

1. Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: έννοιες, ορισμοί, παραδείγματα, ελληνικό θεσμικό πλαίσιο

Πριν 5 χρόνια, με το Ν. 4019 «*Κοινωνική οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και άλλες διατάξεις*», το ελληνικό Κράτος ανέλαβε την πρωτοβουλία να οριοθετήσει το χώρο της Κοινωνικής Οικονομίας, να αναγνωρίσει και να κατοχυρώσει θεσμικά την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, στοχεύοντας στην αξιοποίηση του κοινωνικού και του τοπικού κεφαλαίου.

Στη παρούσα χρονική περίοδο, το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης με τον πρόσφατα ψηφισθέντα Νόμο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία, (Ν.4430/2106) «*Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις*»¹, θεσμοθετεί ένα κανονιστικό πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός εναλλακτικού αλλά ευρέως διαδεδομένου σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες μοντέλου οικονομικής δραστηριότητας. Πρόκειται για ένα οικονομικό και κοινωνικό παράδειγμα που θα διευκολύνει τη συμμετοχή όσων πολιτών το επιθυμούν σε παραγωγικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται με σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον και οργανώνονται με τη διάχυση πρακτικών δημοκρατίας, ισότητας, αλληλεγγύης και συνεργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων και των τοπικών κοινωνιών. Ταυτόχρονα, η επέκταση του παραδείγματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας σε όλους τους δυνατούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας θα επιτρέψει τη δημιουργία νέων, αξιοπρεπών θέσεων εργασίας.

Το νέο νομικό πλαίσιο επιχειρεί να διαμορφώσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον που θα διευκολύνει, θα στηρίζει και θα ενισχύει τη δημιουργία παραγωγικών εγχειρημάτων αυτοδιαχείρισης, που λειτουργούν υπό το πρίσμα των προαναφερόμενων πρακτικών.

Η υποστήριξη των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας θα γίνεται, μεταξύ άλλων, με την εξασφάλιση πρόσβασης σε ευνοϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία, με την παροχή φορολογικών κινήτρων και τη διάθεση δημόσιων πόρων, όπως δωρεές τρίτων, επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την

¹ Νόμος 4430/2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ Α' 205/31-10-2016

Ευρωπαϊκή Ένωση, διεθνείς ή εθνικούς οργανισμούς ή Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' βαθμού κ.λπ.

Με τον νέο νόμο, Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας δε θα είναι πια μόνο οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, όπως προέβλεπε ο Ν.4019/2011, αλλά και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων και οποιαδήποτε οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ., εφόσον πληροί τις αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, και συγκεκριμένα:

- α. Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, όπως ορίζονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2 του Ν. 4430/2016
- β. Εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος.
- β. Δεν αποδίδει προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση και την ατομική ιδιοποίηση του κέρδους τους και, σύμφωνα με τον παρόντα νόμο, εφαρμόζει περιορισμούς στη διανομή κερδών και επανεπενδύει μέρος τους είτε σε προσλήψεις προσωπικού, είτε σε δραστηριότητες που διευρύνουν την παραγωγική δραστηριότητα του φορέα .
- γ. Προάγει την αρχή «της σύγκλισης στις αμοιβές εργασίας», κατά το οποίο ο ανώτατος καθαρός μισθός δεν μπορεί να υπερβαίνει περισσότερο από τρεις φορές τον κατώτατο.
- δ. Διαθέτει αυτονομία στη διοίκηση, στη διαχείριση και στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, δηλαδή δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.
- ε. Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς Κ.Α.Λ.Ο..

Με το νόμο 4430 επιχειρείται η αποσύνδεση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας από τις προνοιακές πολιτικές και η θέση της ως αυτόνομης παραγωγικής δραστηριότητας από όλους τους πολίτες σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες. Επιπλέον, επιχειρείται η ανάσχεση της μετανάστευσης των νέων, μέσω της δυνατότητας να δημιουργήσουν παραγωγικά εγχειρήματα αυτοδιαχείρισης μέσα σε ένα ευνοϊκό φορολογικό και διοικητικό περιβάλλον, και η προώθηση της «κοινωνικής καινοτομίας» ως μιας διαδικασίας που βασίζεται στην ενεργοποίηση κοινωνικών δυνάμεων τόσο του κόσμου της εργασίας κατά τη

διαδικασία παραγωγής, όσο και της υπόλοιπης κοινωνίας που αποδέχεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κατά τη διαδικασία της κατανάλωσής τους, με σκοπό να βοηθά στη διαμόρφωση νέου τύπου κοινωνικών σχέσεων που βασίζονται στη συλλογικότητα, στην ισοτιμία, και όχι στον ανταγωνισμό.

Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι στον νέο νόμο ορίζονται πλέον με σαφήνεια οι έννοιες της «συλλογικής ωφέλειας» και της «κοινωνικής ωφέλειας», της «κοινωνικής καινοτομίας» και της «βιώσιμης ανάπτυξης». Το προупάρχον νομικό πλαίσιο ήταν αόριστο και γενικόλογο ως προς τον προσδιορισμό των εννοιών αυτών, γεγονός που επέτρεπε την εφαρμογή κακών πρακτικών στο πεδίο της Κοινωνικής Οικονομίας. Με το νέο θεσμικό πλαίσιο, επιχειρείται η εύκολη σύσταση και η διαφανής λειτουργία των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων και των συνεταιρισμών εργαζομένων, μέσω της χρήσης της πλατφόρμας ΓΕΜΗ και ο εξορθολογισμός των σχέσεων των ανάμεσα στα μέλη και τους εργαζόμενους των συνεταιριστικών εγχειρημάτων, ενώ προσδιορίζεται και οριοθετείται η εθελοντική εργασία.

Με το νέο νόμο η ανάπτυξη της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας καθίσταται εμπράκτως κυβερνητική προτεραιότητα, όπως αποτυπώνεται και με τη συγκρότηση εθνικής επιτροπής με ευρεία σύνθεση για την ενδυνάμωση των κοινωνικού διαλόγου όλων των δυνητικά εμπλεκόμενων φορέων, όπως για παράδειγμα οι ΟΤΑ, καθώς και με τη συντονιστικής επιτροπής για τον οριζόντιο συντονισμό και τις απαραίτητες συμπράξεις που η ανάπτυξη του πεδίου απαιτεί.

Ας διατρέξουμε, όμως, προηγουμένως κάποιες ιδέες και στοιχεία περί Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, πριν περάσουμε στην ανάλυση των όσων ορίζει ο παραπάνω Νόμος.

Τι είναι η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Ανάμεσα στο Κράτος και στην

αγορά είχε -πολύ πριν την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης- αρχίσει να αναπτύσσεται σε πολλές προηγμένες αλλά και σε αναπτυσσόμενες οικονομίες ένας τρίτος τομέας, ο επονομαζόμενος τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας. Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, τις κοινωνικές επιχειρήσεις, τους συνεταιρισμούς και διάφορους τύπους ενώσεων που στηρίζονται στην αυτο-οργάνωση των πολιτών και στην εθελοντική προσφορά υπηρεσιών. Προσπαθεί να καλύψει «κενούς χώρους» στη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών,

συνήθως κοινωνικού χαρακτήρα, των οποίων η παραγωγή και η διάθεση από τους μηχανισμούς της ελεύθερης αγοράς κρίνεται ασύμφορη, η δε παροχή τους από το κράτος πολλές φορές ανέφικτη.

Ο Defourny οριοθετεί την έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας δίνοντας τον ακόλουθο ορισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται στις περισσότερες χώρες και έχει ως εξής:

«Η Κοινωνική Οικονομία περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, κυρίως συνεταιρισμούς, κοινωνίες αλληλοβοήθειας και σωματεία (ενώσεις), η ίδρυση και λειτουργία των οποίων διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

α) σκοπό έχουν κυρίως την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, παρά την επιδίωξη κέρδους, β) έχουν ανεξάρτητη διοίκηση, γ) εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, δ) αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά τη διανομή του εισοδήματος» (Defourny, 2001).

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι πολλοί επιστήμονες, κυρίως οικονομολόγοι και κοινωνιολόγοι, προσπαθούν να θεωρητικοποιήσουν και να οριοθετήσουν το περιεχόμενο της Κοινωνικής Οικονομίας. Οι όροι τους οποίους χρησιμοποιούν εναλλακτικά, και οι οποίοι δεν είναι άμοιροι θεωρητικών και πρακτικών συνεπειών, είναι αλληλέγγυα οικονομία, εναλλακτική οικονομία, τρίτος τομέας της οικονομίας ή τριτογενές σύστημα, τεταρτογενής οικονομία και κοινωνική οικονομία της αγοράς. (Μητροσύλη, 2007 σ. 2). Αν και οι παραπάνω έννοιες διαφοροποιούνται, τόσο ως προς την κριτική τους τοποθέτηση απέναντι στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, καθώς και την ανάμειξη του κράτους και της αγοράς στο έργο τους, όσο και ως προς το πρακτικό σκέλος, σχετικά με τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται στην κάθε μορφής οικονομία, με αποτέλεσμα τα όρια να μην είναι πάντοτε ευδιάκριτα (Montana και Charnov, 2002 σ. 63), ωστόσο ταυτίζονται τελικά σε πολλά σημεία, καθώς κοινό τους σημείο είναι η αναζήτηση λύσεων προς όφελος του ανθρώπου σε σχέση με το κυρίαρχο οικονομικό σύστημα και την κρίση του Κράτους Πρόνοιας.

Στη χώρα μας, ο νέος Νόμος για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.) ορίζει την «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» ως το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που στηρίζονται σε μια εναλλακτική μορφή

οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης, βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας, καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Ως «Φορείς Κοινωνικής και Αλληλεγγύας Οικονομίας» στο νέο Νόμος ορίζονται:

α. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις,

β. οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) που διέπονται από το άρθρο 12 του Ν. 2716/1999 (Α' 96), συμπληρωματικά από τις διατάξεις του Ν. 1667/1986 (Α'196), του άρθρου 12 του Ν. 3842/ 2010 (Α' 58) και του παρόντος νόμου,

γ. οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων, που συστήνονται με το άρθρο 24 του νέου Νόμου,

δ. οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ., εφόσον σωρευτικά συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

αα) Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, όπως ορίζονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2 του νόμου.

ββ) Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους.

γγ) Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή του ως εξής:

i. ποσοστό τουλάχιστον 5% διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού,

ii. ποσοστό έως 35% αποδίδεται στους εργαζόμενους του Φορέα, εκτός κι αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση του ποσοστού αυτού σε δραστηριότητες του στοιχείου iii,

iii. το υπόλοιπο διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διεύρυνση της παραγωγικής του δραστηριότητας.

δδ) Εφαρμόζει σύστημα σύγκλισης στην αμοιβή της εργασίας, κατά το οποίο ο ανώτατος καθαρός μισθός δεν μπορεί να υπερβαίνει περισσότερο από τρεις φορές τον κατώτατο, εκτός και αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν διαφορετικά. Η υποχρέωση του προηγούμενου εδαφίου ισχύει και σε οποιαδήποτε μορφή σύμπραξης δύο ή περισσότερων Φορέων ΚΑΛΟ.

εε) Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων του και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς ΚΑΛΟ.

στστ) Δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Οι Αρχές της Κοινωνικής Οικονομίας

Οι βασικές αρχές που διαμόρφωσαν την Κοινωνική

Οικονομία στον 19ο και 20ο αιώνα και συνεχίζουν ακόμη να την χαρακτηρίζουν, είναι:

- 1) Η ελεύθερη συμμετοχή
- 2) Η δημοκρατική διοίκηση: «ένα πρόσωπο, μια ψήφος»
- 3) Η δίκαιη (περιορισμένη) διανομή του πλεονάσματος
- 4) Το αδιαίρετο, ολικώς ή μερικώς, του ιδίου κεφαλαίου
- 5) Η αλληλεγγύη
- 6) Το προβάδισμα του ατόμου έναντι του κεφαλαίου
- 7) Η ανεξαρτησία απέναντι στο κράτος ή σε κάθε δημόσια συλλογικότητα.

Τι είναι η Κοινωνική Επιχείρηση

Η Έννοια της Κοινωνικής Επιχείρησης δεν ταυτίζεται με την έννοια της

Κοινωνικής Οικονομίας.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, επικρατέστερος ορισμός για την Κοινωνική Επιχείρηση είναι αυτός που προέρχεται από το ερευνητικό δίκτυο EMES, το οποίο προτίμησε, αντί ενός ορισμού κλασσικού τύπου, να κατασκευάσει ένα σύνολο οικονομικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών της κοινωνικής επιχείρησης:

Ο ιδεατός τύπος των κοινωνικών επιχειρήσεων	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
Συνεχής δραστηριότητα παραγωγής αγαθών/ παροχής υπηρεσιών	Στόχος το όφελος στην κοινότητα/ομάδα
Υψηλός βαθμός αυτονομίας	Συλλογική διάσταση
Ανάληψη ρίσκου	Η συμμετοχή στις αποφάσεις δεν καθορίζεται από τη συνεισφορά κεφαλαίου
Minimum αμειβόμενης εργασίας	Συμμετοχικότητα (ακόμα και χρήστες/πελάτες)
	Περιορισμένη διανομή κερδών

Πηγή: Defourny (2001)

Ξεκινώντας από τα οικονομικά χαρακτηριστικά, παρατηρούμε ότι η έμφαση στη συνεχόμενη παραγωγική δραστηριότητα έχει ως στόχο να οριοθετήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις έναντι άλλων οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών. Το κριτήριο της αυτονομίας τονίζει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις ακόμα και αν δέχονται κρατικές επιχορηγήσεις έχουν δικαίωμα στην αυτοτέλεια της διοίκησής τους. Η ανάληψη ρίσκου χαρακτηρίζει την επιχειρηματική πρωτοβουλία, ενώ το τελευταίο οικονομικό κριτήριο διαχωρίζει τις κοινωνικές επιχειρήσεις από εθελοντικές ομάδες εφόσον προβλέπει την ύπαρξη αμειβόμενου προσωπικού.

Περνώντας στα κοινωνικά κριτήρια, η κοινωνική αποστολή βρίσκεται στο επίκεντρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και δεν θεωρείται συμπληρωματική λειτουργία. Η συλλογική πρωτοβουλία τονίζει ότι πρόκειται για εγχειρήματα που απαιτούν τη δημιουργία μίας ομάδας. Επίσης, δίνεται σημασία στην αξία των συνεταιριστικών αρχών και συγκεκριμένα στην αρχή «ένα άτομο-μία ψήφος», ενώ τίθεται το ζήτημα της συμμετοχικότητας και της δημοκρατικής διοίκησης. Αυτή η διάσταση έχει ενσωματωθεί στις νομικές μορφές που έχουν θεσμοθετηθεί για τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε διάφορες χώρες της Ε.Ε. (βλ. ενότητα «Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια»). Τέλος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν απαγορεύουν τη διανομή των κερδών, αλλά θέτουν περιορισμούς ώστε να μην καθορίσει η μεγιστοποίηση του κέρδους τη λειτουργία τους.

Αναφορικά με το πεδίο δραστηριοποίησης, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν στα ακόλουθα πεδία:

- Εργασιακή (επαν-)ένταξη ατόμων που απειλούνται ή βιώνουν συνθήκες κοινωνικού αποκλεισμού (κοινωνικές επιχειρήσεις ένταξης)
- Παροχή υπηρεσιών στο ευρύ κοινό (κοινωνικών, υγείας, πρόνοιας, πολιτισμού, περιβάλλοντος, βιώσιμης ανάπτυξης)
- Ηθικό εμπόριο (πρωτοβουλίες σύνδεσης παραγωγών και καταναλωτών με δίκαιους όρους)

Ο πυρήνας, εν τέλει, της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι απλός: δημιουργείται μια οργανωμένη μονάδα, που έχει μεν την μορφή επιχείρησης, αλλά ο στόχος της δεν είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, όσο η υποστήριξη μιας κοινωνικής ανάγκης. Η φύση αυτής της επιχείρησης ποικίλλει. Μπορεί να παράγει ένα οποιοδήποτε καταναλωτικό προϊόν, αλλά να προσφέρει ένα μεγάλο μέρος των κερδών της για κοινωνικούς σκοπούς. Κάτι τέτοιο συμβαίνει με την παραγωγό μπύρας Finnegans στις ΗΠΑ, που δίνει όλα τα κέρδη της για καλό σκοπό. Σε άλλη περίπτωση, μπορεί να έχει αποκλειστικά κοινωνικό σκοπό, όπως οι ελληνικοί Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ).

Τι είναι ο συνεταιρισμός

Καθώς οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις βάσει και του νέου Νόμου για την Κ.Α.Λ.Ο. είναι συνεταιριστικού χαρακτήρα, καλό είναι να δούμε τι περιλαμβάνει η έννοια του «συνεταιρισμού». Ο συνεταιρισμός, λοιπόν, είναι μια «αυτόνομη ένωση προσώπων, τα οποία συνεταιρίζονται οικειοθελώς, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις κοινές τους οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και επιδιώξεις, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση-ICA, 1995). Αυτός ο ορισμός υιοθετήθηκε και από τη σύσταση 193/2002 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ).

Ένας συνεταιρισμός διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- Εθελοντική και ανοικτή συμμετοχή: Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές ενώσεις, ανοικτές σε όλα τα πρόσωπα, τα οποία είναι ικανά να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και να αποδεχτούν με προθυμία τις ευθύνες που συνεπάγεται η ιδιότητα του μέλους, χωρίς έμφυλες, κοινωνικές, φυλετικές, πολιτικές και θρησκευτικές διακρίσεις.
- Δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη: Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις οι οποίες ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι άνδρες και γυναίκες που εκλέγονται ως αιρετοί αντιπρόσωποι λογοδοτούν στα μέλη. Στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου (ένα μέλος, μία ψήφος) και οι συνεταιρισμοί σε ανώτερα επίπεδα επίσης οργανώνονται με δημοκρατικό τρόπο.
- Οικονομική συμμετοχή μελών: Τα μέλη συμμετέχουν ισότιμα και ελέγχουν δημοκρατικά το κεφάλαιο του συνεταιρισμού. Τουλάχιστον μέρος του κεφαλαίου αποτελεί κοινή ιδιοκτησία του συνεταιρισμού. Τα μέλη συνήθως

λαμβάνουν περιορισμένη ή καθόλου απόδοση για το κεφάλαιο που καταβάλλουν ως προϋπόθεση για την εγγραφή τους (συνεταιριστική μερίδα). Τα μέλη κατανέμουν τα πλεονάσματα σε μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες χρήσεις: για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, πιθανώς με τη δημιουργία αποθεματικών εκ των οποίων τουλάχιστον ένα μέρος είναι αδιαίρετο, για την ωφέλεια των μελών ανάλογα με τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό και για την υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που εγκρίνονται από τα μέλη.

- Αυτονομία και ανεξαρτησία: Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις αυτοβοήθειας, οι οποίες ελέγχονται από τα μέλη τους. Σε περίπτωση που συνάψουν συμφωνίες με άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, ή αν αυξήσουν το κεφάλαιό τους από εξωτερικές πηγές, το πράττουν με τρόπο που να διασφαλίζει το δημοκρατικό έλεγχο των μελών και τη διατήρηση της αυτονομίας του συνεταιρισμού.
- Εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση: Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση στα μέλη τους, τους αιρετούς αντιπροσώπους, τα διοικητικά στελέχη και τους/τις εργαζόμενους/ες, ώστε να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Επίσης, ενημερώνουν το ευρύ κοινό και ιδιαίτερα τους/τις νέους/νέες και τα πρόσωπα που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη, για τη φύση και τα οφέλη του συνεργατισμού.
- Συνεργασία με άλλους συνεταιρισμούς: Οι συνεταιρισμοί υπηρετούν τα μέλη τους περισσότερο αποτελεσματικά και ενδυναμώνουν το συνεταιριστικό κίνημα όταν συνεργάζονται σε τοπικά, περιφερειακά και διεθνή δίκτυα.
- Ενδιαφέρον για την κοινότητα: Οι συνεταιρισμοί δραστηριοποιούνται με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινότητας στην οποία εδράζονται μέσα από στρατηγικές που εγκρίνονται από τα μέλη τους.

Ο νέος Νόμος για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία: Ορισμοί

Ο νέος Νόμος για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία προβλέπει τα ακόλουθα:

1. Ως «**Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία**» ορίζεται το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που στηρίζονται σε μια εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης,

βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας, καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

2. «**Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας**» δεν είναι μόνο οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, όπως προέβλεπε ο Ν.4019/2011, αλλά και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων και οποιαδήποτε οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ., εφόσον πληροί τις αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, και συγκεκριμένα:

α. Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, όπως ορίζονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2 του Ν. 4430/2016

β. Εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος.

β. Δεν αποδίδει προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση και την ατομική ιδιοποίηση του κέρδους τους και, σύμφωνα με τον παρόντα νόμο, εφαρμόζει περιορισμούς στη διανομή κερδών και επανεπενδύει μέρος τους είτε σε προσλήψεις προσωπικού, είτε σε δραστηριότητες που διευρύνουν την παραγωγική δραστηριότητα του φορέα .

γ. Προάγει την αρχή «της σύγκλισης στις αμοιβές εργασίας», κατά το οποίο ο ανώτατος καθαρός μισθός δεν μπορεί να υπερβαίνει περισσότερο από τρεις φορές τον κατώτατο.

δ. Διαθέτει αυτονομία στη διοίκηση, στη διαχείριση και στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, δηλαδή δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

ε. Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς Κ.Α.Λ.Ο..

3. Ως «**συλλογική ωφέλεια**» ορίζεται η από κοινού εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μέσα από τη δημιουργία ισότιμων σχέσεων παραγωγής, τη δημιουργία θέσεων σταθερής και αξιοπρεπούς εργασίας και τη συμφιλίωση προσωπικής, οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

4. Ως «**κοινωνική ωφέλεια**» ορίζεται η εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών τοπικού ή ευρύτερου χαρακτήρα αξιοποιώντας την κοινωνική καινοτομία, μέσα

από δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης» ή παροχής «κοινωνικών υπηρεσιών γενικού ενδιαφέροντος» ή παροχής υπηρεσιών ένταξης ευάλωτων ή ειδικών ομάδων, όπως αυτές ορίζονται στον σχετικό άρθρο του Νόμου 4430/2016. Ο τρόπος εξυπηρέτησης της κοινωνικής ωφέλειας πρέπει να περιγράφεται ρητά και με σαφήνεια στο καταστατικό του φορέα κοινωνικής οικονομίας.

5. Ως «**κοινωνική καινοτομία**» ορίζεται η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών, οι οποίες αναπτύσσονται για να ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες και βασίζονται στην ενεργοποίηση κοινωνικών δυνάμεων τόσο του κόσμου της εργασίας κατά τη διαδικασία παραγωγής, όσο και της υπόλοιπης κοινωνίας που δέχεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κατά τη διαδικασία της κατανάλωσής τους. Η κοινωνική καινοτομία, δίνοντας λύσεις εκεί που η αγορά δε θέλει ή αποτυγχάνει και το κράτος αδυνατεί, προάγει τη συμφιλίωση παραγωγής και κατανάλωσης, συμβάλλει στην εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης και, τελικά, βοηθά στη διαμόρφωση νέου τύπου κοινωνικών σχέσεων που βασίζονται στη συλλογικότητα, στην ισοτιμία, και όχι στον ανταγωνισμό.

6. Η «**βιώσιμη ανάπτυξη**» περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες, εμπορικές ή ανταλλακτικές που στοχεύουν στην αειφορία του φυσικού περιβάλλοντος, προστατεύουν και αναπτύσσουν τα κοινά αγαθά, προωθούν τη διαγενεακή και πολυπολιτισμική συμφιλίωση, δίνοντας έμφαση στις ιδιαιτερότητες των τοπικών κοινωνιών τοπική διάσταση. Ενδεικτικά, περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως:

α. Η προστασία και αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος και της βιοποικιλότητας.

β. Η αειφόρος γεωργία και κτηνοτροφία, με έμφαση στη διατήρηση και διάδοση απειλούμενων τοπικών παραδοσιακών ποικιλιών ή «φυλών» και στην αποτροπή διείσδυσης γενετικά τροποποιημένων οργανισμών.

γ. Η τοπικά και περιφερειακά υποστηριζόμενη γεωργία ή κτηνοτροφία, που συμβάλλει στην ανάπτυξη απευθείας εμπορικών σχέσεων μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών και ενισχύει την προσβασιμότητα σε είδη πρώτης ανάγκης, ιδίως των ασθενέστερων οικονομικά ομάδων του πληθυσμού, μέσα από την απευθείας διάθεσή τους.

δ. Το δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο. Ως δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο ορίζεται η βασισμένη στο διάλογο, τη διαφάνεια και τον αλληλοσεβασμό εμπορική σύμπραξη, που επιδιώκει μεγαλύτερη ισοτιμία στο διεθνές και εγχώριο εμπόριο. Συνεισφέρει στη βιώσιμη ανάπτυξη, προσφέροντας καλύτερους όρους εμπορίας των προϊόντων και διασφαλίζοντας τα δικαιώματα των περιθωριοποιημένων παραγωγών και εργαζομένων.

- ε. Η παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές σε μικρή κλίμακα και η ανάπτυξη τεχνολογίας που μειώνει την κατανάλωση ενέργειας.
- στ. Η μείωση της παραγωγής αποβλήτων και απορριμμάτων σε τοπικό επίπεδο, με συμμετοχή των πολιτών, μέσα από την επαναχρησιμοποίηση, αξιοποίηση, ανακύκλωση των αποβλήτων ή μέσα από τον επανασχεδιασμό του τρόπου παραγωγής και διανομής των προϊόντων.
- ζ. Η κατασκευή και συντήρηση υποδομών και ενέργειας σε δημοκρατική συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες
- η. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και μεταφορά τεχνογνωσίας.
- θ. Ο εναλλακτικός, θεματικός και ήπιος τουρισμός.
- ι. Ο σχεδιασμός και η διάθεση καινοτόμων και ελεύθερων ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών ή κάθε μορφή τεχνολογίας που προωθεί την ομότιμη και βασισμένη στα κοινά παραγωγή.
- ια. Η παραγωγή, μεταποίηση, προώθηση, διατήρηση και της παραγωγικής ή της πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε τόπου.
- ιβ. Η παραγωγή και προώθηση της ανεξάρτητης πολιτισμικής δημιουργίας.
- ιγ. Η περιβαλλοντική αναβάθμιση των οικισμών και του κτιριακού αποθέματος.
- ιδ. Η διαχείριση ακίνητης περιουσίας με κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια.

7. **«Κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος»** είναι οι υπηρεσίες που είναι προσβάσιμες σε όλους, προάγουν την ποιότητα ζωής και παρέχουν κοινωνική προστασία σε ομάδες όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, άτομα με αναπηρία και χρόνιες παθήσεις και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την υγεία, την κοινωνική στέγαση, την κοινωνική σίτιση, την παιδική φροντίδα, τη μακροχρόνια φροντίδα και τις υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής, χωρίς, ωστόσο, να υποκαθιστούν τις γενικές υποχρεώσεις του κράτους στην άσκηση της κοινωνικής πολιτικής.

8. Ως **«κοινωνική ένταξη»** ορίζεται η δημιουργία των προϋποθέσεων για την ισότιμη συμμετοχή στην κοινωνική και οικονομική ζωή ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες και τις ειδικές ομάδες.

9. Ως **«ευάλωτες»** ορίζονται οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού που η ένταξή τους στην κοινωνική και οικονομική ζωή εμποδίζεται από σωματικά και ψυχικά αίτια ή λόγω παραβατικής συμπεριφοράς. Σε αυτές ανήκουν:

- α) τα άτομα με αναπηρία οποιασδήποτε μορφής (σωματική, ψυχική, νοητική, αισθητηριακή),

- β) τα άτομα με προβλήματα εξάρτησης από ουσίες ή τα απεξαρτημένα άτομα,
- γ) οι ανήλικοι με παραβατική συμπεριφορά, οι φυλακισμένοι/ες και αποφυλακισμένοι/ες.

Ως «ειδικές» ορίζονται οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού οι οποίες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς την ομαλή ένταξή τους στην αγορά εργασίας, από οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά αίτια. Σε αυτές ανήκουν:

- α) τα θύματα ενδοοικογενειακής βίας,
- β) τα θύματα παράνομης διακίνησης και εμπορίας ανθρώπων,
- γ) οι άστεγοι,
- δ) τα άτομα που διαβιούν σε συνθήκες φτώχειας,
- ε) οι οικονομικοί μετανάστες,
- στ) οι πρόσφυγες και οι αιτούντες άσυλο, για όσο εκκρεμεί η εξέταση του αιτήματος χορήγησης ασύλου, ζ) οι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών, η) τα άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες,
- θ) οι μακροχρόνια άνεργοι έως είκοσι πέντε ετών και άνω των πενήντα ετών.

Η δυναμική της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας

Η ιδιαίτερη δυναμική του τομέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας, βασίζεται, μεταξύ άλλων, στη διαπίστωση ότι σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ε.Ε. έχουν αυξηθεί και λόγω της οικονομικής δυσπραγίας σημαντικά τα προβλήματα ένταξης στην αγορά εργασίας και γενικότερα εκείνα της κοινωνικο-οικονομικής ενσωμάτωσης των ατόμων εκείνων που θεωρούνται ως «λιγότερο ευνοημένα» ή «μειονεκτούντα».

Έχουν, δηλαδή, περιοριστεί σημαντικά οι δυνατότητες των ατόμων αυτών για πρόσβαση σε υπηρεσίες και προϊόντα που διαθέτει η παραδοσιακή ιδιωτική αγορά, ενώ παράλληλα, λόγω της άσκησης περιοριστικών δημοσιονομικών πολιτικών, διαπιστώνεται δυστοκία στην προσφορά τους.

Από την άλλη πλευρά, είναι δεδομένο ότι η ανάπτυξη δραστηριοτήτων ευρέως φάσματος στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας συνέβαλε τα τελευταία χρόνια στη στήριξη της απασχόλησης και στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε πολλές χώρες της Ε.Ε. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τόσο στο πλαίσιο της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου (2007-2013), όσο και κατά την νέα

προγραμματική περίοδο (2014-2020), μέσα από τα μέτρα που προβλέπει η Κοινωνική Επιχειρηματική Πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Social Business Initiative).

Σε πολλές χώρες μέλη της Ε.Ε. με μακροχρόνια παράδοση στη λειτουργία μη κερδοσκοπικών οργανισμών και φορέων συνεταιριστικού χαρακτήρα, η Κοινωνική Οικονομία έχει βρει εδώ και αρκετό χρόνο γόνιμο έδαφος ανάπτυξης, ενώ έχει ενισχυθεί με κατάλληλα μέτρα πολιτικής. Έτσι, η Κοινωνική Οικονομία αντιπροσωπεύει το 6% της συνολικής απασχόλησης με 11.000.000 εργαζομένους και το 6,7% της μισθωτής απασχόλησης στην Ευρώπη. Στην Ισπανία, στη δεκαετία 1990-2000, η αύξηση της απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας είναι της τάξης του 57,95% (από 224.000 θέσεις εργασίας σε περίπου 354.000 το 2000).

Στην Ιταλία, μεταξύ 1991 και 2001 η αύξηση στην απασχόληση για τους κοινωνικούς συνεταιρισμούς ανέρχεται στο 400% (από 27.000 θέσεις το 1991 σε 149.000 το 2001).

Έτσι, η Κοινωνική Οικονομία και κυρίως η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, παρά τη δυσκολία ορισμού της, είναι μια ζωντανή πραγματικότητα σε όλες τις ανεπτυγμένες δυτικές κοινωνίες, αλλά ήταν -μέχρι πρόσφατα- κάτι άγνωστο στην Ελλάδα.

Μέχρι και το 2011, έτος θεσμοθέτησης της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης, οι δραστηριότητές του τομέα δε θα χαρακτηρίζονταν ιδιαίτερα αναπτυγμένες στην Ελλάδα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η απασχόληση στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας να αντιπροσωπεύει μόλις το 1,8% της συνολικής απασχόλησης και το 2,9% της μισθωτής.

Πιο συγκεκριμένα, τη μόνη αναγνωρισμένη με νόμο σύγχρονη μορφή Κοινωνικής Επιχείρησης στην Ελλάδα αποτελούσαν μέχρι πρόσφατα οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.ΣΠΕ) (νόμος 2716/1999, άρθρο 12), ενώ το 2011, οπότε και ψηφίστηκε ο Νόμος 4019 «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις» δημιουργήθηκε το θεσμικό υπόβαθρο για την αναγνώριση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης ως μία *sui generis* μορφή επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, στο Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας του Υπουργείου Εργασίας έχουν εγγραφεί μέχρι σήμερα περισσότερες από 1.000 Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.).

Στην τρέχουσα Προγραμματική περίοδο 2014-2020 η Κοινωνική Οικονομία αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για την Πολιτεία, η οποία αποτυπώνεται στο όραμα της νέας Εθνικής Στρατηγικής, στους σκοπούς και στους άξονες παρέμβασης.

Όραμα

Η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.ΑΛ.Ο.) είναι ένα διαφορετικό κοινωνικο-οικονομικό μοντέλο

για το μετασχηματισμό της Ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας

στην κατεύθυνση της ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών

με καινοτόμο τρόπο και έμφαση

Υπό αυτό το πρίσμα, η Κ.ΑΛ.Ο. συνδέεται οριζόντια με πολλαπλά επίπεδα πολιτικής:

- Καταπολέμηση ανεργίας και κοινωνικού αποκλεισμού μέσα από τη διαφορετική οργάνωση της εργασίας (συλλογική ιδιοκτησία, συλλογικός έλεγχος, δημοκρατική διοίκηση).
- Παραγωγική ανασυγκρότηση με έμφαση στην επαναλειτουργία εγκαταλειμμένων/πτωχευμένων επιχειρήσεων με τη συμμετοχή των (πρώην) εργαζομένων, αλλά και την ανάπτυξη διαφανών σχέσεων συνεργασίας και σύμπραξης ανάμεσα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και σε σχήματα της ΚΟ σε νέα πεδία οικονομικής δραστηριοποίησης (προγραμματικές συμφωνίες, παραχώρηση χώρων και εξοπλισμού σε σχήματα της ΚΟ).
- Οικονομική ανάπτυξη μέσα από την ανάπτυξη εγχειρημάτων της ΚΟ σε όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας με έμφαση στην κοινωνική και περιβαλλοντική καινοτομία και μέσα από την αξιοποίηση του υψηλού μορφωτικού κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα.
- Εμβάθυνση της δημοκρατίας μέσα από τη συγκρότηση του δημόσιου χώρου με τρόπο που επιτρέπει τη θέσπιση του κοινωνικού διαλόγου, τον κοινωνικό έλεγχο και τη συνδιαχείριση των κοινών αγαθών.

Στο πλαίσιο αυτού του πολιτικού παραδείγματος, η Κ.ΑΛ.Ο. δεν εργαλειοποιείται αποκλειστικά ως όχημα για την καταπολέμηση της ανεργίας των πλέον αποκλεισμένων ομάδων, αλλά αποτελεί ένα σύνολο αλληλοσυνδεόμενων και ανατροφοδοτούμενων στόχων.

Η νέα Εθνική Στρατηγική εντάσσεται σε αυτό το στρατηγικό όραμα και επιδιώκει να:

- Ενισχύσει την ανάπτυξη όλων των μορφών της Κοινωνικής Οικονομίας και όχι μόνο των Κοιν.Σ.Επ. του Ν. 4019/2011.
- Διευκολύνει τη δικτύωση των σχημάτων στο πεδίο ανεξαρτήτως νομικής μορφής.
- Δημιουργήσει χώρο για τη συμπαραγωγή δημόσιας πολιτικής ανάμεσα σε αντιπροσωπευτικά δίκτυα της ΚΟ και τις δημόσιες αρχές σε όλα τα επίπεδα.
- Διαχύσει την ιδέα της ΚΟ και αναδείξει δημόσια τις πρακτικές που αναπτύσσονται εντός της.

Η νέα Εθνική Στρατηγική που εκπονήθηκε από το Υπουργείο Εργασίας λειτουργεί συμπληρωματικά και ενισχυτικά του νέου νόμου για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία.

Το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης είναι αρμόδιο για το σύνολο των πολιτικών στο πεδίο της Κ.Α.Ο.. Συγκεκριμένα, το Υπουργείο:

- Σχεδιάζει, προωθεί και παρακολουθεί την εφαρμογή των πολιτικών για την Κ.Α.Ο.
- Κατευθύνει και διευκολύνει το διυπουργικό συντονισμό όπου αυτό απαιτείται.
- Επιβλέπει τη λειτουργία των σχετικών με το πεδίο δημόσιων υπηρεσιών.

Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια

Η ανάπτυξη των πρωτοβουλιών κοινωνικής επιχειρηματικότητας άρχισε να απασχολεί τη δημόσια συζήτηση στην Ευρώπη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Αρχικά, οι σχετικές παρεμβάσεις αφορούσαν κατά κύριο λόγο την πρωτοβουλία κάποιων Κρατών Μελών της ΕΕ (Ιταλία, Βέλγιο, Πορτογαλία) να κατοχυρώσουν θεσμικά ένα αυτοτελές οργανωτικό και λειτουργικό μοντέλο για την άσκηση κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2010, όλο και περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Περιφέρειας προχωρούν με εντατικό ρυθμό σε πολλαπλές θεσμικές και επιχειρησιακές πρωτοβουλίες με στόχο την ολοκληρωμένη ενίσχυση της

κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Η πρόσφατη επικέντρωση των δημόσιων πολιτικών στην αξιοποίηση δράσεων κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάδειξη της κοινωνικής καινοτομίας (και συνακόλουθα των κοινωνικών επιχειρήσεων ως βασικών εκφραστών της) ως έναν από τους βασικούς πυλώνες της Στρατηγικής Ευρώπη 2020.

Ωστόσο, η συγκριτική έρευνα αναδεικνύει έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ των εθνικών μοντέλων αφενός ως προς την οριοθέτηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, αφετέρου ως προς τον χαρακτήρα της παρέμβασης των δημόσιων αρχών (λόγοι παρέμβασης, στόχοι, τεχνικές). Στα περισσότερα Ευρωπαϊκά κράτη, η προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελεί ένα νέο και σχετικά ανεξερεύνητο πεδίο ανάπτυξης εθνικών, περιφερειακών και τοπικών πολιτικών. Σε θεσμικό επίπεδο, η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν έχει ακόμη διακριτό νομικό πλαίσιο οριοθέτησης και ρύθμισης σε όλες τις χώρες, ενώ ακόμα και στα εθνικά συστήματα που διαθέτουν αντίστοιχη νομοθεσία δεν υιοθετούνται ομοιόμορφες λύσεις. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, είναι χαρακτηριστικό ότι στην πλειοψηφία των εθνικών συστημάτων δεν έχουν ακόμα διαμορφωθεί συστημικοί μηχανισμοί χρηματοδοτικής και τεχνικής υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

1. Υποδείγματα Κοινωνικών Επιχειρήσεων στη Γαλλία

Η Γαλλία είναι μία από τις χώρες με τον πλέον ανεπτυγμένο τομέα κοινωνικής επιχειρηματικότητας σύμφωνα με το υπόδειγμα της «Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» (Economie Sociale Solidaire)². Με βάση τον Χάρτη της Κοινωνικής Οικονομίας (Charte de l'Économie Sociale)³, ο συγκεκριμένος τομέας περιλαμβάνει φορείς του ιδιωτικού τομέα με συγκεκριμένη νομική μορφή (αλληλοβοηθητικές οργανώσεις, συνεταιρισμοί, ιδρύματα και ενώσεις σωματειακού τύπου - mutuelles, cooperatives, fondations, associations) που στοχεύουν στην ικανοποίηση μίας ανάγκης των μελών τους ή του κοινωνικού συνόλου μέσω της από κοινού αξιοποίησης των γνώσεων, της εμπειρίας και της δράσης των μελών τους σύμφωνα με τις ακόλουθες βασικές αρχές: α) οικονομική δραστηριότητα με στόχευση στην παροχή υπηρεσιών στα μέλη τους ή στην κοινότητα, β) ελευθερία συμμετοχής, γ) ελευθερία οικονομικής διαχείρισης και διοικητική ανεξαρτησία, δ)

² Βλ. σχετικά Atelier – Centre de ressources regional de l' économie sociale et solidaire en Ile-de-France, Qu'est que c'est l'économie sociale et solidaire, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.atelier-idf.org.

³ Ο Χάρτης αποτελεί θεμελιώδες διακηρυκτικό κείμενο του «τρίτου τομέα» στην Γαλλία και υιοθετήθηκε το 1989 από τις οργανώσεις που συγκροτούν την Εθνική Επιτροπή της Ένωσης των Αλληλοβοηθητικών, Συνεταιριστικών και Σωματειακών Δράσεων (Comite National de l' Union des Activites Mutualistes, Cooperatives et Associationistes).

δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ε) προτεραιότητα των προσώπων και της εργασίας σε σχέση με το κεφάλαιο.

Το 2012, ο τομέας της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στη Γαλλία διατηρούσε περίπου 217.000 δομές σε όλη τη χώρα, παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 5-6% και απασχολεί περίπου 2 εκατομμύρια εργαζομένους (10% του συνολικού αριθμού θέσεων εργασίας της χώρας) σε 203.000 φορείς «εργοδότες» (από τους οποίους η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 78% είναι ενώσεις σωματειακής μορφής)⁴. Οι **προσωπικές υπηρεσίες (*services a la personne*)**⁵ αποτελούν το βασικό πεδίο δραστηριοποίησης των φορέων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, καθώς στο συγκεκριμένο πεδίο απασχολείται το μεγαλύτερο μέρος (36,8%) των εργαζομένων του τομέα⁶.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιτυχημένης κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελούν οι φορείς GROUPE SOS⁷, και η ADIE⁸. Πρόκειται για φορείς που αυτοχαρακτηρίζονται ως «κοινωνικές επιχειρήσεις» χωρίς να έχουν λάβει το νομικό ένδυμα του SCIC⁹, συνδυάζοντας όμως την οικονομική βιωσιμότητα με τον υψηλό βαθμό κοινωνικής καινοτομίας των υπηρεσιών τους.

Η **GROUPE SOS**¹⁰ είναι ένας όμιλος κοινωνικής επιχειρηματικότητας που προήλθε από την ένωση περισσότερων εθελοντικών οργανώσεων, συνεταιρισμών και επιχειρήσεων. Δραστηριοποιείται σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς με σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο (υπηρεσίες υγιεινής, προσωπικές κοινωνικές υπηρεσίες και ιατρικές υπηρεσίες, υπηρεσίες εκπαίδευσης και κατάρτισης,

⁴ Βλ. Republique Francaise, Premier Ministre - Centre d' Analyse Strategique, Note d' Analyse no 268/mars 2012 - Questions Sociales, "Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France?", σ. 2.

⁵ Πρόκειται για τις υπηρεσίες που είναι γνωστές και ως «υπηρεσίες εγγύτητας» (*services de proximite*) και περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες που έχουν ως αντικείμενο την προσωπική ή οικογενειακή φροντίδα καθώς και την βελτίωση της ποιότητας ζωής και καθημερινότητας των εξυπηρετούμενων.

⁶ Αντίστοιχα ποσοστά διάθεσης προσωπικού σε άλλα πεδία είναι 15,8% στην εκπαίδευση, 11,8% σε χρηματοοικονομικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες, 7,7% σε υπηρεσίες υγείας, 4,4% σε υπηρεσίες στήριξης κοινωνικών επιχειρήσεων, 3,8% σε υπηρεσίες ψυχαγωγίας και αθλητισμού.

⁷ www.groupe-sos.org.

⁸ www.adie.org.

⁹ Οι SCIC λαμβάνουν τη νομική μορφή της ανώνυμης εταιρίας ή της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης αλλά διαφοροποιούνται από τις κλασσικές εμπορικές επιχειρήσεις, καθώς δίνουν έμφαση στο «κοινωνικό κεφάλαιο» (*capital social*), διοικούνται από μία γενική συνέλευση, οφείλουν να εξασφαλίζουν την διοικητική και διαχειριστική τους αυτονομία και διέπονται σε μεγάλο βαθμό από τις αρχές και τις υποχρεώσεις των συνεταιρισμών με βάση τη σχετική νομοθεσία του 1947 (π.χ. ένας εταίρος - μία ψήφος, ειδικό σύστημα διανομής κερδών στους εργαζομένους σε συνδυασμό με υποχρεωτικά αποθεματικά για την βιωσιμότητα του συνεταιρισμού κλπ.).

¹⁰ www.groupe-sos.org.

εργασιακή ένταξη, δίκαιο εμπόριο) εφαρμόζοντας επιχειρηματικές μεθόδους της ιδιωτικής αγοράς.

Ξεκίνησε την πορεία της ως συνεταιρισμός με την επωνυμία «Alliance Immobiliere» που συνέστησαν τρεις μεγάλες προνοιακές εθελοντικές οργανώσεις (SOS Drogue International¹¹, Habitat et Soins και Insertion et Alternatives) με στόχο να ενώσουν τις διαφορετικές τεχνογνωσίες τους για την υλοποίηση ενός καινοτομικού σχεδίου κοινωνικής κατοικίας για φορείς του HIV και άτομα με προβλήματα εξάρτησης. Επιδιώκοντας τη διεύρυνση και τη βέλτιστη οργάνωση και διαχείριση των κοινών τους δραστηριοτήτων, οι οργανώσεις-εταίροι ίδρυσαν έναν όμιλο οικονομικού συμφέροντος¹² καθώς και άλλες συνδεδεμένες κοινωνικές επιχειρήσεις με διάφορα αντικείμενα (π.χ. προώθηση δίκαιων εμπορικών πρακτικών, υποστήριξη κοινωνικών start ups κλπ.).

Σήμερα, στην GROUPE SOS μετέχει ένας μεγάλος αριθμός εθελοντικών οργανώσεων (με την μορφή της ένωσης) και εμπορικών επιχειρήσεων. Ο όμιλος απασχολεί 10.000 εργαζομένους, διατηρεί 283 δομές σε όλη τη χώρα, διαθέτει ένα σημαντικό πελατολόγιο με 450 μεγάλους πελάτες και ο ετήσιος τζίρος της ανέρχεται στα 430.000.000 Ευρώ (με ποσοστό μόνο 1% να προέρχεται από κρατική επιχορήγηση).

Η **ADIE (Association pour le Droit a l'Initiative Economique)** είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε στο Παρίσι το 1989 από τη M. Nowak, οικονομολόγο με μεγάλη εμπειρία στην αναπτυξιακή βοήθεια προς χώρες του τρίτου κόσμου. Σκοπός της ADIE είναι η ανάπτυξη και παροχή χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε μικρούς επιχειρηματίες που αποκλείονται από τις υπηρεσίες του κλασσικού τραπεζικού τομέα και συνεπώς από την αγορά κεφαλαίου.

Η ADIE διατηρεί ένα δίκτυο 15 περιφερειακών διευθύνσεων, 119 ανταποκριτών και 168 γραφείων σε όλη τη χώρα. Απασχολεί συνολικά 463 εργαζομένους και

¹¹ Πλέον υπό την επωνυμία «Prevention et Soins des Addictions».

¹² Νομικό μόρφωμα γνωστό ως «groupement d'interet economique» που αποτελεί ενδιάμεσο τύπο μεταξύ εμπορικής εταιρίας και μη κερδοσκοπικής ένωσης και παρέχει τη δυνατότητα στα μέλη του να υλοποιήσουν από κοινού τις δραστηριότητές τους προκειμένου να μεγιστοποιήσουν ή να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Θεσμοθετήθηκε το 1967 και διέπεται από τα άρθρα L. 251-1επ. του Εμπορικού Κώδικα. Η σύστασή του δεν απαιτεί ελάχιστο υποχρεωτικό κεφάλαιο, ο σκοπός του μπορεί να είναι αστικού ή εμπορικού χαρακτήρα και τα μέλη του ευθύνονται αλληλεγγύως για τα χρέη του. Χρησιμοποιείται κυρίως από επαγγελματίες που επιδιώκουν ένα πλαίσιο πάγιας και συστηματικής συνεργασίας ή από φορείς που επιθυμούν να αναπτύξουν ένα σύστημα τεχνικής (π.χ. λογιστικής) υποστήριξης για την κοινή τους εξυπηρέτηση.

1.700 εθελοντές παρέχοντας υπηρεσίες μικροπίστωσης, παρακολούθησης μικρών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και υποστήριξης μικροεπιχειρηματιών¹³.

Ειδικότερα, παρέχει δάνεια για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε συνδυασμό με συμβουλευτική υποστήριξη σε λήπτες προνοιακών επιδομάτων (RMI - ελάχιστο εγγυημένο εισόδημα) που επιθυμούν να δημιουργήσουν μία δική τους επιχείρηση. Παράλληλα, παρέχει δάνεια και υπηρεσίες καθοδήγησης για την ανάπτυξη ήδη υφιστάμενων μικρών επιχειρήσεων. Το ποσοστό βιωσιμότητας των επιχειρήσεων που συστήνονται με την υποστήριξη της ADIE ανέρχεται σε ποσοστό 68% μετά τα πρώτα δύο έτη λειτουργίας και ισούται με τον εθνικό μέσο όρο.

2. Υποδείγματα Κοινωνικών Επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο

Η πρακτική της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει τις ρίζες της στη βιομηχανική επανάσταση του 18ου αιώνα και στις απαρχές του συνεταιριστικού κινήματος. Ωστόσο, η σύγχρονη κοινωνική επιχειρηματικότητα άρχισε να αναπτύσσεται αργά κατά τη δεκαετία του 1970¹⁴ και γνώρισε θεαματική διάδοση από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ανταποκρινόμενη σε αυτή την «έκρηξη» κοινωνικής επιχειρηματικότητας, η κεντρική διοίκηση προχώρησε από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 σε μία συστηματική προώθηση πολιτικών για την ενίσχυση και την επέκτασή της. Σήμερα, το Ηνωμένο Βασίλειο είναι μία από τις χώρες με τον πιο ανεπτυγμένο τομέα κοινωνικής επιχειρηματικότητας παγκοσμίως και οι σχετικές πολιτικές αξιοποιούνται ως πρότυπο για αντίστοιχες παρεμβάσεις σε άλλες χώρες¹⁵.

Σύμφωνα με την ισχύουσα μεθοδολογία, που καταμετρά μόνο τους φορείς που αποκομίζουν άνω του 50% των εσόδων τους από επιχειρηματική δράση και διαθέτουν άνω του 50% των κερδών προς επίτευξη κοινωνικού σκοπού, ο αριθμός των κοινωνικών επιχειρήσεων στο Η.Β. εκτιμάται σε 8.500. Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο δεν οριοθετεί την έννοια της «κοινωνικής επιχείρησης», ενώ οι

¹³ Στα 22 χρόνια λειτουργίας της, η ADIE έχει χορηγήσει 113.283 μικροπιστώσεις, έχει υποστηρίξει τη δημιουργία 81.396 μικρών επιχειρήσεων και έχει συμβάλει στη δημιουργία 107.000 θέσεων εργασίας.

¹⁴ Χαρακτηριστική περίπτωση κοινωνικής επιχειρηματικότητας της δεκαετίας του 1970 στην Βρετανία θεωρείται η αλυσίδα καταστημάτων BODY SHOP που ιδρύθηκε με στόχο να συνδυάσει την επιχειρηματικότητα με την κοινωνική δράση για τα δικαιώματα των μεταναστών, την καταπολέμηση αισθητικών προτύπων που προκαλούν νευρική ανορεξία, την απαγόρευση πειραμάτων σε ζώα και την προστασία του περιβάλλοντος. Βλ. επίσης κατά τις δεκαετίες 1990 και 2000 την εφημερίδα με άστεγους διανομείς BIG ISSUE και την αλυσίδα εστιατορίων για εργασιακή ένταξη φτωχών νέων του Ιδρύματος FIFTEEN.

¹⁵ Βλ. Social Enterprise UK, Fightback Britain – A report on the State of Social Enterprise Survey 2011, www.socialenterprise.org.uk.

επιχειρησιακοί ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς από την κεντρική διοίκηση είναι αρκετά ευρείς και ασαφείς. Σύμφωνα, όμως, με τον ορισμό του πλέον αντιπροσωπευτικού φορέα συλλογικής εκπροσώπησης των κοινωνικών επιχειρήσεων στο Η.Β. (*Social Enterprise UK*)¹⁶, μία επιχείρηση χαρακτηρίζεται κοινωνική όταν ενσωματώνει τα ακόλουθα ελάχιστα χαρακτηριστικά:

- πρωταρχικά κοινωνικό ή περιβαλλοντικό σκοπό που δηλώνεται ρητά στα καταστατικά της έγγραφα
- ικανότητα να περιγράψει και να τεκμηριώσει την αξία της κοινωνικής αλλαγής στην οποία φιλοδοξεί να συμβάλει
- αποκόμιση εισοδήματος από επιχειρηματική δραστηριότητα σε ποσοστό άνω του 50% (ώστε να μη συγχέονται με τους συμβατικούς φιλανθρωπικούς φορείς)
- επανεπένδυση κερδών στον κοινωνικό/περιβαλλοντικό σκοπό σε ποσοστό άνω του 50% (ώστε να μη συγχέονται με τις συμβατικές εμπορικές επιχειρήσεις)
- ανεξαρτησία από φορείς του δημόσιου τομέα
- ιδιοκτησία και έλεγχος προς όφελος του κοινωνικού ή περιβαλλοντικού σκοπού
- υιοθέτηση μηχανισμού «κλειδώματος της περιουσίας» του φορέα (*asset lock*), ώστε αυτή να διατίθεται αποκλειστικά και μόνο για τον κοινωνικό/περιβαλλοντικό σκοπό και να μην μπορεί να εξαγορασθεί από τρίτους
- διαφάνεια και λογοδοσία τόσο ως προς την οικονομική τους διαχείριση όσο και ως προς τον κοινωνικό/περιβαλλοντικό αντίκτυπο της δράσης τους (π.χ. μέσω της δημοσίευσης ετήσιων απολογισμών ή του διορισμού ενός εξωτερικού συμβούλου αξιολόγησης).

Όσον αφορά τη νομική μορφή των επιχειρήσεων, το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο προβλέπει πολλές και διαφορετικές επιλογές, που περιλαμβάνουν κοινωνικές

¹⁶ Βλ. στην ιστοσελίδα της οργάνωσης www.socialenterprise.org.uk.

επιχειρήσεις με εταιρική μορφή (*Companies Limited by Shares, Community Interest Companies*), κοινωνικές επιχειρήσεις με τη μορφή αλληλοβοηθητικής ένωσης (*Industrial & Provident Societies*)¹⁷ και κοινωνικές επιχειρήσεις με μορφή φιλανθρωπικού φορέα (*Trusts, Unincorporated associations, Company limited by guarantee*¹⁸, *Charitable Incorporated Organization*).

Ο μεγαλύτερος και πλέον αντιπροσωπευτικός φορέας συλλογικής εκπροσώπησης των κοινωνικών επιχειρήσεων στο Η.Β. αντιστοιχεί στην οργάνωση **Social Enterprise UK** (SEUK). Η SEUK (πρώην Social Enterprise Coalition) συστάθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 ως μία ένωση στην οποία μπορούν να μετέχουν όλες οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι πόροι για τη σύσταση και την αρχική της λειτουργία συγκεντρώθηκαν από τις κοινωνικές επιχειρήσεις που την ίδρυσαν αλλά και από χορηγίες ισχυρών συμβατικών επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για την υποστήριξη της κοινωνικής καινοτομίας (PWC, Royal Bank of Scotland Group, O2). Οι υπηρεσίες που παρέχει η SEUK στις κοινωνικές επιχειρήσεις-μέλη¹⁹ της περιλαμβάνουν ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών συμβουλευτικής, ενημέρωσης, τεχνικής υποστήριξης, προβολής κ.λπ.

Σε επίπεδο χρηματοδότησης, οι βασικοί μηχανισμοί πρόσβασης των κοινωνικών επιχειρήσεων σε ιδιωτικά κεφάλαια περιλαμβάνουν:

- ο εξειδικευμένους οργανισμούς (συνεταιριστικές τράπεζες και τράπεζες που αποτελούν οι ίδιες κοινωνικές επιχειρήσεις) που παρέχουν υπηρεσίες μικροπίστωσης και χρηματοοικονομικής υποστήριξης²⁰ σε κοινωνικές επιχειρήσεις

¹⁷ Πρόκειται για ειδικό τύπο νομικής προσωπικότητας που λαμβάνουν συνήθως δύο είδη κοινωνικών επιχειρήσεων: οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων (*workers' cooperatives*) και οι Ενώσεις Τοπικής Ανάπτυξης (*community businesses*) που συστήνονται από κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες μίας περιοχής.

¹⁸ Πρόκειται για μικτό τύπο νομικού προσώπου που εγγράφεται τόσο στο μητρώο των φιλανθρωπικών φορέων (*Charity Commission*) όσο και στο μητρώο εταιριών (*Companies House*). Τον προτιμούσαν έως πρόσφατα συνεταιρισμοί εργαζομένων και τοπικές αναπτυξιακές ενώσεις γιατί ήταν ο μόνος που παρείχε τη δυνατότητα για συναλλαγές με τρίτους (π.χ. προσλήψεις) χωρίς να προκαλεί απώλεια του «φιλανθρωπικού» χαρακτήρα της δραστηριότητας.

¹⁹ Κάθε μέλος πληρώνει ετήσια συνδρομή που κυμαίνεται ανάλογα με το ύψος του ετήσιου τζίρου της, ενώ για τις νέες επιχειρήσεις με διάρκεια ζωής κάτω των δύο ετών (*startups*) η ιδιότητα του μέλους απαιτεί την καταβολή ενός συμβολικού μόνο ποσού.

²⁰ Π.χ. *Charity Bank, Triodos UK, The Co-operative Bank, Unity Trust Bank*. Η SEUK επίσης προσφέρει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στα μέλη της μέσω του *Social Investment Fund*.

- ο επενδυτικές εταιρίες που αποτελούν κοινωνικές επιχειρήσεις και οι ίδιες, καθώς ο βασικός τους σκοπός είναι η προώθηση κοινωνικών επενδύσεων²¹
- ο έναν αριθμό ισχυρών συμβατικών επιχειρήσεων²² που χρηματοδοτούν και υποστηρίζουν τεχνικά κοινωνικά καινοτόμες νέες επιχειρήσεις
- ο είκοσι ειδικά προγράμματα ενίσχυσης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας²³ που χρηματοδοτούνται κυρίως από τον δημόσιο τομέα.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιτυχημένης κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελούν οι φορείς **BIG ISSUE**²⁴ και **SUNDERLAND HOME CARE ASSOCIATES**²⁵.

Η BIG ISSUE ιδρύθηκε το 1991 στη Μ. Βρετανία με τη μορφή φιλανθρωπικού σωματίου (charity) και σκοπό την υποστήριξη της επανένταξης των αστέγων του Λονδίνου. Βασίστηκε στην επιχειρηματική ιδέα της έκδοσης ενός περιοδικού ποικίλης ύλης που θα διανεμόταν αποκλειστικά και μόνο από αστέγους με στόχο να τους βοηθήσει να εξασφαλίσουν ένα εργασιακό εισόδημα και να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσής τους.

Οι άστεγοι παραλαμβάνουν ένα πρώτο πακέτο περιοδικών προς διανομή δωρεάν και έχουν δικαίωμα να κρατήσουν το σύνολο των εισπράξεων αυτού του πρώτου πακέτου. Από το δεύτερο πακέτο και μετά, έχουν υποχρέωση να αποδίδουν ποσοστό επί των εισπράξεων στην BIG ISSUE, όπως θα συνέβαινε εάν συνεργάζονταν με οποιοδήποτε εκδοτικό φορέα. Με αυτό τον τρόπο, εντάσσονται σταδιακά στην λογική της αμειβόμενης απασχόλησης και παράλληλα λαμβάνουν μέσω εξειδικευμένων οργανώσεων που συνεργάζονται με την BIG ISSUE υπηρεσίες κοινωνικής υποστήριξης που τους βοηθούν προς μία ολοκληρωμένη αποκατάσταση.

