλήσεις που σχετίζονται με την προσέλκυση επαγγελματιών με τεχνικές ικανότητες σε αγροτικές περιοχές.

3.2.3 Συζήτηση

Τα ευρήματα των ομάδων εστίασης αποκάλυψαν ορισμένες ενδιαφέρουσες ιδέες που βοήθησαν τους εταίρους του έργου να σχεδιάσουν τις δραστηριότητες στο υπόλοιπο του έργου και, ως εκ τούτου, συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της εναρκτήριας συνάντησης Beyond Capital στη Βαλέτα (Μάλτα) στις 7 και 8 Ιουλίου 2022. Μετά την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα έξι θέματα που εντοπίστηκαν, η συζήτηση μεταφέρθηκε στην απόφαση για τον τρόπο ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων των ομάδων εστίασης στις τέσσερις ενότητες που προβλέπονται από το πρόγραμμα κατάρτισης Beyond Capital για κοινωνικούς επιχειρηματίες και διευθυντές (PR2):

1. Κοινωνικές επιχειρήσεις, διαχείριση και λειτουργίες
2. Δημιουργία του στρατηγικού σχεδίου και οικοδόμηση μιας οικονομικής λειτουργίας
3. Χρηματοδότηση κοινωνικών επιχειρήσεων
4. Κοινωνική επιχειρηματικότητα και επιχειρηματική ηθική

Κάθε θέμα αντιστοιχίστηκε σε μία από τις ενότητες, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.

Θέματα	Ενότητα
Μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου	1
Εκμάθηση του τρόπου πλοήγησης σε μη επιστρεπτέους πόρους	2 και 3
Γνωρίζοντας πώς να διαθέτετε στην αγορά	1 και 2
Δημιουργία ή/και ένταξη σε δίκτυα	1 και 2
Κατανόηση του πλήρους φάσματος των οικονομικών πόρων	3
Προσέλκυση επαγγελματιών με τεχνικές ικανότητες	4

Πίνακας 4. Ενσωμάτωση των ευρημάτων των ομάδων εστίασης στις ενότητες Beyond Capital.

4. Φάση Β: Επαναληπτική ανάλυση αναγκών

4.1 Σκοπός

Σε αυτό το τμήμα του εγγράφου, εμβαθύνουμε στην Επαναληπτική Ανάλυση Αναγκών (INA), ένα κρίσιμο στοιχείο που αντλεί τις πληροφορίες του από τα δεδομένα που παρέχουν οι συμμετέχοντες στην πιλοτική εφαρμογή κατά τη διάρκεια της πιλοτικής περιόδου (Μάιος έως Αύγουστος 2023). Κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στις πιλοτικές δραστηριότητες, οι συμμετέχοντες διατηρούσαν ένα λεπτομερές ημερολόγιο, αποτυπώνοντας τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους καθώς παρακολουθούσαν

την εκπαιδευτική πορεία Beyond Capital. Για να διευκολύνουμε τη συνεχή διαδικασία ανατροφοδότησης, χρησιμοποιήσαμε τέσσερις διαδικτυακές έρευνες που περιείχαν έναν συνδυασμό ερωτήσεων ανοικτού και κλειστού τύπου, όπως περιγράφεται στα **Παραρτήματα ΣΤ, Ζ, Η και Θ**. Οι έρευνες αυτές αποτέλεσαν πολύτιμα εργαλεία για τη συλλογή των απόψεων και των γνώσεων των συμμετεχόντων, οι οποίες συζητούνται στην επόμενη ενότητα.

4.2 Πιλότοι

4.2.1 Προετοιμασία

Οι πιλοτικές δραστηριότητες για το έργο Beyond Capital αποτελούνταν από τέσσερις ενότητες κατάρτισης που εφαρμόστηκαν από τους έξι εταίρους του έργου στις αντίστοιχες χώρες τους: Βέλγιο, Κύπρος, Γερμανία, Ιταλία, Μάλτα και Ισπανία.

