



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις ως Απαραίτητο Στοιχείο του  
Σύγχρονου Οικονομικού Περιβάλλοντος. Αδυναμίες,  
Βέλτιστες Πρακτικές και Ενέργειες για την Ενίσχυσή τους  
στη Σημερινή Ευρώπη**

**Λουκάς Ι. Καλογεράς**

**Επιβλέπουσα: Αθηνά Μαρκαντώνη, Σύμβουλος Επιχειρήσεων**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΙΟΥΛΙΟΣ 2017**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις ως Απαραίτητο Στοιχείο του Σύγχρονου Οικονομικού Περιβάλλοντος. Αδυναμίες, Βέλτιστες Πρακτικές και Ενέργειες για την Ενίσχυσή τους στη Σημερινή Ευρώπη

**Λουκάς Ι. Καλογεράς**

**A.M.: ΜΟΠ452**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ:**     **Αθηνά Μαρκαντώνη, Σύμβουλος Επιχειρήσεων**

Ιούλιος 2017

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο όρος της κοινωνικής επιχείρησης, παρότι δεν είναι καινούριος, έχει εδραιωθεί τα τελευταία χρόνια ως μια επιχείρηση που ως κύριος σκοπός δεν έχει τη μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά την επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών και κοινωνικών στόχων, και η οποία έχει την ικανότητα να εισάγει καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανεργίας. Η υπόθεσή μας για την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή και στις παρούσες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες είναι εξόχως σημαντικές και απόλυτα συγχρονισμένες με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και τις ανάγκες της κοινωνίας και για το λόγο αυτό θα ήταν χρήσιμο για την κοινωνία να γίνουν στοχευμένες ενέργειες για την περαιτέρω ανάπτυξη και εδραίωσή τους.

Για να εξετάσουμε την ορθότητα της υπόθεσής μας ακολουθήσαμε τα εξής βήματα:

- Στα δύο πρώτα κεφάλαια εξετάσαμε θεμελιώδη στοιχεία των κοινωνικών επιχειρήσεων για να γίνει σαφής ο ορισμός τους. Αναλύσαμε τους στόχους τους, διάφορες προσεγγίσεις που υπάρχουν, τη διοίκησή τους, τη δομή τους, νομικά θέματα που τις διέπουν και θέματα σχετικά με την χρηματοδότησή τους και την καινοτομία.
  - Στο τρίτο κεφάλαιο αντιπαραβάλαμε τις κοινωνικές επιχειρήσεις με την έννοια της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης για να δούμε ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των δυο αυτών εννοιών και πως αυτές σχετίζονται με την υπόθεσή μας.
  - Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιήσαμε μια ιστορική αναδρομή των κοινωνικών επιχειρήσεων σε κυρίαρχες ευρωπαϊκές αγορές και εξετάσαμε πιθανές διαφορές και πως αυτές μπορούν να προκαλέσουν πιθανά προβλήματα για την δημιουργία, την ανάπτυξη και την εδραίωση των κοινωνικών επιχειρήσεων.
  - Στο πέμπτο κεφάλαιο απομονώσαμε τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που υπάρχουν για την περαιτέρω ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων.
1. Ως αντιπαραβολή, στο έκτο κεφάλαιο αναλύσαμε μέσα από θεωρητικό πλαίσιο αλλά και από ένα σύνολο case studies ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές εκκίνησης και λειτουργίας τους και στο έβδομο κεφάλαιο είδαμε τις ενέργειες που έχει κάνει η Ευρωπαϊκή Ένωση, εξετάζοντας εάν αυτές είναι στη σωστή κατεύθυνση για την περαιτέρω ενίσχυση του θεσμού των κοινωνικών επιχειρήσεων στα κράτη-μέλη.
  2. Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο είχαμε την κατάληξη της αρχικής μας υπόθεσης για τη σημασία των κοινωνικών επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τους τρόπους που μπορούν να τα υπερκεράσουν και να αναπτυχθούν, έχοντας σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία.

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:** Κοινωνικές Επιχειρήσεις

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** επιχειρηματικότητα, Ευρωπαϊκή Ένωση, , καινοτομία, οικονομία, διοίκηση

## **ABSTRACT**

The term social enterprise, although not new, has been established in recent years as an enterprise whose main purpose is not to maximize profit but to achieve specific economic and social goals and which has the capacity to introduce innovative solutions to the problems of social exclusion and unemployment. Our main assumption for this master thesis is that social enterprises in the present era with the current economic and political conditions are extremely important and fully synchronised with the rapid technological development and the needs of society and targeted actions need to happen for their further development and consolidation.

To examine our case, we took the following steps:

- In the first two chapters we examined fundamental elements of social enterprises to make their definition clear. We analyzed their objectives, different approaches, their governance, structure, legal issues and funding and innovation issues
- In chapter three, we cross-examined social enterprises and the concept of corporate social responsibility to see what the differences of these two concepts are and how they relate to our case
- In the fourth chapter we conducted a historical review of social enterprises in sovereign European markets and we looked at possible differences and how these can cause potential problems in their creation, development and consolidation.
- In the fifth chapter we isolated the internal and external obstacles that exist for their further development
- As a comparison, in chapter six we analyzed through theoretical framework and a set of case studies what the best practices for their start-up and operation are and in the seventh chapter we analyzed what ancillary actions the European Union has taken and examined whether these are in the right direction in order to further strengthen the institution of social enterprises in the member states.
- Finally, in the eighth chapter we had the conclusion of our initial hypothesis about the importance of social enterprises in today's times, the problems they face and the ways that they can overcome and grow, with a significant positive impact on society.

**SUBJECT AREA:** Social Enterprises

**KEYWORDS:** entrepreneurship, European Union, , innovation, economy, management

*Στους γονείς μου.*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κα Αθηνά Μαρκαντώνη, για την ανάθεση της εργασίας και την πολύτιμη συνεργασία της, καθοδήγησή της και βοήθεια της στην ολοκλήρωσή της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τις κυρίες Βίβιαν Τσαμαδού και Στέλλα Παπαδοπούλου της εταιρίας PWC για την παραχώρηση συνέντευξης σχετικά με το corporate responsibility της εταιρίας η οποία εντάχθηκε στη σύνταξη της διπλωματικής εργασίας.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>                                           | <b>12</b> |
| 1.1. Ο Όρος "Κοινωνική Επιχείρηση" .....                          | 12        |
| 1.2. Δράση των Πολιτών και Επιχειρηματικότητα .....               | 13        |
| 1.3. Στόχοι των Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                     | 15        |
| 1.4. Προσεγγίσεις .....                                           | 16        |
| 1.4.1. Η Σχολή Κοινωνικής Καινοτομίας .....                       | 16        |
| 1.4.2. Η Σχολή Κοινωνικής Επιχείρησης.....                        | 16        |
| 1.4.3. Η EMES.....                                                | 17        |
| 1.4.4. Η Σχολή του Ηνωμένου Βασιλείου .....                       | 17        |
| 1.5. Υπόθεση της εργασίας .....                                   | 18        |
| <b>2. ΔΟΜΗ &amp; ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b> | <b>20</b> |
| 2.1. Εισαγωγή .....                                               | 20        |
| 2.2. Διοίκηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                       | 20        |
| 2.3. Κέρδη Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                          | 20        |
| 2.4. Νομικά Θέματα Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                  | 21        |
| 2.5. Κοινωνικές Επιχειρήσεις & Καινοτομία.....                    | 22        |
| 2.6. Χρηματοδότηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                  | 22        |
| 2.7. Συμπεράσματα.....                                            | 24        |
| <b>3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....</b>                         | <b>25</b> |
| 3.1. Ορισμός.....                                                 | 25        |
| 3.2. Προσεγγίσεις .....                                           | 26        |
| 3.3. Συμπεράσματα.....                                            | 28        |
| <b>4. ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΥΡΩΠΗ .....</b>    | <b>30</b> |
| 4.1. Ιστορική Αναδρομή & Γενικά Χαρακτηριστικά.....               | 30        |

|             |                                                                                      |           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.2.</b> | <b>Ιταλία.....</b>                                                                   | <b>31</b> |
| 4.2.1.      | Ορισμός & Έννοιες.....                                                               | 31        |
| 4.2.2.      | Νομικό Πλαίσιο.....                                                                  | 31        |
| 4.2.3.      | Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες .....                                                 | 32        |
| 4.2.4.      | Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                                              | 32        |
| 4.2.5.      | Κλίμακα και Χαρακτηριστικά .....                                                     | 32        |
| 4.2.6.      | Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων | 32        |
| <b>4.3.</b> | <b>Ηνωμένο Βασίλειο.....</b>                                                         | <b>33</b> |
| 4.3.1.      | Ορισμός & Έννοιες.....                                                               | 33        |
| 4.3.2.      | Νομικό Πλαίσιο.....                                                                  | 33        |
| 4.3.3.      | Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες .....                                                 | 34        |
| 4.3.4.      | Φάσμα Νομικών Μορφών των Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                               | 34        |
| 4.3.5.      | Κλίμακα και Χαρακτηριστικά .....                                                     | 34        |
| 4.3.6.      | Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων | 34        |
| <b>4.4.</b> | <b>Γαλλία .....</b>                                                                  | <b>35</b> |
| 4.4.1.      | Ορισμός & Έννοιες.....                                                               | 35        |
| 4.4.2.      | Νομικό Πλαίσιο.....                                                                  | 35        |
| 4.4.3.      | Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες .....                                                 | 35        |
| 4.4.4.      | Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                                              | 35        |
| 4.4.5.      | Κλίμακα και Χαρακτηριστικά .....                                                     | 36        |
| 4.4.6.      | Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων | 36        |
| <b>4.5.</b> | <b>Γερμανία .....</b>                                                                | <b>36</b> |
| 4.5.1.      | Ορισμός & Έννοιες.....                                                               | 36        |
| 4.5.2.      | Νομικό Πλαίσιο.....                                                                  | 36        |
| 4.5.3.      | Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες .....                                                 | 37        |
| 4.5.4.      | Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                                              | 37        |
| 4.5.5.      | Κλίμακα και Χαρακτηριστικά .....                                                     | 37        |
| 4.5.6.      | Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων | 38        |
| <b>4.6.</b> | <b>Φινλανδία .....</b>                                                               | <b>38</b> |
| 4.6.1.      | Ορισμός & Έννοιες.....                                                               | 38        |
| 4.6.2.      | Νομικό Πλαίσιο.....                                                                  | 38        |
| 4.6.3.      | Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες .....                                                 | 38        |
| 4.6.4.      | Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....                                              | 39        |
| 4.6.5.      | Κλίμακα και Χαρακτηριστικά .....                                                     | 39        |
| 4.6.6.      | Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων | 39        |
| <b>4.7.</b> | <b>Συμπεράσματα.....</b>                                                             | <b>40</b> |

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b> | <b>41</b> |
| 5.1. Εισαγωγή .....                                                                             | 41        |
| 5.2. Εσωτερικές Αδυναμίες.....                                                                  | 41        |
| 5.3. Εξωτερικά Εμπόδια .....                                                                    | 42        |
| 5.4. Συμπεράσματα.....                                                                          | 44        |
| <b>6. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>                                 | <b>45</b> |
| 6.1. Εισαγωγή .....                                                                             | 45        |
| 6.2. Case Study #1: Δίκτυο Κοινωνικών Επιχειρήσεων (Ελλάδα) .....                               | 46        |
| 6.3. Case Study #2: Πράσινη Γέφυρα - Αναπτυξιακή Σύμπραξη (Ελλάδα) .....                        | 47        |
| 6.4. Case Study #3: Consorzio in Concerto (Ιταλία) - Κοινοπραξία Συναυλίας .....                | 48        |
| 6.5. Case Study #4: Εμπορικό Κέντρο FairKauf (Γερμανία) .....                                   | 49        |
| 6.6. Case Study #5: Enterprising Office (Ηνωμένο Βασίλειο).....                                 | 50        |
| 6.7. Case Study #6: Καταφύγιο Αδέσποτων Ζώων (Ελλάδα).....                                      | 51        |
| 6.8. Συμπεράσματα.....                                                                          | 52        |
| <b>7. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>       | <b>55</b> |
| 7.1. Εισαγωγή .....                                                                             | 55        |
| 7.2. Social Business Initiative .....                                                           | 55        |
| 7.3. Συμπεράσματα.....                                                                          | 59        |
| <b>8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΗΞΗ ΑΡΧΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ .....</b>                                      | <b>62</b> |
| <b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ .....</b>                                                                  | <b>64</b> |
| <b>ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ – ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ .....</b>                                               | <b>65</b> |
| <b>ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....</b>                                                                           | <b>66</b> |

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Αξία, Σκοπός, Επιπτώσεις & Οφέλη.....                  | 27 |
| Πίνακας 2: Δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια του Social Business Initiative<br>..... | 57 |

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η παρούσα εργασία αποτελεί την Διπλωματική Εργασία στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διοίκηση και Οικονομική των Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων" των Τμημάτων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών και Οικονομικού Πανεπιστημίου της σχολής Θετικών Επιστημών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Αφορά την μελέτη της έννοιας των Κοινωνικών Επιχειρήσεων, τη θέση τους στο σημερινό περιβάλλον καθώς και στοιχεία σχετικά με τις αδυναμίες τους, τις βέλτιστες πρακτικές και ενέργειες που έχουν πραγματοποιηθεί για την ενίσχυσή τους.

Για την εκπόνηση της Διπλωματικής Εργασίας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα με έντυπες και διαδικτυακές πηγές και συνεντεύξεις με σχετικές εταιρίες.

Η Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στην Αθήνα κατά το Ακαδημαϊκό Έτος 2016-17, υπό την επίβλεψη της κ. Αθηνάς Μαρκαντώνη, συμβούλου επιχειρήσεων και διδάσκουσας του μαθήματος "Ευρωπαϊκοί Θεσμοί και Πολιτικές για την Έρευνα και την Τεχνολογία" του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διοίκηση και Οικονομική των Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων".

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Ο Όρος "Κοινωνική Επιχείρηση"

Ο όρος "social enterprise" (κοινωνική επιχείρηση) δεν είναι καινούριος. Βασίζεται σε ιδέες που προϋπήρχαν πριν από αρκετά χρόνια. Λύσεις που συνδέονται με την κοινωνική επιχείρηση ξεκίνησαν να εφαρμόζονται από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, ενώ κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα συμπεριελάμβαναν κυρίως φιλανθρωπίες και δράσεις κοινοτικών οργανισμών. Στα μέσα της δεκαετίας του '90 άρχισε να πρωτοεμφανίζεται το ενδιαφέρον για την κοινωνική επιχείρηση ως θεσμό.

Γενικά αποδεκτός ορισμός για την κοινωνική επιχείρηση παγκοσμίως δεν υπάρχει. (Smallbone et al., 2001) Ωστόσο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι διαφοροποιήσεις που υπάρχουν δεν εστιάζουν τόσο στην ουσία της έννοιας όσο στην έμφαση που δίνεται σε κάθε ορισμό.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ η κοινωνική επιχείρηση ορίζεται ως: "Οποιαδήποτε ιδιωτική δραστηριότητα συνδεδεμένη με το δημόσιο συμφέρον, οργανωμένη με επιχειρηματική στρατηγική αλλά που ο κύριος σκοπός της δεν είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά η επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών και κοινωνικών στόχων, και η οποία έχει την ικανότητα να εισάγει καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανεργίας". (ΟΟΣΑ, 1999)

Πράγματι ο όρος "κοινωνική επιχείρηση" είναι ένας όρος-ομπρέλα για όλους τους οργανισμούς που πετυχαίνουν ένα σύνολο κοινωνικών στόχων κατά κύριο λόγο αλλά όχι απαραίτητα αποκλειστικά, εμπορεύσιμοι αγαθά και υπηρεσίες, και συχνά εφευρίσκουν καινοτόμους τρόπους για να ικανοποιήσουν τις τοπικές ανάγκες. (Brown, 2003)

Ο ορισμός των κοινωνικών επιχειρήσεων από αυτή την οπτική τονίζει την αποστολή αυτών των επιχειρήσεων και τον στόχο δημιουργίας οφέλους είτε για τα μέλη τους είτε για ένα μεγαλύτερο σύνολο και όχι για δημιουργία κέρδους για επενδυτές. Αυτή η προσέγγιση τονίζει επίσης το δημοκρατικό τρόπο λήψης αποφάσεων και την προτεραιότητα των ανθρώπων και των εργαζομένων έναντι του κεφαλαίου κατά την διανομή εισοδήματος. (Nyssens, Adam, and Johnson, 2006)

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να τοποθετηθούν ξεκάθαρα στον τομέα της ιδιωτικής οικονομίας ή στο δημόσιο τομέα. Αντικατοπτρίζουν μία περισσότερο συνδυαστική λογική. Αφενός, εμπορεύονται στην αγορά αλλά όχι με στόχο την μεγιστοποίηση κέρδους για τους μετόχους τους και αφετέρου λαμβάνουν την υποστήριξη του δημοσίου τομέα μέσα από δημόσιες πολιτικές που και οι ίδιες βοηθούν να διαμορφωθούν. Επίσης, είναι ενσωματωμένες στην κοινωνία των πολιτών, στο πεδίο της οποίας αναπτύσσεται κυρίως εθελοντική συλλογική δράση που προσανατολίζεται σε κοινούς στόχους υπέρ του δημόσιου οφέλους. Συνδυάζουν τις χρηματοοικονομικές αρχές της αγοράς και την αμοιβαιότητα μεταξύ των ατόμων μιας τοπικής κοινωνίας σε ένα υβριδικό μόρφωμα μέσα στο οποίο συνεργάζονται μεταξύ τους αντί να δρουν απομονωμένες ή μία από τη άλλη.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από διευρυμένο παραγωγικό ρόλο και επιχειρηματική συμπεριφορά που τις κάνει να διαφοροποιούνται από τους κλασικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και τις παραδοσιακές δομές της κοινωνικής οικονομίας. Διέπονται από μία ευρύτερη κουλτούρα προσφοράς, εθελοντισμού και καινοτομίας των επιχειρήσεων και των δημοσίων υπηρεσιών. (Leadbeater, 2007)

Οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν πως η ειδοποιός διαφορά των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι πως οι κοινωνικοί σκοποί τους και η κοινωνική ιδιοκτησία τους είναι

συνδυασμένα με βιώσιμη εμπορική δραστηριότητα. (Harding, 2004) Μπορούν να αναπτυχθούν από τον πρωτογενή έως τον τριτογενή τομέα, δηλαδή τον αγροτικό τομέα, τον τομέα μεταποίησης και τον τομέα των υπηρεσιών, με ευρύτητα ειδικών παραγόμενων προϊόντων, αγαθών και υπηρεσιών.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στηρίζονται σε τρία θεμέλια:

- τις καθημερινές πρακτικές των ανθρώπων,
- τις συμβολικές συναλλαγές και σχέσεις τους που τους παρέχει το καθημερινό πλαίσιο της κοινοτικής ζωής και
- τις φιλοδοξίες, αξίες και επιθυμίες τους (Laville and Nyssens, 2001)

## **1.2. Δράση των Πολιτών και Επιχειρηματικότητα**

Κατά την ανάδειξή τους, οι κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως και άλλα μορφώματα συλλογικής δράσης, στη βάση της εγγύτητας δημιουργούν μια αυτόνομη σφαίρα δράσης της κοινωνίας των πολιτών που εμπεριέχει στοιχεία δημόσιας πολιτικής. Τοποθετώντας τους πολίτες σε μία κατάσταση διαφορετική από αυτή που τους αντιμετωπίζει ως καταναλωτές ή δέκτες βοήθειας, δίνεται η δυνατότητα να οργανώνουν ενέργειες που κρίνουν απαραίτητες για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Αυτά τα πεδία δράσης οργανώνονται στη βάση των διαπροσωπικών σχέσεων και εφευρίσκουν τρόπους παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών μέσω της συλλογικότητας. Η διαφορά των κοινωνικών επιχειρήσεων με τα νοικοκυριά και την άτυπη οικονομία προέρχεται κυρίως από τη δημιουργία αυτών των νέων πεδίων τοπικής συλλογικής δράσης. Αμφισβητούν το ρόλο της ιδιωτικής σφαίρας δράσης, παρέχουν ευκαιρίες δημοσίου διαλόγου και προωθούν στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα οπτικές της κοινωνικής συμπεριφοράς που προηγουμένως δεν λαμβάνονταν υπόψη ή κατευνάζονταν με παραδοσιακές πρακτικές.

Σύμφωνα με τη διεθνή διερεύνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων, τα κοινά χαρακτηριστικά που βρέθηκαν μεταξύ τους είναι (Harding, 2004):

- Οργανώνονται στη βάση της επιχειρηματικότητας
- Δεν υπάγονται διοικητικά στο κράτος
- Εφευρίσκουν καινοτόμες και δυναμικές λύσεις
- Επιδιώκουν ταυτόχρονα οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους
- Συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων ανεργίας και κοινωνικού αποκλεισμού
- Στοχεύουν στη βιώσιμη και διατηρήσιμη ανάπτυξη ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή.
- Οργανώνονται βάσει των δομών που ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.
- Επιδιώκουν να ισοσκελίζουν τους προϋπολογισμούς τους αντλώντας τα έσοδά τους τόσο μέσω της δραστηριοποίησης τους στην αγορά όσο και μέσω εισφορών των μελών, ενισχύσεων από το κράτος και τους ΟΤΑ, δωρεών, χορηγιών και ενισχύσεων από διάφορες ιδιωτικές επιχειρήσεις
- Επωφελούνται από την εξοικονόμηση πόρων μέσω της εθελοντικής εργασίας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τρεις διαφορετικές οικονομικές παραδόσεις (Harding, 2004):

- Τον αλτρουισμό που ασκείται από φιλανθρωπικές και εθελοντικές οργανώσεις, όπου οι δωρητές προσφέρουν ελεύθερα δίχως αντάλλαγμα
- Την αυτοβοήθεια που ασκείται από πολλές κοινοτικές ομάδες, όπου οι άνθρωποι βοηθούν τους εαυτούς τους αλλά και ο ένας τον άλλο για το κοινό όφελος τους
- Το εμπόριο αγοράς όπου ασκείται από τις κοινωνικές επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών, με τη διαφορά ότι διενεργείται για την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού και όχι ιδιωτικού κέρδους.

Η κουλτούρα και το ήθος της κοινωνικής επιχείρησης βασίζονται στις αρχές του εθελοντισμού, της ηθικής συμπεριφοράς και στην ύπαρξη του κοινοτικού σκοπού ως αποστολής της. Για να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ως κοινωνική έχουν διαμορφωθεί διάφορα κοινωνικά και οικονομικά κριτήρια. (Doherty and Thompson, 2006)

Στα κοινωνικά κριτήρια περιλαμβάνονται:

- Πρωτοβουλία ομάδας πολιτών
- Συμμετοχικός χαρακτήρας
- Εμφανής σκοπός προς όφελος της κοινωνίας
- Τα περιουσιακά στοιχεία και τα πλεονάσματα χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία κοινοτικού οφέλους
- Σύστημα αποφάσεων που δεν προκρίνει την αμοιβή κεφαλαίου
- Δημοκρατικό και συμμετοχικό μάνατζμεντ
- Ενσωμάτωση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία επίτευξης ενός κοινού κοινωνικού στόχου
- Δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της κοινωνικής ιδιοκτησίας και της ανάμιξης συμμετεχόντων που θεωρούνται άνθρωποι- κλειδιά
- Επικέντρωση στους πελάτες και στις κοινότητες
- Μέλη και υπάλληλοι κατέχουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην διοίκηση της επιχείρησης
- Η επιχείρηση θεωρείται υπόλογη τόσο προς τα μέλη της όσο και προς την ευρύτερη κοινότητα

Στα οικονομικά κριτήρια περιλαμβάνονται:

- Δραστηριοποίηση στην οικονομία της αγοράς
- Επιχειρηματική φύση, ύπαρξη καινοτομιών και προθυμία ανάληψης ρίσκων
- Οικονομική βιωσιμότητα μέσω της δημιουργίας εισοδήματος από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών
- Υψηλός βαθμός αυτονομίας
- Σημαντικό επίπεδο οικονομικού κινδύνου

- Ύπαρξη τουλάχιστον ενός ελάχιστου επιπέδου αμειβόμενης εργασίας
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Απόκτηση αυτονομίας και ανεξαρτησίας μέσω της δραστηριοποίησης στον τομέα του εμπορίου
- Περιορισμένης έκτασης διανομή κερδών

### 1.3. Στόχοι των Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνήθως έχουν ένα πολύπλοκο μίγμα στόχων. Οι στόχοι τους μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: τους κοινωνικούς στόχους, οι οποίοι συνδέονται με την αποστολή των κοινωνικών επιχειρήσεων να ωφελήσουν την κοινωνία, τους οικονομικούς στόχους, οι οποίοι συνδέονται με την επιχειρηματική φύση τους και τους κοινωνικοπολιτικούς στόχους, που αναφέρονται στο γεγονός ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις άπτονται ενός τομέα που παραδοσιακά εμπεριέχει κοινωνικοπολιτική δράση. Αυτός ο τελευταίος στόχος μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω υπό το πρίσμα της "παραγωγής κοινωνικού κεφαλαίου". (Defourny, 2001) Το κοινωνικό κεφάλαιο ορίζεται ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών των κοινωνικών οργανισμών όπως τα δίκτυα, οι κανόνες που τους διέπουν, η εμπιστοσύνη που διευκολύνει το συντονισμό τους και η συνεργασία τους για το κοινωνικό όφελος. Για την ακρίβεια μέσα σε αυτούς τους οργανισμούς η παραγωγή και η κινητοποίηση του κοινωνικού κεφαλαίου μπορούν να αποτελέσουν από μόνες τους στόχους και όχι απλά εργαλεία για την επίτευξη άλλων στόχων.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν την επίτευξη κοινωνικών στόχων απασχολούμενες σε οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες. Κατά συνέπεια, οι περισσότεροι ερευνητές επικεντρώνονται στις δύο πρώτες κατηγορίες στόχων. (Defourny, 2001)

Στους κοινωνικούς στόχους της κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνονται:

- Η δημιουργία σταθερών θέσεων εργασίας
- Η πρόσβαση στην απασχόληση από άτομα που αντιμετωπίζουν τον κοινωνικό αποκλεισμό
- Η παροχή υπηρεσιών βασισμένων στην τοπικότητα
- Η δημιουργία ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων
- Η μέγιστη δυνατή νομιμοποίησή τους τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά
- Η δραστηριοποίησή τους με προσανατολισμό υπέρ της κοινωνίας
- Στους οικονομικούς στόχους της κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνονται:
- Η δημιουργία απασχόλησης
- Η παροχή αγαθών και υπηρεσιών που η αγορά και ο δημόσιος τομέας είναι απρόθυμοι ή αδύναμοι να παρέχουν
- Η ιδέα της κοινωνικής οικονομίας, της οποίας μέρος αποτελεί ο θεσμός της κοινωνικής επιχείρησης, περιλαμβάνει ένα κριτήριο- κλειδί: τον στόχο να υπηρετεί τα μέλη της κοινωνίας και όχι να δημιουργεί κέρδος.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις τείνουν να προωθούν συλλογικά οφέλη καθώς διοικούνται από άτομα που δεν είναι μόνο επενδυτές, οι οποίοι στοχεύουν στην επίτευξη της δημιουργίας κεφαλαίου, αλλά ευαισθητοποιημένα κοινωνικά άτομα ή ομάδες που προωθούν άλλα είδη στόχων όπως την επίτευξη ενός ολοκληρωμένου έργου, την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων που παράγουν ή την προσβασιμότητα στις υπηρεσίες που παρέχουν. Επίσης, προωθούν τη συνεργασία κοινοτήτων (γεωγραφικών, συμφερόντων, επιχειρηματικών) αποβλέποντας σε έναν κοινό σκοπό και συχνά υπό συνθήκες υψηλών απαιτήσεων. Ο υπέρτατος στόχος των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Η δραστηριότητά τους καθοδηγείται από την αποστολή τους που είναι η αντιμετώπιση οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων, όπως π.χ. το κλείσιμο ενός εργοστασίου, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η απουσία μιας σημαντικής υπηρεσίας και η έλλειψη ευκαιριών απασχόλησης. Γι αυτό το λόγο βασική επιδίωξή τους αποτελεί η ενσωμάτωση των κοινωνικών στόχων τους στη δραστηριότητά τους, η οριοθέτηση και κατανόηση των οποίων αποτελεί απαραίτητη συνθήκη.

