

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙ-  
ΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

---

## Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«Μελέτη του επιχειρησιακού σχεδίου του ΚοιΣΠε "Η Εικόνα"»

Βασιλική Βασιλείου

A.M.: 21043

Επιβλέπων:

Δρ. Ιωάννης Πατέρας

Ειδικός επιστήμονας

Αθήνα, Μάρτιος 2023

UNIVERSITY OF West ATTICA



DEPARTMENT

BUSSINESS ADMINISTRATION

DIVISION

SOCIAL POLICE



MSc in HEALTH AND SOCIAL CARE  
MANAGEMENT

---

**Diploma Thesis**

**“Study of the business model of the Limited Liability Social Cooperative  
"I Ikona"”**

**Vasiliki Vasileiou**

**21043**

**Supervisorname and surname :**

**Dr Ioannis Pateras**

**Athens, March 2023**

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

---

### «Μελέτη του επιχειρησιακού σχεδίου του ΚοιΣΠε "Η Εικόνα"»

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Γεώργιος Πιερράκος	Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
2	Ασπασία Γούλα	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
3	Ιωάννης Πατέρας	Ειδικός Επιστήμονας	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βασιλική Βασιλείου του Χρήστου, με αριθμό μητρώου 21043 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 27/01/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα



Δρ. Ιωάννης Πατέρας  
Ειδικός επιστήμονας

**\* Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):**

[https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82\\_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81\\_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85\\_final.pdf](https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Η παρούσα διπλωματική εργασία μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακρύ ταξίδι, στη διάρκεια του οποίου απέκτησα νέα γνώση, εμπειρίες και ταυτόχρονα κλήθηκα να αντιμετωπίσω δυσκολίες και εμπόδια. Συνοδοιπόροι σε όλη τη διαδρομή υπήρξαν η οικογένειά μου, ο σύζυγός μου και τα παιδιά μας, οι οποίοι σε όλη τη διάρκεια εκπόνησής της, μου έδειχναν διαρκώς εμπιστοσύνη, υπομονή και με εμπύχωναν ο καθένας με τον δικό του τρόπο.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πατέρα Ιωάννη, ο οποίος υπήρξε πάντα διαθέσιμος για να προσφέρει βοήθεια και χωρίς την ευγένεια, την υπομονή και την επιστημονική του καθοδήγηση, δε θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτού του πονήματος.*

*Επιπλέον, ιδιαίτερα βοηθητικές και κατατοπιστικές υπήρξαν οι πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τη συνεντευξιαζόμενη μου και ως εκ τούτου οφείλω να την ευχαριστήσω. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Διοίκηση του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», τη Διευθύντρια Διοικητικής Υπηρεσίας και τον Διευθυντή του τμήματος Ψυχιατρικής Εφήβων, για την άδεια διεξαγωγής της έρευνας στον ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα».*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	6
Abstract.....	7
Εισαγωγή .....	8
Μέρος Α΄: Θεωρητικές έννοιες και Θεσμικό πλαίσιο .....	11
Κεφάλαιο 1: Κοινωνική Οικονομία .....	11
1.1 Ορισμοί και πηγές χρηματοδότησης της κοινωνικής οικονομίας .....	11
1.2 Ενδιαφερόμενοι φορείς και κοινωνική οικονομία .....	12
1.3 Οφέλη της κοινωνικής οικονομίας .....	14
Κεφάλαιο 2: Κοινωνική επιχειρηματικότητα, Κοινωνικός επιχειρηματίας και κοινωνική επιχείρηση .....	16
2.1 Εισαγωγή.....	16
2.2 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα .....	16
2.2.1 Το παράδειγμα της τράπεζας Grameen Bank .....	16
2.2.2 Παράγοντες ανάπτυξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας.....	18
2.2.3 Η σημασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.....	19
2.3 Η μελέτη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην ακαδημαϊκή κοινότητα ...	20
2.4 Προσδιορίζοντας τη κοινωνική επιχειρηματικότητα.....	21
2.5 Ο κοινωνικός επιχειρηματίας.....	23
2.6 Η κοινωνική επιχείρηση .....	25
Κεφάλαιο 3: Επιχειρησιακός σχεδιασμός .....	28
3.2 Σκοπιμότητα και οφέλη.....	28
3.3 Δομή.....	30
3.4 Αρχές .....	32
3.5 Εργαλείο ανάλυσης SWOT.....	33
Κεφάλαιο 4: Ψυχιατρική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα .....	35
4.1 Εισαγωγή.....	35
4.2 Παράγοντες επιτυχούς ενσωμάτωσης των ψυχικά ασθενών .....	36
4.3 Πρόγραμμα «Ψυχαργώφ».....	37
Κεφάλαιο 5: Θεσμικό πλαίσιο ΚοιΣΠΕ στην Ελλάδα .....	41
5.1 Ο Νόμος 2716/1999 .....	41

5.2 Ο Νόμος 4019/2011 .....	47
5.3 Ο Νόμος 4430/2016 .....	49
5.4 Πρόσφατες εξελίξεις στο θεσμικό πλαίσιο .....	50
<b>Μέρος Β΄: Η μελέτη περίπτωσης του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» .....</b>	<b>52</b>
<b>Κεφάλαιο 6: Δομή και Μεθοδολογία .....</b>	<b>52</b>
<b>Κεφάλαιο 7: Παρουσίαση ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» .....</b>	<b>54</b>
7.1 Ιστορικό λειτουργίας .....	54
7.2 Ίδρυση, περιγραφή, σκοπός .....	55
7.2.1 Ίδρυση .....	55
7.2.2 Σκοπός .....	55
7.2.3 Περιγραφή Προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών .....	57
<b>Κεφάλαιο 8: Βιωσιμότητα ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» .....</b>	<b>61</b>
8.1 Εισαγωγή .....	61
8.2 Κοινωνικός Αντίκτυπος .....	62
8.3 Οικονομικά αποτελέσματα .....	63
<b>Κεφάλαιο 9: Εσωτερικό περιβάλλον ΚΟΙΣΠΕ «Η Εικόνα» .....</b>	<b>66</b>
9.1 Λειτουργική Οργάνωση - Οργανόγραμμα .....	66
9.2 Εσωτερικός Κανονισμός .....	70
9.3 Βασικές αρχές για τα μέλη Α΄ κατηγορίας .....	73
9.4 Κτιριακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός .....	73
<b>Κεφάλαιο 10: Στρατηγικές και εργαλεία ανάλυσης ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» .....</b>	<b>76</b>
10.1 Στρατηγικές .....	76
10.2 Ανάλυση SWOT .....	82
<b>Συμπεράσματα – Προτάσεις .....</b>	<b>90</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>94</b>



## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

<b>Φωτό 1:</b> Έδρα του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» .....	74
<b>Φωτό 2:</b> Διαφημιστική ταμπέλα σε κεντρικό σημείο του Γ.Ν.Α. «Γ. Γεννηματάς»....	77
<b>Φωτό 3:</b> Διαφημιστική ταμπέλα σε κυλικείο εντός του Γ.Ν.Α. «Γ. Γεννηματάς».....	77
<b>Φωτό 4:</b> Διαφημιστικό φυλλάδιο του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα».....	78
<b>Φωτό 5:</b> Διαφημιστικό φυλλάδιο του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα».....	79
<b>Φωτό 6:</b> Διαφημιστικό φυλλάδιο του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα».....	79

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

<b>Σχήμα 1:</b> SWOT ANALYSIS.....	34
<b>Πίνακας 1:</b> Ο αρχικός εξοπλισμός του Κοι.Σ.Π.Ε. ....	75
<b>Σχήμα 2:</b> Το οργανόγραμμα του Κοι.Σ.Π.Ε. «Η Εικόνα» .....	68
<b>Πίνακας 2:</b> Ανάλυση SWOT του Κοι.Σ.Π.Ε. «Η Εικόνα» .....	87

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

- ΑΕΙ:** Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- ΑΜΚΕ:** Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες
- ΓΕΜΗ:** Γενικό Εμπορικό Μητρώο
- ΓΝΑ:** Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών
- ΓΣ:** Γενική Συνέλευση
- ΔΜΥ&Π:** Διοίκηση Μονάδων Υγείας & Πρόνοιας
- ΔΣ:** Διοικητικό Συμβούλιο
- ΕΕ:** Ευρωπαϊκή Ένωση
- ΕΚΕ:** Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- ΕΚΤ:** Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
- ΕΣ:** Εποπτικό Συμβούλιο
- ΕΣΑμεΑ:** Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία
- ΕΣΥ:** Εθνικό Σύστημα Υγείας
- ΕΤΕΑΝ:** Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης
- ΗΒ:** Ηνωμένο Βασίλειο
- ΗΠΑ:** Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
- ΚΕΚ:** Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης
- ΚοινΣΕπ:** Κοινωνικές Συνεταιριστικές επιχειρήσεις
- ΚοιΣΠΕ:** Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης
- ΛΥΨΥ:** Λήπτες Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας
- ΜΚΟ:** Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί
- ΜΜΕ:** Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- ΜΜΜ:** Μέσα Μαζικής Μεταφοράς
- ΜΨΥ:** Μονάδες Ψυχικής Υγείας
- ΝΠΙΔ:** Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
- ΝΠΔΔ:** Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
- ΟΤΑ:** Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- ΟΟΣΑ:** Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
- ΠΕΨΑΕΕ:** Πανελλαδική Ένωση για την Ψοιχοκοινωνική Αποκατάσταση και την Επαγγελματική Ένταξη
- ΠΟΚΟΙΣΠΕ:** Πανελλήνια Ομοσπονδία ΚΟΙΣΠΕ
- ΣυνΠΕ:** Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης

ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΚΟΙΣΠΕ «Η ΕΙΚΟΝΑ»  
ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

**ΤΕΙ:** Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

**CIRIEC:** Διεθνές Κέντρο Έρευνας και Πληροφόρησης για τη Δημόσια, Κοινωνική και  
Συνεταιρική Οικονομία

## Περίληψη

Η πανδημία της Covid -19 μεταξύ των άλλων ανέδειξε την αναποτελεσματικότητα του υφιστάμενου οικονομικού συστήματος να αντιμετωπίσει φαινόμενα που προκύπτουν ή αυξάνονται κατά τις περιόδους κρίσεων. Ως εκ τούτου, σε μια προσπάθεια εξεύρεσης ενός νέου οικονομικού μοντέλου, ικανού να εξαλείψει φαινόμενα όπως η φτώχεια, οι ανισότητες και ο κοινωνικός αποκλεισμός, πλήθος ερευνητών στρέφονται προς τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν τους πλέον πρόσφατους φορείς κοινωνικής οικονομίας, είναι επιχειρήσεις που συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη, μέσω όμως της αύξησης της απασχόλησης και της μείωσης της φτώχειας. Στη παρούσα έρευνα, επιχειρείται μέσω της μελέτης του επιχειρησιακού σχεδίου του Κοινωνικού Συνεταιρισμού Περιορισμένης Ευθύνης «Η Εικόνα» του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών «Γ. Γεννηματάς», και ειδικότερα μέσω της μελέτης των ευκαιριών, δυνατοτήτων, απειλών και δυσκολιών που προκύπτουν από τη λειτουργία του, της ανάλυσης των στρατηγικών που ακολουθεί και των ιδιαίτερων στοιχείων που συνθέτουν τη οργανωτική του δομή, να διερευνηθεί η λειτουργία του ως φορέας κοινωνικής οικονομίας και ως μοχλός αλλαγής της οικονομίας. Για την επίτευξη του σκοπού της μελέτης συλλέχθηκε πλούσιο έντυπο υλικό από τον ΚοιΣΠΕ, το οποίο στη συνέχεια αναλύθηκε συνδυαστικά με δεδομένα που προέκυψαν από μη δομημένη συνέντευξη. Συμπερασματικά, ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», έχει κατορθώσει παρά τις περιόδους κρίσεων όπως η τρέχουσα πανδημία, να εξυπηρετήσει το διττό του σκοπό, αφενός να συνεισφέρει στο κοινωνικό σύνολο, μέσω της εργασιακής ένταξης και ενσωμάτωσης ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα και αφετέρου να εξασφαλίσει την οικονομική του βιωσιμότητα, πετυχαίνοντας οικονομικές αποδόσεις και συνεισφέροντας στην ανάπτυξη της οικονομίας.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ : Κοινωνική Οικονομία, Κοινωνική Επιχείρηση, Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης, Κοινωνικής ενσωμάτωση & επαγγελματική ένταξη, επιχειρησιακό σχέδιο.**

## Abstract

The Covid-19 pandemic among others has highlighted the ineffectiveness of the existing economic system to deal with phenomena that arise or increase during periods of crisis. Therefore, in an effort to find a new economic model, capable of eliminating phenomena such as poverty, inequalities and social exclusion, a number of researchers are turning to the field of social economy. Social enterprises are the most recent entities of social economy. They are enterprises that contribute to economic development through the increase of employment and the reduction of poverty. In this research, through the study of the business model of the Limited Liability Social Cooperative "I Ikona" of the Athens General Hospital "G. Gennimatas", and in particular through the study of the opportunities, possibilities, threats and difficulties that arise from its operation, from the analysis of the followed strategies and the particular data that make up its organizational structure, it is attempted to investigate its operation as a social economy operator and as a tool of economic change. In order to achieve the purpose of the study, was collected printed material from the aforementioned Social Cooperative and analyzed in combination with data from an unstructured interview. In conclusion, "I Ikona" has managed, despite periods of crisis such as the current pandemic, to serve its dual purpose; on the one hand to contribute to society as a whole, through the work integration and integration of people with psychosocial problems and on the other hand to ensure its economic viability by achieving financial returns and contributing to the development of the economy.

**KEY WORDS: Social Economy, Social Enterprise, Social Cooperative of Limited Liability, Social integration & professional integration, business plan.**

## Εισαγωγή

Δίχως αμφιβολία, η τρέχουσα πανδημία οδήγησε σε έναν ολικό επαναπροσδιορισμό για μία πληθώρα κοινωνικών και οικονομικών ζητημάτων. Η πανδημία ανέδειξε την ευαλωτότητα και την αδυναμία του υφιστάμενου οικονομικού μοντέλου και γενικότερα του υφιστάμενου τρόπου ζωής στην προστασία της ανθρωπότητας από τις σημαντικές απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει. Είναι μάλιστα αδιαμφισβήτητο πως η ανθρωπότητα στον 21<sup>ο</sup> αιώνα θα αντιμετωπίσει πληθώρα σημαντικών απειλών, με κυριότερη ίσως αυτή της κλιματικής αλλαγής (Schwab & Malleret, 2020).

Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ ανέδειξε ήδη από την πρώιμη φάση της πανδημίας τους σημαντικούς αυτούς ηθικούς προβληματισμούς, υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα μετάβασης όχι μόνο σε ένα νέο οικονομικό μοντέλο, αλλά και εν γένει σε κοινωνίες που θα επαναπροσδιορίσουν το τι έχει και δεν έχει σημαντική αξία. Αντίθετα προς τις υφιστάμενες τάσεις, διάφοροι μελετητές έχουν αναπτύξει έναν σημαντικό προβληματισμό σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η κοινωνία ιεραρχεί την συμβολή επιμέρους ατόμων και ομάδων και κατά συνέπεια κατανέμει τα αντίστοιχα αγαθά και πόρους. Χαρακτηριστική είναι η τοποθέτηση του Chomsky (2017), που μελετώντας την πλήρη εξέλιξη του καπιταλισμού στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) αναφέρθηκε στην «χρηματιστηριοποίηση» της αγοράς, δηλαδή σε μία υπερκαπιταλιστική οικονομία όπου η κοινωνική προσφορά δεν έχει καμία απολύτως σημασία και όπου αυτό το οποίο αξιολογείται και ανταμείβεται αναλόγως είναι η συμβολή στην οικονομική πρόοδο, ανεξάρτητα δηλαδή από το οποίο κοινωνικό της αντίκρισμα. Σαφώς, η αναγκαιότητα αντιμετώπισης σημαντικών κοινωνικών παθογενειών δεν συνιστά μία τοποθέτηση με ιδεολογικό πρόσημο, αλλά μία αδιαμφισβήτητη αναγκαιότητα, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κοινωνικής οικονομίας και των αξιών που απορρέουν από αυτή.

Με αφετηρία τα ανωτέρω, στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάζεται ένας Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ), ως κατεξοχήν μορφή κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μελέτη περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης αναφέρεται στην εξέταση μιας τυπικής εκδοχής ενός ευρύτερου εξεταζόμενου φαινομένου, επιχειρώντας την κατάληξη σε μια σχετική συμπερασματολογία περί αυτού (Babbie, 2013; Robson, 2002).

Στόχος της έρευνας είναι να συλλεχθούν πληροφορίες για την κοινωνική επιχειρηματικότητα και ειδικότερα μέσα από τη μελέτη των χαρακτηριστικών του, την εξέταση των συνθηκών στις οποίες λειτουργεί, την ανάλυση των ευκαιριών που εκμεταλλεύεται, των δυσκολιών που καλείται να αντιμετωπίσει, των στρατηγικών που ακολουθεί και τον τρόπο που κατορθώνει να επιτύχει το κοινωνικό του σκοπό ταυτόχρονα με τους οικονομικούς, να εξαχθούν συμπεράσματα για τον ΚοιΣΠΕ ως φορέα κοινωνικής οικονομίας και μοχλό αλλαγής στον τομέα της οικονομίας. Τα παραπάνω θα μας οδηγήσουν σε ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με τη λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων στη χώρα μας, αλλά και για το γενικότερο θεσμικό – οικονομικό – κοινωνικό πλαίσιο, στο οποίο δραστηριοποιούνται και από το οποίο υποστηρίζονται.

Ο ΚοιΣΠΕ που επιλέχθηκε για μελέτη του επιχειρησιακού του σχεδίου φέρει την επωνυμία «Η Εικόνα» και έχει ως στόχο τη *«κοινωνικο-οικονομική ενσωμάτωση και επαγγελματική ένταξη των ατόμων με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα και τη συμβολή τους στη θεραπεία τους και στη κατά το δυνατόν οικονομική τους αυτάρκεια»* (Εσωτερικός Κανονισμός ΚοιΣΠΕ «η Εικόνα»). Δραστηριοποιείται επαγγελματικά κυρίως στο κλάδο των εκτυπώσεων, φωτοτυπιών και παρεμφερών υπηρεσιών, απασχολώντας άτομα με ψυχικά ή κοινωνικά προβλήματα και προσφέροντας ταυτόχρονα λοιπές υποστηρικτικές υπηρεσίες προς τα τελευταία.

Συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω μελέτης του έντυπου υλικού του εν λόγω ΚοιΣΠΕ και μη δομημένης συνέντευξης, τα οποία στη συνέχεια αναλύθηκαν σε βάθος. Οι πληροφορίες που συλλέξαμε αφορούν το ιστορικό ίδρυσης του, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και εσωτερικούς παράγοντες που επηρέασαν θετικά ή αρνητικά την μέχρι σήμερα λειτουργία του. Καθώς πρόκειται για μία καινοτόμο επιχείρηση, που δραστηριοποιείται στο χώρο της ψυχικής υγείας και συνδυάζει οικονομικές επιδόσεις με κοινωνικά οφέλη, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και βιωσιμότητάς της, καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού της, όπως και της τεχνογνωσίας του, δεν έγινε με τους όρους αξιολόγησης των συμβατικών επιχειρήσεων, αλλά έλαβε υπόψη την επίτευξη των οικονομικών της στόχων, με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της, παράλληλα με την επίτευξη των κοινωνικών της στόχων, με τη καταπολέμηση του αποκλεισμού των ατόμων με ψυχικά και κοινωνικά προβλήματα, τη κατάρτισή τους και την επαγγελματική τους ένταξη.

Στη πρώτο μέρος αναλύονται από θεωρητικής απόψεως οι έννοιες της κοινωνικής οικονομίας, της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και των επιχειρησιακών σχεδίων. Επιπλέον, μελετάται διεξοδικά το γενικότερο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη ψυχιατρική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, στο οποίο εντάσσεται η ίδρυση των ΚοιΣΠΕ, αντλώντας στοιχεία κυρίως από το Νόμο 2716/1999, καθώς και τους Νόμους 4019/2011 και 4430/2016 που αφορούν στη Κοινωνική Οικονομία. Τέλος, γίνεται μία περιεκτικότερη αναφορά στην Ψυχιατρική μεταρρύθμιση που συντελέστηκε στη χώρα μας, δίνοντας έμφαση στο πρόγραμμα «Ψυχαργώς» και στις έννοιες της ενσωμάτωσης και ένταξης ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα ή αναπηρίες.

Στο δεύτερο μέρος μελετάται το επιχειρησιακό σχέδιο του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών (ΓΝΑ) «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» μέσω πρωτογενούς έρευνας, και ειδικότερα μέσω της συλλογής πληροφοριών από το έντυπο υλικό του (Καταστατικό λειτουργίας, Εσωτερικός Κανονισμός, Έντυπα Έκθεσης Προϋπολογισμού, Business Plan) και μέσω μη δομημένης συνέντευξης με υπάλληλο με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Ειδικότερα συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν δεδομένα σε σχέση με την ίδρυση και εξέλιξη του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και την βιωσιμότητα του όπως προκύπτει από τα οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα του. Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντικές ήταν οι πληροφορίες που συλλέξαμε και αναλύσαμε σχετικά με το εσωτερικό του περιβάλλον, δηλαδή την οργανωτική του δομή, το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, τις στρατηγικές που ακολουθεί και τις μελλοντικές προοπτικές του. Τέλος, με το εργαλείο ανάλυσης SWOT αναλύθηκαν τα πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και απειλές.

Κλείνοντας, επιχειρήθηκε η εξαγωγή συμπερασμάτων για τον υπό μελέτη ΚοιΣΠΕ και την κοινωνική οικονομία στη χώρα μας, καθώς επίσης και η διατύπωση προτάσεων για την μελλοντική εξασφάλιση βιώσιμης λειτουργία του εν λόγω ΚοιΣΠΕ, αλλά και κάθε άλλου φορέα κοινωνικής οικονομίας, με ανάλογα χαρακτηριστικά.



## Μέρος Α': Θεωρητικές έννοιες και Θεσμικό πλαίσιο

### Κεφάλαιο 1: Κοινωνική Οικονομία

#### 1.1 Ορισμοί και πηγές χρηματοδότησης της κοινωνικής οικονομίας

Διάφοροι μελετητές έχουν επιχειρήσει να προσδιορίσουν την έννοια της κοινωνικής οικονομίας. Ένας σχετικός ορισμός που προτείνεται από τον Barna (2014, σ. 9) είναι ο παρακάτω: *«η κοινωνική οικονομία περιλαμβάνει τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις, τις αλληλασφαλιστικές και ασφαλιστικές εταιρείες, τα ιδρύματα και όλους τους άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που έχουν αρχές που αντιστοιχούν στον τρίτο τομέα των σύγχρονων οικονομιών»*. Ένας ορισμός που προτάθηκε από το Διεθνές Κέντρο Έρευνας και Πληροφόρησης για τη Δημόσια, Κοινωνική και Συνεταιριστική Οικονομία (CIRIEC), είναι ο εξής: *«Το σύνολο των ιδιωτικών, επίσημα οργανωμένων επιχειρήσεων, με αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και ελευθερία των μελών, που δημιουργήθηκαν για να καλύψουν τις ανάγκες των μελών τους μέσω της αγοράς, παράγοντας αγαθά και παρέχοντας υπηρεσίες, ασφάλιση και χρηματοδότηση, όπου η λήψη αποφάσεων και η τυχόν διανομή κερδών ή πλεονασμάτων μεταξύ των μελών δεν συνδέονται άμεσα με το κεφάλαιο ή τις εισφορές που συνεισφέρει κάθε μέλος, καθένα από τα οποία έχει μία ψήφο»*. Σύμφωνα με τον ίδιο ορισμό *«Η Κοινωνική Οικονομία περιλαμβάνει επίσης ιδιωτικές, επίσημα οργανωμένες οργανώσεις με αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και ελευθερία των μελών που παράγουν μη αγοραίες υπηρεσίες για τα νοικοκυριά και των οποίων τα πλεονάσματα, εάν υπάρχουν, δεν μπορούν να ιδιοποιηθούν από τους οικονομικούς παράγοντες που τις δημιουργούν, τις ελέγχουν ή τις χρηματοδοτούν»* (CIRIEC, 2012, σ. 21).

Η χρηματοδότηση της κοινωνικής οικονομίας είναι δυνατό να προέρχεται από πόρους δημόσιους και ιδιωτικούς. Οι τελευταίοι έχουν τη μορφή επιχορηγήσεων, χορηγιών και δωρεών, ενώ οι δημόσιοι προέρχονται στο μεγαλύτερο μέρος τους από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) σε συνδυασμό ενίοτε με εθνικές χρηματοδοτήσεις. (Monzón & Chaves, 2017).

## 1.2 Ενδιαφερόμενοι φορείς και κοινωνική οικονομία

Σύμφωνα με τον Constantinescu (2013), αναλύοντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη χρηματοδότηση του ΕΚΤ, είναι ασφαλές να θεωρήσουμε ότι οι φορείς που ενδιαφέρονται κυρίως για τις πολιτικές της Κοινωνικής Οικονομίας, ειδικότερα για τις πολιτικές αυτές της απασχόλησης και κοινωνικής ένταξης, είναι οι οργανώσεις της, με το μεγαλύτερο μέρος να αποτελούν ενώσεις και ιδρύματα. Οι παραπάνω λαμβάνουν ποσοστό μεγαλύτερο του 50% της χρηματοδότησης του ΕΚΤ, γεγονός που δικαιολογεί τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η κοινωνική οικονομία, στις ανωτέρω πολιτικές.

Σύμφωνα με τους Matei & Matei (2012), οι κύριοι ενδιαφερόμενοι για την κοινωνική οικονομία, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Δημόσιες αρχές και θεσμικά όργανα.
- Κοινωνία των πολιτών.
- Επιχειρήσεις.

Οι δημόσιες αρχές συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας. Ορισμένες από τις οργανώσεις που υλοποιούν έργα συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση συνάπτουν συνεργασίες με δημόσιες αρχές προκειμένου να προσεγγίσουν τις ομάδες-στόχους και τα ευάλωτα άτομα αυτών (Matei & Matei, 2012). Επιπλέον, οι δημόσιες αρχές είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη ενός νομοθετικού πλαισίου για την κοινωνική οικονομία, όσον αφορά τον καθορισμό των αρχών και του πεδίου εφαρμογής. Ο ρόλος τους δεν είναι παρεμβατικός, αλλά καθοδηγητικός, υποστηρικτικός και ως ένα βαθμό ελεγκτικός σε σχέση κυρίως με τη τήρηση των αρχών της κοινωνικής οικονομίας. Ως εκ τούτου, οι τοπικές αρχές και οι πολίτες έχουν την απαραίτητη αυτονομία ώστε να λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε σχέση με τη διαχείριση σε κοινωνικούς τομείς, έχοντας ωστόσο τη μορφή ενώσεων ή εκπροσώπησης (Matei, 2003; Matei&Matei, 2012). Επιπροσθέτως, οι δημόσιες αρχές συμβάλλουν στην προώθηση της κοινωνικής οικονομίας, μέσω ευνοϊκών φορολογικών ρυθμίσεων προς τους φορείς της τελευταίας. Οι ρυθμίσεις αυτές γίνονται από τα εκτελεστικά όργανα, αφού πρώτα εγκριθούν από τα νομοθετικά και κατά συνέπεια κάθε κρατική οικονομική πολιτική θεωρείται δημόσια πολιτική (Matei, 2003). Τέλος, η εμπλοκή των δημόσιων αρχών και φορέων στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας δημιουργεί πλεονεκτήματα όπως είναι η αποφόρτιση των προϋπολογισμών κοινωνικής βοήθειας, η αλλαγή της κοινωνικής

νοοτροπίας όσον αφορά την εργασία και το ρόλο των ευάλωτων ομάδων και η αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Matei&Matei, 2012).

Η κοινωνία των πολιτών, ή αλλιώς «ο τρίτος τομέας», αποτελεί την επόμενη κατηγορία των ενδιαφερόμενων για την κοινωνική οικονομία, της οποίας ο ρόλος είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Ένα παράδειγμα αποτελούν οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις παραδοσιακές μορφές οργάνωσης της κοινωνικής οικονομίας, ιδίως στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι συνεταιριστικές εταιρείες χειροτεχνίας, καταναλωτικές συνεταιριστικές εταιρείες, γεωργικές συνεταιριστικές εταιρείες κ.α.. Ο αριθμός των θέσεων εργασίας που εξασφαλίζονται μέσω των συνεταιρισμών, καταδεικνύει τη «δυναμική» του «τρίτου τομέα» στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας. Σύμφωνα με τους Matei&Matei, μέσω των συνεταιρισμών καλύπτεται το 1/3 των θέσεων εργασίας στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας (2012). Σημαντικό όφελος για την κοινωνική οικονομία, το οποίο απορρέει από τη δράση των εν λόγω συνεταιρισμών, αποτελεί η δημιουργία κοινωνικής παραγωγικότητας, αφού ενισχύονται οι συλλογικές δράσεις, η τοπική και η βιώσιμη ανάπτυξη. (Cace, 2010).

Η τελευταία κατηγορία των ενδιαφερόμενων για την κοινωνική οικονομία, είναι αυτή των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες διαμορφώνουν το οικονομικό περιβάλλον που βοηθά στην ανάπτυξη και ενίσχυση του «τρίτου τομέα». Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Ορισμένες μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες (π.χ. Vodafone ), που συνηθίζουν από κοινού με την κοινωνία των πολιτών να αναλαμβάνουν εκστρατείες κοινωνικής ευθύνης γίνονται κατά τις τελευταίες δεκαετίες όλο και πιο ορατές μέσα από αυτές τις δράσεις.