Ανάπτυξη προγράμματος σπουδών: Το περιεχόμενο των ενότητων κατάρτισης προετοιμάστηκε από όλους τους εταίρους που συνέβαλαν στην ανάπτυξη των εν λόγω ενότητων, με βάση την ειδική εμπειρογνωμοσύνη τους στο πλαίσιο της PR2. Στη συνέχεια, οι εταίροι του έργου ξεκίνησαν μια διαδικασία αξιολόγησης από ομοτίμους μεταξύ τους για να αξιολογήσουν το υλικό που αναπτύχθηκε. Αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία αξιολόγησης από ομοτίμους, μαζί με τις απαραίτητες τροποποιήσεις στο υλικό κατάρτισης, οι εταίροι συνέχισαν να μεταφράζουν το μάθημα κατάρτισης και το υλικό στις αντίστοιχες εθνικές τους γλώσσες.

Επισκόπηση κατάρτισης: Η τελική έκδοση του εκπαιδευτικού προγράμματος Beyond Capital χωρίστηκε σε τέσσερις ενότητες, καθεμία από τις οποίες εστιάζει σε διαφορετικές πτυχές της ανάπτυξης κοινωνικών επιχειρήσεων.

1. Κοινωνικές επιχειρήσεις, διαχείριση και λειτουργίες

Η ενότητα 1 αποτελεί εισαγωγή στον κόσμο των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Εξετάζει τον ορισμό και το ιστορικό πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα προσφέρει πληροφορίες για τις κοινωφελείς εταιρείες και την πιστοποίηση B-Corp. Βασικός στόχος είναι να καθοδηγήσει τους νέους επιχειρηματίες στην απόκτηση αυτής της πιστοποίησης. Η ενότητα αυτή εμβαθύνει επίσης στο νομοθετικό τοπίο των κοινωνικών επιχειρήσεων στις ευρωπαϊκές χώρες, δίνοντας έμφαση στη σημασία του να αναζητά κανείς πέρα από το δικό του έθνος δυνητικούς εταίρους μέσω της ανάλυσης των ενδιαφερόμενων μερών και του αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδιασμού. Επιπλέον, παρέχει ένα παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής μιας μακροχρόνιας κοινωνικής επιχείρησης για να εμπνεύσει και να καλλιεργήσει τις απαραίτητες ικανότητες για βιώσιμη ανάπτυξη.

2. Δημιουργία του στρατηγικού σχεδίου και οικοδόμηση μιας οικονομικής λειτουργίας

Η ενότητα 2 επικεντρώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό και την οικονομική διαχείριση για κοινωνικές επιχειρήσεις αρχικών σταδίων. Οι επιχειρηματίες μαθαίνουν πώς να δημιουργούν ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο και να διαχειρίζονται τις οικονομικές διαδικασίες χρησιμοποιώντας καινοτόμα και ψηφιακά εργαλεία. Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν τον σκοπό του σχεδιασμού, την ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου, την κατανόηση των οικονομικών ισολογισμών και των στοιχείων τους και την υιοθέτηση της ψηφιακής οικονομικής διαχείρισης. Στόχος της ενότητας είναι να εξοπλίσει τους επιχειρηματίες με τις δεξιότητες να κατανέμουν στρατηγικά τους πόρους σε ευθυγράμμιση με τους προκαθορισμένους στόχους.

