

## Πρόλογος

**Ζ**ούμε σε ένα περιβάλλον με εντεινόμενα κοινωνικά προβλήματα. Η αποτελεσματική διευθέτησή τους δεν μπορεί να επιτευχθεί αποκλειστικά από το δημόσιο τομέα, διότι είναι συνυφασμένος με τις δυσκολίες που συνεπάγονται οι δημοσιονομικοί περιορισμοί. Ωστόσο, ούτε και ο ιδιωτικός τομέας είναι δυνατό από μόνος του να αντεπεξέλθει ικανοποιητικά και να συμβάλει στην άμεση επίλυση προβλημάτων όπως το προσφυγικό, η ακραία φτώχεια και η εγκληματικότητα, διότι βασική του επιδίωξη είναι το κέρδος. Επομένως, η σωστή διαχείριση αυτών των καταστάσεων προϋποθέτει την κοινή δράση και το συντονισμό των ενεργειών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών από πολίτες και οικονομικές μονάδες που αξιοποιούν εκτός από τους δικούς τους πόρους κρατικές υποδομές και κυβερνητικές πολιτικές. Αυτό σημαίνει την υιοθέτηση του συστήματος της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και το συνδυασμό δύο διαφορετικών παραδόσεων οικονομικής πρωτοβουλίας και παρέμβασης των πολιτών στα κοινά. Από τη μια πλευρά, η κοινωνική οικονομία βασίζεται στην παράδοση της αλληλέγγυας οικονομίας και των συνεταιρισμών. Από την άλλη πλευρά, η κοινωνική οικονομία βασίζεται στην παράδοση της φιλανθρωπίας των πλούσιων πολιτών οι οποίοι δωρίζουν μέρος του πλούτου τους για κοινωφελείς σκοπούς.

Στο σημερινό πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας τόσο η φιλανθρωπία όσο και η συνεταιριστική και αλληλέγγυα οικονομία ενσωματώνουν περισσότερο από ποτέ τις αρχές της επιχειρηματικότητας. Οι οικονομικές πρωτοβουλίες των πολιτών για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων λαμβάνουν συχνά τη μορφή επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι οικονομικά βιώσιμη, να έχει συγκεκριμένη στρατηγική και να είναι αποτελεσματική στη διαχείριση των σοβαρών ζητημάτων που ανακύπτουν (χαρακτηριστική περίπτωση συνιστούν οι μη κερδοσκοπικοί και οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί). Επιπλέον, ο ρόλος της επιχειρηματικότητας στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων γίνεται σημαντικότερος: συχνά θεωρείται ότι κάποιος που είναι αδύναμος ή κοινωνικά αποκλεισμένος μπορεί να βελτιώσει τις συνθήκες της ζωής του και να προχωρήσει όταν του παρέχονται τα μέσα για να στήσει τη δική του επιχείρηση παρά όταν του προσφέρεται ένα χρηματικό ποσό ή όταν εξασφαλίζει μισθωτή εργασία. Μια μικρή και βιώσιμη επιχείρηση, την οποία δημιουργεί κάποιος πολίτης οικονομικά ασθενής που δεν έχει τη δυνατότητα του τραπεζικού δανεισμού, συχνά θεωρείται καλύτερη λύση για την αντιμετώπιση της φτώχειας από ό,τι η χορήγηση επιδομάτων.

Σε όλα αυτά καταλυτικό ρόλο παίζει η κοινωνική χρηματοδότηση, το σύνολο των θεσμών που παρέχουν τα οικονομικά μέσα για τη διευθέτηση κοινωνικών προβλημάτων με τη συνδρομή του ιδιωτικού τομέα, με τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικότητας να θεωρείται όχι απλώς μηχανισμός οικονομικής μεγέθυνσης αλλά και μέσο κοινωνικής

ενσωμάτωσης και αντιμετώπισης της φτώχειας. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις αυτής της προσέγγισης είναι η φιλανθρωπία επιχειρηματικών συμμετοχών, η μικροχρηματοδότηση και τα ομόλογα κοινωνικού αντίκτυπου. Η κοινωνική χρηματοοικονομική είναι ο κλάδος της οικονομικής επιστήμης που μελετά τους θεσμούς της κοινωνικής χρηματοδότησης.

Το βιβλίο αυτό απευθύνεται σε επαγγελματίες και φορείς που ασχολούνται με την κοινωνική οικονομία και επιχειρηματικότητα. Στόχος είναι να παρουσιαστούν με εύληπτο τρόπο οι μηχανισμοί χρηματοδότησης των επενδύσεων που συνδυάζουν –ως διακριτές προτεραιότητες– τον κοινωνικό αντίκτυπο και την κερδοφορία. Απευθύνεται επίσης σε στελέχη του χρηματοπιστωτικού τομέα που σχεδιάζουν υπηρεσίες χρηματοδότησης, επενδύσεων και διαχείρισης κινδύνου για την κάλυψη των αναγκών της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Επιπλέον, το συγκεκριμένο βιβλίο μπορεί να αποτελέσει πανεπιστημιακό σύγγραμμα για το αντικείμενο της κοινωνικής χρηματοοικονομικής, είτε στα τελευταία έτη ενός προγράμματος προπτυχιακών σπουδών είτε στο πλαίσιο ενός προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών διοίκησης, οικονομίας ή χρηματοοικονομικής. Οι φοιτητές, οι καθηγητές και όσοι ασχολούνται με την κοινωνική χρηματοοικονομική θα έχουν στη διάθεσή τους ένα σύγγραμμα το οποίο αναδεικνύει τους κυριότερους θεσμούς χρηματοδότησης της κοινωνικής οικονομίας, ξεκινώντας από τις βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής επιστήμης.

Το βιβλίο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια, στα οποία αναλύονται οι αρχές και οι πρακτικές που ορίζουν την κοινωνική οικονομία, την κοινωνική επιχειρηματικότητα και την κοινωνική χρηματοδότηση. Το δεύτερο μέρος, που χωρίζεται σε έξι κεφάλαια, πραγματεύεται τους μηχανισμούς επενδύσεων, χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης και χρηματοοικονομικής τεχνολογίας, που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων με κριτήριο τον κίνδυνο, την απόδοση και τον κοινωνικό αντίκτυπο. Όσοι αναγνώστες συναντήσουν καινούργιες έννοιες χρηματοοικονομικής, μπορούν να ανατρέξουν στο παράρτημα, το οποίο αποτελεί μια μορφή εισαγωγής σε βασικά χρηματοοικονομικά επιχειρήματα.

Το βιβλίο αυτό, όπως κάθε κείμενο, αρθρώνεται ως επικοινωνία ανάμεσα στο συγγραφέα και τους αναγνώστες. Η επικοινωνία με τους αναγνώστες καθορίζει το νόημα, την προοπτική και την ποιότητα του συγγράμματος. Οι πρώτοι αναγνώστες αυτού του βιβλίου είναι φίλοι και επιστήμονες οι οποίοι διάβασαν το κείμενο καθώς διαμορφωνόταν, επισήμαναν τις παραλήψεις μου και πρότειναν αλλαγές. Το κείμενο βελτιώθηκε χάρη στα σχόλια της Χριστίνας Βαδάση, του Χάρη Βλάδου, του Κωνσταντίνου Κωσταρή, του Χρήστου Ναστόπουλου, της Ευαγγελίας Σπαντιδάκη Κυριαζή και του Γιάννη Τσάκαλου. Τους ευχαριστώ και αναλαμβάνω εξ ολοκλήρου την ευθύνη για τα όποια λάθη.

Η χρηματοοικονομική μελετά συνήθως άτομα και οργανισμούς που προτίθενται να ρισκάρουν όταν προσδοκούν μεγαλύτερη απόδοση. Η κοινωνική χρηματοοικονομική μελετά άτομα και οργανισμούς που ενδιαφέρονται για τον κοινωνικό αντίκτυπο των επενδύσεων και αυτό είναι που νοηματοδοτεί τόσο την αναμενόμενη απόδοση όσο και τον κίνδυνο που ενέχουν οι επενδυτικές επιλογές. Το βιβλίο αυτό αφηγείται μια ιστορία απόδοσης και κινδύνου σε μια κοινωνία που αγωνίζεται να γίνει καλύτερη.

