



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

MSc (Master of Science)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΟ)»

«Social and Solidarity Economy»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Μοντέλα δημοκρατικής διακυβέρνησης στους οργανισμούς ΚΑΟ εν
καιρώ πανδημίας COVID-19»**

**«Models of democratic governance in SSE organizations during the time
of the COVID-19 pandemic»**

Ντάνας Δημήτριος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Ντρίνας Θεόδωρος

ΠΑΤΡΑ, 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



«Μοντέλα δημοκρατικής διακυβέρνησης στους οργανισμούς ΚΑΟ
εν καιρώ πανδημίας COVID-19»

Ντάνασης Δημήτριος

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Ντρίνιας Θεόδωρος

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Λαϊνάς Σωτήριος

email :

@ac.eap.gr

email :

@ac.eap.gr

Πάτρα, 2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κων Ντρίνια Θεόδωρο και τον συνεπιβλέποντα κων Λαϊνά Σωτήριο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν, την επιστημονική τους καθοδήγηση, τις υποδείξεις τους, την επιμονή τους, το αμείωτο ενδιαφέρον τους, τη συμπαράστασή τους και τη συνεχή τους υποστήριξη από την αρχή μέχρι το τέλος.

Ταυτόχρονα, να ευχαριστήσω τους ερωτηθέντες των επιχειρήσεων για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου προσέφεραν.

Επίσης, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Εισαγωγή: Η εργασία αυτή σκοπό είχε τη μελέτη και ανάλυση των μοντέλων δημοκρατικής διακυβέρνησης στους οργανισμούς ΚΑΟ με εστίαση στην κρίση από την πανδημία του COVID-19 και η ποιοτική διερεύνηση του ζητήματος.

Σκοπός: Σκοπός της ποιοτικής έρευνας ήταν η διερεύνηση του τρόπου διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας COVID19. Έτσι, η εν λόγω εργασία προσδοκά να συμβάλλει με τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που παρουσιάζει, στην υφιστάμενη γνώση ώστε να επεκταθεί η υιοθέτηση των δημοκρατικών μοντέλων διακυβέρνησης με την τόσο ιδιαίτερη σημασία για την κοινωνία εν καιρώ πανδημίας COVID-19.

Υλικό-Μέθοδος: Μέσα στα πλαίσια αυτής της εργασίας, έγινε έρευνα με βάση την ποιοτική διερεύνηση πέντε (5) μελετών περιπτώσεων κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, μέσω της διενέργειας ημιδομημένων συνεντεύξεων.

Αποτελέσματα: Με βάση όλη την ανάλυση των ευρημάτων και τη συζήτηση αυτών, βρέθηκε ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις του ερευνώμενου δείγματος ακολούθησαν στρατηγικές διακυβέρνησης ανθεκτικότητας και με βάση αυτές ξεπέρασαν τις δυσκολίες της πανδημικής κρίσης, οι οποίες συνδυάστηκαν με τις υπάρχουσες στρατηγικές δημοκρατικής διακυβέρνησης αλλά και την υιοθέτηση περαιτέρω στρατηγικών καινοτομίας και ευελιξίας καθώς και βιωσιμότητας..

Συμπεράσματα: Εν τέλει, συμπεραίνεται ότι ο τρόπος διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας COVID19 παρέμεινε δημοκρατικός με προσανατολισμό προς την προσαύξηση της ευελιξίας και την περαιτέρω επένδυση στην καινοτομία για την αειφορία και τη βιωσιμότητα.

Λέξεις Κλειδιά:

Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΟ), Κοινωνικές Επιχειρήσεις, Δημοκρατικά Μοντέλα Διακυβέρνησης, Πανδημία COVID-19.

Abstract

Introduction: This thesis aimed at studying and analyzing democratic governance models in CSD organizations focusing on the crisis from the COVID-19 pandemic, and make a qualitative research in the field as well.

Aim: The research aim was to investigate how social enterprises are governed in the midst of the COVID19 pandemic. Thus, this thesis estimates to contribute with the research results and conclusions it presents, to the existing knowledge in order to expand the adoption of democratic governance models of such particular importance for society in times of COVID-19 pandemic.

Methodology: Within the thesis context, a qualitative research was conducted based on a sample of five (5) case studies of social enterprises in Greece, through making semi-structured interviews.

Results: Based on the research findings analysis as well as their discussion, it was found that the social enterprises of the surveyed sample followed resilience governance strategies and based on them overcame the difficulties of the pandemic crisis, which were combined with existing democratic governance strategies implemented and the adoption of further innovation and flexibility as well as sustainability strategies.

Conclusions: Finally, it is concluded that the way social enterprises are governed in the midst of the COVID19 pandemic has remained democratic with an orientation towards increasing flexibility and further investing in innovation for sustainability.

Keywords:

Social Solidarity Economy (SSE), Social Enterprises, Democratic Governance Models, COVID-19 Pandemic.

Περιεχόμενα

Εξώφυλλο.....	
Ευχαριστίες	iv
Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Εικόνων	ix
Συνοτομογραφίες & Ακρωνύμια.....	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο . Εισαγωγή	1
1.1. Εισαγωγή στο θέμα	1
1.2. Σκοπός και στόχοι εργασίας.....	2
1.3. Διάρθρωση κεφαλαίων.....	3
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Κοινωνική κι Αλληλέγγυα Οικονομία και Διακυβέρνηση.....	5
2.1. Η διακυβέρνηση των εγχειρημάτων της κοινωνικής οικονομίας	5
2.1.1. Ορισμός και Εννοιολόγηση.....	5
2.1.2. Θεωρίες και Μοντέλα Διακυβέρνησης	7
2.1.3. Η Δημοκρατική Διακυβέρνηση.....	8
2.2. Η Πανδημία του Covid19 και η επιρροή της	10
2.2.1. Η επιρροή που δέχτηκαν οι οργανώσεις γενικά.....	10
2.2.2. Η επιρροή του Covid19 τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.....	12
2.3. Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας	16
3.1. Σκοπός και Στόχοι Έρευνας.....	16
3.2. Μεθοδολογική Προσέγγιση Έρευνας	16
3.3. Συλλογή Δεδομένων.....	18
3.4. Δείγμα Έρευνας και Δειγματοληψία.....	19
3.5. Ανάλυση Δεδομένων.....	21
3.6. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Έρευνας	22
3.7. Ηθική και Δεοντολογία	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Αποτελέσματα Έρευνας	24
4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος κοινωνικών επιχειρήσεων και συμμετεχόντων (συνεντευξιαζομένων).....	24
4.1.1. Έδρα, σκοπός και δραστηριοποίηση.....	25
4.1.2. Ευρήματα ανά μελέτη περίπτωσης επιχείρησης	31
4.2 Ερευνητικό Ερώτημα 1: Κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές διακυβέρνησης ανθεκτικότητας και ποιες ήταν αυτές;	38
4.2.1. Στόχοι και σχέδια για την αντιμετώπιση της πανδημίας.....	39
4.2.2. Στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων.....	40
4.2.3. Περιβάλλον, επικοινωνία και παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους λόγω πανδημίας.....	42
4.2.4. Πιο ευέλικτη η αποστολή λόγω πανδημικής κρίσης.....	43
4.3 Ερευνητικό Ερώτημα 2: Κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές δημοκρατικής διακυβέρνησης και στρατηγικές καινοτομίας και ποιες ήταν αυτές;.....	45
4.3.1. Συμμετοχή επιχειρηματιών στον επιχειρηματικό σχεδιασμό	45
4.3.2. Ευελιξία επιχειρηματικού σχεδιασμού λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.....	45
4.3.3. Εφαρμοζόμενες πολιτικές και πρακτικές όσον αφορά στις καινοτομίες των επιχειρήσεων	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Συζήτηση	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : Επίλογος & Συμπεράσματα	52
6.1 Ανακεφαλαίωση.....	52
6.2 Συμπεράσματα	54
6.3 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας	54
6.4 Αναστοχασμός Ερευνητή.....	55
Βιβλιογραφία και Πηγές	56
Παράρτηματα	62
Παράρτημα Α. Ενημερωτική Επιστολή & Φόρμα Συναίνεσης Συμμετοχής στην Έρευνα	62
Παράρτημα Β. Ερευνητικό εργαλείο / Ερωτήσεις ημιδομημένης συνέντευξης.....	63
Παράρτημα Γ. Απομαγνητοφώνηση Ημι-δομημένων Συνεντεύξεων.....	65

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Δικαία Γη».....	25
Εικόνα 2. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα».....	26
Εικόνα 3. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Κουκουβά».....	28
Εικόνα 4. Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης «Νέοι Ορίζοντες».....	28
Εικόνα 5. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Active Land».....	30

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΚΑΟ	Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία
ΚΑΛΟ	Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία
Κοιν.Σ.Επ.	Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση
Κοι.Σ.Π.Ε.	Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο που ακολουθεί, αποτελεί το εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας και περιλαμβάνει την εισαγωγή στο θέμα, τον σκοπό και τους στόχους της εργασίας, καθώς και την παρουσίαση της διάρθρωσής της.

1.1. Εισαγωγή στο θέμα

Η κοινωνική θεωρία αναπτύσσεται ως απάντηση στην κρίση του κορωνοϊού (COVID-19) (OECD, 2020), αλλά και ως κινητήριο μοχλός της σύγχρονης «κοινωνικής εξέλιξης» στον σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο κόσμο (Ντρίνιας, 2021). Ειδικότερα, η πανδημία λόγω του COVID-19, από το ξέσπασμά της το 2020, συνέβαλε στην ανάδειξη του κεντρικού ρόλου της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΟ.) και της ικανότητάς της να παρέχει ανθεκτικότητα, αντιδραστικότητα και καινοτομία, σε ένα πλαίσιο μεγάλης αβεβαιότητας και αναγκαιότητας σε αλληλεγγύη (OECD, 2020).

Η ΚΑΟ ως κοινωνικό κίνημα, αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών και κανόνων οργάνωσης με επίκεντρο τη δημοκρατία, τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα και την αλληλεγγύη. Πρόκειται λοιπόν, για τον φορέα ενός βιώσιμου και αειφόρου οικονομικού μοντέλου, ο οποίος για πολλούς ερευνητές αποτελεί τη λύση στη σύγχρονη κρίση της πανδημίας του COVID-19 (Bidet and Richez-Battesti, 2022).

Αρκετά πρόσφατα άρθρα και μελέτες έχουν επισημάνει τον τρόπο με τον οποίο οι συγκεκριμένες αρχές των οργανισμών ΚΑΟ συνάδουν με εκείνες της βιώσιμης ανάπτυξης και της αειφορίας, το πώς οι δράσεις και οι δεσμεύσεις τους για το κοινό καλό ευθυγραμμίζονται με τους περισσότερους από τους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ), όπως διατυπώθηκαν από τον ΟΗΕ το 2015 (Lee, 2019; RIPESS, 2020; Salathé-Beaulieu, 2019; UNRISD, 2016; Utting, 018).

Κάνοντας μια πολύ σύντομη ανασκόπηση στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ότι οι Villalba-Eguiluz et al. (2020) τόνισαν τον ρόλο των τοπικών πολιτικών στην υποστήριξη της ΚΑΟ και των ΣΒΑ εν καιρώ πανδημίας COVID-19 (Villalba-Eguiluz et al., 2020). Αυτή είναι επίσης η προοπτική που επέλεξαν οι Chaves και Gallego-Bono (2020), οι οποίοι τόνισαν τον αντίκτυπο των νέων (εν καιρώ πανδημίας COVID-19) τοπικών εθνικών πολιτικών που ονομάζουν Μετασχηματιστικές Πολιτικές για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα

Οικονομία (Chaves-Avila and Gallego-Bono, 2020). Επίσης, οι Imaz και Eizagirre (2020) παρείχαν μια συμπληρωματική προοπτική συζητώντας τη σχέση μεταξύ της ΚΑΟ, της υπεύθυνης καινοτομίας εν καιρώ πανδημίας COVID-19 και των ΣΒΑ (Imaz and Eizagirre, 2020).

Τέλος, συνοψίζεται ότι η ΚΑΟ συνεπάγεται πως οι πόροι διαχειρίζονται αποτελεσματικά και ισότιμα, προωθείται η τοπική οικονομία (ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας λόγω του κοινωνικού περιορισμού και της αναγκαστικής απόστασης λόγω της πανδημίας του COVID-19), παρέχεται αξιοπρεπή εργασία, καταπολεμώνται οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και της κρίσης της πανδημίας COVID-19, ενώ ταυτόχρονα κατανέμονται δίκαια τα οφέλη (RIPESS, 2020).

Στην ουσία λοιπόν, η ΚΑΟ, ενσωματώνει αρκετούς νομικούς μηχανισμούς για την προώθηση διαφόρων μορφών επιχειρήσεων με κοινωνικό και αλληλέγγυο σκοπό με βάση κυρίως τη συμμετοχική ή δημοκρατική διακυβέρνηση, όπου πειραματίζονται νέες και καινοτόμες μορφές οργάνωσης της εργασίας προσφέροντας – μεταξύ άλλων – τη λύση εν καιρώ πανδημίας Covid-19 (Bidet and Richez-Battesti, 2022).

1.2. Σκοπός και στόχοι εργασίας

Η εργασία αυτή λοιπόν, σκοπό έχει τη μελέτη και ανάλυση των μοντέλων δημοκρατικής διακυβέρνησης στους οργανισμούς ΚΑΟ με εστίαση στην κρίση από την πανδημία του COVID-19. Μέσα στα πλαίσια αυτής της εργασίας, γίνεται σε δεύτερο χρόνο και έρευνα με βάση την ποιοτική διερεύνηση μελετών περιπτώσεων.

Πρόκειται για ένα σύγχρονο και επίκαιρο θέμα με μεγάλη σημασία και ενδιαφέρον, άξιο διερεύνησης και μελέτης, καθώς η κατανόηση των διαφοροποιήσεων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των οργανισμών ΚΑΟ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, κάνει εφικτή τη σωστή επιλογή και εφαρμογή μοντέλων για την κατάλληλη δημοκρατική διακυβέρνησή τους και διασφαλίζει στον βαθμό του εφικτού την καλλιέργεια ισχυρής, ποικίλης και δίχως αποκλεισμούς κουλτούρα σε ό,τι αφορά το επικοινωνιακό πλαίσιο (Hammer, 2015).

Για αυτό, η εν λόγω εργασία προσδοκά να συμβάλλει με τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που παρουσιάζει, στην υφιστάμενη γνώση ώστε να επεκταθεί η υιοθέτηση

των δημοκρατικών μοντέλων διακυβέρνησης με την τόσο ιδιαίτερη σημασία για την κοινωνία εν καιρώ πανδημίας COVID-19.

1.3. Διάρθρωση κεφαλαίων

Το πρώτο κεφάλαιο, το εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας, περιέλαβε την εισαγωγή στο θέμα, τον σκοπό και τους στόχους της εργασίας, καθώς και την παρουσίαση της διάρθρωσής της.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί το κεφάλαιο με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Συγκεκριμένα, η ανάλυση του εν λόγω πλαισίου βασίζεται στο ζήτημα της διακυβέρνησης των εγχειρημάτων της κοινωνικής οικονομίας, καθώς επίσης και στον Covid19 και την επιρροή που άσκησε στις οργανώσεις γενικά, αλλά και στην επιρροή του τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας ειδικότερα. Εν τέλει, τίθενται οι ερευνητικοί στόχοι βάσει αυτού του πλαισίου, όπως και τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία βασίζεται ακολούθως η έρευνα που γίνεται στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται ο σκοπός και οι στόχοι, η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας και το δείγμα του πληθυσμού, καθώς και η τεχνική συλλογής και η τεχνική ανάλυσης δεδομένων. Εν τέλει, παρουσιάζονται τα ζητήματα της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας και πώς καλύπτονται, αλλά και τα ζητήματα περί ηθικής και δεοντολογίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται ευρήματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που έγιναν σε πέντε (5) κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ελλάδας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μία συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται ανακεφαλαιωτικά τα ευρήματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που έγιναν σε πέντε (5) κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ελλάδας και συγκρίνονται με τα ευρήματα από άλλες έρευνες και σχολιάζονται αναλόγως.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μία ανακεφαλαίωση όλης της εργασίας και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη μελέτη που έγινε μέσα στα πλαίσιά της. Επίσης, προσδιορίζονται οι περιορισμοί της και γίνονται προτάσεις για έρευνα στο μέλλον.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Κοινωνική κι Αλληλέγγυα Οικονομία και Διακυβέρνηση

Το κεφάλαιο που ακολουθεί, αποτελεί το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας με το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται το μελετώμενο θέμα της. Συγκεκριμένα, η ανάλυση του εν λόγω πλαισίου βασίζεται στο ζήτημα της διακυβέρνησης των εγχειρημάτων της κοινωνικής οικονομίας, καθώς επίσης και στον Covid19 και την επιρροή που άσκησε στις οργανώσεις γενικά, αλλά και στην επιρροή του τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας ειδικότερα. Εν τέλει, τίθενται οι ερευνητικοί στόχοι βάσει αυτού του πλαισίου, όπως και τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία βασίζεται ακολούθως η έρευνα που γίνεται στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

2.1. Η διακυβέρνηση των εγχειρημάτων της κοινωνικής οικονομίας

2.1.1. Ορισμός και Εννοιολόγηση

Η διακυβέρνηση ορίζεται επίσημα ως συστήματα και διαδικασίες που εξασφαλίζουν τη συνολική κατεύθυνση, αποτελεσματικότητα, εποπτεία και λογοδοσία ενός οργανισμού (Cornforth, 2003). Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης μπορεί να περιλαμβάνουν πίνακες εποπτείας, συστήματα παρακολούθησης και μηχανισμούς σηματοδότησης, όπως η υποβολή εκθέσεων ή οι κώδικες δεοντολογίας (Schöning et al., 2012).

Η διακυβέρνηση στην ουσία, αναφέρεται στο σύνολο των συστημάτων, των αρχών και των διαδικασιών με τις οποίες διέπεται μια κοινωνική επιχείρηση. Παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές δηλαδή, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να κατευθυνθεί ή να ελεγχθεί, έτσι ώστε να μπορεί να εκπληρώσει τους στόχους και τους σκοπούς της. (Earles, 2022).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα πιο πιεστικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι κοινωνίες μέσω της απασχόλησης κλιμακούμενων, αυτοσυντηρούμενων και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων (Schöning et al., 2012).

Μάλιστα, αυτές – κατά ένα πολύ σημαντικό μέρος – έχουν αναλάβει τα ηνία της επονομαζόμενης «κοινωνικής εξέλιξης» (Ντρίνιας, 2021).

Επομένως, καλούνται να εξισορροπούν τις οικονομικές ευθύνες και τον κοινωνικό αντίκτυπο και πρέπει να συντονίζονται μεταξύ πολλαπλών ομάδων ενδιαφερομένων, μεταξύ των οποίων είναι οι επενδυτές, οι υπάλληλοι, οι ρυθμιστικές αρχές, οι πελάτες και οι δικαιούχοι. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες των κοινωνικών επιχειρήσεων διαχειρίζονται πολύπλοκους συμβιβασμούς. (Schöning et al., 2012).

Γενικά, ένα προσεκτικά επιλεγμένο, καλά σχεδιασμένο και καλά διαχειριζόμενο διοικητικό συμβούλιο βοηθά την κοινωνική επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Ωστόσο, πολλοί ηγέτες κοινωνικών επιχειρήσεων είναι απρόθυμοι να δημιουργήσουν ένα διοικητικό συμβούλιο και εκφράζουν την ανησυχία τους ότι ένα διοικητικό συμβούλιο θα περιορίσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας διαχείρισης. Ενώ αυτό το ζήτημα αποτελεί μια λογική εν μέρει ανησυχία, καταδεικνύει ωστόσο την έλλειψη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να διευκολύνουν μια κοινωνική επιχείρηση στο να είναι επιτυχές το έργο της (Schöning et al., 2012).

Η διακυβέρνηση είναι γνωστό ότι είναι ένα από τα κριτήρια που επηρεάζουν τους επενδυτές, οι οποίοι βασίζονται όλο και περισσότερο σε αυτά όταν αποφασίζουν σε ποιες επιχειρήσεις θα επενδύσουν. Η ύπαρξη μιας διαφανούς εικόνας της διακυβέρνησης διευκολύνει επίσης τις κοινωνικές επιχειρήσεις στο να προμηθεύονται κεφάλαια με πιο λογικό κόστος. (Earles, 2022).

Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις ειδικότερα, η διακυβέρνηση είναι απαραίτητη τόσο για την επίβλεψη της συμμόρφωσης με τις πολιτικές και τους κανονισμούς, όσο και για τη διασφάλιση της οργανωτικής αποστολής ώστε να φέρει εις πέρας τα αιτήματα διαφόρων ενδιαφερομένων. Για αυτό το λόγο, οι περισσότερες χώρες έχουν αναπτύξει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τη διακυβέρνηση και τα διοικητικά συμβούλια τις κοινωνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε είναι κερδοσκοπικοί, είτε μη κερδοσκοπικοί. (Schöning et al., 2012).

2.1.2. Θεωρίες και Μοντέλα Διακυβέρνησης

Η επιλογή της σωστής ή καλύτερα, της κατάλληλης δομής διακυβέρνησης μιας κοινωνικής επιχείρησης, βασίζεται στην επιλογή της κατάλληλης θεωρίας και μοντέλου διακυβέρνησης (Schöning et al., 2012). Υπάρχουν πολλές θεωρίες οργανωτικής διακυβέρνησης προς εφαρμογή από τις κοινωνικές επιχειρήσεις (Earles, 2022), εκ των οποίων οι βασικότερες είναι οι εξής:

- ❖ Η *Θεωρία των Πρακτορείων (Agency Theory)* που υποστηρίζει ότι οι διευθυντές δεν μπορούν να είναι εμπιστεύσιμοι, οπότε πρέπει να λογοδοτούν προσεκτικά στο διοικητικό συμβούλιο (Jensen and Meckling 1976).
- ❖ Η *Θεωρία της Επιστασίας (Stewardship Theory)* η οποία, σε αντίθεση με την προηγούμενη θεωρία, υποστηρίζει ότι οι διευθυντές μπορούν να είναι εμπιστεύσιμοι ότι ενεργούν υπέρ της οργάνωσης και θα πρέπει να αφεθούν να πράττουν χωρίς να λογοδοτούν (Davis, 1997).
- ❖ Η *Διαχειριστική Ηγεμονία (Managerial Hegemony)* σύμφωνα με την οποία οι διευθυντές είναι καλύτερα εξοπλισμένοι και τοποθετούνται στη θέση αυτή για να ελέγχουν τον οργανισμό (Lorsch and MacIver, 2004; Mace, 2004).
- ❖ Η *Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory)* σύμφωνα με την οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών ενός οργανισμού (Freeman and Reed, 1983).
- ❖ Η *Δημοκρατική (ή συμμετοχική) Θεωρία (Democracy Theory)* που υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχει εκπροσώπηση ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερομένων μερών ενός οργανισμού μέσω του διοικητικού του συμβουλίου (Cornforth, 2003; Low, 2006).
- ❖ Η *Θεωρία της Εξάρτησης Πόρων (Resource Dependency Theory)* που υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης θετικών σχέσεων με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς προκειμένου να εξασφαλιστούν πόροι για επιβίωση (Pfeffer and Salancik, 2003).