3. Χρηματοδότηση κοινωνικών επιχειρήσεων

Η ενότητα 3 δίνει έμφαση στον κρίσιμο ρόλο του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και της διαχείρισης των ταμειακών ροών στη διατήρηση του αντίκτυπου και της ανάπτυξης μιας κοινωνικής επιχείρησης. Αντιμετωπίζει τις προκλήσεις των κύκλων ταμειακών ροών και προσφέρει γνώσεις σχετικά με διάφορες πηγές χρηματοδότησης για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Οι επιχειρηματίες μαθαίνουν να αναπτύσσουν εμπροσθοβαρείς στρατηγικές χρηματοδότησης που τους επιτρέπουν να επικεντρώνονται στην αποστολή τους αντί να κυνηγούν συνεχώς μετρητά. Η ενότητα τους καθοδηγεί

στην κατανόηση των χρηματοδοτικών αναγκών, στη διερεύνηση των πηγών χρηματοδότησης και στη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών χρηματοδότησης για την υποστήριξη της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

4. Κοινωνική επιχειρηματικότητα και επιχειρηματική ηθική

Η ενότητα 4 διερευνά τη διασταύρωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής ηθικής. Παρέχει μια σύντομη επισκόπηση αυτών των εννοιών και εμβαθύνει στις αρχές και τα θέματα που διέπουν την επιχειρηματική ηθική, τονίζοντας τον κεντρικό τους ρόλο στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Η ενότητα δίνει έμφαση στη σημασία της διατήρησης ηθικών πρακτικών τόσο εσωτερικά εντός του οργανισμού όσο και εξωτερικά προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό. Αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από την κατάταξή τους ως κοινωνικές επιχειρήσεις, μπορούν να επωφεληθούν από την υιοθέτηση βιώσιμων και ηθικών επιχειρηματικών μοντέλων και πρακτικών, προωθώντας τη μεγαλύτερη δέσμευση στην κοινότητα, την προβολή και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Εξωστρέφεια των συμμετεχόντων: Οι εταίροι του έργου ξεκίνησαν προσπάθειες προσέγγισης με στόχο τους διευθύνοντες συμβούλους και τους διευθυντές κοινωνικών επιχειρήσεων που είχαν ιδρυθεί το πολύ για 5 χρόνια. Αυτό το κριτήριο επιλογής εξασφάλισε ότι η πιλοτική εφαρμογή αφορούσε σχετικές και σχετικά νέες επιχειρήσεις που ήταν έτοιμες για ανάπτυξη και εξέλιξη.

Δεδομένα εγγραφής: Πίνακας 5 παρέχει μια επισκόπηση του αριθμού των εγγραφών που υποβλήθηκαν για τις πιλοτικές δραστηριότητες σε κάθε συμμετέχουσα χώρα.

Χώρα→ Ενότητα↓	Βέλγιο	Κύπρος	Γερμανία	Μάλτα	Ιταλία	Ισπανία	Εγγραφές/Μονάδα
1	10	10	10	0	22	8	60
2	10	10	10	0	22	8	60
3	10	10	9	0	22	8	59
4	10	10	9	0	22	8	59

Πίνακας 5. Σύνοψη των πιλοτικών εγγραφών ανά χώρα και ενότητα.

4.2.2 Εφαρμογή

Προσαρμοσμένη μορφή και χρονοδιάγραμμα: Κάθε συμμετέχουσα χώρα υιοθέτησε μια ευέλικτη προσέγγιση για τον καθορισμό του χρονοδιαγράμματος και της μορφής των πιλοτικών δραστηριοτήτων. Ο χρόνος επιλέχθηκε στρατηγικά ώστε να ευθυγραμμιστεί με την ευκολία των ομάδων-στόχων σε κάθε χώρα. Επιπλέον, η μορφή των πιλοτικών δραστηριοτήτων προσαρμόστηκε ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες των συμμετεχόντων. Αυτή η προσαρμοστικότητα επέτρεψε μια πιο προσαρμοσμένη και αποτελεσματική παροχή της κατάρτισης. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, η διαδικτυακή κατάρτιση διεξήχθη στο Βέλγιο, την Κύπρο, τη Γερμανία και την Ισπανία, ενώ στην Ιταλία υιοθετήθηκε μια υβριδική προσέγγιση. Ο πίνακας 6 παρέχει μια επισκόπηση του αριθμού των συμμετεχόντων στις πιλοτικές δραστηριότητες σε κάθε συμμετέχουσα χώρα.