#### **1.4. Προσεγγίσεις**

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε 4 διαφορετικές προσεγγίσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων. Παρά το γεγονός ότι οι προσεγγίσεις συχνά αναμειγνύονται, αποκαλύπτουν διαφορετικές προοπτικές που δίνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην έρευνα:

##### **1.4.1. Η Σχολή Κοινωνικής Καινοτομίας**

Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στους κοινωνικούς επιχειρηματίες ως άτομα που αντιμετωπίζουν τα κοινωνικά προβλήματα και την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών με έναν καινοτόμο τρόπο. (Dees and Anderson, 2006). Σύμφωνα με μια πρόσφατη εξέταση, "η Σχολή επικεντρώνεται στην ίδρυση νέων και καλύτερων τρόπων για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων ή την κάλυψη κοινωνικών αναγκών" (Dees and Anderson, 2006). Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες το πράττουν αυτό είτε μέσω της θέσπισης μιας μη κερδοσκοπικής επιχείρησης ή μιας επιχείρησης for-profit. Και για τις δύο σχολές σκέψης μέσα στην αμερικανική παράδοση, τα ιδιωτικά ιδρύματα προωθούν την στρατηγική ανάπτυξη του τομέα και οι ιδρυτές τους έχουν συμβάλει σημαντικά στις βασικές αρχές τους. Για τη Σχολή Καινοτομίας, ο Bill Drayton, ιδρυτής του Ashoka, θεωρείται η κορυφαία φιγούρα, αφού μεταξύ άλλων στοχεύει στην πρόσβαση των κοινωνικών επιχειρηματιών στους πόρους που χρειάζονται και την αλλαγή φιλοσοφίας από μικρές ηλικίες. (About Ashoka, 2000) Αυτή η σχολή σκέψης σχετικά με την κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει τις ρίζες της στο σώμα της γνώσης της εμπορικής επιχειρηματικότητας για την ανακάλυψη, αξιολόγηση και αξιοποίηση των ευκαιριών. Στην περίπτωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, αυτές οι ευκαιρίες βρίσκονται σε κοινωνικές ανάγκες εκμετάλλευσης από καινοτόμα μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. (Dees and Anderson, 2006)

##### **1.4.2. Η Σχολή Κοινωνικής Επιχείρησης**

Το βασικό αντικείμενο μελέτης της προσέγγισης είναι η κοινωνική επιχείρηση, που περιγράφεται ως μια επιχειρηματική, μη κερδοσκοπική επιχείρηση που παράγει "earned income", ενώ ικανοποιεί μια κοινωνική αποστολή. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχεια της παροχής υπηρεσιών, η Σχολή αυτή επικεντρώνεται στην δημιουργία ροών

εισοδήματος ανεξάρτητα από τις επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις. Εκτός από το θέμα της χρηματοδότησης, προωθεί επίσης την ιδέα ότι η υιοθέτηση μεθόδων επιχειρήσεων είναι ένας επιτυχημένος τρόπος για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων ώστε να καταστούν περισσότερο επιχειρηματικές. Ο Edward Skloot είναι ένας από τους πρωτοπόρους αυτής της σχολής σκέψης. Ίδρυσε την New Business Ventures for Nonprofit Organisations το 1980, η πρώτη εταιρεία συμβούλων που εργάζονται αποκλειστικά για τις εταιρείες της αγοράς, αναγνωρίζοντας έτσι μια νέα θέση και ένα σχετικό θέμα ενδιαφέροντος για τον τρίτο τομέα (DeFilippis, 2011). Η Εθνική Συνάντηση Κοινωνικών Επιχειρηματιών, με επικεφαλής τον Jerr Boschee και Jed Emerson, μεταξύ άλλων, έγινε μια επιδραστική ιδιωτική πρωτοβουλία που προάγει την ανάπτυξη ενός πιο αποτελεσματικού και ανεξάρτητου μη κερδοσκοπικού τομέα. Όπως και η Σχολή Κοινωνικής Καινοτομίας, η Σχολή Κοινωνικής Επιχείρησης έχει επίσης ένα εμπορικό ισοδύναμο γνώσεων. (Defourny, 2001) Η Σχολή Κοινωνικής Επιχείρησης είναι ενσωματωμένη στην εμπορική παράδοση της επιχειρηματικότητας που καθορίζει την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία της δημιουργίας και διαχείρισης (νέων) οργανώσεων.

### 1.4.3. Η EMES

Το δίκτυο έρευνας EMES (Emergence of Social Enterprise in Europe) ξεκίνησε το 1996 και αποτελείται από επιστήμονες που συνεργάζονται προκειμένου να διερευνηθεί το φαινόμενο της κοινωνικής επιχείρησης και να δημιουργήσουν έναν ευρύ ορισμό που επιτρέπει τις εθνικές διαφορές στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Defourny, 2001) Ο κύριος στόχος της έρευνας του δικτύου EMES είναι η ανάδειξη και η ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο "ιδανικός & τυπικός" ορισμός που χρησιμοποιείται από το δίκτυο EMES καθορίζει τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχείρησης στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης. (Costa, Parker, and Andreass, 2014) Όπως και στην Σχολή Κοινωνικής Επιχείρησης, η μονάδα παρατήρησης είναι η επιχείρηση. Στην περίπτωση της προσέγγισης EMES, η κοινωνική επιχείρηση έχει σαφή στόχο να ωφελήσει την κοινότητα, έχει ξεκινήσει από μια ομάδα πολιτών, απολαμβάνει υψηλό βαθμό αυτονομίας, έχει συμμετοχικό χαρακτήρα, και δεν βασίζεται τη λήψη αποφάσεων στην επί του κεφαλαίου ιδιοκτησία. (Lehner, 2012) Σε γενικές γραμμές, οι οργανώσεις στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης αποτελούνται από τους ακόλουθους τύπους: ενώσεις, συνεταιρισμοί, οργανώσεις κοινωνικής αλληλεγγύης και ιδρύματα. Σε αντίθεση με την Σχολή Κοινωνικής Επιχείρησης, η οποία εφαρμόζει περιορισμούς για τη μη διανομή των κερδών, η προσέγγιση EMES επιτρέπει κάποια διανομή κερδών λόγω της συμπερίληψης των συνεταιρισμών.

### 1.4.4. Η Σχολή του Ηνωμένου Βασιλείου

Παρά την ευρύτητα του ορισμού που εφαρμόζεται από το Δίκτυο Έρευνας EMES, η προσέγγιση του Ηνωμένου Βασιλείου για την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι διαφορετική από την προσέγγιση EMES και την αμερικανική παράδοση και ως εκ τούτου επιτρέπει την ξεχωριστή της προσέγγιση. Όταν το Εργατικό Κόμμα ανέλαβε την εξουσία στη Βρετανία στα τέλη της δεκαετίας του 1990, προληπτικά προσπάθησαν να ενθαρρύνουν τις εταιρικές σχέσεις μεταξύ της κοινωνίας των πολιτών, του δημόσιου τομέα και του ιδιωτικού τομέα. Προκειμένου να προωθήσει τη δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων σε όλη τη χώρα, η κυβέρνηση Μπλερ ξεκίνησε την Επιχείρηση Κοινωνικού Συνασπισμού και δημιούργησε τη Μονάδα Κοινωνικής Επιχείρησης εντός του Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας (DTI). (Nyssens, Adam, and Johnson, 2006)

Το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας όριζε την κοινωνική επιχείρηση πως αποτελείται από "επιχειρήσεις με κυρίως κοινωνικούς στόχους των οποίων τα πλεονάσματα έχουν ως κύριο σκοπό την επανεπένδυση στην επιχείρηση ή την κοινότητα, αντί να καθοδηγούνται από την ανάγκη να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη για τους μετόχους και τους ιδιοκτήτες"(Enterprise, 2016). Το 2004, μια νέα νομική μορφή εισήχθη, η Εταιρία Κοινωνικού Ενδιαφέροντος (Community Interest Company). Από το 2006, όλες οι υποθέσεις κοινωνικής επιχείρησης ήταν η ευθύνη ενός νεοσύστατου υπουργείου του Τρίτου Τομέα αφιερωμένου στη βελτίωση του επαγγελματισμού του τομέα, τη βελτίωση της πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης, και τη διύλιση του νομικού πλαισίου υπέρ της ανάπτυξης του τομέα. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο υπόκεινται σε περιορισμένη διανομή των κερδών και μπορούν να ξεκινήσουν από άτομα, ομάδες πολιτών, ή από νομικά πρόσωπα. (Defourny, 2001) Σε αντίθεση με την προσέγγιση EMES, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν μπορεί να σχετίζονται, να είναι άσχετα ή κεντρικής σημασίας για την αποστολή της επιχείρησης. Επιπλέον, οι κοινωνικές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο μπορούν να πραγματοποιήσουν συναλλαγές στην αγορά.

Παρά το γεγονός ότι οι προσεγγίσεις είναι διαφορετικές μεταξύ τους, δεν υπάρχουν αυστηρά όρια μεταξύ αυτών, και οποιαδήποτε προσπάθεια για ταξινόμηση αντικειμένων κατά μήκος των διαφορετικών προσεγγίσεων είναι εν μέρει αυθαίρετη. Στην πραγματικότητα, οι διαφορετικές προσεγγίσεις είναι υπό εξέλιξη, ένα σημείο που φαίνεται από ένα πρόσφατο επιχείρημα που προτείνει να συγκλίνουν οι 2 πρώτες προσεγγίσεις σε μια ενιαία ιδέα που ονομάζεται "Επιχειρηματική Κοινωνική Καινοτομία" (Dees and Anderson, 2006). Παρά το θόλωμα των ορίων, η εξερεύνηση των κοινών σημείων και των διαφορών συμβάλλει στην κατανόηση των εννοιολογικών διαφορών, και οι προσεγγίσεις, όπως περιγράφεται παραπάνω, μοιράζονται ένα κύριο κοινό: την έμφασή τους στη δημιουργία της κοινωνικής αξίας.

## 1.5. Υπόθεση της εργασίας

Αφού εξετάσαμε τους διάφορους ορισμούς και τις προσεγγίσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων, προχωράμε στη βασική υπόθεση της εργασίας μας, η οποία είναι πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή με τις παρούσες οικονομικές-πολιτικές συνθήκες είναι εξόχως σημαντικές και απόλυτα συγχρονισμένες με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και τις ανάγκες της κοινωνίας. Πρέπει ωστόσο παράλληλα να ερευνηθεί αν οι έως τώρα ενέργειες για την ενίσχυσή τους, όπως αυτές θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια, είναι αποδοτικές και ποιες άλλες ενέργειες πρέπει να γίνουν προκειμένου ο ρόλος τους να εδραιωθεί ολοένα και περισσότερο.

Έχοντας παραθέσει ορισμούς της κοινωνικής επιχείρησης, τα θεμέλια της αλλά και τα κριτήρια και τις διάφορες προσεγγίσεις, καταλαβαίνουμε άμεσα πως πρόκειται για μια έννοια με παλιές μεν βάσεις, αλλά ταυτόχρονα σύγχρονη και συνεχώς εξελισσόμενη (με αρκετές μάλιστα διαφορές ανάλογα με τη γεωγραφική προέλευση όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο). Σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, θα εξετάσουμε γιατί αυτή η τόσο επίκαιρη έννοια, είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο του 21ου αιώνα και κατά πόσο οι κοινωνικές επιχειρήσεις δείχνουν το μέλλον στον επιχειρησιακό τομέα και είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις σύγχρονες ανθρώπινες ανάγκες.

Η έκρηξη δημιουργικότητας στην κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει εκτυλιχτεί με φόντο μια κρίση στον παγκόσμιο καπιταλισμό. Μόλις το 50% των Αμερικανών που ρωτήθηκαν το 2010 από την GlobeScan είπαν ότι πιστεύουν στο σύστημα της ελεύθερης αγοράς, ποσοστό που ανερχόταν σε 80% το 2002. (Miller, 2011) Μια μεγάλη πλειοψηφία είχε χάσει την εμπιστοσύνη της στην κυβέρνηση. Η πιο πρόσφατη έρευνα Trust Edelman

Barometer διαπίστωσε ότι η εμπιστοσύνη στην επιχείρηση ήταν κάτω από το 50% για 8 από τα τελευταία 12 χρόνια. (Edelman, 2016) Σε όλη την Ευρώπη, μόνο μικρές μειονότητες δήλωσαν ότι πιστεύουν στον καπιταλισμό της ελεύθερης αγοράς.

Εν τω μεταξύ, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ανέπτυξαν καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα που συνδυάζουν τον παραδοσιακό καπιταλισμό με λύσεις που καλύπτουν τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του πλανήτη μας. Αντιμετωπίζουν χρόνια κοινωνικά προβλήματα, που κυμαίνονται από την παράδοση της υγειονομικής περίθαλψης στην υποσαχάρια Αφρική μέχρι γεωργικούς μετασχηματισμούς στην Ανατολική Ασία και τη χρηματοδότηση της δημόσιας εκπαίδευσης στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες που εργάζονται σε στενή συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες, επωάζουν πρωτοποριακές (και συχνά σωτήριες) καινοτομίες, μοντελοποιούν συνεργασίες με κυβερνήσεις, εταιρείες, και παραδοσιακά φιλανθρωπικές οργανώσεις και οικοδομούν επιχειρηματικά μοντέλα που αναπτύσσουν την τεχνολογία ώστε να επιτρέψει τη δικτύωση για να δημιουργήσει νίκες για τους επενδυτές όσο και για τους πελάτες. "Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι τρελοί επιστήμονες στο εργαστήριο", λέει η Pamela Hartigan, διευθυντής του Skoll Centre for Social Entrepreneurship στο Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης. "Είναι προάγγελοι των νέων τρόπων της επιχειρηματικής δραστηριότητας." (Guo and Bielefeld, 2014) Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το κέρδος για να χρηματοδοτήσουν το σκοπό, παρέχουν εξατομικευμένα προϊόντα που παντρεύουν την ανάγκη και την επιθυμία, χρησιμοποιούν crowdsourcing<sup>1</sup> (Thorpe, 2012), για την εύρεση λύσεων και επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να γίνουν κυρίαρχοι της εργασίας τους. (Forum, 2013)

Με αυτή την υπόθεση σαν βασικό άξονα της εργασίας, θα ξεκινήσουμε την ανάλυση μας με το επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο θα δούμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων για να κατανοήσουμε σε σχέση με την υπόθεσή μας, το ρόλο τους στη σημερινή εποχή μέσω της δομής και της λειτουργίας τους.

---

<sup>1</sup> Crowdsourcing ορίζεται "η πράξη της εξωτερικής ανάθεσης καθηκόντων, που παραδοσιακά εκτελούνταν από υπάλληλο ή εργολάβο, σε μια μεγάλη ομάδα εθελοντών ή μία κοινότητα, μέσω ανοικτής πρόσκλησης" (Crowdsourcing, 2007)

## **2. ΔΟΜΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **2.1. Εισαγωγή**

Έχοντας δει τους ορισμούς των κοινωνικών επιχειρήσεων, τους στόχους τους αλλά και τις διάφορες προσεγγίσεις που υπάρχουν, θεωρούμε απαραίτητο, προτού προχωρήσουμε στην εξερεύνηση της υπόθεσής μας, να εξετάσουμε ορισμένα τεχνικά χαρακτηριστικά τους για να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερο βαθμό τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους. Συγκεκριμένα θα εξετάσουμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά διοίκησής τους, πως διαχειρίζονται τα πιθανά κέρδη τους, το νομικό καθεστώς που τις διέπει, ζητήματα και διαφορές που μπορεί να προκύψουν στη λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων από χώρα σε χώρα, τους τομείς καινοτομίας και τους τρόπους χρηματοδότησής τους.

### **2.2. Διοίκηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, χωρίς να αποτελούν μέρος κανενός εξ αυτών αλλά στενά συνεργαζόμενες τόσο μέσω επιχειρηματικών εγχειρημάτων όσο και μέσω περίπλοκων εμπορικών σχέσεων. Η ιδέα ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν έναν ξεχωριστό αυτόνομο τομέα είναι πλέον διαδεδομένη. Υπάρχει η τάση να κατηγοριοποιούνται ως υποσύνολο του τομέα των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων, ωστόσο ενσωματώνουν υβριδικές δραστηριότητες τόσο του κερδοσκοπικού όσο και του μη κερδοσκοπικού τομέα. (Low, 2006)

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν συμμετοχική φύση. (Nyssens, Adam, and Johnson, 2006) Δημιουργούνται και διοικούνται από ένα σύνολο ατόμων στη βάση μιας προσπάθειας δημιουργίας αυτόνομων δομών. Μπορεί να στηρίζονται αρκετά σε κρατικές επιχορηγήσεις αλλά δεν διοικούνται ούτε άμεσα ούτε έμμεσα από δημόσιες αρχές ή άλλους οργανισμούς. Θεωρούνται επομένως, το αποτέλεσμα μιας συλλογικής πρωτοβουλίας και εμπλέκουν ανθρώπους που ανήκουν σε μια κοινότητα ή σε μια ομάδα που μοιράζεται έναν καθορισμένο στόχο ή μια συγκεκριμένη ανάγκη.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις σε θέμα διοίκησης έχουν συμμετοχικό χαρακτήρα και μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Χαρακτηρίζονται από δημοκρατική οργάνωση και λειτουργία και έχουν ένα σύστημα αποφάσεων που δεν προκρίνει την αμοιβή του κεφαλαίου. Θεωρούνται ουσιαστικά μια πρωτοβουλία που ξεκινά από μια ομάδα πολιτών, όπου αναπτύσσονται δεσμοί συνεργασίας, εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και μεταξύ της επιχείρησης και της τοπικής κοινωνίας. Υπερτερούν σημαντικά των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών σε θέματα ευελιξίας και διαχειριστικής λειτουργίας και υπάρχει άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στις υποθέσεις της επιχείρησης, χωρίς να είναι απαραίτητη η κατοχή τίτλων ιδιοκτησίας. (Nyssens, Adam, and Johnson, 2006)

### **2.3. Κέρδη Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργήσουν κάποιο πλεόνασμα το οποίο θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά τους έτσι ώστε να αναπτύξουν μακροχρόνια την επιχειρηματικότητά τους. Τα κέρδη από την οικονομική δραστηριότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων αξιοποιούνται για τη βελτίωση της εν λόγω δραστηριότητας και δεν αποτελούν το βασικό κίνητρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. (Chell, 2007)

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ο τρόπος που διανέμουν το πλεόνασμά τους, που συνήθως μεταφράζεται σε περιορισμένη διανομή κερδών. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν είτε να επανεπενδύσουν τα κέρδη τους είτε να τα διανείμουν στα μέλη τους. (Defourny, 2001) Παράλληλα ακολουθούνται πρακτικές όπως περιορισμένη αμοιβή κεφαλαίου, διανομή των κερδών στο εργατικό δυναμικό και στα μέλη υπό τη μορφή επιχορηγήσεων, δημιουργία αποθεματικών για την ανάπτυξη της επιχείρησης, άμεση χρήση των πλεονασμάτων για κοινωνικούς σκοπούς κλπ. (Defourny, 2001)

Αν και η κοινωνική οικονομία δεν εξαιρεί τη δυνατότητα μιας κάποιας περιορισμένης διανομής κερδών στα μέλη, κυρίως των συνεταιρισμών, το κοινό χαρακτηριστικό όπως διαφαίνεται μέσα από τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι η απαίτηση να “κοινωνικοποιηθεί” το πλεόνασμα της παραγωγής, κάτι που σημαίνει είτε το να επανεπενδυθεί για την ανάπτυξη της δραστηριότητας ή να χρησιμοποιηθεί προς όφελος ατόμων πέραν αυτών που ελέγχουν τον οργανισμό.

## 2.4. Νομικά Θέματα Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αλλάζουν όψη από χώρα σε χώρα αναλόγως με το πως έχουν επηρεαστεί από τις διάφορες νομικές μορφές & ιστορικές συγκυρίες. Δεν μπορούν να αναγνωριστούν βάσει μοντέλων αλλά βάσει των σκοπών τους. Η νομική υπόσταση των κοινωνικών επιχειρήσεων διαφέρει από κράτος σε κράτος. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις επηρεάζουν το νομοθετικό περιβάλλον τους και έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη και διαμόρφωση οργανισμών και δημοσίων πολιτικών. Με εξαίρεση την Ιταλία, η μεγαλύτερη πλειοψηφία των κοινωνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ακόμα παραδοσιακές νομικές μορφές του τρίτου τομέα (ενώσεις, εταιρείες περιορισμένης ευθύνης με εγγύηση ή άλλες μορφές συγκεκριμένης χώρας όπως οι Industrial Providence Societies -ISPs- στο Ηνωμένο Βασίλειο) αν και μπορεί πολλές φορές να υποκρύπτουν σημαντικές αλλαγές: όπως στην περίπτωση των Συνεταιρισμών εργατών που επιτρέπουν σε χρήστες να γίνουν μέλη και έχουν την τάση να πλησιάζουν τη μορφή επιχειρήσεων δημοσίου συμφέροντος. (Defourny, 2001)

Το κατά πόσο θα επιλεγεί η νομική μορφή του συνεταιρισμού ή η νομική μορφή ενός συλλόγου εξαρτάται πρωτίστως από τους νομικούς μηχανισμούς που παρέχουν οι εθνικές νομοθεσίες. (Nyssens, Adam, and Johnson, 2006) Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητο να λάβουν τη μορφή του συνεταιρισμού, καθώς συνδυάζουν πολλά διαφορετικά συμφέροντα προερχόμενα από διαφορετικές ομάδες ατόμων, ενώ οι συνεταιρισμοί συνήθως εμπεριέχουν τα συμφέροντα μιας και μόνο κοινωνικής ομάδας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις υιοθετούν νομικές μορφές οι οποίες διασφαλίζουν πως όλα τα περιουσιακά στοιχεία και τα δημιουργούμενα πλεονάσματα δεν ανήκουν στην ιδιοκτησία του ατόμου της επιχείρησης αλλά διατίθενται για το όφελος των ατόμων ή των περιοχών που προβλέπεται να ωφεληθούν μέσω των κοινωνικών σκοπών της.

Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα νομικά κατοχυρώθηκε με το Ν.2716/1999 (Εφημερίς της Κυβερνήσεως, 1999) όπου καθορίζονται οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένοι Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) με βασικό ρόλο την ενσωμάτωση στην αγορά εργασίας ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα. Ωστόσο, οι Κοι.Σ.Πε είναι δυνατόν να έχουν παραγωγικές, καταναλωτικές, εμπορικές, πιστωτικές, εκπαιδευτικές και πολιτικές υπηρεσίες. Η νομοθεσία που αφορά στην κοινωνική οικονομία και στην κοινωνική επιχειρηματικότητα επικαιροποιείται με το Ν. 4019/2011 (Εφημερίς της Κυβερνήσεως, 2011) από όπου προκύπτει μια νέα μορφή κοινωνικής επιχείρησης, η λεγόμενη Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.). Ειδικότερα, αυτός ο τύπος κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να λάβει τη μορφή αστικού συνεταιρισμού με κοινωνική αποστολή και έχει εμπορική ιδιότητα. Τα μέλη μιας Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι είτε

φυσικά πρόσωπα είτε φυσικά πρόσωπα και νομικά πρόσωπα. Σημειωτέων ότι οι εργαζόμενοι στις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, οι οποίοι ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού και λαμβάνουν επίδομα πρόνοιας ή επιδόματα επανένταξης ή οποιασδήποτε μορφής νοσήλιο ή παροχή, συνεχίζουν να εισπράττουν τις παροχές αυτές ταυτόχρονα με την αμοιβή τους από την Κοιν.Σ.Επ.. Επίσης οι Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να εντάσσονται σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, σε προγράμματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) για τη στήριξη της εργασίας και στις κάθε είδους ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης. (ΔΙΚΤΥΟ - Κοιν.Σ.Επ., 2017)

## **2.5. Κοινωνικές Επιχειρήσεις & Καινοτομία**

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις βασίζονται στην αναγνώριση ότι οι καινοτόμες λύσεις στα κοινωνικά προβλήματα είναι αδύνατο να προέλθουν από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. (Leadbeater, 2007)

Η κοινωνικά προσανατολισμένη επιχειρηματικότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων εμφανίζει τις ακόλουθες καινοτομίες (Πατσέλης, 2008)

- Νέα προϊόντα ή νέα ποιότητα προϊόντων που να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές ανάγκες.
- Νέες μεθόδους οργάνωσης με τη διευρυμένη συμμετοχή διαφόρων εταίρων από μεγάλη ποικιλία κοινωνικών ομάδων
- Ευέλικτες μορφές απασχόλησης, όπως η ημι-απασχόληση, η ημι-εθελοντική απασχόληση κλπ.
- Νέες σχέσεις αγοράς: Ανάθεση συμβάσεων από το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση για εργασίες outsourcing.
- Νέο νομικό πλαίσιο που να είναι προσαρμοσμένο στην επιχειρηματικότητα των φορέων: κοινωνικοί συνεταιρισμοί περιορισμένης ευθύνης (Πορτογαλία, Ελλάδα), συνεταιρισμοί κοινωνικής αλληλεγγύης (Ιταλία) κλπ.
- Η σύνθεση εθελοντών και αμειβόμενων εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί από τους κυριότερους καινοτόμους παράγοντες που συμβάλλουν σε μεγάλο ποσοστό στην επιτυχία των κοινωνικών επιχειρήσεων.

## **2.6. Χρηματοδότηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Η δραστηριότητά των κοινωνικών επιχειρήσεων χρηματοδοτείται από έναν συνδυασμό διαφορετικών πηγών της αγοράς (μέσω της πώλησης αγαθών και υπηρεσιών), πηγών εκτός της αγοράς (κρατικές επιχορηγήσεις και ιδιωτικές δωρεές) και μη χρηματικών πόρων. (Ο. Ο. Σ. Α, 1999)

Αν και οι λεπτομέρειες της χρηματοδότησης ποικίλλουν ανάλογα τον τύπο της κοινωνικής επιχείρησης, γενικά περιλαμβάνουν ίδια κεφάλαια μελών, δάνεια τραπεζών, εκπτώσεις φόρων και μεγάλο εύρος στοχευμένων χρηματοδοτήσεων από τον δημόσιο τομέα. Πολλοί τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων, όπως οι συνεταιρισμοί εργαζομένων, συχνά ξεκινούν την εμπορική τους δραστηριότητα βασιζόμενοι κυρίως στους περιορισμένους πόρους των εργαζομένων. Άλλοι τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων προβαίνουν στην έναρξη της δραστηριότητας τους με τη βοήθεια κάποιας επιχορήγησης ή ενός ευνοϊκού δανεισμού. (Defourny, 2001)

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στη δημιουργία κοινωνικής αξίας και όχι προσωπικού πλούτου γι' αυτόν που τις διοικεί. (Chell, 2007) Γι' αυτό το λόγο καταφέρνουν να προσελκύσουν περισσότερες επιχορηγήσεις. Αν και οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν βιώσιμοι εμπορικοί οργανισμοί δημιουργώντας πλεόνασμα μέσω της εμπορικής δραστηριότητάς τους, οι περισσότερες μορφές κοινωνικής επιχείρησης χρειάζονται χρηματοδοτική υποστήριξη κατά την έναρξη λειτουργίας τους. Αυτή η υποστήριξη ποικίλλει, καθώς διαφορετικοί τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων έχουν πρόσβαση σε διαφορετικά χρηματοδοτικά μέσα και πολλές φορές τους δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλευτούν εκπτώσεις φόρων λόγω του ότι ανήκουν στους εργαζομένους. Από αυτή την άποψη διαφέρουν από τις εθελοντικές οργανώσεις, οι οποίες στηρίζονται σε επιχορηγήσεις τόσο κατά την έναρξή τους όσο και κατά τη διάρκεια της δραστηριοποίησής τους. Οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις που λαμβάνουν τις προαναφερθείσες επιχορηγήσεις είναι κυρίως όσες παρέχουν λύσεις στο πρόβλημα του κοινωνικού αποκλεισμού. Σε υποβαθμισμένες κοινότητες αυτές οι επιχορηγήσεις υποκαθιστούν τις επενδύσεις ιδίων κεφαλαίων των μελών καλύπτοντας την αγορά του αρχικού κεφαλαίου και τα αρχικά κόστη, αν και συχνά συνδέονται με συγκεκριμένα προγράμματα κατάρτισης ή την παροχή άλλων κοινωνικών ωφελειών.