*Αθήνα, Νοέμβριος 2018*



---

## **ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ**

---

Κοινωνική επιχειρηματικότητα και  
κοινωνική χρηματοδότηση

---





# 1

## Κοινωνική

### 1.1 Εισαγωγή

**Η επιχειρηματικότητα** αφορά την ανάληψη κινδύνου στο πλαίσιο της διαδικασίας εντοπισμού, δημιουργίας και αξιοποίησης ευκαιριών για το σχεδιασμό καινοτομίας εδώ νοείται η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εξασφάλιση κέρδους μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με τρόπο καλύτερο σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις. Βασικός **επιχείρηση**, ως πρωταρχική μονάδα παραγωγής των προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, ενώ καταλυτικός είναι ο ρόλος του επιχειρηματία στη συγκέντρωση και στην οργάνωση του κεφαλαίου και της εργασίας, στο σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας και στο στρατηγικό προσανατολισμό της οικονομικής μονάδας. Μια επιχείρηση δεν υφίσταται σε ένα οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό κενό, αλλά αρθρώνεται ως κόμβος σε ένα δίκτυο σχέσεων παραγωγής και ως σημείο στην ιστορική τροχιά της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί. Η σημασία μιας επιχείρησης στον τομέα της οικονομίας προκύπτει από τη σχέση της με τους άλλους κόμβους του δικτύου της παραγωγής, όπως είναι ο επιχειρηματίας, οι εργαζόμενοι, οι χρηματοδότες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνι-<sup>1</sup>.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα συνίσταται στην ανάληψη κινδύνου, στη δημιουργία και στην αξιοποίηση ευκαιριών για την αποτελεσματική δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Η **κοινωνική επιχειρηματικότητα** (social entrepreneurship) εντάσσεται στο ευρύτερο πεδίο της επιχειρηματικότητας, διατηρεί κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της, ωστόσο έχει διαφορετική οργάνωση, λειτουργία και προορισμό<sup>2</sup>. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα συνίσταται στην ανάληψη κινδύνου, στη δημιουργία και στην αξιοποίηση ευκαιριών ώστε να **κοινωνική αξία**. Ως κοινωνική αξία νοείται η προώθηση της κοινωνικής ευημερίας μέσα από την καινοτόμο **δημόσιων**

1. Αναμφίβολα αυτός ο ορισμός της επιχειρηματικότητας δεν καλύπτει όλες τις πτυχές ενός φαινομένου που προσδιορίζει την οικονομική δραστηριότητα και επηρεάζει την αναπτυξιακή της πορεία. Η επιχειρηματικότητα είναι πολυδιάστατο φαινόμενο, καθώς είναι καθοριστική για την αναπαραγωγή και το μετασχηματισμό κάθε καπιταλιστικής οικονομίας. Ενδεικτικά, βλέπε Knight (1921), Schumpeter (1942). Για μια εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα, βλέπε Deakins & Freel (2007), Storey et al. (2011), Βλάχος (2016).

2. Σχετικά με τις διαφορές των συμβατικών και των κοινωνικών επιχειρήσεων ως προς τους πόρους, την αποστολή και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, βλέπε, π.χ., Certo & Miller (2008).

**αγαθών** (σχετικά με το νόημα των δημόσιων αγαθών, βλέπε το Πλαίσιο 1.1)<sup>3</sup>. Η επιδίωξη της κοινωνικής ευημερίας είναι σημαντικότερη προτεραιότητα από την κερδοφορία για την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Τα δημόσια αγαθά παράγονται σε ένα οικονομικό πλαίσιο που διαμορφώνεται μεταξύ **δημόσιου** και **ιδιωτικού τομέα**, προσδιορίζοντας τη μοναδική ταυτότητα του κοινωνικού επιχειρηματία.

Για παράδειγμα, η Thistle Farms είναι **κοινωνική επιχείρηση** (social enterprise) που ιδρύθηκε από την Μπέκα Στίβενς το 1997<sup>4</sup>. Αποστολή της είναι η προστασία και η ενίσχυση γυναικών που έχουν πέσει θύματα κακοποίησης και σωματεμπορίας, καθώς και γυναικών που έχουν απεξαρτηθεί από τα ναρκωτικά. Η Thistle Farms φιλοξενεί αυτές τις γυναίκες και τους προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση, απασχόληση και αμοιβή για τη δουλειά τους, η οποία αφορά κυρίως την παραγωγή αποσμητικών, καλλυντικών και κοσμημάτων. Ενώ τα αποσμητικά και τα καλλυντικά διατίθενται σε τιμές που καθιστούν την κοινωνική επιχείρηση οικονομικά βιώσιμη, βασική προτεραιότητα παραμένει η κοινωνική αποστολή. Η Arzu Studio Hope είναι μια άλλη περίπτωση κοινωνικής επιχείρησης. Ιδρύθηκε το 2004 από την Κόνι Ντάκγουορθ, είναι μη κερδοσκοπική και δραστηριοποιείται στο Αφγανιστάν<sup>5</sup>. Απασχολεί γυναίκες για την παραγωγή χαλιών, παράλληλα όμως υποστηρίζει την εκπαίδευση των ίδιων και των παιδιών τους, τους παρέχει ιατροφαρμακευτική περίθαλψη (αντιμετωπίζοντας έτσι τον κίνδυνο του θανάτου στη γέννα, ο οποίος είναι υψηλός στο Αφγανιστάν) και τις αμείβει με μισθούς υψηλότερους από το μέσο όρο της χώρας. Όπως και στην περίπτωση της Thistle Farms, η οικονομική βιωσιμότητα είναι προτεραιότητα για την κοινωνική επιχείρηση, χωρίς ωστόσο να διακυβεύεται η κοινωνική αποστολή της. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι ένα διευρυνόμενο πεδίο της οικονομίας και η ανάλυσή της αποτελεί έναν αναδυόμενο χώρο στην οικονομική θεωρία των οργανισμών, των αγορών και της οικονομικής ανάπτυξης. Στις ΗΠΑ το 37% των νέων επιχειρήσεων εντάσσονται στο πεδίο της κοινωνικής

6.

## Πλαίσιο 1.1 Δημόσια αγαθά

Στην οικονομική επιστήμη δημόσια αγαθά είναι εκείνα τα οποία είναι μη ανταγωνιστικά και μη αποκλειστικά. Συγκεκριμένα:

Μη ανταγωνιστικά είναι τα αγαθά που μπορούν να καταναλωθούν από διάφορα άτομα, γιατί η ποσότητά τους δεν μειώνεται με την κατανάλωση<sup>7</sup>. Οι υπηρεσίες μιας δημόσιας βιβλιοθήκης, μιας εθνικής οδού, ενός ορφανοτροφείου και αυτές που σχε-

3. Η καινοτομία είναι βασικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ενώ προσδιορίζει και τη συμβατική επιχειρηματικότητα. Βλέπε, π.χ., Drayton (2002).

4. <https://thistlefarms.org/>.

5. <https://arzustudiohope.org>.

6. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν είναι μόνο διευρυνόμενη, αλλά μπορεί να έχει καλύτερες επιδόσεις από τη συμβατική επιχειρηματικότητα σε ό,τι αφορά τα έσοδα, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την παροχή νέων υπηρεσιών. Βλέπε Roundy & Bonnal (2017).

7. Βλέπε ενδεικτικά Pindyck & Rubinfeld (2018).

τίζονται με την αστυνόμευση μιας δημόσιας περιοχής είναι περιπτώσεις μη ανταγωνιστικών αγαθών. Ένας οδηγός δηλαδή χρησιμοποιεί την Εγνατία Οδό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αποκλείονται άλλοι οδηγοί από τον ίδιο αυτοκινητόδρομο. Αντίστοιχα, η αστυνομία φροντίζει για την ασφάλεια του πολίτη μιας γειτονιάς, αλλά παρέχει τις ίδιες υπηρεσίες και σε κάποιον που θα μετακομίσει στη γειτονιά.

Μη αποκλειστικά αγαθά είναι εκείνα από τα οποία δεν μπορεί να αποκλειστεί κανένας. Τέτοιες περιπτώσεις είναι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από δημόσια σχολεία, νοσοκομεία, πάρκα και χώρους άθλησης. Η φοίτηση, για παράδειγμα, στο δημοτικό είναι υποχρεωτική για όλα τα παιδιά και οι παιδικές χαρές είναι ανοικτές σε όλους τους πολίτες (δεν αποκλείεται, π.χ., κάποιος ανάλογα με το εισόδημά του).

Σύμφωνα με τον ορισμό των δημόσιων αγαθών, πρέπει να επισημανθούν τα εξής:

- α)** Τα δημόσια αγαθά δεν είναι δωρεάν, με την έννοια ότι, ακόμα και αν δεν απαιτείται καταβολή τιμήματος στον τόπο όπου παρέχονται, βασίζονται στην ανάλωση πόρων. Μπορεί, για παράδειγμα, ο πολίτης να μην πληρώνει χρήματα για να χρησιμοποιεί μια παιδική χαρά, η κατασκευή της όμως απαιτεί χρήματα, προϋποθέτει τη χρήση χώρου, την ανάλωση οικοδομικών υλικών, την παροχή υπηρεσιών από το μηχανικό, τον εργολάβο και τα μέλη του δημοτικού συμβουλίου. Η συντήρησή της επίσης κοστίζει.
- β)** Κανένα αγαθό δεν είναι απολύτως δημόσιο, μη ανταγωνιστικό και μη αποκλειστικό. Η δυνατότητα ενός αστυνομικού τμήματος, για παράδειγμα, να παρέχει ασφάλεια σε μια συγκεκριμένη περιοχή περιορίζεται αν ο πληθυσμός της αυξηθεί και ξεπεράσει κάποιο όριο. Ένας δημόσιος παιδικός σταθμός μερικές φορές δεν μπορεί να εξυπηρετήσει όλα τα παιδιά μιας περιοχής και συχνά μερικά παιδιά αποκλείονται με κριτήριο το εισόδημα των γονιών τους. Ορισμένα τμήματα του οδικού δικτύου αποκλείουν όσους οδηγούς δεν πληρώνουν διόδια ή όσους οδηγούν οχήματα των οποίων η πινακίδα λήγει σε άρτιο ή περιττό αριθμό, στην περίπτωση εφαρμογής του δακτυλίου.
- γ)** Τα περισσότερα αγαθά και οι υπηρεσίες έχουν κάποια δημόσια χαρακτηριστικά, δηλαδή αποφέρουν οφέλη και προκαλούν βλάβες και σε άτομα που δεν εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή και στην κατανάλωσή τους. Για παράδειγμα, η προβολή μιας ταινίας σε ένα θερινό κινηματογράφο δίνει ενίοτε τη δυνατότητα παρακολούθησής της και σε κάποιον ένοικο μιας διπλανής πολυκατοικίας από τη βεράντα του χωρίς να πληρώσει εισιτήριο (σε μια διαφορετική προσέγγιση, η προβολή ενδέχεται να ενοχλήσει ένα γείτονα που δεν εμπλέκεται στη συναλλαγή αυτού που προβάλλει με αυτόν που πληρώνει για να παρακολουθήσει την ταινία). Σε μια αγροτική περιοχή ο καθαρισμός μιας αυλής από ξερά χόρτα δεν αφορά μόνο τη συναλλαγή μεταξύ του ιδιοκτήτη της αυλής και του εργάτη που την καθαρίζει: αφορά και τους γείτονες οι οποίοι –χωρίς να πληρώνουν τον εργάτη– προστατεύονται από την πυρκαγιά και τα φίδια. Στην ίδια λογική, ένα βιβλίο δεν αφορά μόνο τον εκδότη, το συγγραφέα και τον αναγνώστη: έχει επιπτώσεις και στους πολίτες της περιοχής στην οποία βρίσκεται η βιομηχανική μονάδα που παράγει