Χώρα→ Ενότητα↓	Βέλγιο	Κύπρος	Γερμανία	Μάλτα	Ιταλία	Ισπανία	Συμμετέχοντες/Ενότητα α
1	10	6	4	0	21	7	48
2	10	6	2	0	21	7	46
3	10	6	1	0	20	6	43
4	10	6	2	0	20	5	43

Πίνακας 6. Σύνοψη των συμμετεχόντων στο πιλοτικό πρόγραμμα ανά χώρα και ενότητα.

4.3 Ανάλυση ανατροφοδότησης

4.3.1 Έρευνες και απαντήσεις

Κάθε έρευνα χωριζόταν σε πέντε ενότητες: Το μέρος III συνέλεξε τη γνώμη των συμμετεχόντων σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής ενότητας, το μέρος IV εξέτασε την παράδοση της εκπαιδευτικής ενότητας και το μέρος V αξιολόγησε τη σημασία της. Κάθε έρευνα αποτελούνταν κυρίως από ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες απαιτούσαν από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν χρησιμοποιώντας μια 5-βάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (πολύ κακή) έως το 5 (πολύ καλή). Οι μόνες ερωτήσεις ανοικτού τύπου βρισκόνταν στο μέρος III, με σκοπό να συγκεντρωθούν λεπτομέρειες σχετικά με το περιεχόμενο που παρείχε κάθε ενότητα. Οι συμμετέχοντες στην πιλοτική εφαρμογή έλαβαν αμέσως αυτές τις έρευνες μετά την ολοκλήρωση κάθε εκπαιδευτικής ενότητας. Η στρατηγική αυτή αποσκοπούσε στην καταγραφή των απόψεών τους ενώ η εμπειρία ήταν ακόμη νωπή στο μυαλό τους, εξαλείφοντας την ανάγκη να ανακαλέσουν μακρινές αναμνήσεις.

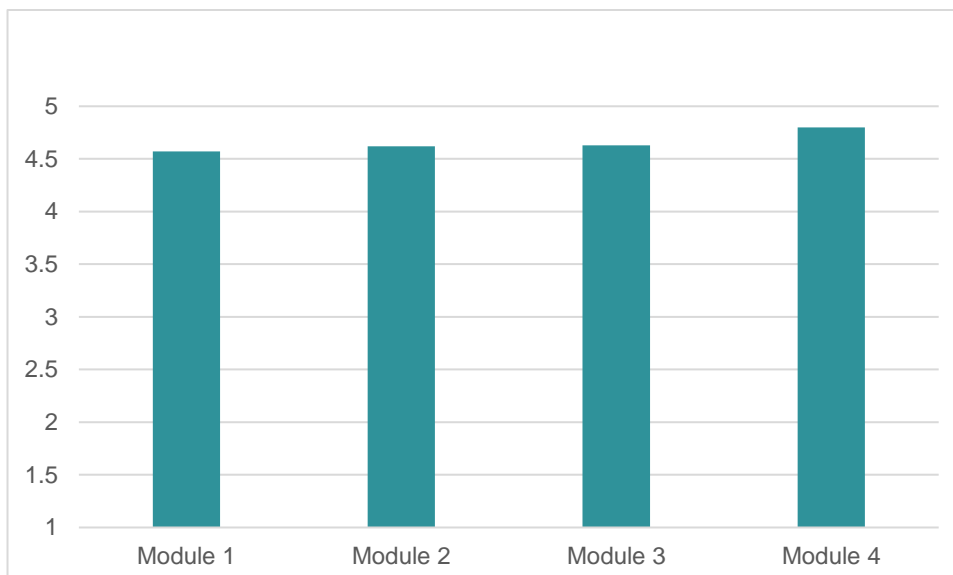
Χώρα→ Ενότητα↓	Βέλγιο	Κύπρος	Γερμανία	Μάλτα	Ιταλία	Ισπανία	Απαντήσεις έρευνας/ενότητα
1	10	7	3	0	16	7	43
2	10	6	2	0	10	6	34
3	10	6	0	0	7	5	28
4	10	8	1	0	4	0	23

Πίνακας 7. Σύνοψη των απαντήσεων της έρευνας ανά χώρα και ενότητα.

