



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Διπλωματική Εργασία

Ο ρόλος της στρατηγικής διακυβέρνησης της Κοινωνικής  
Συνεταιριστικής Επιχείρησης Ένταξης «Μύρτιλλο Καφέ» στους τρεις  
πυλώνες βιωσιμότητας: Άνθρωπος Πλανήτης Κερδοφορία

Αγγελική Δάρα

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας

Αθήνα, Ιανουάριος 2025

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή φοιτήτριας («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.



Ο ρόλος της στρατηγικής διακυβέρνησης της Κοινωνικής  
Συνεταιριστικής Επιχείρησης Ένταξης «Μύρτιλλο Καφέ» στους τρεις  
πυλώνες βιωσιμότητας: Άνθρωπος Πλανήτης Κερδοφορία

Αγγελική Δάρα

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας

Δρ. Γεώργιος Αλεξόπουλος

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

#### Αφιέρωση

«Στα αγαπημένα μου παιδιά, Γιάννη και Αριάδνη,  
που είναι η πηγή της έμπνευσής μου και το φως στη ζωή μου,  
για να θυμάστε πάντα ότι με πίστη, αφοσίωση και αγώνα,  
μπορούμε να υλοποιήσουμε τα όνειρά μας, όσο δύσκολα κι αν φαίνονται.»

#### Ευχαριστίες

«Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως τον  
επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Αχιλλέα Μπάρλα για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις  
συμβουλές του που χωρίς αυτές το αποτέλεσμα της προσπάθειάς μου δεν θα είχε την ίδια  
ποιότητα και αξία, καθώς και τα μέλη του ΔΣ του Μύρτιλλο για τον χρόνο και τις πληροφορίες  
που πρόθυμα μου προσέφεραν.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου τους φίλους μου και τις φίλες μου, που με στήριξαν  
με αγάπη και υπομονή σε αυτή την απαιτητική διαδρομή. Ιδιαίτερα, θέλω να ευχαριστήσω τις  
πολύτιμες συνοδοιπόρους και ακούραστες υποστηρίκτριές μου, την Ειρήνη, την Άρτεμη και τη  
Βάγια, που με την παρουσία τους έκαναν αυτό το ταξίδι πιο όμορφο.

Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό, δεν θα μπορούσα να μην εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε  
όλα τα μέλη και τους εργαζόμενους του Μύρτιλλο,  
που αγωνίζονται καθημερινά με δύναμη, καρδιά και αλληλεγγύη,  
δείχνοντας στον κόσμο ότι μια κοινωνία πιο δίκαιη, προσβάσιμη και ανθρώπινη είναι εφικτή.  
Με την ευχή το όραμά μας να γίνει πραγματικότητα  
και να ανοίξει δρόμους για ένα μέλλον γεμάτο ευκαιρίες, ισότητα και ελπίδα.»

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη δομή διακυβέρνησης, το λειτουργικό μοντέλο και τις στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης του Μύρτιλλο Καφέ, μιας κοινωνικής συνεταιριστικής επιχείρησης ένταξης, που αγωνίζεται να ισορροπήσει την οικονομική βιωσιμότητα, την κοινωνική ενσωμάτωση και την περιβαλλοντική ευθύνη. Μέσα από τη χρήση ποιοτικής μεθοδολογίας και αναλύοντας οκτώ βασικούς θεματικούς άξονες που ήταν απόρροια επτά ημιδομημένων συνεντεύξεων με διοικητικά στελέχη, εκ των οποίων τα δύο είναι ταυτόχρονα και εργαζόμενοι, η έρευνα αυτή αναδεικνύει τις προκλήσεις και τις βέλτιστες πρακτικές που καθορίζουν τις προσπάθειες του Μύρτιλλο για βιωσιμότητα.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι το Μύρτιλλο Καφέ αντιμετωπίζει σημαντικές οικονομικές δυσκολίες λόγω του υψηλού μισθολογικού κόστους, της εξάρτησης από έσοδα που βασίζονται σε εκδηλώσεις και των καθυστερημένων κρατικών επιδοτήσεων. Παρά τις προκλήσεις αυτές, η επιχείρηση παραμένει προσηλωμένη στη βασική της αποστολή, την κοινωνική και εργασιακή ένταξη ατόμων με αναπηρία. Η μελέτη αποκαλύπτει ότι ενώ το Μύρτιλλο έχει καλλιεργήσει με επιτυχία ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς μέσω δομημένης κατάρτισης και ψυχολογικής υποστήριξης, η εναλλαγή του διευθυντικού προσωπικού και η περιορισμένη επεκτασιμότητα του μοντέλου του εμποδίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Επιπλέον, οι συνεργασίες με ΜΚΟ, σχολεία και ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση του κοινωνικού αντίκτυπου και στη διατήρηση της οικονομικής σταθερότητας. Ωστόσο, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα παραμένει υπανάπτυκτη, με περιορισμένες βελτιώσεις στις υποδομές και πρωτοβουλίες ανακύκλωσης.

Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης τη σημασία των προσαρμοστικών δομών διακυβέρνησης για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων. Η

δέσμευση του Μύρτιλλο Καφέ για συμμετοχική λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλίες με γνώμονα την κοινότητα αποτελεί παράδειγμα ενός μοντέλου βιώσιμης διακυβέρνησης, αν και εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις όσον αφορά την εξισορρόπηση των κοινωνικών και οικονομικών στόχων. Οι συστάσεις για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνουν τη διερεύνηση καινοτόμων χρηματοοικονομικών μοντέλων, την κλιμάκωση στρατηγικών απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς και την ενσωμάτωση περιβαλλοντικά υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών. Με τη διερεύνηση αυτών των διαστάσεων, η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην ευρύτερη συζήτηση για την κοινωνική επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους επαγγελματίες και τους ακαδημαϊκούς που ενδιαφέρονται για την προώθηση κοινωνικών επιχειρήσεων χωρίς αποκλεισμούς και οικονομικά βιώσιμων.

**Λέξεις Κλειδιά:** Κοινωνική επιχειρηματικότητα, βιώσιμη διακυβέρνηση, απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς, επαγγελματική κατάρτιση, οικονομική βιωσιμότητα, κοινωνική καινοτομία, συνεργασίες, περιβαλλοντική ευθύνη, Μύρτιλλο Καφέ.

# The role of the strategic governance of the Social Cooperative Inclusion Enterprise “Myrtillo Café” in the three Pillars of sustainability: Planet People Profitability

Angeliki Dara

## Abstract

The present study examines the governance structure, operating model and sustainable development strategies of Myrtillo Café, a social inclusion cooperative enterprise that endeavours to balance financial sustainability, social inclusion and environmental responsibility. Employing a qualitative methodology and analyzing eight key thematic axes that were the outcomes of seven semi-structured interviews with managers, two of them also being employees, this research demonstrates the challenges and best practices that are driving Myrtillo’s sustainability efforts.

Findings indicate that Myrtillo Cafe faces significant financial challenges due to high salary costs, reliance on event-based revenue, and delayed government funding. Despite these challenges, the business remains committed to its core mission, social and employment inclusion of individuals with disabilities. The study reveals that while Myrtillo has successfully fostered an inclusive work environment through structured training and psychological support, staff turnover and limited scalability of its model prevent long-term sustainability. In addition, partnerships with NGOs, schools and private companies have been crucial in promoting social impact and maintaining economic stability. However, environmental sustainability remains underdeveloped, with limited improvements in infrastructure and recycling initiatives.

The study also highlights the importance of adaptive governance structures to ensure the long-term sustainability of social enterprises. Myrtillo Cafe's commitment to participatory decision-making and community-driven initiatives exemplifies a model of sustainable governance, although challenges remain in balancing social and economic objectives.

Recommendations for future research include exploring innovative financial models, scaling up inclusive employment strategies and incorporating environmentally responsible business practices. By exploring these dimensions, this research contributes to the broader discussion on social entrepreneurship and sustainable development, providing valuable insights for policy makers, practitioners and academics interested in promoting inclusive and economically sustainable social enterprises.

**Keywords:** Social entrepreneurship, sustainable governance, inclusive employment, vocational training, economic sustainability, social innovation, collaborative partnerships, environmental responsibility, Myrtillo Café.



## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	V
Abstract .....	VII
Κατάλογος Εικόνων/Σχημάτων .....	XI
Κατάλογος Πινάκων .....	XII
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια .....	XIII
Εισαγωγή .....	1
Θεωρητικό Μέρος.....	3
Κεφάλαιο 1: Κοινωνική Αλληλεγγύη Οικονομία και Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις .....	3
1.1 Ορισμοί και χαρακτηριστικά .....	3
1.2 Οργάνωση και Λειτουργία Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων.....	8
Κεφάλαιο 2: Στρατηγική Διακυβέρνησης σε Συνεταιριστικούς Φορείς .....	13
2.1 Δημοκρατική διακυβέρνηση, βασικές αξίες και δυναμική των ομάδων στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις .....	13
2.2 Θεωρίες και Μοντέλα Διακυβέρνησης σε Συνεταιριστικές Οργανώσεις.....	19
Κεφάλαιο 3: Βιώσιμη Ανάπτυξη .....	22
3.1 Ορισμός της Βιώσιμης Ανάπτυξης .....	22
3.2 Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης .....	25
Κεφάλαιο 4: Φορείς ΚΑΟ και Βιωσιμότητα .....	30
4.1 Στρατηγικές Διακυβέρνησης φορέων ΚΑΟ για Βιώσιμη Ανάπτυξη .....	30
4.2 Προκλήσεις και κίνδυνοι για τη Βιωσιμότητα .....	35
4.3 Σχέση μεταξύ Στρατηγικής Διακυβέρνησης και Στόχων Βιωσιμότητας .....	39
Ερευνητικό Μέρος.....	44
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας .....	44
5.1 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	44

5.2 Επιλογή Μεθόδου Έρευνας: Ποιοτική Έρευνα .....	45
5.3 Επιλογή Μελέτης Περίπτωσης: Μύρτιλλο Καφέ .....	46
5.4 Δείγμα της Έρευνας- Τεχνικές Συλλογής και Επεξεργασίας Δεδομένων .....	48
5.6 Ηθική της έρευνας .....	52
Κεφάλαιο 6: Δομή, διαδικασίες, πρακτικές διακυβέρνησης και προκλήσεις στο Μύρτιλλο Καφέ.....	53
6.1 Οργανωτική Δομή και Βιωσιμότητα .....	53
6.2 Συμπεριληπτική Απασχόληση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	58
6.3 Κοινωνική Ένταξη και Επαγγελματική Κατάρτιση .....	62
6.4 Οικονομική Βιωσιμότητα και Κοινωνική Καινοτομία .....	64
6.5 Συνεργασίες και Εξωστρέφεια.....	68
6.6 Καλές πρακτικές και προκλήσεις στη βιώσιμη διακυβέρνηση .....	71
6.7 Όραμα και Μακροπρόθεσμη Στρατηγική.....	74
6.8 Ευθυγράμμιση των πρακτικών του Μύρτιλλο Καφέ με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	77
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	81
7.1 Περίληψη Βασικών Ευρημάτων .....	81
7.2 Απάντηση σε Ερευνητικό ζητούμενο .....	84
7.3 Περιορισμοί έρευνας και αξιοπιστία .....	86
7.4 Πρακτικές συστάσεις .....	87
7.5 Συστάσεις για μελλοντική Έρευνα .....	90
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	93
Ελληνικές Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	93
Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	95
Παράρτημα Α : Ερωτήσεις Συνεντεύξεων .....	107
Παράρτημα Β: Έντυπο Συγκατάθεσης Συμμετοχής σε Έρευνα.....	110

## Κατάλογος Εικόνων/Σχημάτων

Εικόνα 1: Η Κοινωνική Οικονομία μεταξύ Κράτους, Αγοράς και Κοινότητας.....	5
Εικόνα 2: Μοντέλα Κοινωνικών Επιχειρήσεων .....	10

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Οργανωτική Δομή και Βιωσιμότητα»	57
Πίνακας 2: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Συμπεριληπτική Απασχόληση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	61
Πίνακας 3: Αποτελέσματα για τον άξονα «Κοινωνική Ένταξη και Επαγγελματική Κατάρτιση» .....	64
Πίνακας 4: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Οικονομική Βιωσιμότητα και Κοινωνική Καινοτομία».....	67
Πίνακας 5: Αποτελέσματα για τον Θεματικό Άξονα «Συνεργασίες και Εξωστρέφεια».....	70
Πίνακας 6: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Καλές Πρακτικές και Προκλήσεις στη Βιώσιμη Διακυβέρνηση» .....	73
Πίνακας 7: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Όραμα και Μακροπρόθεσμη Στρατηγική» .....	76
Πίνακας 8: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Ευθυγράμμιση των Πρακτικών με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης» .....	78
Πίνακας 9: Συγκεντρωτικός Πίνακας Αποτελεσμάτων .....	79

## Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑμεΑ	Άτομα με Αναπηρία
ΓΣ	Γενική Συνέλευση
ΔΑΔ	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΕ	Διοικούσα Επιτροπή
ΔΣ	Διοικητικό Συμβούλιο
ΔΥΠΑ	Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
ΚΑΟ	Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία
ΚΑΠΑΨ	Κέντρο Αποκατάστασης Πολιτών Αναπήρων Ψυχικού
ΚΟΙΝΣΕΠ	Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση
ΚΟΙΣΠΕ	Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΣΒΑ	Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης
ΣΥΔ	Στέγη Υποστηριζόμενης Διαβίωσης

EMS	Environmental Management Systems
ICA	International Cooperative Alliance
ISO	International Organization for Standardization
ILO	International Labour Organization
NGO	Non- Governmental organization
SROI	Social Return on Investment
SDGs	Sustainable Development Goals
TBL	Triple Bottom Line
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USD	United States Dollar
WCED	Western Cape Education Department

## Εισαγωγή

Η διεθνής εμπειρία έχει αναδείξει ότι η συνεργασία μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας αποτελεί θεμελιώδη αρχή για την εξέλιξη και την πρόοδό της. Οι συλλογικές οργανώσεις διαδραματίζουν καίριο ρόλο, καθώς συμβάλλουν στην επίτευξη κοινών στόχων επιχειρώντας να άρουν κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες που προκαλούνται στις καπιταλιστικές κοινωνίες. Στο πλαίσιο αυτό, τα κοινωνικά εγχειρήματα, όπως οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας εν γένει, δημιουργήθηκαν με τη λογική και από την ανάγκη να αντιμετωπιστούν ζητήματα όπως η ανεργία, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η φτώχεια, η κλιματική αλλαγή κ. α. καλύπτοντας κενά που ούτε το κράτος ούτε η αγορά μπορούν να αντιμετωπίσουν επαρκώς.

Υπό αυτό το πλαίσιο, οι φορείς αυτοί ενδιαφέρονται να ενσωματώνουν στις στρατηγικές διακυβέρνησής τους βιώσιμες πρακτικές οι οποίες συνδυάζουν την κοινωνική και εργασιακή ένταξη, τη συλλογική ευημερία, την οικονομική βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος, διαμορφώνοντας ένα εναλλακτικό μοντέλο οικονομικής δραστηριότητας που ξεπερνάει τον σκοπό του ατομικού κέρδους και επιδιώκει τη συνολική κοινωνική πρόοδο.

Μια βασική διαφορά από τις συμβατικές επιχειρήσεις έγκειται στο ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας δημιουργούνται, με σκοπό να ωφελήσουν τόσο τα μέλη τους όσο και την ευρύτερη κοινωνία. Ιδρύονται συνήθως από άτομα που μοιράζονται κοινές ανάγκες και λειτουργούν με γνώμονα τη λογοδοσία απέναντι σε εκείνους που εξυπηρετούν (Κλήμη, 2010, σ. 52). Τα εγχειρήματα αυτά εστιάζουν στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, την ενίσχυση της κοινωνικής καινοτομίας, την καλλιέργεια της αλληλεγγύης και της συλλογικότητας, καθώς και την προαγωγή του εθελοντισμού στοχεύοντας στη επίτευξη της κοινωνικής ενσωμάτωσης, την πρόληψη των κοινωνικών ανισοτήτων, την ενδυνάμωση του κοινωνικού ιστού και του κοινωνικού κεφαλαίου, επικεντρωμένα στη διαχειριστική αυτονομία και τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων (Williams, 2007· ΕΘΔ Κοινωνικής Οικονομίας, 2005).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει τη διεξοδική ανάλυση και κριτική αξιολόγηση των μηχανισμών στρατηγικής διακυβέρνησης που χρησιμοποιεί μια Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση Ειδικού Σκοπού (Ένταξης ευπαθών ομάδων στην αγορά εργασίας), το «Μύρτιλλο Καφέ», σε σχέση με την επιδίωξη βιωσιμότητας σε τρεις βασικούς πυλώνες: περιβαλλοντική διαχείριση (πλανήτης), κοινωνική ένταξη

(άνθρωποι) και οικονομική βιωσιμότητα (κερδοφορία). Ειδικότερα διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές διακυβέρνησης, ιδιαίτερα εκείνες που συνδέονται με δημοκρατικές και συμμετοχικές αρχές, συμβάλουν στις προσπάθειες του Μύρτιλλο Καφέ να εξισορροπήσει την κοινωνική του αποστολή με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και την οικονομική βιωσιμότητα. Η ανάλυση επιδιώκει να εξετάσει κατά πόσον αυτές οι προσεγγίσεις διακυβέρνησης υποστηρίζουν αποτελεσματικά τους στόχους της επιχείρησης ή αναδεικνύουν πιθανές περιοχές δυσκολιών και ασυνέπειας. Κεντρική θέση στην προσέγγιση αυτή κατέχει και η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και των τριών πυλώνων της, η οποία απαιτεί από τους οργανισμούς να επιδιώκουν στόχους πέραν της μεγιστοποίησης του κέρδους, ενσωματώνοντας κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες στο βασικό επιχειρησιακό τους ήθος.

Η έρευνα βασίστηκε στην ποιοτική μέθοδο και συγκεκριμένα στη συλλογή δεδομένων μέσω συνεντεύξεων με μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και στη μελέτη επίσημων εγγράφων όπως είναι το καταστατικό και οι απολογιστικές εκθέσεις. Πληροφορίες αντλήθηκαν επίσης και από την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, προηγείται μια συνοπτική, όσο το δυνατόν, βιβλιογραφική επισκόπηση που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα εννοιών, οι οποίες χρησιμεύουν ως θεωρητικό υπόβαθρο: Το πρώτο κεφάλαιο μελετά την έννοια της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας και τα χαρακτηριστικά των φορέων της καθώς και την οργάνωση και λειτουργία τους, με έμφαση στις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις. Το δεύτερο κεφάλαιο διερευνά στρατηγικές, θεωρίες και μοντέλα διακυβέρνησης που εφαρμόζονται στους συνεταιριστικούς φορείς, εστιάζοντας στις δημοκρατικές αξίες που τους διέπουν. Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης και τους βασικούς πυλώνες και στόχους της. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο μελετά τη σχέση μεταξύ Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας και Βιώσιμης Ανάπτυξης, περιγράφοντας βιώσιμες στρατηγικές διακυβέρνησης, εναρμόνιση τους με τους στόχους βιωσιμότητας καθώς και προκλήσεις που προκύπτουν στην εφαρμογή τους. Το ερευνητικό μέρος διαρθρώνεται σε τρία κεφάλαια όπου στο πρώτο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, στο δεύτερο γίνεται ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και στο τρίτο κεφάλαιο η παράθεση των αποτελεσμάτων και τα τελικά συμπεράσματα.



## Θεωρητικό Μέρος

### Κεφάλαιο 1: Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία και Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις

Στο πρώτο κεφάλαιο, εξετάζεται η έννοια της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας και των φορέων της με εστίαση στις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις. Ειδικότερα παρουσιάζονται ορισμοί, χαρακτηριστικά, βασικές αρχές και αξίες που διέπουν το πεδίο καθώς και η οργανωτική δομή και ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών. Στόχος είναι να κατανοηθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η υπό μελέτη περίπτωση και να τεθούν οι βάσεις για την ανάλυση της στρατηγικής διακυβέρνησης και της βιωσιμότητας που ακολουθούν στα επόμενα κεφάλαια.

#### 1.1 Ορισμοί και χαρακτηριστικά

Ο όρος «αλληλέγγυα οικονομία» εμφανίστηκε σε περίοπτη θέση τη δεκαετία του 1980, έχοντας τις ρίζες του στις εμπειρίες των ριζοσπαστικών κινημάτων στη Λατινική Αμερική. Έκτοτε έχει αποκτήσει δημοτικότητα στις γαλλόφωνες περιοχές της Ευρώπης, ιδίως στη Γαλλία και το Βέλγιο, καθώς και σε τμήματα της Βόρειας Αμερικής, όπως ο γαλλόφωνος Καναδάς (Αδάμ, 2012). Αντίθετα, η έννοια της «Κοινωνικής Οικονομίας» έχει πολύ παλαιότερη ιστορία, καθώς πρωτοεμφανίστηκε στη Γαλλία το 1830. Έχει υιοθετηθεί ευρέως σε διάφορες χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης και είναι βαθιά συνδεδεμένη με την ιστορική εξέλιξη του συνεταιριστικού κινήματος (Αδάμ, 2012).

Η «κοινωνική οικονομία» (*économie sociale*), που αναφέρεται επίσης ως «αλληλέγγυα οικονομία» (*économie solidaire*) ή «κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία», στο εξής ΚΑΟ, εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ της οικονομικής δραστηριότητας και των κοινωνικών διαδικασιών (Σεργάκη et al., 2023). Αντιπροσωπεύει έναν εναλλακτικό τομέα οικονομικής δραστηριότητας, τον λεγόμενο τρίτο τομέα, διακριτό από την ανταγωνιστική οικονομία και την κρατική-δημόσια και λειτουργεί συμπληρωματικά, για τη δημιουργία εισοδήματος, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την αντιμετώπιση της φτώχειας (Dijk et al., 2019).