το χαρτί, αλλά και στην κοινωνία ευρύτερα αν το βιβλίο επιδρά στη ζωή πολλών ανθρώπων που ούτε το παράγουν ούτε το έχουν διαβάσει (π.χ., η Καινή Διαθήκη δεν αφορά μόνο αυτόν που την έγραψε, αυτόν που την πούλησε και αυτόν που τη διαβάζει, είναι ένα βιβλίο που επιδρά ευρύτερα στην κοινωνία).

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση της οικονομικής και κοινωνικής ανισότητας, στην παροχή τροφής, στέγης, περίθαλψης και παιδείας σε όσους έχουν ανάγκη, στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, στην παροχή βοήθειας σε διεθνές επίπεδο σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών, επιδημιών και πολεμικών συγκρούσεων.

και κοινωνικής ανισότητας, στην παροχή τροφής, στέγης, περίθαλψης και παιδείας σε όσους έχουν ανάγκη, στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, στην παροχή βοήθειας σε διεθνές επίπεδο σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών, επιδημιών και πολεμικών συγκρούσεων<sup>8</sup>. Καθώς αυτά είναι και πεδία που αφορούν την κυβερνητική πολιτική, διαπιστώνουμε πως η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει συμπληρωματικό ρόλο (ή υποκατάστατο) ως προς το κυβερ-

νητικό έργο. Για παράδειγμα, μια κοινωνική επιχείρηση με αντικείμενο την κοινωνική επανένταξη ατόμων εθισμένων στα ναρκωτικά λειτουργεί εν μέρει συμπληρωματικά και εν μέρει υποκαθιστά ένα δημόσιο οργανισμό, όπως είναι ο Οργανισμός Κατά των Ναρκωτικών. Η μοναδική θέση της κοινωνικής επιχείρησης στη σύζευξη του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα –στο πεδίο στο οποίο ανήκει και **κοινωνία των πολιτών** (civil society)<sup>9</sup>– αναδεικνύει το μοναδικό ρόλο **κοινωνικού επιχειρηματία** (social entrepreneur), ανάμεσα στο συμβατικό επιχειρηματία που επιδιώκει το κέρδος και στο δημόσιο λειτουργό που ασχολείται με την παραγωγή δημόσιων αγαθών για λογαριασμό της κυβέρνησης (Σχήμα 1.1). Ως συμβατική επιχείρηση ορίζεται, για τους σκοπούς του παρόντος βιβλίου, οποιαδήποτε κερδοσκοπική επιχείρηση δεν είναι κοινωνική.



**Σχήμα 1.1** Η κοινωνική επιχείρηση, ο ιδιωτικός τομέας και ο δημόσιος τομέας

8. Για τον ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης, βλέπε Brooks (2010), Κυριακίδου & Σαλαβού (2014) και Μπάρδα (2016).

9. Η κοινωνία των πολιτών μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των συλλογικών, μη κυβερνητικών δράσεων των πολιτών οι οποίες εκφράζουν τα συμφέροντα και τις πεποιθήσεις των πολιτών που τις οργανώνουν. Στην κοινωνία των πολιτών εντάσσονται οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, επαγγελματικές ενώσεις, εργατικά σωματεία, φιλανθρωπικοί οργανισμοί, θρησκευτικές οργανώσεις κ.ά.

Το γεγονός ότι ο κοινωνικός επιχειρηματίας κινείται μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, συμμετέχοντας στην παραγωγή δημόσιων αγαθών, καθορίζει και την πρόκληση με την οποία είναι αντιμέτωπος: πρέπει να παράγει δημόσια αγαθά, φροντίζοντας παράλληλα για την οικονομική βιωσιμότητα της παραγωγής. Η βιωσιμότητα της παραγωγής από τον ιδιώτη βασίζεται και στις διακυμάνσεις της ζήτησης των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς και στις διακυμάνσεις της προσφοράς εργασίας ή κεφαλαίου ή άλλων πόρων που είναι αναγκαίοι (σε αντίθεση με την παραγωγή δημόσιων αγαθών από το κράτος, που είναι σταθερότερη, μολονότι επίσης υπόκειται στους περιορισμούς της δημοσιονομικής βιωσιμότητας). Για παράδειγμα, μια κοινωνική επιχείρηση που απασχολεί κυρίως άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα και πουλά γλυκά που αυτά τα άτομα παρασκευάζουν πρέπει –όπως κάθε επιχείρηση– να φροντίζει ώστε να είναι κερδοφόρα, να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της απέναντι σε πιστωτές, εργαζόμενους και συνεργάτες, κατορθώνοντας να ικανοποιεί αποτελεσματικά τους πελάτες της.

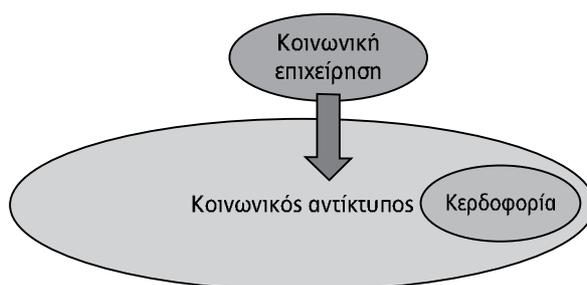
Η κοινωνική επιχειρηματικότητα καλύπτει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και κοινωνικής παρέμβασης: ωστόσο, το κύριο χαρακτηριστικό των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ότι η επιδίωξη του κέρδους δεν είναι ο αποκλειστικός σκοπός τους<sup>10</sup>. Πρέπει να στοχεύουν στο **κοινωνικό αντίκτυπο** (social impact), με τρόπο διακριτό από την κερδοφορία τους και ενίοτε σε βάρος της (Σχήμα 1.2). Επομένως, δεν εντάσσονται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα όλες οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς πλαισιώνουν την παραγωγική δραστηριότητα και την επιδίωξη του κέρδους αλλά δεν την υποκαθιστούν ως στρατηγική προτεραιότητα της επιχείρησης (π.χ., η δράση μιας καπνοβιομηχανίας για ενημέρωση των εφήβων σχετικά με τα μειονεκτήματα του καπνίσματος δεν την καθιστά κοινωνική επιχείρηση). Στον ευρύτερο χώρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας εντάσσονται οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις, αρκετά φιλανθρωπικά ιδρύματα, οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, δράσεις περιβαλλοντικής επιχειρηματικότητας και άλλες σχετικές δραστηριότητες. Επιπλέον, η κοινωνική επιχειρηματικότητα, ως πλέγμα εννοιών, συνδέεται με **οικονομική ανάπτυξη** (economic development), την κοινωνική ευημερία, την κοινωνική δικαιοσύνη, τη φιλανθρωπία, την αλληλεγγύη και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα<sup>11</sup>.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα σχετίζεται με δραστηριότητες που δεν είναι πρόσφατες στην οικονομική ιστορία. Το συνεταιριστικό κίνημα του Ρόμπερτ Όουεν του 19ου αιώνα αποτελεί σημείο αναφοράς στη σύγχρονη διαδρομή **κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας** (social and solidarity economy). Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται **συνεταιριστική τραπεζική** (cooperative banking) και επιχειρηματικότητα των τελευταίων τριών αιώνων, καθώς και οι μορφές συνεταιριστικής οικονομίας που προέκυψαν με πρωτοβουλία του Ζαν-Μπατίστ Αντρέ Γκοντέν στη Γαλλία το 19ο αιώνα. Πρόσφατα, από **μικροχρηματοδότηση** (microfinance) των αναδυόμενων οικονομιών αναδείχθηκαν οι τρόποι με τους οποίους οι τραπεζικές εργασίες μπορούν να συνδυάζουν το κέρδος με την οικονομική στήριξη ανθρώπων πολύ φτωχών

10. Σχετικά με τα διαφορετικά κίνητρα μεταξύ συμβατικών και κοινωνικών επιχειρηματιών, βλέπε Roundy, Holzhauser & Dai (2017).