4.3.2 Μέρος I: Δομή

Το μέρος I σχεδιάστηκε για να συλλέξει δεδομένα σχετικά με τη δομή της κατάρτισης, εστιάζοντας ειδικότερα στη λογική του περιγράμματος, τη συνολική συνοχή και τη στάθμιση των διαφόρων θεμάτων. Η ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας αποκαλύπτει ότι, συνολικά, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν θετικά αυτή την πτυχή. Κατά μέσο όρο, οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ καλώς και πολύ καλώς.

Πιο συγκεκριμένα, οι μέσες βαθμολογίες για κάθε ενότητα υπερβαίνουν όλες το 4,5, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.



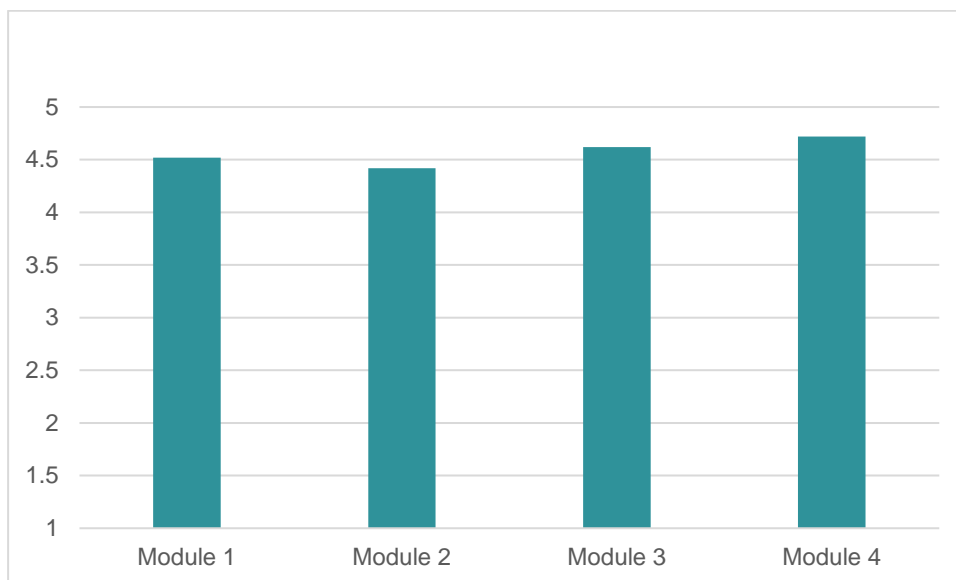
Σχήμα 4. Μέση βαθμολογία για τη "Δομή".

4.3.3 Μέρος II: Ποιότητα των πληροφοριών

Όσον αφορά την ποιότητα των πληροφοριών, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν γενικά θετικά τις ενότητες

κατάρτισης, με μέσο όρο βαθμολογίας που κυμαίνεται μεταξύ καλής και πολύ καλής. Οι ενότητες 2 ήταν οι μόνες με μέσες τιμές κάτω από 4,5, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.

Συγκεκριμένα, στην Ενότητα 2, οι χαμηλότερες βαθμολογίες αφορούσαν την ποιότητα των πληροφοριών που παρουσιάστηκαν σχετικά με τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων τύπων οικονομικής διαχείρισης και των εργαλείων που συνθέτουν τη χρηματοοικονομική διαχείριση, καθώς και την ποιότητα των πληροφοριών σχετικά με τα ψηφιακά εργαλεία για τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες.



