



# ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 1 Πρόγραμμα σπουδών SENIMA



**Co-funded by  
the European Union**

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.

**Άδεια αντιγραφής:** Κανένα μέρος του παρόντος εγγράφου δεν επιτρέπεται να αντιγραφεί, να αναπαραχθεί ή να τροποποιηθεί εν όλω ή εν μέρει για οποιονδήποτε σκοπό χωρίς γραπτή άδεια από την κοινοπραξία SENIMA. Εκτός από αυτή τη γραπτή άδεια αντιγραφής, αναπαραγωγής ή τροποποίησης ολόκληρου ή μέρους του παρόντος εγγράφου, πρέπει να αναφέρεται σαφώς η αναγνώριση των συγγραφέων του εγγράφου και όλα τα ισχύοντα τμήματα της ειδοποίησης περί πνευματικών δικαιωμάτων. Όλα τα δικαιώματα διατηρούνται.

**Επιφύλαξη σχετικά με τις αλλαγές:** Όλες οι πληροφορίες, το περιεχόμενο, οι σύνδεσμοι ή άλλα μηνύματα μπορούν να τροποποιηθούν από τους συντάκτες, ανά πάσα στιγμή χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση ή εξήγηση. Ωστόσο, όλα τα μέλη της κοινοπραξίας θα πρέπει να ενημερώνονται.

### **Πνευματικά δικαιώματα**

© Copyright 2021 SENIMA

Κοινοπραξία έργου:

Συνονιστής - LP: Πανεπιστήμιο του Lodz

Εταίρος - P1: LT Synergy LTD (LTS)

Εταίρος - P2: Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της κομητείας Csongrád-Csanád (CSMKIK)

Συνεργάτης - P3: PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD (PCX)

Συνεργάτης - P4: EUROCERT - Ευρωπαϊκή Εταιρεία Επιθεώρησης και Πιστοποίησης Α.Ε. (EUROCERT)

Εταίρος - P5: PRISM Impresa Sociale s.r.l. (PRISM)

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	8
1. Προσέγγιση της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.....	8
2. Τύποι μοντέλων SE και εργαλεία για τη δημιουργία μοντέλων SE.....	13
3. Συστιώσεις του επιχειρηματικού μοντέλου .....	22
4. Τύποι νομικών μορφών SE .....	30
5. Ενδιαφερόμενα μέρη .....	37
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	43
1. Έννοια της καινοτομίας και της κοινωνικής καινοτομίας .....	43
2. Ψηφιακές κοινωνικές καινοτομίες.....	51
3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	59
4. Ηγεσία στις ΣΕ.....	64
5. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .....	68
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	73
1. Αυξητικές ταμειακές ροές .....	73
2. Ο ρόλος του βυθισμένου κόστους .....	76
3. Διάθεση περιουσιακών στοιχείων .....	78
4. Ονομαστικές vs πραγματικές τιμές.....	80
5. Καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ).....	83
6. Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR).....	87
7. Περίοδος αποπληρωμής .....	90
8. Δείκτης κερδοφορίας (PI) .....	93
9. Λόγος οφέλους - κόστους (BCR) .....	96
10. Μικροχρηματοδότηση .....	99
11. Crowdfunding .....	105
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	113
1. Καλή διακυβέρνηση - ευρύτερη ερμηνεία.....	113
1.1. Συμβούλιο της Ευρώπης: 12 αρχές χρηστής διακυβέρνησης .....	113
1.2. Ηνωμένα Έθνη .....	116

2. Ορθή διακυβέρνηση και οργάνωση .....	119
2.1. Γιατί να δημιουργήσετε ένα Συμβούλιο; Τα οφέλη .....	119
2.2. Πώς εξελίσσονται οι πίνακες κατά τη διάρκεια της ζωής τους;.....	120
2.3. Επιλογή πίνακα.....	121
2.4. Πώς να προσλάβετε τα κατάλληλα μέλη του ΔΣ; .....	122
2.5. Πώς πρέπει να διορίζω τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και για ποια θητεία; .....	123
2.6. Πώς να επιλέξετε τη σωστή δομή διακυβέρνησης; .....	124
2.7. Ποιο είναι το σωστό μέγεθος για την σανίδα μου; .....	131
2.8. Διαχειρίζεστε τον πίνακα σας για βέλτιστη απόδοση; .....	131
2.9. Πίνακες: .....	135
3. Προκλήσεις της χρηστής διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων: μετατόπιση της αποστολής και λογοδοσία.....	137
4. Βασικές πτυχές .....	144

## Πίνακας Σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1. ΦΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ .....	17
ΣΧΗΜΑ 2. ΤΥΠΟΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	19
ΣΧΗΜΑ 3. ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ .....	22
ΣΧΗΜΑ 4. ΚΑΜΒΑΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (SEMC).....	23
ΣΧΗΜΑ 5. ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΛΑΪΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΣΤΟΧΕΥΟΥΝ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	32
ΣΧΗΜΑ 6. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ: ΓΡΑΦΗΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΙΣΧΥΟΣ, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΈΡΓΩΝ .....	40
ΣΧΗΜΑ 7. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	44
ΣΧΗΜΑ 8. ΑΛΥΣΪΔΑ ΑΞΪΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ .....	48
ΣΧΗΜΑ 9. ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ DSI .....	54
ΣΧΗΜΑ 10. ΔΙΑΔΙΚΑΣΪΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	55
ΣΧΗΜΑ 11. ΠΗΓΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	60
ΣΧΗΜΑ 12. ΤΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	61
ΣΧΗΜΑ 13. ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΪ ΜΙΣΘΟΪ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ .....	81
ΣΧΗΜΑ 14. ΤΙΜΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΕΣ ΈΝΑΝΤΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ .....	82
ΣΧΗΜΑ 15. ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΪ ΤΟ CROWDFUNDING .....	108
ΣΧΗΜΑ 16. ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ CROWDFUNDING .....	110
ΣΧΗΜΑ 17. ΥΒΡΙΔΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	130

## Κατάλογος πινάκων

ΠΪΝΑΚΑΣ 1. ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟΙ ΟΡΙΣΜΟΪ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ .....	15
ΠΪΝΑΚΑΣ 2. ΝΟΜΙΚΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΟΥ ΥΙΟΘΕΤΟΥΝ ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	33
ΠΪΝΑΚΑΣ 3. ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΣΥΓΚΡΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	35
ΠΪΝΑΚΑΣ 4. ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΕΣ ΈΝΑΝΤΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΤΙΜΩΝ.....	80
ΠΪΝΑΚΑΣ 5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ .....	124

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις (ΚΕ) ή «υβριδικές» επιχειρήσεις που βασίζονται σε αξίες και δραστηριοποιούνται στον απροσδιόριστο χώρο μεταξύ του κερδοσκοπικού και του μη κερδοσκοπικού κόσμου, θεωρούνται από ορισμένους ότι έχουν ιδιαίτερα πλεονεκτήματα στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών αναγκών. Ο υβριδικός χαρακτήρας των ΚΕ, που συνδυάζει κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και οικονομικούς στόχους, απαιτεί ειδικές ικανότητες για τη διαχείριση αυτών των διαφορετικών στόχων. Οι στάσεις προς την ανάπτυξη και την κλιμάκωση πρέπει να γίνουν κατανοητές σε σχέση με τους οργανωτικούς στόχους και τις εμπειρίες, τα θεσμικά εμπόδια και τους βασικούς παράγοντες και οργανισμούς που εμπλέκονται. Η στήριξη για τις ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις συγκεκριμένες ανάγκες τους, προκειμένου να μπορούν να διαμορφώνουν τις στρατηγικές ανάπτυξής τους σύμφωνα με την αποστολή και τις αξίες τους. Οι ΚΕ συχνά δεν διαθέτουν εσωτερικές δεξιότητες, όπως επαγγελματική δομή διαχείρισης και επιχειρηματικές δεξιότητες.

Το Impact Hub προσδιόρισε ότι οι συνήθεις ανάγκες των ΚΕ σχετίζονται με: (1) αδύναμη πρόσβαση σε υποστηρικτικά δίκτυα, (2) κοινοτικές συνδέσεις, (3) εκπαίδευση γνώσεων και δεξιοτήτων - πρόσβαση σε διδάγματα, βέλτιστες πρακτικές και τάσεις, (4) πόρους και χρηματοδότηση - οι ανάγκες αυξήθηκαν μετά το COVID-19 και περιλαμβάνουν πρόσθετες προκλήσεις. Οι σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες ΚΕ περιλαμβάνουν τις δημογραφικές αλλαγές, τη μετανάστευση του πληθυσμού, την κλιματική αλλαγή, την περιφερειακή ανάπτυξη και την περιθωριοποίηση των εθνοτικών ομάδων.

Ο ορισμός και η περιγραφή της Ευρωπαϊκής Ένωσης ότι «Μια κοινωνική επιχείρηση είναι ένας φορέας της κοινωνικής οικονομίας του οποίου ο κύριος στόχος είναι να έχει κοινωνικό αντίκτυπο και όχι να αποκομίζει κέρδος για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους της. Λειτουργεί παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες για την αγορά με επιχειρηματικό και καινοτόμο τρόπο και χρησιμοποιεί τα κέρδη της κυρίως για την επίτευξη κοινωνικών στόχων. Η διαχείρισή της γίνεται με ανοικτό και υπεύθυνο τρόπο και, ειδικότερα, εμπλέκει τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από τις εμπορικές της δραστηριότητες» δίνει τον τόνο όσον αφορά το πλαίσιο και τους στόχους του έργου **Social Enterprise Management (SENIMA)**, καθώς και τις ανάγκες και τις ομάδες-στόχους που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Η διδακτέα ύλη SENIMA είναι το πρώτο παραδοτέο του έργου SENIMA. Είναι ένα εκπαιδευτικό υλικό και αποτελείται από τέσσερις ενότητες:

- ⇒ Ενότητα 1: Επιχειρηματικά μοντέλα και νομικές μορφές Κοινωνικών Επιχειρήσεων
- ⇒ Ενότητα 2: Καινοτομία στον κοινωνικό τομέα
- ⇒ Ενότητα 3: Χρηματοοικονομική Διοίκηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων
- ⇒ Ενότητα 4: Διακυβέρνηση και Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Το SENIMA θέτει φιλόδοξους στόχους μεταξύ των οποίων: 1. Προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, 2. Καλύτερος εφοδιασμός των συμμετεχόντων στις κοινωνικές επιχειρήσεις με τις δεξιότητες και τα εργαλεία για την ενίσχυση της επιχειρηματικής τους σκοπιμότητας και την υποστήριξή τους στις κρίσιμες φάσεις της ανάπτυξής τους, 3. Παροχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και εργαλείων για νέους επιχειρηματίες στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων, ΜΜΕ και νεοφυείς επιχειρήσεις για τη διευκόλυνση της μεγέθυνσης και της ανάπτυξης των εταιρειών. 4. Ανάπτυξη ενός πρακτικού οδηγού οικονομικής διαχείρισης. 5. Εκπαίδευση των κοινωνικών επιχειρήσεων σχετικά με τα οφέλη της διακυβέρνησης. 6. Παρουσίαση των διαφόρων μοντέλων και νομικών μορφών των κοινωνικών επιχειρήσεων, έτσι ώστε οι επίδοξοι κατεστημένοι κοινωνικοί επιχειρηματίες να μπορούν να υιοθετήσουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές στις συμμετέχουσες χώρες. 7. Προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας μέσω της καλύτερης κατανόησης και εκπαίδευσης του τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων. 8. Διευκόλυνση της δικτύωσης και της ανταλλαγής γνώσεων, εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών. 9. Ανάπτυξη μίας πλατφόρμας για την υποστήριξη της ηλεκτρονικής μάθησης 10. Ανάπτυξη εργαλειοθήκης και σεναρίων εφαρμοσμένης μελέτης περιπτώσεων. 11. Ανάπτυξη πιστοποίησης για την υποστήριξη τόσο των μαθησιακών δραστηριοτήτων όσο και της δικτύωσης μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων στον ευρύτερο τομέα των ΜΜΕ, των νεοφυών επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας. 12. Παροχή πρόσβασης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές για την ανταλλαγή πρακτικών και γνώσεων. Ελπίζουμε ότι το SENIMA θα οδηγήσει σε μετρήσιμες βελτιώσεις στην απόδοση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Αναμένεται να καταστήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες μακροζωίας τους, γεγονός που με τη σειρά του θα τους προσφέρει μια πιο ευνοϊκή ευκαιρία να εκπληρώσουν την αποστολή τους. Αναμένουμε επίσης ότι το SENIMA θα εμπνεύσει τη δημιουργία ενός αυξημένου αριθμού νέων κοινωνικών επιχειρήσεων.

Προσπαθήσαμε να παρέχουμε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διδακτέας ύλης προς όφελος των ΚΕ για να αντιμετωπίσουν τις λειτουργικές, οικονομικές και οργανωτικές προκλήσεις τους. Βελτιώνοντας αυτό το σύνολο κρίσιμων δεξιοτήτων, οι ΚΕ θα μεγιστοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους προοπτικές για την εκπλήρωση της αποστολής τους. Το έργο SENIMA προσαρμόζεται εύκολα για να εφαρμοστεί σε όλα τα μεγέθη εταιρειών (πολύ μικρές, ΜΜΕ σε μεγαλύτερους οργανισμούς). Το πρόγραμμα σπουδών του SENIMA θα είναι διαθέσιμο στην αγγλική, ελληνική, ουγγρική, ιταλική και πολωνική γλώσσα.

Περισσότερες πληροφορίες: [www.senima.eu](http://www.senima.eu)

Η διδακτέα ύλη SENIMA αναπτύχθηκε από Ευρωπαίους εταίρους από την Κύπρο (LT Synergy και PCX COMPUTERS & IT SYSTEMS LTD), την Ιταλία (PRISM IMPRESA SOCIALE S.R.L), την Ουγγαρία (NOMAPXIO ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ CSONGRAD) και την Ελλάδα (EUROCERT ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ). Το έργο συντονίζεται από το Πανεπιστήμιο του Lodz από την Πολωνία.

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1. Προσέγγιση της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Στο θέμα αυτό θα οριστεί η κοινωνική επιχειρηματικότητα, ο στόχος της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και ο τομέας της ιδιωτικής-δημόσιας-κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Η κοινωνική οικονομία αποτελείται από μια ποικιλία επιχειρήσεων και οργανισμών, όπως συνεταιρισμοί, ενώσεις, ιδρύματα και κοινωνικές επιχειρήσεις, μεταξύ άλλων μορφών που μπορεί να είναι ειδικές για κάθε χώρα.

Είναι ενωμένες γύρω από τις αξίες των ανθρώπων και του κοινωνικού στόχου έναντι του κεφαλαίου, της δημοκρατικής διακυβέρνησης, της αλληλεγγύης και της επανεπένδυσης του μεγαλύτερου μέρους των κερδών για την επίτευξη στόχων βιώσιμης ανάπτυξης. Η Κοινωνική Οικονομία μοιράζεται τον στόχο της παραγωγής θετικού αντίκτυπου στις τοπικές κοινότητες και της επιδίωξης ενός κοινωνικού σκοπού.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα κοινωνικής οικονομίας στοχεύουν στην επανεπένδυση του μεγαλύτερου μέρους των κερδών πίσω στον οργανισμό ή/και σε έναν κοινωνικό σκοπό και στη συμμετοχική/δημοκρατική μορφή διακυβέρνησης.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αφορά την αναγνώριση των κοινωνικών προβλημάτων και την επίτευξη κοινωνικής αλλαγής με τη χρήση επιχειρηματικών αρχών, διαδικασιών και λειτουργιών. Πρόκειται για έρευνα για τον πλήρη προσδιορισμό ενός συγκεκριμένου κοινωνικού προβλήματος και στη συνέχεια για την οργάνωση, τη δημιουργία και τη διαχείριση ενός κοινωνικού εγχειρήματος για την επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες επικεντρώνονται στην επίτευξη βελτιωμένων κοινωνικών αποτελεσμάτων για μια συγκεκριμένη κοινότητα ή ομάδα ενδιαφερομένων.

Σύμφωνα με τους R. Martin και S. Osberg (2007), μια κοινωνική επιχείρηση διαφέρει από μια εμπορική επιχείρηση ως προς την υλοποίηση δύο στόχων, του κοινωνικού και του επιχειρηματικού. Βασικό στοιχείο για τη λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η προσπάθεια επίτευξης θετικών αλλαγών σε μεγάλη κλίμακα σε ένα σημαντικό τμήμα της κοινωνίας. Ταυτόχρονα, η αλλαγή αυτή πρέπει να απευθύνεται σε ανθρώπους που είναι παραμελημένοι, απομονωμένοι και στερούνται σημαντικά προνόμια στην κοινωνία. Ως εκ τούτου, βασικά στοιχεία για τη λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι η καινοτομία, η ύπαρξη σαφούς φιλοκοινωνικής αποστολής, η ενεργός επιδίωξη του επιδιωκόμενου στόχου και η επίδειξη αισθήματος ευθύνης για τις δράσεις που εκτελούνται. Μια κοινωνική επιχείρηση διαφέρει από μια





φιλανθρωπική οργάνωση υπό την έννοια ότι όπως οι εμπορικές επιχειρήσεις επιβαρύνεται με το κόστος των δραστηριοτήτων της και επιδιώκει την κερδοφορία. Το κέρδος που παράγουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις εξυπηρετεί την υλοποίηση των κοινωνικών στόχων και τη δημιουργία κοινωνικά επιθυμητής αξίας. Η οικονομική δραστηριότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης δεν αποτελεί μόνο πηγή εισοδήματος, αλλά δημιουργεί και θέσεις εργασίας για ανθρώπους σε δύσκολες καταστάσεις ζωής. Σύμφωνα με τη διεθνή οργάνωση Ashoka, ένας κορυφαίος κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Να έχει μια **νέα ιδέα**, λύση ή προσέγγιση σε ένα κοινωνικό πρόβλημα που μπορεί να αλλάξει το πρότυπο δράσης σε έναν συγκεκριμένο τομέα.
2. **Δημιουργικότητα** - Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να είναι δημιουργικοί στον καθορισμό στόχων, στην επίλυση προβλημάτων και στην υλοποίηση των οραμάτων τους.
3. **Επιχειρηματικότητα** - οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να είναι ηγέτες που βλέπουν ευκαιρίες για αλλαγή και καινοτομία και αποφασίζουν να εμπλακούν στην υλοποίηση αυτών των αλλαγών.
4. **Κοινωνικός αντίκτυπος** - ο επιχειρηματίας θα πρέπει να υλοποιεί ιδέες που έχουν μεγάλες δυνατότητες να αλλάξουν σημαντικά έναν συγκεκριμένο τομέα λειτουργίας σε περιφερειακή ή εθνική κλίμακα.
5. **Ηθικές πτυχές** - οι κοινωνικοί επιχειρηματίες, εισάγοντας σημαντικές κοινωνικές αλλαγές, απαιτούν από πολλούς ανθρώπους να αλλάξουν τον τρόπο που σκέφτονται και ενεργούν.

Ως εκ τούτου, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες πρέπει να εμπνέουν αίσθημα εμπιστοσύνης και να μην αφήνουν αμφιβολίες για την ηθικότητα των δραστηριοτήτων τους. Εάν η κοινωνία δεν εμπιστεύεται τον καινοτόμο, η πιθανότητα να επιτύχει είναι πολύ μικρότερη (Ashoka Πολωνία).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015), οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι οργανισμοί που:

- ✓ θεωρούν ως κύριο στόχο τους τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία και όχι οικονομικά οφέλη,
- ✓ χρησιμοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των πόρων που αποκτούν για την επίτευξη συγκεκριμένων κοινωνικών στόχων,
- ✓ διαχειρίζονται με διαφανή, καινοτόμο και υπεύθυνο τρόπο, ιδίως με τη συμμετοχή των εργαζομένων, των πελατών και των ενδιαφερομένων μερών που επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να είναι δομημένη ως τμήμα, πρόγραμμα ή κερδοσκοπικό κέντρο εντός ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού και να μην έχει νομικό ορισμό από τον μητρικό της οργανισμό. Μπορεί επίσης να είναι θυγατρική της μη κερδοσκοπικής μητρικής της, εγγεγραμμένη είτε ως κερδοσκοπική είτε ως μη κερδοσκοπική. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ταυτόχρονα ένα μείγμα διαφορετικών δομών (<http://www.4lenses.org/setypology>).

Οι Austin et al. (2006) αναφέρουν ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τις ίδιες αγορές κεφαλαίου που δημιουργούν οι εμπορικοί επιχειρηματίες, λόγω των μη διανεμητικών περιορισμών στα πλεονάσματα που δημιουργούνται από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και του ενσωματωμένου κοινωνικού σκοπού των κερδοσκοπικών ή υβριδικών κοινωνικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, είναι δύσκολο να υπάρχουν ανταγωνιστικές απολαβές για το προσωπικό μιας επιχείρησης κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Διαφορές στη μέτρηση των επιδόσεων: Austin et al. (2006) επισημαίνει ότι είναι πολύ πιο δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση του κοινωνικού σκοπού για τον κοινωνικό επιχειρηματία, σε αντίθεση με τον εμπορικό επιχειρηματία που μπορεί να χρησιμοποιήσει απτά και μετρήσιμα μέτρα απόδοσης.

Διαφορές στην καινοτομία: Παρόλο που η καινοτομία αναγνωρίζεται ως βασικό θέμα στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια για τη δημιουργία θεωρίας καινοτομίας που σχετίζεται με την κοινωνική επιχειρηματικότητα (Short et al., 2009).

Διαφορές στις ευκαιρίες: Austin et al. (2006) σημειώνει ότι η πρωταρχική εστίαση διαφέρει για την εμπορική και την κοινωνική επιχειρηματικότητα, δηλαδή οι οικονομικές αποδόσεις και οι κοινωνικές αποδόσεις, αντίστοιχα. Εννοιολογικά, οι ευκαιρίες φαίνονται παρόμοιες στην εμπορική και την κοινωνική επιχειρηματικότητα- ωστόσο, στην πράξη, αυτό δεν ισχύει, λόγω των θεμελιωδών διαφορών στις αποστολές και στις απαντήσεις στην αποτυχία της αγοράς. Λόγω των υποκείμενων διαφορών στους στόχους, οι ευκαιρίες αξιολογούνται διαφορετικά.

Διαφορές στον κίνδυνο: Η ανάληψη κινδύνων από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες είναι απαραίτητη για τους μελετητές και δύο διαφορετικά επιχειρήματα έχουν προταθεί από Short et al. (2009): (2009): Το ένα βασίζεται στη θεωρία της λογικής, η οποία υποδηλώνει ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αποφεύγουν περισσότερο τον κίνδυνο σε σχέση με τους εμπορικούς επιχειρηματίες, δεδομένου ότι οι πρώτοι ενδιαφέρονται για την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό που μένει να εξεταστεί, εμπειρικά, είναι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός.

## Βιβλιογραφία

- [1] Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J., (2006), Κοινωνική και εμπορική επιχειρηματικότητα: ίδια, διαφορετική ή και τα δύο; Θεωρία και πρακτική της επιχειρηματικότητας, 30(1).
- [2] Ashoka Polska, <https://www.ashoka.org/pl-pl/recommend-ashoka-fellow> (πρόσβαση 05.02.2022).
- [3] Komisja Europejska The Social Business Initiative of the European Commission, Βρυξέλλες 2015. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf> (πρόσβαση 10.02.2022).
- [4] Martin R.L., Osberg S., (2007), Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Stanford Social Innovation Review, Άνοιξη. [http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin\\_Osberg\\_SocialEntrepreneurship.pdf](http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf) (πρόσβαση 05.02.2022).
- [5] Saebi, T., Foss, N.J., Linder, S. (2019), Social entrepreneurship research: Journal of Management 45, No.1.

## 2. Τύποι μοντέλων Κοινωνικών Επιχειρήσεων και εργαλεία για τη δημιουργία μοντέλων Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Τα κίνητρα για την ανάληψη και την υλοποίηση δραστηριοτήτων μέσω κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορούν να αναλυθούν από την επιχειρηματική και τη μη επιχειρηματική οπτική γωνία. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ξεκινούν με τον εντοπισμό ευκαιριών, δηλαδή καταστάσεων στις οποίες οι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφέρουν οικονομικά οφέλη με τη μορφή κέρδους, καθώς και μη οικονομικά οφέλη, όπως π.χ. η εικόνα του επιχειρηματία, οι ψυχολογικές και ηθικές προϋποθέσεις, οι προτιμήσεις και οι αξίες. Η διαδικασία εντοπισμού ευκαιριών διαμορφώνεται μέσα από πολλούς παράγοντες, όπως οι πληροφορίες, οι πεποιθήσεις και τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου. Η πρόσβαση στις πληροφορίες εξαρτάται από την εμπειρία ζωής, το δίκτυο διασυνδέσεων, την εκπαίδευση και τη μέθοδο αναζήτησής τους. Σε αυτό το πλαίσιο, μια σημαντική δεξιότητα του κοινωνικού επιχειρηματία είναι η ικανότητα να εκτιμά γρήγορα τα πιθανά αποτελέσματα της ευκαιρίας που αναζητείται με τη μορφή μιας ιδέας και να αποφασίζει ποιοι πόροι και χρόνος πρέπει να αφιερωθούν σε αυτήν.

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι η λογική των συνδέσεων μεταξύ των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση και των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία για τους πελάτες. Στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρηματιών, τα κίνητρα δράσης είναι ο συνδυασμός του επιτευχθέντος κέρδους με τον προσανατολισμό προς τους κοινωνικούς στόχους. Η υλοποίηση αυτών των στόχων συμβάλλει στην επίλυση ορισμένων κοινωνικών προβλημάτων, στο πλαίσιο αυτό, η φιλοκοινωνική συμμετοχή είναι ο κύριος στόχος της επιχείρησης και όχι μια πρόσθετη

δραστηριότητα, η οποία απαιτεί την τροποποίηση των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα πρότυπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης μιας κοινωνικής επιχείρησης, και σχετίζεται τόσο με την ανταγωνιστική στρατηγική ή τον τρόπο οικοδόμησης αξίας για τους πελάτες, όσο και με τις μεθόδους παραγωγής οικονομικών αποτελεσμάτων (Kaplan 2012). Το επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει την ανάπτυξη επιλογών για τη λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης και την ανάπτυξή της, για παράδειγμα με τη χρήση της τεχνικής "τι θα γινόταν αν" - τι θα γινόταν αν εξαλείψαμε αυτό το στοιχείο από το κόστος, τι θα γινόταν αν μειώναμε την τιμή, τι θα γινόταν αν προσθέταμε νέα αξία κ.λπ. Πώς αυτό θα επηρεάσει την αξία των πελατών, τα έσοδα και, τελικά, τα κέρδη; Στην πράξη, μια τέτοια δράση σημαίνει την αναζήτηση νέων λύσεων για τις υπάρχουσες διαδικασίες καθώς και νέων πηγών εσόδων.

Στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί του επιχειρηματικού μοντέλου (βλ. Πίνακα 1.), γεγονός που καθιστά πολύ δύσκολο τον σαφή προσδιορισμό της έννοιας αυτής. Η ανάλυση αυτών των ορισμών μας επέτρεψε να διακρίνουμε τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για τον ορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου (Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005):

- ✓ Στην πρώτη προσέγγιση, οι συγγραφείς επικεντρώνονται στον ορισμό της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου, στην απομόνωση των συστατικών του και στην περιγραφή του ως θεωρητική έννοια.
- ✓ Η δεύτερη προσέγγιση συνίσταται στη διάκριση των τύπων επιχειρηματικών

μοντέλων και στην ανάλυση της  
ιδιαιτερότητάς τους.

- ✓ Η τρίτη προσέγγιση αφορά την εννοιολόγηση και παρουσίαση επιχειρηματικών μοντέλων αφιερωμένων σε έναν συγκεκριμένο τύπο επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Πίνακας 1. Επιλεγμένοι ορισμοί επιχειρηματικών μοντέλων

Συγγραφέας	Ορισμοί
J. Magretta	Το επιχειρηματικό μοντέλο δείχνει πώς οι πόροι συνδυάζονται και μετασχηματίζονται για να δημιουργηθεί αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη και πώς η εταιρεία θα ανταμείβεται από τα ενδιαφερόμενα μέρη σε αντάλλαγμα για τις αξίες που τους παρέχονται.
A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci	Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια προσφορά επιχειρηματικής αξίας για συγκεκριμένες ομάδες πελατών και μια εταιρική αρχιτεκτονική που είναι ενδεικτική για τη δημιουργία ευνοϊκών και βιώσιμων ροών εισοδήματος.
S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder	Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνουν: στρατηγικές επιλογές, δίκτυα αξίας, δημιουργία αξίας και οικειοποίηση αξίας.
D.J Teece	Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία παρέχει αξία στον πελάτη και πώς αυτή μεταφράζεται στα κέρδη της.
D. Demil, X. Lecocq	Το επιχειρηματικό μοντέλο καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας και τους πόρους που χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης και μεγέθυνσης.
D. Mitchel, C. B. Coles	Το επιχειρηματικό μοντέλο καθορίζει τα συναφή στοιχεία που απαντούν στο ερώτημα τι; πώς; πότε; γιατί; πού; πόσο; Σχετίζεται με την παράδοση ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας στον πελάτη και τους τελικούς χρήστες.
B. Mahadevan	Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένας μοναδικός συνδυασμός τριών ροών που είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία - ροή αξίας συνεργατών, ροή εσόδων και ροή εφοδιαστικής.

Πηγή: δική μας μελέτη με βάση: Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts - An Entrepreneurial Perspective*, European Management Journal, no. 30, A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci, *Clarifying Business Models: Communications of Association for Information Systems*, 2005, τόμος 14.

Το επιχειρηματικό μοντέλο καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας και τους πόρους που χρησιμοποιούνται για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη του εγχειρήματος. Έτσι, ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται συνήθως από πόρους και ικανότητες, μια οργανωτική δομή και μια πρόταση αξίας με τη μορφή προϊόντων/υπηρεσιών. Είναι ο "οδικός χάρτης" της επιχείρησης ως τρόπος σκέψης για την επιχείρηση, περιέχει στοιχεία της λειτουργικής εφαρμογής της επιχειρηματικής ιδέας σε συγκεκριμένες δράσεις και καθορίζει τον τρόπο δημιουργίας αξίας για τον πελάτη.

Το επιχειρηματικό μοντέλο επιτελεί συγκεκριμένες λειτουργίες (Chesbrough 2010):

- ✓ καθορίζει μια πρόταση αξίας - περιγραφή των πελατών-στόχων, έρευνα των αναγκών τους, η πρόταση για την παροχή αξίας, αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν τον πελάτη.
- ✓ καθορίζει τα τμήματα της αγοράς - επιλογή ομάδας-στόχου, επιλογή πολιτικής εξυπηρέτησης της αγοράς, έρευνα των αναγκών των επιμέρους τμημάτων της αγοράς.
- ✓ καθορίζει τη δομή της αλυσίδας αξίας - εδώ λαμβάνονται διοικητικές αποφάσεις που απαντούν στα ερωτήματα: μέσω ποιων δραστηριοτήτων θα πρέπει να παρασχεθεί αξία για τον πελάτη και πώς η επιχείρηση θα δεσμεύσει μέρος αυτής της αξίας.
- ✓ προσδιορίζει τον μηχανισμό δημιουργίας οικονομικών και μη οικονομικών οφελών - επιλογή εργαλείων, τιμών και πολιτικής κόστους που θα οδηγήσει στην επίτευξη του προγραμματισμένου επιπέδου εισοδήματος- καθορίζει τη θέση της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας.
- ✓ ορίζει τις στρατηγικές ανταγωνιστικότητας - απαντά στα ερωτήματα: πώς μπορεί μια εταιρεία να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; και να το χρησιμοποιήσει για να επεκτείνει την εταιρεία και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά;
- ✓ καθορίζει στρατηγικές ανάπτυξης - καθορίζει τις κατευθύνσεις και τους τομείς ανάπτυξης ή εντατικής ανάπτυξης μέσω της ολοκλήρωσης ή της διαφοροποίησης.

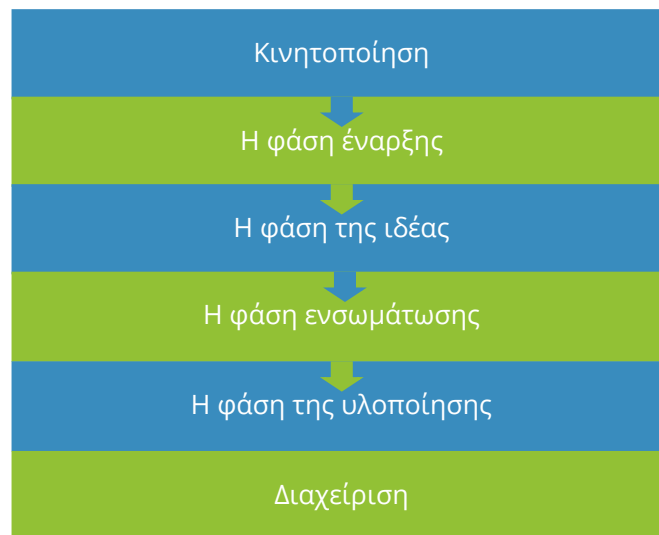
Το επιχειρηματικό μοντέλο διακρίνει τις ακόλουθες πηγές δημιουργίας αξίας για τον πελάτη (Sparviero 2019- Amit, Zott, Massa 2011):

- ✦ *Αποδοτικότητα* - η αύξηση της αποδοτικότητας προκαλείται από τη μείωση της ασυμμετρίας στην πρόσβαση της πληροφόρησης μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, π.χ. μέσω του Διαδικτύου, η οποία επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη λήψη αποφάσεων βάσει μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών. Η πηγή της βελτίωσης της αποδοτικότητας είναι επίσης η μείωση του κόστους συναλλαγών.



- ✦ *Συμπληρωματικότητα* - η πηγή της αξίας μπορεί να είναι η συμπληρωματικότητα των στρατηγικών πόρων, αυτό ισχύει επίσης για τα συμπληρωματικά αγαθά που παρέχονται στον αποδέκτη από τον καταναλωτή, τα οποία θα εξασφαλίσουν μεγαλύτερη αξία από τη συνολική αξία της κατοχής κάθε αγαθού χωριστά.
- ✦ *Διατήρηση της αξίας* - η δυνατότητα δημιουργίας επιχειρηματικής αξίας είναι μεγαλύτερη όσο περισσότεροι πελάτες παρακινούνται να επαναλάβουν τις συναλλαγές και οι σχέσεις διατηρούνται και ενισχύονται. Η πηγή των σημαντικών οφελών της διατήρησης είναι η πρόταση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας για πρώτη φορά - δηλαδή η αξία για τον πελάτη.
- ✦ *Καινοτομία* - νέα προϊόντα και υπηρεσίες, διαδικασίες και νέες μέθοδοι διανομής και μάρκετινγκ θεωρούνται πηγές δημιουργίας αξίας.

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου είναι η συνολική λογική της λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης, χρησιμοποιείται επίσης για τον καθορισμό των σχέσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει όχι μόνο να κατασκευάζεται αλλά και να τροποποιείται παράλληλα με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον και προκαλούν αναδιαμόρφωση της στρατηγικής λειτουργίας της εταιρείας. Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια ολιστική προσέγγιση μιας οικονομικής επιχείρησης, είναι ένα είδος αρχιτεκτονικής επιχειρηματικών διαδικασιών που αποτελείται από την περιγραφή της έννοιας, τον καθορισμό των σταδίων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και τη διαμόρφωση αυτών των διαδικασιών.



Σχήμα 1. Φάσεις επιχειρηματικού μοντέλου

Πηγή: δική μας μελέτη με βάση τους Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: New Jersey: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.

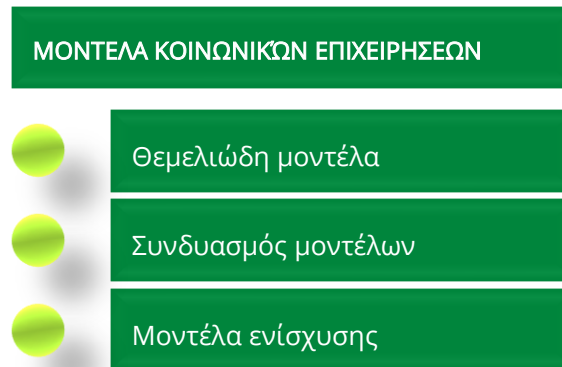
Κατά τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου διακρίνονται οι ακόλουθες φάσεις (βλ. σχήμα 1) (Osterwalder & Pigneur 2010):

- 1 **Κινητοποίηση** - προετοιμασία της ομάδας για το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Ο κύριος στόχος αυτής της φάσης είναι να επισημανθεί η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου μοντέλου με βάση τη δημιουργικότητα και την καινοτομία της ομάδας έργου,
- 2 **Η φάση έναρξης** - ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της,
- 3 **Η φάση της ιδέας** - δημιουργία ιδεών για ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο,
- 4 **Η φάση ολοκλήρωσης** - βελτίωση της έννοιας (πελάτες, πρόταση αξίας, πόροι, διαδικασίες, δημιουργία εισοδήματος),
- 5 **Η φάση εφαρμογής** - εφαρμογή του μοντέλου,
- 6 **Διαχείριση** - το έργο δεν τελειώνει με την υλοποίησή του, αλλά απαιτεί συνεχή προσπάθεια και συνεχή παρακολούθηση της αγοράς. Τα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν μικρή περίοδο ισχύος και απαιτούν συνεχείς τροποποιήσεις και μετασχηματισμούς - προκύπτει από ένα ασταθές περιβάλλον.

Κατά την οικοδόμηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου κοινωνικής επιχείρησης, είναι δύσκολο να αποφασίσουμε αν η δομή που δημιουργούμε έχει πιθανότητες να επιτύχει τους κοινωνικούς στόχους και να γίνει μια επαναστατική λύση που θα δώσει την ευκαιρία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά και να παράγει κέρδη.

Σημαντικά ζητήματα κατά τον καθορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου των κοινωνικών επιχειρήσεων:

- ✓ Ταυτόχρονη παραγωγή κοινωνικών και οικονομικών αποτελεσμάτων από το έργο.
- ✓ Αντιμετώπιση του κέρδους ως απαραίτητο στοιχείο της λειτουργίας της επιχείρησης, χάρη στο οποίο είναι δυνατή η επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων.
- ✓ Δημιουργία σημαντικών θετικών κοινωνικών αποτελεσμάτων με ταυτόχρονη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο φυσικό περιβάλλον και την κοινωνία.
- ✓ Ένας βιώσιμος και ολοκληρωμένος τρόπος δημιουργίας και παροχής αξίας.
- ✓ Η ελκυστικότητα της πρότασης αξίας τόσο για τους πελάτες της εταιρείας όσο και για τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.



Σχήμα 2. Τύποι μοντέλων κοινωνικών επιχειρήσεων

Πηγή: δική μας μελέτη με βάση το <http://www.4lenses.org/setypology>

Η πρώτη ομάδα - **θεμελιώδη μοντέλα**, μοντέλα δείγματος (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ✦ μοντέλο διαμεσολάβησης στην αγορά - το μοντέλο διαμεσολάβησης στην αγορά της κοινωνικής επιχειρηματικότητας παρέχει υπηρεσίες στον πληθυσμό-στόχο ή στους "πελάτες" της, τους μικρούς παραγωγούς (άτομα, επιχειρήσεις ή συνεταιρισμούς), για να τους βοηθήσει να αποκτήσουν πρόσβαση στις αγορές. Οι υπηρεσίες της κοινωνικής επιχείρησης προσθέτουν αξία στα προϊόντα που παράγονται από τους πελάτες, συνήθως οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν ανάπτυξη προϊόντων, βοήθεια στην παραγωγή και το μάρκετινγκ καθώς και πίστωση. Ο μεσάζων της αγοράς είτε αγοράζει άμεσα τα προϊόντα που παράγονται από τους πελάτες είτε τα παίρνει σε προμήθεια και στη συνέχεια πωλεί τα προϊόντα σε αγορές με υψηλό περιθώριο κέρδους με προσαύξηση.
- ✦ μοντέλο απασχόλησης - το μοντέλο απασχόλησης της κοινωνικής επιχείρησης παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης και επαγγελματικής κατάρτισης στους πληθυσμούς-στόχους ή "πελάτες" της, άτομα με υψηλά εμπόδια στην απασχόληση, όπως άτομα με αναπηρία, άστεγοι, νέοι σε κίνδυνο και πρώην παραβάτες. Ο οργανισμός λειτουργεί μια επιχείρηση που απασχολεί τους πελάτες του και πωλεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του στην ελεύθερη αγορά. Το είδος της επιχείρησης βασίζεται στην καταλληλότητα των θέσεων εργασίας που δημιουργεί για τους πελάτες της, όσον αφορά την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συνέπεια με τις δυνατότητες και τους περιορισμούς των πελατών, καθώς και στην εμπορική βιωσιμότητά της.
- ✦ μοντέλο υποστήριξης της επιχειρηματικότητας - το μοντέλο υποστήριξης της επιχειρηματικότητας της κοινωνικής επιχείρησης πωλεί επιχειρηματική υποστήριξη και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στον πληθυσμό-στόχο ή στους "πελάτες" της, αυτοαπασχολούμενοι ιδιώτες ή επιχειρήσεις. Οι πελάτες της κοινωνικής επιχείρησης πωλούν στη συνέχεια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην ελεύθερη αγορά.

Στη **δεύτερη ομάδα - συνδυασμός μοντέλων**, υπάρχουν παραδείγματα μοντέλων (<http://www.4lenses.org/setypology>):

Συνδυασμός μοντέλων - Οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνδυάζουν επιχειρησιακά μοντέλα για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες τόσο στις εμπορικές αγορές όσο και στους κοινωνικούς τομείς. Ο συνδυασμός είναι μια στρατηγική για τη μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου καθώς και για τη διαφοροποίηση του εισοδήματος με την προσέγγιση νέων αγορών ή τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Στην πράξη, οι περισσότερες έμπειρες κοινωνικές επιχειρήσεις συνδυάζουν μοντέλα - ελάχιστα επιχειρησιακά μοντέλα κοινωνικών επιχειρήσεων υπάρχουν στην καθαρή τους μορφή. Τα επιχειρησιακά μοντέλα είναι σαν δομικά στοιχεία που μπορούν να τοποθετηθούν έτσι ώστε να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι ενός οργανισμού. Οι συνδυασμοί μοντέλων συμβαίνουν στο πλαίσιο μιας κοινωνικής επιχείρησης (σύνθετο μοντέλο) ή σε επίπεδο μητρικής οργάνωσης (μικτό μοντέλο).

Στην **τρίτη ομάδα - ενίσχυση μοντέλων** - παραδείγματα μοντέλων (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ✦ κοινωνική δικαιόχρηση (franchising) - Ένας οργανισμός μπορεί να παραχωρήσει το "αποδεδειγμένο μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης" και να το πουλήσει σε άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για να το λειτουργήσουν ως δική τους επιχείρηση. Η δικαιόχρηση ενισχύει τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που διαθέτουν βιώσιμες, αλλά μη επεκτάσιμες κοινωνικές επιχειρήσεις, μέσω της αντιγραφής.
- ✦ το μοντέλο σύμπραξης ιδιωτικού και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα της κοινωνικής επιχείρησης - είναι μια αμοιβαία επωφελής επιχειρηματική σύμπραξη ή κοινοπραξία μεταξύ μιας κερδοσκοπικής εταιρείας και ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Η σύμπραξη μπορεί να πραγματοποιηθεί με μια υφιστάμενη κοινωνική επιχείρηση ή μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας νέας οντότητας ή ενός κέντρου κέρδους.

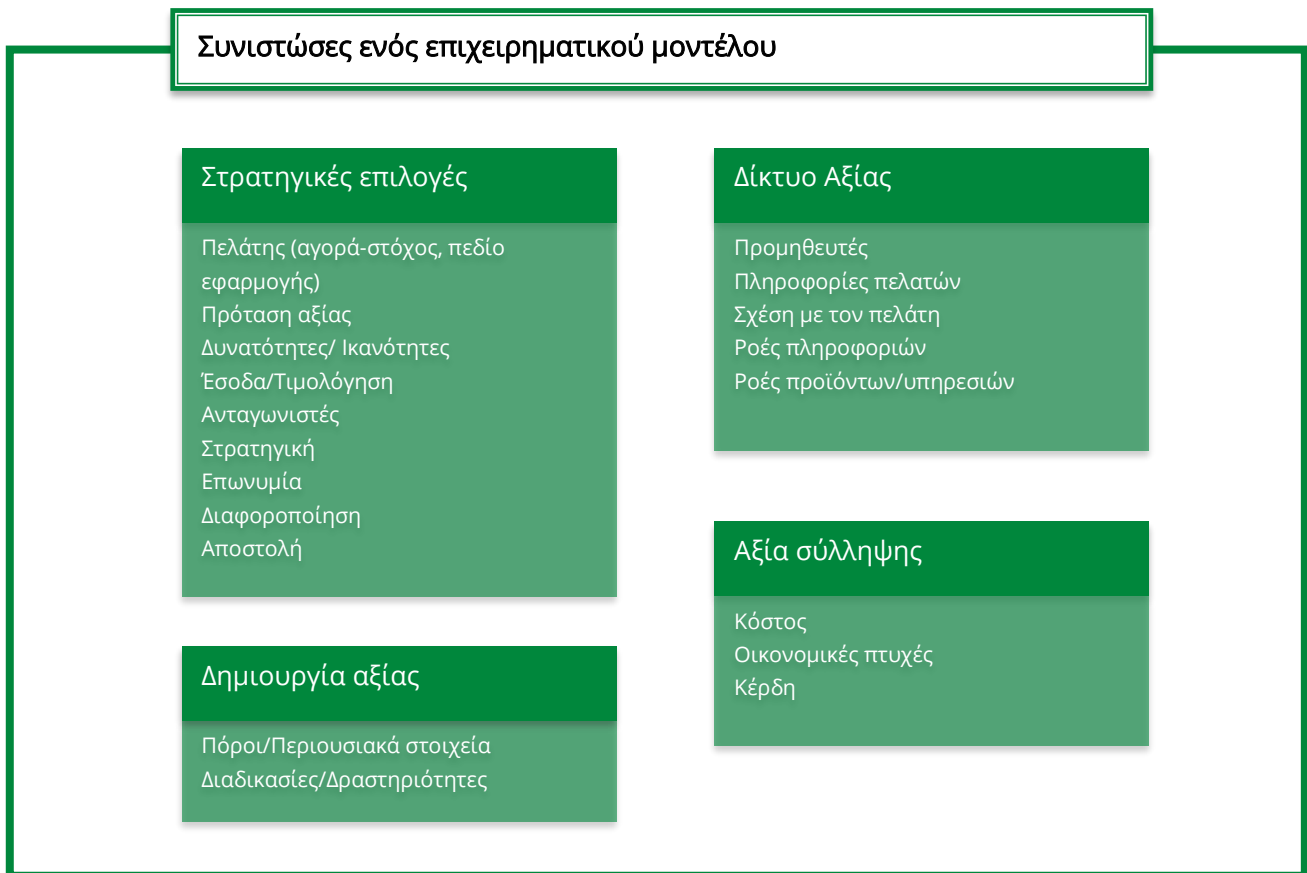
## Βιβλιογραφία

- [1] Baden-Fuller Morgan M. S. (2010) Business Models as Models, Long Range Planning, no. 43.
- [2] Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts - An Entrepreneurial Perspective, European Management Journal, nr. 30.
- [3] Chesbrough H. (2010), Business Model Innovation: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός 43.
- [4] Kaplan S. (2012), The Business Model Innovation Factory - How to Stay Relevant When The World is Changing, Wiley, Λονδίνο.
- [5] <http://www.4lenses.org/setypology> (πρόσβαση 10.02.2022).
- [6] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: New Jersey: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [7] Osterwalder A., Y. Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005) Clarifying Business Models: Communications of Association for Information Systems, Volume 14.

- [8] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, *Journal of Social Entrepreneurship*, 10:2, 232-251.
- [9] Zott, C., R. Amit, and L. Massa (2011), The Business Model: Μελλοντική έρευνα: Πρόσφατες εξελίξεις και μελλοντική έρευνα. *Journal of Management* 37 (4): 1019-1042.

### 3. Συνιστώσες του επιχειρηματικού μοντέλου

Με βάση την ανάλυση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον τρόπο ορισμού ενός επιχειρηματικού μοντέλου, μπορούν να εντοπιστούν πολλές προσεγγίσεις, καθώς και στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου. Σύμφωνα με τους S. Shafer, H. Smith και J. Linder (2005), το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία: στρατηγικές επιλογές, δίκτυο αξιών, δημιουργία αξίας και οικειοποίηση αξίας (συγκρίνετε το σχήμα 3).



Σχήμα 3. Συνιστώσες ενός επιχειρηματικού μοντέλου

Πηγή: Smith, J. C. Linder, The power of business models, Business Horizons, (48) 2005, s. 202.

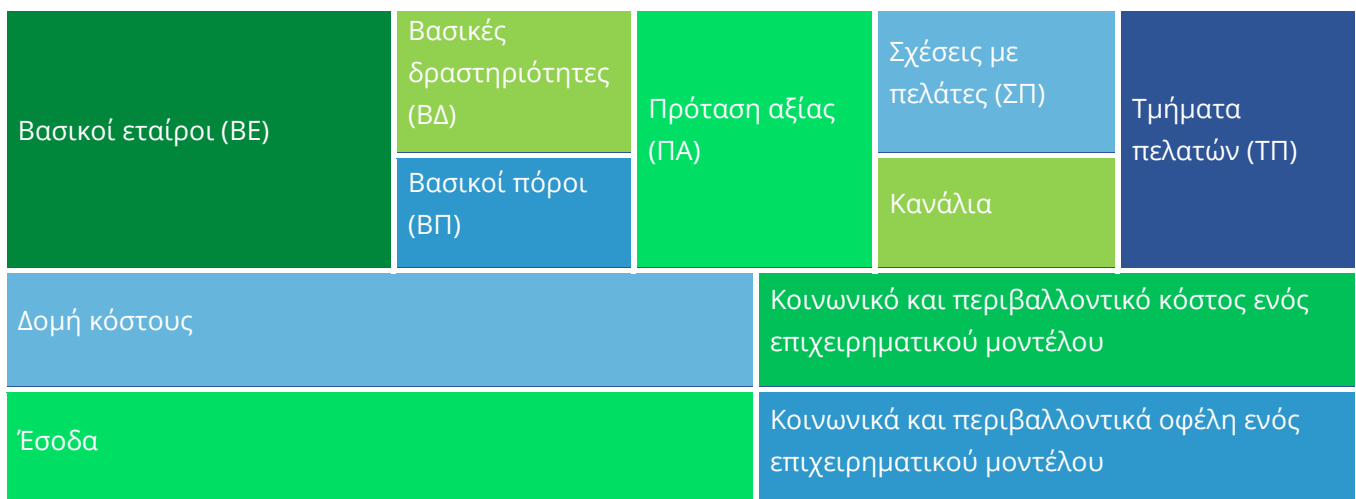
Τα συστατικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου της κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- 1 Μια καινοτόμος ιδέα.
- 2 Ένας στόχος - λύση ή συμβολή σε κάποια κοινωνική λύση.
- 3 Ένα προϊόν/υπηρεσία - είναι σαν το προϊόν/υπηρεσία να επιλύει ένα επιλεγμένο κοινωνικό πρόβλημα - η φιλοκοινωνική συμμετοχή είναι ο κύριος στόχος της εταιρείας, όχι μια πρόσθετη δραστηριότητα.

4

Χαρακτηριστικά μιας κλασικής επιχείρησης - η επιχείρηση αποκομίζει οφέλη από την πώληση προϊόντων/υπηρεσιών, απασχολεί εργαζόμενους και υπόκειται σε όλους τους νόμους της αγοράς.

Μια από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις για την περιγραφή επιχειρηματικών μοντέλων είναι αυτή των A. Osterwalder και Y. Pigneur (Osterwalder, Pigneur 2010) - Business Model Canvas (BMC). Το σημείο εκκίνησης αυτού του μοντέλου είναι ο ορισμός του πελάτη, του τμήματος της αγοράς και το επόμενο βήμα - ο ορισμός της πρότασης αξίας. Η πρόταση αξίας είναι ένα από τα βασικά στοιχεία αυτού του μοντέλου. Αντιμετωπίζει τις ανάγκες του πελάτη, τα αναμενόμενα οφέλη και το αντιληπτό κόστος της επιλογής μιας προσφοράς, καθορίζοντας τους λεγόμενους χάρτες αξίας (προϊόντα και δραστηριότητες που, αφενός, αποσκοπούν στη μείωση των εμποδίων και των φόβων των πελατών και, αφετέρου - θα πρέπει να παρέχουν ένα κατάλληλο επίπεδο χαρακτηριστικών ως απάντηση στα αναμενόμενα οφέλη). Ο καθορισμός των πελατών και των προτάσεων αξίας θα πρέπει να συμπληρώνεται με την αναφορά των καναλιών μέσω των οποίων θα παραδώσουμε αυτές τις αξίες και τη μέθοδο επικοινωνίας με τους πελάτες, καθώς και με τον προσδιορισμό της φύσης της σχέσης που θέλουμε να δημιουργήσουμε μαζί τους. Τα υπόλοιπα στοιχεία αυτού του μοντέλου καθορίζουν τους απαραίτητους πόρους και τις δραστηριότητες για την παράδοση της πρότασης αξίας στον πελάτη και περιγράφουν τους βασικούς εταίρους. Η περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό των πηγών εσόδων και τη διάρθρωση του κόστους. Το μοντέλο αυτό μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε κοινωνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν κοινωνικούς στόχους και συχνά περιβαλλοντικούς στόχους συμπληρώνοντάς το με δύο στοιχεία: (1) το κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος ενός επιχειρηματικού μοντέλου (δηλαδή τις αρνητικές επιπτώσεις του) και (2) τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη ενός επιχειρηματικού μοντέλου (δηλαδή τις θετικές επιπτώσεις του) (Osterwalder and Pigneur 2010, σ. 265).



