

# Διερεύνηση των Social Impact Bonds (SIBs) στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα: Το παράδειγμα της Σουηδίας ως μοντέλο καλής πρακτικής

Ιωάννης Χαχαριδάκης

Εισηγητής Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

Απόφοιτος ΕΣΔΔΑ – MSc Ευρωπαϊκές Σπουδές (ΟΠΑ)

## A. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ SIBS

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) βρίσκονται στην πρώτη γραμμή αντιμετώπισης κοινωνικών προκλήσεων, όπως η ανεργία, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η φτώχεια και η γήρανση του τοπικού πληθυσμού. Ωστόσο, συχνά στερούνται των απαραίτητων οικονομικών και θεσμικών εργαλείων για την αποτελεσματική υλοποίηση καινοτόμων παρεμβάσεων αν και βάσει της αρχής της εγγύτητας, οι ΟΤΑ αποτελούν τον πλέον αποτελεσματικό φορέα εφαρμογής πρακτικών κοινωνικής ενδυνάμωσης του τοπικού πληθυσμού.

Μία λύση στο υπάρχον πρόβλημα άρχισε σταδιακά να δίνεται σε αρκετές χώρες - μέσω των Κοινωνικών Ομολόγων Αντικτύπου (SIBs)<sup>1</sup>, επιδεικνύοντας αξιοσημείωτα αποτελέσματα, επιλύοντας σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα που προκύπτουν και παράλληλα αναδεικνύοντας την επιρροή τους, τόσο για τους ανθρώπους, στους οποίους στοχεύουν να βοηθήσουν, όσο και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Τα SIBs αποτελούν μηχανισμούς χρηματοδότησης «πληρωμής βάσει αποτελέσματος» («pay for success»). Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά ομόλογα, δεν συνιστούν χρεόγραφα με σταθερή απόδοση, αλλά συμβάσεις μεταξύ δημόσιων φορέων, ιδιωτών επενδυτών και παρόχων κοινωνικών υπηρεσιών. Το χρηματοοικονομικό αυτό εργαλείο, θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι έχει πιο κοινά χαρακτηριστικά με μία ιδιότυπη μορφή συμβολαίου, που καθορίζει κάποια συγκεκριμένη αμοιβή, υπό την προϋπόθεση επίτευξης προκαθορισμένων δεικτών κοινωνικού σκοπού. Για αυτό τον λόγο ακριβώς, τα δικαιώματα δεν μπορούν να μεταφερθούν σε κάποιο τρίτο πρόσωπο, πουλώντας το ομόλογο σε δευτερογενή αγορά, όπως είναι εφικτό με τα παραδοσιακά ομόλογα. Τα βασικά χαρακτηριστικά των SIBs περιλαμβάνουν την μεταφορά κινδύνου από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα, συνδυάζοντας την επένδυση και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, ενσωματώνοντας μετρήσιμα αποτελέσματα και αξιολόγηση κοινωνικού αντίκτυπου, στο πλαίσιο δια τομεακής συνεργασίας δημόσιου, ιδιωτικού και τρίτου τομέα.

Ο βασικός μηχανισμός λειτουργίας των SIBs περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

---

<sup>1</sup> Η Διεθνής Ένωση Κεφαλαιαγοράς (ICMA – International Capital Market Association) έχει περιγράψει τις απαιτήσεις για πράσινα, κοινωνικά ομόλογα και ομόλογα βιωσιμότητας. Αν και η καθοδήγηση του κλάδου είναι εθελοντική, η έκδοση σύμφωνα με τις αρχές και τις κατευθυντήριες γραμμές της ICMA αναμένεται από την αγορά για ένα ομόλογο να θεωρείται αξιόπιστο εάν ακολουθεί τις Αρχές Πράσινων Ομολόγων (Green Bond Principles – GBP), τις Αρχές Κοινωνικών Ομολόγων (Social Bond Principles – SBP) και τις Κατευθυντήριες Γραμμές Ομολόγων Αειφορίας (Sustainability Bond Guidelines – SBG).