²¹ Οι σημαντικότερες περιλαμβάνουν τις Big Issue Invest, Social Investment Business, Bridges Social Entrepreneurs Fund, CAFVenturesome.

²² Η πιο σημαντική πρωτοβουλία αντιστοιχεί στο Πρόγραμμα «Deloitte Social Innovation Pioneers» που υλοποιεί η εταιρία DELOITTE σε συνεργασία με την SEUK.

²³ Βλ. ενδεικτικά τα προγράμματα Capacity Builders, Big Lottery Basis, The Contract Readiness Fund, National Programme for Third Sector Commissioning, Commissioning Academy, Risk Capital Fund, Mutualls Support Programme, Futurebuilders England.

²⁴ www.bigissue.com.

²⁵ www.sunderlandhomecare.co.uk.

Σήμερα, η BIG ISSUE διαθέτει δίκτυο **2.000 διανομέων** σε όλη τη χώρα, οι οποίοι είναι άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα στέγασης (έλλειψη στέγης ή ανεπαρκής στέγαση) σε όλη τη χώρα. Κατά το 2011, η BIG ISSUE δήλωσε ότι κατέβαλε το συνολικό ποσό των **5 εκατομμυρίων λιρών** ως αμοιβή στους άστεγους πωλητές της.

Η **SUNDERLAND HOME CARE ASSOCIATES** ιδρύθηκε το 1994 με τη μορφή **συνεταιρισμού εργαζομένων** (employee owned social enterprise) από επαγγελματίες κοινωνικής φροντίδας με σκοπό την παροχή υπηρεσιών βοήθειας στο σπίτι υψηλής ποιότητας και την ευημερία των ατόμων με χαμηλή δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης.

Τα 160 μέλη του συνεταιρισμού είναι όλοι επαγγελματίες κατ' οίκον φροντίδας ηλικιωμένων (νοσηλευτές, κοινωνικοί λειτουργοί, φυσικοθεραπευτές, κοινωνικοί φροντιστές κ.λπ.) και έχουν οι ίδιοι την πλήρη ευθύνη της λειτουργίας και της διαχείρισης του συνεταιρισμού, καθώς και της παροχής των υπηρεσιών. Για την εργασία τους, τα μέλη αμείβονται με μηνιαίο μισθό.

Ο συνεταιρισμός εξασφαλίζει έσοδα χρεώνοντας αντίτιμο για τις υπηρεσίες που παρέχει είτε στους ίδιους τους εξυπηρετούμενους είτε σε δημόσιους φορείς που είναι υπόχρεοι για την κάλυψη της σχετικής δαπάνης (π.χ. δήμοι, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.). Ωστόσο, στα μέλη διανέμεται μόνο ένα πολύ μικρό μέρος των κερδών (μόλις 3,5% του ετήσιου τζίρου), ενώ το μεγαλύτερο μέρος των κερδών επανεπενδύεται στον συνεταιρισμό.

Σήμερα, η **SUNDERLAND HOME CARE ASSOCIATES** συγκαταλέγεται στους κορυφαίους παρόχους κοινωνικής φροντίδας, παρέχοντας 3.500 ώρες φροντίδας την εβδομάδα και με ετήσιο τζίρο 1,5 εκατομμύριο λίρες το 2013.

3. Υποδείγματα Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ιταλία

Η Ιταλία ήταν η πρώτη Ευρωπαϊκή χώρα που κατοχύρωσε θεσμικά μία αυτοτελή νομική μορφή για την άσκηση κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένα, με το Νόμο 381/1991 θεσμοθετήθηκε ο «**Κοινωνικός Συνεταιρισμός**» (Cooperativa Sociale - CI) ως ειδική μορφή κοινωνικής επιχειρηματικότητας με έμφαση στα πεδία των υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας και κοινωνικής ένταξης.

Οι φορείς που λαμβάνουν τη μορφή CI συγκεντρώνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας
- ο επιδίωξη σκοπών γενικού συμφέροντος της τοπικής κοινότητας, όπως ιδίως η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και η προώθηση της κοινωνικής ένταξης ευπαθών ομάδων
- ο δραστηριοποίηση σε κρίσιμα πεδία «κοινωνικής χρησιμότητας» (εκπαίδευση και κοινωνική/ιατρική φροντίδα) ή δραστηριοποίηση σε οποιονδήποτε τομέα οικονομικής δραστηριότητας (γεωργία, βιομηχανία, εμπόριο, υπηρεσίες), αλλά με την εφαρμογή διαδικασιών εργασιακής ένταξης ευπαθών ομάδων²⁶ (κάλυψη 30% τουλάχιστον των θέσεων εργασίας)
- ο οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία με βάση τις διατάξεις που ισχύουν για τους συνεταιρισμούς.

Η ανάπτυξη των CI στην Ιταλία υπήρξε εντυπωσιακή με 10-20% ετήσιο ρυθμό αύξησης του αριθμού τους κατά την πρώτη πενταετία από την έναρξη ισχύος του νόμου. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η μεγάλη πλειοψηφία των κοινωνικών επιχειρήσεων λάμβανε τη νομική μορφή ενός CI, ιδιαίτερη δραστηριότητα στο πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας συνέχισαν να αναπτύσσουν και άλλοι ιδιωτικοί μη κερδοσκοπικοί φορείς με διαφορετική νομική φύση (αστικές εταιρίες, εθελοντικές οργανώσεις κλπ.)²⁷.

Με το Νόμο 118/2005 και το Διάταγμα 155/2006, το ιταλικό θεσμικό πλαίσιο για την κοινωνική επιχειρηματικότητα υιοθέτησε μία ιδιαίτερα διευρυμένη οριοθέτηση τόσο των οργανωτικών χαρακτηριστικών, όσο και των πεδίων δράσης των

²⁶ Η σχετική νομοθεσία προβλέπει μία περιοριστική οριοθέτηση της έννοιας «ευπαθείς ομάδες», καθώς αναφέρεται σε άτομα με αναπηρία, χρήστες ουσιών, αποφυλακισμένους και ανήλικους από οικογένειες σε κρίση.

²⁷ Στην Ιταλία, οι μη κερδοσκοπικοί φορείς διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: αυτοί που παρέχουν αγαθά ή υπηρεσίες μόνο για τα μέλη τους και αυτοί που παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (για την εξυπηρέτηση του γενικού (συλλογικού) συμφέροντος). Η δεύτερη κατηγορία είναι γνωστή ως « τρίτος τομέας » (σε αντιδιαστολή με το δημόσιο τομέα και τον ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα).

κοινωνικών επιχειρήσεων, αποσυνδέοντας την ιδιότητα της «κοινωνικής επιχείρησης» (και τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα) από τη νομική μορφή του φορέα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης κοινωνικής επιχείρησης με ιδιαίτερα στοιχεία καινοτομίας αποτελεί η ARCI LE NUVOLE (ALN). Η ALN ιδρύθηκε ως εθελοντική οργάνωση το 1994 στη Σικελία με σκοπό την ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας ενάντια στο οργανωμένο έγκλημα μέσω της πρόληψης του αποκλεισμού και της παραβατικότητας παιδιών και εφήβων.

Το σκεπτικό της **ALN** ήταν ότι εάν υποστήριζε τα ευάλωτα παιδιά εγκαίρως, θα μπορούσε να εξασφαλίσει τη βελτίωση των προοπτικών τους για επαγγελματική και κοινωνική ένταξη, με αποτέλεσμα να μην αναγκάζονται να εξασφαλίζουν το εισόδημά τους από παράνομη δραστηριότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η ALN παρείχε ένα ευρύτατο πλέγμα υποστηρικτικών υπηρεσιών όπως:

- κατ' οίκον ενισχυτική διδασκαλία σε ευάλωτα παιδιά και εφήβους
- κοινωνική και ψυχολογική υποστήριξη σε ευάλωτα παιδιά και τις οικογένειές τους
- κοινωνική και ψυχολογική υποστήριξη σε εφήβους σε συνθήκες κρίσης
- εργασιακή ένταξη νέων ανέργων.

Αξιοποιώντας την εμπειρία της και προκειμένου να εξασφαλίσει έσοδα για την κοινωνική της δράση, η **ALN** ξεκίνησε από τις αρχές του 2000 μία καινοτομική μορφή επιχειρηματικότητας στο πεδίο του εναλλακτικού τουρισμού. Ειδικότερα, η **ALN** οργανώνει **τουριστικά πακέτα «ειδικής προσβασιμότητας» για παιδιά και εφήβους με αναπηρία**. Τα πακέτα περιλαμβάνουν φιλοξενία των παιδιών σε δομές προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους, ξενάγηση σε ειδικά διαμορφωμένες διαδρομές και τη γνωριμία τους με τη φύση και τον πολιτισμό της Σικελίας. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα προτάθηκε το 2011 για το βραβείο του Δικτύου Κοινωνικών Επιχειρήσεων URBAN στο πλαίσιο του Προγράμματος URBACT του ΕΤΠΑ.

4. Υποδείγματα Κοινωνικών Επιχειρήσεων στο Βέλγιο

Η Βελγική νομοθεσία προβλέπει δύο βασικές μορφές νομικών προσώπων:

α) τα σωματεία και οι ενώσεις προσώπων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Association Sans But Lucratif- ASBL) που εξυπηρετούν κοινωνικούς σκοπούς, χωρίς όμως να έχουν τη δυνατότητα να ασκούν εμπορικές δραστηριότητες

β) οι εμπορικές εταιρίες κάθε μορφής που ασκούν εμπορικές και βιομηχανικές δραστηριότητες.

Το 1995 θεσμοθετήθηκαν ως τρίτο αυτοτελές μόρφωμα οι «**Επιχειρήσεις Κοινωνικού Σκοπού**» (Société à Finalité Sociale - SFS)²⁸, καθώς ο νομοθέτης επεδίωξε τη δημιουργία της Κοινωνικής Επιχείρησης, συμφιλιώνοντας τις εμπορικές δραστηριότητες με τον κοινωνικό σκοπό. Η μορφή των «Επιχειρήσεων Κοινωνικού Σκοπού» μπορεί να υιοθετηθεί από οποιαδήποτε εμπορική επιχείρηση, εφόσον πληροί συγκεκριμένους όρους, όπως:

- η επιδίωξη μικρού ποσοστού κέρδους (ή καθόλου)
- ο καθορισμός συγκεκριμένων κοινωνικών στόχων
- η δυνατότητα των μελών του προσωπικού της εταιρείας να γίνει εταίρος μετά την πάροδο ενός χρόνου απασχόλησης του
- η υποχρέωση τήρησης έκθεσης σχετικά με την πορεία των ενεργειών κοινωνικού χαρακτήρα της επιχείρησης
- η υποχρέωση της εταιρείας, σε περίπτωση διάλυσης, της κατανομής της οποιασδήποτε υπεραξίας σε άλλες εταιρείες κοινωνικού σκοπού.

Με βάση τη νομοθεσία του 1995 έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν στην Περιφέρεια της Βαλλονίας συγκεκριμένες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων²⁹, όπως:

α) Οι **Επιχειρήσεις Κατάρτισης μέσω της Απασχόλησης** (Entreprises de Formation par le Travail - EFTs) που προσφέρουν μεταβατικές υπηρεσίες κατάρτισης μέσω της απασχόλησης

²⁸ Βλ. <http://www.saw-b.be/outils/doctrav/SFSynthese.pdf>.

²⁹ Οι συγκεκριμένες μορφές επιχειρήσεων έχουν έσοδα τόσο από την αγορά μέσω των πωλήσεων αγαθών και υπηρεσιών όσο και από κρατικές επιδοτήσεις.

β) Οι **Κοινωνικές Επιχειρήσεις Ενσωμάτωσης στην Απασχόληση** (Entreprises de Travail Adapté - ETAs) που επιδιώκουν την ένταξη άνεργων στην αγορά εργασίας παρέχοντας «συμβόλαια» απασχόλησης. Οι επιχειρήσεις αυτές υποχρεούνται να απασχολούν το λιγότερο σε ποσοστό 30% του προσωπικού τους μειονεκτούντα άτομα κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, ενώ στη συνέχεια το ποσοστό αυτό αυξάνεται (γίνεται τον επόμενο χρόνο 40% και στη συνέχεια 50%). Η κοινωνική επιχείρηση επιδοτείται για την έναρξη της καθώς και κατά τη λειτουργία της με ένα προκαθορισμένο ποσό ανά απασχολούμενο άτομο.

Παράλληλα, έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν στην Περιφέρεια της Φλάνδρας οι ακόλουθες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων

- τα **Κοινωνικά Εργαστήρια** (Sociale Werkplaatsen - SWPs)
- τα **Κέντρα Εργασίας-Φροντίδας** (Arbeidszorgcentra - AZCs)
- οι **Επιχειρήσεις Εγγυημένης Απασχόλησης** (Invoegbedrijven - IBS)
- τα **Προστατευόμενα Εργαστήρια** (Beschutte Werkplaatsen - BWS).

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις εξυπηρετούν διαφορετικές ομάδες στόχου: οι BWS παρέχουν μόνιμες θέσεις εργασίας σε ΑμεΑ με σωματικές ή ψυχικές νόσους, οι AZCs παρέχουν θέσεις εργασίας σε μακροπρόθεσμη βάση για άτομα με περιορισμένα εργασιακά προσόντα ή προβλήματα εξάρτησης (τοξικομανία), ενώ οι SWPs επικεντρώνονται σε μακροχρόνια ανέργους (για τουλάχιστον πέντε έτη).

2. Σύσταση Κοιν.Σ.Επ. /Συνεταιρισμού Εργαζομένων.

Εγγραφή στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

Η διαδικασία σύστασης μιας Κοιν.Σ.Επ. ή ενός Συνεταιρισμού Εργαζομένων είναι απλή και συντομευμένη συγκριτικά με τη σύσταση ενός αστικού συνεταιρισμού του Ν.1667. Σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο νέο Νόμο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και στο Άρθρο 15. «Σύσταση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης» και Άρθρο 25. «Σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων», «η σύσταση Κοιν.Σ.Επ./Συνεταιρισμού Εργαζομένων και η υπαγωγή τους στις διατάξεις του νόμου αυτού συντελείται με την εγγραφή τους στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (εφεξής «Μητρώο»), οπότε αποκτούν νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα. Η αίτηση, το Καταστατικό και τα λοιπά απαιτούμενα έγγραφα κατατίθενται προς έγκριση στο Τμήμα Μητρώου.

Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

Σύμφωνα με το άρθρο 4 «Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» του νέου Νόμου για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία συνιστάται Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, το οποίο ως βάση δεδομένων τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή. Η τήρηση και η λειτουργία του Γενικού Μητρώου ρυθμίζονται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Το Μητρώο υπάγεται στο Τμήμα Μητρώου Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (εφεξής «Τμήμα Μητρώου») της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας της Γενικής Διεύθυνσης Εργασίας & Ένταξης στην Απασχόληση, του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Όπου στο νόμο 1667/1986 αναφέρεται καταχώριση στο «Μητρώο Συνεταιρισμών του Ειρηνοδικείου» ή «στο Μητρώο της παραγράφου 3 του άρθρου 1» θεωρείται το «Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας». Στο Μητρώο εγγράφεται το σύνολο των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, δηλαδή οι φορείς του άρθρου 3 του Νόμου 4430/2016 και η πρόσβαση σε αυτό γίνεται απελεύτως. Πιο συγκεκριμένα στο Μητρώο εγγράφονται:

- «α. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις του άρθρου 14,
- β. οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) που διέπονται από το άρθρο 12 του Ν. 2716/1999 (Α' 96), συμπληρωματικά από τις διατάξεις

του Ν. 1667/1986 (Α' 196), του άρθρου 12 του Ν. 3842/ 2010 (Α' 58) και του παρόντος νόμου,

γ. οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων, που συστήνονται με το άρθρο 24,

δ. οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ., εφόσον σωρευτικά συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

αα) Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, όπως ορίζονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2.

ββ) Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους.

γγ) Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή του ως εξής:

i. ποσοστό τουλάχιστον 5% διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού,

ii. ποσοστό έως 35% αποδίδεται στους εργαζόμενους του Φορέα, εκτός κι αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση του ποσοστού αυτού σε δραστηριότητες του στοιχείου iii,

iii. το υπόλοιπο διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διεύρυνση της παραγωγικής του δραστηριότητας.

δδ) Εφαρμόζει σύστημα σύγκλισης στην αμοιβή της εργασίας, κατά το οποίο ο ανώτατος καθарός μισθός δεν μπορεί να υπερβαίνει περισσότερο από τρεις φορές τον κατώτατο, εκτός και αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν διαφορετικά. Η υποχρέωση του προηγούμενου εδαφίου ισχύει και σε οποιαδήποτε μορφή σύμπραξης δύο ή περισσότερων Φορέων ΚΑΛΟ.

εε) Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων του και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς ΚΑΛΟ.

στστ) Δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα

Σύσταση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης

Η σύσταση Κοιν.Σ.Επ. και η υπαγωγή της στις διατάξεις του νόμου αυτού συντελείται με την εγγραφή της στο Μητρώο, οπότε αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα. Η αίτηση, το Καταστατικό και τα λοιπά απαιτούμενα έγγραφα κατατίθενται προς έγκριση στο Τμήμα Μητρώου.

Για τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας απαιτείται η συμμετοχή σε αυτήν και η υπογραφή του καταστατικού της από τουλάχιστον πέντε (5) πρόσωπα, φυσικά ή νομικά, και από τουλάχιστον επτά (7), αν πρόκειται για Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης.

Το καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ. πρέπει να εξειδικεύει τη συνδρομή των προϋποθέσεων του άρθρου 3 και να περιέχει:

α) Την επωνυμία, την έδρα και το σκοπό της Κοιν.Σ.Επ. Ως έδρα ορίζεται ο δήμος, στην περιφέρεια του οποίου έχει την έδρα του ο φορέας. Η επωνυμία της Κοιν.Σ.Επ. ορίζεται από το σκοπό της και το είδος της Κοιν.Σ.Επ.

Ονόματα μελών ή τρίτων δεν περιλαμβάνονται στην επωνυμία της Κοιν.Σ.Επ..

β) Για τα φυσικά πρόσωπα: τα ονοματεπώνυμα, τις διευθύνσεις κατοικίας, τους Α.Φ.Μ. των ιδρυτικών μελών και αντίστοιχα για τα νομικά πρόσωπα: την επωνυμία, την έδρα, τον Α.Φ.Μ. και τον αριθμό Γ.Ε.Μ.Η.

γ) Τους όρους εξόδου και εισόδου των μελών και τους λόγους αποβολής ενός μέλους.

δ) Την έκταση της ευθύνης των μελών, όπως ορίζεται στην παράγραφο 5 του άρθρου 16.

ε) Το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας.

στ) Τον ορισμό της προσωρινής Διοικούσας Επιτροπής που θα μεριμνήσει για την έγκρισή του και τη σύγκληση της πρώτης γενικής συνέλευσης για ανάδειξη των οργάνων διοίκησης της Κοιν.Σ.Επ.

Κατά τα λοιπά, το καταστατικό μπορεί να παραπέμπει στις διατάξεις των οικείων νόμων.

Προβολή ακυρότητας σχετικά με τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. επιτρέπεται από οποιονδήποτε έχει έννομο συμφέρον με αγωγή που ασκείται μέσα σε αποσβεστική προθεσμία δύο (2) μηνών από τη σύσταση της Κοιν.Σ.Επ.

Σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων

Η σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων και η υπαγωγή του στις διατάξεις του παρόντος νόμου συντελείται με την εγγραφή του στο Μητρώο, οπότε αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα. Η αίτηση, το καταστατικό και τα λοιπά απαιτούμενα έγγραφα κατατίθενται προς έγκριση στο Τμήμα Μητρώου.

Για τη σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων απαιτείται η συμμετοχή σε αυτήν και η υπογραφή του καταστατικού της από τουλάχιστον τρία φυσικά πρόσωπα.

Το καταστατικό πρέπει να εξειδικεύει τη συνδρομή των προϋποθέσεων του άρθρου 3 και να περιέχει:

α) Την επωνυμία, την έδρα και το σκοπό του Συνεταιρισμού Εργαζομένων. Ως έδρα ορίζεται ο δήμος, στην περιφέρεια του οποίου έχει την έδρα του ο φορέας. Η επωνυμία του Συνεταιρισμού Εργαζομένων ορίζεται από το σκοπό του και την έκταση της ευθύνης των μελών του. Ονόματα μελών ή τρίτων δεν περιλαμβάνονται στην επωνυμία,

β) τα ονοματεπώνυμα, τις διευθύνσεις κατοικίας, τους Α.Φ.Μ. των ιδρυτικών μελών,

γ) τους όρους εισόδου και εξόδου των μελών και τους λόγους αποβολής των μελών,

δ) το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας,

ε) τον ορισμό του προσωρινού Διοικητικού Συμβουλίου που θα μεριμνήσει για την έγκρισή του και τη σύγκληση της πρώτης γενικής συνέλευσης για ανάδειξη των οργάνων διοίκησης του Συνεταιρισμού Εργαζομένων.

Για λοιπά στοιχεία, το καταστατικό μπορεί να παραπέμπει στις διατάξεις των οικείων νόμων.

3. Λειτουργία και ανάπτυξη Κοιν.Σ.Επ. /Συνεταιρισμού Εργαζομένων: Επιλογή οικονομικής δραστηριότητας. Κοινωνικός σκοπός και καινοτομία. Συγκρότηση ομάδας. Επιχειρηματικό σχέδιο και σχέδιο μάρκετινγκ. Διοίκηση Κοινωνικής Επιχείρησης. Ζητήματα ασφαλιστικής και φορολογικής νομοθεσίας.

ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η ενίσχυση του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας και η ανάδειξη του ρόλου της στο μετριασμό των επιπτώσεων της κρίσης που μαστίζει την Ελλάδα, στην κοινωνική ένταξη και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, αποτελεί έναν από τους κεντρικούς αναπτυξιακούς άξονες της ελληνικής , αλλά και της ευρωπαϊκής πολιτικής ατζέντας.

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) είναι μια καινοτόμος μορφή ιδιωτικής επιχείρησης που θεσμοθετήθηκε σχετικά πρόσφατα στην Ελλάδα και επαναπροσδιορίζεται στο νέο Νόμο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Είναι μια μορφή αστικού συνεταιρισμού, όπου μια ομάδα ατόμων (5 ή περισσότεροι άνθρωποι) ενώνουν τις δυνάμεις τους για να κάνουν μια κοινά διοικούμενη εταιρεία. Ο καθένας έχει μια ψήφο και έτσι ο κάθε συνεταίρος έχει λόγο στη διοίκηση της Κοιν.Σ.Επ. Συνεταίρος σε μια Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι οποιοσδήποτε: άνεργος, επιχειρηματίας, φοιτητής, συνταξιούχος, εργαζόμενος, δημόσιος υπάλληλος κοκ.

Οι Κοιν.Σ.Επ. και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων (θεσμοθετούνται με το νέο Νόμο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία ως Φορέας Κ.ΑΛ.Ο.) μπορούν να δράσουν ως εργαλεία ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας, και αυτό οφείλεται στον τρόπο λειτουργίας τους. Ο τρόπος λειτουργίας των Κοιν.Σ.Επ., ειδικότερα, επικεντρώνεται στις ακόλουθες θεματικές ενότητες:



- κοινός κοινωνικός σκοπός - κοινωνική ωφέλεια
- αύξηση απασχόλησης
- στήριξη ευπαθών και ειδικών ομάδων
- προώθηση δράσεων συλλογικότητας - συλλογικού οφέλους-βιώσιμης ανάπτυξης
- προστασία συλλογικών αγαθών μέσω αναπτυξιακών, οικονομικών και κοινωνικών πρωτοβουλιών τοπικού, περιφερειακού ή ευρύτερου χαρακτήρα
- κέρδος από δράσεις που εξυπηρετούν το κοινωνικό συμφέρον
- δίκαιη και δημοκρατική συμμετοχή
- διαφάνεια λειτουργίας
- ένα μέλος - μια ψήφος (ανεξαρτήτως συνεταιριστικών μερίδων)
- μέλη της Διοικούσας Επιτροπής = μέλη της Κοιν.Σ.Επ.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης και Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας. Και οι δύο μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων αποτελούν δυναμικά εργαλεία οικονομικής ανάπτυξης εξυπηρετώντας παράλληλα κοινωνικούς σκοπούς. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε, ότι οι Κοιν.Σ.Επ. αναλαμβάνουν επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες αποβλέπουν στην παραγωγή κοινωνικής³⁰ και συλλογικής³¹ ωφέλειας με όρους κοινωνικής καινοτομίας³².

Σκοπός, ειδικότερα, των Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης είναι η ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες και Ειδικές Ομάδες του πληθυσμού. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται, αφενός, τα άτομα με αναπηρίες, τα εξαρτημένα ή απεξαρτημένα από ουσίες άτομα, οι οροθετικοί, οι

³⁰ Ως «κοινωνική ωφέλεια» ορίζεται η εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών τοπικού ή ευρύτερου χαρακτήρα αξιοποιώντας την κοινωνική καινοτομία, μέσα από δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης» ή παροχής «κοινωνικών υπηρεσιών γενικού ενδιαφέροντος» ή παροχής υπηρεσιών ένταξης ευάλωτων ή ειδικών ομάδων, όπως αυτές ορίζονται στον σχετικό άρθρο του Νόμου 4430/2016. Ο τρόπος εξυπηρέτησης της κοινωνικής ωφέλειας πρέπει να περιγράφεται ρητά και με σαφήνεια στο καταστατικό του φορέα κοινωνικής οικονομίας.

³¹ Ως «συλλογική ωφέλεια» ορίζεται η από κοινού εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μέσα από τη δημιουργία ισότιμων σχέσεων παραγωγής, τη δημιουργία θέσεων σταθερής και αξιοπρεπούς εργασίας και τη συμφιλίωση προσωπικής, οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

³² Ως «κοινωνική καινοτομία» ορίζεται η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών, οι οποίες αναπτύσσονται για να ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες και βασίζονται στην ενεργοποίηση κοινωνικών δυνάμεων τόσο του κόσμου της εργασίας κατά τη διαδικασία παραγωγής, όσο και της υπόλοιπης κοινωνίας που δέχεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κατά τη διαδικασία της κατανάλωσής τους. Η κοινωνική καινοτομία, δίνοντας λύσεις εκεί που η αγορά δε θέλει ή αποτυγχάνει και το κράτος αδυνατεί, προάγει τη συμφιλίωση παραγωγής και κατανάλωσης, συμβάλλει στην εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης και, τελικά, βοηθά στη διαμόρφωση νέου τύπου κοινωνικών σχέσεων που βασίζονται στη συλλογικότητα, στην ισοτιμία, και όχι στον ανταγωνισμό.

φυλακισμένοι/αποφυλακισμένοι, οι ανήλικοι παραβάτες και αφετέρου τα θύματα ενδοοικογενειακής βίας και παράνομης διακίνησης και εμπορίας ανθρώπων, οι άστεγοι (και άποροι), οι οικονομικοί μετανάστες, οι πρόσφυγες και οι αιτούντες άσυλο, οι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών, τα άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και οι μακροχρόνια άνεργοι κάτω των είκοσι πέντε και άνω των πενήντα ετών. Για την ίδρυση απαιτούνται τουλάχιστον 7 μέλη. Σκοπός των Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης είναι η παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών κοινωνικού προνοιακού χαρακτήρα σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού. Στις ομάδες αυτές περιλαμβάνονται οι ηλικιωμένοι, τα βρέφη, τα παιδιά, τα άτομα με αναπηρία, τα άτομα με χρόνιες παθήσεις. Για την ίδρυση απαιτούνται τουλάχιστον 5 μέλη.

Σκοπός των Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας, είναι η ανάπτυξη δραστηριοτήτων «βιώσιμης ανάπτυξης», ή και η παροχή «κοινωνικών υπηρεσιών γενικού ενδιαφέροντος», όπως ειδικότερα ορίζονται στο νέο Νόμο περί Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Η εν λόγω μορφή Κοιν.Σ.Επ. προωθεί α) τη «βιώσιμη ανάπτυξη» αναπτύσσοντας οικονομικές δραστηριότητες, εμπορικές ή ανταλλακτικές που στοχεύουν στην αειφορία του φυσικού περιβάλλοντος, την οικονομική και κοινωνική ισότητα, καθώς και την ισότητα των φύλων προστατεύουν και αναπτύσσουν τα κοινά αγαθά και προωθούν τη διαγενεακή και πολυπολιτισμική συμφιλίωση, δίνοντας έμφαση στις ιδιαιτερότητες των τοπικών κοινωνιών ή και β) την παροχή «Κοινωνικών υπηρεσιών γενικού ενδιαφέροντος» που είναι οι υπηρεσίες που είναι προσβάσιμες σε όλους, προάγουν την ποιότητα ζωής και παρέχουν κοινωνική προστασία σε ομάδες όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, άτομα με αναπηρία και χρόνιες παθήσεις και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την υγεία, την κοινωνική στέγαση, την κοινωνική σίτιση, την παιδική φροντίδα, τη μακροχρόνια φροντίδα ηλικιωμένων, βρεφών, παιδιών, ατόμων με αναπηρία και ατόμων με χρόνιες παθήσεις και τις υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής, χωρίς, ωστόσο, να υποκαθιστούν τις γενικές υποχρεώσεις του κράτους στην άσκηση της κοινωνικής πολιτικής. Για την ίδρυσή της απαιτούνται τουλάχιστον 5 μέλη.

Οι «Συνεταιρισμοί Εργαζομένων» που θεσμοθετούνται με το νέο Νόμο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία ως Φορέας Κ.Α.Λ.Ο. είναι οι Αστικοί Συνεταιρισμοί του Ν.1667/1986, όπως ισχύει, οι οποίοι έχουν εκ του νόμου εμπορική ιδιότητα, παράγουν «συλλογική ωφέλεια», δηλαδή εξυπηρετούν από

κοινού τις ανάγκες των μελών του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μέσα από τη δημιουργία ισότιμων σχέσεων παραγωγής, τη δημιουργία θέσεων σταθερής και αξιοπρεπούς εργασίας και τη συμφιλίωση προσωπικής, οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και στους οποίους συμμετέχουν αποκλειστικά και μόνο φυσικά πρόσωπα, τα οποία επιθυμούν να βιοποριστούν με συλλογικό και αυτόνομο τρόπο, παράγοντας από κοινού αγαθά και υπηρεσίες για τρίτους.

Η οικονομική ανάπτυξη και χρηματοδότηση μιας Κοιν.Σ.Επ. ή ενός Συνεταιρισμού Εργαζομένων εξαρτάται από το κεφάλαιο της επιχείρησης, την αναπτυσσόμενη επιχειρηματική της δραστηριότητα, την αξιοποίηση της περιουσίας της επιχείρησης, τις δωρεές τρίτων, τις επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την Ευρωπαϊκή Ένωση, διεθνείς ή εθνικούς οργανισμούς ή Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ βαθμού, έσοδα από άλλα προγράμματα, κεφάλαια από κληροδοτήματα, δωρεές και παραχωρήσεις της χρήσης περιουσιακών στοιχείων.

Ως κίνητρα για την ανάπτυξη των Κοιν.Σ.Επ. και των Συνεταιρισμών Εργαζομένων λειτουργούν οι ειδικές ρυθμίσεις για ευάλωτες ομάδες πληθυσμού³³, η εν μέρει απαλλαγή³⁴ των κερδών που διανέμονται στους εργαζόμενους από τη φορολογία διανεμόμενων κερδών από νομικά πρόσωπα, φορολογικές ελαφρύνσεις³⁵, οι προσβάσεις σε χρηματοδοτήσεις. Αναφορικά με τις χρηματοδοτήσεις ενδεικτικά αναφέρονται ότι δυνητικές πηγές αποτελούν: το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας, το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης, σύμφωνα με την περίπτωση γ΄ της παραγράφου 1 του άρθρου 4 του άρθρου δεύτερου του Κεφαλαίου Α΄ του ν. 3912/2011 (Α΄ 17), ο Αναπτυξιακός Νόμος, προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας και προγράμματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού

³³ Όσοι εξ αυτών λαμβάνουν επίδομα πρόνοιας ή επιδόματα επανένταξης ή οποιασδήποτε μορφής νοσήλιο ή παροχή ή σύνταξη ως άμεσα ή έμμεσα ασφαλισμένοι, συνεχίζουν να εισπράττουν τις παροχές αυτές ταυτόχρονα με την αμοιβή τους από την Κοιν.Σ.Επ. ή το Συνεταιρισμό Εργαζομένων.

³⁴ Το ποσοστό έως 35% των κερδών προ φόρων, το οποίο καταβάλλεται από τους Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στους εργαζόμενους τους. θεωρείται ως ακαθάριστο εισόδημα από μισθωτή εργασία. Ειδικά, για τους φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, στον προσδιορισμό του κέρδους από επιχειρηματική δραστηριότητα δεν περιλαμβάνεται ποσοστό έως 35% των κερδών προ φόρων, εφόσον αυτό καταβάλλεται στους εργαζόμενους τους».

³⁵ Εξαιρέση από την υποχρέωση καταβολής του τέλους επιτηδεύματος για εκείνους τους φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας με τη μορφή Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης ή Συνεταιρισμού Εργαζομένων, εφόσον δεν έχουν παρέλθει πέντε (5) έτη από την πρώτη έναρξη εργασιών τους. Επίσης, ειδικά, για τους φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, στον προσδιορισμό του κέρδους από επιχειρηματική δραστηριότητα δεν περιλαμβάνεται ποσοστό έως 35% των κερδών προ φόρων, εφόσον αυτό καταβάλλεται στους εργαζόμενους τους».

Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) για τη στήριξη της εργασίας, η σύναψη προγραμματικών συμβάσεων με αντισυμβαλλόμενους το Δημόσιο ή φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τους ΟΤΑ α και β βαθμού, για την υλοποίηση δράσεων που αναφέρονται στους καταστατικούς σκοπούς των αντισυμβαλλομένων, τηρουμένων, κατά τα λοιπά, των αναφερομένων στο άρθρο 100 του ν. 3852/2010 (Α' 87), όπως ισχύουν, η παραχώρηση της χρήσης κινητής και ακίνητης περιουσίας από ΟΤΑ α' και β' βαθμού, τα Ν.Π.Δ.Δ. καθώς και τα Ν.Π.Ι.Δ.-φορείς της Γενικής Κυβέρνησης για την ενίσχυση δραστηριοτήτων συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας.

Τα κέρδη της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης και του Συνεταιρισμού Εργαζομένων δεν διανέμονται στα μέλη τους, εκτός αν τα μέλη αυτά είναι και εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή, τα μετά τη φορολόγηση κέρδη διατίθενται ετησίως κατά ποσοστό 5% για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού, κατά ποσοστό μέχρι 35% διανέμονται στους εργαζομένους της επιχείρησης, και το υπόλοιπο διατίθεται για δραστηριότητες της διευρυμένης παραγωγικής της ικανότητας και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, καθώς και για τη γενικότερη διεύρυνση της παραγωγικής τους δραστηριότητας. (Το ποσοστό του 35% μπορεί να διατεθεί στο σύνολό του ή τμηματικά σε δραστηριότητες για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, καθώς και για τη γενικότερη διεύρυνση της παραγωγικής δραστηριότητας των Φορέων εάν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης το αποφασίσουν αιτιολογημένα).

Ο ΔΡΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιτυχημένα παραδείγματα Κοινωνικών Επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο καταδεικνύουν ότι προσφέρουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να εργάζονται μαζί και να συστήνουν βιώσιμες επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν θέσεις εργασίας και προάγουν την ευημερία της κοινωνίας. Μεταξύ των φορέων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, για να επιτύχουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να δραστηριοποιούνται για να δώσουν λύση σε



κοινωνικά προβλήματα και για να βελτιώσουν τις προοπτικές των ανθρώπων, τις τοπικές κοινωνίες ή το περιβάλλον. Πρέπει να ανταποκρίνονται σε ανάγκες που δεν έχουν ακόμη ικανοποιηθεί προάγοντας την κοινωνική καινοτομία και έχοντας μακροπρόθεσμο όραμα και όχι πρόσκαιρους οικονομικούς στόχους.

Μια Κοιν.Σ.Επ. ή ένας Συνεταιρισμός Εργαζομένων για να θεωρούνται επιτυχημένη επιχείρηση θα πρέπει -μεταξύ πολλών άλλων- να παράγουν κέρδη. Τα κέρδη θα προέρχονται από την προώθηση-πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών στην ανοιχτή αγορά, ωστόσο τα κέρδη θα πρέπει να επανεπενδύονται στην επιχείρηση για δραστηριότητες της διευρυμένης παραγωγικής της ικανότητας και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, καθώς και για δράσεις κοινωνικής ωφέλειας. Πρόκειται για έναν διαφορετικό τρόπο του επιχειρείν που δίνει έμφαση στον άνθρωπο και στην κοινωνική συνοχή. Επίσης, για την επιτυχία μιας Κοιν.Σ.Επ. απαραίτητη είναι η σύναψη επαφών, η δημιουργία δικτύων με άλλες Κοιν.Σ.Επ., φορείς της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας, αλλά και συμβατικές επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη δικτύων και η εξωστρέφεια είναι αυτή που μπορεί να δώσει ευκαιρίες για τη βέλτιστη προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, αποδίδοντας πολλαπλά οφέλη στην κοινωνία.

Η ίδρυση μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι μια επίπονη προσπάθεια που απαιτεί αρκετή προετοιμασία έτσι ώστε να στεφθεί μελλοντικά από επιτυχία. Υπάρχουν αρκετά βήματα που σχετίζονται με αυτή τη διαδικασία και θα πρέπει να ακολουθήσουν όσοι σκέφτονται να δοκιμάσουν αυτήν την πρόκληση με αυξημένες τις πιθανότητες για επιτυχία. Κάθε βήμα είναι ένα εργαλείο και όλα μαζί παρέχουν ένα προσχέδιο για την ίδρυση και την έναρξη λειτουργίας μιας επιτυχημένης κοινωνικής επιχείρησης. Κάθε βήμα απαιτεί τεράστια προσπάθεια και πολλούς ελιγμούς για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, ενώ θα πρέπει να προσαρμόζεται καταλλήλως ανάλογα με τη δραστηριοποίηση της κοινωνικής επιχείρησης. Τα βήματα για την επιτυχία μιας κοινωνικής επιχείρησης γενικότερα είναι τα ακόλουθα:

-Ορισμός συνεταιριστικών κοινωνικών στόχων: Η επιτυχία μιας νέας κοινωνικής επιχείρησης απαιτεί συνδυασμό γνώσης και ευκαιριών. Οι στόχοι δίνουν την κατεύθυνση και βοηθούν να φτάσει η επιχείρηση στην επιτυχία, σε ελάχιστο χρόνο, με μικρή προσπάθεια και λίγα έξοδα.

-Προσδιορισμός ενός βιώσιμου τμήματος της αγοράς για το προϊόν/υπηρεσία της κοινωνικής επιχείρησης: Αν η αγορά δεν υποστηρίξει την ιδέα, δεν υπάρχουν

αρκετές πιθανότητες για επιτυχία. Γι' αυτό, πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες της κοινωνίας, οι ανάγκες των πελατών, που δεν έχουν καλυφθεί και έπειτα να αναπτυχθεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.

-Ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ: Ο σκοπός του σχεδίου μάρκετινγκ είναι να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο η κοινωνική επιχείρηση θα προσεγγίσει και θα διατηρήσει κερδοφόρους πελάτες, υπηρετώντας παράλληλα τον κοινωνικό της σκοπό. Αυτό το σχέδιο μάρκετινγκ, θα αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος του συνολικού επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να ολοκληρωθεί εκ των προτέρων και να δηλώνει σε ποιον απευθύνεται, πώς γίνεται διείσδυση στην αγορά, με ποιο τρόπο διαφημίζεται, και τέλος ποιο θα είναι το ύψος των πωλήσεων σε ετήσια βάση για τα επόμενα χρόνια.

-Δημιουργία αρχικής έκδοσης του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου: Η αρχική έκδοση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι μια σύνοψη της κατεύθυνσης προς την οποία θα οδηγηθεί η κοινωνική επιχείρηση, μια ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και ένας σκελετός βάσει του οποίου θα δημιουργηθεί το επίσημο επιχειρηματικό σχέδιο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αντανakλά το μοναδικό κοινωνικό περιβάλλον λειτουργίας. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται συνεργασίες και σημαντικές ευκαιρίες δικτύωσης και αφετέρου να διατυπώνονται οι οικονομικές προβλέψεις.

-Προσδιορισμός των οικονομικών αναγκών: Μετά την ανάπτυξη του αρχικού επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να ξεκινήσει ο προσδιορισμός των οικονομικών αναγκών, που θα ενσωματωθούν στο επίσημο σχέδιο. Η ανάλυση της αγοράς και των κοινωνικών αναγκών οδηγεί σε προβλέψεις, οι οποίες θα καθορίσουν το επίπεδο στελέχωσης της κοινωνικής επιχείρησης και αυτό με τη σειρά του θα καθορίσει τον λειτουργικό προϋπολογισμό, βάσει του οποίου θα προκύψουν οι οικονομικές προβλέψεις.

-Διαμόρφωση συνεταιριστικής ομάδας (μέλη, εργαζόμενοι): Το αρχικό κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο που έχει ήδη καταρτιστεί θα βοηθήσει στην αξιοποίηση των μελών της κοινωνικής επιχείρησης, αλλά και στην προσέλκυση ικανών συνεργατών-εργαζομένων με προσόντα. Πριν αναπτυχθεί το επίσημο επιχειρηματικό σχέδιο, πρέπει να διασφαλισθεί η καλλιέργεια καλού κλίματος μεταξύ των μελών της κοινωνικής επιχείρησης και η σύμπλευση για την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού με τους συνεργάτες και τους εργαζομένους.

-Οριστικοποίηση των οικονομικών αναγκών: Ξεκινώντας από το αρχικό σχέδιο, πρέπει να αναπτυχθεί ένα επίσημο επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο θα επιδεικνύει με πειστικό τρόπο ότι η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να διαθέσει αρκετά προϊόντα ή υπηρεσίες ώστε να θεωρείται κερδοφόρα, ικανοποιώντας παράλληλα τον κοινωνικό σκοπό και προσελκύνοντας υποψήφιους πελάτες.

-Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ για χρηματοδοτήσεις: Αυτό το βήμα δεν αναφέρεται στη στρατηγική μάρκετινγκ για τη διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αλλά σε μια στρατηγική για την προώθηση της κοινωνικής επιχείρησης σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς προκειμένου να αυξηθεί το απαιτούμενο κεφάλαιο.

-Διαφήμιση προϊόντων/υπηρεσιών και διαχείριση της κοινωνικής επιχείρησης για επίτευξη των στόχων: Το τελευταίο βήμα αφορά στη συνεχή διαχείριση και διαφήμιση της κοινωνικής επιχείρησής και του κοινωνικού έργου που προσφέρει. Για την επιτυχία του συγκεκριμένου βήματος χρειάζεται συνεργατικό πνεύμα και δεξιότητες μάρκετινγκ ώστε να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα και η δικτύωση.

Όλα τα ανωτέρω βήματα, εφόσον εκτελεστούν διαδοχικά, οικοδομούν γερά θεμέλια για την επιτυχία της κοινωνικής επιχείρησης. Προσεγγίζοντας με αυτόν τον μεθοδικό τρόπο τη δημιουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης, απορρέει και ωφέλεια για την κοινωνία γενικότερα.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΜΕΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η κοινωνική οικονομία, που εδώ και δεκαετίες ανθίζει στην Ευρώπη και με καθυστέρηση αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, προσφέρει ζωτικής σημασίας υπηρεσίες και προϊόντα ποιότητας σε τιμές προσιτές προς τους καταναλωτές, ή ακόμα και χωρίς χρηματική τιμολόγηση, με προστιθέμενη αξία την επιστροφή κέρδους προς την κοινωνία. Είναι σημαντικό να τονιστεί η μεγάλη αξία της κοινωνικής οικονομίας όχι μόνο ως τρόπου αντιμετώπισης των οικονομικών αδιεξόδων αλλά ως λύση κοινωνικών προβλημάτων και ως απάντηση στο οικονομικό μοντέλο που προβάλλει την επιχειρηματικότητα αποκλειστικά κερδοσκοπικά, συχνά μέσα από αμφιλεγόμενες ή μη βιώσιμες πρακτικές.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις εξειδικεύουν τις προτεραιότητές τους σε τομείς υψηλού ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Οι προτεραιότητες και οι θεματικές επικεντρώνονται κυρίως σε τρεις έννοιες, ως ακολούθως:

1. **«κοινωνική ένταξη»**, η οποία ορίζεται ως η διαδικασία δημιουργίας των προϋποθέσεων για την ισότιμη συμμετοχή στην κοινωνική και οικονομική ζωή ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες και τις ειδικές ομάδες, κυρίως μέσω της προώθησής τους στη μισθωτή εργασία. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται, αφενός, τα άτομα με αναπηρίες, τα εξαρτημένα ή απεξαρτημένα από ουσίες άτομα, οι οροθετικοί, οι φυλακισμένοι/αποφυλακισμένοι, οι ανήλικοι παραβάτες και αφετέρου τα θύματα ενδοοικογενειακής βίας και παράνομης διακίνησης και εμπορίας ανθρώπων, οι άστεγοι (και άποροι), οι οικονομικοί μετανάστες, οι πρόσφυγες και οι αιτούντες άσυλο, οι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών, τα άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και οι μακροχρόνια άνεργοι κάτω των είκοσι πέντε και άνω των πενήντα ετών.
2. **«Κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος»**, που είναι οι υπηρεσίες που είναι προσβάσιμες σε όλους, προάγουν την ποιότητα ζωής και παρέχουν κοινωνική προστασία σε ομάδες όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, άτομα με αναπηρία και χρόνιες παθήσεις και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την υγεία, την κοινωνική στέγαση, την κοινωνική σίτιση, την παιδική φροντίδα, τη μακρο-χρόνια φροντίδα και τις υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής, χωρίς, ωστόσο, να υποκαθιστούν τις γενικές υποχρεώσεις του κράτους στην άσκηση της κοινωνικής πολιτικής.
3. **«βιώσιμη ανάπτυξη»**, περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες, εμπορικές ή ανταλλακτικές που στοχεύουν στην αειφορία του φυσικού περιβάλλοντος, προστατεύουν και αναπτύσσουν τα κοινά αγαθά, προωθούν τη διαγενεακή και πολυπολιτισμική συμφιλίωση, δίνοντας έμφαση στις ιδιαιτερότητες των τοπικών κοινωνιών τοπική διάσταση. Ενδεικτικά, περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως:
 - α. Η προστασία και αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος και της βιοποικιλότητας.
 - β. Η αειφόρος γεωργία και κτηνοτροφία, με έμφαση στη διατήρηση και διάδοση απειλούμενων τοπικών παραδοσιακών ποικιλιών ή «φυλών» και στην αποτροπή διεύθυνσης γενετικά τροποποιημένων οργανισμών.
 - γ. Η τοπικά και περιφερειακά υποστηριζόμενη γεωργία ή κτηνοτροφία, που συμβάλλει στην ανάπτυξη απευθείας εμπορικών σχέσεων μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών και ενισχύει την προσβασιμότητα σε είδη

πρώτης ανάγκης, ιδίως των ασθενέστερων οικονομικά ομάδων του πληθυσμού, μέσα από την απευθείας διάθεσή τους.

δ. Το δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο. Ως δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο ορίζεται η βασισμένη στο διάλογο, τη διαφάνεια και τον αλληλοσεβασμό εμπορική σύμπραξη, που επιδιώκει μεγαλύτερη ισοτιμία στο διεθνές και εγχώριο εμπόριο. Συνεισφέρει στη βιώσιμη ανάπτυξη, προσφέροντας καλύτερους όρους εμπορίας των προϊόντων και διασφαλίζοντας τα δικαιώματα των περιθωριοποιημένων παραγωγών και εργαζομένων.

ε. Η παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές σε μικρή κλίμακα και η ανάπτυξη τεχνολογίας που μειώνει την κατανάλωση ενέργειας.

στ. Η μείωση της παραγωγής αποβλήτων και απορριμμάτων σε τοπικό επίπεδο, με συμμετοχή των πολιτών, μέσα από την επαναχρησιμοποίηση, αξιοποίηση, ανακύκλωση των αποβλήτων ή μέσα από τον επανασχεδιασμό του τρόπου παραγωγής και διανομής των προϊόντων.

ζ. Η κατασκευή και συντήρηση υποδομών και ενέργειας σε δημοκρατική συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες

η. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και μεταφορά τεχνογνωσίας.

θ. Ο εναλλακτικός, θεματικός και ήπιος τουρισμός.

ι. Ο σχεδιασμός και η διάθεση καινοτόμων και ελεύθερων ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών ή κάθε μορφή τεχνολογίας που προωθεί την ομότιμη και βασισμένη στα κοινά παραγωγή.

ια. Η παραγωγή, μεταποίηση, προώθηση, διατήρηση και της παραγωγικής ή της πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε τόπου.

ιβ. Η παραγωγή και προώθηση της ανεξάρτητης πολιτισμικής δημιουργίας.

ιγ. Η περιβαλλοντική αναβάθμιση των οικισμών και του κτιριακού αποθέματος.

ιδ. Η διαχείριση ακίνητης περιουσίας με κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια.

Ο ρόλος των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητος και άκρως βοηθητικός για την κοινωνία ανεξάρτητα με το ποιες είναι οι προτεραιότητες και οι θεματικές που εκείνες επικεντρώνονται.

Για να μπορέσουν, όμως, τα αποτελέσματα των δράσεων τους να έχουν ακόμη μεγαλύτερο εύρος, θα πρέπει να δημιουργηθούν κατάλληλα εργαλεία και προϋποθέσεις δικτύωσης, που θα συντελέσουν στην καλύτερη διάθεση των υπηρεσιών και των προϊόντων. Ένα δίκτυο που δε δομείται αποκλειστικά πάνω στο πρόσκαιρο αμοιβαίο επαγγελματικό συμφέρον, θα μακροημερεύσει, πολύ απλά

γιατί δε θα υπάρχουν συγκρούσεις. Από την άλλη, θα πρέπει ανάμεσα στα μέλη των κοινωνικών επιχειρήσεων να υπάρχουν αληθινές σχέσεις καθώς και αμοιβαίος σεβασμός, ώστε να λειτουργούν εύρυθμα αναμεταξύ τους και να εφαρμόζουν επιχειρηματικά σχέδια και άλλες τακτικές ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Ακολουθώς αναπτύσσονται ανεξάρτητα από τις προτεραιότητες και τις θεματικές που επικεντρώνονται οι κοινωνικές επιχειρήσεις, εργαλεία μάρκετινγκ και άλλες συμβουλές για την ανάδειξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (ΜΕΛΗ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ)

Ο βασικότερος συντελεστής παραγωγής σε μια κοινωνική επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της ιδιαίτερα όταν, όπως συνήθως, δημιουργείται σε συνθήκες έλλειψης κεφαλαίου. Συνεπώς, η συγκρότηση της ιδρυτικής ομάδας έχει μεγάλη σημασία για την πορεία του όλου εγχειρήματος. Δυστυχώς, δε δίνουμε την απαιτούμενη σημασία σε αυτό το στάδιο, θεωρώντας πως η δημιουργία ομάδας είναι αυτονόητη και εύκολη υπόθεση. Σε αυτήν την ενότητα, θα παρουσιάσουμε ορισμένα προαπαιτούμενα για τη συγκρότηση της ιδρυτικής ομάδας μίας κοινωνικής επιχείρησης.

Κοινές αξίες

Η κοινή ιδεολογία ή/και η φιλία δεν επαρκούν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία μίας επιχείρησης, αν και είναι καλή αρχή. Είναι σημαντικό κάθε μέλος να συγκεκριμενοποιήσει τις αξίες του αναφορικά με το υπό σύσταση εγχείρημα: Ποιες είναι οι ηθικές/πολιτικές αρχές που θα διέπουν την κοινωνική επιχείρηση (π.χ. αγορά πρώτων υλών από συνεταιριστικές επιχειρήσεις και τοπικούς παραγωγούς ή από την ευρύτερη αγορά). Αδιαμφισβήτητα, η διατύπωση των προσωπικών ορίων συνεπάγεται και παραχωρήσεις στη διαδικασία της αλληλεπίδρασης. Δεν είναι ούτε θεμιτό ούτε σκόπιμο να θεωρούμε ότι θα τους πείσουμε όλους/όλες με το λόγο μας ή να υποτιμήσουμε τη δυσκολία μας να λειτουργήσουμε με πολύ διαφορετικές αρχές από αυτές που πιστεύουμε.

Δέσμευση στο συνεταιριστικό πλαίσιο λειτουργίας

Το συνεταιριστικό πλαίσιο λειτουργίας μπορεί να γίνει ταυτόχρονα ευχή και κατάρα. Οι περισσότεροι/ες από εμάς έχουμε συνηθίσει σε άλλες λογικές από αυτές που προωθεί το συνεταιριστικό πρόταγμα όπως ο ανταγωνισμός και η ιεραρχία με

αποτέλεσμα να δυσκολευόμαστε να λειτουργήσουμε συλλογικά. Υπάρχουν άνθρωποι που «προτιμούν» το κατευθυντικό πλαίσιο της εργοδοσίας από την αυξημένη ευθύνη που συνεπάγεται η συμμετοχή σε μια συνεταιριστική επιχείρηση. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να τεθούν οι βάσεις για μια συλλογική διαδικασία αποφάσεων και εύρεσης λύσεων από την αρχή. Θα συμμετέχουν όλα τα μέλη; Με ποιο τρόπο θα λαμβάνονται οι αποφάσεις (συναίνεση ή ψηφοφορία); Η δέσμευση των ιδρυτικών μελών στο συλλογικό πλαίσιο λειτουργίας είναι πολύτιμη παρακαταθήκη ακόμα και αν τροποποιηθεί στη συνέχεια λόγω των καθημερινών απαιτήσεων της επιχείρησης ή της αύξησης του αριθμού των μελών.

Κοινές προσδοκίες

Όλοι/ες έχουμε διαφορετικές προσωπικές προσδοκίες από τη συμμετοχή σε μια κοινωνική επιχείρηση. Είναι προτιμότερο αυτές να διατυπωθούν με σαφήνεια στην αρχή. Πόσες ώρες θέλω και μπορώ να εργάζομαι; Πόσα χρήματα χρειάζομαι για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της ζωής; Αυτές οι ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν προσωπικά και να συμφωνηθούν συλλογικά, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουμε πιο εύκολα δύσκολες καταστάσεις που είναι ιδιαίτερα πιθανές τα πρώτα χρόνια λειτουργίας (π.χ. υπερωρίες, χαμηλές αμοιβές κ.ο.κ.).

Δεξιότητες/ικανότητες/γνώσεις

Μία συνεταιριστική επιχείρηση απαιτεί ένα σύνολο δεξιοτήτων/ικανότητων/γνώσεων που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τη συγκεκριμένη παραγωγική δραστηριότητα που αναπτύσσεται. Ενώ τις περισσότερες φορές τα ιδρυτικά μέλη διαθέτουν τις απαιτούμενες για την κύρια δραστηριότητα ικανότητες και γνώσεις, υποτιμούν την αναγκαιότητα των λεγόμενων περιφερειακών αλλά εξίσου σημαντικών καθηκόντων (π.χ. λογιστική παρακολούθηση, οικονομική διαχείριση, συλλογική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθαριότητα/συντήρηση χώρων και εξοπλισμού, τεχνική υποστήριξη). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα είτε να καλύπτονται πλημμελώς τα συγκεκριμένα καθήκοντα ή/και να τα επιφορτίζονται συστηματικά συγκεκριμένα μέλη, δημιουργώντας επιπλέον φόρτο εργασίας και δυσφορία στα ίδια. Είναι, επομένως, σημαντικό να σκιαγραφήσουμε όλες οι σχετικές απαιτήσεις και να αποφασίσουμε εγκαίρως ένα σύστημα κατανομής των καθηκόντων. Ενδεικτικά, μέλη που διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις μπορούν να αναλάβουν επιπλέον καθήκοντα με τον όρο να απαλλαγθούν από άλλες πτυχές της εργασιακής καθημερινότητας ή οι συγκεκριμένες εργασίες να ανατεθούν επ' αμοιβή σε εξωτερικούς συνεργάτες. Είναι χρήσιμο σε αυτό το στάδιο να ζητήσουμε βοήθεια από άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις για τον τρόπο με τον οποίο ρύθμισαν

την κατανομή των καθηκόντων ή/και να προσφύγουμε σε εκπαιδευτικά σεμινάρια με στόχο να αυξήσουμε τις γνώσεις/δεξιότητες για συγκεκριμένα καθήκοντα.

Επιλογή μελών

Παρά τον αρχικό ενθουσιασμό, είναι πιθανό μετά από τις προηγούμενες διαβουλεύσεις να συρρικνωθεί ο αρχικός πυρήνας των μελών. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να θέσουμε συγκεκριμένα κριτήρια και διαδικασίες για την είσοδο νέων μελών. Για παράδειγμα, ορισμένοι συνεταιρισμοί επιλέγουν να εγκρίνουν την είσοδο νέων μελών μόνο στο βαθμό που προτείνονται ή υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός συστάσεων από υπάρχοντα μέλη. Σε εργατικούς συνεταιρισμούς (worker co-ops) είθισται να τίθεται ως όρος η προσφορά ενός ελάχιστου αριθμού ωρών εργασίας/εβδομάδα από κάθε μέλος. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα αφορά τις απαιτήσεις συνεισφοράς κεφαλαίου για την έγκριση νέων μελών (π.χ. ισάξιο με το αρχικό μερίδιο, άπαξ ή σταδιακή αποπληρωμή).

Επιλογή εργαζομένων

Αντιστοίχως, είναι αναγκαίο να τεθούν κριτήρια για την επιλογή των εργαζομένων. Ενδεικτικά, ένας συνεταιρισμός μπορεί να θέσει ως απαραίτητη προϋπόθεση την ιδιότητα του μέλους, ενώ ένας άλλος να επιτρέπει εργαζόμενους/ες που δεν είναι μέλη στο βαθμό που εξυπηρετούν βραχυπρόθεσμα έκτακτες ανάγκες. Επίσης, σύμφωνα με το οργανόγραμμα της κοινωνικής επιχείρησης, είναι δυνατόν να τεθούν κριτήρια με βάση τις δεξιότητες/ικανότητες/γνώσεις για την επιλογή των εργαζομένων. Παρόλο που φαντάζει άχαρο, είναι σημαντικό να τεθούν διαδικασίες αλληλοελέγχου (peer review) σε τακτά χρονικά διαστήματα και αποχώρησης σε περίπτωση που υπάρχει συστηματική παραβίαση των κοινά συμφωνηθέντων πλαισίων συνεργασίας.

Εμπλοκή άλλων εταίρων - τοπικής κοινότητας

Όπως προαναφέρθηκε, μια κοινωνική επιχείρηση διακρίνεται από την πολυεταιρική της. Για παράδειγμα, μια κοινωνική επιχείρηση εντάσσει ως μέλη άτομα και φορείς που επιθυμούν να συνδράμουν στους στόχους της. Έτσι επιτρέπει να εισακούεται η γνώμη όλων των μερών που επηρεάζονται από τη λειτουργία της (π.χ. προμηθευτών, πελατών, χρηματοδοτών) και όχι μόνο των εργαζομένων. Αν το επιθυμούμε, μπορούμε να προβλέψουμε την εκπροσώπηση αυτών των μελών και στα διοικητικά όργανα. Ωστόσο, αυτό το άνοιγμα αυξάνει τις απαιτήσεις εσωτερικής δημοκρατίας σε βάρος της αποτελεσματικότητας που προσφέρουν συνήθως τα μικρά ομοιογενή σχήματα. Διαφορετικά, μία κοινωνική

επιχείρηση μπορεί να προσκαλεί σε τακτά χρονικά διαστήματα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη δίνοντας δικαίωμα λόγου αλλά όχι δικαίωμα απόφασης για ζητήματα λειτουργίας.