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις στο ξεκίνημά τους στηρίχθηκαν σε ευνοϊκά δάνεια ή σε επιχορηγήσεις κυρίως από υποστηρικτικούς οργανισμούς. Αν και αρκετές στηρίχθηκαν κατά την ίδρυσή τους σε δάνεια από εμπορικές τράπεζες, πολλά θέματα του τρόπου λειτουργίας τους κατέστησαν αυτή την πηγή χρηματοδότησης μη προσβάσιμη. (Chell, 2007)

Οι τράπεζες παρέχουν δάνεια στις κοινωνικές επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο που δανειοδοτούν και τον ιδιωτικό τομέα, αν και κάποιες τράπεζες διαθέτουν ειδικά προγράμματα και χρηματοοικονομικά προϊόντα για την υποστήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις συναντούν δυσκολίες πρόσβασης σε χρηματοδότηση από τις τράπεζες. Ένας λόγος είναι ότι πολλοί τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων δεν διαθέτουν περιουσιακά στοιχεία ως ιδιοκτησία που θα μπορούσε να αποτελέσει εγγύηση. Ένας ακόμη λόγος είναι πως προσπαθούν να μειώσουν την προσωπική ευθύνη των μελών τους, κάτι που συμβάλλει στο να θεωρούν οι τράπεζες την παροχή δανείων σε αυτές υψηλό ρίσκο. (Nyssens, Adam, and Johnson, 2006)

Είναι σημαντικό να μη λαμβάνονται μόνο υπόψη οι χρηματικοί πόροι αλλά και οι πόροι “σε είδος” που διατίθενται για την ανάπτυξη και υποστήριξη της κοινωνικής επιχείρησης σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Ο εθελοντισμός μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα της κινητοποίησης του κοινωνικού κεφαλαίου, το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα της παραγωγής από τη στιγμή που είναι κομμάτι της και τη βελτιώνει μειώνοντας τα κόστη συναλλαγών και τα κόστη παραγωγής. Αφενός, τα κόστη συναλλαγών μειώνονται μέσω της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους που διευκολύνει τον συντονισμό και αυξάνει τα κίνητρά τους, και αφετέρου τα κόστη παραγωγής μειώνονται μέσω της χρησιμοποίησης δωρεών, εθελοντών και καλύτερης συμμετοχής των χρηστών

Πέρα από τις όποιες επιχορηγήσεις και τη δραστηριοποίηση σε αγορές μέσω των οποίων μπορούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση, η επιτυχία των κοινωνικών επιχειρήσεων εξαρτάται και από την ικανότητά τους να διασφαλίσουν χρηματοδότηση μέσω ανακατανομής πόρων ώστε να εξασφαλιστεί η παραγωγή συλλογικών ωφελειών. (Smallbone et al., 2001)

## **2.7. Συμπεράσματα**

Έχοντας μελετήσει κάποια βασικά γι' αρχή θέματα της δομής και της λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων, μπορούμε γρήγορα να καταλάβουμε ότι πρόκειται για ένα τομέα με σημαντικές διαφορές από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις σε όλες τις εκφάνσεις του. Η διοίκησή τους χαρακτηρίζεται από το συμμετοχικό χαρακτήρα των μελών τους ενώ τα κέρδη τους επαναδιοχετεύονται για τη βελτίωση της δραστηριότητάς τους χωρίς να αποτελούν πρωταρχικό τους στόχο. Το νομικό πλαίσιο που τις διέπει διαφέρει μεν από χώρα σε χώρα αλλά αυτό που παραμένει κοινό είναι το γεγονός πως όλα τα περιουσιακά στοιχεία τους διατίθενται προς όφελος των ατόμων και των περιοχών που επωφελούνται απ' τους κοινωνικούς σκοπούς τους. Η εστίαση στην καινοτομία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ύπαρξής τους και η χρηματοδότησή τους, ακόμα σε αναπτυξιακό στάδιο λόγω της πρόσφατης δημιουργίας τους, γίνεται συνδυαστικά και με ποικίλους τρόπους. Αυτό που πρέπει ωστόσο να ξεκαθαριστεί στο επόμενο κεφάλαιο, είναι κατά πόσο η κοινωνική επιχείρηση σαν αυτόνομη οντότητα είναι διαφορετική ή και αποτελεσματικότερη από την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των παραδοσιακών επιχειρήσεων.

### 3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

#### 3.1. Ορισμός

Στα αγγλικά υπάρχουν πολλοί όροι για να περιγράψουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility) όπως: Corporate Citizenship, Social Responsibility, Social Responsiveness, Corporate Responsibility, κ.λ.π.) η οποία αποτελεί μια μορφή εταιρικής αυτορρύθμισης ενσωματωμένη σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. (Wood, 1991) Προτού προχωρήσουμε, πρέπει να τονίσουμε ότι η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι κάτι το διαφορετικό από αυτή της κοινωνικής επιχείρησης παρότι συχνά ταυτίζονται και οι διαφορές τους θα αναλυθούν στη συνέχεια του κεφαλαίου. Οι πολιτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λειτουργούν ως μηχανισμός αυτορρύθμισης με τον οποίο μια επιχείρηση παρακολουθεί και διασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή της με το πνεύμα του νόμου, ηθικά πρότυπα και εθνικά ή διεθνή πρότυπα. Σε ορισμένες περιπτώσεις η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε μια επιχείρηση πηγάζει πέρα από τη συμμετοχή και εμπλέκεται σε "ενέργειες που εμφανίζονται να προωθούν κάποιο κοινωνικό αγαθό, πέρα από τα συμφέροντα της επιχείρησης και αυτό που απαιτείται από το νόμο." (McWilliams, Siegel, and Wright, 2006) Ο στόχος είναι να αυξηθούν μακροπρόθεσμα τα κέρδη και η εμπιστοσύνη των μετόχων μέσω των θετικών δημοσίων σχέσεων και υψηλά ηθικά πρότυπα για τη μείωση των επιχειρησιακών και νομικών κινδύνων από την ανάληψη της ευθύνης για τις εταιρικές πράξεις. Η στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενθαρρύνει την εταιρεία να έχει μια θετική επίδραση στο περιβάλλον και τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών, των εργαζομένων, των επενδυτών, των κοινοτήτων και άλλα. Π (McWilliams, Siegel, and Wright, 2006)

Οι υποστηρικτές ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες αυξάνουν μακροπρόθεσμα τα κέρδη τους με την προοπτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποσπά από τον οικονομικό ρόλο των επιχειρήσεων. Μια μελέτη του 2000 συνέκρινε τις υπάρχουσες οικονομετρικές μελέτες της σχέσης μεταξύ των κοινωνικών και των οικονομικών επιδόσεων, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα αντιφατικά αποτελέσματα προηγούμενων μελετών που αναφέρουν θετικές, αρνητικές και ουδέτερες δημοσιονομικές επιπτώσεις, οφείλονταν σε λανθασμένη εμπειρική ανάλυση και ισχυρίστηκε πως όταν η μελέτη είναι σωστά διευκρινισμένη, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει ουδέτερη επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα. (McWilliams and Siegel, 2000)

Οι επικριτές αμφισβήτησαν τις μερικές φορές "μη ρεαλιστικές προσδοκίες" στην εταιρική κοινωνική ευθύνη ή και υποστήριξαν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι απλώς βιτρίνα, ή μια προσπάθεια να μειωθεί ο ρόλος των κυβερνήσεων ως regulator πάνω από ισχυρές πολυεθνικές εταιρείες. (Henderson, 2001) (Rosenberg, 2002)

Οι πολιτικοί κοινωνιολόγοι άρχισαν να ενδιαφέρονται για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στο πλαίσιο των θεωριών της παγκοσμιοποίησης, του νεοφιλελευθερισμού και του ύστερου καπιταλισμού. (Shamir, 2011) Μερικοί κοινωνιολόγοι είδαν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως μια μορφή καπιταλιστικής νομιμότητας και ιδίως το σημείο ότι αυτό που ξεκίνησε ως ένα κοινωνικό κίνημα ενάντια στην εξουσία των εταιρειών είχε μετατραπεί από εταιρείες σε "επιχειρηματικό μοντέλο" και μια συσκευή "διαχείρισης κινδύνου", συχνά με αμφίβολα αποτελέσματα. (Shamir, 2011)

### 3.2. Προσεγγίσεις

Ορισμένοι σχολιαστές έχουν εντοπίσει μια διαφορά μεταξύ της καναδικής, της ευρωπαϊκής και της αγγλοσαξονικής προσέγγισης για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. (Williams and Aguilera, 2008) Λέγεται ότι για τους Κινέζους καταναλωτές, μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία παράγει ασφαλή, υψηλής ποιότητας προϊόντα (Maverlinn and Vermander, 2013), για τους Γερμανούς παρέχει ασφαλή απασχόληση, στη Νότια Αφρική έχει μια θετική συμβολή στις κοινωνικές ανάγκες, όπως η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση. (Aida, 2007) Και ακόμη και στο εσωτερικό της Ευρώπης η συζήτηση σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι πολύ ετερογενής. (Habisch, Jonker, and Wegner, 2004)

Μια πιο κοινή προσέγγιση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η εταιρική φιλανθρωπία. Αυτό περιλαμβάνει χρηματικές δωρεές και ενισχύσεις που χορηγούνται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κοινότητες. (Tilcsik and Marquis, 2013) Οι δωρεές γίνονται σε τομείς όπως οι τέχνες, η εκπαίδευση, η στέγαση, η υγεία, η κοινωνική πρόνοια και το περιβάλλον, μεταξύ άλλων, εξαιρουμένων όμως των πολιτικών εισηφορών και της εμπορικής χορηγίας εκδήλωσης.

Η Δημιουργία Κοινωνικής Αξίας ή CSV (Creating Social Value) βασίζεται στην ιδέα ότι η εταιρική επιτυχία και η κοινωνική ευημερία είναι αλληλένδετες έννοιες. Μια επιχείρηση χρειάζεται ένα υγιές, εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, βιώσιμους πόρους και έμπειρη διοίκηση για να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Για την κοινωνία να ευδοκιμήσει, οι κερδοφόρες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις πρέπει να αναπτυχθούν και να υποστηριχθούν για να δημιουργήσουν το εισόδημα, τον πλούτο, τα φορολογικά έσοδα και την φιλανθρωπία. Το άρθρο του Harvard Business Review "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" παρέχει παραδείγματα εταιρειών που έχουν αναπτύξει βαθιές διασυνδέσεις μεταξύ των επιχειρηματικών στρατηγικών και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τους. (Strategy and society, 2006) Το CSV αναγνωρίζει συμβιβασμούς μεταξύ της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας και των κοινωνικών ή περιβαλλοντικών στόχων, αλλά τονίζει τις ευκαιρίες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την οικοδόμηση μιας πρότασης κοινωνικής αξίας στην εταιρική στρατηγική. Το CSV δίνει την εντύπωση ότι μόνο δύο ενδιαφερόμενοι είναι σημαντικοί - οι μέτοχοι και οι καταναλωτές.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν benchmarking για την αξιολόγηση της πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την εφαρμογή της και την αποτελεσματικότητά της. Το benchmarking περιλαμβάνει την εξέταση των πρωτοβουλιών των ανταγωνιστών, καθώς και τη μέτρηση και την αξιολόγηση των επιπτώσεων που αυτές οι πολιτικές έχουν για την κοινωνία και το περιβάλλον, και πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται τη στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των ανταγωνιστών. (Hoessle and Ulrike, 2013)

**Πίνακας 1: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Αξία, Σκοπός, Επιπτώσεις & Οφέλη**

| ΑΞΙΑ                                                | Σκοπός                                                       | Επιπτώσεις                                                    | Οφέλη                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως δημιουργία αξίας     | Καινοτομία και προώθηση διατηρήσιμου επιχειρησιακού μοντέλου | Θεμελιώδης στρατηγικός και επιχειρησιακός αντίκτυπος          | Κοινή αξία (επιχειρήσεις - οργανισμοί και κοινότητες)<br><br>Πρωθεί την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία<br><br>Πρωθεί ένα διατηρήσιμο επιχειρησιακό μοντέλο<br><br>Ενσωματώνει την επιχείρηση μέσα στην κοινότητα<br><br>Αναπτύσσει το ανθρώπινο κεφάλαιο (παράγοντας - κλειδί στις αναπτυσσόμενες χώρες)<br><br>Ενσωματωμένη μέσα στην Επιχειρησιακή Στρατηγική                                                                                                                                               |
| Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως διαχείριση κινδύνου  | Συμμόρφωση                                                   | Μέτριος προς υψηλός στρατηγικός και επιχειρησιακός αντίκτυπος | Μετριάζει επιχειρησιακές επιπτώσεις<br><br>Μετριάζει επιχειρησιακά ρίσκα<br><br>Υποστηρίζει εξωτερικές σχέσεις                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως εταιρική φιλανθρωπία | Παρέχει χρηματοδότηση και ικανότητες                         | Χαμηλός στρατηγικός και επιχειρησιακός αντίκτυπος             | Εταιρική φιλανθρωπία και χορηγίες<br><br>Βραχυπρόθεσμα οφέλη / όχι πάντα διατηρήσιμα<br><br>Περιορισμένα διαθέσιμα κεφάλαια<br><br>Μικρό αντίκτυπο επειδή ο περιορισμένος προϋπολογισμός κατανέμεται σε πολλές φιλανθρωπίες<br><br>Οι εταιρικές ικανότητες και άλλα assets της επιχείρησης δεν αξιοποιούνται πλήρως<br><br>Αδυναμία ευθυγράμμισης μεταξύ των στρατηγικών επιχειρησιακής και κοινωνικής ευθύνης<br><br>Ως αποτέλεσμα, ελάχιστος κοινωνικός και επιχειρησιακός αντίκτυπος των κοινωνικών προγραμμάτων |

(Saatci and Urper, 2013) (Wikipedia, 2016)

Στο βιβλίο *Building Social Business*, ο M.Yunus υποστηρίζει (Yunus, 2010) ότι υπάρχουν διαφορές στα κίνητρα των κοινωνικών επιχειρήσεων και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αναφερόμενος στο βασικό σκοπό ενός οργανισμού, υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους μπορεί να διαθέσει μόνο ένα μικρό μέρος των πόρων της σε ένα κοινωνικό σκοπό, αντίθετα με τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα γράφει:

"Στο οικονομικό σύστημα της εποχής μας, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αντιμετωπίζει ένα βασικό πρόβλημα: την νομική υποχρέωση των μάντζερ απέναντι στους μετόχους να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη εκτός αν υπάρχει διαφορετική συγκεκριμένη εντολή". Πρέπει να σχεδιάσουν πρώτα την εταιρία με σκοπό την αύξηση των κερδών και μετά να προσθέσουν τα κοινωνικά χαρακτηριστικά - εάν αυτά δεν διακόπτουν την μεγιστοποίηση των κερδών. "

Ενώ οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να φτάσουν τους φτωχότερους των φτωχών, οι εταιρίες στοχεύουν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των μετόχων. Από τη φύση τους, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις δεν είναι εξοπλισμένες για να ασχοληθούν με τα κοινωνικά προβλήματα, ενώ οι κοινωνικές επιχειρήσεις (απαλλαγμένες από τα χρηματικά κίνητρα των μετόχων) μπορούν να αφοσιωθούν αποκλειστικά στην παραγωγή κοινωνικών οφελών. (Crowther and Reis, 2011) Επιπλέον, αφού τα ποσοστά των κοινωνικών οφελών δεν είναι γενικά καθορισμένα, τα κίνητρα ορισμένων δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων παραμένουν αμφισβητήσιμα.

Επίσης, βιώσιμα projects εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σημαίνουν αυτόματα κόστος για τις εταιρίες και τους μετόχους. (Baron, 2005) Παρότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη εκτιμάται από συγκεκριμένα άτομα, δεν θα μπορούσαν να αντέξουν τα κόστη λόγω των οικονομικών στόχων των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα οι μέτοχοι δεν θα ενέκριναν εταιρικές δαπάνες για τα κοινωνικά προβλήματα όταν αυτές θα μαζεύονταν από ένα ποσοστό των κερδών. Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρηματίες θα ήταν υπεύθυνοι για να χρηματοδοτήσουν όλα τα κόστη. Απ' την άλλη, ο βασικός σκοπός των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι να παρέχουν λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα.

Οι προσπάθειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνήθως εστιάζουν σε ένα πολύ μικρό εύρος κοινωνικών προβλημάτων. Σε γενικές γραμμές στοχεύουν να μειώσουν τις αρνητικά κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Όμως οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πιο συγκεκριμένα κοινωνικά προβλήματα και τα άτομα που έχουν μια ιδέα για κοινωνική επιχείρηση είναι κατά κανόνα πιο κατάλληλα για να βρουν τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. (Seelos and Mair, 2005)

### 3.3. Συμπεράσματα

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης φαίνονται ανεπαρκείς. Ιδιαίτερα, καθώς έχουν την τάση να υφίστανται ως περιφερειακές δραστηριότητες που συνδέονται με τη λειτουργία του marketing των εταιρειών και θα αξιοποιηθούν ως μέσο για την ενίσχυση της φήμης τους. (Jahdi, 2014)

Όπως έγραφε σε σχετικό άρθρο της η εφημερίδα *Guardian* (Egan, 2011), "οι εταιρείες δεν μπορούν να συνεχίσουν να υποκρίνονται ότι υπηρετούν την κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα δρουν εναντίον της. Ούτε μπορούν να συνεχίσουν να δίνουν προτεραιότητα στο συμφέρον των μετόχων πάνω από τα συμφέροντα του δημοσίου. Κανένα ποσό επενδύσεων σε φιλανθρωπικούς σκοπούς ή εθελοντισμού των εργαζομένων δεν μπορεί να αλλάξει αυτό το γεγονός. Ο σκοπός της εταιρείας είναι να δημιουργήσει κοινή αξία, όπου οι επιχειρήσεις και η κοινωνία να επιτύχουν μαζί."

Ο βαθμός στον οποίο οι εταιρείες, κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις, είναι σε θέση να αγκαλιάσουν την ιδέα της κοινής αξίας θα εξαρτηθεί από τη στάση εκείνων που τις οδηγούν και τα θεμέλια πάνω στα οποία χτίστηκαν. Σε καμία περίπτωση βέβαια τα παραπάνω δεν σημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις πιο παραδοσιακής μορφής δεν πρέπει να εστιάζουν σε όποιο δυνατό βαθμό στην εταιρική κοινωνικής ευθύνη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, θα είναι σε θέση να αναζητήσουν έμπνευση από την ιστορία τους. Εταιρείες όπως η General Electric, η Johnson & Johnson και η SC Johnson έχουν παραδώσει βαθιά θετικές κοινωνικές επιπτώσεις, την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων, τη βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης και βοηθούν στην ανάπτυξη των βασικών κανόνων υγιεινής. (Egan, 2011), Αυτό που ενέπνευσε αυτές τις εταιρείες ήταν ένας συνδυασμός από το κίνητρο του κέρδους και την επιθυμία να καινοτομήσουν και να βελτιώσουν τις ζωές των ανθρώπων.

Στη σύνταξη της εργασίας, πραγματοποιήθηκε μια συνέντευξη (με την κ. Βίβιαν Τσαμαδού στις 8/2/2017) με μια τέτοια εταιρία η οποία τα τελευταία χρόνια έχει αποφασίσει να δώσει ιδιαίτερη βάση στο κομμάτι του Corporate Social Responsibility. Συγκεκριμένα, εξετάσαμε την περίπτωση της PWC, η οποία έχει ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται με αυτό τον τομέα. Έχοντας ως εταιρικό όραμα να είναι μια "καινοτόμα επιχείρηση κοντά στον πελάτη, που θα δημιουργεί αξία για αυτόν και για τους μετόχους", η προσέγγισή της εστιάζεται στο τρίπτυχο των προϊόντων - απασχόλησης - ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, μιλήσαμε για 2 projects που εντάσσονται σε αυτό το πλαίσιο:

- Το Project Orange Grove που πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Ολλανδική πρεσβεία και αφορά την βοήθεια μικρών startup επιχειρήσεων κάτω από την ομπρέλα της PWC. Το πλέον γνωστό παράδειγμα εξ'αυτών είναι το blood-e, μια startup αιμοληψίας 2 ατόμων, που συνδέει κοινό με νοσοκομεία και υλοποιείται και σε μεγάλες εταιρείες. Μάλιστα έχει κερδίσει πολλαπλά διεθνή βραβεία επιχειρηματικότητας
- Το Project EGG (Enter Grow Go), που πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Eurobank και πρόκειται για μια βοήθεια σε νέους επιχειρηματίες που προσπαθούν να κάνουν κάτι καινοτόμο. Η βοήθεια αυτή υπάρχει σε όλα τα επίπεδα για νέους ανθρώπους που θέλουν να ξεκινήσουν κάτι επαγγελματικά. Όπως ειπώθηκε στην συζήτησή μας, σήμερα τα πιο σημαντικά προβλήματα είναι το προσφυγικό, οι άστεγοι και οι άπορες οικογένειες αλλά έχουν υπάρξει επιτυχημένες προσπάθειες και στους τομείς της αγοράς πετρελαίου, σε οικολογικά θέματα κ.α.

Παρά τις δυσκολίες που σίγουρα υπάρχουν, καταλαβαίνουμε ότι εταιρίες που συνδυάζουν το κέρδος με την προσπάθεια για ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών θα συνεχίσουν να εξελίσσονται και να αναπτύσσονται. Για τις άλλες εταιρείες των οποίων κίνητρο και έμπνευση είναι το κέρδος πάνω από κάθε κοινωνικό σκοπό, θα είναι πιο δύσκολο να προσαρμοστούν. Ωστόσο, βάση των προηγούμενων και σε συνδυασμό με την υπόθεση της εργασίας, θεωρούμε πως η κοινωνική επιχείρηση είναι απόλυτα συγχρονισμένη με τις ανάγκες της σημερινής εποχής. Είναι βέβαια κατανοητό από τη σύγκυση μεταξύ των δυο εννοιών και όχι μόνο, πως θεμελιώδεις έννοιες της κοινωνικής επιχείρησης είναι ακόμα δυσνόητες ή ασαφώς ορισμένες. Για το λόγο αυτό, στο επόμενο κεφάλαιο, θα επιχειρήσουμε μια ιστορική αναδρομή των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη για να δούμε από τη μια τα κοινά χαρακτηριστικά τους και απ' την άλλη πιθανές διαφορές που υπάρχουν και πιθανώς πρέπει να εξεταστούν.

## **4. ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΥΡΩΠΗ**

### **4.1. Ιστορική Αναδρομή & Γενικά Χαρακτηριστικά**

Αφού αναλύσαμε τις διαφορές των δυο εννοιών στο προηγούμενο κεφάλαιο και εντοπίσαμε την κριτική μας στην αδυναμία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης να ξεφύγει πλήρως απ' τα δεσμά της παραδοσιακής επιχείρησης, σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε την έννοια της κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη έχοντας δυο στόχους. Πρώτον να δούμε πιθανές διαφορές και ομοιότητες σε ένα κοινωνικό και ιστορικό πλαίσιο που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τους λόγους που η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης δεν είναι κοινά ορισμένη στις λεπτομέρειές της. Δεύτερον και σημαντικότερο, να εξετάσουμε μέσα απ' τις διαφορές και τα αποτελέσματα ανά περίπτωση, ποιες ενέργειες τελικά οδηγούν στη μέγιστη αποτελεσματικότητα για το έργο των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Η πρώτη περίπτωση κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη παρατηρείται στις αρχές της δεκαετίας του '90, με αφετηρία τη συνεταιριστική κίνηση στην Ιταλία. (Adam and Johnson, 2006). Συγκεκριμένα, το 1991 ψηφίστηκε ένας νόμος που επέτρεπε τη δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων συγκεκριμένης νομικής μορφής που ονομάστηκαν κοινωνικοί συνεταιρισμοί και γνώρισαν μεγάλη άνθηση. Ο λόγος της δημιουργίας αυτών των συνεταιρισμών ήταν ορισμένες ανάγκες που είχε παρατηρηθεί πως δεν ικανοποιούνταν σε μεγάλο βαθμό (ή σε ορισμένες περιπτώσεις καθόλου) από τις αντίστοιχες δημόσιες υπηρεσίες. Με αυτό το νόμο ως αφετηρία, τα επόμενα έτη δημιουργήθηκαν αντίστοιχες κινήσεις σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες με αρκετές νομικές μορφές και χαρακτηριστικά. Το 1996 δημιουργήθηκε για πρώτη φορά ένα δίκτυο για τη μελέτη & την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας (EMES), διήρκεσε 4 χρόνια, κάλυπτε τις 15 -τότε- χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μέσω αυτής σταδιακά δημιουργήθηκε μια κοινή προσέγγιση στη μελέτη της λειτουργίας και της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Στην πλειοψηφία τους, οι κοινωνικές επιχειρήσεις στις ευρωπαϊκές χώρες έχουν δυο βασικούς τομείς δραστηριότητας (Defourny, 2001): την κατάρτιση των κοινωνικά αποκλεισμένων ατόμων & ομάδων & τη σταδιακά ενσωμάτωσή τους στην αγορά εργασίας και τον τομέα των προσωπικών υπηρεσιών που αναπτύσσεται με ιλιγγιώδεις ρυθμούς τα τελευταία χρόνια.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρεί τις κοινωνικές επιχειρήσεις ως ένα πλέον βασικό παράγοντα για την βιώσιμη ευρωπαϊκή ανάπτυξη και ένα χρήσιμο εργαλείο στην αντιμετώπιση τριών εκ των σημαντικότερων προβλημάτων που υπάρχουν στην Ευρώπη: την ανεργία, τη φτώχεια και τις διάφορες μορφές κοινωνικού αποκλεισμού. (Kerlin, 2006) Συγκεκριμένα, η ανεργία θεωρείται τα τελευταία έτη ίσως το σημαντικότερο κοινωνικό πρόβλημα στον ευρωπαϊκό χώρο και οι κυβερνήσεις των ευρωπαϊκών κρατών αναζητούν συνεχώς τρόπους για την τόνωση της οικονομίας και - ως αποτέλεσμα- τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Ωστόσο, με την κατάσταση του δημοσίου τομέα να μην είναι η καλύτερη δυνατή και την ανάπτυξη της τεχνολογίας που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των διαθέσιμων θέσεων στον ιδιωτικό τομέα, οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται εκτός των παραδοσιακών αυτών μοντέλων παρουσιάζουν ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Στη συνέχεια θα εστιάσουμε σε επιλεγμένες ευρωπαϊκές χώρες προκειμένου να δούμε συγκεκριμένα στοιχεία για την προσέγγιση τους απέναντι στις κοινωνικές επιχειρήσεις

(και για να εντοπίσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά τους και να παρατηρήσουμε τυχόν διαφορές που τονίζουν την πολυπλοκότητα και πολυσυλλεκτικότητα του συγκεκριμένου τομέα στην Ευρώπη και να εξετάσουμε ποιο είναι το πιο πετυχημένο μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης στην Ευρώπη και γιατί, και κατά πόσο είναι εύκολη η διασπορά του σε άλλες χώρες σε βέλτιστη πρακτική προς υιοθέτηση).