- Ο δημόσιος φορέας (κυβέρνηση ή ΟΤΑ) προσδιορίζει ένα κοινωνικό πρόβλημα, που επιθυμεί να λύσει και ορίζει εξαρχής μετρήσιμους στόχους. Επίσης αποτελεί τον outcome payer και δεσμεύεται να πληρώσει μόνο αν υπάρξει επιτυχία.
- Σύνολο ιδιωτών επενδυτών - που χρηματοδοτούν την κοινωνική παρέμβαση εκ των προτέρων - διαχειρίζονται οι ίδιοι τα χρήματα, που προσφέρουν και με την αρωγή κοινωνικών, κυβερνητικών οργανισμών και φορέων προσπαθούν να επιτύχουν τον σκοπό που έχει τεθεί<sup>2</sup>. Ως εκ τούτου απαιτείται αगाστή συνεργασία μεταξύ όλων των δρώντων για την ουσιαστική επίτευξη του στόχου.
- Ιδιωτικοί ή κοινωνικοί οργανισμοί (ΜΚΟ, κοινωνικές επιχειρήσεις, ιδιωτικές εταιρείες) υλοποιούν το πρόγραμμα.
- Ανεξάρτητος αξιολογητής προσδιορίζει την επίτευξη των στόχων. Εδώ αξίζει να σημειωθεί, ότι όσο πιο υψηλά είναι οι τιθέμενοι στόχοι, σε σχέση με τον στόχο βάση, τόσο πιο μεγάλη θα είναι η απόδοση για τους επενδυτές. Βέβαια καθ' όλη τη διάρκεια κάθε προγράμματος απαιτείται on the spot monitoring της διαδικασίας και track readiness, ώστε μέσω σταδίων ανατροφοδότησης, να γίνονται εγκαίρως οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις για την επίτευξη των KPIs.
- Αν επιτευχθεί ο προκαθορισμένος στόχος, οι επενδυτές θα κληθούν από τον δημόσιο φορέα να λάβουν πίσω ολόκληρο το κεφάλαιό τους και ένα επιπλέον ποσό, ως απόδοση της επένδυσής τους (social return on investment).

## **B. ΤΟ ΣΟΥΗΔΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΣ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ**

Το πρώτο Κοινωνικό Ομόλογο Αντικτύπου εμφανίστηκε στην Αγγλία το 2010. Για την επιτυχή υλοποίηση του χρειάστηκε να συνεργαστούν – επιτυχώς όπως αποδείχτηκε - το Υπουργείο Δικαιοσύνης και η οργάνωση Social Finance UK με απώτερο στόχο τη μείωση της καθ' υποτροπήν τέλεσης εγκλημάτων, από πρώην φυλακισμένους καταδικασθέντες με μικρές ποινές, οι οποίοι είχε παρατηρηθεί, ότι επέστρεφαν σε μεγάλο ποσοστό στη φυλακή.

Επιπλέον ιδιαίτερα επιτυχημένο παράδειγμα, είναι το παράδειγμα της Σουηδίας. Η Σουηδία διαθέτει ένα ισχυρό κοινωνικό κράτος, με έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα εστιάζοντας μάλιστα σε μία κουλτούρα κοινωνικής καινοτομίας. Εξετάζοντας την εφαρμογή των SIBs σε τοπικό επίπεδο - και πιο συγκεκριμένα στον Δήμο Νόρκεπινγκ - είχε αναδειχθεί ένα σημαντικό πρόβλημα, που αφορούσε τους νέους, οι οποίοι σε μεγάλο ποσοστό εγκατέλειπαν τα σχολεία και κινδύνευαν να μείνουν εκτός αγοράς εργασίας. Αυτομάτως, κάτι τέτοιο σήμαινε την αύξηση της ανεργίας, την αύξηση των κοινωνικών επιδομάτων και τη μείωση της τοπικής παραγωγικότητας. Σε αντίθεση με το παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου επιχειρήθηκε μία προληπτική αντιμετώπιση του προβλήματος, πιο στοχευμένα και σε μικρότερη κλίμακα τοπικού επιπέδου.

Η προσπάθεια εισαγωγής των SIBs στη Σουηδία δεν προήλθε από το κράτος, αλλά από μικρούς κύκλους επαγγελματιών και πιο συγκεκριμένα από ιδιωτικές συμβουλευτικές εταιρείες και πανεπιστημιακούς κύκλους. Αυτοί οι δρώντες επιδίωξαν να “μεταφράσουν” το μοντέλο των SIBs στο σουηδικό πλαίσιο,

<sup>2</sup> Υπάρχει και το ενδεχόμενο οι ίδιοι οι οργανισμοί να διαχειρίζονται τα κεφάλαια, με την προϋπόθεση εξουχιστικού ελέγχου από τους επενδυτές.