Σχήμα 5. Μέση βαθμολογία για την "Ποιότητα των πληροφοριών".

4.3.4 Μέρος III: Περιεχόμενο

Όσον αφορά το περιεχόμενο, οι συμμετέχοντες υποβλήθηκαν σε μια σειρά τεσσάρων ερωτήσεων ανοικτού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές αποσκοπούσαν στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα πιο σημαντικά και τα λιγότερο σημαντικά θέματα που καλύφθηκαν στην εκπαιδευτική ενότητα, τις πτυχές που εκτίμησαν αλλά επιθυμούσαν να εμβαθύνουν περισσότερο, και αν υπήρχαν πρόσθετα θέματα που επιθυμούσαν να συμπεριληφθούν στην εκπαίδευση.

Ενότητα 1: Οι συμμετέχοντες στην Ενότητα 1 της πιλοτικής κατάρτισης ανέδειξαν τα πιο σημαντικά θέματα όπως η διαχείριση του αντίκτυπου, οι εταιρίες Β, οι ορισμοί και οι στόχοι των κοινωνικών επιχειρήσεων, οι νομοθεσίες ανά χώρα, τα δίκτυα και οι αλυσίδες αξίας. Ωστόσο, ορισμένοι συμμετέχοντες θεώρησαν λιγότερο σημαντική την ενότητα σχετικά με τους ορισμούς και τους στόχους των κοινωνικών επιχειρήσεων και τη νομοθεσία για χώρες εκτός της χώρας τους. Επιπλέον, εξέφρασαν το ενδιαφέρον τους να συμπεριληφθούν στην κατάρτιση πιο ενημερωμένη νομοθεσία, πληροφορίες για την εσωτερική λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων και διερεύνηση των κινήτρων και της προέλευσης των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Ενότητα 2: Οι συμμετέχοντες στην Ενότητα 2 θεώρησαν ότι τα πιο σημαντικά θέματα που καλύφθηκαν στην εκπαιδευτική ενότητα ήταν ο οικονομικός σχεδιασμός και η διαχείριση, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, οι καταστάσεις διαχείρισης και οι ισολογισμοί. Ωστόσο, θεώρησαν ότι η διαχείριση του χρόνου και οι δείκτες απόδοσης ήταν τα λιγότερο συναφή. Επιπλέον, εξέφρασαν την επιθυμία η ενότητα να περιλαμβάνει μια ενότητα για την αξιολόγηση της αρχικής επιχειρηματικής ιδέας και ένα ειδικό μέρος που να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ.

Ενότητα 3: Στην Ενότητα 3, οι συμμετέχοντες στην πιλοτική εφαρμογή θεώρησαν πιο σημαντικά τα ακόλουθα θέματα: ποικίλες πηγές χρηματοδότησης, χρηματοοικονομική στρατηγική, αξιολόγηση χρηματοοικονομικών αναγκών και αντίκτυπος της χρηματοδότησης. Ο κύκλος ταμειακών ροών θεωρήθηκε το λιγότερο σχετικό. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την επιθυμία για πιο