Σύμφωνα με την έρευνα των Mason et al. (2007), σχετικά με τη διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Αυστραλία, στις κοινωνικές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, οι εκτελεστικοί υπάλληλοι θεωρήθηκαν αξιόπιστοι για να ενεργούν ως

διαχειριστές. Συμμετείχαν σε κάθε συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου προετοιμασμένοι με ιδέες σχετικά με τη στρατηγική του οργανισμού και τις παρουσίαζαν. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, από την άλλη πλευρά, υπέβαλαν ερωτήσεις ή εξέφραζαν απόψεις σχετικά με τις ιδέες που πρότεινε το εκάστοτε εκτελεστικό μέλος. Ήταν ο κάθε ένας ειδικευμένος / υπεύθυνος και σε έναν συγκεκριμένο, ξεχωριστό τομέα του οργανισμού, είτε πρόκειται π.χ. για τον τομέα της χρηματοδότησης, τον τομέα του μάρκετινγκ, τον τομέα της ανάπτυξης της κοινότητας κ.ο.κ. (Mason et al., 2007).

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Schöning et al. (2012), όποιο μοντέλο ή θεωρία είναι κατάλληλο / αποτελεσματικό για μια κοινωνική επιχείρηση, δεν σημαίνει ότι θα είναι και για κάποια άλλη. Συγκεκριμένοι οργανωτικοί παράγοντες όπως το μέγεθος, η πολυπλοκότητα ή η ωριμότητα επηρεάζουν τη βέλτιστη δομή διακυβέρνησης (Schöning et al., 2012).

2.1.3. Η Δημοκρατική Διακυβέρνηση

Από την άλλη πλευρά, πολλοί μελετητές και ειδικοί υποστηρίζουν ως μια πολύ καλή επιλογή για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, τη δημοκρατική θεωρία διακυβέρνησης και τα σχετικά μοντέλα της. Σύμφωνα με τον Hammer (2015), η σωστή επιλογή και εφαρμογή μοντέλων για την κατάλληλη δημοκρατική διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων, διασφαλίζει στον βαθμό του εφικτού την καλλιέργεια ισχυρής, ποικίλης και δίχως αποκλεισμούς κουλτούρα σε ό,τι αφορά το επικοινωνιακό πλαίσιο (Hammer, 2015).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της ΚΑΟ στη Γαλλία που βασίζεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, στο οποίο τα ζητήματα της διανομής της (περιορισμένης ή αντικρουόμενης) και της διακυβέρνησης (συμμετοχικής ή δημοκρατικής) είναι θεμελιώδη. Ο κοινωνικός σκοπός δεν απουσιάζει, αλλά η αναφορά γίνεται στην έννοια της κοινωνικής χρησιμότητας και σε έναν μη καπιταλιστικό σκοπό ο οποίος χαρακτηρίζει την ΚΑΟ στη Γαλλία, καθώς και στη δημοκρατική κατανομή της εξουσίας και των κερδών. Το δημοκρατικό αυτό μοντέλο διαδραματίζει κεντρικό και ενοποιητικό ρόλο, ακόμη και αν οι ενώσεις αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο της ΚΑΟ από ποσοτικής άποψης. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει, ειδικότερα, οργανισμούς που ασχολούνται ιδιαίτερα με θεσμοθετημένες και ρυθμιζόμενες δραστηριότητες αγοράς, όπως οι τράπεζες και οι ασφάλειες. Περιλαμβάνει επίσης, σύμφωνα με τους όρους που

ορίζονται από τον νόμο του 2014, τις εμπορικές επιχειρήσεις, εφόσον σέβονται τις θεμελιώδεις αρχές της ΚΑΟ. (Bidet and Richez-Battesti, 2022).

Γενικότερα, σε ένα σύστημα δημοκρατικής διακυβέρνησης, η επικέντρωση γίνεται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο καθιερώνεται η πολιτική της κοινωνικής επιχείρησης, στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πληροφορίες κοινοποιούνται σε ολόκληρη την επιχείρηση και εξέχουσα σημασία δίνεται στην προστασία των προσωπικών δικαιωμάτων των μελών. Πρόκειται για ένα μοντέλο που παρέχει τα μέσα για τη δημοκρατική αντιμετώπιση των θεμάτων οργανωτικής κατεύθυνσης και πολιτικής. (Hammer, 2015).

Ένα σύστημα δημοκρατικής διακυβέρνησης που λειτουργεί σωστά διατυπώνει με σαφήνεια τους ρόλους των μελών, του Διοικητικού Συμβουλίου (συμπεριλαμβανομένου ενός συμβουλίου «καταγγελιών») και της διοίκησης. Για να λειτουργήσει καλά το σύστημα διακυβέρνησης, οι ευθύνες αυτών των ομάδων πρέπει να είναι σαφείς και οι ομάδες πρέπει να έχουν πραγματική εξουσία λήψης αποφάσεων. (Hammer, 2015).

Τέλος, σημειώνεται ότι σύμφωνα με τον Hammer (2015), ενώ κάθε κοινωνικός οργανισμός ή εγχείρημα και η κουλτούρα του είναι μοναδικά, οι ρόλοι καθεμιάς από αυτές τις ομάδες γενικά εμπίπτουν στην παρακάτω γενικευμένη μορφή:

- ❖ *Τα μέλη:* Τα μέλη ή οι μέτοχοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα εταιρικά θέματα και τα σημαντικά θέματα πολιτικής. Επιπλέον, οι κανονισμοί που θέτουν, μπορούν να καθορίζουν ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από τα μέλη στο σύνολό τους.
- ❖ *Το Διοικητικό Συμβούλιο:* Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για όλα τα θέματα Πολιτικής και Διακυβέρνησης που δεν χειρίζονται τα Μέλη. Συγκεκριμένα, επιλέγουν βασικούς διευθυντές, εγκρίνουν τον προϋπολογισμό και καθορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.
- ❖ *Τη Διαχείριση / Διοίκηση:* Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διεξαγωγή των τακτικών εργασιών της επιχείρησης. Η διοίκηση ασκεί επιρροή και συχνά δημιουργεί ή επανεξετάζει προτάσεις πολιτικής για το διοικητικό συμβούλιο και τα μέλη, αλλά δεν έχει την εξουσία να καθορίζει την πολιτική.

2.2. Η Πανδημία του Covid19 και η επιρροή της

Γενικά, σε χώρες σε όλο τον κόσμο, η παγκόσμια κρίση υγείας COVID-19 είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει αντιμετωπίσει η ανθρωπότητα τον τελευταίο καιρό. Υπήρξαν οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτιστικές προκλήσεις σε όλα τα μέρη της κοινωνίας. Χρειάστηκε να ληφθούν δραστικά μέτρα, με πολλές χώρες να διοχετεύουν επιπλέον επενδύσεις στον τομέα της υγείας και να δημιουργούν στήριξη σε άτομα που δεν μπορούν να εργαστούν λόγω των κανόνων lockdown που έχουν εφαρμοστεί. Η πανδημία του COVID19 ανάγκασε τους θεσμούς να επανεξετάσουν τον τρόπο λειτουργίας του κυβερνητικού κράτους. Διάφορα ιδρύματα, από φιλανθρωπικές οργανώσεις και μη κυβερνητικές οργανώσεις, έως τον δημόσιο/ιδιωτικό τομέα, αναδείχθηκαν ως οι κινητήριες δυνάμεις για την αντιμετώπιση αυτής της πανδημίας. (Oberoi et al., 2021).

Στη συνέχεια, η μελέτη επικεντρώνεται στην επιρροή της πανδημικής κρίσης στις οργανώσεις και τις επιχειρήσεις γενικά, ενώ ιδιαίτερη εστίαση γίνεται εν τέλει στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων.

2.2.1. Η επιρροή που δέχτηκαν οι οργανώσεις γενικά

Ο αντίκτυπος από τον COVID-19 έχει προκαλέσει μια άνευ προηγουμένου σημαντική αλλαγή στην παγκόσμια οικονομική τάξη (Kuckertz et al., 2020; Oberoi et al., 2021; Weaver, 2020). Το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19 έχει συγκριθεί με τη Μεγάλη Ύφεση στη δεκαετία του 1930 και τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η παγκόσμια πανδημία έχει επηρεάσει τον κόσμο με πολλούς τρόπους και πολυεπίπεδα (Oberoi et al., 2021).

Από την έναρξη της πανδημίας τον Δεκέμβριο του 2019, εκατομμύρια άνθρωποι έχουν καταστραφεί από τις υγειονομικές, κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις του COVID-19 (Kuckertz et al., 2020). Ο COVID-19 είναι ένας εξαιρετικά μεταδοτικός, θανατηφόρος αναπνευστικός ιός (π.χ. μεταδίδεται μέσω βήχα, φτερνίσματος), ο οποίος οδήγησε πολλές κυβερνήσεις ανά τον κόσμο να κλείσουν (lockdown) επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα για εβδομάδες ή μήνες σε μια προσπάθεια να περιορίσουν την εξάπλωσή του (Gong et al., 2020; Zraick and Garcia, 2020; Liguori and Winkler, 2020).

Αυτά τα περιοδικά κλεισίματα και οι περιορισμοί για λόγους κοινωνικής αποστασιοποίησης, εμποδίζουν και σε ορισμένες περιπτώσεις εξαλείφουν τις ευκαιρίες για πολλούς ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων και θεσμικούς ηγέτες να δημιουργήσουν έσοδα (Weaver, 2020). Επίσης, αναφέρεται ενδεικτικά ότι μια σημαντική συνέπεια για παράδειγμα, ήταν ότι από τις 26 Μαΐου 2020 πάνω από 40 εκατομμύρια Αμερικανοί υπέβαλαν αίτηση για ανεργία (Weaver, 2020), αριθμός ο οποίος είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των ανέργων Αμερικανών στα δύο χρόνια της Μεγάλης Ύφεσης (Schwartz, 2020).

Η πανδημία του COVID-19, η οποία συνεχίζει να βρίσκεται σε εξέλιξη, δημιουργεί νέες κοινωνικές προκλήσεις και επιδεινώνει τα κοινωνικά προβλήματα που υπάρχουν εδώ και δεκαετίες. Τα προβλήματα αυτά αντανακλώνονται βαθιά στις επιχειρήσεις. Δεδομένων αυτών των ζητημάτων, υπάρχει επείγουσα ανάγκη για γνώση σχετικά με το πώς οι θεσμοί μπορούν να επιβιώσουν κατά τη διάρκεια μιας τόσο πρωτόγνωρης κρίσης δημόσιας υγείας και οικονομίας. (Weaver, 2020).

Πρόσφατα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι κατά την αρχική φάση της πανδημίας στις Ηνωμένες Πολιτείες υπήρξε απότομη διακοπή της οικονομικής δραστηριότητας που προκλήθηκε από το COVID-19, επηρεάζοντας πολλές επιχειρήσεις και κοινότητες (Kuckertz et al. 2020). Σε αυτή τη φάση, οι επιχειρήσεις που θεωρούνταν «μη απαραίτητες» έκλεισαν για τις δραστηριότητές τους στις περισσότερες χώρες. Σε μια άλλη φάση (οι φάσεις διαφέρουν ανάλογα με την τοποθεσία), οι περισσότερες επιχειρήσεις άνοιξαν ξανά, αλλά περιορίστηκαν από τον αριθμό των πελατών που θα μπορούσαν να έχουν εντός των καταστημάτων τους (Weaver, 2020).

Υπό αυτές τις συνθήκες κατά νου, νέα έρευνα αναφέρει ότι το μεγαλύτερο αναφερόμενο σοκ στην επιχειρηματικότητα που προκλήθηκε από την πανδημία του COVID-19 είναι οικονομικό (Weaver, 2020). Μάλιστα, οι Brown et al. (2020) διαπίστωσαν ότι οι ευκαιρίες χρηματοδότησης σε αρχικό στάδιο έχουν μειωθεί δραματικά μετά την πανδημία. Επιπλέον, οι Brown and Rocha (2020) βρήκαν ότι οι επενδύσεις σε μετοχές έχουν επίσης μειωθεί δραματικά.

Ενώ οι παραπάνω μελέτες αποκαλύπτουν περιορισμένες επενδυτικές και οικονομικές ευκαιρίες, οι Kuckertz et al. (2020) επισημαίνουν επίσης ότι παρουσιάστηκε ταυτόχρονα απότομη πτώση των πωλήσεων με πολυάριθμες να είναι οι επιχειρήσεις που υποφέρουν

πλέον οικονομικά. Ωστόσο, ορισμένες επιχειρήσεις στην πραγματικότητα, τα πηγαίνουν καλύτερα ή αποδίδουν παρόμοια με τις επιδόσεις τους πριν από την πανδημία. Οι επιχειρήσεις που αναφέρουν ότι δεν επηρεάστηκαν στην πρώιμη φάση της πανδημίας είναι εκείνες των οποίων η πρόταση αξίας εξακολουθεί να είναι σημαντική κατά τη διάρκεια της πανδημίας ή εκείνες που εφάρμοσαν μέτρα διαχείρισης κρίσεων πριν από την πανδημία (Kuckertz et al.2020).

Όσον αφορά στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, οι Giones et al. (2020), υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματικότητα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου απαιτεί χειρισμούς ανθεκτικότητας και αναζήτηση νέων ευκαιριών.

2.2.2. Η επιρροή του Covid19 τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα θεωρείται «λαμπερό φως» για τους υπεύθυνους χάραξης δημόσιας πολιτικής σε αυτούς τους νέους καιρούς αλλαγών, καθώς η κοινωνική επιχειρηματικότητα θεωρείται μεγαλύτερος καινοτόμος παράγοντας για εξεύρεση λύσεων (Oberoi et al., 2021).

Γενικά, η κοινωνική οικονομία και η κοινωνική καινοτομία συμβάλλουν στη δημιουργία δημιουργικών και βιώσιμων κοινωνιών και οικονομιών χωρίς αποκλεισμούς, παρέχοντας καινοτόμες λύσεις για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και της ευημερίας των ατόμων, των κοινοτήτων και των τόπων, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τις κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αναδύονται με την κρίση της πανδημίας COVID-19. (OECD, 2022).

Ωστόσο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δέχτηκαν επιρροή από την πανδημική κρίση του COVID19, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση παγκοσμίως. Οι διαθέσιμες έρευνες ωστόσο που έχουν γίνει έως τώρα με εστίαση στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, είναι πάρα πολύ περιορισμένες. Για τον λόγο αυτό, ο Weaver (2020) πρότεινε την ανάλυση των προκλήσεων της σύγχρονης πανδημίας που ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις, σε συνάρτηση με σχετικές θεωρητικές μελέτες της βιβλιογραφίας για τον σχετικό σχολιασμό τους.

Πιο αναλυτικά, αρχικά αναφέρεται ότι προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις σχετίζονται – φυσικά - με τα οικονομικά τους (Weaver, 2020).

Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να λάβουν χρηματοδότηση (Battilana et al., 2012). Επίσης, προηγούμενες έρευνες υποστηρίζουν προκλήσεις που σχετίζονται με τη οικονομική διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων, όπως (Hynes, 2009; Teasdale et al., 2012), οι οποίες αναμένεται να οξυνθούν λόγω πανδημικής κρίσης.

Ένας άλλος τομέας προκλήσεων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις εκτιμάται ότι είναι και ο τομέας της διακυβέρνησης όσον αφορά τη διαχείριση των κοινωνικών και οικονομικών τους στόχων (Weaver, 2020). Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι οι Bacq και Lumpkin (2020) έθεσαν το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό μια ξαφνική μετατόπιση των κοινωνικών αναγκών εκθέτει τις οριακές συνθήκες της μετατόπισης της αποστολής και αποκαλύπτει την ανάγκη για "ευκινησία αποστολής";» Η «μετατόπιση των αποστολών» συμβαίνει όταν οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποκλίνουν από την κοινωνική τους αποστολή λόγω της υπερβολικής ανησυχίας τους για τους οικονομικούς τους στόχους (Ebrahim et al., 2014; Cornforth, 2014). Η «ευκινησία της αποστολής», όπως χρησιμοποιείται από τους Bacq και Lumpkin (2020), μπορεί να περιλαμβάνει μια ανανεωμένη προοπτική για τη σχέση μεταξύ της κοινωνικής και της οικονομικής αποστολής. Ενώ η κοινωνική αποστολή εξακολουθεί να είναι «η καρδιά και η ψυχή της επιχείρησης», όπως αναφέρουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες (Weaver, 2017), αυτή η αβέβαιη περίοδος απαιτεί εστίαση στη δημιουργία οικονομικής αξίας που να στηρίζει βιώσιμα τους οργανισμούς καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας και πέραν αυτής (Weaver, 2020).

Τέλος, μια ακόμα ομάδα προκλήσεων που ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις, έχει να κάνει με την ανάγκη τους για θεσμικές συνεργασίες. Οι θεσμικές συνεργασίες και συμπράξεις είναι από καιρό απαραίτητες για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες και μπορεί να αποδειχτεί ότι είναι ακόμη πιο κρίσιμες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (Weaver, 2020).

Για παράδειγμα, ο Weaver (2017) διαπίστωσε ότι η συντριπτική πλειονότητα των 115 κοινωνικών επιχειρήσεων που περιλαμβάνονταν στη μελέτη που έκανε, συμμετέχουν σε συνεργασίες για δραστηριότητες όπως η χρηματοδότηση, η σύγκλιση, η παροχή/υλοποίηση υπηρεσιών, η παρακολούθηση/αξιολόγηση και η απόκτηση μη χρηματοοικονομικών πόρων. Οι θεσμικές συνεργασίες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις τεχνικές που χρησιμοποιούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας και οικονομικής αξίας, επειδή βοηθούν στην απόκτηση πόρων (Mair and Marti,

2009). Συνολικά, οι θεσμικές συνεργασίες είναι σημαντικές για τον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων - αυτό που είναι σημαντικό να αποκαλυφθεί, λοιπόν, είναι το εάν η πανδημία θα αυξήσει ή θα μειώσει τέτοιες συνεργασίες (Weaver, 2020).

2.3. Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση όλα όσα μελετήθηκαν και αναφέρθηκαν στη θεωρητική ανάλυση παραπάνω, και σε συνδυασμό με όσα υποστηρίζει ο Weaver (2020), υπάρχει ανάγκη για μελλοντική έρευνα στον τομέα της διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας COVID19. Κι αυτόν τον σκοπό έχει η έρευνα που θα διεξαχθεί στη συνέχεια, μέσα στα πλαίσια του ερευνητικού μέρους της παρούσας εργασίας.

Ειδικότερα, με βάση όλα όσα μελετήθηκαν και αναφέρθηκαν στη θεωρητική ανάλυση παραπάνω, υπάρχει ανάγκη διερεύνησης των παραγόντων που σχετίζονται με τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων και σε συνδυασμό με όσα υποστηρίζει ο Weaver (2020) συγκεκριμένα, υπάρχει ανάγκη διερεύνησης της επιρροής του COVID19 στις κοινωνικές επιχειρήσεις στους τομείς των προκλήσεων και των ευκαιριών διακυβέρνησης σε συνάρτηση με τις οικονομικές επιδόσεις τους, καθώς και στους τομείς της διακυβέρνησης με βάση τις στρατηγικές ανθεκτικότητας και με βάση τις στρατηγικές καινοτομίας.

Γενικά, σημειώνεται εδώ, ότι οι κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στις κοινότητες σε όλο τον κόσμο παρουσιάζουν διάφορες ευκαιρίες για κοινωνική καινοτομία και επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, αυτές οι ευκαιρίες θα υλοποιηθούν μόνο από οργανισμούς που μπορούν να επιβιώσουν από την κρίση. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, είναι συνετό για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, να υιοθετήσουν πιο ευέλικτους στόχους και σχέδια για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων. (Weaver, 2020).

Για παράδειγμα, οι Giones et al. (2020) δηλώνουν ότι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να συμμετέχουν στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, αλλά τα σχέδια αυτά πρέπει να είναι ευέλικτα λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Επίσης, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές και πρακτικές που επικεντρώνονται στην εφαρμογή, την παρακολούθηση και την προσαρμογή καινοτομιών σε σύντομες χρονικές

περιόδους (Ries, 2011). Επιπλέον, η υποστήριξη των εργαζομένων σε αυτή τη στιγμή αβεβαιότητας είναι ζωτικής σημασίας, καθώς είναι συχνά απαραίτητη για την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων (Weaver, 2020). Οι Giones et al. (2020) προτείνουν ακόμα, τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συναισθηματικής διαφάνειας, ώστε να είναι άνετο για τους εργαζομένους να μοιραστούν τις ανησυχίες τους σχετικά με αυτήν την πανδημία. Τέλος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν μια νοοτροπία ευελιξίας αποστολής κατά τη διάρκεια αυτής της πανδημικής κρίσης (Bacq and Lumpkin, 2020).

Αυτοί λοιπόν, θα είναι και οι ερευνητικοί στόχοι / άξονες σχετικά με τη διεξαγωγή της έρευνας και την επακόλουθη διερεύνηση της επιρροής της πανδημικής κρίσης στις κοινωνικές επιχειρήσεις σε θέματα διακυβέρνησης.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζεται ο σκοπός και η μεθοδολογία της εργασίας: ο ερευνητικός σκοπός και οι ερευνητικοί στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις, το ερευνώμενο δείγμα, δεοντολογικά και ηθικά ζητήματα, η μέθοδος έρευνας και συλλογής δεδομένων, καθώς και το εργαλείο της έρευνας και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.