παρουσιάζοντάς το ως μια σύγχρονη μορφή διακυβέρνησης, μια καινοτομία συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και μια λύση για δημοσιονομική αποδοτικότητα. Στην ουσία πρόκειται για ένα παράδειγμα “εξαγόμενης καινοτομίας”, δηλαδή μια ιδέα που γεννήθηκε αλλού, αλλά προσαρμόστηκε και επανανοηματοδοτήθηκε καθώς πέρασε μέσα από διαφορετικά κοινωνικά και πολιτικά περιβάλλοντα (“χοάνη της καινοτομίας”<sup>3</sup>).

Για την επιτυχή ολοκλήρωση τους έργου διενεργήθηκε εκτεταμένη κοινωνική διαβούλευση σε επίπεδο τοπικής ηγεσίας, δημοτών, επιχειρήσεων αλλά και κοινωνικών εταίρων, εξασφαλίζοντας διαφάνεια και κοινωνική συναίνεση. Μόνο μέσω της ενεργητικής συμμετοχής, της δικτύωσης και της συνέργειας στα πρότυπα της ανοιχτής καινοτομίας μπορεί να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία, που θα οδηγήσει στην εδραίωση ενός καινοτόμου οικοσυστήματος. Αυτό είναι κρίσιμης σημασίας για όλους τους οργανισμούς, αλλά κυρίως για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίοι λόγω εγγύτητας εφαρμόζουν πολιτικές που έχουν άμεσο αντίκτυπο στον πολίτη στη καθημερινότητά του<sup>4</sup>. Στο πλαίσιο αυτό, σύμβουλοι, think tank και ερευνητές αρχίζουν να προωθούν την ιδέα των SIBs ως παράδειγμα “έξυπνης, αποδοτικής και καινοτόμου διακυβέρνησης”, στο πλαίσιο του ESG (Environmental, Social and Governance)<sup>5</sup>.

Τα SIBs στη Σουηδία αποτέλεσαν πρακτική μίας ευρύτερης διαδικασίας της PSI (Public Sector Innovation), που έχει ξεκινήσει τις 2 τελευταίες δεκαετίες στη Σουηδία. Η PSI πρέπει να ιδωθεί, ως μια διαδικασία που υπερβαίνει τον δημόσιο οργανισμό και είναι ενσωματωμένη σε ευρύτερες κοινωνικές δομές. Έτσι, η προώθηση μιας νέας ιδέας, όπως τα Social Impact Bonds, είναι στην πράξη μια διαδικασία διαρκούς μετάφρασης (Callon, Latour, 2011), όπου οι ιδέες αλλάζουν μορφή, προσαρμόζονται στις τοπικές ανάγκες και επανανοηματοδοτούνται από τους εμπλεκόμενους. Η σουηδική περίπτωση δείχνει, πώς η καινοτομία δεν είναι απλώς τεχνική διαδικασία, αλλά μια διαπραγμάτευση νοήματος.

Ένα πολύ σημαντικό προτέρημα της εφαρμογής των SIBs είναι η δυνατότητα προληπτικής αντιμετώπισης των προβλημάτων, με αποτελέσματα την αποτροπή κοστοβόρων μεταχρονολογημένων λύσεων. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο μειώνονται οι κυβερνητικές δαπάνες και τοιουτοτρόπως μπορούν να διατεθούν τα διαθέσιμα κονδύλια σε άλλες δημόσιες πολιτικές. Δεν θα πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι

---

<sup>3</sup> Οι πρακτικές, που αποτελούν best practices σε άλλες χώρες, περνούν μέσα από ένα σύστημα διαδοχικών «σταδίων και αντίστοιχων πυλών» (stages and gates), στη «χοάνη της καινοτομίας» (innovation funnel), αξιολογούνται με βάση τις διάφορες επιμέρους δραστηριότητες της προ υιοθέτησης χώρας και ελέγχονται διεξοδικώς, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες της.

<sup>4</sup> Αξίζει να σημειωθεί ότι στην έρευνα του 103ου Τακτικού Ευρωβαρόμετρου, που έγινε τον Απρίλιο του 2025 στα 27 κράτη-μέλη της Ε.Ε., καταγράφηκαν μειωμένα ποσοστά ικανοποίησης πολιτών από τη λειτουργία των κεντρικών και των τοπικών θεσμών στη χώρα μας, μαζί με χαμηλά ποσοστά συμμετοχής του τοπικού πληθυσμού στα κοινά. Το διακύβευμα για δημόσιες πολιτικές “ever closer to the citizen” φαίνεται να απέχει ακόμα και σήμερα σε πολλά επίπεδα διακυβέρνησης προκαλώντας έντονες δυσλειτουργίες, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες, δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών.