11. Κυριακίδου & Σαλαβού (2014).

και αποκλεισμένων από συμβατικές αγορές χρήματος και κεφαλαίου, ενσωματώνοντας τις προτεραιότητες και τις δομές τοπικών κοινωνιών. Η απονομή του Νόμπελ Ειρήνης στον Μοχάμεντ Γιουνούς για την πρωτοποριακή δουλειά του με την Grameen Bank στο Μπαγκλαντές μαρτυρά τη σημασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και χρηματοοικονομικής, καθώς και την ξεχωριστή πλέον πολιτική της βαρύτητα (βλέπε το κεφάλαιο 5 για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μικροχρηματοδότησης).



**Σχήμα 1.2**

## 1.2 Κοινωνική οικονομία και κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση

Η **κοινωνική οικονομία** (social economy) είναι ένας όρος που βασίζεται στη διάκριση της οικονομίας στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Αυτή η διάκριση των παραγωγικών δραστηριοτήτων δεν είναι πάντα εύκολη, καθώς διαφορετικά κριτήρια καταλήγουν

Η διάκριση των παραγωγικών δραστηριοτήτων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα δεν είναι πάντα εύκολη, καθώς διαφορετικά κριτήρια καταλήγουν σε διαφορετικά σύνορα μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

σε διαφορετικά σύνορα μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Ως προς τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ένα ιδιωτικό και ένα δημόσιο νοσοκομείο, για παράδειγμα, μπορεί να είναι όμοια, ωστόσο έχουν διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης και δεν απευθύνονται στις ίδιες ομάδες ασθενών. Αντίστοιχα, ένα δημοτικό αναψυ-

κτήριο προσφέρει ιδιωτικές υπηρεσίες όπως και μια ιδιωτική καφετέρια, αλλά: α) Η κερδοφορία είναι ένας στόχος που δεν προέχει σε σύγκριση με το στόχο της ευημερίας των δημοτών. β) Την οικονομική βιωσιμότητα του δήμου θα εξασφαλίσει τελικά η κυβέρνηση, αν αυτός δεν καταφέρει να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις του. Επίσης, ένα μουσείο που κατασκευάστηκε με χρήματα προερχόμενα από κάποια δωρεά και απαιτεί για την είσοδο στους χώρους του εισιτήριο μπορεί να παρέχει τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες με ένα δημόσιο μουσείο που κατασκευάστηκε από το Υπουργείο Πολιτισμού (στην περίπτωση

αυτή δημόσιο αγαθό θα μπορούσε να είναι η ιστορική μνήμη) και αυτό που διαφοροποιεί τους δύο οργανισμούς είναι κυρίως η χρηματοδότηση των υποδομών τους.

Τις περισσότερες φορές η κοινωνική οικονομία αφορά τη σύζευξη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Έχει σχέση με την παραγωγή δημόσιων αγαθών, όταν αυτή γίνεται με τη συμμετοχή οργανισμών του ιδιωτικού τομέα που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την κοινωνική ευημερία ή την προστασία του περιβάλλοντος. Στην Ελλάδα καθοριστικός για την κοινωνική οικονομία και επιχειρηματικότητα είναι ο Νόμος 4430/2016, με τον οποίο προσδιορίζονται το πλαίσιο λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων και οι βασικές μορφές τους και οριοθετείται το περιεχόμενο της κοινωνικής και της αλληλέγγυας οικονομίας<sup>12</sup>. Ο Νόμος 4430/2016 αντικατέστησε το Νόμο 4019/2011, που αφορούσε την κοινωνική οικονομία.

Η κοινωνική οικονομία αφορά την παραγωγή δημόσιων αγαθών, όταν αυτή γίνεται με τη συμμετοχή οργανισμών του ιδιωτικού τομέα που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την κοινωνική ευημερία ή την προστασία του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με το δεύτερο άρθρο του Νόμου 4430/2016, ως κοινωνική ωφέλεια ορίζεται η «εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών τοπικού ή ευρύτερου χαρακτήρα με την αξιοποίηση της κοινωνικής καινοτομίας, μέσα από δραστηριότητες "βιώσιμης ανάπτυξης" ή παροχής "κοινωνικών υπηρεσιών γενικού συμφέροντος" ή κοινωνικής ένταξης». Η κοινωνική οικονομία ονομάζεται **τρίτος τομέας** (third sector) της οικονομίας. Πρόκειται για έναν αναπτυσσόμενο χώρο, ο οποίος απασχολεί το 6% του εργατικού δυναμικού στην Ευρωπαϊκή Ένωση<sup>13</sup>. Στην Ελλάδα οι περισσότεροι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση της ανεργίας<sup>14</sup>.

Η σύζευξη του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα στο πεδίο της κοινωνικής οικονομίας αφορά την προσπάθεια αντιμετώπισης κοινωνικών προβλημάτων (όπως ο κοινωνικός αποκλεισμός και η ακραία φτώχεια) στα οποία ο δημόσιος τομέας ενδέχεται να μην μπορεί να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά με τους μηχανισμούς άσκησης κοινωνικής πολιτικής και ο ιδιωτικός τομέας δεν επικεντρώνεται σε αυτά στο πλαίσιο της συνήθους κερδοσκοπικής δραστηριότητάς του. Ουσιαστικά, ο τρίτος τομέας συνιστά ένα χώρο κοινωνικής οικονομίας όπου ο ιδιωτικός τομέας δρα περισσότερο με κίνητρο την κοινωνική μέριμνα παρά το κέρδος, αξιοποιώντας τις υποδομές και τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα. Έτσι, μια κοινωνία των πολιτών εκμεταλλεύεται την ευελιξία του ιδιωτικού τομέα και αποφεύγει το ενίοτε άκαμπτο διοικητικό πλαίσιο αρκετών κρατικών υπηρεσιών, συστήνοντας οργανισμούς που καλύπτουν τα κενά της κοινωνικής, εκπαιδευτικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής πολιτικής της κυβέρνησης. Σε ό,τι αφορά τη φροντίδα πολιτών που είναι αποκλεισμένοι από την κοινωνική πολιτική του κράτους και βρίσκονται εκτός κοινωνικού ιστού, ο Νόμος 4430/2016 καλύπτει ευάλωτες και ειδικές ομάδες πληθυσμού. Οι ευάλωτες ομάδες ορίζονται ως «οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού που η ένταξή τους στην κοινωνική και οικονομική ζωή εμποδίζεται

12. Σχετικά με την αλληλέγγυα οικονομία, βλέπε ενδεικτικά Νικολόπουλος & Καπογιάννης (2013).

13. [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en).

14. Για μια επισκόπηση της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα, βλέπε Βαρβαρούσης κ.ά. (2018).

από σωματικά και ψυχικά αίτια ή λόγω παραβατικής συμπεριφοράς», ενώ οι ειδικές ομάδες ως «οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού οι οποίες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς την ομαλή ένταξη τους στην αγορά εργασίας, από οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά αίτια». Όσο για την κοινωνική ένταξη, ως αντικείμενο της κοινωνικής οικονομίας, ο Νόμος 4430/2016 την ορίζει ως τη «δημιουργία των προϋποθέσεων για την ισότιμη συμμετοχή στην κοινωνική και οικονομική ζωή ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες και τις ειδικές ομάδες». Γενικά, η κοινωνική οικονομία ασχολείται με θέματα όπως η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και η βιώσιμη ανάπτυξη, η ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης και του κοινωνικού ιστού.

Ο βασικότερος οργανισμός της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα είναι **κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση**<sup>15</sup>. Έχει κοινωνικό σκοπό και εμπορική ιδιότητα, ενώ μέλη της είναι νομικά και φυσικά πρόσωπα (τα νομικά πρόσωπα ωστόσο δεν μπορούν να ξεπερνούν το 1/3 των μελών). Για την ίδρυση μιας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης ένταξης απαιτούνται τουλάχιστον επτά μέλη, ενώ για τη σύσταση μιας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας απαιτούνται πέντε<sup>16</sup>. Κάθε μέλος αγοράζει τουλάχιστον μία συνεταιριστική μερίδα, της οποίας η αξία δεν μπορεί να είναι μικρότερη των 100 ευρώ. Η συμμετοχή κάθε μέλους στη γενική συνέλευση γίνεται με μία ψήφο, ανεξάρτητα από τον αριθμό των μερίδων που αυτό κατέχει (οι μερίδες αποκτώνται με βάση μια ελάχιστη χρηματική συμμετοχή, που ορίζεται στο καταστατικό της κοινωνικής επιχείρησης). Οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις εγγράφονται **Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας** και για τον έλεγχο των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων υπεύθυνο είναι το Τμήμα Παρακολούθησης και Ελέγχου Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης<sup>17</sup>.

15. Σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού ως νομικής μορφής της κοινωνικής επιχείρησης, βλέπε Mancino & Thomas (2005) για την περίπτωση της Ιταλίας.