3.1. Σκοπός και Στόχοι Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας COVID19. Ως επιμέρους γενικοί στόχοι θέτονται τα παρακάτω γενικευμένα ερευνητικά ερωτήματα με βάση όσα αναφέρθηκαν αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο (Bacq and Lumpkin, 2020; Giones et al., 2020; Ries, 2011; Weaver, 2020):

1. Κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές διακυβέρνησης ανθεκτικότητας και ποιες ήταν αυτές;
2. Κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές δημοκρατικής διακυβέρνησης και στρατηγικές καινοτομίας και ποιες ήταν αυτές;

3.2. Μεθοδολογική Προσέγγιση Έρευνας

Η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε για αυτήν την έρευνα είναι η ποιοτική. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε δεδομένα που λαμβάνονται από τον ερευνητή εμπειρικά, μέσω της τεχνικής που επιλέγει από ένα εύρος εναλλακτικών όπως η παρατήρηση, οι συνεντεύξεις, οι μελέτες περίπτωσης κ.λπ. Σε αυτού του τύπου τη μεθοδολογία, τα δεδομένα είναι ποιοτικά και όχι ποσοτικά – δηλαδή, δεν είναι αριθμητικά. (Patton, 2002).

Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας χρησιμοποιούνται συνήθως στην κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την πολιτική επιστήμη, την ψυχολογία, την κοινωνική εργασία, τη

λαογραφία και την εκπαιδευτική έρευνα, διότι βοηθούν στην κατανόηση της κοινωνικής πραγματικότητας (Alasuutari, 2010).

Οι συνεντεύξεις μπορούν να οριστούν ως μια ποιοτική ερευνητική προσέγγιση που περιλαμβάνει τη διεξαγωγή εντατικών ατομικών συνεντεύξεων με μικρό αριθμό ερωτηθέντων (μικρού μεγέθους δείγμα) με σκοπό να διερευνηθούν οι προοπτικές τους και οι απόψεις πάνω σε μια συγκεκριμένη ιδέα, πρόγραμμα ή κατάσταση (Boyce and Neale, 2006).

Για της ανάγκες της εν λόγω ποιοτικής έρευνας που έγινε, προτιμήθηκε η τεχνική των συνεντεύξεων. Τα πλεονεκτήματα των συνεντεύξεων περιλαμβάνουν την παροχή δυνατοτήτων συλλογής λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, σε αυτόν τον τύπο πρωτογενούς συλλογής δεδομένων, ο ερευνητής έχει άμεσο έλεγχο της ροής της διαδικασίας και έχει την ευκαιρία να διευκρινίσει προκαθορισμένα ζητήματα κατά τη διάρκειά της, όταν χρειαστεί. Ωστόσο, τα μειονεκτήματα, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν μεγαλύτερες απαιτήσεις σε χρόνο και δυσκολίες που σχετίζονται με την οργάνωση κατάλληλου χρόνου με τα μέλη του δείγματος για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. (Dudovskiy, 2022).

Σε αυτό το σημείο, αναφέρεται ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές μορφές συνεντεύξεων: οι δομημένες, οι ημι-δομημένες και οι αδόμητες (Boyce and Neale, 2006; Dudovskiy, 2022):

- Οι *δομημένες συνεντεύξεις* αποτελούνται από μια σειρά προκαθορισμένων ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεων που απαντούν όλοι οι ερωτηθέντες με την ίδια σειρά. Η ανάλυση δεδομένων συνήθως τείνει να είναι πιο απλή, επειδή ο ερευνητής μπορεί να συγκρίνει και να αντιπαραβάλει διαφορετικές απαντήσεις που δίνονται στις ίδιες ερωτήσεις.
- Οι *μη δομημένες συνεντεύξεις* είναι συνήθως οι λιγότερο αξιόπιστες από ερευνητικής άποψης, επειδή δεν προετοιμάζονται οι ερωτήσεις πριν από τη συνέντευξη και η συλλογή δεδομένων διεξάγεται με ανεπίσημο τρόπο. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις έχουν συσχετιστεί με υψηλό επίπεδο μεροληψίας και η σύγκριση των απαντήσεων που δίνονται από διαφορετικούς ερωτηθέντες τείνει να είναι πολύ δύσκολη λόγω των διαφορών στη διατύπωση των ερωτήσεων.

- Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, τέλος, περιέχουν τα καλά στοιχεία τόσο των δομημένων όσο και των μη δομημένων συνεντεύξεων. Στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, ο ερευνητής προετοιμάζει ένα σύνολο πρότυπων ερωτήσεων ανοιχτού τύπου που πρέπει να απαντηθούν από όλους τους συνεντευξιζόμενους. Ταυτόχρονα, ενδέχεται να τεθούν πρόσθετες ερωτήσεις κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων για την αποσαφήνιση ή/και την περαιτέρω επέκταση ορισμένων ζητημάτων.

Η εν λόγω έρευνα αποφασίστηκε λοιπόν, να βασιστεί στη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων.

3.3. Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων βασίστηκε στην πραγματοποίηση μιας σειράς ημιδομημένων συνεντεύξεων με προετοιμασμένες πρότυπες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, σύντομες, σαφείς και κατανοητές χωρίς την ακαδημαϊκή γλώσσα ώστε οι ερωτηθέντες να αναπτύξουν τις απόψεις τους και τις εμπειρίες τους στις κοινωνικές επιχειρήσεις που εργάζονται του δείγματος και μέσω πραγματοποίησης βιντεοκλήσεων. Για τις ανάγκες των ημιδομημένων συνεντεύξεων, διατυπώθηκε ως πρότυπο ένα σύνολο ερευνητικών ερωτήσεων που παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β αλλά και πιο κάτω, οι οποίες απορρέουν από την ανάλυση των ερευνητικών στόχων και των αντίστοιχων ερευνητικών ερωτημάτων (Bacq and Lumpkin, 2020; Giones et al., 2020; Ries, 2011; Weaver, 2020):

1. Υιοθετήθηκαν πιο ευέλικτοι στόχοι και σχέδια για την αντιμετώπιση της πανδημίας και ποιοί/α ήταν αυτοί/ά;
2. Τέθηκαν σε εφαρμογή βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων και ποιες ήταν αυτές;
3. Συμμετέχουν οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και κατά πόσο ευέλικτος είναι ο σχεδιασμός λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος;
4. Υιοθετήθηκαν πολιτικές και πρακτικές που επικεντρώνονται στην εφαρμογή, την παρακολούθηση και την προσαρμογή καινοτομιών σε σύντομες χρονικές περιόδους και αν ναι, ποιες ήταν αυτές;

5. Κατά πόσο δόθηκε υποστήριξη στους εργαζομένους σε αυτή τη στιγμή αβεβαιότητας;
6. Δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας, που να είναι άνετο για τους εργαζομένους να μοιραστούν τις ανησυχίες τους σχετικά με αυτήν την πανδημία;
7. Κατά πόσο υιοθετήθηκε μια νοοτροπία ευελιξίας αποστολής κατά τη διάρκεια αυτής της πανδημικής κρίσης;

3.4. Δείγμα Έρευνας και Δειγματοληψία

Η έρευνα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, επιλέχθηκαν πέντε (5) κοινωνικές επιχειρήσεις της Ελλάδας, στις οποίες προσεγγίστηκαν περίπου ένα με δύο άτομα σε κάθε μια, από τους οποίους ζητήθηκε να συμμετάσχουν στην έρευνα και διενεργήθηκαν ποιοτικές συνεντεύξεις.

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από συνεντευξιζόμενα άτομα των εξής κοινωνικών επιχειρήσεων:

1. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΔΙΚΑΙΑ ΓΗ» με έδρα στην Ορεστιάδα
2. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΕΝΑ ΠΑΙΔΙ ΜΕΤΡΑΕΙ Τ' ΑΣΤΡΑ» με έδρα στο Περιστέρι Αττικής
3. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΚΟΥΚΟΥΒΑ» με έδρα στην Καλαμάτα
4. Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης «ΝΕΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ» με έδρα στην Κέρκυρα
5. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ACTIVE LAND» με έδρα τη Νάξο

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι πριν καταλήξουμε στο εν λόγω δείγμα, προσεγγίστηκαν συνολικά είκοσι εννιά (29) κοινωνικές επιχειρήσεις. Μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους υπευθύνους τους, από τις είκοσι εννιά (29) κοινωνικές επιχειρήσεις, οι είκοσι τέσσερις (24) αρνήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα και να δώσουν χρήσιμες

πληροφορίες για την επιχείρηση για διάφορους λόγους σε κάθε περίπτωση, όπως π.χ. η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη διαθεσιμότητας ατόμου, λόγω φόρτου εργασίας, λόγω επιφυλακτικότητας κ.ά. Επομένως, η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στο γεγονός ότι τελικά, αυτές οι πέντε κοινωνικές επιχειρήσεις ήταν οι μοναδικές που έδειξαν προθυμία και ενδιαφέρον για τη συμμετοχή τους στην έρευνα και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μέσω συνέντευξης.

Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι η διαδικασία λήψης των δεδομένων είχε ως εξής: κατόπιν της τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον υπεύθυνο κάθε κοινωνικής επιχείρησης και τη λήψη συγκατάθεσης για συμμετοχή στην έρευνα, ακολούθησε η αποστολή των ερωτήσεων (ημι-δομημένου ερωτηματολογίου) μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και στη συνέχεια κλείστηκε ένα τηλεφωνικό ή διαδικτυακό ραντεβού, κατά το οποίο διενεργήθηκε η συνέντευξη με βάση τις απριόρι γνωστοποιημένες ερωτήσεις (Παράρτημα Β').

Εν κατακλείδι, η σύνθεση του δείγματος των συνεντευζομένων ήταν η ακόλουθη:

1. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΔΙΚΑΙΑ ΓΗ» με έδρα στην Ορεστιάδα: ο κ. Χ., «Υπεύθυνος», αναφέρει ότι συναντήθηκε με ένα φίλο όπου μιλούσαν για τα οφέλη της ΚΑΛΟ, της πράσινης ανάπτυξης και για τη βιώσιμη τοπική ανάπτυξη και τη διάδοση των αγροτικών βιολογικών προϊόντων τόσο στην τοπική όσο και στην περιφερειακή ανάπτυξη, που δρα για το μέγιστο κοινωνικό όφελος με την επιθυμία για τη διατήρηση της κοινωνικής αξίας. Στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
2. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΕΝΑ ΠΑΙΔΙ ΜΕΤΡΑΕΙ Τ' ΑΣΤΡΑ» με έδρα στο Περιστέρι Αττικής: η κ. Μ., «Πρόεδρος Δ.Ε.». Η ίδρυση της εταιρείας γεννήθηκε από την ιδέα της προέδρου ότι η διαχείριση των απορριμμάτων μπορεί να δώσει τη δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα ανθρώπων που διακατέχονται από κοινωνική ευαισθησία για καλύτερα αποτελέσματα στην κάλυψη των κοινωνικών αναγκών (προσφορά αμαξιδίων σε άτομα με κινητικά προβλήματα) και με τη συλλογή καπακιών αποτυπώνοντας την περιβαλλοντική ισορροπία.

3. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΚΟΥΚΟΥΒΑ» με έδρα στην Καλαμάτα: η ομάδα της «Buru Cooperativa», είναι πολυσυλλεκτική συλλογική με κοινωνική ωφέλεια που βασίζεται στις αρχές συνεργασίας και αλληλεγγύης.
4. Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης «ΝΕΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ» με έδρα στην Κέρκυρα: η κ. Δ, «Πρόεδρος ΚοιΣΠΕ Κέρκυρας και Επιστημονικά Υπεύθυνη Κ.Μ.Ψ.Υ. Κέρκυρας», συντελεί στην κοινωνικοοικονομική επανένταξη και ενσωμάτωση των ψυχικά πασχόντων, κάνοντας προσπάθεια για τη συλλογική πρόοδο μακριά από την περιθωριοποίησή τους.
5. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Active Land – Naxos Mountain Challenge» με έδρα τη χώρα της Νάξου: η κ. Κ. Χ., Υπεύθυνη Πολιτιστικών Εκδηλώσεων αναφέρει ότι το ενδιαφέρον της προέκυψε γιατί πολλά χρόνια ασχολείται με τα πολιτιστικά δρώμενα του νησιού και όταν γνώρισε ότι στα αντικείμενα δράσης της ΚΑΟ είναι και αυτό, την εντυπωσίασε η ιδέα να δημιουργηθεί ένας τέτοιος φορέας με την εμπλοκή της νέας γενιάς. Ωστόσο, αποτελεί δίκτυο Κοινωνικής Αλληλέγγυας και Συνεργατικής Οικονομίας στη Νάξο, παρέχοντας υπηρεσίες οργάνωσης επιστημονικών ή πολιτιστικών εκδηλώσεων και κυρίως αγώνες ορεινού τρεξίματος στο νησί.

3.5. Ανάλυση Δεδομένων

Οι ποιοτικοί ερευνητές έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά από διάφορες στρατηγικές ανάλυσης δεδομένων, όπως π.χ. ανάλυση περιεχομένου, θεματική ανάλυση, κ.ά. (Gubrium and Holstein, 2009; Holstein and Gubrium, 2012). Από αυτές, επιλέχτηκε η εφαρμογή της κωδικοποίησης και της θεματικής ανάλυσης δεδομένων για τις ανάγκες της εν λόγω έρευνας, καθώς προτιμάται ως στρατηγική στις κοινωνικές επιστήμες (Saldana, 2012; Strauss and Corbin, 1990).

Στην περίπτωση της θεματικής ανάλυσης, η οποία βασίζεται στην επαγωγική μέθοδο, τα δεδομένα μπορούν να κωδικοποιηθούν και να ταξινομηθούν σε μοτίβα με βάση συγκεκριμένες θεματικές, με αποτέλεσμα να ομαδοποιηθούν και στη συνέχεια, να ακολουθήσει η θεματική τους ανάλυση ανά μοτίβο / θεματική. Στην ουσία, στις θεματικές αναλύσεις ως κύρια βάση λαμβάνεται η οργάνωση και η αναφορά των ευρημάτων της έρευνας. (Racino and O'Connor, 1994).

Ειδικότερα, η κωδικοποίηση αναφέρεται στην πράξη της συσχέτισης σημαντικών ιδεών με τα δεδομένα ενδιαφέροντος. Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, οι ερμηνευτικές πτυχές της διαδικασίας κωδικοποίησης συχνά αναγνωρίζονται ρητά και διατυπώνονται. Η κωδικοποίηση βοηθά στην ουσία, στην παραγωγή συγκεκριμένων λέξεων ή σύντομων φράσεων ως θεματικές προς ανάλυση, στις οποίες ομαδοποιούνται όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. (Saldana, 2012; Strauss and Corbin, 1990).

3.6. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Έρευνας

Το χρονοδιάγραμμα και το περιβάλλον των συνεντεύξεων θα πρέπει να προγραμματίζονται με αποτελεσματικό τρόπο (Dudovskiy, 2022). Πολλοί μελετητές επισημαίνουν ιδίως ότι κατά τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης ο ερευνητής θα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει μια φιλική, μη απειλητική ατμόσφαιρα. (Connaway and Powell, 2010). Επομένως, Συγκεκριμένα, οι συνεντεύξεις θα πρέπει να διεξάγονται σε ένα χαλαρό κι ήρεμο, φιλικό περιβάλλον, απαλλαγμένο από οποιαδήποτε μορφή πίεσης προς τους συνεντευξιαζόμενους (Dudovskiy, 2022). Σε αντίθετη περίπτωση τα δεδομένα που θα συλλεχθούν δεν θα είναι αξιόπιστα.

Πιο αναλυτικά, υπάρχει κίνδυνος μεροληψίας των ερωτηθέντων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συλλογής πρωτογενών δεδομένων και κάτι τέτοιο θα έθετε σε σοβαρό κίνδυνο την εγκυρότητα των ευρημάτων της έρευνας. Ορισμένες προκαταλήψεις του ερευνητή μπορούν να αποφευχθούν διασφαλίζοντας ότι ο ερευνητής δεν αντιδρά υπερβολικά στις απαντήσεις του συνεντευξιαζόμενου. (Connaway and Powell, 2010).

Επίσης, κατά τη διεξαγωγή συνεντεύξεων θα πρέπει να ο ερευνητής να έχει «ανοιχτό μυαλό» και να αποφεύγει να διαφωνεί με οποιονδήποτε τρόπο με τις απόψεις που εκφράζονται από τους συνεντευξιαζόμενους και ενδεχομένως έρχονται σε αντίθεση με τις δικές του ιδέες (Dudovskiy, 2022).

Άλλα μέτρα που μπορούν να ληφθούν για να αποφευχθεί ή να μειωθεί η προκατάληψη του ερευνητή περιλαμβάνουν το διακριτικό ντύσιμο του ερευνητή που να είναι κατάλληλο για το εκάστοτε περιβάλλον που διεξάγει τη συνέντευξη, αλλά και να προτιμά να διεξάγει τη συνέντευξη σε ιδιωτικό «ουδέτερο» περιβάλλον. (Connaway and Powell, 2010).

Έγινε λοιπόν μεγάλη προσπάθεια να τηρηθούν όλα τα παραπάνω, προς διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της ερευνητικής διαδικασίας των συνεντεύξεων στην εν λόγω έρευνα.

3.7. Ηθική και Δεοντολογία

Αρχικά, ο ερευνητής θα πρέπει να παρουσιάζει τον εαυτό του και τα στοιχεία του στους συνεντευξιζόμενους, αλλά και να λαμβάνει τη συναίνεσή τους για τη συμμετοχή τους στην έρευνα αλλά και τη διάθεση προς επεξεργασία των προσωπικών τους δεδομένων (Dudovskiy, 2022).

Επίσης, πριν τη εκκίνηση της συνέντευξης, ο ερευνητής θα πρέπει να κάνει μια σύντομη εισαγωγή στην έρευνα και τον σκοπό της, τονίζοντας τη σημασία της συμμετοχής του ατόμου και διασφαλίζοντας την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα τηρώντας την αρχή του απορρήτου και της εχεμύθειας, καθώς και του σεβασμού στα προσωπικά δεδομένα. (Connaway and Powell, 2010).

Όλα αυτά έγινε προσπάθεια και τηρήθηκαν κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Πιο συγκεκριμένα, η διεξαγωγή της έρευνας λήφθηκαν όλα τα αναγκαία μέτρα ώστε η έρευνα να μη βλάψει ανθρώπους (συναίνεση, σεβασμός, αμεροληψία, ανωνυμία, εμπιστευτικότητα) ή οργανώσεις (ανωνυμία, εμπιστευτικότητα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Αποτελέσματα Έρευνας

Το κεφάλαιο που ακολουθεί, αποτελεί το τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται ευρήματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που έγιναν σε πέντε (5) κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ελλάδας, οργανωμένα ωστόσο ανά θεματική.

4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος κοινωνικών επιχειρήσεων και συμμετεχόντων (συνεντευξιαζόμενων)

Συνοψίζοντας τα προφίλ των συμμετεχόντων κοινωνικών επιχειρήσεων στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, παρατηρείται ότι το δείγμα περιλαμβάνει κοινωνικές επιχειρήσεις με έδρα σε διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας, αλλά και με διαφορετική νομική μορφή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τέσσερεις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις και έναν κοινωνικό συνεταιρισμό περιορισμένης ευθύνης.

Επίσης, παρατηρείται ότι κάθε συμμετέχουσα κοινωνική επιχείρηση χαρακτηρίζεται και από διαφορετικού είδους δραστηριοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, η μια κοινωνική επιχείρηση κάνει αγροτικής φύσης δραστηριοποίηση με εστίαση στην παραδοσιακή, αγροτική καλλιέργεια και παραγωγή προϊόντων διατροφής, οικολογίας και της περιβαλλοντικής ισορροπίας μέσω της διαχείρισης, ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης υλικών, άλλη μία εστιαζόμενη στην οικολογία και την περιβαλλοντική ισορροπία δραστηριοποιείται στη διαχείριση, ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση υλικών, άλλες δύο δραστηριοποιούνται με βάση τη λειτουργία μιας πολυσυλλεκτικής και διεπιστημονικής ομάδας στον τομέα της εκπαίδευσης και του πολιτισμού, ενώ τέλος, άλλη μία δραστηριοποιείται στον τομέα της προώθησης της απασχόλησης στην αγοράς εργασίας διασφαλίζοντας την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους (με εστίαση στην υποστηριζόμενη εργασία ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα).

Ωστόσο, παρά την εμφανή ετερογένεια του δείγματος κοινωνικών επιχειρήσεων που ερευνήθηκε, παρατηρείται επίσης ότι όλες οι περιπτώσεις κοινωνικών επιχειρήσεων

μοιράζονται ένα κοινό όραμα που είναι μια καλύτερη κοινωνία μέσω της ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και κινητοποίησης του κοινού, αλλά και μια κοινή βάση αρχών που τις διέπουν και που αποτελούν τον ιδεολογικό πυλώνα τους: ο σεβασμός στη φύση, το περιβάλλον και τον άνθρωπο, η βιώσιμη ανάπτυξη και η αειφορία, η ισότητα και η αλληλεγγύη, καθώς και ο δίκαιος και δημοκρατικός τρόπος λειτουργίας – όλες αρχές που βασίζονται στο «κοινό καλό» και διέπουν την Κοινωνική κι Αλληλέγγυα Οικονομία γενικότερα.

4.1.1. Έδρα, σκοπός και δραστηριοποίηση

- *Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Δικαία Γη»*



Εικόνα 1. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Δικαία Γη»

Πηγή: «Δικαία Γη» Κοιν.Σ.Επ. (2023)

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΔΙΚΑΙΑ ΓΗ», έχει έδρα στην Ορεστιάδα και σκοπός της είναι η βιώσιμη «καθαρή διατροφή» για το «κοινωνικό σύνολο» με σεβασμό στη φύση, το περιβάλλον και τον άνθρωπο. Αποτελείται από μέλη αγροτικών οικογενειών, τα οποία απασχολούνται στην επιχείρηση καλλιεργώντας σιτηρά και παράγοντας βιώσιμα, ποιοτικά, βιολογικά, διατροφικά προϊόντα με παραδοσιακό τρόπο. («Δικαία Γη» Κοιν.Σ.Επ., 2023).

Η οικογενειακή επιχείρηση Δίκαια Γη παράγει το δίκοκκο σιτάρι, το μονόκοκκο, το ντίνκελ με βιολογικό τρόπο σημαντικό για την αειφόρο γεωργία. Αλέθει τα σιτηρά στο παραδοσιακό πετρόμυλο, η περιστροφή των πετρών γίνεται σε χαμηλές θερμοκρασίες με

αποτέλεσμα τα θρεπτικά συστατικά ασβέστιο, φωσφόρος, κάλιο, πρωτεΐνες, βιταμίνες να παραμένουν αναλλοίωτα και η γεύση καταπληκτική.

Από το αλεύρι παρασκευάζονται ζυμαρικά ολικής αλέσεως όπως χυλοπίτες διαφόρων γεύσεων, τραχανάς Θρακιώτικος, κριθαράκι, κους-κους άνευ χημικών με υψηλή θρεπτική αξία και με πολλές ευεργετικές ιδιότητες.