<sup>5</sup> Το ESG είναι ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης και επενδυτικής αρχής, που δίνει προτεραιότητα σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα και χρησιμοποιείται από τους επενδυτές για να εντοπίσουν βιώσιμες επενδυτικές ευκαιρίες, ενώ οι εταιρείες το υιοθετούν για να βελτιώσουν τη φήμη τους και τη μακροπρόθεσμη αξία τους. Τα SIBs αποτελούν ένα εργαλείο impact investing, σε κοινωνικού χαρακτήρα δράσεις. Συνεπώς, ένας επενδυτής με στρατηγική ESG, μπορεί να επενδύσει σε SIBs για βαθύτερο κοινωνικό αποτύπωμα.

δημιουργούνται οικονομίες κλίμακος, καθότι σε βάθος χρόνου, τελικά ο δημόσιος τομέας θα έχει περισσότερους πόρους για λιγότερα προβλήματα, δηλαδή, οι δημόσιοι Φορείς καλούνται απλά να απαντήσουν στο ερώτημα «ποιόν τομέα της κοινωνίας να βοηθήσουν και σε ποιο βαθμό σταθμίζοντας πόρους και δείκτες αποτελεσμάτων».

Επίσης, με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται σε μέγιστο βαθμό και το risk management. Ο δημόσιος τομέας αποδεσμεύεται από τον κίνδυνο της κοινωνικής επένδυσης και της μείωσης των ταμειακών διαθεσίμων, αφού αυτός μεταφέρεται σε ιδιώτες. Οι επενδυτές, επιδιώκοντας κυρίως το κέρδος προσπαθούν να ανακαλύψουν τον πιο επικερδή και αποτελεσματικό τρόπο για να φέρουν εις πέρας το εκάστοτε project, δίνοντας μια νέα πνοή στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων, που μέχρι σήμερα αφορούσαν τους κρατικούς μηχανισμούς.

## **Γ. ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ SIBs**

Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί, ότι τα SIBs έχουν και κάποια σημαντικά προβλήματα. Το σημαντικότερο έχει να κάνει με τους intermediaries, δηλαδή τους διαμεσολαβητές του προγράμματος και αυτό γιατί ένα σημαντικό κομμάτι των οικονομικών πόρων διοχετεύεται στους μεσάζοντες. Μία επιπλέον δυσκολία στο συγκεκριμένο εγχείρημα αποτελεί το σύνολο των οριζόντιων πολιτικών, που μπορεί να θέτει σε εφαρμογή ένας δημόσιος Φορέας κάτι που δυσχεραίνει την τελική καταμέτρηση των KPIs. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην είναι τελείως ξεκάθαρο στον προσδιορισμό των δεικτών, εάν η συγκεκριμένη πολιτική επιλογή έχει την στοχευμένη αποδοτικότητα, η οποία της αποδίδεται στο τελικό feedback<sup>6</sup>. Επίσης, υπάρχει δυσκολία μακροπρόθεσμης αξιολόγησης κοινωνικών επιπτώσεων, καθώς συνήθως οι μετρήσεις πραγματοποιούνται σε μεσοπρόθεσμο στάδιο. Σημαντική κριτική αποδίδεται και στο γεγονός, ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε μετρήσιμους δείκτες εις βάρος των ποιοτικών αποτελεσμάτων. Συνεπώς, στο όνομα της “επιτυχούς” επένδυσης και μελλοντικής απόδοσης πολλές φορές γενικεύεται η χρήση των SIBs μέσω της επιλογής «εύκολων» ωφελούμενων ομάδων (cream skimming).

Πολλοί επικριτές, επίσης του συγκεκριμένου μοντέλου, αναγνωρίζουν στα SIBs μία προσπάθεια ιδιωτικοποίησης της κοινωνικής πολιτικής, αφού το κράτος παραιτείται από τον άμεσο κοινωνικό του ρόλο του στην παροχή υπηρεσιών, μεταβάλλοντας τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας, ως προς τη γραφειοκρατία και την κοινωνική πολιτική. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας μετάβασης, οι ορθολογικότητες βεμπεριανού τύπου τείνουν να αντικατασταθούν από άλλες - εξαιτίας της τάσης αυτονόμησης και μερικής ιδιωτικοποίησης της Διοίκησης και στελέχωσής της από ένα προσωπικό, που βρίσκεται πιο κοντά στην αγορά απ’ ότι στο κράτος (marketization).