Πιο συγκεκριμένα, θα ασχοληθούμε με την Ιταλία (την πρώτη χώρα που εμφανίστηκαν οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη), το Ηνωμένο Βασίλειο (παραδοσιακή κυρίαρχη οικονομική δύναμη της Ευρώπης και χώρα που αναπτύχθηκαν διαφορετικές θεωρίες για τις κοινωνικές επιχειρήσεις), Γαλλία & Γερμανία (μεγάλες ευρωπαϊκές οικονομίες με διαφορετικά μεταξύ τους πλαίσια) και Φινλανδία (Σκανδιναβική χώρα και με πρόσφατα οικονομικά προβλήματα οπότε μπορούμε να εντοπίσουμε πιθανώς μια συνάφεια με τη χώρα μας). Θα εξετάσουμε τον ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης σε ένα γενικότερο ιστορικό πλαίσιο, το νομικό πλαίσιο (εάν αυτό υπάρχει), αν υπάρχει στήριξη, δημόσια ή μέσω πρωτοβουλιών, το φάσμα, την κλίμακα και τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων και τέλος τους παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξή τους σε κάθε χώρα.

## **4.2. Ιταλία**

### **4.2.1. Ορισμός & Έννοιες**

Ο όρος κοινωνική επιχείρηση χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην Ιταλία στη δεκαετία του 1980. Ο όρος αναφέρεται στις καινοτόμες ιδιωτικές πρωτοβουλίες που συστάθηκαν με εθελοντικές ομάδες, με στόχο την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών ή τη διευκόλυνση της ένταξης των μειονεκτούντων ατόμων στην αγορά εργασίας. Οι πρωτοβουλίες αυτές είχαν αρχικά δημιουργηθεί χρησιμοποιώντας τις υπάρχουσες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα νομικές μορφές, αλλά έλαβαν δική τους ξεχωριστή νομική υπόσταση, όταν ο νόμος περί Κοινωνικών Συνεταιρισμών ψηφίστηκε το 1991 (N. 381/1991).

Για την προώθηση της πολυφωνίας στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών κοινωνικής ωφέλειας και διαφοροποίηση των τομέων δραστηριότητας, μια νομική κατηγορία των "κοινωνικών επιχειρήσεων" εισήχθη το 2005 με την υιοθέτηση του νόμου περί Κοινωνικών Επιχειρήσεων (Νόμος αρ. 155/2006 ).

### **4.2.2. Νομικό Πλαίσιο**

Υπάρχουν δύο κύριοι τομείς πολιτικής σε εθνικό επίπεδο, οι οποίοι υποστηρίζουν την ανάπτυξη του μη κερδοσκοπικού τομέα, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων: (i) ενεργές πολιτικές για την αγορά εργασίας και (ii) πολιτικές κοινωνικής ένταξης. Παρεμβάσεις στις περιοχές αυτές περιλαμβάνουν τη θέσπιση ενός ευνοϊκού νομικού πλαισίου και φορολογική μεταχείριση για τους οργανισμούς που επιδιώκουν κοινωνικό σκοπό. (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2011)

Η Ιταλία είναι μία από τις λίγες χώρες με το νόμο για τους κοινωνικούς συνεταιρισμούς (νομική μορφή), καθώς και ένα νόμο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις (νομικό καθεστώς):

Ο νόμος περί Κοινωνικών Συνεταιρισμών (1991) δημιούργησε μια νέα μορφή συνεταιρισμών. Σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς οι οποίοι είναι κυρίως προσανατολισμένοι στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μελών τους, οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί επιδιώκουν στόχους κοινωνικούς ή γενικού ενδιαφέροντος.

Ο νόμος περί Κοινωνικών Επιχειρήσεων (2006) παρέχει ένα νομικό ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης και προσδιορίζει τα κριτήρια που ένας οργανισμός πρέπει να πληροί προκειμένου να αναγνωριστεί νομικά ως κοινωνική επιχείρηση. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2011)

#### **4.2.3. Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες**

Η Ιταλία έχει ένα σχετικά πλούσιο, καλά ανεπτυγμένο και ποικίλο οικοσύστημα κοινωνικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αρκετά μέτρα και πρωτοβουλίες δημόσιας στήριξης έχουν αναπτυχθεί από τις αρχές σε τοπικό επίπεδο (επαρχίες και περιφέρειες) και σε εθνικό επίπεδο.

#### **4.2.4. Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Υπάρχουν δύο νομικά αναγνωρισμένες μορφές της κοινωνικής επιχείρησης: κοινωνικοί συνεταιρισμοί και των κοινωνικές επιχειρήσεις "ex lege". Το σύνολο των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ιταλία περιλαμβάνει επίσης:

- μη κερδοσκοπικές οργανώσεις που επιδιώκουν κοινωνικούς στόχους, προσανατολισμένες προς τις παραγωγικές δραστηριότητες
- Άλλες οργανώσεις (π.χ. παραδοσιακούς συνεταιρισμούς και γενικά επιχειρήσεις) που εκτελούν δραστηριότητες παραγωγής ή και ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών κοινωνικής ωφέλειας, επιδιώκοντας στόχων γενικού συμφέροντος. (Comission, Italy, 2014)

#### **4.2.5. Κλίμακα και Χαρακτηριστικά**

Εκτιμάται ότι υπάρχουν περίπου 35.000 κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ιταλία που ανταποκρίνονται πλήρως στα κριτήρια που ορίζονται από τον λειτουργικό ορισμό της ΕΕ, αντιπροσωπεύοντας το 0,8% του συνολικού πληθυσμού των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οργανισμοί που επιδεικνύουν τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων μπορούν να βρεθούν μεταξύ των συλλόγων, ιδρυμάτων, συνεταιρισμών και γενικά επιχειρήσεων. (Comission, Italy, 2014)

Οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί είναι η πιο σημαντική μορφή της κοινωνικής επιχείρησης στην Ιταλία και αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τρίτο του συνόλου των κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι κύριες δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από τους κοινωνικούς συνεταιρισμούς περιλαμβάνουν:

- παροχή κοινωνικών υπηρεσιών στους τομείς της κοινωνικής φροντίδας και προστασίας των πολιτών
- οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή
- υγεία
- εκπαίδευση και έρευνα (Comission, Italy, 2014)

#### **4.2.6. Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων**

- Οι περιορισμοί των δαπανών από την ιταλική κυβέρνηση με στόχο την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης έχουν μειώσει τη διαθεσιμότητα των δημοσίων πόρων σε τομείς που είναι θεμελιώδους σημασίας για τις κοινωνικές

επιχειρήσεις, όπως ο τομέας της κοινωνικής πρόνοιας. Αυτό με τη σειρά του έχει μειώσει την ευκαιρία για επέκταση των κοινωνικών επιχειρήσεων σε ό, τι αφορά τη ζήτηση του δημόσιου τομέα. Από την άλλη πλευρά, αυτό τις αναγκάζει α) να έχουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και β) να αναζητήσουν νέες (ιδιωτικές) αγορές, στοιχεία που τελικά μπορεί να οδηγήσουν στο να γίνουν -λόγω ανάγκης- πιο καινοτόμες

- Καθυστερήσεις στις πληρωμές για τις υπηρεσίες που παρέχονται σε δημόσιες διοικήσεις που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων
- Αυξανόμενος ανταγωνισμός από κερδοσκοπικές εταιρείες σε ορισμένες αγορές που παραδοσιακά εξυπηρετούνταν από κοινωνικές επιχειρήσεις
- Δυσκολία στην προσέλκυση managers που θα αναπτύξουν περαιτέρω τις δραστηριότητές τους λόγω της μείωσης των μισθών που προσφέρονται από κοινωνικές επιχειρήσεις σε σύγκριση με άλλους τομείς της οικονομίας. (Comission, Italy, 2014)

### **4.3. Ηνωμένο Βασίλειο**

#### **4.3.1. Ορισμός & Έννοιες**

Η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου ορίζει μια κοινωνική επιχείρηση ως "Μια επιχείρηση με κυρίως κοινωνικούς στόχους/σκοπούς της οποίας τα πλεονάσματα επανεπενδύονται για το σκοπό αυτό. " (Defourny, 2001)

Υπάρχει μια αρκετά ευρεία συναίνεση μεταξύ των ενδιαφερομένων σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής επιχείρησης, όπως ορίζεται στον παραπάνω ορισμό: (i) θα πρέπει να είναι μια επιχείρηση (ii) θα πρέπει να καθοδηγείται από την αποστολή(mission-driven) και (iii) πρέπει να επανεπενδύσει το μεγαλύτερο μέρος των κερδών ή πλεονάσματος της προκειμένου να προωθήσει την κοινωνική αποστολή της. (Epstein and McFarlan, 2011)

#### **4.3.2. Νομικό Πλαίσιο**

Βασικές εξελίξεις τα τελευταία 15 χρόνια είναι:

- 2001: Δημιουργία ειδικής Μονάδα Κοινωνικής Επιχείρησης εντός του (τότε) Υπουργείου Εμπορίου & Βιομηχανίας και διορισμός υφυπουργού αρμόδιου για τις κοινωνικές επιχειρήσεις (Smallbone and Evans, 2001)
- 2002: Δημοσίευση μιας ειδικής στρατηγικής (Κοινωνική Επιχείρηση: Μια στρατηγική για την επιτυχία) με στόχο τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την κοινωνική επιχείρηση
- 2004: Δημιουργία μιας συγκεκριμένης νομικής μορφής (CIC) - για την κοινωνική επιχείρηση
- 2006: Δημοσίευση μιας νέας στρατηγικής ("Social enterprise action plan: Scaling new heights") που καθόριζε συγκεκριμένες δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων
- 2012: Ίδρυση του "Big Society Capital", ενός ανεξάρτητου οικονομικού οργανισμού με στόχο να στηρίζει και να αναπτύξει κοινωνικές επενδύσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο

- 2014: Εισαγωγή φορολογικής κοινωνικής ελάφρυνσης με σκοπό να ενθαρρύνει τα άτομα να στηρίζουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις και να βοηθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε νέες πηγές χρηματοδότησης. (Comission, UK, 2014)

#### **4.3.3. Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες**

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μεθόδων στήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο μέσω συνεργασιών ή των δικτύων των παρόχων στήριξης. Αυτές παρέχουν ένα ευρύ φάσμα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων υποστήριξης από νωρίς (προ εκκίνησης) μέσω της ενοποίησης και της ανάπτυξης. Ειδικοί πάροχοι, όπως η Unltd, και κλαδικούς φορείς, όπως η Social Enterprise UK και η Locality, προσφέρουν πολλές διαφορετικές υπηρεσίες υποστήριξης και προϊόντα, και υπάρχει δωρεάν πρόσβαση σε συμβουλές, καθοδήγηση, εργαλεία που διατίθεται σε εκκολαπτόμενους και μη κοινωνικούς επιχειρηματίες. Πλατφόρμες κατάρτισης και εκπαίδευσης, όπως η Σχολή Κοινωνικών Επιχειρηματιών, έχουν επίσης θεσπιστεί για τη στήριξη του τομέα. (Comission, UK, 2014)

#### **4.3.4. Φάσμα Νομικών Μορφών των Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Ο τομέας των κοινωνικών επιχειρήσεων του Ηνωμένου Βασιλείου καλύπτει τους συνεταιρισμούς, την ανάπτυξη τραστ, τις κοινοτικές επιχειρήσεις, τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τις φιλανθρωπικές οργανώσεις, μεταξύ άλλων. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια ευρεία ποικιλία των νομικών μορφών.

#### **4.3.5. Κλίμακα και Χαρακτηριστικά**

Επίσημες εκτιμήσεις δείχνουν ότι υπήρχαν περίπου 284.000 κοινωνικές επιχειρήσεις το 2012. (Comission, UK, 2014) Υπάρχει, ωστόσο, κάποια διαμάχη γύρω από αυτές τις εκτιμήσεις, λόγω των κριτηρίων επιλογής και των τεχνικών δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκαν. Ο αριθμός των κοινωνικών επιχειρήσεων που πληρούν τα κριτήρια λειτουργίας της ΕΕ εκτιμάται ότι θα είναι της τάξεως από 9.500 έως 71.000 (υποθέτοντας ότι το ένα τέταρτο των αυτό-προσδιοριζόμενων ως κοινωνικές επιχειρήσεις πληρούν τα κριτήρια της ΕΕ). (Comission, UK, 2014)

Όσον αφορά τα κύρια χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων, τα διαθέσιμα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι είναι ενεργές σε όλους τους κύριους τομείς της βιομηχανίας, αλλά είναι πιο πιθανό να λειτουργούν σε τρόφιμα / καταλύματα (29%), Επιχειρηματικές υπηρεσίες (13%) , Υγεία (13%) και λιανική/χονδρική (12%). Η συντριπτική πλειοψηφία (κατ'εκτίμηση 84%) των κοινωνικών επιχειρήσεων αντλούν το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους μέσω του εμπορίου. (Comission, UK, 2014)

#### **4.3.6. Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Τα κύρια εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις κατά την εκκίνηση είναι: πρόσβαση σε χρηματοδότηση(40%), ταμειακές ροές (25%), θέματα εμπειρογνωμοσύνης/μάρκετινγκ (21%), πίεση χρόνου (20%).

Τα κύρια εμπόδια για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι: πρόσβαση σε χρηματοδότηση(40%), οικονομικό κλίμα/ύφεση (32%), απαγορευτική θέση/συμβάσεις με τις δημόσιες υπηρεσίες (18%), ταμειακές ροές (17%). (Comission, UK, 2014)

## **4.4. Γαλλία**

### **4.4.1. Ορισμός & Έννοιες**

Υπάρχει μια νομική μορφή της κοινωνικής επιχείρησης, η Société Cooperative d'intérêt Collectif (SCIC), η οποία δημιουργήθηκε το 2002. Οι SCICs είναι η νομική ενσωμάτωση της ιδέας ενός κοινωνικού συνεταιρισμού που είναι μια επιχείρηση με κοινωνικούς στόχους. Ωστόσο, οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις στη Γαλλία χρησιμοποιούν τη μορφή μιας ένωσης, επειδή είναι ευέλικτη και φθηνότερη. (Comission, France, 2013)

### **4.4.2. Νομικό Πλαίσιο**

Δεν υπάρχει καμία επίσημη πολιτική ή νομικό πλαίσιο ειδικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι έννοιες της κοινωνικής οικονομίας ή της κοινωνικής αλληλεγγύης, ακόμη και χωρίς σαφείς νομικούς ορισμούς, επικρατούν. Η πολιτική αναγνώριση του τομέα είναι ισχυρή και αντανάκλαται από την ύπαρξη συγκεκριμένων δομών στο εσωτερικό της κυβέρνησης, καθώς και διάφορες πρωτοβουλίες συμπεριλαμβανομένων πρόσφατων νομοθετικών εργασιών. Τέτοια παραδείγματα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την καθιέρωση της θέσης του Υπουργού Κοινωνικής και Οικονομίας και Αλληλεγγύης, τη δημιουργία του Ανώτατου Συμβουλίου για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία το 2010 που συγκεντρώνει μέλη δημοσίων αρχών και εκπροσώπους της κοινωνικής οικονομίας που επικεντρώνονται σε βασικές πτυχές ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη του τομέα καθώς και νέα μέτρα σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων, π.χ. τη δυνατότητα να αναλάβουν νομικά μέτρα που επιτρέπουν την ανάληψη της εταιρείας - είτε πλήρως είτε διευκολύνοντας την αύξηση του μεριδίου τους στο συνολικό κεφάλαιο.

### **4.4.3. Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες**

Δεν έχουν οριστεί επίσημες πολιτικές ειδικά για την υποστήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων. Σε γενικές γραμμές, το δημόσιο σύστημα υποστήριξης (αλλά και μη κυβερνητικές πρωτοβουλίες) είναι προσανατολισμένο προς συγκεκριμένους τύπους οντοτήτων (π.χ. ενώσεις) ή συγκεκριμένο είδος εισφοράς (π.χ. ένταξη εργασίας) και όχι προς συγκεκριμένη ομάδα οργανισμών που ορίζονται ως κοινωνικές επιχειρήσεις. Είναι απίθανο αυτό να αλλάξει. Ωστόσο, υπάρχουν μια σειρά από πρωτοβουλίες που στοχεύουν κοινωνικές επιχειρήσεις, συχνά με την υποστήριξη των κονδυλίων της ΕΕ. (Comission, France, 2013)

### **4.4.4. Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Η Γαλλική οικονομία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα οργανώσεων που συνδυάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχείρησης. Εκείνα που μπορεί να θεωρηθεί ως θεσμοθετημένες μορφές της κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνουν τη SCIC (Société Cooperative d'intérêt collectif), την Επιχείρηση για την επανένταξη της οικονομικής δραστηριότητας και τη Régie de quartier. Η SCIC δεν φαίνεται να γίνεται ευρέως αποδεκτή ως η βάση μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Ωστόσο, υπάρχουν επίσης μια σειρά από οργανώσεις που εκ των πραγμάτων πληρούν τα κριτήρια λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων της ΕΕ. Τέτοιες είναι οι επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, τα ταμεία αλληλασφάλισης, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (ενώσεις και ιδρύματα) με εμπορικές δραστηριότητες, και γενικά επιχειρήσεις που επιδιώκουν σαφή και κυρίως κοινωνικό σκοπό. (Comission, France, 2013)

#### **4.4.5. Κλίμακα και Χαρακτηριστικά**

Το 2011, δεδομένα που δημοσιεύτηκαν ανέφεραν πως υπήρχαν περίπου 215.000 φορείς που περιλαμβάνονται στην κατηγορία της κοινωνικής οικονομίας: 180.000 ενώσεις, 24.000 συνεταιρισμοί, 7.200 mutuals και γύρω στα 1100 ιδρύματα. Υπάρχουν μεταξύ 6.000 και 28.000 κοινωνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στη Γαλλία που πληρούν τον λειτουργικό ορισμό της ΕΕ. Υπήρχαν, ωστόσο, μόνο 315 SCIC από το 2013. (Comission, France, 2013)

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα των επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη μακρά εξέλιξη της κοινωνικής οικονομίας στη Γαλλία. Με βάση την ανάλυση των μοντέλων που σχετίζονται πιο έντονα με τον λειτουργικό ορισμό, το κυρίαρχο μοντέλο είναι η επιχείρηση για την επανένταξη της οικονομικής δραστηριότητας.

#### **4.4.6. Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση παραμένει το μεγαλύτερο εμπόδιο, ιδίως στο στάδιο της εκκίνησης. Η έλλειψη κοινά αποδεκτών μέτρων κοινωνικού αντίκτυπου που θα καταδείξουν τα οφέλη που προκύπτουν από τις κοινωνικές επιχειρήσεις περιορίζει την ικανότητά τους να προσελκύσουν εξωτερική χρηματοδότηση από τους επενδυτές. Άλλα εμπόδια περιλαμβάνουν την υπό-χρησιμοποίηση των κοινωνικών ρητρών στις δημόσιες συμβάσεις. (Comission, France, 2013)

### **4.5. Γερμανία**

#### **4.5.1. Ορισμός & Έννοιες**

Η οριοθέτηση του όρου "κοινωνικές επιχειρήσεις" δεν είναι εύκολη στη Γερμανία - ίσως πιο δύσκολη από ό, τι στα περισσότερα άλλα κράτη μέλη, με δεδομένη την ισχυρή παρουσία και τις παραδόσεις του "τρίτου τομέα" που περιλαμβάνει ένα φάσμα οργανώσεων που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες, αντί των δημόσιων φορέων και κρατικών επιχειρήσεων, ή ασκούν εμπορική δραστηριότητα με μια κοινωνική αποστολή. Ανάλογα με την προσέγγιση, ένα μικρότερο ή μεγαλύτερο μέρος αυτών των παραδοσιακών οργανισμών - συνεταιρισμών μπορεί να πράγματι επισημαίνονται ως "κοινωνικές επιχειρήσεις". (Comission, Germany, 2013)

Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει κανείς σαφής, ευρέως αποδεκτός ορισμός: υπεύθυνοι δημόσιοι φορείς ή παραδοσιακές οργανώσεις κοινωνικής πρόνοιας έχουν γενικά ένα ευρύτερο σύνολο της οργάνωσης υπόψιν όταν μιλάμε για "κοινωνικές επιχειρήσεις" (ή "Sozialunternehmen") σε σχέση με ενδιαφερόμενους από το νέο οικοσύστημα γύρω από τις επιχειρήσεις "νέου τύπου" οι οποίες ακολουθούν την αγγλοσαξονική προσέγγιση στην κοινωνική επιχειρηματικότητα.

#### **4.5.2. Νομικό Πλαίσιο**

Δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία για την κοινωνική επιχειρηματικότητα στη Γερμανία, ούτε καν ένα επίσημος ορισμός και δεν υπάρχουν σχέδια για την εισαγωγή τέτοιων πράξεων στο εγγύς μέλλον.

Λόγω της παράδοσης και της εξαιρετικής σημασίας του, ένα μεγάλο μέρος του πολιτικού και νομικού πλαισίου αφορά τον παραδοσιακό "τρίτο τομέα": η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, όπως κατοχυρώνεται στο Γερμανικό Κοινωνικό Κώδικα, άλλες

κοινωνικές υπηρεσίες και διάφορες μορφές εμπλοκής στα κοινά. (Comission, Germany, 2013)

#### **4.5.3. Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες**

Υπάρχει σημαντική υποστήριξη του κοινού για τον "τρίτο τομέα" στη Γερμανία, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών και των νέων στυλ των κοινωνικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, το επίπεδο της εμπλοκής του κράτους στην υποστήριξη προς το νέο στυλ κοινωνικής επιχειρηματικότητας θεωρείται ότι είναι μέτριο.

#### **4.5.4. Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη θεσμική μορφή ούτε νομικό καθεστώς αποκλειστικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, το στάτους "κοινού οφέλους" μπορεί να χορηγηθεί σε όλες τις μορφές των εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, ενώσεις, ιδρύματα και συνεταιρισμούς εφόσον πληρούν ορισμένες νομικές απαιτήσεις (κυρίως: ο πρωταρχικός στόχος της οργάνωσης πρέπει να είναι σύμφωνος με τους σκοπούς που ορίζεται νομικά το δημόσιο όφελος, καμιά διανομή πλεονάσματος και ύπαρξη παγώματος των περιουσιακών στοιχείων). Ωστόσο, αυτό το φορολογικό καθεστώς δεν συνεπάγεται οποιεσδήποτε συγκεκριμένες απαιτήσεις διακυβέρνησης, καθώς και το πεδίο των δραστηριοτήτων της "δημόσιας ωφέλειας" είναι μάλλον περιορισμένο.

Υπάρχουν επίσης τα είδη των οργανισμών μεταξύ των οποίων υπάρχουν οντότητες που μπορεί εκ των πραγμάτων να θεωρούνται κοινωνικές επιχειρήσεις. Αυτές περιλαμβάνουν τους κλασικούς συνεταιρισμούς με κοινωνικό σκοπό, ιδρύματα, εθελοντικούς οργανισμούς ή ενώσεις με εμπορικές δραστηριότητες. Επιπλέον, υπάρχει επίσης ένας σχετικά μικρός αλλά αυξανόμενος αριθμός "νέου τύπου" κοινωνικών επιχειρήσεων, δηλαδή επιχειρήσεις με κοινωνική αποστολή - ή οργανώσεις πολιτών με επιχειρηματικό πνεύμα και ισχυρή οικονομική δραστηριότητα - που δημιουργήθηκαν τα τελευταία 15 χρόνια, ανεξάρτητα από το κράτος, συχνά με τις δομές της συμμετοχικής διακυβέρνησης, κυρίως καινοτόμες και εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων που βασίζονται σε σχετικά μεγάλο βαθμό από τα έσοδα της αγοράς. Έχοντας ξεκινήσει από πολύ χαμηλή βάση, εξακολουθούν να στερούνται προβολής και της κρίσιμης μάζας, αλλά αποτελούν ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο τομέα στη Γερμανία. (Comission, Germany, 2013). Λόγω μάλιστα της πρόσφατης δημιουργίας και προσαρμοστικότητάς τους μπορούν να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις με αμεσότητα, όπως έχει συμβεί για παράδειγμα με την προσφυγική κρίση. (Seforis, 2017)

#### **4.5.5. Κλίμακα και Χαρακτηριστικά**

Λόγω της έλλειψης σαφής οριοθέτησης του όρου "κοινωνική επιχείρηση", οι εκτιμήσεις τείνουν να είναι ασαφείς και απεικονίζουν τις έννοιες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας που δεν είναι πλήρως σύμφωνες με προσεγγίσεις με μεγαλύτερο εύρος. Πρόσφατες μελέτες τείνουν να επικεντρώνονται μόνο στις νέου τύπου κοινωνικές επιχειρήσεις (και ίσως και συνεταιρισμούς), οι οποίες αναπόφευκτα οδηγούν σε πολύ χαμηλότερα ποσοστά. (Comission, Germany, 2013) Υπάρχουσες εκτιμήσεις δίνουν από μερικές εκατοντάδες έως μερικές 100.000 κοινωνικών επιχειρήσεων ανάλογα με τους ορισμούς και τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται από τους συντάκτες αυτών των μελετών. (Comission, Germany, 2013)

#### **4.5.6. Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Βασικά εμπόδια που αναφέρθηκαν από τα ενδιαφερόμενα μέρη αφορούν κυρίως στην έλλειψη ζήτησης σε ορισμένες περιοχές, απροθυμία των φορέων του δημόσιου τομέα να καινοτομούν ή και να συνεργαστούν με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, αδυναμία διαχείρισης και πρόσβασης σε οικονομικά προσιτές υπηρεσίες υποστήριξης για ορισμένες νεοσύστατες επιχειρήσεις, προβλήματα με βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα και με την κλιμάκωση καθώς και τη σχετικά μικρή κλίμακα της χρηματοδότησης των κοινωνικών επιπτώσεων και ιδιωτική χρηματοδότηση για καινοτόμες προσεγγίσεις. Τα εμπόδια όμως γενικά δεν θεωρούνται ανυπέρβλητα - με δεδομένο το μέγεθος της γερμανικής αγοράς, τις παραδόσεις για την κοινωνική επιχειρηματικότητα και τα ήδη προϋπάρχοντα οικοσυστήματα, τις γνώσεις και την πρακτική εμπειρία που μπορεί να μοιραστεί. (Comission, Germany, 2013)

### **4.6. Φινλανδία**

#### **4.6.1. Ορισμός & Έννοιες**

Υπάρχει γενικά συμφωνία μεταξύ των ερευνητών για το τι συνιστά σε μεγάλο βαθμό μια κοινωνική επιχείρηση. Αυτό βασίζεται σε έναν ορισμό που προέρχεται από μια ομάδα εργασίας η οποία είχε αναλάβει να υποβάλει προτάσεις σχετικά με το πώς να αναπτυχθεί και να στηριχθεί το επιχειρηματικό μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Φινλανδία.

- Αν και η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης είναι σαφώς ορισμένη όπως φαίνεται στη συνέχεια στα κριτήρια για τις Mark Holders, το τι σημαίνει στην πράξη η ετικέτα "κοινωνική επιχείρηση" είναι ελάχιστα κατανοητό από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και της ευρύτερης επιχειρηματικής κοινότητας.
- Ταυτόχρονα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις γίνονται μερικές φορές κατανοητές μόνο με την έννοια της ενσωμάτωσης εργασίας κοινωνικών επιχειρήσεων. (Comission, Finland, 2014)

#### **4.6.2. Νομικό Πλαίσιο**

Στρατηγικοί στόχοι της Φινλανδίας είναι η προώθηση νεοσύστατων επιχειρήσεων και η ανάπτυξη της βιωσιμότητάς τους, ιδιαίτερα των μικρών επιχειρήσεων. Υπάρχει μια σειρά από συστήματα υποστήριξης (χρηματοδότηση, εκπαίδευση, καθοδήγηση, παροχή συμβουλών κ.λπ.) για τις επιχειρήσεις στη Φινλανδία που είναι ανοικτά για την ενσωμάτωση των επιχειρήσεων, καθώς και των κοινωνικών επιχειρήσεων. Στη Φινλανδία, υπήρξε μια συνειδητή απόφαση για την αντιμετώπιση των κοινωνικών επιχειρήσεων με τον ίδιο τρόπο όπως και κάθε άλλη επιχείρηση ή οργανισμό για δημόσια στήριξη.