16. Σύμφωνα με το Νόμο 4430/2016, οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις διακρίνονται σε Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης και σε Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας. Ως Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης ορίζονται οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης Ειδικών Ομάδων, οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων και οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης. Με βάση το νόμο, οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας αναπτύσσουν δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης» ή παρέχουν «κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος». Επίσης, οι κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος ορίζονται ως «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». Αντίστοιχα, ο Νόμος 4430/2016 ορίζει ως βιώσιμη ανάπτυξη τις «οικονομικές δραστηριότητες, εμπορικές ή ανταλλακτικές, που προωθούν την αειφορία του περιβάλλοντος, την κοινωνική και οικονομική 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».

17. <https://aplo.yeka.gr/Pages/ErgasiaEntakshApasxolhsh/KoinwnikhProstasiaKaiSynoxh/MitwwoKoinonikhOikonomias.aspx>. Πέρα από το Νόμο 4430/2016, η λειτουργία του Μητρώου Φορέων Κοι-

Ενώ οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν κέρδη, δεν έχουν τη δυνατότητα να τα διανεμούν στα μέλη τους: υποχρεωτικά διαθέτουν το 5% των κερδών τους για δημιουργία αποθεματικού και τα υπόλοιπα κέρδη προορίζονται για τις δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης, ώστε να διευρυνθεί το έργο της, να ενισχυθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και να αυξηθούν οι θέσεις εργασίας (βλέπε το Πλαίσιο 1.2 για την περιγραφή μιας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης στη Λέσβο). Οι εργαζόμενοι στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις πρέπει να είναι μέλη τους σε ποσοστό όχι μικρότερο του 60%, σύμφωνα με το 4430/2016.

### **Πλαίσιο 1.2 Κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση Μοδούσα**

Η Μοδούσα είναι μια κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση στη Γέρα της Λέσβου. Το μόδι είναι μονάδα μέτρησης βάρους, που παλαιότερα ήταν ίση με 500 οκάδες (640 κιλά περίπου) και σήμερα αντιστοιχεί σε 500 κιλά. Ένα ελαιόδεντρο που μπορεί να αποφέρει μεγάλη ποσότητα λαδιού είναι μια μοδούσα ελιά. Η Μοδούσα ιδρύθηκε το καλοκαίρι του 2014 από εννιά μέλη και ασχολείται κυρίως με την παραγωγή και το εμπόριο ελαιόλαδου<sup>18</sup>. Ωστόσο, πέρα από το εμπόριο του ελαιόλαδου και το κοινωνικό της παντοπωλείο, βασικός σκοπός της Μοδούσας δεν είναι το κέρδος. Σύμφωνα με το καταστατικό, στόχος της είναι «η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων, κυρίως μέσω της προώθησης λεσβιακών προϊόντων και της αύξησης της απασχόλησης στη Λέσβο». Έτσι, με αφετηρία το ελαιόλαδο, η Μοδούσα προτίθεται να δραστηριοποιηθεί σε διαφορετικά οικονομικά πεδία, δίνοντας έμφαση στην οικονομική ανάπτυξη της Λέσβου. Μεταξύ άλλων, οργανώνει εκπαιδευτικές δράσεις, όπως εκδηλώσεις για την προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς της Λέσβου (π.χ., προστασία και ανάδειξη βιομηχανικών κτιρίων της Γέρας).

Σύμφωνα με κάποιες βασικές αρχές κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας, τα μέλη της Μοδούσας έχουν μία ψήφο στη γενική συνέλευση, ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχουν (κάθε μερίδα αξίζει 300 ευρώ και ένα μέλος μπορεί να έχει το πολύ πέντε μερίδες). Τα κέρδη της Μοδούσας δεν διανέμονται στους μεριδιούχους, εκτός αν είναι εργαζόμενοι της κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης: ποσοστό έως 35% των κερδών μπορεί να διατεθεί στους εργαζόμενους ως κίνητρο παραγωγικότητας, το 5% των κερδών χρησιμοποιείται ως αποθεματικό, ενώ τουλάχιστον 60% χρησιμοποιείται για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της Μοδούσας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.

ωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας ρυθμίζεται από την εφαρμοστική Υπουργική Απόφαση 61621/Δ5.2643/30-12-2016 (ΦΕΚ 56/Β/18-01-2017). Σε αυτή προστέθηκε το άρθρο υπ' αριθμόν 33 με την Υπουργική Απόφαση 61986/3269/27-12-2017 (ΦΕΚ 4757/Β/29-12-2017). Στις 10 Σεπτεμβρίου 2018 το Μητρώο περιλάμβανε 1.167 οργανισμούς κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας.

18. [www.modusa.gr](http://www.modusa.gr).

Μια ειδική περίπτωση κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης είναι ο **κοινωνικός συνεταιρισμός περιορισμένης ευθύνης**<sup>19</sup>. Πρόκειται για μονάδα ψυχικής υγείας και εποπτεύεται από το Υπουργείο Υγείας. Το πολύ 45% των μελών είναι επαγγελματίες του χώρου της ψυχικής υγείας, ενώ τουλάχιστον 35% των μελών είναι άτομα με ψυχική νόσο ηλικίας άνω των 15 ετών. Σκοπός αυτής της επιχείρησης είναι η ένταξη των ατόμων με ψυχική νόσο στην οικονομική και κοινωνική ζωή, και σε αυτό συμβάλλουν τόσο ο εμπορικός χαρακτήρας όσο και οι οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Κοινωνικού Συνεταιρισμού Περιορισμένης Ευθύνης του Τομέα Ψυχικής Υγείας Δωδεκανήσου, που ιδρύθηκε το 2002 στη Λέρο, συνδέεται με το Κρατικό Θεραπευτήριο-Κέντρο Υγείας Λέρου και αφορά την αλληλεγγύη προς άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα. Η δράση αυτού του κοινωνικού συνεταιρισμού επικεντρώνεται στις αγροτικές καλλιέργειες, στη μελισσοκομία, στη ζαχαροπλαστική και σε παροχή υπηρεσιών

### 1.3 Κοινωνικές επιχειρήσεις: μια ταξινόμηση

Τα βασικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων αναδεικνύουν την προτεραιότητα που έχει γι' αυτές η κοινωνική ευημερία. Καθώς τα κέρδη δεν είναι ο πρωταρχικός τους στόχος, είτε είναι περιορισμένα γιατί οι τιμές τους είναι χαμηλές είτε δεν διανέμονται όλα στους επενδυτές και σε μεγάλο βαθμό αξιοποιούνται για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στην αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων. Για το σκοπό αυτό, μπορεί να προβλέπεται και ποσοστό υποχρεωτικού αποθεματικού, όπως συμβαίνει στην Ελλάδα στην περίπτωση της κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης. Καθώς πολλοί οργανισμοί εντάσσονται στο πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, οι σχέσεις κάθε κοινωνικής επιχείρησης με τους χρηματοδότες της, το κράτος, τους εργαζομένους της και τους πολίτες που προσπαθεί να στηρίξει ρυθμίζονται από το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει σε κάθε χώρα και σε κάθε κλάδο (στην περίπτωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας που στοχεύει στην παροχή διεθνούς βοήθειας, οι κανόνες της επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής παρέμβασης ενδέχεται να διαφέρουν από χώρα σε χώρα και να προσδιορίζουν την προοπτική και το εύρος της αποτελεσματικότητας της κοινωνικής επιχείρησης). Για παράδειγμα, στην Ελλάδα ο Νόμος 4430/2016 ρυθμίζει το πλαίσιο της κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης. Πέρα από το πλαίσιο αυτό υπάρχουν και άλλοι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της κοινωνικής οικονομίας, όπως οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες, τα φιλανθρωπικά σωματεία, τα ιδρύματα, οι αστικοί συνεταιρισμοί, οι αγροτικοί και τουριστικοί συνεταιρισμοί, ακόμα και άτυπες ενώσεις προσώπων και ομάδες πρωτοβουλίας<sup>20</sup>. Η ποικιλία αυτών των οργανισμών είναι ευρύτατη όσον αφορά το είδος της κοινωνικής ή περιβαλλοντικής προσφοράς, το μέγεθος,

19. Σύμφωνα με το Νόμο 4430/2016, ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης θεωρείται Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση Ένταξης.

20. Κυριακίδου & Σαλαβού (2014).

τη χρηματοδότηση, την ιδεολογία και την οργάνωση<sup>21, 22</sup>. Ειδικά ως προς την οργάνωση, αρκετές κοινωνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν συνήθως δημοκρατικότερες διαδικασίες σε σχέση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, με κάθε μέλος να έχει μία ψήφο ανεξάρτητα από το κεφάλαιο που έχει εισφέρει στην επιχείρηση. Επίσης, οι ειδικοί περιορισμοί που ισχύουν για την απώλεια και την απόκτηση της ιδιότητας μέλους, καθώς και οι περιορισμοί που άπτονται της χρήσης των πόρων της, προστατεύουν την κοινωνική επιχείρηση από ενδεχόμενες αποκλίσεις από τον κοινωφελή προσανατολισμό της<sup>23</sup>.