Επειδή οι έννοιες «Κοινωνική Οικονομία» και «Αλληλέγγυα Οικονομία» είναι πολύ κοντά μεταξύ τους και συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, κρίνεται σκόπιμη η προσπάθεια μιας

νοηματικής αποσαφήνισής τους. Ο όρος «Κοινωνική Οικονομία» όπως είδαμε και ανωτέρω, έχει μια πιο μακρά ιστορία και είναι πιο γνωστός, καθώς περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δράσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων, από τις κρατικές πολιτικές μέχρι τις εθελοντικές πρωτοβουλίες (Moulaert&Ailenei, 2005). Στο σημερινό της πλαίσιο, η Κοινωνική Οικονομία περιλαμβάνει συνεταιρισμούς, ταμεία αλληλασφάλισης, σωματεία και ιδρύματα (Κλήμη Καμινάρη & Παπαγεωργίου, 2010), αντιπροσωπεύοντας μια ευρύτερη έννοια από τη «μη κερδοσκοπική», όπως γίνεται αντιληπτή στις Η.Π.Α, με τις κοινωνικές επιχειρήσεις να βρίσκονται στο μέσο μια ενιαίας δομής, όπου στη μία μεριά της βρίσκεται ο κερδοσκοπικός και στην άλλη ο μη κερδοσκοπικός τομέας (Kernot, 2009). Τα μέλη ή οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν ενεργά στους οργανισμούς Κοινωνικής Οικονομίας, σε αντίθεση με τις οικονομικές μονάδες που βασίζονται στο κεφάλαιο και στους μετόχους. Οι επιχειρήσεις αυτές καθοδηγούνται από βασικές αξίες όπως η αλληλεγγύη, η κοινωνική συνοχή, η κοινωνική ευθύνη, η δημοκρατική διακυβέρνηση και η προτεραιότητα των ανθρώπινων αναγκών έναντι του κεφαλαίου (Σεργάκη et al., 2023).

Γενικά, αν και τα εγχειρήματα της Κοινωνικής Οικονομίας παρουσιάζουν έντονη πολυμορφία και ως προς τον τρόπο που οργανώνονται αλλά και ως προς τους πόρους που διαθέτουν, έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό τους την προτεραιότητα που δίνουν στην κοινωνική ωφέλεια, τη συλλογική δράση και την αυτοδιάθεση, επιδιώκοντας την επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην οικονομική βιωσιμότητα, την κοινωνική ενδυνάμωση και δικαιοσύνη καθώς και την προστασία του περιβάλλοντος. (Amin et al, 2002)

Με βάση τα παραπάνω η Κοινωνική Οικονομία θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελεί ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων το οποίο εδράζεται μεταξύ του κράτους και της αγοράς, όπου ομάδες ανθρώπων μέσω συλλογικών πρωτοβουλιών, συνεργάζονται προκειμένου να επιτύχουν κοινωνικούς στόχους (Defourny, 2001). Αποτελεί έναν υβριδικό τρόπο οργάνωσης της οικονομίας, κατά τον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται δημοκρατικά και η κερδοφορία δεν είναι ο κύριος στόχος τους.

Σχηματικά τοποθετείται σε ένα σημείο τομής μεταξύ του κράτους, της αγοράς και της κοινότητας, γεγονός το οποίο εξηγεί τη μοναδικότητά της, τη δυσκολία να οριστεί απόλυτα, αλλά και την ποικιλία των προκλήσεων που αντιμετωπίζει από αυτούς τους τομείς, όπως περιγράφεται στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1: Η Κοινωνική Οικονομία μεταξύ Κράτους, Αγοράς και Κοινότητας

(Πηγή: Αδάμ, 2014, βασισμένο στον Pestoff, 2004)

Η έννοια της «αλληλέγγυας οικονομίας» ανάγεται στην εποχή των οικονομιών χωρίς μετρητά και συνδέεται πλέον στενά με την κοινωνική επιχειρηματικότητα (Σεργάκη et al., 2023). Αναγνωρισμένη σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Αλληλέγγυα Οικονομία επωφελείται από χρηματοδοτικούς μηχανισμούς όπως το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Περιλαμβάνει δραστηριότητες που αποσκοπούν στον εκδημοκρατισμό των οικονομικών σχέσεων μέσω της ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών. Οι δραστηριότητες αυτές παρουσιάζουν διττό προσανατολισμό (Σεργάκη et al., 2023):

- Οικονομικό: Επιδιώκουν την εγκαθίδρυση αμοιβαίων οικονομικών σχέσεων, ενσωματώνοντας τους πόρους της αγοράς με τους κρατικούς μηχανισμούς αναδιανομής.
- Πολιτικό: επιδιώκουν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αυτόνομους δημόσιους χώρους όπου οι στόχοι και οι στρατηγικές καθορίζονται και συζητούνται με συνεργασία.

Η σημαντική απόφαση του Διεθνούς Δικτύου για την προώθηση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, στο Μόντρεαλ τον Νοέμβριο του 2011, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η Αλληλέγγυα Οικονομία επιδιώκει μια ολοκληρωτική αλλαγή στο υπάρχον οικονομικό και κοινωνικό σύστημα και προτείνει μια εναλλακτική προσέγγιση η οποία θέτει στο κέντρο της τους ανθρώπους και το περιβάλλον, σε αντίθεση της νεοφιλελεύθερης καπιταλιστικής λογικής που έχει ως προτεραιότητα το ιδιωτικό κέρδος και την τυφλή ανάπτυξη (Καβουλάκος&Γριτζάς, 2015).

Στην Ελλάδα έχει υπερισχύσει και χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία», κυρίως επειδή με αυτή την ονομασία αποτυπώνεται θεσμικά και νομοθετικά το σύνθετο πεδίο της με τον νόμο 4430/2016. Βάσει λοιπόν του συγκεκριμένου

νόμου, η ΚΑΟ ορίζεται ως «το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων, που στηρίζονται σε μια εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης, βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον» (Ν.4430/2016, άρθ.2).

Τα ανωτέρω πλαίσια δίνουν προτεραιότητα σε αρχές όπως η δημοκρατία, η ισότητα, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και ο σεβασμός τόσο για τους ανθρώπους όσο και για το περιβάλλον (Σεργάκη et al., 2023). Οι οργανισμοί ΚΑΟ επιδιώκουν κοινωνικούς στόχους και υιοθετούν μοντέλα συμμετοχικής διακυβέρνησης.

Η πρωταρχική τους εστίαση είναι η παροχή αγαθών, υπηρεσιών και ευκαιριών απασχόλησης στα μέλη τους ή στις κοινότητές τους, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν κοινωνικές ανάγκες μέσω υπηρεσιών γενικού συμφέροντος. Βασικά, η ΚΑΟ επιδιώκει να ικανοποιήσει βασικές ανάγκες μέσω της δίκαιης κατανομής των πόρων και των σχέσεων που βασίζονται στην αλληλεγγύη.

Τα βασικά γνωρίσματα όλων των οντοτήτων ΚΑΟ περιλαμβάνουν την απουσία κινήτρων με γνώμονα το κέρδος, τη δέσμευση για την αποκατάσταση της εργασίας, την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης, την εθελοντική συμμετοχή, την ιεράρχηση της κοινωνικής ευημερίας, τη δημοκρατική διαχείριση, την αυτονομία από το κράτος και την εστίαση στην ευελιξία και την καινοτομία (Αδάμ, 2014). Τοποθετημένη μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, η ΚΑΟ αντιμετωπίζει κοινωνικές ανάγκες που ούτε ο ιδιωτικός τομέας, λόγω του κερδοσκοπικού του χαρακτήρα, ούτε το κράτος, που περιορίζεται από δημοσιονομικούς και χρηματοοικονομικούς περιορισμούς, μπορούν να καλύψουν αποτελεσματικά (Σαρρή & Τριχοπούλου, 2018).

Η ΚΑΟ στην Ελλάδα αποτελεί τόσο ένα μακροχρόνιο όσο και ένα αναδυόμενο φαινόμενο (British Council - Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2018). Η γέννηση και ανάπτυξη της σχετίζεται με διάφορους ιστορικούς παράγοντες, ιδίως στα συνεταιριστικά κινήματα που εξελίχθηκαν με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, μεγάλο μέρος της πρόσφατης προόδου στον τομέα αυτό, οφείλεται στη σύγχρονη νομοθεσία και τις πολιτικές πρωτοβουλίες. Αυτό υποδηλώνει ότι ο τομέας της ΚΑΟ στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σε σχετικά εκκολαπτόμενη φάση. Ενώ βιώνει σημαντική ανάπτυξη και μετασχηματισμό, αντιμετωπίζει επίσης πιεστικές προκλήσεις. Χρειάζεται επείγοντως στήριξη σε τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι ευκαιρίες δικτύωσης, οι οικονομικοί πόροι

και η εφαρμογή πολιτικών που ευνοούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την περαιτέρω προώθησή του (British Council - Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2018).

Σύμφωνα με την έκθεση για την ΚΑΟ στην Ελλάδα (British Council - Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2018), υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες επέκτασης και αύξησης του αντίκτυπου αυτής στη χώρα μας. Οι οργανισμοί ΚΑΟ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση ορισμένων από τα πιο πιεστικά ζητήματα της Ελλάδας, ιδίως της φτώχειας και της ανεργίας, ενώ ταυτόχρονα προωθούν εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα που ενσωματώνουν κοινωνικά οφέλη στις οικονομικές δραστηριότητες. Ωστόσο, σε σύγκριση με άλλα ευρωπαϊκά έθνη, η ΚΑΟ στην Ελλάδα παραμένει υποανάπτυκτη.

Οι περισσότεροι φορείς ΚΑΟ στη χώρα μας είναι μικροί, έχουν ιδρυθεί πρόσφατα και λειτουργούν υπό δύσκολες οικονομικές συνθήκες, αντιμετωπίζοντας συνήθως εμπόδια που σχετίζονται με τις διαδικασίες εκκίνησης, την οικονομική σταθερότητα και την ανάπτυξη της αγοράς. Παρά τις προκλήσεις αυτές, οι τρέχουσες δυσμενείς οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες στην Ελλάδα θεωρούνται από τους ενδιαφερόμενους φορείς ως απόδειξη της ανάγκης για έναν ισχυρότερο τομέα ΚΑΟ. Η ενίσχυση αυτού του τομέα θεωρείται σημαντική για τη δημιουργία νέων ευκαιριών, τη μείωση της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού και την προώθηση καινοτόμων οικονομικών και επιχειρηματικών μοντέλων σε τομείς όπου οι παραδοσιακές προσεγγίσεις έχουν αποδειχθεί ανεπαρκείς (British Council - Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2018).

Τέλος, και έχοντας εξετάσει συνοπτικά της βασικές έννοιες της ΚΑΟ, είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι το εν λόγω πεδίο και οι φορείς του, επιδιώκουν να συμβάλλουν στην εφαρμογή κοινωνικών πολιτικών, με στόχο την ενσωμάτωση των κοινωνικά αποκλεισμένων, την κάλυψη βασικών κοινωνικών αναγκών και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, επιδιώκοντας στη δημιουργία μιας περισσότερο δίκαιης και συμπεριληπτικής κοινωνίας (Monzon&Chaves, 2008).

## 1.2 Οργάνωση και Λειτουργία Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων

Έχοντας ήδη διατρέξει βασικές έννοιες της ΚΑΟ και προκειμένου να καταστεί ευκρινέστερη η φυσιογνωμία και τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων αλλά και κάθε φορά ΚΑΟ, στη συνέχεια, κρίνεται χρήσιμο να αναφερθούν οι επτά θεμελιώδεις αρχές της συνεταιριστικής πίστης, όπως αυτές διατυπώθηκαν στο 31ο συνέδριο της ICA το 1995 (ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΠΑ, 2015):

- Εθελοντική και ανοικτή ιδιότητα μέλους: Οι συνεταιρισμοί είναι ανοικτοί σε οποιονδήποτε είναι πρόθυμος να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες τους και να αποδεχθεί τις ευθύνες του μέλους, χωρίς διακρίσεις λόγω φύλου, κοινωνικής κατάστασης, φυλής, πολιτικών πεποιθήσεων ή θρησκείας.
- Δημοκρατικός έλεγχος των μελών: Είναι δημοκρατικές οντότητες που διοικούνται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Τα δικαιώματα ψήφου είναι ίσα μεταξύ των μελών, συνήθως μία ψήφος ανά μέλος, ανεξαρτήτως της οικονομικής συνεισφοράς τους, εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά στο καταστατικό με σαφείς περιορισμούς.
- Οικονομική συμμετοχή των μελών: Τα μέλη συνεισφέρουν στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού με την αγορά υποχρεωτικών μερίδων κατά την ένταξή τους και μπορούν να έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πρόσθετες μερίδες. Κάθε πλεόνασμα που προκύπτει από συναλλαγές των μελών, όπως η πώληση προϊόντων που παράγονται από τα μέλη μέσω του συνεταιρισμού, επανεπενδύεται ή διανέμεται σύμφωνα με τις νομικές και καταστατικές διατάξεις. Τα κέρδη από συναλλαγές που δεν προέρχονται από μέλη κατανέμονται με βάση τους κανονισμούς, ενώ ορισμένοι συνεταιρισμοί επιλέγουν να διανέμουν τμήματα στους εργαζόμενους αλλά όχι απευθείας στα μέλη.
- Αυτονομία και ανεξαρτησία: Οι συνεταιρισμοί αυτοδιοικούνται και ελέγχονται από τα μέλη. Ακόμη και όταν συνεργάζονται με εξωτερικούς φορείς ή αναζητούν εξωτερικό κεφάλαιο, διασφαλίζουν ότι η αυτονομία τους παραμένει ανέπαφη.
- Εκπαίδευση, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του κοινού: Οι συνεταιρισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των μελών τους για να ενισχύσουν τη συμβολή τους στις λειτουργίες και την ανάπτυξη του οργανισμού. Προωθούν επίσης την ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με τα συνεταιριστικά οφέλη.
- Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών: Συνεργαζόμενοι με άλλους συνεταιρισμούς σε τοπικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, ενισχύουν τόσο τις υπηρεσίες προς τα μέλη τους όσο και το ευρύτερο συνεταιριστικό κίνημα.



- Δέσμευση στην κοινότητα: Οι συνεταιρισμοί δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία των κοινοτήτων όπου δραστηριοποιούνται, εργαζόμενοι για το συλλογικό όφελος των τοπικών πληθυσμών.

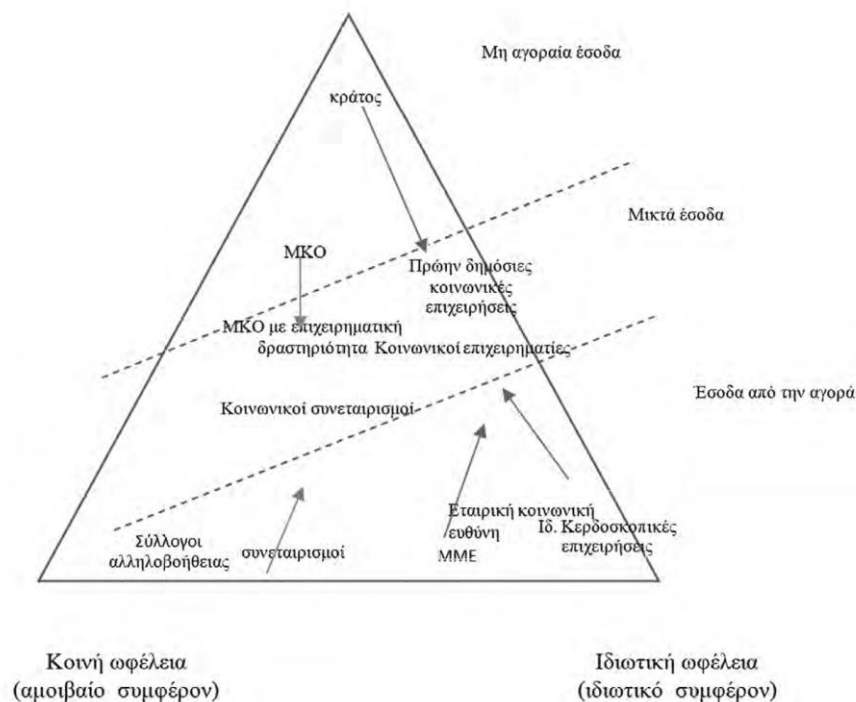
Το συνεταιριστικό κίνημα βασίζεται, παράλληλα με τις παραπάνω αρχές και σε μια σειρά από θεμελιώδεις αξίες, όπως η αυτοβοήθεια, η αλληλεγγύη, η ισότητα, η δικαιοσύνη και η δημοκρατία και σε συνδυασμό με ηθικές αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η εντιμότητα και η φροντίδα για τους άλλους, αποτελούν τον πυρήνα και την έμπνευση της συνεταιριστικής ιδέας (Καβουλάκος&Γριτζάς, 2015) καθώς και για κάθε εγχείρημα της ΚΑΟ.

Σύμφωνα με την Αδάμ 2012, ο όρος «κοινωνική επιχείρηση» περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία. Η «κοινωνική» πτυχή από τη μία υποδηλώνει μια δραστηριότητα σχεδιασμένη να παράγει ένα ευρύτερο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό όφελος, ενώ η πτυχή της «επιχείρησης» από την άλλη αντανακλά την παραγωγή εσόδων μέσω δραστηριοτήτων που βασίζονται στην αγορά. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να προκύψουν μέσω διαφόρων οδών (Αδάμ, 2012):

- *Από το κράτος:* Δύο τάσεις χαρακτηρίζουν τη συμμετοχή του κράτους στη δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων. Πρώτον, καθώς οι προϋπολογισμοί του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν περικοπές, το κράτος συχνά αδυνατεί να καλύψει τις κοινωνικές ανάγκες, με αποτέλεσμα φορείς του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων, να αναλαμβάνουν ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες. Δεύτερον, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να θεωρούνται πιο καινοτόμες ή πιο αποτελεσματικές στην αντιμετώπιση ορισμένων κοινωνικών αναγκών σε σύγκριση με τα παραδοσιακά κρατικά γραφειοκρατικά μοντέλα.
- *Από την αγορά:* Στα αγγλόφωνα περιβάλλοντα, ιδίως στις Ηνωμένες Πολιτείες, το επίκεντρο συχνά μετατοπίζεται από τις συλλογικές κοινωνικές επιχειρήσεις στον ρόλο του μεμονωμένου κοινωνικού επιχειρηματία. Εδώ, ένας επιχειρηματίας αξιοποιεί τους μηχανισμούς της αγοράς για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Αρχικά, οι επιχειρήσεις μπορεί να συμμετέχουν σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες που βρίσκονται εκτός των βασικών τους λειτουργιών, όπως οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι κοινωνικά επωφελείς δραστηριότητες μπορεί να εξελιχθούν σε ξεχωριστές κοινωνικές επιχειρήσεις.
- *Από τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς ή τις ενώσεις:* Πολλοί παραδοσιακοί συνεταιρισμοί, που αρχικά ιδρύθηκαν για να καλύψουν τις ανάγκες των μελών τους και όχι εκείνες της ευρύτερης κοινότητας, εξελίχθηκαν ως απάντηση στην κριτική που

δέχθηκαν. Αυτοί οι συνεταιρισμοί υιοθετούν όλο και περισσότερο δράσεις με κοινωνικό προσανατολισμό, όπως η εφαρμογή μεθόδων παραγωγής φιλικών προς το περιβάλλον ή η διεύρυνση των κατηγοριών των μελών τους (π.χ. καταναλωτικοί συνεταιρισμοί που ενσωματώνουν παραγωγούς). Η μετάβαση αυτή τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες, οδηγώντας στη δημιουργία κοινωνικών συνεταιρισμών που επικεντρώνονται σε ευρύτερους κοινωνικούς στόχους.

- Από τις παραδοσιακές οργανώσεις του τρίτου τομέα: Οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις που παραδοσιακά ασχολούνται με δραστηριότητες ευρύτερου κοινωνικού οφέλους μπορούν να αρχίσουν να αναπτύσσουν επιχειρηματικά εγχειρήματα. Η μετάβαση αυτή συμβαίνει συχνά λόγω της μειωμένης κρατικής χρηματοδότησης (π.χ. επιχορηγήσεις) ή ως στρατηγική εξέλιξη που ευθυγραμμίζεται με τους στόχους τους. Για παράδειγμα, οι ΜΚΟ μπορεί να επεκταθούν από την υπεράσπιση των δικαιωμάτων των εύάλωτων ομάδων στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης για τις ομάδες αυτές. Μάλιστα για καλύτερη κατανόηση, η Αδάμ (2012) απεικόνισε τα παραπάνω στην Εικόνα 2:



**Εικόνα 2: Μοντέλα Κοινωνικών Επιχειρήσεων**

(Πηγή: Defourny & Nyssens, 2016: 12 στο Αδάμ, 2012)



Αυτές οι διαδρομές καταδεικνύουν τις ποικίλες καταβολές και την εξέλιξη των κοινωνικών επιχειρήσεων, αναδεικνύοντας την προσαρμοστικότητά τους σε ποικίλα κοινωνικά, οικονομικά και θεσμικά πλαίσια.