Στη Φινλανδία, υπάρχει ένας νόμος για την Κοινωνική Επιχείρηση (1351/2003 που τέθηκε σε ισχύ το 2004), αλλά περιορίζει τις "κοινωνικές επιχειρήσεις" μόνο στον τομέα της ένταξης έργου. (Comission, Finland, 2014)

#### **4.6.3. Δημόσια Στήριξη & Πρωτοβουλίες**

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα συστήματα στήριξης ή φορολογικές ελαφρύνσεις ειδικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Η φινλανδική φορολογική νομοθεσία επιτρέπει μια μη-

κερδοσκοπική οργάνωση να επιλέγει ελεύθερα τη νομική μορφή της και ρυθμίζει πότε/πώς το εισόδημα φορολογείται. Ωστόσο, οι ερμηνείες σχετικά με τη φορολόγηση γίνονται κατά περίπτωση. Ένας οργανισμός με στόχο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ενδέχεται να αντιμετωπίσει προβλήματα εάν το καθεστώς φορολογίας γίνεται ασαφές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός μπορεί να διαιρέσει τις δραστηριότητές του με την ενσωμάτωση ξεχωριστής επιχείρησης για την άσκηση των δραστηριοτήτων εμπορίου.

#### **4.6.4. Φάσμα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

Υπάρχουν 2 θεσμοθετημένες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων στη Φινλανδία:

- Κοινωνικές Επιχειρήσεις Εργασιακής Ενσωμάτωσης που προσφέρουν απασχόληση σε άτομα με ειδικές ανάγκες και σε μακροχρόνια ανέργους όπως προβλέπεται από το νόμο (νόμος περί Κοινωνικών Επιχειρήσεων, 1351/2003).
- Κοινωνικές Επιχειρήσεις - Mark Holders. Ο θεσμός της Ένωσης Φιλανδών Εργατών παραχωρεί το σήμα που αποτελεί μια μορφή διαπίστευσης σε αυτές τις επιχειρήσεις εφόσον τηρούν συγκεκριμένα κριτήρια σχετικά με τη λειτουργία τους. (Suomalainetyo, 2017).

Επιπλέον, κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να βρεθούν μεταξύ των οργανώσεων του τρίτου τομέα που ανήκουν σε επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές τις οργανώσεις παροχής υπηρεσιών βρίσκονται στους τομείς της κοινωνικής φροντίδας, πρόνοιας και υγείας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις υιοθετούν μια ποικιλία νομικών μορφών και δομών ιδιοκτησίας. Η πλειοψηφία των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ανώνυμες εταιρείες, αλλά μερικές είναι επίσης συνεταιρισμοί και ιδρύματα. (Comission, Finland, 2014)

#### **4.6.5. Κλίμακα και Χαρακτηριστικά**

Εκτιμάται ότι υπάρχουν περίπου 2.500 έως 3.200 κοινωνικές επιχειρήσεις στη Φινλανδία που συμμορφώνονται με τον λειτουργικό ορισμό της ΕΕ. Οι εθνικές εκτιμήσεις για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ωστόσο, κυμαίνονται από 5.000 έως 10.000, ανάλογα με τον ορισμό που χρησιμοποιείται για τους σκοπούς της μέτρησης. (Comission, Finland, 2014)

Ενώ οι κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, λειτουργούν επίσης σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, συμπεριλαμβανομένων της υγείας, της εκπαίδευσης, των κατασκευών, της ανακύκλωσης, του λιανικού εμπορίου και υπηρεσιών αναψυχής.

#### **4.6.6. Παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων**

Οι κυριότεροι παράγοντες που περιορίζουν την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι: η έλλειψη ευνοϊκού πλαισίου πολιτικής για την κοινωνική επιχείρηση, μη ανεπτυγμένες κοινωνικές επενδυτικές αγορές και γενικότερα, η έλλειψη κατανόησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές επιτυχημένες κοινωνικές επιχειρήσεις στη Φινλανδία και η παραδοσιακά ισχυρή συνεργατική και εθελοντική αμοιβαία βοήθεια των μπορεί να θεωρηθεί ως γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Φινλανδία. Τα δημόσια οικονομικά, η αυξανόμενη γήρανση του πληθυσμού και η αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας θεωρούνται ως το βασικό πλαίσιο στο οποίο οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στο μέλλον. (Comission, Finland, 2014)

#### 4.7. Συμπεράσματα

Από τις 5 χώρες που εξετάσαμε, σε 3 (Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο & Φινλανδία) ο ορισμός των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι σαφής -αν και διαφορετικός μεταξύ τους- και σε άλλη μια (Γαλλία) υπάρχει αλλά δεν χρησιμοποιείται ιδιαίτερα. Στη Γερμανία, η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης δεν ξεχωρίζει από τον τρίτο τομέα. Η Ιταλία, η οποία είναι η πρώτη Ευρωπαϊκή χώρα που υιοθέτησε τον θεσμό των κοινωνικών επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει ένα πλούσιο οικοσύστημά και τις διαιρεί σε 2 μορφές ενώ η στήριξη γίνεται τόσο σε κρατικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα είναι θετικά, με 35000 κοινωνικές επιχειρήσεις (με τον αριθμό να αυξάνεται συνεχώς) σε σημαντικούς τομείς όπως η υγεία και η εκπαίδευση. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η κρατική στήριξη έγκειται κυρίως στη φάση πριν την εκκίνηση της λειτουργίας, με τη μορφή πλατφόρμων κατάρτισης, δωρεάν συμβουλευτικών εργαλείων και φορολογικών ελαφρύνσεων. Ο αριθμός τους ποικίλλει ανάλογα με τη μέθοδο μέτρησης (σύμφωνα με την επίσημη της Ευρωπαϊκής Ένωσης το ποσοστό τους επί του πληθυσμού είναι μικρότερο απ' της Ιταλίας) ενώ η δραστηριότητά τους συνδέεται κυρίως με το εμπόριο. Η κατάσταση στη Γαλλία είναι διαφορετική, αφού ενώ μιλάμε για ένα κράτος με ισχυρή ιστορικά την κοινωνική αλληλεγγύη, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως κάτι ξεχωριστό και δεν προβλέπεται αυτό να αλλάξει. Στοιχεία επομένως για τον αριθμό τους είναι δύσκολο να υπάρξουν (εκτιμήσεις δίνουν μικρό ποσοστό που να πληρούν όλα τα κριτήρια) και η μελλοντική εξέλιξη είναι δύσκολο να προβλεφθεί λόγω της διαφορετικής αντιμετώπισης. Γνώμη μας ωστόσο είναι ότι θα πρέπει να υπάρξει συγκεκριμένη αντιμετώπιση, ιδιαίτερα με την επέκτασή τους σε πανευρωπαϊκό επίπεδο που πιθανές μεγάλες διαφορές θα προκαλέσουν δυσκολίες στη χρηματοδότηση. Σχετικά παρόμοια είναι και η κατάσταση στη Γερμανία, με την εμπλοκή του κράτους να είναι μέτρια. Οι δυο σημαντικές διαφορές είναι αρχικά ότι η κατάσταση της γερμανικής οικονομίας είναι σημαντικά καλύτερη απ' της γαλλικής και επομένως υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια στήριξης κι έπειτα ότι στη Γερμανία υπάρχει επίσης ένας αυξανόμενος αριθμός "νέου τύπου" κοινωνικών επιχειρήσεων, με κοινωνική αποστολή που δημιουργήθηκαν τα τελευταία 15 χρόνια, ανεξάρτητα από το κράτος και αποτελούν ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο τομέα. Τέλος η Φινλανδία, παρότι έχει αντίστοιχο ιστορικό κοινωνικής αλληλεγγύης επέλεξε να ορίσει σαφώς τις κοινωνικές επιχειρήσεις αν και κρατικά δεν προσφέρει συγκεκριμένα συστήματα στήριξης ή φορολογικής ελάφρυνσης. Αυτό που κάνουν πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις είναι διαίρεση των δραστηριοτήτων τους και καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα τομέων με ιδιαίτερη έμφαση στις υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας.

Και στις 5 περιπτώσεις που εξετάσαμε, υπάρχει -σε διαφορετικό βαθμό- μια ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων ή οργανισμών που τα εκάστωτε κράτη θεωρούν παρόμοια, σε κάποια με μεγαλύτερη και σε κάποια με μικρότερη επιτυχία. Ωστόσο ένα κοινό σημείο επίσης είναι ότι σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχουν παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξή τους, οι οποίοι ξεκινούν από έλλειψη κατανόησης και ζήτησης και φτάνουν σε θέματα χρηματοδότησης, ανταγωνισμό από παραδοσιακές επιχειρήσεις και αδυναμία προβολής των οφελών τους. Γι' αυτό το λόγο, στο επόμενο κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε αρχικά να κατατάξουμε και στη συνέχεια να αναλύσουμε αυτούς τους παράγοντες για να διαπιστώσουμε το βαθμό τους, την επιρροή τους και πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων.

## **5. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **5.1. Εισαγωγή**

Η εμφάνιση ενός μεγάλου αριθμού κοινωνικών επιχειρήσεων έχει συμβεί αυθόρμητα, συχνά παρά την έλλειψη του κατάλληλου νομικού πλαισίου και την απουσία σαφώς καθορισμένων διαχειριστικών και οργανωτικών μοντέλων. Κατά συνέπεια, κοινωνικοί επιχειρηματίες οι οποίοι, στην αρχή, ήταν συχνά οι ίδιοι οι εθελοντές, έπρεπε να εφεύρουν τρόπους οργάνωσης του μείγματος των πόρων, να κάνουν τους εθελοντές να εργάζονται μαζί με τους μισθωτούς εργαζομένους, να μεσολαβήσουν μεταξύ των διαφορετικών συμφερόντων των εθελοντών, των εργαζομένων και των χρηστών και να εδραιώσουν τη φήμη τους στις τοπικές κοινωνίες και τις δημόσιες αρχές. (Borzaga, Adam and Callahan, 2001)

Παρά την επιτυχία του, το οργανωτικό μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων παραμένει εύθραυστο, βασισμένο σε λίγους σαφώς καθορισμένους κανόνες και σε υψηλό βαθμό στην εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, που μοιράζονται κοινές κοινωνικούς στόχους και στόχους αναδιανομής. Συνεπώς, αυτό το μοντέλο είναι δύσκολο να διατηρηθεί και να αναπαραχθεί. (Defourny, 2001) Ωστόσο, αυτή η δυσκολία δεν είναι το μόνο πρόβλημα που οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν. Αρκετοί άλλοι εξωτερικοί παράγοντες έχουν εξουδετερώσει ή τουλάχιστον επιβραδύνει την ανάπτυξη αυτών των νέων οργανισμών (Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορούμε να δούμε στην έλλειψη υποστήριξης τους στον Καναδά) (Rykaszewski, Ma, and Shen, 2013) Ως εκ τούτου, είναι χρήσιμο να παρουσιαστούν οι πιο συχνές εσωτερικές αδυναμίες και τα εξωτερικά εμπόδια.

### **5.2. Εσωτερικές Αδυναμίες**

Η πρώτη εσωτερική αδυναμία είναι η ελάχιστη επίγνωση που έχουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνολικά και οι διευθυντές τους πιο ειδικά, για το ρόλο τους στην ευρωπαϊκή κοινωνία και το ευρωπαϊκό οικονομικό σύστημα και για τη δική τους σχέση με το κοινό, σε κερδοσκοπικές και μη οργανωτικές μορφές. (Defourny, 2001) Ειδικότερα, παρότι υπάρχει μια καλά εδραιωμένη ικανότητα για τη διαχείριση της πληθώρας των στόχων που ορίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις, η έλλειψη ενημέρωσης μερικές φορές εμποδίζει τις κοινωνικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης & ανάπτυξης και συμβάλλει στην ευθραυστότητα τους. (Defourny, 2001)

Μια δεύτερη αδυναμία είναι η τάση προς τον ισομορφισμό, δηλαδή η εξέλιξη σε οργανωτικές μορφές που είναι καλύτερα ορισμένες, νομικά ισχυρές και κοινωνικά πιο αποδεκτές, χωρίς όμως να είναι σε θέση να διατηρήσουν και να αναπτύξουν τα πιο καινοτόμα χαρακτηριστικά τους. Σήμερα, ο πιο διαδεδομένος κίνδυνος είναι ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις μετατρέπονται σε συνεταιριστικούς οργανισμούς και, κατά συνέπεια, επιδιώκουν την ικανοποίηση των αποκλειστικών συμφερόντων των εργαζομένων, και χάνουν τη σύνδεση με την κοινότητα και την ικανότητα πλήρους χρήσης του κοινωνικού κεφαλαίου. Ο κίνδυνος φαίνεται να σχετίζεται με την αύξηση της διαθεσιμότητας των δημοσίων επιδοτήσεων και τη συνακόλουθη μείωση της αυτονομίας και της δυνατότητας αναδιανομής των κοινωνικών επιχειρήσεων. (Borzaga, Adam and Callahan, 2001)

Μια τρίτη αδυναμία είναι το υψηλό κόστος διαχείρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων, το οποίο απορρέει από το χαρακτήρα τους ως οργανισμοί, χωρίς καλά καθορισμένους ιδιοκτήτες. (Mason, Kirkbride, and Bryde, 2006). Το προφανές πλεονέκτημα τους, δηλαδή η συμμετοχή διαφόρων κατηγοριών ενδιαφερομένων (πελάτες, εθελοντές, εκπρόσωποι της τοπικής κοινότητας) στην παραγωγή και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποδεικνύεται ότι είναι γίνεται ένα στοιχείο αναποτελεσματικότητας όταν συγκρουόμενα συμφέροντα περιορίζουν την ικανότητα γρήγορης αντίδρασης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. (Defourny, 2001)

Τέλος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι συχνά περιορισμένου μεγέθους. Εν μέρει λόγω των ισχυρών δεσμών με την τοπική κοινότητα κι εν μέρει λόγω του υψηλού κόστους της διακυβέρνησης, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι απίθανο να είναι σε θέση να αυξηθούν σε μέγεθος πέρα από ένα συγκεκριμένο όριο. (Borzaga, Adam and Callahan, 2001) Αυτό μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να ανταποκριθούν με επιτυχία στις μεγαλύτερες προκλήσεις που τίθενται από το εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί επίσης να εμποδίσει τη αναγνωρισιμότητά τους έξω από την τοπική κοινότητα. Επιπλέον, εάν οι κοινωνικές επιχειρήσεις κατάφερναν να επιτύχουν σημαντική ανάπτυξη, θα μπορούσαν να επιταχύνουν τις διαδικασίες του ισομορφισμού που περιγράφονται παραπάνω. (Borzaga, Adam and Callahan, 2001) Ωστόσο, το μικρό μέγεθος δεν φαίνεται να αντιπροσωπεύει ένα γενικευμένο μειονέκτημα: σε χώρες όπου οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πιο ανεπτυγμένες, έχουν αποδείξει μια συγκεκριμένη ικανότητα ομαδοποίησης και δημιουργίας ομίλων επιχειρήσεων που είναι σε θέση να ανταλλάσσουν πληροφορίες και καινοτομίες και να αξιοποιούν τις οικονομίες κλίμακας σε συγκεκριμένους τομείς. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι το μέγεθος να μην είναι ένα γενικευμένο πρόβλημα, αλλά μπορεί να αποτελέσει τέτοιο σε χώρες που τα πρώτα βήματα δεν έχουν γίνει ακόμα και πρέπει κάποιες κοινωνικές επιχειρήσεις να κάνουν την αρχή.

### **5.3. Εξωτερικά Εμπόδια**

Εκτός από αυτές τις εσωτερικές αδυναμίες, είναι δυνατό να εντοπιστούν τουλάχιστον 4 κύρια εξωτερικά εμπόδια για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Το πιο γενικό εμπόδιο είναι η πεποίθηση που επικρατεί στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, ότι οι κερδοσκοπικούς οργανισμούς μαζί με τις δημόσιες πολιτικές μπορούν να λύσουν αποτελεσματικά όλα τα κοινωνικά προβλήματα και να ικανοποιήσουν τη συνολική ζήτηση για κοινωνικές και κοινοτικές υπηρεσίες φροντίδας. Αυτή η πεποίθηση έχει οδηγήσει σε μια υποτίμηση του δυναμικού ρόλου του τρίτου τομέα και ίσως ακόμη περισσότερο, των κοινωνικών επιχειρήσεων. Υπάρχει η αντίληψη ότι και οι δύο είναι περιττές ή, το πολύ, μεταβατικές λύσεις, χρήσιμες ως οντότητες που εξαρτώνται από δημόσιες πολιτικές ή ως οργανισμοί που θα πρέπει να είναι ενεργοί μόνο για τα προβλήματα που οι δημόσιες πολιτικές δεν μπορούν να λύσουν. (Seibel, 1990)

Μια τέτοια αρνητική στάση απέναντι στις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ισχυρότερη σε ορισμένες χώρες, όπως η Γερμανία, όπου μια πολύ παραδοσιακή μορφή της επιχείρησης εξακολουθεί να είναι ο κανόνας. (Massey, 2002) Σύμφωνα με την άποψη αυτή, μόνον οι πρωτοβουλίες που αντλούν το εισόδημά τους από τις εμπορικές δραστηριότητες και λειτουργούν αποκλειστικά προς το συμφέρον των ιδιοκτητών τους μπορούν να οριστούν ως επιχειρήσεις. (Defourny, 2001) Κατά συνέπεια, η έννοια της επιχείρησης δεν περιλαμβάνει τους οργανισμούς ικανούς να καινοτομούν και την οργάνωση των διαδικασιών παραγωγής σε ένα νέο τρόπο, αν δεν βασίζονται το εισόδημά τους σε χρηματιστήρια της αγοράς και δεν επιδιώκουν τα συμφέροντα των ιδιοκτητών τους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται με δυσπιστία και καχυποψία, μέχρι το σημείο που οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτές να μην θεωρούνται πλήρως απασχολούμενοι. Αυτή η στάση είναι κοινή και στις

χώρες εκείνες όπου η ανταγωνιστική διαδικασία είναι πιο έντονη, περιθωριοποιώντας έτσι τις δραστηριότητες, όπως η κοινωνική και κοινοτική φροντίδα, για τις οποίες ο ανταγωνισμός περιορίζεται από ανάγκη. (Defourny, 2001) Το επιχείρημα της οικονομικής σπουδαιότητας ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από κερδοσκοπικές επιχειρήσεις που αναζητούν μια αναθεώρηση των δημοσιονομικών και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που δίνονται σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και κοινωνικές επιχειρήσεις, ακόμη και αν αυτά τα πλεονεκτήματα δικαιολογούνται από το δημόσιο συμφέρον των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Defourny, 2001)

Ένα δεύτερο σημαντικό εμπόδιο μπορεί να βρεθεί στην σύγχυση και στην συχνά ακατανόητη σχέση μεταξύ των κοινωνικών επιχειρήσεων, αφενός, και των κοινωνικών και εργασιακών δημόσιων πολιτικών από την άλλη. Η μετάβαση από την άμεση δημόσια παροχή κοινωνικών και κοινοτικών υπηρεσιών φροντίδας στο διαχωρισμό της χρηματοδότησης ευθύνης από την παροχή υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την αυτόνομη ανάπτυξη των ιδιωτικών πρωτοβουλιών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, δεν έχει συνοδευτεί από μια γενική αλλαγή στις συμβατικές σχέσεις και στους κανόνες χρηματοδότησης. (Defourny, 2001) Οι παλαιοί τρόποι χρηματοδότησης των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων γενικά έχουν διατηρηθεί, ενώ έχουν ιδρυθεί και άλλοι νέοι κανόνες, ειδικά για τις νέες υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα είναι ένα ασαφές μίγμα άμεσων επιδοτήσεων και ανάθεσης, περισσότερο ή λιγότερο, ανάλογα με τις χώρες και τις υπηρεσίες. Όταν εφαρμόζονται τέτοιες πρακτικές, τα ειδικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων πολύ συχνά δεν λαμβάνονται υπόψη. Αυτές οι πρακτικές τείνουν να ευνοούν τις μεγάλες επιχειρήσεις που δεν έχουν δεσμούς με την κοινότητα. Οι εταιρείες αυτές μερικές φορές επωφελούνται από τις δυσκολίες στην επιβολή και την παρακολούθηση των συμβάσεων, προκειμένου να μειώσουν τους μισθούς, να επιδεινώσουν τις συνθήκες εργασίας, να μειώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή απλώς να μην σέβονται ορισμένα τμήματα των συμφωνιών τους. Κατά συνέπεια, οι κοινωνικές επιχειρήσεις συχνά πρέπει να λειτουργούν σε ένα επισφαλές περιβάλλον, βασισμένες σε βραχυπρόθεσμες συμβάσεις και χωρίς τη δυνατότητα του σχεδιασμού της ανάπτυξης τους. (Defourny, 2001)

Ένα τρίτο σημαντικό εμπόδιο κοινό για τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες είναι η έλλειψη ή ανεπάρκεια κατάλληλων νομικών μορφών για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Ορισμένες χώρες έχουν προσαρμόσει, ή σχεδιάζουν να προσαρμόσουν την συνεταιριστική μορφή, δίνοντάς της τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επιχείρησης, αλλά με τον κίνδυνο του αποκλεισμού λήψης διαφορετικών νομικών μορφών. (Nasioulas, 2012) Μόνο το Βέλγιο έχει ειδική νομοθεσία η οποία επιτρέπει στις κοινωνικές επιχειρήσεις να επιλέξουν μεταξύ διαφορετικών νομικών μορφών επιχειρήσεων. (Wilkinson, 2014) Η έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας περιορίζει τη λειτουργικότητα και τη δυνατότητα επέκτασης των κοινωνικών επιχειρήσεων. Την ίδια στιγμή, ένα νομικό πλαίσιο το οποίο δεν λαμβάνει υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά των νέων αυτών ειδών επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει την τάση προς ισομορφισμό. (Nicholls, 2010) Επιπλέον, οι νομοθετικές ελλείψεις εμποδίζουν τις δραστηριότητές τους, καθώς και τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος σε διαγωνισμούς, να εισέλθουν σε συμβατικές και εταιρικές σχέσεις και να αναπτύξουν ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. (Borzaga, Adam and Callahan, 2001)

Τέλος, η ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων επίσης παρεμποδίζεται από την αδυναμία πρόσβασης στις βιομηχανικές πολιτικές, οι οποίες προορίζονται για την προώθηση νέων επιχειρήσεων, καθώς και στη δημόσια χρηματοδότηση καινοτόμων κοινωνικών υπηρεσιών, στην παροχή των οποίων οι κοινωνικές επιχειρήσεις ήδη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε πολλές χώρες. Αυτή η αδυναμία πηγάζει απ' το γεγονός ότι σε πολλές χώρες οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν θεωρούνται επιχειρήσεις

από κάθε άποψη κι έτσι δεν μπορούν να επωφεληθούν από τις επιδοτήσεις που προβλέπονται για όλες τις άλλες επιχειρήσεις. (Defourny, 2001)

#### **5.4. Συμπεράσματα**

Παρατηρούμε ότι παρά τη ραγδαία ανάπτυξή τους και τον σημαντικό ρόλο που έχουν και ο οποίος συνεχώς αυξάνεται, υπάρχουν ακόμα αρκετά προβλήματα στη λειτουργία & την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων, τόσο λόγω εσωτερικών αδυναμιών όσο και εξωτερικών εμποδίων. Τα εμπόδια αυτά καλύπτουν ένα αρκετά μεγάλο φάσμα και σε κάποιο βαθμό είναι αναμενόμενο να υπάρχουν σε έναν καινούριο θεσμό όπως οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Θεωρούμε ωστόσο ότι δεν είναι ανυπέρβλητα και με σωστές ενέργειες τόσο απ' τις κοινωνικές επιχειρήσεις αυτές καθαυτές όσο κι από τους διάφορους μηχανισμούς στήριξης μπορούν να ξεπεραστούν ή έστω να μειωθεί η επίδρασή τους. Γι' αυτό το λόγο θα εξετάσουμε στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο τις καλύτερες πρακτικές για τη λειτουργία τους και στη συνέχεια ορισμένες σημαντικές ενέργειες που έχουν γίνει απ' την Ευρωπαϊκή Ένωση για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.

## 6. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 6.1. Εισαγωγή

Αφού στα 2 πρώτα κεφάλαια δώσαμε τον ορισμό και ορισμένα βασικά & σημαντικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων και στο κεφάλαιο 3 είδαμε την διαφορά μεταξύ κοινωνικής επιχείρησης και εταιρικής ευθύνης, στα 2 προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε α) τις ομοιότητες και διαφορές που υπάρχουν σε νομικά -και όχι μόνο- πλαίσια μεταξύ διάφορων ευρωπαϊκών χωρών και β) τις εσωτερικές αδυναμίες και τα εξωτερικά εμπόδια που υπάρχουν ακόμα. Προτού ασχοληθούμε με τις ενέργειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αντιμετώπιση τους, θα εξετάσουμε τις βέλτιστες πρακτικές για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, μέσω μελετών περίπτωσης από διαφορετικές χώρες & τις κοινωνικές επιπτώσεις που αυτές είχαν.

Πριν δούμε συγκεκριμένες περιπτώσεις, θα αναφέρουμε 6 βήματα που σύμφωνα με το Toronto Enterprise Fund (Liburd, Dooling, and Taylor, 2008) συνήθως αγνοούνται ή παραμελούνται από τους διαχειριστές των κοινωνικών επιχειρήσεων κι επηρεάζουν τους επιχειρηματικούς και κοινωνικούς στόχους:

- Ιδιαίτερη προσοχή στο ταίριασμα οργανισμού και κοινωνικού σκοπού. Η τεράστια επίδραση που μπορεί να έχει μια κοινωνική επιχείρηση στη ζωή των περιθωριοποιημένων πελατών μπορεί να θολώσει την κρίση ενός οργανισμού ως προς το αν είναι η σωστή προσέγγιση γι' αυτόν. Πρακτικά, θα πρέπει να υπάρχουν τα μέσα και οι δυνατότητες για την υλοποίηση του σκοπού. Θα πρέπει ο διαχειριστής να εξετάσει προσεκτικά το δικό του περιβάλλον καθώς και την προτεινόμενη επιχείρηση για να διαπιστώσει εάν είναι κατάλληλο ταίριασμα.
- Καλή γνώση του κλάδου. Η αρχική και συνεχιζόμενη έρευνα της βιομηχανίας είναι κρίσιμη κατά την έναρξη και λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης. Πιθανή αδιαφορία για τα δεδομένα του κλάδου μπορεί να οδηγήσει σε πληθώρα προβλημάτων, όπως μη βιώσιμες απαιτήσεις πόρων, σπάνιες ευκαιρίες απασχόλησης κλπ.
- Αντιμετώπιση συγκεκριμένων τομέων της επιχείρησης με επιχειρηματική λογική και όχι ολιστική αντιμετώπισή της σαν ένα project. Η πλευρά των επιχειρήσεων είναι κρίσιμη σημασίας και δεν μπορεί να αγνοηθεί.
- Πρόσληψη των σωστών ανθρώπων για κάθε θέση και σωστό μίγμα των ανθρώπων για το σύνολο της επιχείρησης. Ειδικότερα, η επιλογή του διαχειριστή επιχείρησης σε περίπτωση που υπάρχει είναι ιδιαίτερα κρίσιμη.
- Ρεαλιστικές προσδοκίες. Χωρίς ρεαλιστικό σχεδιασμό μακράς εμβέλειας, είναι πιθανό να υπερεκτιμηθούν οι δυνατότητες της επιχείρησης, πόσο δε μάλλον όταν η έναρξη και η λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης απαιτεί 'ταχυδακτυλουργικές' επιχειρηματικές πρακτικές, λόγω της ισορροπίας μεταξύ επιβίωσης της επιχείρησης και εκπλήρωσης του κοινωνικού σκοπού της.
- Η σωστή οικονομική διαχείριση είναι κρίσιμη για την επιτυχία των κοινωνικών επιχειρήσεων. Ο εφοδιασμός της επιχείρησής με τα κατάλληλα εργαλεία οικονομικής παρακολούθησης και η κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών στην οικονομική διαχείριση αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας.