Κατανομή εργασιών για την ίδρυση της επιχείρησης

Εφόσον η ιδρυτική ομάδα έχει πλέον διαμορφωθεί και ζυμωθεί μέσα από τη διαβούλευση για τα προηγούμενα ζητήματα, είναι σε θέση να καταλείψει τις εργασίες που σχετίζονται με την ίδρυση της κοινωνικής επιχείρησης (π.χ. κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, επιλογή νομικής μορφής, επιλογή έδρας, προετοιμασία χώρων, προμήθεια εξοπλισμού, άδειες και έναρξη, κ.ο.κ.). Η κατανομή πρέπει να γίνει προσεκτικά, ώστε αφενός να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ισότιμη και αφετέρου να αποφεύγει τη δημιουργία πρωταγωνιστών και κομπάρσων από το στάδιο της ίδρυσης. Σε κάθε περίπτωση, δεν μπορούν όλες οι εργασίες να γίνονται ταυτόχρονα και από κοινού γιατί είναι αναποτελεσματικό και χρονοβόρο. Οι τακτικές συναντήσεις αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο ανατροφοδότησης για την πρόοδο των εργασιών που έχει αναλάβει η κάθε υποομάδα.

Η ανάλυση αυτών των προαπαιτούμενων μπορεί να εγείρει την ακόλουθη ένσταση: «Αν αρχίσουμε έτσι, δε θα βγάλουμε άκρη γιατί θα πουν όλοι/ες το μακρύ και το κοντό τους». Είναι προφανές ότι αυτός ο κίνδυνος υπάρχει σε κάθε συλλογικό εγχείρημα. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να θυμόμαστε δύο πράγματα σε αυτήν την κατεύθυνση: α) Είναι προτιμότερο να γνωστοποιούνται παρά να υποβόσκουν οι διαφορετικές οπτικές. β) Οι στοχεύσεις είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης και είναι δυναμικές στο χρόνο. Πολλές από τις προσδοκίες θα επανακαθοριστούν μετά από την εξειδίκευση του επιχειρηματικού σχεδίου (βλ. επόμενη ενότητα), την αλληλεπίδραση με τα άλλα ιδρυτικά μέλη και την είσοδο νέων μελών.

Και η πιο σημαντική συμβουλή για το τέλος: Μην εμπλέκετε άτομα στην κοινωνική επιχείρηση μόνο και μόνο για να καλύψετε τον απαιτούμενο αριθμό μελών ανάλογα με τη νομική μορφή, διότι αν δεν ενδιαφέρονται πραγματικά, θα αποτελούν απλά ένα βαρίδιο για το μέλλον.

Ερωτήσεις-κλειδιά:

1. Ποιοι/ες θα είναι τα μέλη;
2. Ποιοι/ες θα είναι οι εργαζόμενοι/ες;
3. Πώς θα αποφασίζουμε;
4. Πώς θα μπαίνουν νέα μέλη;
5. Πώς θα μπαίνουν νέοι/ες εργαζόμενοι/ες;

6. Ποιος/α αναλαμβάνει τι;

Τι πρέπει να έχουμε ετοιμάσει στο τέλος:

1. Προσχέδιο εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας
2. Προσχέδιο οργανογράμματος
3. Συγκρότηση υποομάδων για την ίδρυση της επιχείρησης

Πιθανοί κίνδυνοι:

1. Οι συζητήσεις κρατούν σε μάκρος και δεν παράγουν αποτέλεσμα
2. Δημιουργούνται οι πρώτες εντάσεις/συγκρούσεις

Χρήσιμα εργαλεία:

1. Ορίζουμε τη μέγιστη διάρκεια και τον μέγιστο αριθμό συναντήσεων
2. Κρατάμε πρακτικά των συναντήσεων
3. Καλούμε «ειδικούς» για να μας πουν τη γνώμη τους
4. Μιλάμε με μέλη και εργαζόμενους/ες άλλων κοινωνικών επιχειρήσεων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι η απάντηση στο πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και της αστάθειας του περιβάλλοντος μιας τυπικής επιχείρησης, ενώ το ίδιο ισχύει και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Η υψηλή ανταγωνιστικότητα, οι γρήγοροι ρυθμοί αλλαγής των προϊόντων και των αγορών, καθώς και η ταχύτερη εξέλιξη της τεχνολογίας καθιστούν σήμερα επιτακτική την ανάγκη εκπόνησης και εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων στις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι μια συνοπτική γραπτή περιγραφή των στόχων που ελπίζει να πετύχει κάθε κοινωνικός επιχειρηματίας αναλύοντας, ταυτόχρονα, τις μεθόδους και τις στρατηγικές που θα εφαρμόσει για να τους πετύχει, ενώ περιλαμβάνει ανάλυση, διάγνωση και αξιολόγηση του μελλοντικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της κοινωνικής επιχείρησης.



Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός λειτουργεί ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, επικοινωνίας, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μάρκετινγκ, αποτελεσματικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής ιδέας. Στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βασικό πειστήριο για να πείσει τόσο τους συνεταιίρους-μέλη για να συμμετέχουν, όσο και τους δυνητικούς πελάτες/συνεργάτες να αγκαλιάσουν το εγχείρημα.

Υπάρχουν σημαντικές διαφορές, μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά στο μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία που εφαρμόζουν, τα οικονομικά στοιχεία, τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, το ειδικό ρυθμιστικό πλαίσιο, τις συνθήκες αγοράς, τον κλάδο, ή τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν κ.λπ. Έτσι το ακριβές περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου κάθε κοινωνικής επιχείρησης και το βάθος ανάλυσης που γίνεται σε κάθε τμήμα του, πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές της. Γενικά, όμως, εκτιμάται ότι σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό οι ακόλουθες έξι ενότητες:

- **Αποστολή ιστορικού και συνοπτική περιγραφή της κοινωνικής επιχείρησης**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει την καταγραφή του οράματος και των αόριστων σκέψεων των κοινωνικών επιχειρηματιών, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στις συνθήκες και την πίεση του περιβάλλοντος, οι οποίες οδηγούν στη διαμόρφωση ενός συστήματος προθέσεων που είναι πραγματοποιήσιμες και ακολούθως καταλήγει στη διατύπωση της αποστολής της κοινωνικής επιχείρησης. Επίσης, στο τμήμα αυτό γίνεται μια σύντομη αναδρομή της λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης και αποτυπώνονται τα επιτεύγματα και η στρατηγική που έχει ακολουθηθεί μέχρι σήμερα για την ανάπτυξή της.

- **Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει ανάλυση-διάγνωση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να προσδιορισθούν οι προοπτικές και προϋποθέσεις ανάπτυξης της κοινωνικής επιχείρησης, στο πλαίσιο των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον που αυτή δραστηριοποιείται.

- **Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει ανάλυση-διάγνωση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων ή αδυναμιών της κοινωνικής επιχείρησης, καθώς και τον προσδιορισμό των στρατηγικών πλεονεκτημάτων που έχει η επιχείρηση σήμερα. Στην ουσία γίνεται η διαγνωστική ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης προκειμένου να καθοριστεί επακριβώς η θέση της, να εντοπιστούν οι περιοχές βελτίωσης και να προδιαγραφούν οι μελλοντικοί στόχοι της. Η ανάλυση εστιάζεται στις λειτουργίες, τους πόρους και τα συστήματα της κοινωνικής επιχείρησης, και στο τέλος παρουσιάζονται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας.

- **Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης – ανάπτυξη των σχεδίων δράσης**

Στο τμήμα αυτό γίνεται αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής της κοινωνικής επιχείρησης, σε συνδυασμό με τα συμπεράσματα από την ανάλυση και αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Επίσης, το τμήμα αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση και αξιολόγηση (ανάλυση SWOT) των δυνατών και αδύνατων σημείων της κοινωνικής επιχείρησης και των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος, προκειμένου να γίνει επανεξέταση και αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής. Επίσης, το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τη σύνθεση όλων των προηγούμενων, τα οποία θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση-κατάρτιση της νέας στρατηγικής της κοινωνικής επιχείρησης. Τέλος, στο τμήμα αυτό αναπτύσσονται τα σχέδια δράσης, τα οποία αφορούν όλες τις λειτουργίες και τα συστήματα της επιχείρησης και περιλαμβάνουν τους επιμέρους στόχους, τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν, τους πόρους που θα απαιτηθούν, τις υπευθυνότητες και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

- **Προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων**

Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται οι προβλέψεις των οικονομικών αποτελεσμάτων της κοινωνικής επιχείρησης (για τα επόμενα χρόνια), δηλαδή οι βασικές οικονομικές καταστάσεις όπως ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, οι πηγές και χρήσεις πόρων κ.λπ. Στο τμήμα αυτό εντοπίζονται οι κρίσιμες παράμετροι οι οποίες, εάν μεταβληθούν, θα επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα (ανάλυση ευαισθησίας).

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός θέτει συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους μιας κοινωνικής επιχείρησης, έχοντας εξετάσει και αποκωδικοποιήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Το επόμενο βήμα είναι χάραξη της πολιτικής μάρκετινγκ της κοινωνικής επιχείρησης, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που θα καταστήσουν εφικτούς και υλοποιήσιμους τους στόχους.

Η λειτουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ αφορά τη διάγνωση και τον προγραμματισμό για τον καθορισμό των στόχων, τη στρατηγική αλλά και το σχέδιο δράσης της κοινωνικής επιχείρησης. Αυτά τα στοιχεία οδηγούν στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης και αποτελούν αντικείμενο του σχεδίου μάρκετινγκ. Η λειτουργία του μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για να φθάσουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες της κοινωνικής επιχείρησης στον καταναλωτή, καθώς είναι η γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης, αποτελώντας το συνδετικό κρίκο της κοινωνικής επιχείρησης και του περιβάλλοντος.

Το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελείται από τις παρακάτω επιμέρους ενότητες:

- **Ανάλυση του περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης και των ευκαιριών στην αγορά.**

Στην ανάλυση του περιβάλλοντος γίνεται εξέταση και αξιολόγηση των συνθηκών στην αγορά και της θέσης της κοινωνικής επιχείρησης σε αυτή. Οι κυριότερες ευκαιρίες και τα προβλήματα εξετάζονται, ενώ εναλλακτικές λύσεις και στρατηγικές προτείνονται και αξιολογούνται. Εξετάζονται όχι μόνο η αγορά με τους πελάτες, αλλά και οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι διανομείς κ.ά. Η ανάλυση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει και τον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της κοινωνικής επιχείρησης στην αγορά, μεταξύ των διαφόρων τύπων ανταγωνισμού.

- **Έρευνα και ανάλυση της αγοράς.**

Είναι η συστηματική, αντικειμενική και σχολαστική συγκέντρωση, καταχώρηση και ανάλυση στοιχείων της αγοράς με σκοπό να κατευθυνθεί η κοινωνική επιχείρηση στη δημιουργία προβλέψεων για πωλήσεις των προϊόντων ή υπηρεσιών της, τη σχεδίαση νέων προϊόντων, τη συσκευασία, την ανάλυση πωλήσεων ή κόστους την αξιολόγηση των διαφημίσεων κ.λπ. Το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει πολλά υποδεέστερα τμήματα έρευνας, τα πιο σπουδαία από τα οποία είναι η έρευνα και ανάλυση αγοράς, η έρευνα προϊόντος, η έρευνα πωλήσεων, η έρευνα καταναλωτών και η έρευνα προβολής και προώθησης.

- **Στρατηγική μάρκετινγκ και το σχέδιο δράσης.**

Η δημιουργία της στρατηγικής μάρκετινγκ περιλαμβάνει δυο ξεχωριστά αλλά συγχρόνως συσχετιζόμενα βήματα, την επιλογή αγοράς-στόχου (το τμήμα εκείνο της αγοράς, που επιλέχθηκε για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες της κοινωνικής επιχείρησης), με τη δημιουργία και προσφορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και την ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ (να επιλέγουν, δηλαδή, τα στοιχεία που πρόκειται να συνδυάσουν την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς-στόχου). Οι μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία της προσπάθειας μπορούν να συγκεντρωθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, προϊόν, τιμή, περιοχή και προώθηση ή προβολή.

- **Εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ.**

Η εφαρμογή της στρατηγικής marketing και των σχεδίων δράσης στην πράξη είναι το επόμενο δύσκολο βήμα, καθώς οποιοδήποτε σχέδιο δεν αξίζει εάν δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη και να μεταφραστεί σε αποτέλεσμα.

- **Έλεγχος και επαναπληροφόρηση**

Ο έλεγχος στο πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να είναι προγραμματισμένος και τακτικός, να λειτουργεί έτσι ώστε κάθε ενέργεια μάρκετινγκ, πριν προχωρήσει σε επόμενο βήμα, να εξετάζεται και να ελέγχεται.

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης του μάρκετινγκ, ο κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να δημιουργήσει το επίσημο σχέδιο μάρκετινγκ. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι κάθε κοινωνική επιχείρηση είναι διαφορετική και κάθε σχέδιο μάρκετινγκ είναι μοναδικό. Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας δε θα πρέπει να

αισθάνεται ότι πρέπει να δημιουργήσει μια πανομοιότυπη έκδοση του σχεδίου μιας άλλης κοινωνικής επιχείρησης. Το σχέδιο μάρκετινγκ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μέρη της ανάλυσης της αγοράς, του ανταγωνισμού και της στρατηγικής μάρκετινγκ.

ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το σχέδιο μάρκετινγκ μιας κοινωνικής επιχείρησης κατευθύνει τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο, ενώ διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών των διαφόρων τμημάτων της κοινωνικής επιχείρησης, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα πλήρους ενημέρωσής τους, σχετικά με το τι πρέπει να ακολουθηθεί στην πορεία λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης και με ποιους τρόπους πρέπει να εφαρμοστεί. Συνοπτικά, το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις παρακάτω τρεις βασικές φάσεις.



- ✓ Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης: ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος και ανάλυση SWOT
- ✓ Καθορισμός στόχων και στρατηγικής: καθορισμός στόχων μάρκετινγκ, καθορισμός στρατηγικής, αγορά-στόχος
- ✓ Πρόγραμμα δράσης: καθορισμός μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, περιοχή, προώθηση), καθορισμός προϋπολογισμού, καθορισμός χρονοδιαγράμματος ενεργειών, υλοποίηση-παρακολούθηση-αναθεώρηση.

Με βάση τα παραπάνω, ένα σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan) περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέρη, όπως αυτά παρατίθενται ακολούθως:

- ✓ Περίληψη
- ✓ Υφιστάμενη κατάσταση (ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, νομική μορφή κοινωνικής επιχείρησης, ιστορικό και πεδία δράσης, αποστολή της επιχείρησης, επιχειρησιακοί στόχοι, υπάρχοντα προϊόντα-υπηρεσίες, χρηματοοικονομική κατάσταση)

- ✓ Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (αγορά, ανταγωνισμός, προμηθευτές, δίκτυα διανομής, πελάτες)
- ✓ SWOT Analysis
- ✓ Καθορισμός στρατηγικής μάρκετινγκ (προσδιορισμός πεδίου δράσης, καθορισμός ομάδας στόχου, μίγμα μάρκετινγκ, προϊόν, τιμή διανομή, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων)
- ✓ Χρονοδιάγραμμα προγράμματος
- ✓ Προϋπολογισμός προγράμματος
- ✓ Παράρτημα (πίνακες, διαγράμματα)

Τέλος, το σχέδιο μάρκετινγκ των κοινωνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει σε κάθε βήμα την επαλήθευση τήρησης του κοινωνικού σκοπού και των κοινωνικών δεσμεύσεων (κοινωνικό μάρκετινγκ, το οποίο και θα αναλυθεί στην ενότητα 5).

Παρακάτω αναλύονται περαιτέρω επιλεγμένα μέρη του σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan).

Η ανάλυση και γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης

Ως εσωτερικό περιβάλλον ορίζονται «οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της» (Στειακάκης και Κατζός, 2002). Το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους που διαθέτει και χρησιμοποιεί η κοινωνική επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι της επιχείρησης είναι: Ανθρώπινοι πόροι, υλικοί (φυσικοί) πόροι, οικονομικοί πόροι, τεχνολογικοί πόροι και πληροφοριακοί πόροι.

Ανάλυση αλυσίδας αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας σαν μέθοδος στην αρχή χρησιμοποιήθηκε από την επιχείρηση για να μετρήσει την απόδοση ή την κερδοφορία που απορρέει από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό γίνεται για να μπορέσει η επιχείρηση να καταλάβει ποια στάδια μπορούν να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους δίνοντας μεγαλύτερη αξία και μπορούν να μειώσουν σταδιακά το κόστος τους. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της όταν μπορεί να επιτύχει τις δραστηριότητες της με χαμηλότερο κόστος ή με διαφοροποίηση (ειδοποιός διαφορά).

«Αξία είναι το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος ο πελάτης-αγοραστής να δαπανήσει με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση» (Τερζίδης, 2004)

Σύμφωνα με τον καθηγητή M. Porter οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες:

A) Τις κύριες που αναφέρονται στη δημιουργία, τη διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος,

B) Τις υποστηρικτικές ή δευτερεύουσες που βοηθούν τις κύριες δραστηριότητες διασφαλίζοντας την ομαλή ροή τους και εξασφαλίζουν τη συνολική τροφοδότηση της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να συνυπολογίζει και τα περιθώρια κέρδους, δηλαδή τη διαφορά της αξίας και του κόστους ώστε να υπολογίσει τη συνολική επιχειρηματική απόδοση.

Οι κύριες δραστηριότητες

Εισερχόμενα Logistics: Αποτελούνται από λειτουργίες της επιχείρησης που έχουν σχέση με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των πρώτων υλών, ακόμη περιλαμβάνει την ελαχιστοποίηση των ζημιών κατά την μεταφορά και τον έλεγχο των αποθεμάτων, καθώς και τις επιστροφές στους προμηθευτές.

Παραγωγικές λειτουργίες: Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως τη συσκευασία, τον έλεγχο ποιότητας, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων.

Εξερχόμενα Logistics: Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας στον καταναλωτή όπως υλοποίηση της παραγγελίας, την αποθήκευση, τη μεταφορά, τη γρήγορη εκτέλεση και παράδοση της παραγγελίας και τον έλεγχο των αποθεμάτων που υπάρχουν από τα τελικά προϊόντα.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την προβολή των προϊόντων της επιχείρησης στον καταναλωτή. Αυτό περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την προώθηση των προϊόντων, τη βελτίωση της

ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών, την τιμολόγηση και την επιλογή των καναλιών διάθεσης.

Υπηρεσίες υποστήριξης των προϊόντων: Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αυξάνουν ή διατηρούν σταθερή την αξία του προϊόντος μετά την πώλησή τους στους καταναλωτές. Αυτές είναι η εγκατάσταση, η επισκευή, η προμήθεια ανταλλακτικών και η εκπαίδευση των καταναλωτών για τη χρήση του προϊόντος.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης

Προμήθειες-αγορές. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που κάνει η επιχείρηση για να αποκτήσει τις πρώτες ύλες που χρειάζονται οι κύριες δραστηριότητες.

Ανάπτυξη έρευνας και ανάπτυξη τεχνολογίας. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με το σχεδιασμό των προϊόντων και την βελτίωση των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας. Κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης περιλαμβάνει σε κάποιο βαθμό τεχνολογία και τεχνογνωσία «Know-how».

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση για να στελεχώσει, να εκπαιδεύσει, να αξιολογήσει και να καθορίσει τις αμοιβές του προσωπικού. Είναι εμφανές πόσο σημαντική είναι η λειτουργία αυτή, γιατί όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν ανθρώπινο δυναμικό.

Υποδομή της επιχείρησης. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και έλεγχο της επιχείρησης, την χρηματοοικονομική διαχείριση, την διοικητική διαχείριση και την εφαρμογή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, ακόμη και σήμερα η τεχνική της αλυσίδας αξίας θεωρείται πολύ χρήσιμη για τη διοίκηση των επιχειρήσεων γενικά, αν και κάποιοι πιστεύουν ότι η τεχνική αυτή απευθύνεται περισσότερο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις και όχι τόσο σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες καθώς επίσης και σε μικρότερες επιχειρήσεις.

Η ανάλυση και γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης

Ανάλυση των κοινωνικών συνθηκών και της κουλτούρας του περιβάλλοντος
Κάθε Κοιν.Σ.Επ. είναι μια νέα οντότητα που δημιουργείται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Η επιτυχία της ή μη δεν εξαρτάται μόνο από τις δικές της δυνατότητες, αλλά και κατά πόσον ταιριάζει και προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε αυτό, όπως το ίδιο ισχύει και για κάθε ζωντανό οργανισμό.

Ας τη φανταστούμε σε μία κουκκίδα σε έναν γεωγραφικό χάρτη. Γύρω της υφίσταται ένα κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Θεσμοί, αντιλήψεις, αξίες, τυπικοί και άτυποι κοινωνικοί κανόνες κ.λπ. Αυτοί είναι οι «αόρατοι όροι» που χρειάζεται μια κοινωνική επιχείρηση να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη της, αν θέλει να ταιριάζει στο περιβάλλον και να αναπτυχθεί. Μέσω αυτών μπορεί να αντλήσει τους απαραίτητους υλικούς και ανθρώπινους πόρους, όπως και να συναλλαχθεί με επιτυχία με τους άλλους παράγοντες που δραστηριοποιούνται στο ίδιο περιβάλλον (π.χ. πελάτες, συνεργάτες, άλλοι οργανισμοί).

Ας έχουμε υπόψη ότι αυτό που αποκαλείται «καλή πρακτική», δηλαδή περιπτώσεις επιτυχημένων κοινωνικών επιχειρήσεων, δε θα υφίσταντο σε καμία περίπτωση, αν δεν αναπτύσσονταν σε ένα γόνιμο εξωτερικό περιβάλλον. Τα παραδείγματα στα οποία συνήθως αναφερόμαστε, όπως ο συνεταιρισμός του Modragon, η τράπεζα μικροπιστώσεων Gameen Bank, ο συνεταιρισμός του Rochdale, αλλά και ποικίλες άλλες πιο σύγχρονες πρακτικές, δε θα είχαν επιτύχει, αν δεν το «επέτρεπαν» οι εξωτερικές συνθήκες. Μάλιστα τις ίδιες ακριβώς πρακτικές, αν τυχόν τις μεταφέραμε σε άλλη περιοχή ή άλλη χρονική περίοδο, ενδεχομένως να είχαν αποτύχει πλήρως. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας οφείλει να εξετάσει τις συγκεκριμένες συνθήκες για να διαπιστώσει αν το περιβάλλον είναι γόνιμο για την ανάπτυξη κάποιας δραστηριότητας. Και αν εντοπίσει προβλήματα, να επιστρατεύσει τρόπους προσαρμογής χρησιμοποιώντας ενδεχομένως με τη βοήθεια του Συμβούλου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας τη μέθοδο ανάλυσης του κοινωνικού περιβάλλοντος που βασίζεται ενδεικτικά στην εξής καταγραφή:

Θεσμός/ Συνήθεια	Λειτουργικά οφέλη για τους συμμετέχοντες	Κίνδυνοι διαφορετικής συμπεριφοράς	Πώς χρειάζεται να συμπεριφερθεί η Κοιν.Σ.Επ.;
------------------	--	------------------------------------	---

Πρόκειται για μια βασική κοινωνιολογική ανάλυση του περιβάλλοντος και των συνθηκών, με την οποία μπορούμε να διαπιστώσουμε κατά πόσον μια Κοιν.Σ.Επ. ταιριάζει στο περιβάλλον, αλλά και τι χρειάζεται να πράξουμε ώστε να εναρμονιστεί σε αυτό. ³⁶

³⁶ Βλ. σχετικά Ζάννης, Π., 2015.

Εντοπισμός και διερεύνηση των πιθανών ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)
Ως ενδιαφερόμενα μέρη ορίζουμε πρόσωπα ή οργανισμούς που ενδιαφέρονται άμεσα ή έμμεσα για τη λειτουργία μίας οργάνωσης.³⁷ Αυτά μπορεί να είναι πελάτες, ανταγωνιστές, τοπικοί σύλλογοι, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.ά. Αυτοί δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον που προηγουμένως έχουμε αναλύσει. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να ελέγχουν υλικούς και άυλους πόρους που χρειαζόμαστε. Ανάλογα με τη φύση και τους σκοπούς της Κοιν.Σ.Επ., μπορεί να ενδιαφέρονται σε διαφορετικό βαθμό για τη συνολική λειτουργία ή για συγκεκριμένες όψεις της (όπως π.χ. για τα προϊόντα που προσφέρει).

Ο Κοινωνικός επιχειρηματίας εντοπίζει όλα τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη στο ευρύτερο περιβάλλον, αλλά και πέρα από αυτό. Οι ερωτήσεις-κλειδιά που θέτει είναι: *Ποια είναι τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη; Τι τους ενδιαφέρει από τη λειτουργία της Κοιν.Σ.Επ. μας; Τι θα μπορούσαν να χρειαστούν από εμάς; Τι μπορούμε να προσφέρουμε σε καθένα από αυτά; Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από τη λειτουργία μας; Πώς θα επιθυμούσαν να συμπεριφερόμαστε εμείς σε αυτά;* Ο γενικός κανόνας που πρέπει να έχουμε στο μυαλό είναι ο εξής: *Χρειάζεται να ανταποκριθούμε στις δικές τους ανάγκες... για να ανταποκριθούν στις δικές μας.* Στο σημείο αυτό χρειάζεται διαύγεια σκέψης και όχι προκαταλήψεις. Δεν αναρωτιόμαστε *τι θα έπρεπε ή τι νομίζουμε* ότι χρειάζονται από εμάς. Σημασία έχει *τι χρειάζονται πραγματικά*. Αναρίθμητες πρωτοβουλίες, πάσης φύσεως και μορφής, αποτυγχάνουν καθημερινά γιατί οι συντελεστές τους *νόμιζαν* ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη χρειάζονταν κάτι, ενώ στην πραγματικότητα ήθελαν κάτι άλλο. Ο Κοινωνικός επιχειρηματίας εφαρμόζει μία σειρά από τεχνικές για τη διερεύνηση των πραγματικών τους αναγκών. Η πιο απλή και συνηθισμένη τεχνική είναι να έλθει απευθείας σε επαφή για μια προσωπική συνέντευξη.

Ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι φυσικά πρόσωπα και άλλοι οργανισμοί, πέρα από το τοπικό περιβάλλον, ανάλογα με τη φύση και τους σκοπούς της Κοιν.Σ.Επ. Αν για παράδειγμα παράγει κάποιο προϊόν, όπως π.χ. γλυκά, ξυλόγλυπτα κ.ά., αναζητεί ενδιαφερόμενους και υπερτοπικά και απευθύνεται σε ένα ευρύτερο καταναλωτικό κοινό. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία έχουμε ή προσπαθούμε να έχουμε κάποια αμεσότερη επαφή. Εάν θέλουμε να επεκταθούμε σε μεγαλύτερα περιβάλλοντα, χρησιμοποιούμε πρόσθετες τεχνικές μάρκετινγκ, προβολής και διαφήμισης.

Το κυρίως εργαλείο που χρησιμοποιεί ο Κοινωνικός επιχειρηματίας για να καταλογοποιήσει και να αναλύσει τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι το επονομαζόμενο

³⁷ Τα ενδιαφερόμενα μέρη επιμερίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Εσωτερικά είναι κυρίως οι συμμετέχοντες στην Κοιν.Σ.Επ. Εδώ αναφερόμαστε μόνο στα εξωτερικά.

«stakeholders analysis», που στην πιο απλή μορφή του είναι ένας πίνακας στον οποίο καταγράφονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και γιατί τα χρειαζόμαστε. Στη συνέχεια τα κατατάσσουμε κατά σειρά σημασίας για την Κοιν.Σ.Επ. (βλ. πίνακα 1):

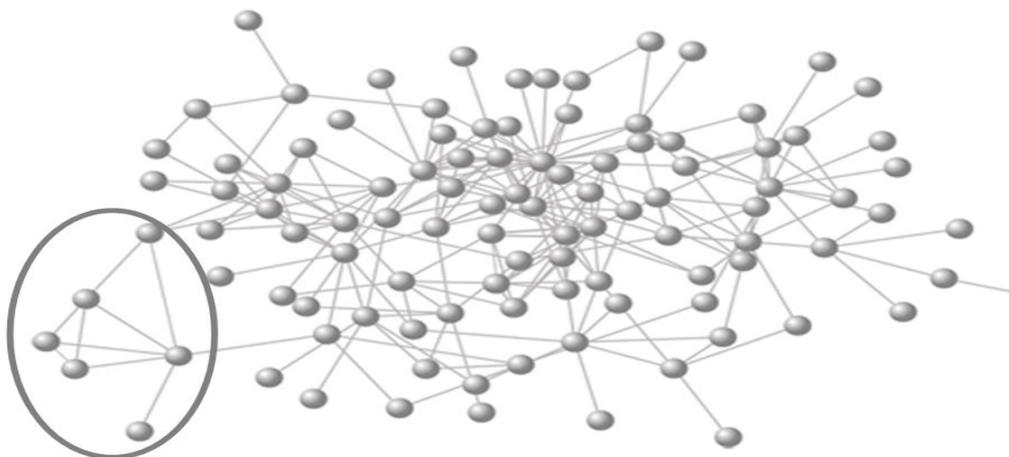
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	Τι μπορούν να μας προσφέρουν;					
	Προμήθεια πρώτων υλών	Προβολή -διαφήμιση	Αγορά προϊόντων	Συμβουλευτική ή καθοδήγηση	Δωρεές	Δικτύωση με άλλους παράγοντες
A	*					
B				*		
Γ			*			*
Δ					*	
E		*	*			*

Πίνακας 1: Ενδεικτική πρωταρχική ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών

Βάσει της ίδιας μεθόδου καταγράφουμε τι μπορεί να χρειάζεται από εμάς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος χωριστά. Αποτελεί μια πρώτη διερεύνηση, αλλά δεν περιοριζόμαστε σε αυτή.

Χαρτογράφηση και ανάλυση των σχέσεων των ενδιαφερόμενων μερών

Στην κλασική ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών συνήθως περιοριζόμαστε στη σχέση που δημιουργείται μεταξύ του δικού μας οργανισμού και του εκάστοτε άλλου παράγοντα. Όμως κάθε άνθρωπος ή φορέας που συναλλασσόμαστε έχει ανάλογα τα δικά του ενδιαφερόμενα μέρη. Τελικά διαμορφώνεται ένα πλέγμα από δίκτυα που συμπεριλαμβάνουν ποικίλες μορφές συναλλαγών. Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται ένα δίκτυο που μπορεί να περιλαμβάνει πελάτες, προμηθευτές, συνεργαζόμενους φορείς κ.ά. Οι γραμμές μεταξύ τους υποδηλώνουν ότι υπάρχει κάποιας μορφής σχέση. Σκοπός μας είναι να εντοπίσουμε και να διερευνήσουμε τις σχέσεις των δικών μας ενδιαφερόμενων μερών με τα δικά τους, ενώ ο κύκλος υποδηλώνει την ύπαρξη μίας οργάνωσης που συνδέεται με το συγκεκριμένο δίκτυο.



Εικόνα 1 Ένα κοινωνικό δίκτυο

Γιατί χρειάζεται να διερευνήσουμε τα δίκτυα των άλλων; Υπάρχουν πολλαπλοί λόγοι. Κατ' αρχάς, για να γνωρίζουμε καλύτερα με ποιους συναλλασσόμαστε. Ένα κλασικό ρητό λέει: «δείξε μου τους φίλους σου να σου πω ποιος είσαι». Αλλά και κατά δεύτερον, για να διερευνήσουμε ολόκληρο το πεδίο συνεργασιών που αναπτύσσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Συγκεντρώνουμε πληροφορίες, αποκτούμε προσβάσεις σε άλλα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη. Εντέλει γνωρίζουμε όχι μόνον ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη και τι ανάγκες έχουν, αλλά και πώς διαρθρώνονται οι μεταξύ τους σχέσεις. Μια οργανωμένη χαρτογράφηση μας παρέχει τη δυνατότητα να σχεδιάσουμε έναν «στρατηγικό χάρτη», για να κατανοήσουμε το πεδίο δραστηριοποίησής μας, και να σχεδιάσουμε τις απαιτούμενες ενέργειες, όπως θα αναφερθούμε στο τρίτο κεφάλαιο. Τέλος, μπορούμε να δημιουργήσουμε σχέσεις με έναν παράγοντα που μας ενδιαφέρει διαμέσου άλλων.

Οι κύριες ενότητες γνώσεων επιμερίζονται σε:

α) Ανάλυση του κοινωνικού δικτύου (social network analysis): Διερευνούμε τις διασυνδέσεις των παραγόντων που μας ενδιαφέρουν. Ένα ενδεικτικό σχήμα σχεδιασμού είναι το παρακάτω. Από αυτό μπορούμε να σχεδιάσουμε στρατηγικές για να πλησιάσουμε και να αξιοποιήσουμε παράγοντες που μας ενδιαφέρουν, παρ' ότι αυτοί αρχικά δεν ενδιαφέρονται για εμάς.

Η ανάλυση δικτύων αποτελεί μια ιδιαίτερη ενότητα στον επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, με ιδιαίτερη αξία για τις Κοιν.Σ.Επ. Εφαρμόζεται τόσο κατά την έναρξη και τον αρχικό σχεδιασμό, όσο και για τις ανάγκες της σχεδιασμένης ανάπτυξης και επέκτασης σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Οι συγκεκριμένες πρακτικές ακολουθούνται μάλλον εμπειρικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις, όμως ο οργανωμένος τρόπος μέσω στρατηγικών και εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Ίσως εκ πρώτης όψεως να φαίνεται σε κάποιους πολύπλοκο, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι. Χρειάζεται, ωστόσο, ειδική εκπαίδευση, ώστε ο Κοινωνικός επιχειρηματίας να είναι γνώστης της αξίας της ανάλυσης δικτύων, αλλά και κάποιων άλλων εργαλείων που θα διευκολύνουν το έργο του.³⁸

Αναλυτικότερα περί του εξωτερικού περιβάλλοντος

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε, ευρύτερα, να ορίσουμε τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το οικολογικό περιβάλλον, το διεθνές περιβάλλον. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία του οργανισμού.

Ανάλυση S.W.O.T

Μια επιχείρηση για να σχεδιάσει την πιο αποτελεσματική στρατηγική για την ίδια, πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, χρειάζεται να μελετήσει τις

³⁸ Οι εικόνες που παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνονται στο εκπαιδευτικό υλικό του ΤΕΙ της Αθήνας για τις Κοιν.Σ.Επ., Βλ. Ζάννης, Π., 2015.

δυνατότητες και τις αδυναμίες της στο εσωτερικό της και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις θα πρέπει να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που έχει η επιχείρηση (Θερίου, 2005). Βασική επιδίωξη της ανάλυσης αυτής είναι η απάντηση σε δυο βασικά ερωτήματα:

- A) πού βρίσκεται η επιχείρηση και
- B) πού θέλει να πάει

Η ανάλυση S.W.O.T, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς: (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι:

Εστίαση. Θα πρέπει να εστιαστεί η ανάλυση σε μια αγορά, έναν ανταγωνιστή, ένα τμήμα της επιχείρησης ή ένα τμήμα πελατών και όχι στο σύνολο της επιχείρησης, κάτι που δεν θα βγάλει σαφές αποτέλεσμα.

Συλλογικό Όραμα: Όταν η ανάλυση SWOT γίνεται από μια ομάδα στελεχών έχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, καθώς τα δεδομένα προέρχονται από πολλές πηγές και σε συντομότερο διάστημα από όταν συλλέγοντας ατομικά. Έτσι θα υπάρξει και ομοφωνία ως προς το όραμα που έχουν τα στελέχη για το μέλλον της επιχείρησης.

Προσανατολισμός προς τους πελάτες: Η ανάλυση ως κύριο στόχο έχει να αναζητήσει τρόπους καλύτερης προσέγγισης του πελάτη και ικανοποίησης του. Έτσι δύναμη ή αδυναμία που δεν γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, καλό θα ήταν να μην συμπεριληφθεί, για απλοποίηση της ανάλυσης.

Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος: Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι πραγματικές μόνο όταν είναι εξωτερικές και δε συναρτώνται από την ύπαρξη ή μη της επιχείρησης στην αγορά. Επίσης, χρειάζεται να μην προστεθούν στην ανάλυση ήδη γνωστές τακτικές, γιατί σκοπός της ανάλυσης είναι η εξαγωγή νέων συμπερασμάτων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προϋποθέσεις παραπάνω, μπορούμε να δημιουργήσουμε δυο ειδών στρατηγικές:

- A) Συνδυαστικές στρατηγικές, όπου συνδυάζουμε τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες, όπως επίσης συνδυασμό απειλών και αδυναμιών.

Β) Στρατηγικές μετατροπής ή εξουδετέρωσης, όπου προσπαθούμε να μετατρέψουμε τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τις απειλές σε ευκαιρίες ή προσπαθούμε να μετριάσουμε τις επιδράσεις.



Συγκεντρωτικά η ανάλυση S.W.O.T περιλαμβάνει στοιχεία που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<p>Ευέλικτη στρατηγική</p> <p>Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση</p> <p>Πλεονέκτημα κόστους</p> <p>Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά</p> <p>Ικανότητα στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων</p> <p>Ηγετική θέση στην αγορά</p> <p>Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση</p> <p>Τεχνολογία προστατευόμενη από</p>	<p>Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</p> <p>Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση</p> <p>Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις</p> <p>Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα</p> <p>Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών</p> <p>Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά</p>

πατέντες Ισχυρή διαφήμιση Ποιότητα προϊόντων-υπηρεσιών Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις- συμμάχους	Αδυναμίες σε θέματα Έρευνας & Ανάπτυξης Πολύ «ρηχή» γραμμή προϊόντων Αδυναμίες στον τομέα μάρκετινγκ
Ευκαιρίες(Opportunities)	Απειλές (External Threats)
Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς Επέκταση σε νέες αγορές ή νέες γεωγραφικές περιοχές Επέκταση της γραμμής προϊόντος Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα Καθετοποίηση δραστηριοτήτων Προσπάθεια απόσπασης μεριδίων αγοράς από ανταγωνιστές Εξαγοράζοντας ανταγωνιστών Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	Είσοδος στην αγορά ισχυρών ανταγωνιστών Απώλεια εισόδων από υποκατάστατα προϊόντα Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες Επαχθής οικονομικά, νέες κρατικές ρυθμίσεις παρεμβάσεις Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή προμηθευτών Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών Δημογραφικές αλλαγές

Πηγή: Thopson & Strickland(2001)

Αναγνώριση της αγοράς

Όπως προαναφέρθηκε, το μάρκετινγκ γενικά περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών μιας κοινωνικής επιχείρησης, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή και της κοινωνίας, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επιτυχείς πωλήσεις.



Στην ανάλυση της αγοράς θα πρέπει να περιληφθεί και η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ, όπου είναι η στρατηγική για την αλλαγή της συμπεριφοράς και στο οποίο θα

αναφερθούμε διεξοδικότερα σε επόμενη ενότητα. Συνδυάζει τις παραδοσιακές προσεγγίσεις για την κοινωνική αλλαγή με ένα συμπληρωματικό πλαίσιο σχεδιασμού και δράσης χρησιμοποιώντας νέες εξελίξεις στην επικοινωνιακή τεχνολογία και τις τεχνικές του μάρκετινγκ. Ο φορέας της αλλαγής, σχεδιάζοντας υλοποιώντας και ελέγχοντας ένα πρόγραμμα, επιδιώκει μέσω αυτού την αύξηση της αποδοχής μιας κοινωνικής ιδέας ή πρακτικής σε μια ή περισσότερες ομάδες κοινού στις οποίες στοχεύει.

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ εξελίχθηκε μέσα από τα ακόλουθα στάδια:

- το στάδιο της παραγωγής
- το στάδιο του προϊόντος
- το στάδιο της πώλησης
- το στάδιο του μάρκετινγκ
- το στάδιο του κοινωνικού μάρκετινγκ

-Το στάδιο της παραγωγής: στο στάδιο αυτό υπάρχει έντονη ζήτηση. Συνεπώς ότι παράγεται πρέπει να πουληθεί.

-Το στάδιο του προϊόντος: θεωρείται ότι οι καταναλωτές επιθυμούν τα προϊόντα εκείνα που προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα για τα χρήματα που δίνουν και για το λόγο αυτό η κοινωνική επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις ενέργειές της στο να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος της.

-Το στάδιο της πώλησης: βασικό μέλημα του σταδίου αυτού είναι το πώς θα αυξηθούν οι πωλήσεις της κοινωνικής επιχείρησης, σε συνδυασμό με το τι θέλει ο πελάτης (έμφαση δίνεται στο πως ο πελάτης θα χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρουμε, ανεξάρτητα αν το χρειάζεται ή όχι).

- Το στάδιο του μάρκετινγκ: η φιλοσοφία του μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι το κύριο έργο μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι να καθορίσει τις ανάγκες και επιθυμίες της ομάδας στόχου και να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στην παραγωγή και διανομή ικανοποιήσεων των αναγκών αυτών.

- Το στάδιο του κοινωνικού μάρκετινγκ: το κοινωνικό μάρκετινγκ ενδιαφέρεται όχι μόνο για την ικανοποίηση των επιθυμιών του καταναλωτή αλλά και των βασικών

αναγκών, ενδιαφερόντων και συμφερόντων του. Θέλει να στραφεί περισσότερο στις μη εξωτερικευμένες ανάγκες του και να δώσει προτεραιότητα στις ανάγκες και το όφελος του μεγαλύτερου κοινωνικού συνόλου, σε πλατιά χρονοδιαστήματα.

Το κοινωνικό προϊόν ή κοινωνική υπηρεσία είναι μια ιδέα ή πρακτική με την οποία ένα πρόγραμμα κοινωνικού μάρκετινγκ στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του κοινού στόχου. Οι κατηγορίες του κοινωνικού προϊόντος παρουσιάζονται ως προς την:

1. Άποψη, στάση ή αξία
 άποψη: αντίληψη που επικρατεί για ένα γεγονός
 στάση: θετική ή αρνητική εκτίμηση του ατόμου για ένα γεγονός
 αξία: γενικού περιεχομένου ιδέες του τι είναι σωστό ή λάθος

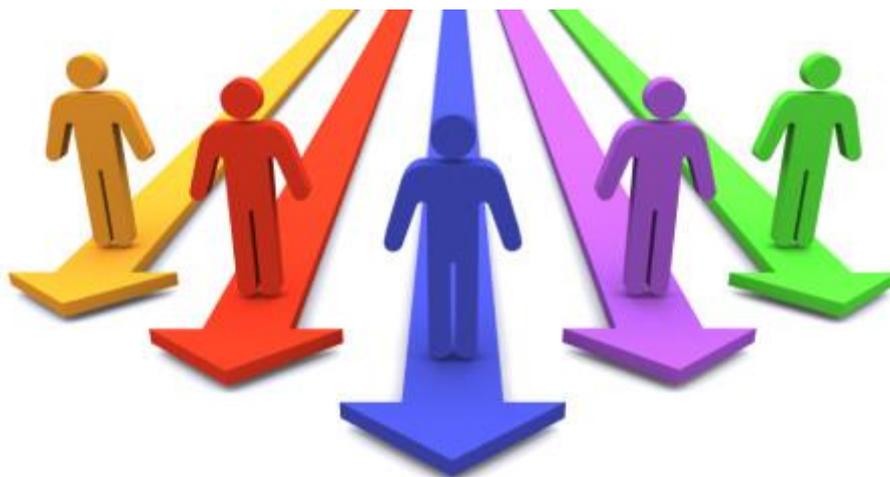
2. Κοινωνική πρακτική
 Γεγονότα με μικρή περιοδικότητα

 Καθιέρωση ενός πρότυπου συμπεριφοράς

3. Χρήση προϊόντος/υπηρεσίας
 Αποτελεί μέσο επίτευξης της κοινωνικής ιδέας ή πρακτικής

Διερεύνηση ανταγωνισμού

Συχνά οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αγνοούν την ύπαρξη του ανταγωνισμού για τις καινούριες επιχειρήσεις. Προφανώς πιστεύουν ότι στην αγορά δεν υπάρχουν παρόμοια υποκατάστατα ή ότι η επιτυχία τους δε θα προσελκύσει άλλους επιχειρηματίες. Οι υπάρχουσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά. Θα πρέπει να σχεδιαστούν και να συμπεριληφθούν τα ονόματα-κλειδιά των μελών της κοινωνικής επιχείρησης. Επίσης μέρος αυτής της αναφοράς θα πρέπει να είναι μια σύντομη αναφορά των δυνατών και των αδυνάτων σημείων του ανταγωνιστή. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει ένας κατάλογος που έχει σχέση με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν μπει πρόσφατα στην αγορά ή αυτά που ήδη εξετάζονται από τον ανταγωνιστή. Θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται μια εκτίμηση και επεξήγηση της πιθανότητας εισαγωγής της κοινωνικής επιχείρησης στην αγορά.



Ο όρος ανταγωνισμός στην κοινωνική οικονομία στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο ισχυρός, όσο στις συμβατικές επιχειρήσεις, όμως θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για τη βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Επίσης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας, αρκετές φορές οι ανταγωνιστές μπορούν να θεωρηθούν και ως συνεργάτες, αν αγωνίζονται για τον ίδιο κοινωνικό σκοπό. Συνεπώς, θα πρέπει να αξιολογούνται όλες οι τυχόν ανακύπτουσες αλληλοσυσχετίσεις.

Επιλογή στρατηγικής μάρκετινγκ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ σε μια κοινωνική επιχείρηση περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- τον προγραμματισμό της κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας βάσει υπεύθυνων προβλέψεων για τη μελλοντική ζήτηση,
- τον προγραμματισμό των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (βάσει ερευνών στην αγορά
- την επιλογή των δικτύων διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών
- τον καθορισμό των μέσων προβολής
- τον καθορισμό της τιμής πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών και των όρων πώλησης

-τον προγραμματισμό των πωλήσεων

-τη διαδικασία και τις μεθόδους διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών (τεχνική των πωλήσεων)

Σχέδιο προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών

Αν και η δομή των σχεδίων αυτών ακολουθεί σε γενικές γραμμές ένα συγκεκριμένο πρότυπο (όπως αυτό έχει υιοθετηθεί από την διεθνή αλλά και εγχώρια βιβλιογραφία), ωστόσο παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ κοινωνικών και μη κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι διαφορές αυτές δεν εντοπίζονται μόνο ως προς τις προτεραιότητες και τους στόχους του επιχειρησιακού σχεδιασμού, αλλά και σε άλλα βασικά θέματα όπως η προτεινόμενη τιμολογιακή πολιτική, το προσωπικό και οι διαδικασίες πρόσληψης, οι επιπτώσεις στο περιβάλλον κ.λπ.

Η δομή του σχεδίου προώθησης των υπηρεσιών και προϊόντων των κοινωνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει θέματα όπως:

Φιλοσοφία επιχείρησης	Βασική προτεραιότητα η υπηρετήση του κοινωνικού σκοπού και σε δεύτερη φάση η κάλυψη του κόστους και η εμφάνιση κερδοφορίας. Η λύση των απολύσεων εξετάζεται μόνο στην περίπτωση εξάντλησης όλων των δυνατών μέσων χρηματοδότησης και μόνο κατόπιν ζημιολογικών αποτελεσμάτων σε συστηματική βάση. Στην περίπτωση αυτή εξετάζεται η δυνατότητα απορρόφησης των εργαζομένων σε άλλες κοινωνικές ή συμβατικές επιχειρήσεις
Επιπτώσεις στο περιβάλλον	Αειφόρος ανάπτυξη (ανάπτυξη δηλαδή σεβόμενη το φυσικό περιβάλλον) περιορισμός των επιπτώσεων στο περιβάλλον
Ανθρώπινοι πόροι Στρατηγική προσλήψεων	Προσλήψεις βάσει κοινωνικών κριτηρίων
Μισθολογική πολιτική Εργασιακό πλαίσιο	Φιλικό προς τους εργαζομένους, υψηλότερη αμοιβή από τον μέσο όρο της αγοράς,

	πρόσληψη νέων εργαζομένων όταν αυξάνεται ο όγκος δουλειάς.
Τιμολογιακή πολιτική	Φιλική προς τους καταναλωτές ή προς τις άλλες επιχειρήσεις – συνήθως χαμηλότερη από τον μέσο όρο της αγοράς
Πολιτική μάρκετινγκ	Χαμηλού κόστους, έμμεση προβολή μέσα από ημερίδες εκθέσεις, προγράμματα, διαφημιστικά φυλλάδια κ.ά. Σημαντική συμβολή των δικτύων.

Το σχέδιο προώθησης υπηρεσιών και προϊόντων ή υπηρεσιών μιας κοινωνικής επιχείρησης θα πρέπει να ανταποκρίνεται στον κοινωνικό σκοπό που υπηρετεί και να στοχεύει με κατάλληλους τρόπους κοινό που απευθύνεται.

Χρηματοοικονομικό σχέδιο και τιμολόγηση

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο και η τιμολόγηση είναι ένα σημαντικό στάδιο του σχεδίου μάρκετινγκ. Στο ελάχιστο η τιμή πρέπει να απεικονίζει το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Γι' αυτό, στο σημείο αυτό του σχεδίου θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται ένα σχέδιο αφενός κόστους παραγωγής και αφετέρου κόστους μάρκετινγκ. Κάθε κόστος θα πρέπει να χαρακτηριστεί είτε ως σταθερό είτε ως μεταβλητό, έτσι ώστε εάν ακυρωθούν οι υπολογισμοί να μπορέσουν να δημιουργηθούν εναλλακτικές τιμές. Τα στοιχεία πωλήσεων από την ανάλυση της αγοράς προβλέπονται υποθέτοντας τις συγκεκριμένες τιμές πώλησης. Όμως ο καθορισμός τιμών που βασίζεται αποκλειστικά στο «σπάσιμο» των τιμών αγνοεί τις άλλες απόψεις καθορισμού των τιμών. Εάν ο κοινωνικός επιχειρηματίας έχει μία μοναδική σειρά προϊόντων λιανικής πώλησης, τότε μπορεί να χρεώσει πρόσθετη τιμή – τουλάχιστον στην αρχή λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης. Ο πιο στενός ανταγωνιστής θα πρέπει να μελετήσει αυτό που χρεώνει η επιχείρηση. Ένα καινούργιο προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να έχει μια λογική τιμή. Πολλές φορές οι κοινωνικές επιχειρήσεις διαθέτουν δωρεάν προϊόντα ή υπηρεσίες σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού-καταναλωτών, εξυπηρετώντας κάποιο κοινωνικό σκοπό. Στις περιπτώσεις



αυτές θα πρέπει να εξασφαλίζεται χρηματοδότηση για την κάλυψη των χρηματοοικονομικών αναγκών, για τη βιωσιμότητα και συνέχιση της κοινωνικής επιχείρησης.

Επικοινωνία με το κοινό

Ένα ακόμη σημαντικό στάδιο του σχεδίου μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία και επαφή με το κοινό, έτσι ώστε να μπορούν να προωθηθούν πληρέστερα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Τα επικοινωνιακά καθήκοντα μιας κοινωνικής επιχείρησης αναφέρονται όπως παρακάτω:

- ✓ Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής κοινωνικής επιχείρησης (επιλογής αγοράς στόχου, ανάπτυξη/καθορισμός στρατηγικής τοποθέτησης της κοινωνικής επιχείρησης και ανάπτυξη του επικοινωνιακού προϋπολογισμού και μίγματος).
- ✓ Καθορισμός επικοινωνιακών στόχων (γνωριμία της υπηρεσίας/προϊόντος στους καταναλωτές, δημιουργία επίγνωσης για την υπηρεσία/προϊόν, διευκόλυνση της προσπάθειας προσωπικών πωλήσεων, υποκίνηση δοκιμής της υπηρεσίας/προϊόντος, δημιουργία θετικής άποψης συγκριτικά με τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες και προϊόντα, υποκίνηση άμεσης αγοράς, βελτίωση της εικόνας της κοινωνικής επιχείρησης, υποκίνηση επαναλαμβανόμενων αγορών, διατήρηση επικοινωνιακής επαφής με πελάτες, ευχαρίστηση υφιστάμενου πελατολογίου για την προτίμησή τους και επιβεβαίωση ορθότητας αγοραστικής επιλογής).
- ✓ Επιμερισμός επικοινωνιακών στόχων ανά κοινό.



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με όσα ορίζει ο Νόμος για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία, προκειμένου να συστήσουμε Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση Ένταξης απαιτείται ιδρυτική ομάδα 7 μελών, για τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας η απαίτηση περιορίζεται σε 5 μέλη, ενώ για τη σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων στα τρία. Στους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων τα μέλη μπορούν να είναι αποκλειστικά φυσικά πρόσωπα, ενώ στις Κοιν.Σ.Επ. τα μέλη μπορεί να είναι είτε φυσικά είτε νομικά, εφόσον βεβαίως τα νομικά πρόσωπα δεν ξεπερνούν το 1/3 του συνόλου των μελών. Η συμμετοχή των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης απαγορεύεται, με μόνη εξαίρεση τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, όπου και επιτρέπεται η συμμετοχή Ν.Π.Δ.Δ. που υπάγονται σε Ο.Τ.Α. με την προϋπόθεση ότι έχουν εξασφαλίσει την έγκριση του εποπτευόμενου φορέα. Μέλος μίας Κοιν.Σ.Επ. δεν μπορεί να είναι μέλος και άλλης Κοιν.Σ.Επ. με ίδια δραστηριότητα, ενώ κάθε μέλος μπορεί να συμμετέχει μόνο σε έναν Συνεταιρισμό Εργαζομένων. Κάθε μέλος της Κοιν.Σ.Επ. ή του Συνεταιρισμού Εργαζομένων διαθέτει από μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα, το ύψος της οποίας δεν μπορεί να είναι κατώτερο των εκατό (100) ευρώ. Στο καταστατικό μπορεί να προβλέπεται η απόκτηση μέχρι και πέντε προαιρετικών μερίδων στην περίπτωση μιας Κοιν.Σ.Επ., ενώ αντίστοιχα για το Συνεταιρισμό Εργαζομένων ο αριθμός των προαιρετικών μερίδων δεν μπορεί να ξεπερνά τις τρεις. Η είσοδος νέων μελών επιτρέπεται με την υποχρέωση αγοράς τουλάχιστον μίας μερίδας.

Η διοίκηση της Κοιν.Σ.Επ. και του Συν.Εργ. γίνεται από τη **Γενική Συνέλευση** των μελών της και τη **Διοικούσα Επιτροπή/Διοικητικό Συμβούλιο**, αντίστοιχα, η οποία/το οποίο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση, αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη, συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον, μία φορά ανά τρεις μήνες, ή όσο συχνά κριθεί αναγκαίο από το 1/3 των μελών της, αλλά όχι λιγότερα από δύο άτομα. Η ιδιότητα του μέλους Διοικούσας Επιτροπής/Διοικητικού Συμβουλίου είναι άμισθη. Αν η Κοιν.Σ.Επ. έχει μόνο πέντε (5) μέλη, αντί Διοικούσας Επιτροπής, τα μέλη μπορεί να εκλέξουν διαχειριστή, ο οποίος αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες της Διοικούσας Επιτροπής. Αντίστοιχα, αν ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων έχει μόνο τρία μέλη, αντί Διοικητικού Συμβουλίου, τα μέλη μπορεί να εκλέξουν διαχειριστή, ο οποίος και σ' αυτή την περίπτωση αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται τακτικά, κατόπιν απόφασης της Διοικούσας Επιτροπής/Δ.Σ., μία τουλάχιστον φορά κάθε έτος και σε κάθε περίπτωση πριν την υποβολή της ετήσιας φορολογικής δήλωσης, με σχετική απόφαση της Διοικούσας Επιτροπής ή του διαχειριστή που απευθύνεται προς τα μέλη, προ τουλάχιστον τριών (3) ημερών. Η Γενική Συνέλευση των μελών συνέρχεται εκτάκτως με πρόσκληση που απευθύνεται προς τα μέλη τουλάχιστον προ δύο (2) ημερών, είτε με απόφαση της Διοικούσας Επιτροπής/Διοικητικού Συμβουλίου, είτε με πρωτοβουλία του διαχειριστή, είτε εφόσον υποβληθεί σχετικό αίτημα με συγκεκριμένο θέμα προς τη Διοικούσα Επιτροπή από το 1/3 των μελών της Γ.Σ. Αν η Διοικούσα Επιτροπή/Διοικητικό Συμβούλιο αρνείται τη σύγκληση αυτή, τα μέλη αυτά δικαιούνται να τη συγκαλέσουν αυτοβούλως.

ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ

Διανομή κερδών

Ο Νόμος για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία προβλέπει περιορισμένη διανομή των κερδών αποκλειστικά στα μέλη-εργαζομένους και στους απλούς εργαζομένους της Κοιν.Σ.Επ. και του Συν.Εργ. σύμφωνα με το ακόλουθο τρόπο:

- ✓ Ποσοστό έως 35% διανέμεται στα μέλη-εργαζομένους και στους απλούς εργαζομένους της Κοιν.Σ.Επ. και του Συν.Εργ. ως κίνητρο απόδοσης,
- ✓ Ποσοστό έως 5% διατίθεται για το σχηματισμού του τακτικού αποθεματικού της επιχείρησης
- ✓ Ποσοστό έως 60% διατίθεται για δραστηριότητες της διευρυμένης παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. και του Συν.Εργ. που δεν είναι εργαζόμενοι δεν έχουν, λοιπόν, δικαίωμα στη διανομή των κερδών. Από την πρόβλεψη του προηγούμενου εδαφίου, εξαιρούνται τα μέλη των Αστικών Συνεταιρισμών του Ν. 1667/1986 (Α' 196), που έχουν αποκτήσει την ιδιότητα του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, για τα κέρδη που προκύπτουν από τις συναλλαγές μεταξύ των μελών με το συνεταιρισμό, τα οποία και καλούνται πλεόνασμα. Για το σχηματισμό του

πλεονάσματος τηρείται διακριτός λογαριασμός. Με απόφαση των Υπουργών Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Οικονομικών ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες τήρησης και εφαρμογής του ανωτέρω λογαριασμού.

Φορολογικές Ελαφρύνσεις

Μάλιστα, το ποσοστό έως 35% των κερδών προ φόρων, το οποίο καταβάλλεται από τους Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στους εργαζόμενους τους θεωρείται ως ακαθάριστο εισόδημα από μισθωτή εργασία. Ειδικά, για τους φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, στον προσδιορισμό του κέρδους από επιχειρηματική δραστηριότητα δεν περιλαμβάνεται αυτό το ποσοστό έως 35% των κερδών προ φόρων, εφόσον αυτό καταβάλλεται στους εργαζομένους τους».

Επιπρόσθετα στο Νόμο έχει προβλεφθεί εξαίρεση από την υποχρέωση καταβολής του τέλους επιτηδεύματος για εκείνους τους φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας με τη μορφή Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης ή Συνεταιρισμού Εργαζομένων, εφόσον δεν έχουν παρέλθει πέντε (5) έτη από την πρώτη έναρξη εργασιών τους.

Υποχρεώσεις της Κοιν.Σ.Επ.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι και εργαζόμενοι της με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Αμείβονται για την παρεχόμενη εργασία και έχουν όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία. Υπόχρη προς απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών προς τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης είναι η Κοιν.Σ.Επ.

Επισημαίνεται, ότι η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου μόνο με την ιδιότητα του μέλους σε Κοιν.Σ.Επ. δεν του προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δεν δημιουργεί ατομικές ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις.

Βεβαίως, η παροχή υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του σκοπού της Κοιν.Σ.Επ. από μέλη της, τα οποία δεν βρίσκονται σε εργασιακή σχέση με αυτήν, είναι μη αμειβόμενη σύμβαση εντολής κατ' άρθρο 713 επ. Α.Κ.. Η σύμβαση εντολής που συνάπτεται μεταξύ μελών και Κοιν.Σ.Επ. οφείλει να γίνεται εγγράφως, να περιγράφει με σαφήνεια την παρεχόμενη υπηρεσία και σε καμία περίπτωση δε μπορεί να υπερβαίνει τις 16 ώρες εβδομαδιαίως. Με απόφαση του Υπουργού

Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης θα ρυθμιστούν οι ειδικότεροι όροι υπό τους οποίους παρέχονται οι σχετικές υπηρεσίες και κάθε άλλο σχετικό θέμα. Για τους Κοιν.Σ.Π.Ε. εφαρμόζεται το άρθρο 12 του Ν. 2716/1999 (Α' 270).