Σχήμα 4. Καμβάς μοντέλου κοινωνικής επιχείρησης (SEMC)

Πηγή: (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.

## Συνοιστώσες του καμβά του μοντέλου κοινωνικής επιχείρησης (SEMC)

### ■ Βασικοί εταίροι (ΒΕ)

- ✦ Αυτό το στοιχείο του Business Model Canvas περιγράφει ένα δίκτυο προμηθευτών και εργολάβων που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία της εταιρείας.
- ✦ Ποιος είναι ο βασικός μας εταίρος;
- ✦ Με ποιες εξωτερικές εταιρείες ή οργανισμούς πρέπει να συνεργαστούμε;
- ✦ Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που πραγματοποιούν οι εταίροι μας;

Μια βασική εταιρική σχέση είναι η επιλογή του τρόπου με τον οποίο διεξάγονται οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες μέσω της συνεργασίας με διάφορους εταίρους. Μια επιχειρηματική σύμπραξη είναι ένα δίκτυο κοινοπραξιών με άλλους οργανισμούς που είναι απαραίτητο για την προσφορά και την εμπορική αξιοποίηση της αξίας.

### ■ Βασικές δραστηριότητες (ΒΔ)

Πρόκειται για ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για μια επιχείρηση προκειμένου να δημιουργήσει σχέσεις με τους πελάτες, να τους παρέχει προστιθέμενη αξία και να δημιουργεί μια ροή εσόδων.

- ✦ Ποιες ενέργειες πρέπει να αναλάβουμε για να προσφέρουμε την πρόταση αξίας μας στους πελάτες μας;
- ✦ Ποιες ενέργειες απαιτούν τα κανάλια προσέγγισης του πελάτη και οι σχέσεις μας μαζί του;

Οι βασικές δραστηριότητες διαφέρουν ανάλογα με το προφίλ της εταιρείας. Για ορισμένες εταιρείες, τέτοια δραστηριότητα θα είναι το ίδιο το προϊόν, δηλαδή η παραγωγή και η παράδοση των αγαθών. Για άλλες, η επίλυση κοινωνικών προβλημάτων θα αποτελεί βασική δραστηριότητα.

### ■ Βασικοί πόροι (ΒΠ)

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται οι πόροι που απαιτούνται για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας καθώς και για τη διανομή αυτής της αξίας στους πελάτες.

- ✦ Ποιους βασικούς πόρους χρειαζόμαστε για να προσφέρουμε την πρόταση αξίας μας;
- ✦ Ποιοι πόροι απαιτούνται για την ορθή λειτουργία των καναλιών διανομής;
- ✦ Τι πόρους απαιτούν οι πελατειακές μας σχέσεις;

Οι βασικοί πόροι περιλαμβάνουν υλικούς πόρους (π.χ. μηχανήματα, συσκευές, αποθήκες), οικονομικούς πόρους (χρήματα που απαιτούνται για την παραγωγή αξίας για τον πελάτη), πνευματικούς πόρους (πνευματικά δικαιώματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας) και ανθρώπινους πόρους (ανθρώπινο κεφάλαιο).

### ■ Πρόταση αξίας (ΠΑ)

Πρόκειται για ένα σύνολο παροχών που προσφέρει η εταιρεία στους πελάτες της για την επίλυση των προβλημάτων τους. Συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγουν αξία για συγκεκριμένα τμήματα πελατών.

- ✦ Τι αξία παράγουμε για τους πελάτες μας;
- ✦ Ποια προβλήματα πελατών θέλουμε να λύσουμε;



- ✦ Τι έχει μεγαλύτερη σημασία για τους πελάτες;
- ✦ Ποια είναι η μεγαλύτερη αξία γι' αυτούς;

Η πρόταση αξίας είναι κάτι που ωθεί τον πελάτη να επιλέξει το προϊόν σας αντί των προϊόντων του ανταγωνιστή σας. Η αξία θα πρέπει να λύνει τα προβλήματα του πελάτη ή να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Η πρόταση αξίας μπορεί να είναι συγκεκριμένα οφέλη, όπως τα κοινωνικά οφέλη.

Η αξία που παρέχεται στον πελάτη περιλαμβάνεται στην προσφορά της αγοράς. Η αξία είναι τόσο πιο πολύτιμη, όσο πιο σπάνια είναι η προσφορά και όσο πιο μοναδικός είναι ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η αξία. Η αξία που παρέχεται στον πελάτη λαμβάνει μετρήσιμη μορφή: ποσοτική, π.χ. χαμηλότερη τιμή, και ποιοτική, π.χ. ποιότητα, εμπορικό σήμα και διαθεσιμότητα.

### ■ Σχέσεις με πελάτες (ΣΠ)

Το στοιχείο αυτό περιγράφει το είδος των αλληλεπιδράσεων που έχει η επιχείρηση με κάθε τμήμα πελάτη. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αφορούν τις προσδοκίες των πελατών ως προς τους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών τους και τις προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος αυτού από τον επιχειρηματία.

- ✦ Τι είδους σχέσεις περιμένουν οι πελάτες μας από εμάς;
- ✦ Μπορούμε να ανταποκριθούμε σε αυτές τις προσδοκίες;
- ✦ Είναι ο τρόπος δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες ενσωματωμένος σε άλλους τομείς του επιχειρηματικού μοντέλου;

Περιγράψτε το είδος της σχέσης που θα συνδέσει η εταιρεία με κάθε τμήμα καταναλωτή. Σκεφτείτε το σκοπό αυτών των αλληλεπιδράσεων. Η εταιρεία σας μπορεί, για παράδειγμα, να ενδιαφέρεται πρωτίστως για την απόκτηση νέων ή τη διατήρηση υφιστάμενων πελατών.

### ■ Κανάλια

Αυτό το μέρος του μοντέλου περιγράφει τον τρόπο παροχής προστιθέμενης αξίας σε επιμέρους τμήματα πελατών.

- ✦ Πώς μπορώ να κάνω επαφές με πελάτες;
- ✦ Ποια κανάλια θέλω να χρησιμοποιήσω;
- ✦ Ποιες μέθοδοι λειτουργούν καλύτερα;
- ✦ Ποιο είναι το κόστος που παράγεται από τα επιμέρους κανάλια;

Καθορίστε τα κανάλια μέσω των οποίων θα παρέχετε στους πελάτες σας πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας. Ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο, τα κανάλια μπορεί να είναι πρωτίστως σχεδιασμένα για την ευαισθητοποίηση των αποδεκτών σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία σας. Εξετάστε αν θέλετε να χρησιμοποιήσετε άμεσα κανάλια (όπως είναι οι πωλητές στις εγκαταστάσεις της εταιρείας ή το ηλεκτρονικό σας κατάστημα) ή έμμεσα κανάλια (συνεργαζόμενα καταστήματα, χονδρέμποροι).

Τα κανάλια επικοινωνίας είναι σχεδιασμένα για να ενημερώνουν τους πελάτες σε διάφορα στάδια της αγοραστικής απόφασης, τα κανάλια διανομής βοηθούν στην προσέγγιση του πελάτη με μια προσφορά σε όλες τις διαστάσεις (πραγματική, εμπορική και επιχειρηματική), ενώ το κανάλι πωλήσεων ορίζει διάφορες μορφές πωλήσεων (απευθείας, χονδρική, λιανική, διαδικτυο).

### ■ Τμήματα πελατών (ΤΠ)

Όταν περιγράφετε αυτό το κομμάτι, ορίζετε ομάδες πελατών για τους οποίους η εταιρεία, το προϊόν ή η υπηρεσία της θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία. Στο επιχειρηματικό μοντέλο μπορούν να οριστούν ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών ανάλογα με το ευρύ φάσμα πελατών που η επιχείρηση στοχεύει να εξυπηρετήσει.

- ✦ Για ποιον δημιουργήθηκε το προϊόν/υπηρεσία;
- ✦ Ποιος μπορεί να είναι δυνητικός πελάτης και γιατί;
- ✦ Ποιος θα είναι σε θέση να πληρώσει για το προϊόν;

Καθορίστε ποιες ομάδες ανθρώπων και οργανισμών θέλετε να προσεγγίσετε. Σκεφτείτε τα κοινά χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων πελατών (π.χ. ηλικία, τόπος διαμονής). Μπορείτε να ορίσετε ένα ή περισσότερα τμήματα διαφορετικού μεγέθους. Η εταιρεία μπορεί να εξυπηρετεί ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς, αλλά πρέπει να κάνει κάθε φορά μια επιλογή πελάτη.

### ■ Δομή κόστους

Περιγραφή της ροής κόστους που δημιουργείται κατά τη δημιουργία και διανομή προστιθέμενης αξίας, τη δημιουργία σχέσεων με επιμέρους τμήματα πελατών και τη δημιουργία εσόδων.

- ✦ Ποιες δραστηριότητες της εταιρείας απαιτούν τις μεγαλύτερες χρηματοοικονομικές δαπάνες;
- ✦ Τι προκαλεί το μεγαλύτερο κόστος;
- ✦ Ποιοι βασικοί πόροι κοστίζουν περισσότερο;

Στα επιχειρηματικά μοντέλα, οι δομές κόστους μπορεί να είναι είτε προσανατολισμένες στο κόστος είτε προσανατολισμένες στην αξία. Στην πρώτη περίπτωση, οι επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να μειώσουν το κόστος όπου είναι δυνατόν. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που εφαρμόζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με δομή κόστους βασισμένη στην αξία εστιάζουν περισσότερο στην παροχή αξίας στους πελάτες στο κατάλληλο επίπεδο.

### ■ Έσοδα

Αυτό είναι μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου Canvas που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση παράγει έσοδα από κάθε τμήμα πελάτη. Κατά το σχεδιασμό αυτού του μέρους του μοντέλου, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να εξετάσει ποια πρόταση αξίας θα είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο κάθε πελάτης-στόχος.

- ✦ Τι πληρώνουν οι πελάτες σας τώρα και για ποια αξία θα ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν;
- ✦ Πώς πληρώνουν και πώς θα μπορούσαν να πληρώσουν;
- ✦ Ποιο είναι το μερίδιο αυτών των ροών εσόδων στα συνολικά έσοδα;

Προσδιορίστε πόσα χρήματα παράγει η εταιρεία στα επιμέρους τμήματα της αγοράς. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει διάφορες ροές εσόδων που θα διαφέρουν ως προς τον μηχανισμό τιμολόγησης.

Κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος ενός επιχειρηματικού μοντέλου & Κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη ενός επιχειρηματικού μοντέλου.


### Παράδειγμα Moltivolti – αναγεννητικό επιχειρηματικό μοντέλο

- Το Moltivolti είναι εστιατόριο, χώρος συνεργασίας και συνεδριάσεων.
- Ιδρύθηκε το 2014, από μια ομάδα νεαρών φίλων της γειτονιάς με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο - προερχόμενοι από οκτώ χώρες: Σενεγάλη, Ζάμπια, Αφγανιστάν, Μπαγκλαντές, Γαλλία, Ισπανία, Γκάμπια και Ιταλία.
- Το Moltivolti είναι ένα υβριδικό επιχειρηματικό μοντέλο: λειτουργεί ταυτόχρονα ως κερδοσκοπικό και μη κερδοσκοπικό.
- Σκοπός του είναι να δημιουργήσει μια κοινοτική εμπειρία γευμάτων, έναν κόμβο κοινωνικής ένταξης και απασχόλησης που εξυπηρετεί τις ανάγκες της κοινότητας πέρα από το φαγητό και τη διατροφή.
- Αυτό που είναι μοναδικό στο αναγεννητικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι η ιδέα ότι η δημιουργία κοινοτικής αξίας είναι εξίσου σημαντική με τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας ([www.activistbrands.com](http://www.activistbrands.com))

### ΑΝΑΓΕΝΝΗΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ: m • lt v • lt

ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ: Ballarò, Palermo

Γεύματα χωρίς όρια στην κοινότητα Δημιουργία χώρου για κοινωνική δικαιοσύνη		<b>ΣΚΟΠΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ</b> "Κανείς δεν είναι ξένος...η γη μου είναι εκεί που στέκομαι"		Ένταξη, αξιοπρέπεια και ανάταση μεταναστών Σχέσεις γειτονιάς και αναγέννηση	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</b> Εταίροι χρηματοδότησης	<b>ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b> Υπηρεσία Προετοιμασία φαγητού Καινοτομία μενού Εμπορικά προϊόντα	<b>ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ</b> Γευστική εμπειρία Σικελικό/ Παγκόσμιο μενού - γεύση και παρτουσίαση «Ατμόσφαιρα» ανοικτής κοινότητας Η διαφορετικότητα ως παράγοντας διαφοροποίησης Πολιτιστική έκφραση Κοινωνικό μπαρ και χώρος συσκέψεων		<b>ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ</b> B&B γειτονιά Ταξιδιωτικοί πράκτορες Κοινωνικοί εταίροι	
	<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ</b> Σεφ & συνεργάτες Παγκόσμιο μενού Αγορά Ballarò			<b>ΚΑΝΑΛΙΑ</b> Τοπική παρουσία Κοινωνικές δραστηριότητες	
<b>ΔΙΑΦΡΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	Μισθοί Μισθωμένος χώρος Συστατικά τροφίμων	Προμήθειες εστιατορίων Καθαρισμός διάφορα	<b>ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ</b>	Εστιατόρια και μπαρ Τροφοδοσία Εμπορικά προϊόντα	Προϊόντα ΜΚΟ Μίσθωση (B&B) Αμειβόμενη συνεργασία
Κοινωνικοί εταίροι 	<b>ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b> Οργάνωση & σχεδιασμός Συνεργασία Συνεδριάσεις	<b>ΠΡΟΘΕΣΗ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ</b> Χώρος συνάντησης για κοινωνικοπολιτισμικές εκδηλώσεις Party «χώρος» για την γειτονιά (παιγνίδια) Υποστήριξη τοπικών πρωτοβουλιών Εργασία & πρακτική άσκηση Δωρεάν wi-fi «Χώρος συνεργασίας» για κοινωνικούς εταίρους Συμβουλευτικές υπηρεσίες για κοινωνικούς εταίρους		<b>ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ</b> B&B γειτονιάς Ταξιδιωτικοί πράκτορες Κοινωνικοί εταίροι	
	<b>ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ</b> Συνεργάτες που βοηθούν τους συνεργάτες Τοπικές πρωτοβουλίες Υποστήριξη γειτονιάς			<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Τοπικοί παρουσία Κοινωνικοί δραστηριότητες	
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ</b>	Μισθωμένος χώρος Διαδύκτιο Υπολογιστές & εξοπλισμός	Προμήθειες γραφείου Καθαριότητα Συντήρηση / διάφορα	<b>ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ / ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ</b>	Επιδόσεις ΜΚΟ Κοινωνική συνοχή Ενσωμάτωση γειτονιάς	

ΑΝΑΓΕΝΝΗΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Σύσταση ΜΚΟ B&amp;B "Μέσα από τα μάτια μου" Επέκταση/ Ανάπτυξη

Οι ενδεικνυόμενες συνιστώσες είναι δύσκολο να λειτουργήσουν και να μετρηθούν. Το επιχειρηματικό μοντέλο που κατασκευάζεται με τη χρήση των προαναφερθέντων συνιστωσών στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων και στη μεγιστοποίηση των θετικών (Osterwalder and Pigneur 2010, σ. 265- Bull, M., Ridley-Duff R., (2019)). Σύμφωνα με τον G. Smith (2013), οι μη κερδοσκοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν δύο ξεχωριστά πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων - ένα για τους δωρητές και ένα για τους δικαιούχους. Το πρώτο υπόδειγμα θα βασίζεται στην αρχική πρόταση Business Model Canvas (BMC) και το δεύτερο θα περιλαμβάνει μετρήσεις αντικτύπου (Impact Metrics). Στην αναφερόμενη πρόταση, εκτός από τη διάκριση μεταξύ της πρότασης οικονομικής αξίας και της πρότασης κοινωνικής αξίας, αξίζει επίσης να δοθεί προσοχή στον εμπλουτισμό της έννοιας με το στοιχείο των ανθρώπινων πόρων (Brzózka 2015). Αυτή η συμπλήρωση επιτρέπει να εστιάσετε στους ανθρώπινους πόρους που χαρακτηρίζουν μια κοινωνική επιχείρηση, στις δυσκολίες που προκύπτουν από τη δέσμευσή τους και στους κινδύνους που προκύπτουν.

Μια άλλη πρόταση για τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου παρουσιάστηκε από τον I. Lee (2015), υποδεικνύοντας έξι λογικά συσχετιζόμενα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου που τονίζουν την ιδιαιτερότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης. Αυτά είναι τα εξής: (1) Πρόταση αξίας, (2) Νομική και διοικητική δομή, (3) Πεδίο αγοράς, (4) Δικτυωμένες δραστηριότητες, (5) Πόροι και (6) Βιωσιμότητα. Καθένα από τα συστατικά στοιχεία αφορά τη βάση των δραστηριοτήτων μιας κοινωνικής επιχείρησης και αποτελεί έναν πυλώνα της αρχιτεκτονικής του οργανισμού. Η πρόταση αξίας περιγράφει την αξία του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας. Η νομική και διοικητική δομή, η εμβέλεια στην αγορά και οι δραστηριότητες δικτύωσης αναφέρονται

στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ορίζει την αγορά του και παρέχει αξία στους δικαιούχους και τους πελάτες του. Οι πόροι περιλαμβάνουν τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για τη δημιουργία και την παροχή αξίας. Από την άλλη πλευρά, η βιώσιμη ανάπτυξη των δραστηριοτήτων υποδεικνύει τις βασικές δραστηριότητες για τη δημιουργία και τη σύλληψη αξίας από τον οργανισμό (Lee, 2015, σσ. 288-292). Τα επιχειρηματικά μοντέλα που παρουσιάστηκαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Ο προσδιορισμός των συστατικών στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου συμβάλλει στον ορθό προσδιορισμό της αξίας που προσφέρεται στους πελάτες και τους δικαιούχους, των πόρων, των δραστηριοτήτων και των σχέσεων με τους εταίρους που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία αυτής της αξίας και τη διασφάλιση της επιτυχίας του οργανισμού. Ένα σωστά διαμορφωμένο σύστημα συνδέσεων και σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των επιμέρους συστατικών στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου επιτρέπει την επίτευξη τόσο των κοινωνικών όσο και των οικονομικών στόχων που προκύπτουν από την επιβίωση του οργανισμού στην αγορά. Τα επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν στους κοινωνικούς επιχειρηματίες να δημιουργήσουν κοινωνική αξία και να μεγιστοποιήσουν το κοινωνικό κέρδος. Με τη δημιουργία και την ανάπτυξη του επιχειρηματικού τους μοντέλου, μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα την ουσία της επιχείρησής τους, να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επιτύχουν προστιθέμενη αξία με τη μορφή πλεονάσματος των εσόδων έναντι του κόστους. Η δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων επιτρέπει επίσης τη σύγκριση των δραστηριοτήτων μεμονωμένων κοινωνικών επιχειρήσεων, γεγονός που με τη σειρά του επιτρέπει στους κοινωνικούς επιχειρηματίες να χρησιμοποιούν τις εμπειρίες άλλων - συγκριτική αξιολόγηση.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν στους κοινωνικούς επιχειρηματίες να δημιουργήσουν κοινωνική αξία και να μεγιστοποιήσουν το κοινωνικό κέρδος.

## Βιβλιογραφία

- [1] Bull, M., Ridley-Duff R., (2019), Towards an Appreciation of Ethics in Social Enterprise Business Models, Journal of Business Ethics, 159.
- [2] Lee I. (2015), A Social Enterprise Business Model for Social Entrepreneurs: Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία", τόμος 3, αριθ. 4, σσ. 269-301.
- [3] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: New Jersey: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [4] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.

#### 4. Τύποι νομικών μορφών Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Στη στρατηγική για την "Ευρώπη 2020", η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει καθορίσει ένα αναπτυξιακό μοντέλο που στοχεύει -και βασίζεται- στην έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Όχι μόνο οι κυβερνήσεις αλλά και οι κοινωνίες των πολιτών και οι επιχειρήσεις καλούνται να συμβάλουν ενεργά στην υλοποίηση αυτού του "στρατηγικού" οράματος. Σε ένα πλαίσιο όπου η ΕΕ έχει επικαιροποιήσει το κοινωνικό της μοντέλο για να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση που ενισχύεται από την πανδημία COVID-19 - η οποία έχει επηρεάσει βαθιά την απασχόληση και την κοινωνική διάσταση της οικονομίας - η κοινωνική οικονομία και οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή έμπνευσης και ενέργειας για τις παραδοσιακές επιχειρήσεις.

Πρόσφατα, στην Ευρώπη πειραματίζονται νέες μορφές οργάνωσης και συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου (κράτος/τοπικές αρχές), της κοινωνίας των πολιτών (μη κερδοσκοπικές οργανώσεις), των ιδιωτικών (κερδοσκοπικών) επιχειρήσεων και των πολιτών, προκειμένου να αντέξουν τις επιπτώσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού, των δημογραφικών αλλαγών και των περικοπών των δημόσιων δαπανών (spending review) στην παραγωγική ικανότητα και τα συστήματα πρόνοιας της ηπείρου μας.

Τα πιο πρόσφατα έγγραφα της Επιτροπής σχετικά με το θέμα αυτό, καθώς και η εντολή του νέου Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και της Επιτροπής, αντικατοπτρίζουν επίσης αυτούς τους

προσανατολισμούς. Από το ψήφισμα για την κοινωνική οικονομία του 2009, στην πρωτοβουλία για τις κοινωνικές επιχειρήσεις του 2011 με στόχο τη δημιουργία ενός οικοσυστήματος στην Ευρώπη για την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων που βρίσκονται στο επίκεντρο της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής καινοτομίας, στις εργασίες της διακομματικής ομάδας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΕΟΚΕ), στα συμπεράσματα πολιτικής για το θέμα που υπογράφηκαν στη διάσκεψη του Στρασβούργου το 2014, στη χαρτογράφηση των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων τους<sup>1</sup> και στη συγκριτική συνθετική έκθεση που συγκεντρώνει και επεξηγεί δεδομένα, αριθμούς και εμπειρίες σχετικά με τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε 35 χώρες.

Η έκθεση δείχνει πώς, ανάλογα με το εθνικό νομικό σύστημα και άλλα συναφή χαρακτηριστικά του πλαισίου, οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλύπτουν μια ποικιλία νομικών και οργανωτικών μορφών σε κάθε χώρα που μελετήθηκε. Σε αυτές περιλαμβάνονται ειδικές νομικές μορφές/καθεστώτα που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για την προώθηση της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων (ex lege κοινωνικές επιχειρήσεις) και νομικές μορφές που δεν έχουν σχεδιαστεί ρητά για κοινωνικές επιχειρήσεις (δηλαδή ενώσεις, συνεταιρισμοί, ιδρύματα, συμβατικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένοι τύποι μη κερδοσκοπικών οργανισμών σε διάφορες χώρες: "chitalishte" στη Βουλγαρία, "zavod" στη Σλοβενία, κοινωφελείς εταιρείες στην Τσεχική Δημοκρατία), οι οποίες

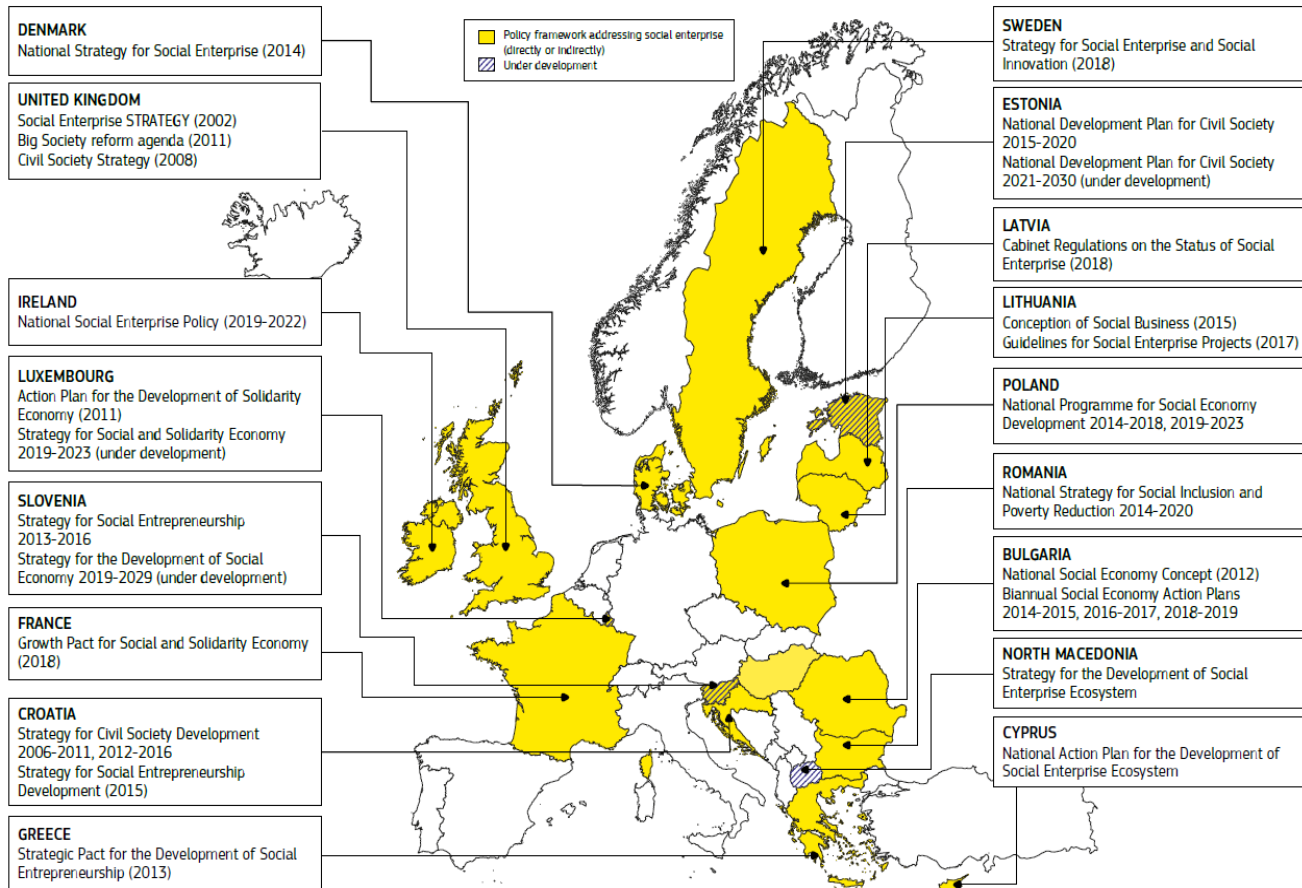
1 Το εν λόγω έργο της ΕΕ, το οποίο ανατέθηκε στο Euricse (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Έρευνας Συνεταιριστικών και Κοινωνικών Επιχειρήσεων) και στο EMES (Διεθνές ερευνητικό δίκτυο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις) από την

Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, έχει διανύσει διάφορες φάσεις, την πρώτη το 2014, τη δεύτερη το 2016 και την τελευταία το 2018-2019.

μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αν και μερικές φορές με δυσκολία, για την άσκηση οικονομικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επιδίωξη στόχων γενικού συμφέροντος.

Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των χωρών τείνουν να είναι αρκετά σημαντικές: ενώ σε ορισμένες χώρες η άσκηση οικονομικών δραστηριοτήτων από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ήταν παραδοσιακά επιτρεπτή από το νομικό σύστημα (αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, στη Γαλλία), σε ορισμένες άλλες χώρες η εμπορική δραστηριότητα ήταν μέχρι πρόσφατα μάλλον προβληματική (για παράδειγμα, στην Ιταλία).





Σχήμα 5. Χώρες με δημόσια πλαίσια πολιτικής που στοχεύουν στις κοινωνικές επιχειρήσεις

Πηγή: (2020), Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη. Συγκριτική συνθετική έκθεση, Εκδόσεις

Από συγκριτική σκοπιά, μπορούν να διακριθούν δύο ομάδες εθνών: εκείνες που έχουν ψηφίσει νομοθεσία ειδικά για την υποστήριξη της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων και εκείνες που δεν έχουν ακόμη ρυθμιστεί πλήρως.

Η νομική αναγνώριση επέτρεψε στις κοινωνικές επιχειρήσεις της πρώτης ομάδας εθνών να καθορίσουν τους στόχους, τα διακριτικά χαρακτηριστικά και τους τομείς λειτουργίας τους.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες με βάση τη δημόσια αναγνώρισή τους και τα διάφορα εθνικά νομικά συστήματα. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από (1) τις κοινωνικές επιχειρήσεις που έχουν επισημοποιηθεί μέσω ad hoc νομικών δομών που επιτρέπουν την άσκηση ενός ευρέως φάσματος δραστηριοτήτων (γενικού

ενδιαφέροντος, για παράδειγμα) ή ενός πιο εστιασμένου φάσματος (ενσωμάτωση στην εργασία, για τη δεύτερη κατηγορία). Η τρίτη κατηγορία αποτελείται από τις κοινωνικές επιχειρήσεις που έχουν αποκτήσει νομική υπόσταση χάρη στην ειδική εκτέλεση εργασιών ή την ενσωμάτωση στο πλαίσιο τους (τέταρτη κατηγορία).

Σε πολλές χώρες, ορισμένες κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιλέξιμες για το καθεστώς δημόσιας ωφέλειας (πέμπτη κατηγορία), το οποίο υπήρχε πριν από την εμφάνιση των κοινωνικών επιχειρήσεων και δεν αφορά αποκλειστικά τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Κατά συνέπεια, οι προσδιορισμένοι τύποι κοινωνικών επιχειρήσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.



Πίνακας 2. Νομικά καθεστώτα και νομικές μορφές που υιοθετούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις

Πηγή: (2020), Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη. Συγκριτική συνθετική έκθεση, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης,

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (πρόσβαση: 15.09.2022), σ. 109.

Τύπος Κοινωνικής Επιχείρησης (ΚΕ)	Περιγραφή	Νομική μορφή/καθ εστώς αποκλειστικά για την ΚΕ	Χώρες
Θεσμοθετημένη ΚΕ	Μέσω μιας νομικής μορφής που έχει σχεδιαστεί ειδικά για ΚΕ με ευρεία εστίαση (διάφοροι τομείς δραστηριότητας γενικού ενδιαφέροντος)	Ναι	Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία, Λετονία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο
Θεσμοθετημένη ΚΕ	Μέσω μιας νομικής μορφής που έχει σχεδιαστεί ειδικά για τις ΚΕ με ιδιαίτερη έμφαση στην εργασιακή ένταξη	Ναι	Τσεχική Δημοκρατία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Πολωνία, Πορτογαλία
Θεσμοθετημένη ΚΕ	Μέσω ενός καθεστώτος ΚΕ (διάφοροι τομείς δραστηριότητας γενικού ενδιαφέροντος)	Ναι	Βουλγαρία, Κροατία, Δανία, Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Λουξεμβούργο, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβακία, Σλοβενία,
Θεσμοθετημένη ΚΕ	Μέσω μιας κατάστασης WISE	Ναι	Αλβανία, Αυστρία, Βέλγιο, (7) Βουλγαρία, Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία, Κροατία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Πολωνία, Ρουμανία, Σερβία, Σλοβακία, Σλοβενία, Φινλανδία, Σλοβενία.
Οργανισμός με καθεστώς κοινωφελούς χαρακτήρα	Καθεστώς που σχετίζεται με φορολογικά προνομioύχο οργανισμό που υπάρχει για δημόσιο όφελος	Όχι	Αλβανία, (8) Αυστρία, Βουλγαρία, Τσεχική Δημοκρατία, (9) Εσθονία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ουγγαρία, Λετονία, Μάλτα, Κάτω Χώρες, Πολωνία, Ρουμανία, (10) Σουηδία, Τουρκία (μη εξαντλητικός κατάλογος)
De facto ΚΕ	Οργάνωση που πληροί τα κριτήρια που θέτει ο επιχειρησιακός ορισμός της ΕΕ για την ΚΕ, αλλά χρησιμοποιεί νομική μορφή που δεν είναι ειδική για τις κοινωνικές επιχειρήσεις (π.χ. ένωση, συνεταιρισμός, συμβατική επιχείρηση).	Όχι	Όλες οι χώρες

### **Καταστάσεις WISE - στόχευση σε ευάλωτες ομάδες**

Όλο και περισσότερα καθεστώτα που αναγνωρίζουν ιδιαίτερα τα WISE έχουν εισαχθεί σε σημαντικό αριθμό χωρών της ΕΕ, όπως η Αυστρία, η Βουλγαρία, η Κροατία, η Γερμανία, η Πολωνία, η Ρουμανία, η Σλοβενία και η Ισπανία. Αυτό διευκόλυνε την ένταξη των ατόμων με αναπηρία. Τα WISE διέπονται από νόμους ηλικίας άνω των 40 ετών, συμπεριλαμβανομένων κανονισμών που ψηφίστηκαν κατά τη διάρκεια των κομμουνιστικών κυβερνήσεων στη ΚΑΕ (Κεντρική Ανατολική Ευρώπη). Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως η Φινλανδία, η Λιθουανία και η Ισπανία, εισήχθησαν με σύγχρονη νομοθεσία (π.χ. Βουλγαρία, Κροατία, Σλοβενία).

Όλες οι προαναφερθείσες καταστάσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως WISE, δεδομένου ότι τουλάχιστον το 30% του εργατικού δυναμικού αποτελείται από υπο-εκπροσωπούμενες ομάδες ή άτομα με αναπηρία.

### **Νομικές μορφές που χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένες κοινωνικές επιχειρήσεις**

Ανάλογα με τη χώρα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις ιδρύονται μέσω ειδικών νομικών μορφών, καθεστώτων και συστημάτων διαπίστευσης που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις ή/και μέσω υφιστάμενων οργανισμών που μπορούν να πληρούν τα κριτήρια των ΚΕ (π.χ. ενώσεις, συνεταιρισμοί, συμβατικές επιχειρήσεις), εφόσον συμμορφώνονται με τις τρεις διαστάσεις του επιχειρησιακού ορισμού της ΕΕ. Υπάρχουν και οριακοί τύποι, οι οποίοι αναφέρονται σε πρωτοβουλίες και οργανισμούς που δεν μπορούν να θεωρηθούν κοινωνικές επιχειρήσεις, παρόλο που έχουν αποστολή, διότι δεν θέτουν ως προτεραιότητα την επιδίωξη κοινωνικών στόχων και/ή δεν ασκούν τακτικά οικονομικές δραστηριότητες.

Τα ακόλουθα αποτελούν απλώς ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι νομικές μορφές μπορεί να διαφέρουν στις διάφορες χώρες λόγω της ειδικής εθνικής τους ρύθμισης (βλ. Πίνακα 3).

Πίνακας 3. Νομικές μορφές που χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένες κοινωνικές επιχειρήσεις

Πηγή: (2020), *Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη. Συγκριτική συνθετική έκθεση*, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης,

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (πρόσβαση: 15.09.2022), σ. 114-118.

Χώρα	Θεσμοθετημένες μορφές ΚΕ	Οργανισμοί που μπορούν να θεωρηθούν ως ΚΕ, εφόσον πληρούν τις τρεις διαστάσεις του επιχειρησιακού ορισμού της ΕΕ
AT	Διαφορετικές νομικές μορφές με καθεστώς κοινωνικοοικονομικής επιχείρησης (SÖB), μη κερδοσκοπικού σχεδίου/εταιρείας απασχόλησης (GBP) και ενοποιητική επιχείρηση (IB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις</li> <li>▲ Συνεταιρισμοί</li> <li>▲ Εταιρείες περιορισμένης ευθύνης με/χωρίς καθεστώς κοινωνικού χαρακτήρα (gemeinnutzigkeit)</li> </ul>
BE	Διαφορετικές νομικές μορφές διαπιστευμένες ως κοινωνικές επιχειρήσεις ένταξης στην εργασία (2019), Συνεταιρισμοί διαπιστευμένοι ως κοινωνικές επιχειρήσεις (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις</li> <li>▲ Συμβατικές επιχειρήσεις</li> <li>▲ Συνεταιρισμοί</li> <li>▲ Θεμέλια</li> <li>▲ Αμοιβαία κεφάλαια</li> </ul>
BG	Συνεταιρισμοί και συμβατικές επιχειρήσεις που εγγράφονται ως επιχειρήσεις ΑΜΕΑ (81/2004)  Διαφορετικές νομικές μορφές με καθεστώς κοινωνικής επιχείρησης (κατηγορία Α και κατηγορία Α+) (240/2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις (συμπεριλαμβανομένων των chitalishta)</li> <li>▲ Συνεταιρισμοί (κυρίως γεωργικοί)</li> <li>▲ Θεμέλια</li> </ul>
PL	Ιδρύματα επαγγελματικής δραστηριότητας (ZAZ) (776/1997) Κοινωνικοί συνεταιρισμοί (εργασιακή ένταξη, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Επιχειρηματικές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (ENPO, π.χ. ενώσεις και ιδρύματα)</li> <li>▲ Συμβατικές επιχειρήσεις (μη κερδοσκοπικές εταιρείες)</li> </ul>
IT	Κοινωνικοί συνεταιρισμοί τύπου Α (που παρέχουν κοινωνικές, υγειονομικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες) και τύπου Β (381/1991) Διαφορετικές νομικές μορφές με καθεστώς κοινωνικής επιχείρησης (155/2006 και 106/2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις</li> <li>▲ Συνεταιρισμοί (π.χ. κοινοτικοί συνεταιρισμοί)</li> <li>▲ Θεμέλια</li> <li>▲ Κοινωνίες αλληλοβοήθειας</li> </ul>
CZ	Κοινωνικοί συνεταιρισμοί (ένταξη στην εργασία, 90/2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις</li> <li>▲ Συνεταιρισμοί</li> <li>▲ Θεμέλια</li> <li>▲ Ινστιτούτα</li> <li>▲ Εταιρείες περιορισμένης ευθύνης</li> <li>▲ Εταιρείες κοινής ωφέλειας</li> </ul>

HR	Εταιρείες, συνεταιρισμοί και ιδρύματα με καθεστώς προστατευμένου εργαστηρίου ή εργαστηρίου ενσωμάτωσης (157/2013) Διαφορετικές νομικές μορφές με καθεστώς κοινωνικής επιχείρησης (Στρατηγική 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις</li> <li>▲ Συμβατικές επιχειρήσεις</li> <li>▲ Εταιρείες περιορισμένης ευθύνης χρηματοδοτούμενες/ιδιοκτητούμενες από ενώσεις</li> <li>▲ Ιδιωτικά ιδρύματα</li> <li>▲ Ιδιωτικά ιδρύματα που χρηματοδοτούνται/ ανήκουν σε ενώσεις (ustanova)</li> <li>▲ Κοινωνικοί συνεταιρισμοί, συνεταιρισμοί κοινωνικής εργασίας βετεράνων, συνεταιρισμοί</li> </ul>
DE	Κοινωνικοί και πολιτιστικοί συνεταιρισμοί (2006) Επιχειρήσεις για την ένταξη AMEA και επιχειρήσεις για την ένταξη ατόμων με άλλα μόνιμα μειονεκτήματα στην αγορά εργασίας (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις (συμπεριλαμβανομένων των οργανώσεων πρόνοιας)</li> <li>▲ Ενώσεις, συνεταιρισμοί και εταιρείες περιορισμένης ευθύνης με κοινωφελή χαρακτήρα (gemeinnutzigkeit)</li> <li>▲ Συνεταιρισμοί</li> <li>▲ Λειτουργικά θεμέλια</li> </ul>
HU	Κοινωνικοί συνεταιρισμοί (εργασιακή ένταξη,141/2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ενώσεις με/χωρίς καθεστώς κοινωφελούς χαρακτήρα</li> <li>▲ Συνεταιρισμοί με/χωρίς καθεστώς κοινωφελούς χαρακτήρα</li> <li>▲ Συμβατικές επιχειρήσεις</li> <li>▲ Ιδρύματα με/χωρίς καθεστώς κοινωφελούς χαρακτήρα</li> <li>▲ Μη κερδοσκοπικές εταιρείες με/χωρίς καθεστώς κοινωφελούς χαρακτήρα</li> </ul>

Για να έχετε μια πλήρη επισκόπηση των οργανισμών που μπορούν να θεωρηθούν ΚΕ σε κάθε συγκεκριμένη ευρωπαϊκή χώρα, παρακαλούμε δείτε την έκθεση "Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη", στη σελίδα 114, στον ακόλουθο σύνδεσμο: <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>.

## Βιβλιογραφία

- [1] Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (πρόσβαση: 15.09.2022).
- [2] <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>
- [3] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Impresa Sociale: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impres/focus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>

## 5. Ενδιαφερόμενα μέρη

Για μια κοινωνική επιχείρηση, ο προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων μερών, η διαφοροποίηση μεταξύ των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων μερών και η κατανόηση της επιρροής που μπορούν να ασκήσουν αυτές οι ομάδες είναι ουσιώδους σημασίας κατά τον σχεδιασμό των καθημερινών διαδικασιών, καθώς μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα. Δεδομένου ότι το προφίλ των κοινωνικών επιχειρήσεων παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία, το μοναδικό σύνολο των ενδιαφερομένων εξαρτάται από την εκάστοτε κοινωνική επιχείρηση, τη δραστηριότητά της και το περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένη.

### ■ Θεωρία των ενδιαφερομένων μερών για τις κοινωνικές επιχειρήσεις

Η θεωρία του προσδιορισμού των ενδιαφερομένων μερών χρησιμοποιείται από τη δεκαετία του '80 για τη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων και των ενδιαφερομένων μερών τους. Ο Edward Freeman ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών στο έργο του "Strategic Management: A stakeholder approach", η οποία έκτοτε έχει εφαρμοστεί στην οργανωτική διοίκηση σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικότητας και της διαχείρισης έργων. Στο βιβλίο του, ο Freeman προσδιορίζει τις ομάδες εκείνες που μπορούν να θεωρηθούν ως ενδιαφερόμενοι μίας επιχείρησης και περιγράφει μεθόδους για τη συνεκτίμηση των αναγκών των εμπλεκόμενων μερών στις διαδικασίες διαχείρισης (Freeman, 2010- Stakeholder Theory, 2022). Η προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών διακρίνει μεταξύ μετόχων και ενδιαφερομένων μερών και ορίζει ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί αξίες και για τις δύο ομάδες. Όχι μόνο οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί αλλά και οι υβριδικοί

οργανισμοί μπορούν να κάνουν χρήση της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών κατά την αποτύπωση των συμφερόντων των ομάδων τους, καθώς αποτελούν οντότητες που παράγουν αξίες στις οποίες συμμετέχουν πολλοί συμμετέχοντες.

### ■ Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι μιας κοινωνικής επιχείρησης;

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις οργανώσεις, ομάδες ή άτομα που έχουν σημασία για τη συγκεκριμένη οργάνωση και από τα οποία εξαρτάται η οργάνωση. Ως ενδιαφερόμενος μπορεί να θεωρηθεί οποιοσδήποτε έχει οποιοδήποτε συμφέρον για την κοινωνική επιχείρηση, κάθε ομάδα που επηρεάζεται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, επηρεάστηκε από αυτά στο παρελθόν ή θα επηρεαστεί στο μέλλον. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι όσοι ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη, τα αποτελέσματα και την επιτυχία της, συμπεριλαμβανομένων όσων συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης με την εργασία τους, την τεχνογνωσία τους και τα δικά τους δίκτυα πληροφοριών (Disoci, 2022., Stevenson, 2022).

Κατά συνέπεια, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οι εξωτερικές αλλά και οι εσωτερικές ομάδες. Τα ενδιαφερόμενα μέρη για μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους, τα διευθυντικά στελέχη, τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους ως εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους χρήστες, τους υποστηρικτές, άλλες οργανώσεις του τομέα, τις τοπικές κοινότητες και πολλούς άλλους ως εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (Introduction to Business, 2022) Ο κατάλογος δεν είναι και δεν μπορεί να είναι εξαντλητικός, δεδομένου ότι η πραγματική ομάδα ενδιαφερομένων μερών

εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκάστοτε κοινωνική επιχείρηση, τις δραστηριότητές της και την αλληλεπίδρασή της με την τοπική κοινότητα στην οποία είναι ενταγμένη.

#### ■ Γιατί οι ενδιαφερόμενοι φορείς είναι σημαντικοί για τις κοινωνικές επιχειρήσεις;

Μια κοινωνική επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά αν δεν έχει ισχυρή τοπική παρουσία. Ως εκ τούτου, είναι αναπόφευκτο καθήκον μιας κοινωνικής επιχείρησης να προσδιορίσει ποιοι είναι οι σχετικοί ενδιαφερόμενοι φορείς, δηλαδή όσοι ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη, τα αποτελέσματα και την επιτυχία μιας κοινωνικής επιχείρησης, καθώς και όσοι μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά την επιχείρηση με το έργο τους, την τεχνογνωσία τους και τους δικούς τους πόρους πληροφοριών (Riactárs, 2017). Εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη εντοπιστούν προσεκτικά και ακουστούν, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να αντιδρούν ευκολότερα στις ανησυχίες που εκφράζουν οι διάφορες ομάδες και να λαμβάνουν συνεχή ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν σαν βασική λειτουργία να υποστηρίζουν την κοινωνική επιχείρηση με πληροφορίες, να διασφαλίζουν τα πρότυπα ποιότητας και να συμβάλλουν στον καθορισμό και, αν χρειαστεί, στον επανακαθορισμό της κατεύθυνσής της. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το *The importance of stakeholders* (2022) η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να βοηθήσει στα εξής:

- ✓ ενδυνάμωση των ανθρώπων με ρόλους λήψης αποφάσεων,
- ✓ δημιουργία βιώσιμης αλλαγής για την κοινωνική επιχείρηση με τεκμηριωμένες αποφάσεις,

- ✓ οικοδόμηση αμοιβαίας επωφελής σχέσεις, αξιοποιώντας τις υφιστάμενες σχέσεις και ενθαρρύνοντας νέες,
- ✓ οικοδομήσης ενός καλύτερου οργανισμού αναπτύσσοντας την κοινωνική ευθύνη,
- ✓ αύξησης της επιτυχίας της κοινωνικής επιχείρησης με την προσέλκυση ομάδων με επιρροή στον σκοπό της,
- ✓ ανταλλαγής αμοιβαίων πληροφοριών, εμπειριών και καλών πρακτικών.

Το να επιτρέπετε στα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν φωνή θα έχει ως αποτέλεσμα μια υγιέστερη σχέση, καλύτερη επικοινωνία και ομαλότερη λειτουργία για την κοινωνική επιχείρηση.

#### ■ Πώς να εντοπίσετε τους ενδιαφερόμενους φορείς;

Για τον προσδιορισμό των σχετικών ενδιαφερομένων μερών, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα άτομα και οι ομάδες που είναι πιθανότερο να συμμετέχουν ή να επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης. Ο κατάλογος των ομάδων μπορεί να περιλαμβάνει διάφορους συμμετέχοντες, από το προσωπικό και τους εθελοντές μέχρι τους πελάτες και τους τοπικούς φορείς.

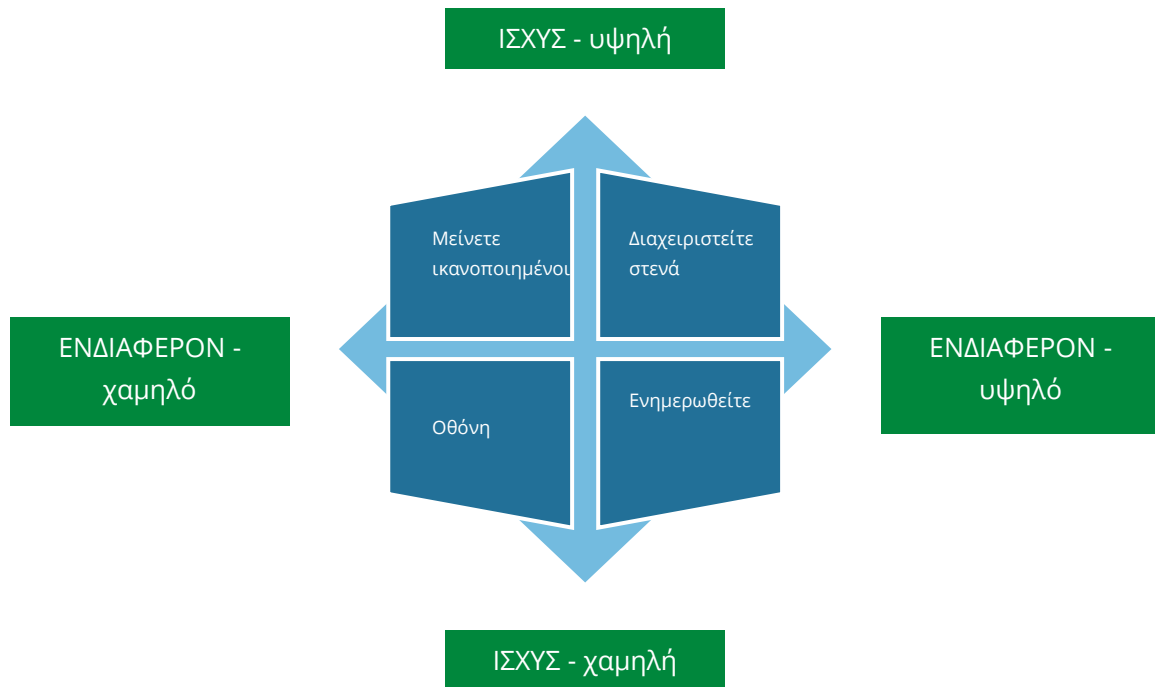
Αναπόφευκτα, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων μερών, ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να αποκτήσουν μεγαλύτερη σημασία από άλλα. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να καταρτιστεί ένας χάρτης των *βασικών ενδιαφερομένων μερών*, τα οποία συνδέονται στενότερα με τους στόχους της κοινωνικής επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας την έννοια που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου Learning FromWOeRK (Πανεπιστήμιο του Πλίμουθ), οι ενδιαφερόμενοι φορείς που αποτελούν το κλειδί για την επιτυχία της κοινωνικής επιχείρησης μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ✦ Πελάτες: τα άτομα που αγοράζουν το προϊόν ή χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της κοινωνικής επιχείρησης. Η χαρτογράφηση των αναγκών τους είναι απαραίτητη για το επιτυχημένο μάρκετινγκ και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του στόχου. Εάν οι ανάγκες τους μείνουν χωρίς φροντίδα, θα αποφύγουν να επαναλάβουν τις αγορές τους ή να συστήσουν το προϊόν/την υπηρεσία σε άλλους.
- ✦ Δικαιούχοι: είναι οι καταναλωτές του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας που επωφελούνται άμεσα από τη χρήση τους. Η συμμετοχή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική στο σχεδιασμό, την αναθεώρηση και την παράδοση του έργου. Η εστίαση στους δικαιούχους μπορεί να βοηθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις ανάγκες και τον κοινωνικό αντίκτυπο που μπορούν να αναμένουν να έχουν.
- ✦ Βασικοί παράγοντες επιρροής: περιλαμβάνουν τις ομάδες εκείνες που επηρεάζουν τους πελάτες/χρήστες υπηρεσιών, επομένως επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς. Εάν ληφθούν υπόψη οι βασικοί παράγοντες επιρροής, μπορεί να βελτιωθεί το προφίλ της κοινωνικής επιχείρησης καθώς και η πελατειακή βάση. Με τη βοήθεια των βασικών παραγόντων επιρροής, τα κύρια μηνύματα της επιχείρησης μπορούν εύκολα να κοινοποιηθούν, ωστόσο, είναι επίσης σε θέση να καταστρέψουν τη

φήμη της. Οι προηγούμενοι δικαιούχοι συχνά γίνονται βασικοί παράγοντες επιρροής όταν αρχίζουν να συνιστούν την κοινωνική επιχείρηση. (ibidem)

#### ■ Ιεράρχηση των ενδιαφερομένων με Δίκτυο Ισχύος-Ενδιαφέροντος

Αφού προσδιοριστούν οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων για την κοινωνική επιχείρηση, αξίζει να γίνει μια κατάταξη από άποψη σπουδαιότητας. Σύμφωνα με την ανάρτηση στο ιστολόγιο του Institute Project Management (2022), η ιεράρχηση θα βοηθήσει στην αναγνώριση τόσο του επιπέδου επιρροής της συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφερομένων όσο και του επιπέδου ενδιαφέροντος για το έργο της κοινωνικής επιχείρησης. Ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την κατηγοριοποίηση των ομάδων συμφερόντων όσον αφορά την επιρροή, το ενδιαφέρον και το επίπεδο συμμετοχής είναι με τη χρήση του πλέγματος δύναμης-ενδιαφέροντος. Η τεχνική αυτή, που χρησιμοποιείται συνήθως για την ταξινόμηση των βασικών παραγόντων, βοηθά στον προσδιορισμό του πού πρέπει να επενδυθούν οι πόροι. Το πλέγμα προσφέρει τέσσερις κατηγορίες για την ομαδοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών ανάλογα με το πόση επιρροή έχει το συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος (δύναμη επιρροής) και πόσο ενδιαφέρον έχει το ενδιαφερόμενο μέρος για την κοινωνική επιχείρηση (ενδιαφέρον).