Στη βιβλιογραφία προτείνονται πολλοί τρόποι ταξινόμησης των κοινωνικών επιχειρήσεων<sup>24</sup>. Μια βασική κατάταξη πραγματοποιείται σύμφωνα με τα κέρδη τους. Έτσι λοιπόν διακρίνονται σε:

**Αμιγώς μη κερδοσκοπικές οργανώσεις**, οι οποίες παρέχουν τις υπηρεσίες

**β) Κερδοσκοπικές επιχειρήσεις**, οι οποίες προμηθεύονται συντελεστές παραγωγής και παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με όρους αγοράς, εξακολουθώντας ωστόσο να επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων.

**γ) Υβριδικές οργανώσεις**, οι οποίες συνδυάζουν κριτήρια αγοράς, αλληλεγγύης και φιλανθρωπίας, παρέχουν υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές από εκείνες της αγοράς, και αντίστοιχα προσπαθούν να διαθέτουν λιγότερα χρήματα για τους παραγωγικούς συντελεστές (π.χ., οι εργαζόμενοι μπορεί να μην είναι εθελοντές, αλλά έχουν αμοιβές χαμηλότερες σε σχέση με εκείνες που θα επικρατούσαν σε μια αγορά εργασίας).

Ένας άλλος άξονας ταξινόμησης των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι κατ' αντιστοιχία με τον άξονα δημόσιου τομέα και ιδιωτικής επιχείρησης. Στην ανάλυση αυτή οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως συζεύξεις διαφορετικών παραγωγικών μηχανισμών. Για παράδειγμα, η παραγωγή δημόσιων αγαθών με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα –που αποτελεί τη βάση της κοινωνικής επιχείρησης– είναι δυνατό να προκύψει από τη συνεργασία ιδιωτικού τομέα με την κυβέρνηση, τη συνεργασία ιδιωτικών επιχειρήσεων με φιλανθρωπικούς οργανισμούς και βέβαια από τη συνεργασία φιλανθρωπικών οργανισμών με τις κυβερνήσεις. Κάποιες φορές συνδυάζονται και οι τρεις τύποι οργανισμών. Ενδεικτική είναι η περίπτωση του ομολόγου κοινωνικού αντίκτυπου για την κοινωνική επανένταξη των πρώην φυλακισμένων στη Μασαχουσέτη (βλέπε κεφάλαιο 4).

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι, ενώ είναι πολλοί οι οργανισμοί και οι πολίτες που επιδιώκουν να παράγουν αγαθά δημόσιου χαρακτήρα, η κοινωνική επιχει-

21. Σχετικά με τους διαφορετικούς τύπους των κοινωνικών επιχειρηματιών ως προς την κλίμακα, το αντικείμενο και το βάθος της επιχειρούμενης κοινωνικής παρέμβασης, βλέπε Zahra (2009).

22. Σχετικά με την ποικιλία των κοινωνικών επιχειρήσεων ανάλογα με το κοινωνικό περιβάλλον, βλέπε Defourny & Nyssens (2010) και Liu, End & Takeda (2013).

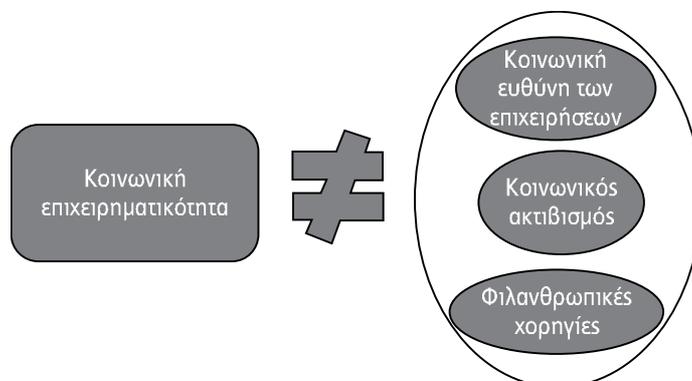
23. Για τα προβλήματα προσανατολισμού που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί του τρίτου τομέα της οικονομίας, βλέπε Ebrahim, Battilana & Mair (2014).

24. Βλέπε ενδεικτικά Κυριακίδου & Σαλαβού (2014) και Ridley-Duff (2008). Η ποικιλία των ορισμών και των ταξινομήσεων της κοινωνικής επιχείρησης έχει ιδεολογικό περιεχόμενο και διαμορφώνει την αντίληψή μας για την έκταση και τη δυναμική της κοινωνικής οικονομίας – Teasdale, Lyon & Baldock (2013).

ρηματικότητα έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία τη διακρίνουν από άλλες μορφές κοινωνικής παρέμβασης ή επιχειρηματικότητας. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η έμφαση στην καινοτομία και στην οικονομική βιωσιμότητα του εγχειρήματος και σε μεγαλύτερο βαθμό η έμφαση στην παραγωγή δημόσιων αγαθών. Έτσι, αρκετές δράσεις της δημόσιας και της ιδιωτικής οικονομίας είναι μεν σχετικές με την κοινωνική επιχειρηματικότητα, ωστόσο διαφοροποιούνται από αυτή. Πρόκειται για δραστηριότητες που αναλαμβάνουν αρκετές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της επικοινωνίας τους με την κοινωνία στην οποία εντάσσονται, ξέχωρα από την κύρια παραγωγική τους δράση. Δεν αποτελούν όμως περιπτώσεις κοινωνικής επιχειρηματικότητας, γιατί, ενώ παρέχονται πόροι για τη βιωσιμότητα της κοινωνικής δράσης: α) Η κοινωνική ευθύνη δεν συνιστά ένα αρκετά μεγάλο και σημαντικό κομμάτι της δραστηριότητας αυτών των οργανισμών (π.χ., μια εταιρεία τηλεφωνίας που χρηματοδοτεί ένα σχολείο εξακολουθεί να είναι εταιρεία τηλεφωνίας και δεν μετατρέπεται σε εκπαιδευτικό οργανισμό). β) Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα της επιχείρησης στρέφονται κυρίως στην παραγωγή των ιδιωτικών προϊόντων και υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενό της και όχι στην παραγωγή δημόσιων αγαθών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας θα αναλώσει πόρους για να καινοτομήσει στο σχεδιασμό των προϊόντων (προσφέροντας νέα πακέτα συνδρομητικών υπηρεσιών) και όχι στην παραγωγή του δημόσιου αγαθού (η συνεισφορά της στη σίτιση των αστέγων δεν φέρει τα χαρακτηριστικά καινοτομίας μιας επιχείρησης εστίασης).

Αντίστοιχα, δεν εντάσσονται στο πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας όλες οι ακτιβιστικές δράσεις. Για παράδειγμα, μπορεί μια ομάδα ανθρώπων που ενδιαφέρονται για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος να οργανώσει μια εκδήλωση διαμαρτυρίας για τη μόλυνση της ατμόσφαιρας ή μια ημερίδα για την ευαισθητοποίηση του κοινού για τέτοια θέματα. Ωστόσο, αυτό δεν αποτελεί επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς δεν πρόκειται για μια επιχείρηση με ειδικό αντικείμενο την οργάνωση περιβαλλοντικών εκδηλώσεων, που βασίζεται στην καινοτομία και στην οικονομική βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων της.

Επιπλέον, δεν αποτελούν κοινωνική επιχειρηματικότητα μεμονωμένες δράσεις παραγωγής δημόσιων αγαθών. Για παράδειγμα, μια ατομική δωρεά για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλούνται από μια φυσική καταστροφή δεν καθιστά το δωρητή κοινωνικό επιχειρηματία. Κοινωνικός επιχειρηματίας θα μπορούσε να θεωρηθεί αν είχε δημιουργήσει έναν παραγωγικό μηχανισμό ο οποίος με τρόπο οικονομικά βιώσιμο ήταν στρατηγικά προσανατολισμένος στην καινοτόμο αντιμετώπιση των προβλημάτων που προξενούνται από τις φυσικές καταστροφές (Σχήμα 1.3). Ενώ αυτές οι περιπτώσεις δεν είναι παραδείγματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας, μπορούν να ενταχθούν στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας, καθώς η κοινωνική οικονομία είναι ευρύτερη έννοια η οποία περιλαμβάνει την κοινωνική επιχείρηση, αλλά δεν ταυτίζεται με αυτή. Ενδεικτικά, πολλές από τις δράσεις φιλανθρωπικών οργανώσεων και συλλόγων με κοινωνικά και πολιτικά ενδιαφέροντα εντάσσονται στο πεδίο της κοινωνικής οικονομίας, αλλά δεν συνιστούν επιχειρηματικότητα.