*«Ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας, το οικονομικό περιβάλλον επωφελείται από ορισμένα πλεονεκτήματα. Η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε κοινωνικές δραστηριότητες δημιουργεί ένα νέο είδος επιχειρηματικότητας - την κοινωνική επιχειρηματικότητα - και δημιουργεί ένα ηθικό επιχειρηματικό περιβάλλον» (Matei&Matei, 2012).*

### 1.3 Οφέλη της κοινωνικής οικονομίας

Τα οφέλη της κοινωνικής οικονομίας είναι πολλά και ανεκτίμητα. Η κοινωνική οικονομία υποστηρίζει με πολλούς τρόπους την απασχόληση: άμεσα, μέσω της απασχόλησης σε δικούς της οργανισμούς (ενώσεις, ιδρύματα και πιο πρόσφατα κοινωνικές επιχειρήσεις) και έμμεσα μέσω των πολλαπλών λειτουργιών που μεταφέρει.

Ειδικότερα, *«όσον αφορά τις κοινωνικές επιχειρήσεις ένταξης, η δημιουργία θέσεων εργασίας για άτομα που βρίσκονται σε κατάσταση κοινωνικού αποκλεισμού είναι ο απότερος σκοπός»* (Matei&Matei, 2012). Η κυρίαρχη τυπολογία των κοινωνικών επιχειρήσεων ένταξης σε ευρωπαϊκό επίπεδο συνίσταται στη δημιουργία προσωρινών θέσεων εργασίας (που είναι ένα μεταβατικό στάδιο μεταξύ κατάρτισης και απασχόλησης) με σκοπό την αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας και απασχολησιμότητας του μειονεκτούντος εργαζόμενου στο επίπεδο που αναμένεται να είναι σε θέση να βρει εργασία στην ανοικτή αγορά εργασίας (Matei&Matei, 2012). Ως εκ τούτου, αυξάνεται η συμμετοχή των ευάλωτων ατόμων στα δημόσια δρώμενα και στις κοινωνικές επιχειρήσεις και συνεπώς αυξάνεται σημαντικά το ποσοστό ένταξης και ενσωμάτωσης τους στη κοινωνία. Εκτός από τη βελτίωση των δεξιοτήτων των ωφελούμενων από τις δράσεις της κοινωνικής οικονομίας, βελτιώνεται και το επίπεδο της υγείας τους, χάρη στον περιορισμό του κοινωνικού αποκλεισμού, που συνεπάγεται αρνητικές επιδράσεις σε επίπεδο υγείας (Hubl et al., 2015). Επιπροσθέτως, οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας, που αποσκοπούν στην ένταξη του πληθυσμού στόχου, προσφέρουν ταυτόχρονα με τις θέσεις εργασίας επιπλέον συνοδευτικές υπηρεσίες, ώστε η υποστήριξή τους να είναι ολοκληρωμένη. Τέτοιες υπηρεσίες αποτελούν η συμβουλευτική (ψυχολογική – επαγγελματική – νομική), θεραπευτικές συνεδρίες, οικογενειακή υποστήριξη κ.α..

Ένα ακόμη όφελος που προκύπτει από τη δράση φορέων όπως είναι κυρίως οι συνεταιρισμοί, έγκειται στο γεγονός ότι δραστηριότητες «παλιές» που τείνουν να εγκαταλειφτούν, τουλάχιστον σε επίπεδο ανεξάρτητων εργαζόμενων, όπως είναι για παράδειγμα οι καλλιέργειες ή οι διάφορες χειροτεχνίες, «ζωντανεύουν» και αποτελούν πηγή εισοδήματος και οικονομικών συναλλαγών.

Τα οφέλη της κοινωνικής οικονομίας αφορούν όχι μόνο τα άτομα, αλλά και τις κοινότητες στο σύνολό τους. Μέσω της επένδυσης στην κοινωνική οικονομία, προκαλούνται σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο πολιτικών, συμπεριφορών ή οργανωτικών

δομών. Η προστιθέμενη αξία που συνδέεται με τους φορείς της κοινωνικής οικονομίας εντοπίζεται ιδίως σε μικρές κοινότητες, όπου η επιτυχία συνδέεται στενά με αλλαγές στάσεων και οι δεσμοί μεταξύ των μελών της κοινότητας είναι ισχυροί. Σε φτωχές περιοχές, η ένταξη ορισμένων μελών σε φορείς της κοινωνικής οικονομίας αποτελεί πρότυπο, με την έννοια ότι η υπόλοιπη κοινότητα αναγνωρίζει ότι τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτές υφίστανται σημαντικές αλλαγές τόσο από οικονομική άποψη (καθώς μπορούν πλέον να στηρίζουν τις οικογένειές τους) όσο και από κοινωνική (καθώς αποκτούν τις κοινωνικές δεξιότητες που στερούνταν). Έτσι, οι οργανώσεις αυτές καταφέρνουν να κινητοποιήσουν τους τοπικούς πόρους, να τονώσουν την αύξηση του κοινωνικού κεφαλαίου σε επίπεδο κοινότητας και να εξασφαλίσουν την ευημερία των μελών της κοινότητας (Matei&Matei, 2012).

Οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας φαίνεται πως μπορούν να συμβάλουν στην κοινωνική συνοχή, στην προώθηση νέων μορφών τοπικής δημοκρατικής συμμετοχής και αυτοχρηματοδότησης, καθώς και στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων που αφορούν ευρείας κλίμακας κοινωνικά ευάλωτες κατηγορίες πολιτών. Οι κύριες επιδράσεις των δραστηριοτήτων των κοινωνικών επιχειρήσεων στην τοπική ανάπτυξη σχετίζονται με την αύξηση του κοινωνικού κεφαλαίου (ενίσχυση της εμπιστοσύνης στα μέλη και τους θεσμούς, οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων μεταξύ των μελών, δημιουργία δικτύων με τις κοινότητες), με την τόνωση της καινοτομίας και την εισαγωγή της καινοτομίας στη δραστηριότητα των τοπικών θεσμών, με την απασχόληση, με τη δημιουργία τοπικών αναπτυξιακών δομών (Matei&Matei, 2012).

## Κεφάλαιο 2: Κοινωνική επιχειρηματικότητα, Κοινωνικός επιχειρηματίας και κοινωνική επιχείρηση

### 2.1 Εισαγωγή

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει καταστεί ένα σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις, την κοινωνία και την πολιτική, ενώ πολλές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι δεν αποτελεί ένα φαινόμενο των τελευταίων ετών αλλά οι απαρχές της τοποθετούνται στα πρώτα κιάλια χρόνια της ανθρωπότητας (Boddice, 2009). Καθώς όμως οι κοινωνίες έχουν αλλάξει και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει διευρυνθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς της ζωής των ανθρώπων, το έργο των κοινωνικών επιχειρηματιών διαφέρει σημαντικά στη σύγχρονη εποχή (Nicholls, 2006). Σε κάθε περίπτωση, ο όρος της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι σχετικά νέος και αναζητώντας τις αιτίες της δημιουργίας αυτού του φαινομένου, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με την εννοιολογική του διάσταση.

### 2.2 Η κοινωνική επιχειρηματικότητα

#### 2.2.1 Το παράδειγμα της τράπεζας Grameen Bank

*«Πολλοί νέοι σήμερα αισθάνονται απογοητευμένοι επειδή δεν μπορούν να αναγνωρίσουν καμία αξιόλογη πρόκληση που να τους συναρπάξει μέσα στο σημερινό καπιταλιστικό σύστημα. Όταν έχεις μεγαλώσει με εύκολη πρόσβαση στα καταναλωτικά αγαθά του κόσμου, το να κερδίζεις πολλά χρήματα δεν αποτελεί ιδιαίτερα εμπνευσμένο στόχο. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να καλύψει αυτό το κενό» (Muhammad Yunus, 2007).* Ο Muhammad Yunus, κατόρθωσε μέσω της απόκτησης του Νόμπελ Ειρήνης το 2006, να διαδώσει τις ιδέες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Κατά τη διάρκεια της παραμονής του στο Μπαγκλαντές, κατά την οποία εργάστηκε με το φτωχό πληθυσμό της χώρας, ο Yunus διαπίστωσε ότι υπήρχαν άνθρωποι με μεγάλη επιθυμία να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά ως μικροϊδιοκτήτες επιχειρήσεων, αντιμετώπιζαν όμως οικονομικές δυσκολίες, σε σχέση κυρίως με την αγορά του απαραίτητου βασικού εξοπλισμού ή των διαφόρων εργαλείων. Επιπλέον, δεν υπήρχε καμία δυνατότητα δανεισμού μέσω τραπεζών, καθώς οι άνθρωποι αυτοί στερούντο επαρκούς εισοδήματος

και κάθε μορφής εγγύησης. Ακόμη και αν υπήρχε η δυνατότητα δανεισμού, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες που απαιτούνται, μεγέθυναν ακόμη περισσότερο τα έξοδα, με συνέπεια να δυσχεραίνουν περισσότερο τις συνθήκες και τους όρους του.

Η τράπεζα Grameen Bank, που ιδρύθηκε από τον Yunus, δημιούργησε έναν καινοτόμο τρόπο για να καταστήσει τα μικροδάνεια εφικτά. Η τράπεζα ανέπτυξε μια διαδικασία διαχείρισης και είσπραξης με επικεφαλής τους «κύκλους δανεισμού», οι οποίοι σχηματίζονται από έναν αριθμό δανειοληπτών σε κάθε κοινότητα. Η καινοτομία της τράπεζας Grameen Bank, έγκειται στο γεγονός ότι οι «κύκλοι δανεισμού» αποτελούνται από ανθρώπους στους οποίους χορηγούνται τα δάνεια και ταυτόχρονα είναι οι ίδιοι ελεγκτές για τους υπόλοιπους δανειολήπτες. Καθώς λοιπόν όλοι γνωρίζουν ότι η μη καταβολή των χρεών τους, θα έχει συνέπειες για τη κοινότητά τους, επιφέροντας αναξιοπιστία και προκαλώντας απογοήτευση στα υπόλοιπα μέλη, προέβαιναν στην εμπρόθεσμη τακτοποίηση των χρεών τους. Το όφελος ήταν διττό, καθώς αφενός επιτυγχάνονταν η τήρηση των όρων δανεισμού και αφετέρου υλοποιούνταν οι απαραίτητες διοικητικές εργασίες από τα ίδια τα μέλη της κοινότητας. Είναι αξιοσημείωτο δε, ότι η αποπληρωμή των δανείων γινόταν σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με την αντίστοιχη πολλών τραπεζών. Σε σχέση με την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, μέσω αυτής της καινοτόμου δράσης, επιτυγχάνονται κοινωνικοί στόχοι μέσω της επιχείρησης. Από τη μία μεριά, δίνεται η δυνατότητα σε φτωχούς ανθρώπους να εξασφαλίσουν το εισόδημα αυτό που είναι απαραίτητο για την διαβίωσή τους, μέσω της ευκαιρίας που τους δίνεται για τη δημιουργία της δικής τους επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, η τράπεζα ωφελείται, καθώς αποκτά έσοδα μέσω της είσπραξης των τόκων, μεταμορφώνεται δηλαδή σε επιχείρηση με οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, ή αλλιώς αποτελεί φορέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Σε παρόμοιες διαπιστώσεις έχει καταλήξει και ο Bill Gates, ο οποίος κατά την ομιλία του στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (Νταβός 2008), ανέδειξε την αμφίδρομη σχέση μεταξύ της μείωσης της φτώχειας και της οικονομικής βιωσιμότητας. Ειδικότερα, ανέφερε: *«Αν μπορέσουμε να περάσουμε τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού πρώτου αιώνα βρίσκοντας προσεγγίσεις που καλύπτουν τις ανάγκες των φτωχών με τρόπους που αποφέρουν κέρδη και αναγνώριση για τις επιχειρήσεις, θα έχουμε βρει έναν βιώσιμο τρόπο να μειώσουμε τη φτώχεια στον κόσμο»* (Bill Gates, όπως αναφέρεται από τον Kinsley, 2009, σ. 16).

## 2.2.2 Παράγοντες ανάπτυξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Υπάρχουν καταλυτικοί παράγοντες τόσο από την πλευρά της προσφοράς όσο και από την πλευρά της ζήτησης που συμβάλλουν σε αυτή την αυξανόμενη σημασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Nicholls, 2006):

- πλευρά της προσφοράς
  - αύξηση του κατά κεφαλήν πλούτου
  - καλύτερα επίπεδα εκπαίδευσης
  - βελτίωση της επικοινωνίας
- πλευρά της ζήτησης
  - αυξανόμενες κρίσεις στο περιβάλλον και την υγεία
  - αύξηση της οικονομικής ανισότητας
  - θεσμοθέτηση επαγγελματικών ΜΚΟ
  - ανεπάρκεια στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών

Η σημασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας εξαρτάται από τα οικονομικά χαρακτηριστικά και τις συνθήκες στις επιμέρους χώρες, αλλά και από το νομικό, πολιτικό, κοινωνικοπολιτιστικό, τεχνολογικό και οικολογικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, παρατηρούνται διαφορές μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών, αλλά ακόμη και μεταξύ των δυτικών ανεπτυγμένων χωρών παρατηρούνται διαφορές όσον αφορά την έκταση της κατανομής των δημόσιων αγαθών από την κυβέρνηση. Για παράδειγμα η Ιρλανδία θεωρεί την ένταξη ως αναπόσπαστο τμήμα της ανάπτυξης, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο (ΗΒ) απουσιάζει μία εθνική στρατηγική ένταξης. Ο Auerswald σχετικά αναφέρει ότι: *«η ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στις επιμέρους χώρες εξαρτάται από τα κενά και τις θέσεις που άφησαν ανοιχτά οι αντίστοιχοι καθιερωμένοι φορείς στη διανομή των αγαθών τους»* (Auerswald, 2009). Ακόμη και τα ίδια τα κοινωνικά προβλήματα είναι διαφορετικά μεταξύ τους σε τέτοιο βαθμό, ώστε να διαμορφώνουν και αυτά τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Αντίστοιχες διαφοροποιήσεις μπορούν να προκύψουν σε σχέση με το χώρο που



αναπτύσσεται η τελευταία. Κατά συνέπεια, δημιουργούνται κοινωνικές επιχειρήσεις τοπικές, περιφερειακές, διακρατικές και παγκόσμιες. Η ανάπτυξή τους επιπροσθέτως, μπορεί να επέλθει βαθμιαία ή μη και για διαφορετικούς σκοπούς και για την αντιμετώπιση διαφορετικών προβλημάτων, όπως είναι η φτώχεια, οι ανισότητες, η κλιματική αλλαγή, κ.α..

### 2.2.3 Η σημασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Μπορούμε να πούμε ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα διαμορφώνει ένα κοινωνικό – επιχειρηματικό οικοσύστημα, κύρια γνωρίσματα του οποίου αποτελούν οι καινοτόμες προτάσεις, οι ευκαιρίες, ο κοινωνικός αντίκτυπος και ο αντίκτυπος στην αγορά, τα οποία αντικατοπτρίζουν τη κοινωνία, την οικονομία, τη πολιτική και τη γενικότερη κουλτούρα που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται, καθώς επίσης διέπεται από το δικό του ρυθμιστικό πλαίσιο. Στοιχεία του εν λόγω οικοσυστήματος αποτελούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα και φορείς), όπου κάθε ένας από αυτούς μπορεί να επιτελεί διαφορετικό έργο και να διαδραματίζει διαφορετικό ρόλο. Εκτός δηλαδή από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, που είναι οι εργαζόμενοι, οι ΜΚΟ, οι διάφοροι δημόσιοι φορείς, υπάρχουν επιπλέον οι έμμεσα ενδιαφερόμενοι, δηλαδή οι προμηθευτές, οι επενδυτές – πιστωτές, οι πελάτες, ακόμη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ). Η ύπαρξη αυτού του οικοσυστήματος, δίνει τη δυνατότητα μείωσης της διαρθρωτικής ανισοροπίας και της άνιση κατανομής των πόρων, προσφέρει λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα, μειώνει το φαινόμενο της ανεργίας και συντελεί στην αύξηση των φορολογικών εσόδων.

Αν θέλαμε να ορίσουμε τη κοινωνική επιχειρηματικότητα με απλά λόγια, θα την ορίζαμε ως μία προσπάθεια επιχειρηματικής ένταξης και επικράτησης στην αγορά με θετικό πρόσημο στη κοινωνία. Η συνειδητοποίηση αυτή προκύπτει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό όταν η κυβέρνηση και οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να καλύψουν τις υφιστάμενες ανάγκες (Mair&Martí, 2009). Ο Faltin αναφέρει σχετικά: *«Αυτά τα θεσμικά κενά εμφανίζονται συχνότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό στις σημερινές κοινωνίες, καθώς είναι ενσωματωμένα στις τεράστιες και πολύπλοκες, δυναμικές δομές που αποτελούν τις παγκόσμιες αγορές»*. (Faltin, 2008). Παραδοσιακά, οι ΜΚΟ δρούσαν μέσα σε αυτά τα θεσμικά κενά που άφηναν οι επιχειρήσεις και η κυβέρνηση (Sudetal., 2009). Ωστόσο,

στον 21<sup>ο</sup> αιώνα η κατάσταση για τους ΜΚΟ έχει γίνει πιο δύσκολη (Bull, 2008). Από τη μία πλευρά, ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί σε αυτόν τον τομέα, με πολυάριθμους ΜΚΟ να μάχονται για περιορισμένους οικονομικούς πόρους, ενώ από την άλλη πλευρά οι επενδυτές αναμένουν περισσότερα για τα κεφάλαια που βάζουν σε έναν κοινωνικό σκοπό (Sud et al., 2009). Αυτό έχει ως συνέπεια, να μη μπορούν πλέον να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε σχέση με τις προσδοκίες που υπάρχουν, δημιουργώντας την επιτακτική ανάγκη για εξεύρεση νέων βιώσιμων τρόπων κάλυψης των υπαρχόντων θεσμικών κενών (Dees, 1996). Σε αυτό το σημείο αναλαμβάνει δράση η κοινωνική επιχειρηματικότητα. Η διαφορά τους με τους παραδοσιακές ΜΚΟ έγκειται στο γεγονός ότι στοχεύουν στη κάλυψη κοινωνικών αναγκών που οι θεσμοί έχουν αποτύχει να εκπληρώσουν, επιδιώκοντας όμως τη βιωσιμότητά της επιχειρηματικής τους δράσης. Δημιουργούν δηλαδή πρόσθετη (κοινωνική) αξία και ταυτόχρονα αποκτούν κέρδη, μετατοπίζοντας αποτελεσματικότερα τους πόρους σε άλλους τομείς. (Mair&Martí, 2006).

Κοινωνική αξία παράγεται επιπλέον από την δυνατότητα που έχουν να ενσωματώνουν τις επιδράσεις εκείνες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που η αγορά δε λαμβάνει υπόψη (Santos, 2009).

Τέλος, πρόσθετη αξία δημιουργείται από το γεγονός, ότι οι καταναλωτές γνωρίζουν ότι μέσω της αγοράς προϊόντων από μια κοινωνική επιχείρηση, συμβάλλουν στην επίτευξη κοινωνικών σκοπών και ως εκ τούτου είναι πρόθυμοι να διαθέσουν περισσότερα χρήματα για την απόκτηση προϊόντων ή υπηρεσιών, σε σχέση με αυτά των συμβατικών επιχειρήσεων. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων, να εξασφαλίζεται η συνέχιση των δραστηριοτήτων τους με όλα τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρουν.

### **2.3 Η μελέτη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην ακαδημαϊκή κοινότητα**

Η ιδέα της δημιουργίας κοινωνικής αξίας μέσω των επιχειρήσεων έχει τις ακαδημαϊκές της ρίζες στον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Ωστόσο, μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990 η ακαδημαϊκή προσοχή στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα ήταν σποραδική και μόνο λίγες εργασίες

είχαν δημοσιευτεί (Parker, 1954; Eppstein, 1964; Hage & Aiken 1970). Ο Davis μέσα από άρθρο του που δημοσιεύθηκε το 1973, μίλησε για την επικράτηση αντικρουόμενων απόψεων, σε σχέση με τις κοινωνικές ευθύνες που θα πρέπει να έχουν ή όχι οι επιχειρήσεις. (Davis, 1973). Υπήρξαν δηλαδή μελετητές, ένας από τους οποίους ήταν ο Milton Friedman (1962), που έβλεπαν τη κοινωνική ευθύνη ως απειλή για την ελεύθερη αγορά. Στον αντίποδα, άλλοι μελετητές θεωρούσαν ως βασική ευθύνη των επιχειρήσεων τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Η έρευνα από το χρονικό αυτό σημείο και ύστερα επικεντρώνεται συστηματικά σε δραστηριότητες ΕΚΕ. Στο πλαίσιο της διαχείρισης ΜΚΟ, αξίζει να αναφερθεί η άποψη του Dennis R. Young, ο οποίος παρομοίασε τους επιχειρηματίες των ΜΚΟ με τους μάνατζερ των συμβατικών επιχειρήσεων, θέτοντας ως κοινό άξονα τη καινοτομία που χαρακτηρίζει τις δράσεις τους (Young, 1986, όπως αναφέρεται από τον Light, 2005, σ. 2).

Στη δεκαετία του 1980, ο ακαδημαϊκός κόσμος εξακολουθούσε να αμφιβάλλει για το θέμα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Για παράδειγμα, στο Harvard Business School αποθαρρύνθηκε συστηματικά η ιδέα της εισαγωγής μαθημάτων για την κοινωνική επιχειρηματικότητα στο πρόγραμμα σπουδών. Έτσι, η δεκαετία του 1980 θεωρείται ως μια περίοδος στην οποία η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν κέρδισε σημαντικό έδαφος στο πεδίο της έρευνας (Eakin, 2003).

Προς το τέλος της δεκαετίας του 1990, η εργασία του Dees με τίτλο "The Meaning of Social Entrepreneurship" (1998) προσέλκυσε ιδιαίτερη προσοχή. Από τότε μέχρι σήμερα το ερευνητικό ενδιαφέρον για το πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αυξάνεται συνεχώς. Διάφορες σχολές εισήγαγαν τα πρώτα μαθήματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας και σημαντικά ερευνητικά κέντρα ασχολήθηκαν με το θέμα (Defourney & Nyssens, 2008).

## 2.4 Προσδιορίζοντας τη κοινωνική επιχειρηματικότητα

Η ίδια η οριοθέτηση της έννοιας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας προκαλεί σημαντικούς και γόνιμους προβληματισμούς. Σύμφωνα με τον Swedberg «η κοινωνική επιχειρηματικότητα θα μπορούσε να οριστεί ως μια μορφή δυναμικής συμπεριφοράς σε έναν μη οικονομικό κοινωνικό τομέα» (Swedberg 2006). Ο Dees αναφέρει ότι «οι

*κοινωνικοί επιχειρηματίες αποτελούν ένα είδος του γένους των επιχειρηματιών»* (Dees, 1998, σ. 2). Κατά την άποψη των Dacin et al. (2010), η κοινωνική επιχειρηματικότητα σχετίζεται ή ενσωματώνεται σε άλλες μορφές επιχειρηματικότητας. Ειδικότερα, αναφέρουν τους παρακάτω τέσσερις τύπους επιχειρηματικότητας:

- *συμβατική επιχειρηματικότητα/συμβατικός επιχειρηματίας*, ως παράγοντας που επιτρέπει ή θέτει σε εφαρμογή ένα όραμα βασισμένο σε νέες ιδέες προκειμένου να δημιουργήσει επιτυχημένες καινοτομίες. Η κυρίαρχη οργανωτική μορφή είναι προσανατολισμένη στο κέρδος.
- *θεσμική επιχειρηματικότητα/θεσμικός επιχειρηματίας*, ως παράγοντας που κινητοποιεί πόρους για να επηρεάσει ή να αλλάξει θεσμικούς κανόνες προκειμένου να υποστηρίξει ή να αλλάξει έναν υφιστάμενο θεσμό ή να δημιουργήσει έναν νέο. Η επικρατούσα οργανωτική μορφή είναι προσανατολισμένη στο κέρδος, ενώ το πρωταρχικό κίνητρο (στόχος) είναι η θεσμική μεταρρύθμιση ή η ανάπτυξη.
- *πολιτιστική επιχειρηματικότητα/πολιτιστικός επιχειρηματίας*, ως άτομο που εντοπίζει μια ευκαιρία και ενεργεί βάσει αυτής προκειμένου να δημιουργήσει κοινωνική, πολιτιστική ή οικονομική αξία. Μπορεί να έχει κερδοσκοπική ή μη μορφή και η προώθηση του πολιτιστικού στοιχείου αποτελεί το πρωταρχικό κίνητρο (στόχος).
- *κοινωνική επιχειρηματικότητα*, ως φορέας που στοχεύει στην αντιμετώπιση αδυναμιών και προβλημάτων της κοινωνίας, μέσα από επιχειρηματικές δράσεις. Η οργανωτική της μορφή δεν είναι μόνο μη κερδοσκοπική, αλλά μπορεί να σκοπεύει και στο κέρδος. Ωστόσο, το πρωταρχικό της κίνητρο (στόχος), παραμένει η ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

Οι Zahra et al., σε μία προσπάθεια να ορίσουν τη κοινωνική επιχειρηματικότητα, αναφέρουν σχετικά: *«Κάθε ορισμός, μέτρηση ή αξιολόγηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας θα πρέπει να αντανακλά τόσο κοινωνικές όσο και οικονομικές εκτιμήσεις»* (Zahra et al. 2009, σ. 522). Συνεχίζοντας, επιδιώκουν να αποτυπώσουν τον παραπάνω ορισμό με τη παρακάτω σχέση:

$$(TW) = (EW) + (SW) \text{ (Σχέση 1)}$$

Όπου TW είναι ο Συνολικός Πλούτος, EW είναι ο Οικονομικός Πλούτος και SW είναι ο Κοινωνικός Πλούτος.

Σύμφωνα με τη σχέση 1, σε κάθε κοινωνική επιχείρηση ο συνολικός πλούτος προκύπτει από ενδεχόμενους συνδυασμούς ανάμεσα σε δύο διαστάσεις, αυτής του οικονομικού πλούτου και αυτής του κοινωνικού. Ωστόσο, για να είναι ολοκληρωμένος ο υπολογισμός του, θα πρέπει να συνεκτιμηθούν η οικονομική αξία (EV) και η κοινωνική (SV) καθώς και το οικονομικό κόστος (EC) όσο και το κοινωνικό (SC). Καθώς όμως στις κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως και σε κάθε άλλη μορφή επιχείρησης, υπάρχει συχνά στενότητα στους διαθέσιμους πόρους, είναι απαραίτητο να συμπεριληφθεί επιπλέον το κόστος ευκαιρίας (OC). Ως εκ τούτου προκύπτει η σχέση 2, βάσει της οποίας υπολογίζεται ο Συνολικός Πλούτος:

$$TW = EV + SV - (EC + OC + SC) \text{ (Σχέση 2)}$$

*«Χρησιμοποιημένο με αυτόν τον τρόπο, το πρότυπο υπολογισμού συνολικού πλούτου μπορεί να είναι χρήσιμο για τους μελετητές και τους επαγγελματίες για την αξιολόγηση τόσο των οικονομικών όσο και των κοινωνικών ευκαιριών και εγχειρημάτων» (Zahra et al., 2009).*

## 2.5 Ο κοινωνικός επιχειρηματίας

Το τελευταίο διάστημα πλήθος μελετών στρέφονται κυρίως στο ρόλο του κοινωνικού επιχειρηματία και λιγότερο στην οικονομική διάσταση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό γίνεται απόλυτα κατανοητό, καθώς έχει αποδειχθεί ότι ο κοινωνικός επιχειρηματίας με τη καινοτόμο δράση που αναλαμβάνει καθίσταται «παράγοντας αλλαγής και κινητήρας» της οικονομικής ανάπτυξης, ενώ ακόμη είναι σε θέση να διαμορφώσει ένα νέο τοπίο στο οικονομικό και κοινωνικό τομέα (Schwab&Malleret, 2020). *«Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες υπήρχαν πάντα. Αλλά στο παρελθόν τους αποκαλούσαν οραματιστές, ανθρωπιστές, φιλόανθρωπους, μεταρρυθμιστές, αγίους ή απλώς μεγάλους ηγέτες» (Bornstein & Davis, 2010).*

Για τον κοινωνικό επιχειρηματία έχουν διατυπωθεί πλήθος ορισμών, μερικοί εκ των οποίων είναι οι ακόλουθοι:

*«Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι η απαραίτητη διορθωτική δύναμη. Είναι επιχειρηματίες που αλλάζουν το σύστημα. Και από βαθιά μέσα τους, και ως εκ τούτου με το έργο τους, δεσμεύονται για το καλό όλων» (K. Polanyi).*

*«Ο καθένας που τολμά να επιχειρήσει δημιουργώντας επαγγελματικές ευκαιρίες για τον ίδιο και τους άλλους, έχοντας στο επίκεντρο των δράσεών του τον άνθρωπο, τον πλανήτη, αλλά και το κέρδος, είναι ένας εν δυνάμει κοινωνικός επιχειρηματίας» (Virjan, 2012).*

*«Οδηγούνται από μια κοινωνική αποστολή και από την επιθυμία να βρεθούν καινοτόμοι τρόποι επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων, που έχουν παραμεληθεί είτε από την αγορά είτε από τον δημόσιο τομέα» (J. Defourn).*

Οι παραπάνω ορισμοί περιέχουν λέξεις όπως «καινοτομία», «αλλαγή» και «δημιουργία», οι οποίες χαρακτηρίζουν κάθε κοινωνικό επιχειρηματία. Τα χαρακτηριστικά της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, είναι υπεύθυνα για την ικανότητά τους να εντοπίζουν ευκαιρίες και να καλύπτουν κενά που αφήνουν ακάλυπτες κοινωνικές ανάγκες.

Άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κοινωνικού επιχειρηματία αποτελούν **η ικανότητά τους για συλλογική εργασία, για αξιολόγηση των υπόλοιπων μελών της ομάδας τους και αναγνώριση των ιδιαίτερων δεξιοτήτων τους, με στόχο την αξιοποίησή τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό.** Επιπλέον, διακρίνονται για την **υπομονή και επιμονή** τους σε σχέση με την επίτευξη των στόχων τους, καθώς η υλοποίηση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης απαιτεί περισσότερο χρόνο από μία συμβατική. Μπορούν να **προσαρμόζονται με ευκολία** στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι **αξιοπίστοι και οραματιστές.** Τέλος, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν τις **απαραίτητες διοικητικές δεξιότητες,** ώστε να εξασφαλίσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό βιωσιμότητα στην επιχείρηση.

Θα λέγαμε λοιπόν, ότι ο κοινωνικός επιχειρηματίας, έχει όλες εκείνες τις δεξιότητες και ικανότητες ενός επιχειρηματία με τις οποίες μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αναπτυξιακή πορεία, συγχρόνως όμως διακατέχεται από **κοινωνική ευαισθησία.** Έχει το ίδιο όραμα με τον «κοινό» επιχειρηματία, στοχεύει στα ίδια οικονομικά αποτελέσματα με αυτόν, οι πρακτικές ωστόσο που υιοθετεί για να τα πετύχει διαφέρουν, όπως επίσης διαφορετική είναι και η αντίληψή του για το τι αποτελεί κέρδος για την επιχείρησή του.

## 2.6 Η κοινωνική επιχείρηση

Σε αναλογία με τους όρους Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Κοινωνικός Επιχειρηματίας, πολλοί μελετητές έχουν επιχειρήσει να εξετάσουν τον όρο της κοινωνικής επιχείρησης, η θεσμοθέτηση του οποίου είναι αρκετά πρόσφατη και τοποθετείται στην Ευρώπη κατά τη δεκαετία του 1990, περίοδο κατά την οποία έκαναν την εμφάνισή τους, οργανώσεις με διαφορετική μορφή από αυτή των έως τότε φορέων της Κοινωνικής Οικονομίας. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), κοινωνική επιχείρηση είναι : *«Οποιαδήποτε ιδιωτική δραστηριότητα συνδεδεμένη με το δημόσιο συμφέρον, οργανωμένη με επιχειρηματική στρατηγική αλλά που ο κύριος σκοπός της δεν είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά η επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών και κοινωνικών στόχων και η οποία έχει την ικανότητα να εισάγει καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανεργίας»*. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, κάθε οργάνωση **με κοινωνικό σκοπό** αποτελεί κοινωνική επιχείρηση, εφόσον επιδιώκει την υλοποίηση οικονομικών και κοινωνικών στόχων, χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους και επιτυγχάνει τη κάλυψη κοινωνικών αναγκών, ιδίως όσες σχετίζονται με τη κοινωνική ένταξη. Αποτελούν μέρος της κοινωνικής οικονομίας, σέβονται τις αρχές της και χρησιμοποιούν τα οικονομικά τους αποτελέσματα για κοινωνικούς λόγους.

Τα χαρακτηριστικά των Κοινωνικών Επιχειρήσεων τις διαφοροποιούν τόσο από τους παραδοσιακούς Συνεταιρισμούς όσο και από τους ΜΚΟ. Η διαφοροποίησή τους γίνεται κυρίως με βάση τον τρόπο που διαχειρίζονται τα κέρδη τους. Ειδικότερα, οι ΜΚΟ δε διανέμουν τα κέρδη στα μέλη τους σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς Συνεταιρισμούς. Μεταξύ των δύο παραπάνω, δραστηριοποιούνται οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις, για τις οποίες προβλέπεται μεν κάποια διανομή των κερδών τους σε μέλη τους, μόνο και εφόσον όμως έχουν πρώτα επιτευχθεί οι κοινωνικοί τους στόχοι.

Έκτος όμως από το παραπάνω χαρακτηριστικό τους, οι Κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν και άλλα **κοινά στοιχεία** μεταξύ τους:

- **Αυτονομία και ανεξαρτησία από φορείς του Δημοσίου τομέα.**
- **Εστίαση στο κοινωνικό συμφέρον.**
- **Οικονομική βιωσιμότητα και αυτάρκεια.**

- **Επανεπένδυση κερδών για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων τους και πρόβλεψη για περιορισμένη διανομή τους σε μέλη τους.**
- **Αίσθημα ευθύνης απέναντι στη Κοινωνία.**

Εν τέλει, η ίδια η **κουλτούρα τους**, είναι αυτή που τις διαχωρίζει από κάθε άλλη μορφή επιχείρησης, οργάνωσης και συνεταιρισμού, η οποία θέτει ως επίκεντρο της λειτουργίας τους τις έννοιες της προσφοράς στον άνθρωπο και στη κοινωνία, της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και του εθελοντισμού.

Σε σχέση με τη μορφή που συνηθίζεται να έχουν, στη χώρα μας συναντάμε κυρίως τους **Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς Επιχειρήσεων (ΚοινΣΕπ)**, στους οποίους εντάχθηκαν και οι **Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ)**. Μεγάλο μέρος καταλαμβάνουν επίσης αυτές με τη μορφή **Συνεταιρισμών, Αστικών Μη Κερδοσκοπικών Εταιρειών (ΑΜΚΕ) ή επιχειρήσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Κάθε εταιρεία** (ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, ανώνυμη ή περιορισμένης ευθύνης), **μπορεί να αποτελέσει κοινωνική επιχείρηση, αρκεί να πληρούνται οι αντίστοιχες προϋποθέσεις.**

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα των κοινωνικών επιχειρήσεων αποτελεί η δυνατότητα που έχουν να δραστηριοποιούνται σε οποιοδήποτε τομέα επιθυμούν (παραγωγικό, εμπορικό, κλπ). Ως εκ τούτου, δεν έχουν κανένα περιορισμό σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτουν στην αγορά και επομένως μπορούν να έχουν ισότιμη πρόσβαση σε αυτή με οποιαδήποτε άλλη μορφή επιχείρησης. Αυξάνοντας τα κέρδη τους πλησιάζουν όλο και περισσότερο στην υλοποίηση του πρωταρχικού κοινωνικού σκοπού τους, αφού τα επανεπενδύουν επιδιώκοντας τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αν θέλαμε να ορίσουμε ένα πεδίο άσκησης των δραστηριοτήτων των κοινωνικών επιχειρήσεων, αυτό θα ήταν ανάμεσα στους δημόσιους φορείς και στην ελεύθερη αγορά. Ενώ δηλαδή, έχουν όλες αυτές τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που τις καθιστούν επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, το σημαντικό κοινωνικό τους έργο, τους δίνει μια νέα υβριδική μορφή.

Για το κλείσιμο της παρούσας υποενότητας, επιλέξαμε την αναφορά στον Dees, ο οποίος αναφέρει σχετικά ότι: *«οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι το βασικό διακριτικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής επιχείρησης είναι πως οι κοινωνικοί στόχοι και η*



ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΚΟΙΣΠΕ «Η ΕΙΚΟΝΑ»  
ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

*κοινωνική τους κυριότητα συνδυάζονται με τη βιωσιμότητα των εμπορικών τους συναλλαγών».* (Harding, 2004).

## Κεφάλαιο 3: Επιχειρησιακός σχεδιασμός

### 3.1 Εισαγωγή

Μια επιχείρηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων της είναι αναγκαίο να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών με συστηματικό τρόπο, μια διαδικασία που ονομάζεται επιχειρησιακός σχεδιασμός. Ο επιχειρηματίας αρχικά θα πρέπει να προσδιορίσει τους στόχους που θέλει να πετύχει, στη συνέχεια να αξιολογήσει τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προβλέψει ενδεχόμενες μελλοντικές αλλαγές του. Έπειτα θα πρέπει να αξιολογήσει τα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησής του (οργανωτικά, υλικά, οικονομικά), κυρίως ως προς τη «δύναμη» που έχουν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος ή να τη προφυλάξουν από ενδεχόμενες απειλές. Ως εκ τούτου θα πρέπει να φροντίσει για την ύπαρξη εναλλακτικών δράσεων και να εξασφαλίσει τη καλύτερη δυνατή καθώς και να καταρτίσει προγράμματα και διαδικασίες για να μπορέσει να προβεί στις επιθυμητές ενέργειες. Τέλος, πολύ σημαντική είναι η ύπαρξη αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του επιχειρησιακού σχεδίου, ώστε είτε να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες είτε να αλλάξει το ίδιο το σχέδιο (Bittel, R., 2011).

### 3.2 Σκοπιμότητα και οφέλη

Προβαίνοντας στην ανάλυση των μερών του επιχειρησιακού σχεδίου, δίνεται η δυνατότητα στον επιχειρηματία, να εντοπίσει και να αξιολογήσει ενδεχόμενους κινδύνους, καθώς και να ελέγξει αν υπάρχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να μπορέσει αυτό να υλοποιηθεί, μεγιστοποιώντας τις πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησής του και την εξασφάλιση κέρδους. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο μπορεί να συγκριθεί με έναν οδικό χάρτη: δείχνει σε κάποιον που βρίσκεται και που θα καταλήξει. Στη πορεία αυτή αποκαλύπτονται εμπόδια που ενδέχεται να προκύψουν ή πρακτικές που δεν είναι κατάλληλες ώστε να γίνουν οι αναγκαίες αλλαγές. **Τα αδύναμα στοιχεία αναγνωρίζονται εγκαίρως και με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να μετατραπούν σε πλεονεκτήματα.** Επιπλέον, όλες οι διαφωνίες των ενδιαφερόμενων μελών γίνονται κατά την εκπόνησή του και ως εκ τούτου φανερώνουν **την αποδοχή ή μη κάθε δράσης της**

**επιχείρησης** από πλευράς τους, ώστε στη περίπτωση ύπαρξης μεγάλου ποσοστού διαφωνιών, να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Ακόμη, μέσω της εκπόνησης επιχειρησιακού σχεδίου και ειδικότερα μέσα από την εφαρμογή προϋπολογιστικών ειδικών μεθόδων, ο επιχειρηματίας μπορεί να υπολογίσει **αν θα χρειαστεί χρηματοδότηση και το ποσό αυτής**, ενώ ταυτόχρονα η γνώση **αυτή αυξάνει τη πιστοληπτική της ικανότητα**, προσελκύνοντας πιο εύκολα πιθανούς επενδυτές. Τέλος, η εξέταση μέσω του επιχειρησιακού σχεδίου, της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, η γνώση του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά και ανάλυση του κλάδου δραστηριοποίησής της **ελαχιστοποιεί τον επιχειρηματικό κίνδυνο για αυτή**.

Εκτός όμως από τα οφέλη που συνεπάγεται η σύνταξή του για τον ίδιο τον επιχειρηματία, υπάρχουν άλλες τρεις κατηγορίες ενδιαφερόμενων που ωφελούνται, με διαφορετικό τρόπο η κάθε μία. Πρόκειται για **τα στελέχη της επιχείρησης ή οργανισμού, τους μελλοντικούς επενδυτές ή πιστωτές και τέλος εργαζόμενους, συμβούλους ή εταίρους**.

Τα **ανώτερα στελέχη** ωφελούνται, καθώς έχοντας ως οδηγό έναν αναλυτικό επιχειρησιακό σχεδιασμό που ανταποκρίνεται στη πραγματικότητα, καθίσταται ευκολότερη η διοίκηση της επιχείρησης / οργανισμού και μπορούν να πετύχουν τις μέγιστες επιδόσεις, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο εισόδημα και φήμη. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο είναι εξίσου σημαντικό για τους **επενδυτές / πιστωτές**, καθώς τους βοηθά να συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες και να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους, σε επιχειρήσεις / οργανισμούς με σημαντικά περιθώρια επιτυχίας, μειώνοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους για αυτά. Τέλος, σε σχέση με **τους εργαζόμενους / εταίρους / συμβούλους**, το επιχειρησιακό σχέδιο, τους εγγυάται ότι η απασχόλησή τους στην εν λόγω επιχείρηση / οργανισμό, θα τους επιφέρει τα αναμενόμενα για αυτούς κέρδη. Σύμφωνα με τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι οι τέσσερις κατηγορίες εμπλεκόμενων έχουν τις δικές τους προσδοκίες και συγκεκριμένα ενδιαφέροντα, τα οποία θα πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη διαδικασία εκπόνησης του επιχειρησιακού σχεδίου (Bragã, et al., 2013).

### 3.3 Δομή

Δεν υπάρχει μια σταθερή δομή του επιχειρησιακού σχεδίου, αντίθετα μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις απαιτήσεις πληροφοριών στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί. Ωστόσο, έχουν παρατηρηθεί πολλά **κοινά στοιχεία** στα περισσότερα από αυτά. Ειδικότερα, τα περισσότερα επιχειρησιακά σχέδια περιλαμβάνουν **τη περίληψη του, το σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης, τη περιγραφή των προϊόντων ή / και υπηρεσιών που θα προσφέρει, τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί σε σχέση ειδικά με τη προώθηση των προϊόντων της, την ύπαρξη ή μη ανταγωνιστών στην ευρύτερη περιοχή καθώς και μελλοντικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την οικονομική της βιωσιμότητα.** (Schmoke&Allen, 1989).

Αναλυτικότερα, τα κοινά στοιχεία που συναντώνται στα περισσότερα επιχειρησιακά σχέδια είναι τα εξής:

- 1. Περίληψη του επιχειρησιακού σχεδιασμού:** η περίληψη αποτελεί το αρχικό μέρος του σχεδιασμού, το οποίο θα πρέπει να κατορθώσει να κεντρίσει το ενδιαφέρον των άμεσα ενδιαφερομένων. Σε αυτό το μέρος συναντάμε τη περιγραφή του **οράματος** της επιχείρησης, του **σκοπού** και των **στόχων** της και κάποια επιχειρήματα για τους λόγους μελλοντικής επιτυχίας της. Επιπλέον, γίνεται μία σύντομη παρουσίαση των προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρονται, καθώς και των αναμενόμενων θετικών αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την επιχειρηματική της δράση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι μολονότι παρουσιάζεται στην αρχή του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που περιέχει έχουν αντληθεί από όλα τα επόμενα κεφάλαια.
- 2. Εσωτερικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τη **περιγραφή** της επιχείρησης, το **όραμά** της αναλυτικά, τα **δυνατά σημεία** της, τη **τοποθεσία** στην οποία βρίσκεται η έδρα της και στη περίπτωση των ήδη υπαρχουσών, το **ιστορικό** της λειτουργίας της. Επιπροσθέτως, παρουσιάζονται το **οργανόγραμμα** της, οι **ανθρώπινοι πόροι** της, ενώ αναλύονται εκτενώς τα **προϊόντα** προς διάθεση και οι προσφερόμενες **υπηρεσίες** της, οι **στόχοι** της και **κάθε μία από τις δραστηριότητές της.**
- 3. Εξωτερικό περιβάλλον:** Περιγράφεται αναλυτικά η **αγορά** και οι ευκαιρίες που προσφέρει, εξετάζονται οι **υφιστάμενες ανάγκες και τάσεις** της αγοράς, καθώς και τα **κίνητρα των πελατών**, αναλύεται ο **κλάδος δραστηριοποίησης** της και ο

**ανταγωνισμός** που επικρατεί. Ειδικότερα, ορίζεται και αναλύεται η αγορά και οι ευκαιρίες που αυτή προσφέρει, ενώ παράλληλα συντελείται η **τμηματοποίηση της**, κατά την οποία εντοπίζονται οι ανάγκες των καταναλωτών. Ως εκ τούτου, διερευνάται η ύπαρξη ή μη πελατών κατάλληλων για την επιχείρηση, οι οποίοι θα αποτελέσουν τους πελάτες στόχο της. Οι τάσεις που επικρατούν στην αγορά και οι στρατηγικές που ακολουθούνται από αντίστοιχες επιχειρήσεις, αποκαλύπτουν σημαντικά στοιχεία για το βαθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί, ενώ ιδιαίτερα σημαντικές πληροφορίες λαμβάνουμε από την ανάλυση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησής της, αλλά και από την ανάλυση του ίδιου του κλάδου. Η ανάλυση του ανταγωνισμού είναι αρκετά σύνθετη και αφορά μια πληθώρα διαφορετικών παραμέτρων. Οποσδήποτε ένα επιχειρησιακό σχέδιο θα πρέπει να εξετάζει το επίπεδο του υφιστάμενου αλλά και μελλοντικού ανταγωνισμού του κλάδου της, τα εμπόδια που ενδεχομένως θα συναντήσει κατά την είσοδό της στην αγορά και κάθε άλλο παράγοντα που προέρχεται από τον κλάδο στον οποίο θα δραστηριοποιηθεί και ενδέχεται να επηρεάσει τη λειτουργία της, τη βιωσιμότητά της και να παρεμποδίσει την επίτευξη των στόχων της.

**4.** Το τέταρτο σύνθετο στοιχείο ενός επιχειρηματικού σχεδίου αφορά την **στρατηγική** και την εφαρμογή αυτής. Ειδικότερα εξετάζεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί σε σχέση με τις **πωλήσεις, τη τιμολόγηση και τη προώθηση** των προϊόντων και υπηρεσιών της, η **τοποθεσία που θα επιλεγεί και η δυνατότητα ανατροφοδότησης σε σχέση με τους πελάτες της**.

**5. Η ομάδα διαχείρισης:** Το πέμπτο βασικό σημείο του επιχειρησιακού σχεδίου είναι η ανάλυση της ομάδα διαχείρισης. Πράγματι, η οργανωτική υποδομή και τα άτομα που εμπλέκονται στην υλοποίηση του σχεδίου είναι κεντρικής σημασίας για την επιτυχία αυτού. Έτσι, η παρουσίαση και ανάλυση της ομάδας διαχείρισης αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα ενός επιχειρηματικού πλάνου (Schmoke&Allen, 1989).

**6. Οικονομικό πλάνο:** Τέλος, απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη στο επιχειρησιακό σχέδιο, οικονομικού πλάνου. Σε αυτό αφενός περιλαμβάνονται τα **οικονομικά στοιχεία** της επιχείρησης και αφετέρου γίνεται μια **προσπάθεια αποτύπωσης των μελλοντικών αποδόσεών της**. Το οικονομικό πλάνο είναι αυτό που θα συμβάλει στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη διάθεση του αρχικού επενδυτικού κεφαλαίου, την αναγκαιότητα ή μη χρηματοδότησης και τη δυνατότητα που έχει η επιχείρηση για τη τελευταία και τέλος για

την πραγματοποίηση ή μη της επιχειρηματικής ιδέας. Συμπερασματικά ένα ολοκληρωμένο οικονομικό πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σε σχέση με το κόστος της επένδυσης, την **ανάγκη και τις δυνατότητες χρηματοδότησης, προβλέψεις κεφαλαίων, ταμειακών ροών και ισολογισμών**, ενώ απαραίτητη κρίνεται η **ανάλυση νεκρού σημείου**, το οποίο μας δείχνει πόσες πωλήσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν κατ' ελάχιστον ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στα λειτουργικά της έξοδα.

### 3.4 Αρχές

Σε αυτή την ενότητα μελετήσαμε μεταξύ των άλλων, τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού, τη σκοπιμότητα και τα οφέλη αυτού καθώς και τη δομή που συνηθίζεται να έχει. Όλα τα παραπάνω μπορούν να μεταβάλλονται σε αντίθεση με τις **Αρχές** που διέπουν κάθε επιχειρησιακό σχέδιο, οι οποίες είναι σταθερές και είναι οι κάτωθι (Bittel, R., 2011):

- Να γίνεται πριν από κάθε άλλη ενέργεια. Δεδομένου ότι κάθε ενέργεια αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ο σχεδιασμός θα πρέπει να αποτελεί την αφετηρία κάθε άλλης ενέργειας, όπως είναι η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος.
- Να αφορά όλα τα διευθυντικά στελέχη, ανεξάρτητα από τη θέση που έχουν στην ιεραρχία της Διοίκησης.
- Να είναι αποτελεσματικός ως προς την υλοποίηση των στόχων του και σε σχέση πάντα με το κόστος και το χρόνο που δαπανήθηκαν.
- Να μην είναι άκαμπτος αλλά να συνυπολογίζει την αβεβαιότητα του μέλλοντος. Θα πρέπει δηλαδή να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει μελλοντικές απρόβλεπτες συνθήκες.
- Να βασίζεται σε τεκμηριωμένες παραδοχές. Παρά την αβεβαιότητα του μέλλοντος, κάθε απόφαση θα πρέπει να στηρίζεται σε βάσιμες υποθέσεις για κάθε παράμετρο.
- Να είναι δεσμευτικός για όλους σε όλη τη διάρκεια μέχρι να προκύψουν τα πρώτα αποτελέσματα.

- Να επανεξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ιδίως όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά.

### 3.5 Εργαλείο ανάλυσης SWOT

Ένα από τα πλέον γνωστά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ανάλυση SWOT, την οποία χρησιμοποιούμε όταν θέλουμε να προβούμε στην ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, σε μία προσπάθεια να ληφθούν αποφάσεις, σχετικές με την ίδρυση και λειτουργία της. Ειδικότερα, με την εν λόγω ανάλυση μπορεί κανείς να προβεί στη μελέτη των δυνατών (Strengths) και αδυναμιών (Weaknesses) σημείων μιας επιχείρησης, των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats) που υπάρχουν ή ενδέχεται να προκύψουν. Στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, υπάρχουν δυνατά και αδύνατα σημεία και η γνώση τους κατά τον επιχειρησιακό σχεδιασμό αποτελεί έναν οδηγό που την κατευθύνει στους στόχους της. Από την άλλη μεριά ευκαιρίες και απειλές, βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και θα πρέπει να εντοπιστούν, ώστε είτε να προσαρμοστεί η επιχείρηση σε αυτές, είτε σε κάποιες περιπτώσεις να επιδιωχθούν αλλαγές στο περιβάλλον.

Κάποια ενδεικτικά ερωτήματα που προσπαθούμε να απαντήσουμε κατά την ανάλυση SWOT είναι τα εξής:

#### **Δυνάμεις:**

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης;
- Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές υπηρεσίες που προσφέρει και τα ανταγωνιστικά προϊόντα;
- Ποιες είναι οι ικανότητες των στελεχών;

#### **Αδυναμίες:**

- Υπάρχουν στοιχεία της επιχείρησης που θα μπορούσαν να βελτιωθούν;
- Υπάρχουν στοιχεία της επιχείρησης που θα μπορούσαν να αποφευχθούν;

**Ευκαιρίες:**

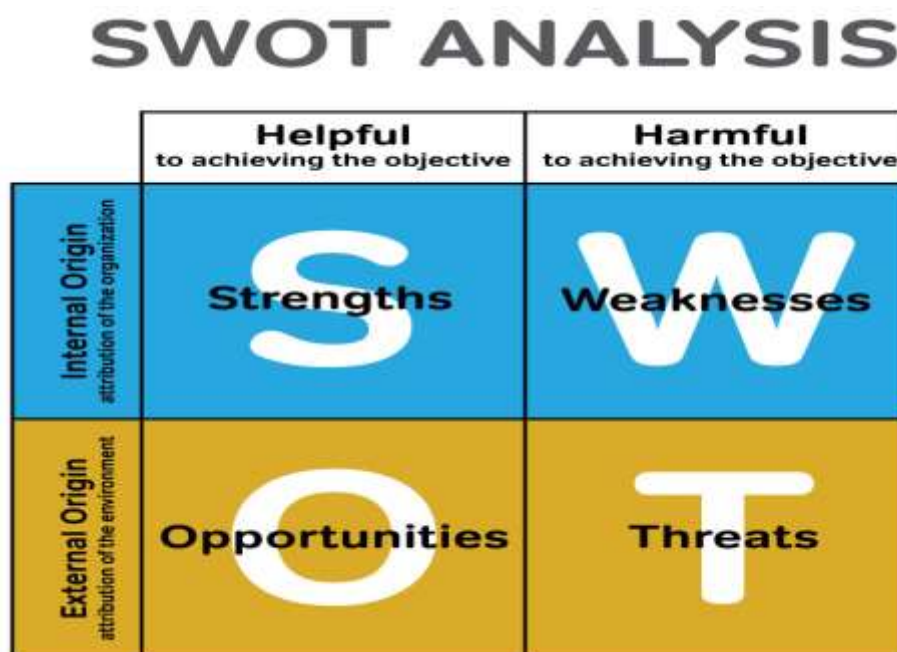
- Υπάρχουν ευκαιρίες που θα μπορούσε η επιχείρηση να επωφεληθεί από αυτές;
- Υπάρχουν τάσεις στην ευρύτερη περιοχή που θα μπορούσε η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί;

**Απειλές:**

- Υπάρχει στην ευρύτερη περιοχή ανταγωνισμός;
- Η τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της επιχείρησης;

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο τόσο για τον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό μιας νεοσυσταθείσας επιχείρησης, όσο και για την μετέπειτα αξιολόγησή της.

Σχήμα 1: SWOT ANALYSIS



Πηγή: Lumen Principles of Management



## Κεφάλαιο 4: Ψυχιατρική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα

### 4.1 Εισαγωγή

Το μοντέλο φροντίδας που επικρατούσε για πολλά χρόνια στην Ελλάδα ήταν το ασυλικό και οι συνέπειες που είχε τόσο για τους ασθενείς όσο και για το προσωπικό ήταν σημαντικές. Ωστόσο, στα παλαιότερα εκείνα έτη, κατά τα οποία επικρατούσε η άγνοια για τις ψυχικές παθήσεις και δεν υπήρχε η δυνατότητα πρόσβασης σε φαρμακευτικές θεραπείες, η ίδρυση και λειτουργία νοσηλευτικών ψυχιατρικών ιδρυμάτων αποτελούσε πράγματι μια αναπόφευκτη αναγκαιότητα. Οι συνθήκες που επικρατούσαν σε αυτά, αν τις αξιολογήσουμε στη παρούσα εποχή, ήταν αρκετά άσχημες. Το ίδιο ίσχυε για τις εγκαταστάσεις, αλλά και για τις συνολικές υπηρεσίες που παρείχαν στους νοσηλευόμενους. Ο περιορισμός των ψυχικά ασθενών εντός των φυσικών ορίων των νοσοκομείων, η μη επίτευξη των θεραπευτικών στόχων, λόγω της έλλειψης κατάρτισης στο μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού, καθώς και η άνιση προσφορά υπηρεσιών ψυχικής υγείας, λόγω της ύπαρξης ψυχιατρικών νοσοκομείων μόνο στα αστικά κέντρα, ήταν κάποιες από τις σημαντικότερες επιπτώσεις αυτού του μοντέλου. Στις παραπάνω θα πρέπει οπωσδήποτε να προστεθεί η στιγματοποίηση από τη κοινωνία των ανθρώπων με ψυχικά προβλήματα αλλά και των ίδιων των ψυχιατρικών νοσοκομείων.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, παρουσιάστηκαν ραγδαίες αλλαγές στο χώρο της ψυχικής υγείας, καθώς οι επιρροές από αντίστοιχες αλλαγές στο εξωτερικό υπήρξαν πολλές, με αποτέλεσμα την ολοκληρωτική στροφή των αντιλήψεων που επικρατούσαν έως τότε για τις ανάγκες του ψυχικά ασθενή αλλά και για τον τρόπο θεραπείας του. Οι αλλαγές αυτές θεσμοθετήθηκαν με την «Ψυχιατρική Μεταρρύθμιση» που σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας: *«είναι το σύνολο των παρεμβάσεων που επιτρέπουν στον ψυχικά ασθενή να παραμείνει ενεργός πολίτης, μέσα στο οικογενειακό του περιβάλλον, με αυτονομία, οικονομική δράση και κοινωνική ένταξη. Να έχει δηλαδή μια ζωή εντελώς διάφορη από εκείνη που έχει ο μακροχρόνια έγκλειστος στο Ψυχιατρείο»* (Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, 2001).

Η ψυχιατρική μεταρρύθμιση έχει ως κύριο σκοπό την αποασυλοποίηση του ψυχικά ασθενούς, καθώς και την ένταξη και ενσωμάτωσή του στη κοινωνία. Στο σημείο αυτό

καθίσταται απαραίτητο να αναφέρουμε ότι η έννοια της κοινωνικής ένταξης δε ταυτίζεται με την έννοια της ενσωμάτωσης, αποτελεί ωστόσο στοιχείο της διαδικασίας της. Ενώ δηλαδή η «ένταξη» δηλώνει τη τοποθέτηση του ατόμου σε μία ομάδα / κοινότητα, η «ενσωμάτωση» περιλαμβάνει όλες αυτές τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει το άτομο μέσα σε μια ομάδα / κοινότητα, όμοιες με αυτές που προβαίνουν αντίστοιχα και τα υπόλοιπα μέλη της. Ως εκ τούτου, γίνεται ο ίδιος μέλος της ομάδας / κοινότητας, απολαμβάνει τα ίδια δικαιώματα με τα υπόλοιπα μέλη και αναλαμβάνει τις ίδιες υποχρεώσεις.