Εικόνα 6. Προσαρμοσμένο από: Γράφημα για το δίκτυο ενδιαφέροντος ισχύος, Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων

**Χαμηλή ισχύς, χαμηλό ενδιαφέρον** → Παρακολουθήστε.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη με μικρή δύναμη επιρροής και χωρίς σημαντικό ενδιαφέρον για την κοινωνική επιχείρηση δεν αποτελούν κεντρική ομάδα-στόχο, ωστόσο δεν μπορούν να απορριφθούν ως ασήμαντα. Η παρακολούθηση και η τακτική επικοινωνία μαζί τους θα τους αποτρέψει από το να σχηματίσουν αρνητική γνώμη για την επιχείρηση.

**Χαμηλή ισχύς, υψηλό ενδιαφέρον** → Ενημερωθείτε.

Παρόλο που αυτή η ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να ενδιαφέρεται πολύ για τις δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης, η δύναμή της δεν επαρκεί για να την καταστήσει παράγοντα επιρροής. Η καλύτερη στρατηγική θα ήταν να ενημερώνεται αυτή η ομάδα αρκετά ώστε να διασφαλίζεται η θετική της στάση απέναντι στο εγχείρημα της κοινωνικής επιχείρησης.



*Υψηλή ισχύς, χαμηλό ενδιαφέρον → Διατηρήστε ικανοποιημένοι.*

Το σχετικά χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος αυτής της ομάδας δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να την απορρίψετε ως μη σχετική. Αντιθέτως, αντιπροσωπεύει μια σημαντικά σημαντική ομάδα που πρέπει να διατηρηθεί ικανοποιημένη. Με την ισορροπημένη εμπλοκή τους στην κοινωνική επιχείρηση, το επίπεδο ενδιαφέροντός τους θα μπορούσε να αυξηθεί.

*Υψηλή ισχύς, υψηλό ενδιαφέρον → Διαχειριστείτε στενά.*

Έχοντας σημαντική δύναμη και υψηλό ενδιαφέρον, αυτή η κατηγορία συγκεντρώνει τους πιο σημαντικούς ενδιαφερόμενους φορείς για την κοινωνική επιχείρηση, οι οποίοι θα πρέπει να βρίσκονται στην κορυφή του καταλόγου των φορέων προτεραιότητας. Παρόλο που πρέπει να απευθύνονται σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών, η προσοχή πρέπει να εστιάζεται στη συγκεκριμένη ομάδα για την πλήρη δέσμευση και ικανοποίηση. (ibidem)

## Σύγκρουση συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών και επίλυσή της

Οι διάφοροι τύποι ομάδων ενδιαφερομένων φτάνουν με διαφορετικές εστιάσεις και συμφέροντα. Το επίπεδο συμμετοχής των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών στην κοινωνική επιχείρηση είναι επίσης διαφορετικό. Αυτά μπορεί τελικά να δημιουργήσουν σύγκρουση συμφερόντων. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν λαμβάνοντας υπόψη τα συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα των βασικών ενδιαφερομένων μερών τους, τα οποία συχνά προκύπτουν από τον υβριδικό χαρακτήρα της κοινωνικής επιχείρησης: ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη, για παράδειγμα, μπορεί να θέλουν να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στους εμπορικούς στόχους, ενώ άλλα θα επέλεγαν την ενίσχυση της κοινωνικής αξίας (Eiselein & Dentchev, 2020).

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών μπορούν να επιλυθούν με την αύξηση του επιπέδου συμμετοχής των ομάδων ενδιαφερομένων μερών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και με τη βελτίωση των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων μερών. Για την επίλυση του προβλήματος που προκύπτει από τη συγκρουσιακή φύση των κοινωνικών και εμπορικών στόχων, προσφέρονται τέσσερις μηχανισμοί διακυβέρνησης, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ **ταίριασμα αξιών:** οι κοινές αξίες είναι απαραίτητες όχι μόνο με τους εσωτερικούς αλλά και με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους: όσο περισσότερο οι προσωπικές αξίες ταιριάζουν με τους γενικούς στόχους και τις αξίες του οργανισμού, τόσο πιο έντονο είναι το αίσθημα κοινών στόχων μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών (ibid., 15).
- ✓ **επικοινωνία:** η εντατική και ανοικτή επικοινωνία τόσο προς τις εσωτερικές όσο και προς τις εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων είναι ζωτικής σημασίας για την εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων και την άμεση παρουσίαση των συνολικών στόχων της κοινωνικής επιχείρησης. Θα πρέπει να προσφέρονται διάφοροι δίαυλοι και ευκαιρίες για να συζητούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς ανοιχτά τα όποια ζητήματα (ibid., 17).

- ✓ ευέλικτη δομή: Οι ευέλικτες οργανωτικές δομές με μειωμένες αποστάσεις εξουσίας και αρχές ανοικτής συζήτησης όχι μόνο διευκολύνουν την επικοινωνία αλλά και συμβάλλουν στην ενίσχυση των εταιρικών σχέσεων και της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών. (ibid., 18)
- ✓ συνεργασίες: Οι οργανισμοί-εταίροι είναι απαραίτητοι για τις κοινωνικές επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν και να διατηρήσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσελκύουν κάθε είδους μη κερδοσκοπικούς, κερδοσκοπικούς ή κυβερνητικούς οργανισμούς. Ωστόσο, με μια προσεκτική και ισορροπημένη επιλογή εταίρων με παρόμοιους στόχους, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ κοινωνικών και εμπορικών στόχων. (ibid., 21)

Οι τέσσερις μηχανισμοί διακυβέρνησης αλληλοσυμπληρώνονται και, συνεπώς, είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους κατά την επίλυση αντικρουόμενων συμπερόντων.

## Βιβλιογραφία

- [1] Ανάπτυξη ψηφιακών, κοινωνικών και πολιτικών ικανοτήτων για εκπαιδευτές ενηλίκων που εργάζονται με μετανάστες και πρόσφυγες (Disoci) - The importance of stakeholders and marketing in social entrepreneurship: <http://disoci.eu/node/358> (Last download: 18.07.2022)
- [2] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Διαχείριση των αντικρουόμενων στόχων των κοινωνικών επιχειρήσεων. *Social Enterprise Journal*.
- [3] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Διαχείριση των αντικρουόμενων στόχων των κοινωνικών επιχειρήσεων. *Social Enterprise Journal*. 16(4) : [https://www.researchgate.net/publication/346528480\\_Managing\\_conflicting\\_objectives\\_of\\_social\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/346528480_Managing_conflicting_objectives_of_social_enterprises) (Τελευταία λήψη: 20.07.2022)
- [4] Freeman, E (2010). Στρατηγικό μανάτζμεντ: Η προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών. Cambridge: Cambridge University Press
- [5] Institute Project Management - Τι είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη και γιατί είναι σημαντικά: <https://www.projectmanagement.ie/blog/stakeholders/> (Τελευταία λήψη: 18.07.2022)
- [6] Υπηρεσίες OER - Επιχειρηματικοί ενδιαφερόμενοι: <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/business-stakeholders-2/> (Τελευταία λήψη: 19.07.2022)
- [7] PiacTárs - Módszertani kézikönyv mentorált szervezetek részére. (2017). Βουδαπέστη: OFA Nonprofit Kft.
- [8] simply stakeholders - Η σημασία των ενδιαφερόμενων μερών: προσδιορισμός και ιεράρχηση της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών: <https://simplystakeholders.com/the-importance-of-stakeholders/> (Τελευταία λήψη: 18.07.2022.)
- [9] Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών - Σχετικά με τη Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών: <http://stakeholdertheory.org/> (Τελευταία λήψη: 19.07.2022.)
- [10] Stevenson, Sarah - Stakeholders in Social Enterprise (Learning form WOeRK): <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk> (Τελευταία λήψη: 18.07.2022.)

# ΕΝΟΤΗΤΑ 2.

## ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1. Έννοια της καινοτομίας και της κοινωνικής καινοτομίας

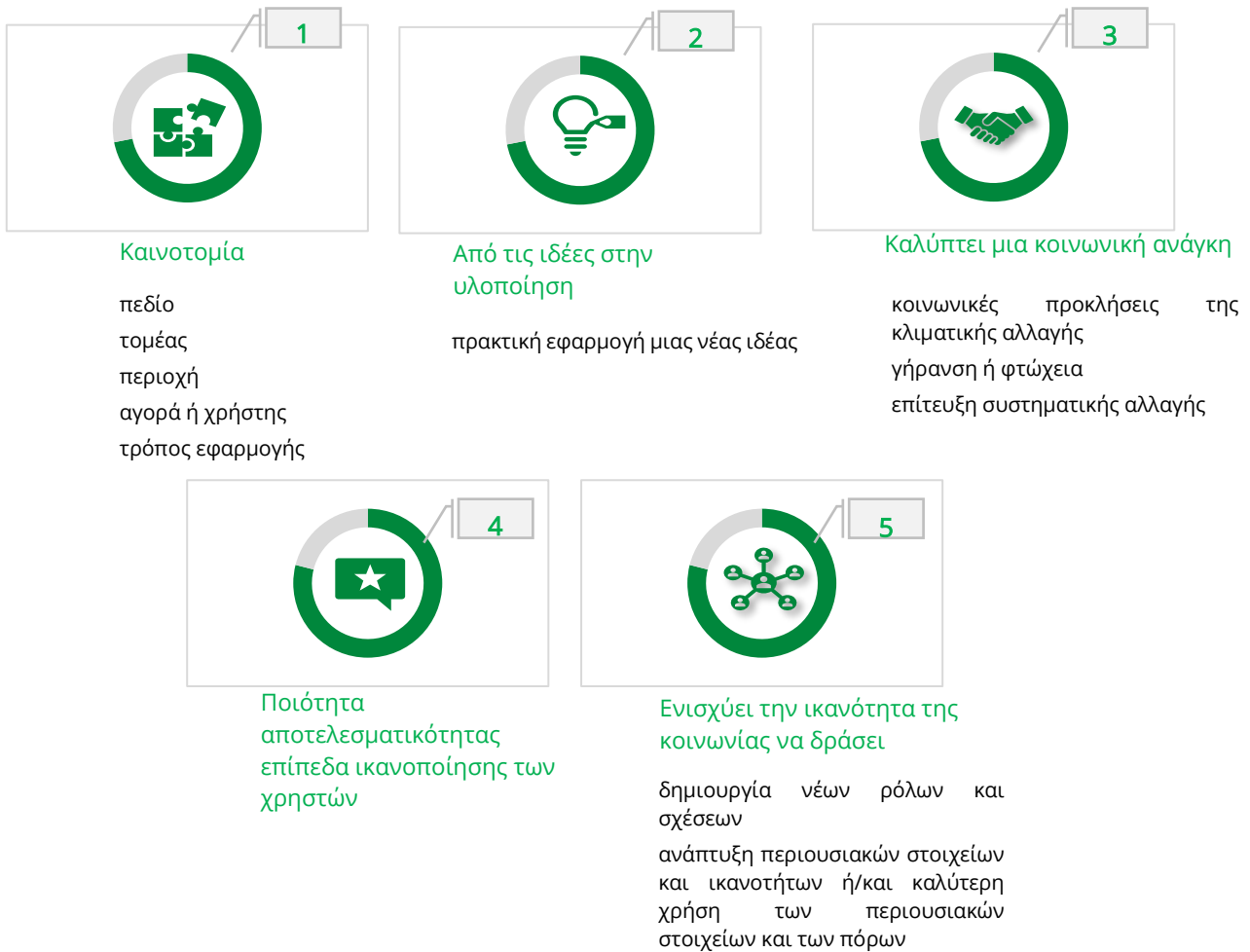
Οι πρώτες χρήσεις της κοινωνικής καινοτομίας περιλαμβάνουν, αφενός, αναφορά σε σημαντικές μακροπρόθεσμες διαρθρωτικές αλλαγές στους θεσμούς, τις συνήθειες και τις ρουτίνες που προκάλεσαν οι δημοκρατικές επαναστάσεις και η κατάρρευση της φεουδαρχικής κοινωνίας, αλλά και, αφετέρου, σε πιο συγκεκριμένες στενότερες κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές (Bailey 1970). Τα επόμενα χρόνια, η έννοια της κοινωνικής καινοτομίας έγινε διάχυτη στον ακαδημαϊκό χώρο, στη χάραξη πολιτικής, στις οργανώσεις του τρίτου τομέα και στις επιχειρήσεις. Στην ευρωπαϊκή δημόσια πολιτική σήμερα, υπάρχει συναίνεση ότι η κοινωνική καινοτομία σε γενικές γραμμές συνεπάγεται νέες ιδέες και νέες συνεργασίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γραφείο Συμβούλων Ευρωπαϊκής Πολιτικής 2010). Η κοινωνική καινοτομία σχετίζεται με νέες απαντήσεις σε πιεστικές κοινωνικές απαιτήσεις με μέσα που επηρεάζουν τη διαδικασία των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, και αφορά σε μεγάλο βαθμό την ευημερία (BEPA, 2010, σ.6)

Οι κοινωνικές καινοτομίες αφορούν τον κοινωνικό τομέα. Οι Zahra, Gedajlovic, Neubaum και Shulman (2009) τόνισαν ότι η κοινωνική καινοτομία αποτελεί τον πυρήνα της κοινωνικής

επιχειρηματικότητας. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα συνεπάγεται κοινωνική αλλαγή και βελτίωση και αυτό μπορεί να απαιτεί καινοτομία. Το σημείο εκκίνησης για την κοινωνική καινοτομία είναι η ιδέα μιας ανάγκης που δεν ικανοποιείται, σε συνδυασμό με μια ιδέα για το πώς θα μπορούσε να ικανοποιηθεί. Η κοινωνική καινοτομία αναφέρεται σε καινοτόμες δραστηριότητες και υπηρεσίες που υποκινούνται από τον στόχο της ικανοποίησης μιας κοινωνικής ανάγκης και διαχέονται κυρίως μέσω οργανισμών των οποίων οι πρωταρχικοί σκοποί είναι κοινωνικοί. Από μια ευρύτερη οπτική γωνία, η κοινωνική καινοτομία μπορεί να οριστεί ως καινοτόμες δραστηριότητες και υπηρεσίες που παρακινούνται από τον στόχο της ικανοποίησης μιας κοινωνικής ανάγκης (Mulgan 2006).

Η κοινωνική καινοτομία είναι ένας αποτελεσματικός και βιώσιμος τρόπος ανταπόκρισης στις κοινωνικές ανάγκες.





Εικόνα 7. Βασικά στοιχεία και κοινά χαρακτηριστικά της κοινωνικής καινοτομίας

Πηγή: Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. Ένα παραδοτέο του έργου: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), Ευρωπαϊκή Επιτροπή - 7ο Πρόγραμμα Πλαίσιο, Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Έρευνας.

Η κοινωνική καινοτομία είναι ένας αποτελεσματικός και βιώσιμος τρόπος ανταπόκρισης στις κοινωνικές ανάγκες. Η κοινωνική καινοτομία χρησιμοποιείται σε ιδεολογικές και θεωρητικές συζητήσεις σχετικά με τη φύση και το ρόλο της καινοτομίας στη σύγχρονη κοινωνία, είτε για να αντιμετωπίσει τις κυρίαρχες έννοιες της τεχνολογικής και οργανωτικής καινοτομίας, είτε ως εννοιολογική επέκταση του καινοτόμου χαρακτήρα της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης. Η έννοια της κοινωνικής καινοτομίας εξελίχθηκε από δύο κύριες κατευθύνσεις: την κοινωνική επιχειρηματικότητα και την τοπική ανάπτυξη.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ορίζονται από τον Bornestein (2004) ως "άνθρωποι με νέες ιδέες για την αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων, οι οποίοι είναι αμείλικτοι στην επιδίωξη των οραμάτων τους, άνθρωποι που απλά δεν δέχονται το "όχι" ως απάντηση, οι οποίοι δεν τα παρατάνε μέχρι να διαδώσουν τις ιδέες τους όσο το δυνατόν περισσότερο". Ακόμα και αν ο κοινωνικός επιχειρηματίας δεν δημιουργεί ή σχεδιάζει άμεσα ένα νέο προϊόν ή εφεύρεση, πρέπει να είναι δημιουργικός και καινοτόμος στον τρόπο με τον οποίο το κάνει, έτσι ώστε να βελτιστοποιήσει και να μεγιστοποιήσει την παραγωγή του. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα συνεπάγεται έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης σχετικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο και την αλλαγή και, ως εκ τούτου, απαιτεί καινοτομία. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας περιλαμβάνει καινοτομία στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα κοινωνικά προβλήματα κ.λπ. Επομένως, ο κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να είναι καινοτόμος και δημιουργικός στον τρόπο με τον οποίο φέρνει σε επαφή τα ενδιαφερόμενα μέρη και υλοποιεί παρεμβάσεις. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας δεν μπορεί να αντιμετωπίσει μόνο το επιφανειακό πρόβλημα ή την ασθένεια, αλλά πρέπει να

εισηγηθεί και να προτείνει βιώσιμες και αποτελεσματικές λύσεις που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα θεμελιωδώς και συστηματικά, και αυτό μπορεί να απαιτεί πολλή καινοτομία (Mthembu, Brian, 2019). Η καινοτομία πρέπει να έχει ριζοσπαστικό ή ανατρεπτικό χαρακτήρα, για να μπορέσει να συμβάλει πραγματικά στον κοινωνικό μετασχηματισμό, και συνεπώς στην κοινωνική επιχειρηματικότητα ή στον κοινωνικό αντίκτυπο.

Πρέπει να μπορεί και να επιτρέπει την αλλαγή και τον μετασχηματισμό του συστήματος.

Ο Mulgan (2006) αναφέρει ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα και η κοινωνική αλλαγή που προκύπτει από αυτήν πρέπει να είναι ριζοσπαστική και ανατρεπτική, αντί για συνηθισμένη, για να έχει πραγματικά σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο. Οι τύποι καινοτομίας είναι οι εξής:

- **Διαταρακτική καινοτομία** - Για να είναι πραγματικά αποτελεσματική, το κύριο καθήκον της κοινωνικής επιχειρηματικότητας θα πρέπει να είναι να είναι διαλυτική - να αλλάζει αποτελεσματικά το σύστημα. Διαφορετικά, η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι απλώς θεραπεία ή ανακούφιση των συμπτωμάτων. Το μέγεθος του κοινωνικού αντίκτυπου που θα έχει ο κοινωνικός επιχειρηματίας, εξαρτάται από το πόσο διασπαστικός ή ριζοσπαστικός είναι ο ίδιος και οι λύσεις του. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι έρχονται κοντά και συνεργάζονται για να επιφέρουν κοινωνική βελτίωση.
- **Ριζοσπαστική καινοτομία** - Η καινοτομία που συνοδεύει ή που ενσωματώνεται σε μια κοινωνική ευκαιρία ή επιχείρηση μπορεί να είναι ριζοσπαστική. Η ριζοσπαστική κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι πιο πιθανή, όσο μεγαλύτερη είναι η κοινωνική ανάγκη και όσο μεγαλύτερη είναι η επιτακτική ανάγκη ή ο στόχος για την επίτευξη

κοινωνικού αντίκτυπου. Όσο πιο ριζοσπαστικός είναι ο κοινωνικός επιχειρηματίας, τόσο πιο πιθανές είναι οι πιθανότητες επιβίωσής του. Όσο πιο παθιασμένος είναι ο κοινωνικός επιχειρηματίας, τόσο πιο πιθανό είναι να είναι ριζοσπαστικός.

- ▲ **Η σταδιακή καινοτομία και η διαρκής καινοτομία** - δεν είναι κοινές με την κοινωνική επιχειρηματικότητα.



Νέες προσεγγίσεις για την τοπική ανάπτυξη έχουν εμφανιστεί, οι οποίες εστιάζουν στην εκμετάλλευση και προώθηση των ενδογενών δυνατοτήτων της περιοχής (Lenz, Shier, 2021). Η κοινωνική καινοτομία είναι αρκετά συχνά είτε τοπικά ή περιφερειακά συγκεκριμένα, είτε/και χωρικά διαπραγματεύσιμη μεταξύ φορέων και θεσμών που έχουν ισχυρή εδαφική σύνδεση. Η προσέγγιση αυτή ορίζει την κοινωνική καινοτομία ως την ικανοποίηση αλλοτριωμένων ανθρώπινων αναγκών μέσω του μετασχηματισμού των κοινωνικών σχέσεων: μετασχηματισμοί που "βελτιώνουν" τα συστήματα διακυβέρνησης που καθοδηγούν και ρυθμίζουν την κατανομή των αγαθών και υπηρεσιών που προορίζονται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών και που δημιουργούν νέες δομές και οργανώσεις διακυβέρνησης (φόρουμ συζητήσεων, συστήματα λήψης πολιτικών αποφάσεων, επιχειρήσεις, διεπαφές, συστήματα κατανομής κ.ο.κ.). Λαμβάνοντας υπόψη τις έννοιες της τοπικής ανάπτυξης, η κοινωνική καινοτομία περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τον μετασχηματισμό των κοινωνικών σχέσεων στον χώρο, την αναπαραγωγή των ταυτοτήτων και της κουλτούρας που συνδέονται με τον τόπο και ανταλλάσσονται χωρικά, καθώς και την εγκαθίδρυση δομών διακυβέρνησης που

βασίζονται στον τόπο και σχετίζονται με την κλίμακα (Moulaert 2009). Οι κοινωνικές καινοτομίες στην τοπική ανάπτυξη είναι ορατές σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, αλλά παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές από εκείνες που αφορούν την εργασιακή ενσωμάτωση, τόσο ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων όσο και ως προς τα είδη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στην Ιταλία, για παράδειγμα, χιλιάδες κοινωνικές επιχειρήσεις παρέχουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του έργου της ένταξης των μειονεκτούντων ατόμων. Σε άλλες χώρες, όπως η Σουηδία και η Φινλανδία, δραστηριοποιούνται κυρίως σε συγκεκριμένους τομείς, όπως οι υπηρεσίες απασχόλησης και οι παιδικοί σταθμοί (Corpus et al. 2017). Στη Γαλλία, η κύρια κατεύθυνση της κοινωνικής καινοτομίας είναι η δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών κοινωνικής και κοινοτικής φροντίδας, με την ενσωμάτωση των δημόσιων κοινωνικών και εργασιακών πολιτικών. Αξίζει να αναφέρουμε ορισμένα παραδείγματα κοινωνικής καινοτομίας:

- ✓ Community Care Assynt - Ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα που ιδρύθηκε από κατοίκους της περιοχής και παρέχει υπηρεσίες για την υποστήριξη των ανθρώπων ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν λόγω ηλικίας, υγείας ή αναπηρίας (<http://www.communitycareassynt.org.uk/>).
- ✓ Δημιουργικό Κέντρο Fish Factory - Το αποτέλεσμα της μεταμόρφωσης ενός εγκαταλελειμμένου ιχθυοτροφείου στο Stöðvarfjörður από μια ομάδα ατόμων με πάθος (<https://inhere.is/>)
- ✓ Kalix Övre Bygd - λειτουργεί τοπικό κατάστημα και παρέχει μια σειρά από δημόσιες υπηρεσίες στους τομείς της φροντίδας ηλικιωμένων, της παιδικής μέριμνας και της εκπαίδευσης (<https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>).
- ✓ Sorø Senior Service - Ένα δίκτυο εθελοντών που παραδίδουν ψώνια σε ηλικιωμένους πολίτες στις απομακρυσμένες περιοχές του δήμου (<https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>)
- ✓ Το Εργοστάσιο Πρωτοβουλίας είναι ένα πρόγραμμα κοινωνικής καινοτομίας που συντονίζεται από την Avise και υποστηρίζεται από τους οργανισμούς που καθοδηγούν νεοφυείς επιχειρήσεις σε 30 τομείς (<https://fabriqueainitiatives.org/>)
- ✓ Η συνεργατική κοινωνική στέγαση προσφέρει κατοικίες με προσιτά ενοίκια και προωθεί τον σχηματισμό έξυπνων κοινοτήτων με κοινόχρηστους χώρους, εργαλεία και υπηρεσίες (<https://www.fhs.it/?lang=en>).

Επιπλέον, υπάρχουν δύο θεωρητικές προοπτικές σχετικά με την κοινωνική καινοτομία. Από τη μία πλευρά, υπάρχει η "πρακτοροκεντρική προοπτική", μια ατομικιστική και συμπεριφοριστική προσέγγιση στην οποία η κοινωνική καινοτομία δημιουργείται μέσω των δράσεων που αναλαμβάνουν συγκεκριμένα άτομα. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μια "δομιστική προοπτική" στην οποία η κοινωνική καινοτομία θεωρείται ότι καθορίζεται από το εξωτερικό δομικό πλαίσιο (Graddy-Reed, Feldman 2015).

Η κοινωνική καινοτομία μπορεί να γίνει αντιληπτή από την οπτική γωνία ενός αποτελέσματος. Από αυτή την άποψη, η κοινωνική καινοτομία αφορά την καινοτομία με κοινωνικούς στόχους ή τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας (Cajaliba-Santana 2014). Ενώ η κοινωνική ανάπτυξη κατά τον δέκατο ένατο και εικοστό αιώνα καθοδηγήθηκε από την τεχνολογική πρόοδο και τα οικονομικά δόγματα, ο εικοστός πρώτος αιώνας πρέπει να δώσει το έναυσμα για κοινωνική καινοτομία ώστε να ενθαρρυνθούν οι κοινωνικές και συστημικές αλλαγές. Η κοινωνική καινοτομία έχει γίνει ιδιαίτερα ελκυστική για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής λόγω των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν τα παραδοσιακά συστήματα πρόνοιας στην ικανοποίηση των αυξανόμενων και ποικίλων αναγκών της κοινωνίας (Borzaga, Bodini 2014).

Οι Zahra et al. (2009) ορίζουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα δίνοντας έμφαση στην καινοτομία που αποτελεί τον τελικό στόχο της διαδικασίας: "η κοινωνική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που αναλαμβάνονται για την ανακάλυψη, τον καθορισμό και την αξιοποίηση ευκαιριών με σκοπό την ενίσχυση του κοινωνικού πλούτου με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή τη διαχείριση υφιστάμενων οργανισμών με καινοτόμο τρόπο". Η κοινωνική καινοτομία μπορεί να γίνει κατανοητή ως η διαδικασία δημιουργίας νέων λύσεων για την προώθηση ενός κοινωνικού αγαθού - πρόκειται για καινοτομία που σχετίζεται με την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος (Pol και Ville, 2009). Αυτό σημαίνει όχι μόνο συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και ενσωμάτωση της τεχνολογικής

καινοτομίας με νέα επιχειρηματικά μοντέλα για να επιτευχθεί η σύγκλιση της πληροφορικής με την κοινωνική και βιομηχανική υποδομή.



Εικόνα 8. Αλυσίδα αξίας για την κοινωνική καινοτομία

Πηγή: Sullivan, 2014.



Οι κοινωνικές καινοτομίες είναι συλλογικές διαδικασίες. Η δήλωση αυτή υποδηλώνει ότι οι καινοτομίες προωθούν διαδικασίες συνεργασίας και συμμετοχής. Το αποτέλεσμα των υψηλών επιπέδων καινοτομίας που συχνά περιλαμβάνει καινοτόμες λύσεις, σημαίνει υψηλό βαθμό μάθησης και επανάληψης για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με αποτέλεσμα κυκλικές αλυσίδες αξίας με βρόχους ανατροφοδότησης και συνεχή βελτίωση. Η ανοικτή καινοτομία φιλοξενεί την εφευρετικότητα των πολιτών, των κοινοτήτων, των επιχειρήσεων, των οργανώσεων πολιτών και της τοπικής και κεντρικής κυβέρνησης τόσο στο σχεδιασμό των λύσεων όσο και στους βρόχους ανατροφοδότησης για συνεργατική βελτίωση.

Συνοψίζοντας, η κοινωνική καινοτομία προωθεί ενεργά σχέσεις χωρίς αποκλεισμούς μεταξύ ατόμων, ιδίως εκείνων που παραμελούνται (ή έχουν παραμεληθεί) από προηγούμενες οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές ή κοινωνικές διαδικασίες. Επιπλέον, η κοινωνική καινοτομία

αφορά ρητά την αντιμετώπιση των αναγκών και τονίζει τη σημασία των πιο περιεκτικών λύσεων για τις πιεστικές ανθρώπινες ανάγκες. Οι κοινωνικές καινοτομίες είναι ένα είδος κοινωνικής αλλαγής- έχουν αντίκτυπο στη μελλοντική κοινωνική ανάπτυξη και την παρούσα σταθερότητα πέρα από τις προσωρινές μόδες.

Η κοινωνική καινοτομία προωθεί ενεργά σχέσεις χωρίς αποκλεισμούς μεταξύ ατόμων, ιδίως εκείνων που είναι παραμελημένοι (ή έχουν παραμεληθεί) από προηγούμενες οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές ή κοινωνικές διαδικασίες.

## Βιβλιογραφία

- [1] Bailey, F. (1970) Πολιτική και κοινωνική αλλαγή: Ορίσα το 1959. Berkeley: University of California Press.
- [2] BEPA (2010) Ενδυνάμωση των ανθρώπων, προώθηση της αλλαγής: Κοινωνική καινοτομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Γραφείο Συμβούλων Ευρωπαϊκής Πολιτικής. Ανακτήθηκε από: [http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc1\\_17731\\_35611801.pdf](http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc1_17731_35611801.pdf)
- [3] Bornstein, D. (2004). Πώς να αλλάξουμε τον κόσμο: Κοινωνικοί επιχειρηματίες και η δύναμη των νέων ιδεών. Οξφόρδη: Oxford University Press.
- [4] Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to Make of Social Innovation? Προς ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη πολιτικής. *Social Policy and Society*, 13(03), 411-421.
- [5] Cajaiba-Santana, G. (2014). Κοινωνική καινοτομία: Κίνηση του πεδίου προς τα εμπρός. Ένα εννοιολογικό πλαίσιο. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- [6] Copus A., Perjo L., Berlina A., Jungsberg L., Randall L. & Sigurjónsdóttir H. (2017), Social innovation in local development: Μαθήματα από τις σκανδιναβικές χώρες και τη Σκωτία. *NORDREGIO WORKING PAPER 2017:2* <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1091846/FULLTEXT01.pdf>
- [7] Ευρωπαϊκή Επιτροπή. 2010. Αυτή είναι η ευρωπαϊκή κοινωνική καινοτομία. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Ένωση.



- [8] Frost & Sullivan, 2014, Social Innovation in Action. Whitepaper In Partnership with Hitachi, Ltd, Ανακτήθηκε από: [https://social-innovation.hitachi-/media/project/hitachi/sib/en-eu/about/whitepaper/pdf/social\\_innovation\\_in\\_action\\_whitepaper\\_2019.pdf?upd=20191007131217Z&la=en-150&hash=FF4E6979AC64F852C2218D68CAC22393](https://social-innovation.hitachi-/media/project/hitachi/sib/en-eu/about/whitepaper/pdf/social_innovation_in_action_whitepaper_2019.pdf?upd=20191007131217Z&la=en-150&hash=FF4E6979AC64F852C2218D68CAC22393)
- [9] Graddy-Reed, A., Feldman, M. P. (2015). Stepping up: μια εμπειρική ανάλυση του ρόλου της κοινωνικής καινοτομίας ως απάντηση σε μια οικονομική ύφεση. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 8(2), 293-312.
- [10] <https://fabriqueainitiatives.org/>
- [11] <https://inhere.is/>
- [12] <http://www.communitycareassynt.org.uk>
- [13] <https://www.fhs.it/?lang=en>
- [14] <https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>
- [15] <https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>
- [16] Moolaert F. (2009) Κοινωνική καινοτομία: στο Social Innovation and Territorial Development (Κοινωνική Καινοτομία και Εδαφική Ανάπτυξη, εκδ. Diana MacCallum, Farnham, England ; Burlington, VT : Ashgate.
- [17] Mulgan, G., 2006. Η διαδικασία της κοινωνικής καινοτομίας. Καινοτομίες: τεχνολογία, διακυβέρνηση, παγκοσμιοποίηση, 1(2), σ. 145-162.
- [18] Mthembu, Anele και Barnard, Brian, Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Στόχοι, καινοτομία, εφαρμογή και αντίκτυπος στην επιχειρηματικότητα (27 Φεβρουαρίου 2019). Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3343448>
- [19] Pol, E. and Ville, S. (2009) Κοινωνική καινοτομία: λέξη-κλειδί ή διαρκής όρος; Journal of SocioEconomics, 38: σελ. 878-885.
- [20] Shaker A. Zahra, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, Joel M. Shulman, A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, Journal of Business Venturing, Volume 24, Issue 5, 2009, pp. 519-532.
- [21] Trish Lenz, Micheal L. Shier. (2021) Supporting Transformational Social Innovation through Nonprofit and Local Government Relations: A Scoping Literature Review. Human Service Organizations 45:5, pp. 454-478.
- [22] Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009). Μια τυπολογία των κοινωνικών επιχειρηματιών: Κίνητρα, διαδικασίες αναζήτησης και ηθικές προκλήσεις. Journal of Business Venturing, 24(5), σ. 519-532.

## 2. Ψηφιακές κοινωνικές καινοτομίες

Η σχέση μεταξύ τεχνολογικής και κοινωνικής καινοτομίας είναι πολύπλοκη και δύσκολα διαχωρίσιμη. Ενώ οι κοινωνικές καινοτομίες συχνά χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες, η αλληλεπίδραση μεταξύ τεχνολογίας και κοινωνικής καινοτομίας δεν είναι μια μονόδρομη γραμμική σχέση. Αντίθετα, οι κοινωνίες και οι μεμονωμένοι χρήστες εφαρμόζουν νέες και υπάρχουσες τεχνολογίες με καινοτόμους τρόπους. Έννοιες όπως ο σχεδιασμός κατά τη χρήση και το έργο οικειοποίησης των χρηστών στην τεχνολογία της πληροφορίας αναφέρονται σε πρακτικές προσπάθειες να λειτουργήσουν οι τεχνολογίες (Grimm, Fox, Baines, Albertson 2013).

Στην ψηφιακή εποχή, οι διχοτομήσεις καινοτόμος-παραγωγός και χρήστης-καταναλωτής θολώνουν η μία την άλλη. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον κοινωνικό χώρο ήταν λιγότερο δραματικός, ιδίως όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας για την επίλυση κακών κοινωνικών προβλημάτων, όπως η φτώχεια, η ανισότητα, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η περιθωριοποίηση και η κακή πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη. Αυτές οι οντότητες μπορούν να συνεργαστούν χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες για να συνδημιουργήσουν γνώσεις και λύσεις για την αντιμετώπιση ενός ευρέος φάσματος κοινωνικών αναγκών σε μειονεκτούσες, κοινωνικά αποκλεισμένες και περιθωριοποιημένες ομάδες σε κλίμακα που ήταν αδιανόητη πριν από την άνοδο των τεχνολογιών που υποστηρίζονται από το διαδίκτυο. (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014), η ψηφιακή κοινωνική καινοτομία είναι ένα νέο είδος καινοτομίας που ενεργοποιείται από το δικτυακό φαινόμενο του διαδικτύου, το οποίο οδηγεί σε νέα μοντέλα συνεργατικής παραγωγής και διαμοιρασμού περιεχομένου. Αυτό έχει αλλάξει ριζικά τον ανταγωνισμό και τις εξισώσεις προσφοράς και

ζήτησης των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στηρίζει επί του παρόντος την υιοθέτηση και επέκταση της ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας στο πλαίσιο της πολιτικής της για το ψηφιακό θεματολόγιο. Η έννοια της ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας αναπτύχθηκε από την ΕΕ, η οποία αντανάκλαται σε μία από τις προτεραιότητες του προγράμματος "Ευρώπη 2020".

Η στρατηγική "Ευρώπη 2020" έχει προσδιορίσει νέες κινητήριες δυνάμεις για την τόνωση της ανάπτυξης και της απασχόλησης σε επτά συγκεκριμένους τομείς, μέτρα για τους οποίους έχουν ενσωματωθεί σε επτά εμβληματικές πρωτοβουλίες, οι οποίες αποσκοπούν στο να καταστήσουν την οικονομία της ΕΕ πιο αποτελεσματική (μια Ευρώπη με αποδοτική χρήση των πόρων, μια βιομηχανική πολιτική για την εποχή της παγκοσμιοποίησης), να προωθήσουν την καινοτομία (ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη, Ένωση καινοτομίας) και να καταπολεμήσουν την ανεργία και τον αποκλεισμό (Νεολαία σε κίνηση, θεματολόγιο για νέες δεξιότητες και θέσεις εργασίας, ευρωπαϊκή πλατφόρμα κατά της φτώχειας).

Το ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη (DAE) στοχεύει στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που αμφισβητούν τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας, όπως η μετάβαση από τα κλειστά μοντέλα καινοτομίας στην ανοικτή και συνεργατική καινοτομία που μπορεί να απελευθερώσει τη δύναμη της κοινωνικής παραγωγής και της συλλογικής νοημοσύνης. Σε αυτό το πλαίσιο, το ψηφιακό θεματολόγιο είναι ίσως το σημαντικότερο παράδειγμα ενός τομέα πολιτικής που αφορά την ψηφιακή κοινωνική καινοτομία.

Αν και αρχικά θεωρήθηκε ως ειδική περίπτωση κοινωνικής καινοτομίας, η ψηφιακή κοινωνική καινοτομία αναγνωρίζεται πλέον ως ένα νέο πεδίο έρευνας και εφαρμογής με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Rodrigo, Palacios, Ortiz-Marcos, 2019). Η ψηφιακή



κοινωνική καινοτομία (DSI) περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στην ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και επιχειρηματικών μοντέλων που επιδιώκουν να βελτιώσουν την ευημερία και τη δράση κοινωνικά μειονεκτουσών ομάδων ή να αντιμετωπίσουν κοινωνικά προβλήματα που σχετίζονται με την περιθωριοποίηση, την ανισότητα και τον κοινωνικό αποκλεισμό (Qureshi, Pan, Zheng, 2021). Τεχνολογίες όπως η αλυσίδα μπλοκ, η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (VR και AR) έχουν μέχρι στιγμής εφαρμοστεί ευρύτερα εμπορικά, φέρνοντας μαζί τους τόσο θετικές όσο και αρνητικές διαταραχές στη βιομηχανία, την οικονομία και τις κοινωνίες μας, αλλά έχουν επίσης τη δυνατότητα να μετασχηματίσουν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τις κοινωνικές προκλήσεις χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία.

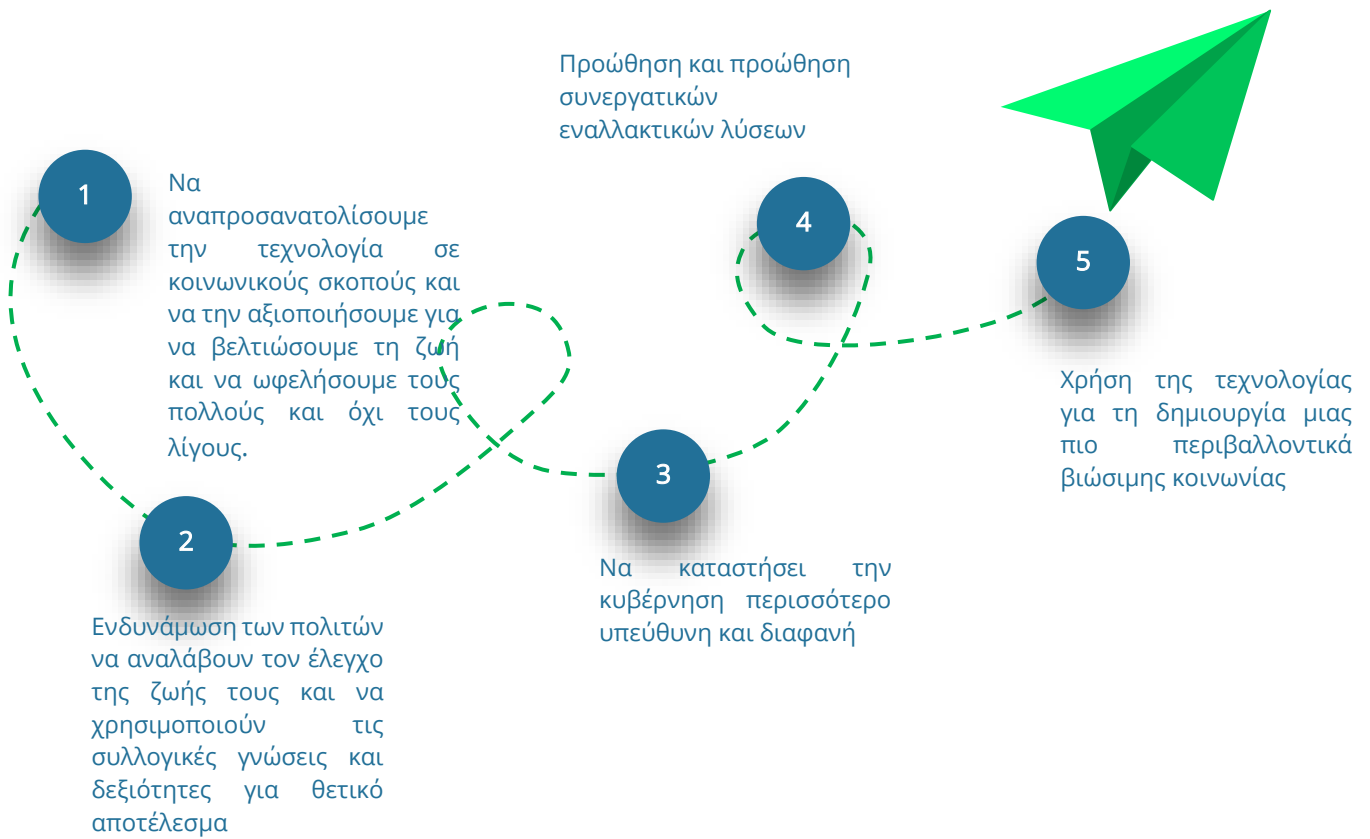
Κατά μήκος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης υπάρχουν τρία κύρια πλαίσια σχετικά με την DSI. Το πρώτο, είναι το ψηφιακό πλαίσιο που καλύπτει τις τεχνολογίες των πολιτών, τις τεχνολογίες για τη ζωή των πολιτών, τις κοινωνικές τεχνολογίες, την τεχνολογία των πολιτών, την τεχνολογία για το καλό, την κοινωνική τεχνολογία, την ψηφιακή τεχνολογία στην κοινωνική καινοτομία, τα μέσα ενημέρωσης των πολιτών, τις ψηφιακές τεχνολογίες για την κοινωνική καινοτομία, τα οικοσυστήματα του διαδικτύου, τις πλατφόρμες συλλογικής ευαισθητοποίησης CAPS, τα δίκτυα ανοικτών κοινοτήτων. Το δεύτερο είναι το κοινωνικό πλαίσιο: ψηφιακά κοινά, ηλεκτρονικά κοινά, ηλεκτρονική δημοκρατία, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, κοινωνική ενσωμάτωση της τεχνολογίας, εμπλοκή των πολιτών. Το τελευταίο, το πλαίσιο καινοτομίας είναι τα εξής: κοινωνική καινοτομία και νέες τεχνολογίες, τεχνολογική καινοτομία, ψηφιακή κοινωνική καινοτομία DSI, κοινωνική καινοτομία σε ψηφιακό πλαίσιο (Rodrigo et al. 2019)

Με την ψηφιακή κοινωνική καινοτομία (DSI) υπάρχει μια νέα συνιστώσα της τεχνολογίας της επικοινωνίας, δηλαδή η δημιουργία διαδικτυακών πλατφορμών και ψηφιακών εργαλείων επεξεργασίας πληροφοριών για την προώθηση αυτών των συνεργασιών που παράγουν αξία και για την επέκταση ή την κλιμάκωση των βέλτιστων πρακτικών και τη μεταφορά τεχνογνωσίας φθηνά και γρήγορα μέσω του δικτύου. Ο στόχος είναι να βρεθούν νέοι τρόποι επίλυσης κοινωνικών ζητημάτων, να κερδηθεί η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η βιωσιμότητα ή (μακροπρόθεσμα) να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της εμπλοκής των πολιτών για τη χρηστή διακυβέρνηση (Loretta, Passani 2014).

Οι πρωτοβουλίες κοινωνικής καινοτομίας δεν αποσκοπούν μόνο στην καινοτομία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά και στο να επηρεάσουν τις κοινωνικές σχέσεις που χαρακτηρίζουν μια κοινωνική ομάδα και μια σταθερή κοινοτική δομή (Murray, Caulier-Grice και Mulgan, 2010). Η DSI αποσκοπεί στην προώθηση της καινοτομίας και της κοινωνικής αλλαγής με βάση το φαινόμενο του δικτύου: δηλαδή συνδέσεις στο διαδίκτυο, διαδικτυακά εργαλεία συνεργασίας, κοινή χρήση ανοικτών δεδομένων και μια διαδικασία από κάτω προς τα πάνω δραστηριοτήτων και εφαρμογών που υποστηρίζονται από ομότιμους). Οι πρωτοβουλίες που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο για να υποστηρίξουν, να συμπληρώσουν ή να επιταχύνουν τις υπάρχουσες διαδικασίες κοινωνικής καινοτομίας αποτελούν μερικά από τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα DSI (Certoma 2022). Η DSI οργανώνεται ως σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που βασίζεται στον ενεργό ρόλο των πολιτών και στη χρήση

της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής για την εμπλοκή των πολιτών, την υποστήριξη ισχυρότερων δεσμών (ανταλλαγή δεδομένων, οπτικοποίηση) και, συνεπώς, τον πολλαπλασιασμό του δυνητικού αποτελέσματος των πρωτοβουλιών βάσης. (Loretta, Passani 2014).





Εικόνα 9. Κύριοι στόχοι της DSI

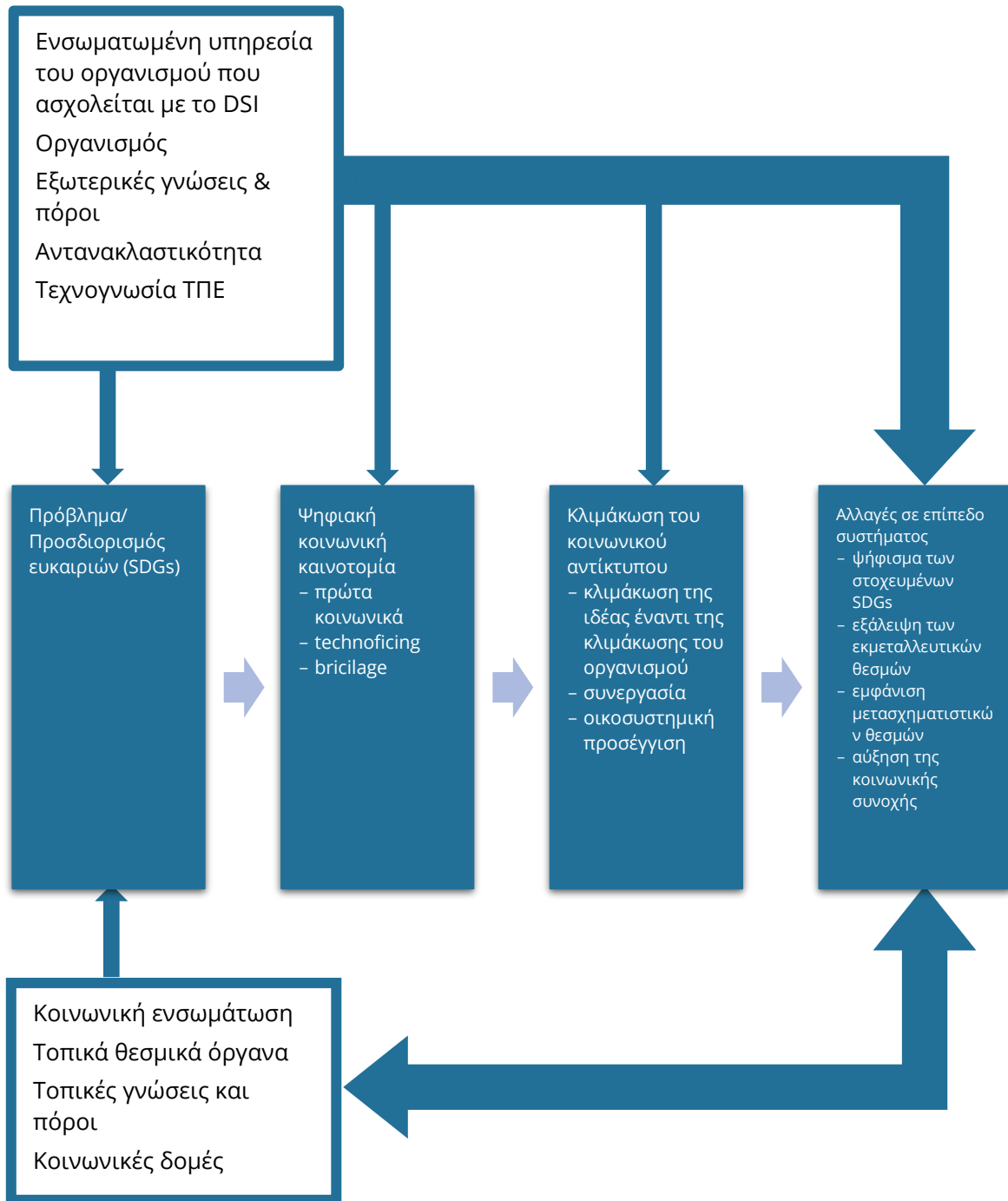
Πηγή: DSI4EU, Ένας οδηγός για την ανάπτυξη ιδεών DSI, <https://digitalsocial.eu/images/upload/65-A%20guide%20for%20developing%20DSI%20ideas.pdf>

Η ψηφιακή κοινωνική καινοτομία αφορά πρωτοβουλίες οι οποίες (Stokes, Baeck, Baker, 2017):

- ☑ Na έχουν κοινωνικό αντίκτυπο.
- ☑ Υιοθετήστε τις νέες τεχνολογικές τάσεις με καινοτόμο τρόπο.
- ☑ Στόχος η ενδυνάμωση των πολιτών για ατομική και συλλογική ευαισθητοποίηση.
- ☑ Αποδείξτε ένα σαφές δικτυακό αποτέλεσμα.
- ☑ Έμφαση στη στήριξη και συνεργασία με κοινότητες χρηστών από τη βάση ή από "κάτω προς τα πάνω".

Των πρωτοβουλιών DSI μπορούν να ηγηθούν κοινωνικοί επιχειρηματίες, κυβερνητικοί οργανισμοί, φιλανθρωπικά ιδρύματα, καταπιστεύματα, μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), συνεταιρισμοί ή εταιρείες στο πλαίσιο των εταιρικών κοινωνικών ευθυνών τους. Ωστόσο, δεδομένης της εμβέλειας και της κλίμακας των ΣΔΑΕ, οι πρωτοβουλίες αυτές είναι πιθανότερο να περιλαμβάνουν διατομεακές συμπράξεις και πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Ενσωματώνοντας την έρευνα στον τομέα των ΤΠΕ για την ανάπτυξη, της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής καινοτομίας, προτείνουμε ένα πλαίσιο για την κατανόηση της διαδικασίας της DSI και τον εντοπισμό ενδιαφερουσών ερευνητικών κατευθύνσεων.



Εικόνα 10. Διαδικασία ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας

Πηγή: Qureshi, Pan, Zheng, 2021.

Η προσέγγιση "πρώτα η κοινωνία" σημαίνει ότι οι DSIrs πρέπει να προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο. Οι DSIrs θα πρέπει να τηρούν την αρχή του technoficing, η οποία νοείται ως η σκόπιμη επιδίωξη κοινωνικών στόχων με τη χρήση μιας τεχνολογίας που είναι αρκετά καλή και κατάλληλη για το σκοπό αυτό. Το κατασκεύασμα του πολιτιστικού bricolage ορίζεται ως ο καινοτόμος ανασυνδυασμός και η ad hoc χρήση των διαθέσιμων πολιτιστικών πόρων για την υπέρβαση των περιορισμών των πόρων και των άκαμπτων κοινωνικών ιεραρχιών κατά την αντιμετώπιση κακών κοινωνικών προβλημάτων (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

Η ταχεία εξάπλωση, η διάχυτη διαθεσιμότητα και η προσιτή τιμή των νέων ψηφιακών τεχνολογιών έχουν ανοίξει έναν νέο κόσμο δυνατοτήτων για την επίλυση πιεστικών κοινωνικών προβλημάτων.