---

<sup>6</sup> Για την εξάλειψη του προβλήματος αυτού, συχνά χρησιμοποιείται μια στατιστική ανάλυση δεδομένων με το όνομα “propensity score matching” (P.S.M.), που στοχεύει στην εκτίμηση της επίδρασης, που είχε μια επένδυση στο τελικό αποτέλεσμα, λαμβάνοντας υπόψη και τους υπόλοιπους παράγοντες.

#### **Δ. Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ SIBs ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση από την άλλη, αντιμετωπίζει χρόνιες προκλήσεις, όπως υποστελέχωση προσωπικού, ελλιπή τεχνογνωσία, περιορισμένη χρηματοδότηση, γραφειοκρατία και θεσμικές αγκυλώσεις. Δεν θα πρέπει να λησμονείται το γεγονός, ότι οι Δήμοι ιδίως τα τελευταία χρόνια διαχειρίζονται κρίσιμους τομείς κοινωνικής πολιτικής, κυρίως μέσω της λειτουργίας των Κοινωνικών Δομών, όπως τα ΚΑΠΗ, τα Κέντρα Κοινότητας, τα Κοινωνικά Παντοπωλεία/Φαρμακεία, τα Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων, τις Δομές Παιδικής Προστασίας, καθώς και τις Δομές Κοινωνικής Ένταξης Μεταναστών και Ρομά.

Η εφαρμογή των SIBs στην Ελλάδα θα μπορούσε να προσφέρει μία άμεση πρόσβαση σε ιδιωτικά κεφάλαια, σε ένα σύνολο καινοτόμων κοινωνικών παρεμβάσεων και ακολούθως να συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας δημόσιων δαπανών. Η εφαρμογή των SIBs στους ΟΤΑ στην Ελλάδα παρουσιάζει σημαντικές δυνατότητες, αλλά και ουσιαστικές προκλήσεις, οι οποίες σχετίζονται με το θεσμικό, διοικητικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί τον εγγύτερο προς τον πολίτη θεσμό και γι' αυτό τον λόγο κρίθηκε κατάλληλη για την διαχείριση των κοινωνικών πολιτικών. Ως εκ τούτου, οι Δήμοι καθίστανται οι πλέον κατάλληλοι φορείς για την πιλοτική εφαρμογή των συγκεκριμένων καινοτόμων χρηματοδοτικών εργαλείων.

Στην Ελλάδα ωστόσο, δεν υπάρχει μέχρι σήμερα εξειδικευμένο νομοθετικό πλαίσιο για την εφαρμογή των SIBs, κάτι που οδηγεί σε μία επιβεβλημένη νομοθετική ρύθμιση. Πράγματι, υφίστανται κάποιες θεσμικές βάσεις, που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την εφαρμογή τους. Το υφιστάμενο πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Νόμος 4430/2016, όπως κωδικοποιήθηκε με τον Νόμο 5019/2023), που δημιουργεί ένα οικοσύστημα καινοτομίας και ορίζει ποιοι οργανισμοί μπορούν να υλοποιούν κοινωνικές παρεμβάσεις, δημιουργεί ένα νομικό θεμέλιο για τους φορείς, που μπορούν να συμμετέχουν σε τέτοια σχήματα. Τέλος, οι δυνατότητες για σύναψη προγραμματικών συμβάσεων των ΟΤΑ, καθώς και οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), μπορούν να αποτελέσουν λειτουργικά εργαλεία για την υλοποίηση SIBs σε πιλοτικό επίπεδο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η δυνατότητα συνδυασμού των Κοινωνικών Ομολόγων Αντικτύπου με ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το ΕΣΠΑ, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο+ και το Ταμείο Ανάκαμψης. Ένα υβριδικό μοντέλο θα μπορούσε να μειώσει τον επενδυτικό κίνδυνο και να καταστήσει τα SIBs πιο ελκυστικά για θεσμικούς και κοινωνικούς επενδυτές. Στην ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση, ενδεικτικοί τομείς εφαρμογής των SIBs θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την πρόληψη της μακροχρόνιας ανεργίας νέων, την κοινωνική ένταξη

ευάλωτων ομάδων, τη πρόληψη της κοινωνικής απομόνωσης των ηλικιωμένων<sup>7</sup> και την εξάλειψη της παιδικής φτώχειας<sup>8</sup>.