Η Κοιν.Σ.Επ. οφείλει να τηρεί Μητρώο Εθελοντών, στο οποίο καταγράφονται τα μη μέλη, που λειτουργούν ως εθελοντές και υποστηρίζουν τις δράσεις του Φορέα. Οι λεπτομέρειες τήρησης του Μητρώου Εθελοντών καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Η Κοιν.Σ.Επ. δεν έχει ασφαλιστικές υποχρεώσεις προς τα μη μέλη που λειτουργούν ως εθελοντές, εφόσον πληρούνται σωρευτικά οι παρακάτω προϋποθέσεις:

α. Από την εθελοντική δράση δεν παράγονται άμεσα έσοδα για το Φορέα.

β. Η δράση έχει προαποφασισθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή τη Διοικούσα Επιτροπή του Φορέα. Η απόφαση, η πρόσκληση και το πρόγραμμα της δράσης που θα γίνει χρήση εθελοντών καταγράφονται σε πρακτικό, το οποίο προδημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του Φορέα.

Ο Φορέας Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας: α) Ευθύνεται για τυχόν ζημιές που προξενήθηκαν στον εθελοντή κατά την παροχή της εθελοντικής του απασχόλησης στο Φορέα. β) Σε περίπτωση που ο εθελοντής απασχολείται στο εξωτερικό, ο Φορέας παροχής εθελοντικής απασχόλησης αναλαμβάνει πλήρως τα έξοδα ταξιδιού, διαβίωσης, καταλύματος, επαναπατρισμού και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, καθώς και κάθε άλλη δαπάνη που θα προκύψει κατά τη διάρκεια διαμονής του εθελοντή στο εξωτερικό.

Ο αριθμός των εργαζομένων μη μελών δε μπορεί να υπερβαίνει σε ποσοστό το 40% του συνόλου των εργαζομένων της Κοιν.Σ.Επ.. Το ποσοστό αυτό μπορεί να αυξάνεται μέχρι και το 50% του συνολικού ποσοστού των εργαζομένων της Κοιν.Σ.Επ. κατόπιν αιτιολογημένης απόφασης του Τμήματος Μητρώου επί αιτήσεως της Κοιν.Σ.Επ. για την αντιμετώπιση έκτακτων εποχικών αναγκών για χρονικό διάστημα που δεν μπορεί να υπερβαίνει τους έξι (6) μήνες ανά ημερολογιακό έτος.

Ειδικά για τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων ποσοστό 30% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. Η συμμετοχή σε αυτές των φυσικών προσώπων που ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού και προσμετρώνται στο παραπάνω ποσοστό

πρέπει να διενεργείται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το οποίο προσδιορίζεται στο καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ.. Αν για οποιονδήποτε λόγο σταματήσει να πληρούται το ανωτέρω ποσοστό, ο Φορέας πρέπει εντός τριών (3) μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων. Άλλως μετατρέπεται σε Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας.

Ομοίως για τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων, ποσοστό 50% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. Η συμμετοχή σε αυτές των φυσικών προσώπων που ανήκουν στις Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού και προσμετρώνται στο παραπάνω ποσοστό πρέπει να διενεργείται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το οποίο προσδιορίζεται στο καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ.. Αν για οποιονδήποτε λόγο σταματήσει να πληρούται το ανωτέρω ποσοστό, ο Φορέας πρέπει εντός τριών (3) μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων.

Η Κοιν.Σ.Επ. υποχρεούται, από τη δεύτερη χρήση λειτουργίας της, να παρουσιάζει ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας τουλάχιστον ίση με το 25% του κύκλου εργασιών της προηγούμενης χρήσης του. Η υποχρέωση αυτή αφορά τους Φορείς με κύκλο εργασιών και έσοδα επιχορηγήσεων της προηγούμενης ετήσιας χρήσης μεγαλύτερα από το 300 % του ετήσιου κόστους μισθοδοτικής δαπάνης ενός υπαλλήλου πλήρους απασχόλησης, με βάση τον κατώτατο νομοθετημένο μισθό χωρίς επιδόματα. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών λαμβάνεται, όπως ορίζεται στο Παράρτημα Α', του Ν. 4308/2014 (Α' 251).

Το ποσοστό των ακαθαρίστων εσόδων από τις δραστηριότητες της Κοιν.Σ.Επ. που προέρχεται από Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 65% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης, υπολογιζόμενου σε τριετή βάση. Από την πρόβλεψη του προηγούμενου εδαφίου, εξαιρούνται οι Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης της περίπτωσης α' της παραγράφου 2 του άρθρου 14 του Νόμου.

Για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η Κοιν.Σ.Επ. με την παρουσία της. Ειδικά, για τις υποχρεώσεις προς το Δημόσιο ο διαχειριστής ή ο πρόεδρος της διοικούσας επιτροπής της ευθύνεται αλληλεγγύως και εις ολοκλήρον με την Κοιν.Σ.Επ. για τις οφειλές της προς το Δημόσιο, σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν. 4321/2015 (Α' 32), το άρθρο 115 του Ν. 2238/1994 (Α'151) και το άρθρο 4 του Ν. 2556/1997 (Α' 270) και διατηρεί δικαίωμα αναγωγής κατά των λοιπών μελών της Κοιν.Σ.Επ. Για τις οφειλές προς το Δημόσιο διατηρεί δικαίωμα αναγωγής κατά

των λοιπών μελών της Κοιν.Σ.Επ., τα οποία για τις οφειλές του προηγούμενου εδαφίου, ευθύνονται έναντί του απεριόριστα και εις ολόκληρον.

Γενικά, η φορολόγηση των κερδών των Κοιν.Σ.Επ. ακολουθεί το συντελεστή φορολόγησης που ισχύει για τις Μ.Μ.Ε. Δεν υπόκεινται σε φορολογία των συνδρομών των μελών τους, καθώς και των δωρεών ή χορηγιών που τους γίνονται. Τέλος, το διανεμόμενο στους εργαζόμενους ποσό εκ των κερδών λογίζεται ως εισόδημα από μισθωτή εργασία και απαλλάσσεται της φορολογίας περί εισοδήματος νομικών προσώπων, της φορολογίας διανεμόμενων κερδών από νομικά πρόσωπα. Τέλος, οι Κοιν.Σ.Επ. έχουν υποχρέωση ενημέρωσης βιβλίων Β' κατηγορίας για ακαθάριστα έσοδα έως του ποσού του 1.500.000 ευρώ, ενώ για μεγαλύτερα ακαθάριστα έσοδα υποχρεούνται σε τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.

Υποχρεώσεις του Συνεταιρισμού Εργαζομένων

Το σύστημα αμοιβών και οι όροι εργασίας των μελών καθορίζεται από το καταστατικό ή ειδικές ρυθμίσεις εγκεκριμένες από τη Γενική Συνέλευση, που πάντως οφείλουν να κινούνται στο πλαίσιο της ισχύουσας εργατικής νομοθεσίας.

Ως προς τις ασφαλιστικές τους υποχρεώσεις, τα μέλη του Συνεταιρισμού Εργαζομένων εγγράφονται και ασφαίζονται στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών, διέπονται από τις ρυθμίσεις των παραγράφων 1, 2, 3 και 9 του άρθρου 39 και της παρ. 2 του άρθρου 41 του Ν. 4387/2016 (Α' 85), από την έναρξη εφαρμογής αυτών. Το ασφαλισμένο κατά τα ανωτέρω μέλος του Συνεταιρισμού Εργαζομένων δεν υπόκειται σε περαιτέρω ή άλλη παράλληλη ασφαλιστική υποχρέωση που προκύπτει εξ άλλης ιδιότητάς ή ως επιτηδευματίας ατομικής δραστηριότητας, και μόνη η ως άνω ασφαλιστική του κάλυψη, εκ της ιδιότητάς του ως μέλος του Συνεταιρισμού Εργαζομένων, το απαλλάσσει από κάθε άλλη προηγούμενη ή επόμενη ταυτόχρονη ασφαλιστική υποχρέωση, από την οποία να απορρέει ασφάλιση. Τέλος, η δαπάνη για τις ασφαλιστικές εισφορές των μελών βαρύνει το Συνεταιρισμό Εργαζομένων και εκπίπτει φορολογικά από τα έσοδά του.

Ως προς τις φορολογικές τους υποχρεώσεις για τις αμοιβές που λαμβάνουν τα μέλη, υπάγονται στις διατάξεις του εδαφίου δ' της παρ. 2 του άρθρου 12, καθώς και στις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 15 του Ν. 4172/2013 περί Κ.Φ.Ε., οι δε αμοιβές τους εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα του Συνεταιρισμού.

Ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων δύναται να προσλαμβάνει εργαζόμενους με σχέση εξαρτημένης εργασίας, χωρίς αυτοί να καθίστανται μέλη του. Το ποσοστό αυτό μπορεί να αυξάνεται μέχρι και το 50% του συνόλου των εργαζομένων, κατόπιν αιτιολογημένης απόφασης του τμήματος Μητρώου επί αιτήσεως του Συνεταιρισμού Εργαζομένων για αντιμετώπιση έκτακτων εποχικών αναγκών, το οποίο σε κάθε περίπτωση δεν μπορεί να υπερβαίνει τους έξι (6) μήνες ανά ημερολογιακό έτος. Ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων υποχρεούται να αποδίδει τις ασφαλιστικές εισφορές κάθε εργαζόμενου στο οικείο ταμείο υπαγωγής του. Ο αριθμός των εργαζόμενων μη μελών δεν μπορεί να υπερβαίνει σε ποσοστό το 25% του αριθμού των μελών.

Ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων υποχρεούται, από τη δεύτερη χρήση λειτουργίας του, να παρουσιάζει ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας τουλάχιστον ίση με το 25% του κύκλου εργασιών της προηγούμενης χρήσης του. Η υποχρέωση αυτή αφορά τους Φορείς με κύκλο εργασιών και έσοδα επιχορηγήσεων της προηγούμενης ετήσιας χρήσης μεγαλύτερα από το 300 % του ετήσιου κόστους μισθοδοτικής δαπάνης ενός υπαλλήλου πλήρους απασχόλησης, με βάση τον κατώτατο νομοθετημένο μισθό χωρίς επιδόματα. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών λαμβάνεται, όπως ορίζεται στο Παράρτημα Α', του Ν. 4308/2014 (Α' 251).

Ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων οφείλει να τηρεί Μητρώο Εθελοντών, στο οποίο καταγράφονται τα μη μέλη, που λειτουργούν ως εθελοντές και υποστηρίζουν τις δράσεις του Φορέα. Οι λεπτομέρειες τήρησης του Μητρώου Εθελοντών καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων δεν έχει ασφαλιστικές υποχρεώσεις προς τα μη μέλη που λειτουργούν ως εθελοντές, εφόσον πληρούνται σωρευτικά οι παρακάτω προϋποθέσεις:

α. Από την εθελοντική δράση δεν παράγονται άμεσα έσοδα για το Φορέα.

β. Η δράση έχει προαποφασισθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή τη Διοικούσα Επιτροπή του Φορέα. Η απόφαση, η πρόσκληση και το πρόγραμμα της δράσης που θα γίνει χρήση εθελοντών καταγράφονται σε πρακτικό, το οποίο προδημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του Φορέα.

2. Ο Φορέας Κοινωνικής και Αλληλεγγύης Οικονομίας: α) Ευθύνεται για τυχόν ζημιές που προξενήθηκαν στον εθελοντή κατά την παροχή της εθελοντικής του απασχόλησης στο Φορέα.

β) Σε περίπτωση που ο εθελοντής απασχολείται στο εξωτερικό, ο Φορέας παροχής εθελοντικής απασχόλησης αναλαμβάνει πλήρως τα έξοδα ταξιδιού, διαβίωσης, καταλύματος, επαναπατριsmού και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, καθώς και κάθε άλλη δαπάνη που θα προκύψει κατά τη διάρκεια διαμονής του εθελοντή στο εξωτερικό.

Για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων με την παρουσία του. Ειδικά για τις υποχρεώσεις προς το Δημόσιο, ο Διαχειριστής ή Ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνεταιρισμού Εργαζομένων ευθύνεται αλληλεγγύως και εις ολόκληρον με το Συνεταιρισμό Εργαζομένων, σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν. 4321/2015 (Α' 32), το άρθρο 115 του Ν. 2238/1994 (Α' 151) και το άρθρο 4 του Ν. 2556/1997 (Α' 270) και διατηρεί δικαίωμα αναγωγής κατά των λοιπών μελών του Συνεταιρισμού Εργαζομένων, τα οποία για τις οφειλές αυτές ευθύνονται έναντί του απεριόριστα και εις ολόκληρον.

Γενικά, η φορολόγηση των κερδών των Συνεταιρισμών Εργαζομένων ακολουθεί το συντελεστή φορολόγησης που ισχύει για τις Μ.Μ.Ε. Δεν υπόκεινται σε φορολογία των συνδρομών των μελών τους, καθώς και των δωρεών ή χορηγιών που τους γίνονται. Τέλος, το διανεμόμενο στους εργαζόμενους ποσό εκ των κερδών λογίζεται ως εισόδημα από μισθωτή εργασία και απαλλάσσεται της φορολογίας περί εισοδήματος νομικών προσώπων, της φορολογίας διανεμόμενων κερδών από νομικά πρόσωπα. Όπως διευκρινίστηκε και για τις Κοιν.Σ.Επ. και για τους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων έχει προβλεφθεί εξαίρεση από την υποχρέωση καταβολής του τέλους επιτηδεύματος για εκείνους τους φορείς, που δεν έχουν παρέλθει πέντε (5) έτη από την πρώτη έναρξη εργασιών τους. Τέλος, οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων έχουν υποχρέωση ενημέρωσης βιβλίων Β' κατηγορίας για ακαθάριστα έσοδα έως του ποσού του 1.500.000 ευρώ, ενώ για μεγαλύτερα ακαθάριστα έσοδα υποχρεούνται σε τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.

4. Η Βιωσιμότητα της Κοινωνικής Επιχείρησης μέσα από τη διαφορετικότητά της: Ο ρόλος του κοινωνικού μάρκετινγκ και της δικτύωσης, η έννοια και οι τεχνικές του κοινωνικού απολογισμού.

Η ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, παρ' ότι συνιστά νεολογισμό, εντούτοις δεν αναφέρεται σε καινοφανείς πρακτικές και δραστηριότητες. Συναντάμε τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα με ποικίλες μορφές, σε διαφορετικές κοινωνίες και εποχές. Κατά κύριο λόγο, αναφέρεται σε συλλογικές πρωτοβουλίες που αποσκοπούν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, να συνδυάσουν το κοινωνικό με το οικονομικό όφελος.

Η διάσταση του «οικονομικού» μας είναι περισσότερο προσιτή και οικεία, αν και συνήθως την κατανοούμε με όρους νομισματικούς, κερδοφορίας και αμοιβών από προσφορά εργασίας ή από πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Εδώ, όμως, θα χρειαστεί να την εκλάβουμε περισσότερο διασταλτικά: *«Οικονομικό»: Κάθε σκέψη ή ενέργεια που αποσκοπεί στην απόκτηση των υλικών και άυλων πόρων επιβίωσης ή διαβίωσης.* Σε αυτή τη διάσταση εντάσσονται νομισματικές και μη νομισματικές πράξεις που αποσκοπούν στην απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Κοινός παρονομαστής-κίνητρο είναι η ανταμοιβή ενός ατόμου με τη μορφή πόρων, που αποκτώνται με την αντιπροσφορά δικών του (είτε υλικών είτε με τη μορφή εργασίας).³⁹

Η έννοια του «κοινωνικού» μάλλον είναι περισσότερο αμφίσημη. Τι σημαίνει «κοινωνικός χαρακτήρας» και «κοινωνικό όφελος»; Στην πράξη είναι δύσκολο να προσδιοριστούν, και αυτό γιατί συχνά σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους.⁴⁰ Γι' αυτό τον λόγο είναι καλύτερα να οριστεί πιο ουδέτερα ως η *ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ ανθρώπων* (εκτός της πολιτικής και της οικονομίας). Όσο πιο αρμονικές, ποιοτικές, ουσιαστικές και χωρίς

³⁹ Ζάννης, Π., *Ο Τρίτος Τομέας: Μία Γενική Θεωρία*, 2013.

⁴⁰ Forbes, D., "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol., 27, no 2, 1998, Ostrower and Stone, "Governance: Research Trends, Gaps and Future Prospects", 2006.

αποκλεισμούς είναι οι σχέσεις, τόσο περισσότερο μιλάμε για κοινωνικά αναπτυγμένες κοινωνίες και συνακόλουθα πιο πλούσιες σε κοινωνικό κεφάλαιο. Αυτούς τους δύο ορισμούς θα πρέπει να έχει υπόψη του ένας υποψήφιος κοινωνικός επιχειρηματίας ως γνωσιακή αφετηρία για την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Και αυτό γιατί οι Κοιν.Σ.Επ., και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων δεν αποσκοπούν αποκλειστικά στην οικονομική διάσταση, αλλά και στην ενδυνάμωση του κοινωνικού δεσμού, στην αναβάθμιση των ίδιων των κοινωνικών σχέσεων. Η ιδιαίτερη επισήμανση της κοινωνικής διάστασης γίνεται για να απεγκλωβιστούμε από τον «οικονομισμό των πάντων» και να καταδειχτεί ότι οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις έχουν διττό προσανατολισμό: οικονομικό και κοινωνικό. Αν όμως έχουμε στο μυαλό μας μονομερώς την οικονομική διάσταση, τότε είναι μάλλον πιο χρήσιμα τα άπειρα εγχειρίδια μανάτζμεντ των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων που κυκλοφορούν στην αγορά.

Σε κάθε περίπτωση, οι οικονομικές σχέσεις βασίζονται και στις κοινωνικές, με τις τελευταίες να συνιστούν την υποδομή για την οικονομική ανάπτυξη. Στην πράξη, οι Κοιν.Σ.Επ., παρ' ότι προσανατολίζονται πρωτίστως στο οικονομικό και στη δημιουργία νέων εισοδημάτων, με έμφαση στις μη προνομιούχες κατηγορίες του πληθυσμού, εάν υποτιμήσουν τη διάσταση του κοινωνικού χαρακτήρα, πολύ δύσκολα θα επιβιώσουν. Μια παραδοσιακή κερδοσκοπική επιχείρηση, εφόσον διαβλέπει περιθώρια κέρδους, πολύ πιο εύκολα μπορεί να ρίξει τις τελικές τιμές ομοειδών αγαθών, σε σύγκριση με μια ανταγωνιστική Κοιν.Σ.Επ. Επομένως, το συγκριτικό πλεονέκτημα των τελευταίων έγκειται στην κοινωνική τους διάσταση.⁴¹ Το έργο του κοινωνικού επιχειρηματία, όπως και του Συμβούλου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, είναι να συμπεριλάβουν ισότιμα τη διάσταση του «κοινωνικού» στον σχεδιασμό και τη λειτουργία της οργάνωσής τους. Αλλά αυτό θα καταστεί εμφανές και σε επόμενες ενότητες.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα εστιάζει στην παρουσίαση των βασικών ζητημάτων που άπτονται της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας μιας κοινωνικής επιχείρησης. Είναι γνωστό, πως παρά τον έκδηλα κοινωνικό χαρακτήρα τους, οι

⁴¹ Βλ. Ζάννης, Π., «Η δικτύωση στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού των Κοιν.Σ.Επ.», 2015.

κοινωνικές επιχειρήσεις δεν παύουν να αποτελούν επιχειρήσεις και να ενσωματώνουν στοιχεία που απαντώνται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των παραδοσιακών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η διασφάλιση της βιωσιμότητας οφείλει και πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα για οποιαδήποτε κοινωνική επιχείρηση, ανεξαρτήτου κλάδου δραστηριοποίησης.

Γενικά, η βιωσιμότητα μιας οποιασδήποτε επιχείρησης κρίνεται από τη δυνατότητά της για μακροπρόθεσμη επιβίωση και την ικανότητά της να παράγει κέρδη για μεγάλη χρονική περίοδο. Εναλλακτικά, βιώσιμες θεωρούνται οι επιχειρήσεις στις οποίες μελλοντικοί επενδυτές θα ήθελαν να τοποθετηθούν. Τέτοιες επιχειρήσεις συνήθως:

- Δημιουργούν αξία και επιδεικνύουν συνέπεια από περίοδο σε περίοδο.
- Εμφανίζουν μεγάλη πιθανότητα μελλοντικών ταμειακών εισροών ή έχουν ιστορικό θετικών επιδόσεων και βελτίωσης των μεγεθών αυτών.
- Διαθέτουν διοικητικά στελέχη με «προσανατολισμό στην αγορά» και ικανότητες δημιουργίας εσόδων.
- Είναι σε θέση να πωλούν και να ανταγωνίζονται, να ευημερούν και να αναπτύσσονται όπως αυτό αποδεικνύεται από το ιστορικό τους ή φανερώνεται από αποφάσεις για αλλαγή προς τη σωστή κατεύθυνση.
- Διαθέτουν στρατηγικές εξόδου (υψηλή απόδοση της επένδυσης).

Αξιολόγηση και Κριτήρια Βιωσιμότητας Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Έχει ήδη τονιστεί ότι η βιωσιμότητα της κοινωνικής επιχείρησης αποτελεί στόχο επιθυμητό και το δίχως άλλο συναρτάται με τη συνειδητοποίηση και την ενίσχυση της διαφορετικότητας της επιχείρησης που έγκειται στην κοινωνική της διάσταση. Έτσι, στην επιτυχημένη και βιώσιμη λειτουργία της συμβάλλουν, παράλληλα, παράγοντες όπως:

- η κοινωνική προσφορά αυτή καθ' εαυτή,
- η παροχή υπηρεσιών προς τα ίδια τα μέλη της,
- το σύστημα αμοιβών που ρυθμίζει δίκαια την αναλογία ανώτατης προς κατώτατη αμοιβή για τους συμμετέχοντες,
- η συνδρομή εθελοντών στις λειτουργίες της και κυρίως
- οι αυξημένες δυνατότητες απορρόφησης ιδιωτικών ή κρατικών χορηγιών για την ενίσχυση της λειτουργίας τους

Σε κάθε περίπτωση όμως, η λειτουργία της Κοινωνικής Επιχείρησης εμπεριέχει και στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις αμιγώς ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως «επιχειρηματικότητα», «οικονομικός κίνδυνος», «λήψη αποφάσεων» και εν κατακλείδι «βιωσιμότητα».

Αν και η αξιολόγηση της οικονομικής συμπεριφοράς της Κοινωνικής Επιχείρησης γίνεται στη βάση «συμβατικά» αποδεκτών κριτηρίων/αποδόσεων, οι εν λόγω αποδόσεις δεν είναι οι ίδιες που θα αξιολογούσαν αντίστοιχα την λειτουργία μίας επιχείρησης της ελεύθερης αγοράς. Αυτό διότι οι συμβατικές αποδόσεις επικεντρώνονται σε μεγέθη όπως η κερδοφορία της επιχείρησης, οι υψηλές αποδόσεις των ιδίων, ή των επενδεδυμένων κεφαλαίων, η σημαντική Καθαρή Παρούσα Αξία, οι δανειακές επιβαρύνσεις κ.ο.κ.

Οι δείκτες οι οποίοι χρησιμοποιούνται, οι οποίοι όμως διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τις επιθυμητές αποδόσεις που χαρακτηρίζουν τη βιωσιμότητα μιας Κοινωνικής Επιχείρησης σε αντίθεση με μία συμβατική, είναι οι ακόλουθοι:

Καθαρή Παρούσα Αξία (Net Present Value).

Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (Internal Rate of Return) της επένδυσης.

Περίοδος αποπληρωμής (Payback Period).

Περιθώριο Μικτού, λειτουργικού και καθαρού κέρδους.

Αποδοτικότητα ιδίων, απασχολούμενων και συνολικών κεφαλαίων.

Χρηματοοικονομική επιβάρυνση (δανειακή επιβάρυνση, κάλυψη τόκων, τραπεζικών υποχρεώσεων, απορρόφηση μικτού κέρδους, απορρόφηση πωλήσεων).

Η διαφοροποίησή τους, η οποία αποτελεί και το διακριτό γνώρισμα του οικονομικού εργαλείου αξιολόγησης έγκειται στο ότι απαιτούνται σημαντικά χαμηλότερες αποδόσεις των αντίστοιχων δεικτών. Αυτό συμβαίνει, διότι η βελτιστοποίηση των δεικτών δεν αποτελεί το κεντρικό ζητούμενο της λειτουργίας μίας επιχείρησης του Τρίτου Τομέα, η οποία στη λειτουργία της ενσωματώνει χαρακτηριστικά ευρύτερης κοινωνικής προσφοράς (κοινωνικό όφελος σε αντίθεση με το αμιγώς οικονομικό όφελος), παροχή υπηρεσιών στα μέλη της, περιορισμένη ή μη διανομή κερδών εφ' όσον η λειτουργία της δεν περιορίζεται στο νεκρό σημείο, ευέλικτες μορφές απασχόλησης κ.λπ.

Τα τέσσερα βασικά κριτήρια και οι επιθυμητές αποδόσεις τους που αξιολογούν την βιωσιμότητα μιας Κοινωνικής Επιχείρησης, σύμφωνα με το παρουσιαζόμενο μοντέλο, είναι οι ακόλουθοι:

Καθαρή Παρούσα Αξία > 0 (Πόσο αξίζει η επιχείρηση σήμερα, με βάση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τη λειτουργία της)

Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης \geq με το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου (Εκτιμάται κόστος δανεισμού 7%, Επιθυμητή Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων 10%, ενώ συνυπολογίζεται και πιθανή επιχορήγηση)

Κέρδη προ φόρων > 0 από το 3ο έτος λειτουργίας περίπου

Δανειακή επιβάρυνση $\leq 0,8$ (80%) και βελτιούμενη

Ρευστότητα > 1 και βελτιούμενη σταδιακά

Είναι προφανές ότι οι προαναφερόμενοι δείκτες, αν και μη ευρύτερα αποδεκτοί για μία συμβατική επιχείρηση, στην περίπτωση μιας επιχείρησης του Τρίτου Τομέα αντιπροσωπεύουν ένα βιώσιμο περιβάλλον και διασφαλίζουν τη μεσο-μακροχρόνια εύρυθμη λειτουργία της Κοινωνικής Επιχείρησης.

Ως βασικοί συντελεστές ενίσχυσης της βιωσιμότητας και ανταγωνιστικότητας της Κοινωνικής Επιχείρησης μπορούν να αναφερθούν οι παρακάτω:

- Δικτύωση
- Μέτρηση και γνωστοποίηση του κοινωνικού αντικτύπου
- Έμφαση στην ποιότητα και στην εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης.

Η ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΚΡΙΣΙΜΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ

Εισαγωγή

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για καλύτερη ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς αλλά και για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει συμβάλει στην ολοένα και μεγαλύτερη εξάπλωση των επιχειρηματικών δικτύων. Οι επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα μικρού και μεσαίου μεγέθους, αντιλαμβάνονται την κρισιμότητα να δημιουργούν δίκτυα συνεργασίας και να στοχεύουν σε αγορές μακρύτερα από τον περίγυρό τους, να επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη και να επιχειρούν την έξοδό τους στη διεθνή αγορά. Προκειμένου να επιτευχθούν τέτοιοι στόχοι με σταθερότητα, οι συνεργασίες των επιχειρήσεων έχουν καθοριστική σημασία, καθώς και η καλλιέργεια κουλτούρας

συνεργασίας. Έτσι, η παραδοσιακή οικονομία των αγορών αντικαθίσταται από τη νέα οικονομία των δικτύων όπου οι πωλητές προϊόντων μετατρέπονται σε πάροχοι υπηρεσιών, οι πελάτες σε χρήστες και η πρόσβαση στα δίκτυα αυτά αποκτά βαρύνουσα σημασία. Το ίδιο ισχύει και στην κοινωνική οικονομία και στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Στη νέα δικτυωμένη οικονομία, οι αγοραίες συναλλαγές παραχωρούν τη θέση τους στις στρατηγικές συμμαχίες, που βασίζονται στην από κοινού άντληση πόρων και κατανομή των κερδών.

Οι νέες επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων των Κοιν.Σ.Επ. θα πρέπει να συγκεντρώνουν και να μοιράζονται τους συλλογικούς τους πόρους και τις στρατηγικές πληροφορίες, δημιουργώντας μεγάλα δίκτυα προμηθευτών-χρηστών που συνδιαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Στο νέο οικονομικό περιβάλλον, η αλλαγή αυτή καθ' εαυτή αποτελεί τη μόνη σταθερά, οδηγώντας τις επιχειρήσεις να ενταχθούν σε ένα δίκτυο αμοιβαία επωφελών σχέσεων που είναι σχεδιασμένες να βελτιστοποιούν τη συλλογική προσπάθεια, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερες εγγυήσεις για την επιτυχία του συνόλου του δικτύου, αλλά και της κάθε Κοιν.Σ.Επ. ξεχωριστά. Τα δίκτυα είναι πολύ ευέλικτα και ταιριάζουν καλύτερα στην ευμετάβλητη φύση του νέου οικονομικού περιβάλλοντος και ειδικότερα της εκδηλωνόμενης κρίσης που πλήττει τη χώρα τα τελευταία χρόνια, καθώς η συνεργασία και η ομαδική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων δίνουν την ευκαιρία στα μέλη να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ενώ οι επιχειρηματίες (μέλη και συνέταιροι) μιας Κοιν.Σ.Επ. εκχωρούν έναν βαθμό αυτονομίας και κυριαρχίας, ο αυθορμητισμός και η δημιουργικότητα που απορρέουν από τη δικτυωμένη συνεργασία, θα μπορούσε να δώσει ένα συλλογικό πλεονέκτημα στη νέα, πιο απαιτητική οικονομία. Επειδή τα δίκτυα συνεπάγονται πολλούς διαύλους επικοινωνιών, ποικίλες προοπτικές, παράλληλες επεξεργασίες των πληροφοριών, συνεχή ανάδραση και ανταμείβουν την καινοτόμα σκέψη, τα μέλη είναι πιθανότερο να δημιουργήσουν νέες επαφές, να συλλάβουν νέες ιδέες και να καταστρώσουν νέα σχέδια δράσης, λειτουργώντας σε ένα υπερεμπορικό περιβάλλον.

Στα πλαίσια προώθησης δημιουργίας ενός τοπικού δικτύου Κοινωνικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας, είναι αναγκαίο να επιδιωχθεί η διαμόρφωση μόνιμων δικτύων οριζόντιας και κάθετης συνεργασίας με τοπικούς κοινωνικοοικονομικούς συντελεστές που ενδιαφέρονται ή μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων συλλογικού οφέλους.

Οι ενδιαφερόμενες Κοιν.Σ.Επ. πρέπει να ξεκινήσουν μια σειρά επαφών με την τοπική αυτοδιοίκηση και τις κοινωνικές και αναπτυξιακές επιχειρήσεις, καθώς και με την Περιφέρεια που ανήκουν, με γενικότερο στόχο την υποστήριξη και την ενίσχυση των επιχειρηματικών προσπαθειών των νέων ή υπό σύσταση κοινωνικών επιχειρήσεων.

Παράλληλα πρέπει να επιδιωχθεί συνεργασία και με εξωτερικούς φορείς, όπως για παράδειγμα τα Επιμελητήρια, τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, τους Εμπορικούς Συλλόγους, τον ΕΛΟΤ για υπηρεσίες διασφάλισης ποιότητας, πρότυπα κ.λπ.

Συνέργιες για την ανάπτυξη σχέσεων πρέπει να αναπτυχθούν και με τον ερευνητικό και τεχνολογικό ιστό της περιοχής που ανήκει μια Κοιν.Σ.Επ., όπως Πανεπιστήμια, ΑΤΕΙ κ.ά. ερευνητικά ιδρύματα. Στόχος η σύναψη σταθερού πλαισίου συνεργασίας για παροχή επιστημονικών γνώσεων, η χρήση εργαστηριακού εξοπλισμού έναντι αμοιβής, η συμμετοχή σε εθνικά και κοινοτικά προγράμματα, οι αναζητήσεις εταιρών, η συμμετοχή σε ανθρωποδίκτυα κ.ά.

Δίκτυα και Clusters Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Αναφορικά με το διαχωρισμό των δικτύων και των συστάδων κοινωνικών επιχειρήσεων,

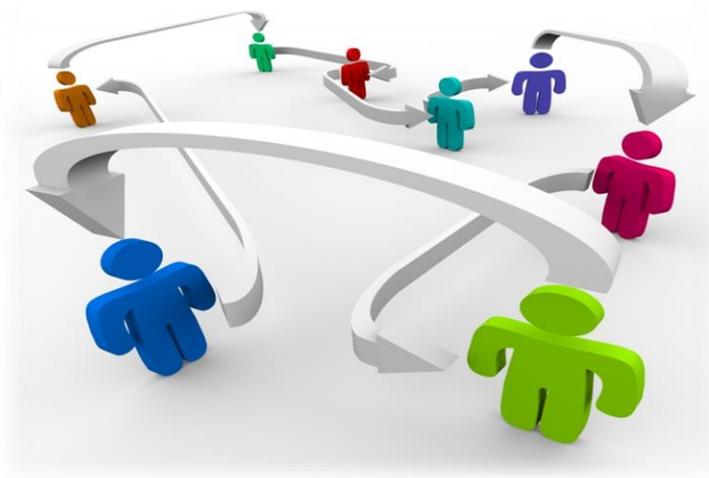
το δίκτυο είναι:

«Μια μορφή οργανωμένης οικονομικής δραστηριότητας, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο συναλλασσομένων μερών (ατόμων ή οργανισμών) που συνδέονται μεταξύ τους με ένα σύνολο σχέσεων»

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω ορισμό, τα δίκτυα των Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να διακριθούν σε προσωπικά και εταιρικά-συνεταιριστικά. Τα προσωπικά δίκτυα είναι οι σχέσεις συνεργασίας ενός εταιρίου με άλλους εταιίρους. Προσωπικά δίκτυα αναπτύσσονται σε όλες τις Κοιν.Σ.Επ. μιας και τα ιδρυτικά μέλη αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται για την ανάπτυξη και εφαρμογή του κοινωνικού σκοπού της επιχείρησης.

Ιδιαίτερα στις μικρές Κοιν.Σ.Επ., το προσωπικό δίκτυο μεταξύ των εταιίρων θεωρείται ως ισοδύναμο του συνολικού επιχειρηματικού δικτύου λόγω του μικρού αριθμού των εργαζομένων.

Τα συνεταιριστικά επιχειρηματικά δίκτυα μπορεί να είναι άτυπα ή τυπικά και να αφορούν στις σχέσεις της κοινωνικής επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.



Σαν ένα παράδειγμα άτυπου προσωπικού δικτύου θα μπορούσε να θεωρηθεί: Ένας εκ των συνεταιρών μιας Κοιν.Σ.Επ., προκειμένου να αξιοποιήσει τη γνώση και την πληροφορία προς όφελος της Κοιν.Σ.Επ. που εκπροσωπεί, μπορεί να συνομιλεί με διάφορα άτομα εξωτερικά προς την Κοιν.Σ.Επ. του ή άλλες Κοιν.Σ.Επ. και να αντλεί πληροφόρηση για κοινωνικές

διεργασίες, διαδικασίες παραγωγής (σε περιπτώσεις παραγωγικού και συλλογικού σκοπού), τους προμηθευτές και τις αγορές διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Τα άτομα αυτά μπορεί να εργάζονται σε συνεργαζόμενες Κοιν.Σ.Επ., αλλά μπορεί να προέρχονται και από τον κοινωνικό περίγυρο του ή άλλες κοινές επιχειρήσεις. Σε αυτόν τον τύπο κοινωνικού δικτύου, ο χρόνος, ο στόχος και οι συμμετέχοντες του δικτύου δεν προκαθορίζονται με σαφήνεια ούτε προσδιορίζονται συμβατικά, αλλά διαμορφώνονται ατύπως.

Γενικότερα μέσα από τη συνεργασία τους, οι επιχειρήσεις συμπληρώνουν η μία την άλλη και επιτυγχάνουν στόχους τους οποίους δε θα μπορούσαν να επιτύχουν μεμονωμένα. Η συμμετοχή των κοινωνικών επιχειρήσεων σε τυπικά δίκτυα είναι πιο σπάνια από τη διατήρηση άτυπων σχέσεων συνεργασίας, καθώς στα τυπικά δίκτυα οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να πληρούν κάποιες ελάχιστες προδιαγραφές. Τα τυπικά δίκτυα εστιάζουν κυρίως σε εμπορικά θέματα και καθορίζουν με σαφήνεια τον χρονικό ορίζοντα και το στόχο του δικτύου, καθώς και τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις. Αφορά κυρίως τις ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. συλλογικού και παραγωγικού σκοπού. Στο πλαίσιο αυτό, μεταξύ των συνεργαζομένων επιχειρήσεων υπογράφεται κάποιο σύμφωνο συνεργασίας.

Επιχειρηματικά δίκτυα μπορεί να συνάψει μια Κοιν.Σ.Επ. με διάφορες επιχειρήσεις/οργανισμούς, όταν οι συναλλαγές τους υπερβαίνουν τις αυστηρά

προδιαγεγραμμένες σχέσεις της αλυσίδας αξίας. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων/οργανισμών αποτελούν:

οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς, οι ανταγωνιστές, τα πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί.

Βαρύνουσα σημασία έχει δοθεί στη σύναψη δικτύων με τους πελάτες και τους προμηθευτές της κοινωνικής επιχείρησης. Οι στενοί και ποιοτικοί δεσμοί με τους πελάτες και η παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων και αναγκών τους συμβάλλει σημαντικά στην καινοτομία της κοινωνικής επιχείρησης, στη σωστή τοποθέτηση της ίδιας και των προϊόντων ή υπηρεσιών της στην αγορά καθώς και στην εκπλήρωση του κοινωνικού σκοπού.

Οι ουσιαστικές σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές είναι επίσης σημαντικές, καθώς μπορούν να προσφέρουν σημαντική πληροφόρηση για την αγορά και τις τεχνολογικές εξελίξεις και να οδηγήσουν στην από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο μπορεί, τέλος, να διαδραματίσει η δικτύωση της κοινωνικής επιχείρησης με πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα, ιδίως για την ασφαλέστερη εκτίμηση των αποτελεσμάτων εκπλήρωσης του κοινωνικού τους σκοπού. Αυτού του είδους οι συνεργασίες επιτρέπουν στην κοινωνική επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε τεχνολογία αλλά και γνώση, χωρίς να χρειάζεται να κάνει μεγάλες επενδύσεις υψηλού ρίσκου σε εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη.

Οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters) είναι:

«...γεωγραφικά κοντινές επιχειρήσεις και άλλοι φορείς (όπως πανεπιστήμια), που αλληλεπιδρούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς»

Το ίδιο ισχύει και για τις συστάδες κοινωνικών επιχειρήσεων. Κατά κύριο λόγο αποτελούνται από κοινωνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (οριζόντια clusters) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (κάθετα clusters). Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται είτε «επιχειρήσεις-εταίροι», είτε «επιχειρήσεις κορμού». Σκόπιμο είναι, όμως, να συμμετέχουν και άλλοι φορείς όπως είναι δημόσιοι φορείς, πανεπιστήμια, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, ινστιτούτα κ.λπ.

Σε αντίθεση με τα δίκτυα, οι συστάδες κοινωνικών επιχειρήσεων εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η γειτνίαση διευκολύνει την

επικοινωνία, τις μεταφορές, αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Όμως, στην περίπτωση που οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση, οι συστάδες δύνανται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.

Οι συστάδες κοινωνικών επιχειρήσεων αποτελούν μια από τις θεμελιακές ιδέες της κοινωνικής οικονομίας, η οποία στηρίζεται στην αλληλοβοήθεια, στην ανταλλαγή γνώσης, στη δημιουργία αλληλεξαρτήσεων έτσι ώστε να προαχθεί ο κοινωνικός σκοπός που επιτελούν.

Οι συστάδες συνήθως αναδύονται μέσα από ανάγκες της αγοράς και της κοινωνίας προκειμένου οι κοινωνικές επιχειρήσεις να:

- αποκτήσουν πρόσβαση σε νέα γνώση και συμπληρωματική τεχνολογία
- αξιοποιήσουν συνέργειες που τυχόν υπάρχουν ή να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας
- να εξυπηρετήσουν το κοινωνικό σύνολο
- να εξαλείψουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο
- να υλοποιήσουν από κοινού προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης
- να ενισχύσουν την αποδοχή στο κοινό
- να ανταλλάξουν προμηθευτές και χρήστες
- να αποκτήσουν αμοιβαία οφέλη όπως προκύπτουν από τη συμπληρωματική χρήση των πόρων και τη συνδυασμένη γνώση
- να επιταχυνθεί η διαδικασία μάθησης
- να μειωθεί το κόστος συναλλαγής
- να ξεπεραστούν εμπόδια διείσδυσης σε νέες αγορές
- να επωφεληθούν χρηματοδοτήσεων

Όμως συχνά δυστοκίες ή ατέλειες δεν επιτρέπουν την ανάδειξη τέτοιων μορφών συνεργασίας είτε αφορούν την κοινωνική οικονομία, είτε παραδοσιακούς κλάδους της οικονομίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις η πολιτεία μπορεί να υλοποιήσει πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των συστάδων. Οι πρωτοβουλίες αυτές δρουν ως καταλύτης και επιταχύνουν τη δημιουργία συστάδων επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στη συνειδητοποίηση της ανάγκης ή και παροτρύνοντας την ενεργή συμπεριφορά επιχειρήσεων για τη συμμετοχή τους.

Μια συστάδα κοινωνικών επιχειρήσεων είναι επιτυχής, εφόσον υλοποιεί δράσεις οι οποίες δεν μπορούσαν να προωθηθούν ή προωθούνταν λιγότερο αποτελεσματικά χωρίς τη σύναψη συνεργασιών. Η επιτυχημένη λειτουργία των συστάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των ανθρώπων να δημιουργούν σχέσεις και να συμμετέχουν σε δίκτυα, αλλά και από τη διάθεσή τους να μοιραστούν πληροφορίες. Κι αυτό γιατί η ύπαρξη επιχειρηματικών δικτύων μέσα σε μία συστάδα κοινωνικών επιχειρήσεων προωθεί τη συλλογική μάθηση τόσο κάθετα ανάμεσα στους πελάτες και προμηθευτές που ανήκουν στον ίδιο προμηθευτικό κύκλο όσο και οριζόντια μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Η καλλιέργεια κουλτούρας, η οποία προωθεί τη συνύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας, μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη τέτοιων δεσμών. Καταρχήν, όμως, θα πρέπει να υπάρχει συναίνεση σε βασικά στοιχεία, συνειδητοποίηση της ανάγκης συνεργασίας, κοινή πεποίθηση ότι τα οφέλη θα είναι αμοιβαία, καθώς και συνεχής προσωπική επικοινωνία. Η συνύπαρξη των ανωτέρω στοιχείων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων, η οποία είναι απαραίτητη για τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης.

Διαφορές συστάδων κοινωνικών επιχειρήσεων και επιχειρηματικών δικτύων κοινωνικών επιχειρήσεων

Οι συστάδες και τα δίκτυα κοινωνικών επιχειρήσεων συχνά θεωρούνται ως έννοιες ταυτόσημες. Κι αυτό γιατί τα δίκτυα αποτελούν βασικό δομικό στοιχείο των συστάδων κοινωνικών επιχειρήσεων. Η ύπαρξη δικτύων μέσα στις συστάδες διευκολύνει τη συνεργασία σε διάφορα θέματα όπως εκπαίδευση, χρηματοδότηση, τεχνολογική ανάπτυξη, επίτευξη κοινωνικού σκοπού, επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, εξυπηρέτηση πληθυσμού που πλήττεται κοινωνικά, σχεδιασμό προϊόντων, εφαρμογή σχεδίου μάρκετινγκ, εξαγωγές και διανομή.

Οι βασικές διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των συστάδων και των επιχειρηματικών δικτύων κοινωνικών επιχειρήσεων είναι:

- Οι συστάδες αποτελούνται από πολύ μεγαλύτερο εύρος συνεργαζόμενων κοινωνικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τα δίκτυα κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Οι συστάδες έχουν συγκεκριμένο γεωγραφικό προσδιορισμό σε αντίθεση με τα δίκτυα κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Οι συστάδες έχουν ευρύτερο στρατηγικό στόχο από τα δίκτυα. Μέσα σε μια συστάδα μπορούν να λειτουργούν παράλληλα πολλά διαφορετικά δίκτυα σε διάφορα επίπεδα.

Αναλυτικότερα οι διαφορές μεταξύ των δύο σχηματισμών αναλύονται στον παρακάτω πίνακα.

Διαφορές συστάδων κοινωνικών επιχειρήσεων από τα δίκτυα κοινωνικών επιχειρήσεων	
Συστάδες (clusters)	Δίκτυα
Συνήθως οι κοινωνικές επιχειρήσεις μέλη της συστάδας γειτνιάζουν	Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί
Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα	Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξαρχής και συνήθως δεν μεταβάλλεται
Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη	Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισότιμη
Οι σχέσεις είναι ελαστικές	Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες
Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται	Αποτελούν δραστηριότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων
Οι κοινωνικές επιχειρήσεις - μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα /υπηρεσίες	Οι κοινωνικές επιχειρήσεις-μέλη των δικτύων διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες
Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή	Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος
Δύνανται να περιέχουν δίκτυα επιχειρήσεων	Δεν δύνανται να περιέχουν συστάδες
Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις κοινωνικές επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους)	Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των κοινωνικών επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν

Κοινωνικά επιχειρηματικά δίκτυα και η ανάπτυξή τους

Στην παρούσα έκθεση γίνεται αναφορά στις δομές των επιχειρηματικών συμμαχιών, χρησιμοποιώντας τον όρο της δικτύωσης, αφενός γιατί εκφράζει καλύτερα τα δίκτυα μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπως και είναι οι περισσότερες

κοινωνικές επιχειρήσεις και αφετέρου, γιατί η δικτύωση αναφέρεται στην γενικότερη διαδικασία συνεργασίας και σύναψης συμμαχιών που λαμβάνει χώρα στη δημιουργία δικτύων.

Τις περισσότερες φορές, ομάδες κοινωνικών επιχειρήσεων, οι οποίες συνεργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων επιδιώξεων, και για τα αποτελέσματα κοινής δραστηριότητας έχουν αναγνωρίσιμο και μετρήσιμο αντίκτυπο στα μέλη τους. Επιπλέον είναι σύνηθες να έχουν περιορισμένο αριθμό μελών που έχουν συμφωνήσει να συνεργαστούν με κάποιο τρόπο για να επιτύχουν συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους, οι οποίοι πιθανότατα οδηγούν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην δημιουργία αμοιβαίου οικονομικού οφέλους. Τα δίκτυα κοινωνικών επιχειρήσεων δεν είναι αμιγώς στοχευμένα στην ενίσχυση των επιχειρήσεων και κινητοποιούνται για την επίτευξη ευρύτερων στόχων που αφορούν στην περιφερειακή και εθνική οικονομική ανάπτυξη για το καλό του συνόλου της κοινωνίας.

Η βασικότερη διαβάθμιση σε υποκατηγορίες κοινωνικών επιχειρηματικών δικτύων γίνεται με βάση τον βαθμό καθετοποίησής τους και περιλαμβάνει τους εξής τρεις τύπους:

1. Κάθετα δίκτυα: τα μέλη αναπτύσσουν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης σε συγκεκριμένο τομέα της παραγωγικής αλυσίδας (ή της παροχής υπηρεσιών). Τα δίκτυα αυτά στηρίζονται σε σχέσεις εισροών-εκροών, όπου το κάθε μέλος αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση στον τομέα του εξυπηρετώντας την αποτελεσματική παραγωγή (ή παροχή υπηρεσίας) και διάθεση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων ή υπηρεσιών προς τις τελικές αγορές.

2. Οριζόντια δίκτυα: αποτελούνται από κοινωνικές επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Συνήθως συνίστανται με στόχο την κοινή προώθηση, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, την κοινή προμήθεια πρώτων υλών κ.ά.

3. Συμπληρωματικά δίκτυα: αποτελούνται από κοινωνικές επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ούτε συνδέονται μεταξύ τους σε μια αλυσίδα παραγωγής (ή παροχή υπηρεσίας). Συνήθως συνίστανται για την προώθηση κοινών συμφερόντων διαφορετικών κλάδων κοινωνικών επιχειρήσεων, για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών, και τη δημιουργία κέντρων πληροφόρησης κ.ά.

Για τη λειτουργία ενός δικτύου είναι απαραίτητος ο χρονοπρογραμματισμός. Τα μέλη του δικτύου θα πρέπει να εκμεταλλεύονται σε πραγματικό χρόνο την προσφερόμενη γνώση, πληροφορία και τη σύναψη επαφών με τα υπόλοιπα μέλη. Οι επαφές θα πρέπει να είναι τακτικές με συναντήσεις των εκπροσώπων των κοινωνικών επιχειρήσεων και με επιτόπιες επισκέψεις για την κατανόηση των αλληλοσυσχετίσεων. Θα πρέπει εξ αρχής να καταγραφεί η υφιστάμενη δράση κάθε μέλους κοινωνικής επιχείρησης και να καθοριστεί η μελλοντική σύμπλευση και η κοινή δράση. Ασφαλώς με την πάροδο του χρόνου μπορούν να γίνουν διορθωτικές κινήσεις για την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου. Θα πρέπει μεταξύ των μελών να εξειδικευτούν οι θεματικές προτεραιότητες για την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ανάλογα με την εξειδίκευση και την εξυπηρέτηση του κοινωνικού σκοπού που υπηρετούν οι Κοιν.Σ.Επ. θα πρέπει να καταγραφούν οι προϋποθέσεις δικτύωσης εξ αρχής και να υπάρχει μια λειτουργία ανάδρασης και ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της λειτουργίας του δικτύου βάσει του χρονοπρογραμματισμού.

Πέραν του χρονοπρογραμματισμού, άλλα βασικά χαρακτηριστικά των δικτύων είναι:

το περιεχόμενο των δεσμών

η δομή του δικτύου και

η ισχύς των δεσμών μεταξύ των συνεργατών

Περιεχόμενο των δεσμών (Network Content)

Το περιεχόμενο ενός δικτύου υποδεικνύει τον τύπο των σχέσεων και τους πόρους που ανταλλάσσονται μεταξύ των συνεργατών και κατ'επέκταση των Κοιν.Σ.Επ. Σημαντικοί τύποι δικτύων που μπορούν να συμβάλουν στην κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μεταξύ άλλων οι εξής:

Δίκτυο πληροφόρησης για την αγορά (market knowledge network)

Η γνώση για την αγορά αντικατοπτρίζει τη γνώση του κοινωνικού επιχειρηματία ή της Κοιν.Σ.Επ. για τους πιθανούς πελάτες, τα κανάλια διανομής, τις κοινωνικές ανάγκες και εν γένει τη λειτουργία της αγοράς. Ένα αποτελεσματικό δίκτυο πληροφόρησης για την αγορά και τις κοινωνικές ανάγκες μπορεί να οδηγήσει την κοινωνική επιχείρηση στην αναγνώριση και εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών, καθώς της παρέχει γνώση για τα προβλήματα και τις τάσεις της οικονομίας και τη βοηθάει να αξιολογήσει τη μελλοντική βιωσιμότητα.

Δίκτυο τεχνολογικής πληροφόρησης (technological knowledge network)

Η τεχνολογική γνώση είναι εξίσου σημαντική για την κοινωνική επιχειρηματικότητα, καθώς η πλειοψηφία των σύγχρονων Κοιν.Σ.Επ., ανεξάρτητα από τον αν είναι Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, ή Κοιν.Σ.Επ. Κοινωνικής και Συλλογικής Ωφέλειας, χρειάζονται και τεχνολογική γνώση για να πραγματοποιήσουν καινοτομίες και να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά και γρήγορα τις ευκαιρίες που εντοπίζουν. Είναι σημαντικό, λοιπόν, για τις Κοιν.Σ.Επ. να διατηρούν ταυτόχρονα δίκτυα πληροφόρησης για την αγορά και για την τεχνολογία, καθώς οι δύο τύποι πληροφόρησης είναι συμπληρωματικοί. Η τεχνολογική αλλαγή από μόνη της δε δημιουργεί απαραίτητα επιχειρηματικές ευκαιρίες, ενώ η γνώση για την αγορά δεν μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά χωρίς την αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Δίκτυο συνεργασιών σκοπού (cooperative network)

Το δίκτυο συνεργασιών σκοπού αφορά στις συνεργασίες μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων, που στοχεύουν στην από κοινού επίτευξη ενός σκοπού. Αυτή η μορφή δικτύωσης είναι ιδιαίτερα σημαντική στις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης. Έτσι προωθούνται πλήρως λύσεις και συνεργασίες για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

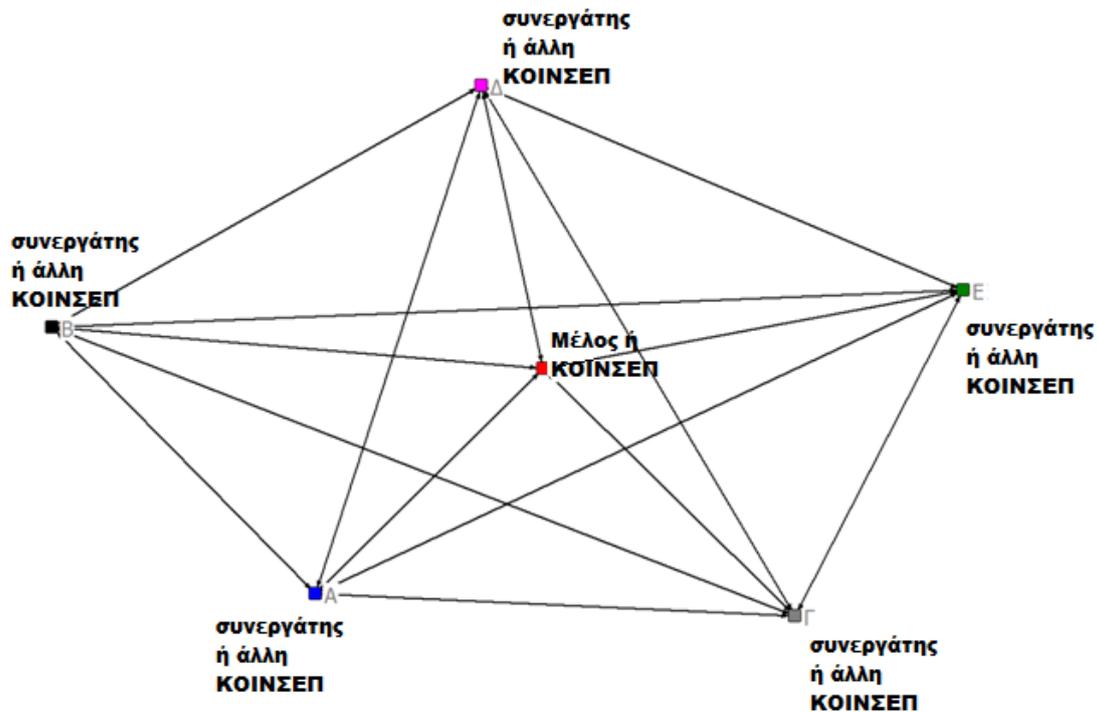
Δίκτυο οικονομικού κεφαλαίου (capital network)

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας (ή η κοινωνική επιχείρηση) μπορεί να απευθυνθεί σε ένα ανάλογο δίκτυο οικονομικού κεφαλαίου, προκειμένου να εξασφαλίσει το απαραίτητο οικονομικό κεφάλαιο, για να υλοποιήσει μια καινούρια επιχειρηματική ευκαιρία. Δυστυχώς, λόγω των οικονομικών συγκυριών που πλήττουν την χώρα τα τελευταία χρόνια, ανάλογα δίκτυα είναι δύσκολο να αναπτυχθούν.

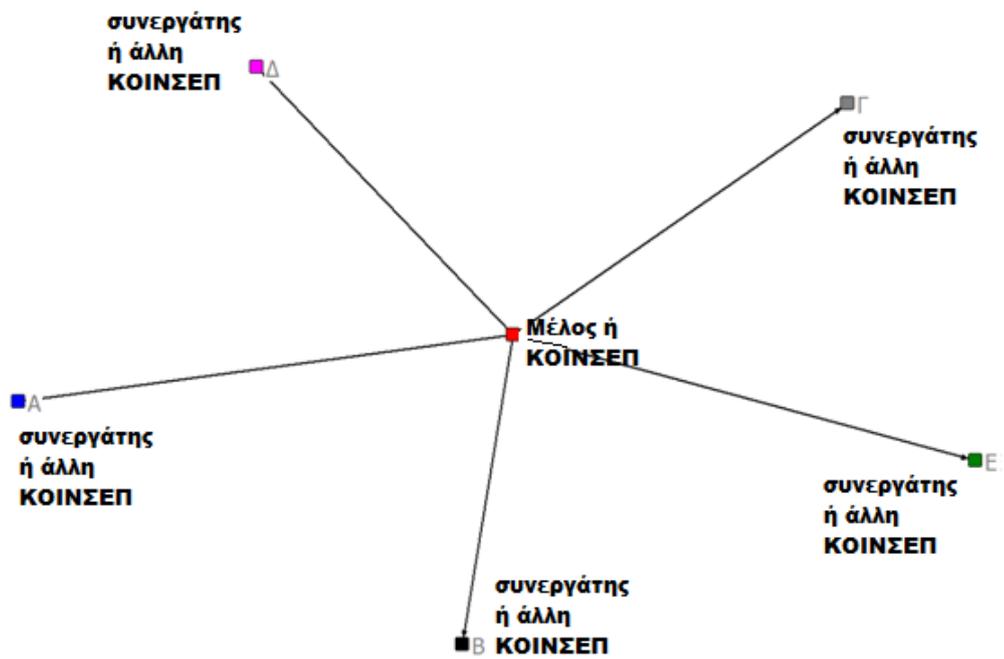
Εκτός, όμως, από τον τύπο των δεσμών σημαντικό είναι να μπορεί κανείς να αναγνωρίζει το μέγεθος του δικτύου και τα χαρακτηριστικά των πόρων που αντλεί από αυτό. Για παράδειγμα, σε ένα δίκτυο τεχνολογικής πληροφόρησης θα πρέπει κανείς να προσδιορίσει τον αριθμό των συνεργατών που του παρέχουν τεχνολογική πληροφόρηση, καθώς και την ποσότητα και την καινοτομικότητα της πληροφόρησης που αντλεί από κάθε μέλος και συνολικά σε επίπεδο δικτύου. Αναφορικά με το δίκτυο συνεργασιών σκοπού, θα πρέπει οι Κοιν.Σ.Επ. να προσβλέπουν σε κοινούς στόχους, στο μέγεθος επίτευξης αυτών και στην κοινωνική ανατροφοδότηση, μετρώντας τα αποτελέσματα στην κοινωνία.