Το Ντίνκελ κοινώς σιτάρι ολύρα περιέχει όλα τα θρεπτικά συστατικά που περιέχουν το δίκοκκο και το μονόκοκκο, αλλά έχει γλυκιά γεύση, είναι πολύ εύπεπτο, έχει αντιπηκτική δράση στο αίμα και ενισχύει το ανοσοποιητικό σύστημα του οργανισμού.

Η δράση της επιχείρησης επεκτείνεται και στην μελισσοκομική. Οι μέλισσες μέσα από την πλούσια βλάστηση συλλέγουν γύρη από λεβάντα, αγριολούλουδα, βελανιδιά και διάφορα αρωματικά φυτά με αποτέλεσμα να παράγουν μέλι βιολογικό εξαιρετικής ποιότητας.

Όλες αυτές οι δράσεις σκοπεύουν στη διατήρηση της παραδοσιακής καλλιέργειας και στην αναβάθμιση της υγιεινής διατροφής της κοινωνίας. Λειτουργεί από το 2017 και εργάζονται 6 άτομα.

- **Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»**



Εικόνα 2. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»

Πηγή: «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα» Κοιν.Σ.Επ. (2023)

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «ΕΝΑ ΠΑΙΔΙ ΜΕΤΡΑΕΙ Τ' ΑΣΤΡΑ» έχει έδρα στο Περιστέρι Αττικής. Η δραστηριοποίησή της εστιάζεται στην αντιμετώπιση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών βάσει της οικολογίας και της περιβαλλοντικής ισορροπίας μέσω της διαχείρισης, ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης υλικών, ελαχιστοποιώντας το οικολογικό τους αποτύπωμα, αλλά και κινητοποιώντας το κοινωνικό σύνολο προς αυτήν την κατεύθυνση ώστε να ξεκινήσει να πράττει το ίδιο («Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρο» Κοιν.Σ.Επ., 2023).

Είναι μια επιχείρηση συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας που δίνει έμφαση στην κάλυψη των κοινωνικών αναγκών, στην οικολογία, και στην προστασία του περιβάλλοντος. Με στόχο να συγκεντρωθούν, να ανακυκλωθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν υλικά από γυαλί, χαρτί, μέταλλο, αλουμίνιο, καπάκια από πλαστικά μπουκάλια νερού και αναψυκτικών γιατί ο μοναδικός τρόπος διαχείρισης των απορριμμάτων είναι η ανακύκλωση. Συγκεντρώνει ανακυκλώσιμα υλικά από Σχολεία, Νηπιαγωγεία, Πανεπιστήμια, Εταιρείες, Επιχειρήσεις, Οργανισμούς.

Οι δράσεις της αποσκοπούν στην προστασία του περιβάλλοντος, στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των ατόμων με κινητικά προβλήματα παρέχοντας αμαξίδια και παράλληλα στην μείωση ανεργίας παρέχοντας θέσεις εργασίας. Όπως αναφέρει ο Ζαφειρίδης Φ. και Λαϊνάς Σ. (2009) η αντιμετώπιση των προβλημάτων γίνεται μέσα από ένα πλαίσιο συλλογικότητας, αλληλεγγύης, και αυτοβοήθειας.

Ιδρύθηκε το έτος 2016, εργάζονται 20 άτομα και εθελοντές.

- **Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Κουκουβά»**



Εικόνα 3. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Κουκουβά»

Πηγή: «Κουκουβά» Κοιν.Σ.Επ. (2023)

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Κουκουβά» με ίδρυση από το 2019, έχει έδρα στην Καλαμάτα και αποτελείται από τα μέλη μίας πολυσυλλεκτικής και διεπιστημονικής ομάδας. Στόχος της ομάδας και κατ' επέκταση της κοινωνικής αυτής επιχείρησης, είναι να καλλιεργεί τη θέληση για μάθηση μέσω της διενέργειας εκπαιδευτικών προγραμμάτων με βάση το «βίωμα» και το «παιχνίδι», αλλά και να εμπλουτίζει την πολιτιστική ζωή του τόπου, καθώς και να προωθεί τις βασικές αρχές του σεβασμού, της ισότητας και της αλληλεγγύης. («Κουκουβά» Κοιν.Σ.Επ., 2023).

Η Κουκουβά πραγματοποιεί πεζοπορίες, αναβίωση παλιών επαγγελμάτων μέσω θεατρικών παραστάσεων, εργαστήριο κεραμικής τέχνης για παιδιά νηπιαγωγείου και δημοτικού με στόχο τον εμπλουτισμό της καθημερινής ζωής, με προώθηση την αλληλεγγύη, τον αλληλοσεβασμό, την ισότητα και την δημιουργικότητα.

- **Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης «Νέοι Ορίζοντες»**



Εικόνα 4. Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης «Νέοι Ορίζοντες»

Πηγή: «Νέοι Ορίζοντες» Κοι.Σ.Π.Ε. (2023)

Ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) «ΝΕΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ» έχει έδρα στην Κέρκυρα και δραστηριοποιείται προσανατολισμένη στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, της δικαιοσύνης και της δημιουργίας και διατήρησης των θέσεων εργασίας βάσει της υπευθυνότητας και του σεβασμού «προς τα άτομα με σοβαρά

ψυχοκοινωνικά προβλήματα και άλλες ευάλωτες ομάδες». Βασικός σκοπός είναι η λειτουργία του ως «Κοινωνικός Επενδυτής» στην αγορά εργασίας («Νέοι Ορίζοντες» Κοι.Σ.Π.Ε., 2023).

Το σημαντικό έργο ΚΟΙΣΠΕ "Νέοι Ορίζοντες" παράγει ένα θετικό αποτύπωμα στην τοπική κοινωνία της Κέρκυρας αφενός για το πολύτιμο κοινωνικό έργο και αφετέρου για την εμφανή βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έχει αντίκτυπο στην τοπική οικονομία, στην κοινωνική συνοχή, στην αλληλεγγύη και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, με στόχο την εργασιακή και κοινωνική επανένταξη των ευάλωτων ομάδων. Στοχεύει στη μείωση του στίγματος και των διακρίσεων με την ενεργή συμμετοχή των ψυχικά πασχόντων για την άρση του κοινωνικού αποκλεισμού. Έχει αναπτύξει σημαντικές δράσεις από το 2005 που ιδρύθηκε:

-συνεργείο καθαρισμού εσωτερικών και εξωτερικών χώρων σε όλες τις δομές ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης του ψυχιατρικού τομέα του Γενικού Νοσοκομείου Κέρκυρας. Επίσης παρέχει υπηρεσίες στις δομές του Ιονίου Πανεπιστημίου. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται είναι 30.

-συνεργείο αποκατάστασης και διαχείρισης του περιβάλλοντος με σκοπό τη διαμόρφωση και συντήρηση εξωτερικών χώρων σε σπίτια, καταστήματα και επιχειρήσεις. Εργάζονται 6 άτομα.

-εργαστήριο αρτοποιίας σε συνεργασία με το Γενικό Νοσοκομείο Κέρκυρας, παρασκευάζει άρτο, γλυκίσματα, τσουρέκια και καθημερινά καλύπτει τις κοινωνικές δομές του δήμου Κέρκυρας, το γηροκομείο, τους παιδικούς σταθμούς και τις δημοτικές κατασκευές την περίοδο του καλοκαιριού. Απασχολεί 2 εργαζόμενους.

-λειτουργεί καφετέρια στο χώρο του ψυχιατρικού νοσοκομείου, με την επωνυμία "Cafe Lunatico" και παρέχει καφέ και μικρογεύματα στους φοιτητές του Ιονίου Πανεπιστημίου, στους μαθητές λυκείου. Επίσης παρέχει πιστοποιημένη παιδική χαρά για τα μικρά παιδιά. Οι εργαζόμενοι είναι 6 άτομα.

-λειτουργεί στο Μαράσλειο δημαρχιακό μέγαρο καφετέρια με την επωνυμία "Town hall cafe" που διατηρεί άριστη συνεργασία με τη δημοτική αρχή του δήμου Κερκυραίων. Και απασχολεί 2 εργαζόμενους.

-λειτουργούν υπηρεσίες παροχής εστίασης, προσφέρουν σίτιση σε 270 μαθητές του μουσικού Γυμνασίου Κέρκυρας. Επίσης λειτουργούν δομές παροχής βασικών αγαθών: κοινωνικά παντοπωλεία και κοινωνικά συσσίτια. Για την κάλυψη των αναγκών σε ανέργους, άστεγους, άπορους, μετανάστες. Το κοινωνικό παντοπωλείο προσφέρει κατεψυγμένα κρέατα, απορυμαντικά, είδη ένδυσης και υπόδησης με αυστηρές προδιαγραφές ώστε να εξασφαλίζεται η υγιεινή και η ασφάλεια. Το κοινωνικό συσσίτιο προσφέρει γεύματα σε δομημένους χώρους με κουζίνα και τραπεζαρία, παράλληλα λειτουργούν κέντρα διανομής σε όλη την περιφέρεια του νησιού υποστηρίζοντας περίπου 500 άτομα καθημερινά που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες. Οι θέσεις εργασίας είναι 15 άτομα.

- λειτουργούν υπηρεσίες στάθμευσης σε ένα χώρο 900τ.μ. ιδιαίτερα διαμορφωμένο στο εμπορικό κέντρο της πόλης για 50 αυτοκίνητα και εργάζονται 8 άτομα

-σημαντική δράση η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης του περιβαλλοντικού πάρκου "Ο θησαυρός της γης", ανέπτυξε τις αγροτικές καλλιέργειες και την παραγωγή οπωροκηπευτικών να πωλούνται σε υπαίθριο πάγκο. Εργάζονται συνολικά 6 άτομα.

Όλες αυτές οι δράσεις λαμβάνουν χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ μέσω του επιχειρηματικού προγράμματος Ιονίων νήσων για την επανένταξη των ατόμων με ψυχική νόσο, για την καταπολέμηση της φτώχειας και των διακρίσεων.

- **Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Active Land»**



Εικόνα 5. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Active Land»

Πηγή: «Active Land»- «NAXOS MOUNTAIN CHALLENGE» Κοι.Σ.Π.Ε. (2023)

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Active Land – Naxos Mountain Challenge» με έδρα τη χώρα της Νάξου, αποτελεί ένα δίκτυο Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Συνεργατικής Οικονομίας στο νησί της Νάξου, το οποίο παρέχει υπηρεσίες οργάνωσης επιστημονικών, αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων. Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση συνεργάζεται με φορείς της Νάξου και πραγματοποιεί αγώνες ορεινού τρεξίματος με την ονομασία «Νάξος Trail Race» που γίνονται στη Νάξο. Οι δρομείς που θα τερματίσουν θα τιμηθούν με μετάλλιο. Επίσης, γίνονται αγώνες ορεινής ποδηλασίας σε χωμάτινους δρόμους με την επωνυμία «NAXOS MOUNTAIN CHALLENGE». οι τρεις πρώτοι λαμβάνουν έπαθλο. Επίσης διεξάγονται και αγώνες κανό, και αγώνες καγιάκ. Σε όλη τη διαδρομή υπάρχουν εξειδικευμένα άτομα για ιατρική κάλυψη και διασώστες. Άλλη δράση είναι ο σχεδιασμός εταιρικής ταυτότητας που βοηθάει να διαμορφωθούν οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την εταιρεία δημιουργώντας σχέση εμπιστοσύνης. Μέσω των σχημάτων και των εικόνων δημιουργείται οπτική εικόνα της επιχείρησης. Οπότε η εταιρική ταυτότητα αναγνωρίζει τις υπηρεσίες της επιχείρησης στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο με προώθηση του τουρισμού. Λειτουργεί από το 2017. Εργάζονται 6 άτομα και εθελοντές.

4.1.2. Ευρήματα ανά μελέτη περίπτωσης επιχείρησης

- **Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Δικαία Γη»**

Με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων (Παράρτημα Γ'), η εν λόγω κοινωνική επιχείρηση με σκοπό την αντιμετώπιση της πανδημίας, έθεσε ως στόχο «τη συνέχιση της Επιχείρησης προσαρμοσμένη στις αυξημένες ανάγκες των μέτρων Δημόσιας υγείας». Επίσης, ως στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων, έθεσε και υλοποίησε τον «επιχειρηματικό μετασχηματισμό», ενώ η ηθική στρατηγική της επίδειξης «υπομονής» διαδραμάτισε καταλυτικό ρόλο.

Σε αυτή την κοινωνική επιχείρηση, συμμετέχουν επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό της και ο εν λόγω σχεδιασμός είναι «αρκετά ευέλικτος» για να μπορεί να ανταπεξέρχεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο (πανδημικό)

περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στις καινοτομίες της, η εν λόγω κοινωνική επιχείρηση εφαρμόζει σε επίπεδο πολιτικής και πρακτικών, την αρχή της *«ανάπτυξης των διαδικτυακών πωλήσεων»*.

Επίσης, σχετικά με την περίοδο της πανδημίας, η κοινωνική αυτή επιχείρηση παρείχε υποστήριξη στους εργαζομένους της στο *«μέγιστο»* δυνατό βαθμό, αλλά και δημιούργησε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους. Ωστόσο, η αποστολή της δεν έγινε πιο ευέλικτη λόγω της πανδημικής κρίσης, εξαιτίας της *«κατακόρυφης αύξησης της ζήτησης για τις υπηρεσίες διανομής»*.

- ***Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρο»***

Με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων (Παράρτημα Γ'), η κοινωνική αυτή επιχείρηση έθεσε ως στόχο για την αντιμετώπιση της πανδημίας το *«να παραμείνουν ασφαλή και η διοίκηση και τα μέλη»* – δηλαδή, οι εθελοντές και οι συμμετέχοντες στη δράση της. Ακλούθησε τα κυβερνητικά μέτρα και τις οδηγίες των υγειονομικών, ενώ δόθηκε προσοχή στην *«τήρηση αποστάσεων, στη χρήση αντισηπτικών και στην πραγματοποίηση διαδικτυακών συναντήσεων (meeting) και παρουσιάσεων»*. Επίσης, οι στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων που έθεσε και εφάρμοσε αφορούσαν τη χρήση όλων των μέσων που πρόσφερε η τεχνολογία τη δεδομένη περίοδο, καθώς και *«η αυστηρή τήρηση των απαγορεύσεων μετακίνησης στα πρώτα στάδια της πανδημίας»*.

Πιο αναλυτικά, *«οι παρουσιάσεις της και οι ενημερώσεις για την ανακύκλωση, όλες γίνονταν μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας»*. Η *«αποκομιδή των καπακιών γινόταν με προσοχή»*, καθώς τις ημέρες κρίσεων δεν επιτρεπόταν να εισέρθει κανείς σε σχολεία ή επιχειρήσεις. Έτσι ενώ μέχρι εκείνη την στιγμή γινόταν δια ζώσης, κατά την πανδημία *«απλώς γινόταν συλλογή των σακουλών με ανέπαφο τρόπο στον εξωτερικό χώρο»*.

Γενικά, οι επιχειρηματίες συμμετέχουν στον επιχειρηματικό σχεδιασμό της, καθώς και τα σχολεία, καθώς *«πολλά είναι τα σχολεία που συμμετέχουν στη δράση της»*. Ωστόσο, δεν εφαρμόζεται κάποιος συγκεκριμένος σχεδιασμός ειδικά λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος. Όμως, όσον αφορά στις

πολιτικές και πρακτικές σχετικά με τις καινοτομίες της κοινωνικής επιχείρησης, εφαρμόστηκαν *«ευέλικτες μορφές απασχόλησης, ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών-εθελοντών».*

Σχετικά με την υποστήριξη στους εργαζομένους λόγω πανδημίας, τα μέτρα που επικρατήσαν στην κοινωνική αυτή επιχείρηση, ήταν καθαρά *«για την υγειονομική προστασία όλων»* χωρίς να υπάρχει οικονομική στήριξη. Βέβαια *«υποστηρίχτηκαν τα άτομα που είχαν κάνει αίτημα για αμαξίδια».* Επίσης, οι εθελοντές της και τα μέλη της *«πάντα με συνεργασία και συνεννόηση, ξεπέρασαν τις δυσκολίες της πανδημίας».* Η χρήση της τεχνολογίας ιδίως, βοήθησε πολύ καθώς *«μπορούσαν να κρατούν επαφή και να σχεδιάζουν τις κινήσεις και τα σχέδια της επιχείρησης».* Τέλος, υλοποιήθηκαν *«πολλαπλές διαδικτυακές ενημερώσεις σε ιδρύματα και σε επιχειρήσεις»* για την ανάδειξη του έργου της.

- ***Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Κουκουβά»***

Με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων (Παράρτημα Γ'), η συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση δεν προέβη σε κάποια συγκροτημένη στοχοθεσία για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Δεδομένου ότι *«μέχρι πρόσφατα υλοποιούσε μόνο δραστηριότητες εκπαίδευσης»*, κατά τη διάρκεια των αυστηρών μέτρων της πανδημίας είχε *«περιορισμένη»* δραστηριοποίηση. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των αυστηρών μέτρων χρησιμοποιούνταν *«ηλεκτρονικά μέσα για την παροχή των υπηρεσιών»* της, ενώ σε όλες τις άλλες δραστηριότητές της, η επιχείρηση τηρούσε *«όλα τα αναγκαία μέτρα ασφαλείας».* Επίσης, δεν προέβη σε θέση στρατηγικών ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων, καθώς *«όταν κάτι συμβαίνει συζητάνε τα μέλη (της) δημοκρατικά, επί συγκεκριμένου και αποφασίζουν».*

Γενικά, η συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση αποτελεί *«συνεργατικό εγχείρημα και λειτουργεί κάθε μέλος της ως εργαζόμενο σε αυτή».* Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός της έγινε *«με άκρως δημοκρατικό τρόπο, από τα ίδια τα μέλη της, χωρίς τη βοήθεια κάποιου επαγγελματία».*

Καθώς η συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση δεν προέβη σε κάποιον συγκεκριμένο σχεδιασμό για την πανδημία. Ξεκίνησαν τα μέλη της ωστόσο, *«νέες δραστηριότητες από τον Οκτώβρη του 2022, που περιλάμβαναν την κατασκευή και πώληση*

χειροποίητων προϊόντων». Από την άλλη πλευρά, δεν εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές όσον αφορά στις καινοτομίες της.

Σχετικά με την υποστήριξη στους εργαζομένους λόγω πανδημίας, «ευτυχώς δεν χρειάστηκε πέραν των απολύτως απαραίτητων αντανακλαστικών». Επίσης, όντας «συνεργατικό εγχείρημα με συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας βασισμένο στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη», τα μέλη της συγκεκριμένης κοινωνικής επιχείρησης «προσπαθούν να λειτουργούν έτσι κι αλλιώς σε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας».

Τέλος, σημειώνεται ότι έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή της λόγω πανδημικής κρίσης, έως ένα βαθμό, γιατί χρειάστηκε «να προσεγγίσει τους κοινωνικούς της στόχους», όπως π.χ. η προώθηση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, με εργαλεία «που δεν είχαν τα μέλη της χρειαστεί ιδιαίτερα πρωτότερα, όπως π.χ. εργαλεία σύγχρονης και ασύγχρονης ηλεκτρονικής εκπαίδευσης».

- **Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης «Νέοι Ορίζοντες»**

Με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων (Παράρτημα Γ'), «η υγειονομική κρίση της νόσου Sars-cov-2 του 2020, καθώς και οι συνθήκες κοινωνικής απομόνωσης που επιβλήθηκαν για λόγους προστασίας, υπήρξαν αιφνιδιαστικά γεγονότα». Ωστόσο, βρήκαν την κοινωνική επιχείρηση «προετοιμασμένη σε έναν βαθμό, λόγω των στρατηγικών σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε χώρους εργασίας». Ο βασικός στόχος του Κοινωνικού Συνεταιρισμού ήταν «να διατηρήσει το σύνολο των εργαζομένων ασφαλές, με μηδενικά κρούσματα και τα υποκαταστήματα που ήταν σε λειτουργία να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας». Παράλληλα και πάντα εφαρμόζοντας τις ΠΝΠ, στόχος ήταν να ανταποκριθεί ο συγκεκριμένος κοινωνικός συνεταιρισμός στις ιδιάζουσες συνθήκες της πανδημίας, φροντίζοντας όλα τα επιμέρους πεδία, όπως «π.χ. η χορήγηση βεβαιώσεων κυκλοφορίας, η εφαρμογή test covid, η διαχείριση μετακινήσεων, η ψυχολογική υποστήριξη, η εκπαίδευση σε ΜΑΠ, η διαχείριση συνθηκών αναστολής εργασίας, κ.λπ.».

Επίσης, σχετικά με τις στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων που τέθηκαν, δηλώθηκε ότι *«ανέκαθεν, η έγκαιρη προετοιμασία για μια ενδεχόμενη κρίση είναι η πλέον αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισής της»*. Για τον λόγο αυτό, *«ο ΚοιΣΠΕ διαθέτει διαδικασίες διαχείρισης επιχειρηματικής συνέχειας, εκτίμησης κινδύνων και σύνταξη σχεδίων στρατηγικής συνέχειας, εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία, εφαρμογή συστημάτων ασφάλειας από Τεχνικό Ασφαλείας και Ιατρό Εργασίας»*. Παράλληλα, εκπονούνται ανά έτος, *«Εσωτερικές Επιθεωρήσεις αλλά και Επιθεωρήσεις Εξωτερικού Πιστοποιημένου Ελέγχου Ωριμότητας και Βιωσιμότητας με την καθοδήγηση του Διεθνούς Προτύπου ISO 22316»*. Τέλος, σύμφωνα με τον *«Εσωτερικό Κανονισμό και το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων»*, υπάρχει και λειτουργεί *«η Συμβουλευτική Υποστηρικτική Υπηρεσία του ΚοιΣΠΕ καθώς και η Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθρώπινου Δυναμικού»*. Παράλληλα, μέσω του *«Business Plan (επιχειρηματικού σχεδίου)»* του οργανισμού, έχουν εκπονηθεί και εφαρμόζονται *«σχέδια και διαδικασίες ανάλυσης χαρακτηριστικών και ενίσχυσης της εταιρικής ανθεκτικότητας»* και *«εκπαιδεύσεις / workshops ανθεκτικότητας»*.