Η DSI έχει ήδη κοινωνικό αντίκτυπο σε διάφορους τομείς. Η πλατφόρμα digitalsocial.eu αναπτύχθηκε από το έργο DSI4EU και προσέφερε στους χρήστες τη δυνατότητα να βρουν καταλόγους με πρωτοβουλίες ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας (DSI) σε ολόκληρη την Ευρώπη από τον Φεβρουάριο του 2016. Το 2022 υπάρχουν σχεδόν 2.000 οργανισμοί και πάνω από 1.000 έργα που ασχολούνται με την ψηφιακή κοινωνική καινοτομία (DSI) σε ολόκληρη την Ευρώπη, με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση δραστηριοτήτων στη Δυτική και Νότια Ευρώπη. Οι πλατφόρμες ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας συγκεντρώνουν παραδείγματα ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας χωρισμένα σε θέματα υγείας και περίθαλψης, δεξιοτήτων και μάθησης, τροφίμων, περιβάλλοντος και κλιματικής αλλαγής, μετανάστευσης και ένταξης, ψηφιακής δημοκρατίας, πόλεων και αστικής ανάπτυξης,

εργασίας και απασχόλησης, πολιτισμού και τεχνών, επιστήμης, χρηματοδότησης και οικονομίας. Το έργο DSI4EU, παρουσιάζει τα κύρια στατιστικά στοιχεία της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών για την αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων. Ως παράδειγμα, μπορούμε να απαριθμήσουμε τα ακόλουθα:

- ▲ Το Baluchon κατασκευάζει οικονομικά προσιτά ξύλινα και DIY μικρο-σπίτια που επιτρέπουν σε άτομα με χαμηλό εισόδημα να ζουν ανεξάρτητα (<https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>)
- ▲ Fab Foundation - παρέχει πρόσβαση στα εργαλεία, τις γνώσεις και τα οικονομικά μέσα για την εκπαίδευση, την καινοτομία και την εφεύρεση με τη χρήση της τεχνολογίας και της ψηφιακής κατασκευής, ώστε να μπορεί ο καθένας να φτιάξει (σχεδόν) τα πάντα, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες για τη βελτίωση των ζωών και των μέσων διαβίωσης σε όλο τον κόσμο (<https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>).
- ▲ Fairphone - στόχος η δημιουργία θετικού κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου από την αρχή έως το τέλος του κύκλου ζωής ενός τηλεφώνου (<https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>)
- ▲ Η εφαρμογή I Wheel Share, διευκολύνει τη συλλογή και διάχυση πληροφοριών σχετικά με τις αστικές (θετικές και αρνητικές) εμπειρίες που μπορεί να είναι χρήσιμες για τα άτομα με

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.



αναπηρία (<https://retourimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>).

- ▲ Το mySociety είναι μια μη κερδοσκοπική κοινωνική επιχείρηση με αποστολή την εφεύρεση και διάδοση ψηφιακών εργαλείων που επιτρέπουν στους πολίτες να ασκούν εξουσία σε θεσμούς και φορείς λήψης αποφάσεων (<https://www.mysociety.org/>).
- ▲ Opendesk - αλλάζει τον τρόπο κατασκευής των επίπλων, συνδέοντας τους πελάτες με τοπικούς κατασκευαστές (<https://www.opendesk.cc/>)

Συνοψίζοντας, η ταχεία εξάπλωση, η διάχυτη διαθεσιμότητα και η προσιτή τιμή των νέων ψηφιακών τεχνολογιών έχουν ανοίξει έναν νέο κόσμο δυνατοτήτων για την επίλυση πιεστικών κοινωνικών προβλημάτων. Η ψηφιακή κοινωνική καινοτομία αξιοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών. Κύριοι τομείς της ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας είναι η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη, οι υπηρεσίες πρόνοιας (προώθηση της κοινωνικής ένταξης και συνοχής).

## Βιβλιογραφία

- [1] Anania L., & Passani, A. (2014). A Hitchiker 's guide to digital social innovation, 20ο διετές συνέδριο ITS, Ρίο ντε Τζανέιρο 2014: The Net and the Internet - Emerging Markets and Policies 106838, Διεθνής Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών (ITS).
- [2] Certona, C. (2022) Μελλοντικά σενάρια της ψηφιακής κοινωνικής καινοτομίας στην αστική διακυβέρνηση. Μια συλλογική συζήτηση για τις κοινωνικοπολιτικές επιπτώσεις στη Γάνδη, Πόλεις, 122. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103542>.
- [3] [digitalsocial.eu](https://digitalsocial.eu)
- [4] Ευρώπη 2020, Ανακτήθηκε από: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_en.htm)
- [5] Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) Social Innovation A Decade of Changes, Ανακτήθηκε από: <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>
- [6] Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K., (2013) Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice, Innovation, The European Journal of Social Science Research, 26(4):463-455
- [7] <https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>
- [8] <https://retourimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>
- [9] <https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>
- [10] <https://www.mysociety.org/>
- [11] <https://www.opendesk.cc/>
- [12] <https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>

- [13] Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgar, G., (2010). Το ανοιχτό βιβλίο της κοινωνικής καινοτομίας. Λονδίνο: Young Foundation/NESTA. Ανακτήθηκε από: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
- [14] Qureshi, I., Pan, S.L., & Zheng, Y., (2021). Ψηφιακή κοινωνική καινοτομία: Η κοινωνική καινοτομία: επισκόπηση και ερευνητικό πλαίσιο. Ειδικό τεύχος: Digital Social Innovation, 31(5), 647-671, <https://doi.org/10.1111/isj.12362>.
- [15] Rodrigo, L., Palacios, M., & Ortiz-Marcos, I., (2019). Ψηφιακή κοινωνική καινοτομία: ανάλυση της διαδικασίας εννοιολόγησης και πρόταση ορισμού, Dirección y Organización 67, 59-66
- [16] Stokes M., Baeck P., & Baker T., (2017). What next for digital social innovation? Αξιοποίηση του δυναμικού των ανθρώπων και της τεχνολογίας για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων. Ανακτήθηκε από: <https://www.nesta.org.uk/report/what-next-for-digital-social-innovation-realising-the-potential-of-people-and-technology-to-tackle-social-challenges/>

### 3. Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ)

Το πιο γνωστό μοντέλο ΕΚΕ είναι αυτό του Carroll (1979), το οποίο προτείνει ότι οι κοινωνικές ευθύνες μιας επιχείρησης είναι οι οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που διαμορφώνονται από την κοινωνία. Ο κύριος τομέας ευθύνης είναι ο οικονομικός, αλλά ταυτόχρονα η εταιρεία πρέπει να τηρεί το νόμο. Η ηθική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση δίκαιης και ειλικρινούς συμπεριφοράς. Η ΕΚΕ θεωρείται ότι επηρεάζει θετικά τη φήμη της επιχείρησης, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να αποφασίσουν να επεκτείνουν τα προγράμματα ΕΚΕ τους μετά από κακές οικονομικές συνθήκες. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά δράσεις των επιχειρήσεων πέραν των νομικών τους υποχρεώσεων έναντι της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε τον ορισμό της ΕΚΕ στην Πράσινη Βίβλο του 2001 ως "μια έννοια με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους σε εθελοντική βάση. Το να είσαι κοινωνικά υπεύθυνη σημαίνει όχι μόνο να εκπληρώνεις τις νομικές προσδοκίες, αλλά και να πηγαίνεις πέρα από τη συμμόρφωση και να επενδύεις "περισσότερα" στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το 2011 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην ανανεωμένη στρατηγική της ΕΕ 2011-2014 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη πρότεινε έναν νέο ορισμό της ΕΚΕ για να αντιμετωπίσει το πολύ σύνθετο ζήτημα της "υπέρβασης της νομικής συμμόρφωσης". Ο νέος ορισμός περιγράφει την ΕΚΕ ως "την ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία" και διευκρινίζει ότι ο σεβασμός της ισχύουσας νομοθεσίας και των συλλογικών συμβάσεων μεταξύ των κοινωνικών εταίρων αποτελεί προϋπόθεση για την εκπλήρωση αυτής της ευθύνης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011)

τόνισε τρία βασικά χαρακτηριστικά του νέου ορισμού:

- ▲ Αναγνώριση της σημασίας της βασικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Ανάπτυξη της έννοιας της "δημιουργίας κοινής αξίας".
- ▲ Ρητή αναγνώριση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των ηθικών προβληματισμών, εκτός από τους κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και καταναλωτικούς προβληματισμούς.

Η βιβλιογραφία σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) υποδεικνύει ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ επεκτείνονται πέρα από την ικανοποίηση των άμεσων συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων, προσφέροντας τη δυνατότητα να βελτιώσουν επίσης τις επιδόσεις. Η αυξανόμενη απογοήτευση από τα κερδοσκοπικά επιχειρηματικά μοντέλα έχει στρέψει την προσοχή στην κοινωνική επιχειρηματικότητα και την κοινωνική καινοτομία για την ανακούφιση των κοινωνικών ζητημάτων (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, James, 2014).

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της ΕΚΕ, καθώς και διαφορετικές προοπτικές σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ΕΚΕ θα πρέπει να εισαχθεί και να εφαρμοστεί στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, η ΕΚΕ χωρίζεται ουσιαστικά σε δύο κατηγορίες: την εξωτερική και την εσωτερική ΕΚΕ. Η εξωτερική ΕΚΕ περιλαμβάνει τρία βασικά θέματα, δηλαδή την εταιρική φιλανθρωπία, τον εταιρικό εθελοντισμό και την προστασία του περιβάλλοντος (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001), ενώ ο πυρήνας της εσωτερικής ΕΚΕ αφορά τους εργαζόμενους και τις εργασιακές σχέσεις. Ως αποτέλεσμα, η εσωτερική ΕΚΕ λειτουργεί κατά κάποιον τρόπο ως θεμελιώδεις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και θεωρείται αποτελεσματική

στρατηγική για την ενθάρρυνση της ικανοποίησης του προσωπικού, της συναισθηματικής δέσμευσης και εμπλοκής των εργαζομένων και των δραστηριοτήτων ανταλλαγής γνώσεων (Gurta, Sharma, 2016) και με τη σειρά της, την ενίσχυση της οργανωτικής δημιουργικότητας (Chaudhary, Akhoury, 2018).

Οι Graddy-Reed & Feldman (2015) παρουσίασαν τα πολλαπλά μονοπάτια προς την κοινωνική καινοτομία στα οποία η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί ξεχωριστά. Το πιο άμεσο μονοπάτι είναι μέσω οργανισμών, είτε πρόκειται για κερδοσκοπικούς, μη κερδοσκοπικούς ή για μια υβριδική δομή, οι οποίοι δημιουργούνται με ρητό στόχο να επιχειρήσουν να αντιμετωπίσουν ένα κοινωνικό πρόβλημα. Οποιαδήποτε καινοτομία

μπορεί να έχει κοινωνικό αποτέλεσμα: η τεχνολογική ή οργανωτική καινοτομία των επιχειρήσεων που επιδιώκει το κέρδος μπορεί να παράγει εξωτερικές επιδράσεις που δημιουργούν κοινωνικό όφελος (Pol and Ville, 2009). Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν έμμεσα κοινωνική καινοτομία μέσω μιας θετικής εξωτερικής επίδρασης με κοινωνική εφαρμογή. Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να δημιουργήσουν κοινωνική καινοτομία μέσω της κοινωνικής τους εμπλοκής, δηλαδή των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ). Η θεώρηση της ΕΚΕ ως ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί επίσης να θεωρηθεί κοινωνική καινοτομία, δεδομένου ότι εφαρμόζει μια νέα επιχειρηματική ιδέα που θα οδηγήσει σε κοινωνική ανάπτυξη.



Εικόνα 11. Πηγή της κοινωνικής καινοτομίας

Πηγή: Feldman (2015).

Αυτές οι τρεις εναλλακτικές διαδρομές υποδηλώνουν ότι η κοινωνική καινοτομία δεν θα περιορίζεται στις κοινωνικές επιχειρήσεις, αλλά θα καλύπτει το φάσμα των οργανωτικών μορφών. Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να δημιουργήσουν κοινωνική καινοτομία μέσω της κοινωνικής τους συμμετοχής, δηλαδή μέσω των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ). Η ΕΚΕ θεωρείται ότι επηρεάζει θετικά τη φήμη της επιχείρησης.

Η κοινωνική καινοτομία, η οποία ορίζεται ως καινοτόμες δραστηριότητες και υπηρεσίες που υποκινούνται από τον στόχο της κάλυψης μιας κοινωνικής ανάγκης" (Mulgan, 2006, σ. 146), εμφανίζεται σε διάφορες μορφές οργανισμών, από κερδοσκοπικές επιχειρήσεις που συχνά δημιουργούν κοινωνική αξία μέσω των προγραμμάτων ΕΚΕ τους, μέχρι οργανισμούς διπλής αποστολής που διαμορφώνουν νέα υβριδικά μοντέλα (Dees, Anderson, 2006). Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες επικεντρώνονται στην επίτευξη βελτιωμένων κοινωνικών αποτελεσμάτων για μια συγκεκριμένη κοινότητα ή ομάδα ενδιαφερομένων (Chell, Nicolopoulou, Karatas-Özkan, 2010).



Εικόνα 12. Το ολοκληρωμένο μοντέλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της κοινωνικής καινοτομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Πηγή: et. al (2016).

Η ανάλυση των εννοιών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της κοινωνικής καινοτομίας έριξε φως στον τρόπο με τον οποίο η ΕΚΕ που ενσωματώνεται στην εταιρική στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί κοινωνική καινοτομία. Τόσο η εταιρική κοινωνική καινοτομία όσο και η κοινωνική επιχειρηματικότητα επιχειρούν να συμβάλουν στην επίλυση κάποιου κοινωνικού προβλήματος, διατηρώντας παράλληλα την οικονομική βιωσιμότητα.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και η κοινωνική καινοτομία θεωρούνται ολόένα και περισσότερο ως μέσο για την υπέρβαση των μηχανισμών της αγοράς που διέπουν τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς και την επανεπένδυση των κερδών τους στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τις κοινότητες ή τις ομάδες

ενδιαφερομένων. Σε αντίθεση με τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες επικεντρώνονται στη "διπλή κατώτατη γραμμή", ένα κίνητρο για να αποδώσουν τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά. Τόσο η κοινωνική επιχειρηματικότητα όσο και η κοινωνική καινοτομία μοιράζονται κοινές επικαλύψεις, σημαντικά στη διαδικασία εντοπισμού ευκαιριών επίλυσης προβλημάτων για ανεκπλήρωτες κοινωνικές ανάγκες (Philips 2015).

## Βιβλιογραφία

- [1] Chaudhary, R., & Akhouri, A., (2018). Σύνδεση των αποδόσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της δημιουργικότητας: Μοντελοποίηση της εργασιακής δέσμευσης ως μεσολαβητή. *Journal of cleaner production*, 190, 809-821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187>
- [2] Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-Özkan, M., (2010). Κοινωνική επιχειρηματικότητα και επιχείρηση: Διεθνείς και καινοτομικές προοπτικές. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493.
- [3] Dees, J. G., & Anderson, B. B., (2006). Διαμόρφωση μιας θεωρίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας: Χτίζοντας πάνω σε δύο σχολές πρακτικής και σκέψης. Στο R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field* (σσ. 39-66). ARNOVA Occasional Paper Series 1(3).
- [4] Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001). Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Πράσινη Βίβλος. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων: Λουξεμβούργο. Ανακτήθηκε από: [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningpolicy/doc/mobility/com329\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningpolicy/doc/mobility/com329_en.pdf)
- [5] Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011). Εταιρική κοινωνική ευθύνη: ένας νέος ορισμός, ένα νέο πρόγραμμα δράσης. Ανακτήθηκε από: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_11\\_730](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730)
- [6] Graddy-Reed, A., & Feldman, M. P., (2015). Stepping up: μια εμπειρική ανάλυση του ρόλου της κοινωνικής καινοτομίας ως απάντηση σε μια οικονομική ύφεση. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 293-312.
- [7] Gupta, N., & Sharma, V., (2016). Η σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της δέσμευσης των εργαζομένων και η σύνδεσή της με την οργανωτική απόδοση: A conceptual model. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 59.
- [8] Jia, Y., Yan, J., Liu, T., & Huang, J., (2019). Πώς επηρεάζει η εσωτερική και η εξωτερική ΕΚΕ την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων; Διερεύνηση πολλαπλών μηχανισμών διαμεσολάβησης και οριακών συνθηκών. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2476. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142476>.
- [9] Mulgan, G., (2006). Η διαδικασία της κοινωνικής καινοτομίας. *Καινοτομίες: Τεχνολογία, Διακυβέρνηση, Παγκοσμιοποίηση*, 1, 145-162.

- [10] Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P., (2015). Κοινωνική καινοτομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- [11] Pol, E., & Ville, S., (2009) Κοινωνική καινοτομία: λέξη-κλειδί ή διαρκής όρος; *Journal of SocioEconomics*, 38: 878-885.
- [12] Szegedi, K. Fülöp G., Bereczk A. (2016). Σχέσεις μεταξύ κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ΕΚΕ και κοινωνικής καινοτομίας: In *Theory and Practice*. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:10, No:5, 2016

#### 4. Ηγεσία στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, υπάρχει ανάγκη να δημιουργηθούν μορφές, ιδέες και τρόποι επιχειρηματικής δράσης που να ανταποκρίνονται στους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης. Ο παραδοσιακός στόχος μιας επιχείρησης, που είναι συνήθως η μεγιστοποίηση του κέρδους, φαίνεται ανεπαρκής σε ένα ταραγμένο περιβάλλον. Η ικανοποίηση της αναγκαιότητας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απαιτεί τη συμμετοχή των επιχειρηματιών σε νέες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας που αποσκοπούν στη διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία λόγω των αλλαγών και της αυξημένης κοινωνικής ευαισθητοποίησης. Κύριος στόχος τους είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής του πληθυσμού. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνική ένταξη, τη σταθερή ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων και την αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού. Αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εκτέλεσης μιας αποστολής που λαμβάνει υπόψη τους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους. Από τη σκοπιά της επιβίωσης μιας κοινωνικής επιχείρησης στην αγορά, είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί στις κοινωνικές πτυχές και να εξασφαλίσει υψηλή αποτελεσματικότητα των οικονομικών και οργανωτικών διαδικασιών, εστιάζοντας στην ποιότητα των δραστηριοτήτων του οργανισμού (Grant, 2008- Muscat, Whitty, 2009).

Η ανάγκη προσαρμογής στις εξωτερικές επιχειρηματικές απαιτήσεις, το απρόβλεπτο του περιβάλλοντος και οι δυναμικές αλλαγές στον τρίτο τομέα απαιτούν την παρουσία διαχειριστών που μπορούν να διασφαλίσουν τα οικονομικά ζητήματα και να χρησιμοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους. Δεδομένου ότι η επιτυχία κάθε

οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανώτατη διοίκηση, η αποτελεσματική λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς ηγεσία (Cekuls, 2018).

Η ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων εξαρτάται από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ευελιξία της ηγεσίας του οργανισμού. Η ηγεσία είναι η χρήση της επιρροής επί των άλλων χωρίς να καταφεύγει σε καταναγκαστικά μέτρα και η υποστήριξη ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2008). Στον σημερινό οργανισμό, η ηγεσία είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της διοικητικής δραστηριότητας και συνίσταται στην οργάνωση των ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε οι κατάλληλοι άνθρωποι να επικεντρώνονται στα σωστά καθήκοντα, να έχουν πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες, στα εργαλεία και στα εφαρμοσμένα κίνητρα και στα συστήματα ελέγχου που τους επιτρέπουν να χρησιμοποιούν τα καθήκοντα αποτελεσματικά και οικονομικά (Gravells, 2012).

Ένας ηγέτης κοινωνικής επιχείρησης αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να εντοπίσει και να επιλύσει κοινωνικά προβλήματα. Ο διευθυντής πρέπει να είναι απόλυτα αφοσιωμένος, προσανατολισμένος στους στόχους, να οδηγεί με το παράδειγμα, να εμπνέει τους συναδέλφους, να είναι θαρραλέος, υπομονετικός και να παρέχει αίσθημα ασφάλειας. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ηγετικά και στους παραδοσιακούς οργανισμούς, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων που επιδιώκουν κοινωνικούς στόχους (Al Mamun, et al., 2018).

Οι ηγέτες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορούν να οριστούν ως άτομα που δημιουργούν και διαχειρίζονται καινοτόμους επιχειρηματικούς οργανισμούς ή εγχειρήματα των οποίων πρωταρχική αποστολή είναι η κοινωνική αλλαγή και ανάπτυξη της ομάδας των πελατών τους. Οι εν λόγω κοινωνικοί επιχειρηματικοί οργανισμοί



μπορεί να εξαρτώνται από εξωτερική χρηματοδότηση για τις δραστηριότητές τους ή να είναι αυτάρκεις, ασκώντας οικονομική δραστηριότητα σε συμφωνία με την κύρια αποστολή τους.

Η ηγεσία σε έναν κοινωνικό οργανισμό πρέπει να χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σκληρών και μαλακών δεξιοτήτων.

- ▲ **Ηγεσία μέσω προσώπου** - ΠΟΙΟΣ έχει την άτυπη δύναμη να δημιουργήσει ηγεσία; Gravells (2012)
- ▲ **Ηγεσία μέσω θέσης** - ΠΟΙΟΣ έχει την επίσημη εξουσία να δημιουργεί ηγεσία, συνολικά; Tapsell και Woods (2010)
- ▲ **Ηγεσία μέσω διαδικασίας** - ΠΩΣ δημιουργείται η ηγεσία; Pless και Appel (2012)
- ▲ **Ηγεσία μέσω απόδοσης** - ΤΙ επιτυγχάνεται μέσω της ηγεσίας; Smith, Besharon, Wessels και Chertok (2012)
- ▲ **Ηγεσία μέσω του τύπου** - ΠΟΥ δημιουργείται η ηγεσία; Grant (2008)
- ▲ **Ηγεσία μέσω σκοπού** - ΓΙΑΤΙ δημιουργείται η ηγεσία; Maak και Stoetter (2012)

Η ηγεσία σε έναν κοινωνικό οργανισμό πρέπει να χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σκληρών και μαλακών δεξιοτήτων. Ο διευθυντής μιας κοινωνικής οργάνωσης πρέπει να έχει τα

κατάλληλα διαπροσωπικά και επαγγελματικά προσόντα, συμπεριλαμβανομένης της κατευθυνόμενης εκπαίδευσης, των ολοκληρωμένων μαθημάτων και της κατάρτισης και της πρακτικής άσκησης. Σε πολλές χώρες, οι απαιτήσεις για την άσκηση καθηκόντων ηγεσίας σε κοινωνικές οργανώσεις ορίζονται αυστηρά σε νομικούς κανονισμούς. Οι κανονισμοί αυτοί καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα πτυχών και απαιτήσεων για τα επαγγελματικά προσόντα (Tian, Smith, 2015).

Ένας σύγχρονος ηγέτης πρέπει να διαθέτει ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων. Στην εποχή των κοινωνικοοικονομικών και γεωπολιτικών αλλαγών, οι ικανότητες του ηγέτη να προσαρμόζεται στις αλλαγές της αγοράς, η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού, η κατάλληλη ανάθεση καθηκόντων, η οικοδόμηση οργανωτικής κουλτούρας και οι δεξιότητες ομαδικής εργασίας αποκτούν μεγαλύτερη σημασία. Αποτελεσματική και ευέλικτη διαχείριση σε μια κοινωνική επιχείρηση σημαίνει πρόβλεψη και πρόληψη των κινδύνων. Η λήψη αποφάσεων και η ανταπόκριση στις εξωτερικές απειλές επιτρέπει μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση του οργανισμού, η οποία κάνει την εταιρεία να λειτουργεί αποτελεσματικά σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μία από τις θεμελιώδεις ικανότητες ενός ηγέτη κοινωνικής επιχείρησης είναι η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων και η αντιστοίχιση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους με τα καθήκοντα και τις θέσεις τους. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ευέλικτη προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και να δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και ένα αποτελεσματικό σύστημα παρακίνησης για να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν γνώσεις (Srineli, 2006).

Ο κύριος στόχος ενός ηγέτη κοινωνικής επιχείρησης είναι να συμβιβάσει τις αντιφάσεις μεταξύ της δράσης της αγοράς και της δημιουργίας δημόσιας/κοινωνικής αξίας. Οι βασικές προκλήσεις περιλαμβάνουν τις ταχέως μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις της κοινωνίας, την ανάπτυξη του ιδιωτικού ανταγωνισμού στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, την υψηλή μεταβλητότητα του περιβάλλοντος, τον περιορισμό της οικονομικής βοήθειας και την ανάγκη άντλησης κεφαλαίων από άλλες πηγές, τα προβλήματα προσέγκυσης εθελοντών και τις μακροοικονομικές κρίσεις (Pache, Chowdhury, 2012).

Τρεις αλληλένδετες ηγετικές δεξιότητες επιτρέπουν στους μάνατζερ να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις: αποδοχή, διαφοροποίηση και ενσωμάτωση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων. Η αποδοχή περιλαμβάνει τη θεώρηση τόσο των κοινωνικών όσο και των οικονομικών απαιτήσεων ως ταυτόχρονα δυνατών. Η διαφοροποίηση συνεπάγεται την αναγνώριση της μοναδικής συμβολής κάθε απαίτησης. Τέλος, η ενσωμάτωση επικεντρώνεται στο να φέρει σε επαφή τις κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις, έτσι ώστε η σύγκρουση μεταξύ τους να γίνεται παραγωγική και όχι δυσεπίλυτη.

Το μέλλον της κοινωνικής επιχειρηματικότητας εξαρτάται από διάφορους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Στους εξωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η οικονομική κατάσταση και οι προοπτικές ανάπτυξης της, οι γεωπολιτικές συνθήκες, η πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης και τα εθνικά και διεθνή προγράμματα που υποστηρίζουν την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Από την άλλη πλευρά, οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την περιουσιακή και οικονομική κατάσταση, το ανθρώπινο και πνευματικό κεφάλαιο, τους υλικούς και άυλους πόρους, καθώς και τις υιοθετημένες στρατηγικές και

επιχειρηματικά μοντέλα. Στην εποχή της γήρανσης της κοινωνίας και της αύξησης των ανισοτήτων, η εξωτερική υποστήριξη για κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες και δραστηριότητες είναι απαραίτητη (Faruk, et al., 2016).

## Βιβλιογραφία

- [1] Al Mamun, A., Ibrahim, M., Yusoff, M., Fazal, S. (2018). Επιχειρηματική ηγεσία, απόδοση και βιωσιμότητα των πολύ μικρών επιχειρήσεων στη Μαλαισία. *Sustainability*, 10:5, 1591. DOI: 10.3390/su10051591.
- [2] Cekuls, A. (2018). Ο ρόλος της ηγεσίας και των αξιών στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. *Environmental Economics*, 18, 951-958. DOI: 10.5593/sgem2018/5.3/S28.121.
- [3] Faruk, M., Hassan, N., Islam, N. (2016) Factors influencing the development of social entrepreneurship in Bangladesh, *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.2856210.
- [4] Grant, S. (2008). Η πλαισίωση των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Νέα Ζηλανδία. *Social Enterprise Journal*, 4:1, 9 - 23. DOI: 10.1108/17508610810877704.
- [5] Gravells, J. (2012). Ηγέτες που νοιάζονται - η άποψη των διευθυντών για την ηγεσία στις κοινωνικές επιχειρήσεις: φυσική ικανότητα έναντι μάθησης και ανάπτυξης. *Human Resource Development International*, 15:2, 227-238. DOI: 10.1080/13678868.2012.658633.
- [6] Muscat, E., Whitty, M. (2009). Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Ηγεσία βασισμένη σε αξίες για τον μετασχηματισμό της επιχειρηματικής εκπαίδευσης και της κοινωνίας. *Business Renaissance Quarterly*, 4:1, 31-44.
- [7] Pache, A., Chowdhury, I. (2012). Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ως θεσμικά ενσωματωμένοι επιχειρηματίες: Προς ένα

- νέο μοντέλο εκπαίδευσης στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. *Academy of Management Learning & Education*, 11:3, 494-510. DOI: 10.5465/amle.2011.0019.
- [8] Spineli, R. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment, *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 84:2, 1-18. DOI: 10.3200/HTPS.84.2.11-19.
- [9] Tian, Y., Smith, W. (2015). Επιχειρηματική ηγεσία των κοινωνικών επιχειρήσεων: Προκλήσεις και δεξιότητες για την υιοθέτηση των παραδόξων. *Journal of Leadership Studies*, 8:3, 42-45. DOI: 10.1002/jls.21339.
- [10] Yukl, G. (2008), How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.008.
- [11] Grant, S. (2008). "Contextualising social enterprise in New Zealand", *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 9-23.
- [12] Gravells, J. (2012), "Leaders who care - the chief executives' view of leadership in social enterprises: Human Resource Development International, Vol. 15 No. 2, pp. 227-238.
- [13] Maak, T. και Stoetter, N. (2012). "Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες ως υπεύθυνοι ηγέτες: "Fundación Paraguaya" και η περίπτωση του Martin Burt", *Journal of Business Ethics*, τχ. 111, σσ. 413-430.
- [14] Overall, J Tapsell, P, Woods, C. (2010), "Governance and indigenous social entrepreneurship: when context counts", *Social Enterprise Journal*, No. 6 Vol. 2, pp.146-161.
- [15] Pless, N. M., and Appel, J. (2012), "In pursuit of dignity and social justice: *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 No. 3, pp. 389-411.
- [16] Prabhu, G.N. (1999), "Social entrepreneurial leadership ", *Career Development International*, Vol. 4 No. 3, pp. 140-145. <https://doi.org/10.1108/13620439910262796>
- [17] Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K. and Chertok, M. (2012), "A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 11 No. 3, pp. 463-478.

## 5. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)

Στη δεύτερη δεκαετία του 21ου αιώνα, παρατηρούνται αρκετές αλλαγές στους οργανισμούς και στο περιβάλλον τους. Η διοίκηση και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επηρεάζονται από τη μεταβλητότητα, την αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και την ασάφεια του περιβάλλοντος, η οποία αναφέρεται ως VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Η κρίση των χρηματοπιστωτικών αγορών το 2008-2009 επηρέασε την οικονομική κατάσταση πολλών χωρών. Ωστόσο, οι επιπλοκές της πανδημίας που προκλήθηκε από τον κορονοϊό SARS-CoV-2, είχαν παγκόσμιο χαρακτήρα και τώρα οι οικονομίες των χωρών σε όλες τις ηπείρους αντιμετωπίζουν τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19. Είναι βέβαιο ότι θα αφήσουν μόνιμα σημάδια στην κοινωνική και οικονομική σφαίρα, στη διακυβέρνηση, στη διαχείριση των ανθρώπων, στην απασχόληση και στην εργασία. Τους τελευταίους μήνες, η Ουκρανία και οι γειτονικές χώρες έχουν πληγεί από εχθροπραξίες, με εκτεταμένες και πολυδιάστατες συνέπειες.

Έτσι, οι κοινωνίες, οι οικονομίες, οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοί τους είναι εκτεθειμένες στην ανάγκη να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο VUCA, αλλά αντιμετωπίζουν και άλλες προκλήσεις, που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση, τη διεθνοποίηση, την τριτογενοποίηση, την πληροφορική και την τεχνητή νοημοσύνη, τη γήρανση των κοινωνιών, τον αυξημένο ανταγωνισμό και την καινοτομία, καθώς και τις μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες και τα έθιμα των πολιτών, τον αυξανόμενο ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην απόκτηση γνώσης και πληροφοριών. Οι αλλαγές οικονομικής, τεχνολογικής και δημογραφικής καθώς και κοινωνικής φύσης δημιουργούν ένα νέο πλαίσιο για τις θεωρίες, τις πολιτικές και τις πρακτικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Οι αλλαγές

αυτές επηρεάζουν εξίσου τους οργανισμούς στον κλάδο της εφοδιαστικής (Bednarkiewicz, Warwas, 2022).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ολόκληρο φάσμα θεμάτων που περιλαμβάνονται στη λειτουργία του προσωπικού ενός οργανισμού. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που αποτελείται από λογικά αλληλένδετες δραστηριότητες, παρέχοντας στον οργανισμό κατάλληλα επιλεγμένους υπαλλήλους και την αποτελεσματικότητα των καθηκόντων τους - με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Οι βασικές (επιμέρους) λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η ανάλυση και ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη προσωπικού, η επιλογή και η προσαρμογή των εργαζομένων, η αξιολόγηση των εργαζομένων, η αμοιβή, η παρακίνηση, η ανάπτυξη του προσωπικού, η διαμόρφωση των συνθηκών και των σχέσεων εργασίας, ο έλεγχος του προσωπικού και η εξεύρεση νέων θέσεων εργασίας. Πρόκειται επομένως για δραστηριότητες που σχετίζονται με τον εργαζόμενο - από την είσοδό του έως την έξοδό του από τον οργανισμό.

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- ☑ υποστηρίζει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του με την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που είναι ενσωματωμένες στην επιχειρησιακή στρατηγική (στρατηγική ΔΑΔ).
- ☑ συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων.
- ☑ να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός διαθέτει τους ταλαντούχους, εξειδικευμένους και αφοσιωμένους ανθρώπους που χρειάζεται.

- ☑ δημιουργία θετικής εργασιακής σχέσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- ☑ ενθαρρύνουν την εφαρμογή μιας ηθικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπων (Armstrong, 2014).

**Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού** καθορίζεται από το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της διοίκησης του οργανισμού - και ταυτόχρονα αποτελεί αιτιολόγησή της. Στην είσοδο του οργανισμού εντοπίζονται οι διαδικασίες σχεδιασμού και πρόσληψης εργαζομένων. Στο κέντρο βρίσκονται τα κίνητρα και η ανάπτυξη του προσωπικού, και στην έξοδο βρίσκονται οι διαδικασίες της από-προσλήψεως και της επανατοποθετήσεως. Όλες οι διαδικασίες συνοδεύονται από την "εξέταση" των εργαζομένων στο πλαίσιο της διαχείρισης των ικανοτήτων, η οποία αποτελεί την "κόλλα" της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Ο Poczowski (2018) γράφει ότι "η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τη διαμόρφωση στρατηγικών, διαδικασιών, δομών και εργαλείων που υποστηρίζουν την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας της εργασίας και τη βελτίωση της ποιότητας και της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ως πηγή δημιουργίας αξίας για τους μετόχους". Παράλληλα, επισημαίνει ότι "οι άνθρωποι δεν είναι πόρος, αλλά υποκείμενο της εργασιακής διαδικασίας, ιδιοκτήτης και διαθέτης των πόρων γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, υγείας και συμπεριφοράς που συμβάλλουν στη λειτουργία του οργανισμού μέσω της παροχής εργασίας σε διάφορες οργανωτικές και νομικές μορφές" (Poczowski, 2018). Οι οργανισμοί ως ανοικτά συστήματα βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται μια προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων, καθώς διαφέρουν από τους άλλους πόρους, και η διαχείρισή τους περιγράφεται μερικές φορές ως "μια στρατηγική, ολοκληρωμένη

και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που απασχολούνται στον οργανισμό" (Armstrong, 2011). Την κυρίαρχη θέση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατέχει η φιλοσοφία των ανθρώπινων πόρων, η οποία ορίζεται ως οι αξίες και οι αρχές που υιοθετούνται από τα στελέχη κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης μιας στρατηγικής που εκλαμβάνεται ως κατεύθυνση της διοίκησης. Με την υιοθέτηση της σωστής κατεύθυνσης, οι οργανισμοί μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της προσέλευσης, της αποζημίωσής τους, της εκπαίδευσης και της δημιουργίας συνθηκών για την ανάπτυξή τους, της παροχής κατάλληλων συνθηκών και της διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων (Warwas, Rogozinska-Pawelczyk, 2016).

Το μοντέλο 5-P της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί με βάση τους εξής πέντε άξονες:

- I. **Φιλοσοφία του ανθρώπινου δυναμικού** - δήλωση του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό του, το ρόλο που διαδραματίζει στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται και να διοικείται.
- II. **Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού** - αυτές παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για τη δράση σε επιχειρηματικά θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους και για την ανάπτυξη προγραμμάτων και πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τις στρατηγικές ανάγκες.
- III. **Προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού** - διαμορφώνονται από τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και αποτελούνται από συντονισμένες προσπάθειες ανθρώπινου

δυναμικού που αποσκοπούν στην έναρξη και τη διαχείριση των προσπαθειών οργανωσιακής αλλαγής που προκαλούνται από τις στρατηγικές επιχειρηματικών αναγκών.

- IV. **Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού** - πρόκειται για τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κατά την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνουν την εξεύρεση πόρων, τη μάθηση και την ανάπτυξη, τη διαχείριση επιδόσεων και ανταμοιβών, τις σχέσεις με τους εργαζομένους και τη διοίκηση.
- V. **Διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού** - πρόκειται για τις επίσημες διαδικασίες και μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων και πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2014).

Ανάμεσα στις μεσαίες που επηρεάζουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, το φαινόμενο της γήρανσης του πληθυσμού κατέχει σημαντική θέση. Πρόκειται για μια αντικειμενική διαδικασία, αναπόφευκτη στο ορατό μέλλον, δεδομένου ότι οι δημογραφικές αλλαγές δεν είναι αναστρέψιμες βραχυπρόθεσμα. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εξεταστεί τόσο από την πλευρά του οργανισμού όσο και από την πλευρά της αγοράς εργασίας, της δυσκολίας πρόσληψης εργαζομένων, της παράτασης του εργασιακού βίου και της συνταξιοδότησης, της αύξησης ή της μείωσης της ηλικίας συνταξιοδότησης (Kuchciak, Warwas, 2022). Οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν με την εφαρμογή της διαχείρισης της ηλικίας ή της διαχείρισης πολλαπλών γενεών, εάν εκτός από τους ώριμους εργαζομένους εργάζονται και εκπρόσωποι άλλων γενεών.

Ένα άλλο θέμα που ενδιαφέρει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η ποικιλομορφία. Η

αυξανόμενη σημασία του θέματος αυτού οφείλεται, μεταξύ άλλων, στις δημογραφικές αλλαγές, αλλά και στις διαδικασίες της μετανάστευσης του πληθυσμού και της ελεύθερης κυκλοφορίας στις αγορές εργασίας. Η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ως πηγή ανταγωνιστικότητας των οργανισμών (Gross-Gołacka 2018).

Ένα από τα κύρια κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό του προφίλ των εργαζομένων που θα ενταχθούν στην ομάδα που είναι υπεύθυνη για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι το επίπεδο αντιστοιχίας μεταξύ των αξιών που προωθεί ο οργανισμός και των προσωπικών αξιών του υποψηφίου. Η πρακτική αυτή μειώνει την εναλλαγή θέσεων εργασίας και βελτιώνει τους δεσμούς μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης (Austin, 2006).

Τα άτομα που αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο σε αυτές τις επιχειρήσεις πρέπει να έχουν υπόβαθρο στη διαχείριση διοικητικών έργων, καθώς και εμπειρία στην αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων. Στην περίπτωση των κερδοσκοπικών οργανισμών, η επιχειρηματική τους εστίαση τους οδηγεί στο να χρησιμοποιούν τα διαθέσιμα μόνιμα μέλη του προσωπικού για την υποστήριξη των κοινωνικών τους επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εργαλείο διατήρησης. Οι μηχανισμοί για τη διατήρηση του προσωπικού περιλαμβάνουν μια σειρά από ενέργειες που εφαρμόζει μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοί της είναι πιστοί στον οργανισμό και πρόθυμοι να διατηρήσουν μια σχέση μαζί του που διαρκεί αρκετά χρόνια. Το οργανωτικό κλίμα και τα ζητήματα ποιότητας ζωής των εργαζομένων αντιμετωπίζονται από την ανάπτυξή του. Η μέτρηση του οργανωσιακού κλίματος συνίσταται στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, την αναγνώριση για τα καθήκοντα

που επιτελούνται και τα εργασιακά κίνητρα του προσωπικού. Ο οργανισμός ασχολείται επίσης με το βαθμό στον οποίο η εργασιακή δραστηριότητα επιτρέπει την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των ατόμων, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων όπως η οικογενειακή ευημερία και η πνευματική υγεία (Austin, 2006). Στην πρακτική των σύγχρονων οργανισμών, αυτό σημαίνει τη δημιουργία και εφαρμογή προγραμμάτων ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και προγραμμάτων ευημερίας.

Το ζήτημα της αποδοτικότητας της εργασίας αποτελεί αντικείμενο έρευνας και εφαρμογής από την αρχή της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Στο πλαίσιο της διαχείρισης της απόδοσης, μπορούν να αναμένονται οι ακόλουθες κατευθύνσεις αλλαγής: η ανάπτυξη της αυτοεξυπηρέτησης των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο κοινών κέντρων υπηρεσιών, η ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η εξέλιξη του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού ως επιχειρηματικού εταίρου προς την κατεύθυνση να γίνει μέρος της επιχείρησης και να αναλάβει ηγετικούς ρόλους. Και μεταξύ των ρόλων που επιτελεί το ανθρώπινο δυναμικό, αναπτύσσεται ο ρόλος του αναλυτή ανθρώπινου δυναμικού (Pocztowski, Rakowska, Sitko-Lutek, 2021).

Οι οργανισμοί κοινωνικών επιχειρήσεων πρέπει να εξισορροπούν τα βραχυπρόθεσμα, αντικειμενικά καθοδηγούμενα καθεστάτα χρηματοδότησης με την επιθυμία να παρέχουν εργασιακή ασφάλεια, εξέλιξη και δημιουργικότητα στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα σύνθετο και δύσκολο ζήτημα. Η διαδικασία περιλαμβάνει όχι μόνο εργαζόμενους αλλά και προσωρινούς συνεργάτες, συμπεριλαμβανομένων των εθελοντών. Αντιμέτωπες με την αδυναμία ανταγωνισμού για ανθρώπινο δυναμικό με υψηλούς μισθούς, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην "ήπια" διαχείριση. Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να σχεδιαστεί η διαχείριση ικανοτήτων γύρω από τις αξίες για τις οποίες είναι γνωστές οι κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως η ένταξη, η βιωσιμότητα, η οικολογία, η ευημερία (Smith at all, 2014).

Καθώς η γραμμή μεταξύ εργασίας και ζωής θολώνει ακόμη περισσότερο, οι εργαζόμενοι απαιτούν από τους οργανισμούς να επεκτείνουν τις παροχές τους ώστε να περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων για τη σωματική, ψυχική, οικονομική και πνευματική υγεία. Σε απάντηση, οι εργοδότες επενδύουν σε προγράμματα ευημερίας ως κοινωνική ευθύνη και ως στρατηγική ταλέντων (The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends).

Οι άνθρωποι πόροι είναι σημαντικοί για κάθε κοινωνικό επιχειρηματία που σκέφτεται να προσλάβει προσωπικό ή εθελοντές. Εάν ο κοινωνικός επιχειρηματίας επενδύσει χρόνο στο να αποκτήσει από την αρχή σωστή στρατηγική, πολιτικές, διαδικασίες και διεργασίες για το ανθρώπινο δυναμικό, τότε ο οργανισμός θα χτίσει πάνω σε σταθερά θεμέλια (Πρακτικές πληροφορίες για τη διαχείριση των ανθρώπων στις κοινωνικές επιχειρήσεις).

Οι οργανισμοί κοινωνικών επιχειρήσεων πρέπει να εξισορροπούν τα βραχυπρόθεσμα, αντικειμενικά καθοδηγούμενα καθεστάτα χρηματοδότησης με την επιθυμία να παρέχουν εργασιακή ασφάλεια, εξέλιξη και δημιουργικότητα στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, η διαχείριση ενός διοικητικού συμβουλίου με ποικίλα επίπεδα

δεξιοτήτων και ικανότητας δέσμευσης χρόνου και προσέγγισης εθελοντών δημιουργεί την ανάγκη για μια ισχυρή, ποικιλόμορφη και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρα επικοινωνίας. Καθώς ο τομέας κινείται προς τη βιωσιμότητα και οι φορείς χρηματοδότησης απαιτούν λεπτομερή αναφορά της διαχείρισης των έργων, ασκείται πίεση για να ανταποκριθεί με επαγγελματικές στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες (Royce, 2007).

## Βιβλιογραφία

- [1] Armstrong M., Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
- [2] Austin, J. (επιμ.) (2006). *Αποτελεσματική διαχείριση κοινωνικών επιχειρήσεων. Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in IberoAmerica* Cambridge: Harvard University.
- [3] Kuchciak I., Warwas I. (2021). *Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0*, *Journal of Risk Financial Management* (ISSN 1911-8074).
- [4] Πρακτικές πληροφορίες για τη διαχείριση των ανθρώπων στις κοινωνικές επιχειρήσεις <https://www.the-sse.org/resources/starting/an-introduction-to-hr-for-social-entrepreneurs/>
- [5] Poczowski A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [6] Poczowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.) (2021) "Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność", Wolters Kluwer Warszawa.
- [7] Royce, M. (2007). Χρήση εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την υποστήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων: αναδυόμενα θέματα από τον τομέα. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10-19.
- [8] Η άνοδος των κοινωνικών επιχειρήσεων 2018 Deloitte Global Human Capital Trends [https://www2.deloitte.com/content/dam/in-sights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/in-sights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf)
- [9] Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji - aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [10] Wendy K. Smith, Marya L. Besharov, Anke K. Wessels, Michael Chertok, A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands, *Academy of Management Learning & Education*, 2012, Vol. 11, No. 3, 463-478. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0021>.



# ΕΝΟΤΗΤΑ 3.

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αυτή η ενότητα αποτελείται από ορισμένα βασικά χρηματοοικονομικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις και άλλοι χρήστες για να επιτύχουν καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση.

Ακολουθεί μια λεπτομερής επεξήγηση των πιο συνηθισμένων μεθόδων και εργαλείων οικονομικής διαχείρισης που χρησιμοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο:

### 1. Αυξητικές ταμειακές ροές (Incremental cash flows)

Αυξητική ταμειακή ροή είναι η πρόσθετη λειτουργική ταμειακή ροή που λαμβάνει ένας οργανισμός από την ανάληψη ενός νέου έργου. Μια θετική πρόσθετη ταμειακή ροή σημαίνει ότι οι ταμειακές ροές της εταιρείας θα αυξηθούν με την αποδοχή του έργου. Η επιχείρηση πρέπει να συγκρίνει την προβλεπόμενη ταμειακή ροή εάν αναλάβει το νέο έργο με την περίπτωση που δεν το αναλάβει, και ταυτόχρονα πρέπει να εξετάσει πώς η υλοποίηση ενός τέτοιου νέου έργου μπορεί να επηρεάσει την ταμειακή ροή από άλλο τμήμα της επιχείρησης. Μια θετική αυξητική ταμειακή ροή είναι μια καλή ένδειξη ότι ένας οργανισμός πρέπει να επενδύσει στο εν λόγω έργο. Τα γενικά στοιχεία που πρέπει να αναγνωρίζονται κατά τον υπολογισμό των αυξητικών ταμειακών ροών περιλαμβάνουν τα εξής

- 1 Βυθισμένο κόστος (Sunk costs)**  
Πρόκειται για δαπάνες του παρελθόντος που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και ενδέχεται να έχουν πραγματοποιηθεί πριν από τη λήψη οποιασδήποτε επενδυτικής απόφασης. Δεδομένου ότι οι πρόσθετες ταμειακές ροές βλέπουν στο μέλλον, θα πρέπει να τονιστεί ότι τα βυθισμένα κόστη δεν θα πρέπει να περιλαμβάνονται στον υπολογισμό.
- 2 Κόστος ευκαιρίας (Opportunity cost)**  
Το κόστος ευκαιρίας αναφέρεται στη χαμένη ευκαιρία μιας επιχείρησης για έσοδα από τα περιουσιακά της στοιχεία. Για παράδειγμα, ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης θέλει να προσθέσει ένα νέο προϊόν στη γκάμα του, το οποίο απαιτεί προκαταβολική επένδυση ύψους 5000 ευρώ. Το κόστος ευκαιρίας είναι η δυνητική αξία των €5000 να δαπανηθούν κάπου αλλού ή ακόμη να εξοικονομηθούν για το μέλλον.

### 3 Κανιβαλισμός (Cannibalization)

Ο κανιβαλισμός είναι το αποτέλεσμα της ανάληψης ενός νέου έργου που μειώνει τις ταμειακές ροές ενός άλλου προϊόντος ή κλάδου δραστηριότητας. Ως παράδειγμα, αναλογιστείτε οποιαδήποτε από τις μάρκες smartphones: Όταν η Apple ανακοινώνει ένα νέο iPhone, οι πωλήσεις των παλαιότερων μοντέλων iPhone μειώνονται αμέσως.

## Τύπος αυξητικής ταμειακής ροής (ICF):

Αυξητική ταμειακή ροή = Έσοδα - Έξοδα- Αρχικό κόστος

### Παράδειγμα 1

- ⇒ Η εταιρεία ABC επιθυμεί να αναπτύξει ένα νέο προϊόν. Η εταιρεία πρέπει να λάβει απόφαση μεταξύ του προϊόντος X και του προϊόντος Y. Το προϊόν X αναμένεται να έχει έσοδα 200.000 ευρώ και το προϊόν Y έσοδα 300.000 ευρώ. Κοιτάζοντας μόνο τα έσοδα κάποιος θα μπορούσε να επιλέξει το προϊόν Y.
- ⇒ Οι δαπάνες για το προϊόν X είναι 60.000 ευρώ και οι δαπάνες για το προϊόν Y είναι 120.000 ευρώ.
- ⇒ Το αρχικό κόστος για το προϊόν X είναι 35.000 ευρώ και το αρχικό κόστος για το προϊόν Y είναι 80.000 ευρώ.

	Προϊόν X	Προϊόν Y
<i>Έσοδα</i>	€200.000	€300.000
<i>Αφαιρούμαι: Έξοδα</i>	€60.000	€120.000
<i>Αφαιρούμαι: Αρχικό κόστος</i>	€35.000	€80.000
<i>Αυξητική ταμειακή ροή (ICF)</i>	€105.000	€100.000

Ως εκ τούτου, η εταιρεία ABC θα πρέπει να επιλέξει το προϊόν X έναντι του προϊόντος Y, αλλά θα πρέπει να προβεί σε περαιτέρω ανάλυση για να προσδιορίσει εάν το προϊόν X θα οδηγήσει σε σημαντικό κανιβαλισμό της άλλης σειράς προϊόντων της.

### Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυξητικής ταμειακής ροής:

Η μέθοδος των αυξημένων ταμειακών ροών είναι εύκολο να υπολογιστεί και δεν περιλαμβάνει καμία από τις περιπλοκές που εισάγει το προεξοφλητικό

επιτόκιο σε μεθόδους όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) και ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (ΕΣΑ) - που θα παρουσιαστούν αργότερα.

### Μειονεκτήματα της μεθόδου αυξημένων ταμειακών ροών:

Στην πράξη, η πρόβλεψη των πρόσθετων ταμειακών ροών είναι δύσκολη και περίπλοκη. Είναι τόσο καλή όσο και οι προβλεπόμενες εισροές. Επιπλέον, η επίδραση του κανιβαλισμού, εάν υπάρχει, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί.

Εκτός από τους ενδογενείς παράγοντες που είναι συγκεκριμένοι για το έργο, υπάρχουν πολλοί άλλοι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά ένα έργο και οι οποίοι είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν. Τέτοιοι εξωγενείς παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές, τις συνθήκες της αγοράς, το νομικό περιβάλλον, ακόμη και φυσικές καταστροφές. Μια άλλη πρόκληση είναι η διάκριση μεταξύ των ταμειακών ροών από το έργο και των ταμειακών ροών από άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Χωρίς τη σωστή

διάκριση, η επιλογή έργου μπορεί να γίνει με βάση εσφαλμένα δεδομένα και εισροές.

### Συμπέρασμα

Η τεχνική Incremental cash Flow μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αρχικό εργαλείο διαλογής για νέα έργα. Θα χρειαζόταν πρόσθετες μεθόδους για την επιβεβαίωση του αποτελέσματός της. Όμως, παρά τις αδυναμίες της, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δώσει μια ιδέα για τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα ενός έργου.

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- Η αυξητική ταμειακή ροή είναι η δυνητική αύξηση ή μείωση των ταμειακών ροών μιας εταιρείας που σχετίζεται με την αποδοχή ενός νέου έργου ή την επένδυση σε ένα νέο περιουσιακό στοιχείο.
- Οι θετικές πρόσθετες ταμειακές ροές είναι ένα καλό σημάδι ότι η επένδυση είναι πιο κερδοφόρα για την εταιρεία από τα έξοδα που θα προκύψουν.
- Η αυξητική ταμειακή ροή μπορεί να είναι ένα καλό εργαλείο για να αξιολογηθεί αν πρέπει να γίνει επένδυση σε ένα νέο έργο ή περιουσιακό στοιχείο, αλλά δεν πρέπει να είναι η μόνη πηγή για την αξιολόγηση του νέου εγχειρήματος.

### Πηγές:

<https://www.investopedia.com/terms/i/incrementalcashflow.asp#:~:text=Οι%20μεγάλες%20ταμειακές%20ροές%20είναι%20η%20αποδοχή%20του%20έργου>

<https://www.wallstreetmojo.com/incremental-cash-flow/#h-examples>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/incremental-cash-flow/>

## 2. Ο ρόλος του βυθισμένου κόστους (Sunk cost)

Το βυθισμένο κόστος αναφέρεται σε χρήματα που έχουν ήδη δαπανηθεί και δεν μπορούν να ανακτηθούν. Στις επιχειρήσεις, το αξίωμα ότι κάποιος πρέπει να "ξοδέψει χρήματα για να βγάλει χρήματα" αντικατοπτρίζεται στο φαινόμενο του βυθισμένου κόστους. Το βυθισμένο κόστος διαφέρει από τα μελλοντικά κόστη που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, όπως οι αποφάσεις σχετικά με το κόστος αγοράς αποθεμάτων ή την τιμολόγηση των προϊόντων. Το βυθισμένο κόστος είναι ανεξάρτητο από οποιοδήποτε γεγονός και δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη λήψη νέων αποφάσεων για επενδύσεις ή έργα. Μόνο τα σχετικά κόστη, δηλαδή τα κόστη που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη απόφαση και θα μεταβληθούν ανάλογα με την απόφαση αυτή, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη τέτοιων αποφάσεων.