Μια άλλη έρευνα της έννοιας των βέλτιστων πρακτικών για μια επιχείρηση, από τον οργανισμό MESSE (Mechanism for Enhancement of Synergy and Sustainability among

Enterprises) ορίζει τις βέλτιστες πρακτικές ως αυτές που πληρούν τουλάχιστον ένα απ' τα ακόλουθα στρατηγικά ή επιχειρησιακά κριτήρια: (Union, 2014)

#### Στρατηγικά

- Τα μέτρα που σχετίζονται με την κοινωνική επιχείρηση που βοηθούν στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας
- Οι πολιτικές που υποστηρίζουν και προωθούν την κοινωνική επιχείρηση
- Δομές και προσεγγίσεις που βοηθούν κοινωνικές επιχειρήσεις υποστήριξης
- Ειδικά μέτρα που υποστηρίζουν την καινοτομία στην κοινωνική επιχείρηση
- Δημόσιες/ιδιωτικές ή κερδοσκοπικές/μη-κερδοσκοπικές συνεργασίες που επιτρέπουν τη λειτουργία κοινωνικών επιχειρήσεων

#### Επιχειρησιακά

Μια αποτελεσματική κοινωνική επιχείρηση που έχει λειτουργήσει καλά για αρκετά χρόνια. Θα πρέπει να αντιμετωπίσει με επιτυχία τουλάχιστον έναν από τους ακόλουθους στόχους:

- Νομική/οικονομική αυτονομία
- Δημιουργία ή διατήρηση της τοπικής απασχόλησης
- Προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις
- Διατομεακή εργασία
- Ευκολίες για τους ντόπιους
- Εκπαιδευτικές ευκαιρίες
- Αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης

Σε αυτό το πλαίσιο θα εξετάσουμε συνοπτικά 6 case studies (3 διεθνή και 3 εγχώρια) που θεωρούμε ότι υλοποιούν μέρος απ' τα παραπάνω κριτήρια για να ερευνήσουμε τη λειτουργία και τις κοινωνικές επιπτώσεις τους. Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε 5 περιπτώσεις με τελικά μάλλον θετικό και μια με αρνητικό αποτέλεσμα που προέρχονται από διάφορους τομείς και θα αναλύσουμε τα συστατικά στοιχεία τους, όπως τους στόχους τους, τους τρόπους χρηματοδότησης, τα κριτήρια επιτυχίας τους, τις αρχές τους και τελικά το οι ενέργειες για την ανάπτυξή τους μπορούν να προσαρμοστούν σε άλλους τομείς προκειμένου να ερευνήσουμε κατά πόσο υπάρχουν κάποιες γενικότερες βέλτιστες πρακτικές στις κοινωνικές επιχειρήσεις.

## 6.2. Case Study #1: Δίκτυο Κοινωνικών Επιχειρήσεων (Ελλάδα)

Το Δίκτυο Κοινωνικών Επιχειρήσεων (ΔΙΚΤΥΟ - Κοιν.Σ.Επ) είναι ένα εθνικό δίκτυο των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων για την προώθηση των συμφερόντων της Κοινωνικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας. Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) είναι ένας νέος φορέας της Κοινωνικής Οικονομίας που εμφανίστηκε με τον πρόσφατο Ν.4430/2016. Στην ουσία είναι ένας αστικός συνεταιρισμός με κοινωνικό σκοπό και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Το δίκτυο παρέχει διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των μελών του και των υπηρεσιών υποστήριξης στους τομείς των νομικών, οικονομικών και διοίκησης. Η κύρια υπηρεσία

που παρέχεται από το Δίκτυο Κοινωνικής Επιχείρησης είναι η δημιουργία, η ανάπτυξη και η διευκόλυνση ενός δικτύου Κοινωνικών Επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το δίκτυο παρέχει τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- συναντήσεις δικτύωσης
- διάδοση των πληροφοριών
- εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ανάπτυξη της κοινοπραξίας
- έρευνα και αξιολόγηση
- εκπροσώπηση των μελών

#### 1. εξασφάλιση νέων πηγών χρηματοδότησης

Η έδρα του ΔΙΚΤΥΟ - Κοιν.Σ.Επ βρίσκεται στην Αθήνα και ξεκίνησε να λειτουργεί το 2011. Ως στόχοι του έχουν οριστεί (και έχουν επιτευχθεί) η υποστήριξη των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και η παροχή υπηρεσιών επώασης. Το ΔΙΚΤΥΟ έχει βοηθήσει επιχειρήσεις για να ξεκινήσουν τις δραστηριότητές τους και αριθμεί πάνω από 80 μέλη, ενώ βασίζεται σε εθελοντική οικονομική συνεισφορά των 5.000€, χωρίς να υπάρχει άλλο εισόδημα. Τα μέλη της «Κοιν.Σ.Επ.» μπορούν να είναι απλοί πολίτες αλλά και νομικά πρόσωπα (επιχειρήσεις). Απλά η συμμετοχή των νομικών προσώπων δεν μπορεί να υπερβαίνει το ποσοστό του 1/3 των μελών της, ενώ δεν επιτρέπεται η συμμετοχή σε αυτήν των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που υπάγονται σε αυτούς. Σε Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης μπορούν να συμμετέχουν Ν.Π.Δ.Δ. με έγκριση του φορέα που τα εποπτεύει. Τα μέλη της συμμετέχουν σε αυτήν με μια ψήφο, ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχουν. (ΔΙΚΤΥΟ, 2013)

Τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο ΔΙΚΤΥΟ είναι:

- Συντονισμένες κινήσεις για διεκδίκηση των χρηματοδοτήσεων
- Καλύτερες τιμές σε νομική, λογιστική και αντασφαλιστική κάλυψη
- Άμεση ενεργοποίηση σε κάθε μελλοντικό πρόβλημα που θα μπορούσε να δημιουργηθεί κάθε φύσης
- Καλύτερος συντονισμός δράσεων
- Καλύτερος συντονισμός σε επαφές με φορείς δημοσίου και δημοτικούς φορείς.
- Βοήθεια με συμβούλους στην ανάπτυξη επενδυτικού πλάνου για πιθανή χρηματοδότηση.
- Δωρεάν συμμετοχή σε φροντιστηριακά μαθήματα επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων
- Τα περισσότερα από τα στοιχεία του ΔΙΚΤΥΟ μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν, προκειμένου να αναπτυχθούν μικρότερα τοπικά δίκτυα.

### 6.3. Case Study #2: Πράσινη Γέφυρα - Αναπτυξιακή Σύμπραξη (Ελλάδα)

Η Πράσινη Γέφυρα είναι ένα συγχρηματοδοτούμενο έργο που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με στόχο την αντιμετώπιση της ανεργίας με την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί που έχουν ήδη συσταθεί ασχολούνται με την παραγωγή, τη μεταποίηση και την προώθηση των γεωργικών προϊόντων και προϊόντων ανθοκομίας, με πολύ θετικά αποτελέσματα. Οι 80 δικαιούχοι του

προγράμματος προέρχονται από ευπαθείς κοινωνικά ομάδες. Το πρόγραμμα παρέχει υποστήριξη ώστε οι δικαιούχοι να δημιουργήσουν το δικό τους κοινωνικό συνεταιρισμό στους τομείς της γεωργίας και της ανθοκομίας. Η υποστήριξη αυτή έρχεται με τη μορφή των συμπληρωματικών υπηρεσιών, την κατάρτιση, την κατανομή των δημοτικών εκτάσεων για την παραγωγή γεωργικών προϊόντων, την παροχή συμβουλών για τη δημιουργία και την έναρξη λειτουργίας των κοινωνικών συνεταιρισμών και την προώθηση μέσω της δικτύωσης.

Ειδικότερα η Πράσινη Γέφυρα απευθύνεται στις κάτωθι κοινωνικές ομάδες:

- Μακροχρόνια άνεργοι άνω των 45 ετών με χαμηλά τυπικά προσόντα,
- Αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών
- Μετανάστες, παλιννοστούντες
- Άτομα ευρισκόμενα σε κατάσταση φτώχειας/απειλούμενα από φτώχεια

Η έδρα της Πράσινη Γέφυρα - Αναπτυξιακή Σύμπραξη βρίσκεται στο Περιστέρι και ξεκίνησε να λειτουργεί το 2012. Ως στόχος έχει οριστεί η συμμετοχή τοπικών φορέων 3 μεγάλων δήμων στην περιοχή της Αττικής (Περιστέρι, Διονύσου και Κηφισιάς), προκειμένου να διασφαλιστεί η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για άνεργους από ευάλωτες ομάδες στους τομείς της γεωργίας και της ανθοκομίας. Κατά τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης του συγκεκριμένου προγράμματος οι καταρτιζόμενοι που ασχολούνται με την παραγωγή γεωργικών και ανθοκομικών προϊόντων χωρίζονται σε ομάδες στις οποίες παραχωρείται συγκεκριμένη έκταση στα αγροκτήματα του Δήμου Διονύσου. Σε καθένα από τους παραπάνω χώρους αναπτύσσονται οι επιλεγμένες καλλιέργειες, όχι από την ίδια ομάδα απαραίτητα, αλλά συνολικά. Έτσι δίνεται η δυνατότητα σε όλους να έρθουν σε επαφή με όλο το φάσμα των γεωργικών και ανθοκομικών παραγωγών. (Πράσινη Γέφυρα, 2012).

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα επιβραβεύει την προσωπική δέσμευση και την προσωπική εργασία. Έτσι, σε μια τόσο δύσκολη οικονομική περίοδο για την Ευρώπη, η δημιουργία κοινωνικών συνεταιρισμών στον τομέα της γεωργίας μπορεί να είναι μια λύση για την ανεργία και τον αναπροσανατολισμό στον πρωτογενή τομέα, το οποίο είναι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Έργα όπως η Πράσινη Γέφυρα προσφέρουν πολύτιμη βοήθεια σε νέους επιχειρηματίες μέσω συμβουλευτικών υπηρεσιών και κατάρτισης και μπορούν να είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα για τις μελλοντικές πρωτοβουλίες.

#### **6.4. Case Study #3: Consorzio in Concerto (Ιταλία) - Κοινοπραξία Συναυλίας**

Η Κοινοπραξία ιδρύθηκε το 2002 από την κοινωνική συνεταιριστική ομάδα "L'Incontro", η οποία τόνισε ότι ουσιαστική ανάγκη για άτομα με ειδικές ανάγκες είναι να έχουν πρόσβαση στην αγορά εργασίας και να μην παραμένουν κολλημένοι σε κέντρα ημερήσιας επαγγελματικής φροντίδας. Αυτός είναι ο λόγος που ο συνεταιρισμός επέλεξε να ομαδοποιήσει άλλους κοινωνικούς συνεταιρισμούς για τη δημιουργία ενός μεγαλύτερου οργανισμού, ο οποίος θα μπορούσε να βοηθήσει τα άτομα με ειδικές ανάγκες που θέλουν να εισέλθουν στην αγορά εργασίας.

Η έδρα του είναι στο Veneto της Ιταλίας και εξελίσσεται διαρκώς με τη δημιουργία συνεργατικών spin-offs για την παροχή εργασίας για τα μέλη του, σύμφωνα με τις τέσσερις βασικές αρχές:

- ενθάρρυνση της δημιουργίας εξειδικευμένων συνεταιρισμών στην παραγωγή

- εξειδίκευση ορισμένων από τους συνεταιρισμούς στον βιομηχανικό τομέα
- εστίαση σε μια περιορισμένη ομάδα πελατών, όπου είναι ευκολότερο να προσδιοριστούν οι ανάγκες της κοινότητας και την εκκίνηση των διαδικασιών
- προτεραιότητα στην εργασία στον ιδιωτικό τομέα

Η αρχική ιδέα για τη δημιουργία της Κοινοπραξίας ήταν η ανάγκη για όλους τους ανθρώπους να ζουν με αξιοπρέπεια και ανεξαρτησία. Για να καταστεί αυτό δυνατό, οι άνθρωποι που υποστηρίζονται από την Κοινοπραξία θα πρέπει να είναι σε θέση να έχουν δουλειά και μισθό. Προηγουμένως, ο συνεταιρισμός δούλευε σε συνεργασία με τη Δημόσια Διοίκηση, μέσα από μια συμφωνία που προέβλεπε ότι η αποκατάσταση ήταν ευθύνη του κράτους. Κριτήριο επιτυχίας της κοινοπραξίας είναι η αποκατάσταση ατόμων με αφαίρεση τους από τα παραδοσιακά κέντρα ημερήσιας φροντίδας και εισαγωγή (ή επανεισαγωγή τους) στην αγορά εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν αναμένεται να πραγματοποιήσουν όλες τις εργασίες αμέσως, αλλά οφείλουν να σέβονται τους κανόνες και τους συναδέλφους τους. Μόλις αποκτούν κάποια βασική εμπειρία, η διαδικασία αποκατάστασής τους αρχίζει.

Η Κοινοπραξία έχει αυξήσει το μέγεθος της σημαντικά και είναι η κύρια οργάνωση που σχετίζεται με την εξεύρεση εργασίας των ατόμων με ειδικές ανάγκες: 200 άτομα έχουν εισέλθει στην αγορά εργασίας. (Consortio in Concerto, 2016)

Από το 2006, η Κοινοπραξία Συναυλίας έχει υιοθετήσει ένα "Ταμείο Αλληλεγγύης" παρέχοντας εσωτερική οικονομική βοήθεια σε συνεταιρισμούς. Ο στόχος είναι να χρηματοδοτήσει έργα που θα διασφαλίσουν την εργασία (σε περιόδους κρίσης) και την προώθηση νέων ευκαιριών απασχόλησης. Κάθε εργαζόμενος πληρώνει δέκα σεντ ανά ώρα στο ταμείο. Μια επιτροπή προέδρων των συνεταιρισμών-μελών έχει δημιουργηθεί για τη διαχείριση του ταμείου, το οποίο περιλαμβάνει επίσης δύο πόλεις και μια τράπεζα. Τα χρήματα που συλλέγονται δίνονται στους συνεταιρισμούς, με τη μορφή δανείου ή από το μετοχικό κεφάλαιο. Τα τελευταία χρόνια, σχεδόν 700.000 € έχουν συλλεχθεί και επενδυθεί. Αυτό είναι μια μέθοδος που μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα πιο ευρύ πλαίσιο και ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

#### **6.5. Case Study #4: Εμπορικό Κέντρο FairKauf (Γερμανία)**

Το FairKauf ιδρύθηκε το 2007 ως ένα κατάστημα μεταχειρισμένων ειδών. Αυτό που το διαφοροποιεί είναι ότι πουλάει μεταχειρισμένα προϊόντα σε λογικές φθηνές τιμές αντί να τα δίνει δωρεάν. (FairKauf, 2015) Με τον τρόπο αυτό, οι άνθρωποι που έχουν ανάγκη δεν λαμβάνουν ελεημοσύνη, αλλά διατηρούν την αξιοπρέπειά τους και καλούνται να συμμετάσχουν στην κοινωνική ζωή και όχι να αποκλείονται.

Το FairKauf ακολουθεί το μοντέλο των καταστημάτων κοινωνικής υπηρεσίας, που υπάρχουν στη Γερμανία σε πολλές μορφές, ακολουθώντας διαφορετικές έννοιες. Ωστόσο, η ιδέα του FairKauf, που υλοποιείται σε μια φιλελεύθερη οικονομία, είναι να διατηρήσει την αυτονομία του μέσω του εμπορίου. Όσοι αγοράζουν ένα προϊόν στο FairKauf συμβάλλουν σε αυτό το στόχο.

Ο κύριος στόχος όμως του FairKauf είναι να δημιουργήσει ευκαιρίες και να προσφέρουν απασχόληση σε ανέργους μακροπρόθεσμο στόχο να ενταχθούν πλήρως στην αγορά εργασίας. Υπάρχει στενή συνεργασία με τη δημόσια υπηρεσία απασχόλησης στο Ανόβερο και η νομική μορφή του είναι εκείνη ενός μη-εμπορικού (μη κερδοσκοπικού) εγγεγραμμένου συνεταιρισμού. Λόγω της σταθερής οικονομικής ανάπτυξης που το FairKauf έχει επιτύχει από την ίδρυσή του το 2006, δεν υπήρξε ποτέ η ανάγκη για

δημόσιες επιδοτήσεις. Αντίθετα, με ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων (σήμερα 220), το FairKauf έχει επεκταθεί.

Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των εργαζομένων (από 7 το 2008 σε 220 το 2013) είναι ένα μεγάλο σημάδι της επιτυχίας. Το FairKauf έχει γίνει ένα εμπορικό σήμα (trademark). Σύμφωνα με έρευνα, το 55% του πληθυσμού του Αννόβερου γνωρίζουν το FairKauf. (Union, 2014)

Τα κριτήρια επιτυχίας ήταν οι καλές δημόσιες σχέσεις και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός πελατών. Το FairKauf έγινε μια ευημερούσα και αναπτυσσόμενη επιχείρηση, παρά το γεγονός ότι ξεκίνησε σε μια εποχή που πολλά άλλα πολυκαταστήματα έκλειναν.

Η σαφώς ορισμένη ιδέα του FairKauf μπορεί εύκολα να υλοποιηθεί και σε άλλους τομείς ή χώρες, δεδομένου ότι:

- δεν λειτουργεί εκτός της αγοράς
- αντιμετωπίζει την δραστηριότητά του πρωτίστως ως επιχείρηση και δευτερευόντως ως κοινωνικό θεσμό. Συμβάλλει στη σταθερότητα της οικονομικής ζωής και της κοινωνίας
- ακολουθεί τους κανόνες της προσφοράς και ζήτησης
- έχει ως στόχο βιώσιμες λύσεις και όχι βραχυπρόθεσμα μέτρα
- έχει ως στόχο να ωφελήσει όλους, προσφέροντας περισσότερο από απλά οικονομικά οφέλη (Münkner, 2012)

## 6.6. Case Study #5: Enterprising Office (Ηνωμένο Βασίλειο)

Το Enterprising Office, με έδρα το Aldershot στο Ηνωμένο Βασίλειο, παρέχει υπηρεσίες virtual outsourcing σε επιχειρήσεις, π.χ. διοίκηση, υποδοχή και τήρηση βιβλίων. Όλοι οι εργαζόμενοι προέρχονται από την στρατιωτική κοινότητα, π.χ. οικογενειακά μέλη, στρατιώτες που εγκατέλειψαν την υπηρεσία, άμαχοι μέσα σε στρατιωτικές πόλεις, κλπ. Παρέχοντας μια virtual υπηρεσία, η απασχόληση μπορεί να συνεχιστεί ακόμα και αν ένας εργαζόμενος μετακινείται, π.χ. όταν είναι στρατιωτικό προσωπικό τοποθετείται σε άλλο μέρος. (Enterprising Office, 2016)

Στόχος του Enterprising Office (αρχική ονομασία: seen2help) είναι η παροχή βιώσιμης απασχόλησης σε μέλη της στρατιωτικής κοινότητας και η παροχή αποτελεσματικής, ευέλικτης υποστήριξη προς τις επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 2012 και μέχρι το 2014 (και την συγχώνευση με την The Enterprise Foundation) είχε 18 εργαζόμενους. Έλαβε επιχορηγήσεις ύψους £135.000 (166.000 €) από τις ένοπλες δυνάμεις της κοινότητας και αύξησε τον κύκλο εργασιών της κατά περίπου £300.000 (368.000 €) σε 8 μήνες.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι πως αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε άλλες βιομηχανίες, ιδιαίτερα την αλιεία και τη γεωργία, οι οποίες βασίζονται στη γεωγραφική τους θέση. Πρέπει ωστόσο να αναφερθεί πως εάν η δημόσια χρηματοδότηση έπαυε να υπάρχει, το Enterprising Office θα συνέχιζε να υπάρχει αλλά όχι στη σημερινή του μορφή, καθώς ο μόνος τρόπος για να μπορεί να χρηματοδοτεί προσωπικό είναι μέσω εξωτερικής χρηματοδότησης.

## 6.7. Case Study #6: Καταφύγιο Αδέσποτων Ζώων (Ελλάδα)

Το Δημοτικό Καταφύγιο Αδέσποτων Ζώων είναι δωρεά της Helen Wynne και περιήλθε στο Δήμο Αθηναίων το Δεκέμβριο του 2012. Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία, από το 2014 οι δήμοι υποχρεούνται να λάβουν μέτρα για τη φροντίδα των αδέσποτων ζώων στην περιοχή τους. Λόγω της τρέχουσας κατάστασης που προκύπτει από τη νομοθεσία και των φτωχών επιχειρησιακών πόρων του δήμου, η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση ΕΚΑΤΗ υπέβαλε πρόταση προς το Δήμο Αθηναίων και υπέγραψε τον Ιούνιο του 2013 σύμβαση για τη διαχείριση του καταφυγίου. Αυτή ανέφερε Α) παροχή καινοτόμων υπηρεσιών που ήταν ανύπαρκτες στην υπάρχουσα αγορά (Β) ένα βιώσιμο επιχειρηματικό σχέδιο για τη φροντίδα των αδέσποτων ζώων (Γ) την παροχή εργασίας (Δ) την εφαρμογή του Νόμου Πλαισίου 4019/2011 για την κοινωνική οικονομία με αποτέλεσμα συνθήκες κοινωνικής συνοχής.

Στόχοι ήταν:

- χρήση της νομοθεσίας ώστε η τρέχουσα επιχειρηματικότητα να αντιμετωπίζει καλύτερα τις πιυχές της κοινωνικής οικονομίας
- λύση στο πρόβλημα της φροντίδας των αδέσποτων ζώων στις δημοτικές περιοχές
- να πληρούνται οι απαιτήσεις της νομοθεσίας για τη φροντίδα των αδέσποτων ζώων
- αύξηση της απασχόλησης

Η διαδικασία θεωρήθηκε πρωτοποριακή: κατά τη διαδικασία εφαρμογής δημιουργήθηκε μια γενική συμφωνία-πλαίσιο με βάση τη σχετική νομοθεσία, η οποία μπορεί στο μέλλον να χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη: επιχειρηματίες του τρίτου τομέα, δήμους και περιφέρειες, τον ιδιωτικό τομέα και τους πολίτες.

Ωστόσο τα αποτελέσματα τελικά δεν ήταν θετικά: όταν η ΕΚΑΤΗ κλήθηκε να αναλάβει τα καθήκοντα της, εμφανίστηκε με επιπλέον καθυστέρηση τριών μηνών. Το αρχικά έμπειρο προσωπικό που είχε προσληφθεί αναγκάστηκε να παραιτηθεί γιατί έμενε απλήρωτο και αντικαταστάθηκε από ανειδίκευτο και ελάχιστο, συγκριτικά με τον αριθμό των ζώων, που στο μεταξύ είχε εκτιναχθεί. (TPP, 2014)

Έτσι τελικά, η υπόθεση που είχε ξεκινήσει με θετικούς οiwονούς έληξε αρνητικά με αλληλοκατηγορίες μεταξύ των εμπλεκόμενων<sup>2</sup> με αιτία κυρίως την κακοδιαχείριση σε οικονομικό αλλά και χρονικό επίπεδο και γραφειοκρατικά εμπόδια που εμπόδισαν την ολοκλήρωσή της.

---

<sup>2</sup> Ο αντιδήμαρχος περιβάλλοντος δήλωσε (Vice, 2014) πως "Περιμέναμε την τροποποίηση μετά από κοινή διυπουργική απόφαση, που καθορίζει τις άδειες και τις λειτουργίες των Δημοτικών Καταφυγίων. Επιπλέον [...] αν οι υπηρεσιακοί παράγοντες προχωρήσουν σε έργα βελτίωσης χωρίς να υπάρχει άδεια πάνε φυλακή. [...] Η λύση ήταν να πάμε σε διαγωνισμό αλλά ξέρετε πόσο χρονοβόροι είναι οι διαγωνισμοί. Κάνουν 8-10 μήνες.. Η μόνη λύση μέσα στα πλαίσια του νόμου ήταν να πάμε σε μια Κοιν.Σ.Επ. Με απόφαση ΔΣ το αναθέσαμε στην ΕΚΑΤΗ. Στη συνέχεια η κ. Γουίν ζήτησε να προσληφθούν δικά της άτομα. Και το δεχτήκαμε, αλλά είναι θέμα της ΕΚΑΤΗΣ αν τους πλήρωνε".

## 6.8. Συμπεράσματα

Σε αυτή την ενότητα, εξετάσαμε 6 διαφορετικά case studies κοινωνικών επιχειρήσεων, αφού είδαμε αρχικά, βήματα που σύμφωνα με το TEF (Toronto Enterprise Fund) κάποιες φορές παραμελούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις καθώς και στρατηγικές κι επιχειρησιακές βέλτιστες πρακτικές σύμφωνα με το ινστιτούτο MESSE. Πιο συγκεκριμένα:

- Στο 1ο Case Study (Δίκτυο Κοινωνικών Επιχειρήσεων) οι στρατηγικές βέλτιστης πρακτικής που ακολουθήθηκαν ήταν η προώθηση της κοινωνικής επιχείρησης και οι δομές και προσεγγίσεις που βοηθούν κοινωνικές επιχειρήσεις υποστήριξης, ενώ οι επιχειρησιακές ήταν η οικονομική αυτονομία μέσω της διεκδίκησης χρηματοδοτήσεων, οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες μέσω της δωρεάν συμμετοχής σε φροντιστηριακά μαθήματα επιχειρηματικότητας και σε πιο ευρύ πλαίσιο η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Με αυτές τις ενέργειες, οι βέλτιστες πρακτικές σύμφωνα με το TEF που οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν παραμέλησαν είναι η σωστή οικονομική διαχείριση και η καλή γνώση του κλάδου.
- Στο 2ο Case Study (Πράσινη Γέφυρα) οι στρατηγικές βέλτιστης πρακτικής που ακολουθήθηκαν ήταν η ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και η προώθηση της κοινωνικής επιχείρησης, ενώ οι επιχειρησιακές ήταν η δημιουργία τοπικής απασχόλησης & οι ευκολίες για τους ντόπιους μέσω της καταπολέμησης της ανεργίας, οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες μέσω της πρακτικής άσκησης και η προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις καθώς η δημιουργία κοινωνικών συνεταιρισμών μπορεί να βοηθήσει στον αποπροσανατολισμό που υπάρχει στον πρωτογενή τομέα. Με αυτές τις ενέργειες, οι βέλτιστες πρακτικές σύμφωνα με το TEF που οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν παραμέλησαν ήταν η πρόσληψη των σωστών ανθρώπων στις θέσεις και το ταίριασμα του οργανισμού με τον κοινωνικό σκοπό του.
- Στο 3ο Case Study (Consortio in Concerto) οι στρατηγικές βέλτιστης πρακτικής που ακολουθήθηκαν ήταν η ενίσχυση της τοπικής οικονομίας μέσω της εστίασης σε μια περιορισμένη ομάδα πελατών όπου είναι ευκολότερο να προσδιοριστούν οι ανάγκες της κοινότητας και οι δημόσιες/ιδιωτικές συνεργασίες αφού η διαχείριση του ταμείου περιλαμβάνει 2 πόλεις και μια τράπεζα. ενώ οι επιχειρησιακές οι ευκολίες για τους ντόπιους, η δημιουργία τοπικής απασχόλησης και η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης αφού πρόκειται για μια μέθοδο που μπορεί να εφαρμοστεί σε πιο ευρύ πλαίσιο ιδιαίτερα σε αντίστοιχες περιόδους. Με αυτές τις ενέργειες, οι βέλτιστες πρακτικές σύμφωνα με το TEF που οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν παραμέλησαν ήταν το ταίριασμα οργανισμού και κοινωνικού σκοπού και οι ρεαλιστικές προσδοκίες σε κοινοτικό πλαίσιο.
- Στο 4ο Case Study (Εμπορικό Κέντρο FairKauf) οι στρατηγικές βέλτιστης πρακτικής που ακολουθήθηκαν ήταν η ενίσχυση της τοπικής οικονομίας ενώ οι επιχειρησιακές η προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις αφού ξεκίνησε σε μια εποχή που πολλά άλλα πολυκαταστήματα έκλειναν, η δημιουργία τοπικής απασχόλησης με ολοένα και αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων και η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Με αυτές τις ενέργειες, οι βέλτιστες πρακτικές σύμφωνα με το TEF που η κοινωνική επιχείρηση δεν παραμέλησε ήταν η αντιμετώπιση τομέων της με επιχειρηματική λογική αφού αντιμετωπίζει τη δραστηριότητά του πρωτίστως ως επιχείρηση και δευτερευόντως ως κοινωνικό θεσμό και η σωστή οικονομική διαχείριση αφού στοχεύει σε βιώσιμες λύσεις κι όχι βραχυπρόθεσμα μέτρα.