Γενικά, ως προς τον επιχειρηματικό σχεδιασμό του, ο εν λόγω Κοινωνικός Συνεταιρισμός αποτελεί *«ένα πρότυπο σύστημα ένταξης και επανένταξης στην εργασία ατόμων με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα και άλλες ευαλωτότητες, στο πλαίσιο της ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης»*, αφού αποτελεί και Μονάδα Ψυχικής Υγείας πέρα από επιχειρηματική οντότητα. Για τον λόγο αυτό, στο εταιρικό του σχήμα, προβλέπεται *«να συμμετάσχουν με μία συνεταιριστική μερίδα, ως ισότιμα μέλη, φυσικά πρόσωπα, φορείς, οργανισμοί, επιχειρήσεις κ.λπ.»*. Έτσι, η συμμετοχή επιχειρηματιών προβλέπεται και *«υπάρχει σε κάθε στάδιο διεργασίας»*.

Επίσης, το *«μοντέλο της ευελιξίας στην εργασία»* αποτελεί *«δομικό συστατικό της διεργασίας ένταξης στην Υποστηριζόμενη Εργασία ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα κι όχι μόνο στην περίοδο της πανδημίας αλλά σε κάθε χρονική περίοδο»*. Η εργασιακή ευελιξία *«προέρχεται από τις συνθήκες δημιουργίας προσωπικού κινήτρου στον λήπτη, ώστε να αιτηθεί εργασιακής απασχόλησης καθώς η εγκατάσταση συμπτωμάτων και αναπηρίας πιθανόν έχουν εγκατασταθεί από νεαρή ηλικία»*. Οι συνθήκες *«πρόσληψης, διατήρησης της θέσης και εξέλιξης στο εργασιακό πλαίσιο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό προφίλ του ατόμου, τις εργασιακές του*

δεξιότητες και τις ικανότητες του να ανταποκριθεί στις ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος». Στη διάρκεια της πανδημίας, αυτή η ευελιξία «κορυφώθηκε», καθώς «το ανθρώπινο δυναμικό κλήθηκε να προσαρμοστεί σε συνθήκες άγνωστες και επισφαλείς, να διαμορφωθούν άλλα εργασιακά ωράρια προσαρμοσμένα στις ανάγκες των εργαζομένων και στις συνθήκες, να εφαρμοστούν ΜΑΠ, να τεθούν ορισμένοι σε αναστολή εργασίας και άλλοι να εργαστούν υπό διαφορετικές συνθήκες από εκείνες που ήταν γνώριμες ως τώρα χωρίς να διαταραχθεί η εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα».

Επιπλέον, σχετικά με τις πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζονται όσον αφορά στις καινοτομίες του, δηλώθηκε ότι «η Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα παρέχουν υπηρεσίες και αγαθά χωρίς να έχουν πρωταρχικό σκοπό το κέρδος αλλά την δημιουργία κοινωνικού αποτυπώματος μέσα από την προτεραιότητα στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο». Επίσης, δηλώθηκε ότι «αυτή η Αρχή αποτελεί βασική προϋπόθεση και Καινοτομία στο δίπτυχο Δημόσιος Τομέας και Ιδιωτικός Τομέας δημιουργώντας τον χώρο για τον Τρίτο Τομέα, την Κοινωνική Οικονομία, η οποία ενισχύει την ικανότητα της κοινωνίας να ενεργεί». Μέσα λοιπόν από «τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός συνεταιρισμού η καινοτομία αποτυπώνεται στον τρόπο παραγωγής προϊόντων, στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών και στα εφαρμοζόμενα μοντέλα απασχόλησης όπως η Υποστηριζόμενη Εργασία για ευάλωτες και αποκλεισμένες κοινωνικά ομάδες πληθυσμού για την κοινωνικοοικονομική τους αυτονομία και την βελτίωση της ευημερίας τους». Επίσης, «η αξιοποίηση πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων, που ήταν σε αχρησία οδήγησε σε βελτιωμένες κοινωνικές σχέσεις και κάλυψε υπάρχουσες ανάγκες με ένα περισσότερο δίκαιο τρόπο». Οι «καλές πρακτικές εφαρμογής της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας μέσα από τους ΚοιΣΠΕ αποτελούν καινοτόμο μοχλό προώθησης της βιώσιμης ανταγωνιστικότητας, της καταπολέμησης της ανεργίας των ευάλωτων ομάδων, της εξομάλυνσης κοινωνικών προβλημάτων όπως το Στίγμα της ψυχικής νόσου και την κοινωνική και οικονομική ισότητα δικαιοσύνη – ανάκαμψη – αλληλεγγύη».

Από την άλλη πλευρά, σχετικά με την υποστήριξη στους εργαζομένους που δόθηκε λόγω πανδημίας, δηλώθηκε ότι «η λειτουργία της Συμβουλευτικής Υποστηρικτικής Υπηρεσίας» του εν λόγω κοινωνικού συνεταιρισμού, «στάθηκε αδιάκοπη και

αναγκαία όχι μόνο στη διάρκεια της πανδημίας αλλά γενικότερα». Ωστόσο, κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης «εδραιώθηκε σε απόλυτο βαθμό, διότι οι συνθήκες ήταν πρωτόγνωρες για όλους, το άγχος κορυφώθηκε και η ανασφάλεια και η κοινωνική αποστασιοποίηση δημιούργησαν ένα συναισθηματικό υπόβαθρο επιφορτισμένο με στοιχεία εγκλεισμού και εμφάνιση συμπτωμάτων, γεγονός που έθεσε την υποστήριξη των ανθρώπων του συνεταιρισμού σε προτεραιότητα».

Ακόμα, σχετικά με το αν δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους κατά την πανδημία, δηλώθηκε ότι «οι ιδιαίτερες συνθήκες δεν επέτρεπαν συχνά την δια ζώσης επικοινωνία, μια δεξιότητα απαραίτητη για την Υποστηριζόμενη Εργασία, ωστόσο η τεχνολογία βοήθησε σημαντικά να μη διακοπεί η συναισθηματική και πρακτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και να διασφαλιστεί η εχεμύθεια και η ασφάλεια στις επικοινωνίες».

Τέλος, δηλώθηκε ότι εν μέσω πανδημίας «αναδύθηκαν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και πεδία δραστηριότητας», τα οποία ο συνεταιρισμός «αξιοποίησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αναπτύσσοντας περαιτέρω τις βιώσιμες δράσεις του» και καθιστώντας πιο ευέλικτη τη αποστολή του.

- ***Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Active Land»-«Naxos Mountain Challenge»***

Με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων (Παράρτημα Γ'), η συγκεκριμένη κοινωνική επιχείρηση έθεσε στόχους και έκανε σχέδια για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Συγκεκριμένα, δηλώθηκε ότι «οι στόχοι μας ήταν πιο μακροπρόθεσμοι, να δημιουργήσουμε τις συνθήκες βιωσιμότητας ώστε η Κοινσεπ να λειτουργήσει κατευθείαν μετά την Πανδημία». Επίσης, τονίστηκε ότι «επειδή το ένα αντικείμενο δραστηριότητάς μας αφορά στον τουρισμό και επηρεάστηκε πολύ από τον covid, κάναμε εισαγωγή δραστηριοτήτων που δεν επηρεάζονται και δουλεύουν όλο το χρόνο».

Σχετικά με τις στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων της επιχείρησης, δηλώθηκε ότι «προσπαθήσαμε να ασχοληθούμε με δράσεις που θα παραμείνουν σταθερές στο χρόνο», αλλά και ότι «οι μισθοί που δίνονται στους υπαλλήλους είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υποστηριχθούν από την ομάδα».

Από την άλλη πλευρά, υποστηρίχθηκε ότι συμμετέχουν αρκετά οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό της κοινωνικής αυτής επιχείρησης, *«ειδικά στις δράσεις μας που αφορούν άμεσα το κοινό καλό του τόπου»*.

Όσον αφορά στο σχεδιασμό της κοινωνικής αυτής επιχείρησης, δηλώθηκε ότι ο σχεδιασμός της λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος, είναι αρκετά ευέλικτος, ενώ επισημάνθηκε ότι *«προσπαθούμε να δημιουργήσουμε συνθήκες που θα μένουν όσο το δυνατόν πιο ανεπηρέαστες από καταστάσεις όπως ο covid»*.

Σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές που εφαρμόζονται στην κοινωνική αυτή επιχείρηση όσον αφορά στις καινοτομίες της, υποστηρίχθηκε ότι *«δημιουργήσαμε θέσεις εργασίας σε ένα μικρό μέρος όπως είναι η Νάξος για επαγγέλματα που δεν υπήρχαν»*.

Από την άλλη πλευρά, σχετικά με την υποστήριξη που δόθηκε στους εργαζομένους λόγω πανδημίας, δηλώθηκε ότι η υποστήριξη που δόθηκε από το κράτος ήταν *«μικρή»*, αλλά *«η ίδια η Κοινσεπ προσπάθησε να υποστηρίξει τους εργαζόμενους με τη δράση της»*.

Επιπρόσθετα, δηλώθηκε ότι δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους κατά την πανδημία, αλλά ωστόσο αυτό κατέστη εύκολο γιατί *«το κλίμα αυτό προϋπήρχε μεταξύ των μελών της Κοινσεπ»*. Τέλος, τονίστηκε ότι η αποστολή της εν λόγω κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης λόγω πανδημικής κρίσης έγινε *«πολύ πιο ευέλικτη»*.

4.2 Ερευνητικό Ερώτημα 1: Κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές διακυβέρνησης ανθεκτικότητας και ποιες ήταν αυτές;

Συνοψίζοντας τα ευρήματα από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, εξάγονται τα εξής περαιτέρω ευρήματα από την εν λόγω έρευνα που πραγματοποιήθηκε, τα οποία καλούνται να απαντήσουν το 1^ο Ερευνητικό Ερώτημα:

4.2.1. Στόχοι και σχέδια για την αντιμετώπιση της πανδημίας

Πιο αναλυτικά, με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, διαφαίνεται ότι η υγειονομική κρίση της νόσου Sars-cov-2 του 2020, καθώς και οι συνθήκες κοινωνικής απομόνωσης που επιβλήθηκαν για λόγους προστασίας, υπήρξαν αιφνιδιαστικά γεγονότα για όλες τις κοινωνικές επιχειρήσεις (π.χ. «η υγειονομική κρίση της νόσου Sars-cov-2 του 2020, καθώς και οι συνθήκες κοινωνικής απομόνωσης που επιβλήθηκαν για λόγους προστασίας, υπήρξαν αιφνιδιαστικά γεγονότα», Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»).. Αναλυτικότερα, παρατηρείται ότι οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις του ερευνώμενου δείγματος, βρέθηκαν απροετοίμαστες και κλήθηκαν λόγω αυτού να προβούν στην οργάνωση και υλοποίηση πλάνων και σχεδίων με σκοπό την αντιμετώπιση της πανδημίας(π.χ. ότι «οι στόχοι μας ήταν πιο μακροπρόθεσμοι, να δημιουργήσουμε τις συνθήκες βιωσιμότητας ώστε η Κοινσεπ να λειτουργήσει κατευθείαν μετά την Πανδημία», Κοιν.Σ.Επ. «Active Land – Naxos Mountain Challenge»)..

Ειδικότερα, τέθηκαν στόχοι από πλευράς των κοινωνικών επιχειρήσεων του δείγματος ώστε να ανταποκριθούν στις ιδιόζουσες συνθήκες της πανδημίας, όπως η συνέχιση της επιχειρησιακής λειτουργίας με τρόπο που να είναι προσαρμοσμένη στις αυξημένες ανάγκες των μέτρων Δημόσιας υγείας (π.χ. «τη συνέχιση της Επιχείρησης προσαρμοσμένη στις αυξημένες ανάγκες των μέτρων Δημόσιας υγείας», Κοιν.Σ.Επ. «Δικαία Γη») και με σκοπό να παραμείνουν ασφαλείς τόσο η διοίκηση όσο και όλα τα μέλη των επιχειρήσεων, ακόμα και οι εθελοντές και οι συμμετέχοντες στη δράση τους («να παραμείνουν ασφαλή και η διοίκηση και τα μέλη» – δηλαδή, «τήρηση αποστάσεων, χρήση αντισηπτικών και πραγματοποίηση διαδικτυακών συναντήσεων (meeting) και παρουσιάσεων», Κοιν.Σ.Επ. «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»). Επίσης, τέθηκαν και μακροπρόθεσμοι στόχοι όπως π.χ. η δημιουργία συνθηκών βιωσιμότητας και η εισαγωγή δραστηριοτήτων που δεν επηρεάζονται από πανδημίες και δουλεύουν όλο το χρόνο (π.χ. «επειδή το ένα αντικείμενο δραστηριότητάς μας αφορά στον τουρισμό και επηρεάστηκε πολύ από τον covid, κάναμε εισαγωγή δραστηριοτήτων που δεν επηρεάζονται και δουλεύουν όλο το χρόνο», Κοιν.Σ.Επ. «Active Land – Naxos Mountain Challenge»).

Έτσι, ακολουθήθηκαν όλα τα αναγκαία μέτρα ασφαλείας με βάση τα κυβερνητικά μέτρα και τις οδηγίες των υγειονομικών, ενώ δόθηκε προσοχή στην τήρηση αποστάσεων, στη χρήση αντισηπτικών και στην πραγματοποίηση διαδικτυακών συναντήσεων (meeting) και παρουσιάσεων (π.χ. «όλα τα αναγκαία μέτρα ασφαλείας» και «χρησιμοποιούνταν

ηλεκτρονικά μέσα για την παροχή των υπηρεσιών», Κοιν.Σ.Επ. «Κουκουβά»), όπως και σε άλλες σχετικές ενέργειες όπως π.χ. χορήγηση βεβαιώσεων κυκλοφορίας, η εφαρμογή test covid, η διαχείριση μετακινήσεων, η ψυχολογική υποστήριξη, η εκπαίδευση σε ΜΑΠ, η διαχείριση συνθηκών αναστολής εργασίας, κ.ο.κ., στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος (π.χ. «π.χ. η χορήγηση βεβαιώσεων κυκλοφορίας, η εφαρμογή test covid, η διαχείριση μετακινήσεων, η ψυχολογική υποστήριξη, η εκπαίδευση σε ΜΑΠ, η διαχείριση συνθηκών αναστολής εργασίας, κ.λπ.», Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»).

Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να αναφερθεί και ότι υπήρξε μια κοινωνική επιχείρηση του δείγματος που ήταν η μόνη που δεν προέβη σε κάποια συγκροτημένη στοχοθεσία για την αντιμετώπιση της πανδημίας, καθώς προέβη απλώς σε περιορισμό της δραστηριοποίησής της και στην υπολειτουργία της αποκλειστικά μέσω χρήσης ηλεκτρονικών μέσων για την παροχή των υπηρεσιών της («περιορισμένη δραστηριοποίηση», Κοιν.Σ.Επ. «Κουκουβά»).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπήρξε μια κοινωνική επιχείρηση του δείγματος που ήταν η μόνη προετοιμασμένη έως έναν βαθμό, λόγω των στρατηγικών της σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε χώρους εργασίας («[βρήκαν την κοινωνική επιχείρηση] προετοιμασμένη σε έναν βαθμό, λόγω των στρατηγικών σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε χώρους εργασίας»). Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»).

4.2.2. Στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων

Επίσης, ως στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων, τέθηκαν και υλοποιήθηκαν από πλευράς των κοινωνικών επιχειρήσεων, εκτός από τις στρατηγικές για την αυστηρή τήρηση των απαγορεύσεων μετακίνησης στα πρώτα στάδια της πανδημίας και τη γενικότερη τήρηση όλων των μέτρων ασφαλείας, αφορούσαν τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό (π.χ. «επιχειρηματικό μετασχηματισμό», Κοιν.Σ.Επ. «Δικαία Γη»), τη χρήση όλων των μέσων που πρόσφερε η τεχνολογία τη δεδομένη περίοδο, όπως π.χ. η χρήση διαδικτυακών πλατφορμών επικοινωνίας, παρουσιάσεων και τηλεσυναντήσεων (π.χ. «οι παρουσιάσεις της και οι ενημερώσεις για την ανακύκλωση, όλες γίνονταν μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας», Κοιν.Σ.Επ. «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»), τη δημοκρατική συζήτηση ως διαδικασία λήψης αποφάσεων επί συγκεκριμένου για ό,τι έκτακτο

προέκυπτε (π.χ. «όταν κάτι συμβαίνει συζητάνε τα μέλη (της) δημοκρατικά, επί συγκεκριμένου και αποφασίζουν», Κοιν.Σ.Επ. «Κουκουβά»), αλλά και τη λειτουργία και δραστηριοποίηση των περισσότερων από τις κοινωνικές επιχειρήσεις του δείγματος γινόταν με προσοχή, καθώς τις ημέρες κρίσεων υπήρχαν περιορισμοί μετακινήσεων και πρόσβασης.

Έτσι ενώ μέχρι εκείνη τη στιγμή γίνονταν δια ζώσης η λειτουργία και δραστηριοποίηση των κοινωνικών επιχειρήσεων του δείγματος, κατά την πανδημία απλώς γίνονταν όλα είτε με ανέπαφο τρόπο σε εξωτερικούς χώρους, είτε με τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογικών μέσων και του διαδικτύου, ενώ ταυτόχρονα, η ηθική στρατηγική της επίδειξης υπομονής διαδραμάτισε καταλυτικό ρόλο (π.χ. «[η ηθική στρατηγική της επίδειξης] υπομονής», Κοιν.Σ.Επ. «Δικαία Γη»).

Ωστόσο, παρατηρείται επιπλέον ότι στην περίπτωση μίας από τις κοινωνικές επιχειρήσεις του ερευνώμενου δείγματος, είχαν ήδη εκπονηθεί και εφαρμόστηκαν σχέδια και διαδικασίες ανάλυσης χαρακτηριστικών και ενίσχυσης της εταιρικής ανθεκτικότητας και σχετικές εκπαιδεύσεις / workshops ανθεκτικότητας («σχέδια και διαδικασίες ανάλυσης χαρακτηριστικών και ενίσχυσης της εταιρικής ανθεκτικότητας και εκπαιδεύσεις / workshops ανθεκτικότητας», Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»). Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπήρξε μια κοινωνική επιχείρηση του δείγματος που ήταν η μόνη προετοιμασμένη έως έναν βαθμό, λόγω των στρατηγικών της σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε χώρους εργασίας («προετοιμασμένη σε έναν βαθμό, λόγω των στρατηγικών σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε χώρους εργασίας», Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»).

Επιπρόσθετα, σχετικά με τις στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων που τέθηκαν, δηλώθηκε ότι ανέκαθεν, η έγκαιρη προετοιμασία για μια ενδεχόμενη κρίση είναι η πλέον αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισής της. Για τον λόγο αυτό, ο ΚοιΣΠΕ διαθέτει διαδικασίες διαχείρισης επιχειρηματικής συνέχειας, εκτίμησης κινδύνων και σύνταξη σχεδίων στρατηγικής συνέχειας, εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία, εφαρμογή συστημάτων ασφάλειας από Τεχνικό Ασφαλείας και Ιατρό Εργασίας. Παράλληλα, εκπονούνται ανά έτος Εσωτερικές Επιθεωρήσεις αλλά και Επιθεωρήσεις Εξωτερικού Πιστοποιημένου Ελέγχου Ωριμότητας και Βιωσιμότητας με την καθοδήγηση του Διεθνούς Προτύπου ISO 22316. Τέλος, σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό και το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων, υπάρχει και

λειτουργεί η Συμβουλευτική Υποστηρικτική Υπηρεσία του ΚοιΣΠΕ καθώς και η Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθρώπινου Δυναμικού. (βλπ. Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»).

Τέλος, υποστηρίχθηκε και από άλλη επιχείρηση του δείγματος ότι η στρατηγική της διαχρονικότητας γενικά είναι βασική, καθώς προέβη σε προσπάθεια επικέντρωσης της ενασχόλησης σε δράσεις που θα παραμείνουν σταθερές στο χρόνο, αλλά και στην παροχή μισθών / ανταμοιβών στους υπαλλήλους που είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υποστηριχθούν διαχρονικά. (*«προσπαθήσαμε να ασχοληθούμε με δράσεις που θα παραμείνουν σταθερές στο χρόνο», και «οι μισθοί που δίνονται στους υπαλλήλους είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υποστηριχθούν από την ομάδα», Κοιν.Σ.Επ. «Active Land – Naxos Mountain Challenge»*).

4.2.3. Περιβάλλον, επικοινωνία και παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους λόγω πανδημίας

Σχετικά με την περίοδο της πανδημίας όπου οι συνθήκες ήταν πρωτόγνωρες για όλους, το άγχος κορυφώθηκε και η ανασφάλεια και η κοινωνική αποστασιοποίηση δημιούργησαν ένα συναισθηματικό υπόβαθρο επιφορτισμένο με στοιχεία εγκλεισμού και εμφάνιση συμπτωμάτων, ως γεγονός έθεσε την υποστήριξη των ανθρώπων των κοινωνικών επιχειρήσεων σε προτεραιότητα (π.χ. *«εδραιώθηκε σε απόλυτο βαθμό, διότι οι συνθήκες ήταν πρωτόγνωρες για όλους, το άγχος κορυφώθηκε και η ανασφάλεια και η κοινωνική αποστασιοποίηση δημιούργησαν ένα συναισθηματικό υπόβαθρο επιφορτισμένο με στοιχεία εγκλεισμού και εμφάνιση συμπτωμάτων, γεγονός που έθεσε την υποστήριξη των ανθρώπων του συνεταιρισμού σε προτεραιότητα», Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»*).

Έτσι, οι ερευνώμενες κοινωνικές επιχειρήσεις του δείγματος, παρατηρείται ότι στο σύνολό τους παρείχαν υποστήριξη στους εργαζομένους τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό, κυρίως σε ό,τι είχε να κάνει με την υγειονομική προστασία όλων, με την ενημέρωση (π.χ. σε μία κοινωνική επιχείρηση του ερευνώμενου δείγματος υλοποιήθηκαν πολλαπλές διαδικτυακές ενημερώσεις), καθώς και την παροχή συμβουλών και οδηγιών (π.χ. σε μία κοινωνική επιχείρηση του ερευνώμενου δείγματος εδραιώθηκε η αδιάκοπη λειτουργία Συμβουλευτικής Υποστηρικτικής Υπηρεσίας που προϋπήρχε) (π.χ. *«η λειτουργία της Συμβουλευτικής Υποστηρικτικής Υπηρεσίας [...] στάθηκε αδιάκοπη και αναγκαία όχι μόνο στη διάρκεια της πανδημίας αλλά γενικότερα», Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»*). Τέλος,

σημειώνεται ότι σε ία κοινωνική επιχείρηση του ερευνώμενου δείγματος χωρίς να υπάρχει οικονομική στήριξη, δόθηκε υποστήριξη και σε τα άτομα που είχαν κάνει αίτημα για αμαξίδια (*«υποστηρίχτηκαν τα άτομα που είχαν κάνει αίτημα για αμαξίδια»*, Κοιν.Σ.Επ. «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»).