Δομή του δικτύου(Network Structure)

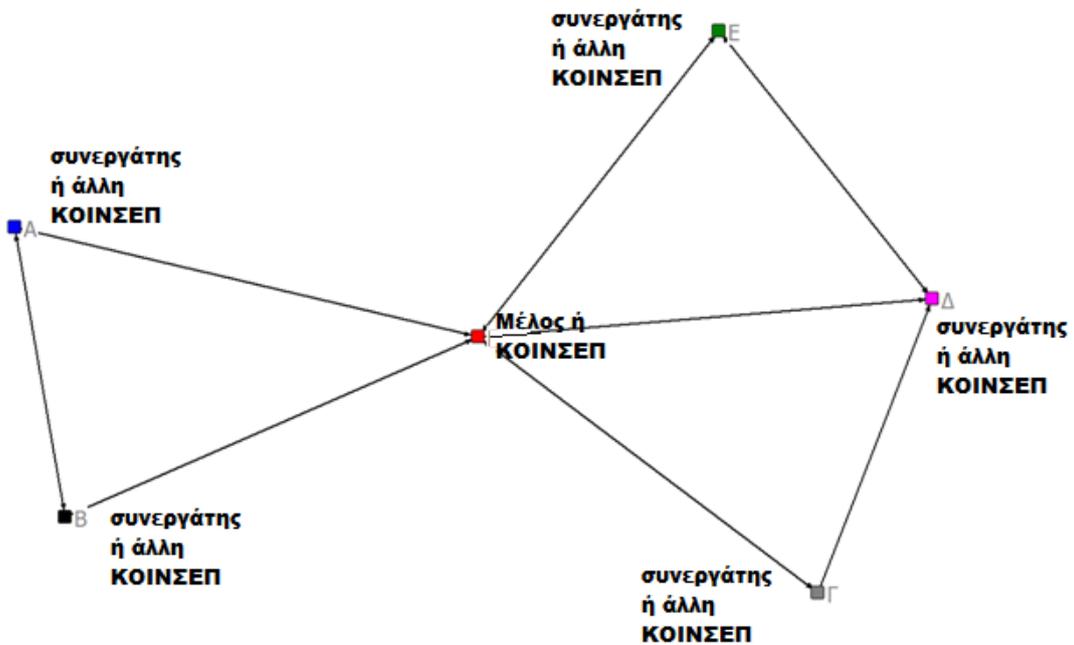
Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του δικτύου είναι η πυκνότητά του. Ένα δίκτυο είναι πλήρως πυκνό ή κλειστό, όταν όλα τα μέλη του γνωρίζονται μεταξύ τους. Σε αντίθεση, ένα δίκτυο είναι πλήρως ανοικτό, όταν οι συνεργάτες της ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. δεν έχουν καμία αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ακολουθώς παρατίθενται σχήματα τα οποία αναπαριστούν διάφορες δομές δικτύωσης, όπου σα μονάδα είναι ένα μέλος Κοιν.Σ.Επ. ή ολόκληρη η Κοιν.Σ.Επ. του οποίου ή της οποίας το δίκτυο μελετάμε και Α έως Ε είναι οι συνεργάτες του μέλους ή αντίστοιχα άλλες Κοιν.Σ.Επ.



Σχήμα 1: Πλήρως Κλειστό Δίκτυο



Σχήμα 2: Πλήρως Ανοικτό Δίκτυο



Σχήμα 3: Ενδιάμεση δομή δικτύου

Η κλειστή δομή (closed network structure) ενός δικτύου θεωρείται ωφέλιμη για την καινοτομία και την επίτευξη κοινών σκοπών, επειδή η αμοιβαία εμπιστοσύνη

και οι καθιερωμένοι κανόνες συνεργασίας που υπάρχουν αποτρέπουν τις μονομερείς συμπεριφορές από πλευράς των συνεργατών. Επιπλέον, εξυπηρετείται επαρκώς ο κοινωνικός σκοπός των Κοιν.Σ.Επ. ενώ τα μέλη ενός κλειστού δικτύου συνήθως γνωρίζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα και επικοινωνούν συχνά μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν ομοιότητες στη γνώση, τη γλώσσα και το γνωστικό πλαίσιο αναφοράς τους. Αυτό διευκολύνει την επικοινωνία τους και την ταχεία διάχυση της πληροφόρησης με μικρή προσπάθεια, αλλά ταυτόχρονα περιορίζει την ποικιλία και την καινοτομία της πληροφόρησης.

Ωστόσο υπάρχει, όμως, και η άποψη που υποστηρίζει ότι η ανοικτή δομή (open network structure) ενός δικτύου για κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πιο ωφέλιμη. Ένα δίκτυο είναι ανοικτό, όταν κανένας ή μια μικρή μερίδα των συνεργατών ενός μέλους (ή μιας Κοιν.Σ.Επ.) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Σε αυτήν την περίπτωση, το μέλος (ή η Κοιν.Σ.Επ.), του οποίου (της οποίας) το δίκτυο εξετάζουμε, βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση και έχει πρόσβαση σε άτομα-συνεργάτες ή άλλες Κοιν.Σ.Επ. με διαφορετικές γνώσεις και εμπειρίες και, κατά συνέπεια, πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους και ποικιλόμορφη πληροφόρηση. Η νέα και διαφοροποιημένη εξωτερική πληροφόρηση μπορεί να οδηγήσει στη γένεση καινοτόμων ιδεών και στην αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών με γνώμονα την κοινωνική ευημερία, με την προϋπόθεση ότι θα μπορέσει να γίνει αντιληπτή και κατανοητή από τον αποδέκτη.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κλειστής και της ανοικτής δομής ενός δικτύου.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κλειστής και ανοικτής δομής		
	ΚΛΕΙΣΤΗ ΔΟΜΗ	ΑΝΟΙΚΤΗ ΔΟΜΗ
Πλεονεκτήματα	<i>Εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα Κοινή γλώσσα, εύκολη και ταχεία επικοινωνία</i>	<i>πρόσβαση σε ποικιλόμορφη και νέα πληροφόρηση πρόσβαση σε άτομα με διαφορετικές γνώσεις εμπειρίες και εκπαίδευση</i>
Μειονεκτήματα	<i>επαναλαμβανόμενη πληροφόρηση έλλειψη επαρκούς ποικιλομορφίας στην πληροφόρηση</i>	<i>έντονες διαφοροποιήσεις σε γλώσσα και γνωστικά πλαίσια αναφοράς έλλειψη εμπιστοσύνης</i>

Με βάση τα παραπάνω δεν μπορεί να ειπωθεί ότι η μια δομή δικτύου είναι σε κάθε περίπτωση προτιμότερη από την άλλη για κάθε μια από τις δύο κατηγορίες ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. Ένταξης, Κοιν.Σ.ΕΠ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας). Αυτό εξαρτάται από την εμβάθυνση δραστηριοποίησης, την κοινωνικότητα των μελών που απαρτίζουν την Κοιν.Σ.Επ. και τη διάθεση να αλληλεπιδράσουν με άλλες Κοιν.Σ.Επ. ή μέλη Κοιν.Σ.Επ.

Τα οφέλη της κάθε μιας δομής εξαρτώνται επίσης από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η Κοιν.Σ.Επ., τον τύπο του δικτύου και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της σχέσης συνεργασίας.

Σε γενικές γραμμές, πάντως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ένα ανοικτό δίκτυο ευνοεί την αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών σε επίπεδο κοινωνικής πρόνοιας, επειδή παρέχει πρόσβαση σε καινοτόμο πληροφόρηση. Από την άλλη, ένα κλειστό δίκτυο ευνοεί την πρόσβαση σε οικονομικό κεφάλαιο για την εκμετάλλευση των ευκαιριών αυτών, λόγω της αυξημένης αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης που υπάρχει σε επίπεδο δικτύου και ταιριάζει περισσότερο στις Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας και στους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων.

Ένα χρήσιμο εργαλείο με το οποίο μπορεί μια κοινωνική επιχείρηση να αποτυπώσει την πυκνότητα ενός δικτύου παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Το συγκεκριμένο παράδειγμα αφορά στην άντληση της τεχνολογικής πληροφόρησης. Το ίδιο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για άλλους τύπους δικτύων, όπως η πληροφόρηση για την αγορά ή η παροχή επιχειρηματικών συμβουλών για την κοινωνική οικονομία καθώς και δικτύωση με σκοπό την αντιμετώπιση ενός κοινωνικού φαινομένου.

Εργαλείο Αποτύπωσης της Πυκνότητας ενός δικτύου τεχνολογικής πληροφόρησης

Για την ανάπτυξη του εργαλείου από μια κοινωνική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα κάτωθι βήματα:

1. Καταγραφή στον παρακάτω πίνακα των ονομάτων των πιο σημαντικών μελών-ατόμων που δεν ανήκουν στους εταίρους της κοινωνικής επιχείρησης ή δεν εργάζονται σε αυτή και από τους οποίους αντλείται τεχνολογική πληροφόρηση (για την ανάλυση του εργαλείου αποτύπωσης θεωρούνται πέντε μέλη-άτομα Α,Β,Γ,Δ,Ε).

2. Θα πρέπει να γίνει καταγραφή εάν τα μέλη-άτομα αυτά γνωρίζονται μεταξύ τους. Εάν γνωρίζονται, κυκλώνουμε το αντίστοιχο γράμμα.

Αντίστοιχα αντί για μέλη-άτομα μπορούν να καταγραφούν και ονόματα κοινωνικών επιχειρήσεων ή άλλων επιχειρήσεων που εμπλέκονται στο δίκτυο.

	Όνομα	Μέλη-άτομα που γνωρίζονται μεταξύ τους
A		A B Γ Δ E
B		A B Γ Δ E
Γ		A B Γ Δ E
Δ		A B Γ Δ E
E		A B Γ Δ E
Συμπληρώστε όσες γραμμές απαιτούνται σύμφωνα με τον αριθμό των μελών-ατόμων ή κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου		

Πρότυπα μοντέλα για τη δημιουργία cluster κοινωνικών επιχειρήσεων σε τομεακό και περιφερειακό επίπεδο

Η δημιουργία συστάδων Κοιν.Σ.Επ. αλλά και γενικότερα η δικτύωση μεμονωμένων κοινωνικών επιχειρήσεων σε τομεακό και περιφερειακό επίπεδο μπορεί να δράσει θετικά στην τοπική οικονομία. Μέσω της δικτύωσης και τις ανάπτυξης συστάδων σε τομεακό και περιφερειακό επίπεδο θα υποστηριχθούν οι υφιστάμενες κοινωνικές επιχειρήσεις, ενώ θα υποβοηθηθεί και το ξεκίνημα νέων πρωτοβουλιών κοινωνικής επιχειρηματικότητας παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες, μεταφέροντας βέλτιστες πρακτικές κοινωνικών επιχειρήσεων, προσφέροντας τεχνογνωσία, προάγοντας τη συνεργασία μεταξύ αυτών και τοπικών εξωτερικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα. Τα οφέλη από την ανάπτυξη συστάδων για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών μακροπρόθεσμα θα έχουν πολλαπλασιαστικά οφέλη για κάθε περιοχή παρέμβασης αποτελώντας κινητήρια δύναμη για τη βιώσιμη ανάπτυξη αυξάνοντας την κοινωνική συνοχή βελτιώνοντας την οικονομία.

Ένα πρότυπο μοντέλο ανάπτυξης συστάδας για κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να απαρτίζεται από ένα ικανό αριθμό επιχειρήσεων (κοινωνικών κυρίως χωρίς να αποκλείονται και οι συμβατικές επιχειρήσεις) οι οποίες θα συνεργαστούν μεταξύ

τους. Το μέγεθος των επιχειρήσεων παίζει ρόλο και κατά κανόνα όσο μικρότερες είναι οι επιχειρήσεις τόσο πιο εύκολα μπορούν να συνεργαστούν και να αλληλεπιδράσουν. Επίσης οι προοπτικές ανάπτυξης της συστάδας είναι μεγαλύτερες, μιας και η απουσία αλληλοσυγκρουόμενων οικονομικών κυρίως συμφερόντων ελαχιστοποιείται, ενώ τίθεται στο επίκεντρο και η προώθηση του κοινωνικού συμφέροντος.

Η τυπική δομή συστάδας κοινωνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις κορμού, τους υποστηρικτικούς φορείς, την ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών γνώσης και την ανάπτυξη κοινών υποδομών.



Σχήμα 5 : Τυπική δομή συστάδας κοινωνικών επιχειρήσεων

Για μια πρότυπη ανάπτυξη μια συστάδας κοινωνικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητη η παρουσία και η παράλληλη συνεργασία με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα με στόχο την αξιοποίηση των υποδομών και των υπηρεσιών, τους. Ταυτόχρονα θα πρέπει να περιληφθούν τα ακόλουθα βήματα:

- Θα πρέπει να γίνει ένα κάλεσμα σε κοινωνικές επιχειρήσεις με παρόμοιο σκοπό και να δοθεί σε όλες η ευκαιρία συμμετοχής σε δράσεις δικτύωσης, εκπαίδευσης και ενημέρωσης στα πλαίσια της δημιουργούμενης συστάδας
- Θα πρέπει να οριστούν χώροι κοινής δράσης (π.χ. χώροι στέγασης, χώροι φιλοξενίας σε πλήρως εξοπλισμένους χώρους, κοινά διαδικτυακά εργαλεία)
- Δημιουργία εκθεσιακού χώρου όπου θα φιλοξενοούνται εκθέματα (προϊόντα ή περιγραφόμενες υπηρεσίες) των κοινωνικών επιχειρήσεων που ανήκουν στη συστάδα
- Δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας ευρέσεως εργασίας που θα λειτουργεί εσωτερικά των εταιρών της συστάδας σε συνεννόηση με τους συνεργαζόμενους

φορείς (π.χ. διασύνδεση φοιτητών αν εμπλέκονται ακαδημαϊκά ιδρύματα, ανέργων ή άλλων ατόμων που επιδιώκουν την κοινωνική ενσωμάτωση)

- Δημιουργία συστήματος που να αποσκοπεί στη διοχέτευση δελτίων τύπου για την πρόοδο των εταιρών κοινωνικών επιχειρήσεων της συστάδας αλλά και σημαντικών ανακοινώσεων σε στοχευμένα ηλεκτρονικά μέσα (επιδίωξη οικονομιών κλίμακας και διασφάλιση κοινωνικού σκοπού)
- Δημιουργία συστήματος καθημερινής αξιοποίησης πληροφοριών, για θέματα που αφορούν τη συστάδα των κοινωνικών επιχειρήσεων και τον κλάδο συνεργασίας
- Δυνατότητα εξυπηρέτησης του κοινού αλλά και των κοινωνικών ομάδων που εξυπηρετούνται από την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων (όλα τα μέλη και τους φορείς του cluster)
- Υποδομή διασύνδεσης με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις και συμβατικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ενδιαφέροντος
- Ύπαρξη υποδομής για την κάλυψη αναγκών τηλεσυνεργασίας και την επικοινωνία με οποιοδήποτε μέρος του κόσμου
- Ημέρες καριέρας, ημέρες πληροφόρησης και ενημέρωσης του κοινού, ημέρες δικτύωσης και ανταλλαγής απόψεων των εταιρών της συστάδας αλλά και σύναψη νέων επαφών με εταιρούς εκτός συστάδας. Επαφή με ακαδημαϊκούς φορείς
- Δυνατότητες ενημέρωσης (μέσω εξειδικευμένων newsletters), εκπαίδευσης κατάρτισης, βιωματικής εκπαίδευσης και κοινωνικής δικτύωσης
- Διασφάλιση κοινωνικής αποδοχής. Η πρωτοβουλία ανάπτυξης cluster για να επιτύχει χρειάζεται κοινωνική αποδοχή, συνεπώς χρειάζεται κοινοποίηση των δράσεων και μαζική κοινοποίηση

Ακολούθως παρατίθεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα δημιουργίας νέας συστάδας που αφορά κοινωνικές επιχειρήσεις συλλογικού και κοινωνικής ωφέλειας, σε τομεακό και περιφερειακό επίπεδο. Συγκεκριμένα, το παράδειγμα αφορά συστάδα κοινωνικών επιχειρήσεων διάθεσης προϊόντων ενιαίας ταυτότητας. (π.χ. πιστοποιημένων βιολογικών προϊόντων).

Σαν αντικείμενα δραστηριοποίησης της συστάδας ορίζονται:

- η εφαρμογή κοινού συστήματος πιστοποίησης της προέλευσης/ποιότητας προϊόντων.
- η ένδειξη της ταυτότητας των προϊόντων με χρήση κοινού σήματος πιστοποίησης προέλευσης/ποιότητας
- η δυνατότητα διανομής προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από κοινού

- η κοινή αναζήτηση και προμήθεια προϊόντων από παραγωγούς. Σύναψη συμφωνιών διανομής προϊόντων ταυτότητας με παραγωγούς, χονδρέμπορους στο πλαίσιο συμμετοχής τους στη συστάδα.
- προβολή κοινωνικών επιχειρήσεων με χρήση κοινής επωνυμίας
- λειτουργία κοινού ηλεκτρονικού καταστήματος e-shop
- σχεδιασμός και χρήση κοινής τιμολογιακής πολιτικής
- παραγωγή και διανομή κοινού πληροφοριακού υλικού
- χάραξη καμπάνιας σε ηλεκτρονικά μέσα
- διερεύνηση νέων διαύλων διανομής προϊόντων

Ως μέλη της συστάδας μπορούν να οριστούν: καταστήματα λιανικού εμπορίου, συνεταιριστικές επιχειρήσεις, βιοτεχνίες, παραγωγοί προϊόντων, φορείς πιστοποίησης, κοινωνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (αποθήκευσης, διανομής, προβολής και προώθησης) κ.ά.

Βασικοί παράγοντες επιτυχούς ανάπτυξης δικτύων επιχειρήσεων

Με δεδομένους τους λόγους που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη clusters επιχειρείται, παρακάτω, να γίνει μια αναλυτική παράθεση των παραγόντων επιτυχούς ανάπτυξης δικτύωσης επιχειρήσεων. Η παρουσία των παραγόντων αυτών αντισταθμίζει τα προαναφερόμενα εμπόδια και συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη των δικτύωσης.

Κλειδί επιτυχίας των σχηματισμών αυτών είναι η εταιρική σχέση, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, η διάχυση πληροφορίας/γνώσης και η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων. Οι επιτυχημένες δικτύώσεις/clusters διευρύνονται συνεχώς και ενσωματώνουν νέους εταίρους. Αναλυτικά, οι παράγοντες για την επιτυχή ανάπτυξη δικτύωσης είναι οι ακόλουθοι:

- πρότερο ιστορικό και εμπειρία συνεργασιών για την επιχείρηση
- αυξημένο πνεύμα συνεργασίας και αίσθηση κοινού οράματος
- υψηλό επίπεδο καινοτομίας, τεχνολογικό επίπεδο και υιοθέτηση προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης
- διάθεση για ανάληψη κινδύνων
- δέσμευση για κατάρτιση προσωπικού και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων
- γεωγραφική θέση του δικτύου και εγγύτητα σε σχέση με οικονομικούς εταίρους, πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.
- θετική οικονομική προοπτική και προώθηση της επιχειρηματικότητας στο επίπεδο της Περιφέρειας που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δικτύου

- διαθεσιμότητα μηχανισμών χρηματοδότησης για επενδύσεις
- πρωτοβουλίες δικτύωσης
- διαθεσιμότητα ειδικευμένων υπηρεσιών που διευκολύνουν τις πρωτοβουλίες δικτύωσης
- διαθεσιμότητα γενικών υποδομών (μεταφορικό δίκτυο, τηλεπικοινωνίες, τραπεζικό σύστημα κ.λπ.)
- ύπαρξη ισχυρής και σαφούς ηγεσίας στο δίκτυο
- ύπαρξη κοινών εγκαταστάσεων παραγωγής
- χαμηλό επίπεδο εσωτερικού ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων του δικτύου.

Οφέλη δικτύωσης Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες, οι κοινωνικές επιχειρήσεις που δικτυώνονται έχουν καλύτερα αποτελέσματα από άλλες που δεν αναπτύσσουν αντίστοιχη δραστηριότητα. Η συμμετοχή σε συνεργατικούς σχηματισμούς προωθεί τη διάχυση της πληροφορίας, ενθαρρύνει την ανάπτυξη γνώσης και αντισταθμίζει τα εσωτερικά ελλείμματα πόρων και ικανοτήτων των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Η συμμετοχή του κοινωνικού επιχειρηματία ή της κοινωνικής επιχείρησης σε δίκτυα μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη για την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, η έγκαιρη πρόσβαση σε επικαιροποιημένη πληροφόρηση για την αγορά συνεισφέρει στην προσαρμογή της κοινωνικής επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό



περιβάλλον, ενώ η απόκτηση τεχνολογικής γνώσης συμβάλλει στην παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και στην πραγματοποίηση καινοτομιών σε παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και σε διαδικασίες παραγωγής ή διοίκησης. Επιπλέον, η αναζήτηση και άντληση οικονομικού κεφαλαίου μέσω των σχέσεων συνεργασίας μπορεί να συντελέσει τόσο στην επιβίωση της κοινωνικής επιχείρησης όσο και στην ανάπτυξή της μέσα από την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών. Τα παραπάνω οφέλη αφορούν όλες τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως ηλικίας και μεγέθους. Αξίζει, όμως, κανείς να επικεντρωθεί στους τύπους και στα οφέλη των δικτύων που μπορούν να βοηθήσουν ένα νέο κοινωνικό επιχειρηματία να υπερβεί τα εμπόδια που

προκύπτουν από το μικρό μέγεθος και τη νεότητα της κοινωνικής επιχείρησης, ώστε να επιτύχει γρήγορα τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.

Ο νέος κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να αξιοποιήσει το κοινωνικό δίκτυο του και ταυτόχρονα να δημιουργήσει επιχειρηματικά δίκτυα με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να υπερβεί τους περιορισμούς σε οικονομικό κεφάλαιο, πόρους και αξιοπιστία που αντιμετωπίζει μια νέα επιχείρηση. Πέντε τύποι δικτύων έχουν ιδιαίτερη σημασία για μια νέα επιχείρηση:

1. Κοινωνικό δίκτυο (social network): Το κοινωνικό δίκτυο των κοινωνικών επιχειρηματιών (συνεταίρων) περιλαμβάνει τις σχέσεις τους με άλλα άτομα (π.χ. τους εταίρους, την οικογένεια, τους φίλους) που προϋπήρχαν της έναρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και είναι αρκετά δυνατοί, με αποτέλεσμα να υπάρχει εμπιστοσύνη, οικειότητα και προθυμία για βοήθεια. Συνεπώς, μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό μέσο για τη γρήγορη ανεύρεση πόρων, όπως οικονομικά κεφάλαια και εργατικό δυναμικό. Μετά τη συν-ίδρυση της κοινωνικής επιχείρησης, όμως, οι εταίροι κοινωνικοί επιχειρηματίες θα πρέπει να βασίζονται ολοένα και λιγότερο στο κοινωνικό τους δίκτυο και να αναπτύσσουν άλλους τύπους δικτύων. Είναι αναμενόμενο ένα δίκτυο, το οποίο αποτελείται από φίλους και συγγενείς, να συμπεριλαμβάνει ισχυρούς δεσμούς και να έχει κλειστή δομή (δηλ. να γνωρίζονται όλα ή έστω τα περισσότερα μέλη μεταξύ τους). Η διαρκής εξάρτηση των κοινωνικών επιχειρηματιών από αυτό δε θα του επιτρέψει την πρόσβαση σε ποικίλη και καινοτόμο πληροφόρηση που αποτελεί τη βάση για την αναγνώριση και εκμετάλλευση κοινωνικών επιχειρηματικών ευκαιριών.

2. Δίκτυο φήμης (reputation network): Ως δίκτυο φήμης ορίζονται οι δεσμοί της κοινωνικής επιχείρησης με επιφανή άτομα ή με επιχειρήσεις υψηλής φήμης, και ηγέτιδες εταιρείες (που συνήθως δεν αποτελούν κοινωνικές επιχειρήσεις). Η δημιουργία ενός δικτύου με επιχειρήσεις υψηλής φήμης είναι ιδιαίτερα σημαντική για μια νέα κοινωνική επιχείρηση, καθώς θα αυξήσει την αξιοπιστία της στην αγορά και θα βελτιώσει τη συνεργασία της με πελάτες και προμηθευτές.

3. Δίκτυο με τους ανταγωνιστές (co-opetition network): Η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της υπό τη μορφή υπερκολαβιών, όταν δεν έχει επαρκή δυνατότητα για κάλυψη του σκοπού της. Επιπλέον, μπορεί να σχηματίζει συμμαχίες με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις προκειμένου να αναλαμβάνουν από κοινού μεγάλα έργα, τα οποία κάθε μία μεμονωμένα δε θα μπορούσε να αναλάβει. Επίσης, η συνεργασία κοινωνικών επιχειρήσεων για την

επίλυση ενός κοινωνικού φαινομένου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην ευρύτερη κοινωνική οικονομία.

4. Δίκτυο πληροφόρησης για την αγορά (market knowledge network): Το δίκτυο πληροφόρησης για την αγορά παρέχει πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς και τις μεταβολές στις προτιμήσεις των πελατών της κοινωνικής οικονομίας. Η σημασία τους είναι πολύ μεγάλη για τις νέες κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς δεν έχουν αναπτύξει ακόμη εσωτερικές διαδικασίες και ικανότητες παρακολούθησης της αγοράς.

5. Δίκτυο τεχνολογικών συνεργασιών (cooperative technology network): Αφορά στη δημιουργία σχέσεων με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις με στόχο την από κοινού ανάπτυξη μιας τεχνολογίας και τη δημιουργία καινοτομιών. Οι νέες κοινωνικές επιχειρήσεις κατά την ίδρυσή τους υπολείπονται συνήθως της φήμης και των πόρων για να συμμετέχουν σε τεχνολογικές συνεργασίες και στηρίζονται στη δική τους τεχνολογική βάση. Στη συνέχεια, όμως, και πριν φτάσουν στη φάση της ωριμότητας τους, μπορούν να προχωρήσουν σε συνεργασίες τέτοιου τύπου, ώστε να αυξήσουν το ρυθμό καινοτομίας τους.

Τα προσωπικά και τα κοινωνικά επιχειρηματικά δίκτυα είναι αναμφισβήτητα ωφέλιμα για μια κοινωνική επιχείρηση. Το κατά πόσο, όμως, τα οφέλη της συμμετοχής σε δίκτυα θα μετουσιωθούν σε ευκαιρίες και στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης εξαρτάται από τις εσωτερικές ικανότητες της κοινωνικής επιχείρησης. Όσο πιο ανταγωνιστική και ικανή είναι μια κοινωνική επιχείρηση να ενσωματώνει και να συνδυάζει εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους, τόσο μεγαλύτερα αναμένεται να είναι τα οφέλη της.

Για παράδειγμα, μια κοινωνική επιχείρηση είναι πιθανόν να μην καρπωθεί τα οφέλη ενός δικτύου τεχνολογικής πληροφόρησης, εφόσον δε διαθέτει τις αντίστοιχες τεχνολογικές ικανότητες. Οι τεχνολογικές ικανότητες παρέχουν την προαπαιτούμενη γνώση για την κατανόηση και την απορρόφηση της εξωτερικής τεχνολογικής πληροφόρησης. Επιπλέον, ο συνδυασμός τους με τη νέα εξωτερική πληροφόρηση μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία συνεργειών με αποτέλεσμα την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, τον επαναπροσδιορισμό των κοινωνικών στόχων, και την αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών.

Οφέλη από τη λειτουργία συστάδων επιχειρήσεων

Οι συστάδες παρουσιάζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα όπου διευκολύνουν την ανάπτυξη κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως οι οικονομίες

κλίμακας, σκοπιμότητας και η μεταφορά νέας τεχνολογίας. Τα οφέλη αυτά απορρέουν από τη συγκέντρωση, τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό των κοινωνικών επιχειρήσεων της συστάδας. Αναλυτικότερα, τα οφέλη από την λειτουργία των συστάδων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι:

α) Ταχύτερη πρόσβαση σε καινοτομία: Μέσω της εξειδίκευσης και αλληλοσυμπλήρωσης των πόρων και δεξιοτήτων αλλά και των συνεργασιών με ερευνητικά ιδρύματα και πανεπιστήμια, οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ταχύτερη πρόσβαση στην καινοτομία.

β) Αύξηση της παραγωγικότητας: Μέσω της προσφοράς εξειδικευμένων πόρων και της πρόσβασης στην πληροφορία και στη γνώση, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

γ) Διευκόλυνση στη διοχέτευση νέας τεχνολογίας: Μέσω των συνεργασιών και της διάχυσης της γνώσης οι κοινωνικές επιχειρήσεις ενημερώνονται άμεσα για τις νέες τεχνολογίες και ενθαρρύνονται να τις υιοθετήσουν.

δ) Διεθνοποίηση: Η συνάθροιση των πόρων και ικανοτήτων των κοινωνικών επιχειρήσεων επιτρέπει τη διείσδυση σε αγορές του εξωτερικού που μεμονωμένα η κάθε κοινωνική επιχείρηση δε θα μπορούσε να επιτύχει.

ε) Προσέλκυση ζήτησης: Οι πελάτες και οι προμηθευτές έλκονται από την υψηλή συγκέντρωση κοινωνικών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου στις συστάδες.

ζ) Ενθάρρυνση νέας κοινωνικής επιχειρηματικότητας: Νέες κοινωνικές επιχειρήσεις ιδρύονται στο πλαίσιο των συστάδων οι οποίες εστιάζουν σε επιλεγμένες αγορές ή δραστηριότητες. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αυτές στο πρώτο διάστημα λειτουργίας τους τυγχάνουν στήριξης από τη συστάδα σε υποστηρικτικά κομμάτια της λειτουργίας τους.

η) Ενθάρρυνση μετεγκατάστασης υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων: Οι συστάδες δημιουργούν πολλές φορές τοπικά πλεονεκτήματα για τα μέλη τους που είναι δύσκολο για τους μακρινούς ανταγωνιστές να ξεπεράσουν. Έτσι, γίνονται πόλοι έλξης για υφιστάμενες κοινωνικές επιχειρήσεις οι οποίες μεταφέρουν τη δραστηριότητά τους εντός των γεωγραφικών ορίων της συστάδας.

θ) Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας: Μέσω της συνένωσης δυνάμεων οι κοινωνικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συστάδες μπορούν να αποκτήσουν υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές.

Οφέλη, όμως, από τη λειτουργία των συστάδων κοινωνικών επιχειρήσεων εντοπίζονται και σε επίπεδο τοπικών κοινωνιών εκ των οποίων τα κυριότερα είναι:

α) Ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας: Οι τοπικές κοινωνίες μπορούν να αξιοποιήσουν το υφιστάμενο κοινωνικό επιχειρηματικό δυναμικό για την προσέλκυση επενδύσεων.

β) Προώθηση της συλλογικής μάθησης και καινοτομίας: Η συνδυασμένη γνώση συμβάλει στην προώθηση της συλλογικής μάθησης και της καινοτομίας

γ) Μείωση της ανεργίας: Το στελεχιακό και εργατικό δυναμικό των τοπικών κοινωνιών έχει τη δυνατότητα να απασχοληθεί στις κοινωνικές επιχειρήσεις της συστάδας.

Διεπιχειρησιακές σχέσεις

Πέραν των επιχειρηματικών δικτύων και των clusters, αναφορά θα πρέπει να γίνει και στις διάφορες μορφές διεπιχειρησιακών σχέσεων κάθε μία από τις οποίες χαρακτηρίζεται από διαφορετικό βαθμό ευελιξίας και επιχειρηματικής ολοκλήρωσης και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και στο πλαίσιο της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένες περιπτώσεις διεπιχειρησιακών σχέσεων που εντοπίζονται είναι οι ακόλουθες:

Κοινοπραξίες

Οι Κοινοπραξίες αποτελούν συμβατικές ενώσεις φυσικών ή νομικών προσώπων που προκύπτουν από τη συμφωνία δύο ή περισσότερων μερών για την ανάληψη οικονομικής δραστηριότητας με κοινή συμβολή, η οποία υπόκειται σε από κοινού έλεγχο. Ο σκοπός που επιδιώκεται με την κοινοπραξία μπορεί να είναι είτε εμπορικός είτε όχι, αλλά είναι σαφώς προσδιορισμένος και προσδιορίζεται από την αρχή. Το γεγονός πως καμία πλευρά δεν μπορεί να πετύχει μόνη της τον στόχο αυτό είναι ο κρίκος που κρατά την κοινοπραξία ενωμένη και δημιουργεί στα μέρη της το κίνητρο για επιτυχία. Κοινοπραξίες συναντώνται πολύ συχνά σε περιπτώσεις υλοποίησης δημόσιου ή ιδιωτικού τεχνικού έργου από συμπράττουσες εταιρείες, ή ενώσεις προσώπων για την αγορά οικοπέδου και την κατάτμησή του σε περισσότερα οικόπεδα. Ανάλογα με το χρονικό ορίζοντα της δέσμευσης, το βάθος της σχέσης, το εύρος των κοινών στόχων μεταξύ των συμμετεχουσών εταιρειών συναντώνται κοινοπραξίες χαλαρής, μέτριας και στενής σύνδεσης.

Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)

Οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) είναι συμβάσεις -κατά κανόνα μακροχρόνιες- οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός Δημόσιου Φορέα και ενός Ιδιωτικού Φορέα με σκοπό την εκτέλεση έργων ή/και την παροχή υπηρεσιών.

Μέσω αυτής της συμφωνίας οι δεξιότητες και τα προτερήματα κάθε τομέα (δημόσιου και ιδιωτικού) μοιράζονται στην προσφορά μιας υπηρεσίας ή ενός έργου για τη χρήση του από το ευρύ κοινό. Εκτός από τη διάθεση πόρων και από τους δύο, ανάλογα με την περίπτωση, κάθε συμβαλλόμενο μέρος μοιράζεται τους κινδύνους και τις μελλοντικές ανταμοιβές/οφέλη. Τα έργα ΣΔΙΤ στην Ελλάδα θεωρούνται βασικός αναπτυξιακός πυλώνας της κρατικής πολιτικής.

Στρατηγικές Συμμαχίες

Στρατηγικές Συμμαχίες ορίζονται οι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσοτέρων επιχειρήσεων, όπου τα μέλη διατηρούν πλήρως την ανεξαρτησία τους αλλά υιοθετούν μια συνεργασία αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. Χαρακτηριστικό της στρατηγικής συμμαχίας αποτελεί η συνένωση συγκεκριμένων τμημάτων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητά τους, καθώς υπάρχει αμοιβαία προσφορά τεχνολογικών δυνατοτήτων, διοικητικών ικανοτήτων ή ακόμα και κεφαλαίου. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι περισσότερο κατάλληλες όταν υπάρχουν «στρατηγικά κενά» σε κρίσιμα σημεία, τα οποία είναι πολύ ακριβά ή χρονοβόρα για να αναπτυχθούν από κάθε εταιρεία μεμονωμένα. Επιπλέον, αποτελούν αρκετά καλή πρακτική, όταν μια εταιρεία επιθυμεί να αποκτήσει πρόσβαση στις ικανότητες μιας άλλης ή όταν ο σύμμαχος που έχει τις επιθυμητές ικανότητες έχει τέτοιο μέγεθος που μια εξαγορά δεν είναι εφικτή. Οι στρατηγικές συμμαχίες συνήθως διαρκούν τουλάχιστον 10 χρόνια.

Εικονικά Δίκτυα Επιχειρήσεων

Τα Εικονικά Δίκτυα Επιχειρήσεων αποτελούνται από ανεξάρτητες επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν συνέργιες και συνδέονται λειτουργικά με ένα κεντρικό (εικονικό) εκτελεστικό φορέα χάρη στην εκτεταμένη ανάπτυξη των Τηλεπικοινωνιών και της Πληροφορικής για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Το εικονικό οργανωτικό μοντέλο στηρίζεται στην ανάπτυξη δικτύων συμμαχικών επιχειρήσεων, ομάδων και ατόμων, με σκοπό να εκμεταλλευτούν νεοεμφανιζόμενες ευκαιρίες, εκμεταλλεόμενες τους κοινούς, πλέον, πόρους του εικονικού δικτύου. Επίσης, βασικές μορφές διεπιχειρησιακών συνεργασιών που συναντώνται κυρίως στο χώρο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου αποτελούν οι προμηθευτικοί συνεταιρισμοί και τα δίκτυα franchise.

Ενώσεις Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

Πέραν των επιχειρηματικών δικτύων, ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στην πρόβλεψη του νέου Νόμου για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία περί της δυνατότητας σύστασης Ενώσεων Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, ο Νόμος ορίζει ότι «Δέκα (10) τουλάχιστον Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας που διέπονται από τον νόμο μπορούν να συστήσουν Ένωση Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Η Ένωση αυτή δεν έχει εμπορική ιδιότητα και σκοπός της είναι η προαγωγή και διάδοση των δραστηριοτήτων συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας των μελών της και η ανάπτυξη των αρχών της κοινωνικής οικονομίας. Η Γενική Συνέλευση της Ένωσης απαρτίζεται από τους αντιπροσώπους των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας - μελών. Κάθε Φορέας Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας εκπροσωπείται στη Γενική Συνέλευση της Ένωσης από έναν αντιπρόσωπο και κάθε αντιπρόσωπος έχει μία ψήφο. Για τη σύσταση Ένωσης απαιτείται απόφαση των γενικών συνελεύσεων των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, που επιθυμούν τη σύστασή της, καθώς και σύνταξη, υπογραφή και έγκριση του καταστατικού της. Έδρα της Ένωσης είναι ο δήμος όπου είναι εγκατεστημένη η διοίκησή της. Η διοικητική περιφέρεια της Ένωσης ορίζεται από το καταστατικό της. Στην επωνυμία αναφέρεται η έδρα της Ένωσης. Η επωνυμία πρέπει να διακρίνεται από την επωνυμία άλλης Ένωσης με την ίδια έδρα. Το καταστατικό της Ένωσης εγκρίνεται από το Ειρηνοδικείο της έδρας της.

Προτάσεις και εργαλεία δικτύωσης Κοινωνικών Επιχειρήσεων με στόχο την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται προτάσεις και εργαλεία δικτύωσης που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας Επιχειρήσεις, έτσι ώστε να ενισχύσουν τις κοινωνικές τους δραστηριότητες, να επιτύχουν τους συλλογικούς σκοπούς τους, να εξασφαλίσουν χρηματοδοτήσεις και να αποτελέσουν την επιρροή για την ενδυνάμωση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Επίσης, προτείνονται διαδικτυακά εργαλεία, νέες τεχνολογίες και πρότυπες ιστοσελίδες που μπορούν να αυξήσουν τη φήμη των κοινωνικών επιχειρήσεων, να βοηθήσουν στη δικτύωση, στην εύρεση νέων πελατών και να προωθήσουν με το βέλτιστο τρόπο τις υπηρεσίες τους και τα προϊόντα τους.

Σύστημα Κοινωνικής Δικαιόχρησης (Social franchising)

Το σύστημα κοινωνικής δικαιοχρησης (social franchising) αφορά τη δημιουργία ενός δικτύου κοινωνικών επιχειρήσεων (δικαιοδόχοι φορείς), οι οποίες αποτελούν

επιχειρήσεις των ιδρυτών τους στη βάση της ισοτιμίας, ενώ η δράση τους συντονίζεται από μια μητρική επιχείρηση (δικαιοπάροχος). Η τελευταία καθοδηγεί και υποστηρίζει επιχειρηματικά τις υπόλοιπες κοινωνικές επιχειρήσεις, τις εφοδιάζει με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, προωθεί τα προϊόντα τους σε ενιαίο δίκτυο πωλήσεων και εφαρμόζει κοινή στρατηγική ανάπτυξης.

Τα μέλη του δικτύου δικαιοχρήσης (μητρική επιχείρηση – δικαιοπάροχος φορέας και νέες επιχειρήσεις – δικαιοδόχοι φορείς) συγκροτούνται με τη μορφή κοινωνικών επιχειρήσεων, ενώ η κατεύθυνση για τον δικαιοπάροχο μπορεί να μετεξελιχθεί αργότερα σε άλλη μορφή.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων του δικτύου κοινωνικής δικαιοχρήσης εμπίπτουν κυρίως στον τομέα των βιολογικών, παραδοσιακών και εναλλακτικών προϊόντων. Με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο, κάθε επιχείρηση (δικαιοπάροχος – δικαιοδόχοι) διαθέτει στην αγορά συγκεκριμένο προϊόν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της περιοχής εφαρμογής, αλλά παράλληλα διακινεί και τα αντίστοιχα προϊόντα των υπόλοιπων κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου, πάντα με ενιαία επωνυμία (brand name) και σύστημα marketing.

Αναλυτικότερα, οι νέες αυτές κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ενιαίο όνομα, ενιαία επιχειρηματική τεχνογνωσία, ενιαία διαφήμιση, ενιαίο σύστημα προμηθειών, χρηματοδοτήσεων κ.λπ., ώστε να αντιμετωπίζουν ευκολότερα τις συνήθεις δυσκολίες που προκύπτουν στις νέες επιχειρήσεις και, συνεπώς, να αυξήσουν στο μέγιστο βαθμό τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι στην περίπτωση αυτή έχουν κοινωνικό χαρακτήρα, αφού προωθείται η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα π.χ. ανέργων νέων με ελλιπή προσόντα, ατόμων με κινητικές δυσκολίες και ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν το δυναμικό τους να επιμορφωθούν και να καλλιεργήσουν επιχειρηματική κουλτούρα.

Σύμφωνα με το σχεδιασμό του δικτύου κοινωνικής δικαιοχρήσης, κάθε μια από τις επιχειρήσεις - δικαιοδόχους θα έχει ίσο μερίδιο στη μητρική επιχείρηση δικαιοπαροχής, χαρακτηριστικό που κατά βάση διαφοροποιεί το εν λόγω μοντέλο από το κλασικό franchising της ελεύθερης αγοράς. Έτσι η επιχείρηση δικαιοπαροχής θα ανήκει ισότιμα σε όλα τα μέλη του δικτύου, προωθώντας με τον τρόπο αυτό την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου στις κοινωνικές επιχειρήσεις - δικαιοδόχους, αλλά και τη βιωσιμότητά τους, δεδομένου ότι σε

περίπτωση που κάποια επιχείρηση χρειαστεί κεφαλαιακή υποστήριξη, θα μπορεί να την έχει μέσω της συμμετοχής της στον δικαιοπάροχο φορέα.

Αναφορικά με τα όργανα διοίκησης, κάθε κοινωνική επιχείρηση του δικτύου είναι αυτοδιαχειριζόμενη και βασίζεται σε συμμετοχικές διαδικασίες τόσο διοίκησης όσο και λήψης αποφάσεων. Έτσι σε κάθε επιχείρηση οι αποφάσεις λαμβάνονται πλειοψηφικά από το σύνολο των εταιριών, με συμβουλευτική καθοδήγηση, ενώ παράλληλα σε κεντρικό επίπεδο (δικαιοπάροχος φορέας) συζητούνται ζητήματα γενικής στρατηγικής και πολιτικής προώθησης των προϊόντων των κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου, καθώς και περαιτέρω ανάπτυξής του. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο, από μια γενική συνέλευση των εκπροσώπων των κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου.

Κάθε κοινωνική επιχείρηση του δικτύου είναι, όπως προαναφέραμε, αυτοδιαχειριζόμενη. Η διοίκηση, επομένως, κάθε επιχειρηματικής μονάδας είναι αυτόνομη. Παράλληλα, όμως, λόγω της ιδιαίτερης δομής του μοντέλου κοινωνικής δικαιοχρησίας, η ανάπτυξη και η βιωσιμότητα κάθε κοινωνικής επιχείρησης του δικτύου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ισόρροπη ανάπτυξη των υπολοίπων. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχει πρόβλεψη διαχείρισης διοικητικών ζητημάτων και σε κεντρικό επίπεδο, σε τακτικά προσδιορισμένα χρονικά διαστήματα, με σύγκληση γενικών συνελεύσεων δικτύου, στις οποίες συμμετέχουν τα μέλη των επιμέρους κοινωνικών επιχειρήσεων. Πρόκειται, συνεπώς, για ένα μεικτό σύστημα διοίκησης.

Όσον αφορά το ζήτημα της διανομής των κερδών, κάθε κοινωνική επιχείρηση – δικαιοδόχος διανέμει τα κέρδη της ισομερώς στους εταίρους της, ή όπως θα πρέπει να προβλέπεται από το καταστατικό τους.

Η καινοτομία, λοιπόν, έγκειται στη μεταφορά της επιτυχημένης επιχειρηματικής πρακτικής της δικαιοχρησίας (franchising) από το πεδίο της ελεύθερης αγοράς στο χώρο της Κοινωνικής Οικονομίας, με όρους και προϋποθέσεις που εγγυώνται τον κοινωνικό προσανατολισμό ενός έργου, στην κατεύθυνση της άρσης των ανισοτήτων πρόσβασης στην αγορά εργασίας που αντιμετωπίζει η ομάδα στόχου.

Γενικότερα, το μοντέλο της κοινωνικής δικαιοχρησίας (social franchising), όσον αφορά στη δημιουργία βιώσιμων κοινωνικών επιχειρήσεων, θεωρείται πως μπορεί να συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας ατόμων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες, αξιοποιώντας παράλληλα τα ιδιαίτερα πολιτιστικά και παραδοσιακά χαρακτηριστικά κάθε περιοχής.

Το μοντέλο της κοινωνικής δικαιόχρησης προσφέρει ιδιαίτερα σημαντικά πλεονεκτήματα στην κατεύθυνση της δημιουργίας και λειτουργίας βιώσιμων κοινωνικών επιχειρήσεων, αφού:

Διασφαλίζει την επιχειρηματική λειτουργία και την υποστήριξη των επιχειρήσεων – μελών του ακόμα και σε περιόδους κάμψης της οικονομικής τους αποδοτικότητας. Δημιουργεί ένα πλέγμα επιχειρηματικής συνεργασίας και αμοιβαιότητας μεταξύ των κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου, έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της ελεύθερης αγοράς.

Τα πεδία οικονομικής δραστηριότητας που περιλαμβάνει παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση στην εγχώρια αγορά και διαθέτουν σε σημαντικό βαθμό ποιοτικό χαρακτήρα (συνήθως υπάρχει πρόβλεψη για πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων των κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου, καθώς και των διαδικασιών λειτουργίας τους).

Η λειτουργία της μητρικής επιχείρησης (δικαιοπάροχος φορέας) δημιουργεί τις προϋποθέσεις κεντρικής υποστήριξης και χάραξης ενιαίας στρατηγικής και marketing, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της προοπτικής βιωσιμότητας και επεκτασιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Η επιλογή για πρόβλεψη ίσων μεριδίων των δικαιοδόχων στον δικαιοπάροχο φορέα, αλλά και ίσων μεριδίων στη διανομή των κερδών εκφράζεται με δίκαιο και ανακατανομητικό τρόπο στη λειτουργία του δικτύου.

Οι σημαντικότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται στη δημιουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων με το μοντέλο της κοινωνικής δικαιόχρησης αφορούν κυρίως στα εξής θέματα:

- στον πιλοτικά χαρακτήρα του κοινωνικού franchising
- στη διαμόρφωση κοινής στρατηγικής του Δικτύου λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των διαφόρων περιοχών
- στη χάραξη ενιαίας πολιτικής, ενιαίου συστήματος προμηθειών, καθώς και ενιαίου συστήματος προώθησης και εμπορίας των προϊόντων

Άλλες πιθανές δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν είναι σε θέματα νομικού – φορολογικού χαρακτήρα κατά την ίδρυση του δικαιοπάροχου φορέα, ασυμφωνιών μεταξύ των εταίρων των κοινωνικών επιχειρήσεων, ενώ σοβαρές καθυστερήσεις δύναται να προκύψουν από τις δυσκολίες εύρεσης χώρων εγκατάστασης των

επιχειρήσεων σε διάφορες πόλεις, που θα επέτρεπαν μια αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη δραστηριότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ιστοσελίδες

Το διαδίκτυο είναι ένα δίκτυο υπολογιστών το οποίο απαρτίζεται από χιλιάδες ετερογενή δίκτυα ανά τον κόσμο. Κανείς δεν μπορεί να υπολογίσει επακριβώς πόσοι υπολογιστές είναι συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο. Οι χρήστες του διαδικτύου έχουν πρόσβαση σε μια μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών, πληροφορίας και διαδραστικής συνεργασίας.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης, κάνουν ανοίγματα προς το διαδίκτυο. Σκοπός της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας δεν είναι μόνο η διάδοση πληροφορίας, η προβολή, η αύξηση του πελατολογίου ή η διατήρηση του ήδη υπάρχοντος, αλλά και η προώθηση του κοινωνικού σκοπού τους με τα προκύπτοντα οφέλη στην κοινωνία. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, ανάλογα με τα περιεχόμενα που θέλουν να προβάλλουν και τις λειτουργίες που τις διέπουν, μπορούν να επιλέξουν από μια σειρά ιστοσελίδων. Γενικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι ιστοσελίδες του διαδικτύου χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με το σκοπό, τις υπηρεσίες και τον στόχο που επιδιώκουν.



Ως βασικές κατηγορίες ιστοσελίδων θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι παρακάτω:

1. Ιστοσελίδες οργανισμών-φορέων. Στην κατηγορία ιστοσελίδες Οργανισμών και Ιδρυμάτων ανήκουν ιστοσελίδες Πανεπιστημίων, Ιδρυμάτων (φιλανθρωπικού σκοπού), Κυβερνητικές ιστοσελίδες κ.ά. Σκοπός αυτής την κατηγορίας ιστοσελίδων είναι η ενημέρωση και η πληροφόρηση των επισκεπτών χωρίς οι κάτοχοι των ιστοσελίδων να επιδιώκουν ή να αποσκοπούν στο κέρδος.
2. Πύλες (Portals). Οι ιστοσελίδες που χαρακτηρίζονται ως «Πύλες» έχουν πάρα πολλές σελίδες (πολύ περιεχόμενο) σχετικά με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ή μια συγκεκριμένη υπηρεσία.
3. Προσωπικές ιστοσελίδες. Σε αυτή την κατηγορία ιστοσελίδων ανήκουν οι δικτυακοί τόποι που έχουν αντικείμενο την παρουσίαση κάποιου προσώπου. Σκοπός αυτών των ιστοσελίδων είναι η ενημέρωση για τη ζωή και το έργο κάποιων ανθρώπων (ακόμα και για ιστορικά πρόσωπα), και η προώθησή τους στο κοινό.

4. Εμπορικές ιστοσελίδες. Οι εμπορικές ιστοσελίδες καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του διαδικτύου και είναι αυτές που έχουν καθαρά εμπορικό χαρακτήρα. Σκοπός τους είναι οι αγοροπωλησίες μέσω του διαδικτύου και η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.

Ανάλογα με τις λειτουργίες τους, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα στις στατικές και δυναμικές ιστοσελίδες.

Στατικές ιστοσελίδες για την προβολή κοινωνικών επιχειρήσεων

Οι πρώτες ιστοσελίδες στην ιστορία του διαδικτύου ήταν στατικές. Αυτό σημαίνει ότι περιείχαν κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες τις οποίες ο server που τις φιλοξενούσε όταν δέχονταν μια αίτηση επέστρεφε το περιεχόμενό τους. Με άλλα λόγια, οι στατικές ιστοσελίδες είναι ουσιαστικά απλά ηλεκτρονικά «έγγραφα», με κατάλληλη μορφοποίηση, τα οποία μπορούν να περιέχουν συγκεκριμένο περιεχόμενο (κείμενο, εικόνες, ήχο, βίντεο, συνδέσμους, αρχεία) το οποίο, για να αλλάξει, πρέπει να γίνει επέμβαση στον πηγαίο κώδικα της ιστοσελίδας. Οι ιστοσελίδες αυτές είναι κατάλληλες κυρίως για τη δημιουργία «μόνιμων-στατικών παρουσιάσεων», όπου δεν υπάρχει συχνά η ανάγκη να τροποποιείται ή να ενημερώνεται το περιεχόμενό τους. Μια στατική σελίδα μπορεί να είναι χρήσιμη για μία κοινωνική επιχείρηση που απλά θέλει να δηλώσει την παρουσία της στο διαδίκτυο, με λίγες μόνο σελίδες από πληροφορίες που δεν αλλάζουν. Παρόλο που για τα σημερινά δεδομένα και απαιτήσεις αυτός ο τύπος ιστοσελίδων μπορεί να χαρακτηριστεί «ανεπαρκής», έχουν κάποια πλεονεκτήματα στα οποία οφείλουν και το γεγονός ότι δεν έχει εγκαταλειφθεί η χρήση τους.

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα για να προβληθεί μια κοινωνική επιχείρηση μέσω στατικής ιστοσελίδας είναι:

η εύκολη και γρήγορη κατασκευή

η μη απαίτηση ειδικών γνώσεων, που σημαίνει ότι ακόμα και κάποιος με μικρή εμπειρία στον προγραμματισμό δε θα δυσκολευτεί στο στήσιμο μιας τέτοιας σελίδας

το μειωμένο κόστος κατασκευής

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και πολύ σημαντικά μειονεκτήματα:

αδυναμία αυτόματης ενημέρωσης

αδυναμία αλληλεπίδρασης με τον επισκέπτη (περιορισμένο πεδίο χρήσης)

ανάγκη εξειδικευμένου προσωπικού για την ανανέωσή της

υψηλό κόστος ενημέρωσης-ανανέωσης

αποθάρρυνση του επισκέπτη για επίσκεψη στο μέλλον

Πλέον η επέκταση της χρήσης του διαδικτύου και η ανάγκη για ιστοσελίδες με νέες δυνατότητες (συνεχής ανανέωση, αλληλεπίδραση με το χρήστη, μεταβλητό περιβάλλον) οδήγησε στην κατασκευή δυναμικών ιστοσελίδων.

Δυναμικές ιστοσελίδες για την προβολή κοινωνικών επιχειρήσεων

Δυναμικές ιστοσελίδες είναι αυτές που προσφέρουν αλληλεπίδραση ανάμεσα στον χρήστη και την ίδια την σελίδα. Πίσω από τις δυναμικές ιστοσελίδες υπάρχουν βάσεις δεδομένων που συνεχώς αποθηκεύουν και επεξεργάζονται πληροφορίες. Οι βάσεις δεδομένων και η ικανότητα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μεταξύ server και βάσεων δεδομένων είναι βασικό και απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη μιας δυναμικής ιστοσελίδας. Για τη δημιουργία μιας δυναμικής ιστοσελίδας κοινωνικής επιχείρησης χρειάζονται πολλές γραμμές κώδικα προγραμματισμού. Στην πραγματικότητα, παρόλο που με μια πρώτη ματιά οι δυναμικές ιστοσελίδες μοιάζουν σε εμφάνιση με τις στατικές, υπάρχει τεράστια διάφορα στην κατασκευή τους και τον τρόπο λειτουργίας τους.

Ουσιαστικά μια δυναμική ιστοσελίδα είναι μια εφαρμογή, ένα πρόγραμμα που κατασκευάζει αυτό που βλέπει ο επισκέπτης της ιστοσελίδας τη στιγμή της επίσκεψης. Δηλαδή η εμφάνιση και οι πληροφορίες που επιστρέφει η δυναμική ιστοσελίδα στον επισκέπτη της είναι συνδυασμός πληροφοριών που δομούνται και τακτοποιούνται σύμφωνα με τον αλγόριθμο που έχει δημιουργήσει ο προγραμματιστής για τη δυναμική σελίδα. Αυτές οι πληροφορίες αντλούνται είτε από κάποια βάση δεδομένων, είτε από κάποια άλλη ιστοσελίδα, είτε από τον χρήστη-επισκέπτη της ιστοσελίδας, είτε από άλλες πηγές. Όλα αυτά γίνονται τη στιγμή της επίσκεψης στη σελίδα. Συνεπώς, διαφορετικοί επισκέπτες, διαφορετικές χρονικές στιγμές, διαφορετικά συμβάντα προκαλούν την εμφάνιση διαφορετικών αποτελεσμάτων στην ιστοσελίδα.

Η χρήση των βάσεων δεδομένων προσθέτει ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα των ιστοσελίδων αυτών. Επιτρέπει την εύκολη προσθαφαίρεση και αλλαγή περιεχομένου, καθώς δεν απαιτείται να επεξεργάζεται κανείς κάθε φορά το πηγαίο αρχείο της ιστοσελίδας, αλλά απλά να διαχειρίζεται έμμεσα το περιεχόμενο στη βάση δεδομένων (συνήθως μέσω φορμών) και οι υπόλοιπες διαδικασίες γίνονται αυτοματοποιημένα από τον μηχανισμό της ιστοσελίδας. Έτσι μπορεί να υπάρχει μια συνεχής ανανέωση από κάποιο διαχειριστή που δεν έχει γνώσεις προγραμματισμού.

Για την εύκολη διαχείριση του περιεχομένου σε μία δυναμική ιστοσελίδα υπάρχει πρόσθετα στην ιστοσελίδα ένας εύχρηστος μηχανισμός όπου μπορεί να εισέλθει ο διαχειριστής χρησιμοποιώντας έναν κωδικό πρόσβασης και δεν μπορούν να εισέλθουν σε αυτή οι απλοί επισκέπτες και γενικότερα όσοι δεν έχουν δικαιώματα διαχειριστή.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των δυναμικών ιστοσελίδων για να προβληθεί μια κοινωνική επιχείρηση είναι:

Το περιεχόμενο μπορεί να ανανεώνεται από τα μέλη της κοινωνικής επιχείρησης χωρίς να χρειάζεται να γνωρίζουν προγραμματισμό

Είναι πιο εύκολο να ανανεώνεται πιο συχνά το περιεχόμενο

Μπορεί να περιέχει απεριόριστο αριθμό σελίδων, άρα και πολύ περιεχόμενο

Τα περιεχόμενα της μεταβάλλονται και προσαρμόζονται σε σχέση με τις επιλογές του επισκέπτη, με τη χρονική στιγμή της επίσκεψης ή από οποιοδήποτε άλλο συμβάν.

Ελάχιστο κόστος συντήρησης

Τα μειονεκτήματα, συνοπτικά, είναι:

Υψηλό κόστος κατασκευής

Μεγάλος χρόνος κατασκευής

Για την κατασκευή της απαιτεί προχωρημένες γνώσεις προγραμματισμού

Μεγάλη πολυπλοκότητα κώδικα

Η επιλογή ανάμεσα σε μια στατική και μια δυναμική ιστοσελίδα για μια κοινωνική επιχείρηση είναι θέμα επιλογής και καθορισμού των στόχων προβολής και αλληλεπίδρασης με τους χρήστες και την κοινωνία.

Γενικά οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις, λόγω της κοινωνικής πληροφορίας που διαχειρίζονται η οποία είναι διαρκώς μεταβαλλόμενη και σε συνάρτηση με τις κοινωνικές ανάγκες, συμφέρει να κατασκευάσουν δυναμικά τις ιστοσελίδες τους. Η προσθήκη νέου υλικού της κοινωνικής επιχείρησης, κάποιες αλλαγές που μπορεί να χρειαστεί να γίνουν, μελλοντικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο διάταξης των περιεχομένων, βελτιστοποίηση για τις μηχανές αναζήτησης, αυτόματες ενημερώσεις, αλληλεπίδραση με τον επισκέπτη, όλα αυτά γίνονται πολύ πιο εύκολα αν η ιστοσελίδα της κοινωνικής επιχείρησης είναι δυναμική.

Οι κοινωνικές, οικονομικές και λειτουργικές συνθήκες επιβάλλουν εδώ και αρκετά χρόνια την αυτοματοποίηση δραστηριοτήτων, κυρίως αυτών που υπακούν σε αλγόριθμους, με τη βοήθεια μηχανών και υπολογιστών σε αντικατάσταση του έμψυχου δυναμικού. Συγκεκριμένα, μια δυναμική ιστοσελίδα κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να υποστηρίξει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα που δίνεται να απαιτείται για την πληρέστερη προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Με τους κατάλληλους αλγορίθμους που τρέχει, μπορεί να αναλάβει σχεδόν όλη τη διαδικασία της πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών χωρίς να παρεμβάλλεται κάποιο μέλος της κοινωνικής επιχείρησης ή υπάλληλος. Σε μια τέτοια ιστοσελίδα τα μέλη της κοινωνικής επιχείρησης για τη διαδικασία της πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών έχουν ως υποχρέωση μόνο να ενημερώνονται για τις νέες παραγγελίες. Αντίθετα με μια στατική ιστοσελίδα, το ηλεκτρονικό κατάστημα της κοινωνικής επιχείρησης δε θα μπορούσε να λειτουργεί αυτοματοποιημένα. Θα χρειαζόταν τη συνδρομή των μελών της κοινωνικής επιχείρησης για τις παραπάνω εργασίες. Θα χρειαζόταν επιπλέον συνδρομή για την παραλαβή, έλεγχο, καταχώρηση των παραγγελιών, τη συνεννόηση σχετικά με τρόπους πληρωμής, την ίδια την πληρωμή, για μαθηματικούς υπολογισμούς και λογιστικά, την ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση αποτυχίας της παραγγελίας κ.ά. Περισσότερες πληροφορίες για την ανάπτυξη ενός e-shop παρατίθενται παρακάτω.