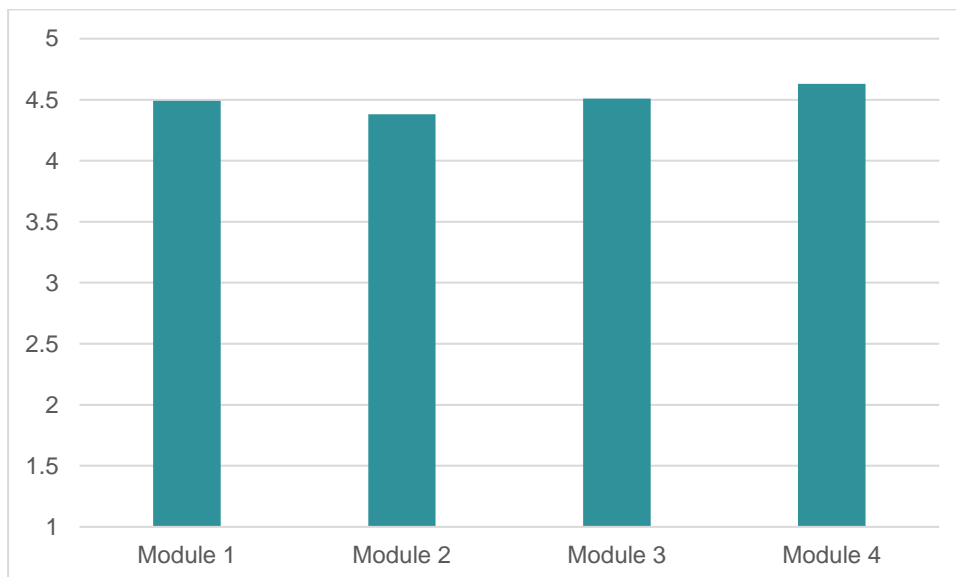
εμπειριστατωμένες πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο της χρηματοδότησης, τη χρηματοοικονομική στρατηγική και πρόσθετες λεπτομέρειες σχετικά με τις τρέχουσες επιχορηγήσεις.

Ενότητα 4: Στην Ενότητα 4, οι συμμετέχοντες προσδιόρισαν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, το ηθικό και δεοντολογικό αποτύπωμα και τα ηθικά ζητήματα στις επιχειρήσεις ως τα πιο σημαντικά θέματα. Δεν ανέφεραν κανένα θέμα ως άσχετο. Ωστόσο, εξέφρασαν την επιθυμία για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και ζήτησαν πρόσθετα παραδείγματα και πρακτικές εφαρμογές που σχετίζονται με τις έννοιες που καλύφθηκαν.

4.3.5 Μέρος IV: Παράδοση

Όσον αφορά την παράδοση των ενοτήτων, οι συμμετέχοντες στην πιλοτική εφαρμογή ρωτήθηκαν σχετικά με τη διάταξη, το σχεδιασμό, τη γλώσσα και τη χρήση εικόνων, σχημάτων και πινάκων τόσο στις διαφάνειες όσο και στο υποστηρικτικό κείμενο. Σε γενικές γραμμές, το μέρος IV έλαβε θετικές αξιολογήσεις από τους συμμετέχοντες. Κατά μέσο όρο, οι απαντήσεις εμπίπτουν στο εύρος από καλό έως πολύ καλό.

Ωστόσο, η Ενότητα 2 είναι η μόνη που υστερεί ελαφρώς όσον αφορά την παράδοση, με μέση βαθμολογία μικρότερη από 4,5, όπως φαίνεται στο Σχήμα 6.