Σε όλες τις περιπτώσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος, προϋπήρχε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους (π.χ. *«προσπαθούν να λειτουργούν έτσι κι αλλιώς σε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας»*, Κοιν.Σ.Επ. «Κουκουβά»), το οποίο ενισχύθηκε και προσαρμόστηκε κατάλληλα κατά την περίοδο των πολλαπλών προκλήσεων της πανδημίας, ενώ οι εργαζόμενοι υποστηρίχτηκαν περαιτέρω από την ίδια τη δράση της κοινωνικής τους επιχείρησης (π.χ. *«η ίδια η Κοινσεπ προσπάθησε να υποστηρίξει τους εργαζόμενους με τη δράση της»*, Κοιν.Σ.Επ. «Active Land – Naxos Mountain Challenge»).

Έτσι, οι εθελοντές τους και τα μέλη τους πάντα με συνεργασία και συνεννόηση, ξεπέρασαν τις δυσκολίες της πανδημίας (π.χ. *«πάντα με συνεργασία και συνεννόηση, ξεπέρασαν τις δυσκολίες της πανδημίας»*, Κοιν.Σ.Επ. «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»). Η χρήση της τεχνολογίας ιδίως, βοήθησε πολύ (π.χ. *«οι ιδιαίτερες συνθήκες δεν επέτρεπαν συχνά την δια ζώσης επικοινωνία, μια δεξιότητα απαραίτητη για την Υποστηριζόμενη Εργασία, ωστόσο η τεχνολογία βοήθησε σημαντικά να μη διακοπεί η συναισθηματική και πρακτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και να διασφαλιστεί η εχεμύθεια και η ασφάλεια στις επικοινωνίες»*, Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»), καθώς μπορούσαν να κρατούν επαφή και να σχεδιάζουν τις κινήσεις και τα σχέδια της επιχείρησης με τον εκ σχεδιασμού τους, δημοκρατικό τρόπο διακυβέρνησης, αλλά και να μη διακοπεί η συναισθηματική και πρακτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και να διασφαλιστεί η εχεμύθεια και η ασφάλεια στις επικοινωνίες (π.χ. *«πολλαπλές διαδικτυακές ενημερώσεις σε ιδρύματα και σε επιχειρήσεις»*, Κοιν.Σ.Επ. «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»).

4.2.4. Πιο ευέλικτη η αποστολή λόγω πανδημικής κρίσης

Τέλος, σχετικά με το αν έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή των κοινωνικών επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος λόγω πανδημικής κρίσης, με βάση τα ευρήματα από τα

αποτελέσματα της έρευνας, παρατηρείται ότι κάθε μία κοινωνική επιχείρηση αντιμετώπισε με τον δικό της τρόπο τις αντίστοιχα δικές της μοναδικές προκλήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η μία κοινωνική επιχείρηση δεν κατάφερε να κάνει την αποστολή της πιο ευέλικτη λόγω της πανδημικής κρίσης, εξαιτίας της κατακόρυφης αύξησης της ζήτησης για τις υπηρεσίες διανομής (*«κατακόρυφης αύξησης της ζήτησης για τις υπηρεσίες διανομής»*, Κοιν.Σ.Επ. «Δικαία Γη»).

Άλλη κοινωνική επιχείρηση προέβη στην υλοποίηση πολλαπλών διαδικτυακών ενημερώσεων σε ιδρύματα και σε επιχειρήσεις για την ανάδειξη του έργου της (*«πολλαπλές διαδικτυακές ενημερώσεις σε ιδρύματα και σε επιχειρήσεις»*, Κοιν.Σ.Επ. «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»), ενώ μια άλλη κοινωνική επιχείρηση του ερευνώμενου δείγματος έκανε πιο ευέλικτη την αποστολή της λόγω πανδημικής κρίσης έως ένα βαθμό, προσεγγίζοντας τους κοινωνικούς της στόχους, όπως π.χ. η προώθηση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, με εργαλεία που δεν είχαν τα μέλη της χρειαστεί ιδιαίτερα πρωτότερα, όπως π.χ. εργαλεία σύγχρονης και ασύγχρονης ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (*«που δεν είχαν τα μέλη της χρειαστεί ιδιαίτερα πρωτότερα, όπως π.χ. εργαλεία σύγχρονης και ασύγχρονης ηλεκτρονικής εκπαίδευσης»*, Κοιν.Σ.Επ. «Κουκουβά»).

Επιπλέον, άλλη μία κοινωνική επιχείρηση εντόπισε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και πεδία δραστηριότητας που αναδύθηκαν εν μέσω πανδημίας, τα οποία αξιοποίησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αναπτύσσοντας περαιτέρω τις βιώσιμες δράσεις της και καθιστώντας συνεπώς κι αυτή, πιο ευέλικτη την αποστολή της (*«αξιοποίησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αναπτύσσοντας περαιτέρω τις βιώσιμες δράσεις του»*, Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»). Τέλος, άλλη μία επιχείρηση δήλωσε ότι έγινε πολύ πιο ευέλικτη κατόπιν της επιρροής της πανδημίας (*«πολύ πιο ευέλικτη»*, Κοιν.Σ.Επ. «Active Land – Naxos Mountain Challenge»).

.

4.3 Ερευνητικό Ερώτημα 2: Κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές δημοκρατικής διακυβέρνησης και στρατηγικές καινοτομίας και ποιες ήταν αυτές;

Συνοψίζοντας τα ευρήματα από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, εξάγονται τα ακόλουθα περαιτέρω ευρήματα από την εν λόγω έρευνα που πραγματοποιήθηκε, τα οποία καλούνται να απαντήσουν το 2^ο Ερευνητικό Ερώτημα.

4.3.1. Συμμετοχή επιχειρηματιών στον επιχειρηματικό σχεδιασμό

Στην πλειοψηφία των κοινωνικών επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος (συγκεκριμένα, τρεις στις τέσσερις κοινωνικές επιχειρήσεις), συμμετέχουν επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό τους (π.χ. «*ναι, ειδικά στις δράσεις μας που αφορούν άμεσα το κοινό καλό του τόπου*», Κοιν.Σ.Επ. «Active Land – Naxos Mountain Challenge»).

Εξάιρεση αποτελεί μια εξ αυτών των κοινωνικών επιχειρήσεων, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός της οποίας έγινε με άκρως δημοκρατικό τρόπο, από τα ίδια τα μέλη της, χωρίς τη βοήθεια κάποιας επαγγελματία («*συνεργατικό εγχείρημα και λειτουργεί κάθε μέλος της ως εργαζόμενο σε αυτή*», Κοιν.Σ.Επ. «Κουκουβά»).

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι στην περίπτωση άλλων δύο, όχι μόνο συμμετέχουν επιχειρηματίες αλλά και οργανισμοί, ενώ στη μία εξ αυτών στο εταιρικό της σχήμα προβλέπεται και συμμετέχουν ως ισότιμα μέλη, όχι μόνο επιχειρηματίες και οργανισμοί, αλλά και φυσικά πρόσωπα, φορείς, επιχειρήσεις κ.ο.κ. σε κάθε στάδιο διεργασίας (π.χ. «*...προβλέπεται να συμμετάσχουν με μία συνεταιριστική μερίδα, ως ισότιμα μέλη, φυσικά πρόσωπα, φορείς, οργανισμοί, επιχειρήσεις κ.λπ.*», Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»).

4.3.2. Ευελιξία επιχειρηματικού σχεδιασμού λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

Από την άλλη πλευρά, με βάση τα ευρήματα από τα αποτελέσματα της έρευνας, παρατηρείται ότι ανεξαρτήτως πανδημικού περιβάλλοντος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις λόγω δημοκρατικής διακυβέρνησης, χαρακτηρίζονται από ευελιξία από σχεδιασμού τους

και ως δομικό συστατικό της λειτουργίας τους γενικότερα (π.χ. είναι *«αρκετά ευέλικτος»*, Κοιν.Σ.Επ. *«Δικαία Γη»* και *«το μοντέλο της ευελιξίας στην εργασία»*, Κοιν.Σ.Π.Ε. *«Νέοι Ορίζοντες»*), γεγονός το οποίο τις ευνόησε κατά την περίοδο των προκλήσεων της σύγχρονης αυτής πανδημίας του COVID-19, όπου η ευελιξία αυτή κορυφώθηκε (π.χ. εργασία από απόσταση / τηλεργασία, εισαγωγή νέων ειδών στην παραγωγή και εμπορία, κ.ά.) λόγω των διαφορετικών συνθηκών από εκείνες που ήταν γνώριμες έως και πριν την πανδημία, χωρίς να διαταραχθεί η εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα (π.χ. *«ευέλικτες μορφές απασχόλησης, ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών-εθελοντών»*, Κοιν.Σ.Επ. *«Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»*).

Ωστόσο, από ότι φαίνεται, η εμπειρία από την πανδημία ενδυνάμωσε αυτό το χαρακτηριστικό της ευελιξίας του σχεδιασμού τους και τον ενίσχυσε ώστε να δημιουργήσουν συνθήκες που θα μένουν όσο το δυνατόν πιο ανεπηρέαστες από καταστάσεις όπως ο Covid (π.χ. *«προσπαθούμε να δημιουργήσουμε συνθήκες που θα μένουν όσο το δυνατόν πιο ανεπηρέαστες από καταστάσεις όπως ο covid»*, Κοιν.Σ.Επ. *«Active Land – Naxos Mountain Challenge»*).

4.3.3. Εφαρμοζόμενες πολιτικές και πρακτικές όσον αφορά στις καινοτομίες των επιχειρήσεων

Επιπλέον, καθώς η Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα παρέχουν υπηρεσίες και αγαθά χωρίς να έχουν πρωταρχικό σκοπό το κέρδος αλλά την δημιουργία κοινωνικού αποτυπώματος, όσον αφορά στις πολιτικές και πρακτικές σχετικά με τις καινοτομίες των κοινωνικών επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος, εφαρμόστηκαν ευέλικτες μορφές απασχόλησης, ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών-εθελοντών, στρατηγικές και τεχνικές ανάπτυξης των διαδικτυακών πωλήσεων, στρατηγική προτεραιότητα στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο, ενίσχυση της ικανότητας της κοινωνίας να ενεργεί, κ.λπ. (π.χ. *«ανάπτυξη των διαδικτυακών πωλήσεων»*, Κοιν.Σ.Επ. *«Δικαία Γη»* και *«ευέλικτες μορφές απασχόλησης, ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών-εθελοντών»*, Κοιν.Σ.Επ. *«Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα»*).

Ειδικότερα, η καινοτομία αποτυπώνεται στον τρόπο παραγωγής προϊόντων, στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών και στα εφαρμοζόμενα μοντέλα απασχόλησης όπως η υποστηριζόμενη εργασία για ευάλωτες και αποκλεισμένες κοινωνικά ομάδες πληθυσμού για την

κοινωνικοοικονομική τους αυτονομία και τη βελτίωση της ευημερίας τους, αλλά και η δημιουργία θέσεων εργασίας για επαγγέλματα που δεν υπήρχαν (π.χ. *«νέες δραστηριότητες από τον Οκτώβρη του 2022, που περιλάμβαναν την κατασκευή και πώληση χειροποίητων προϊόντων»*), Κοιν.Σ.Επ. «Κουκουβά» και *«η καινοτομία αποτυπώνεται στον τρόπο παραγωγής προϊόντων, στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών και στα εφαρμοζόμενα μοντέλα απασχόλησης»*, Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες»).

Επίσης, η αξιοποίηση πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων, που ήταν σε αχρησία οδήγησε σε βελτιωμένες κοινωνικές σχέσεις και κάλυψε υπάρχουσες ανάγκες με ένα περισσότερο δίκαιο τρόπο. Οι καλές πρακτικές εφαρμογής της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας γενικότερα λοιπόν, αποτελούν καινοτόμο μοχλό προώθησης της βιώσιμης ανταγωνιστικότητας, της βιώσιμης ανάπτυξης, της αειφορίας, της καταπολέμησης της ανεργίας των ευάλωτων ομάδων, της εξομάλυνσης κοινωνικών προβλημάτων, της κοινωνικής και οικονομικής ισότητας και δικαιοσύνης, της ανάκαμψης μέσω της αλληλεγγύης και του σεβασμού στον άνθρωπο, στη φύση και το περιβάλλον, καθώς και στον περιορισμό του οικολογικού αποτυπώματος (π.χ. *«καλές πρακτικές εφαρμογής της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας μέσα από τους ΚοιΣΠΕ αποτελούν καινοτόμο μοχλό...»*), Κοιν.Σ.Π.Ε. «Νέοι Ορίζοντες» και *«δημιουργήσαμε θέσεις εργασίας σε ένα μικρό μέρος όπως είναι η Νάξος για επαγγέλματα που δεν υπήρχαν»*, Κοιν.Σ.Επ. «Active Land – Naxos Mountain Challenge»).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Συζήτηση

Το κεφάλαιο που ακολουθεί, αποτελεί το πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας όπου γίνεται μία συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται ανακεφαλαιωτικά τα ευρήματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που έγιναν σε πέντε (5) κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ελλάδας και συγκρίνονται με τα ευρήματα από άλλες έρευνες και σχολιάζονται αναλόγως.

Συνοψίζοντας τα προφίλ των συμμετεχόντων κοινωνικών επιχειρήσεων στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, παρατηρείται ότι το δείγμα περιλαμβάνει κοινωνικές επιχειρήσεις με έδρα σε διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας, αλλά και με διαφορετική νομική μορφή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Επίσης, παρατηρείται ότι κάθε συμμετέχουσα κοινωνική επιχείρηση χαρακτηρίζεται και από διαφορετικού είδους δραστηριοποίηση. Ωστόσο, παρά την εμφανή ετερογένεια του δείγματος κοινωνικών επιχειρήσεων που ερευνήθηκε, παρατηρείται επίσης ότι όλες οι περιπτώσεις κοινωνικών επιχειρήσεων μοιράζονται ένα κοινό όραμα που είναι μια καλύτερη κοινωνία μέσω της ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και κινητοποίησης του κοινού, αλλά και μια κοινή βάση αρχών που τις διέπουν και που αποτελούν τον ιδεολογικό πυλώνα τους: ο σεβασμός στη φύση, το περιβάλλον και τον άνθρωπο, η βιώσιμη ανάπτυξη και η αειφορία, η ισότητα και η αλληλεγγύη, καθώς και ο δίκαιος και δημοκρατικός τρόπος λειτουργίας – όλες αρχές που βασίζονται στο «κοινό καλό» και διέπουν την Κοινωνική κι Αλληλέγγυα Οικονομία γενικότερα (Bidet and Richez-Battesti, 2022; Lee, 2019; RIPESS, 2020; Salathé-Beaulieu, 2019; UNRISD, 2016; Utting, 2018).

Η πανδημία λόγω του COVID-19, από το ξέσπασμά της το 2020, συνέβαλε στην ανάδειξη του κεντρικού ρόλου της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΟ.) και της ικανότητάς της να παρέχει ανθεκτικότητα, αντιδραστικότητα και καινοτομία, σε ένα πλαίσιο μεγάλης αβεβαιότητας και αναγκαιότητας σε αλληλεγγύη (OECD, 2020). Από την άλλη πλευρά, η υγειονομική κρίση της νόσου Sars-cov-2 του 2020, καθώς και οι συνθήκες κοινωνικής απομόνωσης που επιβλήθηκαν για λόγους προστασίας (Ντρίνιας, 2021), υπήρξαν αιφνιδιαστικά γεγονότα για όλες τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Αναλυτικότερα, παρατηρείται ότι οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις του ερευνώμενου δείγματος, βρέθηκαν απροετοίμαστες και κλήθηκαν λόγω αυτού να προβούν στην οργάνωση και υλοποίηση πλάνων και σχεδίων με σκοπό την αντιμετώπιση της πανδημίας. Έτσι, τέθηκαν στόχοι από πλευράς των κοινωνικών επιχειρήσεων του δείγματος ώστε να ανταποκριθούν στις ιδιάζουσες συνθήκες της πανδημίας, όπως η συνέχιση της επιχειρησιακής λειτουργίας με τρόπο που να είναι προσαρμοσμένη στις αυξημένες ανάγκες των μέτρων Δημόσιας υγείας και με σκοπό να παραμείνουν ασφαλείς τόσο η διοίκηση όσο και όλα τα μέλη των επιχειρήσεων, ακόμα και οι εθελοντές και οι συμμετέχοντες στη δράση τους. Έτσι, ακολουθήθηκαν όλα τα αναγκαία μέτρα ασφαλείας με βάση τα κυβερνητικά μέτρα και τις οδηγίες των υγειονομικών, ενώ δόθηκε προσοχή στην τήρηση αποστάσεων, στη χρήση αντισηπτικών και στην πραγματοποίηση διαδικτυακών συναντήσεων (meeting) και παρουσιάσεων, όπως και σε άλλες σχετικές ενέργειες όπως π.χ. χορήγηση βεβαιώσεων κυκλοφορίας, η εφαρμογή test covid, η διαχείριση μετακινήσεων, η ψυχολογική υποστήριξη, η εκπαίδευση σε ΜΑΠ, η διαχείριση συνθηκών αναστολής εργασίας, κ.ο.κ., στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος. Αυτό συνάδει με όσα υποστηρίχτηκαν ως γενικό πλαίσιο σχετικά με το ρόλο των τοπικών πολιτικών στην υποστήριξη της ΚΑΟ και των ΣΒΑ εν καιρώ πανδημίας COVID-19 (Villalba-Eguiluz et al., 2020).

Επίσης, ως στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων, τέθηκαν και υλοποιήθηκαν από πλευράς των κοινωνικών επιχειρήσεων (Weaver, 2020), εκτός από τις στρατηγικές για την αυστηρή τήρηση των απαγορεύσεων μετακίνησης στα πρώτα στάδια της πανδημίας και τη γενικότερη τήρηση όλων των μέτρων ασφαλείας, αφορούσαν τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό, τη χρήση όλων των μέσων που πρόσφερε η τεχνολογία τη δεδομένη περίοδο, όπως π.χ. η χρήση διαδικτυακών πλατφορμών επικοινωνίας, παρουσιάσεων και τηλεσυναντήσεων, τη δημοκρατική συζήτηση ως διαδικασία λήψης αποφάσεων επί συγκεκριμένου για ό,τι έκτακτο προέκυπτε, αλλά και τη λειτουργία και δραστηριοποίηση των περισσότερων από τις κοινωνικές επιχειρήσεις του δείγματος γινόταν με προσοχή, καθώς τις ημέρες κρίσεων υπήρχαν περιορισμοί μετακινήσεων και πρόσβασης. Επομένως, και εδώ κυρίαρχοι πυλώνες ήταν η εφαρμογή των τοπικών πολιτικών εν καιρώ πανδημίας (Villalba-Eguiluz et al., 2020) και η δημοκρατική διακυβέρνηση (Bidet and Richez-Battesti, 2022; Hammer, 2015).

Στην πλειοψηφία των κοινωνικών επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος (συγκεκριμένα, τρεις στις τέσσερις κοινωνικές επιχειρήσεις), συμμετέχουν επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό τους, συνάδοντας με όσα υποστηρίζουν οι Giones et al. (2020). Εξάιρεση αποτελεί μια εξ αυτών των κοινωνικών επιχειρήσεων, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός της οποίας έγινε με άκρως δημοκρατικό τρόπο, από τα ίδια τα μέλη της, χωρίς τη βοήθεια κάποιου επαγγελματία. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι στην περίπτωση άλλων δύο, όχι μόνο συμμετέχουν επιχειρηματίες αλλά και οργανισμοί, ενώ στη μία εξ αυτών στο εταιρικό της σχήμα προβλέπεται και συμμετέχουν ως ισότιμα μέλη, όχι μόνο επιχειρηματίες και οργανισμοί, αλλά και φυσικά πρόσωπα, φορείς, επιχειρήσεις κ.ο.κ. σε κάθε στάδιο διεργασίας. Σε κάθε περίπτωση κι εδώ, διαφαίνεται η δημοκρατική διακυβέρνηση (Bidet and Richez-Battesti, 2022), εφαρμοσμένη με διαφορετικό μοντέλο ανά περίπτωση (Hammer, 2015).

Από την άλλη πλευρά, με βάση τα ευρήματα από τα αποτελέσματα της έρευνας, παρατηρείται ότι ανεξαρτήτως πανδημικού περιβάλλοντος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις λόγω δημοκρατικής διακυβέρνησης, χαρακτηρίζονται από ευελιξία από σχεδιασμού τους και ως δομικό συστατικό της λειτουργίας τους γενικότερα, γεγονός το οποίο τις ευνόησε κατά την περίοδο των προκλήσεων της σύγχρονης αυτής πανδημίας του COVID-19, όπου η ευελιξία αυτή κορυφώθηκε λόγω των διαφορετικών συνθηκών από εκείνες που ήταν γνώριμες έως και πριν την πανδημία. Αυτό συνάδει πλήρως με όσα υποστηρίζουν οι Bacq και Lumpkin (2020), δηλαδή ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν μια νοοτροπία ευελιξίας αποστολής κατά τη διάρκεια αυτής της πανδημικής κρίσης (Bacq and Lumpkin, 2020), αλλά και με όσα αναλύει σχετικά με τις ανάγκες που αναλύονται από τον Ντρίνια (2021), λόγω των προκλήσεων τόσο της πανδημικής κρίσης, όσο και της παγκοσμιοποίησης γενικότερα (Ντρίνιας, 2021).

Ειδικότερα, η καινοτομία αποτυπώνεται στον τρόπο παραγωγής προϊόντων, στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών και στα εφαρμοζόμενα μοντέλα απασχόλησης όπως η υποστηριζόμενη εργασία για ευάλωτες και αποκλεισμένες κοινωνικά ομάδες πληθυσμού για την κοινωνικοοικονομική τους αυτονομία και τη βελτίωση της ευημερίας τους. Επίσης, η αξιοποίηση πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων, που ήταν σε αχρησία οδήγησε σε βελτιωμένες κοινωνικές σχέσεις και κάλυψε υπάρχουσες ανάγκες με ένα περισσότερο δίκαιο τρόπο. Οι καλές πρακτικές εφαρμογής της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας γενικότερα λοιπόν, αποτελούν καινοτόμο μοχλό προώθησης της βιώσιμης

ανταγωνιστικότητας, της βιώσιμης ανάπτυξης, της αειφορίας, της καταπολέμησης της ανεργίας των ευάλωτων ομάδων, της εξομάλυνσης κοινωνικών προβλημάτων, της κοινωνικής και οικονομικής ισότητας και δικαιοσύνης, της ανάκαμψης μέσω της αλληλεγγύης και του σεβασμού στον άνθρωπο, στη φύση και το περιβάλλον, καθώς και στον περιορισμό του οικολογικού αποτυπώματος κλπ. – επιβεβαιώνοντας όσα υποστηρίζονται από τους Imaz και Eizagirre (2020), Giones et al. (2020), Ries (2011) και τον ΟΟΣΑ. (Giones et al., 2020; Imaz and Eizagirre, 2020; OECD, 2022; Ries, 2011; Weaver, 2020).