Παρά τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων μοντέλων κοινωνικών επιχειρήσεων, έχουν θεσπιστεί συγκεκριμένα κριτήρια για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών μιας ιδανικής κοινωνικής επιχείρησης (Defourny&Nyssens, 2016). Τα κριτήρια αυτά καλύπτουν τρεις κατηγορίες: την οικονομική, την κοινωνική και τη δημοκρατική διακυβέρνηση.

Από οικονομική άποψη, η συνεχής οικονομική δραστηριότητα διακρίνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις από άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, δίνοντας έμφαση σε συνεχείς δραστηριότητες και όχι σε σποραδικές προσπάθειες. Το στοιχείο της ανάληψης κινδύνου αναδεικνύει τον επιχειρηματικό χαρακτήρα αυτών των πρωτοβουλιών, ενώ η συμπερίληψη αμειβόμενης εργασίας τις διαχωρίζει από τις αμιγώς εθελοντικές οργανώσεις.

Όσον αφορά τα κοινωνικά κριτήρια, η βασική αποστολή μιας κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να εστιάζει εγγενώς στο κοινωνικό όφελος και όχι να το αντιμετωπίζει ως συμπληρωματικό στόχο. Αυτό σημαίνει ότι οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται πρέπει να ευθυγραμμίζονται άμεσα με ευρύτερους κοινωνικούς στόχους, και ενώ η διανομή κερδών δεν απαγορεύεται, ρυθμίζεται ώστε να αποτραπεί η μεγιστοποίηση του κέρδους από το να καταστεί η κεντρική εστίαση.

Όσον αφορά τη δημοκρατική διακυβέρνηση, η αρχή της συλλογικής πρωτοβουλίας υπογραμμίζει την αναγκαιότητα του σχηματισμού ομάδων για τέτοια έργα. Οι δημοκρατικές αξίες, όπως το «ένα μέλος - μία ψήφος», δίνουν έμφαση στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ευθυγραμμιζόμενες με τις συνεταιριστικές αρχές. Επιπλέον, το κριτήριο της αυτονομίας διασφαλίζει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις διατηρούν την ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων, ακόμη και όταν βασίζονται σε κρατικές επιδοτήσεις, αντανakλώντας την ευελιξία της λειτουργίας και της διακυβέρνησής τους σε διαφορετικά νομικά πλαίσια εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτά τα κριτήρια παρέχουν συλλογικά ένα ισχυρό πλαίσιο για την αξιολόγηση της φύσης και της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση των οικονομικών και κοινωνικών προκλήσεων.

Το 2011, εν μέσω της οξυμένης οικονομικής και κοινωνικής κρίσης, στην Ελλάδα θεσπίστηκε με τον νόμο Ν. 4019/2011 μια νέα νομική μορφή κοινωνικής επιχείρησης: οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (στο εξής ΚοινΣΕπ). Αυτή η πρωτοβουλία αποσκοπούσε στην αντιμετώπιση των αυξανόμενων κοινωνικών ανισοτήτων μέσω του πλαισίου οργάνωσης και

λειτουργίας της ΚΑΟ. Οι ΚοινΣΕπ, ως συνεταιρισμοί με κοινωνικό σκοπό, έχουν ως κύριο στόχο την παροχή υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης. Το 2016 ο νόμος Ν. 4430/2016 έρχεται να αντικαταστήσει τον προηγούμενο, θεσπίζοντας για πρώτη φορά νομοθετικό πλαίσιο για την ΚΑΟ. Πρόκειται για τον πρώτο νόμο στην Ελλάδα, ο οποίος δοκιμάζει να ρυθμίσει τη λειτουργία των Φορέων ΚΑΟ.

Σύμφωνα με τον ορισμό του άρθρου 14 του νέου νόμου «οι ΚοινΣΕπ είναι αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986 με καταστατικό σκοπό τη συλλογική και κοινωνική ωφέλεια κατ' άρθρο 2 §§ 3-4 και διαθέτουν εκ του νόμου εμπορική ιδιότητα. Διακρίνονται σε ΚοινΣΕπ Ένταξης και σε ΚοινΣΕπ Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας. Οι πρώτες διακρίνονται με τη σειρά τους σε ΚοινΣΕπ Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων και σε ΚοινΣΕπ Ένταξης Ειδικών Ομάδων, ενώ εδώ υπάγονται και οι ΚοιΣΠΕ του άρθρ. 12 του Ν. 2716/1999, οι οποίοι λειτουργικά εντάσσονται στους Τομείς Ψυχικής Υγείας του Υπουργείου Υγείας. Η πρώτη αυτή ομάδα ΚοινΣΕπ αποτελεί όχημα για την προνοιακή ΚΑΟ, ενώ αντιθέτως οι ΚοινΣΕπ Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας, οι οποίες οφείλουν να αναπτύσσουν δραστηριότητες βιώσιμης ανάπτυξης ή να παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες γενικού συμφέροντος, συνδυάζουν, τουλάχιστον δυνητικά, τον προνοιακό με τον ευρύτερο παραγωγικό χαρακτήρα» (Αδάμ et al., 2023).

## Κεφάλαιο 2: Στρατηγική Διακυβέρνησης σε Συνεταιριστικούς Φορείς

Έχοντας θέσει ως βάση της θεωρητικής μας ανασκόπησης, τις βασικές αρχές, την οργανωτική δομή και τον τρόπο λειτουργίας των συνεταιριστικών επιχειρήσεων, το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τη δημοκρατική διακυβέρνηση και τη δυναμική των ομάδων που τις χαρακτηρίζουν. Παρουσιάζονται επίσης θεωρίες και μοντέλα διακυβέρνησης που δύναται να εφαρμοστούν στους συγκεκριμένους φορείς και συνδέονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, προκειμένου να επιτυγχάνουν στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τη διαμόρφωση βιώσιμων δομών και την επίτευξη στόχων βιωσιμότητας.

### 2.1 Δημοκρατική διακυβέρνηση, βασικές αξίες και δυναμική των ομάδων στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις

Η δημοκρατική διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα δομημένο σύστημα κανόνων και διαδικασιών που αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ελεγχόμενης και αποτελεσματικής διαχείρισης των οργανισμών, εξασφαλίζοντας ένα αξιόπιστο πλαίσιο που υποστηρίζει τις αρχές της δημοκρατίας, της διαφάνειας, της συνέπειας και της δικαιοσύνης. Δίνει έμφαση στο διαχωρισμό των δημοκρατικών και εκτελεστικών εξουσιών, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω συνεργατικών οργάνων που είναι επιφορτισμένα με την εποπτεία των εκλογών, τη διαμόρφωση στρατηγικών διακυβέρνησης και τη διαχείριση της εποπτείας των μελών. Το σύστημα αυτό επιτρέπει ποικίλες μορφές δημοκρατικής συμμετοχής, που κυμαίνονται από την αντιπροσωπευτική δημοκρατία, μέσω της περιοδικής εκλογής αντιπροσώπων, έως τη διαβουλευτική δημοκρατία για κρίσιμα ζητήματα και τη συμμετοχική δημοκρατία, όπου τα μέλη συμμετέχουν με συνέπεια στην καθημερινή λήψη αποφάσεων (Novkovic&Miner, 2015).

Οι διεθνείς έρευνες και η βιβλιογραφία υπογραμμίζουν τον ζωτικό ρόλο των ομάδων στη διαμόρφωση της ανάπτυξης και της προόδου μιας επιχείρησης (Doherty et al., 2009). Στο ιδιαίτερο περιβάλλον των φορέων ΚΑΟ, όπου άλλες μορφές κεφαλαίου συχνά απουσιάζουν, η ίδια η ανθρώπινη ομάδα καθίσταται ο μοναδικός και πιο κρίσιμος πόρος για την επιτυχία της επιχείρησης (Αδάμ, 2014). Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική λειτουργία των συνεταιριστικών ομάδων έχει ακόμη μεγαλύτερη σημασία σε σύγκριση με τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Αυτό αναδεικνύει τη σημασία αξιών όπως η αυτοβοήθεια και η αλληλοβοήθεια,

καθώς και πρακτικών αυτοοργάνωσης και αυτοδιαχείρισης, οι οποίες είναι θεμελιώδεις για τα εγχειρήματα ΚΑΟ.

Ένας διορατικός ορισμός των Ζαφειρίδης και Λαϊνάς (2009: 264), που αρχικά προτάθηκε στον τομέα της υγείας, προσφέρει μια ευρύτερη προοπτική: *«Η αυτοβοήθεια/αμοιβαία βοήθεια αναφέρεται στην κινητοποίηση των πολιτών για την αντιμετώπιση των προκλήσεών τους μέσα σε ένα πλαίσιο συλλογικότητας και αλληλεγγύης. Καθοριστικό χαρακτηριστικό της αυτοβοήθειας είναι η έμφαση στην αυτοδραστηριότητα και την προσωπική ευθύνη, σε αντίθεση με την παθητικότητα που συχνά συνδέεται με τη στάση των πολιτών απέναντι σε θέματα υγείας»*. Η προοπτική αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη για ενεργοποίηση από τη βάση, την αξία της βιωματικής γνώσης και την απόρριψη της έννοιας της ανάθεσης της ευθύνης σε εξωτερικές οντότητες. Τα βασικά στοιχεία των αυτοδιαχειριζόμενων συλλογικών έργων περιλαμβάνουν την ιεράρχηση της αυτοοργάνωσης, την προώθηση της αυτοδιαχείρισης μεταξύ των συμμετεχόντων και την προώθηση σχέσεων αμοιβαίας βοήθειας και αλληλεγγύης (Borkman, 1999; Riessman, 1997; Ζαφειρίδης & Λαϊνάς, 2007).

Μια ουσιαστική πτυχή της κατανόησης των πρωτοβουλιών αυτοβοήθειας και αλληλοβοήθειας είναι η δυναμική αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ ομότιμων - ατόμων που ενώνονται από κοινούς στόχους ή κοινές προκλήσεις (Borkman, 1999). Στο πλαίσιο της θεωρίας της αυτοβοήθειας/αμοιβαίας βοήθειας, το ομότιμο περιβάλλον αναγνωρίζεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την απελευθέρωση του λανθάνοντος δυναμικού κάθε μέλους της ομάδας. Τις τελευταίες δεκαετίες, ο όρος αυτοβοήθεια συνοδεύεται σταθερά από την έννοια της αμοιβαίας βοήθειας στον ακαδημαϊκό διάλογο, αντανakλώντας την αλληλεξαρτώμενη φύση τους και τη συλλογική τους σημασία στην προώθηση της ενδυνάμωσης και της αλληλεγγύης στο πλαίσιο συνεργατικών σχεδίων.

Η μελέτη των ομάδων αποτελεί βασικό αντικείμενο των διαφόρων κοινωνικών επιστημών, δεδομένης της σημασίας τους σε πολλαπλά επίπεδα, συμπεριλαμβανομένης της προσωπικής ανάπτυξης μέσω των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, της κοινωνικής προόδου, της πολιτισμικής εξέλιξης και των οικονομικών συστημάτων. Όπως ορίζει ο Forsyth (2010), μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που συνδέονται με κοινωνικές σχέσεις. Στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά μιας ομάδας περιλαμβάνονται η διασύνδεση και η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της, οι κοινοί στόχοι ή προσανατολισμοί, ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών και η παρουσία ενός δομημένου πλαισίου που περιλαμβάνει ρόλους, κανόνες και διαπροσωπικές σχέσεις. Επιπλέον, ουσιαστικό χαρακτηριστικό μιας ομάδας είναι η συνοχή και η ενότητά της, που εκδηλώνεται σε κοινωνικό, λειτουργικό, συναισθηματικό επίπεδο και σε

επίπεδο συλλογικής δράσης. Οι ομάδες που εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου συχνά σχηματίζουν ξεχωριστές κοινότητες με μοναδική ιστορία, κανόνες και λειτουργικές διαδικασίες (Humphreys&Rappaport, 1994 στο Ζαϊμάκης& Νικολαΐδης, 2022).

Ένας βασικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας είναι η διατήρηση της συνεχούς επικοινωνίας μεταξύ των μελών. Για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τους ρόλους τους, τα μέλη χρειάζονται ακριβείς και διαφανείς πληροφορίες σχετικά με τις εσωτερικές λειτουργίες της οργάνωσης. Η έλλειψη πληροφόρησης μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα αποδυνάμωσης και ασέβειας μεταξύ των μελών, όπως σημειώνουν οι Blanchet και Trognon (2002). Η σαφής και τακτική επικοινωνία προάγει την αίσθηση της ιδιοκτησίας, ενώ οι ενημερώσεις τόσο για τους επιμέρους τομείς όσο και για τον οργανισμό στο σύνολό του είναι ζωτικής σημασίας. Ωστόσο, πολλοί συνεταιρισμοί είτε παρέχουν ανεπαρκείς πληροφορίες είτε κατακλύζουν τα μέλη με υπερβολικές λεπτομέρειες, τα οποία και τα δύο μπορούν να εμποδίσουν τη δέσμευση και την εστίαση (Blanchet&Trognon, 2002).

Η επικοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ενεργό συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού. Μια τέτοια συμμετοχή επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για τα μέλη όσο και για τον οργανισμό. Τα ενεργά μέλη κερδίζουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των συναδέλφων τους, δίνοντας ένα παράδειγμα που εμπνέει μεγαλύτερη συμμετοχή, ενισχύοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, τα μέλη αποκτούν πολύτιμη εμπειρία και γνώση σε εξειδικευμένους τομείς, ευκαιρίες που συχνά δεν είναι διαθέσιμες αλλού. Αυτή η ανταλλαγή εμπειριών θέτει τις βάσεις για την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών, οι οποίες είναι κρίσιμες για τη βελτίωση τόσο της ατομικής απόδοσης όσο και της συνολικής αποτελεσματικότητας του συνεταιρισμού (Σεργάκη et al., 2023).

Η δέσμευση στις αρχές της συνεργασίας πρέπει να είναι εμφανής σε όλες τις πτυχές της λειτουργικότητας της ομάδας. Αυτή η προσήλωση στις δημοκρατικές αρχές προάγει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και χρησιμεύει ως το ουσιαστικό συνεκτικό στοιχείο για τη διατήρηση του συλλογικού εγχειρήματος. Σε αυτό το πλαίσιο, οι προσεγγίσεις για τα συνεργατικά σχέδια αναδεικνύουν τη δημοκρατική διακυβέρνηση ως κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξή τους (Hammer, 2015).

Στο πλαίσιο των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, όπως αυτές στο πλαίσιο της ΚΑΟ, είναι ζωτικής σημασίας η καθιέρωση λειτουργικών αρχών που ενθαρρύνουν την αυτοοργάνωση, την αυτοδιαχείριση και την αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών. Η συστηματική

επικοινωνία και αλληλεπίδραση, καθώς και η παρουσία αμοιβαίας βοήθειας εντός της ομάδας, αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία μιας αυτοδιαχειριζόμενης συλλογικής επιχείρησης. Οι έννοιες της αυτοδιαχείρισης και της αυτοοργάνωσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας βοήθειας (Mook, Chan, & Quarter, 2012). Η αμοιβαιότητα σε αυτές τις σχέσεις όχι μόνο αντισταθμίζει άλλες πιθανές ελλείψεις, όπως οι οικονομικοί περιορισμοί, αλλά και ενισχύει σημαντικά τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η αξία της αλληλοβοήθειας, τόσο στην κοινωνική ανάπτυξη όσο και στην επιτυχία διαφόρων πρωτοβουλιών, έχει συζητηθεί και τεκμηριωθεί διεξοδικά (Glassman, 2000).

Η ενεργός συμμετοχή και η συνέπεια στις διαδικασίες από όλα τα μέλη είναι θεμελιώδης για τη λειτουργία ενός αυτοδιαχειριζόμενου εγχειρήματος. Οι στόχοι και οι διαδικασίες της ομάδας πρέπει να προκύπτουν από την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών της (Kurtz, 1997). Κατά συνέπεια, η ύπαρξη ενός συνεργατικά διαμορφωμένου και αμοιβαία συμφωνημένου πλαισίου για τους στόχους, τις διαδικασίες και τις λειτουργίες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου. Ένα τέτοιο πλαίσιο εξασφαλίζει ότι κάθε μέλος έχει συμμετοχή στην πρόοδο της πρωτοβουλίας και συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών. Μέσω αυτής της περιεκτικής και συνεργατικής προσέγγισης, οι αρχές της αυτοδιαχείρισης και της δημοκρατικής διακυβέρνησης μετατρέπονται από αφηρημένα ιδανικά σε απτές πρακτικές που καθορίζουν και στηρίζουν τη λειτουργία του εγχειρήματος.

Η δημοκρατική διακυβέρνηση στις συλλογικές δομές εκδηλώνεται με διάφορες μορφές:

- **Άμεση δημοκρατία**, ή καθαρή δημοκρατία, είναι ένα σύστημα όπου η διακυβέρνηση ασκείται απευθείας από το λαό, συνήθως μέσω μηχανισμών όπως τα δημοψηφίσματα.
- **Η αντιπροσωπευτική δημοκρατία** λειτουργεί ως έμμεσο σύστημα στο οποίο οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι κατέχουν την εξουσία για λογαριασμό των μελών.
- **Η συμμετοχική δημοκρατία** επικεντρώνεται στη δημιουργία ευκαιριών για όλα τα μέλη της κοινότητας να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διευρύνοντας την πρόσβαση σε αυτές τις ευκαιρίες για ένα ευρύτερο φάσμα ατόμων.
- **Η δημοκρατία της συναίνεσης** δίνει έμφαση στη λήψη αποφάσεων μέσω συναίνεσης, ενσωματώνοντας ποικίλες προοπτικές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων των μειονοτικών ομάδων.
- **Η διαβουλευτική δημοκρατία**, επίσης γνωστή ως διαλογική δημοκρατία, ενσωματώνει χαρακτηριστικά τόσο των άμεσων όσο και των αντιπροσωπευτικών



συστημάτων. Ο διάλογος, και όχι μόνο η ψηφοφορία, έχει κεντρικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, συνδυάζοντας συναινετικές προσεγγίσεις με τον κανόνα της πλειοψηφίας.

- **Η σχεσιακή δημοκρατία** δίνει προτεραιότητα στην ελευθερία στο πλαίσιο αυτοδιοικούμενων οργανισμών που λειτουργούν με βάση τις δημοκρατικές αρχές και την εθελοντική συμμετοχή.
- **Η βιομηχανική δημοκρατία** εμπλέκει τους εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων, προωθώντας την κοινή ευθύνη και εξουσία στο χώρο εργασίας.
- **Η δικτυακή δημοκρατία** διευκολύνει τη συμμετοχή γεωγραφικά διασκορπισμένων μελών στη διακυβέρνηση. Βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία για να επιτρέπει την ταχεία διαβούλευση και τη διάδοση των πληροφοριών. Σε αυτό το μοντέλο, οι ταυτότητες και οι ηθικοί κανόνες αναδύονται οργανικά μέσω της συμμετοχής των μελών αντί να υπαγορεύονται από μια κεντρική αρχή (Κόνιαρης, 2017).

Οι συνεταιρισμοί υιοθετούν διάφορες δημοκρατικές προσεγγίσεις για τη λήψη αποφάσεων, όπως συστήματα συναίνεσης, αναλογικής εκπροσώπησης ή πλειοψηφίας. Οι φωνές των μελών διατηρούνται μέσω δομών διακυβέρνησης, όπως πολλαπλά διοικητικά συμβούλια ή συμβουλευτικά συμβούλια. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντικό για τα μέλη να έχουν την ευκαιρία να κατανοούν και να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων μέσω συμμετοχικών διαδικασιών. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα τέτοιας συμμετοχής είναι η δυναμική διακυβέρνηση ή κοινωνιοκρατία, η οποία χρησιμοποιεί ένα δημοκρατικό πλαίσιο που βασίζεται στη λήψη αποφάσεων με συναίνεση, στις κυκλικές οργανωτικές δομές και στη διακομματική εκπροσώπηση (Σεργάκη et al., 2023).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει σημαντική σημασία για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των συνεργατικών έργων (Ζαϊμάκης & Νικολαΐδης, 2022). Η επιλογή της καταλληλότερης προσέγγισης λήψης αποφάσεων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η σημασία της απόφασης σε σχέση με τους στόχους του έργου, οι λειτουργικές και πρακτικές απαιτήσεις της πρωτοβουλίας και ο βαθμός στον οποίο τα μέλη είναι εξοικειωμένα με τις διάφορες μεθόδους λήψης αποφάσεων. Ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη προσέγγιση που χρησιμοποιείται, τα συνεργατικά έργα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στον ανοικτό διάλογο, τη συμμετοχή χωρίς αποκλεισμούς και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας που εκτιμά και σέβεται τις διαφορετικές προοπτικές (Ζαϊμάκης & Νικολαΐδης, 2022).

Ένα βασικό πλεονέκτημα των συνεταιρισμών σε σύγκριση με άλλους τύπους επιχειρήσεων έγκειται στην ικανότητά τους να προσφέρουν ιδιότητα μέλους στους εργαζομένους, προωθώντας μια βαθύτερη και πιο ουσιαστική σύνδεση που εκτείνεται πέρα από την απλή απασχόληση και επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Παρέχοντας τόσο την ιδιοκτησία όσο και τον έλεγχο στους εργαζόμενους-μέλη, οι συνεταιρισμοί ανεβάζουν τη συμμετοχή σε ένα πιο σημαντικό και επιδραστικό επίπεδο, ενισχύοντας τη συλλογική εμπειρία (Σεργάκη et al., 2023).