## 4.2 Παράγοντες επιτυχούς ενσωμάτωσης των ψυχικά ασθενών

Για τα άτομα με ψυχικές ασθένειες, η επιτυχής ενσωμάτωσή τους στη κοινότητα, αποτελεί έναν ιδιαίτερα δύσκολο στόχο και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ο **πρώτος παράγοντας** σχετίζεται με τη **πλήρη ή μερική έλλειψη των δεξιοτήτων** μικρής και μεγαλύτερης δυσκολίας και τη δυνατότητα τους να ανακτήσουν ή αποκτήσουν. Η αιτία που οδήγησε τα άτομα με ψυχικές ασθένειες να στερούνται των κοινωνικών τους κυρίως δεξιοτήτων είναι οπωσδήποτε η φύση της ασθένειας τους, ωστόσο η διαμονή τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα στα ψυχιατρικά νοσοκομεία, μπορεί να αποφέρει αυτό το αποτέλεσμα εξίσου, και ενίοτε σε μεγαλύτερο βαθμό. Η έλλειψη επαφής με άλλους ανθρώπους, η απουσία χρηματικών ή άλλων συναλλαγών, η μη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς και άλλων υπηρεσιών και η μη συμμετοχή τους στη κάλυψη βασικών καθημερινών αναγκών, όπως είναι η προετοιμασία του γεύματος ή η καθαριότητα του χώρου τους, οδηγούν σταδιακά στην απώλεια κάθε δεξιότητας. Με βάση τα παραπάνω, θα ήταν ασφαλές να θεωρηθεί ότι ο εγκλεισμός του ψυχικά ασθενούς, προκαλεί την απώλεια των δεξιοτήτων του σε μεγαλύτερο βαθμό από την ίδια τη ψυχική νόσο (Μούγιας Α. , Γεργοπούλου Α. , Γιατράκη Α. , Λαγαρή Β. , Ριγκοριανού Κ. , 2001). Ο **δεύτερος παράγοντας** που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή ή μη ενσωμάτωση του ψυχικά ασθενούς στη κοινότητα, είναι η **στιγματοποίησή** του. Η απομόνωσή του από το συγγενικό, φιλικό και γειτονικό περιβάλλον, οδηγεί σε κοινωνική αποξένωση. Πολλές φορές το άτομο με ψυχικές παθήσεις, στη προσπάθειά του να επικοινωνήσει με άλλους ανθρώπους, υιοθετεί μοτίβα συμπεριφοράς που προκαλούν μία συγκεκριμένη αντίδραση στα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας, όχι όμως της επιθυμητής. Κατά συνέπεια,

προκειμένου να εξασφαλίσει έστω και αυτή την ελάχιστη επαφή με τους υπόλοιπους ανθρώπους, που μπορεί να αναλώνεται σε χιουμοριστικά ή άλλα παρόμοια σχόλια προς αυτόν, δεν αναπτύσσει τις κοινωνικές του δεξιότητες. Η κοινότητα θα πρέπει λοιπόν να ενημερωθεί, να ευαισθητοποιηθεί σε σχέση με τις ψυχικές ασθένειες και εν τέλει να αποδεχθεί τα άτομα που πάσχουν από αυτές. Η στιγματοποίηση των ανθρώπων με ψυχικά νοσήματα, έχει αποδειχθεί ότι εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό τους επαγγελματίες ψυχικής υγείας να επιτύχουν την ενσωμάτωσή τους στη κοινότητα και να τους βοηθήσουν να επαναποκτήσουν τις δεξιότητές τους. Ο **πολιτιστικός παράγοντας** επηρεάζει εξίσου σημαντικά τη διαδικασία απόκτησης ή ανάκτησης των δεξιοτήτων των ψυχικά ασθενών. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται κυρίως με το τόπο διαμονής των ατόμων και τη κοινωνική ομάδα από την οποία προέρχονται. Ως παράδειγμα αναφέρουμε απομονωμένες περιοχές με λίγους κατοίκους, στις οποίες δεν είναι εφικτή η ανάπτυξη κοινωνικών και λοιπών δεξιοτήτων στον ίδιο βαθμό με αυτόν που εμφανίζεται σε αντίστοιχες αστικές ή πυκνοκατοικημένες περιοχές. Αν συνυπολογίσουμε το γεγονός ότι η προσπάθεια ενσωμάτωσης των ψυχικά ασθενών γίνεται συνήθως σε μεγαλύτερες πόλεις στις οποίες βρίσκονται τα ψυχιατρεία, προκύπτει ότι καθίσταται ακόμη πιο δύσκολη η επίτευξη του στόχου, καθώς δημιουργούνται πρόσθετα εμπόδια από το νέο περιβάλλον στο οποίο τα άτομα καλούνται να προσαρμοστούν. Ένας **τελευταίος παράγοντας** που θα πρέπει να αναφερθεί, είναι ο εργασιακός. Λαμβάνοντας υπόψη ότι υπάρχουν επαγγέλματα που εκλείπει κάθε κοινωνική δεξιότητα, ενώ άλλα βασίζονται αποκλειστικά σε αυτές, κατά το δεύτερο στάδιο της επαγγελματικής αποκατάστασης, η οποία αποτελεί μέρος της ενσωμάτωσης, οι ασθενείς θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην απόκτηση των κοινωνικών τους δεξιοτήτων ανάλογες με τη φύση του επαγγέλματος τους και τις δυνατότητες που αυτό τους παρέχει σε σχέση με τη κοινωνικοποίησή τους (Μούγιας Α., Γεωργοπούλου Α., Γιαπράκη Α., Λαγαρή Β., Ριγκοριάνου Κ., (2001).

### 4.3 Πρόγραμμα «Ψυχαργός»

Το πρόγραμμα της ψυχιατρικής μεταρρύθμισης (Ν. 1397/1983) που είχε ως πρωταρχικό σκοπό την ένταξη και ενσωμάτωση στη κοινωνία των ψυχικά ασθενών, καθώς και την εργασιακή τους επανένταξη, ονομάστηκε «Ψυχαργός» και είχε διάρκεια δέκα ετών. Η

επιλογή του ονόματος έγινε σε μία προσπάθεια **παρομοίωσης της επιστροφής των ψυχικά ασθενών στη κοινότητα, με την επιστροφή του χρυσόμαλλου δέρατος**. Ωστόσο, οι συνθήκες και προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος Ψυχαργός, είχαν ήδη τεθεί με την εφαρμογή του **Κανονισμού 815/84**, ο οποίος μεταξύ άλλων προέβλεπε τη **δημιουργία νέων δομών ψυχικής υγείας**, εκτός του χώρου των Ψυχιατρικών Νοσοκομείων, **στοχεύοντας** στην αποασυλοποίηση των ασθενών, στη κοινωνική αποκατάσταση και επανένταξη τους.

Με το τέλος της Α' φάσης του προγράμματος Ψυχαργός είχαν ήδη φανεί τα πρώτα θετικά αποτελέσματα του. Ωστόσο, κατά την προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του, που σύμφωνα με το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας (1997), ήταν η αποασυλοποίηση μεγάλου αριθμού ασθενών από τα Ψυχιατρικά Νοσοκομεία, η προώθηση υπηρεσιών ψυχικής υγείας στις Κοινότητες και η παροχή περισσότερο εξειδικευμένων υπηρεσιών ανάλογα με την υποομάδα κάθε ασθενούς, προέκυψαν αρκετές δυσκολίες και αποκαλύφθηκαν εμπόδια, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο **επιτακτική την ανάγκη συνέχισης του προγράμματος και αναθεώρησής του**. Ως εκ τούτου, κατά τη περίοδο 2001 έως 2010 υλοποιήθηκε η Β' φάση του προγράμματος, κατά την οποία τέθηκαν οι κάτωθι στόχοι:

- Κλείσιμο τεσσάρων (4) μεγάλων ψυχιατρικών νοσοκομείων.
- Μείωση του χρόνου παραμονής σε ψυχιατρικά νοσοκομεία των ασθενών σε ποσοστό τουλάχιστον 40%.
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη δικτύου στη Κοινότητα για τις μονάδες ψυχικής υγείας.
- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των μελών της κοινότητας σε σχέση με τη «στιγματοποίηση» των ψυχικά ασθενών και προώθηση του εθελοντισμού για θέματα αποκατάστασής τους.
- **Ίδρυση Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοιΣΠΕ) και Μονάδων Επαγγελματικής Επανάταξης, ένα σε κάθε Τομέα Ψυχικής Υγείας, με στόχο την επαγγελματική ένταξη των ψυχικά ασθενών.**

Ο τελευταίος στόχος που αφορά **στην επαγγελματική ένταξη** των ψυχικά ασθενών μέσω Κοινωνικών Συνεταιρισμών - Επιχειρήσεων, αποτέλεσε ένα **ορόσημο** σε σχέση με την αντιμετώπισή τους από τη κοινωνία.

Ωστόσο, η ιδέα της εργασίας και της απασχόλησης των ατόμων με ψυχικές παθήσεις δεν ήταν καινούρια, ιδιαίτερα για ορισμένες χώρες του εξωτερικού, όπου ανάλογες προσπάθειες προώθησης της απασχόλησης και της εργασίας τους, είχαν ήδη γίνει κατά τη διάρκεια των μέσων του 19<sup>ου</sup> αιώνα και των πρώτων χρόνων του 20<sup>ου</sup>. Ειδικότερα, τη περίοδο αυτή η πλειονότητα των ψυχιατρικών νοσοκομείων ακολουθούσε μία πολιτική απασχόλησης των ασθενών τους, σε εργασίες αγροτικές ή σε εργασίες που είχαν σχέση με τις βιοτεχνίες. Στην Ολλανδία σήμερα η απασχόληση ανθρώπων με ψυχικά, νοητικά ή κοινωνικά προβλήματα σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς αγγίζει το ποσοστό του 45%. Στη χώρας μας αντίθετα το αντίστοιχο ποσοστό ήταν και παραμένει ελάχιστο, ενώ η απασχόλησή των ανθρώπων αυτών σε ιδιωτικούς φορείς είναι μηδαμινή. Κάποιες προσπάθειες γίνονται από φορείς του Δημοσίου, οι οποίες όμως παραμένουν ελάχιστες καθώς οι προσπάθειες αντιμετώπισης της γενικής ανεργίας τις υπονομεύουν. Ως εκ τούτου, η πολιτική της παροχής επιδομάτων ή σύνταξης είναι αυτή που ακολουθείται στον χώρο της ψυχικής υγείας, η οποία προσφέρει κάποια ελάχιστη οικονομική ασφάλεια στα άτομα με ψυχικά προβλήματα, ωστόσο δε προσφέρουν κανένα θετικό αποτέλεσμα σε σχέση με την αντιμετώπιση της ασθένειάς τους και την κοινωνική τους αποκατάσταση.

Αντίθετα, μέσα από την απασχόληση και την εργασία τους τα οφέλη που δύναται να υπάρξουν είναι πολλά, μεγάλης σπουδαιότητας και ικανά να καλύψουν ένα ευρύ πεδίο, οικονομικό – κοινωνικό – θεραπευτικό για τα ίδια τα άτομα και τη κοινωνία στο σύνολό της. **Ο στόχος του προγράμματος ΨΥΧΑΡΓΩΣ, που αφορά στην ίδρυση των Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης για την επαγγελματική ένταξη των ατόμων με ψυχικά και κοινωνικά προβλήματα, επιδιώκει να καλυφθεί το κενό που υπάρχει στη χώρα μας από την απουσία ενδιαφερόμενων φορέων του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στο πεδίο αυτό.** Η δυνατότητα που προσφέρεται μέσω των ΚοιΣΠΕ στα άτομα αυτά, να απασχοληθούν σε αντικείμενα συναφή με τις ιδιαίτερες γνώσεις τους και δεξιότητές τους, συνδυαστικά με την ευελιξία που τους παρέχεται σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας τους, προωθεί σε μεγάλο βαθμό τη προσπάθεια κοινωνικής τους αποκατάστασης, μέσω της ανάκτησης μεγάλου μέρους των απολεσθέντων από τη μακρά παραμονή τους στα ψυχιατρικά νοσοκομεία, κοινωνικών και λοιπών δεξιοτήτων τους. Επιπροσθέτως, το γεγονός της τομεοποίησης και αποκέντρωσης της ψυχικής υγείας, συνδυαστικά με τη δημιουργία νέων δομών και την ίδρυση ΚοιΣΠΕ σε κάθε τομέα της, συνέβαλλαν σε μεγάλο βαθμό, στη κάλυψη των αναγκών ασθενών σε ολόκληρη τη χώρα και όχι μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα. Αν

ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΚΟΙΣΠΕ «Η ΕΙΚΟΝΑ»  
ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

στα παραπάνω προσθέσουμε και τη μεγάλη πρόοδο που έχει σημειωθεί στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των επαγγελματιών ψυχικής υγείας, θα ήταν ασφαλές να μιλήσουμε για μία νέα εποχή στον τομέα ψυχικής υγείας.

## Κεφάλαιο 5: Θεσμικό πλαίσιο ΚοιΣΠΕ στην Ελλάδα

### 5.1 Ο Νόμος 2716/1999

Ο Νόμος 2716/1999 όπως δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 96/τεύχος πρώτο/17.05.1996, περιγράφει αναλυτικά μέσω των διατάξεών του τον τρόπο λειτουργίας των ΚοιΣΠΕ και ρυθμίζει με ακρίβεια τα θέματα που τους αφορούν. Ωστόσο, μέσω της παρούσας εργασίας επιλέγεται η αναφορά των στοιχείων που έχουν άμεση συνάρτηση με τη μελέτη του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ». Η ανάλυση του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τους ΚοιΣΠΕ κρίνεται αναγκαία, διότι μέσω αυτής θα επιτευχθεί η πληρέστερη κατανόηση του υπό εξέταση ΚοιΣΠΕ ως φορέα κοινωνικής επιχειρηματικότητας και θα αποτελέσει ασφαλή έναυσμα για τη περαιτέρω μελέτη του επιχειρησιακού του σχεδιασμού.

Οι ΚοιΣΠΕ απέκτησαν τη νομική τους υπόσταση με τη θέσπιση ενός σύγχρονου συστήματος υπηρεσιών ψυχικής υγείας, μέσω της ψήφισης του ως άνω νόμου, ο οποίος αφενός συνέβαλλε στην προώθηση της ψυχιατρικής μεταρρύθμισης στη χώρα μας και αφετέρου εισήγαγε την έννοια της Κοινωνικής Επιχείρησης. Ειδικότερα, οι ΚοιΣΠΕ αποτελούν Μονάδες Ψυχικής Υγείας, η κάθε μία εκ των οποίων εντάσσεται στον οικείο τομέα ψυχικής υγείας ενώ ταυτόχρονα είναι Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) με εμπορική ιδιότητα που ελέγχονται από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας. Σε κάθε έναν τομέα δε μπορούν να υπαχθούν περισσότεροι του ενός ΚοιΣΠΕ και ως εκ τούτου ο αριθμός τους είναι περιορισμένος.

Ο σκοπός της ίδρυσής τους είναι η κοινωνικο - οικονομική και η επαγγελματική ένταξη ανθρώπων που πάσχουν από ψυχικές ασθένειες ή έχουν σοβαρά κοινωνικά προβλήματα. Οι τελευταίοι μέσω της απασχόλησής και εργασίας τους, επιδιώκεται να επιτύχουν τη βελτίωση της υγείας τους, οικονομική ανεξαρτησία, επαγγελματική επανένταξη και τελικά τη πλήρη ενσωμάτωσή τους στη κοινωνία. Εκτός από τις παραπάνω κατηγορίες ατόμων, στους ΚοιΣΠΕ δύνανται να ενταχθούν και άλλες «ευάλωτες» ομάδες, όπως είναι οι άνθρωποι που δυσκολεύονται να ενταχθούν στη κοινωνία λόγω σωματικών / κοινωνικών αιτιών ή ακόμη λόγω της παραβατικότητας της συμπεριφοράς τους. Αναλυτικότερα, οι κατηγορίες ατόμων που δύνανται να ωφεληθούν μέσω της

απασχόλησής τους σε ΚοιΣΠΕ, προσδιορίζονται αναλυτικά στη παρ. 8 του άρθρου 2 του ν. 4430/2016 (Α' 205).

Ένα ιδιαίτερα θετικό στοιχείο των ΚοιΣΠΕ αποτελεί το γεγονός ότι μπορούν να δραστηριοποιούνται σε πολλά πεδία ταυτόχρονα, όντας μονάδες παραγωγικές, αναπτυξιακές, εμπορικές, καταναλωτικές, εκπαιδευτικές, πολιτιστικές, προμηθευτικές, κ.α., ασκώντας την οικονομική τους δραστηριότητα ταυτόχρονα σε διαφορετικούς τομείς. Επιπλέον, μπορούν να ιδρύουν καταστήματα λιανικής / χονδρικής πώλησης και υποκαταστήματα σε όλη την επικράτεια της χώρας, ενώ επιτρέπεται να συμμετέχουν σε αναπτυξιακά προγράμματα, σε επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας ή να συνεργάζονται με ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις. (Άρθρο 12, παρ. 1 και 2).

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύσταση κάθε ΚοιΣΠΕ αποτελεί η έκδοση άδειας σκοπιμότητας από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, το οποίο τη χορηγεί αφού εξετάσει το προτεινόμενο καταστατικό, αντίγραφο του οποίου θα κατατεθεί εν συνεχεία στο μητρώο συνεταιρισμών του Πρωτοδικείου όπου έχει την έδρα του και στη Δ/ση Ψυχικής Υγείας. Η ίδρυσή του ολοκληρώνεται με την έγγραφη του Κοινωνικού Συνεταιρισμού στο Μητρώο Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

Κάθε φυσικό πρόσωπο άνω των 15 ετών και κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου μπορούν να γίνουν **μέλη** των ΚοιΣΠΕ. Διακρίνονται τρεις (3) κατηγορίες μελών:

Στη **πρώτη κατηγορία** περιλαμβάνονται φυσικά πρόσωπα ηλικίας από 15 ετών και άνω, οι οποίοι χρήζουν αποκατάστασης εξαιτίας ψυχικών κυρίως ασθενειών ή σοβαρών κοινωνικών προβλημάτων. Δεν απαιτείται να ανήκουν σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία σε σχέση με τη διάγνωση ή το στάδιο της νόσου τους, ενώ τα μέλη αυτής της κατηγορίας μπορούν να εργαστούν σε ΚοιΣΠΕ είτε διαμένουν σε προσωπική κατοικία, είτε σε Νοσοκομειακές Μονάδες ή άλλες μονάδες Ψυχικής Υγείας και Ψυχοκοινωνικής Αποκατάστασης, όπως ορίζονται στο Ν. 2716/1999. Είναι αξιοσημείωτο ότι δύνανται να εργαστούν και άτομα με απώλεια της ικανότητας τους για δικαιοπραξία, κατά παρέκκλιση των διατάξεων του Αστικού Κώδικα και των Νόμων περί Συνεταιρισμών. Στην ανωτέρω κατηγορία (κατηγορία Α') το ποσοστό συμμετοχής των μελών **δε μπορεί να υπερβαίνει το 35%**. Τα μέλη αυτής της κατηγορίας, **αμείβονται από τα έσοδα του**



**ΚοιΣΠΕ εφόσον εργάζονται**, ενώ μπορούν να απασχολούνται **με πλήρες ή μη ωράριο** και οι απολαβές τους είναι αντίστοιχες των ωρών απασχόλησής τους ή/και της παραγωγικότητάς τους. Σε κάποιες περιπτώσεις και εφόσον προβλέπεται από τον εσωτερικό Κανονισμό λειτουργίας του ΚοιΣΠΕ στον οποίο εργάζονται, η αμοιβή τους εξαρτάται επιπλέον από το ποσοστό αναπηρίας τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι στα μέλη τα οποία λαμβάνουν κάποιας μορφής παροχή, όπως για παράδειγμα επιδόματα ή σύνταξη λόγω αναπηρίας, δε διακόπτεται αυτή αλλά συνεχίζουν να τη λαμβάνουν παράλληλα με την αμοιβή τους. Σε σχέση με την ασφαλιστική τους ικανότητα, στη περίπτωση που είναι ακάλυπτοι, τότε ασφαλιζονται από τον ΚοιΣΠΕ στον οποίο εργάζονται, σύμφωνα με τον κλάδο τους.

Στην **επόμενη κατηγορία (κατηγορία Β΄)** είναι δυνατό να συμμετέχουν σε **ποσοστό έως 45% ενήλικες οι οποίοι είναι επαγγελματίες ψυχικής υγείας**, διάφορων κλάδων όπως για παράδειγμα Ψυχολόγοι, Κοινωνιολόγοι, Κοινωνικοί Λειτουργοί, Ψυχίατροι κ.λ.π., με **συμβάσεις Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου ή Αορίστου Χρόνου**. Ακόμη, μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη αυτής της κατηγορίας Δημόσιοι Υπάλληλοι και Ψυχολόγοι / Ψυχίατροι των Νοσοκομείων του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ). Μέρος αυτής της κατηγορίας εργαζομένων μπορούν να αποτελούν υπάλληλοι της μονάδας ψυχικής υγείας του Τομέα στον οποίο υπάγεται ο ΚοιΣΠΕ, παρέχοντας τις υπηρεσίες τους είτε παράλληλα με την εργασία τους στη Μονάδα, ή ακόμη και εξ ολοκλήρου, ύστερα από μετακίνηση ή απόσπαση στον ΚοιΣΠΕ εφόσον το επιθυμούν. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο **μισθός των μελών της ανωτέρω κατηγορίας δε καταβάλλεται από τον ΚοιΣΠΕ στον οποίο παρέχουν τις υπηρεσίες τους, εκτός των δαπανών που ενδέχεται να καταβάλλουν ως απόρροια της εργασίας τους σε αυτούς.**

Στη **τρίτη κατηγορία (κατηγορία Γ΄)** της οποίας το ποσοστό δύναται να ανέρχεται έως **20%**, έχουν δικαίωμα συμμετοχής **δήμοι, κοινότητες και κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα**, όπως είναι για παράδειγμα τα Γενικά και Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ΝΠΙΔ στα οποία υπάγονται μονάδες ψυχικής υγείας, κ.λ.π., με **μοναδική προϋπόθεση να υπάρχει σχετική πρόβλεψη στο καταστατικό του αντίστοιχου ΚοιΣΠΕ.**

Όλα τα εγγεγραμμένα μέλη των ΚοιΣΠΕ έχουν **υποχρεωτικά το κάθε ένα μία συνεταιριστική μερίδα**, ενώ μπορούν προαιρετικά να αποκτήσουν επιπλέον μερίδες, με ανώτατο όριο τις έξι συνολικά. Τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα εξαιρούνται από τον παραπάνω περιορισμό και μπορούν να αποκτούν απεριόριστο αριθμό προαιρετικών μερίδων. Σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα του αριθμού των μερίδων που έχουν, **όλοι είναι ίσοι στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων**, αφού όλοι έχουν δικαίωμα **μίας και μοναδικής ψήφου**. Ιδιαίτερα ευνοϊκές είναι οι ρυθμίσεις σε σχέση με **την ευθύνη των μελών ως προς τα χρέη του ΚοιΣΠΕ, η οποία αναφέρεται ως περιορισμένη**. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει ευθύνη των μελών του απέναντι σε οποιοδήποτε χρέος του Συνεταιρισμού, προς τρίτους, προς το Δημόσιο ή προς άλλα μέλη και ως εκ τούτου δε μπορεί να γίνει οποιαδήποτε κράτηση των χρημάτων τους.

Για τη λειτουργία των ΚοιΣΠΕ είναι υποχρεωτική η σύσταση **Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ), Εποπτικού Συμβουλίου (ΕΣ) (υπό προϋποθέσεις) και της Γενικής Συνέλευσης (ΓΣ)**.

## ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ

Το ανώτερο όργανο του ΚοιΣΠΕ είναι η ΓΣ των μελών του, η οποία έχει την ευθύνη ελέγχου των οργάνων της Διοίκησης και λαμβάνει αποφάσεις για όλα τα θέματα εκτός αυτών που άπτονται της δικαιοδοσίας άλλων οργάνων. Ειδικότερα, μπορούν να εγκρίνουν τη συμμετοχή του ΚοιΣΠΕ στον οποίο είναι μέλη, σε Ευρωπαϊκούς Ομίλους Οικονομικού Σκοπού, σε Εταιρείες / Επιχειρήσεις Δημοσίου Συμφέροντος, Κοινοπραξίες / Συνεταιριστικές Ενώσεις ανώτερου βαθμού, καθώς επίσης και την αποχώρηση του από αυτές. Επιπλέον, είναι το όργανο που έχει την ευθύνη της παύσης των οργάνων της Διοίκησης, εφόσον διαπιστωθεί ότι είναι ανίκανοι να ασκήσουν τη διαχείριση ή για κάθε άλλο σπουδαίο λόγο. Στη ΓΣ συμμετέχουν όλα τα μέλη των τριών (3) κατηγοριών, τα οποία έχουν δικαίωμα ψήφου και ίσης συμμετοχής. Εφόσον προβλέπεται από το καταστατικό του ΚοιΣΠΕ, δύναται η αντιπροσώπευση μέλους κατόπιν εξουσιοδότησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μέλη της Α' κατηγορίας μπορούν να προβούν σε εξουσιοδοτήσεις ανεξάρτητα της ικανότητάς τους για δικαιοπραξία, κατά παρέκκλιση των διατάξεων του Αστικού Κώδικα. Στη ΓΣ επιτρέπεται να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν είναι μέλη του Συνεταιρισμού, εφόσον το επιτρέπει το Καταστατικό και χωρίς να έχουν δικαίωμα ψήφου.

### **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

Η Γενική Συνέλευση προβαίνει σε εκλογές για τη συγκρότηση ΔΣ, το οποίο αποτελείται από επτά (7) τακτικά μέλη και έχει θητεία τριών (3) ετών, με δυνατότητα παράτασης έως τρεις (3) μήνες. Προκειμένου να εξασφαλιστεί ισότητα μεταξύ των μελών όλων των κατηγοριών, προβλέπεται η κάλυψη των πέντε (5) θέσεων από μέλη της Α΄ και Β΄ κατηγορίας και δύο (2) θέσεων από μέλη της Γ΄ κατηγορίας. Μοναδική προϋπόθεση συμμετοχής των μελών της Α΄ κατηγορίας είναι να μη τελούν σε πλήρη στερητική δικαστική συμπαράσταση και μόνος περιορισμός να μη καταλαμβάνουν τις θέσεις του Προέδρου, του Ταμιά και του Γραμματέα, θέσεις που μπορούν να καλυφθούν μόνο από τα μέλη της Β΄ και Γ΄ κατηγορίας.

### **ΕΠΟΠΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

Εκτός του ΔΣ προβλέπεται η συγκρότηση ΕΣ, αποτελούμενου από τρία (3) μέλη, το οποίο ελέγχει τις πράξεις του ΔΣ και διασφαλίζει τη τήρηση των αποφάσεων της ΓΣ από το ΔΣ. Ειδικότερα, έχει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία (βιβλία, έγγραφα, κλπ) του Συνεταιρισμού, προσλαμβάνοντας ενίοτε ειδικό σύμβουλο ή εμπειρογνώμονα για το σκοπό ελέγχου και σε περίπτωση διαπίστωσης παρατυπιών εκ μέρους του ΔΣ, οφείλει να συντάξει γραπτή αναφορά και να συγκαλέσει ΓΣ. Η σύστασή του είναι υποχρεωτική εφόσον τα μέλη του ΚοιΣΠΕ είναι περισσότερα από είκοσι (20), εκτός αν προβλέπεται διαφορετικά από το καταστατικό του. Μπορούν να εκλεγούν ως μέλη του ΕΣ τα μέλη της Β΄ και Γ΄ κατηγορίας, εκτός των μελών του ΔΣ καθώς και των συγγενών έως β΄ βαθμού ή των συζύγων τους και εκτός των μελών της Α΄ κατηγορίας.

Σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους των ΚοιΣΠΕ αυτοί μπορούν να προέρχονται από:

- Επιχορηγήσεις μέσω του Τακτικού Κρατικού Προϋπολογισμού ή του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων, το οποίο αφορά αποκλειστικά συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από την ΕΕ ή Διεθνείς Οργανισμούς.
- Χρηματοδότηση από Εθνικούς, Διεθνείς Οργανισμούς ή την ΕΕ, το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και άλλα Αναπτυξιακά Προγράμματα.
- Δωρεές, κληροδοτήματα και παραχωρήσεις της χρήσης περιουσιακών στοιχείων. Ειδικά για τις παραχωρήσεις περιουσιακών στοιχείων από φορείς του Δημοσίου και τα Νομικά τους πρόσωπα, αξίζει να σημειωθεί η ρύθμιση της παραγράφου 17,

σύμφωνα με την οποία, όλες οι παραχωρήσεις κινητών/ακινήτων πραγμάτων και εγκαταστάσεων σε άτυπες συνεταιριστικές ή σε μονάδες επανένταξης/αποκατάστασης ιδρυθέντες με τον Κανονισμό 815/1984, διατηρούνται με δυνατότητα συνέχισης και μετά τη σύσταση τους σε ΚοιΣΠΕ. Αυτό έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα για τους ΚοιΣΠΕ που αποτελούν συνέχεια άλλων μορφών κοινωνικής οικονομίας, όπως είναι για παράδειγμα οι Αστικοί Συνεταιρισμοί, αφού με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η συνέχιση των δωρεών και μετά τη σύστασή τους.

- Έσοδα από την άσκηση των δραστηριοτήτων τους καθώς και την εκμετάλλευση των περιουσιακών τους στοιχείων.

Κάθε ΚοιΣΠΕ ως επιχείρηση κατέχει κεφάλαιο που απαρτίζεται από τις συνεταιριστικές μερίδες των μελών του, τα αποθεματικά (τακτικό, έκτακτο και ειδικά αποθεματικά του άρθρου 12 και αυτών που προκύπτουν, ύστερα όμως από απόφαση της ΓΣ). Ειδικότερα, το τακτικό αποθεματικό προκύπτει από τη παρακράτηση του 1/20 των καθαρών κερδών χρήσης, η οποία όμως δεν είναι υποχρεωτική, εφόσον υπάρχει εξίσωση του ύψους του με τη συνολική αξία των συνεταιριστικών μερίδων. Ειδικό αποθεματικό δύναται να σχηματιστεί από την εισφορά νέων μελών, από τη μη είσπραξη των μελών της κατηγορίας Γ' των καθαρών κερδών τους, όταν αυτά είναι ΝΠΔΔ ή μη κερδοσκοπικά ΝΠΙΔ, καθώς και από επιχορηγήσεις του Τακτικού Κρατικού Προϋπολογισμού, του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων, Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, της ΕΕ ή άλλα έσοδα από δωρεές.