- Στο 5ο Case Study (Enterprising Office) οι στρατηγικές βέλτιστης πρακτικής που ακολουθήθηκαν ήταν η προώθηση της κοινωνικής επιχείρησης και μια προσέγγιση που βοηθάει τις κοινωνικές επιχειρήσεις υποστήριξης ενώ οι επιχειρησιακές η δημιουργία απασχόλησης αφού οι εργαζόμενοι προέρχονται από τη στρατιωτική κοινότητα και η προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις αφού πρόκειται για μια virtual υπηρεσία που η απασχόληση μπορεί να συνεχιστεί ακόμα και μετά από μια πιθανή μετακίνηση του εργαζόμενου. Με αυτές τις ενέργειες, οι βέλτιστες πρακτικές σύμφωνα με το TEF που η κοινωνική επιχείρηση δεν παραμέλησε ήταν το ταίριασμα με έναν κοινωνικό σκοπό.
- Στο 6ο Case Study (Καταφύγιο Αδέσποτων Ζώων) η στρατηγική βέλτιστης πρακτικής που επιχειρήθηκε ήταν η συνεργία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αφού στο πλάνο ήταν να εμπλακούν επιχειρηματίες του τρίτου τομέα, πολίτες, δήμοι/περιφέρειες και ο ιδιωτικός τομέας ενώ επιχειρησιακές η δημιουργία τοπικής απασχόλησης και η προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις λόγω σχετικών οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με αυτές τις ενέργειες, υπήρξε η προσπάθεια για το ταίριασμα με έναν σημαντικό κοινωνικό σκοπό και πρόσληψη σωστών ανθρώπων. Αυτά ωστόσο που δεν ακολουθήθηκαν και -μαζί με τα εξωτερικά εμπόδια- οδήγησαν στην τελική αποτυχία του εγχειρήματος ήταν μη ρεαλιστικές προσδοκίες και λανθασμένη οικονομική και χρονική διαχείριση.

Επιχειρώντας να κάνουμε μια σύνθεση των συμπερασμάτων καθενός από τα επιτυχημένα case studies χρειάζεται προσοχή αφενός γιατί τυχόν γενικεύσεις μπορεί να αποβούν βιαστικές και αφετέρου γιατί οι στρατηγικές κι επιχειρησιακές βέλτιστες πρακτικές όπως και τα βήματα που μπορεί να παραμεληθούν δεν μπορεί να μπουν σε κάποιου είδους σειρά κατάταξης. Έχοντας υπόψη μας αυτά τα δυο γεγονότα, μπορούμε ωστόσο να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα για την τρέχουσα κατάσταση στο βαθμό που σχετίζεται με τις συγκεκριμένες και παρόμοιες περιπτώσεις. Παρατηρούμε ότι σε σχεδόν όλα τα πετυχημένα case studies που μελετήσαμε, βασικές στρατηγικές ήταν η ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και η δημιουργία τοπικής απασχόλησης / καταπολέμηση τοπικής ανεργίας. Με δεδομένα α) την οικονομική κρίση και β) το γεγονός ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις ακόμα αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην έναρξή τους, ίσως η αρχική έμφαση σε τοπικό επίπεδο προτού γίνει ένα πιο ευρύτερο άνοιγμα, να είναι μια ιδανική -και σχετικά ασφαλής- αφετηρία. Όσον αφορά τις βέλτιστες πρακτικές που δεν πρέπει να παραμεληθούν, είδαμε πως στις επιτυχημένες περιπτώσεις δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο ταίριασμα του οργανισμού με τον κοινωνικό σκοπό. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και δύσκολο, γιατί ουσιαστικά πρόκειται για μια έννοια που συμπεριλαμβάνει δυο διαφορετικά πράγματα: από τη μια πλευρά τη σωστή λειτουργία του οργανισμού αλλά επίσης και την κατανόηση του σκοπού που θα πρέπει να επιτευχθεί και άρα των βημάτων προσαρμογής του οργανισμού προς αυτή την κατεύθυνση. Ο οργανισμός αναγκάζεται να μην μείνει σε διαδικασία ενδοσκόπησης, αλλά να ανοιχθεί στο εξωτερικό του περιβάλλον -που στη σημερινή εποχή αλλάζει διαρκώς- και γι αυτό το λόγο η συγκεκριμένη πρακτική είναι εξόχως σημαντική.

Έχοντας δει λοιπόν προηγουμένως 5 case studies επιτυχημένων κοινωνικών επιχειρήσεων με θετικές κοινωνικές επιπτώσεις, στο τελευταίο case είδαμε μια περίπτωση η οποία ενώ θα έπρεπε να λειτουργήσει προσφέροντας φροντίδα των αδέσποτων ζώων και απασχόληση επιστημονικού προσωπικού τελικά έπεσε θύμα διάφορων παραγόντων (κυρίως εξωτερικών και σχετιζόμενων με νομικό πλαίσιο) που έχουν αναφερθεί στο κεφάλαιο 5. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι πιθανοί εξωτερικοί παράγοντες ή και νομικά εμπόδια μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην ουσιαστική ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, γίνεται ακόμα πιο σημαντική η λήψη διαφόρων ενεργειών τόσο για την ex ante όσο και για την ex post αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που θα βοηθήσουν στην ομαλή λειτουργία των

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις ως Απαραίτητο Στοιχείο του Σύγχρονου Οικονομικού Περιβάλλοντος. Αδυναμίες, Βέλτιστες Πρακτικές και Ενέργειες για την Ενίσχυσή τους στη Σημερινή Ευρώπη

κοινωνικών επιχειρήσεων και ένταξή τους σε ένα γενικότερο επιχειρηματικό και κοινωνικό πλαίσιο.

## **7. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **7.1. Εισαγωγή**

Σε προηγούμενα κεφάλαια έχει γίνει φανερός ο ρόλος αλλά και η σημασία των κοινωνικών επιχειρήσεων, ως ένα απαραίτητο οικονομικό και κοινωνικό στοιχείο του 21ου αιώνα. Είδαμε τα δομικά στοιχεία τους και μέσα από case studies εξετάσαμε διάφορους τρόπους που μπορούν να αποτελέσουν ένα βασικό πυλώνα της παγκόσμιας οικονομίας στις μέρες μας. Ωστόσο όπως έγινε φανερό υπάρχουν ακόμα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια και συγκεκριμένα στην Ευρώπη, υπάρχουν οργανωτικές και νομικές διαφορές στη λειτουργία τους από χώρα σε χώρα, οι οποίες μάλιστα ενισχύουν το -ίσως σημαντικότερο όλων- πρόβλημα της πρόσβασης σε χρηματοδότηση για τις επιχειρήσεις.

Λόγω αυτών, δεν αποτελεί έκπληξη ότι το ρυθμιστικό περιβάλλον σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, δεν λαμβάνει πάντοτε επαρκώς υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων, ιδίως όσον αφορά τους κανόνες για τις δημόσιες συμβάσεις ή τα υπάρχοντα καταστατικά. Αυτό περιπλέκει την κινητοποίηση των επενδυτών και την πρόσβαση στις επιδοτήσεις ή τις δημόσιες συμβάσεις και μερικές φορές τους αναγκάζει να χρησιμοποιούν περίπλοκες νομικές ρυθμίσεις. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έτσι μερικές φορές δεν μπορούν να επωφεληθούν από τις δυνατότητες που προσφέρονται από τις τοπικές αρχές.

Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις, η Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλοι διεθνείς οργανισμοί έχουν ήδη αναπτύξει οριζόντιες πολιτικές, στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας και στοχευμένα προγράμματα για τη στήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων και της κοινωνικής καινοτομίας.

### **7.2. Social Business Initiative**

Συγκεκριμένα, για να μπορέσουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε ένα σχέδιο δράσης για τη γενική στήριξη της κοινωνικής καινοτομίας για να συμβάλει στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, σε στενή συνεργασία με τα κράτη μέλη.

Αυτό το σχέδιο, γνωστό με την ονομασία Social Business Initiative (2011) περιείχε 11 σημαντικές δράσεις (SEC, 2011).

Οι δράσεις είχαν 3 στοχεύσεις:

#### **1. Βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση (δράσεις 1 έως 4)**

Η Επιτροπή θεώρησε ότι το σύστημα χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν είναι ανεπτυγμένο σε σχέση με αυτή που χρησιμοποιείται από άλλες επιχειρήσεις.

Όλο και περισσότεροι επενδυτές επιδιώκουν να συνδυάσουν κοινωνικά ή περιβαλλοντικά αποτελέσματα με την επιθυμία τους για οικονομική απόδοση της επένδυσης, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκουν μακροπρόθεσμους στόχους γενικού συμφέροντος. Ένα ευρωπαϊκό μέσο στήριξης της χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρήσεων δίνει ώθηση σε φορείς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα να επενδύσουν περισσότερο σε αυτές τις επιχειρήσεις. (Comission, 2010)

## 2. Αύξηση της προβολής της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (δράσεις 5 έως 8)

Ένα από τα πράγματα που όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς συμφωνούν πως χρειάζονται είναι απλή και γρήγορη πρόσβαση στις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, κάτι που θα επιτρέψει τη συζήτηση για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα, αυτό αφορά την ανάγκη να έχουν τρόπους για την αξιολόγηση και την έρευνα των επιπτώσεων και των κοινωνικών επιδόσεων των εν λόγω δραστηριοτήτων (π.χ. χρησιμοποιώντας την εμπειρία των κρατών μελών που έχουν δημιουργήσει λογαριασμούς για τη συλλογή στατιστικών στοιχείων σχετικά με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ιδίως συνεταιρισμών και των ταμείων αλληλασφάλισης). Η πιστοποίηση και η επισήμανση είναι εργαλεία που θα μπορούσαν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Είναι επίσης σημαντικό να προωθηθεί η κοινωνική επιχειρηματικότητα, ιδιαίτερα στις νέες γενιές.

Τόσο οι καινούριοι όσο και οι έμπειροι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εξασφαλίσουν ότι η επιχείρησή τους έχει σωστή διαχείριση και μπορεί να αναπτυχθεί. Ως εκ τούτου, η Επιτροπή επιθυμεί να ενθαρρύνει τη γόνιμη αλληλεπίδραση με καινοτόμους επιχειρηματίες σε ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς τομείς. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, ιδίως στο πλαίσιο των εκκολαπτόμενων κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να λάβουν συμβουλές και υποστήριξη από διευθυντές άλλων επιχειρήσεων ή από τραπεζίτες.

## 3. Βελτίωση του νομικού πλαισίου (δράσεις 9 έως 11)

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις συχνά είναι δύσκολο να λειτουργούν στην εσωτερική αγορά κάθε χώρας, δεδομένου ότι οι ρυθμιστικές διαφορές οδηγούν σε απαιτήσεις και διαδικασίες που είναι ενίοτε πολύπλοκες (ιδίως σε θέμα σχετικά με φόρους). Επίσης, παρά το φάσμα των επιλογών που προβλέπονται από τους κανονισμούς, οι κοινωνικές επιχειρήσεις συχνά εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν δυσανάλογες δυσκολίες όσον αφορά την πρόσβαση στις δημόσιες συμβάσεις. Η κατάσταση αυτή προκύπτει από τους ευρωπαϊκούς κανόνες για το θέμα αυτό όσο και από τους εθνικούς κανόνες, που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των κρατών μελών, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα να επωφεληθούν πλήρως από τις οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις. Ορισμένοι δημόσιοι φορείς δεν εκμεταλλεύονται πάντα στο έπακρο το υπάρχον δυναμικό για καινοτομία στις κοινωνικές υπηρεσίες. Οι περισσότερες από τις απαντήσεις που έλαβε η Επιτροπή στην Πράσινη Βίβλο της για το μέλλον των δημοσίων συμβάσεων υποστηρίζουν ότι οι οδηγίες θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα κοινωνικά ή περιβαλλοντικά κριτήρια στις δημόσιες συμβάσεις. (COMM/ENTR/F2, 2010)

Στις 23 Μαρτίου 2011, η Επιτροπή εξέδωσε ανακοίνωση σχετικά με τη μεταρρύθμιση των κανόνων της ΕΕ σχετικά με τις κρατικές ενισχύσεις που εφαρμόζονται στις υπηρεσίες γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος. Η Επιτροπή διευκρίνισε ότι προτίθεται να υιοθετήσει πιο διαφοροποιημένους κανόνες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ενισχύσεων υπό μορφή αντιστάθμισης για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας σχετικά με την ενδοκοινοτική αγορά. Αναγνώρισε επίσης ότι ορισμένοι τύποι κοινωνικών υπηρεσιών παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες ως προς τη χρηματοοικονομική δομή και τους στόχους τους. (COMM, 2011)

Για να εξετάσουμε αναλυτικά τις Δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια του Social Business Initiative και τις στοχεύσεις που αναφέραμε προηγουμένως, παραθέτουμε έναν πίνακα με την ανάλυσή τους (COMM, 2016):

## Πίνακας 2: Δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια του Social Business Initiative

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Δημιουργία ενός ευρωπαϊκού ρυθμιστικού πλαισίου για τα ταμεία κοινωνικών επενδύσεων πριν από το τέλος του 2011, για να διευκολυνθεί η πρόσβαση στις χρηματοπιστωτικές αγορές για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τη δημόσια διαβούλευση που πραγματοποιήθηκε και την αξιολόγηση των επιπτώσεων. Ο στόχος θα είναι η δημιουργία ειδικών ταμείων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την ενιαία αγορά. |
| 2. Διευκόλυνση της πρόσβασης σε μικροπιστώσεις μέσω του μηχανισμού μικροχρηματοδοτήσεων Progress. Ανάπτυξη αυτού του μέσου, με την ενίσχυση των θεσμικών ικανοτήτων στο πλαίσιο του προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την κοινωνική αλλαγή και την κοινωνική καινοτομία. Βελτίωση της ανάλυσης, της προώθησης και της ανάπτυξης του νομικού και θεσμικού περιβάλλοντος για τις μικροπιστώσεις.                                               |
| 3. Σύσταση ευρωπαϊκού χρηματοδοτικού μέσου αξίας 90 εκ. ευρώ για τη διευκόλυνση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση για την εκκίνηση, την ανάπτυξη και την επέκταση των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω των επενδύσεων σε επενδυτικά ταμεία αλληλεγγύης, τα οποία παρέχουν τα μέσα ιδίων κεφαλαίων και χρέους χρηματοδότησης, στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού προγράμματος της Ένωσης για την κοινωνική αλλαγή και την κοινωνική καινοτομία.                  |
| 4. Ένταξη επενδυτικής προτεραιότητας για τις κοινωνικές επιχειρήσεις στους κανονισμούς ERDF & ESF από το 2014 (Europa, 2014), προκειμένου να παράσχει μια σαφή νομική βάση και να επιτρέψει στα κράτη μέλη και τις περιφέρειες να περιλαμβάνουν στοχευμένες δραστηριότητες την περίοδο 2014-2010.                                                                                                                                                 |
| 5. Εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών και των αναπαραγόμενων μοντέλων αναπτύσσοντας ένα ολοκληρωμένο χάρτη των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, προσδιορίζοντας τα χαρακτηριστικά τους, το επιχειρηματικό τους μοντέλο, το οικονομικό βάρος, τις διασυννοριακές δυνατότητες ανάπτυξης, τους εφαρμοστέους κανόνες και τα κριτήρια για το νομικό καθεστώς τα ειδικά φορολογικά καθεστώτα, όπως και τα υφιστάμενα συστήματα επισήμανσης.         |
| 6. Δημιουργία μιας δημόσιας βάσης δεδομένων των σημάτων και πιστοποιήσεων που εφαρμόζονται στις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη για τη βελτίωση της προβολής και σύγκρισης.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7. Προώθηση της αμοιβαίας μάθησης και ικανοτήτων των εθνικών και περιφερειακών διοικήσεων δημιουργώντας ολοκληρωμένες στρατηγικές για την υποστήριξη, προώθηση και χρηματοδότηση των κοινωνικών επιχειρήσεων, κυρίως μέσω των διαρθρωτικών ταμείων, της ανάλυσης, της ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών, της ευαισθητοποίησης, δικτύωσης και διάδοσης.                                                                                               |

8. Δημιουργία μιας ενιαίας πολυγλωσσικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας που θα περιέχει ανταλλαγή δεδομένων και θα μπορεί να σχετίζεται με την Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα Κοινωνικής Καινοτομίας (Social Innovation Community, 2016) για κοινωνικούς επιχειρηματίες, επιχειρηματικά φυτώρια και τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί τους.

9. Πρόταση για την απλούστευση του κανονισμού περί του καταστατικού της ευρωπαϊκής συνεταιριστικής εταιρείας, προκειμένου να ενισχύσει την ανεξαρτησία της σε σχέση με τις εθνικές νομοθεσίες και να κάνει ευκολότερη τη δημιουργία κοινωνικών συνεταιρισμών.

Πρόταση κανονισμού για καταστατικό του ευρωπαϊκού ιδρύματος, προκειμένου να διευκολυνθούν οι διασυνοριακές δραστηριότητες των ιδρυμάτων. Αυτό θα συνυπάρχει με τις εθνικές νομικές μορφές και θα είναι προαιρετικό.

Εκκίνηση μελέτης σχετικά με την κατάσταση των ταμείων αλληλασφάλισης σε όλα τα κράτη μέλη, προκειμένου να εξεταστούν οι διασυνοριακές δραστηριότητές τους.

10. Περαιτέρω ενίσχυση του στοιχείου της ποιότητας κατά την ανάθεση των συμβάσεων στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης των δημοσίων συμβάσεων, ιδίως στην περίπτωση των κοινωνικών και υγειονομικών υπηρεσιών και μελέτη τρόπων με τους οποίους οι συνθήκες εργασίας των προσώπων που εμπλέκονται στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών στο πλαίσιο της σύμβασης θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη, υπό την προϋπόθεση ότι οι αρχές της μη διάκρισης, της ίσης μεταχείρισης και της διαφάνειας τηρούνται πλήρως.

11. Απλούστευση της εφαρμογής των κανόνων σχετικά με τις κρατικές ενισχύσεις στις κοινωνικές και τοπικές υπηρεσίες. Η απλούστευση αυτή θα μπορούσε επίσης να ωφελήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις όταν παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες ή υπηρεσίες που δεν έχουν επιπτώσεις στο εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών.

Ως συνέχεια του Social Business Initiative, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δρομολόγησε μια καινούρια μελέτη τον Απρίλιο του 2013, με στόχο να γίνει πιο κατανοητή η τρέχουσα κατάσταση, το μέγεθος και το πεδίο των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Αυτή η μελέτη, που αποτελεί την πρώτη του είδους της, χαρτογραφεί τη δραστηριότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων σε 29 ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιώντας κοινό ορισμό και προσέγγιση. Συγκεκριμένα, καταγράφει: α) την κλίμακα και τα χαρακτηριστικά της δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων σε κάθε χώρα β) την εθνική πολιτική και το νομικό πλαίσιο για την κοινωνική επιχείρηση σε κάθε χώρα γ) τα μέτρα στήριξης των κοινωνικών επιχειρήσεων δ) τα συστήματα επισημάνσης και πιστοποίησης, όπου αυτά υπάρχουν ε) τις κοινωνικές επενδυτικές αγορές. Η μελέτη παρέχει επίσης πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που περιορίζουν την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης και τις πιθανές ενέργειες που θα μπορούσαν να αναληφθούν σε επίπεδο ΕΕ για να συμπληρώσει και να υποστηρίξει τις εθνικές πρωτοβουλίες. Μπορεί να βρεθεί ολόκληρη στο site της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Commission, 2014) και τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγει είναι:

- υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον και τη σύγκλιση στις απόψεις σε όλη την Ευρώπη για τα καθοριστικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής επιχείρησης
- υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα νομικά, θεσμικά και πολιτικά συστήματα από χώρα σε χώρα
- λόγω αυτών, είναι εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστούν κοινά πρότυπα της ανάπτυξης σε όλη την Ευρώπη
- υπάρχει η πεποίθηση ότι η τρέχουσα δραστηριότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων θα επεκταθεί και θα εμφανιστούν και νέες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων
- για να εκμεταλλευτεί η Ευρώπη αυτή την εξέλιξη, τα συστήματα προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες των εθνικών προσεγγίσεων και η κατανόηση της κοινωνικής επιχείρησης απαιτούνται σε όλη την Ευρώπη ως βάση της μελλοντικής εθνικής και ευρωπαϊκής έρευνας και της πολιτικής παρακολούθησης - συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης της σειράς των χαρακτηριστικών και των σχέσεων που θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό οικοσύστημα για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων.

### 7.3. Συμπεράσματα

Για να κρίνουμε το Social Business Initiative της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και την επακόλουθη μελέτη θεωρούμε πως θα πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

A. Καλύπτουν αυτές οι ενέργειες τις εσωτερικές αδυναμίες και τα εξωτερικά εμπόδια των κοινωνικών επιχειρήσεων που έχουν αναγνωριστεί;

B. Λειτουργούν αυτές οι ενέργειες σε συνάρτηση με τις ιδιαιτερότητες (νομικές, κοινωνικές κλπ) των κρατών μελών ξεχωριστά;

Γ. Είναι αυτές οι ενέργειες αρκετά συγκεκριμενοποιημένες και εύκολο να υλοποιηθούν ή πρόκειται περισσότερο για μια θεωρητική ανάλυση.

Θα τα εξετάσουμε ξεχωριστά:

A) Πολύ συνοπτικά, οι εσωτερικές αδυναμίες αναγνωρίστηκαν ως i) έλλειψη ενημέρωσης των κοινωνικών επιχειρήσεων, ii) ισομορφισμός iii) υψηλό κόστος διαχείρισης iv) περιορισμένο μέγεθος ενώ τα εξωτερικά εμπόδια ως i) πεποίθηση ότι κερδοσκοπικοί οργανισμοί + δημόσιες πολιτικές αρκούν ii) σύγχυση για το ρόλο τους και τους κανόνες χρηματοδότησης iii) ανεπάρκεια νομικών μορφών iv) αδυναμία πρόσβασης στις βιομηχανικές πολιτικές.

Ξεκινώντας με τις εσωτερικές αδυναμίες, η έλλειψη ενημέρωσης των κοινωνικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζεται με τη Δράση #8, που περιλαμβάνει την ανταλλαγή δεδομένων για κοινωνικούς επιχειρηματίες, επιχειρηματικά φυτώρια και τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί τους. Ο ισομορφισμός αντιμετωπίζεται εν μέρει με τη Δράση #5, που περιλαμβάνει τον εντοπισμό των βέλτιστων πρακτικών και των αναπαραγόμενων μοντέλων, χωρίς ωστόσο να γίνεται συγκεκριμένη αναφορά στην διαφορετικότητα κάθε περίπτωσης. Το υψηλό κόστος διαχείρισης αντιμετωπίζεται με τις Δράσεις #1 και #3, που περιλαμβάνουν τη δημιουργία ειδικών ταμείων και τη διευκόλυνση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση για την εκκίνηση, την ανάπτυξη και την επέκταση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Τέλος, το περιορισμένο μέγεθος των κοινωνικών επιχειρήσεων (το οποίο δεν αντιπροσωπεύει ένα γενικευμένο μειονέκτημα

αλλά κυρίως επηρεάζει στις χώρες που δεν έχουν γίνει τα πρώτα βήματα) αντιμετωπίζεται έμμεσα με τη Δράση #3 και την πιο εύκολη πρόσβαση στη χρηματοδότηση στην εκκίνηση που μπορεί να σημαίνει ένα μεγαλύτερο μέγεθος για την επιχείρηση.

Όσον αφορά τα εξωτερικά εμπόδια, η πεποίθηση μέρους του πληθυσμού είναι κάτι που αντιμετωπίζεται με τη συνολική βοήθεια προς τις κοινωνικές επιχειρήσεις και όχι με κάποιο μέτρο συγκεκριμένα. Η σύγχυση για το ρόλο τους και τους κανόνες χρηματοδότησης αντιμετωπίζεται αφενός με τη Δράση #4 που παρέχει μια σαφή νομική βάση και αφετέρου με τη Δράση #11 και την απλούστευση της εφαρμογής των κανόνων. Η ανεπάρκεια νομικών μορφών αντιμετωπίζεται συνολικά με τις Δράσεις 9 έως 11 για την βελτίωση του νομικού πλαισίου ενώ η αδυναμία πρόσβασης στις βιομηχανικές πολιτικές αντιμετωπίζεται αφενός με τις Δράσεις 1 έως 4 για τη βελτίωση στη χρηματοδότηση και αφετέρου με τις Δράσεις 9 έως 11 που θα ξεκαθαρίσουν το νομικό πλαίσιο που διέπει τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Συνολικά παρατηρούμε ότι από τις συνολικά 8 εσωτερικές και εξωτερικές αδυναμίες, αντιμετωπίζονται άμεσα οι 5 από αυτές ενώ άλλες 2 αντιμετωπίζονται έμμεσα.

Β) Παρατηρούμε ότι στην περιληπτική μορφή των 11 δράσεων, μόνο σε 2 γίνεται αναφορά στις ιδιαιτερότητες που επικρατούν ανά κράτος-μέλος. Συγκεκριμένα, η Δράση #5 αναφέρει τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των κοινωνικών επιχειρήσεων ανά περίπτωση και η Δράση #9 αναφέρει την μελέτη των ταμείων αλληλασφάλισης ανά κράτος μέλος. Οι υπόλοιπες ενέργειες εντάσσονται σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, με έννοιες όπως "ενιαίο ρυθμιστικό πλαίσιο", "ενιαία ηλεκτρονική πλατφόρμα" να χρησιμοποιούνται. Το ζήτημα είναι βέβαια αρκετά λεπτό και η άποψη πως μιας μορφής "ομοσπονδοποίηση" της Ευρώπης στον συγκεκριμένο τομέα μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστούν οι διάφοροι σκόπελοι έχει σίγουρα βάση, ωστόσο θεωρούμε πως για να αρχίσει να υπάρχει εδραίωση των κοινωνικών επιχειρήσεων στα διάφορα κράτη μέλη, πρέπει αρχικά να ληφθούν υπόψη οι όποιες ιδιαιτερότητες. Γι' αυτό παρατηρούμε ότι βασικό στοιχείο της νέας μελέτης που εκπονήθηκε τον Απρίλιο του 2013 ήταν "χαρτογράφηση των οικοσυστημάτων σε 29 ευρωπαϊκές χώρες" [...] που θα καταγράφει " καταγράφει: α) την κλίμακα και τα χαρακτηριστικά της δραστηριότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων σε κάθε χώρα β) την εθνική πολιτική και το νομικό πλαίσιο για την κοινωνική επιχείρηση σε κάθε χώρα" [...] όπου " τα συστήματα προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες των εθνικών προσεγγίσεων και η κατανόηση της κοινωνικής επιχείρησης απαιτούνται σε όλη την Ευρώπη ως βάση της μελλοντικής εθνικής και ευρωπαϊκής έρευνας και της πολιτικής παρακολούθησης". Θεωρούμε μάλιστα ότι αυτή η μίξη ενός κοινού ορισμού - ιδεατού αποτελέσματος αλλά διαφορετικών μέσων επίτευξης αυτού ανά κράτος-μέλος είναι ένας ιδανικός συγκερασμός των δυο προσεγγίσεων. Είναι βέβαια φανερό ότι κάτι τέτοιο μπορεί να μην είναι εφικτό σε ένα πρώτο επίπεδο. Γι' αυτό το λόγο θεωρούμε πως αρχικά θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις ιδιαιτερότητες κάθε κράτους και στη συνέχεια να γίνει ο όποιος δυνατός συγκερασμός.