Τέλος, δε θα μπορούσε να λείπει από το παρόν κεφάλαιο, η έννοια της εμπιστοσύνης. Ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας υπογραμμίζει τον κομβικό ρόλο της εμπιστοσύνης στην κοινωνική σφαίρα, τονίζοντας την ικανότητά της να προάγει τη συνεργασία, να μειώνει την πολυπλοκότητα, να εμπνέει κοινωνικές πρωτοβουλίες, να επιτρέπει τολμηρά εγχειρήματα, να δημιουργεί κοινωνικό κεφάλαιο και να βάζει τάξη στο κοινωνικό γίγνεσθαι (Σεργάκη et al., 2023). Ομοίως, εκτεταμένες έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία της εμπιστοσύνης στη λειτουργία και τη συνοχή των οργανισμών. Ενώ η εμπιστοσύνη είναι κρίσιμη στις συμβατικές οργανώσεις, είναι ακόμη πιο ζωτικής σημασίας στις οργανώσεις ΚΑΟ, όπου η αυτοοργάνωση και η αμοιβαιότητα αποτελούν το θεμέλιο της διακυβέρνησής τους.

Σε μικροεπίπεδο, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης ενισχύει τη συνοχή και τη βιωσιμότητα των εγχειρημάτων ΚΑΟ, ακόμη και όταν τα μέλη παρουσιάζουν χαμηλή εμπιστοσύνη σε ευρύτερους συστημικούς θεσμούς, όπως η πολιτική, η οικονομία ή η δικαιοσύνη (Luhmann, 1988). Η διακυβέρνηση στις οργανώσεις ΚΑΟ υπάρχει σε μια αμοιβαία σχέση με την εμπιστοσύνη: βασίζεται στην εμπιστοσύνη των μελών της και προάγει την εμπιστοσύνη αυτή μέσω των διαδικασιών της. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη σε αυτές τις οργανώσεις περιλαμβάνουν κοινές εμπειρίες μεταξύ των μελών, προσήλωση σε κοινές αξίες, ευθυγράμμιση στους στόχους και τις προτιμήσεις, επάρκεια στην εκπλήρωση των ρόλων, επιτυχία στην επίτευξη των στόχων, ιεράρχηση των συλλογικών έναντι των ατομικών συμφερόντων, μέγεθος της οργάνωσης και δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία (Σεργάκη et al., 2023).

Η εμπιστοσύνη στους οργανισμούς ΚΑΟ διατηρείται και ενισχύεται όταν η διακυβέρνηση δίνει προτεραιότητα στη συμμετοχή χωρίς αποκλεισμούς, διασφαλίζει ότι ο οργανισμός παραμένει ευθυγραμμισμένος με τις ιδρυτικές του αξίες και προωθεί τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την εποπτεία. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη ενισχύεται με την προώθηση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών και την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων στις προτιμήσεις μέσω της ενεργού συμμετοχής. Με αυτόν τον τρόπο, η διακυβέρνηση όχι μόνο



οικοδομεί εμπιστοσύνη, αλλά και οχυρώνει τα θεμέλια του οργανισμού και διασφαλίζει τη συνεχή επιτυχία του (Σεργάκη et al., 2023).

## 2.2 Θεωρίες και Μοντέλα Διακυβέρνησης σε Συνεταιριστικές Οργανώσεις

Η έννοια της διακυβέρνησης στα συνεταιριστικά εγχειρήματα, αν λάβουμε υπόψη μας τις ιδιαίτερες δυναμικές, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τη διττή στόχευση οικονομική και κοινωνική, και τη διακριτή τους λειτουργία από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, έχουν οδηγήσει την επιστημονική κοινότητα αλλά και το ίδιο το πεδίο της ΚΑΟ, σε μια εκ νέου αξιολόγηση και προσαρμογή των κλασικών μοντέλων και θεωριών διακυβέρνησης που εφαρμόζονται στις συμβατικές επιχειρήσεις (Borzaga, Fazzi&Galera, 2016· Meyer&Maier, 2015) έτσι ώστε να συνάδουν με την πραγματικότητα και την ιδιόμορφη τους φύση.

Ο δημοκρατικός τους χαρακτήρας επίσης και η έμφαση στη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, σε κάθε επίπεδο λειτουργίας, αναδεικνύουν επίσης τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η διάσταση της διακυβέρνησης σε αυτούς τους φορείς καθώς και την ανάγκη για την εφαρμογή διαφοροποιημένων από των συμβατικών θεωριών και μοντέλων, τα οποία μπορούν να υποστηρίξουν τους στόχους τους. Ως φυσικό επακόλουθο, γίνεται αντιληπτό ότι τα εκάστοτε υιοθετούμενα μοντέλα διακυβέρνησης διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διασφάλιση της βιωσιμότητας των εγχειρημάτων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Marconatto et al., 2020).

Ο Cornforth (2004) προτείνει μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση, αναδεικνύοντας διάφορα πιθανά μοντέλα διακυβέρνησης τα οποία συνδυάζονται είτε με τη δημοκρατική και συμμετοχική διαχείριση από όλους τους ενδιαφερόμενους είτε με την εστίαση στη συνεργασία και την διοικητική μέριμνα. Με βάση την προσέγγισή του, ο Cornforth χρησιμοποιεί στοιχεία από το παραδοσιακό επιχειρείν και προτείνει προσαρμοσμένα μοντέλα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο πολύμορφο πεδίο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Τα κύρια μοντέλα σύμφωνα με τον Cornforth περιγράφονται στη συνέχεια:

- **Το Δημοκρατικό Μοντέλο:** Αυτό το μοντέλο, το οποίο είναι το πιο σύνηθες στους συνεταιρισμούς, βασίζεται στην αρχή ότι το Διοικητικό Συμβούλιο, στο εξής ΔΣ, είναι ανοιχτό για όλα τα μέλη του συνεταιρισμού, ανεξαρτήτως επαγγελματικής εμπειρίας, δεξιοτήτων ή ειδικών γνώσεων.
- **Το Μοντέλο Συμμόρφωσης (Θεωρία της Αντιπροσώπευσης):** Προερχόμενο από τη συμβατική επιχειρηματικότητα, αυτό το μοντέλο λαμβάνει υπόψη του την πιθανότητα

σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ ιδιοκτητών και διοίκησης. Στο πλαίσιο της ΚΑΟ, οι ιδιοκτήτες είναι τα μέλη του συνεταιρισμού οι οποίοι φροντίζουν να εκπληρώνονται οι στόχοι του εγχειρήματος οικονομικοί και μη.

- **Το Συνεργατικό Μοντέλο (Θεωρία της Επιμελητείας):** Βασίζεται στην αρχή ότι τα στελέχη-συνεργάτες ενεργούν προς όφελος του οργανισμού και μπορούν να συμμετέχουν στο ΔΣ, εστιάζοντας στη συνεργασία και στο σχεδιασμό βιώσιμων στρατηγικών. Στην ΚΑΟ, όπου η διοίκηση ασκείται μόνο από μέλη του εγχειρήματος και στο ΔΣ συμμετέχουν μόνο μέλη, αυτό το μοντέλο δεν μπορεί να εφαρμοστεί.
- **Το Μοντέλο της Συνδιαλλαγής (Θεωρία Εξάρτησης από Πόρους):** Αυτό το μοντέλο εστιάζει στη σημασία της συνεχούς συνδιαλλαγής με το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αυξηθούν οι πόροι και η δικτύωση. Στα εγχειρήματα ΚΑΟ, η συμμετοχή μελών με δεξιότητες συνεργασίας και δικτύωσης στο ΔΣ είναι πολύ σημαντική.
- **Το Μοντέλο Εμπλοκής των Ενδιαφερομένων Μερών (Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών):** Πέρα από τους μετόχους, σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα ενός οργανισμού παίζουν και άλλες ομάδες, όπως χρηματοδότες, πελάτες και κοινωνικοί εταίροι. Το μοντέλο αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη εκπροσώπησης αυτών των ομάδων στη διακυβέρνηση. Στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις είναι δύσκολο να εφαρμοστεί, μια και τα μέλη του ΔΣ είναι αποκλειστικά μέλη του συνεταιρισμού.
- **Το Μοντέλο της Σφραγίδας (Θεωρία Ηγεμονίας των Μάνατζερ):** Αυτό το μοντέλο, εξετάζει το πως οι μέτοχοι- μέλη μπορούν να διοικήσουν αποτελεσματικά αλλά και να ελέγξουν τα στελέχη τους, όταν οι ίδιοι δεν διαθέτουν εξειδικευμένες και τεχνοκρατικές γνώσεις. Στα εγχειρήματα της ΚΑΟ, σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι πιθανό το ΔΣ επικυρώνοντας αποφάσεις των μάνατζερ που χρειάζονται τέτοιες γνώσεις, να χάσει τον ουσιαστικό έλεγχο.

Η αξιοποίηση των μοντέλων διακυβέρνησης του Cornforth (2004) από το παραδοσιακό επιχειρείν, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία υπό την προϋπόθεση να ενισχύεται και να προσαρμόζεται από τη φιλοσοφία των συνεταιριστικών οργανώσεων ως μοναδικών οντοτήτων που ανήκουν διοικούνται και λειτουργούν προς όφελος την μελών τους, τα οποία είναι και οι κύριοι χρήστες της (Barton, 1989, σ. 1). Οι αξίες, οι προτιμήσεις, οι ταυτότητες, τα συμφέροντα και οι προσδοκίες των συνεταιριστικών μελών διαφέρουν σημαντικά από εκείνες των συμμετεχόντων σε συμβατικούς οικονομικούς

οργανισμούς, επηρεάζοντας βασικές οργανωτικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένων του τρόπου διακυβέρνησης και της λήψης αποφάσεων. Σε αντίθεση με τους ιεραρχικούς οργανισμούς, όπου συγκεκριμένοι ρόλοι εντός της οργανωτικής δομής καθορίζουν την εξουσία λήψης αποφάσεων, οι συνεταιρισμοί λειτουργούν με βάση την αρχή «ένα μέλος, μία ψήφος». Αυτή η θεμελιώδης αρχή διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις επηρεάζουν όχι μόνο την ευημερία του οργανισμού αλλά και την προσωπική ευημερία των μελών του (Anderson, 1987).

Η λήψη αποφάσεων στους συνεταιρισμούς πραγματοποιείται κυρίως μέσω ψηφοφορίας, ιδίως στις γενικές συνελεύσεις όπου τα μέλη συζητούν για στρατηγικά ζητήματα, την οργανωτική δομή, τους στόχους και την εκλογή ή την απομάκρυνση των διοικητικών οργάνων. Ωστόσο, η συναίνεση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, ιδίως στα διοικητικά συμβούλια. Η συναίνεση αναφέρεται στην αποδοχή μιας πρότασης με βάση την απουσία αντιρρήσεων ή εναλλακτικών προτάσεων και όχι στην ομοφωνία, η οποία απαιτεί πλήρη συμφωνία. Η επίτευξη συναίνεσης περιλαμβάνει μια διαδικασία διαλόγου και διαπραγμάτευσης για τη συμφιλίωση των διαφορετικών προτιμήσεων, συμφερόντων και προοπτικών μεταξύ των μελών, αντανακλώντας το δημοκρατικό ήθος του συνεταιρισμού (Urfalino, 2014, σ. 2-3).

Συνοψίζοντας, η ξεχωριστή φύση των συνεταιριστικών οργανώσεων διαμορφώνει εγγενώς τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις διαδικασίες περιλαμβάνουν τη μέτρηση των επιδόσεων, τους οικονομικούς στόχους, το στυλ ηγεσίας και τη συνεταιριστική κουλτούρα (Henahan&Anderson, 1994). Τα στοιχεία αυτά καθορίζουν συλλογικά τη μοναδική προσέγγιση του συνεταιρισμού στη διακυβέρνηση και τη λήψη αποφάσεων, αναδεικνύοντας την απόκλισή του από τα παραδοσιακά οργανωτικά πλαίσια.

## Κεφάλαιο 3: Βιώσιμη Ανάπτυξη

Αποστολή του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η περιγραφή της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης. Ειδικότερα παρουσιάζονται ο ορισμός, οι αρχές, οι βασικοί πυλώνες και οι στόχοι της, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρείται η διαμόρφωση του πλαισίου για την ανάλυση της σχέσης στρατηγικής διακυβέρνησης και βιωσιμότητας που ακολουθεί.

### 3.1 Ορισμός της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η βιώσιμη ανάπτυξη, όρος που εισήχθη από τα Ηνωμένα Έθνη το 1987 (Graedel&Allenby, 2010; WCED, 1987), περιγράφει μια μορφή προόδου που ικανοποιεί τις ανάγκες του σημερινού πληθυσμού χωρίς να εμποδίζει τις μελλοντικές γενιές να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες (Plonka et al., 2022). Παρά τη μακρόχρονη παρουσία του όρου, ένα σημαντικό τμήμα του παγκόσμιου πληθυσμού παραμένει σε σύγχυση σχετικά με την πραγματική του έννοια και τις επιπτώσεις του. Η ολοκληρωμένη κατανόηση της βιώσιμης ανάπτυξης απαιτεί τη διερεύνηση των διαστάσεων της (Mensah, 2019).

Ο ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης έχει επηρεάσει σημαντικά το ακαδημαϊκό πεδίο με την πάροδο των ετών, κυρίως λόγω της ποικιλομορφίας των προοπτικών και των ερμηνειών (Mio et al., 2020). Ο Mio και οι συνεργάτες του (2020) εντόπισαν έναν μόνο, αλλά εξαιρετικά σημαντικό, λόγο για αυτή την πολυπλοκότητα: η βιώσιμη ανάπτυξη συνδέεται άρρηκτα με το περιβάλλον, τους φυσικούς πόρους και τις ανθρώπινες ανάγκες, γεγονός που δημιουργεί εγγενώς την ευθύνη για τη διαφύλαξη αυτών των στοιχείων. Σύμφωνα με τους Graedel και Allenby (2010), η αειφορία συνεπάγεται τη διασφάλιση της επιβίωσης των ανθρώπων και άλλων μορφών ζωής στη Γη με έμφαση στην επίτευξη «απόλυτης αειφορίας». Παράλληλα, η έννοια της ανάπτυξης δίνει έμφαση σε μια βιώσιμη σχέση που είναι κοινωνικά αποδεκτή, οικονομικά βιώσιμη και περιβαλλοντικά ορθή. Η προοπτική αυτή οδήγησε στη διαμόρφωση του πλαισίου «τριπλής κατώτατης γραμμής (TBL)», το οποίο προτάθηκε ως αναπαράσταση των τριών θεμελιωδών διαστάσεων της βιώσιμης ανάπτυξης: κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική (Hacking&Guthrie, 2008). Δεδομένου του ευρέος πεδίου εφαρμογής αυτών των διαστάσεων, είναι απαραίτητο να εξεταστούν λεπτομερέστερα οι συγκεκριμένες συνιστώσες της αειφορίας. Στον πυρήνα της, η αειφορία δίνει προτεραιότητα στη διατήρηση

της ζωής, ιδίως της ανθρώπινης ζωής, με την ανθρωπότητα να τοποθετείται στο επίκεντρο (Graedel&Allenby, 2010).

Ομοίως, η Mensah (2019) επισημαίνει τρεις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης. Η πρώτη αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, η δεύτερη δίνει έμφαση στην οικονομική ανάπτυξη για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και η τρίτη αφορά την κοινωνική ευημερία, υποστηρίζοντας τη δίκαιη ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών με παράλληλη αντιμετώπιση των διακρίσεων και μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων.

Οι βασικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης περιλαμβάνουν τη διασφάλιση της διατήρησης των πόρων για την κάλυψη των αναγκών των μελλοντικών γενεών, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την προώθηση της ισότητας, την προστασία και διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος, τη διαφύλαξη της βιοποικιλότητας και των οικοσυστημάτων και την υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων. Οι αρχές αυτές δίνουν επίσης έμφαση στην ελαχιστοποίηση της εξάρτησης από πεπερασμένους πόρους, στην υιοθέτηση οικολογικών προτύπων κατανάλωσης, στη χρήση ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές και στην αξιοποίηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας για την προστασία του περιβάλλοντος και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Επιπλέον, η βιώσιμη ανάπτυξη περιλαμβάνει την προώθηση διεθνών συμπράξεων, την ενδυνάμωση των τοπικών κυβερνήσεων για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών και την ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα για την υλοποίηση πρωτοβουλιών βιώσιμης ανάπτυξης (Klarin, 2018).

Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη, η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να υλοποιηθεί με την ιεράρχηση πέντε βασικών τομέων: άνθρωποι, πλανήτης, οικονομική ευημερία, ειρήνη και εταιρικές σχέσεις. Αποτελεί έναν κοινό παγκόσμιο στόχο, ο οποίος απαιτεί δράσεις προς όφελος της ανθρώπινης ζωής και όλων των πτυχών της, του πλανήτη και των ποικίλων μορφών ζωής του, της ατομικής και συλλογικής ευημερίας και της εγκαθίδρυσης της ειρήνης και των συνεργατικών προσπαθειών (Dmytrów et al., 2022; Gonzalez Del Campo et al., 2020).

Πριν εμβαθύνουμε στους τρεις πυλώνες, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πρώτα την προέλευση της έννοιας της τριπλής γραμμής βάσης (Triple Bottom Line - TBL). Το πλαίσιο TBL άρχισε να διαμορφώνεται μετά το συνέδριο WCED το 1987, όπου εισήχθη η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και άρχισε να μελετάται συστηματικά. Η εισαγωγή της έννοιας TBL στη συνέχεια βελτίωσε και επέκτεινε αυτές τις προηγούμενες ιδέες, προσφέροντας ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη μέτρηση των επιδόσεων και της επιτυχίας μιας εταιρείας μέσω

των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων (Alhaddi, 2015). Σύμφωνα με τον Alhaddi (2015), η έννοια TBL απευθύνεται σε οργανισμούς που διατηρούν μια ισορροπημένη και συνεπή έμφαση σε αυτές τις τρεις διαστάσεις, αναδεικνύοντας την ικανότητά τους να παρέχουν αξία σε όλους τους τομείς της βιωσιμότητας. Ουσιαστικά, η TBL χρησιμεύει ως ένα πρακτικό εργαλείο για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας μιας εταιρείας.

Ευρύτερα, οι τρεις διαστάσεις της TBL αναφέρονται συχνά ως οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης, ενισχύοντας τον θεμελιώδη ρόλο τους στην έννοια (Mensah, 2019). Ο John Elkington, ο οποίος εκλαΐκευσε το πλαίσιο TBL, έδωσε έμφαση στην πρακτική εφαρμογή του, υποστηρίζοντας ότι οι εταιρείες πρέπει να ενσωματώσουν αυτούς τους τρεις πυλώνες - οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό- στις ετήσιες εκθέσεις τους, ενσωματώνοντας έτσι τη βιωσιμότητα στην εταιρική στρατηγική (The Economist, 2009).

Η οικονομική διάσταση της τριπλής γραμμής βάσης (TBL) αφορά την επίδραση των επιχειρηματικών πρακτικών στο ευρύτερο οικονομικό σύστημα, το οποίο πρέπει να διατηρηθεί και να προσαρμοστεί προς όφελος των μελλοντικών γενεών (Alhaddi, 2015). Κάθε οργανισμός διαδραματίζει ρόλο στη συμβολή του στην παγκόσμια οικονομία, η οποία πρέπει να διατηρηθεί για να στηρίξει τις επόμενες γενιές. Παραδοσιακά, αυτή η διάσταση έχει συνδεθεί με το κέρδος ή τη ζημία μιας επιχείρησης (Elkington, 1994). Στο σύγχρονο πλαίσιο, αντικατοπτρίζει την ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει κέρδη απαραίτητα για την επιβίωσή του και την ικανότητά του να συμβάλλει στα οικονομικά συστήματα τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (Høgevold et al., 2015).

Η κοινωνική διάσταση της TBL, από την άλλη πλευρά, εστιάζει στη θετική συμβολή των επιχειρήσεων στην κοινωνία μέσω υπεύθυνων και ηθικών πρακτικών (Alhaddi, 2015). Αυτός ο πυλώνας δίνει έμφαση στις κοινωνικές επιδόσεις ενός οργανισμού, ιδίως στις αλληλεπιδράσεις του με την κοινότητα. Περιλαμβάνει τις κοινωνικές ευθύνες μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης ισχυρών σχέσεων εντός της κοινότητας και της συμμετοχής σε πρωτοβουλίες όπως τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (EKE) (Elkington, 1994). Συγκεκριμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν τη συμμετοχή στην κοινότητα, τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων και την προσφορά καλύτερων μισθών, τα οποία υπογραμμίζουν τη δέσμευση του οργανισμού για κοινωνική ευημερία. Ευρύτερα, ο κοινωνικός πυλώνας περιλαμβάνει πτυχές της κοινωνίας, του πολιτισμού και της κοινότητας, τονίζοντας τη σημασία των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, των κανόνων συμπεριφοράς και των κοινών αξιών μεταξύ των ατόμων (Høgevold et al., 2015).



Ο Høgevoid και οι συνεργάτες του (2015) επισημαίνουν επίσης ότι ο κοινωνικός άξονας στοχεύει στην επίτευξη κοινωνικής δικαιοσύνης, διασφαλίζοντας την ισότιμη κατανομή του πλούτου, τη δίκαιη πρόσβαση στους φυσικούς πόρους και τις ίσες ευκαιρίες για όλους (Waas et al., 2011).