Όλα τα βυθισμένα κόστη θεωρούνται σταθερά κόστη. Το σταθερό κόστος δεν μεταβάλλεται με την αύξηση/μείωση του όγκου των μονάδων παραγωγής, ενώ αντίθετα το μεταβλητό κόστος αυξομειώνεται με τον όγκο των μονάδων παραγωγής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν θεωρούνται όλα τα σταθερά κόστη βυθισμένα

κόστη, τα οποία όπως ίσως θυμάστε είναι κόστη που δεν μπορούν να ανακτηθούν. Για παράδειγμα, ο εξοπλισμός που αγοράζεται θεωρείται γενικά σταθερό κόστος, αλλά δεν είναι βυθισμένο κόστος αφού μπορεί να μεταπωληθεί ή να επιστραφεί σε προκαθορισμένη τιμή.

Κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, οι εταιρείες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τα σχετικά κόστη, τα οποία περιλαμβάνουν μελλοντικά κόστη (κόστος αγοράς αποθεμάτων, τιμολόγηση προϊόντων που πρέπει ακόμη να πραγματοποιηθούν). Το σχετικό κόστος αντιπαραβάλλεται με τα δυνητικά έσοδα μιας επιλογής σε σύγκριση με μια άλλη. Τα βυθισμένα κόστη αποκλείονται από τις μελλοντικές επιχειρηματικές αποφάσεις, επειδή το κόστος θα παραμείνει το ίδιο ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα της απόφασης για την επένδυση.

Το βυθισμένο κόστος αναφέρεται επίσης ως ενσωματωμένο κόστος, κόστος του παρελθόντος, κόστος προηγούμενου έτους, περιττό κόστος, βυθισμένο κεφάλαιο ή αναδρομικό κόστος.

### Παράδειγμα 2

- ⇒ Μια εταιρεία θα δαπανήσει 1.000.000 ευρώ για την κατασκευή ενός πολύ εξειδικευμένου μηχανήματος που πιστεύει ότι θα προσελκύσει ζήτηση δεδομένης των τρεχουσών συνθηκών της αγοράς. Καθώς το μηχάνημα είναι σχεδόν έτοιμο, η εταιρεία συνειδητοποιεί ότι η ζήτηση που είχε υποθέσει δεν υπάρχει πλέον, καθώς οι συνθήκες της αγοράς απαιτούν ένα εντελώς διαφορετικό μηχάνημα. Η εταιρεία έχει ήδη δαπανήσει 800.000 ευρώ για το μηχάνημα αυτό. Για να αξιοποιήσει την αγορά, πρέπει να κατασκευάσει ένα εντελώς διαφορετικό μηχάνημα που θα κοστίσει 1.500.000 ευρώ. Σε αυτό το σενάριο, τα €800.000 που δαπανήθηκαν είναι ένα βυθισμένο κόστος και δεν θα πρέπει να ληφθεί υπόψη αν θα κατασκευαστεί το νέο μηχάνημα. Το μόνο σχετικό κόστος για τα νέα

μηχανήματα είναι τα €1.500.000 και αυτό θα πρέπει να είναι ο καθοριστικός παράγοντας για το αν θα προχωρήσουν με το νέο έργο.

- ⇒ Μια εταιρεία δαπανά 20.000 ευρώ για να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της στη χρήση ενός νέου συστήματος λογισμικού. Καθώς η εκπαίδευση εξελίσσεται, αποδεικνύεται ότι το νέο λογισμικό είναι γεμάτο σχεδιαστικά προβλήματα και δεν είναι καθόλου χρήσιμο. Η διοίκηση σκέφτεται αν θα πρέπει να ματαιώσει εντελώς την εκπαίδευση και να μεταβεί σε ένα νέο σύστημα λογισμικού. Τα 20.000 ευρώ που έχουν ήδη δαπανηθεί είναι ένα βυθισμένο κόστος.

### Η πλάνη του βυθισμένου κόστους

Το σκεπτικό της πλάνης του βυθισμένου κόστους δηλώνει ότι οι περαιτέρω επενδύσεις ή δεσμεύσεις δικαιολογούνται επειδή οι πόροι που έχουν ήδη επενδυθεί θα χαθούν σε αντίθετη περίπτωση. Αυτό είναι συχνά γνωστό ως "ρίχνουμε καλό χρήμα μετά από κακό". Η πλάνη του βυθισμένου κόστους είναι ένα λάθος στη συλλογιστική, καθώς το βυθισμένο κόστος μιας δραστηριότητας δεν λαμβάνεται υπόψη όταν αποφασίζεται αν θα συνεχιστεί η δραστηριότητα.

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- ✦ Τα μη ανακτήσιμα έξοδα είναι εκείνα που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και δεν μπορούν να ανακτηθούν.
- ✦ Στις επιχειρήσεις, τα αναπόφευκτα κόστη συνήθως δεν λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων, καθώς θεωρούνται άσχετα με τις τρέχουσες και μελλοντικές δημοσιονομικές ανησυχίες.
- ✦ Το βυθισμένο κόστος έρχεται σε αντίθεση με το σχετικό κόστος, το οποίο είναι μελλοντικό κόστος που δεν έχει ακόμη πραγματοποιηθεί.

### Πηγές:

<https://www.investopedia.com/terms/s/sunkcost.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/sunk-cost/>

### 3. Διάθεση περιουσιακών στοιχείων (Asset disposal)

Οι εταιρείες διαθέτουν συχνά υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως ακίνητα ή εξοπλισμό, που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία εσόδων. Όταν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία φτάσουν στο τέλος της ωφέλιμης ζωής τους, οι εταιρείες τα διαθέτουν. Η κατανόηση της διαδικασίας διάθεσης περιουσιακών στοιχείων μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να τεκμηριώσουν με ακρίβεια αυτές τις συναλλαγές στις οικονομικές τους καταστάσεις.

Διάθεση περιουσιακών στοιχείων είναι η αφαίρεση ενός μακροπρόθεσμου περιουσιακού στοιχείου από τα λογιστικά αρχεία της εταιρείας. Πρόκειται για μια σημαντική έννοια επειδή τα κεφαλαιουχικά περιουσιακά στοιχεία είναι απαραίτητα για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η ορθή λογιστική καταγραφή της διάθεσης ενός περιουσιακού στοιχείου είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ενημερωμένων και καθαρών λογιστικών αρχείων.

Η διάθεση περιουσιακών στοιχείων μπορεί να είναι αποτέλεσμα διαφόρων γεγονότων:

- ⇒ Ένα περιουσιακό στοιχείο αποσβένεται πλήρως και πρέπει να διατεθεί.
- ⇒ Ένα περιουσιακό στοιχείο πωλείται επειδή δεν είναι πλέον χρήσιμο ή αναγκαίο.
- ⇒ Ένα περιουσιακό στοιχείο πρέπει να διαγραφεί από τα βιβλία λόγω απρόβλεπτων περιστάσεων (π.χ. το περιουσιακό στοιχείο εκλάπη).

Οι λογιστικές εγγραφές που απαιτούνται για την καταγραφή της διάθεσης ενός περιουσιακού στοιχείου εξαρτώνται από την κατάσταση κατά την οποία συμβαίνει το γεγονός.

#### Παράδειγμα 3

Ας εξετάσουμε τα ακόλουθα σενάρια για να αναλύσουμε τις διάφορες καταστάσεις που απαιτούν τη διάθεση περιουσιακών στοιχείων.

Η εταιρεία ABC διαθέτει στον ισολογισμό της ένα περιουσιακό στοιχείο ειδικών μηχανημάτων αξίας 10.000 ευρώ.

- ⇒ **Περίπτωση 1:** Διάθεση ενός πλήρως αποσβεσμένου περιουσιακού στοιχείου  
Η εταιρεία ABC εκτίμησε ότι η ωφέλιμη ζωή των μηχανημάτων είναι 5 έτη. Ως εκ τούτου, η ετήσια δαπάνη απόσβεσης ανέρχεται σε 2.000 ευρώ. Στο τέλος των 5 ετών τα μηχανήματα αποσβένονται πλήρως και το περιουσιακό στοιχείο πρέπει να διατεθεί. Στην περίπτωση αυτή η αξία του περιουσιακού στοιχείου και οι συσσωρευμένες αποσβέσεις πρέπει να διαγραφούν.
- ⇒ **Περίπτωση 2:** Διάθεση με πώληση περιουσιακών στοιχείων με κέρδος  
Ας υποθέσουμε ότι στο τέλος του τρίτου έτους, η εταιρεία ABC αποφάσισε να πωλήσει τα μηχανήματα σε άλλη εταιρεία. Εκείνη τη στιγμή οι συσσωρευμένες αποσβέσεις ήταν 6.000 ευρώ και επομένως η συνολική λογιστική αξία των μηχανημάτων ήταν 4.000 ευρώ (10.000 - 6.000). Η ABC κατάφερε να πουλήσει τα μηχανήματα στην τιμή των 5.000 ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία ABC πρέπει να αναγνωρίσει κέρδος ύψους €1.000 από την πώληση.

- ⇒ **Περίπτωση 3:** Διάθεση με πώληση περιουσιακών στοιχείων με ζημία ίδια κατάσταση με την περίπτωση 2, αλλά σε αυτή την περίπτωση η συμφωνηθείσα τιμή πώλησης είναι 3.000 ευρώ. Συνεπώς, θα υπάρξει ζημία €1.000 από την πώληση και πρέπει να αναγνωρισθεί στις λογιστικές εγγραφές του ημερολογίου.

Πηγή: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/asset-disposal/>

#### 4. Ονομαστικές έναντι πραγματικές τιμές (Nominal vs real prices)

Οι ονομαστικές αξίες είναι οι τρέχουσες νομισματικές αξίες. Οι πραγματικές τιμές είναι προσαρμοσμένες για τον πληθωρισμό και δείχνουν τις τιμές/μισθούς σε σταθερές τιμές. Οι πραγματικές αξίες παρέχουν έναν καλύτερο οδηγό για το τι μπορείτε πραγματικά να αγοράσετε και το κόστος ευκαιρίας που αντιμετωπίζετε.

Πίνακας 4. Ονομαστικές έναντι πραγματικών τιμών

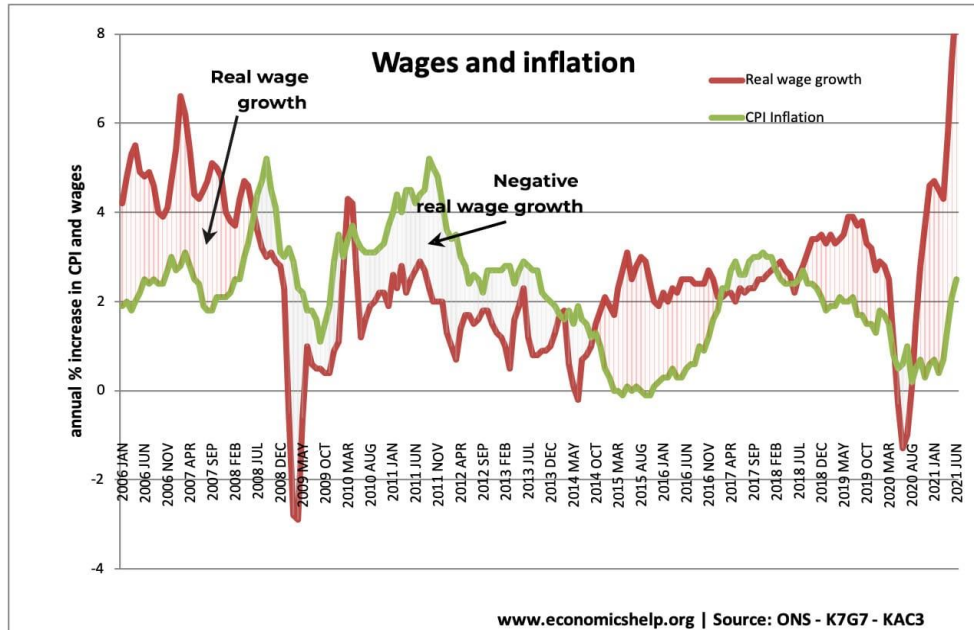
Πηγή: [www.economicshelp.org](http://www.economicshelp.org)

Ονομαστικό	Πραγματικό
Η τρέχουσα νομισματική αξία	Εξετάζει τις επιπτώσεις του πληθωρισμού
Παρουσιάζει το τρέχον βασικό νομισματικό μέγεθος	Παρέχει έναν οδηγό για την πραγματική αγοραστική δύναμη και το κόστος ευκαιρίας των εργαζομένων
Παράδειγμα: Ονομαστική αύξηση μισθών +5% Πληθωρισμός στο 3%	Αύξηση του πραγματικού μισθού = 2%
Παράδειγμα: Ονομαστικό επιτόκιο: 2,5%, Πληθωρισμός: 2%	Πραγματικό επιτόκιο = 0,5%

#### Παραδείγματα εφαρμογής του πραγματικού έναντι του ονομαστικού:

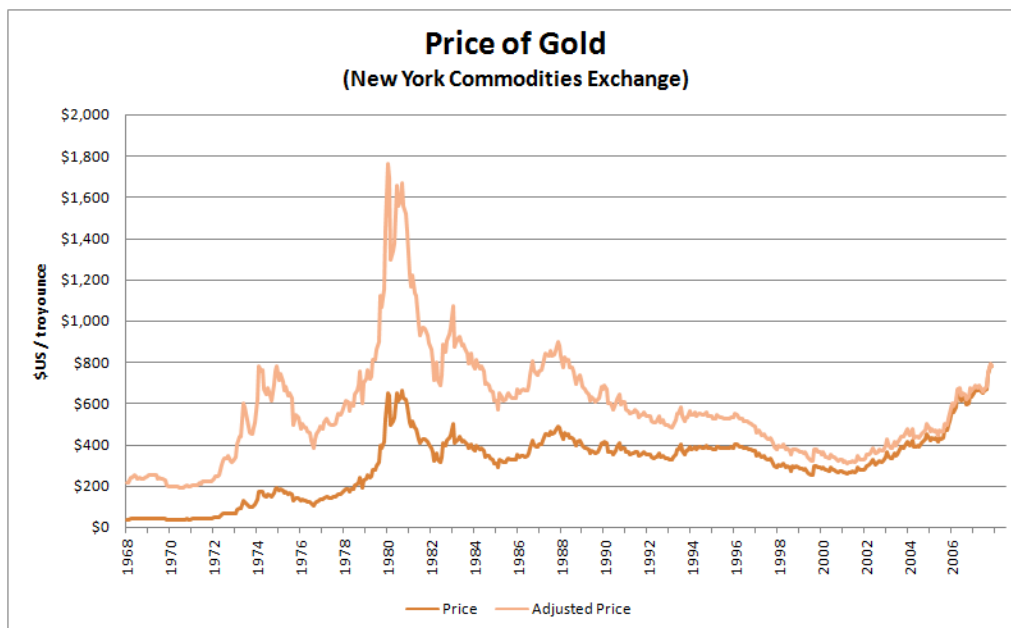
- ⇒ Εάν λάβετε αύξηση 6% στο μισθό σας από 1.000 ευρώ σε 1.060 ευρώ, αυτή είναι η ονομαστική αύξηση.
- ⇒ Εάν ο πληθωρισμός είναι στο 2,5%, τότε η πραγματική αύξηση είναι  $6\% - 2,5\% = 3,5\%$ .
- ⇒ Ο πραγματικός μισθός είναι ένας καλύτερος οδηγός για το πώς αλλάζει το βιοτικό σας επίπεδο. Δείχνει τι είστε σε θέση να αγοράσετε με την επιπλέον αύξηση των μισθών.
- ⇒ Αν οι μισθοί αυξηθούν κατά 20%, αλλά ο πληθωρισμός ήταν επίσης 20%, η πραγματική αύξηση των μισθών θα ήταν μηδενική - στην πραγματικότητα, παρά τη νομισματική αύξηση των μισθών κατά 20%, η ποσότητα των αγαθών και υπηρεσιών που θα μπορούσατε να αγοράσετε θα ήταν η ίδια.





Εικόνα 13. Πραγματικοί μισθοί Διάγραμμα

- ⇒ Το παραπάνω γράφημα δείχνει την ονομαστική αύξηση των μισθών και τον πληθωρισμό. Μεταξύ 2006 και 2008, η ονομαστική αύξηση των μισθών ήταν υψηλότερη από τον πληθωρισμό - προκαλώντας θετική πραγματική αύξηση κατά περίπου 2% ετησίως.
- ⇒ Ωστόσο, μεταξύ 2009 και 2014 υπήρξε η ασυνήθιστη περίπτωση, όπου ο πληθωρισμός ήταν υψηλότερος από την ονομαστική αύξηση των μισθών, γεγονός που οδήγησε σε αρνητικούς πραγματικούς μισθούς.



Εικόνα 14. Τιμές εμπορευμάτων ονομαστικές έναντι πραγματικών

Η προσαρμοσμένη τιμή είναι η τιμή που είναι προσαρμοσμένη στον πληθωρισμό. Η ονομαστική τιμή του χρυσού παρουσιάζει μεγαλύτερη αύξηση, αλλά χρησιμοποιώντας σταθερές τιμές και προσαρμόζοντας τις πληθωριστικές αυξήσεις στην αξία του χρήματος βλέπουμε την πραγματική τιμή του χρυσού να αυξάνεται από 200 δολάρια το 1968 σε 800 δολάρια το 2008.

#### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- Οι ονομαστικές αξίες είναι οι τρέχουσες νομισματικές αξίες.
- Οι πραγματικές τιμές είναι προσαρμοσμένες για τον πληθωρισμό και δείχνουν τις τιμές/μισθούς σε σταθερές τιμές.
- Οι πραγματικές αξίες δίνουν έναν καλύτερο οδηγό για το τι μπορείτε πραγματικά να αγοράσετε και για το κόστος ευκαιρίας που αντιμετωπίζετε.

#### Πηγή:

<https://www.economicshelp.org/blog/146717/economics/real-vs-nominal/#:~:text=Ονομαστικές%20αξίες%20είναι%20τα%20σήμερα,τα%20κόστη%20ευκαιριών%20που%20αντιμετωπίζετε>

## 5. Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) (Net Present Value -NPV)

Η ιδέα ότι τα χρήματα που έχετε στο χέρι τώρα είναι πιο πολύτιμα από τα χρήματα που θα εισπράξετε αργότερα είναι γνωστή στους περισσότερους ανθρώπους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα χρήματα που έχετε στο χέρι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κερδίσετε περισσότερα χρήματα τώρα τρέχοντας για παράδειγμα μια επιχείρηση ή αγοράζοντας ένα περιουσιακό στοιχείο τώρα και πουλώντας το αργότερα για περισσότερα χρήματα. Το πιο ενδεικτικό παράδειγμα είναι βέβαια ότι τα χρήματα στο χέρι μπορούν να κατατεθούν σε μια τράπεζα και να κερδίσουν μελλοντικούς τόκους. Τα μελλοντικά χρήματα είναι λιγότερο πολύτιμα επειδή ο πληθωρισμός διαβρώνει την αγοραστική τους δύναμη. Αυτό ονομάζεται **χρονική αξία του**

**χρήματος**. Η μέθοδος της ΚΠΑ είναι ο τρόπος με τον οποίο συγκρίνετε την αξία των χρημάτων τώρα με την αξία των χρημάτων στο μέλλον.

Η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) είναι η διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των ταμειακών εισροών και της παρούσας αξίας των ταμειακών εκροών κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Η ΚΠΑ χρησιμοποιείται στον προϋπολογισμό κεφαλαίου και στον προγραμματισμό επενδύσεων για την ανάλυση της αποδοτικότητας μιας προβλεπόμενης επένδυσης ή ενός έργου. Η ΚΠΑ είναι το αποτέλεσμα των υπολογισμών που χρησιμοποιούνται για την εύρεση της σημερινής αξίας μιας μελλοντικής ροής πληρωμών.

### Πώς υπολογίζεται η ΚΠΑ;

Ο τύπος για τον υπολογισμό της ΚΠΑ είναι ο εξής:

$$Net\ Present\ Value = \sum \frac{Year\ n\ Total\ Cash\ Flow}{(1 + Discount\ Rate)^n}$$

όπου n είναι το έτος του οποίου η ταμειακή ροή προεξοφλείται.

Πρόκειται για το άθροισμα της παρούσας αξίας των ταμειακών ροών (θετικών ή αρνητικών) για κάθε έτος που σχετίζεται με την επένδυση, προεξοφλημένη έτσι ώστε να εκφράζεται σε σημερινό νόμισμα (€, \$ κ.λπ.).

Για μια περίοδο τριών ετών, ο τύπος θα έχει ως εξής:

$$NPV = -x_0 + \frac{FV_1}{(1 + discount\ rate)} + \frac{FV_2}{(1 + discount\ rate)^2} + \frac{FV_3}{(1 + discount\ rate)^3}$$

όπου "FV" είναι η προβλεπόμενη ταμειακή ροή για κάθε έτος και n είναι ο αριθμός των περιόδων που απέχει η ταμειακή ροή από το παρόν.  $x_0$  είναι η αρχική επένδυση ή η αρχική εκροή.

Εάν η ΚΠΑ είναι αρνητική, το έργο δεν είναι καλό, καθώς τελικά θα απορροφήσει μετρητά από την επιχείρηση. Ωστόσο, εάν η ΚΠΑ είναι θετική, το έργο πρέπει να γίνει αποδεκτό. Όσο μεγαλύτερος είναι ο θετικός αριθμός, τόσο μεγαλύτερο είναι το όφελος για την επιχείρηση.

Το προεξοφλητικό επιτόκιο αποτελεί κρίσιμη εισροή στον υπολογισμό. Το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι συνήθως συγκεκριμένο για την εταιρεία, καθώς σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντλεί τα κεφάλαιά της. Είναι το κόστος δανεισμού ή το ποσοστό απόδοσης που αναμένουν οι επενδυτές. Εάν οι μέτοχοι αναμένουν απόδοση 10%, αυτό είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία για τον υπολογισμό της ΚΠΑ. Εάν η εταιρεία πληρώνει 5% τόκο για το χρέος της, τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το ποσοστό στον υπολογισμό. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο υπολογισμός της ΚΠΑ βασίζεται σε διάφορες παραδοχές και εκτιμήσεις, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει άφθονο περιθώριο για λάθη. Είναι μια καλή τεχνική μετριασμού να εκτελείτε ανάλυση ευαισθησίας στον αρχικό υπολογισμό.

Υπάρχουν τρεις συγκεκριμένοι τομείς στους οποίους οι λανθασμένες εκτιμήσεις θα επηρεάσουν δραστικά το αποτέλεσμα του υπολογισμού. Αυτές είναι οι εξής:

- 1 Η αρχική επένδυση ή εκροή. Μερικές φορές δεν είναι τόσο ξεκάθαρο όσο η αγορά ενός μηχανήματος με σταθερή τιμή. Σε πολλές περιπτώσεις η αρχική επένδυση συχνά ξεφεύγει από την αναλογία κατά τα μεταγενέστερα στάδια του έργου.
- 2 Κίνδυνοι που σχετίζονται με το προεξοφλητικό επιτόκιο. Χρησιμοποιείτε το σημερινό επιτόκιο και το εφαρμόζετε σε μελλοντικές αποδόσεις, οπότε υπάρχει πιθανότητα κάποια στιγμή στο μέλλον τα επιτόκια να εκτοξευθούν και ως εκ τούτου το κόστος του χρέους σας πιθανόν να αυξηθεί επίσης. Αυτό σημαίνει ότι οι αποδόσεις για το συγκεκριμένο έτος θα είναι λιγότερο πολύτιμες από ό,τι αρχικά θεωρούσατε.
- 3 Συχνά, οι προβλέψεις τείνουν να είναι αισιόδοξες στις περιπτώσεις που οι άνθρωποι θέλουν να κάνουν το έργο και απαισιόδοξες στις αντίθετες περιπτώσεις.

#### Παράδειγμα 4: Καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ)

Ας δούμε ένα παράδειγμα για τον υπολογισμό της ΚΠΑ μιας σειράς ταμειακών ροών. Η υπόθεση είναι ότι η επένδυση θα αποδώσει 10.000 ευρώ για μια περίοδο 8 ετών. Η αρχική επένδυση είναι μια εκροή ύψους 30.000 ευρώ. Το απαιτούμενο προεξοφλητικό επιτόκιο είναι 8%.

ΈΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8
ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΣΗΣ		$1/(1+8\%)$	$1/(1+8\%)^2$	$1/(1+8\%)^3$	$1/(1+8\%)^4$	$1/(1+8\%)^5$	$1/(1+8\%)^6$	$1/(1+8\%)^7$	$1/(1+8\%)^8$
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΈΚΠΤΩΣΗΣ		0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6806	0.6302	0.5835	0.5403
ΜΗ ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	-30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ	-30.000	9.259	8.573	7.938	7.350	6.806	6.302	5.835	5.403
ΚΠΑ		27.466							

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι με βάση τις παραδοχές μας σχετικά με την αρχική επένδυση, το προεξοφλητικό επιτόκιο και τις μελλοντικές ταμειακές ροές, το έργο αυτό έχει θετική ΚΠΑ ύψους 27.466 ευρώ. Ως εκ τούτου, η επένδυση πρέπει να προχωρήσει.

#### Γενικά οφέλη για τη χρήση της ΚΠΑ

Η ΚΠΑ εξυπηρετεί ποικίλους ρόλους και παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα στον τομέα ή την επιχείρηση ή στο εσωτερικό μιας εταιρείας. Διάφορες λειτουργίες της ΚΠΑ περιλαμβάνουν τα εξής:

- 1 Στις επιχειρήσεις, ο υπολογισμός της ΚΠΑ χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ικανότητας και της δυνατότητας μιας εταιρείας να διαχειριστεί τις επενδύσεις της κατά τα επόμενα έτη. Εάν η επένδυση αποφέρει κέρδος, το σχέδιο θα πραγματοποιηθεί. Εάν η πρόβλεψη της επένδυσης καταλήξει σε ζημία στο μέλλον, το σχέδιο θα εγκαταλειφθεί.
- 2 Η ΚΠΑ είναι μια ολοκληρωμένη στατιστική, καθώς ενσωματώνει όλα τα έσοδα και το κόστος κεφαλαίου που συνδέονται με μια επένδυση.
- 3 Η ΚΠΑ μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού.

#### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- ▲ Η καθαρή παρούσα αξία ή ΚΠΑ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της τρέχουσας συνολικής αξίας μιας μελλοντικής ροής πληρωμών.
- ▲ Εάν η ΚΠΑ ενός έργου ή μιας επένδυσης είναι θετική, αυτό σημαίνει ότι η προεξοφλημένη παρούσα αξία όλων των μελλοντικών ταμειακών ροών που σχετίζονται με το εν λόγω έργο ή την επένδυση θα είναι θετική και, επομένως, ελκυστική.
- ▲ Για να υπολογίσετε την ΚΠΑ, πρέπει να εκτιμήσετε τις μελλοντικές ταμειακές ροές για κάθε περίοδο και να προσδιορίσετε το σωστό προεξοφλητικό επιτόκιο.

#### Πηγές:

[https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20\(NPV\)%20is,a%20projected%20investment%20or%20project.](https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20(NPV)%20is,a%20projected%20investment%20or%20project.))

<https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value#:~:text=%E2%80%9CNet%20present%20value%20is%20the,for%20a%20project%20or%20expenditure>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/net-present-value-npv/>

<https://www.hashmicro.com/blog/net-present-value-npv/>

## 6. Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (Internal rate of Return -IRR)

Ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (IRR) είναι μια μετρική που χρησιμοποιείται στη χρηματοοικονομική ανάλυση για την εκτίμηση της αποδοτικότητας πιθανών επενδύσεων. Ο IRR είναι ένα προεξοφλητικό επιτόκιο που καθιστά την καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) όλων των ταμειακών ροών ίση με το μηδέν σε μια ανάλυση προεξοφλημένων ταμειακών ροών.

Οι υπολογισμοί του IRR βασίζονται στον ίδιο τύπο με αυτόν της ΚΠΑ. Σε γενικές γραμμές, όσο υψηλότερος είναι ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης, τόσο πιο επιθυμητή είναι μια επένδυση.

Κατά τον υπολογισμό του IRR, παρέχονται οι αναμενόμενες ταμειακές ροές για ένα έργο ή μια επένδυση και η ΚΠΑ ισούται με μηδέν. Η αρχική επένδυση σε μετρητά για την αρχική περίοδο θα είναι ίση με την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών της εν λόγω επένδυσης, δηλαδή το κόστος που καταβάλλεται είναι ίσο με την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών, δηλαδή η ΚΠΑ είναι μηδέν.

Αφού προσδιοριστεί ο IRR, συνήθως συγκρίνεται με το επιτόκιο κατωφλίου (hurdle rate) (βλ. παρακάτω) ή το κόστος κεφαλαίου μιας εταιρείας. Εάν ο IRR είναι μεγαλύτερος ή ίσος με το ποσοστό κατωφλίου, η εταιρεία θα αποδεχόταν το έργο ως καλή επένδυση - αυτό βέβαια υποθέτοντας ότι αυτή είναι η μόνη βάση για τη λήψη της απόφασης. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν πολλοί άλλοι ποσοτικοί και ποιοτικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε μια επενδυτική απόφαση. Εάν ο IRR είναι μικρότερος από το ποσοστό κατωφλίου, τότε το νέο έργο απορρίπτεται.

Το ποσοστό κατωφλίου είναι επίσης γνωστό ως το ελάχιστο απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης ή το ποσοστό-στόχος που οι επενδυτές αναμένουν να λάβουν από μια επένδυση. Το ποσοστό κατωφλίου καθορίζεται με την αξιολόγηση του κόστους κεφαλαίου, των κινδύνων, των υφιστάμενων ευκαιριών στην επέκταση της επιχείρησης, των ποσοστών απόδοσης για παρόμοιες επενδύσεις και άλλων παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν άμεσα μια επένδυση.

Ο τύπος IRR έχει ως εξής:

$$0 = CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + IRR)} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

$$0 = NPV = \sum_{n=0}^N CF_n / (1 + IRR)^n$$

όπου:

$$CF_0 = \text{Initial investment/Outlay} \quad CF^1, CF^2, CF^3 \dots CF^n = \text{Cash flows}$$

$$n = \text{each period}$$

$$NPV = \text{Net Present Value}$$

$$IRR = \text{Internal Rate of Return}$$

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.

Ο υπολογισμός του IRR μπορεί να γίνει με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

- 1 Χρήση της συνάρτησης IRR στο Excel ή σε άλλο πρόγραμμα υπολογιστικών φύλλων.
- 2 Χρήση οικονομικής αριθμομηχανής.
- 3 Μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας όπου προσπαθεί κανείς να μαντέψει τον IRR μέχρι  $NPV = 0$

### Παράδειγμα 5: Επίδειξη υπολογισμού IRR

Μια εταιρεία μικρού μεγέθους αποφασίζει αν θα αγοράσει νέο εξοπλισμό που κοστίζει 50.000 ευρώ. Εκτιμάται ότι η ωφέλιμη ζωή αυτού του νέου εξοπλισμού θα είναι 4 έτη και για κάθε έτος τα μηχανήματα θα αποφέρουν ετήσια κέρδη 16.000 € και στο πέμπτο έτος τα μηχανήματα θα πωληθούν για 5.000 €.

Έτος	Ταμειακές ροές
0	-€50.000
1	€16.000
2	€16.000
3	€16.000
4	€16.000
5	€5.000

Χρησιμοποιώντας το Excel και την ενσωματωμένη συνάρτηση IRR λαμβάνουμε την ακόλουθη λύση για την IRR.

Έτος	0	1	2	3	4	5
Ταμειακές ροές	-€50,000	€16,000	€16,000	€16,000	€16,000	€5,000



PV των ταμειακών ροών	-€50,000	€14,125	€12,469	€11,008	€9,717	€2,681
IRR	13%					
ΚΠΑ	0					

### Πώς χρησιμοποιείται ο IRR;

Η μέθοδος IRR χρησιμοποιείται ευρέως για τον προϋπολογισμό κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις μελετούν και αξιολογούν συνεχώς νέα έργα και επενδύσεις για να αυξήσουν τα έσοδά τους ή να μειώσουν τη δομή του κόστους τους. Στον προϋπολογισμό κεφαλαίου, η διοίκηση θα ήθελε να γνωρίζει την εκτιμώμενη απόδοση αυτών των επενδύσεων. Η IRR είναι μια μέθοδος που τους επιτρέπει να συγκρίνουν και να κατατάσσουν τα έργα με βάση τις προβλεπόμενες αποδόσεις τους. Η επένδυση με τον υψηλότερο IRR θα καταταγεί στην 1η θέση.

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) είναι ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης που αναμένεται να δημιουργήσει μια επένδυση.
- Η IRR υπολογίζεται με την ίδια έννοια όπως η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ), με τη διαφορά ότι η ΚΠΑ ισούται με μηδέν.
- Ο IRR είναι ιδανικός για την ανάλυση έργων προϋπολογισμού κεφαλαίου για την κατανόηση και τη σύγκριση των πιθανών ποσοστών ετήσιας απόδοσης με την πάροδο του χρόνου.

### Πηγές:

<https://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp#:~:text=The%20internal%20rate%20of%20return,a%20discounted%20cash%20flow%20analysis>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/internal-rate-return-irr/>

## 7. Περίοδος αποπληρωμής (Payback period)

Ο όρος περίοδος αποπληρωμής αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ανάκτηση του κόστους μιας επένδυσης. Με απλά λόγια, είναι το χρονικό διάστημα κατά το οποίο μια επένδυση φτάνει στο νεκρό σημείο (breakeven point). Είναι ένας απλός τρόπος αξιολόγησης του κινδύνου που συνδέεται με ένα προτεινόμενο έργο. Αυτός ο τύπος ανάλυσης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν εναλλακτικές επενδυτικές ευκαιρίες και να αποφασίσουν για ένα έργο που επιστρέφει την επένδυσή του στο συντομότερο χρονικό διάστημα, εάν ο χρόνος αποτελεί κριτήριο προτεραιότητας. Μια επένδυση με μικρότερη περίοδο απόσβεσης είναι καλύτερη, δεδομένου ότι η αρχική δαπάνη του επενδυτή διατρέχει κίνδυνο για μικρότερο χρονικό διάστημα.

Η μέθοδος αποπληρωμής είναι ο υπολογισμός που χρησιμοποιείται για την εξαγωγή της περιόδου αποπληρωμής. Η περίοδος αποπληρωμής εκφράζεται σε έτη και κλάσματα ετών.

Τύπος περιόδου αποπληρωμής:

Ο τύπος της μεθόδου απόσβεσης είναι απλοϊκός. Απλώς διαιρεί την ταμειακή δαπάνη (η οποία θεωρείται ότι πραγματοποιείται εξ ολοκλήρου στην αρχή του έργου) με το ποσό της καθαρής εισροής μετρητών που παράγεται από το έργο ανά έτος.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Initial Investment}}{\text{Annual Cash Flow}}$$

### Παράδειγμα 6

- ⇒ Υποθέσετε ότι η εταιρεία XYZ επενδύει 100.000 ευρώ σε ένα έργο που αναμένεται να εξοικονομήσει στην εταιρεία 25.000 ευρώ κάθε χρόνο. Διαιρώντας τα 100.000 € με τα 25.000 € καταλήγουμε στην περίοδο απόσβεσης των 4 ετών.
- ⇒ Υποθέσετε ότι η εταιρεία ABC εξετάζει ένα έργο κόστους 1 εκατ. ευρώ. Δεν υπάρχει σχετική εξοικονόμηση μετρητών, αλλά το έργο αναμένεται να αποφέρει στην εταιρεία επιπλέον €300.000 κάθε χρόνο για τα επόμενα 5 χρόνια. Η περίοδος απόσβεσης προκύπτει διαιρώντας το 1 εκατ. ευρώ με το 300.000 ευρώ που είναι 3,33 έτη.

## Ποια είναι μια καλή περίοδος απόσβεσης;

Η καλύτερη περίοδος απόσβεσης είναι η συντομότερη δυνατή. Η αποπληρωμή ή η ανάκτηση του αρχικού κόστους ενός έργου ή μιας επένδυσης πρέπει να επιτευχθεί το συντομότερο δυνατό. Από την άλλη πλευρά, δεν έχουν όλα τα έργα τον ίδιο χρονικό ορίζοντα, πράγμα που σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες περίοδοι αποπληρωμής δεν είναι απαραίτητα ανεπιθύμητες. Το κριτήριο της περιόδου αποπληρωμής είναι μια μετρική που θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες χρηματοοικονομικές μετρικές για την αξιολόγηση πιθανών έργων ή επενδύσεων.

Η περίοδος απόσβεσης είναι χρήσιμη από την άποψη της ανάλυσης κινδύνου, δεδομένου ότι παρέχει μια γρήγορη ένδειξη του χρόνου κατά τον οποίο η αρχική επένδυση θα είναι σε κίνδυνο. Εάν το καθοριστικό κριτήριο ήταν αποκλειστικά η μέθοδος αποπληρωμής, μια επιχείρηση θα είχε την τάση να αποδέχεται τις επενδύσεις που έχουν μικρές περιόδους αποπληρωμής και να απορρίπτει εκείνες που έχουν μεγαλύτερες. Αυτό θα ήταν πιο χρήσιμο σε κλάδους όπου οι επενδύσεις παρωθούνται πολύ γρήγορα και η πλήρης επιστροφή της αρχικής επένδυσης αποτελεί μέλημα. Αν και η μέθοδος αποπληρωμής χρησιμοποιείται ευρέως λόγω της απλότητάς της, πάσχει από τα ακόλουθα προβλήματα:

## Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αποπληρωμής

1

### Χρονική αξία του χρήματος

Η μέθοδος δεν λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος, όπου τα μετρητά που παράγονται σε μεταγενέστερη περίοδο αξίζουν λιγότερο από τα μετρητά που παράγονται στην τρέχουσα περίοδο. Η **προεξοφλημένη περίοδος αποπληρωμής** χρησιμοποιείται συχνά για να ληφθούν υπόψη οι αδυναμίες της χρονικής αξίας του χρήματος. Η προεξοφλημένη περίοδος αποπληρωμής δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επιτευχθεί το νεκρό σημείο από την ανάληψη της αρχικής δαπάνης, προεξοφλώντας τις μελλοντικές ταμειακές ροές και αναγνωρίζοντας τη χρονική αξία του χρήματος. Η προεξοφλημένη περίοδος αποπληρωμής είναι συνεπώς ακριβέστερη από τον τυπικό υπολογισμό της περιόδου αποπληρωμής.

2

### Αποδοτικότητα

Η μέθοδος αποπληρωμής επικεντρώνεται αποκλειστικά στο χρόνο που απαιτείται για την απόσβεση της αρχικής επένδυσης και δεν λαμβάνει υπόψη την τελική αποδοτικότητα του έργου. Ως εκ τούτου, η μέθοδος αυτή μπορεί να ευνοήσει ένα έργο με σύντομη περίοδο αποπληρωμής αλλά χωρίς συνολική κερδοφορία έναντι ενός έργου που απαιτεί μακροπρόθεσμη περίοδο αποπληρωμής αλλά έχει σημαντική μακροπρόθεσμη κερδοφορία.

3

### Διάρκεια ζωής του περιουσιακού στοιχείου

Η μέθοδος της απόσβεσης δεν ενσωματώνει καμία παραδοχή σχετικά με τη διάρκεια ζωής του περιουσιακού στοιχείου- εάν η ωφέλιμη ζωή ενός περιουσιακού στοιχείου λήγει αμέσως μετά την απόσβεση της αρχικής επένδυσης, τότε δεν υπάρχει καμία ευκαιρία να δημιουργηθούν πρόσθετες ταμειακές ροές.

4

### Πολυπλοκότητα ταμειακών ροών

Η μέθοδος είναι πολύ απλοϊκή για να λάβει υπόψη της το σύνολο των ταμειακών ροών που προκύπτουν στην πραγματικότητα με μια επένδυση κεφαλαίου. Για παράδειγμα, επενδύσεις σε μετρητά μπορεί να απαιτούνται σε διάφορα στάδια και οι ταμειακές εκροές μπορεί να μεταβάλλονται σημαντικά με την πάροδο του χρόνου.

#### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

Η περίοδος απόσβεσης είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ανάκτηση του κόστους μιας επένδυσης ή το χρονικό διάστημα που χρειάζεται ένας επενδυτής για να φτάσει στο σημείο νεκρού σημείου.

- Οι μικρότερες περιόδους απόσβεσης συνεπάγονται πιο ελκυστικές επενδύσεις, ενώ οι μεγαλύτερες περιόδους απόσβεσης είναι λιγότερο επιθυμητές.
- Η περίοδος απόσβεσης υπολογίζεται διαιρώντας το ποσό της επένδυσης με την ετήσια ταμειακή ροή.
- Οι διαχειριστές λογαριασμών και κεφαλαίων χρησιμοποιούν την περίοδο απόσβεσης για να καθορίσουν αν θα προχωρήσουν σε μια επένδυση.
- Ένα από τα μειονεκτήματα της περιόδου απόσβεσης είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος.

#### Πηγές:

<https://www.accountingtools.com/articles/payback-method-payback-period-formula>

<https://www.investopedia.com/terms/p/paybackperiod.asp>

## 8. Δείκτης κερδοφορίας (Profitability Index - PI)

Ο δείκτης κερδοφορίας (PI), εναλλακτικά αναφερόμενος ως δείκτης επένδυσης αξίας (value investment ratio -VIR) ή δείκτης επένδυσης κέρδους (profit investment ratio -PIR), είναι μια άσκηση λήψης αποφάσεων που βοηθά στην αξιολόγηση του κατά πόσον πρέπει να προχωρήσει ένα έργο. Ο δείκτης αποδοτικότητας αντιπροσωπεύει τη σχέση μεταξύ του κόστους και των οφελών ενός προτεινόμενου έργου. Υπολογίζεται ως ο λόγος μεταξύ της παρούσας αξίας των μελλοντικών αναμενόμενων ταμειακών ροών και του αρχικού ποσού που επενδύεται στο έργο. Ο κανόνας είναι

ότι ένας δείκτης κερδοφορίας ή λόγος μεγαλύτερος από 1 υποδηλώνει ότι η εταιρεία πρέπει να προχωρήσει με το έργο. Ένας δείκτης κερδοφορίας ή λόγος μικρότερος του 1 υποδηλώνει ότι το έργο πρέπει να εγκαταλειφθεί. Εάν ο δείκτης αποδοτικότητας είναι ίσος με 1, το έργο είναι ισοσκελισμένο και η εταιρεία είναι αδιάφορη μεταξύ της συνέχισης και της μη συνέχισης του έργου. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης κερδοφορίας, τόσο πιο ελκυστική είναι η επένδυση.

Τύπος δείκτη αποδοτικότητας:

$$\text{Profitability Index} = \frac{\text{Present Value of Future Cash Flows}}{\text{Initial Investment}}$$

ή

$$\text{Profitability Index} = \frac{(\text{Net Present Value} + \text{Initial Investment})}{\text{Initial Investment}}$$

### Παράδειγμα 7

Η εταιρεία XYZ εξετάζει δύο έργα, το A και το B:

Το έργο A απαιτεί αρχική επένδυση 150.000 ευρώ για να αποδώσει τις ακόλουθες εκτιμώμενες ταμειακές ροές:

## Έργο Α (προεξοφλητικό επιτόκιο 10%)

	Ταμειακές ροές	Συντελεστής έκπτωσης	Παρούσα αξία
Έτος 0	-150.000		
Έτος 1	15.000	$=1/(1,10) = 0,9091$	13.636
Έτος 2	30.000	$=1/(1,10)^2 = 0,8264$	24.792
Έτος 3	50.000	$=1/(1,10)^3 = 0,7513$	37.565
Έτος 4	20.000	$=1/(1,10)^4 = 0,6830$	13.660
Έτος 5	60.000	$=1/(1,10)^5 = 0,6209$	37.254
Έτος 6	50.000	$=1/(1,10)^6 = 0,5645$	28.225
			€155.132

Δείκτης αποδοτικότητας για το έργο Α =  $155,132 / 150,000 = 1,034$

Ως εκ τούτου, το έργο Α δημιουργεί αξία και πρέπει να προχωρήσει.

Το έργο Β απαιτεί αρχική επένδυση 300.000 ευρώ για να αποδώσει τις ακόλουθες εκτιμώμενες ταμειακές ροές

## Έργο Β (προεξοφλητικό επιτόκιο 10%)

	Ταμειακές ροές	Συντελεστής έκπτωσης	Παρούσα αξία
Έτος 0	-300.000		
Έτος 1	10.000	$=1/(1,10) = 0,9091$	9.091
Έτος 2	50.000	$=1/(1,10)^2 = 0,8264$	41.320
Έτος 3	100.000	$=1/(1,10)^3 = 0,7513$	75.130
Έτος 4	150.000	$=1/(1,10)^4 = 0,6830$	102.450
Έτος 5	20.000	$=1/(1,10)^5 = 0,6209$	12.418
Έτος 6	50.000	$=1/(1,10)^6 = 0,5645$	28.225
Έτος 7	50.000	$=1/(1,10)^7 = 0,5132$	25.658

Δείκτης αποδοτικότητας για το έργο Β =  $294,292 / 300,000 = 0,981$

Ως εκ τούτου, το έργο Β καταστρέφει την αξία και πρέπει να εγκαταλειφθεί.

#### Πλεονεκτήματα του Δείκτη Αποδοτικότητας:

- + Ο δείκτης κερδοφορίας δείχνει αν μια επένδυση θα δημιουργήσει ή θα καταστρέψει την αξία της εταιρείας.
- + Λαμβάνει υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος και τον κίνδυνο των μελλοντικών ταμειακών ροών μέσω του κόστους κεφαλαίου (προεξοφλητικό επιτόκιο).
- + Είναι χρήσιμο για την κατάταξη και την επιλογή μεταξύ των έργων κατά την κατανομή των κεφαλαίων.

#### Μειονεκτήματα του Δείκτη Αποδοτικότητας:

- Απαιτεί μια εκτίμηση του κόστους κεφαλαίου ως εισροή στον τύπο και αυτό δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί.
- Σε αμοιβαία αποκλειόμενα έργα όπου οι αρχικές επενδύσεις είναι διαφορετικές, μπορεί να μην υποδεικνύει τη σωστή απόφαση.

#### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- ▲ Ο δείκτης κερδοφορίας (PI) είναι ένα μέτρο της ελκυστικότητας ενός έργου ή μιας επένδυσης.
- ▲ Το PI υπολογίζεται διαιρώντας την παρούσα αξία των μελλοντικών αναμενόμενων ταμειακών ροών με το αρχικό ποσό της επένδυσης στο έργο.
- ▲ Ένας δείκτης PI μεγαλύτερος από 1,0 θεωρείται καλή επένδυση, με υψηλότερες τιμές να αντιστοιχούν σε πιο ελκυστικά έργα.
- ▲ Υπό συνθήκες κεφαλαιακών περιορισμών και αμοιβαία αποκλειόμενων έργων, θα πρέπει να αναλαμβάνονται μόνο εκείνα με τα υψηλότερα PI.

#### Πηγές:

<https://www.investopedia.com/terms/p/profitability.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/profitability-index/>

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/profitability-index>

## 9. Λόγος οφέλους - κόστους (Benefit -cost ratio - BCR)

Ο λόγος οφέλους-κόστους (BCR) είναι ένας λόγος που χρησιμοποιείται σε μια ανάλυση κόστους-οφέλους για να συνοψίσει τη συνολική σχέση μεταξύ του σχετικού κόστους και του οφέλους ενός προτεινόμενου έργου. Ο BCR μπορεί να εκφραστεί

σε χρηματικούς ή ποιοτικούς όρους. Εάν ένα έργο έχει BCR μεγαλύτερο από 1,0, το έργο αναμένεται να αποφέρει θετική καθαρή παρούσα αξία σε μια επιχείρηση και τους επενδυτές της.

Τύπος για τον λόγο οφέλους-κόστους:

$$\sum_{t=0}^n \frac{\sum_{t=0}^n \frac{VF_t[Benefits]}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{VF_t[Costs]}{(1+i)^t}}$$

όπου:

$CF = Cash\ Flow$

$i = Discount\ Rate$

$n = Number\ of\ Periods$

$t = Period\ that\ the\ cash\ flow\ occurs$

Ο παραπάνω τύπος δεν είναι τόσο περίπλοκος όσο φαίνεται- είναι η διαίρεση των προεξοφλημένων ταμειακών εισροών με τις προεξοφλημένες ταμειακές εκροές. Το προεξοφλητικό επιτόκιο που χρησιμοποιείται είναι και πάλι το κόστος κεφαλαίου, το οποίο μπορεί να είναι το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης της εταιρείας, το επιτόκιο κατωφλίου ή το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου.



## Παράδειγμα 8

Οι προβλέψεις ταμειακών ροών για ένα έργο παρέχονται παρακάτω. Το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι 10%.

## Έργο Α (προεξοφλητικό επιτόκιο 10%)

Χρόνος	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4
Κόστος	-€5.000	-€10.000	-€12.000	-€14.000	-€15.000
Οφέλη			€45.000	€70.000	€50.000
Καθαρή ταμειακή ροή	-€5.000	-€10.000	€33.000	€56.000	€35.000

Ερώτηση: Ποια είναι η σχέση οφέλους-κόστους για το έργο;

Απαντήστε:

Χρόνος	Προεξοφλημένο κόστος	Εκπρωτικές παροχές
t=0	-€5.000	0
t=1	$-10.000 / (1,1)^1 = -9.091 \text{ €}$	0
t=2	$-12.000 / (1,1)^2 = -9.917 \text{ ΕΥΡΩ}$	$45.000 / (1,1)^2 = 37.190 \text{ ΕΥΡΩ}$
t=3	$-14.000 / (1,1)^3 = -10.518 \text{ €}$	$70.000 / (1,1)^3 = 52.592 \text{ ΕΥΡΩ}$
t=4	$-15.000 / (1,1)^4 = -10.245 \text{ ΕΥΡΩ}$	$50.000 / (1,1)^4 = 34.150 \text{ ΕΥΡΩ}$
ΣΥΝΟΛΟ	€44.771	€123.932

$$\text{Benefit} - \text{cost ratio} = 123.932/44.771 = 2.77$$

Ερμηνεία του λόγου οφέλους-κόστους:

Όσο υψηλότερο είναι το BCR, τόσο πιο ελκυστικό είναι το προφίλ απόδοσης-κινδύνου του έργου. Το BCR δείχνει την αξία σε ευρώ που παράγεται ανά ευρώ κόστους. Στο παραπάνω παράδειγμα, το BCR 2,77 μπορεί να ερμηνευθεί ως εξής: για κάθε 1 ευρώ κόστους του έργου, το αναμενόμενο όφελος θα είναι 2,77 ευρώ.

### Πλεονεκτήματα του λόγου οφέλους-κόστους

- + Αποτελεί χρήσιμο σημείο εκκίνησης για τον προσδιορισμό της σκοπιμότητας ενός έργου.
- + Ο δείκτης δείχνει την αξία που παράγεται ανά ευρώ κόστους.
- + Διευκολύνει τη σύγκριση διαφορετικών εναλλακτικών σχεδίων.
- + Εάν οι εισροές (ταμειακές ροές, προεξοφλητικό επιτόκιο) είναι γνωστές, είναι πολύ εύκολο να υπολογιστούν
- + Ο δείκτης λαμβάνει υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος μέσω του προεξοφλητικού επιτοκίου.

### Μειονεκτήματα του λόγου οφέλους-κόστους

- Οι εισροές είναι καλές αν οι υποθέσεις αποδειχθούν έγκυρες. Η κακή πρόβλεψη ταμειακών ροών ή ένα λανθασμένο προεξοφλητικό επιτόκιο θα οδηγούσε σε έναν εσφαλμένο δείκτη.
- Το BCR από μόνο του δεν υποδεικνύει τις πτυχές ρευστότητας/χρηματοδότησης των αναλυθεισών επιλογών.

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- ▲ Ο λόγος οφέλους - κόστους (BCR) είναι ένας δείκτης που δείχνει τη σχέση μεταξύ του σχετικού κόστους και των οφελών ενός προτεινόμενου έργου, εκφρασμένος σε χρηματικούς ή ποιοτικούς όρους.
- ▲ Εάν ένα έργο έχει BCR μεγαλύτερο από 1,0, το έργο αναμένεται να αποφέρει θετική καθαρή παρούσα αξία στην επιχείρηση και στους επενδυτές της.
- ▲ Εάν το BCR ενός έργου είναι μικρότερο από 1,0, το κόστος του έργου είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη και δεν θα πρέπει να εξεταστεί.

### Πηγές:

<https://www.investopedia.com/terms/b/bcr.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/benefit-cost-ratio-bcr/>

<https://project-management.info/benefit-cost-ratio/>

## 10. Μικροχρηματοδότηση (Microfinance)

Στο διαδίκτυο υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της μικροχρηματοδότησης:

- ✦ Μικροχρηματοδότηση είναι η παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε πελάτες με χαμηλό εισόδημα, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών και των αυτοαπασχολούμενων, οι οποίοι παραδοσιακά δεν έχουν πρόσβαση σε τραπεζικές και συναφείς υπηρεσίες. [en.wikipedia.org/wiki/Microfinance](https://en.wikipedia.org/wiki/Microfinance)
- ✦ Αναφέρεται σε ιδρύματα που ειδικεύονται στη χορήγηση πολύ μικρών δανείων σε πολύ φτωχά άτομα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αντί να χρησιμοποιούν εξασφαλίσεις για να εξασφαλίσουν την αποπληρωμή, οι δανειστές αυτοί αξιοποιούν την “κοινωνική πίεση” στην κοινότητα του δανειολήπτη. [www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/m.html](http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/m.html)
- ✦ Η παροχή μικρών δανείων (μικροπιστώσεων) σε φτωχούς ανθρώπους για να τους βοηθήσει να ασχοληθούν με παραγωγικές δραστηριότητες ή να αναπτύξουν πολύ μικρές επιχειρήσεις. Ο όρος μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των πιστώσεων, των αποταμιεύσεων και της ασφάλισης. [www.pbs.org/wgbh/rxforsurvival/glossary.html](http://www.pbs.org/wgbh/rxforsurvival/glossary.html)

Η ιδέα για τη μικροχρηματοδότηση ξεκίνησε το 1976 από τον καθηγητή Muhammed Yunus. Ο Yunus αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα κοινωνικού επιχειρηματία. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι η χρήση των επιχειρηματικών αρχών για την οργάνωση, τη δημιουργία και τη διαχείριση ενός εγχειρήματος για τη δημιουργία κοινωνικών αλλαγών. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αξιολογούν την επιτυχία της επιχείρησής τους με βάση τον αντίκτυπο που έχουν στην κοινωνία (Sengupta, Aubuchon 2008).