Παρόλο που το κόστος και ο χρόνος να στηθεί μια τέτοια σελίδα είναι αρκετά υψηλότεροι σε σχέση με μια στατική, στην πορεία του χρόνου η δυναμική ιστοσελίδα αποζημιώνει την κοινωνική επιχείρηση. Για την πλειοψηφία των αναγκών σήμερα η δυναμική ιστοσελίδα είναι πραγματικά μονόδρομος.

Για τη δημιουργία μιας πρότυπης ιστοσελίδας, μιας κοινωνικής επιχείρησης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία για κάποια πολύ σημαντικά ζητήματα, όπως το περιεχόμενό της, αλλά προπάντων τη δομή της. Το περιεχόμενο είναι ένα κρίσιμο σημείο το οποίο πρέπει να προσεχτεί από την αρχή της δημιουργίας της ιστοσελίδας, της κοινωνικής επιχείρησης διότι η οποιαδήποτε απόφαση θα είναι καθοριστικής σημασίας. Η μελλοντική διαφοροποίηση δύναται να πολλαπλασιάσει το κόστος, καθώς θα απαιτηθεί αρκετή ώρα για τροποποιήσεις. Συνεπώς εξαρχής θα πρέπει να:

- Δημιουργηθεί σαφής ιεράρχηση του περιεχομένου που θα δίνει τη δυνατότητα στις μηχανές αναζήτησης να ανιχνεύσουν την ιστοσελίδα ταχύτερα και ευκολότερα.
- Δημιουργηθεί ένας χάρτης της ιστοσελίδας, ούτως ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους επισκέπτες της ιστοσελίδας να περιηγηθούν ευκολότερα

σε αυτή. Χάρτης ιστοσελίδας είναι μία λίστα με όλες τις σελίδες που υπάρχουν στην ιστοσελίδα για να μπορεί ένας χρήστης να πλοηγηθεί πιο εύκολα σε αυτήν.

- Προσδιοριστούν οι κατάλληλες λέξεις κλειδιά (keywords), με σκοπό την υψηλή κατάταξη της ιστοσελίδας και την αύξηση της επισκεψιμότητάς της.
- Δοθεί έμφαση στο κείμενο.
- Να ελεγχθεί η ορθότητα του περιεχομένου, προκειμένου να ελεγχθεί και να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχουν σπασμένοι σύνδεσμοι (links), οι οποίοι δεν οδηγούν πουθενά.

Τέλος, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια πολιτική μάρκετινγκ και προώθησης της ιστοσελίδας της κοινωνικής επιχείρησης ούτως ώστε να τύχει μεγάλης επισκεψιμότητας. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, με προβολή σε διάφορες άλλες σελίδες στο διαδίκτυο και ιδίως στις μηχανές αναζήτησης, στον έντυπο τύπο και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Προτεινόμενα περιεχόμενα ιστοσελίδας

Τα περιεχόμενα της ιστοσελίδας πρέπει να αποφασιστούν από κοινού από όλα τα μέλη της κοινωνικής επιχείρησης με μεγάλη προσοχή. Τα περιεχόμενα της ιστοσελίδας είναι αυτό που βλέπει ο επισκέπτης και αυτό που θα τον πείσει σε μεγάλο βαθμό να μείνει στη συγκεκριμένη ιστοσελίδα. Το περιεχόμενο συνήθως περιλαμβάνει πληροφορίες για τη λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης, τον κοινωνικό σκοπό που εξυπηρετεί, τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Περιλαμβάνει επίσης νέα των δράσεων, ανακοινώσεις, πληροφορίες για τον ιδρυτικό στόχο και όραμα, ανακοινώσεις κ.ά. Το περιεχόμενο της ιστοσελίδας είναι αυτό το οποίο μπορεί να εξασφαλίσει τη δικτύωση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους πελάτες. Βασικό σημείο προσοχής είναι η συνεχής ενημέρωση της ιστοσελίδας. Επιπλέον, το περιεχόμενο μπορεί να προέρχεται από τους ίδιους τους πελάτες ή τα μέλη των κοινωνικών επιχειρήσεων, μέσω κριτικών ή συζητήσεων.

Το περιεχόμενο της ιστοσελίδας της κοινωνικής επιχείρησης είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο της, αφού αυτό είναι που οι επισκέπτες έρχονται να δουν. Η κοινωνική επιχείρηση και τα ιδρυτικά της μέλη, βέβαια, γνωρίζουν καλύτερα απ' όλους τι είναι αυτό που θα θέλανε να δουν οι πελάτες. Μια σελίδα διαδικτύου μπορεί να δράσει θετικά στη φήμη και τη διάδοση της κοινωνικής επιχείρησης ή και αρνητικά. Τα περιεχόμενα μιας ιστοσελίδας κοινωνικής επιχείρησης για την πληρέστερη προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, αλλά και την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού της, θα πρέπει να διαθέτουν:

- *Ποιότητα*
- *Γραφικά και οπτικοακουστικά μέσα (φωτογραφίες, βίντεο, ήχος: Το περιεχόμενο της ιστοσελίδας πρέπει να είναι εμπλουτισμένο με χρήση γραφικών (φωτογραφιών)*
- *Καταλληλότητα*
- *Επίκαιρη πληροφορία*
- *Εύλογο εύρος περιεχομένων*
- *Ωφέλεια περιεχομένων και ευκολία χρήσης*

Στα περιεχόμενα, λοιπόν, της ιστοσελίδας μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να περιληφθούν κατ' επιλογή και ανάλογα με τις λειτουργίες της τα κάτωθι:

- *Εισαγωγή για την κοινωνική επιχείρηση και για το περιεχόμενο της ιστοσελίδας*
- *Χαιρετισμός των ιδρυτικών μελών της κοινωνικής επιχείρησης*
- *Το προφίλ της ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. και οι δράσεις της*
- *Χάρτης της ιστοσελίδας (sitemap)*
- *Μενού με τα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει και τιμολόγηση ή υποστήριξη e-shop*
- *Εκδηλώσεις*
- *Πιστοποιήσεις: Πληροφορία για διακρίσεις και πιστοποιήσεις της λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης ή των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών*
- *Χρήσιμες συνδέσεις*
- *Παραπομπές σε αναφορές από άλλες επιχειρήσεις ή φορείς για το έργο της κοινωνικής επιχείρησης*
- *Παράθεση νέων*
- *Διαφήμιση*
- *Χρηματοδότηση, συγχρηματοδοτούμενα έργα, υποστηρικτές, crowdfunding, χορηγίες*
- *Συνεργάτες*

Επιμέρους περιεχόμενα ιστοσελίδας ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.

- *Πληροφορία για τον αριθμό των επισκεπτών της ιστοσελίδας ή στατιστικά για την επισκεψιμότητα της σελίδας*
- *Συνήθειες ερωτήσεις (FAQS), όπου θα απαντώνται κοινά ερωτήματα επισκεπτών για τον τρόπο λειτουργίας της ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες*

- Στοιχεία επικοινωνίας με την κοινωνική επιχείρηση (όνομα, τηλέφωνο, διεύθυνση, ταχυδρομικό κώδικα, χάρτη εύρεσης, e-mail, και σύνδεσμοι για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης)
- Φόρμες επικοινωνίας, επιλογή για forum
- Εγγραφή σε newsletters
- Χάρτης εύρεσης επιχείρησης /ωράριο λειτουργίας
- Όροι χρήσης της ιστοσελίδας
- Γλώσσες περιεχομένου
- Σε περιπτώσεις δυσλειτουργίας της ιστοσελίδας ή συντήρησής της, το μήνυμα «υπό κατασκευή» θα πρέπει να αποτελεί το περιεχόμενο, ενώ μπορεί να γίνεται και μια σύντομη περιγραφή της κοινωνικής επιχείρησης και των λειτουργιών της.

Εξειδικεύοντας όλα τα ανωτέρω, στις περιπτώσεις των Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων και Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων, καθώς και των Κοι.Σ.Π.Ε. το περιεχόμενο της ιστοσελίδας θα πρέπει να «μιλάει» στη γλώσσα των επισκεπτών. Μεγάλη έκταση και προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον κοινωνικό σκοπό και το όραμα της Κοιν.Σ.Επ. Ανάλογα με τον κοινωνικό σκοπό της Κοιν.Σ.Επ., η ιστοσελίδα θα πρέπει να εμπλουτιστεί με φωτογραφίες οι οποίες δίνουν μια άλλη δυναμική στην προώθηση της επίτευξης του έργου της Κοιν.Σ.Επ. Επίσης, μαρτυρίες και αφηγήσεις ατόμων που εμπλέκονται με το έργο της Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να αποτελέσουν μοναδικό περιεχόμενο και να ενισχύσουν την αμεσότητα και σύνδεση με τον επισκέπτη. Επίσης, θα πρέπει να γίνει αναφορά στην κοινωνική ενσωμάτωση ατόμων και τις ευάλωτες και ειδικές ομάδες πληθυσμού.

Στις περιπτώσεις Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας, οι οποίες παρέχουν «κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος», το περιεχόμενο θα πρέπει να επικεντρώνεται στην κοινωνική ωφέλεια και στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προάγουν την ποιότητα ζωής και την κοινωνική προστασία, όπως εκπαίδευση, υγεία, κοινωνική στέγαση, κοινωνική σίτιση, παιδική φροντίδα, μακροχρόνια φροντίδα ηλικιωμένων, βρεφών, παιδιών, ατόμων με αναπηρία και ατόμων με χρόνιες παθήσεις και υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής. Θα πρέπει να περιγράφονται επαρκώς οι δράσεις και το κοινό το οποίο απολαμβάνει τον «προνοιακό» χαρακτήρα της Κοιν.Σ.Επ. Σημαντική είναι η αναφορά σε στατιστικά στοιχεία επίτευξης στόχων και στη γεωγραφική δραστηριοποίηση της Κοιν.Σ.Επ. Αναφορά

θα πρέπει να γίνει και στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού με τις οποίες ασχολείται η Κοιν.Σ.Επ.

Οι Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες "βιώσιμης ανάπτυξης", θα πρέπει να περιλάβουν στο περιεχόμενο της ιστοσελίδας πληροφορίες από τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και παραγωγής προϊόντων. Θα πρέπει στον επισκέπτη να περνάει το μήνυμα της συλλογικότητας, της κοινωνικής συνοχής, του κοινού συμφέροντος και του κοινωνικού σκοπού.

Παραδείγματα ιστοσελίδων

Εδώ παρατίθενται καλές πρακτικές ιστοσελίδων από κοινωνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό.

Καλώς Ορίσαστε! **Ο Σκοπός μας** **Τμήμα Ενημέρωσης** **Επικοινωνήστε μαζί μας** **Δίκτυο Εταίρων Κοινωνικής Πολιτικής (Δ.Ε.Κ.Π.)**

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
"Πολιτισμός και Ευημερία"

Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος
 Περιφερειακή Ενότητα Ηλείας
 Έδρα: Κρέστενα
 Α.Μ.Κ.Ε. : Δ 00358

«Υιοθέτηση μιας υγιεινής διατροφικής συμπεριφοράς»

Εισηγήτρια:
 Ελισάβετ-Σαβίνα Μπαρτζώκη
 Διατασμός - Διατροφολόγος

Στοχεύουμε

1. Στην Ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και της περιφερειακής ανάπτυξης.
2. Στην Προώθηση της απασχόλησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
 ΚΕΝΤΡΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ

ΠΡΑΞΙΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΦΕΡΟΜΕΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
 Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας

Ε.Κ. για τη Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

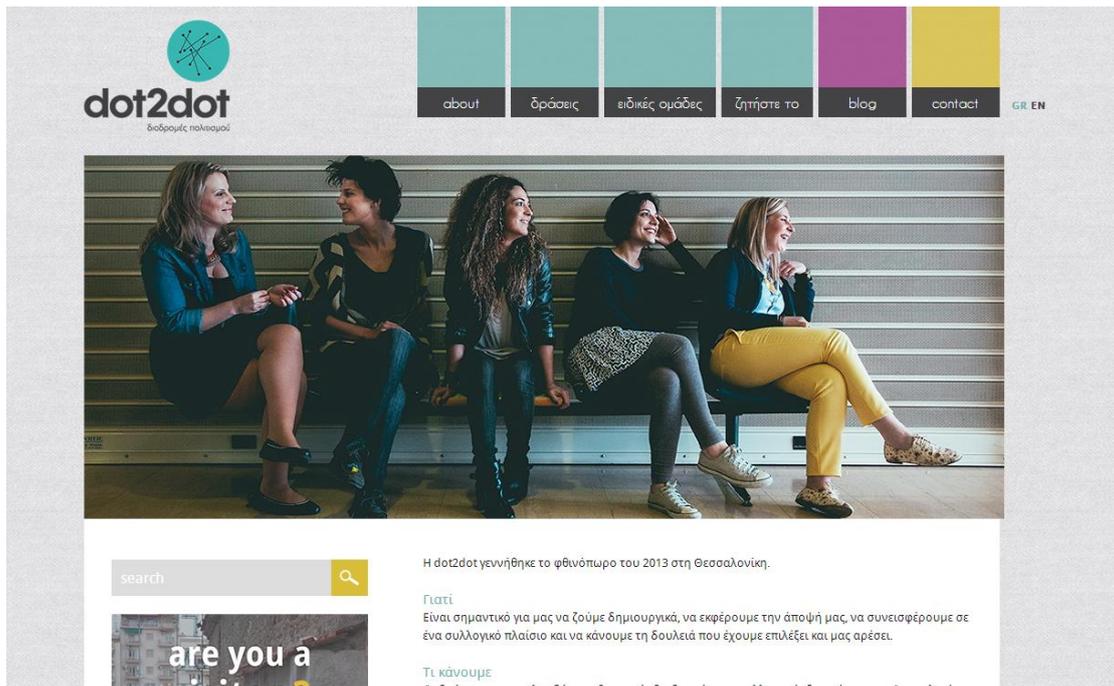
Ευρωπαϊκή Ένωση

ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.
 "Πολιτισμός και Ευημερία"

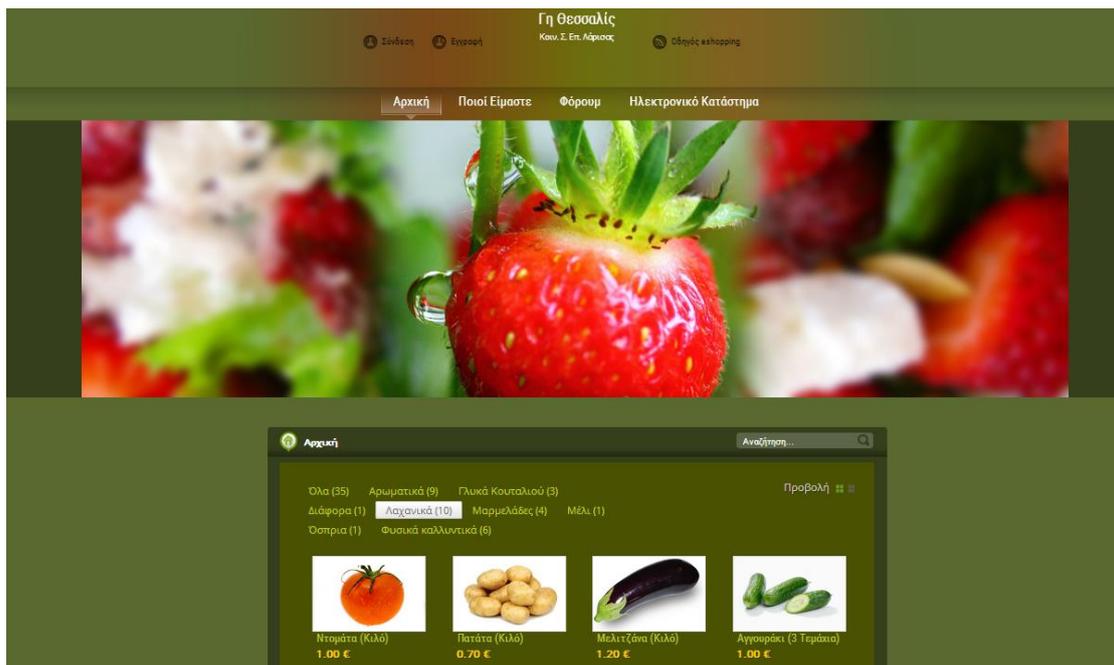
DEVELOPING SOCIAL BUSINESS ENTERPRISES THROUGH KNOWLEDGE SHARING

SOCIAL BUSINESS EXCELLENCE AWARDS

ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. - Πολιτισμός και Ευημερία



ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. - Dot2Dot



ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. - Γη Θεσσαλίας

Αρχική Καώς πρίεττε Προορισμοί Τα καλύτερα Προσφορές Γράψτε Κριτική Ποιοί είμαστε
 

Greece4all
Accessibility Pass
 Το ACCESSIBILITY PASS είναι το διεθνές πρότυπο πιστοποίησης, που κατατάσσει την προσβασιμότητα των ξενοδοχείων, με βάση τις υποδομές, τις υπηρεσίες που προσφέρουν και τις δεξιότητες του προσωπικού.

[Περισσότερα](#)

ACCESSIBILITY PASS
 A PEOPLESCRIPT brand
 Βρείτε προσβάσιμα ξενοδοχεία με πιστοποίηση **ACCESSIBILITY PASS** στο www.accessibilitypass.org/hotels



Προσβάσιμη Ελλάδα

Η Ελλάδα, χώρα του ευρωπαϊκού νότου, γεμάτη από ήλιο, βουνά, νησιά και θάλασσες, αποτελεί από μόνη της έναν δύσκολο προβάσιμο προορισμό. Όμως, τα τελευταία χρόνια, έχουν γίνει σημαντικές επενδύσεις από την Πολιτεία και τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, ώστε να γίνει η χώρα μας προσιτή σε επισκέπτες με αυξημένες απαιτήσεις για προσβάσιμες υποδομές και υπηρεσίες.

[Διαβάστε περισσότερα](#)

Η γνώμη σας μετράει

Αν έχετε επισκεφθεί την Ελλάδα βοηθήστε μας να σχεδιάσουμε το χάρτη του προβάσιμου τουρισμού της χώρας. Αξιολογήστε τη διαμονή, τους χώρους ψυχαγωγίας και εστίασης, τα μουσεία, τις δραστηριότητες και οπδήστε άλλο αφορά τις υπηρεσίες προσβασιμότητας στα σημεία που έχετε επισκεφθεί.

[Γράψτε Κριτική](#)

Επισκεφτείτε το αρχαιολογικό μουσείο Παλαιόπολης

Βρίσκεται μέσα στο πάρκο του ανακτόρου του Μον Ρεπό, το οποίο αποτελεί πηγή φυσικής ομορφιάς, καθώς φιλοξενεί σπάνια είδη φυτών και ζώων. Το κτίριο όπου στεγάζεται το μουσείο αποτελεί διαχρονικό σύμβολο για το νησί των Φαιάκων, καθώς στεγάζει σπάνια ευρήματα αλλά και κουβαλάει μια τεράστια πολιτιστική κληρονομιά.

Η Κέρκυρα, το πανέμορφο νησί του Ιονίου με τα γαλαζοπράσινα νερά, προσελκύει τον επισκέπτη χαρίζοντας του στιγμές χαλάρωσης μέσα από την ιδιότητα φιλοξενία των κατοίκων του.

ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. Αμφιπρίτη – Greece4all

← → C mikroigigantes.org

Αρχική Ποιοί Είμαστε Λοβρα Πρόγραμμα Media/Press Συνεργασίες Board of Trustees Επικοινωνία

μικροί ΓΙΓΑΝΤΕΣ
 Η ιστορία μας
 Η φιλοσοφία μας
 Η στατική αποστολή μας
 Η μεθοδολογία μας
 Το πρόβλημα που μας ενέπνευσε
 Ο Έργος μας

 **like us**
 @facebook
 Ελληνικά | English



Η τέχνη είναι ένα ψέμα που μας βοηθάει να ανακαλύψουμε την αλήθεια
Πάμπλο Πικάσο, 1881-1973 - Ισπανός Ζωγράφος

Η Ιδέα
The Idea

Τέχνη σε Ρόδες
Art on Wheels

Στιγμές Γιγάντων
Giant Moments

γιατί κανένα παιδί δεν πρέπει να αποκλείεται από την τέχνη...

ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.-Μικροί Γίγαντες

https://anakyklwn.wordpress.com

Αρχικά Ποιοί είμαστε Άρθρα - Θέσεις Οικολογία Πως ανακυκλώνουμε στην πηγή Φωτο & video

"ΑΝΑΚΥΚΛΩΝΩ ΣΤΗΝ ΠΗΓΗ"

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΠΑΤΡΑ



START HERE

Ποιοί είμαστε

Άρθρα - Θέσεις

«Χάρικα» εργαζομένου που φηλίστην με χρήματα των Πατρών

Ανακύκλωση - 11 επί 'δακνγη στην Πηγή'

Διακρίση αναρριμαθών: ένας κώδικς Ελλάς

Οικολογία

Κοινωνική οικονομία: χάρικα ή προοπτική?

2015-02-19 10:30 / ΣΧΟΛΙΑΣΤΕ



Τάσος Νικολαδάκης

Η απόψη της κοινωνικής οικονομίας στα χρόνια της κυριαρχίας του χρηματοπιστωτικού κεφαλαίου, της παγκόσμιας εξάσκησης των πολιτικών αλλά και της κυριαρχίας του καπιταλισμού σε κάθε οικονομική δραστηριότητα - και μάλιστα σε φάση άμεσης της κρίσης

LATEST POSTS

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: ΧΑΜΑΙΡΑ Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ?

Τάσος Νικολαδάκης 11 ανέδση της κοινωνικής οικονομίας στα χρόνια της κυριαρχίας του χρηματοπιστωτικού κεφαλαίου, της παγκόσμιας εξάσκησης των πολιτικών αλλά και της κυριαρχίας του καπιταλισμού....

ΕΥΡΩΣΤΑΤ: ΣΤΟΥΣ ΧΥΤΑ ΤΟ 81% ΤΩΝ ΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Εξαιρετικά ήλιο στο όμα της ανακύκλωσης παρακίτη η Ελλάδα, με το 81% των αστικών απορριμμάτων

Follow

ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. - Ανακυκλώνω στην πηγή

Cafe | Εργαστήρι | Κέντρο Τέχνης & Λόγου

Myrtillo Κεντρική Εργασιακό Πλάνο Στόχοι-Ήθος Οφέλη Φωτογραφίες Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Επικοινωνία



Cafe | Εργαστήρι | Κέντρο Τέχνης & Λόγου

Καλώς Ήλθατε

Η "Myrtillo Κοιν.Σ.Επ" ιδρύθηκε στις 29.1.2013 (ΑΜΚΕ Α0122), σύμφωνα με τον νόμο 4019 / ΦΕΚ 2011, από Κοινωνικά Συνεταιριστικά Επιχειρήματα, οι οποίοι υποχρεούνται να προσλαμβάνουν άτομα εισησών κοινωνικών ομάδων σε ποσοστό 40% κα άνω.

περισσότερα -

The Social Enterprise of the year 2014!

Σας ευχαριστούμε που μας στηρίζετε!

Τηλ.: 2110123176
myrtillo.cafe@gmail.com

Καλώς ήλθατε! Ποιοι εργαζοίμαστε

Εκδηλώσεις Φωτογραφίες

Επικοινωνία & Πλάνο Συνέλευση Συνεταιρισμού

Αρθρα Δημοσιεύματα

Εκδηλώσεις

Cyta Κινητή cyta

follow us

Facebook Like (2.8k) Twitter

1:27

ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. ΜΥΡΤΙΛΟ

01273 495000 info@careco-ops.org.uk

SUPPORTING PEOPLE TO ACHIEVE THEIR POTENTIAL

HOME ABOUT US SERVICES BUSINESSES EUROPEAN PROJECTS GET INVOLVED EASY FIND



About Care Co-ops
Established in 1988, Care Co-operatives is a social enterprise passionate about improving the lives of local people and reducing social exclusion. We do this through a range of support services, social businesses and European Projects.

Latest News & Updates
[Recruiting for an Erasmus + Co-ordinator](#)
[So you want to work with Young people!](#)
[Recruiting for a Social Enterprise Officer](#)
[Recruiting a Services Co-ordinator](#)

Services Businesses European Projects



Care CO-OPS UK

SOCIAL ECONOMY ALLIANCE An influential new group to speak up for the alternatives...
The Independent on Sunday [Read more...](#)

SOCIAL CO-OPERATIVE MUTUAL COMMUNITY ETHICAL LOCAL FAIR SOCIETY
ENTERPRISE FINANCE BUSINESS SHARES INVESTMENT MARKETS TRADE PROFITS

THE BEST IDEAS FROM THE LEFT & THE RIGHT.
SOCIAL ECONOMY ALLIANCE

We've put together the best of the party manifestos in our Manifesto Mashup! [Read more...](#)

We are the Social Economy Alliance - more than 700 individuals and organisations campaigning for a UK economy that is better for society.
[Find out more.](#)

This website uses cookies to provide you with a better online experience. By using this website or closing this message you are agreeing to our privacy and cookies.

CO-OP Social Economy Alliance

Πέραν των ιστοσελίδων των κοινωνικών επιχειρήσεων που παρατίθενται ανωτέρω, θα πρέπει να επισημανθούν και κάποιες προσπάθειες για δικτύωση των κοινωνικών επιχειρήσεων και των φορέων της κοινωνικής οικονομίας. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν αποτελούν προς το παρόν επίσημα αναγνωρισμένα δίκτυα (π.χ. ένωση των φορέων της κοινωνικής οικονομίας).



Κάντε συναλλαγές με τον Κορυφαίο Forex Broker στην Ευρώπη Λάβετε μέχρι και **€5000** μπόνους υποδοχής [Αποκτήστε το τώρα](#) **IFOREX**

Η Πανελλήνια Ομοσπονδία των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων είναι πλέον Γεγονός. Η Δική σου ΚοινΣΕπ είναι μέλος; εάν όχι έλα σε επαφή με το 6931025400 για την διαδικασία εγγραφής. Είναι πολύ εύκολο άμεσα και έχει να προσφέρει πολλά στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στον τόπο μας! - www.rokoinsp.org

Εάν δραστηριοποιείται η επιχείρησή σου κάτω από το σχήμα μιας ΚοινΣΕπ στην παραγωγή ή στην μεταποίηση προϊόντων **αυτός εδώ είναι ο δικός σου χώρος** δωρεάν προβολής για να γνωρίσει ο κόσμος και τα δικά σου προϊόντα! Μην αρغίσει και στείλε μας [από εδώ](#) ένα δελτίο τύπου με τα είδη που ασχολείσαι και κάθε άλλη χρήσιμη πληροφορία

- Home
- * Χρήσιμα που πρέπει να Διαβάσετε
- Τρέχουσα Εκδήλωση
- Αγγελίες
- Αρθρογραφία
- Ομοσπονδία
- Πανελλαδικές
- Τρέχουσα Έρευνα

Τα Τελευταία Νέα μας!

ΕΚΚΕ Μία θέση Επιστημονικού Συνεργάτη στο Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών

Νέο ξεκίνημα για την απασχόληση και την ανάπτυξη στην Ελλάδα! *Από τον 35*

Δικτύωση Κοιν.Σ.Επ. Συμμετοχές έως τώρα!

1. +ΕΝΑ
2. +THESIS
3. ΑΓΓΙΓΜΑ ΣΩΣΗΣ
4. ΑΓΡΑ
5. ΑΓΡΟΖΕΥΣΗ
6. ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΥ-ΖΗΝ
7. ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΦΥΛΗΣ
8. ΑΥΛΑΖΟΥΜΕ
9. ΑΥΛΑΖΩ
10. ΑΜΒΡΑΚΙΑ
11. ΑΝΑΚΥΚΛΩΝΩ ΣΤΗΝ ΠΗΓΗ
12. ΑΝΔΡΟΣ
13. ΑΝΘΟΓΕΙΟΣ
14. ΑΠΕΡΑΘΗΤΙΚΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
15. ΑΠΟ ΚΟΙΝΟΥ
16. ΑΠΟΛΩΝ
17. ARCADIA RECYCLE
18. ΑΡΕΤΟΥΣΑ
19. ΑΡΙΣΤΟΝ

Κατασκευή ιστοσελίδων
Σχεδιάζουμε φιλοξενούμε και διαχειριζόμαστε ιστοσελίδες για ΚοινΣΕπ σε χαμηλές τιμές

Ασκήσιμη Κοινωνική Οικονομία και τις Μικροεπιχειρήσεις

Αναζήτηση Χρηματοδοτών

ΜΙΚΡΕΣ ΑΓΤΕΛΙΕΣ

Προτεινόμενο Βιβλίο

ΘΕΟΔΩΡΑ ΝΤΟΥΛΙΑ
Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα
Μια δυναμική προσέγγιση κινήσεων στην κοινωνική εργασία
-20% ΠΡΟΪΦΟΡΑ ΣΤΟΥΣ ΑΝΑΘΥΠΕΣ ΜΑΤΙ

Δίκτυο-ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.

Δ.Ε.Κ.Π
Δίκτυο Εταίρων Κοινωνικής Πολιτικής

Αρχική Συμπράξεις Υπηρεσίες news e-shop Επικοινωνία

ΔΙΚΤΥΟ ΕΤΑΙΡΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
Σύμπραξη φορέων της κοινωνικής οικονομίας

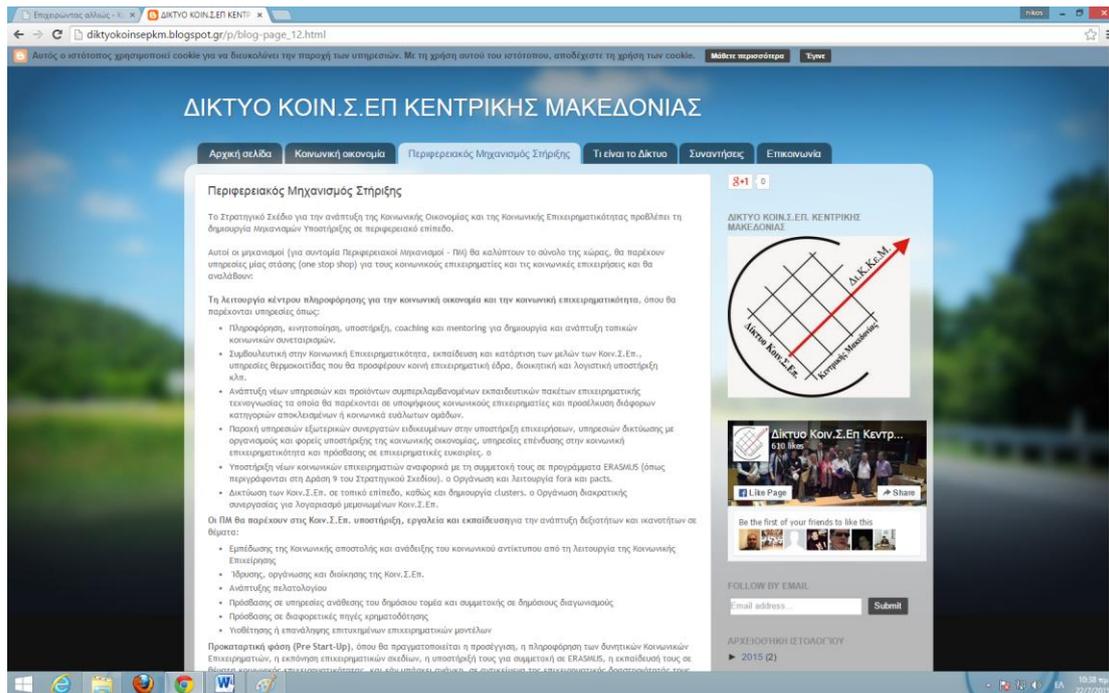
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΙΔΡΥΤΙΚΑ ΜΕΛΗ

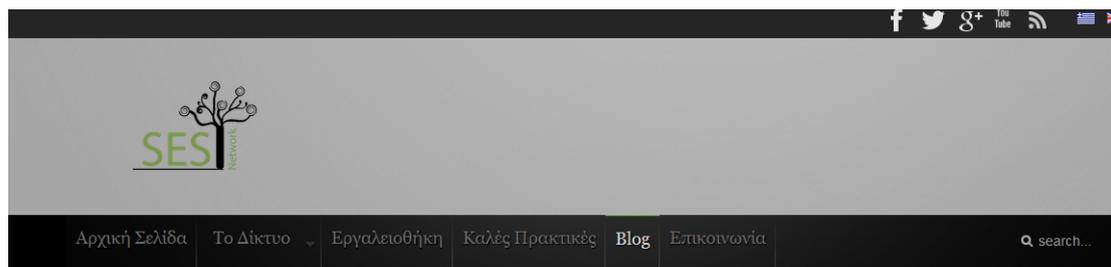
- Κοιν.Σ.Επ «Άνθρωπος και Πολιτισμός»
- Κοιν.Σ.Επ «Νέοι Ορίζοντες»
- Κοιν.Σ.Επ «Αμβρακία»
- Κοιν.Σ.Επ «Music View»
- Κοιν.Σ.Επ «Ionian Recycle Hellas»
- Κοιν.Σ.Επ «Περί των Απάντων Αγώνιζομαι»
- Κοιν.Σ.Επ «Αντηχείο»
- Κοιν.Σ.Επ «Έγρηπος»
- Κοιν.Σ.Επ «Σαρακήνικο»
- Κοιν.Σ.Επ «ΟΙΚΑΔΕ»
- Κοιν.Σ.Επ «Αρκαδικό Δίκτυο»
- Κοιν.Σ.Επ «Συνεργώ Κοινωνικά»
- Κοιν.Σ.Επ «Πολιτισμός και Ευημερία»
- Κοιν.Σ.Επ «ΣΥΝ-ΠΡΑΞΗ»

Χαρτογράφηση

Δίκτυο Εταίρων Κοινωνικής Πολιτικής



Δίκτυο ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. Κεντρικής Μακεδονίας



Δίκτυο Υποστήριξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας - SES Net

Νέα

Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα «Μεθοδολογίες Αποτύπωσης Κοινωνικού Αντίκτυπου»

Δημιουργείται Ταμείο Ενίσχυσης ΚΟΙΝΣΕΠ από την Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδας;

Συνέντευξη τύπου στο Θεσσαλικό σταθμό ΑΚΡΟΡΑΜΑ

Το SES Net συμμετέχει στο Συνεταιριστικό Εργαστήρι: Έκθεση Αποτελεσμάτων του Συνεταιριστικού Εργαστηρίου

Το Δίκτυο Υποστήριξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας "SES Net" (Social Entrepreneurship Support Network) διοργανώνει συνάντηση ενταξίας με θεσμικούς

SES NET – Δίκτυο Υποστήριξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας



Κολεκτίβες.org

Δικτύωση Συνεργατικών Εγχειρημάτων Αθήνας

Home
νομικές μορφές
νέα
πληροφόρηση
επικοινωνία

Η Δικτύωση Συνεργατικών Εγχειρημάτων Αθήνας είναι μια προσπάθεια που ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2012, με πρωτοβουλία των αυτοδιαχειριζόμενων εργασιακών σχημάτων που έχουν δημιουργηθεί στην πόλη μας τα τελευταία χρόνια.

Είμαστε συλλογικοί άνθρωποι που προηγουμένως είτε βρισκόμασταν στην ανεργία, είτε στην εργασιακή επισφάλεια. Απέναντι σε αυτή την πραγματικότητα, πήραμε την απόφαση να δοκιμάσουμε έναν άλλο τρόπο εργασίας, συλλογικό, με σχέσεις σεβασμού, συντροφικότητας και αλληλεγγύης. Βάλαμε λοιπόν στην πράξη την πεποίθησή μας πως δεν χρειάζονται στην οργάνωση της εργασίας κάθεται και ιεραρχικές δομές για να αναπτύξουμε τις παραγωγικές μας ικανότητες.

Ποιο/ες είμαστε;

Πώς λειτουργούμε;

Οι στόχοι μας

kolektives.org newsletter

Μείνετε ενήμεροι για τα τελευταία μας νέα!

E-mail

Subscribe

[Previous issues](#)

Τελευταία εικόνα



Τελευταίες δημοσιεύσεις

Συνέντευξη του Β.Γ. από το Κιβώτιο σε βίντεο για την αστυνομική βία στο Ρέθυμνο

Party for Rajaa and Wessam @ Beaver (22.07.15 // 21.00)

Η λύση είναι (τελικώς) στα χέρια μας ή τι κάνουμε τώρα που οι σωτήρες μας τελείωσαν

ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ «ΤΟ ΚΙΒΩΤΙΟ ΣΥΝ.ΠΕ» ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΓΡΙΟ ΞΥΛΟΔΑΡΜΟ ΜΕΛΟΥΣ

1 of 15 >

Τα τακτικά μέλη της δικτύωσης

 <p style="font-size: small;">Beaver</p> <p style="font-size: x-small;">https://www.facebook.com/collectivebeaver</p>	 <p style="font-size: small;">Youkali</p> <p style="font-size: x-small;">https://www.facebook.com/YoukaliSynerg</p>
	



Κολεκτίβες.org – Δικτύωση συνεργατικών εγχειρημάτων Αθήνας

E-shop για κοινωνικές επιχειρήσεις



Στο παρελθόν οι συναλλαγές, οι αγορές και οι πωλήσεις προϊόντων, αλλά και υπηρεσιών γίνονταν με καθαρά συμβατικά μέσα. Ο καταναλωτής, προκειμένου να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ήταν υποχρεωμένος να μεταβεί στην έδρα του

προμηθευτή των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Στις μέρες μας ο τρόπος διεξαγωγής των συναλλαγών έχει αλλάξει ριζικά. Ένας από τους σύγχρονους και γρήγορους τρόπους εξυπηρέτησης των καταναλωτών είναι το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, το οποίο αναπτύσσεται ραγδαία στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, εκτός των άλλων, προσφέρει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να επιλέξει να κάνει τις αγορές του από το σπίτι, χωρίς την ανάγκη της μετακίνησης στην έδρα της επιχείρησης. Αυτό έχει ως άμεσο

αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση των διαθέσιμων επιλογών που έχει ο καταναλωτής στην επιλογή επιχειρήσεων και προϊόντων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης και δικτύωσης και στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας. Αρκετές Κοιν.Σ.Επ. χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό τρόπο διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους μεγιστοποιώντας τα οφέλη, ενδυναμώνοντας παράλληλα την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη.

Ως ηλεκτρονικό εμπόριο ή αλλιώς e-commerce ορίζεται το εμπόριο που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα, βασίζεται δηλαδή στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί έκφανση των λεγόμενων υπηρεσιών εξ αποστάσεως. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μια ολοκληρωμένη συναλλαγή που πραγματοποιείται μέσω δικτύων υπολογιστών ή άλλων ηλεκτρονικών δικτύων και κυρίως μέσω του διαδικτύου, χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των συμβαλλομένων μερών, δηλαδή του πωλητή (κοινωνική επιχείρηση) και του αγοραστή, οι οποίοι μπορούν να βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση ακόμα και σε διαφορετικές χώρες. Επίσης, είναι οποιαδήποτε συναλλαγή που ενέχει διαδικτυακή δέσμευση για αγορά ή πώληση αγαθών ή υπηρεσιών ή ακόμα και παροχή μη υλικών αγαθών, όπως μουσική ή προγράμματα λογισμικού.

Σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν υπολείπεται σε κανένα είδος προϊόντων έναντι του παραδοσιακού εμπορίου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, πλέον, θεωρείται

δοκιμασμένο. Πολλοί νέοι κοινωνικοί επιχειρηματίες ξεκινούν την επιχειρηματική τους καριέρα από ένα αμιγώς ηλεκτρονικό κατάστημα. Πιθανότατα, πλέον, να έχουν αντιστραφεί οι όροι και να είναι μικρότερο το ρίσκο επιτυχίας της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας από την παραδοσιακή. Επιπλέον, υπάρχει το πλεονέκτημα για το νέο κοινωνικό επιχειρηματία της απαίτησης μικρότερων οικονομικών κεφαλαίων για το ξεκίνημα μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης σε σχέση με την παραδοσιακή. Σε σχέση με τις πρώτες απόπειρες ηλεκτρονικών καταστημάτων, σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αλλάξει μορφή. Πλέον βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στο διαδίκτυο και τις αρχές λειτουργίας των δυναμικών ιστοσελίδων. Έχουν αυτοματοποιηθεί οι διαδικασίες και έχει ελαχιστοποιηθεί η ανάγκη παρέμβασης κάποιου φυσικού προσώπου στη λειτουργία του και στην ολοκλήρωση των συναλλαγών. Στους χρήστες του διαδικτύου το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι γνωστό και δημοφιλές, όπως και σε μεγάλο βαθμό στο σύνολο της κοινωνίας. Παρόλα αυτά, όμως, παρουσιάζεται ακόμα μια δυσπιστία και φοβία για τη χρήση του από ένα σεβαστό ποσοστό του κοινωνικού συνόλου, κυρίως λόγω ελλιπούς πληροφόρησης ή και παραπληροφόρησης γι' αυτό.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με τους συμμετέχοντες σε αυτό. Από τις μορφές αυτές, μπορεί να είναι ηλεκτρονικό Εμπόριο μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων, μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων και καταναλωτών. Το πιο δημοφιλές στο πλατύ κοινό είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο κοινωνικών επιχειρήσεων με καταναλωτές (B2C), ή αλλιώς το «λιανικό ηλεκτρονικό εμπόριο», που βοηθάει τις κοινωνικές επιχειρήσεις να μειώσουν το τελικό κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών τους που φτάνουν στους καταναλωτές. Η επιτυχία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος λιανικών πωλήσεων είναι συνάρτηση πολλών παραμέτρων. Όπως και στο συμβατικό λιανικό εμπόριο, σημαντικό ρόλο στην επιτυχία έχει η επιχειρηματική συνεταιριστική σκέψη, το όραμα, η ανάλυση του ανταγωνισμού και η δημιουργία μιας στρατηγικής, οι σωστές υποδομές, οι κατάλληλες στρατηγικές συμμαχίες. Τα ποιοτικά προϊόντα ή οι ποιοτικές υπηρεσίες μιας Κοιν.Σ.Επ. σε ανταγωνιστικές τιμές, η εξυπηρέτηση των πελατών με σωστή ενημέρωσή τους, οι νέες δυνατότητες διανομής και παράδοσης και η εκπλήρωση του κοινωνικού σκοπού, επίσης, βοηθούν στην επιτυχία.

Ωστόσο, μια κοινωνική επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί με το ηλεκτρονικό εμπόριο, εκτός των πολυάριθμων πλεονεκτημάτων, θα πρέπει να λάβει υπόψη και τους ακόλουθους κινδύνους:

Έλλειψη κοινά αποδεκτών προτύπων ποιότητας, πρωτοκόλλων επικοινωνίας όπως και έλλειψη ασφάλειας και αξιοπιστίας

Προβλήματα χρήσης του διαδικτύου από το κοινωνικό σύνολο. Πολλές κοινωνικές ομάδες ακόμα και σήμερα δε χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και, συνεπώς, είναι αποκομμένες και από το ηλεκτρονικό εμπόριο

Πρόσθετο κόστος υποδομών για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και για τους καταναλωτές

Προβλήματα ασφαλείας και προστασίας προσωπικών δεδομένων, είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στο ηλεκτρονικό εμπόριο το οποίο δεν μπορεί να εκλείψει

Έλλειψη εμπιστοσύνης, αφού η συναλλαγή είναι απρόσωπη

Δεν υπάρχει φυσική επαφή του πελάτη με το προϊόν ή την υπηρεσία πριν γίνει η αγορά

Η ίδρυση ενός νέου ηλεκτρονικού καταστήματος ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. ακολουθεί συνήθως μια συγκεκριμένη διαδικασία που περιλαμβάνει τρία βασικά βήματα:

- Αναγνώριση των αναγκών της κοινωνίας και του καταναλωτή
- Μελέτη της ευκαιρίας
- Προσδιορισμός της ικανότητας των μελών της κοινωνικής επιχείρησης να ικανοποιήσουν τη ζήτηση

Πέρα από τις γενικές αρχές για την επιτυχία του ηλεκτρονικού καταστήματος μιας κοινωνικής επιχείρησης, καλό είναι τα μέλη της ή κάποιο από αυτά να γνωρίζει αρκετά το περιβάλλον του διαδικτύου, αφού μέσα σε αυτό θα λειτουργεί η κοινωνική επιχείρηση και να προσέξουν ιδιαίτερος την εμφάνιση της ιστοσελίδας του ηλεκτρονικού καταστήματος. Βεβαίως, υπάρχουν προϊόντα που για να τα αγοράσει κάποιος πρέπει οπωσδήποτε να τα δει από κοντά, να τα ακουμπήσει, να τα φορέσει. Τέτοια προϊόντα είναι πιο δύσκολο να εμπορευθούν από το διαδίκτυο.

Για τη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος μιας κοινωνικής επιχείρησης απαιτείται ένα επιχειρησιακό σχέδιο, που θα περιλαμβάνει στρατηγικά και λειτουργικά στοιχεία. Το επιχειρησιακό σχέδιο κάνει πιο σίγουρη την επιτυχία, αφού βοηθάει στην πρόβλεψη προβλημάτων, στην επίτευξη στόχων και στην εκ των υστέρων σωστή αποτίμηση της επιτυχίας.

Newsletters

Πέρα από τη λειτουργία μιας ιστοσελίδας και των υπολοίπων εργαλείων προώθησης μέσω διαδικτύου, το email marketing αποτελεί ένα επιπλέον πολύτιμο εργαλείο για την προώθηση αποτελεσματικά των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας κοινωνικής επιχείρησης, καθώς και για τη γνωστοποίηση των κοινωνικών δραστηριοτήτων. Είναι ένα εργαλείο δικτύωσης με σκοπό την ενημέρωση των πελατών και της κοινωνίας για θέματα που ενδιαφέρουν, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιείται καλύτερα η σχέση με το κοινό, αυξάνοντας τις πωλήσεις και δημιουργώντας νέους πελάτες. Πριν ξεκινήσει μια κοινωνική επιχείρηση να στέλνει ηλεκτρονικά μηνύματα (emails και newsletters), θα πρέπει να έχει έναν ξεκάθαρο στόχο για το τι επιθυμεί να πετύχει με αυτό.

Στέλνοντας μια κοινωνική επιχείρηση newsletter στους πελάτες της, στους υποστηρικτές της ή τα μέλη της μπορεί να χτίσει καλύτερα τη σχέση της μαζί τους. Είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να κερδίσει και να αυξήσει την εμπιστοσύνη της και να τους ενημερώσει για κοινωνικά θέματα που τους ενδιαφέρουν και τους βοηθούν. Παράλληλα διαφημίζεται το έργο της και η κοινωνική συνεισφορά της. Με τα newsletter η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να ενημερώσει και να εκπαιδεύσει το κοινό της με συγκεκριμένα άρθρα, συμβουλές κ.λπ. Παρέχει περιεχόμενο το οποίο βοηθά συνήθως τα μέλη της αλλά και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο, ενώ δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για δικτύωση και με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις. Παρέχονται λύσεις για να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένες καταστάσεις και προβλήματα. Τα newsletters εναλλακτικά μπορεί να λαμβάνουν και τη μορφή ενημερωτικών emails. Αυτό το είδος των newsletters είναι αυτά τα οποία αναφέρονται σε συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχει κοινωνική επιχείρηση. Τα συγκεκριμένα newsletters δημιουργούν υποψήφιους πελάτες. Θα πρέπει να είναι πολύ στοχευμένα και να τους οδηγούν συγκεκριμένα να κάνουν κάτι π.χ. να αγοράσουν κάποιο προϊόν, να δοκιμάσουν κάποια υπηρεσία δωρεάν, να συνεισφέρουν σε κάποια δράση κ.ά. Επίσης τα newsletters μπορεί να είναι και διαφημιστικά emails. Είναι τα emails που περιλαμβάνουν προσφορές. Ο όγκος των διαφημιστικών newsletters θα πρέπει να είναι περιορισμένος όσο το δυνατόν, μιας και υπάρχει κίνδυνος να βαρεθούν και να κουραστούν οι παραλήπτες από αυτά, αφού κατακλύζονται καθημερινά από αντίστοιχα άλλων επιχειρήσεων. Για να κερδίσει έναν πελάτη μια κοινωνική επιχείρηση ή να δικτυωθεί με άλλες επιχειρήσεις χρειάζεται συστηματική δουλειά



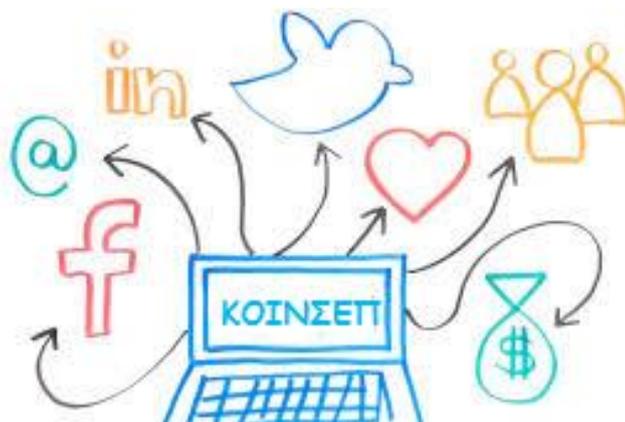
και ασφαλώς να αποδειχθεί ο κοινωνικός και συλλογικός της σκοπός που τη διαφοροποιεί από τις κοινές επιχειρήσεις.

Άλλος τύπος newsletter μπορεί να είναι για κάποια εκδήλωση-δράση που διοργανώνει η κοινωνική επιχείρηση. Είναι συγκεκριμένου τύπου emails και διακινούνται για να προσκαλέσει η επιχείρηση το κοινό να παρευρεθεί σε κάποια εκδήλωση ή δράση που διοργανώνει π.χ. σεμινάριο, έκθεση, κοινωνική δράση που λαμβάνει μέρος ίδια κ.λπ. Στο newsletter θα πρέπει να φροντίσει η ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. να αναγράφονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες ώστε ο παραλήπτης να έχει στη διάθεσή του όλα τα στοιχεία και να μη αναγκάζεται να επικοινωνήσει για να μάθει περισσότερα.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων γενικά, αλλά και των Ελλήνων συγκεκριμένα. Σύμφωνα με πανελλήνια έρευνα του εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, που δημοσιεύτηκε για τη «Στάση, αξιοποίηση και εμπιστοσύνη των Ελλήνων στα social media», οι Έλληνες χρήστες μπορούν να χαρακτηριστούν ως έμπειροι, αφού το 50% δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τα social media πάνω από 3 χρόνια.

Τα κοινωνικά δίκτυα διαθέτουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά: Υποστηρίζουν ποικιλία των μορφών περιεχομένου, όπως κείμενο, βίντεο, φωτογραφίες, ήχο, κ.ά. Πολλά από αυτά κάνουν χρήση περισσότερων του ενός από αυτές τις επιλογές ως προς το περιεχόμενο. Επιτρέπουν αλληλεπιδράσεις που περνούν μία ή περισσότερες πλατφόρμες μέσω διαμοιρασμού, email και τροφοδοσίες. Χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα εμπλοκής του χρήστη, οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν, να σχολιάσουν ή να παρακολουθούν μέσω των δικτύων social media. Απλοποιούν, βελτιώνουν την ταχύτητα και το εύρος της διάδοσης των πληροφοριών. Προσφέρουν την ενός-προς-ένα, την ενός-προς-πολλούς και των πολλών-προς-πολλούς επικοινωνία. Επιτρέπουν την επικοινωνία αυτή να πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο ενώ αξιοποιούνται από πληθώρα συσκευών. Ο χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει για



τη διείσδυση σε social media έναν υπολογιστή, ή κινητές συσκευές (tablets και smartphones ιδιαίτερα).

Οι πιο δημοφιλείς ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης σήμερα και τα χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν είναι οι εξής:

Facebook: Άμεσο, προσωπικό, συνδυασμός πολλών μορφών περιεχομένου

Twitter: Σύντομα μηνύματα, ανοιχτή επικοινωνία, hashtags που δηλώνουν το θέμα

Google+: Διαλειτουργικότητα με τα εργαλεία της Google

YouTube: Προβολή video, ανοιχτή πρόσβαση χωρίς εγγραφή

Blogger: Εύκολη δημιουργία blogs

LinkedIn: Επαγγελματικό, δημιουργία προφίλ, ανεύρεση εργασίας, συνεργατών

Instagram: Επεξεργασία και δημοσίευση φωτογραφιών

Pinterest: Αποθήκευση προϊόντων, ευρύ γυναικείο κοινό

Foursquare: Γεωγραφικά δεδομένα χρηστών (check-ins)

Flickr: Αποθήκευση φωτογραφιών

Σε παγκόσμιο επίπεδο τα μέσα με τους περισσότερους χρήστες είναι το Facebook.com, το Twitter.com, το Youtube.com, το Myspace.com, το Flickr.com, η Wikipedia.org, το Blogger.com και το Digg.com. Αναφορικά με το πλήθος των χρηστών, το 68% των Ελλήνων επισκέπτεται σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook) και το 60% blogs και forums. Επίσης, 1 στους 2 Έλληνες αναζητά πληροφορίες σε σελίδες με αξιολογήσεις χρηστών. Παγκοσμίως περισσότεροι από 330 εκατομμύρια χρήστες παρακολουθούν online βίντεο, ενώ το Twitter έχει 32.000.000 χρήστες παγκοσμίως. Το MySpace έχει 110 εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως. Δεν είναι, λοιπόν, τυχαίο που η πλειονότητα μεγάλων εταιριών, αλλά πλέον και κοινωνικών επιχειρήσεων ασχολείται όλο και περισσότερο με αυτό τον τρόπο δικτύωσης.

Το μάρκετινγκ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Το μάρκετινγκ μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media marketing) έχει γίνει πλέον απαραίτητο συστατικό του online marketing κάθε επιχείρησης. Τα online κοινωνικά δίκτυα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για όλες τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των κοινωνικών επιχειρήσεων, για τους εξής λόγους:

Είναι εξαιρετικά δημοφιλή (600 εκατομμύρια μέλη μόνο το Facebook) στα οποία μάλιστα ξοδεύουν αρκετό προσωπικό χρόνο. Αποτέλεσαν ένα νέο εργαλείο

επικοινωνίας για τους καταναλωτές και ένα νέο εργαλείο διαφήμισης για τις επιχειρήσεις. Περιέχουν έναν τεράστιο αριθμό προσωπικών πληροφοριών που εθελούσια δημοσιεύονται σε αυτά τα δίκτυα. Μέσω των κοινωνικών δικτύων δημιουργήθηκαν ορισμένες νέες μέθοδοι διαφήμισης και επικοινωνίας με τους καταναλωτές, όπως το eWOM (electronic word of mouth ή ελληνιστή ηλεκτρονική δια στόματος διαφήμιση), το viral marketing (ή ιογενές μάρκετινγκ) και το direct marketing (ή άμεσο μάρκετινγκ). Το social media marketing απευθύνεται σε μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις και είναι κατάλληλο εργαλείο για τη δικτύωση μεταξύ επιχειρήσεων αλλά και με τους πελάτες τους με απώτερο σκοπό την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Διάσημες επιχειρήσεις της αγοράς από όλους τους οικονομικούς κλάδους χρησιμοποιούν τα social media για να προσελκύσουν νέους πελάτες, καθώς και να διατηρήσουν τη φήμη και το όνομά τους, ενώ παράλληλα στοχεύουν σε ένα ευρύ κοινό καταναλωτών.

Στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την παρουσία των κοινωνικών επιχειρήσεων στα social media, πρέπει να τεθούν κατάλληλοι στόχοι, να σχεδιαστούν, να αναπτυχθούν και να υλοποιηθούν απαραίτητες τακτικές ενέργειες προκειμένου να προκύψουν τα βέλτιστα οφέλη για την επιχείρηση και τα προωθούμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Η κοινωνική επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ποια είναι τα καταλληλότερα social media γι' αυτή και να καταστρώσει στρατηγικά την παρουσία της στο καθένα από αυτά. Μέσω της κοινωνικής δικτύωσης μια επιχείρηση μπορεί να αλληλεπιδρά με το κοινό της, που σημαίνει πως θέτει τις βάσεις για το χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με όλους τους εμπλεκόμενους. Ως γνωστόν, τα social media στοχεύουν στη σύναψη σχέσεων και με συνεργάτες, με προμηθευτές, με το προσωπικό της επιχείρησης και άλλων μερών που σχετίζονται με αυτή. Επικοινωνώντας τακτικά με τα μέλη η κοινωνική επιχείρηση δεν έχει απλά μια παρουσία στα social media, αλλά δημιουργεί προστιθέμενη παράλληλη αξία.

Μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να:

- Προωθήσουν προϊόντα με πιο προσωπικό και φιλικό τρόπο
- Κρατάνε ανοιχτή επικοινωνία με πολλούς δυνητικούς πελάτες
- Κερδίζουν ακόμα περισσότερο στις μηχανές αναζήτησης και αυξάνουν την επισκεψιμότητα του Διαδικτυακού τους Τόπου
- Συνεισφέρουν αποτελεσματικά και φθηνά στη διαφήμιση του κοινωνικού τους σκοπού

Ηλεκτρονική Πλατφόρμα Δικτύωσης των Κοιν.Σ.Επ.

Η Ειδική Υπηρεσία για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Οικονομία (Ε.Υ.Κ.Ε.Κ.Ο.) του Υπουργείου Εργασίας διαμόρφωσε μία διαδραστική πλατφόρμα δικτύωσης και προβολής του έργου των Κοιν.Σ.Επ., η οποία προοδευτικά μπορεί να αποτυπώσει το πλήθος των εγχειρημάτων με δυνατότητα ταξινόμησής τους ανά κλάδο δραστηριότητας και γεωγραφική περιοχή. Η συγκεκριμένη εφαρμογή αποβλέπει τόσο στη δικτύωση των Κοιν.Σ.Επ. μεταξύ τους, όσο και με το εξωτερικό τους περιβάλλον (προμηθευτές, πελάτες, αγοραστές, υποψήφιους κοινωνικούς επιχειρηματίες), στην πληροφόρηση του ευρύτερου κοινού για το έργο των Κοιν.Σ.Επ. με έντονο κοινωνικό αποτύπωμα και, σε κάθε περίπτωση, στην ενδυνάμωση της ικανότητας του Υπουργείου Εργασίας να επικοινωνεί με τους φορείς της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (Κοιν.Σ.Επ.). Η πλατφόρμα σχεδιάστηκε επί τη βάση ανοιχτού λογισμικού και με δυνατότητα κλειστής λίστας διαχειριστών, δυνατότητα εγγραφής και επεξεργασίας στοιχείων απευθείας από τους χρήστες και δυνατότητα πρόσβασης σε άτομα με αναπηρία. Η πλατφόρμα δικτύωσης Κοιν.Σ.Επ. φαίνεται δημόσια στη διεύθυνση: <http://koinsep.keko.gr/> και μπορεί να αξιοποιηθεί από όλες τις Κοιν.Σ.Επ. προκειμένου να δικτυωθούν μεταξύ τους, όπως και με το ευρύτερό τους περιβάλλον (προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, δυνητικά μέλη και εργαζόμενους, κ.λπ.).

Αναπτύχτηκε από την Κοιν.Σ.Επ. Sociality σε συνεργασία με την ΕΥΚΕΚΟ, σε περιβάλλον Drupal, που είναι ένα πολύ διαδεδομένο παγκοσμίως εργαλείο ανάπτυξης εφαρμογών διαχείρισης περιεχομένου (content management).

Η πληροφορία ομαδοποιήθηκε στη βάση των κατηγοριών δραστηριοτήτων στις οποίες εντάσσονται οι Κοιν.Σ.Επ. και στους αριθμούς ΚΑΔ της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων του Υπουργείου Οικονομικών.