Σε ένα περιβάλλον περιορισμένων πόρων, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης και λιτότητας, οι Δήμοι μπορούν να επενδύσουν σε προληπτικού τύπου κοινωνικές πολιτικές, πληρώνοντας μόνο και εφόσον αν επιτευχθούν συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα. Η εμπειρία της Σουηδίας καταδεικνύει, ότι η ευρεία κοινωνική συναίνεση και η ισχυρή πολιτική βούληση σε τοπικό επίπεδο μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες επιτυχίας. Τέλος, η ανάπτυξη συνεργασιών με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και ιδιωτικές εταιρείες, μπορεί να καλύψει το έλλειμμα τεχνογνωσίας, ιδίως στον σχεδιασμό δεικτών κοινωνικού αντίκτυπου και στη συλλογή δεδομένων.

Συνολικά, θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι η εφαρμογή των Κοινωνικών Ομολόγων Αντίκτυπου στους ΟΤΑ στην Ελλάδα είναι εφικτή, υπό την προϋπόθεση ύπαρξης πολιτικής βούλησης για θεσμική προσαρμογή, ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και στρατηγικού σχεδιασμού, με πιλοτικές εφαρμογές σε Δήμους που διαθέτουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Νόμος 4430/2016 (κωδικοποιημένος με τον 5019/2023). «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις»
2. Νόμος 5027/2023. «Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις»
3. Η υπ' αριθ. πρωτ. 11669/08.08.2025 «Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος για την επιλογή Δικαιούχων Φορέων που θα συμμετάσχουν στη λειτουργία Κόμβων Ψηφιακής Ενδυνάμωσης Ηλικιωμένων στο πλαίσιο υλοποίησης του Πιλοτικού Προγράμματος «Ψηφιακή Εκπαίδευση και Ενδυνάμωση των Ηλικιωμένων και των Ατόμων με Αναπηρία»
4. Η υπ' αριθ. πρωτ. 2724/10.10.2025 Πρόσκληση με τίτλο "Ολοκληρωμένα σχέδια τοπικών δράσεων για την αντιμετώπιση της παιδικής φτώχειας" (ΑΔΑ: 9ΑΙΕ7Λ7-513)

---

<sup>7</sup> Χαρακτηριστική είναι η πρόσφατη έκδοση της αριθ. πρωτ. 11669/08.08.2025 «Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος για την επιλογή Δικαιούχων Φορέων, που θα συμμετάσχουν στη λειτουργία Κόμβων Ψηφιακής Ενδυνάμωσης Ηλικιωμένων στο πλαίσιο υλοποίησης του Πιλοτικού Προγράμματος «Ψηφιακή Εκπαίδευση και Ενδυνάμωση των Ηλικιωμένων και των Ατόμων με Αναπηρία», που η εφαρμογή των SIBs θα μπορούσε να σημειώσει αξιόλογα αποτελέσματα.

<sup>8</sup> Χαρακτηριστική είναι η πρόσφατη έκδοση της Πρόσκλησης με τίτλο "Ολοκληρωμένα σχέδια τοπικών δράσεων για την αντιμετώπιση της παιδικής φτώχειας" (ΑΔΑ: 9ΑΙΕ7Λ7-513), της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Προγράμματος ΑΤΤΙΚΗ, που η εφαρμογή των SIBs θα μπορούσε να σημειώσει αξιόλογα αποτελέσματα.

5. Οδηγός για την Εφαρμογή της Διακήρυξης Καινοτομίας του ΟΟΣΑ (2020), Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, Αθήνα
6. Τσαρτσάρα Α., Κουτσιούμπα Μ. (2022). Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση. Καλές Πρακτικές στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΖ' Εκπαιδευτική Σειρά.
7. Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*,.
8. West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*.
9. Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
10. Ann Karin Tennås Holmen, Maria Røhnebæk (2021), Introduction to Special Issue Public sector Innovation - Conceptual and Methodological Implications
11. Mats Fred, Dalia mukhtar-Landgren (2024), Pro moting public sewctor innovation" who does what, when and how
12. Making Socially Responsible Public Procurement Work: 71 Good Practice Cases, 2020, σελ. 113-116, 183-187
13. Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2011). *Sociologie de la Traduction*. Presses des Mines.
14. Callon, M. (1986). *The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle*
15. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
16. [www.offlinepost.gr](http://www.offlinepost.gr)
17. [www.apothesis.eap.gr](http://www.apothesis.eap.gr)
18. [www.sociality.gr](http://www.sociality.gr)
19. [www.insider.gr](http://www.insider.gr)
20. [www.businessnews.gr](http://www.businessnews.gr)
21. [www.nordcjsr.net](http://www.nordcjsr.net)
22. [www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)