Τα βιβλία που οφείλουν να τηρούν οι ΚοιΣΠΕ είναι το βιβλίο εσόδων – εξόδων, ημερολόγιο, βιβλίο απογραφής κινητής και ακίνητης περιουσίας, βιβλίο επιστολών, το βιβλίο μητρώου των μελών του και το βιβλίο πρακτικών της ΓΣ, του ΔΣ και του ΕΣ.

Η διάλυση των ΚοιΣΠΕ μπορεί να επέλθει: α) αν τα μέλη του μειωθούν κάτω των δέκα (10), β) την ημερομηνία που προβλέπεται η λήξη τους σύμφωνα με το Καταστατικό, γ) ύστερα από απόφαση της ΓΣ και δ) αν κηρύξουν πτώχευση (και εφόσον δεν μπορέσουν να λάβουν έκτακτη εισφορά ή να υπάρξει συμβιβασμός με τους δανειστές υπό την ευθύνη Ειρηνοδίκη).

Υπάρχει πρόβλεψη για σύσταση Ένωσης υπό την προϋπόθεση συμμετοχής τουλάχιστον πέντε (5) ΚοιΣΠΕ, ενώ ιδιαίτερα σημαντική είναι διάταξη του Νόμου, σύμφωνα με την οποία προβλέπεται η ίδρυση της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ενώσεων Κοινωνικών Συνεταιρισμών (ΠΟΚοιΣΠΕ), σκοπός της οποίας είναι να συντονίζει σφαιρικά τις δραστηριότητες της κοινωνικής / οικονομικής ενσωμάτωσης και ένταξης των ατόμων με ψυχικά/κοινωνικά προβλήματα, μέσω μίας πιο γενικής εκπροσώπησης.

## 5.2 Ο Νόμος 4019/2011

Με το Νόμο 4019/2011 θεσμοθετήθηκε η ίδρυση ενός νέου Φορέα Κοινωνικής Οικονομίας, αυτός των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚοινΣΕπ). Πρόκειται για Συνεταιρισμούς, οι οποίοι αφενός έχουν κοινωνικό σκοπό και αφετέρου εμπορική ιδιότητα. Οι ΚοιΣΠΕ μετά τη ψήφιση του παραπάνω Νόμου εντάχθηκαν αυτοδίκαια στις ΚοινΣΕπ και ειδικότερα στην 1<sup>η</sup> κατηγορία αυτή των **Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων Ένταξης**. Η τελευταία αποτελεί μόλις το **3%** του συνόλου όλων των ΚοινΣΕπ. Συνολικά, οι κατηγορίες των ΚοινΣΕπ είναι τρεις, εκ των οποίων η μία είναι η προαναφερθείσα, η δεύτερη περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις Κοινωνικής Φροντίδας με ποσοστό 20%, ενώ η πλειονότητα περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού, με ποσοστό που αγγίζει το 77%.

Με το νέο νόμο επιχειρείται η ανάπτυξη ενός πλαισίου για τη Κοινωνική Οικονομία στην Ελλάδα γενικά και ειδικότερα σε σχέση με τους ΚοιΣΠΕ η κάλυψη των κενών και η αντιμετώπιση δυσλειτουργιών του ιδρυτικού νόμου τους. Ειδικότερα, τους εξόπλισε με **πρόσθετα χρηματοδοτικά εργαλεία**, αφού θα μπορούν πλέον να χρηματοδοτούνται από το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ), ενώ εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι τους **δίνει τη δυνατότητα να εντάσσονται στο ν. 3908/2011** με τίτλο «Ενίσχυση Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη, την Επιχειρηματικότητα και την Περιφερειακή Συνοχή», όπου σύμφωνα με το άρθρο 1 «Σκοπός του παρόντος νόμου είναι η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας με τη διαμόρφωση καθεστώτων ενίσχυσης των επενδύσεων, με τα οποία βελτιώνεται η επιχειρηματικότητα, η τεχνολογική ανάπτυξη, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η

*περιφερειακή συνοχή και προωθούνται η πράσινη οικονομία, η αποτελεσματική λειτουργία των διαθέσιμων υποδομών και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας».*

Ακόμη, με το άρθρο 12 προβλέπεται η **δυνατότητα δημιουργίας δικτύων συνεργασίας και συμπράξεων μεταξύ των ΚοινΣΕπ**, προκειμένου να ανταλλάσσουν υπηρεσίες ή να υλοποιούν προγράμματα κατόπιν χρηματοδότησης από εθνικούς, ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς. Ωστόσο, μία από τις σημαντικότερες ρυθμίσεις είναι αυτή της παραγράφου 5 του ίδιου άρθρου, σύμφωνα με την οποία **δύναται να συνάπτονται προγραμματικές συμβάσεις, με συμβαλλόμενες τις ΚοινΣΕπ και αντισυμβαλλόμενους τους φορείς του Δημοσίου τομέα ή του ευρύτερου, καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ και Β΄ βαθμού**, προκειμένου να υλοποιούνται δράσεις όπως αναφέρονται στους καταστατικούς σκοπούς των αντισυμβαλλομένων και σύμφωνα με το άρθρο 100 του ν. 3852/2010. Οι παραπάνω ρυθμίσεις συντελούν στην οικονομική βιωσιμότητα και στην επιτυχή λειτουργία των ΚοιΣΠΕ.

Επιπλέον, με το άρθρο 14 του παρόντος νόμου, συνίσταται το **Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας**, που αποτελεί ένα δημόσιο βιβλίο σε ηλεκτρονική μορφή και στο οποίο η πρόσβαση είναι ελεύθερη για όλους. Στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, που αποτελεί υπο-μητρώο του Γενικού Μητρώου, **εγγράφονται υποχρεωτικά όλες οι ΚοινΣΕπ, συμπεριλαμβανομένων και των ΚοιΣΠΕ** ενώ η εγγραφή τους σε αυτό τους εξασφαλίζει τις ευκαιρίες χρηματοδότησης, τα οικονομικά κίνητρα και τα μέτρα στήριξης του άρθρου 12. Το δεύτερο υπό – μητρώο του Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας, είναι το Ειδικό Μητρώο, στο οποίο η εγγραφή των ΚοινΣΕπ γίνεται εφόσον πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, δεν είναι υποχρεωτική, ωστόσο τους εξασφαλίζει χρηματοδότηση από το ΕΤΕΑΝ.

Επιπροσθέτως, προβλέπεται η συνέχιση της διατήρησης των διαφόρων επιδομάτων πρόνοιας, επανένταξης και λοιπών παροχών, παράλληλα με την αμοιβή των ανθρώπων που απασχολούνται σε ΚοιΣΠΕ, ενώ ιδιαίτερα ευνοϊκές είναι οι ρυθμίσεις σε σχέση με τη φορολογία των τελευταίων, αφού φορολογούνται μόνο για το ποσοστό των κερδών τους. Το τελευταίο έχει ιδιαίτερη σημασία για τη λειτουργία των ΚοιΣΠΕ, καθώς μέχρι τότε είχαν προκύψει παρανοήσεις κυρίως λόγω ψήφισης φορολογικών νομοσχεδίων που έρχονταν σε αντίθεση μεταξύ τους.

Ακόμη, ορίζονται ως υπεύθυνοι για τον έλεγχο και την εφαρμογή κυρώσεων σε όλες τις ΚοινΣΕπ το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και οι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Ανώνυμων Εταιρειών των Περιφερειών, ενώ ουσιαστική είναι η συμμετοχή της Διεύθυνσης Προστασίας Καταναλωτή της αντίστοιχης Γενικής Γραμματείας Καταναλωτή. **Οι ΚοιΣΠΕ όμως λόγω του ότι ως μονάδες ψυχικής υγείας, εντάσσονται στους Τομείς Ψυχικής Υγείας και η ανάπτυξη και εποπτεία τους υποστηρίζεται από το Υπουργείο Υγείας, μέσω της Διεύθυνσης Ψυχικής Υγείας, υπόκειται σε μερικό μόνο έλεγχο από τους νέους φορείς του ν. 4019/2011.** Ως εκ τούτου προκύπτει μια **διαφοροποίηση** αρχικά με τις υπόλοιπες ΚοινΣΕπ ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις προκαλούνται δυσλειτουργίες. Χαρακτηριστικό είναι το ερώτημα το οποίο είχε απευθύνει η Διεύθυνση Ψυχικής Υγείας του Υπουργείου Υγείας, για την υποχρέωση ή μη των ΚοιΣΠΕ να εγγράφονται στο ΓΕΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ (ΓΕΜΗ). Με το αρ. 131765-30/11/17 / 30.11.2017 έγγραφό του, το Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης γνωστοποιεί την Απόφαση ότι **μόνο για τους ΚοιΣΠΕ,** αποκλειστικά υπεύθυνη για την ερμηνεία όλων των διατάξεων που αφορούν τις υποχρεώσεις τους είτε προς το Γενικό Εμπορικό Μητρώο, είτε προς το Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, είναι η **Διεύθυνση Ψυχικής Υγείας του Υπουργείου Υγείας, η οποία αποτελεί και τον εποπτεύοντα φορέα προς αυτούς.** Η τελευταία έκρινε υποχρεωτική την έγγραφη των ΚοιΣΠΕ στο ΓΕΜΗ, χωρίς ωστόσο να αποτελεί προϋπόθεση ώστε να εγκρίνεται το καταστατικό της, αντίθετα αυτή να συντελείται αφού ολοκληρωθεί η ως άνω έγκριση. Συνεπώς, η συγκεκριμένη διαφοροποίηση με τις ΚοινΣΕπ, δημιούργησε την ανάγκη αλλαγών στο σύστημα του ΓΕΜΗ, ώστε να συμπεριληφθούν οι ΚοιΣΠΕ ως νέα εταιρική μορφή και με μόνη προϋπόθεση τη καταβολή τέλους καταχώρισης του ποσού των δέκα (10) ευρώ.

### 5.3 Ο Νόμος 4430/2016

Ο νόμος του 2011 αποτέλεσε ένα πολύτιμο εργαλείο της Κοινωνικής Οικονομίας, αφού κάλυψε κενά και ρύθμισε θέματα αναγκαία για την όσο το δυνατό ορθότερη λειτουργία των προϋπαρχόντων ΚοιΣΠΕ. Ωστόσο, κατά την εφαρμογή των διατάξεων του, φάνηκαν κάποιες πρώτες δυσκολίες και προβλήματα, ενώ δε κατόρθωσε να συντελέσει σε μεγάλο βαθμό, στην επίτευξη του απώτερου σκοπού των ΚοιΣΠΕ, που είναι η προώθηση της

απασχόλησης και ενσωμάτωση στην κοινωνία ατόμων των ομάδων στόχου. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε μία στασιμότητα σε σχέση με τον αριθμό τους και ενώ η αύξηση των ΚοινΣΕπ συλλογικού και παραγωγικού σκοπού ήταν ραγδαία, η πορεία των ΚοιΣΠΕ ήταν αντιστρόφως ανάλογη.

Κατά συνέπεια, η ψήφιση ενός νέου Νόμου κρίθηκε αναγκαία. Σε σχέση με τις ΚοινΣΕΠ ένταξης, στις οποίες ανήκουν οι ΚοιΣΠΕ, από τις πλέον σημαντικές ρυθμίσεις που τις επηρέασαν, αποτέλεσαν η **Σύσταση του Ταμείου Κοινωνικής Οικονομίας**, η **απαλλαγή από το τέλος επιτηδεύματος**, καθώς και η **εφαρμογή καταβολής μειωμένου τέλους**. Σημαντική είναι επίσης η ρύθμιση του άρθρου 14, σύμφωνα με την οποία θεσπίζονται ελάχιστα όρια συμμετοχής εργαζομένων, τα οποία ανέρχονται στο 30% αναφορικά με τις ευάλωτες ομάδες, ενώ για τις ειδικές ομάδες το ποσοστό ανέρχεται στο 50%. Αντίστοιχα όρια θεσπίζονται εκ νέου για τον ελάχιστο αριθμό των ιδρυτικών μελών, καθώς επίσης και για το συνεταιριστικό κεφάλαιο των ΚοινΣΕπ ένταξης, το οποίο θα πρέπει να ανέρχεται στο πόσο των εφτακοσίων ευρώ (700€) τουλάχιστον. Σε σχέση με τη συμμετοχή μελών ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ, δεν επήλθε κάποιος περιορισμός ή απαγόρευση για τη συμμετοχή τους στις ΚοινΣΕπ ένταξης σε σχέση με τον προηγούμενο νόμο, εκτός της υποχρέωσης για έγκριση από τον δημόσιο φορέα που τις εποπτεύει (άρθρο 14, παρ. 5). Αντίστοιχα, ο νόμος επιτρέπει στις ΚοινΣΕπ ένταξης, να έχει απεριόριστα έσοδα από δραστηριότητες της με ΝΠΔΔ ή ΟΤΑ.

## 5.4 Πρόσφατες εξελίξεις στο θεσμικό πλαίσιο

Οι παραπάνω διατάξεις του νέου νόμου, δείχνουν τη πρόθεση του Νομοθέτη, να συνδράμει στην επίτευξη του στόχου της Κοινωνικής Οικονομίας. Προς αυτή τη κατεύθυνση εκδίδονται μέχρι σήμερα, Αποφάσεις και διευκρινιστικές εγκύκλιοι, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης της λειτουργίας των ΚοιΣΠΕ.

Με την αριθμ. Γ3α,β/Γ.Π.οικ.83874 Κοινή Απόφαση του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομικών και της Υπουργού Υγείας, δημοσιευμένη στο ΦΕΚ 6004/Τ.2°/31.12.2020, θεσπίζονται οι όροι και τίθενται οι προϋποθέσεις επιχορήγησης των ΚοιΣΠΕ από τον Τακτικό Προϋπολογισμό του Υπουργείου Υγείας. Επιπλέον, με το αρ. πρωτ. Γ3α,β/Γ.Π.οικ.135 έγγραφο του Υπουργείου Υγείας, το οποίο κοινοποιήθηκε σε όλους



τους φορείς του Δημοσίου Τομέα, στα ΝΠΙΔ και στα ΝΠΔΔ και τους υπενθυμίζουν τη δυνατότητα που έχουν να αναθέτουν συμβάσεις αποκλειστικά σε ΚοιΣΠΕ, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 20 του Ν. 4412/2016, επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα όσο το δυνατό περισσότερο ασφαλές περιβάλλον για αυτούς και να συντελέσουν στην εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους, κατά τη διάρκεια της πανδημίας της covid -19. Με το εν λόγω έγγραφο η Γενική Διεύθυνση Ψυχικής Υγείας, ουσιαστικά προτρέπει τους ανωτέρω φορείς να στηρίζουν τους 30 ΚοιΣΠΕ *“που αριθμούν πάνω από 3.400 μέλη συνεταιριστές και 900 εργαζόμενους, 550 εκ των οποίων είναι εργαζόμενοι - άτομα με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα”*.

## Μέρος Β΄: Η μελέτη περίπτωσης του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»

### Κεφάλαιο 6: Δομή και Μεθοδολογία

Κάθε μορφή επιχείρησης έχει ορισμένα κοινά στοιχεία που τις διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες, αλλά σε κάθε περίπτωση η λειτουργία όλων στηρίζεται σε κάποιες κοινές αρχές και διέπεται από ίδιους κανονισμούς. Χρησιμοποιώντας το υπόβαθρο που διαμορφώνεται από τις παραπάνω αρχές και κανονισμούς και λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα κοινά γνωρίσματα των κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς και τις δυσκολίες / προβλήματα που προκύπτουν από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον τους, **μέσω της παρούσας μελέτης περίπτωσης επιχειρείται ο εντοπισμός και η κατανόηση αυτών των ιδιαίτερων στοιχείων του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», καθώς και των γενικών αρχών εκείνων που συντελούν στην επιτυχή λειτουργία του, τη βιωσιμότητα και αποδοτικότητά του.**

**Επίκεντρο λοιπόν της έρευνας μας αποτελεί η κοινωνική οικονομία και ειδικότερα ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» του ΓΝΑ «Γ. Γεννηματάς» ως φορέας κοινωνικής επιχειρηματικότητας.** Ένας από τους λόγους επιλογής του εν λόγω ΚοιΣΠΕ ήταν η πολυετής εμπειρία του στο χώρο, καθώς αποτελεί μία από τις πρώτες επιχειρήσεις που συστάθηκαν με τη μορφή αυτή, η λειτουργία του συνεχίζεται μέχρι σήμερα και έχει κατορθώσει να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που ανά περιόδους προκύπτουν, με πλέον πρόσφατες τις δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη περίοδο της πανδημίας της Covid – 19. Ως εκ τούτου, το επιχειρησιακό του σχέδιο μπορεί να αποτελέσει οδηγό για κάθε έναν που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

Επιπρόσθετος λόγος επιλογής του εν λόγω ΚοιΣΠΕ αποτέλεσε η τοποθεσία του εντός του χώρου του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», καθώς το τελευταίο αποτελεί τον χώρο εργασίας μου. Το γεγονός αυτό συνετέλεσε θετικά στην διεξαγωγή της έρευνας, καθώς ήταν δυνατή και συνεχής η πρόσβαση σε πληροφορίες.

Για το σκοπό της έρευνας συλλέχθηκε πλούσιο έντυπο υλικό του εν λόγω ΚοιΣΠΕ (Καταστατικό λειτουργίας, Εσωτερικός Κανονισμός, Έντυπα Έκθεσης Προϋπολογισμού, Business Plan), το οποίο αναλύθηκε από κοινού με το περιεχόμενο μη δομημένης συνέντευξης με υπάλληλο με σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Μέχρι σήμερα έχουν γίνει πλήθος ερευνών στο τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων και ειδικότερα έχουν μελετηθεί πολλές περιπτώσεις ΚοιΣΠΕ. Μέσω της δικής μας μελέτης επιχειρείται η **εξέταση του φαινομένου των ΚοιΣΠΕ από μία διαφορετική σκοπιά, αυτή του επιχειρησιακού σχεδιασμού τους** και πώς αυτός συντελεί στην επιτυχή ή μη λειτουργία τους ως φορείς κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Ειδικότερα, τα στοιχεία που συλλέχθηκαν αφορούν: **α) το ιστορικό λειτουργίας του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», β) την ίδρυση, τους σκοπούς, το όραμα και τη περιγραφή των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, γ) το εσωτερικό του περιβάλλον, δ) στρατηγικές που ακολουθεί ώστε να είναι βιώσιμος ε) τις προοπτικές του και τέλος στ) τα πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, σύμφωνα με το εργαλείο SWOT.**

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ότι όλα τα παραπάνω στοιχεία αναλύθηκαν έχοντας ως γνώμονα την **διαφοροποίηση της μορφής των ΚοιΣΠΕ** με την αντίστοιχη των συμβατικών επιχειρήσεων, σε σχέση με την οργανωτική τους δομή και τον επιχειρησιακό τους σχεδιασμό, καθώς οι στόχοι που πρέπει να πετύχουν είναι όχι μόνο οικονομικοί αλλά πρωτίστως κοινωνικοί.

Στη χώρα μας, η παραπάνω διαφοροποίηση δε λαμβάνεται υπόψη όταν επιχειρείται η αξιολόγηση των οικονομικών τους επιδόσεων και της βιωσιμότητας τους από τους ενδιαφερόμενους φορείς και ερευνητές, γεγονός που προκαλεί προβλήματα στη διαδικασία της. Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να καλύψει το παραπάνω κενό.

Τέλος, σε σχέση με τις δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» αποτελεί μονάδα ψυχικής υγείας και ταυτόχρονα επιχείρηση στην οποία εργάζονται άτομα με ψυχικές παθήσεις. Ως εκ τούτου, υπήρχαν περιορισμοί ώστε να διαφυλαχθεί η προστασία ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, ως προς τη πρόσβαση σε πληροφορίες.

## Κεφάλαιο 7: Παρουσίαση ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»

### 7.1 Ιστορικό λειτουργίας

Ο ΚοιΣΠΕ «Η ΕΙΚΟΝΑ» του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», πριν αποκτήσει τη σημερινή του μορφή, λειτουργούσε ως Αστικός Συνεταιρισμός περιορισμένης ευθύνης, στην ίδια έδρα, με την επωνυμία «ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ «Η ΕΙΚΟΝΑ»» και διακριτικό τίτλο «Η εικόνα ΣυνΠΕ». Η μετατροπή του Συνεταιρισμού στη σημερινή του μορφή και η δημιουργία μιας μόνιμης δομής (ΚοιΣΠΕ) ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης, αποτελεί το αποτέλεσμα επίμονων προσπαθειών των εργαζόμενων του Τμήματος Ψυχιατρικής Εφήβων και Νέων του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» και άλλων φορέων, οι οποίοι σε μεγάλο ποσοστό ήταν οι ίδιοι που υποστήριζαν τη λειτουργία του από το 2001, υπό τον άξονα HORIZON, της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ».

Στο σημείο αυτό θεωρείται αναγκαία η αναφορά του σκοπού της εν λόγω Πρωτοβουλίας, που ήταν η άρση του αποκλεισμού των Ατόμων με αναπηρία και λοιπών ομάδων που αντιμετωπίζουν προβλήματα ένταξης στην αγορά εργασίας. Επιμέρους στόχοι αποτελούσαν η εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών και δράσεων, η διαμόρφωση «πολιτικών» ικανών για την προώθηση των εν λόγω πρακτικών και δράσεων και εν τέλει η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων τους σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το ΕΚΤ ανέλαβε τη χρηματοδότηση του μεγαλύτερου μέρους της πρωτοβουλίας (75%), ενώ για τα προγράμματα που υλοποιήθηκαν εκείνο το διάστημα (1995 – 2000) ήταν αναγκαία η διακρατική συνεργασία διαφόρων φορέων. Οι ομάδες των ατόμων που μπόρεσαν να επωφεληθούν από τη κοινοτική πρωτοβουλία «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ» ήταν οι άνεργες γυναίκες, με λίγα προσόντα ή άλλες κοινωνικές δυσκολίες (άξονας NOW), νεαρά άτομα που δεν είχαν ολοκληρώσει την υποχρεωτική τουλάχιστον εκπαίδευση ή είχαν δυσκολίες που τους εμπόδιζαν από κάποια επαγγελματική κατάρτιση (YOUTHSTART), οι παλιννοστούντες (INTGRA) και τέλος άτομα με ψυχικά νοσήματα ή/και νοητική υστέρηση, τα οποία εντάχθηκαν στον εν λόγω άξονα HORIZON.

Υπό αυτό το πρίσμα, ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» αποτελεί κατά κάποιο τρόπο συνέχεια του «Η εικόνα ΣυνΠΕ», ωστόσο η νέα μορφή του προσφέρει σε αυτόν τις αναγκαίες προϋποθέσεις και του δίνει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να πετύχει με μεγαλύτερη επιτυχία και ευκολία τους στόχους του.

## 7.2 Ίδρυση, περιγραφή, σκοπός

### 7.2.1 Ίδρυση

Ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» ιδρύθηκε την 1/8/2007, με την επωνυμία: «ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΑΘΗΝΩΝ (6<sup>ο</sup> τομέα Ψυχικής Υγείας) ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ «Η ΕΙΚΟΝΑ»». Φέρει τον διακριτικό τίτλο «Η Εικόνα» ΑΘΗΝΩΝ (6<sup>ο</sup> τομέα Ψυχικής Υγείας), εδρεύει στον δήμο Αθηναίων, συγκεκριμένα στη λεωφόρο Μεσογείων 154, εντός του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» και έχει απεριόριστη διάρκεια. Είναι ΝΠΙΔ με περιορισμένη ευθύνη των μελών του, αποτελεί ΜΨΥ και η Εποπτεία του ανήκει στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, μέσω της Διεύθυνσης Ψυχικής Υγείας, όπως προβλέπεται από τις διατάξεις του νόμου 2716/1999. Τον στελεχώνουν και υποστηρίζουν τη λειτουργία του, εργαζόμενοι του τμήματος Ψυχιατρικής Εφήβων και Νέων του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», με σχέση εξαρτημένης εργασίας.

### 7.2.2 Σκοπός

Ο σκοπός του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» του 6<sup>ο</sup> Τομέα Ψυχικής Υγείας, όπως ορίζεται στην Απόφαση του Υπουργού Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, περί έγκρισης σκοπιμότητας της ίδρυσής του, είναι η *«κοινωνικο-οικονομική ενσωμάτωση και επαγγελματική ένταξη των ατόμων με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα και η συμβολή τους στη θεραπεία τους και στη κατά το δυνατόν οικονομική τους αυτάρκεια»*.

Ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» προσδοκά να δώσει τη δυνατότητα στον ψυχικά ασθενή, να απασχοληθεί σε ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας, να κάνει πραγματικές συναλλαγές με πελάτες και συναδέλφους. Με αυτό τον τρόπο, επιδιώκει αφενός να **αποκτήσει ο εργαζόμενος τα απαραίτητα εφόδια για την απόκτηση της ιδιότητας του επαγγελματία και αφετέρου να κατορθώσει να άρει τις προκαταλήψεις για την ψυχική νόσο.**

Κατά συνέπεια, στόχο του αποτελεί η **απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων** από τους λήπτες υπηρεσιών ψυχικής υγείας - εργαζόμενους, μέσω της συμμετοχής τους σε παραγωγικές δραστηριότητες. Επιπρόσθετοι στόχοι είναι η **απόκτηση των αναγκαίων κοινωνικών δεξιοτήτων** και η **δημιουργία φιλικών σχέσεων** μεταξύ των ωφελούμενων – εργαζόμενων, η **εξοικείωση τους με τη χρήση των Νέων Τεχνολογιών, των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς (ΜΜΜ)** και η **πραγματοποίηση συναλλαγών** τους με διάφορες υπηρεσίες. Αν έπρεπε να συνοψίσουμε τους παραπάνω στόχους σε έναν θα τον ορίζαμε ως την απόκτηση της **πλήρους αυτονομία τους**. Προς αυτή τη κατεύθυνση μας οδηγεί και το γεγονός ότι ο Συνεταιρισμός τους προσφέρει αμοιβή για την εργασία τους, με σκοπό να συμβάλλει στην απόκτηση της οικονομικής τους αυτονομίας, μέσω της διαχείριση των οικονομικών τους. Τέλος, δε θα πρέπει να μην αναφερθούμε στον στόχο που αποτελεί ταυτόχρονα προϋπόθεση και αποτέλεσμα των προηγούμενων, ο οποίος είναι η **βελτίωση της ψυχικής τους υγείας**, προλαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο την χρονιότητα της νόσου τους και την ιδρυματοποίησή τους. Στην επίτευξη του τελευταίου αλλά και των υπόλοιπων, συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό η συνεργασία που έχουν τα άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, με το ιατρικό και υποστηρικτικό προσωπικό.

Προκειμένου ο ΚοιΣΠΕ να μπορέσει να πετύχει τους ανωτέρω κοινωνικούς του στόχους, που αποτελούν και τους πρωταρχικούς της ίδρυσής του, είναι αναγκαίο να θέσει επιπλέον **οικονομικούς στόχους**, η υλοποίηση των οποίων θα οδηγήσει στη **βιωσιμότητά** του και στη μελλοντική του **ανάπτυξη**. Υπό αυτό το πρίσμα στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας του και στη διατήρηση της βιωσιμότητάς του. Στόχοι του δηλαδή είναι να είναι σε θέση να καλύπτει τα τρέχοντα έξοδά του σε κάθε χρήση, έχοντας και κάποιο περιθώριο κέρδους και στη συνέχεια η

ανάπτυξη και διεύρυνση του πελατολογίου του «δημιουργικού» κυρίως τμήματός του. Με αυτό τον τρόπο, θα αναπτύσσονται περαιτέρω οι κύκλοι εργασιών του, η κερδοφορία του και τελικά η μακρόχρονη ανάπτυξή του ώστε να διασφαλίζονται θέσεις εργασίας για τα άτομα της ομάδας – στόχου του.

### 7.2.3 Περιγραφή Προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το δημιουργικό τμήμα της παραγωγής του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» αποτελεί την κύρια πηγή των ετησίων εσόδων του, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50%. Τα προϊόντα τα οποία παράγονται είναι τα εξής:

- **Δημιουργία και εκτύπωση αφισών, posters, προσκλήσεων, φυλλαδίων και banner**, σε ποικιλία μεγεθών και σχημάτων, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και επιλογές των πελατών.
- **Επεξεργασία εικόνας και φωτογραφίας**, σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη και εκτύπωση αυτών.
- **Δημιουργία παρουσιάσεων για προβολή σε ηλεκτρονική μορφή (power point)**, για την εξυπηρέτηση κυρίως του ιατρικού και λοιπού προσωπικού των Νοσοκομείων.

Επιπλέον, παρέχονται οι κάτωθι υπηρεσίες από τους εργαζόμενους του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»:

- **Φωτοτυπίες**
- **Πλαστικοποιήσεις**
- **Βιβλιοδεσίες**
- **Δακτυλογραφήσεις**
- **Αντιγραφή ηλεκτρονικών δεδομένων σε ψηφιακό δίσκο**
- **Εκτυπωτικές εργασίες**
- **Πρόσβαση στο Διαδίκτυο**
- **Δημιουργία συνταγολογίων**
- **Εταιρική ταυτότητα** (σήμα – λογότυπο, επιστολόχαρτο, φάκελος, εφαρμογή σε δώρα)

Τέλος, ο Συνεταιρισμός λειτουργεί ως **διαμεσολαβητής μεταξύ των πελατών του και εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών**, με σκοπό τη παροχή επιπλέον υπηρεσιών

προς τους πελάτες του, όπως για παράδειγμα είναι η εμφάνιση, η εκτύπωση και επανεκτύπωση φιλμ, slides και διαφανειών και οι υπηρεσίες αναπαραγωγής ιατρικών εξετάσεων (ακτινογραφίες, αξονικές και μαγνητικές τομογραφίες, αγγειογραφίες, στεφανογραφίες, κλπ).