Δημιουργία Περιφερειακών Κέντρων Στήριξης για την υποστήριξη των Φορέων Κοινωνικής Οικονομίας σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο

Σύμφωνα με την επικαιροποιημένη Εθνική Στρατηγική για την ανάπτυξη της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, κομβικής σημασίας δράση είναι η δημιουργία Περιφερειακών Κέντρων Στήριξης σε όλη την επικράτεια. Σκοπός της δημιουργίας Περιφερειακών Κέντρων Στήριξης είναι η υποστήριξη της δημιουργίας, λειτουργίας και ανάπτυξης Φορέων Κοινωνικής Οικονομίας σε τοπικό επίπεδο, η διάχυση της ιδέας της Κοινωνικής Οικονομίας και η εδραίωσή της μέσω μόνιμων δικτύων συνεργασίας και τοπικών συμφωνιών. Οι Μηχανισμοί αυτοί θα δημιουργηθούν από τοπικούς και περιφερειακούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων εκπροσώπων της

κοινωνίας των πολιτών, οι οποίοι θα συνενώσουν τις δυνάμεις τους για να υλοποιήσουν δράσεις ανάπτυξης της Κοινωνικής Οικονομίας ευρείας κλίμακας. Ειδικότερα:

Τα Περιφερειακά Κέντρα Στήριξης καλύπτουν το σύνολο της χώρας, παρέχουν υπηρεσίες μίας στάσης (one-stop-shop) για τους υφιστάμενους και δυνητικούς κοινωνικούς επιχειρηματίες και για όσους επιθυμούν να αναλάβουν πρωτοβουλία στον τομέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και εξυπηρετούν τις ανάγκες της κάθε Περιφέρειας, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της.

- Συμβάλλουν στη διάχυση της ιδέας της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας σε κάθε περιφέρεια,

- Υποστηρίζουν τη δημιουργία, λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας σε κάθε περιφέρεια,

- Ενισχύουν την επιχειρηματική δραστηριότητα των Κοινωνικών Επιχειρήσεων, μέσω της προώθησης τοπικών συμφωνιών συνεργασίας (local pacts) μεταξύ των κοινωνικών επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών ή ιδιωτικών επιχειρήσεων,

- Επιδιώκουν τη δικτύωση των κοινωνικών επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο σε παραγωγικές συνέργειες (clusters),

- Συνδιαμορφώνουν κατευθύνσεις παραγωγικής στόχευσης των υπό δημιουργία επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας σε συνεργασία με ερευνητικούς φορείς, επιμελητήρια, δημόσιους φορείς σε συνδυασμό με διαγνωσμένες κοινωνικές ανάγκες,

- Παρέχουν υπηρεσίες θερμοκοιτίδας, όπως συμβουλευτική στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, διοικητική, νομική και λογιστική υποστήριξη, εξειδικευμένες υπηρεσίες επιχειρηματικής συμβουλευτικής, δικτύωσης κ.λπ.

- Διασυνδέουν τις επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας με ΟΤΑ, με στόχο τη διαμόρφωση ενός διαφανούς πλαισίου συνεργασίας για τη σύναψη προγραμματικών συμβάσεων, συμμετοχή σε δημόσιες συμβάσεις κοινωνικής αναφοράς και αξιοποίηση δημόσιας ακίνητης περιουσίας από εγχειρήματα κοινωνικής οικονομίας,

- Επιδιώκουν τη δικτύωση των κοινωνικών επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο σε παραγωγικές συνέργειες (clusters),

- Συνδιαμορφώνουν κατευθύνσεις παραγωγικής στόχευσης των υπό δημιουργία επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας σε συνεργασία με ερευνητικούς φορείς, επιμελητήρια, δημόσιους φορείς σε συνδυασμό με διαγνωσμένες κοινωνικές ανάγκες,

- Παρέχουν υπηρεσίες θερμοκοιτίδας, όπως συμβουλευτική στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, διοικητική, νομική και λογιστική υποστήριξη, εξειδικευμένες υπηρεσίες επιχειρηματικής συμβουλευτικής, δικτύωσης κ.λπ.,

- Διασυνδέουν τις επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας με ΟΤΑ, με στόχο τη διαμόρφωση ενός διαφανούς πλαισίου συνεργασίας για τη σύναψη προγραμματικών συμβάσεων, συμμετοχή σε δημόσιες συμβάσεις κοινωνικής αναφοράς και αξιοποίηση δημόσιας ακίνητης περιουσίας από εγχειρήματα κοινωνικής οικονομίας.

ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ MARKETING ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εισαγωγή

Η έννοια του μάρκετινγκ είναι μια συγκεχυμένη ιδέα για πολλές επιχειρήσεις κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους. Τροχοπέδη στην εφαρμογή διαδικασιών μάρκετινγκ αποτελεί το κόστος της εφαρμογής και της ένταξης του μάρκετινγκ στις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης που κρίνεται από εκείνες απλησίαστο. Αυτό που δε γίνεται άμεσα αντιληπτό είναι ότι το φαινομενικά αυτό υψηλό κόστος του προσεκτικά σχεδιασμένου μίγματος μάρκετινγκ θα ενίσχυε την προοπτική βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Αδιαμφισβήτητα, η εφαρμογή των βασικών ιδεών του μάρκετινγκ διευκολύνει τη διοίκηση των επιχειρήσεων αφού πέρα από τις σύγχρονες και αποτελεσματικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, υιοθετείται και μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Το μάρκετινγκ μας βοηθά να προσαρμοστούμε στη γρήγορη εξέλιξη του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Η φιλοσοφία του Marketing

Μία επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί έχοντας ως σημείο εκκίνησης, αλλά και ως τελικό στόχο κάθε δραστηριότητάς της, τον πελάτη (αγοραστή/τελικό καταναλωτή).

Η έννοια του marketing

Πολλοί ερευνητές και ακαδημαϊκοί έχουν ασχοληθεί με την επιστήμη του μάρκετινγκ. Ένας από τους πρώτους επιστήμονες του χώρου, που έχει χαρακτηριστεί και ως «ο πατέρας του μάρκετινγκ», είναι ο Philip Kotler. Σύμφωνα με την έννοια του μάρκετινγκ, το κλειδί για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων βρίσκεται στον εντοπισμό των αναγκών και των επιθυμιών των στοχοϋμένων αγορών και στην παροχή της επιθυμητής ικανοποίησης με τρόπο περισσότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό από αυτόν του ανταγωνισμού. Το μάρκετινγκ, λοιπόν, μίας επιχείρησης πρέπει να οργανωθεί με βάση τους πραγματικούς ή υποψήφιους καταναλωτές, να εντοπίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ο ορισμός του Κοινωνικού Marketing

Η Αμερικάνικη Ένωση Μάρκετινγκ (1948) όρισε το Μάρκετινγκ ως «... ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη».

Συνδέει, δηλαδή, την παραγωγή με την κατανάλωση. Περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών που κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, να αναπτύξουν τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, να τα προωθήσουν και, τέλος, να τα διανέμουν, ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου για αγαθά και τις ανάγκες της εταιρίας για κερδοφορία.

Σύμφωνα με νεότερο ορισμό της Αμερικανικής Ένωσης Marketing (American Marketing Association), «... Το Marketing είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των οργανισμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, διανομή και ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία» (AMA, 2013).

Η βασική λογική του μάρκετινγκ είναι ότι, για να είναι επιτυχής μια επιχείρηση, θα πρέπει να διαθέτει ικανοποιημένους πελάτες που θα επιστρέφουν σε αυτή για περαιτέρω συναλλαγές. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τον κεντρικό στόχο του μάρκετινγκ. Οι μάρκετες θα πρέπει διαρκώς να αξιολογούν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών τους και να τροποποιούν ανάλογα τις δραστηριότητες τους. Η αξιολόγηση των ευκαιριών του μάρκετινγκ είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία απαιτεί συστηματική αναθεώρηση και ενημέρωση.

Με αυτή τη λογική το μάρκετινγκ αφορά όχι μόνο το σχετικό τμήμα της επιχείρησης, αλλά ολόκληρο τον οργανισμό και τις δραστηριότητές του, από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης του προϊόντος (R&D-Research and Design) μέχρι το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και υποστήριξης μετά την πώληση (after-sales-service). Πρόκειται για μια φιλοσοφία η οποία διέπει και κατευθύνει ολόκληρο τον οργανισμό.

Το κοινωνικό marketing μπορεί να οριστεί ως η συστηματική εφαρμογή του marketing σε συνδυασμό με άλλες έννοιες και τεχνικές για την επίτευξη συγκεκριμένων συμπεριφορικών στόχων ως προς ένα κοινωνικό αγαθό. Σύμφωνα

με τον Kotler (2005), «Το κοινωνικό marketing υποστηρίζει πως καθήκον της επιχείρησης αποτελεί ο καθορισμός των αναγκών, επιθυμιών και ενδιαφερόντων της αγοράς-στόχου και η ικανοποίηση αυτών κατά τρόπο περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό εν συγκρίσει με τον ανταγωνισμό και με τρόπο τέτοιο, ώστε να διασφαλίζεται και να ενισχύεται η ευημερία των πελατών αλλά και του κοινωνικού συνόλου».

Το κοινωνικό marketing χρησιμοποιείται για την προώθηση αγαθών ιδιαίτερης κοινωνικής σημασίας ή για να πείσει τα μέλη μιας κοινωνίας να αποφύγουν κοινωνικά απαξιωμένα αγαθά προάγοντας έτσι την ευεξία της κοινωνίας ως σύνολο. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, όταν ζητάμε από ανθρώπους να μην καπνίζουν σε δημόσιους χώρους ή να βάζουν ζώνες ασφαλείας ή όταν τους παροτρύνουμε να μην υπερβαίνουν τα όρια ταχύτητας.

Παρά το γεγονός πως το κοινωνικό marketing θεωρείται ότι περιορίζεται μόνο στη χρήση τυποποιημένων εμπορικών πρακτικών marketing για την επίτευξη μη εμπορικών στόχων, αυτή η θεώρηση είναι μια υπεραπλούστευση. Ο πρωταρχικός στόχος του κοινωνικού marketing είναι «το κοινωνικό καλό». Το κοινωνικό marketing παραδοσιακά είχε τη μορφή «εκστρατείας marketing» και δε χρησιμοποιούσε τους κοινωνικούς στόχους μιας επιχείρησης στο πλαίσιο της επιχειρηματολογίας πώλησης ή ακόμα και ως μοναδικό σημείο πώλησης. Οι περισσότερες λεπτομερείς μελέτες περιπτώσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο αφορούν εκστρατείες marketing και σχετίζονται περισσότερο με προγράμματα αλλαγής συμπεριφοράς και όχι με γενικές τεχνικές marketing.

Ως εκ τούτου, το κοινωνικό marketing μπορεί να οριστεί ως η χρησιμοποίηση της έρευνας, των αντιλήψεων, των επικοινωνιών και άλλων στρατηγικών marketing με στόχο να παράσχει το κίνητρο στο κοινό να αλλάξει τη συμπεριφορά του εκουσίως.

Το κοινωνικό marketing θεωρείται ολόενα και συχνότερα ότι έχει δυο γονείς: έναν «κοινωνικό γονέα», που συνδυάζει τις κοινωνικές επιστήμες και την κοινωνική πολιτική, και έναν «γονέα marketing», ο οποίος συνδυάζει εμπορικές και δημόσιες προσεγγίσεις marketing. Αυτή η μεικτή ερμηνευτική προσέγγιση είναι πιο χρήσιμη στο πλαίσιο των κοινωνικών συνεταιρισμών και του ευρύτερου τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Το κοινωνικό marketing όχι απλώς δε μιμείται τις τεχνικές του παραδοσιακού marketing, αλλά έχει τόση δυναμική παρουσία που το έχει επηρεάσει εν γένει.

Λανθασμένα το κοινωνικό marketing συγχέεται με την κοινωνική δικτύωση για τη δημιουργία περιεχομένου από χρήστες και τη συμμετοχή χρηστών, τα οποία συχνά αποκαλούνται κοινωνικό marketing μέσω ενημέρωσης. Το κοινωνικό marketing μέσω μαζικής ενημέρωσης αποτελεί συνιστώσα ενός ολοκληρωμένου σχεδίου marketing και επικοινωνίας.

Η στρατηγική του marketing

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δείχνουν μια αδυναμία αξιοποίησης των τεχνικών μάρκετινγκ για να πετύχουν το στόχο τους, επιπλέον της δυνατότητάς τους να διαφοροποιηθούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις λόγω των ηθικών και κοινωνικών τους διαστάσεων. Τα εργαλεία τα επιχειρησιακά του μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα πολύτιμα για μια κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση, αλλά χρειάζονται πολλές φορές εξειδικευμένες γνώσεις και πρόσβαση σε μοντέλα και τεχνικές. Το διαδίκτυο και οι τεχνολογίες κάνουν πολύ πιο εύκολη την υλοποίηση πετυχημένων στρατηγικών μάρκετινγκ για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, χωρίς να χρειάζονται υπέρογκα ποσά.

Μια περίπτωση είναι οι κοινωνικές συμμαχίες μάρκετινγκ, όταν, δηλαδή, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δημιουργούν συμμαχίες με κερδοσκοπικές επιχειρήσεις προκειμένου να τρέξουν ένα πρόγραμμα, να δημιουργήσουν έσοδα, να αποκτήσουν πρόσβαση σε κανάλια διανομής, σε τεχνολογίες, σε διοικητικές ικανότητες. Μια περίπτωση βέλτιστης πρακτικής έχουμε δει στην Ελληνική αγορά και αυτή ήταν μεταξύ των Γιατρών Χωρίς Σύνορα και της Arivita. Η τελευταία κυκλοφόρησε στα κανάλια διανομής της (φαρμακεία) ένα κουτάκι με καραμέλες σε σχήμα χαπιών όπου τα έσοδα από τις πωλήσεις πήγαιναν για τα προγράμματα των Γιατρών Χωρίς Σύνορα. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ πετυχημένα και είχαν μισό εκατομμύριο πωλήσεις. Τέτοιες εταιρικές κοινωνικές συμπράξεις και συμμαχίες πρέπει να ενισχυθούν και να προωθηθούν και από τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Η χρήση των εργαλείων του συσχετιστικού/σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing) έχουν μεγάλη εφαρμογή στις κοινωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζονται στις σχέσεις όπως έχουμε τονίσει. Μιλάμε για ένα αξιακό μάρκετινγκ όπου οι πελάτες και οι ωφελούμενοι θα καθορίσουν τι θέλουν από τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Από τις πιο σημαντικές διαστάσεις εξουσίας των δικτύων και των συνεταιρισμών είναι η φήμη τους. Η χρήση στρατηγικών μάρκετινγκ αποφέρει στις

κοινωνικές επιχειρήσεις αυτό ακριβώς, φήμη, πρεστίζ, ταυτότητα εταιρική, εμπιστοσύνη, σχέσεις και κοινωνικό κεφάλαιο.

Marketing Mix Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού μάρκετινγκ είναι:

- προσανατολισμός προς τον πελάτη/ωφελοούμενο (ο ωφελοούμενος είναι το επίκεντρο της στοχοποίησης των κοινωνικών επιχειρήσεων),
- συμπεριφορά (οι κοινωνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στην κατανόηση και αλλαγής σε κύρια κοινωνικά ζητήματα),
- θεωρία (η κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση πρέπει να έχει διαμορφώσει μια θεωρία αλλαγής και πάνω σε αυτή να στηρίζονται οι δραστηριότητες της),
- διορατικότητα (η κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση είναι ανοιχτή και σε συνεχή συναλλαγή με τους ωφελοούμενους της, κάθε της πλάνο είναι βασισμένο στις αντιλήψεις της για τις ανάγκες τωρινές και μελλοντικές του πληθυσμού σε κρίση),
- ανταλλαγές (στη βάση του κοινωνικού μάρκετινγκ είναι η έννοια της ανταλλαγής αξίας μεταξύ της κοινωνικής επιχείρησης και του κοινού, υπάρχει μια διαρκής ανταλλαγή πεποιθήσεων, αξιών και διάφορων άυλων στοιχείων)
- ανταγωνισμός (παρότι η έννοια του ανταγωνισμού δεν συνάδει με τις αξίες της κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να ενστερνίζεται τέτοιες προσεγγίσεις, διότι η ύπαρξη εναλλακτικών μεταξύ των συμπεριφορών που μπορεί να έχει το κοινωνικό σύνολο σημαίνει ότι υπάρχει ανταγωνισμός),
- τμηματοποίηση (η κοινωνική επιχείρηση έχει συγκεκριμένο κοινό στο οποίο απευθύνεται με συγκεκριμένες ανάγκες και θέματα, συνήθως σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε άλλες διαστάσεις οικονομικές, εργασιακές, υγείας κτλ) και
- μεθοδολογία Marketing Mix (η κοινωνική επιχείρηση καλείται να σχεδιάσει ένα πολύ προσδιορισμένο προϊόν κοινωνικού μάρκετινγκ που να βασίζεται σε συγκεκριμένες αποφάσεις και αναλύσεις σε όλα τα μέρη του marketing, όπως αναλύεται αμέσως παρακάτω).

Η στρατηγική του προϊόντος- Product

Το κοινωνικό marketing χρησιμοποιεί γενικά τη θεωρία κοινωνικής συμπεριφοράς για την προώθηση μιας συγκεκριμένης αλλαγής στάσης. Για την πραγματοποίηση

αλλαγής σε ένα απρόθυμο κοινό χρησιμοποιούνται τα ίδια εργαλεία με εκείνα του εμπορικού marketing για την προώθηση των οφελών του προϊόντος, αλλά βασισμένα στο σύστημα αξιών του κοινού-στόχου, όπως προκύπτει κατόπιν εκτενούς έρευνας για τον εντοπισμό των απόψεων των πελατών.

Η Κοινωνική Καινοτομία (Social Innovation)

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ανήκουν στις επιχειρήσεις εκείνες που από μόνες τους λόγω της δομής τους και της συνεισφοράς τους θα μπορούσαν να θεωρηθούν καινοτομικές. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό υπό την έννοια της προσφοράς καινοτομικών λύσεων στα υφιστάμενα κοινωνικά προβλήματα, αφού στα πρώτα στάδια ανάπτυξής τους, οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες που σχετίζονται με την απουσία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Στην Ελλάδα η έννοια της κοινωνικής καινοτομίας είναι λιγότερο ανεπτυγμένη σε σχέση με πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Σε αυτό συνεισέφερε η έλλειψη μέχρι πρότινος ενός σχετικού θεσμικού πλαισίου που δεν επέτρεψε την ανάπτυξη και ανάδειξη της καινοτομίας. Στο νέο, όμως, Νόμο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία ως «κοινωνική καινοτομία» ορίζεται *«η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών, οι οποίες αναπτύσσονται για να ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες και βασίζονται στην ενεργοποίηση κοινωνικών δυνάμεων τόσο του κόσμου της εργασίας κατά τη διαδικασία παραγωγής, όσο και της υπόλοιπης κοινωνίας που δέχεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κατά τη διαδικασία της κατανάλωσής τους. Η κοινωνική καινοτομία, δίνοντας λύσεις εκεί που η αγορά δεν θέλει ή αποτυγχάνει και το κράτος αδυνατεί, προάγει τη συμφιλίωση παραγωγής και κατανάλωσης, συμβάλλει στην εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης και, τελικά, βοηθά στη διαμόρφωση νέου τύπου κοινωνικών σχέσεων που βασίζονται στη συλλογικότητα, στην ισοτιμία, και όχι στον ανταγωνισμό. Σε κάθε περίπτωση, η καινοτομία είναι απαραίτητη μιας και με τον τρόπο αυτό παρουσιάζονται περισσότερες ευκαιρίες για δικτύωση και αμοιβαία αποδοχή».*

Αδιαμφισβήτητα, σήμερα όσο ποτέ άλλοτε η ανάγκη ενίσχυσης της κοινωνικής καινοτομίας εμφανίζεται επιτακτική. Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και η συρρίκνωση των δημοσίων προϋπολογισμών δημιουργούν ανάγκες για ενίσχυση της κοινωνικής οικονομίας και καινοτομίας ώστε να προσφέρονται εναλλακτικές λύσεις και δομές στην κοινωνία. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, που ιδιαίτερα σήμερα παρατηρούμε την εμφάνιση πολλών κοινωνικών καινοτομιών, όπως τα δίκτυα χωρίς μεσάζοντες, τα κοινωνικά ιατρεία, τα ανταλλακτικά δίκτυα κ.ά. Είναι, πλέον,

απαραίτητη η εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών που θα ενισχύσουν τον τρίτο τομέα και θα ευνοήσουν την ανάπτυξη κοινωνικών καινοτομιών. Στο πλαίσιο της στρατηγικής για την «Ευρώπη 2020», η κοινωνική καινοτομία αποτελεί ξεχωριστή πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με στόχο τη συγκέντρωση όλων των φορέων της κοινωνίας των πολιτών και την αξιοποίησή τους προς μια δυναμική, επιχειρηματική και καινοτόμο Ευρώπη.

Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι οι κοινωνικές καινοτομίες μπορούν να λειτουργήσουν ως μια νέα μέθοδος προσέγγισης των σύγχρονων κοινωνικών προβλημάτων, η οποία προσανατολίζεται στη βελτίωση της ποιότητας ζωής και των οικονομικών ευκαιριών, ενώ βρίσκει πεδία εφαρμογής στους τομείς της απασχόλησης, της κοινωνικής προστασίας και της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης.

Μοναδικός τρόπος για μία κοινωνική επιχείρηση να αναπτυχθεί είναι να καινοτομεί, αναδεικνύοντας την αλλαγή σε ευκαιρία και την ευκαιρία σε αλλαγή. Η κοινωνική καινοτομία μιας επιχείρησης είναι ο πετυχημένος συνδυασμός μιας νέας ιδέας με μια διαγνωσμένη ανάγκη που υπάρχει στην αγορά. Η ενίσχυση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μέσω της κοινωνικής καινοτομίας συνιστά το σύγχρονο τρόπο λειτουργίας για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής επιβίωσης και τη δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών για την εν γένει ανάκαμψη της οικονομίας. Κατανοώντας ότι η κοινωνική καινοτομία αποτελεί τη νέα αναγκαιότητα, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να στηριχτούν σε ενέργειες για την ανάπτυξη νέων ιδεών, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορούν να προσαρμόζονται έγκαιρα στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος και στα νέα δεδομένα της αγοράς. Η μετατροπή της γέννησης έξυπνων ιδεών σε πρακτική εφαρμογή και εμπορική εκμετάλλευση προϋποθέτει ότι η κοινωνική καινοτομία οργανώνεται ως μία συστηματική διεργασία, η οποία περιλαμβάνει μια διαρκή και οργανωμένη αναζήτηση ευκαιριών για εισαγωγή αλλαγών. Ακόμα και η συνεχής βελτίωση της βασικής κοινωνικής επιχειρηματικής ιδέας συνιστά μια διαδικασία σταδιακής καινοτομίας, καθώς αποτελεί μικρής κλίμακας αλλαγή.

Σε κάθε περίπτωση, η κοινωνική επιχειρηματική καινοτομία απαιτεί μεθόδευση, σύστημα, οργάνωση και υψηλού επιπέδου διαχείριση ενδεχόμενων κινδύνων και ρίσκων, υπό το πρίσμα μιας συλλογικής προσπάθειας. Προϋποθέτει, επίσης, την απόκτηση και χρησιμοποίηση της νέας γνώσης. Η ικανότητα καινοτομίας μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι η απάντηση στις νέες προκλήσεις που αφορούν τη ραγδαία ανάπτυξη των σύγχρονων τεχνολογιών και την εμφάνιση νέων αγορών. Η ανάπτυξη αυτής της ικανότητας από τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ο

παράγοντας-κλειδί για τη μακροπρόθεσμη διασφάλιση της επιτυχίας. Η καινοτομία, επίσης, είναι μια πρακτική η οποία μπορεί να οδηγήσει σε δικτύωση με άλλους φορείς, ή επιχειρήσεις και να βελτιώσει τη συνεργασία σε κεντρικό ή περιφερειακό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), έχουν οριστεί τα επόμενα τέσσερα είδη καινοτομίας που μπορούν να έχουν εφαρμογή στις κοινωνικές επιχειρήσεις:

- καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας, όπου ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν ή υπηρεσία εισέρχεται στην αγορά. Το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπάρχοντων τεχνολογιών
- καινοτομία διαδικασίας, όπου μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία (π.χ. παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος-υπηρεσίας) χρησιμοποιείται
- εμπορική καινοτομία, όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια κοινωνική επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την ίδια την κοινωνική επιχείρηση ή να υιοθετηθεί από άλλες επιχειρήσεις (π.χ. αφορά στο σχεδιασμό προϊόντος, στη συσκευασία-αποθήκευση-διανομή, στη διαφήμιση μιας υπηρεσίας ή στην τιμολόγηση)
- οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation) όπου μια κοινωνική επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της, όπως και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στην πάγια στρατηγική της κοινωνικής επιχείρησης

Είναι προφανές ότι οποιαδήποτε καινοτομία είναι συνδεδεμένη με την αβεβαιότητα και το ρίσκο για το νέο προϊόν ή τη νέα υπηρεσία. Ο βασικός λόγος για την υιοθέτηση καινοτομίας από τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη για τις νέες κοινωνικές επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εισέλθουν και να αποκτήσουν μερίδιο σε μια αγορά.

Η κοινωνική καινοτομία είναι μια νέα λύση σε ένα κοινωνικό πρόβλημα που είναι πιο αποτελεσματική, είναι βιώσιμη και η αξία που δημιουργεί είναι για την κοινωνία ως σύνολο και όχι για το άτομο. Ιστορικά υπάρχουν αρκετές εκφράσεις της, από τη δημοκρατία και τους συνεταιρισμούς, στα νοσοκομεία και τη μικρο-χρηματοδότηση.

Μοντέλα Κοινωνικής Καινοτομίας

Το σύστημα κοινωνικής καινοτομίας αδιαμφισβήτητα επηρεάζει τη δημιουργία, ανάπτυξη και επιτυχία μιας κοινωνικής επιχείρησης.

Οι αποφάσεις και τα στάδια ανάπτυξης της κοινωνικής καινοτομίας είναι:

- προσδιορισμός κοινωνικού ζητήματος,
- προσδιορισμός πληθυσμού στόχου ωφελουμένων,
- προσδιορισμός επιθυμητού αντικτύπου,
- σχεδιασμός θεωρίας αλλαγών,
- επιλογή δραστηριότητας,
- κινητοποίηση πόρων

Για να ενισχύσει μια επιχείρηση την κοινωνική της καινοτομία, χρειάζεται να έχει διαδικασίες συστημικής εκμάθησης, να κινητοποιεί υπαρκτούς τοπικούς πόρους ευάλωτων ομάδων, να έχει δυνατά στοιχεία εδραίωσης σε δίκτυα, να στοχεύει σε μετασχηματισμό των υπαρχόντων θεσμών (πολιτικών, κοινωνικών, οικονομικών, πολιτισμικών). Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η κοινωνική καινοτομία δεν έχει κανένα συσχετισμό με οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, συστήματα διοίκησης κ.λπ. Επίσης, δε συσχετίζεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, δηλαδή με τη μόρφωση, την εμπειρία, την ηλικία, το επάγγελμα, την ανατροφή των κοινωνικών επιχειρηματιών. Μια κοινωνία που θέλει να ενισχύσει την κοινωνική καινοτομία, πρέπει να κατευθύνει εθνικούς πόρους και να επιδοτήσει τέτοιες ενέργειες, καθώς υπάρχει σαφής θετική σχέση μεταξύ επιδοτήσεων και κοινωνικής καινοτομίας (Meyskens et al, 2010:668).

Η τιμολογιακή στρατηγική - Price

Η «κοινωνική τιμή» σε σχέση με την αλλαγή συμπεριφοράς πρέπει να συνεκτιμήσει το κόστος και τα οφέλη για τον πελάτη όταν αλλάζει τη συμπεριφορά του, λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές, πολιτιστικές και άλλες παραμέτρους που καθιστούν την προσφορά ευαίσθητη στην τιμή ή ίσως και δυναμική. Όσον αφορά τις τιμολογιακές εκστρατείες, το κοινωνικό marketing πρέπει πάντοτε να

επιδεικνύει δημιουργικότητα και προδραστικότητα στην αναζήτηση χρηματοδότησης από πολλαπλά ενδιαφερόμενους φορείς, όπως επιχειρηματικούς εταίρους, ιδρύματα, δωρεές και κυβερνητικές υπηρεσίες, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τις τιμές, τον διαφημιστικό προϋπολογισμό και την ανάπτυξη του προϊόντος.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν συνήθως δύο αγορές στόχους: τους ωφελούμενους τον οποίων τις ανάγκες ικανοποιούν και τους πελάτες οι οποίοι χρηματοδοτούν και το κόστος των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρονται στους ωφελούμενους. Άρα αυτή είναι μια σημαντική διάσταση στη χάραξη της τιμολογιακής τους πολιτικής. Αφού μπορούν να μεταφέρουν το κόστος από τη μια ομάδα στην άλλη.

Η τιμολογιακή πολιτική των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων επηρεάζεται από το υψηλότερο κόστος που αντιμετωπίζουν, λόγω του ότι απασχολούν ενδεχομένως άτομα από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες τα οποία ενδέχεται να χρειάζονται εκπαίδευση και συμβουλευτική στήριξη, καθώς και χρόνο μέχρι να προσαρμοστούν στις εργασιακές απαιτήσεις. Μια άλλη, όμως, διάσταση είναι τα ευεργετικά οφέλη από την αξιοποίηση της εργασίας των εθελοντών. Επόμενη διάσταση της τιμολογιακής πολιτικής των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η επιτυχημένη ή μη άντληση κεφαλαίων από τις ενέργειες fundraising, από εθνικές και ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις.

Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρούμε ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των κοινωνικών επιχειρήσεων έχουν μηδενικές τιμές και προσφέρονται δωρεάν. Το ζητούμενο και η διαφοροποιός διάσταση της κοινωνικής επιχείρησης είναι ότι πρέπει να είναι ταυτοχρόνως και οικονομικά και κοινωνικά και περιβαλλοντικά βιώσιμη (Sustainability- Triple Bottom Line). Πρέπει να μπορεί να συνεχίζει να εξυπηρετεί τους ωφελούμενους της και τους κοινωνικούς σκοπούς της ακόμη και όταν τελειώσουν τα επιδοτούμενα και χρηματοδοτούμενα κεφάλαια. Πρέπει να είναι αυτόνομη, αυτάρκης, ανεξάρτητη.

Στρατηγική προώθησης- Promotion

Στο κοινωνικό marketing χρησιμοποιούνται με δημιουργικό και διορατικό τρόπο παραδοσιακές τεχνικές του εμπορικού marketing για την προώθηση προϊόντων στις επίμαχες κοινωνικές ομάδες. Αποκτούν, επίσης, μία κατ' ανάγκη πιο

μακροπρόθεσμη προοπτική, διότι η αλλαγή συμπεριφοράς είναι μία συνεχής διαδικασία μάθησης για την οποία απαιτείται αμοιβαία κατανόηση.

Οι στρατηγικές προώθησης που χρησιμοποιούν οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις βασίζονται στις αρχές του χαμηλού κόστους και ταυτοχρόνως μεγάλης εμβέλειας και κοινωνικού αντικτύπου. Συνήθως η ευαισθητοποίηση του κοινού γίνεται μέσω πολιτιστικών γεγονότων, όπως είναι τα πολιτιστικά και κάθε τύπου φεστιβάλ. Εκεί μπορεί η κοινωνική επιχείρηση να έχει τη δική της παρουσία - συνήθως «πάγκο»- και εκεί να παρουσιάσει το έργο της μοιράζοντας υλικό έντυπο, προβάλλοντας βίντεο και φωτογραφίες ή εκτελώντας εργαστήρια δημιουργικά και εμπειρικά.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στο μάρκετινγκ mix τους χρησιμοποιούν και αρκετά από τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο μη κυβερνητικός χώρος, όπως είναι οι καμπάνιες. Οι καμπάνιες ευαισθητοποίησης έχουν πολύ συγκεκριμένη μεθοδολογία και στρατηγική ώστε να είναι επιτυχημένες και να δημιουργήσουν τη συμπεριφορική ή άλλου τύπου αλλαγή στην οποία στοχεύουν (όπως εξάλειψη του αλκοολισμού, της παιδικής πορνογραφίας, του trafficking, της κακοποίησης, της προστασίας του περιβάλλοντος, της ανακύκλωσης κ.ά.).

Μια πολύ σημαντική πολιτική των κοινωνικών επιχειρήσεων σε ό,τι αφορά τη δημιουργία εσόδων, που πάλι δανείζονται από το μη κερδοσκοπικό χώρο, είναι το "Fundraising". Η άντληση, δηλαδή, κεφαλαίων σε μορφή επιδοτήσεων, χορηγιών και υποτροφιών από το κερδοσκοπικό χώρο, κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις στα πλαίσια της στρατηγικής τους Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης διαχειρίζονται ένα ποσοστό του τζίρου τους για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλούνται να δημιουργήσουν ένα σχέδιο διεκδίκησης μέρους αυτού του κεφαλαίου από άλλους σκοπούς άλλων κοινωνικών επιχειρήσεων και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων. Εδώ, λοιπόν, έχει σημασία είναι η μέτρηση του κοινωνικού τους αντικτύπου και των κοινωνικών τους αποδόσεων, στα οποία και στηρίζονται για να πείσουν τα διοικητικά τμήματα των ΕΚΕ. Χρειάζεται ένας σαφής απολογισμός δράσεων, μια πολύ καλή παρουσίαση όπου να δίδονται με σαφήνεια οι βασικές πληροφορίες για τις παρελθοντικές δράσεις και για το πού θα δαπανηθούν αυτά τα κεφάλαια και τι αντίκτυπο θα δημιουργήσουν. Για να ενισχύσουν την ικανότητα τους fundraising οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις πρέπει να έχουν αναπτύξει ένα δυνατό "brand management", να

έχουν φήμη, πρόσβαση σε δίκτυα, εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και διαφάνεια στις λειτουργίες τους. Όλες οι διαστάσεις διακυβέρνησης βάσει συσχετιστικών μεταβλητών είναι αυτές που στην ουσία ενισχύουν την ικανότητά τους να διεκδικήσουν κεφάλαια από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης, εδώ διαφαίνεται η δύναμη της συμμετοχής τους σε δίκτυα, η συσχετιστική/σχεσιακή και δομική εδραίωσή τους σε αυτά. Διότι τότε μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυο διαστάσεις εξουσίας των δικτύων, που είναι η φήμη και οι συστάσεις (reputational power, referent power), και να επιτύχουν τους στόχους της πολιτικής τους fundraising.

Η στρατηγική διανομής- Place

Όταν αναφερόμαστε στο χώρο, εδώ μιλάμε για τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί μια κοινωνική επιχείρηση για να στοχεύσει τον πελάτη ή/και ωφελούμενό της. Το διαδίκτυο είναι ένα πολύ φθηνό κανάλι διανομής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Επίσης, οι συνεργαζόμενες εταιρείες είναι συνήθως το κανάλι διανομής τους ή τα μέλη του συνεταιρισμού και του συλλόγου. Αναφερόμαστε στο εάν θα χρησιμοποιήσει μεσάζοντες, αν θα ακολουθήσει χονδρικά ή λιανικά κανάλια διανομής. Μια πολύ σημαντική στρατηγική της κοινωνικής επιχείρησης είναι η αξιοποίηση των δικτύων της. Όπως είπαμε, οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύσουν επιθετικά από την αρχή στη συμμετοχή τους σε δίκτυα και άλλες μορφές συμπράξεων και συνασπισμών. Πολύ σημαντικά είναι τα δίκτυα ομοίων, "peer networks", που αναπτύσσονται μεταξύ των ίδιων των κοινωνικών επιχειρηματιών. Το κοινό – στόχος δε θα προσπαθήσει από μόνο του να κατανοήσει το μήνυμα της εκστρατείας κοινωνικού marketing, γι' αυτό και το μήνυμα θα πρέπει να είναι άμεσο και εύκολα κατανοητό. Είναι απαραίτητο αυτά τα μηνύματα να εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο του κοινού και να του παρέχουν την ευκαιρία να ενημερώνεται εύκολα για το προϊόν και να εκδηλώνει τη συμπεριφορά του.

Άνθρωποι- People

Όταν αναφερόμαστε στον ανθρώπινο παράγοντα, τονίζουμε τη διάσταση των ανθρώπων και εργαζομένων στην υλοποίηση των προγραμμάτων των κοινωνικών επιχειρήσεων. Όπως έχουμε τονίσει, ο ανθρώπινος πόρος έχει βαρύνουσα σημασία για την εκπλήρωση των στόχων της κοινωνικής επιχείρησης. Αναφερόμαστε στην παρουσία των ανθρώπων, τη συμπεριφορά τους απέναντι στους ωφελούμενους, στις αξίες τους, στην κουλτούρα τους.

Διαδικασίες- Processes/Policy

Οι διαδικασίες και πολιτικές αναφέρονται στη μεθοδολογία προσφοράς των υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες και ωφελούμενους μιας κοινωνικής επιχείρησης ώστε να υπάρχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησής τους, εξυπηρέτησής τους και ανταπόκρισης στις ανάγκες και ιδιαιτερότητές τους. Η έννοια της εκπαίδευσης είναι πολύ συνήθης στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες βλέπουμε να εκτελούν διάφορα προγράμματα εκπαιδευτικά και ενημερωτικά προς τους ωφελούμενους, τις οικογένειες τους, τις ομάδες συμφερόντων και το ευρύ κοινό. Για παράδειγμα, μια κοινωνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της σίτισης και της τροφής θα δούμε πολύ συχνά να εκτελεί εκπαιδευτικά προγράμματα υγιούς σίτισης.

Φυσική Παρουσία- Physical Evidence

Εδώ αναφερόμαστε στην υλική και φυσική παρουσία μιας κοινωνικής επιχείρησης. Δηλαδή αναφερόμαστε στο χώρο που είναι εγκατεστημένη και στα γραφεία της. Αναφερόμαστε στη διαδικτυακή της εικόνα, στις επιχειρηματικές κάρτες της, στον ιστότοπό της. Είναι πολύ βασικό οι συνεταιρισμοί να δίνουν έμφαση στις νέες τεχνολογίες και στη παρουσία στο διαδίκτυο. Είναι ο τρόπος εξάλειψης των μεγεθών μεταξύ των επιχειρήσεων, είναι ο τρόπος διεθνοποίησης μιας κοινωνικής επιχείρησης και διαχείρισης και επέκτασης του δικτύου της πέρα από τα στενά τοπικά γεωγραφικά της όρια.

Όσο αφορά το φυσικό χώρο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν έχουν -αρχικά τουλάχιστον- τα κεφάλαια να καλύψουν υψηλά έξοδα ενοικίασης, εξοπλισμών και ενέργειας. Έτσι μπορούν, εναλλακτικά, να αναζητούν φυσικό χώρο σε μεγάλες συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ή σε θερμοκοιτίδες και συνεργατικούς χώρους που χρηματοδοτούνται από εναλλακτικούς πόρους. Στην Ελλάδα υπάρχουν δυο δομές εξειδικευμένες στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, το The Nest (είναι το Ελληνικό Κέντρο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας που είναι μια κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση μεταξύ κοινωνικών επιχειρηματιών, ακαδημαϊκών, ειδημόνων, εργαζομένων και άλλων) και το Impact Hub Athens (είναι μέλος του παγκόσμιου δικτύου Impact Hubs το οποίο είναι μια μορφή κοινωνικού franchise), αλλά μπορούν να βρουν φιλοξενία και στις υπόλοιπες δομές συμβατικής επιχειρηματικότητας, που είναι είτε θερμοκοιτίδες είτε συνεργατικοί χώροι, όπως Aerhoria, ACEinn του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, EGG της Eurobank,

Orange Grove της Ολλανδικής Πρεσβείας, Blue Growth της Aephoria, Social Growth (συνεργατικό πρόγραμμα της Aephoria με την The Nest), Foundation, The Cube κ.ά.

Τοποθέτηση- Positioning

Το θέμα της τοποθέτησης είναι στρατηγικής σημασίας για την κοινωνική επιχείρηση και έχει να κάνει με το πώς τοποθετείται στο μυαλό του κοινού της. Όταν κάποιος σκέπτεται την επωνυμία της, τι του έρχεται στο μυαλό; Αυτό, λοιπόν, είναι κάτι που πρέπει η κοινωνική επιχείρηση να το σχεδιάσει και να το στοχεύσει.

Οι αρχές του κοινωνικού marketing

Ένα καλό σχέδιο marketing πρέπει να δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μετατρέπει τους στόχους σε μια στρατηγική που θα ωφελεί τόσο την εταιρεία όσο και τους πελάτες. Το κοινωνικό marketing πρέπει, επίσης, να επιδιώκει την εκπλήρωση θετικής κοινωνικής αλλαγής μέσω επικαιροποιημένου marketing σχέσεων.

Η στρατηγική marketing είναι μία μέθοδος για την εστίαση σε ένα σχέδιο δράσης που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων και της ευρύτητας της αγοράς – στόχος. Προσδιορίζει την επιλογή των αγορών – στόχος, την τοποθέτηση, το μείγμα marketing και την κατανομή των πόρων. Επίσης, θα πρέπει να συνάδει με τη δήλωση αποστολής μιας εταιρείας, διότι είναι αναπόσπαστο στοιχείο της συνολικής στρατηγικής και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα προσελκύσει επιτυχώς τους πελάτες, τις προοπτικές, τους ανταγωνιστές και το ευρύ κοινό (Lee, Nancy and Philip Kotler, 2009).

Η στρατηγική marketing προσδιορίζει τους στόχους marketing μιας εταιρείας και εξηγεί πώς αυτοί θα επιτευχθούν ιδανικά εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου, συνδυάζοντας την (επαν)-ανάπτυξη προϊόντων, την προώθηση, τη διανομή, την τιμολόγηση, τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων κ.λπ.

Η στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς, τον προσδιορισμό του αναγκαίου προϊόντος ή υπηρεσίας, τον προσδιορισμό του κοινού / των κοινών – στόχος, την τμηματοποίηση των πελατών, τη σύνταξη του αναγκαίου σχεδίου

marketing, τον προϋπολογισμό, τη διαχείριση του έργου, τον εντοπισμό μέσων και δυνατοτήτων επικοινωνίας, τη δοκιμή διαφορετικών προτάσεων του δημιουργικού τμήματος της επιχείρησης, την ανάπτυξη της εταιρικής συνεργασίας, την τοποθέτηση μέτρων αξιολόγησης και την επίτευξη της απαιτούμενης απόδοσης της επένδυσης.

Ιδανικά, όλα τα ανωτέρω πρέπει να λάβουν χώρα πριν τη διάθεση στην αγορά. Ωστόσο, ο χρόνος, οι πόροι και το διαθέσιμο budget δεν επιτρέπουν πάντα την πιστή τήρηση της εν λόγω διαδικασίας, με αποτέλεσμα να ακολουθούνται εναλλακτικοί, πιο σύντομοι δρόμοι. Εντούτοις, ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη –έστω και στοιχειωδώς- όλα τα ανωτέρω σημεία αναφοράς.

Επιλογή στρατηγικής μάρκετινγκ

Εν τέλει, το πρόγραμμα μάρκετινγκ σε μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- τον προγραμματισμό της κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας βάσει υπεύθυνων προβλέψεων για τη μελλοντική ζήτηση,
- τον προγραμματισμό των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (βάσει ερευνών στην αγορά)
- την επιλογή των δικτύων διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών
- τον καθορισμό των μέσων προβολής
- τον καθορισμό της τιμής πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών και των όρων πώλησης
- τον προγραμματισμό των πωλήσεων
- τη διαδικασία και τις μεθόδους διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών (τεχνική των πωλήσεων)

Επικοινωνία του κοινωνικού marketing

Το κοινωνικό marketing στην επικοινωνία του εστιάζει στον πελάτη και όχι στην εταιρεία (ή/και προϊόν), διότι στόχος είναι η εκούσια αλλαγή συμπεριφοράς. Στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη είναι:

- Ποιοι είναι οι στόχοι της εκστρατείας;
- Επιδιώκει την ευαισθητοποίηση ή την αλλαγή των αξιών και πεποιθήσεων;

- Η επικοινωνία εστιάζει στο να διευκολύνει την αλλαγή μιας συμπεριφοράς προκειμένου να μειωθεί η «κοινωνική τιμή» - το συνολικό αντιληπτό κόστος της αλλαγής συμπεριφοράς,
- Η ευαισθητοποίηση όσον αφορά τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές που παρεμποδίζουν την αλλαγή συμπεριφοράς,
- Ενημερωτική/εκπαιδευτική προσέγγιση χωρίς χειραγωγή ή κηρύγματα. Θα πρέπει να ξεκινάει με την υπόθεση ότι το κοινό γνωρίζει ποια είναι τα ευρύτερα θέματα και αν προσπαθεί να κερδίζει τη συμμετοχή του,
- Το συναισθηματικό πλαίσιο μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό. Η ενοχή και ο φόβος χρησιμοποιούνται πολλές φορές, αν και συχνά αποτελούν πιο μακροπρόθεσμες στρατηγικές εξαιτίας αμυντικών στάσεων,
- Οι εκδηλώσεις και οι προωθήσεις πρέπει να είναι εκπαιδευτικές, διαδραστικές και μη επιλεκτικές.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ ΑΠΟ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εισαγωγή

Ο νέος Νόμος για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία ορίζει ως «κοινωνικό αντίκτυπο» την παραγόμενη συλλογική και κοινωνική ωφέλεια που κομίζει η δραστηριότητα του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, όπως αυτές οι έννοιες ορίζονται στο άρθρο 3 του Νόμου 4430/2016, σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο στις τοπικές κοινωνίες. Επίσης, ορίζει ως «Εργαλείο Μέτρησης Κοινωνικού Αντικτύπου» το μοντέλο παρακολούθησης του κοινωνικού αντικτύπου, που ο κάθε φορέας δύναται να συμπληρώνει με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας του και την ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων του. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης θα καθοριστούν τα τεχνικά ζητήματα και οι λεπτομέρειες εφαρμογής τους». Εξάλλου, μπορεί να υποστηριχθεί, ότι ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι το κατεξοχήν διαφοροποιητικό χαρακτηριστικό των κοινωνικών επιχειρήσεων και ως εκ τούτου ο σημαντικότερος συντελεστής βιωσιμότητας και ανάπτυξής τους.

Υπολογισμός και απολογισμός του κοινωνικού αντίκτυπου

Ο κοινωνικός αντίκτυπος, λοιπόν, αναφέρεται στη μέτρηση και παρουσίαση της κοινωνικής και συλλογικής ωφέλειας που προκύπτει από την υλοποίηση ενός

έργου (ή γενικότερα από τη συνολική **Λειτουργία** μιας Κοιν.Σ.Επ. / Φορέα Κοινωνικής και Αλληλεγγύας Οικονομίας).

Κοινωνική λογιστική και κοινωνικός έλεγχος (Social Accounting and Auditing)

Η κοινωνική λογιστική ορίζεται ως η συστηματική ανάλυση των επιδράσεων μιας οργάνωσης στην κοινότητα ή στα ενδιαφερόμενα μέρη, με τη συμβολή των ίδιων των ενδιαφερόμενων μερών.⁴² *Το τελικό αποτέλεσμα είναι η σύνταξη έκθεσης που περιγράφει επακριβώς ποιο είναι το κοινωνικό όφελος που προέκυψε από την υλοποίηση κάποιου έργου.* Παρ' ότι υπάρχει τάση αποτίμησης των αποτελεσμάτων με οικονομικούς όρους, στην πραγματικότητα χρησιμοποιούνται πρωτίστως ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, που αποδεικνύουν αν μια Κοιν.Σ.Επ. πέτυχε έναν κοινωνικό σκοπό ή μια οικονομική δραστηριοποίηση επέφερε και ευεργετικές κοινωνικές συνέπειες.⁴³

Στο περιεχόμενο της έκθεσης παρουσιάζονται αναλυτικά οι *κοινωνικές ωφέλειες* και συλλέγονται ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Ενδεικτικά: *Πόσοι άνθρωποι ωφελήθηκαν; Ποιες είναι οι ευεργετικές συνέπειες για το περιβάλλον; Ποια στοιχεία δείχνουν ότι αντιμετωπίστηκε με επιτυχία ένα κοινωνικό πρόβλημα;*

Συγκεντρώνονται όλες οι σχετικές πληροφορίες και παρουσιάζονται σε μια συνοπτική έκθεση. Στη συνέχεια ελέγχονται από επιτροπή αμερόληπτων ατόμων, η οποία πιστοποιεί ότι η έκθεση βασίστηκε σε πληροφορίες που συλλέχθηκαν και ερμηνεύθηκαν σωστά. Ως εκ τούτου αποτελεί μια πραγματική αντανάκλαση του τι συνέβη. Η επιτροπή εκδίδει τη Δήλωση Κοινωνικού Ελέγχου. Ο εγκεκριμένος Κοινωνικός Απολογισμός, στη συνέχεια, διατίθεται στο κοινό και η επιχείρηση μπορεί να προβεί σε περιληπτική έκδοσή του, ώστε να ενημερώσει τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι επαληθευμένοι Κοινωνικοί Απολογισμοί θα δώσουν στον οργανισμό μια σαφή εικόνα του τι έχει επιτευχθεί, πόσο έχει κοστίσει και πώς εκλαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη τα πεπραγμένα. Υπάρχουν διάφορες μορφές κοινωνικών απολογισμών, αλλά δεν έχει επικρατήσει κάποια συγκεκριμένη φόρμα.

Η κοινωνική επιστροφή της επένδυσης (Social Return of Investment - SROI)

Το μοντέλο SROI αποτελεί ένα ευρέως αποδεκτό μοντέλο, το οποίο στο πλαίσιο ενός κοινωνικού απολογισμού αποδεικνύει ότι από ένα έργο (ή από τη λειτουργία μιας επιχείρησης συνολικά) έχει παραχθεί προστιθέμενη κοινωνική αξία. Όπως ένα έργο αποτιμάται με οικονομικούς όρους για το αν δημιούργησε οικονομική αξία ή

⁴² Pearce, J., Kay, A., *Social Accounting and Audit: The Manual*, Social Audit Network, 2005.

⁴³ Zappalà, G., Lyons, M., 2009.

υπεραξία (ήταν κερδοφόρο), ένα έργο μπορεί να αποτιμηθεί και πάλι με οικονομικούς όρους για το αν δημιούργησε κοινωνική αξία και αν ήταν τελικά «κοινωνικά επικερδές».

Υπολογίζεται τόσο από την πλευρά του κόστους όσο και των αποτελεσμάτων, υπολογισμένα με μονεταριστικούς όρους (π.χ. σε ευρώ ή δολάρια). Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και μη οικονομικές εισροές (π.χ. εθελοντική εργασία) μετατρέπονται σε νομισματική αξία. Το ίδιο ακριβώς και οι εκροές (τα αποτελέσματα), που συμπεριλαμβάνουν τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές, πολιτισμικές, πολιτικές και οικολογικές πτυχές.

Η κεντρική ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί είναι: *Με ένα ευρώ επένδυσης πόσα ευρώ προκύπτουν ως κοινωνική αξία;* Με αυτόν τον τρόπο υπολογίζεται η κοινωνική αξία που προκύπτει βάσει του τύπου:

<p>Αξία των κοινωνικών εκροών (ωφελημάτων)</p> <p>Δείκτης SROI= -----</p>

Σε κάθε περίπτωση, το μέτρο σύγκρισης είναι οι ανάλογες τιμές σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αυτή η οπτική ενδιαφέρει ιδιαίτερα την αποκαλούμενη επιχειρηματική φιλανθρωπία (venture philanthropy) που μπορεί να επιχορηγήσει μια συγκεκριμένη δράση μιας Κοιν.Σ.Επ. / Φορέα ΚΑΛΟ.⁴⁴ Λιγότερο έως πολύ

⁴⁴ Το SROI Network συνοψίζει τις επτά θεμελιώδεις αρχές που ενστερνίζονται οι οργανισμοί που συμμετέχουν σε αυτό:

1. Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών: Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για το τι και πώς μετράται και πώς αυτό εκτιμάται.
2. Κατανόηση του τι αλλάζει: Διατύπωση του πώς δημιουργείται η αλλαγή και αξιολόγηση αυτής, μέσω συλλεγμένων αποδεικτικών στοιχείων, αναγνώριση θετικών και αρνητικών αλλαγών, καθώς και αυτών που έγιναν ακούσια και εκούσια.
3. Αξία σε ό,τι έχει σημασία: Βάσει αντικειμενικών κριτηρίων αποτίμησης σε νόμισμα, ώστε η αξία των αποτελεσμάτων να μπορεί να αναγνωρισθεί.
4. Ουσιαστικότητα: Προσδιορισμός των πληροφοριών και των αποδεικτικών στοιχείων, τα οποία πρέπει να περιλαμβάνονται στους λογαριασμούς, προκειμένου να δώσουν μια αληθινή και δίκαιη εικόνα, ούτως ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να καταλήξουν σε λογικά συμπεράσματα σχετικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο.
5. Να μην προστίθεται υπερβάλλουσα αξία: Να διεκδικείται μόνο η αξία για την οποία οι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι δημιουργίας της.
6. Διαφάνεια: Επίδειξη της βάσης επί της οποίας η ανάλυση μπορεί να θεωρηθεί ακριβής και ειλικρινής και απόδειξη ότι θα γίνεται αναφορά και συζήτηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
7. Επαλήθευση-πιστοποίηση: Εξασφάλιση και διασφάλιση κατάλληλης ανεξάρτητης επαλήθευσης-πιστοποίησης.

σπάνια συναντώνται και άλλα μοντέλα, αλλά αυτά ενδιαφέρουν περισσότερο τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.⁴⁵

Το ερώτημα που εν προκειμένω τίθεται είναι το εξής: *Μπορούμε επακριβώς να αποτιμήσουμε οικονομικά τα πάντα;* Για παράδειγμα, μια δενδροφύτευση πώς μπορεί να αποτιμηθεί με οικονομικούς όρους; Η κοινωνική ωφέλεια συχνά δεν είναι *επακριβώς* μετρήσιμη. Έμμεσα, όμως, μπορούμε να περιγράψουμε ότι μία πιθανή θετική εκροή είναι η βελτίωση της υγείας των κατοίκων της περιοχής, η οποία θα μπορούσε να υπολογιστεί π.χ. με βάση τους συγκριτικούς δείκτες εισαγωγής των κατοίκων σε νοσοκομεία με αναπνευστικά προβλήματα. Εφόσον διαπιστώσουμε στη διάρκεια του χρόνου μείωση εισαγωγών, κατά μία έννοια μπορούμε να υπολογίσουμε το «κέρδος» που προκύπτει από το κόστος της νοσηλείας. Το συμπέρασμα αυτό σίγουρα δεν αποτελεί πλήρη απάντηση, καθώς οι ωφέλειες συχνά είναι πολυδιάστατες και πολυπαραγοντικές. Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, το SROI είναι πιο κατάλληλο, όπως π.χ. στο παράδειγμα που δώσαμε για τη χρήση του ποδηλάτου σε μια μικρή πόλη, καθώς μπορεί να υπολογιστεί η ωφέλεια και οικονομικά (π.χ. με τον υπολογισμό της μείωσης των δαπανών για βενζίνη).

⁴⁵ Η *Κοινωνική Καθαρή Παρούσα Αξία – Social Net Present Value (SNPV)* και το *Κοινωνικό Εσωτερικό Ποσοστό Απόδοσης – Social Internal Rate of Return (SIRR)* χρησιμοποιούνται ουσιαστικά για να ερμηνεύσουν το γεγονός ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις και ο μη κερδοσκοπικός τομέας δημιουργούν κοινωνική αξία. Μέχρι στιγμής ήταν αρκετά δύσκολος ο υπολογισμός με οικονομικούς όρους της κοινωνικής αξίας που δημιουργείται.

Η μέθοδος της *Κοινωνικής Καθαρής Παρούσας Αξίας – Social Net Present Value (SNPV)* θεωρεί ότι μια κοινωνική επένδυση αξίζει όσο το άθροισμα όλων των αναμενόμενων χρηματοροών που προκύπτουν από την ανάληψή της προεξοφλημένες με ένα κατάλληλο κοινωνικό επιτόκιο.

Η μέθοδος του *Κοινωνικού Εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης – Social Internal Rate of Return (SIRR)* είναι η πραγματική κοινωνικο-οικονομική απόδοση που η κοινωνική επένδυση θα αποδώσει καθ' όλη τη διάρκειά της ή αλλιώς το προεξοφλητικό επιτόκιο, όπου η Κοινωνική Καθαρή παρούσα Αξία είναι ίση με το μηδέν.

5. Χρηματοδότηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων. Δημόσιες Συμβάσεις Κοινωνικής Αναφοράς.

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

Οι υλικοί και άυλοι πόροι είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία και την ανάπτυξη μιας Κοιν.Σ.Επ. Ανάλογα με το άμεσο και ευρύτερο περιβάλλον, όπως και το είδος της δραστηριότητας, προέρχονται από ποικίλες πηγές. Οι λειτουργίες του εντοπισμού με αυτές της απόκτησης των πόρων, παρ' ότι συνδέονται στενά, δεν ταυτίζονται. Είναι συχνό φαινόμενο για τις επιχειρήσεις κάθε μορφής να μην γνωρίζουν την ύπαρξή τους. Άλλο τόσο συχνό είναι να γνωρίζουν τις πηγές, αλλά να μην έχουν τις δυνατότητες να τις αξιοποιήσουν. Απαιτείται επομένως διπλή τεχνογνωσία.

Κατηγορίες πόρων

Μια κατηγοριοποίηση των πιθανών πόρων είναι η εξής:

- **Εθελοντική εργασία:** Προέρχεται κυρίως από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης. Η διαθεσιμότητα εξαρτάται από το οργανωσιακό και επικοινωνιακό προφίλ μιας Κοιν.Σ.Επ. και τα γενικότερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, είναι πιθανότερο να προσελκύσουμε εθελοντές σε μια οργάνωση συλλογικού σκοπού (π.χ. για την διοργάνωση ενός πολιτιστικού φεστιβάλ ή για κάποια οικολογική δραστηριότητα) παρά σε μια οργάνωση που παράγει ιδιωτικά καταναλωτικά αγαθά.
- **Τεχνογνωσία:** Οι ειδικές γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας οργάνωσης. Αποκτώνται μέσω κατάρτισης, συμβουλευτικής ή αμοιβαίας μάθησης στο πλαίσιο συνεργασιών (π.χ. θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας, δίκτυα συνεργασίας κ.α.).
- **Εξοπλισμός/ Υποδομές:** Μπορούν να αποκτηθούν από διάφορες πηγές: Αγορά/ενοικίαση/leasing, ιδιωτικές δωρεές, κοινή χρήση και διαχείριση με άλλους οργανισμούς, παραχώρηση για χρήση από κάποιον ΟΤΑ, κοινοτικά προγράμματα, από φιλανθρωπικούς ή επενδυτικούς οργανισμούς κ.α. Οι συγκεκριμένοι πόροι ενδέχεται να είναι στοχευμένοι, ανάλογα με τη μορφή και το είδος δραστηριότητας ή τη γεωγραφική τοποθεσία.
- **Χρηματικοί πόροι:** Ανάλογα με την Κοινωνική Επιχείρηση και τη δραστηριότητά της, αυτοί μπορεί να προέρχονται από πώληση αγαθών σε

καταναλωτές, συμβόλαια από το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση (π.χ. δημόσιες συμβάσεις κοινωνικής αναφοράς), συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, μικροπιστώσεις, συνδρομές μελών, εκδηλώσεις οικονομικής υποστήριξης κ.ά. Κάποιοι κατευθύνονται απευθείας για την ενίσχυσή της, ενώ άλλοι (συχνότερα) για την υλοποίηση κάποιου συγκεκριμένου έργου.