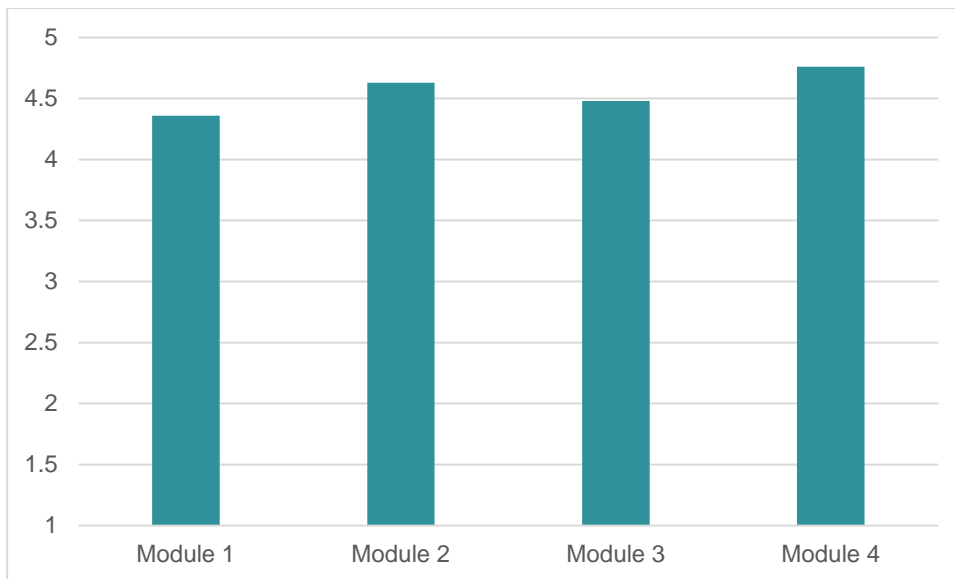


Σχήμα 6. Μέση βαθμολογία για την "παράδοση".

4.3.6 Μέρος V: Συνάφεια

Τέλος, στο τελευταίο μέρος της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τη συνάφεια των ενοτήτων κατάρτισης όσον αφορά τη δυνατότητα εφαρμογής των εννοιών που παρουσιάστηκαν και την ποιότητα των παραδειγμάτων και άλλων πρακτικών εφαρμογών. Κατά μέσο όρο, οι απαντήσεις κυμαίνονται από καλές έως πολύ καλές.

Ωστόσο, οι ενότητες 2 και 4 θεωρήθηκαν ως πιο σχετικές, ενώ οι ενότητες 1 και 3 υπολείπονται ελαφρώς με μέση βαθμολογία μικρότερη του 4,5, όπως φαίνεται στο Σχήμα 7.



Σχήμα 7. Μέση βαθμολογία για τη "Συνάφεια".

4.3.7 Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, η ανάλυση της ανατροφοδότησης χρησιμεύει ως κρίσιμη βάση για την τελειοποίηση και τη βελτίωση των ενότητων κατάρτισης ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των κοινωνικών επιχειρηματιών αρχικών σταδίων. Είναι σαφές ότι η κατάρτιση που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου Beyond Capital ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις προσδοκίες των συμμετεχόντων, παρουσιάζοντας πλεονεκτήματα όσον αφορά τη δομή, την ποιότητα των πληροφοριών και τη συνολική συνάφεια. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες γνώσεις που αποκτήθηκαν, όπως οι ελαφρώς χαμηλότερες βαθμολογίες στην ενότητα 2 και συγκεκριμένες πτυχές των ενότητων 1 και 3, υποδεικνύουν τομείς στους οποίους θα μπορούσαν να γίνουν στοχευμένες βελτιώσεις.

5. Φάση Γ: Μετάφραση και παράδοση

Κατά το τελικό στάδιο της PR1, οι εταίροι εξέτασαν την ανάλυση της ανατροφοδότησης στην καταληκτική διακρατική συνάντηση που πραγματοποιήθηκε στο Μόναχο στις 5 και 6 Οκτωβρίου 2023. Στη συνέχεια, μετέφρασαν την παρούσα έκθεση στις αντίστοιχες εθνικές τους γλώσσες για να ενισχύσουν την προσβασιμότητα και τη διάδοση μεταξύ των εθνικών ενδιαφερομένων μερών.

Αναφορές

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη και τα οικοσυστήματά τους: Συγκριτική συνθετική έκθεση*. Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ho, S., Pattyn, V., Broucker, B., & Crompvoets, J. (2018). Αξιολόγηση αναγκών στη διοίκηση γης: Οι δυνατότητες της τεχνικής των ονομαστικών ομάδων. *Land*, 7(3), 87.

Krueger, R. A. (1994). *Ομάδες εστίασης: Ένας πρακτικός οδηγός για την εφαρμοσμένη έρευνα*. Εκδόσεις SAGE.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Ομάδες εστίασης: Έκδοση: Πρακτικός οδηγός για την εφαρμοσμένη έρευνα* (5η έκδοση). Εκδόσεις SAGE.