Εκτός του τμήματος της παραγωγής ο Συνεταιρισμός προσφέρει **τις παρακάτω υπηρεσίες:**

- **εκπαιδεύει τα μέλη Β΄ κατηγορίας**, που ως επί το πλείστον είναι επαγγελματίες και εθελοντές στο χώρο της ψυχικής υγείας, **αλλά και την ευρύτερη κοινότητα** αυτοτελώς, ή/και κατόπιν συνεργασίας μέσω πιστοποιημένων κέντρων κατάρτισης, εκπαιδευτικών κέντρων, φορέων του δημοσίου / ιδιωτικού τομέα, Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) και Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ). Τα εν λόγω εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να χρηματοδοτούνται από ίδιους πόρους, από επιχορήγηση φορέων του Δημοσίου, από τα ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, από το ΕΚΤ, λοιπά Διαρθρωτικά Ταμεία, από τη Τοπική και Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, κλπ. Επιπλέον, ο Συνεταιρισμός, στα πλαίσια αυτών των συνεργασιών, **μπορεί να αξιοποιείται για πρακτική άσκηση και εκπαίδευση φοιτητών** σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο.
- **παρέχει υπηρεσίες προώθησης στην απασχόληση, στα μέλη του και σε τρίτους, με σεμινάρια πληροφόρησης και εργαστήρια ευαισθητοποίησης**, μέσω δημιουργίας υλικού πληροφόρησης για τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της κατάρτισης και της απασχόλησης, μέσω αξιοποίησης της σύγχρονης τεχνολογίας και διοργάνωσης προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης.
- **παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες στους γονείς και τις οικογένειες των ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα ή αναπηρίες**
- **εκδίδει έντυπα και βιβλία, οργανώνει σεμινάρια, διαλέξεις και ημερίδες**, για τους σκοπούς και τις δραστηριότητες του, είτε μεμονωμένα, είτε σε συνεργασία με άλλους φορείς



- **συνεργάζεται με κοινωνικούς συνεταιρισμούς ή/και κέντρα ειδικής εκπαίδευσης της ημεδαπής και της αλλοδαπής, που δραστηριοποιούνται σε ίδιο και ανάλογο πεδίο**
  
- **αναπτύσσει οποιαδήποτε δραστηριότητα που συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών του.**

Από τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι ο ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» ιδρύθηκε προκειμένου να δραστηριοποιηθεί σε ένα ευρύ πεδίο και προσφέροντας πληθώρα υπηρεσιών και αγαθών. Επομένως, κρίθηκε αναγκαία η κατοχύρωση μέσω του Καταστατικού του, ενός κατάλληλου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο μπορεί να ασκήσει όλες τις παραπάνω δραστηριότητες.

Ως εκ τούτου και προκειμένου να εκπληρώσει τους σκοπούς του το Καταστατικό του ΚοιΣΠΕ ορίζει ότι μπορεί:

- α) **να ιδρύει και να διατηρεί καταστήματα πώλησης και υποκαταστήματα** οπουδήποτε επιθυμεί
- β) **να συμμετέχει σε επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας**, σύμφωνα πάντα με τις ειδικές κατά περίπτωση διατάξεις
- γ) **να συμμετέχει σε αναπτυξιακά προγράμματα**, μεμονωμένα ή από κοινού με άλλες επιχειρήσεις ή εταιρείες, καθώς ακόμη και να **συνεργάζεται μέσω κοινοπραξιών ή προγραμματικών συμβάσεων** με πρόσωπα φυσικά ή νομικά δημοσίου/ιδιωτικού δικαίου, εταιρείες ή άλλου τύπου ενώσεις, που έχουν ως αντικείμενο την ανάπτυξη δραστηριοτήτων, όπως περιγράφονται στο άρθρο 12 του νόμου 2716/1999.
- δ) **να προβαίνει σε αγορές ή εκμισθώσεις ακινήτων**, προκειμένου να εγκαθιστά καταστήματα, πρατήρια, εργαστήρια, κ.α., που εξυπηρετούν τις ανάγκες του
- ε) **να συνάπτει κάθε είδους δάνεια**, είτε από πιστωτικά ιδρύματα, είτε από νομικά πρόσωπα ή οργανισμούς, προκειμένου να προστατεύσει τα συμφέροντά του και να καλύψει τις ανάγκες του
- στ) **να υποβάλει αιτήσεις χρηματοδότησης** από δημόσιους φορείς, ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, το ΕΚΤ, κ.λ.π.

- ζ) **Να είναι μέλος Ενώσεων και Ομοσπονδιών Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης** σε εθνικό επίπεδο, ενώ αντίστοιχα να είναι μέλος σχετικών δικτύων, ομοσπονδιών και ενώσεων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο
- η) **να λαμβάνει κάθε πρόσφορο μέτρο**, το οποίο θα εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μελών του, κατόπιν σχετικών Αποφάσεων της ΓΣ και του ΔΣ.

## Κεφάλαιο 8: Βιωσιμότητα ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»

### 8.1 Εισαγωγή

Βιωσιμότητα, σύμφωνα με την ετυμολογία της λέξης, είναι *«η ικανότητα ενός πράγματος να συνεχίσει την ύπαρξή του»*. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό καθίσταται εξαιρετικά εύκολη η κατανόηση της έννοιας, ωστόσο λόγω του ότι τη χρησιμοποιούμε σε πολλές και διαφορετικές καταστάσεις, την αντιλαμβανόμαστε κάθε φορά με διαφορετικό τρόπο. Στο επιχειρηματικό κλάδο προκειμένου να επιτυγχάνεται η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είναι αναγκαίο να πληρούνται οι προϋποθέσεις αυτές, με τις οποίες υλοποιούνται οι αρχικοί σκοποί και στόχοι της.

Έχοντας ως αφετηρία τα παραπάνω, θα έλεγε κανείς ότι η έννοια της βιωσιμότητας μιας κοινωνικής επιχείρησης, όπως είναι ο ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα», μπορεί να χαρακτηριστεί ως σύνθετη και πολύπλοκη. Διότι, όπως είδαμε στη προηγούμενη ενότητα, ο σκοπός ίδρυσής του είναι διττός και περιλαμβάνει επιμέρους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους. Σύμφωνα με την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής την οποία είχε εκδώσει σχετικά με την πρωτοβουλία για την κοινωνική επιχειρηματικότητα, SEC 2011/1278, *«η κοινωνική επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως μια επιχείρηση της κοινωνικής οικονομίας της οποίας κύριος στόχος είναι να έχει κοινωνικό αντίκτυπο, αντί να παράγει κέρδος για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους της. Λειτουργεί παράγοντας αγαθά και υπηρεσίες για την αγορά με επιχειρηματικό και καινοτόμο τρόπο και χρησιμοποιεί τα κέρδη της πρωταρχικά για την επίτευξη κοινωνικών στόχων. Διαχειρίζεται κατά τρόπο ανοικτό και υπεύθυνο και, ιδίως εμπλέκει τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από τις εμπορικές της δραστηριότητες»*. Η μεγαλύτερη διαφορά των κοινωνικών επιχειρήσεων από τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, είναι ότι οι πρώτες αποτελούν επιχειρήσεις που επιδιώκουν το κέρδος και τη βιωσιμότητά τους, ενώ οι δεύτερες στηρίζονται αποκλειστικά σε επιχορηγήσεις. Στην άλλη άκρη η διαφορά τους από τις συμβατικές επιχειρήσεις, είναι το ότι η κερδοφορία δεν αποτελεί για αυτές αυτοσκοπός, αντίθετα είναι το μέσο που θα τις οδηγήσει στον απώτερο σκοπό τους, που είναι το κοινωνικό όφελος. Με αφετηρία τα παραπάνω, θα επιχειρηθεί η αξιολόγηση της βιωσιμότητας του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», μέσα από τη μελέτη των επιδόσεών του και με βάση τα οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα του.

## 8.2 Κοινωνικός Αντίκτυπος

Τα μέλη της Α΄ κατηγορίας του ΚοιΣΠΕ, τα οποία έλαβαν υπηρεσίες υποστήριξης σε θέματα που άπτονται της ψυχοκοινωνικής τους αποκατάστασης, στη διάρκεια του έτους 2018 ήταν λίγα παραπάνω από 30, ενώ σχεδόν ίδιο αριθμό είχαν και όσοι έλαβαν αντίστοιχες υπηρεσίες, χωρίς να είναι μέλη του. Στη διάρκεια του ίδιου έτους πραγματοποιήθηκαν 40 ομαδικές (μία ανά εβδομάδα) συνεδρίες και πάνω από 500 ατομικές. Οι απασχολούμενοι στο συνεταιρισμό αυξήθηκαν κατά δύο (2) άτομα, ενώ όλοι οι απασχολούμενοι εκτός της ανάληψης των καθηκόντων που απορρέουν από την εργασία τους, εκπαιδεύτηκαν επιπλέον και παράλληλα με αυτή, σε δεξιότητες σχετικές με τη χρήση νέων τεχνολογιών, στο χειρισμό εκτυπωτικών μηχανημάτων και της ταμειακής μηχανής. Ακόμη, μέσω της εργασίας τους, ανέπτυξαν κοινωνικές δεξιότητες, όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών και η συναλλαγή με συνεργάτες του ΚοιΣΠΕ. (ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Έντυπο έκθεσης απολογισμού μονάδας ψυχικής υγείας έτους 2018).

Ο αριθμός των ληπτών υπηρεσιών ψυχικής υγείας (ΛΥΨΥ) διατηρήθηκε και για το έτος 2019, όπως προέβλεπε ο απολογισμός του 2018. Από τα παραπάνω στοιχεία και σύμφωνα με τους Γενικούς Στόχους, ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» για το έτος 2019, προέβλεπε αύξηση του αριθμού των εργαζόμενων Α΄ κατηγορίας, αύξηση του αριθμού μη μελών, τα οποία θα επωφελούνταν από υπηρεσίες ψυχοκοινωνικής, επαγγελματικής υποστήριξης και εκπαίδευσης και αύξηση του αριθμού μελών Α΄ κατηγορίας. Συνολικά, ο προϋπολογισμός του έτους αναφοράς επέτρεπε, σύμφωνα με τους στόχους και τον σχεδιασμό υλοποίησης πιθανής νέας δραστηριότητας, την αύξηση των ΛΥΨΥ. Τέλος, με βάση την αύξηση του αριθμού των ΛΥΨΥ, προβλεπόταν αντίστοιχη αύξηση των ατομικών και ομαδικών συνεδριών, κατά 25% - 30% περίπου (ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Έντυπο έκθεσης απολογισμού μονάδας ψυχικής υγείας έτους 2019).

Στο σημείο αυτό και προκειμένου να προβούμε σε μία όσο το δυνατό αντικειμενικότερη αξιολόγηση της απασχόλησης του Συνεταιρισμού, κρίνεται σκόπιμη η υπενθύμιση του σκοπού του ΚοιΣΠΕ, που είναι η κοινωνική αποκατάσταση καθώς και η ένταξη στη αγορά εργασίας, ατόμων με ψυχικά και κοινωνικά προβλήματα. Ως εκ τούτου, υπάρχουν σημαντικές διαφορές από την αντίστοιχη αξιολόγηση που γίνεται σε μια συμβατική

επιχείρηση, της οποίας απώτερος σκοπός είναι το κέρδος. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια συμβατική επιχείρηση μέσω της αύξησης του αριθμού των εργαζομένων της στοχεύει στην αύξηση της κερδοφορίας και φυσικά στην οικονομική της βιωσιμότητα, ενώ αντίθετα ο ΚοιΣΠΕ χρησιμοποιεί την αύξηση της κερδοφορίας του και την επίτευξη της βιωσιμότητάς του, για να πετύχει αύξηση του αριθμού των εργαζόμενων, και βελτίωση του εκπαιδευτικού επιπέδου και των δεξιοτήτων τους, καθώς η παραπάνω διαδικασία, απαιτεί χρόνο και διάθεση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Κατά συνέπεια, η μη μείωση των εργαζομένων του ΚοιΣΠΕ, η αύξηση που παρατηρήθηκε στον αριθμό τους και η αντίστοιχη των μελών της Α΄ κατηγορίας, η αύξηση του αριθμού ληπτών υπηρεσιών ψυχοκοινωνικής και επαγγελματικής υποστήριξης και εκπαίδευσης καθώς και ο μεγάλος αριθμός των συνεδριών που πραγματοποιήθηκαν, μας επιτρέπουν να μιλάμε για θετικούς ποσοτικούς δείκτες επίτευξης του έργου του. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε αν συνυπολογίσουμε το γεγονός ότι σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του ο ΚοιΣΠΕ εμφάνιζε εξίσου θετικούς δείκτες, ενώ παρά τις οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας της Covid – 19, κατόρθωσε να διατηρήσει ανοιχτές θέσεις εργασίας για εργαζόμενους της Α΄ κατηγορίας. Τέλος, το γεγονός ότι από την ίδρυσή του έως σήμερα, υπήρξαν εργαζόμενοι που κατόρθωσαν να αποϊδρυματοποιηθούν και να ενταχθούν πλήρως στην αγορά εργασίας, αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη απόδειξη των θετικών κοινωνικών του αποτελεσμάτων.

### **8.3 Οικονομικά αποτελέσματα**

Για να μπορέσουμε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα για την πορεία του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα», θεωρείται ωφέλιμη η μελέτη των επιδόσεων του, με βάση όχι μόνο τα κοινωνικά του αποτελέσματα, αλλά και των αντίστοιχων οικονομικών του. Όλα τα έσοδα επενδύονται εκ νέου στον Συνεταιρισμό με σκοπό τη περαιτέρω ανάπτυξή του και προέρχονται στη πλειονότητά τους από ίδιους πόρους, ενώ έχουν υπάρξει και διάφορες χρηματοδοτήσεις, όπως ήταν για παράδειγμα η χρηματοδοτούμενη δράση του Υπουργείου Υγείας & Πρόνοιας (Δεκέμβριος 2017), η οποία ήταν απαραίτητη για την κάλυψη της ανάγκης εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού του Συνεταιρισμού, προκειμένου να μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες ανάληψης εργασιών μαζικής παραγωγής που του ανατίθενται από οργανισμούς, ενώ βοήθησε επιπλέον στην αύξηση των θέσεων εργασίας

για το έτος 2018 (ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Έντυπο έκθεσης απολογισμού μονάδας ψυχικής υγείας έτους 2018).

Τα έσοδα από την επιχειρηματική του δραστηριότητα για το ίδιο έτος (2018) είναι τα κάτωθι:

- Έσοδα από το κατάστημα εκτυπώσεων
- Ετήσιο σεμινάριο Τμήματος Εφήβων και Νέων του Γ.Ν.Α. «Γ. Γεννηματάς»
- Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων Με Αναπηρία (ΕΣΑμεΑ)
- Γ.Ν.Α. «Γ. Γεννηματάς»

Οι εκτυπωτικές εργασίες, που είναι αυτές που εξασφαλίζουν στον ΚοιΣΠΕ ένα μεγάλο μέρος των εσόδων του, παρέχονται σε ιδιώτες στην έδρα του, εντός του ΓΝΑ «Γ. Γεννηματάς», αλλά και σε εταιρείες / οργανισμούς, για τους οποίους η παραγωγή των εντύπων είναι μαζική. Το έτος 2018 ο Συνεταιρισμός εξυπηρέτησε συνολικά πάνω από 4000 πελάτες (εργαζόμενοι και επισκέπτες του Νοσοκομείου) με κύριο όγκο εργασιών τις φωτοτυπίες. Τη δεύτερη θέση καταλαμβάνουν τα αντίγραφα ιατρικών εξετάσεων και έπονται οι υπηρεσίες βιβλιοδεσίας, πλαστικοποίησης, οι φωτογραφίες και οι υπηρεσίες γραφείου. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων του φαίνεται ότι προέρχεται από τη μαζική παραγωγή εκτυπώσεων εντύπων του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» και της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ατόμων με Αναπηρία (ΕΣΑμεΑ). Επιπλέον, η συνέχιση της διοργάνωσης και διοικητικής υποστήριξης του σεμιναρίου του τμήματος Ψυχιατρικής Εφήβων και Νέων, αποφέρει στον ΚοιΣΠΕ πρόσθετα έσοδα (ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Έντυπο έκθεσης απολογισμού μονάδας ψυχικής υγείας έτους 2018).

Μελετώντας τα οικονομικά στοιχεία του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» αλλά και μέσα από τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη μελέτη της συνολικής του λειτουργίας, παρατηρεί κανείς ότι η βιωσιμότητά του εξασφαλίζεται σχεδόν αποκλειστικά από την επιχειρηματική του δράση. Ειδικότερα, παράγοντες που έχουν εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα στον Συνεταιρισμό, αποτελούν:

- Οι ανταγωνιστικές τιμές σε συνδυασμό με τη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών του.
- Η γρήγορη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες του.
- Η στήριξη που έχει από ιδιώτες πελάτες, από το Νοσοκομείο «Γ. Γεννηματάς», την ΕΣΑμεΑ και ιδιώτες συνεργάτες, λόγω του κοινωνικού έργου που προσφέρει.

Ωστόσο διαπιστώνεται μια περιορισμένη συμμετοχή του Συνεταιρισμού σε Συμβάσεις με δημόσιους φορείς, παρά τις ευνοϊκές ρυθμίσεις του Ν. 4412/2016 που δίνει τη δυνατότητα ανάθεσης συμβάσεων κατ' αποκλειστικότητα σε ΚοιΣΠΕ, καθώς και σε αναπτυξιακά προγράμματα. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει τις δυσλειτουργίες του ελληνικού Δημοσίου Τομέα, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα μεγάλες καθυστερήσεις στις πληρωμές των προμηθευτών του, συμπεριλαμβανομένων και των ΚοιΣΠΕ.

## Κεφάλαιο 9: Εσωτερικό περιβάλλον ΚΟΙΣΠΕ «Η Εικόνα»

### 9.1 Λειτουργική Οργάνωση - Οργανόγραμμα

Η οργανωτική μορφή του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» είναι αυτή που προβλέπεται από τη Νομοθεσία και παρουσιάζει την παρακάτω μορφή:

Ανώτατο όργανο του ΚοιΣΠΕ είναι η Γενική Συνέλευση, στην οποία μετέχουν όλα τα μέλη του. Η ΓΣ είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο και την εποπτεία της συνολικής λειτουργίας του, ενώ λαμβάνει αποφάσεις για όλες τις υποθέσεις, με την προϋπόθεση ότι κάποιο άλλο όργανο δεν έχει την αρμοδιότητα να το κάνει.

Τα μέλη του ΔΣ εκλέγονται από τη ΓΣ και προέρχονται από τις τρεις κατηγορίες, σύμφωνα με τον Νόμο 2716/1999. Το ΔΣ έχει τη δυνατότητα να ορίσει υπεύθυνους για την διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών, καθώς και την οργάνωση και συντονισμό των δράσεων του ΚοιΣΠΕ. Οι υπεύθυνοι που δύναται να ορίσει είναι οι κάτωθι:

- υπεύθυνος προγραμματισμού και ανάπτυξης συγχρηματοδοτούμενων έργων (συντονιστής)
- υπεύθυνος ή επιτροπή διενέργειας διαγωνισμού και σύναψης συμβάσεων
- επιστημονικά υπεύθυνος
- υπεύθυνος παραγωγής
- υπεύθυνος συμβουλευτικής και υποστηρικτικής παραγωγής

Για το ΕΣ προβλέπεται να εκλέγεται από τη ΓΣ του ΚοιΣΠΕ και τα βασικά του καθήκοντα ορίζονται ως ο έλεγχος των πράξεων του ΔΣ και η εξασφάλιση τήρησης των Αποφάσεων της ΓΣ.

Οι παραγωγικές και συναλλακτικές δραστηριότητες του ΚοιΣΠΕ διεκπεραιώνονται από το **τμήμα παραγωγής**, το **τμήμα παροχής υπηρεσιών** και τη **Γραμματεία**. Σήμερα, απασχολούνται στον ΚοιΣΠΕ επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Στο σημείο αυτό θεωρείται χρήσιμο να αναφέρουμε, ότι οι υπάλληλοι που προσελήφθησαν για την υλοποίηση του Προγράμματος: Κοινοτικής Πρωτοβουλίας «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ» άξονας HORIZON, στο



πλαίσιο του οποίου ιδρύθηκε και λειτουργούσε ο Αστικός Συνεταιρισμός «Εικόνα», είχαν τη δυνατότητα να καταταχθούν σε υφιστάμενες κενές θέσεις ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου αντίστοιχης ειδικότητας και αν δεν υπήρχαν σε προσωρινές, με μόνη προϋπόθεση τη συνέχιση από το ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» της δραστηριότητας παροχής υπηρεσιών υγείας που ανέπτυξε το σχετικό πρόγραμμα. (Αριθ. Πρωτ. Υ10β./οικ. 21006/31-05-2001 έγγραφο Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας). Η στελέχωση του ΚοιΣΠΕ με υπαλλήλους με εμπειρία στο αντικείμενο του Αστικού Συνεταιρισμού, αποτέλεσε ένα ισχυρό πλεονέκτημα για τη λειτουργία του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», καθώς διέθεταν τη κατάρτιση, εξειδίκευση, τεχνογνωσία και ικανότητες που συνέβαλαν και ακόμη συμβάλλουν στην αναπτυξιακή πορεία του. Εκτός των παραπάνω υπαλλήλων, αυτή τη στιγμή εργάζονται και άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, μερικής απασχόλησης, τα οποία στελεχώνουν και τα τρία τμήματα.

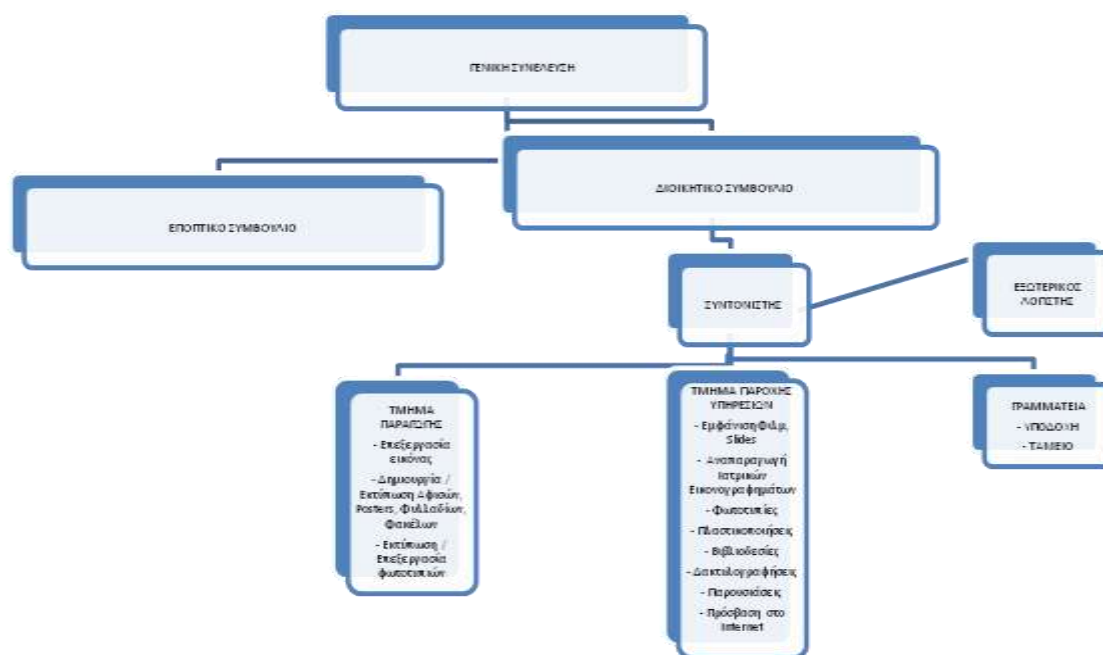
Αναλυτικότερα, τη συνολική ευθύνη του **τμήματος παραγωγής** και του **τμήματος Παροχής Υπηρεσιών**, την έχουν αναλάβει κυρίως οι υπάλληλοι του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», καθώς στη παρούσα φάση δεν έχει προσληφθεί Γραφίστας, ο οποίος θα ήταν υπεύθυνος των δύο (2) τμημάτων, όπως είχε προβλεφθεί στον αρχικό σχεδιασμό. Στο **τμήμα Παροχής Υπηρεσιών**, οι ως άνω υπάλληλοι αναλαμβάνουν κυρίως τις ενέργειες διαμεσολάβησης του ΚοιΣΠΕ μεταξύ πελατών και εξωτερικών συνεργατών σε υπηρεσίες που σχετίζονται με την εμφάνιση και εκτύπωση φιλμ και slides, καθώς και αντίγραφα ιατρικών εικονογραφημάτων. Ωστόσο, σε όλα τα τμήματα απασχολούνται τα άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, όπου προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες και εκτελούν συγκεκριμένες εργασίες.

Η ενασχόληση των τελευταίων με τις παραπάνω δραστηριότητες, συνέβαλλε και συμβάλλει στην ανάπτυξη των κοινωνικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων τους. Ειδικότερα, μέσω της καθημερινής επαφής και επικοινωνίας με πελάτες, μέσω των καθημερινών συναλλαγών και της προσφοράς υπηρεσιών προς αυτούς, οι ωφελούμενοι αποκτούν **αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση** ως προς την παραγωγικότητά τους. Ακόμη, η δυνατότητα για χρήση της ταμειακής μηχανής, συντελεί στην απόκτηση από πλευράς τους, **υψηλού αισθήματος ευθύνης**. Τέλος, παρατηρείται **βελτίωση ως προς τις οργανωτικές τους ικανότητες**. Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο ΚοιΣΠΕ χρησιμοποιεί ένα σύστημα λειτουργίας, σύμφωνα με το οποίο όλοι οι

ωφελοόμενοι τοποθετούνται στη συγκεκριμένη θέση, ανά εβδομάδα ή ανά δεκαπέντε ημέρες.

Παρατηρείται απουσία στη θέση κλάδου Οικονομολόγων – Λογιστών, με αποτέλεσμα το κενό αυτό να καλύπτεται ενίοτε από εξωτερικό συνεργάτη – λογιστή, ο οποίος προσφέρει τις υπηρεσίες του έναντι αμοιβής που καλύπτεται από τον ΚοιΣΠΕ. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει το οργανόγραμμα του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» το οποίο έχει την κάτωθι μορφή:

ΣΧΗΜΑ 2: Το οργανόγραμμα του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»



Πηγή: E.C. BIC OF ATTICA, ίδια επεξεργασία

Η έως σήμερα λειτουργία του Κοινωνικού Συνεταιρισμού, έχει αποδείξει την ωφελιμότητα των ανθρώπων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα που εργάζονται στα τμήματά του. Ειδικότερα, η ενασχόληση τους με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα έχει αποδειχθεί ότι συντελεί όχι μόνο στη κοινωνική και επαγγελματική τους αποκατάσταση, αλλά συμβάλλει επιπλέον στη βελτίωση της ψυχικής υγείας τους και οδηγεί σε πιο γρήγορα αποτελέσματα σε σχέση με τη θεραπεία τους. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι

η παραπάνω ενασχόληση και η εξοικείωση της χρήσης με την τεχνολογία στη σημερινή εποχή, προστάζει περισσότερο επιτακτική από ποτέ, καθώς η πληροφορικοποίηση της κοινωνίας οδηγεί στην ολοκληρωμένη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας, τη δικτύωση, την πλατφορμοποίηση, την ταχεία διάδοση νέων γνώσεων, τη διαμόρφωση νέων δεξιοτήτων μεταξύ των ανθρώπων. (Afonasona et al., 2019). Κατά συνέπεια, φαντάζει ως αδύνατη η ένταξη των ανθρώπων με ψυχικά και κοινωνικά προβλήματα, σε όλους τους τομείς της κοινωνικής, επαγγελματικής και οικονομικής ζωής, αν δε μπορέσουν να ακολουθήσουν τη πρόοδο της τεχνολογίας.

Εξίσου θετικά είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το σύστημα αλλαγής θέσεων στα τρία τμήματα που ακολουθείται από τους εργαζόμενους. Κατά αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αφενός η μέγιστη απόκτηση δεξιοτήτων και εξοικείωσή τους με όλες τις θέσεις εργασίας, αφετέρου τους έχει οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα συνεργασίας. Διότι, αντιλαμβάνονται την επιχείρηση ως «σύνολο» και αναγνωρίζοντας τους επιχειρηματικούς στόχους κάθε μίας θέσης μεμονωμένα, πετυχαίνουν να ανταποκρίνονται με πολύ καλά αποτελέσματα στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Σύμφωνα με τον Senge *«οι οργανώσεις είναι συστημικές οντότητες όπου κάθε ενέργεια παράγει σχετικές συνέπειες και οι ενέργειες για την αλλαγή ενός τμήματος του οργανισμού θα έχει συνέπειες και σε άλλα τμήματα του οργανισμού. Η έννοια της συστημικής σκέψης δεν επικεντρώνεται μόνο στις συνέπειες της αλλαγής των διεργασιών και των δομών στα πλαίσια του οργανισμού, αλλά και στις συνέπειες των συναισθηματικών θεμάτων κατά την αλλαγή των οργανωτικών προτύπων»*. (Γούλα Α., 2014).

Όλα τα ανωτέρω δε θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν, στον ίδιο δυνατό βαθμό, αν δε συνοδεύονταν από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται από το επιστημονικό προσωπικό, ιατρούς, ψυχολόγους και κοινωνιολόγους – Κοινωνικούς Λειτουργούς. Διότι, η συστηματική θεραπευτική παρακολούθηση και οι ατομικές - ομαδικές συναντήσεις που τους προσφέρονται παράλληλα με την εργασία τους, καθώς και οι διάφορες δράσεις ένταξης και απασχόλησης, συμβάλλουν στη βελτίωση της ψυχικής τους υγείας και προλαμβάνουν την εκπτώτικη πορεία της χρονιότητας της νόσου τους. Διότι, η σταθεροποίηση της υγείας τους συνεπάγεται και τη σταθεροποίηση της παραγωγικότητάς τους, ή στη καλύτερη περίπτωση της αύξησης της απόδοσής τους, η οποία με τη σειρά της θα συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης ανοίγοντας θέσεις εργασίας για νέους ωφελούμενους.