Ο Dr Γιούνους δάνεισε το ισόποσο των 27 δολαρίων από την τσέπη του σε σαράντα δύο κατασκευαστές σκαμνίων που ζούσαν σε ένα μικρό χωριό στο Μπαγκλαντές. Τα άτομα αυτά χρειάζονταν απλώς αρκετή πίστωση για να αγοράσουν την πρώτη ύλη για το επάγγελμά τους. Το δάνειο του Yunus τους επέτρεψε να ξεφύγουν από τον κύκλο της φτώχειας.

Καθώς οι παραδοσιακές τράπεζες αρνούσαν να χορηγήσουν μικρά δάνεια στους φτωχούς, γεννήθηκε η ιδέα της Grameen Bank. Το 1976, ο Dr

Yunus ξεκίνησε τις δραστηριότητες της τράπεζας Grameen, δίνοντας μικροδάνεια στους φτωχούς. Το 1983, η τράπεζα Grameen Bank ιδρύθηκε επίσημα. Ο κ. Yunus κέρδισε το βραβείο Νόμπελ Ειρήνης το 2006 για το έργο του στις μικροπιστώσεις και τη βοήθεια στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη (Robinson, 2002).

Η μικροχρηματοδότηση είναι ένα υποσύνολο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας που προωθεί τη διαθεσιμότητα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (πιστώσεις, αποταμιεύσεις, ασφάλειες) σε πληθυσμούς με πολύ χαμηλό εισόδημα, οι οποίοι συχνά αποκλείονται από τα παραδοσιακά τραπεζικά δίκτυα. Ο στόχος της μικροχρηματοδότησης, η οποία είναι διαδεδομένη στις αναπτυσσόμενες χώρες αλλά υπάρχει και σε χώρες υψηλού εισοδήματος, είναι να βοηθήσει τα άτομα που δεν μπορούν να λάβουν τραπεζικά δάνεια για τις επιχειρηματικές τους πρωτοβουλίες λόγω έλλειψης εγγυήσεων, ιδίων κεφαλαίων, τεχνογνωσίας, οικονομικού αλφαριθμητισμού κ.λπ. και να τους επιτρέψει έτσι να συμμετάσχουν σε παραγωγικές ή εισοδηματικές δραστηριότητες.

Οι μικροχρηματοδοτήσεις αποτελούν μια μέθοδο οικονομικής ένταξης που επιδιώκει να εντάξει περισσότερα άτομα και νοικοκυριά στο επίσημο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Yunus, 1999), το οποίο με τη σειρά του προωθεί την οικονομική δραστηριότητα, όπως η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης και η αυτοαπασχόληση (Attanasio et al., 2015- Augsburg et al., 2015- Shahriar et al., 2016), ενθαρρύνει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τη στήριξη της οικονομικής ανάπτυξης

(Ahlstrom, 2010- Ferdousi, 2015- Field et al., 2013) και την αύξηση του προσωπικού εισοδήματος των επιχειρηματιών (Chliova et al., 2015). Τέτοιες μέθοδοι χωρίς αποκλεισμούς για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας "φιλοδοξούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες που ενισχύουν την κοινωνική και οικονομική ευημερία για τα αδίκημένα μέλη της κοινωνίας" (George et al., 2012: 663).

Υπάρχουν πολλά θεσμικά μοντέλα για τη μικροχρηματοδότηση και είναι σημαντικό να ταιριάζει το κατάλληλο μοντέλο με την αποστολή του οργανισμού. Ορισμένες φορές το καταλληλότερο μοντέλο είναι μια οργάνωση με βάση τα μέλη, όπως μια πιστωτική ένωση, εάν το ίδρυμα βασίζεται στον χώρο εργασίας, ή ένας αγροτικός συνεταιρισμός εάν μπορούν να προκύψουν σημαντικά κέρδη από τη χρηματοδότηση συλλογικών δραστηριοτήτων αποθήκευσης και εμπορίας. Εάν η δραστηριότητα ενέχει πολύ υψηλό κίνδυνο, για παράδειγμα στοχεύει σε εξαιρετικά περιθωριοποιημένους πληθυσμούς ή σε νεοσύστατες μικροεπιχειρήσεις, μια επιδοτούμενη ΜΚΟ μπορεί να είναι το καταλληλότερο θεσμικό μοντέλο (Rosengard, 2004).

Η κοινωνική χρηματοδότηση είναι επομένως μια σφαιρική προσέγγιση που διαχειρίζεται χρήματα παρέχοντας κοινωνικό μέρισμα και οικονομική απόδοση και περιλαμβάνει τρία διαφορετικά στοιχεία: i) επενδυτές, ii) επενδυμένοι iii) εργαλεία. Τα χαρακτηριστικά αυτών των ενδιαφερομένων σηματοδοτούν τη διαφορά μεταξύ της κοινωνικής και της παραδοσιακής χρηματοδότησης (Glänzel et al. 2012):

1

Οι στόχοι είναι διαφορετικοί, καθώς η κοινωνική χρηματοδότηση επικεντρώνεται σε κοινωνικούς στόχους, ενώ η παραδοσιακή χρηματοδότηση επικεντρώνεται σε μια προσέγγιση κινδύνου-απόδοσης- με τον όρο κοινωνικοί στόχοι εννοούμε την επίλυση ή την αντιμετώπιση ενός κοινωνικού προβλήματος ή μιας ανάγκης στην τοπική κοινότητα και την κοινωνία γενικότερα.

2

Οι προσδοκίες απόδοσης είναι διαφορετικές, καθώς η κοινωνική χρηματοδότηση επικεντρώνεται στη θετική απόδοση για την κοινωνία, με τους επενδυτές να αναμένουν ένα κοινωνικό όφελος που παράγεται από την επίτευξη ή την αντιμετώπιση των προαναφερθέντων κοινωνικών στόχων- από την άλλη πλευρά, η παραδοσιακή χρηματοδότηση επικεντρώνεται στις οικονομικές αποδόσεις.

Η ανάπτυξη οικονομικά βιώσιμων μικροχρηματοδοτήσεων αποτελεί μια δραματική εφαρμογή της κοινωνικής επιχειρηματικότητας τόσο στις κύριες εμπορικές τραπεζικές δραστηριότητες όσο και στα ιδρύματα μικροχρηματοδοτήσεων των ΜΚΟ. Αποδεικνύει ότι οι τράπεζες μπορούν να "κάνουν καλό κάνοντας καλό": μπορούν να παράγουν σημαντικά κέρδη και ταυτόχρονα να έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη (Rosengard, 2004).

Σε γενικές γραμμές, οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν δυσκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδοτικούς πόρους από ό,τι άλλες επιχειρήσεις. Στην πραγματικότητα δεν είναι κατάλληλες για επενδυτές, σε αντίθεση με τους ιδιώτες ή τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που επιδιώκουν μεγάλες οικονομικές αποδόσεις. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να έχουν ευεργετικά κοινωνικά αποτελέσματα και μπορούν να μοιράζονται τα κέρδη με τους χρηματοδότες και τους ιδιοκτήτες τους μόνο σε περιορισμένο επίπεδο, αν όχι καθόλου.

Για παράδειγμα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να συγκεντρώσουν τα χρήματα που απαιτούνται για την ίδρυση και την επέκτασή τους, δεδομένου ότι είναι μη κερδοσκοπικές- οι

δυσνητικοί χρηματοδότες δεν έχουν την ευκαιρία να λάβουν μια ελκυστική απόδοση της επένδυσής τους, ακόμη και μακροπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν συνήθως πρόσβαση σε πρόσθετους πόρους, είτε πρόκειται για δημόσιους (μεταξύ άλλων με τη μορφή ειδικών φορολογικών πλεονεκτημάτων) είτε για ιδιωτικούς (ανθρώπινους, όπως εθελοντές και οικονομικούς, όπως δωρεές).

Ευκαιρίες για τις κοινωνικές επιχειρήσεις υπάρχουν, ωστόσο, στη δυνατότητα αξιοποίησης των νέων κοινωνικών ρητρών στις δημόσιες συμβάσεις και στην προτίμηση των συμβάσεων με επιφύλαξη. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο θα διευκολυνθεί η πρόσβαση στις δημόσιες αγορές και θα βοηθηθεί η διαπραγμάτευση αυτής της διαδικασίας εξακολουθεί να αποτελεί ανοιχτό ζήτημα στις περισσότερες χώρες. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Γαλλίας, όπου έχει εισαχθεί το προφίλ του "διευκολυντή της κοινωνικής ρήτρας", ενός συμβούλου που αναμένεται να βοηθήσει τις δημόσιες διοικήσεις να σχεδιάσουν προσκλήσεις υποβολής προσφορών που επιτρέπουν τη συμμετοχή κοινωνικών επιχειρήσεων.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται πρόσβαση σε χρηματοδότηση, είτε για πολύ σύντομες περιόδους, όπως μια τραπεζική υπερανάληψη, είτε για πολύ μεγάλες διάρκειες, όπως ένα ενυπόθηκο ή μακροπρόθεσμο δάνειο. Ανεξάρτητα από το είδος της χρηματοδότησης που χρειάζεστε, είναι συνετό να την προγραμματίσετε και να την αποκτήσετε πριν τη χρειαστείτε. Το να ξεμείνετε από χρήματα ή να χρειαστεί να πάτε στην τράπεζα για μετρητά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι η χειρότερη διαχειριστική επίδοση που υπάρχει. Επομένως, όταν πρόκειται για χρήματα, σκεφτείτε μπροστά και κάντε σχέδια για το μέλλον.

Με βάση τη διαθεσιμότητα σημαντικών μέτρων στήριξης για την ίδρυση κοινωνικών επιχειρήσεων, μπορούν να προσδιοριστούν τα ακόλουθα μέτρα στήριξης:

Τύπος μέτρων στήριξης	Ναι, χωρίς περιορισμούς	Ναι, με περιορισμούς	Δεν είναι διαθέσιμο
Επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις από δημόσιες αρχές και ταμεία της ΕΕ	Αυστρία, Φινλανδία, Ιταλία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Κάτω Χώρες, Πολωνία	Βέλγιο, Κύπρος, Γαλλία, Γερμανία, Ιρλανδία, Λετονία, Λιθουανία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβακία	Βουλγαρία, Κροατία, Τσεχική Δημοκρατία, Δανία, Εσθονία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Σλοβακία, Σλοβενία, Ισπανία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο
Επιχορηγήσεις και άλλη στήριξη από ιδιωτικούς φορείς, ιδρύματα και οργανισμούς δευτέρου επιπέδου	Αυστρία, Βέλγιο, Κροατία, Τσεχική Δημοκρατία, Γερμανία, Λετονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Κάτω Χώρες, Πορτογαλία, Ηνωμένο Βασίλειο	Βουλγαρία, Εσθονία, Γαλλία, Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Μάλτα, Πορτογαλία, Σλοβακία, Ισπανία	Κύπρος, Δανία, Φινλανδία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ρουμανία, Σλοβενία, Σουηδία
Ιδιωτική και δημόσια στήριξη για θερμοκοιτίδες και κέντρα επιχειρηματικής καινοτομίας	Αυστρία, Βέλγιο, Κύπρος, Εσθονία, Φινλανδία, Ελλάδα, Λετονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Κάτω Χώρες, Ισπανία	Κροατία, Δανία, Γαλλία, Γερμανία, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβενία, Ηνωμένο Βασίλειο	Βουλγαρία, Τσεχική Δημοκρατία, Πολωνία, Σλοβακία, Σουηδία

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020), Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη.

Τώρα, φαίνεται ότι τα δημόσια μέτρα είναι κυρίαρχα, αλλά τα μέτρα που υποστηρίζονται από ιδιωτικούς φορείς είναι επίσης ευρέως διαδεδομένα και γίνονται όλο και πιο σημαντικά.

Όταν αναζητάτε κεφάλαια, είναι επίσης καλή πρακτική να προσδιορίζετε τις διαφορετικές ανάγκες χρηματοδότησης. Εξάλλου, η χρηματοδότηση για την έναρξη λειτουργίας είναι διαφορετική από τη χρηματοδότηση που απαιτείται για την κάλυψη των λειτουργικών

δαπανών, η οποία με τη σειρά της είναι διαφορετική από τη χρηματοδότηση για επενδύσεις και ανάπτυξη. Σε σχέση με αυτό, στις περισσότερες χώρες τα μέτρα υπέρ της εκκίνησης είναι πιο ανεπτυγμένα από τα μέτρα για την κλιμάκωση: μόνο σε λίγες χώρες (παραδείγμα η Γερμανία) τα δύο είδη μέτρων είναι ισορροπημένα, όπου δίνεται επαρκής προσοχή στους πόρους που απαιτούνται για την κλιμάκωση.

### Όροι δανείων μικροχρηματοδότησης

Όπως και οι συμβατικοί δανειστές, οι μικροχρηματοδότες πρέπει να χρεώνουν τόκους για τα δάνεια και θεσπίζουν συγκεκριμένα σχέδια αποπληρωμής με πληρωμές που πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ορισμένοι δανειστές απαιτούν από τους λήπτες δανείων να βάζουν στην άκρη ένα μέρος του εισοδήματός τους σε έναν αποταμιευτικό λογαριασμό, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ασφάλεια σε περίπτωση αθέτησης των υποχρεώσεων του πελάτη. Εάν ο δανειολήπτης αποπληρώσει το δάνειο με επιτυχία, τότε έχει μόλις συγκεντρώσει επιπλέον αποταμιεύσεις.

Η ενδυνάμωση ιδίως των γυναικών, όπως κάνουν πολλές οργανώσεις μικροχρηματοδότησης, μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη σταθερότητα και ευημερία για τις οικογένειες.

Επειδή πολλοί αιτούντες δεν μπορούν να προσφέρουν εγγυήσεις, οι μικροδανειστές συχνά συγκεντρώνουν τους δανειολήπτες ως ρυθμιστικό παράγοντα. Αφού λάβουν δάνεια, οι δικαιούχοι αποπληρώνουν τα χρέη τους από κοινού. Επειδή η επιτυχία του προγράμματος εξαρτάται από τις συνεισφορές όλων, αυτό δημιουργεί μια μορφή πίεσης από ομοτίμους που μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση της αποπληρωμής.

Για παράδειγμα, αν ένα άτομο έχει πρόβλημα να χρησιμοποιήσει τα χρήματά του για να ξεκινήσει μια επιχείρηση, μπορεί να ζητήσει βοήθεια από άλλα μέλη της ομάδας ή από τον υπεύθυνο δανείων. Μέσω της αποπληρωμής, οι δικαιούχοι των δανείων αρχίζουν να αναπτύσσουν ένα καλό πιστωτικό ιστορικό, το οποίο τους επιτρέπει να λάβουν μεγαλύτερα δάνεια στο μέλλον.

Είναι ενδιαφέρον ότι, παρόλο που οι δανειολήπτες αυτοί συχνά χαρακτηρίζονται ως πολύ φτωχοί, τα ποσά αποπληρωμής των μικροδανείων είναι συχνά υψηλότερα από το μέσο ποσοστό αποπληρωμής των πιο συμβατικών μορφών χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, το ίδρυμα μικροχρηματοδότησης Opportunity International ανέφερε ποσοστά αποπληρωμής περίπου 98%.

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- Η μικροχρηματοδότηση είναι μια τραπεζική υπηρεσία που παρέχεται σε άνεργα ή άτομα ή ομάδες με χαμηλό εισόδημα που διαφορετικά δεν θα είχαν άλλη πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.
- Η μικροχρηματοδότηση επιτρέπει στους ανθρώπους να αναλαμβάνουν λογικά δάνεια για μικρές επιχειρήσεις με ασφάλεια και με τρόπο που να συνάδει με τις ηθικές πρακτικές δανεισμού.
- Οι περισσότερες μικροχρηματοδοτήσεις πραγματοποιούνται σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Ουγκάντα, η Ινδονησία, η Σερβία και η Ονδούρα.
- Όπως και οι συμβατικοί δανειστές, οι μικροχρηματοδότες χρεώνουν τόκους για τα δάνεια και θεσπίζουν συγκεκριμένα σχέδια αποπληρωμής.
- Η Παγκόσμια Τράπεζα εκτιμά ότι περισσότεροι από 500 εκατομμύρια άνθρωποι έχουν επωφεληθεί από πράξεις που σχετίζονται με τη μικροχρηματοδότηση.

## Βιβλιογραφία

- [1] Ahlstrom D (2010) Καινοτομία και ανάπτυξη: Αύξηση και καινοτομία: Πώς οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στην κοινωνία. *Academy of Management Perspectives* 24(3): 11-24.
- [2] Attanasio O, Augsburg B, De Haas R, et al. (2015) The impacts of microfinance: Μογγολία. *American Economic Journal: American Economic Economics: Applied Economics* 7(1): 90-122.
- [3] Augsburg B, De Haas R, Harmgart H, et al. (2015) The impacts of microcredit: Evidence from Bosnia and Herzegovina. *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 183-203.
- [4] BNP Paribas - Τέσσερις έννοιες που βοηθούν να εξηγήσουμε τι επιδιώκουμε να επιτύχουμε: SSE, Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, Κοινωνικές Επιχειρήσεις, Μικροχρηματοδότηση: <https://group.bnpparibas/en/news/supporting-social-entrepreneurs-accelerate-change>
- [5] Chliova M, Brinckmann J and Rosenbusch N (2015) Είναι η μικροπίστωση μια ευλογία για τους φτωχούς; Μια μετα-ανάλυση που εξετάζει τα αναπτυξιακά αποτελέσματα και τις εκτιμήσεις του πλαισίου. *Journal of Business Venturing* 30(3): 467-487.
- [6] Ferdousi F (2015) Επίδραση της μικροχρηματοδότησης στη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. *Development Studies Research* 2(1): 51-63.
- [7] Field E, Pande R, Papp J, et al. (2013) Does the classic microfinance model discourage entrepreneurship among the poor? Πειραματικά στοιχεία από την Ινδία. *The American Economic Review* 103(6): 2196-2226.
- [8] Glänzel, Gunnar & Schmitz, Björn & Mildenerberger, Georg. (2012). Επενδυτικά μέσα, αγορές και κουλτούρες κοινωνικής χρηματοδότησης στην ΕΕ. Διαθέσιμο στη [διεύθυνση](https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18694/): <https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18694/>
- [9] <https://www.investopedia.com/terms/m/microfinance.asp>
- [10] Robinson M., (2002) Η επανάσταση της μικροχρηματοδότησης. Μαθήματα από την Ινδονησία, Βιβλία της Παγκόσμιας Τράπεζας
- [11] Rosengard, J. (2004). Τραπεζική κοινωνική επιχειρηματικότητα: Η εμπορευματοποίηση της μικροχρηματοδότησης. *Mondes en développement*, 126(2): 25-36. <https://doi.org/10.3917/med.126.0025>
- [12] Σχέδιο SE4YOU Erasmus+, Εγχειρίδιο μάθησης: <https://socialentrepreneurshipforyouth.com/>
- [13] Sengupta R., and C. P. Aubuchon (2008) The Microfinance Revolution: *Louis Review*, Ιανουάριος/Φεβρουάριος 2008, σσ. 9-30. <https://doi.org/10.20955/r.90.9-30>.
- [14] Shahriar AZM, Schwarz S and Newman A (2016) Profit orientation of microfinance institutions and provision of financial capital to business start-ups. *International Small Business Journal* 34(4): 532-552.
- [15] Ανάλυση της αγοράς χρηματοδότησης των κοινωνικών επιχειρήσεων και συστάσεις για τις επιλογές υλοποίησης: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22516&langId=hr>
- [16] Κοινωνικές επιχειρήσεις και τα οικοσυστήματά τους στην Ευρώπη - Συγκριτική συνθετική έκθεση: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>
- [17] Yunus M (1999) Τραπεζίτης των φτωχών. Λονδίνο: Aurum.



## 11. Crowdfunding

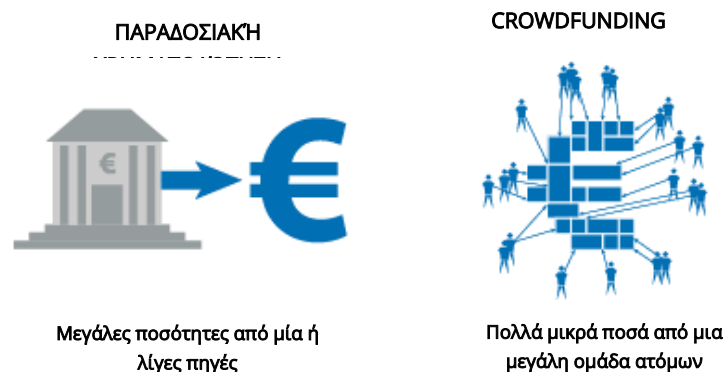
Το Crowdfunding είναι η χρήση μικρών ποσών κεφαλαίου από μεγάλο αριθμό ατόμων για τη χρηματοδότηση ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Το Crowdfunding αξιοποιεί την εύκολη προσβασιμότητα τεράστιων δικτύων ανθρώπων μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των δικτυακών τόπων crowdfunding για να φέρει σε επαφή επενδυτές και επιχειρηματίες, με τη δυνατότητα να αυξήσει την επιχειρηματικότητα με τη διεύρυνση της δεξαμενής των επενδυτών πέρα από τον παραδοσιακό κύκλο των ιδιοκτητών, των συγγενών και των επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων.

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- Ισχύουν περιορισμοί ως προς το ποιος επιτρέπεται να χρηματοδοτήσει μια νέα επιχείρηση και πόσο επιτρέπεται να συνεισφέρει.
- Το Crowdfunding επιτρέπει στους επενδυτές να επιλέξουν από εκατοντάδες έργα και να επενδύσουν μόλις 10 ευρώ
- Οι ιστότοποι χρηματοδότησης από το πλήθος παράγουν έσοδα από ένα ποσοστό των κεφαλαίων που συγκεντρώνονται.

Πηγή: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>

Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις η χρηματοδότηση μέσω του πλήθους αποτελεί μοναδική ευκαιρία να προσεγγίσουν τα πλήθη και να τα πείσουν για τη σημασία του στοχευμένου κοινωνικού προβλήματος της επιχείρησης. Το μοντέλο του crowdfunding αποδείχθηκε επιτυχημένο τα τελευταία 300 χρόνια και χάρη στην ψηφιοποίηση, οι πλατφόρμες crowdfunding παρέχουν μια γρήγορη και διαφανή μέθοδο χρηματοδότησης για έργα βάσης σε όλο τον κόσμο.



### Τι είναι το crowdfunding;

Το σχήμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αντιλαμβάνεται την ουσία της διαφοράς μεταξύ της παραδοσιακής χρηματοδότησης και του crowdfunding (Σχήμα 1). Η παραδοσιακή χρηματοδότηση μπορεί να χαρακτηριστεί



από μεγάλα ποσά κεφαλαίων από λίγους επενδυτές, ενώ το crowdfunding επιτρέπει στους χρηματοδότες να συλλέγουν χρήματα από μεγάλο αριθμό ανθρώπων μέσω διαδικτυακών πλατφορμών.

Η Investopedia ορίζει το crowdfunding ως έναν τύπο χρηματοδότησης που βασίζεται στην εύκολη πρόσβαση σε ευρεία δίκτυα ανθρώπων μέσω των κοινωνικών μέσων και των ιστοτόπων crowdfunding για να φέρει σε επαφή επενδυτές και επιχειρηματίες. Αυτός ο καινοτόμος τρόπος χρηματοδότησης μπορεί να διευρύνει τη δεξαμενή των επενδυτών πέρα από τον παραδοσιακό κύκλο των ιδιοκτητών, των συγγενών και των επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων (Smits 2022).

Το βασικό συστατικό στοιχείο του crowdfunding είναι η διαδικτυακή πλατφόρμα, η οποία παρέχει το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ των δημιουργών έργων (άτομα ή οργανισμοί), οι οποίοι αναζητούν χρηματοδότηση, και των χρηματοδοτών (δωρητές ή επενδυτές), οι οποίοι μπορεί να αναμένουν ή να μην αναμένουν απτή ή άυλη ανταμοιβή ως αντάλλαγμα για τη χρηματοδότηση των έργων (Rey-Martí et al. 2019).

### Η ιστορία του crowdfunding

Οι Aki Kallio και Lasse Vuola ανέλυσαν την ιστορία του crowdfunding στο βιβλίο με τίτλο *Advances in Crowdfunding*. Δήλωσαν ότι το crowdfunding ως μορφή χρηματοδότησης δεν είναι νέο φαινόμενο. Στις αρχές του 1700 ο Τζόνθαν Σουίφτ, "ο πατέρας των μικροπιστώσεων", ίδρυσε το Irish Loan Fund, το οποίο προσέφερε μικρά δάνεια σε αγροτικές οικογένειες με χαμηλό εισόδημα. Μια από τις πιο διάσημες εκστρατείες crowdfunding πραγματοποιήθηκε όταν το έργο του αγάλματος της Ελευθερίας στο νησί Liberty Island στα ανοικτά της Νέας Υόρκης είχε αντιμετωπίσει οικονομικές δυσκολίες. Ο Τζόζεφ Πούλιτцер ξεκίνησε μια εκστρατεία συγκέντρωσης χρημάτων και σε αντάλλαγμα για μια δωρεά, υποσχέθηκε να δημοσιεύσει τα ονόματα όλων των δωρητών στο περιοδικό του. Πάνω από 160.000 δωρητές είχαν δωρίσει περισσότερα από 100.000 δολάρια ΗΠΑ για την ανέγερση του βάρους.

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα για το crowdfunding από τον τομέα της τέχνης. Το 1713, ο ποιητής Alexander Pope ξεκίνησε να μεταφράσει την ελληνική ποίηση στα αγγλικά, συμπεριλαμβανομένου του επικού ποιήματος του Ομήρου, της Ιλιάδας, και ζήτησε από δωρητές να υποστηρίξουν το έργο του. Σε αντάλλαγμα, τα ονόματα των δωρητών δημοσιεύονταν στις ευχαριστίες του βιβλίου. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο συνθέτης Μότσαρτ που ήθελε να παρουσιάσει τρία κοντσέρτα για πιάνο σε μια αίθουσα συναυλιών στη Βιέννη και δημοσίευσε μια πρόσκληση προς τους υποψήφιους υποστηρικτές. Πρόσφερε χειρόγραφα σε όσους συμφωνούσαν να δωρίσουν χρήματα για τον σκοπό αυτό.

Ως σύγχρονο παράδειγμα θα πρέπει να αναφερθεί το Marillion, ένα βρετανικό ροκ συγκρότημα, το οποίο χρηματοδότησε την περιοδεία του συλλέγοντας χρήματα από τους οπαδούς του μέσω του διαδικτύου. Το εγχείρημα αυτό ήταν ένα από τα πρώτα επιτυχημένα έργα χρηματοδότησης με βάση τους οπαδούς και έδωσε ώθηση στη δημοτικότητα του crowdfunding στα τέλη του 20ού αιώνα (Shneor et al. 2020). Εμπνευσμένο από αυτή την καινοτόμο μέθοδο χρηματοδότησης, το ArtistShare έγινε η πρώτη πλατφόρμα crowdfunding που επικεντρώθηκε σε μουσικούς το 2001. Τα επόμενα χρόνια δημιουργήθηκαν περισσότερες πλατφόρμες crowdfunding με βάση το μοντέλο Marillion, όπως το IndieGoGo (2001) και το Kickstarter (2009). Ένας επιχειρηματίας, ο Michael Sullivan ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο "crowdfunding" το 2006. Τον χρησιμοποίησε στην έναρξη της εταιρείας του fundavlog, η οποία ήταν μια (αποτυχημένη) προσπάθεια να δημιουργήσει μια θερμοκοιτίδα για έργα videoblog.

Μέχρι το 2012, υπήρχαν περισσότερες από 450 πλατφόρμες για εκστρατείες crowdfunding, οι οποίες συγκέντρωσαν περισσότερα από 2,7 δισεκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως (The Startups Team 2018). Το crowdfunding έχει αυξηθεί σημαντικά με την πάροδο των ετών και θα συνεχίσει να επεκτείνεται στο μέλλον. Το έργο Kickstarter με τη μεγαλύτερη χρηματοδότηση όλων των εποχών είναι το Surprise! Four Secret Novels (Τέσσερα μυστικά μυθιστορήματα) του Brandon Sanderson. Ο συγγραφέας φαντασίας και επιστημονικής φαντασίας συγκέντρωσε σχεδόν 42 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2022 (Statista Research Department 2022).

### **Πώς λειτουργεί το crowdfunding;**

Το Crowdfunding παρέχει ένα φόρουμ σε οποιονδήποτε έχει μια ιδέα για να την παρουσιάσει στους επενδυτές. Σήμερα αυτό το φόρουμ σημαίνει μια διαδικτυακή πλατφόρμα όπου οι ιδιοκτήτες έργων παρουσιάζουν την ιδέα τους σε πιθανούς χρηματοδότες, οι οποίοι συνήθως δεν είναι επαγγελματίες επενδυτές (Shneor et al. 2020).

Οι πλατφόρμες χρηματοδότησης από το πλήθος επιτρέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηματοδοτών και του πλήθους. Οι οικονομικές υποσχέσεις μπορούν να γίνουν και να εισπραχθούν μέσω της πλατφόρμας crowdfunding. Οι πλατφόρμες crowdfunding χρεώνουν συνήθως μια αμοιβή στους χρηματοδότες, εάν η εκστρατεία συγκέντρωσης χρημάτων ήταν επιτυχής. Σε αντάλλαγμα, οι πλατφόρμες crowdfunding αναμένεται να παρέχουν μια ασφαλή και εύχρηστη υπηρεσία.

Πολλές πλατφόρμες λειτουργούν με ένα μοντέλο χρηματοδότησης "όλα ή τίποτα". Αυτό σημαίνει ότι αν πετύχετε το στόχο σας, παίρνετε τα χρήματα, ενώ αν δεν το πετύχετε, όλοι παίρνουν πίσω τα χρήματά τους - χωρίς να κρατάτε κακία και χωρίς οικονομική απώλεια. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή).

### 1. Επιλέξτε την κατάλληλη πλατφόρμα

Επιλέξτε μια κατάλληλη διαδικτυακή πλατφόρμα crowdfunding και αρχίστε να δημιουργείτε το έργο σας.

### 2. Κάντε έναν αντίκτυπο πλήρης ιδέα

Για να προσελκύσετε περισσότερους επενδυτές και εμπόρους, είναι σημαντικό να παρουσιάσετε την ιδέα σας

### 3. Προτείνετε στους επενδυτές συναρπαστικές ανταμοιβές

Η ανταμοιβή αποδεικνύεται η πρώτη φιλόξενη χειρονομία για κάθε επενδυτή, γι' αυτό και είναι σημαντικό να ορίσετε

### 4. Εισαγωγή ευρέος φάσματος επιπέδων επενδύσεων

Διαθέτει επενδυτές με ευρύ φάσμα επενδυτικών επιπέδων.

### 5. Κάντε μια ιδέα που αξίζει να μοιραστείτε

Μια ιδέα θα πρέπει να επιτρέπεται να μοιράζεται στο διαδίκτυο ή σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, ώστε περισσότεροι άνθρωποι να την μοιράζονται και να την γνωρίζουν.

Εικόνα 15. Πώς λειτουργεί το crowdfunding

Πηγή: Rilcoin, 2017.

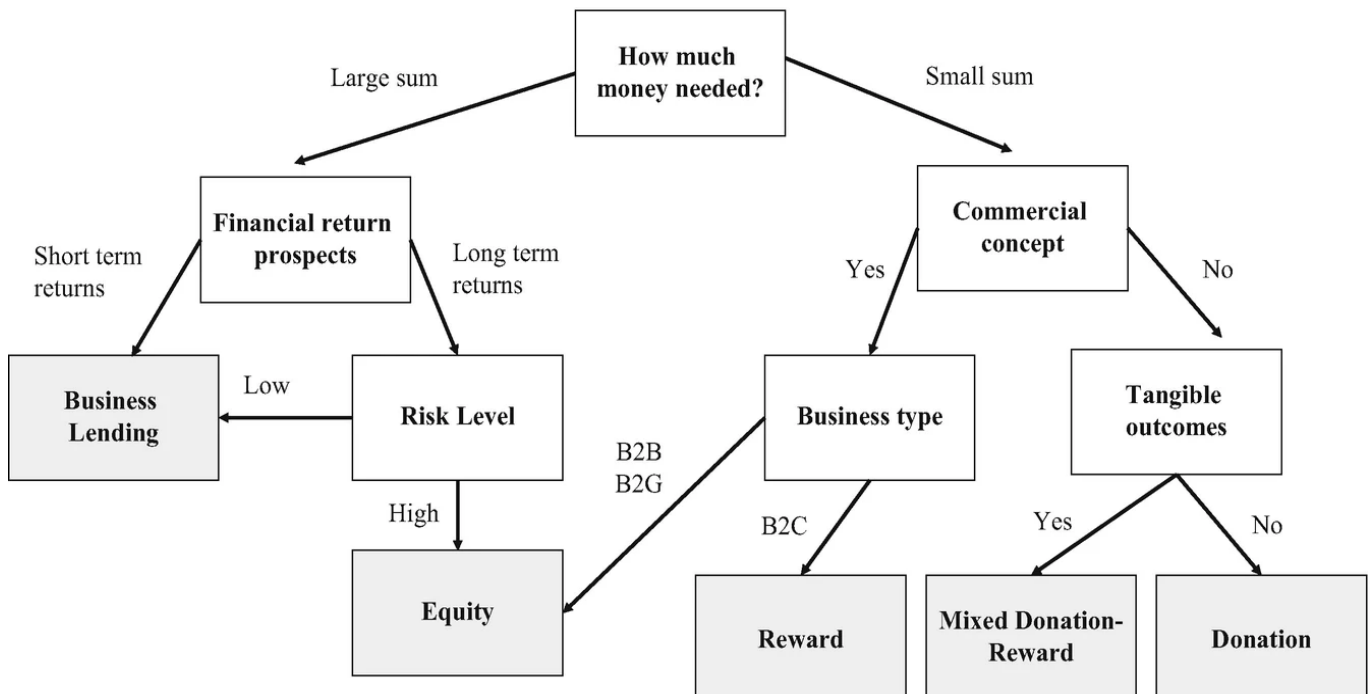
## Τύποι χρηματοδότησης από το πλήθος

Οι πλατφόρμες crowdfunding διαφέρουν ως προς το εύρος των τύπων crowdfunding που προσφέρουν, τη φύση των έργων που υποστηρίζουν, τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτουν, το ρόλο του διαμεσολαβητή των συναλλαγών μεταξύ χρηματοδοτών και δικαιούχων, τα μοντέλα ροών εσόδων και τις σχέσεις με άλλους ενδιαφερόμενους (Ingham, Assadi 2016).

Οι 4 κύριοι τύποι crowdfunding:

- ✦ Crowdfunding που βασίζεται σε μετοχές, οι χρηματοδότες λαμβάνουν μερίδιο στο κεφάλαιο της εταιρείας στην οποία επενδύουν.
- ✦ Crowdfunding με βάση το δανεισμό οι χρηματοδότες επενδύουν με τη μορφή δανείου. Οι χρηματοδότες ανακτούν την επένδυσή τους, ενδεχομένως με τόκους.
- ✦ Crowdfunding με ανταμοιβή, οι χρηματοδότες λαμβάνουν αγαθά ή υπηρεσίες σε αντάλλαγμα για την επένδυσή τους. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να έχουν διάφορες μορφές, όπως δημόσια αναγνώριση, προώθηση προϊόντων ή περιορισμένες εκδόσεις του προϊόντος.
- ✦ Crowdfunding που βασίζεται σε δωρεές, αναφέρεται σε επενδύσεις σε έργα ή επιχειρήσεις με κοινωνικούς σκοπούς. Οι δωρητές δεν λαμβάνουν ούτε χρηματική ούτε υλική ανταμοιβή για την επένδυσή τους (Rey-Martí et al. 2019).

Το πλαίσιο επιλογής μοντέλου γενικής οργανωτικής χρηματοδότησης του Rotem Shneor βοηθά τους υπεύθυνους για τη συγκέντρωση χρημάτων να επιλέξουν το καταλληλότερο μοντέλο crowdfunding για τα έργα τους. Το ακόλουθο μοντέλο καθοδηγεί τους δημιουργούς έργων μέσω των βασικών εκτιμήσεων των χρηματοδοτικών αναγκών για τον εντοπισμό του καταλληλότερου τύπου χρηματοδότησης από το πλήθος:

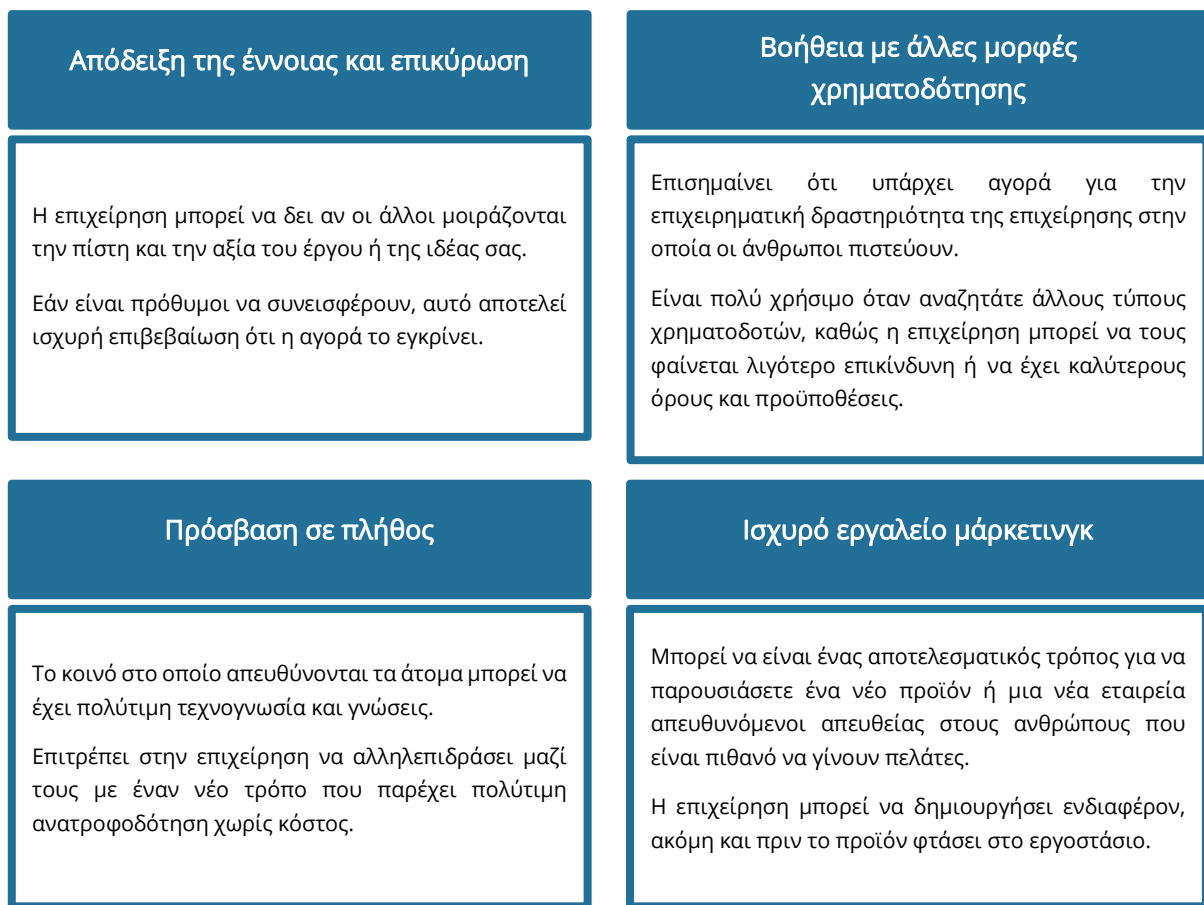


### Τα οφέλη του crowdfunding



Σύμφωνα με μελέτες, τα κύρια κίνητρα για τους δημιουργούς έργων crowdfunding είναι να συγκεντρώσουν κεφάλαια, να διευρύνουν την ευαισθητοποίηση, να δημιουργήσουν συνδέσεις, να κερδίσουν έγκριση, να διατηρήσουν τον έλεγχο και να μάθουν νέες δεξιότητες συγκέντρωσης κεφαλαίων, ενώ τα εμπόδια είναι η αδυναμία προσέλκυσης υποστηρικτών, ο φόβος της δημόσιας αποτυχίας και η δέσμευση χρόνου και πόρων (Ingham, Assadi 2016).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιόρισε τα κύρια μη οικονομικά οφέλη της χρηματοδότησης από το πλήθος:



Εικόνα 16. Μη οικονομικά οφέλη του crowdfunding

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

## Crowdfunding και κοινωνική επιχειρηματικότητα

Στην ενότητα σχετικά με την ιστορία του crowdfunding παρουσιάστηκε η σύνδεση μεταξύ του crowdfunding και του τομέα της τέχνης μέσω διαφόρων παραδειγμάτων. Αυτό που έχουν κοινό η τέχνη και τα κοινωνικά ζητήματα είναι ότι τα παραδοσιακά μοντέλα χρηματοδότησης συχνά αποτυγχάνουν να παράσχουν το απαραίτητο αρχικό κεφάλαιο. Στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, η οποία περιλαμβάνει τόσο κερδοσκοπικές όσο και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, ο ρόλος του crowdfunding είναι ιδιαίτερα σημαντικός επειδή μπορεί να είναι η μόνη διαθέσιμη πηγή χρηματοδότησης. (Rey-Martí et al. 2019).

Η στάση των επενδυτών απέναντι στον κοινωνικό αντίκτυπο των χρηματοδοτούμενων έργων έχει αλλάξει προς θετική κατεύθυνση. Σύμφωνα με το Global Impact Investing Network 2018, οι πλατφόρμες crowdfunding προσελκύουν ολοένα και περισσότερο επενδυτές που ενδιαφέρονται για την κερδοφορία καθώς και για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο των έργων στα οποία επενδύουν. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για το κοινωνικό καλό που μπορεί να επιτύχει το δάνειό τους παρά για την απόδοση του δανείου. (Rey-Martí et al. 2019).

Η ίδια η χρηματοδότηση από το πλήθος αποτελεί επίσης παράδειγμα υπεύθυνης κοινωνικής καινοτομίας, εάν οι συναλλαγές είναι διαφανείς, σύμφωνες με το νομικό πλαίσιο και σύμφωνες με τις κοινωνικές προσδοκίες, μεταξύ χρηματοδοτών και κοινωνικών επιχειρηματιών. Από αυτή την άποψη, το crowdfunding είναι μια κοινωνική καινοτομία που παρέχει κεφάλαια σε κοινωνικές επιχειρήσεις και ευνοεί την κοινωνική αλληλεπίδραση και συμμετοχή (Ingham, Assadi 2016).

Για τα κοινωνικά επιχειρηματικά έργα η δωρεά είναι η πιο γνωστή μορφή χρηματοδότησης από τους 4 τύπους χρηματοδότησης που παρουσιάστηκαν. Το crowdfunding με βάση το δανεισμό είναι επίσης μια συνηθισμένη μορφή για

έργα κοινωνικής υποστήριξης, ωστόσο οι επενδυτές συνήθως δεν απαιτούν τόκους και κατά συνέπεια δεν λαμβάνουν οικονομική απόδοση. Το crowdfunding με βάση την ανταμοιβή είναι επίσης μια κατάλληλη χρηματοδότηση για κοινωνικά έργα, αν και οι ανταμοιβές που παρέχονται είναι συχνά συμβολικές. Σε γενικές γραμμές, το crowdfunding με βάση τις δωρεές και το crowdfunding με βάση τις ανταμοιβές είναι οι πιο συνηθισμένες μορφές χρηματοδότησης κοινωνικών έργων. Όσον αφορά τη δημοτικότητα ανά γεωγραφική περιοχή, το crowdfunding κοινωνικών έργων με βάση τη δωρεά κυριαρχεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τη Γαλλία και το Βέλγιο (Ingham, Assadi 2016).

Μπορούμε να διακρίνουμε γενικευμένες ή εξειδικευμένες πλατφόρμες crowdfunding. Το Indiegogo, το Kickstarter είναι παραδείγματα γενικών, προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα μορφών crowdfunding. Αυτές οι πλατφόρμες είναι επίσης διεθνείς, επειδή οι επικεφαλής και οι συνεισφέροντες έργων μπορούν να υποβάλουν αίτηση από όλο τον κόσμο. Ο συγγραφέας του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας συγκέντρωσε τις 5 καλύτερες πλατφόρμες crowdfunding που εστιάζουν σε κοινωνικούς επιχειρηματίες ή εξειδικεύονται σε κοινωνικά έργα:

Το Indiegogo απαριθμεί διάφορους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κοινωνικές επιχειρήσεις και επικεντρώνεται στην παραδοσιακή τέχνη και στο μη κερδοσκοπικό crowdfunding.

- ✦ Το Chuffed είναι μια πλατφόρμα κοινωνικής επιχειρηματικότητας crowdfunding όπου κάθε πρόταση περιορίζεται σε 50 λέξεις και η λήψη των κεφαλαίων δεν εξαρτάται από την επίτευξη των στόχων.
- ✦ Το Mightycause είναι μια σύγχρονη διαδικτυακή πλατφόρμα συγκέντρωσης πόρων για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που εστιάζει στην οικοδόμηση μόνιμων σχέσεων με τους υποστηρικτές.
- ✦ Το UpEffect είναι ιδανικό για κοινωνικά εγχειρήματα που δεν έχουν "πλήθος", καθώς η πλατφόρμα βοηθά τους δημιουργούς να δημιουργήσουν εξαιρετικές σελίδες καμπάνιας για να κερδίσουν την προσοχή.

- ✦ Το Propel(x) είναι μια διαδικτυακή επενδυτική πλατφόρμα που δίνει τη δυνατότητα σε διαπιστευμένους επενδυτές να επενδύουν σε τεχνολογικές νεοφυείς επιχειρήσεις και κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (Bouronikos 2021).

## Βιβλιογραφία

- [1] Μπουρονίκος, Β., (2021). Οι 5 καλύτερες πλατφόρμες κοινωνικής επιχειρηματικότητας Crowdfunding το 2021. Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας: <https://ied.eu/blog/social-entrepreneurship-crowdfunding-platforms/>(Τελευταία λήψη: 24.07. 2022.)
- [2] Ευρωπαϊκή Επιτροπή: (Τελευταία λήψη: 24.07. 2022.)
- [3] Ευρωπαϊκή Επιτροπή: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/more-just-money\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/more-just-money_en) (Τελευταία λήψη: 25.07. 2022.)
- [4] Hossain, M. & Oparaocha, G., (2017). Crowdfunding: Κίνητρα, ορισμοί, τυπολογία και ηθικές προκλήσεις. Entrepreneurship Research Journal, 7(2), 20150045. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0045>
- [5] Marc Ingham, M. & Assadi, D., (2016). A Research Agenda: Crowdfunding στην υπηρεσία της υπεύθυνης κοινωνικής επιχειρηματικότητας και των καινοτομιών. Cahiers du CEREN 49
- [6] Rey-Martí, A, Mohedano-Suanes, A & Simón-Moya, V., (2019). Crowdfunding και κοινωνική επιχειρηματικότητα: Spotlight on Intermediaries. Sustainability, 11(4):1175. <https://doi.org/10.3390/su11041175>
- [7] Rilcoin (2017). How Does Crowdfunding Works?: <https://medium.com/@rilcoin/how-does-crowdfunding-works-52ada5c565ea>(Last download: 24.07. 2022.).
- [8] Shneor, R., Zhao, L. & Flåten, B.-T, (2020). Εξελίξεις στη χρηματοδότηση από το πλήθος: Cham, Ελβετία, Palgrave MacMillan.
- [9] Smith, T. (2022). Crowdfunding. Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>(Τελευταία λήψη: 24.07. 2022.).
- [10] Τμήμα Ερευνών Statista (2022). Τα πιο χρηματοδοτούμενα έργα Kickstarter 2022 <https://www.statista.com/statistics/222489/most-successful-completed-kickstarter-projects-by-total-funds-raised/>(Τελευταία λήψη: 24.07. 2022.).
- [11] The Startups Team (2018). Σύντομη ιστορία του Crowdfunding: <https://www.startups.com/library/expert-advice/history-of-crowdfunding> (Τελευταία λήψη: 25.07. 2022.).



# ΕΝΟΤΗΤΑ 4.

## ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι εξαιρετικά σημαντική για τους οργανισμούς όλων των μεγεθών. Όπως διαπιστώνεται από τον Διεθνή Οργανισμό Χρηματοδότησης ([www.ifc.com](http://www.ifc.com)), η εταιρική διακυβέρνηση για τις ΜΜΕ είναι εξίσου σημαντική με εκείνη των μεγάλων οργανισμών.

Η διακυβέρνηση ορίζεται ως "τα συστήματα και οι διαδικασίες που αφορούν τη διασφάλιση της συνολικής κατεύθυνσης, αποτελεσματικότητας, εποπτείας και λογοδοσίας ενός οργανισμού" (Cornforth 2003)- Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης μπορεί να περιλαμβάνουν διοικητικά συμβούλια, συστήματα παρακολούθησης και μηχανισμούς σηματοδότησης, όπως η υποβολή εκθέσεων ή οι κώδικες δεοντολογίας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις απευθύνονται στα πιο πιεστικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι κοινωνίες μέσω της χρήσης κλιμακούμενων, αυτοσυντηρούμενων και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων. Πρέπει να εξισορροπούν τις οικονομικές ευθύνες και τον κοινωνικό αντίκτυπο και πρέπει να συντονίζονται μεταξύ πολλαπλών ομάδων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των εργαζομένων, των ρυθμιστικών αρχών, των πελατών και των δικαιούχων. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες των κοινωνικών επιχειρήσεων διαχειρίζονται πολύπλοκους συμβιβασμούς.

### 1. Καλή διακυβέρνηση - ευρύτερη ερμηνεία

#### 1.1. Συμβούλιο της Ευρώπης: 12 Αρχές Χρηστής Διακυβέρνησης

Όπως περιγράφεται από το Συμβούλιο της Ευρώπης, η χρηστή διακυβέρνηση είναι η υπεύνη διεξαγωγή των δημόσιων υποθέσεων και η διαχείριση των δημόσιων πόρων και συνοψίζεται στις 12 Αρχές της Χρηστής Διακυβέρνησης του Συμβουλίου της Ευρώπης. Καλύπτουν θέματα όπως η ηθική συμπεριφορά, το κράτος δικαίου, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια, η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση και η λογοδοσία. Οι 12 αρχές της χρηστής διακυβέρνησης είναι οι ακόλουθες με σύντομη περιγραφή που παρέχεται από το Συμβούλιο της Ευρώπης:



### Αρχή 1: Δίκαιες Εκλογές, εκπροσώπηση και συμμετοχή

- ✓ Οι τοπικές εκλογές διεξάγονται ελεύθερα και δίκαια σύμφωνα με τα διεθνή και τοπικά πρότυπα και χωρίς απάτη.
- ✓ Οι πολίτες βρίσκονται στο επίκεντρο της δημόσιας δραστηριότητας.
- ✓ Όλοι οι άνδρες και οι γυναίκες μπορούν να έχουν φωνή στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η ευρεία συμμετοχή βασίζεται στις ελευθερίες της έκφρασης, του συνέρχεσθαι και του συνεταιρίζεσθαι.
- ✓ Όλες οι φωνές, συμπεριλαμβανομένων των λιγότερο προνομιούχων και των πιο ευάλωτων, ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Θα πρέπει να ασκείται διαμεσολάβηση μεταξύ των διαφόρων νόμιμων συμφερόντων για την επίτευξη ευρείας συναίνεσης.
- ✓ Οι αποφάσεις λαμβάνονται σύμφωνα με τη βούληση των πολλών και ταυτόχρονα γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των λίγων.

### Αρχή 2: Ανταπόκριση

- ✓ Οι στόχοι, οι κανόνες, οι δομές και οι διαδικασίες προσαρμόζονται στις νόμιμες προσδοκίες και ανάγκες των πολιτών.
- ✓ Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται και τα αιτήματα και τα παράπονα απαντώνται εντός εύλογου χρονικού διαστήματος.

### Αρχή 3: Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

- ✓ Τα αποτελέσματα πρέπει να ανταποκρίνονται στους συμφωνημένους στόχους.
- ✓ Γίνεται η καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- ✓ Θα πρέπει να υπάρχουν συστήματα διαχείρισης των επιδόσεων για την αξιολόγηση καθώς και για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- ✓ Οι έλεγχοι, που διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συμβάλλουν στην αξιολόγηση και τη βελτίωση των επιδόσεων.