Η περιβαλλοντική διάσταση της τριπλής γραμμής βάσης (Triple Bottom Line - TBL) αφορά τις πρακτικές ενός οργανισμού που διασφαλίζουν τη διατήρηση των περιβαλλοντικών πόρων για τις μελλοντικές γενιές. Δίνει έμφαση στις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται για την υποστήριξη της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Alhaddi, 2015). Η διάσταση αυτή αναδεικνύει την ευθύνη που έχουν οι επιχειρήσεις απέναντι στον πλανήτη, υποστηρίζοντας δράσεις που ελαχιστοποιούν την περιβαλλοντική βλάβη (Elkington, 1994). Παραδείγματα τέτοιων πρωτοβουλιών είναι η μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, η εξοικονόμηση ενεργειακών πόρων και η εφαρμογή μέτρων που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.

Ενώ ορισμένες περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες έχουν αντιμετωπίσει επικρίσεις για το γεγονός ότι καθοδηγούνται αποκλειστικά από κίνητρα εξοικονόμησης κόστους, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν πλέον να αξιολογήσουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις στο πλαίσιο του TBL μέσω πιστοποιημένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (Environmental Management Systems-EMS) (Høgevoid et al., 2015). Ένα εξέχον παράδειγμα ενός τέτοιου συστήματος είναι το ISO 14001, το οποίο είναι ευρέως αναγνωρισμένο για το ρόλο του στη βοήθεια των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται τις περιβαλλοντικές τους ευθύνες.

Συνολικά, το πλαίσιο TBL χρησιμεύει ως εργαλείο για την αξιολόγηση των επιδόσεων βιωσιμότητας ενός οργανισμού σε όλες τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις.

### **3.2 Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης**

Κατά τη διάρκεια της 700ης Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών, η Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη καθιερώθηκε ως παγκόσμια δέσμευση μεταξύ όλων των κρατών μελών του ΟΗΕ. Η εν λόγω ατζέντα αποσκοπεί στην προώθηση δράσεων που διασφαλίζουν την ανθρωπότητα, τον πλανήτη και την παγκόσμια ευημερία. Τα κράτη μέλη δεσμεύτηκαν να εφαρμόσουν μέτρα που υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη στα έθνη τους μέχρι το 2030 (Dmytrów et al., 2022). Για να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση και η συνοχή στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται, το πλαίσιο εισήγαγε 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ/ SDGs, εναλλακτικά στο κείμενο θα χρησιμοποιούνται και οι δύο όροι), οι οποίοι χρησιμεύουν ως

σημεία αναφοράς για τον σχεδιασμό και τη δράση (Grainger&Malekpour, 2019). Αυτοί οι στόχοι παρέχουν έναν οδικό χάρτη, επιτρέποντας σε κάθε χώρα να προσαρμόσει πρακτικές που ευθυγραμμίζονται με τις μοναδικές ανάγκες και τα συμφραζόμενά της, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν όλες τις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης και τους κοινωνικούς τομείς. Επιπλέον, οι ΣΒΑ είναι αλληλένδετοι και αλληλεξαρτώμενοι, πράγμα που σημαίνει ότι η πρόοδος σε έναν τομέα έχει συχνά σημαντικό αντίκτυπο σε άλλους (Fong et al., 2021).

Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στους εν λόγω στόχους μια και αντικατοπτρίζουν τις παγκόσμιες ενέργειες που γίνονται ως προς την επίτευξη της βιωσιμότητας και συνδέονται άμεσα με τις αρχές, τις αξίες και τις πρακτικές που εξετάζει η παρούσα μελέτη.

Ο πρώτος ΣΒΑ εστιάζει στην εξάλειψη της φτώχειας, δίνοντας έμφαση σε μια παγκόσμια προσπάθεια να διασφαλιστεί ότι κανείς δεν θα ζει κάτω από το όριο της φτώχειας έως το 2030.

Ο δεύτερος στόχος της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι η εξάλειψη της πείνας, εξασφαλίζοντας ότι μέχρι το 2030 όλα τα άτομα θα έχουν πρόσβαση σε επαρκή και υψηλής ποιότητας τρόφιμα που είναι απαραίτητα για την επιβίωση και την αναπαραγωγή (Herrera Calderon et al., 2021).

Ο τρίτος στόχος επικεντρώνεται στην εξασφάλιση καλής υγείας και ευημερίας για όλους, γεγονός που απαιτεί τη δημιουργία βέλτιστων συνθηκών διαβίωσης για την προώθηση της συνολικής ευημερίας (Fong et al., 2021).

Ο τέταρτος στόχος της Ατζέντας 2030 δίνει έμφαση στην ποιοτική εκπαίδευση ως θεμελιώδες δικαίωμα, επιτρέποντας στα άτομα να αποκτήσουν δεξιότητες απαραίτητες για την προσωπική τους ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα στην αγορά εργασίας και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής (OHE, 2022).

Ο πέμπτος στόχος επικεντρώνεται στην ισότητα των φύλων, υποστηρίζοντας δράσεις για την καταπολέμηση των διακρίσεων εις βάρος των γυναικών και δίνοντας έμφαση στην ισότητα των φύλων ως θεμελιώδες δικαίωμα και όχι απλώς ως αναπτυξιακό στόχο. Οι γυναίκες πρέπει να έχουν ίση πρόσβαση σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, ευκαιρίες ηγεσίας στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και ίση αμοιβή για ίσους ρόλους και επιδόσεις. Η συμμετοχή τους σε σημαντικά κοινωνικά ζητήματα είναι απαραίτητη (OHE, 2022).

Ο έκτος στόχος υπογραμμίζει την πρόσβαση σε καθαρό νερό και αποχέτευση ως ζωτικής σημασίας για τη δημόσια υγεία και τη διατήρηση των οικοσυστημάτων. Ενώ τα παγκόσμια αποθέματα γλυκού νερού είναι επαρκή, πολλοί εξακολουθούν να πεθαίνουν από μολυσμένο



νερό και η κακή υγιεινή οδηγεί σε ασθένειες που μπορούν να προληφθούν. Αν και τα ανεπτυγμένα έθνη έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο, απαιτείται περαιτέρω δράση στις αναπτυσσόμενες και υποανάπτυκτες χώρες, ενδεχομένως μέσω συμπράξεων με πιο ανεπτυγμένα έθνη (Cai et al., 2021).

Ο έβδομος στόχος αφορά την παροχή οικονομικά προσιτής και καθαρής ενέργειας, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Η μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κρίνεται απαραίτητη, ιδίως για τις αναπτυσσόμενες χώρες που δεν διαθέτουν δικούς τους ενεργειακούς πόρους. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας προσφέρουν ανεξάντλητο ανεφοδιασμό και παράγουν ελάχιστες περιβαλλοντικές επιπτώσεις κατά την παραγωγή και την κατανάλωσή τους (Tuchó&Kumsa, 2020).

Ο όγδοος στόχος βιώσιμης ανάπτυξης δίνει έμφαση στην αξιοπρεπή εργασία και την οικονομική ανάπτυξη, απαιτώντας δίκαιους μισθούς ευθυγραμμισμένους με τους ρόλους των εργαζομένων, την εξάλειψη της εκμετάλλευσης και μέτρα κατά της παιδικής εργασίας, της δουλείας και της εμπορίας ανθρώπων. Η εξασφάλιση θέσεων εργασίας που σέβονται τα δικαιώματα των εργαζομένων και παρέχουν δίκαιη αμοιβή χωρίς διακρίσεις είναι ζωτικής σημασίας (UN, 2022).

Ο στόχος εννέα προωθεί την καινοτομία και την ανάπτυξη των υποδομών για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης με παράλληλη πρόληψη της περιβαλλοντικής υποβάθμισης. Η ανάπτυξη βασικών υποδομών, όπως δρόμοι, ηλεκτρική ενέργεια, αποχέτευση και τεχνολογία, υποστηρίζει την εκβιομηχάνιση, την παραγωγικότητα, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την επισιτιστική ασφάλεια και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου (UN, 2022).

Ο στόχος δέκα επιδιώκει τη μείωση των ανισοτήτων εντός και μεταξύ των χωρών, αντιμετωπίζοντας τις εισοδηματικές και κοινωνικές ανισότητες που εμποδίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ίσων ευκαιριών απασχόλησης και τη διασφάλιση της πρόσβασης σε υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας χωρίς διακρίσεις (UN, 2022). Ο επείγων χαρακτήρας αυτού του στόχου έχει ενταθεί μετά την υγειονομική κρίση, η οποία επιδείνωσε τις ανισότητες μεταξύ και εντός των κρατών (Shulla et al., 2021).

Ο ενδέκατος στόχος δίνει έμφαση στη δημιουργία βιώσιμων πόλεων και κοινοτήτων. Ο στόχος αυτός υλοποιείται όταν όλοι οι κάτοικοι έχουν ασφαλή στέγαση, πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες που διευκολύνουν την κοινωνική ένταξη και ασφαλή δίκτυα μεταφορών. Επιπλέον, οι βιώσιμες πόλεις ευδοκιμούν όταν οι πολίτες συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες σχεδιασμού και πρωτοβουλίες που διατηρούν την πολιτιστική κληρονομιά.

Οι προσπάθειες για την επίτευξη βιώσιμων πόλεων και κοινοτήτων πρέπει επίσης να επικεντρωθούν στην πρόληψη και τη διαχείριση φυσικών καταστροφών, όπως οι πλημμύρες και οι σεισμοί, καθώς τα μέτρα αυτά είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα. Οι πρωτοβουλίες αυτές συμβάλλουν συλλογικά στη δημιουργία ασφαλών, ανθεκτικών και χωρίς αποκλεισμούς αστικών περιβαλλόντων (Marzouki et al., 2021).

Ο δωδέκατος στόχος της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη δίνει έμφαση στην υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή, στοχεύοντας τόσο στους καταναλωτές όσο και στις επιχειρήσεις ως βασικούς ενδιαφερόμενους. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί από παραγωγούς και από τους καταναλωτές να υιοθετήσουν συμπεριφορές με περιβαλλοντική συνείδηση, να ελαχιστοποιήσουν τις ενεργειακές και υλικές σπατάλες και να δώσουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα (Urban&Hametner, 2022).

Ο δέκατος τρίτος στόχος επικεντρώνεται στις δράσεις που απαιτούνται από τις κυβερνήσεις και τους περιβαλλοντικούς οργανισμούς για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και την προσαρμογή στις επιπτώσεις της.

Για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και την προσαρμογή σε αυτήν, ο δέκατος τρίτος στόχος υποστηρίζει την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου διεθνούς νομικού πλαισίου. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με αυτούς τους κανονισμούς, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητές τους ελαχιστοποιούν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και μετριάζουν τη συμβολή τους στην κλιματική αλλαγή (Lofts et al., 2017).

Ο δέκατος τέταρτος στόχος δίνει έμφαση στην προστασία της θαλάσσιας ζωής με τη μείωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και των ατόμων που συμβάλλουν στη ρύπανση των υδάτων. Τα μέτρα αυτά θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την υπεραλίευση, να βελτιώνουν τη διαχείριση των αποβλήτων, να ενισχύουν την ανθεκτικότητα των ωκεάνιων οικοσυστημάτων και να προωθούν τη μεταφορά θαλάσσιας τεχνολογίας και εμπειρογνωμοσύνης για τη διασφάλιση της υγείας των ωκεανών (Molony et al., 2022).

Ο δέκατος πέμπτος στόχος επικεντρώνεται στην προστασία των χερσαίων οικοσυστημάτων, ενθαρρύνοντας δράσεις από τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις για τη διαφύλαξη του φυσικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ευθυγραμμιστούν με την περιβαλλοντική νομοθεσία, υιοθετώντας πρακτικές που όχι μόνο αποφεύγουν να βλάψουν τη χερσαία ζωή, αλλά συμβάλλουν ενεργά στη διατήρησή της. Επιπλέον, θα πρέπει να

συνεργάζονται με περιβαλλοντικές οργανώσεις για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών που αποσκοπούν στην επίτευξη αυτού του στόχου (Jones&Comfort, 2019).

Ο δέκατος έκτος στόχος της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη επικεντρώνεται στην προώθηση της ειρήνης, τη διασφάλιση της δικαιοσύνης και τη δημιουργία ισχυρών θεσμών. Ο στόχος αυτός αποσκοπεί στην αντιμετώπιση ζητημάτων που υπονομεύουν την ανάπτυξη ισχυρών θεσμών ικανών να προωθήσουν την ισότητα, την ισότιμη πρόσβαση στη δικαιοσύνη και την ειρήνη μεταξύ των εθνών. Οι βασικές προκλήσεις περιλαμβάνουν τη διαφθορά εντός των θεσμών, τη δωροδοκία, τη φοροδιαφυγή και την κλοπή (ΟΗΕ, 2022). Ο στόχος προβλέπει επίσης την προώθηση της ειρήνης και την πρόληψη των ένοπλων συγκρούσεων τόσο μεταξύ των εθνών όσο και στο εσωτερικό των κοινωνιών (Kumar&Roy, 2018).

Ο δέκατος έβδομος και τελευταίος στόχος δίνει έμφαση στην παγκόσμια συνεργασία για τη διασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής των προηγούμενων δεκαέξι στόχων. Ο στόχος αυτός δίνει προτεραιότητα στην οικονομική στήριξη των αναπτυσσόμενων χωρών, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να σχεδιάσουν και να εκτελέσουν πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης (Jain, 2020).

Σύμφωνα με τους Izzo et al. (2020), αυτοί οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης προκαλούν τις επιχειρήσεις να προβληματιστούν σχετικά με τις δραστηριότητές τους και να αξιολογήσουν ποιους στόχους αντιμετωπίζουν. Εντοπίζοντας τις αναγκαίες αλλαγές, οι επιχειρήσεις μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις πρακτικές τους με την παγκόσμια προσπάθεια για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

## Κεφάλαιο 4: Φορείς ΚΑΟ και Βιωσιμότητα

Στο τέταρτο κεφάλαιο, η συζήτηση εστιάζει στις στρατηγικές διακυβέρνησης φορέων ΚΑΟ για τη βιώσιμη ανάπτυξη, αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται. Γίνεται προσπάθεια επίσης να μελετηθεί η σχέση μεταξύ στρατηγικής διακυβέρνησης και στόχων βιωσιμότητας, επιχειρώντας με αυτόν τον τρόπο να επιτευχθεί μια όσο το δυνατόν ολοκληρωμένη εικόνα για τον ρόλο της διακυβέρνησης στη λειτουργία και την επίτευξη στόχων βιωσιμότητας στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί τον συνδυαστικό κρίκο όλων των προηγούμενων ενοτήτων, προετοιμάζοντας το έδαφος για την αξιολόγηση της υπό μελέτη περίπτωσης.

### 4.1 Στρατηγικές Διακυβέρνησης φορέων ΚΑΟ για Βιώσιμη Ανάπτυξη

Το κυρίαρχο καπιταλιστικό μοντέλο, που κυριαρχεί τις τελευταίες δεκαετίες, συνοδεύεται από αυξανόμενη ανισότητα, η οποία έχει διαβρώσει τα επίπεδα του «κοινωνικού κεφαλαίου» και της συνολικής ευημερίας (Wilkinson&Pickett, 2010). Η κρίση αυτή απορρέει από ένα επιχειρηματικό μοντέλο που δίνει προτεραιότητα στις οικονομικές επιδόσεις έναντι της αντιμετώπισης των ανθρώπινων αναγκών, ένα μοντέλο που ιδιωτικοποιεί τα κέρδη, ενώ εξωτερικεύει τις απώλειες στην κοινωνία.

Οι Porter και Kramer (2011) τονίζουν ότι το μέλλον ανήκει στις επιχειρήσεις που επενδύουν στην «κοινή αξία», εστιάζοντας σκόπιμα στον αντίκτυπό τους στους πελάτες, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους και τις μελλοντικές γενιές. Η έννοια αυτή ευθυγραμμίζεται με την ευρύτερη κατανόηση της βιωσιμότητας, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα υποστήριξης και διατήρησης της μακροπρόθεσμης ευημερίας. Από τη δεκαετία του 1980, η βιωσιμότητα ορίζεται ως η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών εκτιμήσεων στην παγκόσμια διαχείριση των πόρων.

Οι φορείς ΚΑΟ όπως είδαμε και ανωτέρω, ενσαρκώνουν εγγενώς αυτές τις αρχές, με στόχο την παροχή ισότιμης πρόσβασης στους πόρους, αποφεύγοντας παράλληλα την ανεύθυνη εκμετάλλευση, και αυτό γιατί στο πλαίσιο της αποστολή τους είναι να επιδιώκουν να λειτουργούν σύμφωνα και με αξίες που συντονίζονται με τις σύγχρονες αρχές της αειφορίας, θέτοντας τις ανθρώπινες ανάγκες στο επίκεντρο της ύπαρξής τους. Με αυτόν τον τρόπο, τα εν λόγω εγχειρήματα, καλούνται να αντιμετωπίζουν τις σύγχρονες κρίσεις βιωσιμότητας επιδεικνύοντας μια μοναδική μορφή «κοινής αξίας» που ενσωματώνει οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες. Στην ουσία, οι φορείς ΚΑΟ πρεσβεύουν μια

συλλογική προσέγγιση της βιωσιμότητας, προσπαθώντας να βελτιστοποιήσουν τα οφέλη για ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων. Η οικοδόμηση και η διατήρηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας αποτελεί όχι μόνο ένα εκ φύσεως χαρακτηριστικό τους, αλλά και ένα καθοριστικό κίνητρο για την επέκταση του λεγόμενου τρίτου τομέα.

Οι οργανισμοί ΚΑΟ τείνουν να σχεδιάζουν στρατηγικές ευθυγραμμισμένες με τους στόχους βιωσιμότητας, ενσωματώνοντας τις αρχές της περιβαλλοντικής διαχείρισης, της κοινωνικής ισότητας και της οικονομικής βιωσιμότητας στις οργανωτικές τους πρακτικές. Αυτές οι στρατηγικές έχουν συνήθως τις ρίζες τους στις θεμελιώδεις αξίες της συμμετοχικότητας, της συνεργασίας και της κοινοτικής ανάπτυξης που χαρακτηρίζουν την φιλοσοφία τους. Η προσέγγισή τους συνηθίζει να περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός ισορροπημένου πλαισίου που να είναι ικανό να αντιμετωπίσει ταυτόχρονα τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις της βιωσιμότητας, έτσι ώστε να καταφέρει να εξασφαλίσει στον μέγιστο βαθμό, μακροπρόθεσμο αντίκτυπο και ανθεκτικότητα.

Υπάρχουν όλο και περισσότερα στοιχεία που δείχνουν ότι οι συνεταιρισμοί για παράδειγμα, παρουσιάζουν ανώτερες περιβαλλοντικές επιδόσεις για διάφορους λόγους. Ως συμμετοχικοί οργανισμοί, επιτρέπουν στα μέλη να εκφράζουν δημοκρατικά τις ανησυχίες τους σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, επιτρέποντας προληπτικές συζητήσεις χωρίς απαραίτητα να απαιτείται άμεση δράση. Επιπλέον, οι συνεταιρισμοί προσπαθούν να εξετάζουν τις αποδόσεις των επενδύσεων τους λαμβάνοντας υπόψη τους παράλληλα και περιβαλλοντικές ανησυχίες. Ο πλουραλιστικός τους χαρακτήρας, που διακρίνεται από τα ποικίλα συμφέροντα των μελών τους, μειώνει σημαντικά την πιθανότητα εμπλοκής σε περιβαλλοντικά επιβλαβείς πρακτικές, όπως η παραγωγή αποβλήτων ή η ρύπανση (ILO, 2012).

Οι φορείς ΚΑΟ, εφόσον η λειτουργία τους δεσμεύεται και εμπνέεται από τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες που έχουμε ήδη μελετήσει, και πιο συγκεκριμένα την έβδομη συνεταιριστική αρχή του «κοινοτικού ενδιαφέροντος, οφείλουν να υιοθετούν στρατηγικές και πρακτικές που συνδέονται με τον σεβασμό και την προστασία του πλανήτη και των φυσικών πόρων με γνώμονα πάντα την ευημερία της κοινότητας, η οποία μπορεί να υφίσταται πραγματικά μόνο μέσα σε ένα υγιές φυσικό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα οι συνεταιριστικοί φορείς μέσω της στρατηγικής διακυβέρνησης, προσπαθούν να δίνουν προτεραιότητα σε πρακτικές με περιβαλλοντική συνείδηση, υιοθετώντας στρατηγικές που ελαχιστοποιούν το οικολογικό αποτύπωμα (Mathevet et al., 2018). Αυτό συχνά περιλαμβάνει την εφαρμογή ενεργειακά αποδοτικών λειτουργιών, τη

μείωση των αποβλήτων και την προώθηση της χρήσης ανανεώσιμων πόρων. Πολλά εγχειρήματα ΚΑΟ επίσης συμμετέχουν στην περιβαλλοντική εκπαίδευση και την υπεράσπιση του περιβάλλοντος, ενθαρρύνοντας τα μέλη της κοινότητας να υιοθετήσουν βιώσιμες συμπεριφορές.

Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ένα κρίσιμο ερώτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί επίσης είναι η κοινωνική ανάγκη που οι δραστηριότητές τους αποσκοπούν να ικανοποιήσουν ή να μετριάσουν (Σεργάκη et al., 2023). Αυτό συζητείται συχνά στη βιβλιογραφία ως ο «κοινωνικός αντίκτυπος» των κοινωνικών εγχειρημάτων. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες συνήθως προσπαθούν να δημιουργήσουν ουσιαστική αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αφιερώνοντας πόρους και χρόνο για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, την προστασία του περιβάλλοντος και τη στήριξη ευάλωτων πληθυσμών. Απώτερος στόχος τους είναι να μεγιστοποιήσουν τον θετικό αντίκτυπο των επιχειρήσεών τους στην κοινωνία. Οι ερευνητές ορίζουν τον κοινωνικό αντίκτυπο με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της αξίας που δημιουργείται για τις κοινότητες, των κοινωνικών επιδόσεων της επιχείρησης, των κοινωνικών αλλαγών που επιτυγχάνει και των περιβαλλοντικών συνεισφορών της (Σεργάκη et al., 2023).