Τέλος, στα πολύ θετικά στοιχεία του τρόπου λειτουργίας του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» συγκαταλέγεται η δυνατότητα που έχει για την εφαρμογή ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης των εργαζόμενων. Η εν λόγω αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιείται από το προσωπικό υποστήριξης αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Ειδικότερα, προβλέπεται μία φορά κατά τη διάρκεια του έτους, η διοίκηση του ΚοιΣΠΕ να συμπληρώνει το «έντυπο αξιολόγησης», στο οποίο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται με ποιοτικά στοιχεία σε σχέση με το ενδιαφέρον και τη προθυμία που παρουσιάζει, την υπευθυνότητα και αντιληπτική του ικανότητα, τη συγκέντρωση, τη δημιουργικότητα, τον προγραμματισμό, την ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας που έχει, την αποτελεσματικότητα της εργασίας του σε όλα τα τμήματα και τέλος στις σχέσεις του με τους συναδέλφους και τη διοίκηση του οργανισμού. Ακόμη, προκειμένου να επιτευχθεί η αυτογνωσία και η ανάδειξη των ιδιαίτερων ενδιαφερόντων του κάθε εργαζομένου, υπάρχει η δυνατότητα αυτοαξιολόγησης. Παράλληλα, προβλέπεται μια φορά ανά εβδομάδα, να συμπληρώνεται το «έντυπο μέτρησης παραγωγικότητας», στο οποίο θα παρουσιάζονται όλες οι εργασίες που διεξάγονται, με στόχο τη καλύτερη παρακολούθηση των εργασιών του ΚοιΣΠΕ. Η εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων, έχουν τη «δύναμη» να συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση των επαγγελματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων που αποκτούν οι εργαζόμενοι συντελώντας στην ανάδειξη των ικανοτήτων και ενδιαφερόντων τους, με τελικό στόχο τη μελλοντική τους προώθηση στην αγορά εργασίας, σε θέσεις με ανάλογες απαιτήσεις στις οποίες μπορούν να ανταπεξέλθουν.

## 9.2 Εσωτερικός Κανονισμός

Σε μια προσπάθεια να διασφαλιστεί η επιτυχής λειτουργία του Συνεταιρισμού, έχουν οριστεί με την έκδοση του εσωτερικού Κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», κάποιες **ελάχιστες προϋποθέσεις** που πρέπει να εξασφαλίσει ότι θα πληρούνται. Μία από αυτές είναι **η διατήρηση των αναλογιών απασχόλησής των μελών της Α΄ κατηγορίας**, έναντι του συνόλου των απασχολούμενων μελών του και **η όσο το δυνατόν συνεχής αύξησή τους**. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι εξασφαλισμένη η **συνεχής εκπαίδευση των απασχολούμενων μελών της Α΄ κατηγορίας**, με στόχο την εξειδίκευσή τους σε θέματα σχετικά με τις παραγωγικές του δραστηριότητες, αλλά και η

**εκπαίδευση των απλών μελών της ίδιας (Α΄) κατηγορίας**, ώστε να μπορέσει να αυξηθεί ο αριθμός των απασχολούμενων μελών, στο βαθμό που το επιτρέπει η παραγωγική διαδικασία του ΚοιΣΠΕ. Απαραίτητη είναι σε κάθε περίπτωση η **συνέχιση της θεραπευτικής αποκατάστασης** των ψυχικά ασθενών, όπως και η **παροχή κινήτρων** στους λοιπούς εργαζόμενους. Τέλος, ο στόχος για **οικονομική βιωσιμότητα** της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, αποτελεί παράλληλα και προϋπόθεση λειτουργίας του.

#### **Προϋποθέσεις ένταξης υποψηφίων στην Α΄ κατηγορία μελών του ΚοιΣΠΕ.**

Τα άτομα τα οποία είναι υποψήφια μέλη για την Α΄ κατηγορία, θα πρέπει να πληρούν κάποιες **προϋποθέσεις**, προκειμένου να ενταχθούν στην ομάδα των εκπαιδευόμενων ή απασχολούμενων. Αρχικά, θα πρέπει να έχουν την **ηλικία των 18 ετών και άνω**, να είναι απόφοιτοι της **υποχρεωτικής εκπαίδευσης** καθώς επίσης να έχουν ήδη αναπτύξει **κοινωνικές δεξιότητες** σε ικανοποιητικό βαθμό. Επιπλέον, θα πρέπει να **υπάρχει ύφεση της συμπτωματολογίας** τους, να **παρακολουθούνται συστηματικά** από τον θεράποντα ιατρό τους και να **μην έχουν παράλληλα συνοδευτικά προβλήματα**, δηλαδή κάποια νοητική υστέρηση, διαταραχές συμπεριφοράς ή να είναι χρήστες ναρκωτικών ουσιών. Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η **ύπαρξη κινήτρου**, η επιθυμία δηλαδή για να απασχοληθούν στο αντικείμενο του ΚοιΣΠΕ.

#### **Διαδικασία ένταξης εκπαιδευόμενων – απασχολούμενων.**

Κάθε νέος που επιθυμεί να απασχοληθεί στον ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» ξεκινά με μία δοκιμαστική περίοδο ενός μηνός, με το πέρας του οποίου ξεκινά η εξάμηνη εκπαίδευσή του. Μετά το τέλος της εκπαίδευσης και ύστερα από απόφαση του ΔΣ δύναται να εργαστεί στο αντικείμενο του ΚοιΣΠΕ για χρονικό διάστημα δώδεκα (12) ή δεκαοχτώ (18) μηνών. Απαραίτητη προϋπόθεση, τόσο για την ένταξη του υποψηφίου στο εξάμηνο της εκπαίδευσης όσο και για την μετέπειτα απασχόλησή του, είναι να αποδεχτεί τους όρους, όπως περιγράφονται στο συμβόλαιο εργασίας του. Αξίζει να σημειωθεί, ότι όλοι οι εργαζόμενοι ήδη κατά το τέλος της εξάμηνης εκπαίδευσής τους, έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν αίτημα εγγραφής τους, ως μέλη του ΚοιΣΠΕ.

Η αμοιβή τους εξαρτάται από την παραγωγικότητά τους συνδυαστικά με την τήρηση του ωραρίου απασχόλησής τους όπως ορίζονται από το Καταστατικό και σύμφωνα με απόφαση του ΔΣ. Από το τελευταίο αποφασίζεται ακόμη το διάστημα παραμονής του

μέλους με την ιδιότητα του απασχολούμενου, καθώς και η ένταξή του σε ενέργειες προώθησης στην αγορά εργασίας, μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης τεχνικών ανεύρεσης εργασίας με την υποστήριξη πάντα του προσωπικού. Σε αυτό το σημείο, είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι μέχρι σήμερα έχουν γίνει αντίστοιχες ενέργειες για εργαζόμενους και μπόρεσαν να απορροφηθούν στην αγορά εργασίας με επιτυχία. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου οι εργαζόμενοι κρίνεται ότι χρήζουν περαιτέρω υποστήριξης για τη βελτίωση της ψυχικής τους υγείας, τους δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν ως μέλη, σε προγράμματα άλλων ψυχιατρικών ή μη δομών για την ψυχοκοινωνική και θεραπευτική τους αποκατάσταση. Ακόμη, πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι στα μέλη / εργαζόμενους της Α' κατηγορίας που αποχωρούν από τον ΚοιΣΠΕ είτε με τη θέλησή τους, είτε με απόφαση του ΔΣ, τους δίνεται η δυνατότητα να συνεχίσουν τη συνεργασία τους με το προσωπικό του Συνεταιρισμού, για την επίτευξη επαγγελματικών – αποκαταστασιακών στόχων, με τη μορφή δηλαδή συμβουλευτικής υποστήριξης από τους επαγγελματίες υγείας στους ίδιους και στις οικογένειές τους. Τέλος, για την περίπτωση υποτροπής ή βραχυχρόνιας ασθένειας των εργαζομένων Α' κατηγορίας, προβλέπεται η ύπαρξη θεσμοθετημένου μηχανισμού αναπλήρωσης τους.

#### **Όροι διακοπής απασχόλησης.**

Προβλέπεται επίσης η δυνατότητα προσωρινής ή και μόνιμης διακοπής της απασχόλησης των ωφελούμενων, μόνο όμως στη περίπτωση που κρίνεται αναγκαία για λόγους θεραπευτικούς, για την προστασία του ίδιου απασχολούμενου ή των υπόλοιπων εργαζομένων, καθώς και όταν δεν τηρούνται τα λοιπά άρθρα του εσωτερικού κανονισμού. Την απόφαση αυτή μπορεί να λαμβάνει μόνο το ΔΣ, όπως και να αναθέτει ή μη στο προσωπικό υποστήριξης με ομοφωνία αυτών, να την εφαρμόσει έως την επόμενη συνεδρίασή του. Τέλος, η απόφαση διακοπής της απασχόλησης ενός εργαζόμενου έχει ισχύ, με την έγγραφη κοινοποίηση της στον ίδιο.

### 9.3 Βασικές αρχές για τα μέλη Α΄ κατηγορίας

Ο εσωτερικός Κανονισμός του ΚοιΣΠΕ διέπεται από κάποιες βασικές **αρχές** που θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να εφαρμόζονται για τους απασχολούμενους της Α΄ κατηγορίας:

- i. Συστηματική παρακολούθηση από τον ιατρό που έχει αναλάβει την θεραπεία του απασχολούμενου και αυστηρή τήρηση του θεραπευτικού προγράμματος που ακολουθεί.
- ii. Τήρηση του ωραρίου προσέλευσης και αποχώρησης, όπως έχει οριστεί από το ΔΣ και όπως αποδεικνύεται με καθημερινή υπογραφή, κατά την ώρα προσέλευσης και αποχώρησης στο παρουσιολόγιο των εργαζόμενων.
- iii. Η συμπλήρωση των εργαζόμενων του έντυπου μέτρησης παραγωγικότητας, ανά τομέα εργασίας εβδομαδιαίως.

### 9.4 Κτιριακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

Ο ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» του 6<sup>ου</sup> Τομέα Ψυχικής Υγείας στεγάζεται σε ένα προκατασκευασμένο κτίσμα 96,5 τμ, με έτος κατασκευής το 2001. Αυτό αποτελεί την έδρα του και εκεί συντελείται το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας, της παροχής των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης πελατών.

Το κτίσμα βρίσκεται μέσα στον χώρο του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» και αποτελεί ιδιοκτησία του τελευταίου. Ωστόσο, με απόφαση του ΔΣ του Νοσοκομείου, έχει παραχωρηθεί στον ΚοιΣΠΕ και επιπλέον καλύπτεται μέσω των κεντρικών παροχών του Νοσοκομείου, το κόστος ύδρευσης και ηλεκτρισμού του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ΚοιΣΠΕ να μην επιβαρύνεται από τα λειτουργικά έξοδα της ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ και ενοικίων.



Φώτο 1: Έδρα ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ο ΚοιΣΠΕ ξεκίνησε τη λειτουργία του με τον παραγωγικό εξοπλισμό που είχε από τη λειτουργία του ως Αστικός Συνεταιρισμός και περιλάμβανε τα κάτωθι:



ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Ο αρχικός εξοπλισμός του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»

<b>Plotter:</b>	Hewlett Packard 1050
<b>Εκτυπωτές:</b>	Epson Stylus Color 3000
	Epson Stylus Color 900
	Epson Stylus Color 860
<b>Φωτοτυπικά μηχανήματα:</b>	Konica 3135
	Konica 7030
	Panasonic FP 1780
<b>Αντιγραφέας Φωτογραφιών:</b>	Fuji Pictrostat 300
<b>Εκτυπωτής Φιλμ:</b>	Polaroid Propalette 7000
<b>Ψηφιακή Φωτογραφική Μηχανή:</b>	Kodak DC 240 200M
<b>Scanners:</b>	Scan Maker 6400XL
	Scan Maker 35t Plus
<b>Σπιραλ &amp; Θερμοκόλληση:</b>	Attalus
<b>Πλαστικοποιητής έως A3:</b>	Attalus
<b>3 Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές</b>	Pentium

Πηγή: E.C. BIC OF ATTICA, ίδια επεξεργασία

Ωστόσο, είναι προφανές ότι για την ανάπτυξη του παραγωγικού του τμήματος και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του, απαιτήθηκε η ανανέωση και ο εκσυγχρονισμός του. Κατά τη διάρκεια του 2018 ο ΚοιΣΠΕ κατόρθωσε να εκσυγχρονίσει ένα μέρος του, μέσω της προμήθειας νέου εξοπλισμού, ώστε να μπορεί να καλύψει ανάγκες μαζικής παραγωγής (ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Έντυπο έκθεσης απολογισμού μονάδας ψυχικής υγείας έτους 2018).

## Κεφάλαιο 10: Στρατηγικές και εργαλεία ανάλυσης ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»

### 10.1 Στρατηγικές

Σε προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στους σκοπούς και στόχους του ΚοιΣΠΕ. Σε αυτή τη ενότητα γίνεται μια προσπάθεια μελέτης των κύριων **ενεργειών** στις οποίες προβαίνει και των **στρατηγικών** που ακολουθεί, ώστε να υλοποιήσει τους επιχειρηματικούς του στόχους και να εξασφαλίσει την οικονομική του βιωσιμότητα.

Αρχικά, σε μια προσπάθεια να αποκτήσει ρευστότητα και να είναι σε θέση να ξεπερνά τα εμπόδια που προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ήταν για παράδειγμα η οικονομική κρίση παλαιότερα και η πανδημία της Covid – 19 πιο πρόσφατα, συνδυαστικά με τη δυσκολία ένταξης σε δημόσιες επιχορηγήσεις και αναπτυξιακά προγράμματα, υιοθέτησε από τα πρώτα κιόλας έτη λειτουργίας του, **τη στρατηγική της αύξησης ιδίων πόρων**. Προκειμένου να πετύχει τη στρατηγική αυτή, έχει προβεί σε ενέργειες με σκοπό την αύξηση των εσόδων του από τη δραστηριότητά του.

Μία τέτοια ενέργεια, προκειμένου να αναπτύξει τον κύκλο εργασιών του, αποτελεί η **προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του**. Η εν λόγω προώθηση συντελείται σε δύο κατευθύνσεις:

Η μία κατεύθυνση αφορά **την προβολή του στο χώρο του Νοσοκομείου και την ευρύτερη περιοχή** στην οποία βρίσκεται. Ειδικότερα, προκειμένου να προσελκύει το αγοραστικό του κοινό, ο ΚοιΣΠΕ έχει μεριμνήσει για την **τοποθέτηση διαφημιστικών πινακίδων** σε κεντρικά σημεία του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» και στις κοντινές με το Νοσοκομείο στάσεις του Μετρό. Λόγω του ότι ο πληθυσμός δε γνωρίζει για τον ΚοιΣΠΕ και την ονομασία του, οι πινακίδες απαριθμούν επιπλέον τις βασικές υπηρεσίες που προσφέρει, όπως είναι για παράδειγμα οι εκτυπώσεις. Επιπλέον, ο ΚοιΣΠΕ στοχεύει στην **παγίωση συνεργατικών σχέσεων με το Νοσοκομείο και ειδικότερα με τη βιβλιοθήκη, το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) καθώς και με τμήματα που χρησιμοποιούν ιατρικά εικονογραφήματα**, σε μία προσπάθεια περαιτέρω διεύρυνσης του πελατολογίου του. Σε σχέση με τη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών του

στην ευρύτερη περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται, ο ΚοιΣΠΕ έχει φροντίσει ομοίως για την ύπαρξη διαφημιστικών φυλλαδίων και τοιχοκολλημένων αυτοκόλλητων σε κοντινά Νοσοκομεία και σε υπηρεσίες του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών.

Φωτό 2: Διαφημιστική ταμπέλα σε κεντρικό σημείο του ΓΝΑ «Γ. Γεννηματάς»



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Φωτό 3: Διαφημιστική ταμπέλα σε κυλικείο εντός του ΓΝΑ «Γ. Γεννηματάς»



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Φωτό 4: Διαφημιστικό φυλλάδιο του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»

**εIKONA**  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

επιχειρούμε μαζί  
| Κοι.Σ.Π.Ε. |

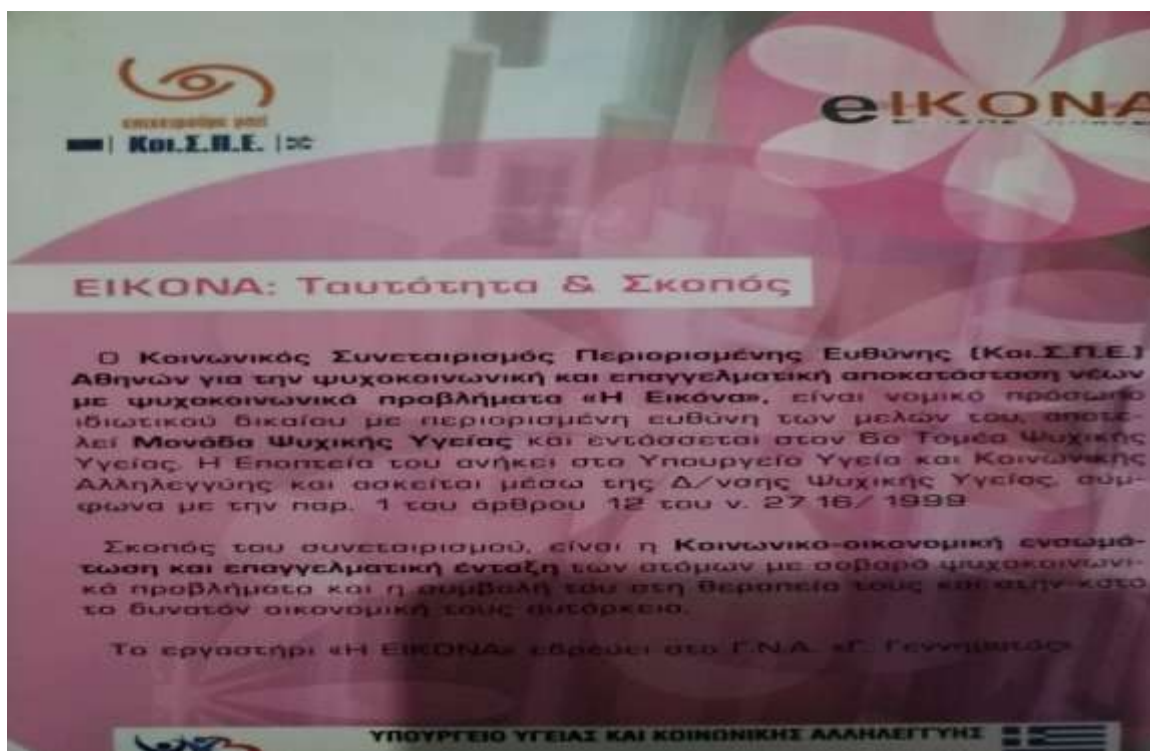
**Παρεχόμενες υπηρεσίες:**

- Φωτοτυπίες, βιβλιοδεσίες, πλαστικοποιήσεις
- Επεξεργασία - εκτύπωση φωτογραφίας
- Αναπαραγωγής Ιατρικών Εξετάσεων  
(ακτινογραφίες, αξονικές και μαγνητικές τομογραφίες, αγγειογραφίες, στεφανογραφίες κλπ)
- Δημιουργία και εκτύπωση αφισών, posters, προσκλήσεων, φυλλαδίων, banner
- Δημιουργία παρουσιάσεων για προβολή (power point κτλ)
- Εκτυπωτικές εργασίες
- Συνταγολόγια
- Εταιρική ταυτότητα (σήμα-λογότυπο, επιστολόχαρτο, φάκελος, εφαρμογή σε δώρα)
- Δακτυλογραφήσεις
- Εμφάνιση, εκτύπωση και επανεκτύπωση φιλμ, slides και διαφανειών
- Ολοκληρωμένες λύσεις προβολής
- Εκτύπωση ψηφιακών φωτογραφιών

ΕΙΚΟΝΑ ΚΟΙΣΠΕ ΑΘΗΝΩΝ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ Π.Ε. (Παν. Τομέα Κοινωνικής Υγείας)  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕ ΨΥΧ/ΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ "Η ΕΙΚΟΝΑ"  
e-mail: imazine@otenet.gr, website: www.eikonakoispe.gr ΤΗΛ: 210 7473851  
ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 154, ΓΝΑ "Γ. ΓΕΝΝΗΣΜΑΤΑΣ"

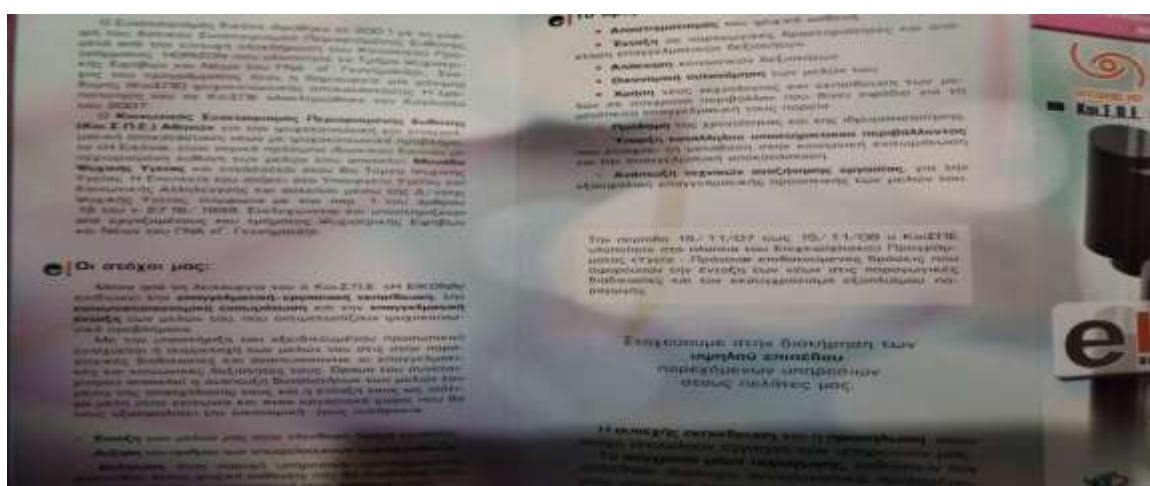
Πηγή: ίδια επεξεργασία

Φωτό 5: Διαφημιστικό φυλλάδιο του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»



Πηγή: ίδια επεξεργασία

Φωτό 6: Διαφημιστικό φυλλάδιο του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»



Πηγή: ίδια επεξεργασία

Η δεύτερη κατεύθυνση προβολής, προσανατολίζεται στην ευρύτερη αγορά. Δεδομένου όμως, ότι τα οικονομικά του ΚοιΣΠΕ δεν του επιτρέπουν τις περισσότερο



διαδεδομένες μεθόδους προβολής και διαφήμισης, όπως είναι για παράδειγμα το ραδιόφωνο ή οι καταχωρήσεις σε διάφορα διαφημιστικά έντυπα, ακολουθεί τις παρακάτω εναλλακτικές στρατηγικές:

- Φροντίζει για τη **συνεχή ανανέωση και επιδιώκει τη προώθηση του portfolio** του συνόλου των εργασιών του δημιουργικού του τμήματος σε διάφορες ιδιωτικές επιχειρήσεις, με στόχο την ανάληψη εργασιών. Με αυτό τον τρόπο επιδεικνύονται η παραγωγική του ικανότητα, η εμπειρία του αλλά και οι πελάτες που είχε συνεργαστεί όπως είναι για παράδειγμα το πρώην ΤΕΙ Αθηνών.
- Επιδιώκει την **ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργασίας με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις, με κοινωνικούς φορείς, με ΟΤΑ** που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας και με **συλλογικές οργανώσεις φορέων**, με σκοπό την προσέλκυση πελατών και εργασιών για διάφορα σεμινάρια που υλοποιούνται από τους ως άνω φορείς ή και για την κάλυψη αναγκών τους σε προωθητικό υλικό, φυλλάδια, αφίσες, κλπ. Για παράδειγμα η συνεργασία του ΚοιΣΠΕ με τη **Πανελλαδική Ένωση για την Ψυχοκοινωνική Αποκατάσταση και την Επαγγελματική Επανάταξη (ΠΕΨΑΕΕ)**, καθώς και η πλέον πρόσφατη με την **ΕΣΑμεΑ**, του εξασφάλισαν και συνεχίζουν να εξασφαλίζουν μια σημαντική πηγή εσόδων. Επιπλέον, οι ΚΟΙΣΠΕ εκπροσωπούνται και από συλλογικά όργανα εκτός των ανωτέρω δικτύων, γεγονός που συμβάλει στη περαιτέρω προώθηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Με βάση τα προαναφερόμενα θα μπορούσαμε να πούμε ότι κύριος άξονας της εν λόγω στρατηγικής, αποτελεί η **επένδυση στο κοινωνικό κεφάλαιο και η δημιουργία μίας αλληλέγγυας οικονομίας**.

Μία ακόμη προσπάθεια προβολής του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» γίνεται από **την ιστοσελίδα του Νοσοκομείου «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» ([www.gna-gennimatas.gr](http://www.gna-gennimatas.gr))**. Στη τελευταία πληροφορίες μπορεί να βρει ο ενδιαφερόμενος στην υποενότητα «μονάδα ψυχικής υγείας – συνεταιρισμός εικόνα». Εκεί αναφέρονται κάποιες βασικές πληροφορίες, κυρίως για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, καθώς επίσης στοιχεία και ώρες επικοινωνίας. Η απουσία ωστόσο δικής του αποκλειστικής ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, με περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, αποτελεί αδιαμφισβήτητο εμπόδιο για την προβολή του και τη διεύρυνση του

πελατολογίου του, ιδίως στη σημερινή εποχή, όπου το διαδίκτυο αποτελεί πρωταρχική πηγή ενημέρωσης, προβολής και διαφήμισης.

Επιπλέον, μια στρατηγική που ακολουθεί προκειμένου να είναι βιώσιμος, είναι η **διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών του**. Ο στόχος που υλοποιείται από την εν λόγω στρατηγική είναι διττός: Αφενός, μειώνεται ο οικονομικός κίνδυνος που θα μπορούσε να προκύψει από τη μείωση της ζήτησης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, και αφετέρου επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, αφού αναλαμβάνουν διάφορα αντικείμενα εργασίας. Καθώς απώτερος στόχος του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» είναι η *«κοινωνικο-οικονομική ενσωμάτωση και επαγγελματική ένταξη των ατόμων με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα και η συμβολή τους στη θεραπεία τους και στη κατά το δυνατόν οικονομική τους αυτάρκεια»*, η στρατηγική της διαφοροποίησης προϊόντων και υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως μία από τις καταλληλότερες για την επίτευξη του, διότι μέσα από την ενασχόληση με διαφορετικά αντικείμενα οι εν λόγω εργαζόμενοι, αποκτούν πολυδιάστατη κατάρτιση και προετοιμάζονται για τη μετέπειτα εργασιακή τους ένταξη, αφού έχουν αποκομίσει πληθώρα γνώσεων. Ωστόσο, στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, ότι η διαφοροποίηση αυτή θα μπορούσε να διευρυνθεί ακόμη περισσότερο και σε άλλους κλάδους, όπως είναι για παράδειγμα ο κλάδος της εστίασης, με την ίδρυση καταστήματος εστίασης. Αναμφίβολα, πρόκειται για ένα δύσκολο εγχείρημα που απαιτεί πόρους, οικονομικούς και ανθρώπινους, όμως θα μπορούσε να αποφέρει υψηλά κέρδη και να ανοίξει δεκάδες νέες θέσεις εργασίας.

Τέλος, μια στρατηγική του ΚοιΣΠΕ για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς του, αποτελεί η **χρηματοδότηση μέσω επιδοτήσεων, Κοινοτικών ή Κρατικών ενισχύσεων**, η οποία συμβάλλει στη κάλυψη των λειτουργικών του αναγκών και κυρίως του δίνει τη δυνατότητα να **προβαίνει στον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού του και στην αύξηση θέσεων εργασίας**. Ωστόσο, στο σημείο αυτό δε θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι οι παραπάνω επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις, καθώς και τα αναπτυξιακά προγράμματα μέσω των οποίων μπορεί να επιχορηγηθεί ο ΚοιΣΠΕ, παρουσιάζουν δυσλειτουργίες και τις περισσότερες φορές διέπονται από ιδιαίτερα γραφειοκρατικό πλαίσιο, με αποτέλεσμα να μην είναι θεμιτή η συμμετοχή του σε αυτές.

## 10.2 Ανάλυση SWOT

Ο ΚΟΙΣΠΕ χρησιμοποιεί το εργαλείο ανάλυσης SWOT για να μπορέσει να αξιοποιήσει τα ισχυρά σημεία του και να εκμεταλλευτεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει και να περιορίζει διάφορες αδυναμίες και απειλές που προκύπτουν.

Σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, κύρια **πλεονεκτήματα** του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» αποτελούν:

1. Η **θέση εγκατάστασης** του εντός του χώρου του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» του εξασφαλίζει μόνιμη πελατεία, καθώς προσφέρει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του, τόσο στο ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό του νοσοκομείου, όσο και στους ασθενείς και τα άτομα που τους συνοδεύουν. Επιπροσθέτως, η πολύ κοντινή απόσταση που έχει με τη βιβλιοθήκη του Νοσοκομείου, την οποία χρησιμοποιούν κυρίως φοιτητές, αποτελεί ένα ακόμη πλεονέκτημα της θέσης του, λόγω της αυξημένης ζήτησης φωτοτυπιών και λοιπών εκτυπωτικών εργασιών. Τέλος, σε πολύ κοντινή απόσταση εδρεύει το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, με αποτέλεσμα την εξασφάλιση επιπλέον πελατείας, λόγω της εξίσου υψηλής ζήτησης για φωτοτυπίες και παρεμφερή υπηρεσίες.
2. Η **ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών** που προσφέρει, η οποία του εξασφαλίζει εισοδήματα από διαφοροποιημένες υπηρεσίες, συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στη διασπορά του κινδύνου από μία πιθανή μείωση της ζήτησης ενός προϊόντος.
3. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα που εξασφάλισε την επιτυχή λειτουργία του ΚοιΣΠΕ από την ίδρυσή του μέχρι και σήμερα, αποτελεί η **ύπαρξη τεχνογνωσίας και εμπειρίας** των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτόν με σχέση εξαρτημένης εργασίας, λόγω της προηγούμενης απασχόλησης τους στον Αστικό Συνεταιρισμό «Εικόνα». Ειδικότερα, οι εδραιωμένες πελατειακές σχέσεις, οι σχέσεις με προμηθευτές και εξωτερικούς συνεργάτες, η γνώση της αγοράς αλλά και του



αντικειμένου στο οποίο δραστηριοποιείται έδωσαν σημαντικό προβάδισμα στον ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» του 6<sup>ου</sup> τομέα, σε σχέση με άλλους νεοϊδρυσμένους ΚοιΣΠΕ, αλλά και σε σχέση με αντίστοιχες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Εξίσου θετικά συνέβαλε η ύπαρξη από την αρχή της λειτουργίας του, του **βασικού παραγωγικού εξοπλισμού και ειδικού αποθεματικού** του Αστικού Συνεταιρισμού, τα οποία μεταβιβάστηκαν στον ΚοιΣΠΕ με την τροποποίηση του καταστατικού του. Επιπλέον, η **ύπαρξη έτοιμου portfolio** από την αρχή της ίδρυσης του, αποτελεί ένα επιπλέον σημαντικό εργαλείο προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών του, καθώς αναδεικνύει τη πολυετή εμπειρία του και τις δυνατότητες του και «κερδίζει» με αυτό τον τρόπο την εμπιστοσύνη των πελατών του και την άρση της προκατάληψης για τους εργαζόμενους με ψυχοκοινωνικά προβλήματα.

4. Οι **εξειδικευμένες προσφερόμενες υπηρεσίες** του, τον καθιστούν αποκλειστικό πάροχο και του επιτρέπουν να δραστηριοποιηθεί εντός του χώρου του Νοσοκομείου, χωρίς να υφίσταται ανταγωνισμό. Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν στη παραγωγή αντίγραφων ιατρικών εικονογραφημάτων, στην εμφάνιση φωτογραφιών, slides και διαφανειών.
5. Άλλο ένα εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η **απλή οργανωτική μορφή** του, που του επιτρέπει ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη και εκτέλεση των αποφάσεων, καθώς και αμεσότητα στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων με τη διοίκηση.
6. Το **θετικό εργασιακό κλίμα** που επικρατεί στον ΚοιΣΠΕ καθώς και το υψηλό επίπεδο συναδελφικότητας, απόρροια προσπαθειών του προσωπικού υποστήριξης, συνδυαστικά με τη συνεχή υποστήριξη και τη παροχή κάθε δυνατής βοήθειας προς τους εργαζόμενους, έχουν ως αποτέλεσμα την **αύξηση της ικανοποίησής** τους και ως εκ τούτου επιτυγχάνεται αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
7. Η δυνατότητα εφαρμογής **ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης** των εργαζομένων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, σε τακτά χρονικά διαστήματα,

αποτελεί ένα ακόμη πλεονέκτημα για τη λειτουργία του ΚοιΣΠΕ, καθώς μέσω αυτής επιδιώκεται η καταλληλότερη επιλογή τοποθέτησης κάθε εργαζόμενου στην θέση στην οποία αποδίδει καλύτερα, ενώ ταυτόχρονα είναι το πρώτο βήμα εξειδίκευσης τους στην αποδοτική εργασία.

8. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η **μη επιβάρυνση του ΚοιΣΠΕ με λογαριασμούς κοινής ωφέλειας** (ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ) και με **ενοίκιο** από τη χρήση του κτιρίου. Τα παραπάνω έξοδα τα έχει αναλάβει το ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», καθώς επίσης και τη παραχώρηση του κτιρίου. Ως εκ τούτου, περιορίζει σημαντικά τα λειτουργικά του έξοδα και μπορεί να διατηρεί ανταγωνιστικές τιμές.

Κύριες **αδυναμίες** του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» αποτελούν:

1. Η **εξάρτηση του από συγκεκριμένο πελατολόγιο** (πελάτες και εργαζόμενοι του Νοσοκομείου), το οποίο είναι βέβαια πολυπληθές, ωστόσο οι ανάγκες του σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του ΚοιΣΠΕ είναι περιορισμένες.
2. Η **εποχικότητα των πωλήσεών του**, οι οποίες αυξάνονται κατά τους μήνες Σεπτέμβριο, Νοέμβριο, Απρίλιο και Ιούνιο, λόγω των ιατρικών συνεδρίων που λαμβάνουν χώρα τους συγκεκριμένους μήνες. Αν στο παραπάνω προσθέσουμε την ανάγκη του ΚοιΣΠΕ για σταθερότητα στα μηνιαία έσοδά του, καταλαβαίνει κανείς ότι καθίσταται ιδιαίτερα ευπαθής σε μεταβολές της ζήτησης.
3. Άλλη μία αδυναμία που ίσως προκύψει στο μέλλον, είναι η μη δυνατότητα κάλυψης -λόγω της αδυναμίας ενίσχυσης και εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού του σε τακτά χρονικά διαστήματα- των υψηλών απαιτήσεων ποιότητας και ταχύτητας των παραγόμενων προϊόντων, οι οποίες απορρέουν από τη **συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας** στο τομέα της έντυπης παραγωγής. Επιπλέον, θα είναι αδύνατο να αναλάβει έργα μαζικής παραγωγής σε σύντομο χρονικό διάστημα, στερώντας πρόσθετα έσοδα και απειλώντας την ανάπτυξη και βιωσιμότητά του.

4. Η **προκατάληψη στην αγορά** για τους ΚοιΣΠΕ στο σύνολό τους, αποτελεί άλλη μία αδυναμία για τον ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», καθώς υπάρχει δυσπιστία τόσο για τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών και παραγωγής ποιοτικών και ανταγωνιστικών προϊόντων, όσο και για το «έργο» που προσφέρουν στη κοινωνία. Κατά συνέπεια, στερείται πιθανούς πελάτες από την ευρύτερη περιοχή.
5. Η ίδια προκατάληψη έχει ως αποτέλεσμα την **αδυναμία του ΚοιΣΠΕ να προσελκύσει ικανά εξειδικευμένα στελέχη της αγοράς**, κυρίως οικονομολόγους και επικοινωνιολόγους, οι οποίοι έχουν τις γνώσεις και δεξιότητες εκείνες, που θα τον οδηγήσουν σε αναπτυξιακή πορεία. Στο παραπάνω συμβάλλει ακόμη η προκατάληψη που έχουν οι επαγγελματίες αυτών των κλάδων σε σχέση με τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, τις οποίες θεωρούν περιορισμένες.

Οι **Ευκαιρίες** που αναμένεται να παρουσιαστούν στον ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» από τη δραστηριότητά του στην αγορά είναι οι κάτωθι:

1. Η **έλλειψη ανταγωνιστών** τόσο μέσα στην περιοχή που είναι εγκατεστημένος, αλλά και στην ευρύτερη γεωγραφικά περιοχή, του δίνει την ευκαιρία να παρέχει αποκλειστικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, όχι μόνο στους πελάτες και εργαζόμενους του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ» και των λοιπών Νοσοκομείων που βρίσκονται σε κοντινή ακτίνα, αλλά και στους συναλλασσόμενους με το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών. Η εν λόγω έλλειψη ανταγωνισμού θα του δώσει τη δυνατότητα να διευρύνει τις υπηρεσίες του χωρίς ωστόσο να διατρέχει πρόβλημα συμπίεσης της τιμολογιακής του πολιτικής.
2. Εξίσου σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του αποτελεί το γεγονός ότι το σύνολο των επισκεπτών και εργαζόμενων του Νοσοκομείου, χαρακτηρίζονται και αντιμετωπίζονται ως **εν δυνάμει πελάτες του**. Προϋπόθεση όμως για να εκμεταλλευτεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο την εν λόγω ευκαιρία, αποτελεί η καθιέρωση της συνεργασίας του ΚοιΣΠΕ με το διοικητικό προσωπικό και το ΚΕΚ του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», ώστε το σύνολο των εντύπων και υπηρεσιών που χρειάζονται οι συναλλασσόμενοι του Νοσοκομείου για την κάλυψη των γραφειοκρατικών τους αναγκών να προσφέρονται από τον

Συνεταιρισμό. Ακόμη, κρίνεται απαραίτητο να είναι σε θέση ο τελευταίος, να προσφέρει και τις εξειδικευμένες εκείνες υπηρεσίες που χρειάζονται το ιατρικό και διοικητικό προσωπικό του Νοσοκομείου σε ευρεία κλίμακα, όπως είναι για παράδειγμα η δυνατότητα παρουσίασης σε PowerPoint Ιατρικών παρουσιάσεων, η εκτύπωση ιατρικών εργασιών – μελετών – ερευνών, η δυνατότητα επεξεργασίας και εμφάνισης φωτογραφιών με ψηφιακή τεχνολογία, κτλ.

3. Η **συνεργασία του ΚοιΣΠΕ με το πρώην ΤΕΙ Αθήνας**, από την οποία απέκτησε τη τεχνογνωσία ώστε να εξυπηρετεί πελάτες με μεγάλο όγκο εργασιών, του δίνει επιπροσθέτως την ευκαιρία να προωθήσει το όνομά του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στην ευρύτερη αγορά.

Τέλος, οι **Απειλές** που ενδέχεται να εμφανιστούν στην αγορά και να επηρεάσουν τον Συνεταιρισμό είναι οι εξής:

1. Η **συνεχής τεχνολογική εξέλιξη και ανάπτυξη** συνδυαστικά με την ανάγκη συνεχούς ανανέωσης του εξοπλισμού έντυπης παραγωγής, ώστε να μπορεί ο ΚοιΣΠΕ να είναι ανταγωνιστικός και να συνάδει με τις σύγχρονες τάσεις στον κλάδο, απαιτεί την ύπαρξη μεγάλων κεφαλαίων και συνεχείς επενδύσεις. Ως εκ τούτου, προκύπτει ο κίνδυνος, ο ΚοιΣΠΕ να μη μπορέσει να ακολουθήσει τις εξελίξεις και τις νέες τάσεις, με συνέπεια να μην είναι ανταγωνιστικός. Στη περίπτωση δε, που αναγκαστεί να επενδύσει σε σύγχρονο εξοπλισμό μπορεί να αντιμετωπίσει οικονομικό πρόβλημα αν δεν αποδώσει η επένδυση.
2. Ο μεγάλος βαθμός εξάρτησης του κέρδους από την **τιμή των Α' υλών** που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή, η οποία χαρακτηρίζεται από αστάθεια, αποτελεί αναμφισβήτητα απειλή όχι μόνο για τον «Εικόνα», αλλά για οποιαδήποτε επιχείρηση δραστηριοποιείται στον εν λόγω κλάδο. Για παράδειγμα, μία μεγάλη αύξηση στις τιμές του χαρτιού ή των μελανιών, θα έχει ως συνέπεια τον περιορισμό των κερδών του, καθώς αν αυξήσει τη τιμή των παραγόμενων προϊόντων ανάλογα, δε θα είναι πλέον ανταγωνιστικός.

3. Τέλος, μια πιθανή απειλή που αφορά στη μελλοντική λειτουργία του ΚοιΣΠΕ, μπορεί να προκύψει από την **δραστηριοποίηση μίας ανταγωνιστικής επιχείρησης στην ευρύτερη περιοχή**, η οποία μπορεί να έχει μεγαλύτερες δυνατότητες προβολής των προϊόντων της ή δυνατότητες προσφορών κλπ, με αποτέλεσμα να περιορίσει τα κέρδη του Συνεταιρισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Ανάλυση SWOT του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα»

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΘΕΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΠΟΙΚΙΛΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ/ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ &amp; ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΤΟ ΓΕΓΟΝΟΣ ΟΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙ «ΣΥΝΕΧΕΙΑ» ΤΟΥ ΑΣΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΡΑΓΔΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ &amp; ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΟΙΣΠΕ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΑΠΛΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ</li> </ul>	

- ΚΑΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑΣ
- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ & ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ ΑΠΟ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ & ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΑΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ
- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΣΠΕ ΓΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΙΚΑΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ & ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΧΗ
- Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ

#### ΑΠΕΙΛΕΣ

- ΣΥΝΕΧΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΙΣΩΣ ΤΟΝ ΚΑΤΑΣΤΗΣΟΥΝ ΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ Ή ΤΟΝ ΟΔΗΓΗΣΟΥΝ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΔΙΕΞΟΔΟ.
- Η ΑΣΤΑΘΗΣ ΤΙΜΗ ΤΩΝ Α΄

ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΩΣ ΕΝ ΔΥΝΑΜΕΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥ	ΥΛΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΘΩΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΠΟ ΑΥΤΗ ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΟΣ ΣΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΚΛΑΔΟ.
<ul style="list-style-type: none"><li>• ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΡΩΗΝ ΤΕΙ ΑΘΗΝΩΝ</li><li>• ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΑΓΟΡΑ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ΤΟ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΜΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ, ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ, ΚΛΠ.</li></ul>

Πηγή: Business Plan ΚΟΙΣΠΕ «Η Εικόνα»

Κλείνοντας, κρίνεται άξιο αναφοράς ως σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», η ύπαρξη **οράματος των μελών του** για τη καθιέρωση της κοινωνικής οικονομίας και η αφοσίωσή τους στο «έργο» που επιτελούν.

## Συμπεράσματα – Προτάσεις

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η διερεύνηση των εσωτερικών στοιχείων του ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», των ευκαιριών που εκμεταλλεύεται, των δυσκολιών που καλείται να αντιμετωπίσει και των στρατηγικών που ακολουθεί για την επίτευξη των στόχων του, σε μία προσπάθεια να εξαχθούν αποτελέσματα για τη λειτουργία του ως φορέας κοινωνικής οικονομίας και επιχειρηματικότητας. Η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης αποτελεί μία νέα έννοια για την ελληνική πραγματικότητα και διαφοροποιείται τόσο από τις Ιδιωτικές όσο και από τις Δημόσιες επιχειρήσεις σε σχέση με τον επιχειρησιακό τους σχεδιασμό, συνδυάζοντας ωστόσο τους στρατηγικούς στόχους (γενικούς, ειδικούς και επιχειρησιακούς) των δύο ανωτέρω μορφών (Δημόσιων & Ιδιωτικών). Ειδικότερα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται οι ΚοιΣΠΕ, επιδιώκουν την επίτευξη αφενός οικονομικών στόχων και αφετέρου κοινωνικών, προσπαθώντας να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την αύξηση της απόδοσής τους, ώστε να συνεισφέρουν θετικά στη κοινωνία. Υπό αυτό το πρίσμα θα έλεγε κανείς, ότι οι οικονομικοί στόχοι αποτελούν ταυτόχρονα το μέσο επίτευξης των κοινωνικών στόχων, γι' αυτό το λόγο άλλωστε τα κέρδη αυτών των επιχειρήσεων επανεπενδύονται στον ίδιο τον οργανισμό.

Ο ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» του ΓΝΑ «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», επιλέχθηκε για τη μελέτη του επιχειρησιακού του σχεδίου, **καθώς ανήκει στους πρώτους ΚοιΣΠΕ που ιδρύθηκαν μετά τη ψήφιση του νόμου 2716/1999**, ο οποίος αποτελεί το νόμο που θεμελίωσε τη κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα. Το γεγονός **ότι έχει κατορθώσει να είναι βιώσιμος, να εδραιώσει τις δραστηριότητές του και να εξακολουθεί μέχρι σήμερα να προσφέρει θέσεις εργασίας σε άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα**, παρά τη παλαιότερη οικονομική κρίση και τη πρόσφατη πανδημία, οφείλεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στον **επιχειρησιακό του σχεδιασμό**.

Η **ανάλυση SWOT** του ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα», έχει επισημάνει ως **κύρια πλεονεκτήματα** την **θέση εγκατάστασης**, την **διαφοροποίηση των υπηρεσιών**, τη **προηγούμενη εμπειρία του στο χώρο με τη μορφή αστικού συνεταιρισμού**, τη **παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών**, την **απλή μορφή οργάνωσης**, το **εργασιακό κλίμα** και τις **καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων**, τη **δυνατότητα εφαρμογή ποιοτικής και**



**ποσοτικής αξιολόγησης και την απαλλαγή από βασικά λειτουργικά έξοδα.** Βλέπει ως ευκαιρίες την έλλειψη ανταγωνιστών στην ευρύτερη περιοχή εγκατάστασής του, το γεγονός ότι ένας μεγάλος όγκος πληθυσμού θεωρούνται εν δυνάμει πελάτες του και τη συνεργασία που είχε με το πρώην ΤΕΙ Αθηνών. Ο «Εικόνα» θεωρεί απειλή τη συνεχή τεχνολογική ανάπτυξη, η οποία τον οδηγεί στην ανάγκη συνεχούς ανανέωσης του εξοπλισμού του, την ασταθή τιμή των Α΄ υλών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη τιμή πώλησής των προϊόντων του, αλλά και το ενδεχόμενο δραστηριοποίησης στη περιοχή ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Με βάση την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», αλλά και λόγω της φύσης των κοινωνικών επιχειρήσεων, **θα ήταν ωφέλιμο να είχε χρησιμοποιηθεί επιπλέον η ανάλυση PESTEL.** Η πολιτική, οι κοινωνικές δομές, η τεχνολογία, η οικονομία, οι περιβαλλοντικές συνθήκες και το νομικό περιβάλλον της Ελλάδας, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα», τη βιωσιμότητα και τη λειτουργία του. Για παράδειγμα, σε προηγούμενη ενότητα, όπου αναλύθηκε το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο των ΚοιΣΠΕ, διαπιστώθηκαν κενά και παραλείψεις, τα οποία προκαλούν προβλήματα στη χρηματοδότηση, στις συμβάσεις με φορείς του Δημοσίου και στην αξιολόγηση τους. Ο κίνδυνος που απορρέει από τα παραπάνω για τη λειτουργία του, θα μπορούσε να ελαχιστοποιηθεί με το εργαλείο PESTEL, κατά τον επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Ο ΚοιΣΠΕ «Η εικόνα» κατόρθωσε να επιβιώσει στην αγορά, παραμένοντας ανταγωνιστικός, **αναπτύσσοντας στρατηγικές όπως αυτή της αύξησης ιδίων πόρων,** της αύξησης δηλαδή των εσόδων του από τη δραστηριότητά του, η οποία επιτυγχάνεται με ενέργειες προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών του, αλλά και με την επιδίωξη συνεργασίας του με δημόσιους φορείς και άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι το παραπάνω δίκτυο συνεργασιών **έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης και διεύρυνσης** και θα μπορούσε να οδηγήσει τον ΚοιΣΠΕ σε μεγαλύτερη αναπτυξιακή πορεία.

Επίσης, σε σχέση με τις προωθητικές ενέργειες που ακολουθεί, θα πρέπει να επισημανθεί η **απουσία δικής του ιστοσελίδας στο Διαδίκτυο** και η ανάγκη δημιουργίας της, καθώς

είναι πλέον διαπιστωμένο ότι το Διαδίκτυο αποτελεί κύρια και αναγκαία πηγή ενημέρωσης, προβολής και διαφήμισης των επιχειρήσεων.

Ο ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα» φαίνεται ότι έχει βρει τον τρόπο να αποτελεί μια βιώσιμη επιχείρηση, παρέχοντας στους πελάτες του αφενός εξειδικευμένες υπηρεσίες, απόλυτα προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους και **αφετέρου ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών**, εφαρμόζοντας **διαφοροποίηση προϊόντος**. Ωστόσο, στο μέλλον και προκειμένου να μπορέσει να αυξήσει τα έσοδά του, ώστε να αυξήσει τις θέσεις εργασίας για άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, θα μπορούσε **να διευρύνει ακόμη περισσότερο την δραστηριότητα του και να επεκταθεί σε άλλους κλάδους**. Μία σημαντική αδυναμία του αποτελεί η εξάρτησή του από συγκεκριμένο πελατολόγιο με περιορισμένες ανάγκες, επομένως η επέκταση της δραστηριότητας του και σε κάποιον άλλο κλάδο, θα του δώσει τη δυνατότητα μεγαλύτερης ανάπτυξης και ασφαλέστερης λειτουργίας του.

Υπό το ίδιο πρίσμα, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η **επέκταση των δραστηριοτήτων του, στα λοιπά νοσοκομεία που βρίσκονται στη κοντινή του ακτίνα**, με την εγκατάσταση παραρτήματος, μέσα στο χώρο τους. Τα παραρτήματα αυτά θα μπορούν να λειτουργούν τόσο ως εκθετήρια των υπηρεσιών του ΚοιΣΠΕ, όσο και ως διαμεσολαβητές για ανάληψη εργασιών, που θα διεκπεραιώνονται στο χώρο της έδρας του ΚοιΣΠΕ. Τα παραρτήματα θα μπορούν να είναι ένας μικρός χώρος σε κομβικό σημείο των Νοσοκομείων, θα παραχωρούνται δωρεάν και θα απασχολούνται οι εργαζόμενοι με ψυχικά και κοινωνικά προβλήματα. Μέσω των παραρτημάτων, θα υπήρχε η δυνατότητα άμεσης αποστολής με email, εργασιών και φωτογραφιών στον ΚοιΣΠΕ, γρήγορης επεξεργασίας – εκτύπωσης και μεταφοράς τους στο παράρτημα για να παραδοθούν στο πελάτη. Με αυτό τον τρόπο, προβλέπεται σημαντική αύξηση των εσόδων του, ωστόσο βασικός παράγοντας για την υλοποίηση αυτή, αποτελεί το άνοιγμα ενός διαύλου επικοινωνίας με τα Νοσοκομεία.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονιστεί το κενό που προκαλεί η **απουσία Επικοινωνιολόγων**, κενό που θα πρέπει να καλυφθεί, αν θέλει ο ΚοιΣΠΕ να συνεχίζει να αντιμετωπίζει τις απειλές του ελεύθερου ανταγωνισμού. Επιπλέον, ωφέλιμη θεωρείται η  **κάλυψη μίας θέσης στο κλάδο της γραφιστικής από υπάλληλο με σχέση**

**εξαρτημένης εργασίας**, ώστε να μπορεί ο Συνεταιρισμός να ακολουθεί τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και να συνεχίζει να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες.

Συνοψίζοντας, γίνεται σαφές ότι η επιτυχία στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, είναι **ένας συνδυασμός στρατηγικών παραγόντων και εξωτερικών παρεμβάσεων (κρατικών – ευρωπαϊκών – διεθνών)**. Η πανδημία ανέδειξε τη στενή σχέση της κοινωνικής πραγματικότητας με την οικονομία και την αδυναμία της αγοράς να ανταπεξέλθει όταν δε λαμβάνει υπόψη κοινωνικές διαστάσεις. Οι ΚοιΣΠΕ, μέσα από την υλοποίηση κοινωνικών και οικονομικών στόχων, έχοντας ως όραμα τη καθιέρωση μιας αλληλέγγυας οικονομίας και πίστη στις αξίες της κοινωνικής οικονομίας, μπορούν να αποτελέσουν αναμφισβήτητα τη μορφή επιχειρήσεων που θα μπορέσουν να επιβιώσουν στη σύγχρονη πραγματικότητα.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- Afonasova, M. A., Panfilova, E. E., Galichkina, M. A., & Ślusarczyk, B. (2019). Digitalization in economy and innovation: The effect on social and economic processes. *Polish Journal of Management Studies*, 19, 22-32.
- Alter, S.K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Διαθέσιμο στο: [v. Τελευταία πρόσβαση: 18.08.2022](#)
- Auerswald, P. (2009), Entrepreneurship and Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 7(2), 50–55.
- Babbie, E. R. (2013). *The basics of social research*. Boston: Cengage Learning.
- Barna, C., (2014). *Atlasul economiei sociale*. Bucuresti.
- Bittel, R., L., (2011). The executive skills program. Alexander Hamilton Institute, 73.
- Boddice, R. (2009). Forgotten antecedents: entrepreneurship, ideology and history. *An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions, contexts*, 133-152.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M. (2008), *Hybrid Organizations: Innovations toward Sustainability*, University of Michigan, Michigan.
- Bragă, V., Diaconescu, S., & Naftanaila, C. (2013). Business Plan as management tool. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1, 164-169.
- Cace, S. (2010). *Economia socială în Europa*. Bucuresti, Editura Expert.
- Constantinescu, S., (2013). *Economia socială și ocuparea forței de muncă. Integrarea grupurilor vulnerabile pe piața muncii*. Bucuresti, Institutul pentru Economie Socială (IES).

- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial.
- Dees, J.G. (1996). *The Social Enterprise Spectrum: from Philanthropy to Commerce*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Dees, J.G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. Wiley, New York.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*, 4(3), 202-228.
- Defourny, J. Social Enterprises In An Enlarged Europe: Concept and Realities, EMES European Research
- Faltin, G. (2008). Social Entrepreneurship – Definitionen, Inhalte, Perspektiven, in Braun, G. and French, M. (eds.), *Social Entrepreneurship: unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft*. Rostock: HIE-RO.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gismondi, M., & Cannon, K. (2012). Beyond policy 'lock-in'? The social economy and bottom-up sustainability. *Canadian Review of Social Policy/Revue canadienne de politiques sociale*, (67), 11-22.
- Harding R. (2004). *Social enterprise. The new economic engine*, London Business
- Hublet, A., Maes, L., Mommen, J., Deforche, B., & De Bourdeaudhuij, I. (2015). Health promotion interventions in social economy companies in Flanders (Belgium). *BMC Public Health*, 16(1), 1-9.
- Kinsley, M. (2009). *Creative capitalism*. London: Simon & Schuster.

- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), 419-435.
- Matei, A., (2003). *Economiepublica. Analizaeconomica a deciziilorpolitice*. Bucuresti, EdituraEconomica.
- Matei, L., & Matei, A., (2012). The social enterprise and the social entrepreneurship – instruments of local development. A comparative study for Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). Recent evolutions of the Social Economy in the European Union. *Brussels: European Economic and Social Committee, CIRIEC. DOI, 10, 191345*.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, K. Ο Μεγάλος Μετασχηματισμός.
- Porojan, D., & Bişa, C. (2002). *Planul de afaceri - Concepte, metode, tehnici, procedure*. Bucharest: Irecson Publishing House.
- Ridley-Duff, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(5), 291-312.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2<sup>nd</sup> ed. Malden, MA: Blackwell.
- Santos, F.M. (2009). *A positive theory of social entrepreneurship*, ISEAD faculty & research – working paper, Fontainebleau, ISEAD.
- Schmoke L.J, & Allen, R.R. (1989). *Vital Business Secrets for New and Growing Companies*. NY: Irwin.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 14 (3), 418–434.

- Sud, M., VanSandt, C. V., & Baugous, A. M. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of business ethics*, 85(1), 201-216.
- Swedberg, R. (2006), "Social entrepreneurship, the view of young Schumpeter", in Steyaert, C. and Hjorth, D. (eds.), *Entrepreneurship as social change. A third movements in entrepreneurship book*. Cheltenham:Elgar.
- Tomblin, S. G. (2007). Effecting change and transformation through regionalization: theory versus practice. *Canadian Public Administration*, 50(1), 1-20.
- Yunus, M. (2007). *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.
- Virjan, D. (2012). *New Approaches to Social Economy, Theoretical and Applied Economics*.
- Vlasceanu M., (1999). *Organizatiile sicultura organizarii*. Editura Trei, Bucuresti.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

## Ελληνική

- Γούλα Α., (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ
- ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Business Plan
- ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Εσωτερικός Κανονισμός Οργάνωσης και Λειτουργίας
- ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Έντυπο έκθεσης απολογισμού μονάδας ψυχικής υγείας ετών 2018 & 2019
- ΚοιΣΠΕ «Η Εικόνα». Καταστατικό του Κοινωνικού Συνεταιρισμού Περιορισμένης Ευθύνης Αθηνών για την ψυχοκοινωνική και επαγγελματική αποκατάσταση νέων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα «Η Εικόνα»

Μουγιας Α., (1998). «Κοινωνική και επαγγελματική αποκατάσταση ψυχικά ασθενών - Για επαγγελματίες ψυχικής υγείας », Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Τρίπολης.

Μούγιας Α. , Γεργοπούλου Α., Γιατράκη Α., Λαγαρή Β., Ριγκοριανού Κ., (2001). «Αποκατάσταση Ατόμων με Ψυχικές Διαταραχές», Τεύχος Α, Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Τρίπολη

ΦΕΚ 96 Τεύχος Πρώτο 17.05.1999. Νόμος υπ' αριθ. 2716, *Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών ψυχικής υγείας και άλλες διατάξεις.*

ΦΕΚ 216 Τεύχος Πρώτο 30.09.2011. Νόμος υπ' αριθ. 4019, *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και άλλες διατάξεις.*

ΦΕΚ 205 Τεύχος Πρώτο 31.10.2016. Νόμος υπ' αριθ. 4430, *Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις.*

ΦΕΚ 6004 Τεύχος Δεύτερο 31.12.2020. Απόφαση Αριθ. Γ3α,β/Γ.Π.οικ.83874, *Όροι και προϋποθέσεις επιχορήγησης των Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης του άρθρου 12 του ν. 2716/1999 από τον Τακτικό Προϋπολογισμό του Υπουργείου Υγείας.*

## Διαδικτυακοί τόποι

<https://www.ashoka.or>

<https://www.gna-gennimatas.gr>

<https://www.esamea.gr>