**Σχήμα 1.3** Οριοθετώντας την κοινωνική επιχειρηματικότητα

Μια ακόμα συναφής έννοια είναι **κοινωνική καινοτομία**. Η κοινωνική καινοτομία αναδύεται συχνά μέσα από τη σύμπραξη του δημόσιου τομέα, του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών<sup>25</sup>, πολλές φορές εκτείνεται πέρα από τα όρια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και αφορά την αποτελεσματική και βιώσιμη αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων με νέες δομές. Για παράδειγμα, η συνεργασία τραπεζών, δημόσιου τομέα, εθελοντών και ιδιωτικών οργανισμών παροχής κοινωνικών υπηρεσιών αποτέλεσε καινοτομία στην περίπτωση της επανένταξης αποφυλακισμένων στο Πίτερμπορο. Όμως στο προαναφερθέν εγχείρημα, ιδωμένο στο σύνολό του, καινοτομία αποτελεί κυρίως η αλλαγή της πολιτικής για το έγκλημα και, ως τέτοια, ξεπερνά τα όρια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας των οργανισμών που συμμετείχαν στην παραγωγή αυτών των κοινωνικών

#### 1.4 Ο κοινωνικός επιχειρηματίας και η ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης

Ο ρόλος του κοινωνικού επιχειρηματία είναι καταλυτικός στον εντοπισμό της ευκαιρίας για τη σύσταση της κοινωνικής επιχείρησης, την επιλογή του στρατηγικού προσανατολισμού της, την εύρεση, την οργάνωση και την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής που χρειάζονται για την επίτευξη του κοινωνικού αντίκτυπου, την ανάληψη και τη διαχείριση του επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού της κινδύνου. Αυτό που διαφοροποιεί τον κοινωνικό επιχειρηματία από το συμβατικό είναι η έμφαση που δίνει στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και στη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Αυτό που διαφοροποιεί τον κοινωνικό επιχειρηματία από το συμβατικό είναι η έμφαση που δίνει στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και στη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

25. Vickers et al. (2016).

στη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Σε μικροοικονομικό επίπεδο, η δημιουργία αξίας συνίσταται σε ένα αποτέλεσμα στο οποίο αυξάνεται η συνολική χρησιμότητα των μελών μιας οικονομίας<sup>26</sup>. Στον καθορισμό του προφίλ του κοινωνικού επιχειρηματία εμπόδιο αποτελεί το ότι δεν είναι εύκολο να αποσαφηνιστεί το κοινωνικό πρόβλημα. Για παράδειγμα, σε κάποιες προσεγγίσεις οικονομικού φιλελευθερισμού η εισοδηματική ανισότητα δεν θεωρείται πρόβλημα στο βαθμό που οφείλεται σε ατομικές επιλογές και είναι αναπόφευκτο χαρακτηριστικό της οικονομίας της αγοράς<sup>27</sup>. Αντίστοιχα, σε ορισμένες θρησκευτικές προσεγγίσεις η ομοφυλοφιλία απαγορεύεται, επομένως κάποιες από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν τα ομόφυλα ζευγάρια δεν γίνονται ευρέως αποδεκτές ως κοινωνικά προβλήματα σε αυτές τις κοινωνίες.

Η αποτελεσματικότητα της κοινωνικής επιχείρησης προϋποθέτει την καινοτομία. Για την κοινωνική επιχείρηση η καινοτομία δεν συνίσταται απλώς σε μια νέα ιδέα αλλά στην ικανοποίηση κοινωνικών και περιβαλλοντικών αναγκών με τρόπο διαφορετικό, ώστε να εξασφαλίζει τη στήριξη όσων την αποτελούν και την πλαισιώνουν: των εργαζομένων, των χρηματοδοτών, των συνεργατών, του κράτους και των πολιτών. Έτσι, η καινοτομία είναι εκείνη η αλλαγή στον τρόπο και στο αντικείμενο της παραγωγής της κοινωνικής επιχείρησης που καταλήγει σε βιώσιμη επίτευξη της αποστολής της και σε μια σταθερά θετική συνεισφορά στην κοινωνική ευημερία. Οι προτιμήσεις των πολιτών που ωφελούνται από την κοινωνική επιχειρηματικότητα και το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται η κοινωνική επιχείρηση οριοθετούν όχι μόνο το περιεχόμενο της καινοτομίας αλλά και τη βιωσιμότητά της. Για παράδειγμα, αν μια κοινωνική επιχείρηση ενισχύει ανεξαρτημένα άτομα πουλώντας τα ενδύματα που αυτά κατασκευάζουν, η αποτελεσματικότητα και ο προσανατολισμός της ορίζονται κυρίως από την ανταπόκρισή της στις ανάγκες των ανεξαρτημένων ατόμων που αγωνίζονται για απασχόληση και ένταξη στην κοινωνία.

Η κοινωνική επιχείρηση ξεκινά με τον εντοπισμό ενός κοινωνικού προβλήματος που είναι σημαντικό και συστηματικά αντιμετωπίζεται ανεπαρκώς από το κράτος και από άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία της κοινωνικής επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με το κίνητρο του κοινωνικού επιχειρηματία για κοινωνική προσφορά. Πολλές φορές ο κοινωνικός επιχειρηματίας έχει αποκτήσει εμπειρία (συνήθως εθελοντική) από την κοινωνική προσφορά και μετατρέπει την κοινωνική εμπλοκή του σε έργο πληρέστερης απασχόλησης και δημιουργικότερης κοινωνικής συνεισφοράς. Στις περιπτώσεις που εισπράττει μισθό για τη δουλειά του στην κοινωνική επιχείρηση, αυτή του δίνει τη δυνατότητα απασχόλησης και σταδιοδρομίας. Γενικά, το εύρος των δραστηριοτήτων των κοινωνικών επιχειρήσεων τις αναδεικνύει ως σημαντικούς παραγωγούς, αγοραστές, εργοδότες, επενδυτές που μετασχηματίζουν την καπιταλιστική οικονομία της χώρας τους μέσα από τον τρίτο τομέα.

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας για να είναι επιτυχημένος χρειάζεται τις αρετές ενός ηγέτη, ο οποίος έχει ξεκάθαρο στρατηγικό προσανατολισμό, εμπνέει τους συνεργάτες του και προσαρμόζει αποτελεσματικά τη δυναμική της κοινωνικής επιχείρησης στις αλλαγές

26. Για παράδειγμα, Santos (2012).

27. Hayek (1976).

του περιβάλλοντός της. Επίσης, όπως και στην περίπτωση των συμβατικών επιχειρήσεων, θα πρέπει να είναι διατεθειμένος να **κίνδυνο**, να εκτεθεί **αβεβαιότητα** σχετικά με τον αντίκτυπο της κοινωνικής επιχείρησης στην κοινωνία και στο περιβάλλον, καθώς και στην αβεβαιότητα για την πορεία της σχέσης του με τους κόμβους που συνθέτουν **δίκτυο της κοινωνικής επιχείρησης** (το κράτος, τους εργαζόμενους, τους χρηματοδότες, τους συνεργάτες και τους πολίτες). Η δικτυακή μορφή της κοινωνικής επιχειρηματικότητας καθιστά σαφές επίσης πως η κοινωνική επιχείρηση δεν αποτελεί ατομικό δημιούργημα του κοινωνικού επιχειρηματία, αλλά προκύπτει από την αλληλεπίδραση πολλών και διαφορετικών οικονομικών οντοτήτων<sup>28</sup>.

Η αβεβαιότητα στην οποία είναι εκτεθειμένη η κοινωνική επιχείρηση αφορά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον. **εσωτερικό περιβάλλον**, ενδεικτικά, είναι αβέβαιη η χρηματοδοτική επάρκεια, η καλή συνεργασία των εργαζομένων, η δυνατότητα της επιχείρησης να αλλάξει την οργάνωση και τη λειτουργία με την εμφάνιση νέων προκλήσεων (π.χ., αλλαγή της σύνθεσης των μελών του διοικητικού συμβουλίου με δυναμική σύγκρουσης).

**εξωτερικό περιβάλλον**, η αβεβαιότητα αφορά την αλλαγή των νόμων που καθορίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, την αλλαγή των συνθηκών που συνδέονται με τα προβλήματα τα οποία αυτή προσπαθεί να αντιμετωπίσει (π.χ., ένας πόλεμος ενδέχεται να δημιουργήσει προσφυγικές ροές), την αλλαγή στην κυβερνητική πολιτική σχετικά με τα κοινωνικά προβλήματα και τις κοινωνικές επιχειρήσεις, τις αλλαγές στην τεχνολογία παραγωγής των αγαθών της κοινωνικής επιχείρησης, καθώς και τις αλλαγές στους μη κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που συνεπάγονται ευκαιρίες, δυνατότητες και απειλές για κάθε κοινωνική επιχείρηση. Η αβεβαιότητα είναι συνυφασμένη με τις άγνωστες στον επιχειρηματία δομικές αιτίες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, που συμπροσδιορίζουν τη βιωσιμότητα της κοινωνικής επιχείρησης και τη δυνατότητά της να αντεπεξέρχεται σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα.

Η αβεβαιότητα αντιμετωπίζεται με την προσπάθεια ανάλυσης των δομικών αυτών αιτιών. Η διαχείρισή της δεν αποτελεί μια μοιρολατρική αντιμετώπιση του άγνωστου μέλλοντος, αλλά μια προσπάθεια ανάλυσης του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού περιβάλλοντος της κοινωνικής επιχείρησης (καθώς και του εσωτερικού της περιβάλλοντος), ώστε να προβλεφθούν οι αλλαγές και οι νέες προκλήσεις τις οποίες καλείται να διαχειριστεί ο κοινωνικός επιχειρηματίας. Για παράδειγμα, για ένα σωματείο που ασχολείται με την παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης σε πρόσφυγες οι ροές των προσφύγων είναι μεν αβέβαιες, αλλά πρέπει να εκτιμώνται στη βάση των πολιτικών και οικονομικών εξελίξεων, τόσο στις χώρες από τις οποίες ξεκινούν όσο και στις χώρες στις οποίες κατευθύνονται. Αντίστοιχα, ενώ είναι αβέβαιη η ροή χρημάτων στο σωμα-

Η αβεβαιότητα αφορά τις άγνωστες στον επιχειρηματία δομικές αιτίες που συμπροσδιορίζουν τη βιωσιμότητα της κοινωνικής επιχείρησης και τη δυνατότητά της να αντιμετωπίζει κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα.