Κατά τη χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης, η εκτίμηση του κοινωνικού της αντίκτυπου απαιτεί μια ενδελεχή αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού της περιβάλλοντος πριν από τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών επιλογών και των μεθόδων υλοποίησης (Σεργάκη et al., 2023). Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών, ενώ η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποκαλύπτει τα δυνατά σημεία, τα πλεονεκτήματα και τις ικανότητες, καθώς και τυχόν αδυναμίες ή περιορισμούς. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τους πόρους της -τόσο τους υλικούς όσο και τους άυλους- και την ικανότητά της να τους χρησιμοποιεί αποτελεσματικά. Στους υλικούς πόρους περιλαμβάνονται τα χρηματοοικονομικά κεφάλαια, οι συνεταιριστικές μετοχές, οι φυσικοί πόροι, όπως οι πρώτες ύλες και οι υποδομές, και τα υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως ο εξοπλισμός. Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν ανθρώπινους πόρους, όπως η αμοιβαιότητα των μελών και η εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς και οργανωτικές ικανότητες, τεχνολογική τεχνογνωσία, καινοτομία και φήμη στην αγορά (Σεργάκη et al., 2023).

Ο πρωταρχικός στόχος των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν είναι η παραγωγή κέρδους αλλά η δημιουργία θετικού κοινωνικού αντίκτυπου (Σεργάκη et al., 2023). Λειτουργώντας επιχειρηματικά και καινοτόμα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες, ενώ επανεπενδύουν τα κέρδη για την εξυπηρέτηση κοινωνικών σκοπών. Η ομάδα



εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την κοινωνική επιχειρηματικότητα (2014) ορίζει τον κοινωνικό αντίκτυπο ως την αντανάκλαση μετρήσιμων κοινωνικών αποτελεσμάτων, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως τα αποτελέσματα που θα είχαν προκύψει ανεξάρτητα, τις αρνητικές συνέπειες και τις φθίνουσες επιπτώσεις με την πάροδο του χρόνου (Σεργάκη et al., 2023). Ομοίως, ο ελληνικός νόμος 4430/2016 περιγράφει τον κοινωνικό αντίκτυπο ως τα συλλογικά και κοινωνικά οφέλη που παράγονται από τις δραστηριότητες των φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, δίνοντας έμφαση στην οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική συμβολή τους στις τοπικές κοινωνίες.

Ενώ κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει κοινωνικό αντίκτυπο, οι φορείς ΚΑΟ έχουν σχεδιαστεί ρητά για να παράγουν κοινωνική αξία μέσω της αντιμετώπισης κοινωνικών προκλήσεων, προωθώντας έτσι θετικά κοινωνικά αποτελέσματα (Σεργάκη et al., 2023). Επιπλέον, ευθυγραμμίζονται με την αυξανόμενη ζήτηση για ηθικές, κοινωνικά υπεύθυνες και περιβαλλοντικά βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η κοινωνική οικονομία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών για προϊόντα, υπηρεσίες ή κοινωνικά οργανωτικά μοντέλα για την κάλυψη αναδυόμενων κοινωνικών, εδαφικών και περιβαλλοντικών αναγκών. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση ζητημάτων όπως η γήρανση του πληθυσμού, η εξισορρόπηση της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, η διαχείριση της πολυμορφίας, η καταπολέμηση της ανεργίας των νέων, η ένταξη περιθωριοποιημένων ατόμων στο εργατικό δυναμικό και ο μετριασμός της κλιματικής αλλαγής (Σεργάκη et al., 2023).

Η κοινωνική ισότητα επίσης αποτελεί κεντρικό στοιχείο της αποστολής των ΚΑΟ, των οποίων οι πολιτικές συχνά επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων όπως η ανισότητα, η ανεργία και ο κοινωνικός αποκλεισμός (Neumann et al., 2023). Οι στρατηγικές για την επίτευξη της κοινωνικής βιωσιμότητας περιλαμβάνουν την παροχή ισότιμης πρόσβασης σε πόρους, την προώθηση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και την προώθηση της κοινωνικής και επαγγελματικής ένταξης περιθωριοποιημένων ομάδων. Για παράδειγμα, οι συνεταιρισμοί ένταξης στην απασχόληση δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης για άτομα που αντιμετωπίζουν κοινωνικά εμπόδια, όπως άτομα με αναπηρία ή άτομα που βιώνουν μακροχρόνια ανεργία. Τα εγχειρήματα της ΚΑΟ συχνά ενισχύουν τη συνοχή της κοινότητας μέσω πρωτοβουλιών που ενδυναμώνουν τον τοπικό πληθυσμό, όπως προγράμματα κατάρτισης, εργαστήρια και πρακτικές διακυβέρνησης χωρίς αποκλεισμούς, διασφαλίζοντας ότι οι ενδιαφερόμενοι έχουν λόγο στις οργανωτικές αποφάσεις.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) είναι επίσης μια κομβική οργανωτική λειτουργία που διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής ενός



οργανισμού. Η αρχή αυτή ισχύει εξίσου και για τους φορείς ΚΑΟ, οι οποίοι αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λόγω της διττής φύσης τους ως οικονομικές επιχειρήσεις και ως ενώσεις ατόμων. Αυτή η δυαδικότητα απαιτεί από τα στελέχη των συνεταιρισμών να περιηγηθούν σε οργανωτικές πολυπλοκότητες που διαφέρουν από εκείνες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη σε συμβατικές επιχειρήσεις. Ενώ τα στελέχη των συνεταιρισμών πρέπει να αντιμετωπίσουν κοινά καθήκοντα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, η απόδοση των εργαζομένων, η μισθοδοσία, η αξιολόγηση, η διατήρηση, η κατάρτιση και η ευημερία, είναι επίσης επιφορτισμένα με την ανάπτυξη μοντέλων και πρακτικών ευθυγραμμισμένων με τις συνεταιριστικές αρχές, αξίες και δομές, οι οποίες αποτελούν το ιδιαίτερο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Davis, 2006).

Οι οικονομικοί περιορισμοί που αντιμετωπίζουν οι συνεταιρισμοί, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμένων κεφαλαίων και των δυσκολιών χρηματοδότησης, αναδεικνύουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον πιο κρίσιμο στρατηγικό πόρο τους. Το ανθρώπινο δυναμικό τους περιλαμβάνει όχι μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τα εκλεγμένα μέλη της διοίκησης και τα γενικά μέλη του συνεταιρισμού. Δεδομένου ότι τα εγχειρήματα ΚΑΟ είναι οργανισμοί που ανήκουν στους χρήστες, τα μέλη συχνά κατέχουν πολλαπλούς ρόλους: μπορεί να είναι πελάτες (σε προμηθεύοντες ή καταναλωτικούς συνεταιρισμούς), προμηθευτές (σε γεωργικούς συνεταιρισμούς), εργαζόμενοι (σε εργατικούς συνεταιρισμούς), ή ακόμη και δικαιούχοι και εθελοντές (σε κοινωνικούς συνεταιρισμούς). Αυτή η επεκτατική θεώρηση επεκτείνει την έννοια της ΔΑΔ σε διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε ολόκληρη την κοινότητα.

Οι εργαζόμενοι στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις διαδραματίζουν επίσης έναν μοναδικό ρόλο που υπερβαίνει τις παραδοσιακές τους λειτουργίες. Λειτουργούν ως ζωτικός σύνδεσμος μεταξύ των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού και των μελών του, ασχολούμενοι καθημερινά μαζί τους και συλλέγοντας πολύτιμες πληροφορίες ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του συνεταιρισμού. Αυτή η δυναμική τοποθετεί τους εργαζόμενους ως βασικούς μεσάζοντες, γεφυρώνοντας τους οικονομικούς στόχους του συνεταιρισμού με τους στόχους που καθοδηγούνται από τα μέλη του (Kenkel and Crossan, 2019).

Ο πρωταρχικός στρατηγικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους συνεταιρισμούς θα πρέπει να είναι η προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα εξισορροπεί την οικονομική βιωσιμότητα του συνεταιρισμού με την ικανοποίηση των αναγκών των μελών του, η οποία τελικά αντιπροσωπεύει την κοινωνική του αποστολή. Η επίτευξη αυτής της ισορροπίας απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων εντός του συνεταιρισμού, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των συνεργατών, των

εκλεγμένων αξιωματούχων και των γενικών μελών. Η κινητοποίηση αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία μιας συνεκτικής κοινότητας ικανής να αξιοποιήσει πλήρως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του συνεταιρισμού - το ανθρώπινο και πνευματικό του κεφάλαιο (Davis, 2006).

Μια επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώνεται στον πιο κρίσιμο πόρο του οργανισμού: τους ανθρώπους του. Με αυτόν τον τρόπο η ΔΑΔ έχει μεγάλες πιθανότητες να διατηρήσει την οργανωτική συνοχή και να υποστηρίξει αποτελεσματικά τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους του συνεταιρισμού.

Τα εγχειρήματα ΚΑΟ επιχειρούν στρατηγικές επίσης που υποστηρίζουν την οικονομική βιωσιμότητα, εξισορροπώντας την οικονομική σταθερότητα με τις κοινωνικές αποστολές τους (Andersen et al., 2021). Αυτό το επιτυγχάνουν μέσω διαφοροποιημένων ροών εσόδων, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων που παράγονται από αγαθά και υπηρεσίες, επιχορηγήσεις και δημόσια ή ιδιωτική χρηματοδότηση. Οι οργανισμοί αυτοί δίνουν προτεραιότητα στην επανεπένδυση των κερδών σε κοινοτικές πρωτοβουλίες ή στην οργανωτική ανάπτυξη, τηρώντας τα μη κερδοσκοπικά ή περιορισμένου κέρδους μοντέλα διανομής τους. Επιπλέον, συνηθίζουν να υιοθετούν στις στρατηγικές τους τη συνεργασία και τις συμπράξεις για την ενίσχυση της οικονομικής ανθεκτικότητας, μοιράζοντας πόρους και τεχνογνωσία στο πλαίσιο συνεργατικών δικτύων.

Εν κατακλείδι, γίνεται κατανοητό ότι τα εγχειρήματα που ανήκουν στο πεδίο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας λόγω της φύσης τους αλλά και της εγγενούς αποστολής τους, φέρουν την «ευθύνη» κατά κάποιον τρόπο να δρουν ως «θεματοφύλακες βιωσιμότητας» δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εξισορρόπηση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών προτεραιοτήτων, με απώτερο στόχο, υιοθετώντας τις κατάλληλες στρατηγικές, να καταφέρνουν να επιτύχουν στον βαθμό που είναι δυνατό, παράλληλη ενσωμάτωση και των τριών διαστάσεων της βιωσιμότητας.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου περιγράφονται προβλήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί ΚΑΟ στην προσπάθειά τους αυτή.

## **4.2 Προκλήσεις και κίνδυνοι για τη Βιωσιμότητα**

Εκτός από τους παράγοντες που υποστηρίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, όπως μελετήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας, για τον ζωτικό ρόλο των ομάδων στα συνεταιριστικά εγχειρήματα, η βιβλιογραφία

επισημαίνει επίσης τις προκλήσεις και τους κινδύνους που μπορούν να απειλήσουν τη βιωσιμότητα και τη λειτουργία τους. Οι ερευνητές στον τομέα της αυτοβοήθειας και της αλληλοβοήθειας (Λαϊνάς, 2022; Borkman, Munn-Giddings, & Boyce, 2020; Kurtz, 2015, 1997; Ζαφειρίδης & Λαϊνάς, 2009; Borkman, 1999) εντοπίζουν διάφορα βασικά εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσουν τέτοιες ομάδες.

Ένα κρίσιμο ζήτημα είναι η απουσία ενός **συλλογικά καθιερωμένου πλαισίου λειτουργίας**. Η βιωσιμότητα μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας συνδέεται με την ενεργό συμμετοχή των μελών της, τόσο στην εκτέλεση των καθιερωμένων διαδικασιών όσο και στη διαμόρφωσή τους. Χωρίς συμμετοχή στη δημιουργία του ρυθμιστικού πλαισίου της ομάδας, τα μέλη ενδέχεται να επιδείξουν μειωμένη δέσμευση στους στόχους της, να μην κατανοήσουν τις λειτουργικές αποχρώσεις και να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις κατά τη διάρκεια διαφωνιών.

Μια άλλη πρόκληση προκύπτει από τους **πολλαπλούς και ασαφείς στόχους**. Όταν μια ομάδα θέτει πολυάριθμους στόχους που δεν κοινοποιούνται με σαφήνεια ή δεν συμφωνούνται αμοιβαία, ιδίως αν οι στόχοι αυτοί δεν είναι προϊόν γνήσιας συλλογικής διαμόρφωσης, μπορεί να προκύψουν σημαντικές δυσλειτουργίες. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν συγκρούσεις, έλλειψη δέσμευσης σε όλους τους στόχους και κατακερματισμό της προσπάθειας, οδηγώντας τελικά σε ανεπαρκή αποτελέσματα.

Η **έλλειψη ή η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων** αποτελεί επίσης σοβαρό κίνδυνο. Στις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, η σαφήνεια όσον αφορά τις ατομικές και τις κοινές ευθύνες είναι απαραίτητη για την ορθή τους λειτουργία. Όταν οι ευθύνες δεν είναι σαφώς καθορισμένες ή είναι άνισα κατανομημένες, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες τη δέσμευση των μελών, υπονομεύοντας τη βασική αρχή της ισότητας.

Ένα συναφές ζήτημα είναι η **συγκέντρωση εξουσίας σε συγκεκριμένα μέλη**. Όταν ορισμένα άτομα, συχνά ιδρυτικά μέλη ή άτομα με μεγάλη εμπειρία, αναλαμβάνουν δυσανάλογο μερίδιο ευθυνών, μπορεί να συσσωρεύσουν ακούσια σημαντική επιρροή και εξουσία. Αν και η εμπειρία μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα, η αποτυχία αποκέντρωσης της λήψης αποφάσεων ή εναλλαγής των ρόλων καθώς η ομάδα μεγαλώνει μπορεί να διαβρώσει την ισότητα και να εμποδίσει τη δημοκρατική λειτουργία. Ομοίως, όταν μια ομάδα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε λίγα ενεργά μέλη που χειρίζονται με επιτυχία τα περισσότερα καθήκοντα, αυτό μπορεί να εδραιώσει την εξουσία στα χέρια τους, υπονομεύοντας την ενεργό και ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών.

Η γραφειοκρατικοποίηση της ομάδας αντιπροσωπεύει έναν άλλο κίνδυνο. Ενώ η τήρηση των καθιερωμένων κανόνων και διαδικασιών είναι θεμελιώδης για την ομαλή λειτουργία μιας ομάδας καθώς και μιας συνεταιριστικής επιχείρησης, η υπερβολική εστίαση σε αυτές τις διαδικασίες μπορεί να οδηγήσει σε γραφειοκρατική ακαμψία. Για να αποφευχθεί αυτό, πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα κανονιστικά πλαίσια και οι διαδικασίες τους παραμένουν εργαλεία για την επίτευξη συλλογικών στόχων, την προώθηση της συνεργασίας και την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και του κοινωνικού κεφαλαίου. Οι διαδικασίες πρέπει να είναι απλές, σαφείς και σχεδιασμένες για να διευκολύνουν τη συνεργασία και να εμβαθύνουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών.

Η μελέτη των ομάδων αυτοβοήθειας και αλληλοβοήθειας αποκαλύπτει σημαντικούς περιορισμούς που ενυπάρχουν σε συλλογικά εγχειρήματα (Σεργάκη et al. , 2023). Πρώτον, η συμμετοχή από μόνη της δεν αποτελεί καθολική λύση. Το κατά πόσον η συμμετοχή σε ένα τέτοιο έργο αποφέρει θετικά αποτελέσματα για τους συμμετέχοντες και την κοινωνία στο σύνολό της εξαρτάται από τις θεμελιώδεις παραδοχές, τους στόχους και τα χρησιμοποιούμενα μέσα του έργου. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την έννοια του αρνητικού κοινωνικού κεφαλαίου και υπογραμμίζει τον κίνδυνο της άκριτης υποστήριξης κάθε συλλογικότητας που αυτοπροσδιορίζεται ως ομάδα αυτοβοήθειας ή αλληλοβοήθειας. Χωρίς να εξετάζονται ο προσανατολισμός, οι πρακτικές και ο κοινωνικός αντίκτυπος, οι ομάδες αυτές ενδέχεται να μην επιτύχουν ουσιαστικά αποτελέσματα (Σεργάκη et al. , 2023).

Δεύτερον, υπάρχει ο κίνδυνος εργαλειοποίησης της έννοιας της αυτοβοήθειας ή της αλληλοβοήθειας, που οδηγεί στη μηχανική αναπαραγωγή της. Αυτό συμβαίνει όταν οι επιμέρους πρακτικές συγκεκριμένων σχεδίων απογυμνώνονται από τις ευρύτερες αρχές και το πλαίσιό τους, με την παραδοχή ότι οι πρακτικές αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα. Μια τέτοια αποσυγκρότηση υπονομεύει την ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών αυτοβοήθειας (Σεργάκη et al. , 2023).

Τρίτον, η έννοια της βιωματικής γνώσης στο πλαίσιο αυτών των ομάδων μπορεί να διαστρεβλωθεί. Η διαστρέβλωση αυτή μπορεί να λάβει τη μορφή της εξίσωσης της βιωματικής γνώσης αποκλειστικά με τις προσωπικές εμπειρίες των συμμετεχόντων ή της υποτίμησης της επιστημονικής γνώσης και της καθιερωμένης εμπειρογνομosύνης. Η υπεργενίκευση της προσωπικής εμπειρίας ως πρωταρχικής ή αποκλειστικής πηγής γνώσης αποτελεί κρίσιμη πρόκληση, ακόμη και για τις ομάδες που εφαρμόζουν διασφαλίσεις για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος (Σεργάκη et al. , 2023).

Επιπρόσθετα στα παραπάνω, μία από τις πρωταρχικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συνεταιρισμοί είναι η διατήρηση της δημοκρατικής δομής διακυβέρνησής τους, η οποία αποτελεί βασική πτυχή των συνεταιριστικών αρχών (Ισαακίδου, 2020). Μια σημαντική απειλή για αυτόν τον δημοκρατικό χαρακτήρα είναι το φαινόμενο του «εκφυλισμού», όπου οι συνεταιρισμοί χάνουν σταδιακά τις αμοιβαίες και ιδιαίτερες ιδιότητές τους, μετατρέπονται τελικά σε συμβατικές καπιταλιστικές επιχειρήσεις. Ο εκφυλισμός συμβαίνει όχι μόνο όταν ένα κοινωνικό εγχείρημα αντιμετωπίζει οικονομική αποτυχία, αλλά και όταν εγκαταλείπει το συνεταιριστικό και δημοκρατικό ήθος του (Meister, 1984). Στις αρχές του 20ού αιώνα, ο Potter και οι Webbs, αφού μελέτησαν την εξέλιξη πολυάριθμων εργατικών συνεταιρισμών που ιδρύθηκαν στη Βρετανία του 19ου αιώνα, διατύπωσαν τη γνωστή «θέση περί εκφυλισμού». Σύμφωνα με τη θέση αυτή, οι συνεταιρισμοί είτε αποτυγχάνουν οικονομικά με την πάροδο του χρόνου είτε χάνουν τη συνεταιριστική τους ταυτότητα, λειτουργώντας τελικά ως επιχειρήσεις που καθοδηγούνται από το κεφάλαιο και διοικούνται από τεχνοκράτες και όχι από τα μέλη τους, παραβιάζοντας έτσι μια θεμελιώδη συνεταιριστική αρχή (Cornforth, 1995).

Μια συνεταιριστική οργάνωση αντιπροσωπεύει μια ξεχωριστή μορφή επιχειρηματικής δομής, η οποία χαρακτηρίζεται από την εθελοντική ίδρυσή της από άτομα που επιδιώκουν να καλύψουν κοινές ανάγκες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας επιχείρησης που βασίζεται στην κοινή ιδιοκτησία, τη δημοκρατική διακυβέρνηση και τις αρχές της αμοιβαιότητας και της ισότιμης συνεργασίας (ICA, 1995). Ως εκ τούτου, ένας συνεταιρισμός έχει εγγενώς διττή φύση: λειτουργεί τόσο ως οικονομική επιχείρηση όσο και ως ένωση ατόμων.

Η πτυχή της «επιχείρησης» μια κοινωνικής επιχείρησης λειτουργεί στο πλαίσιο της οικονομίας της αγοράς, απαιτώντας αποτελεσματικότητα συγκρίσιμη με άλλες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, η πτυχή της «κοινωνίας» αντικατοπτρίζει την εθελοντική και συλλογική της φύση, η οποία καθοδηγείται από κοινωνικοψυχολογικούς παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή, η αφοσίωση, η αλληλεγγύη και οι κοινές αξίες ή ιδεολογίες. Εάν η οικονομική διάσταση επισκιάζει την κοινωνική, τα μέλη μπορεί να αποσυρθούν, μειώνοντας τη δέσμευσή τους, τον όγκο των συναλλαγών ή την προθυμία τους να επενδύσουν, και σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί ακόμη και να αποχωρήσουν. Αντίθετα, αν ο κοινωνικός χαρακτήρας υπερισχύει της οικονομικής αποτελεσματικότητας, ο συνεταιρισμός κινδυνεύει να καταστεί μη ανταγωνιστικός και μη βιώσιμος στην αγορά. Ως εκ τούτου, οι εν λόγω οργανισμοί πρέπει να εξισορροπούν την ικανοποίηση των μελών με την επιβίωση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, βελτιστοποιώντας την κατανομή των πόρων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και των δύο διαστάσεων (Nilsson&Hendrikse, 2011).