Από την άλλη πλευρά, σχετικά με την περίοδο της πανδημίας όπου οι συνθήκες ήταν πρωτόγνωρες για όλους (Ντρίνιας, 2021; Giones et al., 2020; Weaver, 2020), το άγχος κορυφώθηκε και η ανασφάλεια και η κοινωνική αποστασιοποίηση δημιούργησαν ένα συναισθηματικό υπόβαθρο επιφορτισμένο με στοιχεία εγκλεισμού και εμφάνιση συμπτωμάτων, ως γεγονός έθεσε την υποστήριξη των ανθρώπων των κοινωνικών επιχειρήσεων σε προτεραιότητα. Έτσι, οι ερευνώμενες κοινωνικές επιχειρήσεις του δείγματος, παρατηρείται ότι στο σύνολό τους παρείχαν υποστήριξη στους εργαζομένους τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αυτό συμφωνεί με όσα υποστηρίζουν αρκετοί ερευνητές (π.χ. Giones et al., 2020; Weaver, 2020).

Σε όλες τις περιπτώσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος, προϋπήρχε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους, το οποίο ενισχύθηκε και προσαρμόστηκε κατάλληλα κατά την περίοδο των πολλαπλών προκλήσεων της πανδημίας – επίσης, επιβεβαιώνοντας όσα υποστηρίζουν οι Giones et al. (2020) και Weaver (2020).

Τέλος, σχετικά με το αν έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή των κοινωνικών επιχειρήσεων του ερευνώμενου δείγματος λόγω πανδημικής κρίσης, με βάση τα ευρήματα από τα αποτελέσματα της έρευνας, παρατηρείται ότι κάθε μία κοινωνική επιχείρηση αντιμετώπισε με τον δικό της τρόπο τις αντίστοιχα δικές της μοναδικές προκλήσεις. Πάνω από όλα, η αποστολή των περισσότερων κατέστη με τον ένα ή τον άλλο τρόπο πιο ευέλικτη, συνάδοντας με όσα υποστηρίζουν οι Bacq και Lumpkin (2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Επίλογος & Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται ο επίλογος της εργασίας που περιλαμβάνει μια σύνοψη και συζήτηση των ευρημάτων της, τα συμπεράσματά της, τους περιορισμούς της έρευνας και ερευνητικές προτάσεις για το εγγύς μέλλον.

6.1 Ανακεφαλαίωση

Όπως αναφέρθηκε, η πανδημία λόγω του COVID-19, από το ξέσπασμά της το 2020, συνέβαλε στην ανάδειξη του κεντρικού ρόλου της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΟ) και της ικανότητάς της να παρέχει ανθεκτικότητα, αντιδραστικότητα και καινοτομία, σε ένα πλαίσιο μεγάλης αβεβαιότητας και αναγκαιότητας σε αλληλεγγύη (OECD, 2020). Η ΚΑΟ συνεπάγεται πως οι πόροι διαχειρίζονται αποτελεσματικά και ισότιμα, προωθείται η τοπική οικονομία (ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας λόγω του κοινωνικού περιορισμού και της αναγκαστικής απόστασης λόγω της πανδημίας του COVID-19), παρέχεται αξιοπρεπή εργασία, καταπολεμώνται οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και της κρίσης της πανδημίας COVID-19, ενώ ταυτόχρονα κατανέμονται δίκαια τα οφέλη (RIPESS, 2020). Στην ουσία λοιπόν, η ΚΑΟ, ενσωματώνει αρκετούς νομικούς μηχανισμούς για την προώθηση διαφόρων μορφών επιχειρήσεων με κοινωνικό και αλληλέγγυο σκοπό με βάση κυρίως τη συμμετοχική ή δημοκρατική διακυβέρνηση, όπου πειραματίζονται νέες και καινοτόμες μορφές οργάνωσης της εργασίας προσφέροντας – μεταξύ άλλων – τη λύση εν καιρώ πανδημίας Covid-19 (Bidet and Richez-Battesti, 2022).

Η εργασία αυτή λοιπόν, σκοπό είχε τη μελέτη και ανάλυση των μοντέλων δημοκρατικής διακυβέρνησης στους οργανισμούς ΚΑΟ με εστίαση στην κρίση από την πανδημία του COVID-19. Μέσα στα πλαίσια αυτής της εργασίας, έγινε σε δεύτερο χρόνο και έρευνα με βάση την ποιοτική διερεύνηση μελετών περιπτώσεων. Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση του τρόπου διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας COVID19. Έτσι, η εν λόγω εργασία εκτιμάται ότι συμβάλλει με τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που παρουσιάζει, στην υφιστάμενη γνώση ώστε να επεκταθεί η υιοθέτηση των δημοκρατικών μοντέλων διακυβέρνησης με την τόσο ιδιαίτερη σημασία για την κοινωνία εν καιρώ πανδημίας COVID-19.

Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο, το εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας, περιέλαβε την εισαγωγή στο θέμα, τον σκοπό και τους στόχους της εργασίας, καθώς και την παρουσίαση της διάρθρωσής της. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτέλεσε το κεφάλαιο με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Συγκεκριμένα, η ανάλυση του εν λόγω πλαισίου βασίστηκε στο ζήτημα της διακυβέρνησης των επιχειρημάτων της κοινωνικής οικονομίας, καθώς επίσης και στον Covid19 και την επιρροή που άσκησε στις οργανώσεις γενικά, αλλά και στην επιρροή του τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας ειδικότερα. Εν τέλει, τέθηκαν οι ερευνητικοί στόχοι βάσει αυτού του πλαισίου, όπως και τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία βασίστηκε ακολούθως η έρευνα που έγινε στο ερευνητικό μέρος της εργασίας. Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο αναλυτικά, παρουσιάστηκαν ο σκοπός και οι στόχοι, η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας και το δείγμα του πληθυσμού, καθώς και η τεχνική συλλογής και η τεχνική ανάλυσης δεδομένων. Εν τέλει, παρουσιάστηκαν τα ζητήματα της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας και πώς καλύπτονται, αλλά και τα ζητήματα περί ηθικής και δεοντολογίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο αναλυτικά, παρουσιάστηκαν τα ευρήματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που έγιναν σε πέντε (5) Κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ελλάδας. Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας έγινε μία συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν ανακεφαλαιωτικά τα ευρήματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που έγιναν σε πέντε (5) κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ελλάδας και συγκρίθηκαν με τα ευρήματα από άλλες έρευνες και σχολιάστηκαν αναλόγως.

Κατόπιν αυτής της ανακεφαλαίωσης όλης της εργασίας, στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη μελέτη που έγινε μέσα στα πλαίσιά της, ακολουθούμενα από τους περιορισμούς της και τη θέση προτάσεων για έρευνα στο μέλλον.

6.2 Συμπεράσματα

Με βάση τον σκοπό της εργασίας και τον ερευνητικό της στόχο, τέθηκαν τα παρακάτω γενικευμένα ερευνητικά ερωτήματα με βάση όσα αναφέρθηκαν (Bacq and Lumpkin, 2020; Giones et al., 2020; Ries, 2011; Weaver, 2020): κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές διακυβέρνησης ανθεκτικότητας και ποιες ήταν αυτές, αλλά και κατά πόσο ακολουθήθηκαν στρατηγικές δημοκρατικής διακυβέρνησης και στρατηγικές καινοτομίας και ποιες ήταν αυτές.

Εν τέλει, Με βάση όλη την ανάλυση και συζήτηση των ευρημάτων συμπεραίνεται ότι ο τρόπος διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας COVID19 παρέμεινε δημοκρατικός με προσανατολισμό προς την προσαύξηση της ευελιξίας και την περαιτέρω επένδυση στην καινοτομία για την αιφορία και τη βιωσιμότητα. Με άλλα λόγια, με βάση όλη την ανάλυση των ευρημάτων και τη συζήτηση αυτών, συμπεραίνεται ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις του ερευνώμενου δείγματος ακολούθησαν στρατηγικές διακυβέρνησης ανθεκτικότητας και με βάση αυτές ξεπέρασαν τις δυσκολίες της πανδημικής κρίσης, οι οποίες συνδυάστηκαν με τις υπάρχουσες στρατηγικές δημοκρατικής διακυβέρνησης αλλά και την υιοθέτηση περαιτέρω στρατηγικών καινοτομίας και ευελιξίας, καθώς και βιωσιμότητας.

6.3 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

Η εργασία αυτή βασίστηκε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσιά της, της τα ευρήματα προήλθαν από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που έγιναν σε πέντε (5) κοινωνικές Επιχειρήσεις της Ελλάδας και συγκρίθηκαν με τα ευρήματα από άλλες έρευνες και σχολιάστηκαν αναλόγως. Λόγω λοιπόν του μικρού μεγέθους του δείγματος, τα ευρήματα δεν γίνεται να γενικευτούν σε καθολικά συμπεράσματα που αν αφορούν τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα.

Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η περαιτέρω διεξαγωγή ερευνών, ώστε να καλυφθεί ένα αντιπροσωπευτικού μεγέθους δείγμα για τον πληθυσμό των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ώστε τα ευρήματα να είναι αντίστοιχα, αντιπροσωπευτικά και να εξαχθούν κατ' επέκταση, γενικευμένα συμπεράσματα για τις ελληνικές κοινωνικές επιχειρήσεις.

Επίσης, σε δεύτερο χρόνο προτείνεται η περαιτέρω διεξαγωγή συγκριτικών ερευνών για τη σύγκριση των ελληνικών κοινωνικών επιχειρήσεων με τις κοινωνικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό – δηλαδή σε άλλες χώρες τόσο εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και εκτός.

Εν κατακλείδι, όπως αναφέρθηκε, πρόκειται για ένα σύγχρονο και επίκαιρο θέμα με μεγάλη σημασία και ενδιαφέρον, άξιο διερεύνησης και μελέτης, καθώς η κατανόηση των διαφοροποιήσεων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των οργανισμών ΚΑΟ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, κάνει εφικτή τη σωστή επιλογή και εφαρμογή μοντέλων για την κατάλληλη δημοκρατική διακυβέρνησή τους και διασφαλίζει στον βαθμό του εφικτού την καλλιέργεια ισχυρής, ποικίλης και δίχως αποκλεισμούς κουλτούρα σε ό,τι αφορά το επικοινωνιακό πλαίσιο (Hammer, 2015).

Μέσω της διεξαγωγής των παραπάνω προτεινόμενων μελλοντικών ερευνών, θα καταστεί εφικτό – μεταξύ άλλων - να επεκταθεί η υφιστάμενη γνώση σχετικά με την υιοθέτηση των δημοκρατικών μοντέλων διακυβέρνησης με την τόσο ιδιαίτερη σημασία για την κοινωνία εν καιρώ πανδημίας COVID-19.

6.4 Αναστοχασμός Ερευνητή

Η εν λόγω εργασία βασίστηκε στη διενέργεια μιας ποιοτικής έρευνας μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων σε κοινωνικές επιχειρήσεις. Ως διαδικασία, η έρευνα ήταν πολύ διδακτική και ενδιαφέρουσα για εμένα που κατείχα για πρώτη μου φορά τον ενεργό ρόλο του ερευνητή. Ωστόσο, λόγω έλλειψης επαρκούς πρότερης εμπειρίας, παρ' όλη την πλήρως θετική διάθεση και την συστηματική προσπάθεια, εγέρθηκε ένα σύνολο προκλήσεων που κλήθηκα να αντιμετωπίσω, κάνοντας ό,τι καλύτερο μπορούσα στα πλαίσια του εφικτού. Κατά κύριο λόγο, αντιμετώπισα μεγάλη δυσκολία στην εύρεση του δείγματος επιχειρήσεων - δηλαδή συμμετεχόντων με τη διάθεση να συμμετάσχουν στην έρευνα και να παράσχουν πληροφορίες, αλλά και κατά τη διαδικασία διεξαγωγής των ποιοτικών ημιδομημένων συνεντεύξεων λόγω απόστασης και απειρίας, αλλά και περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου, καθώς και κατά την προσπάθεια καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης για τη διάθεση και παροχή ενδεδειγμένης πληροφόρησης από τους συνεντευξιζόμενους.

Βιβλιογραφία και Πηγές

- «Active Land – Naxos Mountain Challenge» Κοιν.Σ.Επ. (2023)
<https://www.facebook.com/naxostrailrace> και <https://www.naxosmc.gr/>
- Alasuutari, P. (2010) ‘The rise and relevance of qualitative research’. *International Journal of Social Research Methodology*, 13 (2), 139–55.
- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., and Williams, T. A. (2020) The COVID-19 Virtual Idea Blitz: Marshaling Social Entrepreneurship to Rapidly Respond to Urgent Grand Challenges. *Business Horizons*, 63 (6), 705–723.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., and Dorsey, C. (2012) In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, διαθέσιμο στο: https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal (20/10/2022).
- Bidet, E., Richez-Battesti, N. (2022) ‘The Trajectories of Institutionalisation of the Social and Solidarity Economy in France and Korea: When Social Innovation Renews Public Action and Contributes to the Objectives of Sustainable Development’. *Sustainability*, 14, 5023.
- Boyce, C. and Neale, P. (2006) *Conducting in-depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews*. Pathfinder International Tool Series.
- Bradshaw, T. K. (2007) Theories of Poverty and Anti-Poverty Programs in Community Development. *Community Development*, 38 (1), 7–25.
- Brown, R., and Rocha, A. (2020) Entrepreneurial Uncertainty during the Covid-19 Crisis: Mapping the Temporal Dynamics of Entrepreneurial Finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174.
- Brown, R., Rocha, A., and Cowling, M. (2020) Financing Entrepreneurship in Times of Crisis: Exploring the Impact of COVID-19 on the Market for Entrepreneurial Finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 38 (5), 380–390.

- Chaves-Avila, R. and Gallego-Bono, J.R. (2020) ‘Transformative Policies for the Social and Solidarity Economy: The New Generation of Public Policies Fostering the Social Economy in Order to Achieve Sustainable Development Goals. The European and Spanish Cases’. *Sustainability*, 12, 4059.
- Connaway, L.S. and Powell, R.P.(2010) *Basic Research Methods for Librarians*. ABC-CLIO.
- Cornforth, C. (2014) Understanding and Combating Mission Drift in Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10 (1), 3–20.
- Cornforth, C. (2003) Introduction: The Changing Context of Governance – Emerging Issues and Paradoxes. In Cornforth, C, (ed.), *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do?* (pp. 1-19). Routledge, Milton Park.
- Cornforth, C. (2003) *The governance of public and non-profit organisations: what do boards do?* Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- Davis, J, H, Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997) Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- «Δικαία Γη» Κοιν.Σ.Επ. (2023) Σχετικά με εμάς. <https://dikaiagi.com/about-us/>
- Dudovskiy, J. (2022) *The Ultimate Guide to Writing a Dissertation in Business Studies: a step by step assistance* (6th edition). Business Research Methodology.
- Earles, A. (2022) *Social Enterprise Governance: The Best Theories*. Social Change Central.
- Earles, A (2020) *Social enterprise governance as strategy work*. Thesis, Centre for Social Impact, Swinburne University of Technology, Hawthorn, Victoria.
- Ebrahim, A., Battilana, J., and Mair, J. (2014) The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- «Ένα Παιδί Μετράει τ’ Άστρα» Κοιν.Σ.Επ. (2023) Ποιοι είμαστε. <https://looktothestars.gr/who/>
- Freeman, R.E. and Reed, D.L. (1983) Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25, 88-106.

- Giones, F., A. Brem, J. M. Pollack, T. L. Michaelis, K. Klyver, and J. Brinckmann (2020) Revising Entrepreneurial Action in Response to Exogenous Shocks: Considering the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- Gong, F., Xiong, Y., Xiao, J., Lin, L., Liu, X., Wang, D., and Li, X. (2020) China's Local Governments Are Combating COVID-19 with Unprecedented Responses—from a Wenzhou Governance Perspective. *Frontiers of Medicine* 14(2), 220–224.
- Gubrium, J. F. and Holstein, J. A. (2009) *Analyzing Narrative Reality*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hammer, D. (2015) *Democratic Governance. The design of governance systems for worker cooperatives*. The ICA Group.
- Holstein, J. A. and Gubrium, J. F. (eds.) (2012) *Varieties of Narrative Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hynes, B. (2009) Growing the Social Enterprise—Issues and Challenges.” *Social Enterprise Journal*, 5 (2), 114–125.
- Imaz, O. and Eizagirre, A. (2020) ‘Responsible Innovation for Sustainable Development Goals in Business: An Agenda for Cooperative Firms’. *Sustainability*, 12, 6948.
- Jensen, M C, and Meckling, W H (1976) The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- «Κουκουβά» Κοιν.Σ.Επ. (2023) <https://koukouvakinsep.blogspot.com/>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A. , Steinbrink, K. M., and Berger, E. S. C. (2020) Startups in Times of Crisis – a Rapid Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Lee, S. (2019) ‘Role of social and solidarity economy in localizing the sustainable development goals’. *Int. J. Sustain. Dev. World Ecol.*, 27, 65–71.

- Liguori, E. W., and Winkler, C. (2020) From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education following the Covid-19 Pandemic. *Entrepreneurship Education and Pedagogy Journal*, 3 (4), 346–351.
- Lorsch, J. W. and MacIver, E. (2004) Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. In Clarke, T, (ed.), *Theories of corporate governance: the philosophical foundations of corporate governance*. London - New York: Routledge.
- Low, C (2006) A Framework for the Governance of Social Enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 376-385.
- Mace, ML (2004) Directors: Myth and Reality. In Clarke, T, (ed.), *Theories of corporate governance: the philosophical foundations of corporate governance*. Routledge, London.
- Mair, J., and Marti, I. (2009) Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 419–435.
- Mason, C, Kirkbride, J, Bryde, D (2007) From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284-301.
- «Νέοι Ορίζοντες» Κοι.Σ.Π.Ε. (2023) <https://koispekerk.gr/o-koinonikos-sunetairismos-periorismenis-euthunis-koispe/>
- Ντρίνιας, Θ. (2021). *Σκολιά Οδός: Διαδρομές και όρια της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης διαδικασίας*. Πάτρα: OPPORtUNA.
- Oberoi, R, Halsall, JP, Snowden, M. (2021) Reinventing social entrepreneurship leadership in the COVID-19 era: engaging with the new normal. *Entrep Educ.*, 4(2), 117–36.
- OECD (2020) *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), Social Economy and the COVID-19 Crisis: Current and Future Roles*. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles-f904b89f/> (10/7/2022).
- OECD (2022). *Social Economy and Innovation*. <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/>

- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Classics, Stanford, Calif.
- Racino, J. and O'Connor, S. (1994) 'A home of my own': Homes, neighborhoods and personal connections'. In Hayden, M. and Abery, B. (eds.), *Challenges for a Service System in Transition: Ensuring Quality Community Experiences for Persons with Developmental Disabilities* (pp. 381–403). Baltimore, MD: Paul H. Brookes.
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- RIPESS. (2020) *How SSE Contribute to Achieving the SDGs in the Post-COVID Context*. Διαθέσιμο στο: <http://www.ripess.org/how-sse-initiatives-contribute-to-achieving-the-sdgs-in-the-post-COVID-context/?lang=en> (10/7/2022).
- Salathé-Beaulieu, G. (2019) *Sustainable Development Impact Indicators for Social and Solidarity Economy: State of the Art*. UNRISD Working Paper, No. 2019-4. Geneva, Switzerland: United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- Saldana, J. (2012) *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. US: Sage.
- Schöning, M., Noble, A., Heinecke, A., Achleitner, A.-K., Mayer, J. (2012) *The Governance of Social Enterprises Managing Your Organization for Success*. World Economic Forum.
- Schwartz, N. D. (2020) 'Nowhere to here' as unemployment permeates the economy. Διαθέσιμο στο: <https://www.nytimes.com/2020/04/16/business/economy/unemployment-numbers-coronavirus.html> (20/10/2022).
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: Sage.

- Teasdale, S., Sunley, P., and Pinch, S. (2012) Financing Social Enterprise: social Bricolage or Evolutionary Entrepreneurialism?. *Social Enterprise Journal* 8 (2), 108–122.
- United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). (2016) ‘Promoting social and solidarity economy through public policy’. In *UNRISD Flagship Report* (pp. 115–139). Geneva, Switzerland: UNRISD.
- Utting, P. (2018) *Achieving the Sustainable Development Goals through Social and Solidarity Economy: Incremental vs. Transformative Change*. Working Paper #1 of the Knowledge Hub Working Paper Series. Διαθέσιμο στο: [https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/DCE7DAC6D248B0C1C1258279004DE587/Sfile/UNTFSSSEWP-KH-SSE-SDGs-Utting-April2018.pdf](https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/DCE7DAC6D248B0C1C1258279004DE587/Sfile/UNTFSSSEWP-KH-SSE-SDGs-Utting-April2018.pdf) (10/7/2022).
- Villalba-Eguiluz, U., Egia-Olaizola, A., Pérez de Mendiguren, J.C. (2020) ‘Convergences between the Social and Solidarity Economy and Sustainable Development Goals: Case Study in the Basque Country’. *Sustainability*, 12, 5435.
- Weaver, R. L. (2017) *Social enterprise and the capability approach: examining the quest to humanize business*. Doctoral dissertation, Rutgers University-Camden Graduate School.
- Weaver, R. L. (2020) The Impact of COVID-19 on the Social Enterprise Sector. *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/19420676.2020.1861476
- Zaphiridis, Ph., Lainas S. (2009). Οι ελλοχεύοντες κίνδυνοι για τη ριζοσπαστικότητα των Α.Α. και Ν.Α. (The undelying dangers for the radicality of A.A. and N.A.)
- Zraick, K., and Garcia, S. (2020) *Canceled because of coronavirus: A brief list*. Διαθέσιμο στο: <https://www.nytimes.com/article/cancelled-events-coronavirus.html> (20/10/2022).