### Αρχή 4: Ανοιχτότητα και διαφάνεια

- ✓ Οι αποφάσεις λαμβάνονται και εφαρμόζονται σύμφωνα με τους κανόνες και τους κανονισμούς.
- ✓ Οι μη διαβαθμισμένες πληροφορίες είναι διαθέσιμες για δημόσια πρόσβαση.
- ✓ Οι πληροφορίες σχετικά με τις αποφάσεις, την εφαρμογή των πολιτικών και τα αποτελέσματα διατίθενται στο κοινό κατά τρόπο που να του επιτρέπει να παρακολουθεί και να συμβάλλει στο έργο.

#### **Αρχή 5: Κράτος δικαίου**

- ✓ Οι τοπικές αρχές τηρούν το νόμο και τις δικαστικές αποφάσεις.
- ✓ Οι κανόνες και οι κανονισμοί θεσπίζονται σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπει ο νόμος και εφαρμόζονται αμερόληπτα.

#### **Αρχή 6: Ηθική συμπεριφορά**

- ✓ Το δημόσιο καλό είναι πάντα πάνω από τα ατομικά συμφέροντα.
- ✓ Υπάρχουν αποτελεσματικά μέτρα για την πρόληψη και την καταπολέμηση όλων των μορφών διαφθοράς.
- ✓ Οι συγκρούσεις συμφερόντων δηλώνονται εγκαίρως και τα εμπλεκόμενα πρόσωπα πρέπει να απέχουν από τη συμμετοχή τους σε σχετικές αποφάσεις.

#### **Αρχή 7: Επάρκεια και ικανότητα**

- ✓ Για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων και του αντίκτυπου, οι επαγγελματικές δεξιότητες των ατόμων που παρέχουν διακυβέρνηση διατηρούνται και ενισχύονται συνεχώς.
- ✓ Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν κίνητρο να βελτιώνουν συνεχώς τις επιδόσεις τους.
- ✓ Δημιουργούνται και χρησιμοποιούνται πρακτικές μέθοδοι και διαδικασίες για τη μετατροπή των δεξιοτήτων σε ικανότητα και την παραγωγή καλύτερων αποτελεσμάτων.

#### **Αρχή 8: Καινοτομία και άνοιγμα στις αλλαγές**

- ✓ Αναζητούνται νέες και αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα και αξιοποιούνται οι σύγχρονες μέθοδοι παροχής υπηρεσιών.
- ✓ Υπάρχει προθυμία να δοκιμάσουν νέα προγράμματα και να διδαχθούν από την εμπειρία άλλων.
- ✓ Δημιουργείται ένα ευνοϊκό κλίμα για την αλλαγή προς όφελος της επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων.

#### **Αρχή 9: Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός**

- ✓ Οι τρέχουσες πολιτικές λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των μελλοντικών γενεών.
- ✓ Η βιωσιμότητα της κοινότητας λαμβάνεται συνεχώς υπόψη.
- ✓ Οι αποφάσεις προσπαθούν να εσωτερικεύσουν όλα τα κόστη και να μην μεταφέρουν προβλήματα και εντάσεις, συμπεριλαμβανομένων των περιβαλλοντικών, διαρθρωτικών, χρηματοοικονομικών, οικονομικών ή κοινωνικών, στις μελλοντικές γενιές.
- ✓ Υπάρχει μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική για το μέλλον της τοπικής κοινότητας, καθώς και μια αίσθηση του τι χρειάζεται για την ανάπτυξη αυτή.
- ✓ Υπάρχει κατανόηση των ιστορικών, πολιτισμικών και κοινωνικών πολυπλοκότητας στις οποίες βασίζεται αυτή η προοπτική.

### Αρχή 10: Ορθή οικονομική διαχείριση

- ✓ Η σύνεση τηρείται στη δημοσιονομική διαχείριση, συμπεριλαμβανομένης της σύναψης και της χρήσης των δανείων, της εκτίμησης των πόρων, των εσόδων και των αποθεματικών, καθώς και της χρήσης των έκτακτων εσόδων.
- ✓ Καταρτίζονται πολυετή σχέδια προϋπολογισμού, με διαβούλευση με το κοινό.
- ✓ Οι κίνδυνοι εκτιμώνται και διαχειρίζονται κατάλληλα, μεταξύ άλλων με τη δημοσίευση ενοποιημένων λογαριασμών.

### Αρχή 11: Ανθρώπινα δικαιώματα, πολιτιστική ποικιλομορφία και κοινωνική συνοχή

- ✓ Τα ανθρώπινα δικαιώματα γίνονται σεβαστά, προστατεύονται και εφαρμόζονται και καταπολεμούνται οι διακρίσεις σε κάθε λόγο.
- ✓ Η πολιτιστική ποικιλομορφία αντιμετωπίζεται ως πλεονέκτημα και καταβάλλονται συνεχείς προσπάθειες ώστε όλοι να έχουν συμμετοχή στην τοπική κοινότητα, να ταυτίζονται με αυτήν και να μην αισθάνονται αποκλεισμένοι.
- ✓ Προωθείται η κοινωνική συνοχή και η ενσωμάτωση των μειονεκτικών περιοχών.
- ✓ Διατηρείται η πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες, ιδίως για τα πλέον μειονεκτούντα τμήματα του πληθυσμού.

### Αρχή 12: Λογοδοσία

- ✓ Όλοι οι φορείς λήψης αποφάσεων, συλλογικοί και ατομικοί, αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις τους.
- ✓ Οι αποφάσεις αναφέρονται, εξηγούνται και μπορούν να επιβληθούν κυρώσεις.
- ✓ Υπάρχουν αποτελεσματικά ένδικα μέσα κατά της κακοδιοίκησης και κατά των ενεργειών των τοπικών αρχών που παραβιάζουν τα δικαιώματα του πολίτη.

Πηγή: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>

## 1.2. Ηνωμένα Έθνη

Οι όροι "διακυβέρνηση" και "χρηστή διακυβέρνηση" χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στην αναπτυξιακή βιβλιογραφία. Η "κακή διακυβέρνηση" θεωρείται όλο και περισσότερο ως μία από τις βασικές αιτίες όλων των κακών στις κοινωνίες μας. Οι μεγάλοι δωρητές και τα διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα βασίζουν όλο και περισσότερο τη βοήθεια και τα δάνειά τους στον όρο ότι θα πραγματοποιηθούν μεταρρυθμίσεις που εξασφαλίζουν "χρηστή διακυβέρνηση".

Η χρηστή διακυβέρνηση έχει 8 κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία ισχύουν και για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις:

Αυτά είναι:



- 1 Συμμετοχή**

Η συμμετοχή τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών αποτελεί βασικό ακρογωνιαίο λίθο της χρηστής διακυβέρνησης. Η συμμετοχή μπορεί να είναι είτε άμεση είτε μέσω νόμιμων ενδιάμεσων θεσμών. Η συμμετοχή πρέπει να είναι ενημερωμένη και οργανωμένη. Αυτό σημαίνει ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και της έκφρασης από τη μία πλευρά και μια οργανωμένη κοινωνία των πολιτών από την άλλη.
- 2 Κράτος δικαίου**

Η χρηστή διακυβέρνηση απαιτεί δίκαια νομικά πλαίσια που εφαρμόζονται αμερόληπτα. Απαιτεί επίσης πλήρη προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ιδίως των μειονοτήτων. Η αμερόληπτη εφαρμογή των νόμων απαιτεί ανεξάρτητη δικαιοσύνη και αμερόληπτη και αδιάφθορη αστυνομία.
- 3 Διαφάνεια**

Διαφάνεια σημαίνει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται και η εφαρμογή τους γίνονται με τρόπο που ακολουθεί τους κανόνες και τους κανονισμούς. Σημαίνει επίσης ότι οι πληροφορίες είναι ελεύθερα διαθέσιμες και άμεσα προσβάσιμες σε όσους επηρεάζονται από τις αποφάσεις αυτές και την εφαρμογή τους. Σημαίνει επίσης ότι παρέχονται επαρκείς πληροφορίες και ότι παρέχονται σε εύκολα κατανοητές μορφές και μέσα.
- 4 Ανταπόκριση**

Η χρηστή διακυβέρνηση προϋποθέτει ότι τα θεσμικά όργανα και οι διαδικασίες προσπαθούν να εξυπηρετούν όλους τους ενδιαφερόμενους εντός εύλογου χρονικού πλαισίου.
- 5 Προσανατολισμός στη συναίνεση**

Η χρηστή διακυβέρνηση απαιτεί τη διαμεσολάβηση των διαφορετικών συμφερόντων της κοινωνίας για την επίτευξη ευρείας συναίνεσης. Απαιτεί επίσης μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική σχετικά με το τι χρειάζεται για τη βιώσιμη ανθρώπινη ανάπτυξη και πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτής της ανάπτυξης.
- 6 Ισότητα και συμμετοχικότητα**

Η ευημερία μιας κοινωνίας εξαρτάται από τη διασφάλιση ότι όλα τα μέλη της αισθάνονται ότι έχουν συμμετοχή σε αυτήν και ότι δεν αισθάνονται αποκλεισμένα από το κοινωνικό ρεύμα. Αυτό προϋποθέτει ότι όλες οι ομάδες, αλλά ιδιαίτερα οι πιο ευάλωτες, έχουν ευκαιρίες να βελτιώσουν ή να διατηρήσουν την ευημερία τους.
- 7 Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα**

Η χρηστή διακυβέρνηση σημαίνει ότι οι διαδικασίες και τα θεσμικά όργανα παράγουν αποτελέσματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των κοινωνιών, ενώ παράλληλα αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που διαθέτουν. Η έννοια της αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης καλύπτει επίσης τη βιώσιμη χρήση των φυσικών πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος.
- 8 Λογοδοσία**

Η λογοδοσία αποτελεί βασική προϋπόθεση της χρηστής διακυβέρνησης. Όχι μόνο τα κυβερνητικά θεσμικά όργανα αλλά και ο ιδιωτικός τομέας και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών πρέπει να είναι υπόλογοι στο κοινό και στους θεσμικούς ενδιαφερόμενους φορείς τους. Σε γενικές γραμμές, ένας οργανισμός ή ένα θεσμικό όργανο είναι υπόλογος σε εκείνους που θα επηρεαστούν από τις αποφάσεις ή τις ενέργειές του. Η λογοδοσία δεν μπορεί να επιβληθεί χωρίς διαφάνεια και κράτος δικαίου.

Πηγή: Οικονομική Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για την Ασία και τον Ειρηνικό: Τι είναι η χρηστή διακυβέρνηση;

Η διακυβέρνηση μιας Κοινωνικής Επιχείρησης και γενικότερα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δεν διαφέρει πολύ από τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας που δημιουργήθηκε με σκοπό το κέρδος. Η καλά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη διακυβέρνηση συμβάλλει στη διασφάλιση της αποστολής της κοινωνικής επιχείρησης και ταυτόχρονα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών - πελατών, επενδυτών, εργαζομένων. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση και την τήρηση των δημόσιων κανονισμών και του νόμου γενικότερα. Τα ενδιαφερόμενα μέρη παρακινούνται από την ισχυρή διακυβέρνηση, η οποία αυξάνει τα κίνητρά τους να συμβάλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Τα διοικητικά συμβούλια είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς επιτρέπουν τη δυναμική αλληλεπίδραση της διοίκησης και των ενδιαφερομένων μερών ενός οργανισμού (Ebrahim, 2003). Τα διοικητικά συμβούλια έχουν τη διπλή λειτουργία της παρακολούθησης και της σηματοδότησης, καθιστώντας τα έτσι αναπόσπαστο μέρος της διακυβέρνησης που θα επηρεάσει τελικά τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι κοινωνικές επιχειρήσεις και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να δημιουργήσουν ένα διοικητικό συμβούλιο και να το διαχειριστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τη βιωσιμότητα της κοινωνικής επιχείρησης.

## 2. Ορθή διακυβέρνηση και οργάνωση

### 2.1. Γιατί να δημιουργήσετε ένα Συμβούλιο; Τα οφέλη

Η απόλυτη ουσία της δημιουργίας ενός διοικητικού συμβουλίου έγκειται στο γεγονός ότι ένα διοικητικό συμβούλιο ενισχύει τη διοίκηση και αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας της κοινωνικής επιχείρησης. Η διοίκηση των κοινωνικών επιχειρήσεων συχνά διστάζει να συστήσει διοικητικό συμβούλιο. Ακόμη και στην περίπτωση που διαθέτουν διοικητικό συμβούλιο, συχνά τείνουν να μην το εμπλέκουν στον απαιτούμενο βαθμό στην καθοδήγηση του οργανισμού τους, καθώς μπορεί να το θεωρούν απειλή για τη διοίκηση. Ένα σωστά σχεδιασμένο διοικητικό συμβούλιο θα ενισχύσει τη σχέση με τη διοίκηση και θα διευκολύνει την επιχείρηση να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές της. Τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να συμπληρώνουν το έργο της διοικητικής ομάδας για να έχουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα στην επίτευξη των στόχων και των φιλοδοξιών της κοινωνικής επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνουν μέσω των ακόλουθων ενεργειών:

#### ⇒ Υποστήριξη και εμπειρογνωμοσύνη

Οι οργανισμοί δεν μπορούν πάντοτε να επιδεικνύουν ικανότητες σε μια ποικιλία εμπειρογνωμοσύνης συμπληρωματικών προς την εκάστοτε αποστολή- τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να επιλέγονται για να καλύψουν αυτά τα κενά.

#### ⇒ Δικτύωση

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που προέρχονται από διάφορα υπόβαθρα μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμο πλεονέκτημα για την επαφή και τη συμμετοχή πολλών άλλων ενδιαφερομένων ή δυνητικών ενδιαφερομένων με σκοπό την εξεύρεση πόρων, την πρόσληψη προσωπικού κ.λπ. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ανοίγουν πόρτες σε πολύτιμα εξωτερικά δίκτυα.

#### ⇒ Επιτυχία του οράματος και της αποστολής

Η ανάγκη για την επιτυχή διάδοση και εφαρμογή του οράματος και της αποστολής της εταιρείας διασφαλίζεται όχι μόνο από τη διοικητική ομάδα αλλά και από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία επιλέγονται εν μέρει για το έργο αυτό. Τα διοικητικά συμβούλια περιλαμβάνουν και δίνουν τη δυνατότητα σε προσεκτικά επιλεγμένα άτομα να καθοδηγήσουν την επιχείρηση και να διασφαλίσουν την επιτυχία του οράματος του οργανισμού.

#### ⇒ Σήμανση αξιοπιστίας

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που χαίρουν εκτίμησης έχουν το πλεονέκτημα της καλής σηματοδότησης της αξιοπιστίας τους προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι, τα διοικητικά συμβούλια παρέχουν μια "άδεια λειτουργίας" (European Confederation of Directors Associations, 2010).

Πηγή: Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ: Managing Your Organization for Success: The Governance of Social Enterprises, Managing Your Organization for Success.

## 2.2. Πώς εξελίσσονται τα συμβούλια κατά τη διάρκεια της ζωής τους;

Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου καθώς και τα καθήκοντα που αναλαμβάνει θα πρέπει να εξελίσσονται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της κοινωνικής επιχείρησης. Τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να προσαρμόζονται στον οργανισμό και να ανταποκρίνονται δυναμικά στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του οργανισμού κατά τη διάρκεια της ζωής του. Υπάρχουν ορισμένες περιστάσεις όσον αφορά τη διάρκεια ζωής της κοινωνικής επιχείρησης που θα πρέπει να προκαλέσουν την αξιολόγηση και την πιθανή τροποποίηση της δομής διακυβέρνησης. Οι περιστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

### ⇒ Αποχώρηση του ιδρυτή από τη διαχείριση

Όταν η δύναμη και η επιρροή της επιχείρησης βρίσκεται σε ένα πρόσωπο, δηλαδή στον ιδρυτή, αυτό σημαίνει ότι η αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης είναι εγγενώς συνυφασμένη με όλες τις στρατηγικές αποφάσεις. Ο κίνδυνος είναι ότι, όταν ο ιδρυτής αποχωρήσει, θα δημιουργηθεί ένα κενό που θα πρέπει να καλυφθεί από τη δομή διακυβέρνησης.

Είναι συνετό για το διοικητικό συμβούλιο να διαθέτει ένα σχέδιο διαδοχής σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής και να το θέτει σε εφαρμογή όταν απαιτείται.

### ⇒ Η επιχείρηση φτάνει στο επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής

Καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις κλιμακώνονται, θα πρέπει να δημιουργούν πιο επίσημες δομές διακυβέρνησης. Αυτό είναι επίσης σημαντικό κατά τα μεταβατικά στάδια.

### ⇒ Η νομική δομή της επιχείρησης αλλάζει

Εάν μια κοινωνική επιχείρηση είναι οργανωμένη ως κερδοσκοπικός οργανισμός (όπου η διακυβέρνηση του κερδοσκοπικού οργανισμού επικεντρώνεται κυρίως στην απόδοση των μετόχων) ή ως υβρίδιο κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού οργανισμού, πρέπει να δημιουργηθούν μηχανισμοί για τη διασφάλιση της αποστολής, ενώ παράλληλα ελέγχεται η επίτευξη εύλογης απόδοσης. Η ανάγκη αυτή αναγνωρίζεται από ορισμένες κυβερνήσεις μέσω της θέσπισης νομικών δομών που προσπαθούν να διασφαλίσουν την κοινωνική αποστολή όχι εις βάρος των οικονομικών υποχρεώσεων. Τέτοιες νομικές δομές είναι οι εταιρίες κοινοτικού ενδιαφέροντος (CIC), οι κοινωφελείς εταιρίες (B-corps) και οι εταιρίες περιορισμένης ευθύνης χαμηλού κέρδους (L3C).

### ⇒ Επέκταση ή αλλαγές στη δομή των μετόχων που οδηγούν σε αλλαγή της χρηματοοικονομικής δομής

Όπως σε κάθε εταιρεία, οι μέτοχοι και οι λοιποί πάροχοι κεφαλαίων έχουν μεγάλη επιρροή στη διακυβέρνηση και, ως εκ τούτου, μπορούν να διαδραματίσουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της αποστολής της κοινωνικής επιχείρησης. Ως εκ τούτου, είναι εξαιρετικά σημαντικό τα συμφέροντα των επενδυτών να ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα συμφέροντα του ιδρυτή και των επενδυτών μπορεί να αποκλίνουν όταν η κοινωνική επιχείρηση

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.



επιλέγει να λάβει αποφάσεις που απαιτούν συμβιβασμό μεταξύ των οικονομικών αποδόσεων και της κοινωνικής αποστολής.

⇒ **Νέοι κυβερνητικοί κανονισμοί, αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον**

Οι κυβερνητικοί κανονισμοί ενδέχεται να απαιτούν την υιοθέτηση νέων πολιτικών, αναγκάζοντας τις κοινωνικές επιχειρήσεις να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Παραδείγματα είναι τα νέα πρότυπα αναφοράς, η απαίτηση πρόσθετων πιστοποιήσεων και γνωστοποιήσεων. Το διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί αυτές τις αλλαγές

⇒ **Αλλαγές στην πολυπλοκότητα της επιχείρησης, του περιβάλλοντος ή του προφίλ κινδύνου**

Τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να είναι πρόθυμα και ικανά να αξιολογούν τις αλλαγές στην πολυπλοκότητα της επιχείρησης, του περιβάλλοντος ή του προφίλ κινδύνου και να ενεργούν ανάλογα με τις αλλαγές που μεταβάλλουν τη σύνθεσή τους.

### 2.3. Επιλογή συμβουλίου

Κατά το σχεδιασμό της δομής διακυβέρνησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες προτεραιότητες. Τα κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου δηλώνουν την εμπειρογνομosύνη, την εκπροσώπηση των ενδιαφερομένων μερών, τη δικτύωση και τη φήμη.

⇒ **Εμπειρογνομosύνη**

Η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες των μελών του διοικητικού συμβουλίου αποτελούν σημαντικό κριτήριο επιλογής. Τα διοικητικά συμβούλια επωφελούνται από την ύπαρξη μελών με τεχνογνωσία και εμπειρία, καθώς παρέχουν νέες γνώσεις και προοπτικές (Siciliano, 1996). Ορισμένοι τομείς εμπειρογνομosύνης θα πρέπει να υπάρχουν σε όλα τα διοικητικά συμβούλια και συγκεκριμένα νομικά, χρηματοοικονομικά και γνώσεις λογιστικής. Οι ζητούμενες δεξιότητες περιλαμβάνουν

- Επιχειρηματικές δεξιότητες
- Νομικές δεξιότητες
- Δεξιότητες στον κοινωνικό τομέα
- Οικονομικές δεξιότητες
- Λογιστικές δεξιότητες
- Δεξιότητες συγκέντρωσης κεφαλαίων
- Ελεγκτικές δεξιότητες
- Δεξιότητες μάρκετινγκ
- Δεξιότητες δημοσίων σχέσεων

Ένα διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να διαθέτει ποικίλες δεξιότητες και το σωρευτικό αποτέλεσμα οδηγεί συχνά στις πιο ισχυρές αποφάσεις. Κρίσιμη για την επιτυχία ενός ποικιλόμορφου διοικητικού συμβουλίου είναι η κουλτούρα της ενεργούς ακρόασης, του σεβασμού των διαφορετικών προοπτικών, του παραγωγικού διαλόγου και του κοινού ενδιαφέροντος να καταλήξουμε σε μια συλλογική απόφαση.

⇒ **Εκπροσώπηση των ενδιαφερομένων μερών**

Είναι επιθυμητό το διοικητικό συμβούλιο να εκπροσωπεί πολλούς από τους ενδιαφερόμενους φορείς. Στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται οι επενδυτές, οι πελάτες, οι δικαιούχοι, οι εργαζόμενοι, οι κυβερνήσεις και τα επηρεαζόμενα μέλη της κοινότητας. Τα διοικητικά συμβούλια πολλών ενδιαφερομένων μερών συχνά θεωρούνται ότι διαθέτουν υψηλό κοινωνικό κεφάλαιο και διευκολύνουν την αποδοχή των επιχειρήσεων, καθώς χρησιμεύουν ως "άδεια λειτουργίας" ενώπιον των ομάδων τους.

⇒ **Δίκτυο και φήμη**

Τα διοικητικά συμβούλια επιδιώκουν τη συμμετοχή αξιόλογων μελών της κοινότητας-στόχου για την επικύρωση και την προώθηση των δράσεων μιας κοινωνικής επιχείρησης. Επιπλέον, τα καταξιωμένα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως "μαγνήτες" για την προσέλκυση άλλων ταλαντούχων ανθρώπων για το διοικητικό συμβούλιο ή για την προσέλκυση ταλέντων για την ομάδα προσωπικού της κοινωνικής επιχείρησης.

Ένας κίνδυνος που συχνά παρατηρείται με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που χαίρουν μεγάλης εκτίμησης είναι ότι τα εν λόγω μέλη μπορεί να εμποδίζουν την ανάπτυξη του οργανισμού, επειδή δεν αναλαμβάνουν κινδύνους που θεωρούν ότι θέτουν σε κίνδυνο τη δική τους φήμη.

## 2.4. Πώς να προσλάβετε τα κατάλληλα μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο;

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις στα αρχικά στάδια (όπως και κάθε άλλη Μικρομεσαία επιχείρηση) δημιουργούν διοικητικά συμβούλια από το δίκτυο των φίλων και της οικογένειάς τους. Αυτό συχνά δημιουργεί μειονέκτημα σε μεταγενέστερα στάδια, ιδίως εάν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν διαθέτουν τις σχετικές δεξιότητες, την εκπροσώπηση, το δίκτυο και τη φήμη για να παρέχουν την απαραίτητη εποπτεία και στρατηγική καθοδήγηση.

Για την αναζήτηση ικανών μελών του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθες ενέργειες και δίαυλοι:

- ✦ Χρησιμοποιήστε ένα ευρύ φάσμα πηγών παραπομπών και συστάσεων, όπως ζητήστε από επενδυτές, ιδρύματα και άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις να ενεργοποιήσουν άτομα από τα δίκτυά τους.
- ✦ Απευθυνθείτε σε άτομα με την επιθυμητή τεχνογνωσία ή με αποδεδειγμένο πάθος για παρόμοιο σκοπό ή αποστολή με την εν λόγω κοινωνική επιχείρηση.
- ✦ Αναζήτηση μέσω ενδιάμεσων πλατφορμών.
- ✦ Αναζητήστε εταιρείες που προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες.
- ✦ Παρακολουθήστε εκδηλώσεις δικτύωσης και ζητήστε από τους μεσάζοντες την υποστήριξή τους.
- ✦ Προσκαλέστε ένα διάσημο, έγκριτο πρόσωπο να συμμετάσχει στο διοικητικό συμβούλιο για να αυξήσετε την προβολή.

Άλλες πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την πρόσληψη μελών του διοικητικού συμβουλίου:

- ✦ Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να έχουν ιστορικό κοινωνικής ευθύνης και αποδεδειγμένη δέσμευση σε κοινωνικά θέματα, ώστε να αισθάνονται ότι δεσμεύονται να επιδιώξουν τον στόχο της κοινωνικής επιχείρησης.
- ✦ Οι επενδυτές συχνά απαιτούν μια θέση στο διοικητικό συμβούλιο ως προϋπόθεση για την επένδυσή τους, επομένως πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά όσον αφορά τον καθορισμό των στόχων τους. Εάν οι στόχοι τους έρχονται σε αντίθεση με τη στοχοθεσία της κοινωνικής επιχείρησης, ενδέχεται να προκύψουν συγκρούσεις συμφερόντων. Το φθινό κεφάλαιο δεν θα πρέπει να είναι το μοναδικό κριτήριο επιλογής των επενδυτών. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να ευθυγραμμίζονται τα συμφέροντα των διαφόρων επενδυτών για να αποφεύγονται άκαμπτες συγκρούσεις.
- ✦ Η περίπτωση των κυρίαρχων προσωπικοτήτων θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη, καθώς οι ισχυροί άνθρωποι θα μπορούσαν να εκφοβίσουν τα άλλα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος οι κυρίαρχες προσωπικότητες να αποκτήσουν μεγάλη επιρροή στις καθημερινές δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης με απώτερο κίνητρο το προσωπικό συμφέρον.

## 2.5. Πώς πρέπει να διορίζω τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και για ποια θητεία;

Στην περίπτωση των κερδοσκοπικών οργανισμών, οι μέτοχοι συχνά διατηρούν το δικαίωμα να διορίζουν σημαντικό μέρος των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, που στις περισσότερες περιπτώσεις αφορούν κοινωνικές επιχειρήσεις, ο διορισμός και η εκλογή συχνά βασίζονται σε ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων. Εάν ο οργανισμός αποτελείται

από μέλη, η υποψηφιότητα και η επιλογή βασίζεται συχνά σε αυτά τα μέλη.

Οι διορισμοί συχνά βασίζονται σε ελλείψεις δεξιοτήτων που εντοπίζουν τα διοικητικά συμβούλια. Κατά τον ορισμό των διορισμών των μελών του διοικητικού συμβουλίου, πρέπει επίσης να ορίζονται οι διαδικασίες για την απομάκρυνση ενός μέλους του διοικητικού συμβουλίου.

Οι σχετικές ερωτήσεις που πρέπει να θέσετε στα πιθανά μέλη του διοικητικού συμβουλίου κατά τη διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνουν:

- ⇒ Πώς αντιλαμβάνεστε την αποστολή και το όραμα της κοινωνικής επιχείρησης;
- ⇒ Πόσο χρόνο μπορείτε να αφιερώσετε για τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου;
- ⇒ Πού βλέπετε τον οργανισμό στα επόμενα 5-10 χρόνια;
- ⇒ Ποιες δεξιότητες ή άλλα οφέλη, συμπεριλαμβανομένων των δικτύων, μπορείτε να προσφέρετε στην επιχείρηση;
- ⇒ Πώς θα μετρούσατε την επιτυχία της συμβολής σας στον οργανισμό;

Η τυπική θητεία του διοικητικού συμβουλίου είναι 2-4 έτη και συχνά υπάρχει όριο 2-3 θητειών. Στα πλεονεκτήματα της σύντομης θητείας περιλαμβάνεται η δυνατότητα ευκολότερης απομάκρυνσης των μελών του διοικητικού συμβουλίου που δεν αποδίδουν ή των μελών που δεν τα πάνε καλά με τους άλλους. Ωστόσο, οι βραχυπρόθεσμες θητείες απαιτούν συχνότερες διαδικασίες για την πρόσληψη νέων μελών και αυτό μπορεί να είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και προσπάθεια για το υπόλοιπο διοικητικό συμβούλιο.

Ο διορισμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι μια συνεχής διαδικασία και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να αναρωτιούνται τακτικά αν εξακολουθούν να προσθέτουν αξία και να προσφέρουν οφέλη στον οργανισμό. Το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει πάντα να επανεξετάζεται κατά την εκλογή νέων μελών.

Ένα καλά διοικούμενο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να παρέχει πολύτιμη και εξοικονόμηση χρόνου καθοδήγηση στη διοίκηση και να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της κοινωνικής επιχείρησης.

## 2.6. Πώς να επιλέξετε τη σωστή δομή διακυβέρνησης;

Δεν υπάρχει "ένα μέγεθος που να ταιριάζει σε όλους" για τα μοντέλα διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων. Παράγοντες που αφορούν τον οργανισμό, όπως το μέγεθος, η πολυπλοκότητα ή η ωριμότητα, επηρεάζουν τη βέλτιστη δομή διακυβέρνησης. Ο παρακάτω πίνακας μπορεί να βοηθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις να εντοπίσουν τις μοναδικές πτυχές του οργανισμού τους και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις εκτιμήσεις κατά τη δημιουργία της δομής διακυβέρνησης.

Πίνακας 5. Επιλογή της σωστής δομής του διοικητικού συμβουλίου

Κατάσταση	Συνέπεια	Πρόταση
Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία χώρα	Η διακυβέρνηση είναι απαραίτητη για την παροχή συνολικών ελέγχων στην επιχείρηση.	Επιλογή 1: Κρατήστε το απλό
Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες ή περιοχές	Η διακυβέρνηση πρέπει να περιλαμβάνει την τοπική γνώση	Επιλογή 2: διάφορα συμβούλια
Η Enterprise διαθέτει διάφορα διοικητικά συμβούλια	Οι εργασίες των διαφόρων συμβουλίων πρέπει να συντονίζονται καλά.	Επιλογή 2 : διάφορα συμβούλια
Το διοικητικό συμβούλιο αντιμετωπίζει μεγάλο φόρτο εργασίας ή εξειδικευμένα καθήκοντα	Η ικανότητα του σημερινού διοικητικού συμβουλίου δεν επαρκεί	Επιλογή 3: Επιτροπές και ομάδες εργασίας του διοικητικού συμβουλίου
Η επιχείρηση δεν μπορεί να προσφέρει ασφάλιση έναντι πιθανών αγωγών	Οι υποψήφιοι μπορεί να είναι απρόθυμοι να ενταχθούν στο διοικητικό συμβούλιο	Επιλογή 4: συμβουλευτικό συμβούλιο συν νομικά δεσμευτικό συμβούλιο
Η ομάδα-στόχος θα πρέπει να εκπροσωπείται στο διοικητικό συμβούλιο.	Συχνά η ομάδα-στόχος δεν έχει τη δυνατότητα να αναλάβει νομικές ευθύνες.	Επιλογή 4: συμβουλευτικό συμβούλιο εκτός από το νομικά δεσμευτικό συμβούλιο
Η επιχείρηση έχει υβριδική νομική δομή κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οντοτήτων	Η διακυβέρνηση είναι ο μηχανισμός που θα συντονίζει και θα διασφαλίζει την αποστολή	Επιλογή 5: Υβριδικές οργανωτικές δομές

Πηγή: Εταιρική Διακυβέρνηση των Κοινωνικών Επιχειρήσεων - έγγραφο εργασίας.

### Επιλογή 1: Κρατήστε το απλό

Η απλούστερη δομή είναι ένα ενιαίο διοικητικό συμβούλιο εκτός από την ομάδα διαχείρισης. Υπάρχουν δύο παραλλαγές αυτής της δομής ανάλογα με τη χώρα προέλευσης του οργανισμού. Στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι συνήθης η δομή ενός επιπέδου, όπου υπάρχει ένα ενιαίο συμβούλιο που αποτελείται τόσο από τη διοικητική ομάδα όσο και από εξωτερικά μη εκτελεστικά μέλη που συνήθως αναφέρονται ως διοικητικό συμβούλιο. Στην ηπειρωτική Ευρώπη (χώρες όπως η Γερμανία και οι Κάτω Χώρες) η δομή δύο επιπέδων είναι ο κανόνας, όπου το διοικητικό συμβούλιο και το εποπτικό συμβούλιο είναι δύο ξεχωριστές οντότητες.

#### Δομή ενός επιπέδου

<p><b>Διοικητικό Συμβούλιο</b></p> <p>Μέλη του Εκτελεστικού Συμβουλίου</p> <p>Τα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν τα ίδια καθήκοντα, υποχρεώσεις και δικαιώματα με τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου του διοικητικού συμβουλίου.</p>	<p>Μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου</p> <p>Τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν τα ίδια καθήκοντα και δικαιώματα με τα μέλη. Τα καθήκοντά τους αφορούν συνήθως την εποπτεία και τη διαβούλευση με τα εκτελεστικά μέλη.</p>
--	---

#### Δομή δύο επιπέδων

<p><b>Διαχείριση</b></p> <p>Το διοικητικό συμβούλιο αναφέρεται στην εκτελεστική επιτροπή ενός οργανισμού που διαχειρίζεται τις καθημερινές υποθέσεις ενός οργανισμού και εκπροσωπεί τον οργανισμό.</p>	<p><b>Εποπτικό Συμβούλιο</b></p> <p>Το εποπτικό συμβούλιο δεν εμπλέκεται στην καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού. Εποπτεύει τη διοικητική ομάδα, συμβάλλει στη διαμόρφωση της στρατηγικής και διασφαλίζει τα συμφέροντα του οργανισμού.</p>
--	--

Πηγή: Εταιρική Διακυβέρνηση των Κοινωνικών Επιχειρήσεων - έγγραφο εργασίας

## Επιλογή 2: Οργανισμοί με πολλά διοικητικά συμβούλια

Ορισμένοι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες ή με πολλές θυγατρικές μπορεί να έχουν πολλά διοικητικά συμβούλια. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τις τοπικές συνθήκες και να ευθυγραμμίζεται στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές και τομείς. Τα τοπικά διοικητικά συμβούλια βοηθούν την επιχείρηση να συμπεριλάβει την τοπική γνώση και υποστήριξη. Επιπλέον, τα πολλά διοικητικά συμβούλια έχουν το πλεονέκτημα ότι όλες οι επιχειρηματικές μονάδες ελέγχονται αυστηρά. Το μειονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι οι αυξημένες προσπάθειες συντονισμού και τα αυξημένα έξοδα διαχείρισης.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να δομηθούν οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων συμβουλίων, δηλαδή η **οριζόντια δομή** και η **κάθετη δομή**.

Στην οριζόντια δομή όλα τα διοικητικά συμβούλια έχουν ίσα δικαιώματα. Πρόκειται για μια πιο δημοκρατική δομή, αλλά, από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος τα επιμέρους διοικητικά συμβούλια να χάσουν την αίσθηση της συνολικής αποστολής και να κατευθυνθούν προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Στην κάθετη δομή καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να εξασφαλιστεί η τήρηση της συνολικής αποστολής από όλες τις επιχειρηματικές μονάδες, αλλά από την άλλη πλευρά, περιορίζει την ανεξαρτησία των επιχειρηματικών μονάδων και απαιτεί περισσότερες προσπάθειες της διοίκησης.

### Οριζόντια δομή

#### Συμβούλιο 1

Διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία της χώρας/αποστολή της μονάδας

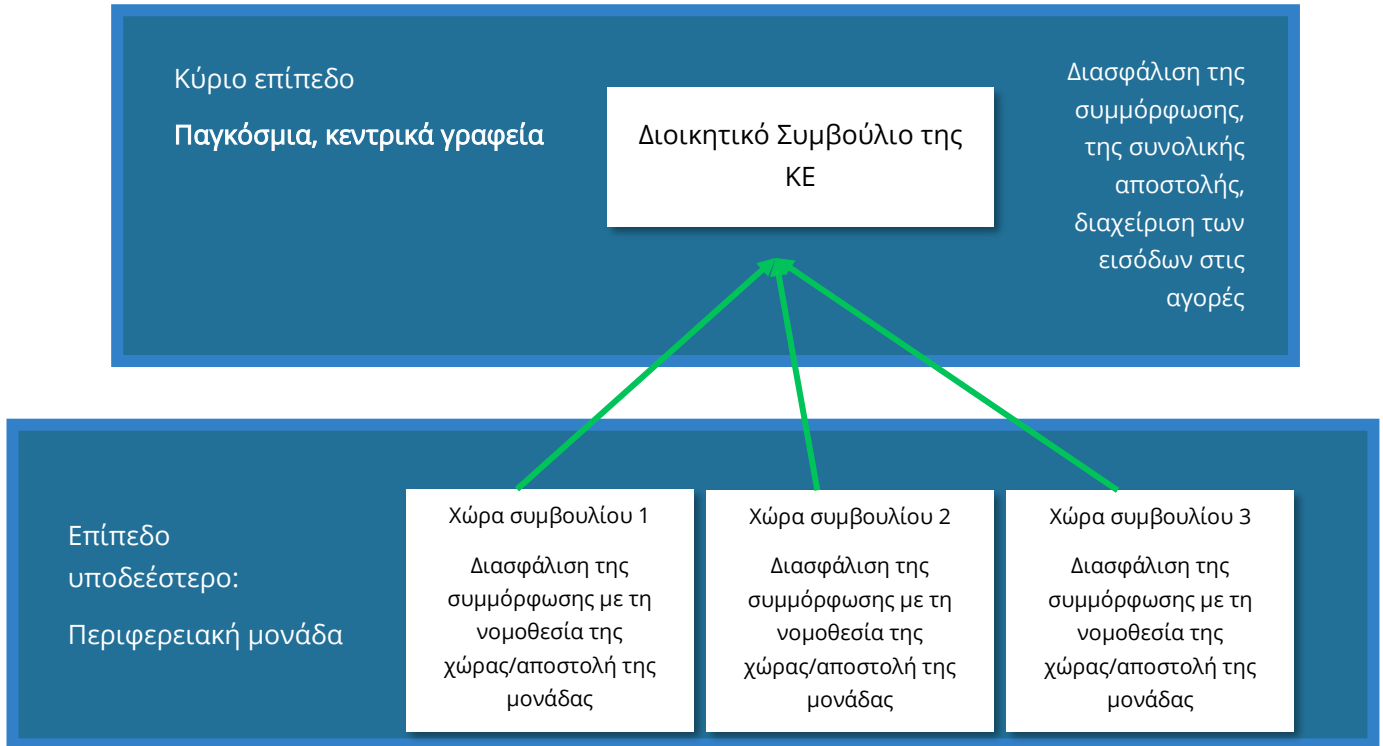
#### Συμβούλιο 2

Διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία της χώρας/αποστολή της μονάδας

#### Συμβούλιο 3

Διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία της χώρας/αποστολή της μονάδας

### Κάθετη δομή



Πηγή: Εταιρική Διακυβέρνηση των Κοινωνικών Επιχειρήσεων - έγγραφο εργασίας.

- ⇒ Η ΚΕ έχει ξεχωριστό διοικητικό συμβούλιο για κάθε περιφερειακή μονάδα. Ένα μέλος κάθε περιφερειακού διοικητικού συμβουλίου εκπροσωπείται στο διοικητικό συμβούλιο των κεντρικών γραφείων της ΚΕ.
- ⇒ Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις που επεκτείνονται σε νέες αγορές/περιοχές/χώρες, η κάθετη δομή είναι καταλληλότερη για τη διασφάλιση του κεντρικού συντονισμού της στρατηγικής και της επιχειρησιακής ευθυγράμμισης. Με την ύπαρξη εκπροσώπων σε παγκόσμιο επίπεδο, οι μονάδες έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν εμπειρίες και δημιουργείται μια θετική πίεση όταν οι επιδόσεις συγκρίνονται μεταξύ των μονάδων.

### Επιλογή 3: Επιτροπές και ομάδες εργασίας του διοικητικού συμβουλίου

Ορισμένοι οργανισμοί συγκροτούν επιτροπές στο πλαίσιο του διοικητικού συμβουλίου για την ανάθεση τρεχουσών λειτουργιών και την αξιοποίηση των ικανοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Οι επιτροπές αυτές περιλαμβάνουν:

Επιτροπή ελέγχου και οικονομικών:

- ✦ Οικονομικά: Εξέταση των επιδόσεων σε σχέση με τον προϋπολογισμό- εξέταση και έλεγχος των κεφαλαιουχικών δαπανών.
- ✦ Προτεινόμενα μέλη: Οικονομικοί εμπειρογνώμονες
- ✦ Επενδύσεις: Διορισμός και εποπτεία επενδυτικών συμβούλων: συμβουλές σχετικά με την επενδυτική στρατηγική.

Προτεινόμενα μέλη: Εμπειρογνώμονες σε επενδύσεις ή αποτιμήσεις

- ✦ Έλεγχος: Επιβλέπει τον ετήσιο έλεγχο- επανεξετάζει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου- επιβλέπει τη διαχείριση κινδύνων- επιβλέπει την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων και εκθέσεων.

Προτεινόμενα μέλη: Εμπειρογνώμονες ελέγχου

- ✦ Συμμόρφωση: Διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις συμφωνημένες δομές και τη νομοθεσία.

Προτεινόμενα μέλη: Νομικοί εμπειρογνώμονες

- ✦ Εύρεση πόρων: συνεισφέρει ιδέες και επαφές.

Προτεινόμενα μέλη: Μέλη του διοικητικού συμβουλίου με ευρύ δίκτυο και ικανότητες συγκέντρωσης κεφαλαίων.

Επιτροπή ανθρώπινου δυναμικού:

- ✦ Αποζημίωση: Συμβουλεύει το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με τις αποδοχές του διευθύνοντος συμβούλου- συμβουλεύει σχετικά με τη συνολική πολιτική αποδοχών.

Προτεινόμενα μέλη: Ανώτερα μέλη του διοικητικού συμβουλίου- ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

- ✦ Υποψηφιότητα: Διαχειρίζεται τη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής, επιβλέπει τη διαδικασία εκλογής και την εισαγωγή των νέων μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Προτεινόμενα μέλη: ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

- ✦ Ανθρώπινοι πόροι: εποπτεία της πολιτικής και των διαδικασιών απασχόλησης- εκδίκαση πειθαρχικών προσφυγών και καταγγελιών.

Προτεινόμενα μέλη: Καλά συνδεδεμένα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

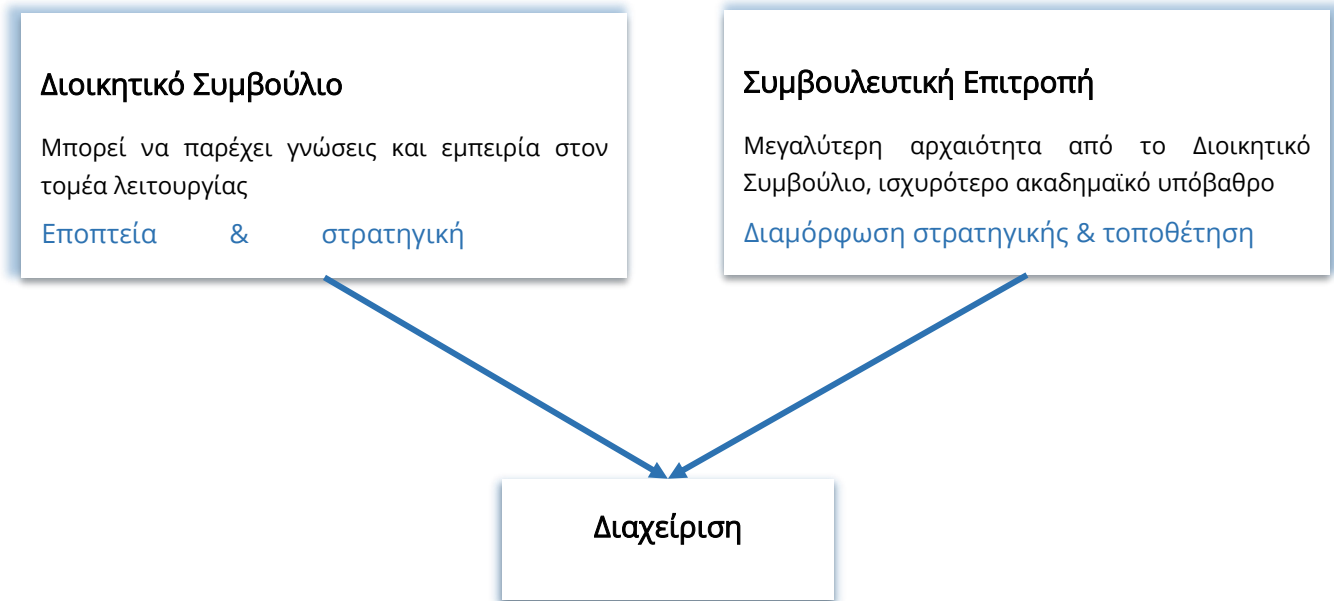
**Επιλογή 4: Συμβουλευτικό συμβούλιο επιπλέον από τα νομικά δεσμευτικά συμβούλια**

Τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων των κοινωνικών επιχειρήσεων ενδέχεται να θεωρηθούν υπεύθυνα ενώπιον του νόμου εάν δεν έχουν ασκήσει τα καθήκοντά τους με επιμέλεια. Ορισμένα από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, όπως και η ομάδα-στόχος, ενδέχεται να μην διαθέτουν επαρκή εμπειρογνωμοσύνη για την ανάληψη νομικών ευθυνών. Επιπλέον, ορισμένα υποψήφια μέλη του διοικητικού συμβουλίου, όπως οι διασημότητες, μπορεί να διστάζουν να συμμετάσχουν σε ένα διοικητικό συμβούλιο εάν δεν είναι ασφαλισμένα έναντι αγωγής. Για να ξεπεραστεί αυτή η αδυναμία, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν



να συστήσουν ένα συμβουλευτικό συμβούλιο στο οποίο τα μέλη δεν είναι νομικά δεσμευτικά, εκτός από ένα νομικά δεσμευτικό διοικητικό συμβούλιο.

Ορισμένοι οργανισμοί επιλέγουν να συστήσουν ένα συμβουλευτικό συμβούλιο χωρίς νομικές υποχρεώσεις ή επίσημη εξουσία λήψης αποφάσεων ως ενδιάμεσο βήμα πριν από τη δημιουργία ενός πιο επίσημου συμβουλίου (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Ενώσεων Διευθυντών, 2010).



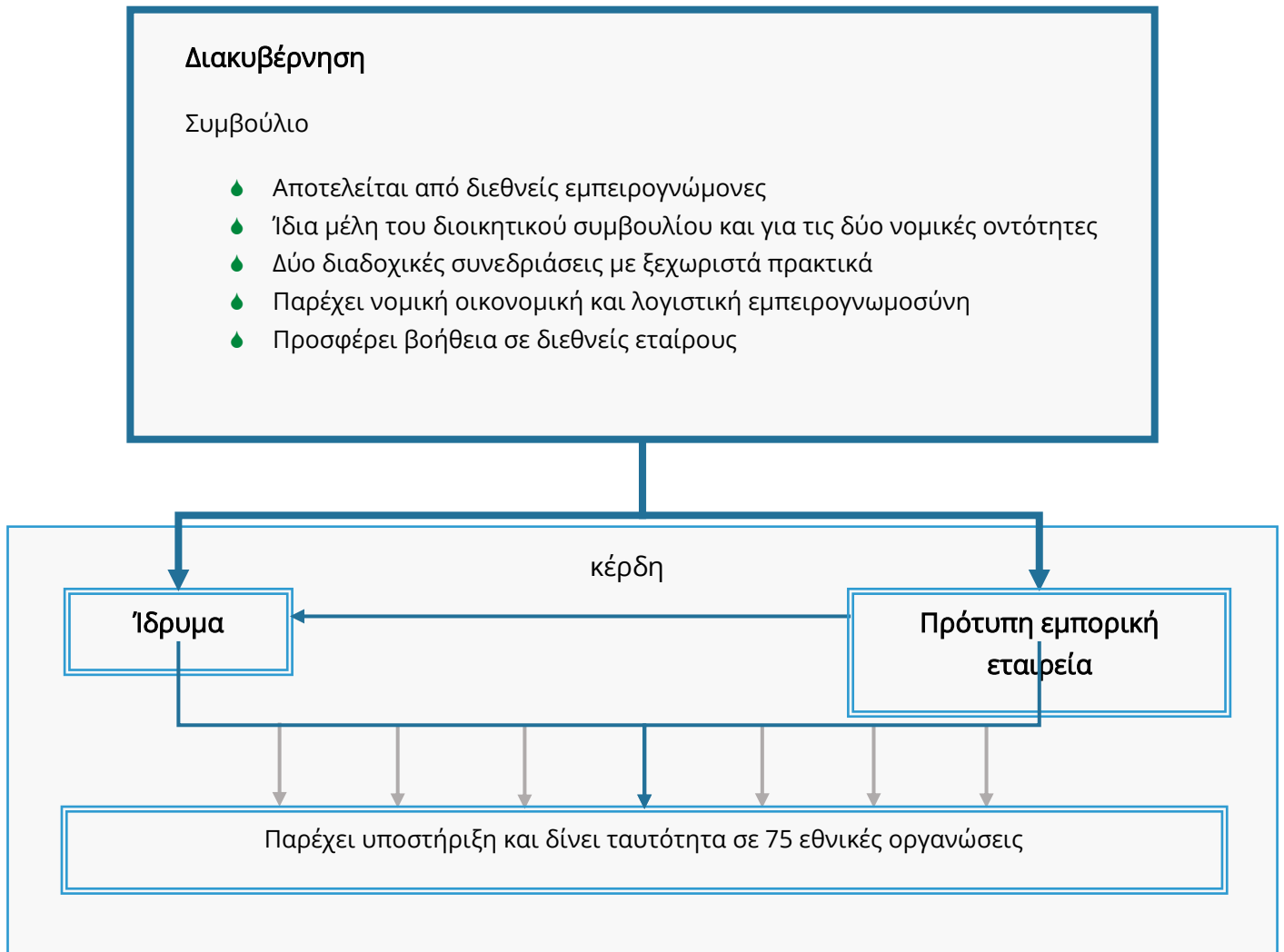
Πηγή: Εταιρική Διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων - έγγραφο εργασίας.

### Επιλογή 5: Υβριδικές οργανωτικές δομές

Μερικές φορές οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνδυάζουν μη κερδοσκοπικές και κερδοσκοπικές νομικές οντότητες στο πλαίσιο του οργανισμού τους. Μια πρόσθετη νομική οντότητα δημιουργείται συχνά από ανάγκη, π.χ. απαιτήσεις επενδυτών. Είναι σημαντικό η διακυβέρνηση και των δύο οντοτήτων να είναι καλά συντονισμένη και να κατευθύνονται προς την ίδια αποστολή.

#### Παράδειγμα: Παγκόσμιο Κύπελλο Αστέγων

Το Παγκόσμιο Κύπελλο Αστέγων είναι ένα διεθνές τουρνουά ποδοσφαίρου στο οποίο συμμετέχουν άστεγοι παίκτες από περισσότερες από 70 χώρες. Το ποδόσφαιρο χρησιμοποιείται ως μηχανισμός για τον τερματισμό της έλλειψης στέγης. Ο οργανισμός παρέχει υποστήριξη σε οργανώσεις εταίρους σε όλο τον κόσμο.



Εικόνα 17. Υβριδικό οργανωτικό μοντέλο

Πηγή: Εταιρική Διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων - έγγραφο εργασίας.

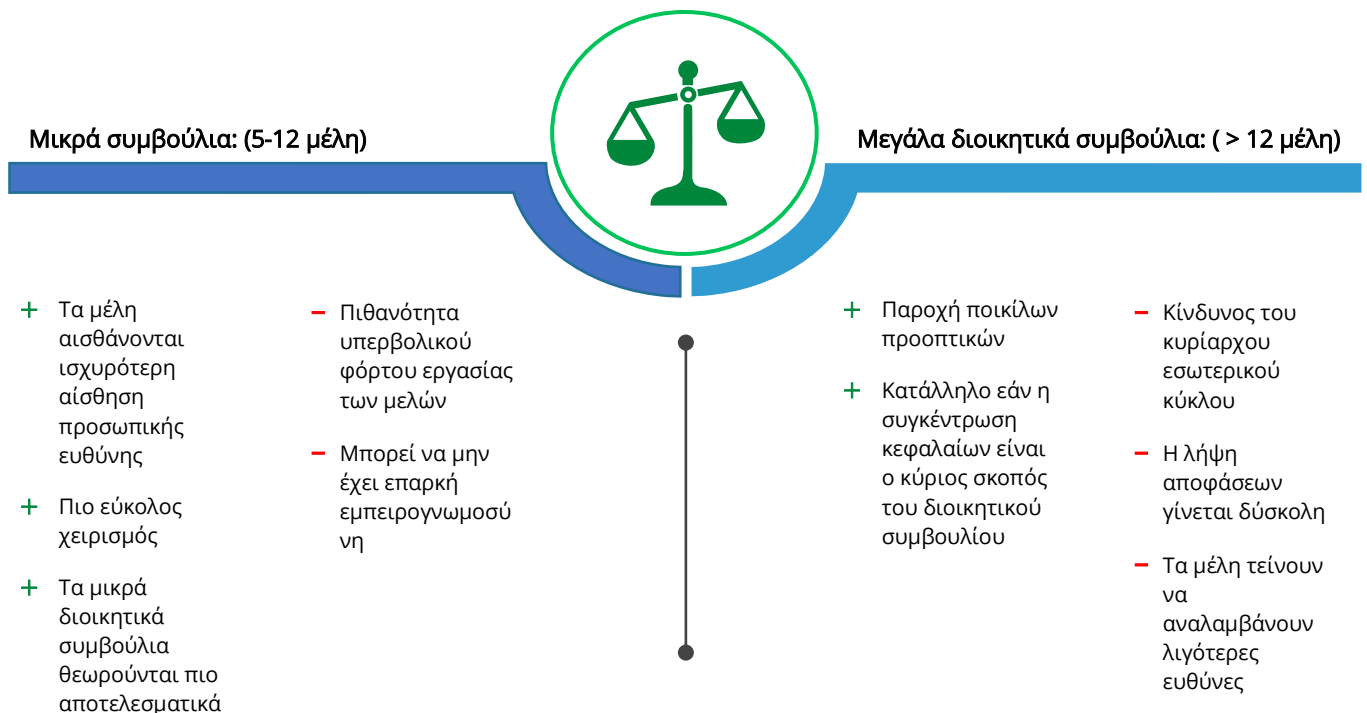
### Πώς διασφαλίζεται ότι όλα τα διοικητικά συμβούλια κατευθύνονται προς την ίδια αποστολή;

Ο συντονισμός των εργασιών πολλών συμβουλίων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ορισμένα χρήσιμα μέτρα για τη διευκόλυνση του συντονισμού περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ✓ Δημιουργία κοινού προτύπου αναφοράς.
- ✓ Διευκόλυνση των ανταλλαγών και της επικοινωνίας μεταξύ των οντοτήτων με την παρουσίαση ανθρώπων-κλειδιά.
- ✓ Πρόσκληση ενός εκπροσώπου κάθε συμβουλίου σε περιοδική (ετήσια/εξαμηνιαία) συνεδρίαση.
- ✓ Σύγκριση των επιδόσεων μεταξύ των οντοτήτων για τη δημιουργία μιας αίσθησης "θετικής πίεσης".