Όλοι οι φορείς ΚΑΟ όπως και οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν διάφορες εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις, όπως α) κυβερνητικές ρυθμίσεις και νομοθετικές αλλαγές, β) ανταγωνισμό από μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις που συχνά υπαγορεύουν τη δυναμική της αγοράς και τους επηρεάζουν, γ) τεχνολογικές εξελίξεις που μετασχηματίζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε όλους τους κλάδους, δ) μιμητικές συμπεριφορές, όπου υιοθετούνται στρατηγικές από άλλους οργανισμούς που θεωρούνται επιτυχημένοι υπό παρόμοιες συνθήκες, και ε) κανονικοποιημένες συμπεριφορές, που διαμορφώνονται είτε από επαγγελματικά στελέχη μέσω της συμμετοχής σε δίκτυα του κλάδου και εκπαιδευτικά φόρουμ είτε από τα μέλη μέσω της εμπλοκής τους σε τοπικές κοινότητες και κοινωνικά κινήματα (Bager, 1994; DiMaggio & Powell, 1983).

Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις και εμπόδια που άλλοι οικονομικοί οργανισμοί συνήθως δεν αντιμετωπίζουν (Σεργάκη et al., 2023). Σε αντίθεση με τις συμβατικές επιχειρήσεις, όπου η κερδοφορία είναι το πρωταρχικό μέτρο της επιτυχίας, οι συνεταιρισμοί μετρούν την επιτυχία τους με βάση τα οφέλη που αποκομίζουν τα μέλη τους από τις συναλλαγές ή τις υπηρεσίες. Αυτή η διάκριση καθιστά δύσκολη την εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής που συνδέονται με την οικονομική απόδοση (Σεργάκη et al., 2023). Επιπλέον, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου συχνά δεν διαθέτουν τις εξειδικευμένες γνώσεις ή τον χρόνο που απαιτούνται για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, ενώ συχνά απουσιάζουν συμβουλευτικές δομές που θα μπορούσαν να μετριάσουν αυτές τις ελλείψεις (Σεργάκη et al., 2023).

#### **4.3 Σχέση μεταξύ Στρατηγικής Διακυβέρνησης και Στόχων Βιωσιμότητας**

Η εφαρμογή των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) δεν αναφέρεται μόνο σε κυβερνητικές πρακτικές, διεθνείς ενέργειες ή σε πρωτοβουλίες των συμβατικών επιχειρήσεων, αλλά διαδραματίζει και σημαντικό κίνητρο και για τους φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Οι οργανισμοί ΚΑΟ όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, έχοντας ως βασικό τους στόχο τη δημιουργία ισχυρού κοινωνικού αντικτύπου, τείνουν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης σε σχέση με τις συμβατικές επιχειρήσεις των οποίων πρωτεύον στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η στρατηγική διακυβέρνηση φαίνεται να αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των εγχειρημάτων ΚΑΟ μια και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν τις αποφάσεις τους και υιοθετούν κατάλληλες πρακτικές και



πολιτικές, εναρμονισμένες με την επίτευξη κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων, προκειμένου να υλοποιήσουν τις δραστηριότητές τους.

Η στρατηγική διακυβέρνηση η οποία βασίζεται στη συνεταιριστική κουλτούρα, τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες που αναλύσαμε ανωτέρω, δύναται να αποτελέσει τη γέφυρα που ενώνει και εξισορροπεί τους τρεις πυλώνες της βιωσιμότητας μεταξύ τους, στους κόλπους των κοινωνικών επιχειρημάτων καθώς και να ενσωματώσει τους ΣΒΑ στις λειτουργίες τους. Όλοι οι οργανισμοί κοινωνικοί και μη χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών λήψης αποφάσεων, τόσο τυπικών όσο και άτυπων, ρητών και σιωπηρών. Ο όρος «στρατηγική» σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται στις διαδικασίες που εμπλέκονται στην επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων και στους κανόνες που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών ενημερώνουν την τελική απόφαση. Οι στρατηγικές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε γενικές γραμμές με βάση το βαθμό ανάλυσης, τους πόρους και τις πληροφορίες που απαιτούνται (Beach and Mitchell, 1978, σελ. 439-443).

Λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρητικές βάσεις και τις πρακτικές στρατηγικές λήψης αποφάσεων που έχουμε αναλύσει μέχρι σε αυτό το σημείο στην παρούσα εργασία, μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό ότι οι οργανισμοί ΚΑΟ εν γένει έχουν δυνατότητα να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ώστε να ευθυγραμμίζονται με την επίτευξη βιωσιμότητας σε όλα τα επίπεδα. Η υιοθέτηση στρατηγικών οι οποίες ισορροπούν την κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική διάσταση της βιωσιμότητας σφραγίζει την προσπάθεια των οργανισμών ΚΑΟ να δρουν ως προς την επίτευξη των στόχων της Ατζέντας 2030. Στη συνέχεια αναφέρονται κάποια παραδείγματα σύνδεσης στρατηγικών ΚΑΟ και στόχων βιωσιμότητας.

- **ΣΒΑ 10: Μείωση των ανισοτήτων.** Οι επιχειρήσεις κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας (ΚΑΟ), υποστηριζόμενες από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η έμφαση στη δημοκρατική συμμετοχή, η οποία προωθεί τη βιώσιμη ανάπτυξη, συμβάλλοντας στην κοινωνική δικαιοσύνη και την ισότητα (Κατηχωρίτης, 2016).
- **ΣΒΑ 8: Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη.** Από οικονομική άποψη, οι οργανισμοί ΚΑΟ επιδεικνύουν ανθεκτικότητα κατά τη διάρκεια κρίσεων λόγω της προσαρμόσιμης δομής και κεφαλαιακής διάρθρωσής τους. Οι νόμοι που τους διέπουν υποστηρίζουν τη δημιουργία θέσεων εργασίας για κοινωνικά περιθωριοποιημένα



άτομα, ενισχύοντας την οικονομική βιωσιμότητα στις περιοχές όπου δραστηριοποιούνται (Ζιώμας et al., 2009)..

- **ΣΒΑ 11: Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες.** Ιστορικά, οι ανθρώπινοι πόροι κατευθύνονταν κυρίως σε συμβατικές μεμονωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είχαν κοινωνική εστίαση ή αλληλεγγύη. Αυτή η προσέγγιση συνέβαλε στη μείωση του πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές, καθώς οι νεότερες γενιές μετανάστευσαν στα αστικά κέντρα αναζητώντας σταθερή απασχόληση. Οι επιχειρήσεις της ΚΑΟ εμφανίστηκαν για να αντιμετωπίσουν αυτήν την πρόκληση, προσφέροντας ένα μοντέλο που διασφαλίζει την περιφερειακή βιωσιμότητα μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας και της παροχής αγαθών και υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις εξελισσόμενες ανάγκες των τοπικών κοινωνιών (Hagen, 2012).
- **ΣΒΑ 12: Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή.** Μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών, οι επιχειρήσεις ΚΑΟ προωθούν τη βιωσιμότητα στην οικονομία και το περιβάλλον. Δραστηριότητες όπως η παραγωγή και επεξεργασία τοπικών προϊόντων, η υποστήριξη του θεματικού τουρισμού και η ενίσχυση του αλληλέγγυου εμπορίου συνεισφέρουν σε υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή (Κατηχωρίτης, 2016).
- **ΣΒΑ 4: Ποιοτική εκπαίδευση, ΣΒΑ 11: Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες.** Η πολιτιστική βιωσιμότητα αποτελεί άλλη μια κρίσιμη πτυχή των δραστηριοτήτων τους. Οι επιχειρήσεις ΚΑΟ προάγουν τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και την αναβίωση παραδοσιακών πρακτικών, υποστηρίζοντας βιώσιμες τοπικές και εθνικές κοινωνίες. Για παράδειγμα, διοργανώνουν εκθέσεις τέχνης, προωθούν τον οικοτουρισμό και ενθαρρύνουν δράσεις ευαισθητοποίησης σχετικά με τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Κατηχωρίτης, 2016).
- **ΣΒΑ 15: Ζωή στη στεριά, ΣΒΑ 13: Δράση για το κλίμα.** Οι προσπάθειες τόνωσης των περιφερειακών οικονομιών μέσω της προβολής τοπικών προϊόντων, όπως τρόφιμα και τέχνη, συμβάλλουν στην ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης. Ειδικά στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις ΚΑΟ αξιοποιούν τους πλούσιους φυσικούς πόρους της χώρας, προσελκύοντας επισκέπτες και ενισχύοντας τη βιωσιμότητα των τοπικών κοινοτήτων.
- **ΣΒΑ 16: Ειρήνη, Δικαιοσύνη και Ισχυροί Θεσμοί, ΣΒΑ 17: Συνεργασίες για την Επίτευξη των στόχων.** Επιπλέον, οι συνεταιρισμοί, μέσω παγκόσμιων οργανισμών όπως η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA), μπορούν να επηρεάσουν το παγκόσμιο γεωπολιτικό τοπίο σε τομείς όπου οι κυβερνήσεις δυσκολεύονται να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή να εκπληρώσουν τις δεσμεύσεις τους. Κεντρική θέση σε

αυτή τη στρατηγική κατέχει η συστηματική συλλογή και διάδοση δεδομένων για τους συνεταιρισμούς, ώστε να αναδεικνύεται η συμβολή τους στη βιωσιμότητα.

- **ΣΒΑ 12: Υπεύθυνη Κατανάλωση και Παραγωγή, ΣΒΑ 16: Ειρήνη, Δικαιοσύνη και Ισχυροί Θεσμοί).** Η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει καινοτομίες στην υποβολή εκθέσεων και τη μέτρηση. Ο συνεταιριστικός τομέας μπορεί να πρωτοστατήσει στην υιοθέτηση πλαισίων που καταγράφουν μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις, όπως η «τριπλή λογιστική της κατώτατης γραμμής» (TBL) που αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η «προσέγγιση της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων», η «κοινωνική απόδοση της επένδυσης» (SROI), η αναφορά κοινωνικών επιπτώσεων ή οι μετρήσεις ευημερίας (Mulgan, 2010).
- **ΣΒΑ 13: Δράση για το κλίμα, ΣΒΑ 15: Ζωή στη στεριά.** Ορισμένα από αυτά τα πλαίσια, όπως το SROI, μετατρέπουν τις μη χρηματοοικονομικές δραστηριότητες σε χρηματικές αξίες, παρόμοια με τις κυβερνητικές προσπάθειες για την ποσοτικοποίηση του κόστους της περιβαλλοντικής υποβάθμισης. Άλλα, όπως το TBL, παρέχουν συγκριτική ανάλυση διαφορετικών προσεγγίσεων αποτίμησης. Προωθώντας αυτές τις μεθόδους, οι συνεταιρισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη διαφάνεια και να αποδείξουν τον κρίσιμο ρόλο τους στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης.
- **ΣΒΑ 8: Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη, ΣΒΑ 17: Συνεργασίες για την Επίτευξη των Στόχων** Πολλές από τις σύγχρονες λογιστικές μεθόδους, που αναπτύχθηκαν αρχικά για κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, στοχεύουν στη διεύρυνση των παραδοσιακών ισολογισμών με την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών διαστάσεων παράλληλα με τις οικονομικές μετρήσεις. Ενώ τα εργαλεία αυτά εξυπηρετούν κυρίως τα συμφέροντα των επιχειρήσεων που ανήκουν σε επενδυτές, οι συνεταιρισμοί μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά από την υιοθέτηση και προσαρμογή τέτοιων προσεγγίσεων. Παρέχουν στους συνεταιρισμούς ένα μέσο για την ανάδειξη των θετικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεών τους. Αν και έχουν αναληφθεί ορισμένες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη ειδικών λογιστικών εργαλείων προσαρμοσμένων στους συνεταιρισμούς, απαιτείται περαιτέρω βελτίωση για την πλήρη αποτύπωση των πολύπλευρων οφελών που παρέχουν (Saisset et al., 2011).

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώνεται η τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθιερώνοντας το θεωρητικό πλαίσιο που στηρίζει την παρούσα έρευνα. Ενώ οι υπάρχουσες μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία των δομών διακυβέρνησης σε συνεταιριστικές επιχειρήσεις και τη

συμβολή τους στην κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη να διερευνηθεί πώς αυτές οι αρχές εφαρμόζονται πρακτικά σε πραγματικές συνθήκες. Για να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα, αυτή η έρευνα χρησιμοποιεί μια ποιοτική προσέγγιση μέσω συνεντεύξεων με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη.

## Ερευνητικό Μέρος

### Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

#### 5.1 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει, αν και σε ποιον βαθμό οι θεωρητικές αρχές, τα χαρακτηριστικά και οι στρατηγικές διακυβέρνησης που διέπουν το πεδίο της ΚΑΟ, όπως παρουσιάστηκαν στη θεωρητική μας ανασκόπηση, εφαρμόζονται στην πράξη και συγκεκριμένα στην ΚοινΣΕπ ένταξης Μύρτιλλο Καφέ, σε σχέση πάντα με τους τρεις πυλώνες βιωσιμότητας, που ομοίως περιγράψαμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Το Μύρτιλλο Καφέ, ως φορέας ΚΑΟ, καλείται να λειτουργήσει στη διασταύρωση κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών στόχων, και να ενσωματώσει παράλληλα συνεταιριστικές αξίες και βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να αξιολογήσει την ικανότητα του οργανισμού να εξισορροπεί αυτούς τους στόχους, προωθώντας παράλληλα τη συμμετοχικότητα και υποστηρίζοντας ευάλωτες ομάδες, όπως τα άτομα με αναπηρία, στο πλαίσιο της λειτουργίας του. Επίσης με τη συγκεκριμένη περίπτωση, επιδιώκεται η εξέταση της πρακτικής εφαρμογής αυτών των αρχών και στόχων, προκειμένου πιθανόν να εξαχθούν και κάποια συμπεράσματα ευρύτερης ισχύος για τους φορείς ΚΑΟ στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα διερευνώνται, αν και τι είδους μηχανισμούς στρατηγικής διακυβέρνησης χρησιμοποιεί η Μύρτιλλο Καφέ ως προς την επίτευξη βιωσιμότητας, επιδιώκοντας να ερευνηθεί παράλληλα κατά πόσον αυτές οι πολιτικές διακυβέρνησης βοηθούν σε ικανοποιητικό βαθμό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή αν εμφανίζουν πιθανές περιοχές δυσκολιών ή ασυνέπειας.

Μέσω της συλλογής ποιοτικών δεδομένων, η μελέτη επιχειρεί να συλλέξει και πληροφορίες σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός για την επίτευξη των στόχων του, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων εσωτερικής διαχείρισης, καθημερινής λειτουργίας, νομοθεσίας, χρηματοδότησης κ.α. Επίσης, μελετάται, ο βαθμός ικανότητας του Μύρτιλλο Καφέ να ανταποκρίνεται σε αυτές τις προκλήσεις μέσω καινοτόμων ιδεών και συνεργασιών, καθώς και μέσω της αρχής της ισότιμης απασχόλησης για όλους και της συμπερίληψης. Επιπρόσθετα, στόχος της έρευνας είναι να αξιολογήσει και τη θέση του Μύρτιλλο Καφέ ως έναν «εποικοδομητικό παράγοντα βιωσιμότητας» και να διερευνήσει αν αποτελεί ένα αξιόλογο παράδειγμα μοντέλου κοινωνικού συνεταιρισμού της χώρας μας και για άλλα

υπάρχοντα ή μελλοντικά εγχειρήματα τα οποία στοχεύουν σε κοινωνική περιβαλλοντική και οικονομική βιωσιμότητα, μέσα σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο περιβάλλον. Τέλος ο εντοπισμός τυχόν αδυναμιών στη διακυβέρνηση και στις πολιτικές του Μύρτιλλο Καφέ και οι σκέψεις-ιδέες προς βελτίωση που ενδέχεται να αναδειχθούν αποτελούν επίσης ένα σημαντικό πεδίο της έρευνας.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η έρευνα εστιάζει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Αν και κατά πόσο η δομή, οι διαδικασίες και οι πρακτικές διακυβέρνησης επηρεάζουν την ικανότητα του Μύρτιλλο Καφέ να επιτυγχάνει παράλληλα οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους.
2. Ποιες καλές πρακτικές διακυβέρνησης εφαρμόζει το Μύρτιλλο Καφέ ως προς τους τρεις πυλώνες βιωσιμότητας.
3. Ποιες προκλήσεις και εμπόδια αντιμετωπίζει το Μύρτιλλο Καφέ στην επίτευξη της βιώσιμης διακυβέρνησής του.

Διερευνώντας τις απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, η μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει στην κατανόηση των δυνατοτήτων και των περιορισμών που αντιμετωπίζει το Μύρτιλλο ως φορέας ΚΑΟ στην Ελλάδα, εστιάζοντας στις πραγματικές του ανάγκες και δυνατότητες.

## **5.2 Επιλογή Μεθόδου Έρευνας: Ποιοτική Έρευνα**

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε στην ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία είναι ιδανική για την εις βάθος κατανόηση σύνθετων κοινωνικών φαινομένων, εμπειριών και συμπεριφορών. Οι ποιοτικές μέθοδοι εστιάζουν όχι μόνο στα αποτελέσματα ενός φαινομένου αλλά και στις αιτίες που το προκαλούν, αναδεικνύοντας τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων (Bryman, 2017). Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να αποκαλύψει σχέσεις μεταξύ κοινωνικών υποκειμένων και ομάδων, να περιγράψει και να ερμηνεύσει κοινωνικές διαδικασίες και να διερευνήσει κοινωνικούς ρόλους και σχέσεις (Ιωσηφίδης, 2008).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης, η οποία συνδυάζει την ευελιξία με τη δομημένη καθοδήγηση. Η μέθοδος αυτή παρέχει έναν προκαθορισμένο οδηγό ερωτήσεων, ενώ παράλληλα δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να προσαρμόζει τη διατύπωση ή τη σειρά των ερωτήσεων ανάλογα με την πορεία της συζήτησης.

Επιτρέπει, επίσης, την εμβάθυνση στα θέματα που αναδεικνύονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ενώ ενισχύει τη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ συνεντευκτή και συμμετέχοντα (Ισαρη&Πουρκός, 2015).

Η ημιδομημένη συνέντευξη κρίνεται ιδιαίτερα αποτελεσματική για την παρούσα έρευνα, γιατί παρέχει τη δυνατότητα διευκρινίσεων και επεξηγήσεων από τον ερευνητή. Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες και τα χαρακτηριστικά του κάθε συμμετέχοντα, διασφαλίζοντας την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων (Babbie, 2018).

Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου εξυπηρετεί τον στόχο της έρευνας να κατανοηθούν οι αντιλήψεις, οι εμπειρίες και οι πεποιθήσεις των μελών της ΔΕ του Μύρτιλλο Καφέ. Η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται και συμβάλλει στην αξιολόγηση της εφαρμογής των θεωρητικών εννοιών στην πράξη, διασυνδέοντας έτσι τη θεωρία με τα εμπειρικά ευρήματα.

Η επιλογή μιας ποιοτικής προσέγγισης για τη μελέτη της διακυβέρνησης στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης του Μύρτιλλο Καφέ δικαιολογείται επίσης από την πολύπλοκη, δυναμική και εξαρτώμενη από το πλαίσιο φύση των διαδικασιών διακυβέρνησης στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Η ποιοτική μεθοδολογία είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την αποτύπωση αυτών των πολύπλευρων δυναμικών, παρέχοντας πλούσιες, σε βάθος γνώσεις που οι ποσοτικές μέθοδοι μπορεί να παραβλέπουν (Bryman, 2017).

Η ποιοτική έρευνα επιτρέπει μια διαφοροποιημένη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δομές και οι πρακτικές διακυβέρνησης εκδηλώνονται σε πραγματικές συνθήκες, αντανakλώντας τις βιωμένες εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τις συνεισφορές των άμεσα εμπλεκόμενων ατόμων. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, για παράδειγμα, βοηθούν τους συμμετέχοντες να επεξεργαστούν τις ευθύνες, τις δυσκολίες και τις στάσεις τους όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, την οργανωτική κουλτούρα, καθώς και τις ευκαιρίες για την εξισορρόπηση της συνεργασίας με τα μέσα των στόχων βιωσιμότητας.

### **5.3 Επιλογή Μελέτης Περίπτωσης: Μύρτιλλο Καφέ**

Η επιλογή του Μύρτιλλο Καφέ ως αντικείμενο της παρούσας μελέτης δεν ήταν τυχαία, αλλά προέκυψε μετά από μία λεπτομερή ανάλυση της λειτουργίας και της κοινωνικής αποστολής του. Συγκεκριμένα, η επιλογή εμπνεύστηκε από τη μελέτη του καταστατικού του, των ετήσιων απολογιστικών και προγραμματιστικών εκθέσεων δραστηριοτήτων του, καθώς και από την

παρακολούθηση της ιστοσελίδας του και των τρεχουσών δράσεων του. Αυτές οι πηγές ανέδειξαν την πρωτοτυπία και τη μοναδικότητα του ως μια κοινωνική επιχείρηση εντός Αττικής, που προσπαθεί να συνδυάσει επιχειρηματική δραστηριότητα με ισχυρό κοινωνικό αντίκτυπο.