Παραρτήματα

Παράρτημα Α. Ενημερωτική Επιστολή & Φόρμα Συναίνεσης Συμμετοχής στην Έρευνα

Γεια σας, λέγομαι Ντάνας Δημήτριος και είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), στο τμήμα «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία».

Για τις ανάγκες ολοκλήρωσης των σπουδών μου και πραγματοποίησης της διπλωματικής μου εργασίας, με τίτλο «Μοντέλα δημοκρατικής διακυβέρνησης στους οργανισμούς ΚΑΟ εν καιρώ πανδημίας COVID-19», διεξάγω ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων σε επιλεγμένες κοινωνικές επιχειρήσεις.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι προαιρετική και ανώνυμη και θα τηρηθούν όλες οι αρχές και τα πρότυπα διασφάλισης απορρήτου προσωπικών δεδομένων. Επίσης, θα τηρηθεί πλήρη εμπιστευτικότητα και τα στοιχεία που θα ληφθούν, δεν θα δημοσιοποιηθούν σε τρίτους, πέραν εμού του ιδίου που θα τα επεξεργαστώ τηρώντας όλους τους κανόνες δεοντολογίας, αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες εξαγωγής των ερευνητικών αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας που θα παρουσιάσει η διπλωματική μου εργασία. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες στατιστικής επεξεργασίας ερευνητικών δεδομένων και της εξαγωγής γενικευμένων πορισμάτων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διεξαγωγή της συνέντευξης θα διαρκέσει έως και 20 λεπτά.

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας,

Ντάνας Δημήτριος

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ)

Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Παρακαλώ, σημειώστε την ένδειξη «X» στο κυκλάκι για να συμμετάσχετε στην έρευνα.

Έλαβα γνώση & Συναίνω στη συμμετοχή μου στην έρευνα

Παράρτημα Β. Ερευνητικό εργαλείο / Ερωτήσεις ημιδομημένης συνέντευξης

Ερωτήσεις ημιδομημένης συνέντευξης

- 1. Τι στόχους θέσατε και τι σχέδια κάνατε για την αντιμετώπιση της πανδημίας;**
- 2. Τι στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων θέσατε;**
- 3. Συμμετέχουν οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό σας;**
- 4. Κατά πόσο ευέλικτος είναι ο σχεδιασμός σας λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος;**
- 5. Τι πολιτικές και πρακτικές εφαρμόζετε όσον αφορά στις καινοτομίες σας;**
- 6. Κατά πόσο δόθηκε υποστήριξη στους εργαζομένους λόγω πανδημίας;**

7. Δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους κατά την πανδημία;

8. Έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή σας λόγω πανδημικής κρίσης;

[Ευχαριστώ τον ερωτώμενο για το χρόνο του]

Πηγές Ημιδομημένων Ερωτήσεων

- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., and Williams, T. A. (2020) The COVID-19 Virtual Idea Blitz: Marshaling Social Entrepreneurship to Rapidly Respond to Urgent Grand Challenges. *Business Horizons*, 63 (6), 705–723.
- Giones, F., A. Brem, J. M. Pollack, T. L. Michaelis, K. Klyver, and J. Brinckmann (2020) Revising Entrepreneurial Action in Response to Exogenous Shocks: Considering the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- Weaver, R. L. (2020) The Impact of COVID-19 on the Social Enterprise Sector. *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/19420676.2020.1861476

Παράρτημα Γ. Απομαγνητοφώνηση Ημι-δομημένων Συνεντεύξεων

	ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	ΕΡΕΥΝΩΜΕΝΟΣ/Η: «Δικαία Γη» Κοιν.Σ.Επ.
1.	Τι στόχους θέσατε και τι σχέδια κάνατε για την αντιμετώπιση της πανδημίας;	Συνέχιση της Επιχείρησης προσαρμοσμένη στις αυξημένες ανάγκες των μέτρων Δημόσιας υγείας.
2.	Τι στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων θέσατε;	Επιχειρηματικός μετασχηματισμός, υπομονή.
3.	Συμμετέχουν οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό σας;	Ναι συμμετέχουν.
4.	Κατά πόσο ευέλικτος είναι ο σχεδιασμός σας λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος;	Αρκετά ευέλικτος.
5.	Τι πολιτικές και πρακτικές εφαρμόζετε όσον αφορά στις καινοτομίες σας;	Ανάπτυξη των διαδικτυακών πωλήσεων.
6.	Κατά πόσο δόθηκε υποστήριξη στους εργαζομένους λόγω πανδημίας;	Κατά το μέγιστο.
7.	Δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους κατά την πανδημία;	Ναι δημιουργήθηκε.
8.	Έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή σας λόγω πανδημικής κρίσης;	Όχι δεν έγινε, λόγω της κατακόρυφης αύξησης της ζήτησης για υπηρεσίες διανομής.

	ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	ΕΡΕΥΝΩΜΕΝΟΣ/Η: «Ένα Παιδί Μετράει τ' Άστρα» Κοιν.Σ.Επ.
1.	Τι στόχους θέσατε και τι σχέδια κάνατε για την αντιμετώπιση της πανδημίας;	Ο στόχος μας ήταν να παραμείνουμε ασφαλείς και εμείς ως μέλη- εθελοντές και οι συμμετέχοντες στην δράση μας. Ακολουθήσαμε τα κυβερνητικά μέτρα και τις οδηγίες των υγειονομικών. Αποστάσεις αντισηπτικά διαδικτυακά meeting και παρουσιάσεις.
2.	Τι στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων θέσατε;	Η χρήση όλων των μέσων που πρόσφερε η τεχνολογία εκείνες τις ώρες ήταν σε πρώτο πλάνο καθώς οι απαγορεύσεις μετακίνησης ήταν αυστηρές προπαντός στα πρώτα στάδια της πανδημίας.
3.	Συμμετέχουν οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό σας;	Συμμετέχουν και επιχειρήσεις και τα σχολεία. Καθώς έχουμε πολλά σχολεία που συμμετέχουν στην δράση. Επειδή κάνουμε παρουσιάσεις της και ενημέρωση για την ανακύκλωση όλες έγιναν μέσω πλατφόρμας. Η αποκομιδή των καπακιών γινόταν με προσοχή, καθώς τις ημέρες κρίσεων δεν επιτρεπόταν να μπούμε σε σχολεία ή επιχειρήσεις. Έτσι ενώ μέχρι εκείνη την στιγμή μπαίναμε στον χώρο τους και παίρναμε τις σακούλες μας τα έβγαζαν έξω.
4.	Κατά πόσο ευέλικτος είναι ο σχεδιασμός σας λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος;	Δεν εφαρμόσαμε κάποιο συγκεκριμένο σχεδιασμό.
5.	Τι πολιτικές και πρακτικές εφαρμόζετε όσον αφορά στις καινοτομίες σας;	Εφαρμόστηκαν ευέλικτες μορφές απασχόλησης, ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών-εθελοντών.
6.	Κατά πόσο δόθηκε υποστήριξη στους εργαζομένους λόγω πανδημίας;	Τα μέτρα που επικρατήσαν στον οργανισμό μας ήταν καθαρά για την υγειονομική προστασία όλων και δεν υπήρχε οικονομική στήριξη. Βέβαια υποστηρίχτηκαν τα άτομα που μας είχαν κάνει αίτημα για αμαξίδια.
7.	Δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους	Οι εθελοντές μας και τα μέλη μας πάντα με συνεργασία και συνεννόηση ξεπέρασαν τις δυσκολίες της πανδημίας. Η χρήση της τεχνολογίας βοήθησε πολύ καθώς μπορούσαμε

	εργαζομένους κατά την πανδημία;	να κρατάμε επαφή και να σχεδιάζουμε τις κινήσεις και τα σχέδια μας.
8.	Έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή σας λόγω πανδημικής κρίσης;	Υλοποιήθηκαν πολλαπλές διαδικτυακές ενημερώσεις σε ιδρύματα και σε επιχειρήσεις για την ανάδειξη του έργου μας.
	ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	ΕΡΕΥΝΩΜΕΝΟΣ/Η: Κουκουβά Κοιν.Σ.Επ.
1.	Τι στόχους θέσατε και τι σχέδια κάνατε για την αντιμετώπιση της πανδημίας;	Δεν κάναμε συγκροτημένη στοχοθεσία για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Δεδομένου ότι μέχρι πρόσφατα υλοποιούσαμε μόνο δραστηριότητες εκπαίδευσης, κατά τη διάρκεια των αυστηρών μέτρων της πανδημίας είχαμε περιορισμένη δραστηριοποίηση. Κατά τη διάρκεια των αυστηρών μέτρων χρησιμοποιήσαμε ηλεκτρονικά μέσα για τις υπηρεσίες μας, ενώ σε όλες τις άλλες δραστηριότητές μας τηρούσαμε τα μέτρα ασφαλείας.
2.	Τι στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων θέσατε;	Δεν έχουμε θέσει στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων. Όταν κάτι συμβαίνει συζητάμε επί συγκεκριμένου.
3.	Συμμετέχουν οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό σας;	Δεν είμαι σίγουρη ότι καταλαβαίνω την ερώτηση. Είμαστε συνεργατικό εγχείρημα και λειτουργούμε ως εργαζόμενα μέλη του. Τον επιχειρηματικό σχεδιασμό του εγχειρήματός μας, τον κάναμε μόνες μας χωρίς τη βοήθεια κάποιου επαγγελματία.
4.	Κατά πόσο ευέλικτος είναι ο σχεδιασμός σας λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος;	Όπως έγραφα και παραπάνω δεν κάναμε συγκεκριμένο σχεδιασμό για την πανδημία. Ξεκινήσαμε, όμως, νέες δραστηριότητες από τον Οκτώβρη του 2022, με κατασκευή και πώληση χειροποίητων προϊόντων, το οποίο αν χρειαστεί (κάτι που προφανώς αντευχόμαστε) μπορεί να λειτουργήσει και διαδικτυακά.
5.	Τι πολιτικές και πρακτικές εφαρμόζετε όσον αφορά στις καινοτομίες σας;	Δεν εφαρμόζουμε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές.
6.	Κατά πόσο δόθηκε	Υπήρχαν τα αντανάκλαστικά, αλλά ευτυχώς

	υποστήριξη εργαζομένων πανδημίας;	στους λόγους	δεν χρειάστηκε να δοθεί υποστήριξη σε μέλη (εργαζόμενα ή μη) λόγω πανδημίας.
7.	Δημιουργήθηκε περιβάλλον διαφάνειας και επικοινωνίας εργαζομένων κατά την πανδημία;	ένα συναισθηματικής και άνετης για τους κατά την	Όντας συνεργατικό εγχείρημα με συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας βασισμένο στο σεβασμό και την εμπιστοσύνη, προσπαθούμε να λειτουργούμε έτσι κι αλλιώς σε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας.
8.	Έγινε πιο εύλικτη η αποστολή σας πανδημικής κρίσης;	η λόγους	Σε ένα βαθμό, ναι, γιατί χρειάστηκε να προσεγγίσουμε τους κοινωνικούς μας στόχους (πχ προώθηση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας) με εργαλεία που δεν είχαμε χρειαστεί ιδιαίτερα πριν. (πχ εργαλεία σύγχρονης και ασύγχρονης ηλεκτρονικής εκπαίδευσης).
	ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ		ΕΡΕΥΝΩΜΕΝΟΣ/Η: Κοινωνικός Συνεταιρισμός Π.Ε. “Νέοι Ορίζοντες”
1.	Τι στόχους θέσατε και τι σχέδια κάνατε για την αντιμετώπιση της πανδημίας;		Η υγειονομική κρίση της Sars-cov-2 του 2020 καθώς και οι συνθήκες κοινωνικής απομόνωσης που επιβλήθηκαν για λόγους προστασίας, υπήρξαν αιφνιδιαστικά γεγονότα. Ωστόσο, βρήκαν την κοινωνική επιχείρηση προετοιμασμένη σε έναν βαθμό λόγω των στρατηγικών σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε χώρους εργασίας. Ο βασικός στόχος του Κοινωνικού Συνεταιρισμού ήταν να διατηρήσει το σύνολο των εργαζομένων ασφαλές, με μηδενικά κρούσματα και τα υποκαταστήματα που ήταν σε λειτουργία να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας. Παράλληλα και πάντα εφαρμόζοντας τις ΠΝΠ, να ανταποκριθούμε στις ιδιόζουσες συνθήκες της πανδημίας φροντίζοντας όλα τα επιμέρους πεδία, όπως χορήγηση Βεβαιώσεων κυκλοφορίας, εφαρμογή test covid, διαχείριση μετακινήσεων, ψυχολογική υποστήριξη, εκπαίδευση σε ΜΑΠ, διαχείριση συνθηκών αναστολής εργασίας, κλπ.

2.	<p>Τι στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων θέσατε;</p>	<p>Ανέκαθεν, η έγκαιρη προετοιμασία για μια ενδεχόμενη κρίση είναι η πλέον αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισής της. Για τον λόγο αυτό ο ΚοιΣΠΕ διαθέτει διαδικασίες διαχείρισης επιχειρηματικής συνέχειας, εκτίμησης κινδύνων και σύνταξη σχεδίων στρατηγικής συνέχειας, εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία, εφαρμογή συστημάτων ασφάλειας από Τεχνικό Ασφαλείας και Ιατρό Εργασίας. Παράλληλα, εκπονούνται ανά έτος Εσωτερικές Επιθεωρήσεις αλλά και Επιθεωρήσεις Εξωτερικού Πιστοποιημένου Ελέγχου Ωριμότητας και Βιωσιμότητας με την καθοδήγηση του Διεθνούς Προτύπου ISO 22316. Τέλος, σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό και το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων υπάρχει και λειτουργεί η Συμβουλευτική Υποστηρικτική Υπηρεσία του ΚοιΣΠΕ καθώς και η Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα, μέσω του Business Plan του οργανισμού, έχουν εκπονηθεί και εφαρμόζονται σχέδια και διαδικασίες ανάλυσης χαρακτηριστικών και ενίσχυσης της εταιρικής ανθεκτικότητας και εκπαιδεύσεις/workshops ανθεκτικότητας.</p>
3.	<p>Συμμετέχουν οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό σας;</p>	<p>Ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός αποτελεί ένα πρότυπο σύστημα ένταξης και επανένταξης στην εργασία ατόμων με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα και άλλες ευαλωτότητες, στο πλαίσιο της ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης, αφού αποτελεί και Μονάδα Ψυχικής Υγείας πέρα από επιχειρηματική οντότητα. Για τον λόγο αυτό, στο εταιρικό του σχήμα προβλέπεται να συμμετάσχουν με μία συνεταιριστική μερίδα, ως ισότιμα μέλη, φυσικά πρόσωπα, φορείς, οργανισμοί, επιχειρήσεις κλπ. Έτσι, ναι η συμμετοχή προβλέπεται και υπάρχει σε κάθε στάδιο διεργασίας.</p>
4.	<p>Κατά πόσο ευέλικτος είναι ο σχεδιασμός σας λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος;</p>	<p>Το μοντέλο της ευελιξίας στην εργασία αποτελεί δομικό συστατικό της διεργασίας ένταξης στην Υποστηριζόμενη Εργασία ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα κι όχι μόνο στην περίοδο της πανδημίας αλλά σε κάθε χρονική περίοδο. Η εργασιακή ευελιξία προέρχεται από τις συνθήκες δημιουργίας</p>

		<p>προσωπικού κινήτρου στον λήπτη, ώστε να αιτηθεί εργασιακής απασχόλησης καθώς η εγκατάσταση συμπτωμάτων και αναπηρίας πιθανόν έχουν εγκατασταθεί από νεαρή ηλικία. Η συνθήκες πρόσληψης, διατήρησης της θέσης και εξέλιξης στο εργασιακό πλαίσιο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό προφίλ του ατόμου, τις εργασιακές του δεξιότητες και τις ικανότητες του να ανταποκριθεί στις ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Στην διάρκεια της πανδημίας, αυτή η ευελιξία κορυφώθηκε καθώς το ανθρώπινο δυναμικό κλήθηκε να προσαρμοστεί σε συνθήκες άγνωστες και επισφαλείς, να διαμορφωθούν άλλα εργασιακά ωράρια προσαρμοσμένα στις ανάγκες των εργαζομένων και στις συνθήκες, να εφαρμοστούν ΜΑΠ, να τεθούν ορισμένοι σε αναστολή εργασίας και άλλοι να εργαστούν υπό διαφορετικές συνθήκες από εκείνες που ήταν γνώριμες ως τώρα χωρίς να διαταραχθεί η εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα.</p>
<p>5.</p>	<p>Τι πολιτικές και πρακτικές εφαρμόζετε όσον αφορά στις καινοτομίες σας;</p>	<p>Η Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα παρέχουν υπηρεσίες και αγαθά χωρίς να έχουν πρωταρχικό σκοπό το κέρδος αλλά την δημιουργία κοινωνικού αποτυπώματος μέσα από την προτεραιότητα στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Αυτή η Αρχή αποτελεί βασική προϋπόθεση και Καινοτομία στο δίπτυχο Δημόσιος Τομέας και Ιδιωτικός Τομέας δημιουργώντας τον χώρο για τον Τρίτο Τομέα, την Κοινωνική Οικονομία, η οποία ενισχύει την ικανότητα της κοινωνίας να ενεργεί. Μέσα λοιπόν από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός συνεταιρισμού η καινοτομία αποτυπώνεται στον τρόπο παραγωγής προϊόντων, στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών και στα εφαρμοζόμενα μοντέλα απασχόλησης όπως η Υποστηριζόμενη Εργασία για ευάλωτες και αποκλεισμένες κοινωνικά ομάδες πληθυσμού για την κοινωνικοοικονομική τους αυτονομία και την βελτίωση της ευημερίας τους. Η αξιοποίηση πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων, που ήταν σε αχρησία οδήγησε σε βελτιωμένες κοινωνικές σχέσεις και κάλυψε υπάρχουσες ανάγκες με ένα περισσότερο δίκαιο τρόπο. Οι καλές πρακτικές εφαρμογής της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας μέσα από τους ΚοιΣΠΕ</p>

		αποτελούν καινοτόμο μοχλό προώθησης της βιώσιμης ανταγωνιστικότητας, της καταπολέμησης της ανεργίας των ευάλωτων ομάδων, της εξομάλυνσης κοινωνικών προβλημάτων όπως το Στίγμα της ψυχικής νόσου και την κοινωνική και οικονομική ισότητα δικαιοσύνη- ανάκαμψη- αλληλεγγύη.
6.	Κατά πόσο δόθηκε υποστήριξη εργαζομένους πανδημίας;	Η λειτουργία της Συμβουλευτικής Υποστηρικτικής Υπηρεσίας στάθηκε αδιάκοπη και αναγκαία όχι μόνο στην διάρκεια της πανδημίας αλλά γενικότερα. Ωστόσο, κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης εδραιώθηκε σε απόλυτο βαθμό, διότι οι συνθήκες ήταν πρωτόγνωρες για όλους, το άγχος κορυφώθηκε και η ανασφάλεια και η κοινωνική αποστασιοποίηση δημιούργησαν ένα συναισθηματικό υπόβαθρο επιφορτισμένο με στοιχεία εγκλεισμού και εμφάνιση συμπτωμάτων, γεγονός που έθεσε την υποστήριξη των ανθρώπων του συνεταιρισμού σε προτεραιότητα.
7.	Δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους κατά την πανδημία;	Οι ιδιαίτερες συνθήκες δεν επέτρεπαν συχνά την δια ζώσης επικοινωνία, μια δεξιότητα απαραίτητη για την Υποστηριζόμενη Εργασία, ωστόσο η τεχνολογία βοήθησε σημαντικά να μην διακοπεί η συναισθηματική και πρακτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και να διασφαλιστεί η εχεμύθεια και η ασφάλεια στις επικοινωνίες.
8.	Έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή σας λόγω πανδημικής κρίσης;	Γεγονός είναι πως εν μέσω πανδημίας αναδύθηκαν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και πεδία δραστηριότητας, τα οποία ο συνεταιρισμός αξιοποίησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αναπτύσσοντας περαιτέρω τις βιώσιμες δράσεις του.
	ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	ΕΡΕΥΝΩΜΕΝΟΣ/Η: Κοιν. Σ. Επ. «Active Land»- «NAXOS MOUNTAIN CHALLENGE»

1.	Τι στόχους θέσατε και τι σχέδια κάνατε για την αντιμετώπιση της πανδημίας;	Οι στόχοι μας ήταν πιο μακροπρόθεσμοι, να δημιουργήσουμε τις συνθήκες βιωσιμότητας ώστε η Κοινσεπ να λειτουργήσει κατευθείαν μετά την Πανδημία. Επίσης επειδή το ένα αντικείμενο δραστηριότητάς μας αφορά στον τουρισμό και επηρεάστηκε πολύ από τον covid, κάναμε εισαγωγή δραστηριοτήτων που δεν επηρεάζονται και δουλεύουν όλο το χρόνο.
2.	Τι στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων θέσατε;	Προσπαθήσαμε να ασχοληθούμε με δράσεις που θα παραμείνουν σταθερές στο χρόνο. Επίσης οι μισθοί που δίνονται στους υπαλλήλους είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υποστηριχθούν από την ομάδα.
3.	Συμμετέχουν οι επιχειρηματίες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό σας;	Ναι αρκετά, ειδικά στις δράσεις μας που αφορούν άμεσα το κοινό καλό του τόπου.
4.	Κατά πόσο ευέλικτος είναι ο σχεδιασμός σας λόγω αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου (πανδημικού) περιβάλλοντος;	Αρκετά ευέλικτος, όπως προανέφερα, προσπαθούμε να δημιουργήσουμε συνθήκες που θα μένουν όσο το δυνατόν πιο ανεπηρέαστες από καταστάσεις όπως ο covid.
5.	Τι πολιτικές και πρακτικές εφαρμόζετε όσον αφορά στις καινοτομίες σας;	Δημιουργήσαμε θέλεις εργασίας σε ένα μικρό μέρος όπως είναι η Νάξος για επαγγέλματα που δεν υπήρχαν.
6.	Κατά πόσο δόθηκε υποστήριξη εργαζομένους πανδημίας;	Από το κράτος δόθηκε μικρή υποστήριξη. Η ίδια η Κοινσεπ προσπάθησε να υποστηρίξει τους εργαζόμενους με τη δράση της.

7.	Δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον συναισθηματικής διαφάνειας και άνετης επικοινωνίας για τους εργαζομένους κατά την πανδημία;	Ναι, αλλά το κλίμα αυτό προϋπήρχε μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ..
8.	Έγινε πιο ευέλικτη η αποστολή σας λόγω πανδημικής κρίσης;	Πολύ πιο ευέλικτη.