Γ) Με στόχο τα μέτρα αυτά να μην μείνουν σε θεωρητικό επίπεδο αλλά να εξεταστεί η δυνατότητα και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους, ένα ανεξάρτητο γκρουπ από ειδικούς συστάθηκε για να συμβουλευεί την Επιτροπή και να παρακολουθεί τη διαδικασία εφαρμογής των πολιτικών. (Growth, 2017) Επιλέχθηκαν σαράντα οκτώ άτομα με βάση την εμπειρογνωμοσύνη και όχι την αλληλεξάρτηση κάτι που ενόχλησε μερικούς εκπροσώπους ομάδων συμφερόντων και είχε ως αποτέλεσμα μια ποικιλομορφία συμμετοχής, ισορροπημένη σε σχέση με το φύλο και τη γεωγραφική

προέλευση και περιλαμβάνει επαγγελματίες, χρηματοδότες και ακαδημαϊκούς. (the Guardian, 2017) Από αυτό το γκρουπ προέκυψαν 3 σημαντικά θέματα σχετικά με την εφαρμογή των μέτρων που εξετάσαμε:

i) Ο ορισμός της κοινωνικής επιχείρησης δεν πρέπει να παρεμποδίζει την πραγματική δράση. Ο αποδεδειγμένος κοινωνικός αντίκτυπος θα πρέπει να είναι το βασικότερο σημείο ενδιαφέροντος στην συγκεκριμένη περίπτωση. Γι' αυτό το λόγο η Επιτροπή επικεντρώνεται σταθερά στον αντίκτυπο και έχει ξεκινήσει δύο ερευνητικά έργα για τη χαρτογράφηση κοινωνικών επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη και τον εντοπισμό των οικονομικών δεδομένων που συλλέγονται ήδη από τις κυβερνήσεις.

ii) Ενώ η Επιτροπή επιθυμεί να αυξήσει τις ιδιωτικές επενδύσεις σε κοινωνικές επιχειρήσεις και το Κοινοβούλιο έχει εγκρίνει σχετική νομοθεσία, ο καθορισμός του ανώτατου ορίου για τα κέρδη για κοινωνικές επενδύσεις παραμένει αρκετά ασαφής και τα χρήματα για ένα πιλοτικό επενδυτικό κεφάλαιο έχουν κολλήσει σε γραφειοκρατικά θέματα. Το πραγματικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από το νέο πρόγραμμα των διαρθρωτικών ταμείων όπως το Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης που στοχεύουν στις περιφέρειες με το χαμηλότερο ΑΕΠ και ανέρχονται συνολικά σε 363 δισ. Ευρώ για την περίοδο 2014-2020. Η κοινωνική επιχείρηση κατατάσσεται ως προτεραιότητα, αλλά δεν έχει θέση στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μεταξύ των κρατών μελών και της Επιτροπής. Η Επιτροπή χρειάζεται κοινωνικούς επιχειρηματίες για να πείσει τις εθνικές κυβερνήσεις για αυτή την προτεραιότητα δαπανών.

iii) Σε νομικά θέματα, μια επιτακτική βελτίωση είναι περισσότερη υποστήριξη για διασυνοριακές συναλλαγές, κάτι που δεν είναι ακόμη πραγματικότητα για τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Απαντώντας στα ερωτήματα που θέσαμε, μπορούμε να πούμε πως οι ενέργειες του Social Business Initiative αντιμετωπίζουν άμεσα τις περισσότερες εσωτερικές αδυναμίες και εξωτερικά εμπόδια που επισημάναμε σε προηγούμενο κεφάλαιο και με περαιτέρω νομική φροντίδα, κάποια επιπλέον στόχευση και βελτίωση των γραφειοκρατικών θεμάτων είναι υλοποιήσιμες σε πλαίσιο πέραν του θεωρητικού. Το πρόβλημα των ιδιαιτεροτήτων του κάθε κράτους μέλους και πως αυτές θα το λάβουν υπόψη παραμένει αλλά θεωρούμε ότι με την καινούρια μελέτη του 2013 έγιναν βήματα προς την σωστή κατεύθυνση. Συνολικά μπορούμε να πούμε πως παρότι υπάρχουν πολύ σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, η φιλοσοφία του Social Business Initiative έχει σωστές βάσεις, στόχευση και μια πολυσυλλεκτικότητα δράσεων και απομένει να δούμε εάν η υλοποίησή της θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΗΞΗ ΑΡΧΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

Επανεξετάζοντας την αρχική μας υπόθεση, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ουσιαστικά αποτελείται από δυο επιμέρους τμήματα. Το πρώτο είναι πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή με τις παρούσες οικονομικές-πολιτικές συνθήκες είναι εξόχως σημαντικές και απόλυτα συγχρονισμένες με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και τις ανάγκες της κοινωνίας και δείχνουν το μέλλον στον επιχειρησιακό τομέα. Το δεύτερο είναι πως εξακολουθούν να υπάρχουν διάφορες αδυναμίες με διαφορετικά αίτια και διαφορετικές εκφάνσεις.

Ως αποτέλεσμα, για να επιβεβαιώσουμε την πρώτη υπό-υπόθεση, αρχικά στο κεφάλαιο 2 εξετάσαμε βασικά θεμελιώδη στοιχεία τους σχετικά με τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους και καταλήξαμε πως πρόκειται για ένα τομέα που σε κάθε έκφανσή του έχει σημαντικές διαφορές από την παραδοσιακή μορφή επιχείρησης. Με το συμμετοχικό χαρακτήρα των μελών τους και την επαναδιοχέτευση των κερδών τους για τη βελτίωση της δραστηριότητάς τους και την εστίαση στην οικονομία, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ένας θεσμός άμεσα συνυφασμένος με τις σύγχρονες ατομικές και κοινωνικές ανάγκες του 21ου αιώνα. Πολλά από αυτά τα στοιχεία ωστόσο αποδίδονται από σημαντικό μέρος της κοινωνίας στις παραδοσιακές επιχειρήσεις που επιδεικνύουν εταιρική κοινωνική ευθύνη. Γι' αυτό το λόγο, στο κεφάλαιο 3 εξετάσαμε πως αυτή ορίζεται και διαφέρει από τις κοινωνικές επιχειρήσεις και καταλήξαμε πως πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης φαίνονται πλέον ανεπαρκείς και οι παραδοσιακές επιχειρήσεις δεν μπορούν να συνεχίσουν να υποκρίνονται ότι υπηρετούν την κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα δρουν εναντίον της.

Έχοντας πλέον μια σαφή εικόνα των διαφορών των κοινωνικών επιχειρήσεων από προϋπάρχουσες μορφές καθώς και την πεποίθηση πως καλύπτουν σημερινές ανάγκες με έναν πιο αποδοτικό τρόπο, στο 4ο κεφάλαιο παρουσιάσαμε μια ιστορική αναδρομή τους σε σημαντικές ευρωπαϊκές χώρες. Ένα απ' τα συμπεράσματά μας ωστόσο ήταν πως παρά τις διαφορές από χώρα σε χώρα, ένα κοινό σημείο είναι ότι σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχουν παράγοντες που περιορίζουν την εκκίνηση και την ανάπτυξή τους. Πραγματοποιώντας έτσι μια μετάβαση στην δεύτερη υπό-υπόθεση, στο κεφάλαιο 5 αναλύσαμε το φάσμα των διαφόρων εμποδίων που υπάρχουν και καταλήξαμε πως υπάρχουν ακόμα αρκετά προβλήματα στη λειτουργία & την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων, τόσο λόγω εσωτερικών αδυναμιών όσο και εξωτερικών εμποδίων.

Η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων θεωρούμε πως μπορεί να έρθει με 2 τρόπους. Ο πρώτος είναι η εύρεση (κυρίως μέσω παραδειγμάτων αφού μιλάμε για έναν σχετικά καινούριο θεσμό όπου κάθε αποκλειστικά θεωρητική ανάλυση θα περιέχει παραδοχές) βέλτιστων πρακτικών για τη λειτουργία τους, όπως εξετάσαμε στο 6ο κεφάλαιο μέσα από ένα φάσμα ορισμών και παραδειγμάτων. Ακόμα κι εκεί όμως, παρατηρήσαμε ότι υπάρχει περίπτωση να λειτουργήσουν όλα στην εντέλεια αλλά και πάλι εξωτερικοί παράγοντες ή και νομικά εμπόδια να αποτελέσουν τροχοπέδη στην ουσιαστική ανάπτυξη τους. Γι' αυτό το λόγο, στο κεφάλαιο 7 παρουσιάσαμε και αναλύσαμε τις ενέργειες που έχει κάνει η Ευρωπαϊκή Ένωση σε αυτό τον τομέα και καταλήξαμε πως παρότι υπάρχουν ατέλειες και θέματα που δεν καλύπτονται πλήρως, κυρίως σε ότι έχει να κάνει με τις ιδιαιτερότητες κάθε κράτους-μέλους, είναι μια προσπάθεια προς την σωστή κατεύθυνση που κατανοεί το ρόλο των κοινωνικών επιχειρήσεων και την επιτακτική ανάγκη να υπάρξουν μέσα ενίσχυσης της λειτουργίας και ανάπτυξής τους.

Μπορούμε να καταλάβουμε συνολικά, πως παρά τα -υπαρκτά και σημαντικά- προβλήματα που αντιμετωπίζουν και την όποια καχυποψία από μερίδα της κοινωνίας υπάρχει, οι κοινωνικές επιχειρήσεις τελικά είναι ένας θεσμός πλήρως εναρμονισμένος

με την κατάσταση, τις ανάγκες και την αντίληψη της εποχής μας και ως εκ τούτου πρέπει να στηριχθεί και να γίνουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες προσπάθειες για να βρεθούν οι βέλτιστες δράσεις που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξή τους ώστε να συμβάλλουν σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Δεν θα ήταν μάλιστα παράλογο να θεωρήσουμε πως είναι ένας θεσμός που με σωστή προσέγγιση θα μπορούσε να παίξει σημαντικό ρόλο και στη χώρα μας, η οποία βρίσκεται με έναν επιχειρηματικό τομέα σε τέλμα. Πρόσφατη έρευνα (Kathimerini.gr, 2017) έδειξε ότι ενώ οι κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητές τους έχουν θετικό αντίκτυπο σε μια κοινωνία που βιώνει τα αποτελέσματα μιας συνεχιζόμενης ύφεσης, η κεφαλαιοποίηση των δράσεων των κοινωνικών επιχειρήσεων παραμένει σε χαμηλά επίπεδα στη χώρα μας. Ωστόσο αυτό δεν θα πρέπει να λειτουργήσει αποτρεπτικά για νέες επιχειρήσεις του τομέα: στα πλαίσια της εργασίας μας, πραγματοποιήσαμε μια συνέντευξη με την εταιρία PWC (με την κ. Βίβιαν Τσαμαδού στις 8/2/2017) που τρέχει ενέργειες κοινωνικής επιχειρηματικότητας όπως το Project Orange Grove και το Project EGG και διαπιστώσαμε ότι η επιτυχία τους οφείλεται στην καλή οργάνωση και σε ένα σύνολο ενεργειών παρόμοιων με αυτών που αναλύσαμε σε επιτυχημένες εταιρίες εξωτερικού (καινοτομία, συνεργασία με άλλους οργανισμούς για χρηματοδότηση, έμφαση στη νεανική επιχειρηματικότητα, δημιουργία οικοσυστήματος, community engagement κλπ). Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι τα διάφορα εμπόδια, ακόμα και μεγεθυμένα στη χώρα μας λόγω της ευρύτερης οικονομικής κατάστασης, μπορούν να ξεπεραστούν. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, είναι το παρόν και μπορούν να γίνουν το μέλλον στον επιχειρηματικό τομέα σε κοινωνίες που ενθαρρύνουν και ενισχύουν τη συμμετοχή των κοινωνικών μελών σε συλλογικές αποφάσεις. Είναι ευθύνη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, του κάθε κράτους-μέλους αλλά και των πολιτών που θέλουν να συμμετάσχουν στην επιχειρηματική διαδικασία συλλογικά να βοηθήσουν ώστε αυτός ο θεσμός να υπερκεράσει τα προβλήματα που υπάρχουν και να αναπτυχθεί σε βαθμό που θα προκαλέσει έναν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ

| Ξενόγλωσσος όρος                | Ελληνικός Όρος                   |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Social Enterprise               | Κοινωνική Επιχείρηση             |
| Community Interest Company      | Εταιρία Κοινωνικού Ενδιαφέροντος |
| Corporate Social Responsibility | Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη        |
| Creating Social Value           | Δημιουργία Κοινωνικής Αξίας      |
| Trademark                       | Εμπορικό Σήμα                    |
| European Commission             | Ευρωπαϊκή Επιτροπή               |

## ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ – ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| CSR     | Corporate Social Responsibility                                           |
| CSV     | Creating Social Value                                                     |
| EMES    | Emergence of Social Enterprise in Europe                                  |
| MESSE   | Mechanism for Enhancement of Synergy and Sustainability among Enterprises |
| SCIC    | Société Cooperative d'intérêt Collectif                                   |
| TEF     | Toronto Enterprise Fund                                                   |
| E.E     | Ευρωπαϊκή Ένωση                                                           |
| Ο.Α.Ε.Δ | Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού                                |
| Ο.Ο.Σ.Α | Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης                          |

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Aguilera, R. and Williams, C. (2008). *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*: Oxford University Press.
2. Anderson, B. and Dees, J. (2006). *Framing a theory of entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought..* ARNOVA Occasional Paper Series: Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field.
3. Andreasson, M., Parker, L. and Costa, E. (2014). *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*.
4. Anon, (2000). About Ashoka. [online] Available at: <https://www.ashoka.org/en/about-ashoka> [Accessed 15 Oct. 2016].
5. Anon, (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. [online] Available at: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> [Accessed 13 Oct. 2016].
6. Anon, (2011). Εφημερίς της Κυβερνήσεως. [online] Available at: <https://nomoi.info/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%91-216-2011-%CF%83%CE%B5%CE%BB-1.html> [Accessed 18 Oct. 2016].
7. Anon, (2013). Δίκτυο Κοινωνικών Επιχειρήσεων. [online] Available at: <http://koinsep.org/%ce%b4%ce%b9%ce%ba%cf%84%cf%85%cf%89%cf%83%ce%b7-%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd-%cf%83-%ce%b5%cf%80/> [Accessed 19 Oct. 2016].
8. Anon, (2015). FairKauf. [online] Available at: <http://www.fairkauf-hannover.de/> [Accessed 19 Oct. 2016].
9. Anon, (2016). Social Innovation Community. [online] Available at: <https://www.siceurope.eu/> [Accessed 20 Oct. 2016].
10. Baron, D. (2005). *Corporate social responsibility and social entrepreneurship*. SSRN Electronic Journal.
11. Bielefeld, W. and Guo, C. (2014). *Social entrepreneurship: An evidence-based approach to creating social value*. United States: Jossey-Bass.
12. Brown, J. (2003). *Defining Social Enterprise*. University of Bristol, United Kingdom.
13. Bryde, D., Kirkbride, J. and Mason, C. (2006). *From Stakeholders to institutions: The changing face of social enterprise governance theory*. SSRN Electronic Journal.
14. Butters, S., Ekanem, I., Evans, M. and Smallbone, D. (2001). *Researching Social Enterprise*. Middlesex University, United Kingdom.
15. Chell, E. (2007). *Social enterprise and entrepreneurship*. Sage, United Kingdom.
16. Commission (2010). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS.
17. Commission, Finland (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: Finland.
18. Commission, France (2013). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: France.
19. Commission, Germany (2013). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: Germany.
20. Commission, Italy (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: Italy.
21. Commission, UK (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: UK.
22. COMM (2011). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS reform of the EU state aid rules on services of general economic interest. [online] Available at: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0146\\_/com\\_com\(2011\)0146\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0146_/com_com(2011)0146_en.pdf) [Accessed 20 Oct. 2016].
23. COMM (2016). Social enterprises - growth - European commission. [online] Available at: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en) [Accessed 22 Oct. 2016].
24. COMM/ENTR/F2 (2010). Study on the implementation of the regulation 1435/2003 on the statute for European cooperative society (SCE). [online] Available at: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10392/attachments/1/translations/en/renditions/native> [Accessed 20 Oct. 2016].
25. Commission, E. (2014). Social enterprises: Report presents first comparative overview. [online] Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> [Accessed 22 Oct. 2016].

26. Consorzio in Concerto (2016). Consorzio in Concerto. [online] Available at: <https://translate.google.com/translate?hl=en&sl=it&tl=en&u=http%3A%2F%2Fconsorzioinconcerto.it%2Fcooperative%2F> [Accessed 19 Oct. 2016].
27. Crowdsourcing. (2007). In: Wikipedia. Wikimedia Foundation.
28. Defourny, J. (2001). *From third sector to social enterprise*. Routledge, USA.
29. Defourny, J., Borzaga, C., Callaghan, J., Adam, S. and Borgaza, C. (2001). *Emergence of social enterprise* (Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations). London: Routledge.
30. Degroote, N. (2008). *L'entreprise sociale aux Etats-Unis et en Europe: Analyse comparative de cinq approches*. Université de Liège.
31. Edelman (2016). 2016 Edelman trust barometer. [online] Available at: <http://www.edelman.com/news/2016-edelman-trust-barometer-release/> [Accessed 18 Oct. 2016].
32. Egan, D. (2011). CSR is dead, long live social enterprise. The Guardian. [online] Available at: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2011/aug/09/shared-value-csr-social-enterprise> [Accessed 31 Aug. 2016].
33. En.wikipedia.org. (n.d.). Social Enterprise London. [online] Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_Enterprise\\_London](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_Enterprise_London) [Accessed 8 Mar. 2017].
34. Enterprise, S. (2016). Social enterprise UK. [online] Available at: <http://www.socialenterprise.org.uk/> [Accessed 18 Oct. 2016].
35. Enterprising Office, E. (2016). Your own virtual office support team!. [online] Available at: <http://enterprisingoffice.co.uk/> [Accessed 19 Oct. 2016].
36. Epstein, M. and McFarlan, F. (2011). Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofit's Performance. [online] Connection.ebscohost.com. Available at: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/66447413/measuring-efficiency-effectiveness-nonprofits-performance> [Accessed 8 Mar. 2017].
37. Europa (2014). [online] Available at: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/proposals\\_2014\\_2020\\_fr.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/proposals_2014_2020_fr.cfm) [Accessed 20 Oct. 2016].
38. European Commission (2014). A Map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: United Kingdom.
39. Forum, S. (2013). The rise of social entrepreneurship suggests A possible future for global capitalism. Forbes. [online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/05/02/the-rise-of-social-entrepreneurship-suggests-a-possible-future-for-global-capitalism/#434b2ce0e13b> [Accessed 18 Oct. 2016].
40. Growth. (2017). Expert groups - Growth - European Commission. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/expert-groups\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/expert-groups_en) [Accessed 13 Jul. 2017].
41. Harding, R. (2004). *Social enterprise. The New Economic Engine*. London Business School, United Kingdom.
42. Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. London: Institute of Economic Affairs (IEA).
43. Jahdi, K. (2014). Cause-related marketing (CaRM) and corporate social responsibility (CSR). *Social Responsibility Journal*, 10(4), pp.674-684.
44. Janssen, F. and Bacq, S. (n.d.). *The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria*. Entrepreneurship and Regional Development.
45. Johnson, T., Adam, S. and Nyssens, M. (2006). *Social enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society*. Abingdon: Routledge.
46. Kathimerini.gr. (2017). Άποψη: Κοινωνική επιχειρηματικότητα, το αντίδοτο της κρίσης, ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΛΙΑΡΓΚΟΒΑΣ\*, ΝΙΚΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ\*\* | Kathimerini. [online] Available at: <http://www.kathimerini.gr/906276/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-koinwnikh-epixeirhmatikothta-to-antidoto-ths-krishs> [Accessed 13 Jul. 2017].
47. Kerlin, J. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), pp.246-262.
48. Leadbeater, C. (2007). *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*. Cabinet office, U.S.A.
49. Lehner, O. (2012). *Social entrepreneurship perspectives: Triangulated approaches to Hybridity*. Othmar M. Lehner.
50. Low, C. (2006). *A framework for the governance of social enterprise*. Emerald group, United Kingdom.
51. Mair, J. and Seelos, C. (2005). *Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor*. *Business Horizons*, 48(3), pp.241-246.

52. Marquis, C. and Tilcsik, A. (2013). Punctuated generosity: How mega-events and natural disasters affect corporate philanthropy in U.S. Communities. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), pp.111-148.
53. Massey, A. (2002). Book review: Comparing public sector reform in Britain and Germany: Key traditions and trends of Modernisation. *Teaching Public Administration*, 22(1), pp.51-53.
54. Miller, R. (2011). Globescan. [online] Available at: <http://www.globescan.com/news-and-analysis/press-releases/press-releases-2011/94-press-releases-2011/150-sharp-drop-in-american-enthusiasm-for-free-market-poll-shows.html> [Accessed 10 Oct. 2016].
55. Münkner, H. (2012). Which “principles” should be followed to become a good co-operative entrepreneur?. Marburg/Germany.
56. Nasioulas, I. (2012). Social cooperatives in Greece. Introducing new forms of social economy and entrepreneurship. *International Review of Social Research*, 2(2).
57. Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), pp.611-633.
58. Nyssens, M. and Laville, J. (2001). The social enterprise: Towards a theoretical socio- economic approach. University of Wisconsin, Madison, U.S.A.
59. Nyssens, M., Johnson, T. and Adam, S. (2006). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. New York, NY: Taylor and Francis(Routledge).
60. Pennings, E. and Hoogendoorn, B. (2010). What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research. Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.
61. Reis, C. and Crowther, D. (2011). Social responsibility or social business?. *Social Business*, 1(2), pp.129-148.
62. Rosenberg, M. (2002). Review of misguided virtue: False notions of corporate social responsibility. [online] Available at: <http://www.cfr.org/international-law/review-misguided-virtue-false-notions-corporate-social-responsibility/p4466> [Accessed 13 Oct. 2016].
63. Saegert, S. and DeFilippis, J. (2011). *The community development reader: History, themes and issues*. Portland, OR: Policy Press.
64. SEC (2011). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. 1278 final.
65. Seibel, W. (1990). *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. de Gruyter, Berlin.
66. Shamir, R. (2011). *Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism?*. Law & Society Review.
67. Shen, Y., Ma, M. and Rykaszewski, S. (2013). Failure in Social Enterprises.
68. Shuhei, A., Kakabadse, A., Ramsden, J. and Aida, S. (2007). *Spiritual motivation: New thinking for business and management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
69. Siegel, D. and McWilliams, A. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21(5), pp.603-609.
70. Smallbone, D. and Evans, M. (2001). Researching Social Enterprise. [online] Available at: <http://collection.europarchive.org/tna/20080107220102/http://www.berr.gov.uk/files/file38361.pdf> [Accessed 8 Mar. 2017].
71. Social Activism (2016). Παραδείγματα επιτυχημένων Κοινωνικών Επιχειρήσεων. [online] Available at: <http://socialactivism.gr/index.php/koinoniki-oikonomia/800-paradeigmata-epityximenon-koinonikon-epixeiriseon> [Accessed 19 Oct. 2016].
72. Spreckley, F. (1978). Social enterprise - Wikipreneurship. [online] Wikipreneurship.eu. Available at: [http://www.wikipreneurship.eu/index.php/Social\\_enterprise](http://www.wikipreneurship.eu/index.php/Social_enterprise) [Accessed 8 Mar. 2017].
73. Taylor, M., Dooling, A. and Liburd, J. (2008). Doing Well While Doing Good: How to Launch a Successful Social Purpose Enterprise.
74. the Guardian. (2017). Social enterprise is at the core of European economic strategy. [online] Available at: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/sep/20/social-enterprise-european-economic-strategy> [Accessed 13 Jul. 2017].
75. Thompson, T. and Doherty, B. (2006). *The diverse world of social enterprise. A collection of social enterprise stories*. Emerald Group, United Kingdom.
76. Thorpe, D. (2012). Eight Crowdfunding sites for social entrepreneurs. *Forbes*. [online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2012/09/10/eight-crowdfunding-sites-for-social-entrepreneurs/#678209d8310f> [Accessed 18 Oct. 2016].
77. TPP (2014). Όταν Σβήνουν τα Φώτα στο Καταφύγιο του Δήμου Αθηναίων. [online] Available at: <https://www.thepressproject.gr/article/62063/Otan-Sbinoun-ta-Fota-sto-Katafugio-tou-Dimou-Athinaion> [Accessed 19 Oct. 2016].
78. Ulrike and Hoessle (2013). Ten Steps Toward a Sustainable Business. Walla Walla Solutions Series 1 Seattle.
79. Union, E. (2014). Good practice in social enterprise.

80. Urper, C. and Saatci, E. (2013). Corporate Social Responsibility vs. Social Business. Journal of Economics, Business & Management, Vol 1.
81. Vermander and Maverlinn (2013). Corporate Social Responsibility in China. World Scientific.
82. Vice (2014). Πόσο Αγαπάει ο Δήμος Αθηναίων τα Αδέσποτα; | VICE | Greece. [online] Available at: <http://www.vice.com/gr/read/to-katafygio-tou-dimou-athinaion-pou-katantise-nektrotafeio-adespota> [Accessed 19 Oct. 2016].
83. Wegner, M., Jonker, J. and Habisch, A. (2004). Corporate social responsibility across Europe: Discovering national perspectives of corporate citizenship. New York: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. K.
84. Wikipedia (2016). Corporate social responsibility. In: Wikipedia. Wikimedia Foundation.
85. Wilkinson, C. (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe country report: Belgium European commission. [online] Available at: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13276&langId=en> [Accessed 12 Oct. 2016].
86. Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review.
87. Wright, P., Siegel, D. and McWilliams, A. (2006). Corporate Social Responsibility: International Perspectives. Department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute,.
88. Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: PublicAffairs,U.S.
89. ΔΙΚΤΥΟ - Κοιν.Σ.Επ. (2017). Φτιάξτε μια ΚοινΣΕπ. [online] Available at: <http://koinsep.org/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD-%CF%83-%CE%B5%CF%80/> [Accessed 7 Mar. 2017].
90. Suomalainetyo (2017). The Finnish Social Enterprise mark Terms and Conditions [online] Available at: <https://suomalainentyo.fi/en/services/finnish-social-enterprise/the-finnish-social-enterprise-mark/> [Accessed 25th Aug. 2017]
91. Seforis (2017) Social enterprises in Germany and the refugee crisis: What role do they take? at: <http://www.seforis.eu/news/social-enterprises-in-germany-and-the-refugee-crisis-what-role-do-they-take> [Accessed 25th Aug. 2017]
92. Εφημερίς της Κυβερνήσεως. (1999). [online] Available at: <https://www.hccrete.gr/Media/Default/law/96-1999-1.PDF> [Accessed 18 Oct. 2016].
93. Κοινωνικές επιχειρήσεις. (1999). Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, Γαλλία.
94. Μιχαλόπουλος, Φ. (2016). Ιδέες & Καλές Πρακτικές των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων. [online] Socialactivism.gr. Available at: <http://www.socialactivism.gr/index.php/koinoniki-oikonomia/17-2012-10-11-18-56-12> [Accessed 8 Mar. 2017].
95. Πατσέλης, Ν. (2008). Ο ρόλος των μη κυβερνητικών οργανώσεων στην κοινωνική και την εδαφική συνοχή. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Ελλάδα.
96. Πράσινη Γέφυρα, =. (2012). Πράσινη Γέφυρα - Αναπτυξιακή Σύμπραξη. [online] Available at: <http://www.prasinigefira.gr/programa> [Accessed 19 Oct. 2016].
97. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης (2011). Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του σχεδίου νόμου "Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα. [online] Available at: <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/k-koinep-eis.pdf> [Accessed 8 Mar. 2017].