## 2.7. Ποιο είναι το σωστό μέγεθος για το συμβούλιο μου;

Το βέλτιστο μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου εξαρτάται από τις ανάγκες του οργανισμού. Στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων, ως μεγάλα διοικητικά συμβούλια ορίζονται τα συμβούλια με περισσότερα από 12 μέλη. Τα μεγάλα διοικητικά συμβούλια δημιουργούν περισσότερες διοικητικές και συντονιστικές προσπάθειες και ενέχουν τον κίνδυνο αναποτελεσματικής εποπτείας λόγω του ότι ορισμένα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να εκμεταλλεύονται ελεύθερα τις προσπάθειες των άλλων.



## 2.8. Διαχειρίζεστε το συμβούλιο σας για βέλτιστη απόδοση;

Η διαχείριση ενός διοικητικού συμβουλίου μπορεί να απαιτεί σημαντικό χρόνο και προσπάθεια, αλλά ένα καλά οργανωμένο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τη διοίκηση και να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της κοινωνικής επιχείρησης.

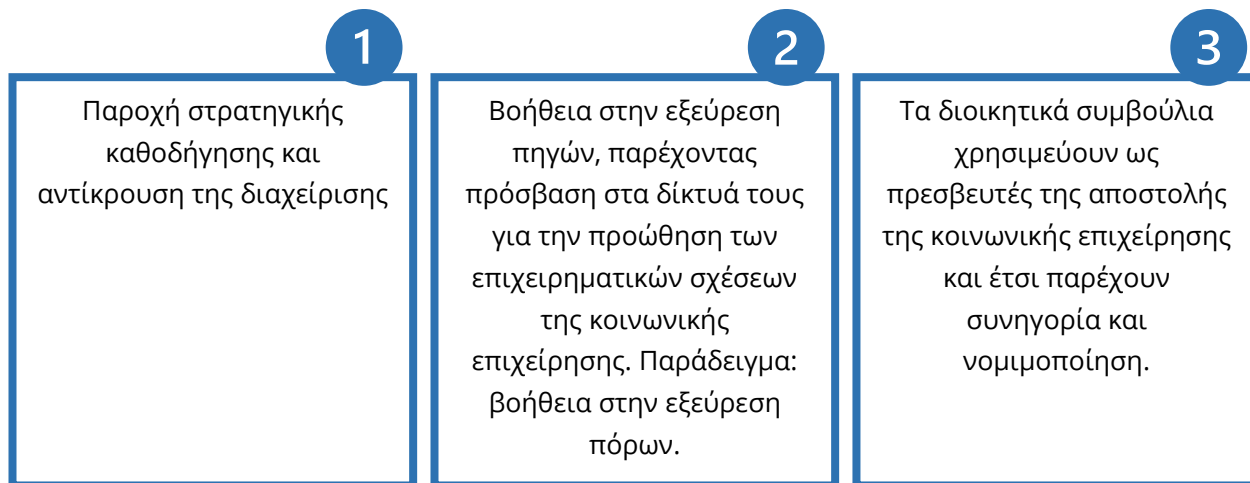
### 2.8.1. Δικαιώματα και καθήκοντα των μελών του διοικητικού συμβουλίου

Πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των ρόλων της διακυβέρνησης και της διαχείρισης. Η διακυβέρνηση αφορά τη διασφάλιση και την καθοδήγηση, ενώ η διαχείριση αφορά τη δράση. Τα διοικητικά συμβούλια υιοθετούν τη μακροπρόθεσμη προοπτική και αποφεύγουν να εμπλέκονται σε καθημερινά λειτουργικά θέματα. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει την εφαρμογή των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

Οι αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου ομαδοποιούνται σε δύο κύριες κατηγορίες: υποστήριξη και εποπτεία.

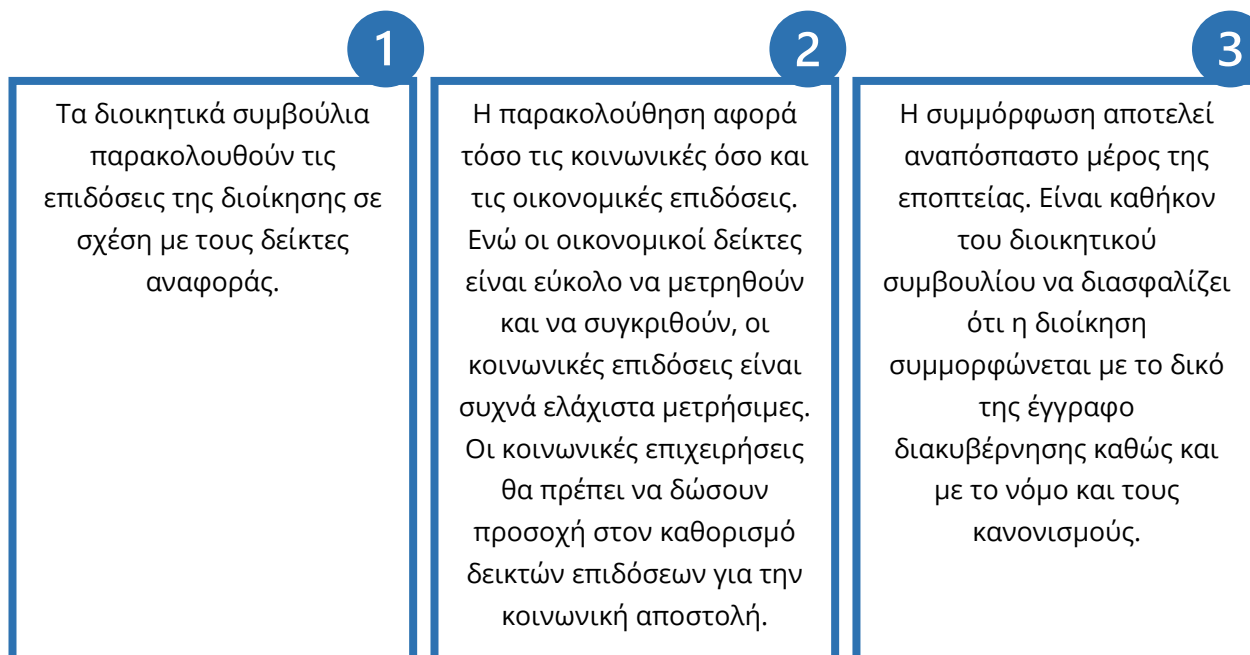
### Υποστήριξη

Η υποστήριξη αναφέρεται σε τρεις τομείς:



### Εποπτεία

Η εποπτεία αναφέρεται κυρίως στη διασφάλιση της αποστολής μιας κοινωνικής επιχείρησης.



### Έγκριση αποφάσεων διαχείρισης

Η έγκριση ορισμένων διοικητικών αποφάσεων είναι ένα καθήκον που εμπίπτει μεταξύ της υποστήριξης και της εποπτείας. Τα θέματα που απαιτούν έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ετήσιος προϋπολογισμός.
- Αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση και τις αλλαγές στην ιδιοκτησιακή δομή.
- Διαδοχή και αμοιβή του διευθύνοντος συμβούλου και της διοικητικής του ομάδας.
- Αποφάσεις σχετικά με τη συνολική στρατηγική.

#### 2.8.2. Ρόλος του ιδρυτή στο πλαίσιο της διακυβέρνησης

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι μοναδικά άτομα. Διαθέτουν το πάθος να επιδιώκουν την αποστολή τους αμείλικτα και χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους πόρους που βρίσκονται στη διάθεσή τους (Dees, 2001). Αυτό μπορεί να έχει κόστος, μερικές φορές εις βάρος της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων και άλλες φορές εις βάρος των καλοπροαίρετων μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Οι διαδικασίες διακυβέρνησης είναι απαραίτητες, ιδίως όταν οι οργανωτικές δομές γίνονται πολύ περίπλοκες για να τις χειριστεί ένα μόνο άτομο. Συμπεριλαμβάνοντας και εξουσιοδοτώντας άλλους στην καθοδήγηση του οργανισμού, οι μηχανισμοί διακυβέρνησης εξασφαλίζουν τόσο τη συνέχεια του οράματος του ιδρυτή όσο και την επιτυχία πέρα από τις προσπάθειες ενός ατόμου.

#### 2.8.3. Ρόλοι και αρμοδιότητες του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου

Οι ρόλοι του διευθύνοντος συμβούλου και του προέδρου είναι θεμελιωδώς διαφορετικοί. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου, ενώ οι αρμοδιότητες του διευθύνοντος συμβούλου αφορούν τη διοίκηση της επιχείρησης του οργανισμού.

#### 2.8.4. Πώς να δημιουργήσετε κουλτούρα διοικητικού συμβουλίου;

Για να αυξηθεί η δέσμευση του διοικητικού συμβουλίου, η εισαγωγή των μελών του διοικητικού συμβουλίου καθώς και η ενεργός διαχείριση του διοικητικού συμβουλίου είναι ζωτικής σημασίας. Η δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας του διοικητικού συμβουλίου θα αυξήσει τη δέσμευση και την αξία των μελών του διοικητικού συμβουλίου για τον οργανισμό. Όταν το διοικητικό συμβούλιο είναι ποικιλόμορφο, είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί μια κουλτούρα ενεργητικής ακρόασης, σεβασμού των διαφορετικών προοπτικών, παραγωγικού διαλόγου και κοινού ενδιαφέροντος για τη λήψη αποφάσεων σε συνεργασία.

##### Εισαγωγή στο διοικητικό συμβούλιο

Τα νέα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να ενημερώνονται για το έργο, τις στρατηγικές και τα σχέδια του οργανισμού. Μια εκτενής εισαγωγή είναι σημαντική επειδή τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν συχνά διαφορετικό υπόβαθρο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση πολιτισμών, εάν οι αντιλήψεις δεν είναι ευθυγραμμισμένες.

##### Αναγνωρίστε το διοικητικό συμβούλιο και εκτιμήστε κατάλληλα τη δέσμευσή του

Τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων των κοινωνικών επιχειρήσεων σπάνια έχουν

χρηματικά κίνητρα, γεγονός που ωθεί τις κοινωνικές επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν συναισθηματικά τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων για το χρόνο και τη δέσμευσή τους. Παράδειγμα: επιτόπιες επισκέψεις για να αποκτήσουν από πρώτο χέρι εικόνα των δράσεων της οργάνωσης και των εξόδων που πρέπει να πραγματοποιήσει η οργάνωση.

Όταν συνεργάζονται με ένα διοικητικό συμβούλιο, οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν προσοχή στα εξής:

**Να κάνετε:**

- + Αφήστε τα διοικητικά συμβούλια να δημιουργήσουν τις δικές τους ατζέντες
- + Καθορισμός της επιτυχίας από κοινού με το διοικητικό συμβούλιο
- + Σχεδιασμός ετήσιου κύκλου συνεδριάσεων

- + Πρόσκληση εξωτερικών εμπειρογνομόνων
- + Απευθύνετε ερωτήσεις σε συγκεκριμένα μέλη
- + Εστίαση στη διαμόρφωση του μέλλοντος

**Μην το κάνετε:**

- Βραχυπρόθεσμη και αντιδραστική προκατάληψη
- Αφιερώστε χρόνο στα ασήμαντα
- Υπερφορτωμένες συνεδριάσεις με λεπτομέρειες
- Υπερβολική συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου
- Αφήστε τα στελέχη να ελέγχουν το διοικητικό συμβούλιο
- Απλά επανεξετάστε το παρελθόν

**Συχνότητα και χρήση των συνεδριάσεων**

Οι συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να πραγματοποιούνται τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο, και σε ορισμένες περιπτώσεις συχνότερα ανάλογα με την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης - π.χ. τον κύκλο ζωής, ώστε τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να παρακολουθούν στενά την εξέλιξη του οργανισμού και να διατηρείται η εξοικείωση μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου και μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου και της διοίκησης.

**Ημερήσια διάταξη:** Θα πρέπει να υπάρχει συντονιστής για να παρακολουθεί την ημερήσια διάταξη.

**Σχέδιο δράσης:** Τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει επίσης να συμφωνήσουν σε ένα σχέδιο δράσης που θα περιέχει συγκεκριμένα ορόσημα. Η πρόοδος θα πρέπει να αξιολογείται σε σχέση με το σχέδιο δράσης.

**Παρακολούθηση:** Σε συνέχεια των συνεδριάσεων, οι συνεδριάσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον τόπο, την ημέρα και την ώρα της συνεδρίασης, τους συμμετέχοντες, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις διαβουλεύσεις, τα αποτελέσματα των ψηφοφοριών και τον τρόπο με τον οποίο εγκρίθηκαν τα ψηφίσματα.

**2.8.5. Πώς θα πρέπει να αναφέρεται η διοίκηση στο διοικητικό συμβούλιο;**

Η υποβολή εκθέσεων αυξάνει τη διαφάνεια και νομιμοποιεί την ύπαρξη ενός οργανισμού. Οι τακτικές ενημερώσεις σχετικά με την ανάπτυξη ενός οργανισμού διατηρούν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου σε συμμετοχή και συμβάλλουν στη διατήρηση της εμπιστοσύνης.

Η διοίκηση θα πρέπει να υποβάλλει μηνιαίες ή τουλάχιστον τριμηνιαίες εκθέσεις στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι εκθέσεις θα πρέπει να περιέχουν τα εξής:

- ✓ Ταμειακές ροές, σύγκριση προϋπολογισμού και πραγματικών οικονομικών στοιχείων.

- ✓ Κοινωνικές επιδόσεις σε σύγκριση με τους δείκτες αναφοράς.
- ✓ Σχόλια της διοίκησης σχετικά με σημαντικά περιστατικά, εξέλιξη εξωτερικών παραγόντων κ.λπ.

Στο τέλος του έτους απαιτείται λεπτομερέστερη έκθεση που περιλαμβάνει ισολογισμό καθώς και κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.

### 2.8.6. Πώς αξιολογείται το έργο ενός διοικητικού συμβουλίου;

Τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων συμμετέχουν στα διοικητικά συμβούλια επειδή επιθυμούν οι συνεισφορές τους να έχουν νόημα. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επικοινωνούν τακτικά με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τους σχετικά με το τι λειτουργεί καλά στο διοικητικό συμβούλιο και τι δεν λειτουργεί καλά. Ομοίως, τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να εκλαμβάνουν αυτή την ανατροφοδότηση ως ευκαιρία για να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο. Αντί να υποθέτουν ότι οι καλές προθέσεις και η καλή θέληση οδηγούν σε αποτελεσματική διακυβέρνηση, τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να δίνουν προσοχή στην αξιολόγηση της δικής τους απόδοσης.

- ✓ Στο τέλος κάθε συνεδρίασης: Επανεξέταση
- ✓ Μεταξύ των συναντήσεων: Άτυπες συζητήσεις
- ✓ Ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης του διοικητικού συμβουλίου κάθε λίγα χρόνια

## 2.9. Συμβούλια: Συμπέρασμα .<sup>2</sup>

Θα πρέπει να επισημανθούν οι ακόλουθες πτυχές σχετικά με τα διοικητικά συμβούλια:

- ✦ Οργανωτικός κύκλος ζωής: Κατά τη δημιουργία της δομής διακυβέρνησης, θα πρέπει να λάβετε υπόψη τις ανάγκες και τον κύκλο ζωής του οργανισμού.
- ✦ Επιλογή επενδυτών: Εξετάστε τις απαιτήσεις διακυβέρνησης κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων με τους επενδυτές.
- ✦ Ρόλος του ιδρυτή: Μη βασίζεστε σε ένα μόνο άτομο για τη διαχείριση, τη διαμόρφωση και την εποπτεία του οργανισμού.
- ✦ Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου: Ισορροπία της εμπειρογνομosύνης και της εκπροσώπησης των ενδιαφερομένων μερών.
- ✦ Διαφάνεια: Να είστε διαφανείς και υπόλογοι, ιδίως όταν αντιμετωπίζετε συγκρούσεις συμφερόντων.

<sup>2</sup> Το περιεχόμενο σχετικά με τα Συμβούλια βασίζεται στα έγγραφα.

- Εταιρική διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων - έγγραφο εργασίας, TUM School of Management - Ann-Kristin Achleitner, Judith Mayer, European Business School - Andreas Heinecke, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship - Mirjam Schoning, Abigail Noble
- Η διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων: SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP WORLD ECONOMIC FORUM

- ✦ Συμμετοχή των μελών του διοικητικού συμβουλίου: Διατηρήστε τη συμμετοχή των μελών του διοικητικού συμβουλίου σε στρατηγικά θέματα αντί να περιορίζετε από ένα αντιδραστικό διοικητικό συμβούλιο.
- ✦ Αναφορά: Κρατήστε τα μέλη του διοικητικού σας συμβουλίου ενήμερα για τις εξελίξεις του οργανισμού σας. Εάν υποβάλλετε τακτικά εκθέσεις στα μέλη του διοικητικού σας συμβουλίου, είναι δική τους ευθύνη να κάνουν ερωτήσεις.



### 3. Προκλήσεις της χρηστής διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων: μετατόπιση της αποστολής και λογοδοσία

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι ούτε τυπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις ούτε τυπικές επιχειρήσεις. Πρωταρχικός στόχος τους είναι να προσφέρουν κοινωνική αξία στους δικαιούχους της κοινωνικής αποστολής και συχνά η κύρια πηγή εσόδων τους είναι εμπορική, βασιζόμενες στις αγορές για να συντηρηθούν και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους. Για τους οργανισμούς αυτούς οι εμπορικές δραστηριότητες αποτελούν μέσο για την επίτευξη κοινωνικών σκοπών. Ως εκ τούτου, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι υβριδικοί οργανισμοί που συνδυάζουν στον πυρήνα τους τόσο τις πτυχές της φιλανθρωπίας όσο και της επιχειρηματικότητας (Battilana & Lee, 2014- Besharov & Smith, 2014- Mair, Mayer, & Lutz, 2014- Galaskiewicz & Barringer, 2012).

Αν και οι κοινωνικές επιχειρήσεις θεωρούνται πολλά υποσχόμενα μέσα για τη δημιουργία τόσο κοινωνικής όσο και εμπορικής αξίας (Sabeti, 2011), κινδυνεύουν να χάσουν την κοινωνική τους αποστολή στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν έσοδα. Ο κίνδυνος αυτός αναφέρεται ως "εκτροπή της αποστολής" (Fowler, 2000- Jones, 2007- Weisbrod, 2004). Παρόλο που ο κίνδυνος της εκτροπής της αποστολής δεν είναι ειδικός για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα οξύς για αυτές, δεδομένων των εξής:

1. Κινδυνεύουν εγγενώς να δώσουν προτεραιότητα στις εμπορικές τους δραστηριότητες που τους επιτρέπουν να παράγουν έσοδα για να επιβιώσουν.
2. Οι συνέπειες της παρέκκλισης της αποστολής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι σοβαρές, καθώς απειλούν τον ίδιο τον λόγο ύπαρξής τους (raison d'être): αν χαθεί η προοπτική της κοινωνικής αποστολής, τότε έχουν αποτύχει στους στόχους τους, δηλαδή την παροχή κοινωνικής αξίας στους δικαιούχους τους.

Συνεπώς, οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια μοναδική πρόκληση διακυβέρνησης: πώς να χειριστούν τις αντισταθμίσεις μεταξύ των κοινωνικών και των εμπορικών δραστηριοτήτων τους, ώστε να παράγουν αρκετά έσοδα, χωρίς όμως να χάσουν τον κοινωνικό τους σκοπό. Όσον αφορά την οργανωτική διακυβέρνηση, δεν συνδυάζουν μόνο δυνητικά αντικρουόμενους στόχους (κοινωνικούς και οικονομικούς) αλλά και δυνητικά αποκλίνοντα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Αποτελεί λειτουργία της διακυβέρνησης να αρθρώνει τόσο για τι είναι υπόλογος ένας οργανισμός όσο και σε ποιον είναι πρωτίστως υπόλογος (Behn, 2003- Ebrahim, 2010- Kearns, 1996- Mulgan, 2000- Najam, 1996- O'Neill, 2002).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι υπόλογες τόσο για την κοινωνική αποστολή όσο και για την επίτευξη κερδών, δηλαδή οφείλουν να επιτυγχάνουν τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές επιδόσεις. Αυτοί οι διπλοί στόχοι δεν είναι απαραίτητα ευθυγραμμισμένοι και συχνά είναι αντιφατικοί, παρουσιάζοντας κινδύνους για την αποστολή. Επιπλέον, ενώ οι μέθοδοι και οι μετρήσεις είναι καθιερωμένες για τη μέτρηση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, η μέτρηση των κοινωνικών επιδόσεων είναι πολύ πιο περίπλοκη και γενικά στερείται τυποποίησης και συγκρισιμότητας (DiMaggio, 2002- Ebrahim & Rangan, 2010- Paton, 2003).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επίσης υπόλογες σε πολλαπλά "κύρια" ενδιαφερόμενα μέρη. Οι δικαιούχοι στους οποίους απευθύνονται και οι χρηματοδότες (ή επενδυτές) έχουν συχνά

αποκλίνοντα συμφέροντα μεταξύ τους. Δεν πρόκειται για μια απλή περίπτωση εντολοδόχου-αντιπροσώπου, όπως συμβαίνει με τις συμβατικές εταιρείες που επιδιώκουν το κέρδος, όπου οι ιδιοκτήτες εκπροσωπούνται από τους εντολείς και η διοίκηση είναι οι αντιπρόσωποι που έχουν ως καθήκον να επιδιώκουν τα συμφέροντα των εντολέων. Το πλαίσιο της κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνει διάφορους ενδιαφερόμενους με

διαφορετικούς στόχους, ορισμένοι από τους οποίους μπορούν να επιβάλουν τα συμφέροντά τους και άλλοι όχι. Για να λογοδοτήσουν οι διαχειριστές σε τέτοια πλαίσια και να αποφευχθεί η εκτροπή της αποστολής, ένα βασικό καθήκον της διακυβέρνησης είναι η κατάλληλη ευθυγράμμιση και ιεράρχηση των διαφορετικών και ενίοτε αντικρουόμενων συμφερόντων.

## Ο κίνδυνος εκτροπής της αποστολής και η διακυβέρνηση

Η οργανωτική διακυβέρνηση αναλαμβάνει κρίσιμο ρόλο στην πλοήγηση σε δυνητικά αντιφατικούς στόχους και στην ικανοποίηση των αναγκών των δικαιούχων, ακόμη και όταν το πρότυπο εξάρτησης από τους πόρους θα μπορούσε να κάνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις να είναι πιο πιθανό να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους.

Υπάρχουν δύο διαστάσεις της λογοδοσίας που πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου όταν εξετάζουμε το ρόλο της οργανωτικής διακυβέρνησης. Αυτές είναι οι εξής:

Κινδυνεύουν εγγενώς να δώσουν προτεραιότητα στις εμπορικές δραστηριότητες που τους επιτρέπουν να παράγουν έσοδα για να επιβιώσουν.

Οι συνέπειες της παρέκκλισης της αποστολής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι σοβαρές, καθώς απειλούν τον ίδιο τον λόγο ύπαρξής τους (raison d'être): αν χαθεί η προοπτική της κοινωνικής αποστολής, τότε έχουν αποτύχει στους στόχους τους,

Οι προσεγγίσεις διακυβέρνησης θα διαφέρουν ανάλογα με το αν ο οργανισμός είναι ένα **ολοκληρωμένο υβρίδιο** (IH - οι εμπορικές και κοινωνικές δραστηριότητες είναι συνυφασμένες με την επίτευξη της κοινωνικής αποστολής, έτσι ώστε το κέρδος και η κοινωνική αξία να δημιουργούνται μέσω του ίδιου συνόλου δραστηριοτήτων) ή ένα **διαφοροποιημένο υβρίδιο** (DH - τα κέρδη από τις εμπορικές δραστηριότητες χρησιμεύουν για τη χρηματοδότηση των

κοινωνικών δραστηριοτήτων). Τα ολοκληρωμένα υβρίδια και τα διαφοροποιημένα υβρίδια αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο εκτροπής της αποστολής με διαφορετικούς τρόπους.

**Η παρέκκλιση από την αποστολή** είναι μια διαδικασία οργανωτικής αλλαγής κατά την οποία ένας οργανισμός αποκλίνει από τον κύριο σκοπό ή την αποστολή του. Ο εντοπισμός της παρέκκλισης της αποστολής δεν είναι εύκολη υπόθεση. Μερικές

φορές μπορεί να συμβεί με ορατές αλλαγές στην αποστολή, τη στρατηγική ή τους στόχους, αλλά συχνά μπορεί επίσης να συμβεί μέσω λιγότερο ορατών αλλαγών στις πρακτικές του οργανισμού.

**Η διολίσθηση της αποστολής** στα διαφοροποιημένα υβρίδια δημιουργείται όταν αυτές οι κοινωνικές επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες που πληρώνουν (π.χ. εταιρικοί πελάτες που πληρώνουν για μια υπηρεσία) εις βάρος των δικαιούχων (π.χ. άτομα που λαμβάνουν εκπαίδευση), γεγονός που θα τις οδηγήσει να διαθέσουν περισσότερους πόρους στις εμπορικές τους δραστηριότητες από ό,τι στις κοινωνικές τους. Τα ολοκληρωμένα υβρίδια δεν βιώνουν αυτόν τον κίνδυνο με τον ίδιο τρόπο όπως και οι δικαιούχοι τους, οι οποίοι είναι και οι πελάτες τους. Ωστόσο, αυτά τα ολοκληρωμένα υβρίδια εξακολουθούν να υπόκεινται στον κίνδυνο μετατόπισης της αποστολής τους, καθώς μπορεί με την πάροδο του χρόνου να δώσουν προτεραιότητα στην επιδίωξη κέρδους έναντι της κοινωνικής αποστολής, είτε χρεώνοντας υψηλότερες τιμές, είτε προσφέροντας πρόσθετα προϊόντα ή υπηρεσίες που αποσκοπούν στη δημιουργία κερδών αντί να βοηθούν τους δικαιούχους, είτε στρεφόμενα σε τμήματα της αγοράς που έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώνουν για τα αγαθά τους αντί για εκείνους που τα έχουν περισσότερο ανάγκη. Αυτός ο κίνδυνος της συστηματικής προτεραιότητας του κέρδους είναι ένας λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί μικροχρηματοδότησης έχουν βρεθεί υπό αυστηρό έλεγχο τα τελευταία χρόνια (Banerjee, Duflo, Glennerster, & Kinnan, 2013- Karlan & Zinman, 2011).

### Διπλοί στόχοι επιδόσεων

Η οργανωτική διακυβέρνηση ασχολείται με την ταυτόχρονη εξισορρόπηση των διπλών στόχων της παραγωγής κέρδους και της κοινωνικής αποστολής. Οι στόχοι αυτοί ρυθμίζονται

παραδοσιακά μέσω των ξεχωριστών μορφών των επιχειρήσεων και των φιλανθρωπικών οργανώσεων και κωδικοποιούνται στους νόμους πολλών χωρών ως κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές εταιρείες.

Τα τελευταία χρόνια, αρκετές χώρες έχουν αναπτύξει νέα νομικά καθεστώτα για να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων που δεν είναι ούτε τυπικές κερδοσκοπικές ούτε τυπικές μη κερδοσκοπικές (περιγραφή αυτών των νομικών δομών θα βρείτε στην Ενότητα 1). Αυτές οι νέες νομικές οντότητες συμβάλλουν στην αποσαφήνιση των προκλήσεων διακυβέρνησης που αντιμετωπίζουν οι εν λόγω κοινωνικές επιχειρήσεις όταν πρόκειται για την από κοινού επιδίωξη κοινωνικών και εμπορικών στόχων. Σηματοδοτούν τη βούληση να αναγνωριστούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις ως ξεχωριστοί οργανισμοί που δεν είναι ούτε τυπικοί κερδοσκοπικοί ούτε τυπικοί μη κερδοσκοπικοί.

**Ο ρόλος της διακυβέρνησης περιλαμβάνει την παρακολούθηση των επιδόσεων για τον μετριασμό αυτού του κινδύνου.**

### Εξισορρόπηση διπλών στόχων απόδοσης

Τα διοικητικά συμβούλια χρησιμοποιούν συγκεκριμένους μηχανισμούς οργανωτικής διακυβέρνησης στην προσπάθειά τους να αναζητήσουν ισορροπία μεταξύ κοινωνικών και εμπορικών στόχων. Όπως έχουμε ήδη τονίσει, ο πρωταρχικός κίνδυνος είναι η **εκτροπή της αποστολής**. Οι ρόλοι της διακυβέρνησης

περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των επιδόσεων για τον μετριασμό αυτού του κινδύνου.

Η αξιολόγηση των κοινωνικών επιδόσεων είναι ένα θεμελιωδώς διαφορετικό έργο από την αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων και αυτό δημιουργεί πολλές προκλήσεις. Η μέτρηση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων χρησιμοποιεί λογιστικά μέτρα όπως οι πωλήσεις, το κέρδος, η απόδοση της επένδυσης κ.λπ. και μέτρα της αγοράς όπως η αγοραία αξία, η τιμή της μετοχής, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων κ.λπ. Τα μέτρα αυτά είναι καθιερωμένα με τυποποιημένους ορισμούς και μεθόδους αξιολόγησης που επιτρέπουν σχετικά εύκολη συγκρισιμότητα με την πάροδο του χρόνου για τις διάφορες επιχειρήσεις. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα συμβατικά χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων.

### **Καταπολέμηση της εκτροπής της αποστολής μέσω της "διαμερισματοποίησης"**

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να διαχειριστούν τους οικονομικούς κινδύνους από την ανάληψη εμπορικών δραστηριοτήτων και, ως εκ τούτου, τον κίνδυνο εκτροπής από την αποστολή μέσω της "διαίρεσης" των διαφόρων δραστηριοτήτων του οργανισμού, αλλά δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι ο διαχωρισμός των κοινωνικών και εμπορικών δραστηριοτήτων με αυτόν τον τρόπο θα εξαλείψει τις εντάσεις και θα επιτύχει τους στόχους.

Για την αξιολόγηση των κοινωνικών επιδόσεων, δεν υπάρχουν κοινές μετρήσεις στις οποίες να μπορούν να βασιστούν τα διοικητικά συμβούλια. Αντ' αυτού, έχει επικρατήσει μια σειρά από μεθόδους αξιολόγησης, ευρέως γνωστές ως "αξιολόγηση με βάση τη θεωρία" (π.χ. Chen, 1990, Chen & Rossi, 1983, Rogers, 2007). Αυτές βασίζονται στη διατύπωση "μιας ρητής θεωρίας ή ενός μοντέλου για το πώς το πρόγραμμα προκαλεί τα επιδιωκόμενα ή παρατηρούμενα

αποτελέσματα" ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης (Coryn, Noakes, Westine, & Schroter, 2011:201- Rogers, Petrosino, Huebner, & Hacsí, 2000). Στο επίκεντρο μεγάλου μέρους αυτής της εργασίας βρίσκεται ένα "λογικό μοντέλο" της αλυσίδας αποτελεσμάτων, στο οποίο οι οργανωτικές εισροές (π.χ. γνώση, εξοπλισμός και οικονομικοί πόροι) χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη δραστηριοτήτων ή διαδικασιών για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (π.χ. τρόφιμα, στέγη, υπηρεσίες υγείας, σχολική εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση κ.λπ.) που με τη σειρά τους οδηγούν στην παροχή εκρών σε έναν πληθυσμό-στόχο-δικαιούχο (συνήθως μετρίεται με βάση τον αριθμό των ατόμων που προσεγγίζονται εντός του εν λόγω πληθυσμού-στόχου και τα άμεσα οφέλη για αυτούς). (Bickman, 1987- Chen & Rossi, 1983- Donaldson, 2007- Ebrahim & Rangan, 2014- Liket, Rey-Garcia, & Maas, 2014- Weiss, 1972)

### **Παρακολούθηση της σχέσης μεταξύ κοινωνικών και εμπορικών δραστηριοτήτων**

Στα διαφοροποιημένα υβρίδια, ο διαχωρισμός των εμπορικών και των κοινωνικών δραστηριοτήτων επιτρέπει την ξεχωριστή παρακολούθηση των επιδόσεών τους. Αυτός ο διαχωρισμός επιτρέπει στα διοικητικά συμβούλια και τους διαχειριστές να θέτουν διακριτούς στόχους απόδοσης για τις εμπορικές και κοινωνικές δραστηριότητές τους. Αυτός ο διαχωρισμός ή το τείχος προστασίας μεταξύ κοινωνικών και εμπορικών δραστηριοτήτων επιτρέπει μεγαλύτερη σαφήνεια στην αξιολόγηση τόσο των εμπορικών όσο και των κοινωνικών επιδόσεων. Ωστόσο, οι εμπορικές δραστηριότητες μπορούν ακόμη να θέτουν κινδύνους για τον οργανισμό όταν έρχονται σε αντίθεση ή είναι ασύμβατες με την αποστολή.

Στα ολοκληρωμένα υβρίδια, επειδή οι εμπορικές και οι κοινωνικές δραστηριότητες είναι ίδιες, ο κίνδυνος μετατόπισης της αποστολής παίρνει διαφορετική μορφή. Τα ολοκληρωμένα υβρίδια

διατρέχουν τον κίνδυνο οι εμπορικές δραστηριότητες (κέρδος) να ξεπεράσουν τους κοινωνικούς στόχους, υπονομεύοντας τα κοινωνικά αποτελέσματα της ολοκληρωμένης δραστηριότητας. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί μικροχρηματοδότησης που επιτυγχάνουν υψηλά ποσοστά αποπληρωμής δανείων (οικονομικές επιδόσεις) δεν επιτυγχάνουν απαραίτητα να βγάλουν τους πελάτες τους από τη φτώχεια (κοινωνικές επιδόσεις). Η πρόκληση για τα ολοκληρωμένα υβρίδια είναι να εξασφαλιστεί ότι η εμπορική συναλλαγή οδηγεί σε κοινωνική αλλαγή. Μια λειτουργία της αποτελεσματικής διακυβέρνησης είναι να παρακολουθείται κατά πόσον οι δραστηριότητες που παράγουν έσοδα οδηγούν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

## Η κοινή πρόκληση της διακυβέρνησης έγκειται στον τρόπο ιεράρχησης και ευθυγράμμισης των συμφερόντων.

Η πρόκληση της διακυβέρνησης στα **διαφοροποιημένα υβρίδια** έγκειται στην παρακολούθηση της αντίφασης ή της σύγκρουσης μεταξύ εμπορικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, ενώ η πρόκληση στα **ολοκληρωμένα υβρίδια** έγκειται στην εξασφάλιση σαφούς αιτιώδους σύνδεσης μεταξύ της ολοκληρωμένης δραστηριότητας και των κοινωνικών αποτελεσμάτων. Αν και όλες οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της αποσαφήνισης των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των δραστηριοτήτων τους και των κοινωνικών αποτελεσμάτων, ο κίνδυνος αυτός είναι ιδιαίτερα έντονος στα ολοκληρωμένα υβρίδια, όπου οι καλές οικονομικές επιδόσεις

μπορεί να καλύψουν τις κακές κοινωνικές επιδόσεις.

### Παρακολούθηση των επιδόσεων των πρακτόρων

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις βρίσκονται επίσης αντιμέτωπες με την πρόκληση της εποπτείας των επιδόσεων των παραγόντων. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης προσδιορίζει δύο πρωταρχικούς μηχανισμούς για την εποπτεία των παραγόντων: την παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης και του προσωπικού (πώς διεξάγονται οι κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες)- ή/και την άμεση παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (κοινωνικά και οικονομικά αποτελέσματα) (Eisenhardt, 1989-Jensen & Meckling, 1976). Η διάκριση αυτή αναφέρεται συχνά ως διαδικαστική έναντι ουσιαστικής λογοδοσίας (Coleman & Porter, 2000-Woods, 2001) ή ως λογοδοσία διαδικασίας έναντι αποτελέσματος (Tetlock, 1985).

Από τη σκοπιά της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, ένα θεμελιώδες καθήκον της διακυβέρνησης είναι να καθορίσει ποιο είδος στρατηγικής ελέγχου - με βάση τη συμπεριφορά ή με βάση τα αποτελέσματα - είναι το πλέον κατάλληλο και εφικτό για το οργανωτικό της πλαίσιο. Ο έλεγχος με βάση τη συμπεριφορά απαιτεί πληροφορίες σχετικά με το τι κάνουν το προσωπικό και η διοίκηση, οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν μέσω της παρατήρησης και να συμπληρωθούν με συστήματα πληροφοριών. Οι έλεγχοι που βασίζονται στη συμπεριφορά βασίζονται σε μέτρα της διαδικασίας και σε αξιολόγηση της προσπάθειας και όχι του αποτελέσματος (Scott, 1992:355). Επειδή ένας τέτοιος έλεγχος απαιτεί σχετικά σαφή κριτήρια για την αξιολόγηση της ποιότητας και της ποσότητας της συμπεριφοράς, είναι καταλληλότερος για πολύ προβλέψιμες και προγραμματιζόμενες εργασίες που μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν και να αξιολογηθούν (Ouchi, 1979- Thompson, 1967) ή όπου υπάρχει μια καλά κατανοητή θεωρία απόδοσης που συνδέει τις δραστηριότητες με

βραχυπρόθεσμες εκροές και τελικά με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο του μηχανισμού διακυβέρνησης με βάση το αποτέλεσμα, οι πράκτορες ανταμείβονται για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους και όχι για τις ίδιες τις ενέργειες ή τις εργασίες. Μια τέτοια στρατηγική ελέγχου μπορεί να είναι επιθυμητή σε περιβάλλοντα όχι μόνο όπου η συμπεριφορά είναι δύσκολο ή δαπανηρό να παρατηρηθεί, αλλά και όπου τα αποτελέσματα μετριοούνται ευκολότερα (Eisenhardt, 1985- Ouchi, 1979). Οι έλεγχοι που βασίζονται στα αποτελέσματα μεταφέρουν μέρος του κινδύνου επίτευξης αποτελεσμάτων στον πράκτορα, ακόμη και όταν ο πράκτορας μπορεί να έχει ελάχιστο έλεγχο του πλαισίου, στο οποίο λειτουργεί. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που αμείβονται με προμήθεια αμείβονται μέσω ενός συστήματος ανταμοιβής με βάση το αποτέλεσμα.

Δεδομένου ότι ο πρωταρχικός σκοπός των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η επίτευξη μιας κοινωνικής αποστολής, αναμένουμε ότι τα διοικητικά συμβούλια τόσο των διαφοροποιημένων όσο και των ολοκληρωμένων υβριδικών επιχειρήσεων θα επιδιώξουν να καθιερώσουν στρατηγικές ελέγχου που θα τους βοηθήσουν να δώσουν προτεραιότητα στα κοινωνικά αποτελέσματα έναντι των οικονομικών αποτελεσμάτων, ελαχιστοποιώντας έτσι την εκτροπή της αποστολής.

### **Λογοδοσία σε ποιον; Ευθυγράμμιση των κύριων ενδιαφερομένων μερών**

Η οργανωτική διακυβέρνηση περιλαμβάνει επίσης τη λογοδοσία σε πολλαπλά κύρια ενδιαφερόμενα μέρη. Το πρόβλημα έγκειται στο πώς να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών ή των απαιτητών

λογοδοσίας και ποιανού τα συμφέροντα πρέπει να ιεραρχηθούν όταν τα συμφέροντα αυτά συγκρούονται. Οι θεωρίες των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να δίνουν προτεραιότητα μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών με βάση τη δύναμή τους, την κοινωνική νομιμοποίηση και τον επείγοντα χαρακτήρα των απαιτήσεών τους (Dunfee, 2008- Mitchell et al., 1997- Neville, Bell, & Whitwell, 2011) και ότι μεγαλύτερη αξία προκύπτει από την ευθυγράμμιση των συμφερόντων (Freeman, 1984).

Η κοινή πρόκληση της διακυβέρνησης έγκειται στον τρόπο ιεράρχησης και ευθυγράμμισης των συμφερόντων. Υπάρχει μια πιθανή σύγκρουση και μια υπονοούμενη ένταση σε οργανωτικό επίπεδο μεταξύ της "λογοδοσίας προς τα πάνω" (απαιτήσεις των ισχυρών χορηγών) και της "λογοδοσίας προς τα κάτω" προς τους δικαιούχους (Edwards & Hulme, 1996- Najam, 1996). Στις επιχειρήσεις, η ευθυγράμμιση των συμφερόντων προς τα πάνω και προς τα κάτω διευκολύνεται από την ανταλλαγή στην αγορά: η αξία δημιουργείται για τους ιδιοκτήτες όταν οι πελάτες αγοράζουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση. Η προς τα κάτω λογοδοσία προς τους πελάτες εξαρτάται από τη δυνατότητα εξόδου (Hirschman, 1970), όπου οι πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν ή την υπηρεσία μπορούν να φύγουν για έναν ανταγωνιστή. Η προς τα πάνω λογοδοσία προς τους επενδυτές διευκολύνεται επίσης από την έξοδο, ιδίως στις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, όπου οι μετοχές μπορούν εύκολα να πωληθούν.

Οι φιλανθρωπικές οργανώσεις, αντίθετα, δεν διαθέτουν μηχανισμό ευθυγράμμισης παρόμοιο με την αγορά.

### **Συζήτηση και συμπέρασμα σχετικά με την εκτροπή της αποστολής**

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις προσφέρουν έναν ξεχωριστό τρόπο κατηγοριοποίησης ενός οργανισμού που διαφέρει από τους παραδοσιακούς επιχειρηματικούς, μη κερδοσκοπικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς. Η ιστορία δείχνει ότι μπορεί να είναι δύσκολο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις να επιτύχουν τόσο την κοινωνική τους αποστολή όσο και την εμπορική τους επιτυχία.

Η οργανωτική διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων βρίσκεται αντιμέτωπη με τις προκλήσεις που απορρέουν από τον συνδυασμό φιλανθρωπικών και επιχειρηματικών μορφών στον πυρήνα τους. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αυτός της εκτροπής από την αποστολή.

Η ελαχιστοποίηση του κινδύνου μετατόπισης της αποστολής περιλαμβάνει τα ακόλουθα όσον αφορά την οργανωτική διακυβέρνηση:

- i. Παρακολούθηση της σχέσης μεταξύ κοινωνικών και εμπορικών δραστηριοτήτων.
- ii. Ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών ελέγχου για την παρακολούθηση των επιδόσεων των διαχειριστών- και
- iii. Θέσπιση ουσιαστικών μορφών λογοδοσίας προς τα κάτω προς τους δικαιούχους.

Πηγή: ACADEMIA Η διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων: Julie Battilana

Cornforth, Christopher (2014). Κατανόηση και καταπολέμηση της παρέκκλισης της αποστολής στις κοινωνικές επιχειρήσεις. *Social Enterprise Journal*, 10(1) pp. 3-20.

#### 4. Βασικές πτυχές

Η διακυβέρνηση ορίζεται ως "τα συστήματα και οι διαδικασίες που αφορούν τη διασφάλιση της συνολικής κατεύθυνσης, της αποτελεσματικότητας, της εποπτείας και της λογοδοσίας ενός οργανισμού" (Cornforth 2003)- οι μηχανισμοί διακυβέρνησης μπορεί να περιλαμβάνουν διοικητικά συμβούλια, συστήματα παρακολούθησης και μηχανισμούς σηματοδότησης, όπως η υποβολή εκθέσεων ή οι κώδικες δεοντολογίας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις απευθύνονται στα πιο πιεστικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι κοινωνίες μέσω της χρήσης κλιμακούμενων, αυτοσυντηρούμενων και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων. Πρέπει να εξισορροπούν τις οικονομικές ευθύνες και τον κοινωνικό αντίκτυπο και πρέπει να συντονίζονται μεταξύ πολλαπλών ομάδων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των εργαζομένων, των ρυθμιστικών αρχών, των πελατών και των δικαιούχων. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες των κοινωνικών επιχειρήσεων διαχειρίζονται πολύπλοκες αντισταθμίσεις.

Η χρηστή διακυβέρνηση έχει διάφορα βασικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα πρέπει να αποτελέσουν οδηγό για την εφαρμογή των αρχών και της δομής διακυβέρνησης στις κοινωνικές επιχειρήσεις γενικά:

**Σαφήνεια του σκοπού, των ρόλων και των συμπεριφορών** - Τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να θέσουν στον εαυτό τους ένα θεμελιώδες ερώτημα: "Ποιος είναι ο σκοπός αυτού του οργανισμού;". Ο σκοπός του οργανισμού και το όραμα που θέτουν εκείνοι που τον διοικούν για να υποστηρίξουν την επίτευξη του σκοπού αυτού, είναι το σημείο εκκίνησης για κάθε σύστημα χρηστής διακυβέρνησης.

**Εφαρμογή των αρχών** - Οι αρχές που διέπουν έναν οργανισμό πρέπει να έχουν θεμελιώδη αξία, να είναι κατανοητές από όλους τους χρήστες και να αντικατοπτρίζουν τον σκοπό του οργανισμού: οντότητα, λογοδοσία, ενδιαφερόμενα μέρη, διακυβέρνηση και διαχείριση, διοικητικό συμβούλιο και εποικοδομητική αμφισβήτηση, ανάθεση και κράτηση, ανοικτότητα και διαφάνεια, συστήματα υποστήριξης του διοικητικού συμβουλίου, γνώση του οργανισμού και της αγοράς του και επάρκεια.

**Ηγεσία και στρατηγική κατεύθυνση** - Χωρίς σαφή στρατηγική κατεύθυνση και ηγεσία ενσωματωμένη στο σύστημα διακυβέρνησης, οι οργανισμοί μπορεί να αντιδρούν με επιτυχία, αλλά είναι επίσης επιρρεπείς στο να περιέλθουν σε οργανωτική ελεύθερη πτώση.

**Αποτελεσματικές εξωτερικές σχέσεις** - Η χρηστή διακυβέρνηση έχει στη ρίζα της τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών. Τα καλύτερα διοικητικά συμβούλια και διοικητικά όργανα διασφαλίζουν ότι οι ηγέτες τους εμπλέκονται άμεσα στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

**Αποτελεσματικές εσωτερικές σχέσεις** - Τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να κατανοούν πώς αισθάνονται και ενεργούν τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη των οργανισμών τους. Στη ρίζα πολλών οργανωτικών ζητημάτων βρίσκεται η έλλειψη καλής επικοινωνίας μεταξύ εκείνων που διοικούν τον οργανισμό και εκείνων που εργάζονται γι' αυτόν.

**Διαφάνεια και δημόσια αναφορά** - Η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη και η έγκαιρη αποκάλυψη υποστηρίζει την έγκαιρη βελτίωση. Ένας ώριμος οργανισμός θα έχει εξουσιοδοτημένο προσωπικό που καλωσορίζει τα σχόλια, που ζητά συγγνώμη όταν τα πράγματα πάνε στραβά και σέβεται τις προσδοκίες των χρηστών ότι τα πράγματα θα διορθωθούν.



**Συστήματα και δομές** - Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να συγκρίνουν τους εαυτούς τους με τις σχετικές βέλτιστες πρακτικές και να παρακολουθούν τη συμμόρφωση προς τα πρότυπα και τους στόχους. Πρέπει να εξασφαλίζουν σαφή οπτική επαφή από την πρώτη γραμμή παροχής υπηρεσιών μέχρι το επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου όσον αφορά την ποιότητα και την ασφάλεια.

Δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιορίζονται και να μετρούνται τα αποτελέσματα σε πολύπλοκα περιβάλλοντα ή να εντοπίζονται συγκεκριμένες αιτίες αποτυχίας, αλλά υπάρχουν διαθέσιμα εργαλεία για να βοηθήσουν και τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένα σχετικά με αυτά και με το πώς οι οργανισμοί τους συγκριτικά με τα σχετικά κριτήρια αναφοράς.

**Κίνδυνος και συμμόρφωση** - οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης, ειδικότερα, λειτουργούν σύμφωνα με ένα ευρύ φάσμα καθεστώτων συμμόρφωσης και είναι καθήκον του διοικητικού συμβουλίου να διασφαλίζει ότι αυτά τηρούνται πάντοτε - και αυτό περιλαμβάνει τη συμπεριφορά του ίδιου του διοικητικού συμβουλίου. Το σύστημα κινδύνου που χρησιμοποιούν τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να προειδοποιεί κατάλληλα τη διοίκηση και τα διοικητικά συμβούλια για κάθε κίνδυνο μη τήρησης των προτύπων συμμόρφωσης.

**Οργανωτική αποτελεσματικότητα** - Τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να συζητούν τακτικά την αξία που μπορούν να προσθέσουν στους οργανισμούς τους. Η χρηστή διακυβέρνηση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ενός οράματος, την ανάπτυξη μιας στρατηγικής, την επιλογή και υποστήριξη μιας ηγεσίας για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής, τη διασφάλιση της προόδου, τη διαχείριση των πόρων και την επιτήρηση της ποιότητας και της ασφάλειας - όλα αυτά με τα υψηλότερα πρότυπα ακεραιότητας και διαφάνειας.

Πηγή: <https://www.good-governance.org.uk/publications/insights/the-basics-of-good-governance#:~:text=Good%20governance%20includes%20identifying%20a,standards%20of%20probity%20and%20transparency>

## Βιβλιογραφία

- [1] Achleitner, A. K., Heinecke, A., Noble, A., Schöning, M., & Spiess-Knafl, W. (2011). *Εγχειρίδιο κοινωνικών επενδύσεων*. Ίδρυμα Schwab, TU München, Dialogue Social Enterprise.
- [2] Carver, J. (2006). *Διοικητικά συμβούλια που κάνουν τη διαφορά*: (Τόμος 6): Jossey-Bass Inc Pub.
- [3] Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Έκθεση για το έργο Double Bottom Line: Αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου σε εγχειρήματα διπλής κατώτατης γραμμής (Double Bottom Line Ventures)*. Κατάλογος μεθόδων.
- [4] University of California, Center for Responsible Business, downloaded at: [http://www.riseproject.org/DBL\\_Methods\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf), Berkeley.
- [5] Εταιρείες κοινοτικού ενδιαφέροντος. (2005). *Πληροφορίες και οδηγίες*. Department for Business Innovation & Skills, download at: <http://www.bis.gov.uk/cicregulator/guidance>.
- [6] Cornforth, C. (2003). *Η διακυβέρνηση των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών: τι κάνουν τα διοικητικά συμβούλια*; Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- [7] Dees, G. J. (2001). *Το νόημα της "κοινωνικής επιχειρηματικότητας"*. Έγγραφο εργασίας. Duke University, Durham.

- [8] Ebrahim, A. (2003). Λογοδοσία στην πράξη: Μηχανισμοί για τις ΜΚΟ. *World Development*, 31(5), 813-829.
- [9] Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Ενώσεων Διευθυντών. (2010). *Καθοδήγηση και αρχές εταιρικής διακυβέρνησης για μη εισηγμένες εταιρείες στην Ευρώπη*. ecoDa, Βρυξέλλες.
- [10] Heinecke, A., & Mayer, J. (υπό έκδοση). Startegies for Scaling. Στο C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [11] Hudson, M. (2011). *Διαχείριση χωρίς κέρδος - Ηγεσία, διαχείριση και διακυβέρνηση των οργανώσεων του τρίτου τομέα*. Λονδίνο: Directory of Social Change.
- [12] Kreutzer, K., & Jacobs, C. (2011). Εξισορρόπηση του ελέγχου και της καθοδήγησης στη διακυβέρνηση των ΟΚΠ. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613-638.
- [13] Mair, J., & Sharma, S. (υπό έκδοση). Μέτρηση της απόδοσης και κοινωνικό εγχείρημα στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Στο C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [14] Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2007). *For Love and Money: Governance and Social Enterprise*. Social Enterprise Coalition, Governance Hub, Λονδίνο.