28. Σχετικά με τη δικτυακή φύση των κοινωνικών επιχειρήσεων, βλέπε, π.χ., Guo & Bielefeld (2014).

τείο την επόμενη χρονιά, απαιτείται μια εκτίμηση της δυνατότητας των χρηματοδοτών να συνεχίσουν να προσφέρουν χρήματα στην κοινωνική επιχείρηση. Οι συνθήκες μιας ενδεχόμενης οικονομικής ύφεσης ενδέχεται να μειώσουν τη χρηματοδότηση από πολίτες, οι οποίοι ωστόσο μπορούν να συνεισφέρουν με προσωπική εργασία. Αντίστοιχα, η προοπτική της χρηματοδότησης από υπερκρατικούς οργανισμούς (όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή) είναι δυνατό να αναλυθεί λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά και πολιτικά δεδομένα στην ηγεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Γενικά, η αποτελεσματική διαχείριση της αβεβαιότητας και του κινδύνου που επηρεάζει την πορεία της κοινωνικής επιχείρησης προϋποθέτει ξεκάθαρο στρατηγικό προσανατολισμό και προσδιορισμό των προτεραιοτήτων της. Επίσης, χρειάζεται να καταγραφούν όλα τα πιθανά ενδεχόμενα σχετικά με κάθε πηγή αβεβαιότητας για τη δράση της επιχείρησης και, αντίστοιχα, να προσδιοριστεί η αντίδρασή της σε καθένα από αυτά. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ετοιμάζει φαγητό για άστεγους επιβάλλεται να έχει προβλέψει τι θα κάνει σε περίπτωση που αυτοί θα αυξηθούν ή θα μειωθούν, ενώ μια επιχείρηση που ασχολείται με τη διδασκαλία ελληνικών σε πρόσφυγες πρέπει να εκτιμήσει τι θα πράξει αν τα παιδιά των προσφύγων αποκτήσουν δικαίωμα εγγραφής στα δημόσια σχολεία ή αν αυξηθούν οι προσφυγικές ροές. Η απόκριση της επιχείρησης σε κάθε ενδεχόμενο δεν πρέπει να είναι αποσπασματική, αλλά να έχει ως συνεκτικό ιστό το στρατηγικό της προσανατολισμό. Η αβεβαιότητα για την κοινωνική επιχείρηση ισοδυναμεί με έκθεση **αλλαγή** και η διαχείριση της αβεβαιότητας **διαχείριση της αλλαγής**. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής είναι για την κοινωνική επιχείρηση προϋπόθεση επιβίωσης και εκπλήρωσης των στρατηγικών της στόχων<sup>29</sup>.

Όπως συμβαίνει και στις συμβατικές επιχειρήσεις, το ξεκίνημα μιας κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του αντικειμένου της, του μεγέθους της, της νομικής της μορφής, της έδρας της, της χρηματοδότησής της, της οργάνωσης των διαδικασιών της και της άρθρωσης του δικτύου της.

Το ξεκίνημα μιας κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του αντικειμένου της, του μεγέθους της, της νομικής της μορφής, της έδρας της, της χρηματοδότησής της, της οργάνωσης των διαδικασιών της και της άρθρωσης του δικτύου της.

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά είναι εν μέρει επικαλυπτόμενες. Η άρθρωση του δικτύου συνδέεται με τη χρηματοδότηση,

καθώς βασικός κόμβος του δικτύου είναι ο χρηματοδότης και βασική ακμή του οι όροι χρηματοδότησης. Η χρηματοδότηση συνδέεται επίσης με το μέγεθος της επιχείρησης, καθώς ένας τρόπος προσδιορισμού του είναι το ύψος του απασχολούμενου κεφαλαίου. Η επιλογή της έδρας συνδέεται με την επιλογή της νομικής μορφής, στο βαθμό που η επιχείρηση πρέπει να συμμορφώνεται με το θεσμικό πλαίσιο της περιοχής στην οποία είναι εγκατεστημένη. Επίσης, η επιλογή της έδρας της επιχείρησης μπορεί να έχει σχέση με το αντικείμενό της: για παράδειγμα, μπορεί να επιλέξει να τοποθετηθεί κοντά στην περιοχή που παρατηρείται το κοινωνικό πρόβλημα το οποίο προσπαθεί να αντιμετωπίσει.

29. Για παράδειγμα, Κυριακίδου & Σαλαβού (2014), Bateman & Snell (2016), Βλάδος (2017).

Η οργάνωση των διαδικασιών της συνδέεται άμεσα με το αντικείμενο και τις σχέσεις της με τους άλλους κόμβους του δικτύου της, καθώς και με τη νομική της μορφή που θέτει όρια τόσο στο αντικείμενο όσο και στη χρηματοδότηση και στη λειτουργία της. Ενδεικτικά, στην ελληνική περίπτωση, ο Νόμος 4430/2016 ορίζει τόσο το αντικείμενο της κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης όσο και τα όργανα της διοίκησης και τον τρόπο διανομής του οικονομικού της αποτελέσματος.

Μια συνήθης ανάλυση της δημιουργίας μιας επιχείρησης ξεκινά με **εντοπισμό ευκαιριών** για βιώσιμη και επιτυχή επιχειρηματική δράση<sup>30</sup>. Οι ευκαιρίες από τις οποίες ξεκινά η κοινωνική επιχείρηση μαρτυρούν πόσο διαφέρει η συμβατική από την κοινωνική επιχειρηματικότητα, καθώς πρόκειται συνήθως για περιπτώσεις μειωμένης κερδοφορίας (ή και μηδενικής), συνεπώς δεν θα αποτελούσαν αφετηρία για μια συμβατική επιχείρηση. Ο εντοπισμός των ευκαιριών παίζει καταλυτικό ρόλο στη γέννηση της επιχειρηματικής ιδέας και βασίζεται στην άρτια ανάλυση των τεχνολογικών, δημογραφικών, πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και στα ατομικά χαρακτηριστικά των δημιουργών της. Στην περίπτωση της κοινωνικής επιχείρησης, ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει η εμφάνιση ενός νέου θεσμικού πλαισίου που θα ευνοεί τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου τύπου επιχείρησης (χαρακτηριστική είναι η ίδρυση του Ταμείου Κοινωνικής Οικονομίας και Ειδικής Γραμματείας Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας με το Νόμο 4430/2016). Ευκαιρία επίσης ενδέχεται να θεωρηθεί ο εντοπισμός ενός σημαντικού κοινωνικού ή περιβαλλοντικού προβλήματος το οποίο δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά από δημόσιες υπηρεσίες και άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις. Βέβαια, ο εντοπισμός μιας καλής ευκαιρίας δεν απαιτεί μόνο τον εντοπισμό του κοινωνικού προβλήματος, αλλά προϋποθέτει και την εκτίμηση της έκτασης και της δυναμικής του, και κυρίως την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ήδη υπάρχουσών λύσεων. Η αξιοποίηση της ευκαιρίας στηρίζεται στα δυνατά σημεία του κοινωνικού επιχειρηματία και του εγχειρήματός του, όπως είναι, για παράδειγμα, το να εμπεδώσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού την ανάγκη υποστήριξης του κοινωνικού σκοπού που αποτελεί το αντικείμενο της νέας επιχείρησης ή να ενισχυθεί ο εθελοντισμός ως πολιτική αντίληψη και στάση ζωής. Αντίστοιχα, σε μια κοινωνική επιχείρηση που παρέχει νομική βοήθεια σε κοινωνικά αποκλεισμένους πολίτες δυνατό σημείο μπορούν να θεωρηθούν οι νομικές γνώσεις του ιδρυτή ή το κοινωνικό του δίκτυο στο χώρο των επαγγελματιών δικηγόρων, συμβολαιογράφων και δικαστών. Παράλληλα, το ξεκίνημα της επιχειρηματικής δραστηριότητας πρέπει να συνδυαστεί με τη διαχείριση προβλημάτων, όπως είναι η έλλειψη χρηματοδότησης ή η απουσία καταρτισμένου προσωπικού.

Με την έναρξη των εργασιών και την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης επιβάλλεται να αντιμετωπιστούν **ανταγωνισμού**. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται η μια την άλλη, όπως οι συμβατικές, με πρώτο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας τους σε ένα συγκεκριμένο πεδίο της αγοράς. Παρ' όλα αυτά, προσπαθούν να επιβιώσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, προσφέροντας στους πελάτες ένα συν-

30. Για την περίπτωση της Trade Aid, η βιωσιμότητα της οποίας στηρίχτηκε στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας και σε αναγκαίους μετασχηματισμούς της αποστολής της, βλέπε Doyle Corner & Ho (2017).