Οι ανωτέρω πόροι δύνανται να προέρχονται από δημόσιους φορείς, από διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από υπερεθνικούς οργανισμούς, από οργανισμούς πρόωξης της επιχειρηματικής φιλανθρωπίας (venture philanthropy), την τοπική κοινωνία κ.ά.⁴⁶

ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτύξει στο πλαίσιο της **Πολιτικής Συνοχής**⁴⁷ μια σειρά από σύνθετα χρηματοδοτικά εργαλεία υποστήριξης των δράσεων κοινωνικής επιχειρηματικότητας, που προωθούνται μέσω των **Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων** (ΕΔΕΤ)⁴⁸. Οι σχετικές παρεμβάσεις εντάχθηκαν:

□ στα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης της περιόδου 1994-1999 (διαχειριζόμενα από κοινού από την Επιτροπή και τα Κράτη Μέλη μέσω Τομεακών ή Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων)

□ στα Στρατηγικά Πλαίσια Αναφοράς της περιόδου 2000-2013 (διαχειριζόμενα από κοινού από την Επιτροπή και τα Κράτη Μέλη μέσω Τομεακών

⁴⁶ Βλ. ενδεικτικά Αδάμ, Σ., Οδηγός δημιουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, 2014.

⁴⁷Το άρθρο 174 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ) προβλέπει ότι, προς ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής της, η Ένωση πρέπει να αποσκοπεί στη μείωση των διαφορών μεταξύ των επιπέδων ανάπτυξης των διαφόρων περιοχών και στη μείωση της καθυστέρησης των πλέον μειονεκτικών περιοχών ή νήσων, και ότι ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίδεται στις αγροτικές περιοχές, στις περιοχές στις οποίες συντελείται βιομηχανική μετάβαση και στις περιοχές που πλήττονται από σοβαρά και μόνιμα φυσικά ή δημογραφικά προβλήματα, ενώ το άρθρο 175 ΣΛΕΕ ορίζει ότι η Ένωση στηρίζει την υλοποίηση αυτών των στόχων με τη δράση που αναλαμβάνει μέσω του Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Προσανατολισμού και Εγγυήσεων, του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων και άλλων μέσων.

⁴⁸Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο εντάσσει στην κατηγορία αυτή το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ταμείο Συνοχής, το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας.

ή Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων)⁴⁹

στα Σύμφωνα Εταιρικής Σχέσης της περιόδου 2014-2020 (διαχειριζόμενα από κοινού από την Επιτροπή και τα Κράτη Μέλη)⁵⁰

στις δράσεις υποστήριξης ενός συγκεκριμένου θέματος ή τομέα πολιτικής (όπως οι Κοινοτικές Πρωτοβουλίες EQUAL και URBACT)⁵¹

στα Ανταγωνιστικά Προγράμματα (διαχειριζόμενα από την Επιτροπή).

Υποδείγματα παρέμβασης των ΕΔΕΤ την περίοδο 2014-2020

A. Η ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω του ΕΤΠΑ

(α) **Ο Κανονισμός για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)**⁵² υιοθετεί στο Προοίμιο του τον στόχο καταπολέμησης της

⁴⁹Το άρθρο 2 του Κανονισμού 1083/2006 της 11 Ιουλίου 2006 «Περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής και την κατάργηση του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1260/1999» ορίζει ως Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «το έγγραφο που υποβάλλεται από το κράτος μέλος και εγκρίνεται από την Επιτροπή και το οποίο καθορίζει μια αναπτυξιακή στρατηγική με τη χρήση ενός συνεκτικού συνόλου προτεραιοτήτων, που θα επιτευχθεί με τη συνδρομή ενός Ταμείου ή, στην περίπτωση του στόχου «Σύγκλιση», με τη συνδρομή του Ταμείου Συνοχής και του ΕΤΠΑ», ενώ το άρθρο 34 παρ. 2 εισάγει την ρήτρα της συμπληρωματικότητας μεταξύ των πηγών χρηματοδότησης, προβλέποντας ότι «Με την επιφύλαξη των παρεκκλίσεων που προβλέπονται στους ειδικούς κανονισμούς των Ταμείων, το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ μπορούν να χρηματοδοτούν, κατά συμπληρωματικό τρόπο και εντός ορίου 10% της κοινοτικής χρηματοδότησης του κάθε άξονα προτεραιότητας ενός επιχειρησιακού προγράμματος, δράσεις που εμπίπτουν στο πεδίο συνδρομής του άλλου Ταμείου, εφόσον απαιτούνται για την ικανοποιητική υλοποίηση της πράξης και συνδέονται άμεσα με αυτήν».

⁵⁰Το άρθρο 2 του Κανονισμού 1303/2013 της 17ης Δεκεμβρίου 2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου «Περί καθορισμού κοινών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το Ταμείο Συνοχής, το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας, τα οποία καλύπτονται από το κοινό στρατηγικό πλαίσιο, περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1083/2006» ορίζει ως Σύμφωνα Εταιρικής Σχέσης «ένα έγγραφο που συντάσσει κράτος μέλος με τη συμμετοχή εταίρων, βάσει της προσέγγισης της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, το οποίο ορίζει τη στρατηγική του εν λόγω κράτους μέλους, τις προτεραιότητες και τις ρυθμίσεις για τη χρήση των πόρων των ΕΔΕΤ με αποτελεσματικό και επαρκή τρόπο προκειμένου για την επίτευξη της στρατηγικής της Ένωσης σχετικά με την έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, και το οποίο εγκρίνεται από την Επιτροπή μετά από αξιολόγηση και διάλογο με το οικείο κράτος μέλος».

⁵¹Βλ. European Commission, Communication establishing the guidelines for the Community Initiative EQUAL concerning transnational co-operation to promote new means of combating all forms of discrimination and inequalities in connection with the labour market, C (2000) 853/14.4.2000 και European Commission, ESF support to transnational cooperation 2007-2013, 2008.

⁵²Βλ. Κανονισμός 1301/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Δεκεμβρίου 2013 σχετικά με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και για τη θέσπιση ειδικών διατάξεων σχετικά με τον στόχο «Επενδύσεις στην ανάπτυξη και την απασχόληση» και για την κατάργηση του Κανονισμού 1080/2006, ΕΕ L347/20.12.2013.

φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού⁵³, ενώ περιλαμβάνει ρητώς την προώθηση της κοινωνικής ένταξης ανάμεσα στις έντεκα επενδυτικές του προτεραιότητες. Σύμφωνα με το άρθρο 5, το ΕΤΠΑ θα υποστηρίξει τις εθνικές πολιτικές προώθησης της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμησης της φτώχειας και οποιωνδήποτε διακρίσεων, μέσω:

α) επενδύσεων στις υποδομές υγείας και στις κοινωνικές υποδομές που συμβάλλουν στην εθνική, περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη, μείωσης των ανισοτήτων όσον αφορά την κατάσταση στον τομέα της υγείας, και προώθησης της κοινωνικής ένταξης με τη βελτίωση της πρόσβασης σε υπηρεσίες κοινωνικού, πολιτιστικού και ψυχαγωγικού χαρακτήρα και με τη μετάβαση από θεσμικές υπηρεσίες σε υπηρεσίες σε επίπεδο κοινότητας

β) παροχής στήριξης για φυσική, οικονομική και κοινωνική αναζωογόνηση υποβαθμισμένων κοινοτήτων εντός αστικών και αγροτικών περιοχών

γ) **παροχής στήριξης για κοινωνικές επιχειρήσεις**

δ) επενδύσεων που θα πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία των τοπικών κοινοτήτων.

B. Η ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω του ΕΚΤ

Ο Κανονισμός για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο⁵⁴ προβλέπει ότι το ΕΚΤ θα αποτελέσει το βασικό πυλώνα χρηματοδοτικής στήριξης (με δεσμεύσεις τουλάχιστον 80 δις. ευρώ) των εθνικών πολιτικών εκπαίδευσης, απασχόλησης και ένταξης⁵⁵ σε συνέργεια με το νέο Πρόγραμμα για την Απασχόληση και Κοινωνική Καινοτομία, συνθέτοντας την Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία για την Απασχόληση και την Κοινωνική Ένταξη. Σύμφωνα με το άρθρο 3, το ΕΚΤ θα υποστηρίξει τον γενικό στόχο προώθησης της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμησης της φτώχειας και οποιωνδήποτε διακρίσεων, μέσω των ακόλουθων επενδυτικών προτεραιοτήτων:

⁵³Το Σημείο (15) του Προοιμίου επισημαίνει χαρακτηριστικά ότι «Προκειμένου να προωθηθεί η κοινωνική ένταξη και να καταπολεμηθεί η φτώχεια, ιδίως μεταξύ των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων, είναι ανάγκη να βελτιωθεί η πρόσβαση σε κοινωνικές και πολιτιστικές υπηρεσίες και υπηρεσίες αναψυχής, μέσω της παροχής υποδομών μικρής κλίμακας, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές ανάγκες των ατόμων με αναπηρία και των ηλικιωμένων».

⁵⁴ Βλ. Κανονισμός 1304/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17 Δεκεμβρίου 2013 για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και την κατάργηση της Οδηγίας 1081/2006, ΕΕ L347/20.12.2013.

⁵⁵ Ο Κανονισμός επικεντρώνει τη στόχευση του ΕΚΤ σε τέσσερις θεματικούς στόχους: Προώθηση της απασχόλησης και στήριξη της κινητικότητας των εργαζομένων, Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας, Επενδύσεις στην εκπαίδευση, στις δεξιότητες και στη δια βίου μάθηση, Ενίσχυση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης.

- την ενεργό ένταξη, με σκοπό, μεταξύ άλλων, την προώθηση της ισότητας των ευκαιριών, και της ενεργού συμμετοχής και της βελτίωσης της απασχολησιμότητας
- την κοινωνικοοικονομική ενσωμάτωση περιθωριοποιημένων κοινοτήτων, όπως οι Ρομά
- την καταπολέμηση κάθε μορφής διακρίσεων και την προώθηση της ισότητας των ευκαιριών
- τη βελτίωση της πρόσβασης σε οικονομικά προσιτές, βιώσιμες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων της υγειονομικής περίθαλψης και των κοινωνικών υπηρεσιών γενικού συμφέροντος
- την προαγωγή της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της επαγγελματικής ένταξης σε κοινωνικές επιχειρήσεις** καθώς και την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας και της οικονομίας της αλληλεγγύης προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην απασχόληση
- τις στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων.

Συνοπτικά, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις προβλέπεται να έχουν πρόσβαση στο υπό σύσταση Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας, το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης, στις ενισχύσεις του Αναπτυξιακού Νόμου, σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, καθώς σε προγράμματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) για τη στήριξη της εργασίας.

Σημειώνεται, ότι κατά την τρέχουσα Προγραμματική περίοδο 2014-2020 για την ανάπτυξη της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και των φορέων της έχουν προβλεφθεί δράσεις σε Τομεακά και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα με προϋπολογισμό που ξεπερνά τα 150.000 εκατομμύρια ευρώ.

Γ. Η ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω των Ευρωπαϊκών Ταμείων Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Τα Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (ΕΤΚΕ) αποτελούν ένα νέο θεσμό διαχείρισης συλλογικών επενδύσεων που προτάθηκε στα μέσα του 2011 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή⁵⁶ ως μηχανισμός προώθησης της Πρωτοβουλίας για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και διέπεται από τις διατάξεις του Κανονισμού 346/2013⁵⁷. Κύριος στόχος του Κανονισμού είναι η υποστήριξη της αγοράς των κοινωνικών επιχειρήσεων, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της συγκέντρωσης κεφαλαίων από επενδυτικά ταμεία που επιθυμούν να διαθέσουν πόρους στις επιχειρήσεις αυτές⁵⁸.

Τα ΕΤΚΕ είναι οργανισμοί συλλογικών επενδύσεων που επενδύουν ελάχιστο ποσοστό 70% του συνόλου των εισφορών κεφαλαίου τους και του δεσμευμένου κεφαλαίου που δεν έχουν κληθεί να καταβάλουν τα μέλη τους σε περιουσιακά στοιχεία που συνιστούν ειδικές επενδύσεις. Οι διαχειριστές ΕΤΚΕ διασφαλίζουν ότι, κατά την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων εκτός των ειδικών επενδύσεων, ποσοστό έως το 30% του συνόλου των εισφορών κεφαλαίου του ΕΤΚΕ και του δεσμευμένου κεφαλαίου που δεν έχουν κληθεί να καταβάλουν τα μέλη του χρησιμοποιείται για την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων εκτός των ειδικών επενδύσεων (για τον υπολογισμό αυτού του ορίου δεν λαμβάνονται υπόψη βραχυπρόθεσμες συμμετοχές σε διαθέσιμα και ισοδύναμα διαθέσιμων).

Οι διαχειριστές ΕΤΚΕ δεν δανείζονται, δεν εκδίδουν χρεωστικά ομόλογα, δεν παρέχουν εγγυήσεις στο επίπεδο του ΕΤΚΕ, δεν χρησιμοποιούν, στο επίπεδο του ΕΤΚΕ, οποιαδήποτε μέθοδο βάσει της οποίας θα αυξηθεί η έκθεση του ταμείου, είτε μέσω δανεισμού διαθέσιμων ή χρεογράφων είτε μέσω της συμμετοχής σε παράγωγες θέσεις ή με άλλα μέσα.

Οι διαχειριστές ΕΤΚΕ προωθούν εμπορικώς μερίδια και μετοχές των ΕΤΚΕ που διαχειρίζονται, αποκλειστικά σε επενδυτές που θεωρούνται επαγγελματίες πελάτες σύμφωνα με το μέρος I του Παραρτήματος II της Οδηγίας 2004/39/ΕΚ ή που μπορεί, εάν ζητηθεί, να αντιμετωπισθούν ως επαγγελματίες πελάτες σύμφωνα με το μέρος II του Παραρτήματος II της Οδηγίας 2004/39/ΕΚ, ή σε άλλους

⁵⁶Βλ. σχετικά πρόταση Κανονισμού COM(2011) 862, 2011/0418/7.12.2011, http://ec.europa.eu/internal_market/investment/social_investment_funds_en.htm, η οποία εκδόθηκε μετά από δημόσια διαβούλευση που διεξήχθη με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής από τον Ιούλιο μέχρι το Σεπτέμβριο 2011.

⁵⁷Βλ. Κανονισμός 346/2013 της 17ης Απριλίου 2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου «Σχετικά με τα Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας», ΕΕ L 115/25.4.2013.

⁵⁸Η στοχοθεσία του Κανονισμού αναδεικνύει την υπαγωγή των ΕΤΚΕ στον σκληρό πυρήνα του “Επενδυτικού Κράτους” (Social Investment State), αντανakλώντας τις κοινωνικές διαστάσεις των ιδιωτικών επενδύσεων σε περιόδους ύφεσης.

επενδυτές, στην περίπτωση που: α) οι εν λόγω άλλοι επενδυτές δεσμεύονται να επενδύσουν ελάχιστο ποσό 100.000 ευρώ, β) οι εν λόγω άλλοι επενδυτές δηλώνουν εγγράφως, σε ξεχωριστό έγγραφο από τη σύμβαση που θα συναφθεί για τη δέσμευση επένδυσης, ότι έχουν λάβει γνώση των κινδύνων που συνδέονται με τη σχεδιαζόμενη δέσμευση, γ) ο διαχειριστής ΕΤΚΕ πραγματοποιεί εκτίμηση της τεχνογνωσίας, της πείρας και των γνώσεων του επενδυτή, χωρίς να προϋποτίθεται ότι ο επενδυτής έχει γνώσεις της αγοράς και πείρα στα ζητήματα που αναφέρονται στο μέρος I του Παραρτήματος II της Οδηγίας 2004/39/EK, δ) ο διαχειριστής ΕΤΚΕ έχει λάβει εύλογη διασφάλιση, βάσει της φύσης της δέσμευσης που σχεδιάζεται, ότι ο επενδυτής μπορεί να λαμβάνει τις δικές του επενδυτικές αποφάσεις και να κατανοεί τους ενεχόμενους κινδύνους και ότι μια τέτοιου είδους δέσμευση είναι κατάλληλη για τον εν λόγω επενδυτή, ε) ο διαχειριστής ΕΤΚΕ επιβεβαιώνει εγγράφως ότι έχει πραγματοποιήσει την εκτίμηση που αναφέρεται στο στοιχείο γ) και ότι έχει καταλήξει στο συμπέρασμα που αναφέρεται στο στοιχείο δ).

Δ. Η ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω του Προγράμματος «Για την Απασχόληση και την Κοινωνική Καινοτομία»

Το Πρόγραμμα «Για την Απασχόληση και την Κοινωνική Καινοτομία» (Programme for Employment and Social Innovation) αποτελεί βασικό χρηματοδοτικό εργαλείο των κοινωνικών στόχων της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020», που θα διαρκέσει από την 1η Ιανουαρίου 2014 έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020, αντικαθιστώντας τις συναφείς δράσεις της περιόδου 2007-2013: α) το Πρόγραμμα Progress⁵⁹, β) το Πρόγραμμα EURES⁶⁰ και γ) τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Μικροχρηματοδοτήσεων Progress για την Απασχόληση και την Κοινωνική Ένταξη⁶¹. Προτάθηκε τον Οκτώβριο του 2011 από την

⁵⁹Το Πρόγραμμα θεσπίστηκε το 2006 και στηρίζει την ανάπτυξη, την εφαρμογή, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της πολιτικής για την απασχόληση, της κοινωνικής πολιτικής και της νομοθεσίας για τις συνθήκες εργασίας της Ένωσης, προάγοντας την τεκμηριωμένη χάραξη πολιτικής και την καινοτομία, σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Βλ. σχετικά Decision No 1672/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Community Programme for Employment and Social Solidarity - Progress, JO L 315/15.11.2006.

⁶⁰Το Πρόγραμμα υποστηρίζει τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο του δικτύου EURES, δηλαδή τις ειδικευμένες υπηρεσίες που έχουν οριστεί από τα Κράτη Μέλη του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) και την Ελβετική Συνομοσπονδία, από κοινού με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, για την ανάπτυξη της ανταλλαγής και της διάδοσης πληροφοριών, καθώς και άλλων μορφών συνεργασίας για την προώθηση της γεωγραφικής κινητικότητας των εργαζομένων.

⁶¹Το Πρόγραμμα θεσπίστηκε το 2010 με την Απόφαση 283/2010/ΕΕ και διευκολύνει την πρόσβαση των επιχειρηματιών στη χρηματοδότηση, ιδίως εκείνων που είναι οι πλέον απομακρυσμένοι από την αγορά εργασίας, και των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή με τον τίτλο Πρόγραμμα «Για την Κοινωνική Αλλαγή και την Καινοτομία»⁶² (προϋπολογισμού 958,19 εκατ. ευρώ), εγκρίθηκε στις 28.6.2013 από το Συμβούλιο και το Κοινοβούλιο (τροποποίησαν τον τίτλο του σε Πρόγραμμα «Για την Απασχόληση και την Κοινωνική Καινοτομία», μειώνοντας τον προϋπολογισμό του κατά 40 εκατ. ευρώ⁶³) και διέπεται από τις διατάξεις του Κανονισμού 1296/2013⁶⁴.

Το Πρόγραμμα επικεντρώνεται στους τομείς προτεραιότητας της προαγωγής ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας και βιώσιμης απασχόλησης, της διασφάλισης επαρκούς και αξιοπρεπούς κοινωνικής προστασίας, της καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού και της φτώχειας, και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, επιδιώκοντας τους ακόλουθους γενικούς στόχους:

α) ενίσχυση της οικειοποίησης μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής σε όλα τα επίπεδα και ανάληψη συγκεκριμένων, συντονισμένων και καινοτόμων δράσεων τόσο σε επίπεδο Ένωσης όσο και σε επίπεδο κρατών μελών, σε στενή συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς

β) υποστήριξη της ανάπτυξης κατάλληλων, προσιτών και αποτελεσματικών συστημάτων κοινωνικής προστασίας και αγορών εργασίας και διευκόλυνση της πολιτικής μεταρρύθμισης, ιδίως με την προαγωγή της αξιοπρεπούς εργασίας και των αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας, μιας νοοτροπίας πρόληψης όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, μιας καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, της χρηστής διακυβέρνησης για κοινωνικούς στόχους, συμπεριλαμβανομένης της σύγκλισης, καθώς και της αμοιβαίας μάθησης και της κοινωνικής καινοτομίας⁶⁵

⁶²Βλ. σχετικά European Commission, Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on a European Union Programme for Social Change and Innovation, COM/2011/0609 final - 2011/0270 (COD) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0609:EN:NOT/>.

⁶³Βλ. <http://portal.empl.cec/Units/01/Pages/PROGRESS.aspx>.

⁶⁴Βλ. Κανονισμός 1296/2013 της 11ης Δεκεμβρίου 2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου «Για τη θέσπιση προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την απασχόληση και την κοινωνική καινοτομία («EaSI») και την τροποποίηση της απόφασης αριθ. 283/2010/ΕΕ για τη δημιουργία Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Μικροχρηματοδοτήσεων Progress για την απασχόληση και την κοινωνική ένταξη», ΕΕ L347/20.12.2013.

⁶⁵Η παρ. 5 του άρθρου 2 του Κανονισμού 1296/2013 προσδιορίζει ως «κοινωνικές καινοτομίες» τις καινοτομίες που είναι κοινωνικές τόσο ως προς τον σκοπό τους όσο και ως προς τα μέσα που χρησιμοποιούν και ιδίως όσες αφορούν συγκεκριμένα την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών (όσον αφορά προϊόντα, υπηρεσίες και πρότυπα), οι οποίες ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες και δημιουργούν νέες κοινωνικές σχέσεις ή συνεργασίες,

γ) διασφάλιση ότι η νομοθεσία της Ένωσης στους τομείς προτεραιότητας εφαρμόζεται αποτελεσματικά και, όταν κρίνεται αναγκαίο, συμβολή στον εκσυγχρονισμό της νομοθεσίας της Ένωσης, σύμφωνα με τις αρχές της αξιοπρεπούς εργασίας και λαμβάνοντας υπόψη της αρχές της «έξυπνης νομοθεσίας»

δ) προώθηση της οικειοθελούς γεωγραφικής κινητικότητας των εργαζομένων σε μια σωστή βάση και αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης με την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας και άνευ αποκλεισμών αγορών εργασίας της Ένωσης, ανοικτών για όλους και προσιτών από όλους, με τον σεβασμό και την εξασφάλιση της ελεύθερης κυκλοφορίας και των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε ολόκληρη την Ένωση

ε) προώθηση της απασχόλησης και της κοινωνικής ένταξης με την αύξηση της διαθεσιμότητας μικροχρηματοδότησης⁶⁶ και της προσβασιμότητας για ευάλωτα άτομα που επιθυμούν να ξεκινήσουν μια πολύ μικρή επιχείρηση καθώς και για υφιστάμενες πολύ μικρές επιχειρήσεις και με την αύξηση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση για επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας⁶⁷.

Ωφελούμενοι του Προγράμματος είναι:

α) Οι Ευρωπαίοι πολίτες, οι οποίοι θα κατοχυρώσουν:

- ισότιμη προστασία στο χώρο εργασίας, ιδίως όσον αφορά τους λιγότερο προστατευμένους τομείς και τις πιο ευάλωτες κατηγορίες εργαζομένων

ωφελώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την κοινωνία και ενισχύοντας την ικανότητα της να αναλαμβάνει δράση.

⁶⁶Η παρ. 4 του άρθρου 2 του Κανονισμού 1296/2013 ορίζει ότι η μικροχρηματοδότηση περιλαμβάνει εγγυήσεις, μικροπιστώσεις, ίδια κεφάλαια και οιονεί ίδια κεφάλαια των οποίων η παροχή επεκτείνεται σε άτομα και σε πολύ μικρές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν δυσκολίες όσον αφορά την πρόσβαση στις πιστώσεις, ενώ η παρ. 2 του άρθρου 2 προσδιορίζει ως μικροπιστώσεις τα δάνεια ύψους μέχρι 25.000 €.

⁶⁷Η παρ. 4 του άρθρου 2 του Κανονισμού 1296/2013 ορίζει ως «κοινωνική επιχείρηση» μία επιχείρηση, ανεξαρτήτως νομικής μορφής, η οποία:

α) σύμφωνα με το καταστατικό της ή με άλλο νομοθετικό έγγραφο με το οποίο ορίζεται η ίδρυση της επιχείρησης, έχει ως πρωταρχικό της στόχο μάλλον την επίτευξη μετρήσιμου, θετικού κοινωνικού αντικτύπου, παρά τη δημιουργία κέρδους για τους ιδιοκτήτες, τα μέλη και τα ενδιαφερόμενα μέρη της, όπου η επιχείρηση:

παρέχει υπηρεσίες ή αγαθά που δημιουργούν κοινωνική ανταπόδοση· και/ή
 χρησιμοποιεί μέθοδο παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών που ενσωματώνει τον κοινωνικό της στόχο

β) χρησιμοποιεί τα κέρδη της πρωτίστως και κυρίως για την επίτευξη του πρωταρχικού της στόχου και διαθέτει προκαθορισμένες διαδικασίες και κανόνες για κάθε διανομή των κερδών στους μετόχους και τους ιδιοκτήτες, ούτως ώστε να διασφαλισθεί ότι τυχόν διανομή των κερδών δεν υπονομεύει τον πρωταρχικό στόχο γ) αποτελεί αντικείμενο διαχείρισης με επιχειρηματικό, υπεύθυνο και διαφανή τρόπο, ιδίως με τη συμμετοχή των εργαζομένων, των πελατών και/ή των ενδιαφερομένων μερών που επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

(νέοι, εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, εργαζόμενοι με χαμηλό επίπεδο ειδίκευσης, μετανάστες, κ.λπ.)

- περισσότερες ευκαιρίες απασχόλησης στο εξωτερικό
- ευκολότερη πρόσβαση σε μικροπιστώσεις.

β) Οι μικρές και οι κοινωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα εξασφαλίσουν:

- εργαλεία στήριξης για την απασχόληση νέων
- ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση για την ανάπτυξη, εδραίωση και επέκταση των δραστηριοτήτων τους.

γ) Οι εθνικές, περιφερειακές και τοπικές αρχές στην ΕΕ, που θα λαμβάνουν συστηματικά:

- οδηγίες και κατάρτιση για την αποτελεσματική εφαρμογή της νομοθεσίας της ΕΕ
- στήριξη για την αποτελεσματική αναμόρφωση της κοινωνικής πολιτικής και της πολιτικής για την απασχόληση
- αξιόπιστα στοιχεία και στατιστικές σε επίπεδο ΕΕ
- ενημέρωση για βέλτιστες πρακτικές και χρηματοδοτική στήριξη για τη δοκιμή και ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που στοχεύουν στην αναμόρφωση της αγοράς εργασίας και των συστημάτων κοινωνικής πρόνοιας.

Οι πιστώσεις για την εφαρμογή του Προγράμματος ανέρχονται σε 919.469.000 ευρώ και κατανέμονται ενδεικτικά στους ακόλουθους Άξονες: α) ένα ποσοστό 61% στον Άξονα Progress⁶⁸, του οποίου τουλάχιστον 15% πρέπει να διατίθεται για την προαγωγή του κοινωνικού πειραματισμού⁶⁹ ως μεθόδου για τη δοκιμή και την αξιολόγηση καινοτόμων λύσεων με σκοπό την εφαρμογή τους σε ευρύτερη κλίμακα (Budget for social innovation and social policy experimentation), β) ένα ποσοστό 18% στον Άξονα EURES, γ) ένα ποσοστό 21% στον Άξονα Μικροχρηματοδότησης και Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (Microfinance Facility and Social Entrepreneurship)⁷⁰.

⁶⁸Η εσωτερική κατανομή του Άξονα Progress εξειδικεύεται ως εξής:

- Απασχόληση, ιδίως για την καταπολέμηση της ανεργίας των νέων: 20%
- Κοινωνική προστασία, κοινωνική ένταξη και μείωση και πρόληψη της φτώχειας: 50%
- Συνθήκες εργασίας: 10%
- Προαγωγή του κοινωνικού πειραματισμού: 15% - 20%.

⁶⁹Η παρ. 6 του άρθρου 2 του Κανονισμού 1296/2013 προσδιορίζει ως «πειραματική κοινωνική πολιτική» τις παρεμβάσεις πολιτικής που παρέχουν καινοτόμες απαντήσεις σε κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες εφαρμόζονται σε μικρή κλίμακα και σε συνθήκες που διασφαλίζουν τη δυνατότητα μέτρησης του αντικτύπου τους, προκειμένου να επαναληφθούν σε ευρύτερη κλίμακα εάν τα αποτελέσματα αποδειχθούν πειστικά.

⁷⁰77,75 εκατ. ευρώ δεσμεύθηκαν για τις δράσεις Μικροχρηματοδότησης, 8 εκατ. ευρώ για την υποστήριξη του θεσμού της κοινωνικής οικονομίας και 85 εκατ. ευρώ για τη χρηματοδότηση κοινωνικών επιχειρήσεων.

Οι τύποι δράσεων που μπορούν να χρηματοδοτηθούν είναι:

α. Δραστηριότητες ανάλυσης

- Συλλογή δεδομένων και στατιστικών, καθώς και ανάπτυξη κοινών μεθοδολογιών, ταξινομήσεων, δεικτών και σημείων αναφοράς
- Έρευνες, μελέτες, αναλύσεις και εκθέσεις, ιδίως με την χρηματοδότηση δικτύων εμπειρογνομόνων
- Εκτιμήσεις και αξιολογήσεις αντικτύπου
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της μεταφοράς στο εθνικό δίκαιο και της εφαρμογής της νομοθεσίας της Ένωσης
- Προετοιμασία και εφαρμογή κοινωνικού πειραματισμού ως μέθοδος για τη δοκιμή και την αξιολόγηση καινοτόμων λύσεων
- Διάδοση των αποτελεσμάτων αυτών των δραστηριοτήτων ανάλυσης.

β. Δραστηριότητες αμοιβαίας μάθησης, ευαισθητοποίησης και διάδοσης

- Ανταλλαγές και διάδοση ορθών πρακτικών, καινοτόμων προσεγγίσεων και εμπειριών, αξιολογήσεις από ομότιμους ειδικούς, συγκριτική αξιολόγηση και αμοιβαία μάθηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο
- Πρωτοβουλίες, συνέδρια και σεμινάρια της προεδρίας του Συμβουλίου
- Κατάρτιση νομικών και υπεύθυνων χάραξης πολιτικής, καθώς και συμβούλων EURES
- Σύνταξη και δημοσίευση οδηγιών, εκθέσεων και μορφωτικού υλικού
- Δραστηριότητες πληροφόρησης και επικοινωνίας
- Ανάπτυξη και συντήρηση των πληροφοριακών συστημάτων με σκοπό την ανταλλαγή και τη διάδοση πληροφοριών σχετικά με την πολιτική και τη νομοθεσία της Ένωσης, καθώς και πληροφοριών σχετικά με την αγορά εργασίας.

γ. Υποστήριξη των κύριων παραγόντων όσον αφορά:

- Το κόστος λειτουργίας των βασικών δικτύων σε επίπεδο Ένωσης, οι δραστηριότητες των οποίων αφορούν τους στόχους του άξονα Progress

- Ενίσχυση ικανοτήτων των εθνικών διοικήσεων, των εξειδικευμένων οργανισμών που είναι αρμόδιοι για την προαγωγή της γεωγραφικής κινητικότητας και των παρόχων μικροπιστώσεων
- Δικτύωση και συνεργασία μεταξύ ειδικών φορέων, εθνικών, περιφερειακών και τοπικών αρχών, καθώς και υπηρεσιών απασχόλησης σε επίπεδο Ένωσης
- Χρηματοδότηση παρατηρητηρίων σε ευρωπαϊκό επίπεδο
- Ανταλλαγή προσωπικού μεταξύ των εθνικών διοικητικών υπηρεσιών.

δ. Δράσεις για την προαγωγή της κινητικότητας των ατόμων στην Ένωση, ιδίως στοχευμένες ενέργειες κινητικότητας για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας, εφόσον έχουν εντοπιστεί ελλείψεις στην αγορά εργασίας και/ή η ανάγκη παροχής βοήθειας σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, όπως οι νέοι.

ε. Στήριξη της μικροχρηματοδότησης και των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας⁷¹.

Ε. Η ενίσχυση των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω του Προγράμματος «ΟΡΙΖΩΝ 2020»

Το **Πρόγραμμα «Ορίζων 2020»⁷²** αποτελεί το βασικό εργαλείο για την υλοποίηση της Εμβληματικής Πρωτοβουλίας «Ένωση της Καινοτομίας»⁷³ στο πλαίσιο της Στρατηγικής ΕΕ 2020, με βάση τα *Συμπεράσματα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 4ης Φεβρουαρίου 2011* και το σχετικό *Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 12ης Μαΐου 2011 σχετικά με την Ένωση της Καινοτομίας*. Θα υλοποιηθεί την περίοδο 1.1.2014-31.12.2020 με χρηματοδοτικό πρωτόκολλο ύψους 77 δισ. ευρώ, αντικαθιστώντας τις συναφείς πρωτοβουλίες της περιόδου 2007-2013⁷⁴ με τη σώρευση των πόρων της ΕΕ για έρευνα και καινοτομία⁷⁵, που

⁷¹Για την εξειδίκευση του συγκεκριμένου τύπου δράσεων βλ. European Commission, EaSI – New EU Umbrella Programme for Employment and Social Policy, 2013, σελ. 19-21.

⁷²Βλ. <http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/>.

⁷³COM(2010) 546.

⁷⁴Βλ. ιδίως Απόφαση αριθ. 1982/2006/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 18ης Δεκεμβρίου 2006, σχετικά με το έβδομο πρόγραμμα-πλαίσιο δραστηριοτήτων έρευνας, τεχνολογικής ανάπτυξης και επίδειξης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (2007-2013), ΕΕ L 412/30.12.2006 και Απόφαση αριθ. 1639/2006/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 24ης Οκτωβρίου 2006, σχετικά με τη θέσπιση προγράμματος-πλαισίου για την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία (2007-2013, ΕΕ L 310/9.11.2006.

⁷⁵Βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση σχετικά με το «Ορίζων 2020» – Πρόγραμμα-πλαίσιο έρευνας και καινοτομίας (2014-2020), COM(2011) 808/30.11.2011.

περιλαμβάνει: α) το *Πρόγραμμα Πλαίσιο Έρευνας*⁷⁶, β) τις σχετικές με την Καινοτομία δραστηριότητες του *Προγράμματος Πλαισίου Ανταγωνιστικότητας και Καινοτομίας*, γ) το *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας* (ETI)⁷⁷.

Το Πρόγραμμα διέπεται από τις διατάξεις του *Κανονισμού 1291/2013*⁷⁸ και της *Απόφασης 2013/743*⁷⁹, εξασφαλίζοντας χρηματοδοτικούς πόρους 77.028,3 εκατομμυρίων ευρώ για τρεις διακριτές, αλληλοενισχυόμενες προτεραιότητες:

α) *Επιστήμη Αριστείας* (προϋπολογισμού 24.441,1 εκ. ευρώ). Εδώ επιχειρείται να ανέλθει το επίπεδο αριστείας στην επιστημονική βάση της Ευρώπης και να διασφαλισθεί σταθερή ροή έρευνας παγκοσμίως επιπέδου, ώστε να βελτιωθεί μακροπρόθεσμα η ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης. Θα στηριχθούν οι καλύτερες ιδέες, θα αναπτυχθούν ταλέντα στην Ευρώπη, θα δοθεί στους ερευνητές πρόσβαση σε υποδομή για έρευνα με προτεραιότητα και θα καταστεί η Ευρώπη ελκυστικός τόπος για τους καλύτερους ερευνητές του κόσμου.

Στο πλαίσιο αυτό, θα στηριχθούν τα πλέον προικισμένα και δημιουργικά άτομα και οι ομάδες τους, ώστε να εκτελέσουν έρευνα αιχμής της υψηλότερης δυνατής ποιότητας, οικοδομώντας στην επιτυχία του *Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Έρευνας*, θα χρηματοδοτηθεί η συνεργατική έρευνα, ώστε να ανοιχθούν νέοι και υποσχόμενοι τομείς έρευνας και καινοτομίας μέσω στήριξης *Τεχνολογιών του Μέλλοντος και Αναδυόμενων Πεδίων* (TMA - FET), θα δοθούν στους ερευνητές με εξαιρετική κατάρτιση και σταδιοδρομία αναπτυξιακές ευκαιρίες μέσω των *Δράσεων Marie Skłodowska-Curie* («*Δράσεις Marie Curie*») και θα διασφαλισθεί η διαθεσιμότητα στην Ευρώπη παγκόσμιας κλάσης *ερευνητικών υποδομών*, όπου θα έχουν πρόσβαση όλοι οι ερευνητές εντός και εκτός Ευρώπης.

⁷⁶Βλ. Πρόταση Κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με το «Ορίζων 2020» – Πρόγραμμα-πλαίσιο έρευνας και καινοτομίας (2014-2020), COM(2011) 809.

⁷⁷Βλ. Κανονισμός 294/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 11ης Μαρτίου 2008 «Για την ίδρυση του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας», ΕΕ L 97/9.4.2008.

⁷⁸Βλ. Κανονισμός 1291/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 11ης Δεκεμβρίου 2013 «Για τη θέσπιση του προγράμματος-πλασίου «Ορίζων 2020» για την έρευνα και την καινοτομία (2014-2020) και την κατάργηση της απόφασης αριθ. 1982/2006/ΕΚ», ΕΕ L347/20.12.2013.

⁷⁹Βλ. Απόφαση 2013/743 του Συμβουλίου της 3ης Δεκεμβρίου 2013 «Για τον καθορισμό του ειδικού προγράμματος υλοποίησης του προγράμματος Ορίζων 2020 – Πρόγραμμα-πλαίσιο για την έρευνα και την καινοτομία (2014 – 2020) και για την κατάργηση των αποφάσεων 2006/971/ΕΚ, 2006/972/ΕΚ, 2006/973/ΕΚ, 2006/974/ΕΚ και 2006/975/ΕΚ», ΕΕ L347/20.12.2013.

β) *Βιομηχανική Υπεροχή* (προϋπολογισμού 17.015,5 εκ. ευρώ). Εδώ επιχειρείται να καταστεί η Ευρώπη ελκυστικότερος τόπος επένδυσης σε έρευνα και καινοτομία, με προώθηση συμπράξεων κράτους και αγοράς⁸⁰. Επιδιώκεται να εξασφαλισθούν μεγάλες επενδύσεις σε νευραλγικής σημασίας βιομηχανικές τεχνολογίες, να μεγιστοποιηθεί το αναπτυξιακό δυναμικό των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την παροχή σε αυτές επαρκούς χρηματοδότησης και να ενισχυθούν καινοτόμες ΜΜΕ για να εξελιχθούν σε εταιρίες με παγκόσμια πρωτοπορία.

Στο πλαίσιο αυτό, θα οικοδομηθεί η υπεροχή σε ικανοδοτικές και βιομηχανικές τεχνολογίες, με αποκλειστική στήριξη για ΤΠΕ, νανοτεχνολογίες, προηγμένα υλικά, βιοτεχνολογία, προηγμένη παραγωγή και διεργασίες, και διαστημική, με ταυτόχρονη παροχή στήριξης σε διατέμνουσες δράσεις για να συλλεχθούν τα συσσωρευμένα οφέλη που παρέχει ο συνδυασμός διαφόρων θεμελιώδους σημασίας τεχνολογιών, θα διευκολυνθεί η πρόσβαση στη χρηματοδότηση και θα δοθεί στην Ένωση ευρεία στήριξη για καινοτομία σε ΜΜΕ.

γ) *Κοινωνικές Προκλήσεις* (προϋπολογισμού 29.679 εκ. ευρώ). Η συγκεκριμένη Προτεραιότητα αντανακλά τις κοινωνικές διαστάσεις της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και προσανατολίζεται στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων των πολιτών, προωθώντας εκτός των άλλων τη σύναψη δεσμών (σε εθνικό και διακρατικό επίπεδο μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων) μέσω των Ευρωπαϊκών Συμπράξεων Καινοτομίας⁸¹.

Η χρηματοδότηση της Προτεραιότητας γ) θα επικεντρωθεί στις ακόλουθες προκλήσεις:

- *Υγεία, δημογραφική μεταβολή και κοινωνική ευημερία*
- *Επισιτιστική ασφάλεια, βιώσιμη γεωργία, έρευνα για τη θάλασσα και τη ναυτιλία, και βιοοικονομία*
- *Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια*
- *Έξυπνες, περιβαλλοντικά φιλικές και ολοκληρωμένες μεταφορές*
- *Δράση για το κλίμα, απόδοση πόρων και πρώτες ύλες*

⁸⁰Βλ. σχετικά Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση «Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα στο πλαίσιο του Προγράμματος «Ορίζοντας 2020»: ένα ισχυρό εργαλείο για την καινοτομία και την ανάπτυξη στην Ευρώπη», COM(2013) 494/10.7.2013.

⁸¹Οι Ευρωπαϊκές Συμπράξεις Καινοτομίας θα αναλάβουν την αντιμετώπιση εθνικών, νομοθετικών και επιχειρησιακών εμποδίων για την καινοτομία στην Ευρώπη, με σύναψη κατά τον τρόπο αυτό στερεών δεσμών μεταξύ μέτρων προς την πλευρά της προσφοράς και μέτρων προς την πλευρά της ζήτησης.

- *Η Ευρώπη σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο - πολυδεκτικές, καινοτόμες και στοχαστικές κοινωνίες*
- *Ασφαλείς κοινωνίες - Προάσπιση της ελευθερίας και εγγύηση της ασφάλειας της Ευρώπης και των πολιτών της.*

TAMEIO KOINΩNIKΗΣ OIKONOMIAS

Σύμφωνα με το νέο Νόμο 4430/2016 συνιστάται Ν.Π.Ι.Δ. με την επωνυμία **«Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας»**. του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και εδρεύει στην Αθήνα. Σκοπός του Ταμείου είναι η χρηματοδότηση προγραμμάτων και δράσεων για την ενίσχυση των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, όπως αυτοί ορίζονται στο παρόντα νόμο. Οι πόροι του Ταμείου προέρχονται από τον προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων (εθνικό ή/και συγχρηματοδοτούμενο σκέλος), καθώς και από άλλες πηγές χρηματοδότησης. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Οικονομικών και Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού καθορίζονται οι λεπτομέρειες για την κατάρτιση Οργανισμού και Κανονισμού Λειτουργίας του Ταμείου. Μέχρι την ολοκλήρωση των διαδικασιών ίδρυσης και λειτουργίας του φορέα της παραγράφου 1, δημιουργείται λογαριασμός «Ταμείο Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» υπό την εποπτεία της Ειδικής Γραμματείας Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Οικονομικών και Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού καθορίζονται οι λεπτομέρειες διαχείρισης του ως άνω Λογαριασμού, κατ' εφαρμογή των εδαφίων 2 και 3 του παρόντος άρθρου.

Παράλληλα, εκ του νέου Νόμου για την Κ.Α.Ο προβλέπεται ότι «Οι Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις για τη μελέτη και εκτέλεση έργων και προγραμμάτων κοινω-νικής ωφέλειας που αναφέρονται στους καταστατικούς σκοπούς τους με αντισυμβαλλόμενους το Δημόσιο ή φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Στις προγραμματικές συμβάσεις που συνάπτονται από Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας απαραίτητα ορίζονται το αντικείμενο της σύμβασης, ο σκοπός και το περιεχόμενο των μελετών, των έργων, των προγραμμάτων ή των υπηρεσιών, ο προϋπολογισμός τους, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων, το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης της

σύμβασης, οι πόροι από τους οποίους θα καλυφθούν οι αναλαμβανόμενες οικονομικές υποχρεώσεις και η διάρκεια της σύμβασης. Επίσης, ορίζεται το όργανο παρακολούθησης της εφαρμογής της και οι αρμοδιότητές του, καθώς και οι ρήτρες σε βάρος του συμβαλλομένου που παραβαίνει τους όρους της προγραμματικής σύμβασης. Οι συμβαλλόμενοι φορείς για την εκτέλεση των προ-γραμματικών συμβάσεων μπορεί να χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων μέσω προ-γραμμάτων συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται αμιγώς από εθνικούς πόρους, τον Τακτικό Προϋπολογισμό ή άλλα εθνικά ή περιφερειακά προγράμματα, καθώς και από τους προϋπολογισμούς των συμβαλλόμενων φορέων. Είναι δυνατή η χρηματοδότηση των συμβαλλομένων και από φορείς του δημόσιου τομέα που δεν μετέχουν στην προγραμματική σύμβαση.»

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Ορισμός-περιεχόμενο

Ως «κοινωνικά υπεύθυνες δημόσιες συμβάσεις» ή «δημόσιες συμβάσεις κοινωνικής αναφοράς» νοούνται οι πράξεις σύναψης συμβάσεων που λαμβάνουν υπόψη μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες κοινωνικές πτυχές: ευκαιρίες απασχόλησης, αξιοπρεπής εργασία, συμμόρφωση με κοινωνικά και εργασιακά δικαιώματα, κοινωνική ένταξη (περιλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρίες), ίσες ευκαιρίες, σχεδιασμός της προσβασιμότητας για όλους, συνεκτίμηση των κριτηρίων, αειφορία, περιλαμβανομένων θεμάτων ηθικού εμπορίου⁶ και ευρύτερη εκούσια συμμόρφωση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ), ενώ παράλληλα τηρούνται οι αρχές που εμπεριέχονται στη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Συνθήκη ΕΕ) και στις οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις. Οι κοινωνικά υπεύθυνες δημόσιες συμβάσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών πτυχών, οι οποίες μπορούν να λαμβάνονται υπόψη από τις αναθέτουσες αρχές στο κατάλληλο στάδιο της διαδικασίας σύναψης συμβάσεων.

Οφέλη

Οι κοινωνικά υπεύθυνες δημόσιες συμβάσεις μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία κοινωνικά ευσυνείδητων αγορών, στην επίδειξη μιας σύγχρονης διακυβέρνησης που ανταποκρίνεται σε κοινωνικές αξίες και ανάγκες, στην εξασφάλιση πιο αποτελεσματικών δημοσίων δαπανών με κοινωνικό αποτύπωμα και εν τέλει στην προώθηση του κοινωνικού μοντέλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο

Η νομική βάση για τις δημόσιες συμβάσεις Κοινωνικής Αναφοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχεται από τις οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ, οι οποίες, ενσωματώθηκαν στην ελληνική έννομη πραγματικότητα με τον πρόσφατο Νόμο 4412/2016 «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών». Οι αναφερθείσες οδηγίες αντικατέστησαν τις προγενέστερες οδηγίες 2004/17/ΕΚ1 και 2004/18/ΕΚ2 (οι «οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις»), οι οποίες προσέφεραν μέχρι πρότινος το πλαίσιο για τη συνεκτίμηση των κοινωνικών πτυχών.

Σύμφωνα με την επιχειρηματολογία που εκτίθεται στην ανακοίνωση της Επιτροπής με τίτλο «Ευρώπη 2020 — Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη» («Στρατηγική Ευρώπη 2020 για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη»), «οι δημόσιες προμήθειες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη στρατηγική «Ευρώπη 2020», ως ένα από τα αγορακεντρικά εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη έξυπνης, διατηρήσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης, παράλληλα με τη διασφάλιση της πλέον αποδοτικής χρήσης των δημόσιων πόρων. Για τον σκοπό αυτόν, οι ισχύοντες κανόνες για τις δημόσιες προμήθειες που εγκρίθηκαν δυνάμει της οδηγίας 2004/17/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (4) και της οδηγίας 2004/18/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (5), θα πρέπει να αναθεωρηθούν και να εκσυγχρονιστούν, για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των δημόσιων δαπανών, με τη διευκόλυνση ιδίως της συμμετοχής μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στις δημόσιες προμήθειες, καθώς και για να μπορέσουν οι αγοραστές να αξιοποιήσουν καλύτερα τις δημόσιες προμήθειες για την επίτευξη κοινών κοινωνικών στόχων».

Με απώτερο σκοπό τα παραπάνω, οι νέες οδηγίες (2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ) επιφυλάσσουν περίοπτη θέση στο ζήτημα της ενσωμάτωσης κοινωνικών παραμέτρων στις δημόσιες συμβάσεις, όπως και στη συμμετοχή των κοινωνικών επιχειρήσεων στις δημόσιες συμβάσεις, γενικά.

Εθνικό νομικό πλαίσιο

Ακολουθώντας, παρουσιάζονται τα άρθρα του νέου εθνικού Νόμου (4412/16) για τις Δημόσιες Συμβάσεις, που ενσωμάτωσαν τις κοινοτικές οδηγίες.

Άρθρο 20 Συμβάσεις ανατιθέμενες κατ' αποκλειστικότητα (άρθρο 20 της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ)

1. Οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να παραχωρούν κατ' αποκλειστικότητα, υπό τους ειδικότερους όρους του παρόντος άρθρου και του προεδρικού διατάγματος της παραγράφου 4, το δικαίωμα συμμετοχής σε διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων σε:

(α) Προστατευμένα Παραγωγικά Εργαστήρια του άρθρου 17 του ν. 2646/1998 (Α' 236),

(β) Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης του άρθρου 12 του ν. 2716/1999 (Α' 96),

(γ) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης της περίπτωσης α' της παρ. 2 του άρθρου 2 του ν. 4019/2011 (Α' 216) και

(δ) κάθε άλλο οικονομικό φορέα που έχει ως κύριο σκοπό, δυνάμει του καταστατικού του, την επαγγελματική και κοινωνική ένταξη ατόμων με αναπηρία ή μειονεκτούντων προσώπων, εφόσον περισσότεροι από 30% των εργαζομένων του φορέα είναι εργαζόμενοι με αναπηρία ή μειονεκτούντες εργαζόμενοι.

2. Οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να προβλέπουν την εκτέλεση των δημόσιων συμβάσεων στο πλαίσιο προγραμμάτων προστατευμένης απασχόλησης, εφόσον περισσότεροι από 30% των εργαζομένων στα προγράμματα αυτά είναι εργαζόμενοι με αναπηρία ή μειονεκτούντες εργαζόμενοι.

3. Η επιλογή των αναδόχων μεταξύ των ως άνω κατηγοριών οικονομικών φορέων πραγματοποιείται δυνάμει σχετικής πρόσκλησης που απευθύνεται στο σύνολο αυτών των φορέων. Η προκήρυξη του διαγωνισμού και η πρόσκληση αναφέρει το παρόν άρθρο.

4. Με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται κατόπιν πρότασης των Υπουργών Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Οικονομικών καθορίζονται:

α) το κατώτατο ποσοστό των συμβάσεων τις οποίες οι αναθέτουσες αρχές αναθέτουν υποχρεωτικά δυνάμει του παρόντος άρθρου και ο τρόπος υπολογισμού του,

β) τα είδη και οι κατηγορίες των συμβάσεων του παρόντος άρθρου,

γ) οι ειδικότεροι όροι ανάθεσης των συμβάσεων του παρόντος άρθρου,

δ) διαφορετικό ελάχιστο ποσοστό εργαζομένων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού, εφόσον ορίζεται ανώτερο από το 30% και οποιοδήποτε άλλο σχετικό θέμα.

Άρθρο 86 Κριτήρια ανάθεσης των συμβάσεων (άρθρο 67 της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ)

1. Με την επιφύλαξη των εθνικών διατάξεων νόμου ή διοικητικών πράξεων σχετικά με την τιμή ορισμένων αγαθών ή την αμοιβή ορισμένων υπηρεσιών, οι αναθέτουσες αρχές βασίζουν την ανάθεση των δημόσιων συμβάσεων στην πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά.

2. Η πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά κατά την κρίση της αναθέτουσας αρχής προσδιορίζεται βάσει της τιμής ή του κόστους, με χρήση προσέγγισης κόστους-αποτελεσματικότητας, όπως της κοστολόγησης του κύκλου ζωής, σύμφωνα με το άρθρο 87 και μπορεί να περιλαμβάνει τη βέλτιστη σχέση ποιότητας - τιμής, η οποία εκτιμάται βάσει κριτηρίων, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, ποιοτικών, περιβαλλοντικών ή/και κοινωνικών πτυχών που συνδέονται με το αντικείμενο της συγκεκριμένης δημόσιας σύμβασης.

3. Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά, κατά την προηγούμενη παράγραφο, εξειδικεύονται ιδίως σε:

α) απασχόληση εργαζομένων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού κατά την έννοια της παρ. 4 του άρθρου 1 του ν. 4019/2011 (Α' 216), για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δώδεκα (12) μηνών πριν τη συμμετοχή του οικονομικού φορέα σε διαδικασία ανάθεσης δημόσιας σύμβασης,

β) διευκόλυνση της κοινωνικής ή/και εργασιακής ένταξης ατόμων που προέρχονται από ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού,

γ) καταπολέμηση των διακρίσεων ή/και

δ) προαγωγή της ισότητας ανδρών και γυναικών.

Άρθρο 110 Αποκλειστικές συμβάσεις για ορισμένες υπηρεσίες (άρθρο 77 Οδηγίας 2014/24/ΕΕ)

1. Οι αναθέτουσες αρχές μπορεί να παραχωρούν κατ' αποκλειστικότητα το δικαίωμα συμμετοχής σε διαδικασίες σύναψης δημόσιων συμβάσεων στις αναφερόμενες στο άρθρο 107 υγειονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές υπηρεσίες που καλύπτονται από τους κωδικούς CPV 75121000-0, 75122000-7, 75123000-4, 79622000-0, 79624000-4, 79625000-1, 80110000-8, 80300000-7, 80420000-4, 80430000-7, 80511000-9, 80520000-5, 80590000-6, από 85000000-9 έως 85323000-9, 92500000-6, 92600000-7, 98133000-4, 98133110-8 σε Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις που είναι εγγεγραμμένες στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας της παραγράφου 1 του άρθρου 14 του ν. 4019/2011 (Α' 216) και έχουν ως κύριο σκοπό, δυνάμει του καταστατικού τους, την επαγγελματική και κοινωνική ένταξη ατόμων με αναπηρία ή μειονεκτούντων προσώπων, εφόσον περισσότεροι από τουλάχιστον 30% των εργαζομένων της επιχείρησης είναι εργαζόμενοι με αναπηρία ή μειονεκτούντες εργαζόμενοι.

2. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις της παραγράφου 1 πρέπει να πληρούν σωρευτικά τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

α) να έχουν σκοπό την επιδίωξη αποστολής δημόσιας υπηρεσίας από τις αναφερόμενες στην παράγραφο 1,

β) τα κέρδη να επενδύονται εκ νέου ώστε να επιτευχθεί ο στόχος ιδιοκτησίας της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης της παραγράφου 1. Στην περίπτωση διανομής ή αναδιανομής κερδών, αυτή θα πρέπει να γίνεται υπό όρους συμμετοχικότητας,

γ) οι δομές διοίκησης ή ιδιοκτησίας της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης της παραγράφου 1 που εκτελεί τη σύμβαση να βασίζονται στην ιδιοκτησία των υπαλλήλων ή σε αρχές συμμετοχικότητας ή να απαιτούν την ενεργή συμμετοχή υπαλλήλων, των χρηστών ή των ενδιαφερομένων, και

δ) να μην έχει ανατεθεί στην Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση της παραγράφου 1 από τη συγκεκριμένη αναθέτουσα αρχή σύμβαση για τις εν λόγω υπηρεσίες, σύμφωνα με το παρόν άρθρο κατά την τελευταία τριετία.

3. Η μέγιστη διάρκεια της σύμβασης δεν υπερβαίνει τα τρία έτη.

4. Η επιλογή των αναδόχων μεταξύ των επιχειρήσεων της παραγράφου 1 πραγματοποιείται δυνάμει σχετικής προκήρυξης διαγωνισμού που απευθύνεται στο σύνολο αυτών και αναφέρει το παρόν άρθρο.

5. Με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται κατόπιν πρότασης των Υπουργών Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Οικονομικών καθορίζονται:

α) το κατώτατο ποσοστό των κατ' αποκλειστικότητα ανατιθέμενων συμβάσεων και ο τρόπος υπολογισμού του,

β) τα είδη των κατ' αποκλειστικότητα ανατιθέμενων συμβάσεων εκ των αναφερόμενων στην παρ. 1,

γ) οι ειδικότεροι όροι ανάθεσης των συμβάσεων του παρόντος άρθρου, ιδίως σε περιπτώσεις ύπαρξης περισσότερων προσφορών από επιχειρήσεις της παρ. 2,

δ) κάθε άλλο σχετικό θέμα για την εφαρμογή του παρόντος άρθρου.

Συμπερασματικά των παραπάνω, οι Δημόσιες Συμβάσεις Κοινωνικής Αναφοράς, δηλαδή η σύναψη Συμβάσεων, που θα ενσωματώνουν κοινωνικά κριτήρια στην ανάθεση αλλά και στην εκτέλεσή τους εκτός από τη διασφάλιση ποιοτικών χαρακτηριστικών στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς την ιδιωτική ή την κοινωνική αγορά, ή αγορά του δημοσίου τομέα αποτελούν ταυτόχρονα μια σημαντική, εν δυνάμει, πηγή εσόδων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, που θα πρέπει να

αξιοποιηθεί το δίχως άλλο τόσο από τις αναθέτουσες αρχές όσο και από τους δυνητικούς αναδόχους-κοινωνικές επιχειρήσεις.

Άρθρο 130 Όροι εκτέλεσης της σύμβασης (άρθρο 70 της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ)

2. Οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να επιβάλλουν και άλλους ειδικούς όρους σχετικά με την εκτέλεση της σύμβασης, υπό την προϋπόθεση ότι συνδέονται με το αντικείμενο της σύμβασης, κατά την έννοια της παρ. 8 του άρθρου 86 παραπάνω, και επισημαίνονται στην προκήρυξη διαγωνισμού ή στα έγγραφα της σύμβασης. Οι εν λόγω όροι μπορούν να περιλαμβάνουν οικονομικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές παραμέτρους ή παραμέτρους που αφορούν την καινοτομία και την απασχόληση.

3. Οι κοινωνικές παράμετροι αφορούν κυρίως:

- α) την απασχόληση εργαζομένων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού κατά την έννοια της παρ. 4 του άρθρου 1 του ν. 4019/2011 (Α' 216),
- β) τη διευκόλυνση της κοινωνικής ή/και εργασιακής ένταξης ατόμων που προέρχονται από ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού,
- γ) την καταπολέμηση των διακρίσεων ή/και
- δ) την προαγωγή της ισότητας ανδρών και γυναικών.

4. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Οικονομικών καθορίζονται το ελάχιστο ποσοστό απασχόλησης εργαζομένων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού, καθώς και οποιοδήποτε άλλο σχετικό θέμα για την εφαρμογή της παραγράφου 3.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Πρόταση Δημιουργίας Πλαισίου για τη θεσμική, διοικητική και χρηματοδοτική στήριξη των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα» που εκπονήθηκε από το Εθνικό Θεματικό Δίκτυο για την Κοινωνική Οικονομία που συνέστησε και συντόνισε η Ειδική Υπηρεσία για τη διαχείριση της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας Equal από το 2005 έως και το 2008
- Το «Εγχειρίδιο διαδικασιών οργάνωσης, τήρησης, διαχείρισης και λειτουργίας του Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας του ν. 4019/2011» που εκπονήθηκε από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών στο πλαίσιο του Υποέργου της Συστημικής Παρέμβασης για την Κοινωνική Οικονομία «Μελέτη για τη δημιουργία και λειτουργία Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας»
- τα προϊόντα του Έργου «Δημιουργία και λειτουργία Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και της προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.) και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας και ειδικότερα τα ακόλουθα:
 1. «Εκπαιδευτικό υλικό για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες σχετικά με θέματα διαχείρισης των Κοιν.Σ.Επ.», Bic of Attica,
 2. «Εκπαιδευτικό Υλικό για το επαγγελματικό περίγραμμα του Συμβούλου Υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας», ΕΚΚΕ,
 3. «Εκπόνηση Εκπαιδευτικού Υλικού για τους συμβούλους των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ.», ΤΕΙ Αθήνας,
 4. «Εκπόνηση Εκπαιδευτικού Υλικού για στελέχη των εμπλεκόμενων με την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα δημοσίων φορέων», ΤΕΙ Αθήνας,
 5. «Εκπόνηση Έκθεσης και ανάπτυξη εργαλείων παρακολούθησης για την κινητοποίηση, ενδυνάμωση, στήριξη και δικτύωση των κοινωνικών επιχειρηματιών με στόχο την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, τα οποία θα είναι προσβάσιμα από ΑΜΕΑ», Περιφέρεια Αττικής,
 6. «Σύνταξη Έκθεσης Σχεδίου Ενσωμάτωσης Πολιτικών Δημοσίων Συμβάσεων Κοινωνικής Αναφοράς», Περιφέρεια Αττικής.