Σύμφωνα με πληροφορίες που αντλήθηκαν από την απολογιστική έκθεση της επιχείρησης (2024) το Μύρτιλλο Καφέ διακρίνεται για την κοινωνική του στόχευση, η οποία περιλαμβάνει τρεις βασικούς άξονες: την εκπαίδευση, την εργοδότηση και την προώθηση στην αγορά εργασίας νέων ατόμων από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και κυρίως άτομα με σωματικές και νοητικές αναπηρίες. Από την ίδρυσή του, το εγχείρημα λειτουργεί χωρίς αρχικό κεφάλαιο, έχει λάβει μόνο δωρεές ειδών και εξοπλισμού, ενώ δεν έχει πάρει προς το παρόν καμία επιδότηση από το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας. Αν εξαιρέσουμε ότι έχει ενταχθεί σε ορισμένα προγράμματα της ΔΥΠΑ, η βιωσιμότητα του βασίζεται κυρίως στις αυτόνομες επιχειρηματικές δραστηριότητές του.

Επίσης ως ΚοινΣΕπ ειδικού σκοπού, το Μύρτιλλο Καφέ όχι μόνο δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης και εκπαίδευσης για άτομα με αναπηρία, αλλά προωθεί ενεργά την κοινωνική τους ένταξη και σε άλλους τομείς. Από τον Ιούνιο του 2021, το 'Μύρτιλλο' επεκτείνει τις δράσεις του με τη δημιουργία της Στέγης Υποστηριζόμενης Διαβίωσης (ΣΥΔ) 'Μύρτιλλο Home', ένα νέο εγχείρημα που στοχεύει στην ενίσχυση της ανεξαρτησίας των ατόμων με αναπηρία. Το Μύρτιλλο Home προσφέρει μια ολιστική προσέγγιση στην υποστήριξη των ΑμεΑ, καλύπτοντας όλες τις πτυχές της καθημερινής ζωής. Η δραστηριότητα αυτή χρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (<https://myrtillocafe.gr/>).

Επιπλέον, η συνεισφορά του Μύρτιλλο αναγνωρίζεται και μέσα από τις πολυάριθμες διακρίσεις του. Μεταξύ άλλων, το 2014 έλαβε το βραβείο «Κοινωνική Επιχείρηση της Χρονιάς» από το Ίδρυμα Μποδοσάκη και το Υπουργείο Ανάπτυξης, ενώ το 2018 τιμήθηκε από τον όμιλο Boustias. Το 2019 έλαβε βραβείο από την UNESCO Πειραιώς και Νήσων, ενώ το 2021 απέσπασε το πρώτο διαδικτυακό βραβείο από τους πελάτες του μέσω Facebook (<https://myrtillocafe.gr/>).

Η έδρα του Μύρτιλλο Καφέ, αποτελεί επίσης σημαντικό στοιχείο της λειτουργίας του. Όπως αναφέρεται και στο καταστατικό της επιχείρησης, το Μύρτιλλο στεγάζεται σε ένα ιστορικό κτίριο εντός του Πάρκου για το Παιδί και τον Πολιτισμό (πρώην ΚΑΠΑΨ), που παραχωρήθηκε από τον Δήμο Αθηναίων το 2015. Το 2023, η δωρεάν παραχώρηση της έδρας



ανανεώθηκε για πέντε επιπλέον χρόνια, διασφαλίζοντας κατά έναν μεγάλο βαθμό τη συνέχιση της δράσης του. Ο συνδυασμός της κοινωνικής αποστολής, της καινοτομίας και της βιωσιμότητας το καθιστά ιδανική περίπτωση για τη διερεύνηση της διακυβέρνησης και του ρόλου της στην επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης.

Για όλους αυτούς τους λόγους το Μύρτιλλο καφέ κρίθηκε ότι δύναται να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την εν λόγω έρευνα.

## **5.4 Δείγμα της Έρευνας- Τεχνικές Συλλογής και Επεξεργασίας Δεδομένων**

### **5.4.1. Δείγμα της έρευνας**

Η επιλογή του δείγματος για την παρούσα έρευνα αφορά τα μέλη της Διοικούσας Επιτροπής (ΔΕ) του Μύρτιλλο Καφέ. Η επιλογή αυτή θεωρήθηκε σκόπιμη και ικανή, λόγω του θεσμικού ρόλου στο εγχείρημα ο οποίος τους επιτρέπει να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες, εμπειρίες και γνώσεις για τη λειτουργία, τους στόχους και τις προκλήσεις που αφορούν τόσο την καθημερινή λειτουργία όσο και τη διακυβέρνηση δεδομένου ότι είναι και τα μέλη που πιθανότατα συμμετέχουν πιο ενεργά στις διαδικασίες και τις αποφάσεις του συνεταιρισμού.

Η ΔΕ αποτελείται από 5 τακτικά και 5 αναπληρωματικά μέλη, από τα οποία αυτά 10 μέλη ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν στη διαδικασία της συνέντευξης τα επτά, δηλαδή το 70% του συνολικού δείγματος. Παρά το γεγονός ότι τρία μέλη δεν ήταν διαθέσιμα λόγω περιορισμένου χρόνου ή άλλων υποχρεώσεων, το ποσοστό συμμετοχής θεωρείται ικανοποιητικό, καθώς θεωρείται ότι παρέχει επαρκή βάση για τη συλλογή δεδομένων και τη διαμόρφωση έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Από τα επτά μέλη που ανταποκρίθηκαν, τα τέσσερα είναι τακτικά μέλη της ΔΕ και δραστηριοποιούνται εθελοντικά, ενώ τα τρία είναι αναπληρωματικά. Από τα αναπληρωματικά μέλη, τα δύο είναι εργαζόμενοι ΑμεΑ του Μύρτιλλο, ενώ το τρίτο είναι εθελοντικό μέλος επίσης. Η σύνθεση αυτή αντικατοπτρίζει την ποικιλία ρόλων στη ΔΕ, καθώς περιλαμβάνει τόσο άτομα που συμβάλλουν εθελοντικά όσο και εργαζόμενους, προσφέροντας μια υβριδική εικόνα για τη λειτουργία και τη διακυβέρνηση της επιχείρησης, γεγονός που βοηθάει στην

επίτευξη μιας πλουραλιστικής διάστασης συλλογής δεδομένων, εμπειριών και απόψεων εντός της ΚοινΣΕπ.

Η επιλογή της ΔΕ ως δείγμα της έρευνας βασίστηκε επίσης στη θεώρηση ότι τα μέλη του κατέχουν σημαντική γνώση και εμπειρία σχετικά με τη στρατηγική και την καθημερινή λειτουργία του εγχειρήματος. Επιπλέον, η συμμετοχή εργαζομένων ΑμεΑ στη ΔΕ και συνεπώς στην ερευνητική διαδικασία αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό που διευκολύνει την κατανόηση των αναγκών αλλά και των εμπειριών των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων που εξυπηρετεί η ΚοινΣΕπ.

Τέλος, ο αριθμός των επτά συμμετεχόντων κρίνεται ικανοποιητικός για την επίτευξη των στόχων της παρούσας έρευνας. Η ποιοτική προσέγγιση της έρευνας δεν απαιτεί μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, καθώς το βάρος δίνεται στην εις βάθος ανάλυση των δεδομένων και όχι στη γενίκευση συμπερασμάτων. Επιπλέον, οι διάφοροι ρόλοι που καλύπτουν οι συμμετέχοντες ενισχύει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των ευρημάτων, καθώς επιτρέπει τη διαμόρφωση μιας πολυδιάστατης εικόνας για το εγχείρημα του Μύρτιλλο Καφέ.

#### **5.4.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Για την επιλογή και συλλογή του πληθυσμού της έρευνας, ακολουθήθηκε μια στοχευμένη διαδικασία. Αρχικά, η ερευνήτρια, κατά τη διάρκεια του τελευταίου εξαμήνου πριν από τη συγγραφή της εργασίας πραγματοποίησε αρκετές επισκέψεις στον χώρο του Μύρτιλλο, και γνώρισε άτομα που εμπλέκονται ενεργά στο εγχείρημα. Με αυτόν τον τρόπο γνωστοποίησε αρχικά το αντικείμενο της έρευνας της καθώς και τη μεθοδολογική της προσέγγιση.

Κάποιοι έδειξαν ενδιαφέρον και προθυμοποιήθηκαν να τη βοηθήσουν στη διεξαγωγή της έρευνας όταν θα την πραγματοποιούσε, ενθαρρύνοντας την ερευνήτρια στην προσπάθειά της. Ένα βασικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) προσέφερε πολύτιμο υποστηρικτικό υλικό, όπως το καταστατικό του συνεταιρισμού και απολογιστικές εκθέσεις, προκειμένου η ερευνήτρια να κατανοήσει καλύτερα τη λειτουργία και τη φιλοσοφία του συνεταιρισμού.

Κατά τη διάρκεια εκδήλωσης που πραγματοποιήθηκε για τα 11 χρόνια λειτουργίας του Μύρτιλλο, η ερευνήτρια είχε την ευκαιρία να έρθει σε επαφή με τα μέλη του ΔΣ. Από τα δέκα μέλη, τα επτά ανταποκρίθηκαν θετικά στο αίτημα συμμετοχής στην έρευνα και της έδωσαν τα email τους για περαιτέρω πληροφορίες. Ακολούθως, εστάλησαν ηλεκτρονικά μηνύματα με

λεπτομέρειες για τη διαδικασία των συνεντεύξεων, στα οποία και οι επτά συμμετέχοντες ανταποκρίθηκαν θετικά, παρέχοντας τα στοιχεία επικοινωνίας τους. Τέλος, η ερευνήτρια επικοινωνήσε τηλεφωνικά με κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά, ώστε να προγραμματιστούν οι ατομικές συνεντεύξεις.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε περιβάλλον που εξασφαλίζει την άνεση και την εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν να παραστούν στη συνέντευξη αυτοπροσώπως στο Μύρτιλλο Καφέ ή διαδικτυακά μέσω Zoom, ανάλογα με την προτίμηση και την ευκολία τους. Κάθε συνέντευξη είχε διάρκεια περίπου 40 λεπτά, κατά τη διάρκεια των οποίων οι συμμετέχοντες απαντούσαν σε ερωτήσεις που καλύπτουν θέματα όπως ο ρόλος τους εντός του συνεταιρισμού, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και οι αντιλήψεις για τον αντίκτυπο του συνεταιρισμού στους στόχους βιωσιμότητας.

Με τη χρήση των ημιδομημένων συνεντεύξεων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη και, τηρώντας τα μέτρα δεοντολογίας, η παρούσα έρευνα συγκέντρωσε λεπτομερή και ουσιαστικά δεδομένα για την αποτύπωση των πρακτικών στρατηγικής διακυβέρνησης του Μύρτιλλο Καφέ και των σχέσεων του με τη βιωσιμότητα.

Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων (βλ. Παράρτημα 2), ώστε να διασφαλίζεται η ακρίβεια στη συλλογή και μεταγραφή των δεδομένων. Οι απομαγνητοφωνήσεις αποθηκεύτηκαν με ασφάλεια και κωδικοποιήθηκαν για την προστασία της ταυτότητας των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια τα καταγεγραμμένα, μεταγραμμένα και κωδικοποιημένα δεδομένα επιδόθηκαν σε μια λεπτομερή επεξεργασία με σκοπό τον εντοπισμό θεμάτων, μοτίβων και γνώσεων σχετικών με τους στόχους της έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο αναδύθηκαν οι σημαντικότεροι θεματικοί άξονες, δηλαδή τα πιο ικανά δεδομένα, τα οποία δύναται να βοηθήσουν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης. Συγχρόνως έγινε επιλογή των πιο καίριων αποσπασμάτων των συνεντεύξεων καθώς και αυτούσια ενσωμάτωση τους στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, με στόχο την κατανόηση και την ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων.

### 5.4.3 Διαδικασία συνέντευξης

Όπως ήδη έχει αναφερθεί ανωτέρω, η κύρια τεχνική συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η τεχνική της ημιδομημένης συνέντευξης λόγω της ευελιξίας της και της ικανότητάς της να παρέχει λεπτομερείς, ειδικές για το πλαίσιο πληροφορίες. Παρέχει τη δυνατότητα να συζητηθούν λεπτομερώς τα θέματα που μελετώνται και να τεθούν πρόσθετα ερωτήματα που μπορεί να ενδιαφέρουν την παρούσα μελέτη.

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων (βλ. Παράρτημα 1) σχεδιάστηκαν σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που επιλέχθηκε ως θεωρητική βάση της παρούσας έρευνας αναφορικά με τη διακυβέρνηση και τη βιωσιμότητα των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων και το πλαίσιο, τις αρχές και τις αξίες της ΚΑΟ, αλλά και μετά από την εμπειρία που απέκτησε η ερευνήτρια μέσα από συχνές επισκέψεις και αλληλεπίδραση με τους εμπλεκόμενους του συγκεκριμένου εγχειρήματος.

Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων στόχευε στην εξέταση βασικών θεματικών, όπως ενδεικτικά αποτελούν η οργανωτική δομή πχ. *«Πώς διαμορφώνονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες;; Πως μοιράζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες στα μέλη της ΔΕ;»*, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων πχ. *«Υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα, όργανα ή ομάδες που λαμβάνουν τις αποφάσεις;; Ακολουθείτε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων;»*, οι καλές πρακτικές πχ. *«Μπορείτε να αναφέρετε ενδεικτικά κάποιες καινοτομίες- πρωτοβουλίες- δράσεις που έχετε υιοθετήσει για την κοινωνική- εργασιακή ένταξη και στήριξη των ευπαθών ομάδων;»* και οι προκλήσεις πχ. *«Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο εσωτερικής διαχείρισης και καθημερινής λειτουργίας;»* οι οποίες θεματικές κρίθηκε ότι μπορούν να βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τα ερευνητικά ζητούμενα.

Συμπεριλήφθηκαν επίσης κάποιες εισαγωγικές ερωτήσεις προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες για το προφίλ των ερωτηθέντων, τον ρόλο τους στο εγχείρημα, τα κίνητρά τους, τους αρχικούς στόχους του εγχειρήματος όπως για παράδειγμα: *«Για ποιους λόγους ενασχοληθήκατε με το Μύρτιλλο;; Υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι λόγοι που σας ώθησαν να συμμετέχετε στον συγκεκριμένο φορέα;»* ή *«Εφόσον γνωρίζετε μπορείτε να αναφέρετε τους στόχους του εγχειρήματος όταν ιδρύθηκε;»*.

Τέλος κρίθηκε ενδιαφέρον για την έρευνα να χρησιμοποιηθούν κάποιες γενικές ερωτήσεις αναφορικά με τις συνεργασίες του Μύρτιλλο ως προς την επίτευξη των στόχων του, πλεονεκτήματα συγκριτικά με άλλα εγχειρήματα και το όραμα των συμμετεχόντων σχετικά με

την εξέλιξη της επιχείρησης όπως πχ. *«Περιγράψτε με λίγα λόγια το όραμα σας για το Μύρτιλλο για το μέλλον σε σχέση με τους τρεις πυλώνες βιωσιμότητας».*

## 5.6 Ηθική της έρευνας

Για να διασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία των συμμετεχόντων, όλες οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σύμφωνα με τα πρότυπα δεοντολογίας της έρευνας. Πριν από τη συμμετοχή τους, τα άτομα έλαβαν έντυπο συγκατάθεσης (βλ. Παράρτημα 2) στο οποίο περιγράφονται ο σκοπός της έρευνας, τα δικαιώματά τους ως συμμετεχόντων και τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση των δεδομένων τους. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και ότι μπορούν να αποσυρθούν από τη μελέτη ανά πάσα στιγμή χωρίς συνέπειες.

## Κεφάλαιο 6: Δομή, διαδικασίες, πρακτικές διακυβέρνησης και προκλήσεις στο Μύρτιλλο Καφέ

### 6.1 Οργανωτική Δομή και Βιωσιμότητα

Η βιωσιμότητα του Μύρτιλλο Καφέ είναι ένας διαρκής αγώνας, βαθιά συνυφασμένος με τη μοναδική οργανωτική του δομή και την κοινωνική του αποστολή. Ως κοινωνική επιχείρηση που απασχολεί κυρίως άτομα από ευάλωτες ομάδες, η Μύρτιλλο αντιμετωπίζει σημαντικές οικονομικές και λειτουργικές προκλήσεις, ιδίως όσον αφορά την εξισορρόπηση της οικονομικής βιωσιμότητας με την κοινωνική ένταξη. Οι ερωτηθέντες E1 έως E7 υπογραμμίζουν ομόφωνα τις δυσκολίες που σχετίζονται με τη διατήρηση μιας επιχείρησης που δίνει προτεραιότητα στο κοινωνικό καλό ενώ λειτουργεί εντός των περιορισμών της συμβατικής επιχειρηματικότητας.

Μία από τις μεγαλύτερες οικονομικές δυσκολίες πηγάζει από τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων και το υψηλό μισθολογικό κόστος όπως ανέφερε και ο ερωτώμενος E1. *«Σε αντίθεση με ένα συμβατικό καφέ, το Μύρτιλλο απαιτεί τριπλάσιο αριθμό προσωπικού για να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις καθημερινές λειτουργίες, δεδομένης της πρόσθετης εκπαίδευσης και υποστήριξης που απαιτείται για τους υπαλλήλους του με αναπηρία».* Ως αποτέλεσμα, το μισθολογικό κόστος είναι σημαντικά υψηλότερο, δημιουργώντας μια οικονομική πίεση που είναι δύσκολο να αντισταθμιστεί μόνο με έσοδα. Επιπλέον, η τοποθεσία του καταστήματος δεν βρίσκεται σε εμπορικό δρόμο, που σημαίνει ότι δεν επωφελείται από την αυθόρμητη κίνηση με τα πόδια, και όπως εξηγεί ο E7 *«το καφέ βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε ομαδικές εκδηλώσεις για έσοδα».* Ωστόσο, αυτή η εξάρτηση συνοδεύεται από το δικό της σύνολο προκλήσεων, καθώς οι μεγάλες εκδηλώσεις μπορεί να είναι εξουθενωτικές για τους εργαζόμενους, οδηγώντας σε περιορισμούς στον αριθμό των εκδηλώσεων που μπορούν να φιλοξενηθούν.

Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι η καθυστερημένη χρηματοδότηση μισθοδοσίας από τη ΔΥΠΙΑ (Ελληνική Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης). Όπως σημειώνει ο E1, παρά το γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι βρίσκονται σε επιδοτούμενα προγράμματα, *«η εκταμίευση αυτών των κεφαλαίων είναι αργή, αναγκάζοντας την επιχείρηση να καλύπτει τους μισθούς για κάποιους μήνες πριν φτάσει η αποζημίωση. Αυτό συχνά οδηγεί σε καθυστερήσεις από 10 έως 15 ημέρες στην πληρωμή των μισθών»*, μια δύσκολη πραγματικότητα για τους εργαζόμενους αλλά αναπόφευκτη αναγκαιότητα για την επιχείρηση. Ο E2 τονίζει ότι η οικονομική πτυχή είναι η

μοναδική μεγαλύτερη πρόκληση, καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις λαμβάνουν ελάχιστη έως καθόλου άμεση χρηματοδότηση από το κράτος. Αυτή η έλλειψη οικονομικής υποστήριξης καθιστά ολοένα και πιο δύσκολη τη διατήρηση της σταθερότητας, πόσο μάλλον την επέκταση ή τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Πέρα από τους οικονομικούς περιορισμούς, η μεγαλύτερη πρόκληση είναι οι άνθρωποι—η εύρεση των κατάλληλων ατόμων που δεν είναι μόνο ικανά στους ρόλους τους αλλά και ευθυγραμμισμένα με τις αξίες και την αποστολή του Μύρτιλλο όπως πολύ συγκεκριμένα αναφέρει η Ε3: «Οι μεγαλύτερες προκλήσεις είναι τρεις σε ένα και ονομάζονται Άνθρωποι, Άνθρωποι, Άνθρωποι...». Η ανάγκη για μέλη που είναι και ειδικευμένοι και βαθιά αφοσιωμένοι στον σκοπό είναι μια θεμελιώδης ανησυχία. Όπως εξηγεί η Ε3, οι κατάλληλοι άνθρωποι—όχι μόνο καλοί άνθρωποι, αλλά εκείνοι που είναι και καλοί και κατάλληλοι—είναι το κλειδί για την υπέρβαση οικονομικών και οργανωτικών προκλήσεων. Σύμφωνα με την Ε3, «Μια καλή διοίκηση μπορεί να αναστήσει ακόμη και έναν νεκρό οργανισμό», υπογραμμίζοντας την πεποίθηση ότι η ισχυρή ηγεσία και το αφοσιωμένο προσωπικό μπορούν να κάνουν τη διαφορά στη διατήρηση του Μύρτιλλο.

Οι κρατικές και κοινωνικές προκλήσεις που περιβάλλουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις παίζουν επίσης ρόλο στους αγώνες του Μύρτιλλο. Οι Ε3 και Ε5 υπογραμμίζουν το ευρύτερο ζήτημα της νοοτροπίας και των συστημικών αναποτελεσματικών, υποστηρίζοντας ότι η βιωσιμότητα δεν αφορά μόνο την οικονομική επιβίωση αλλά και τη μετατόπιση των προοπτικών για την κοινωνική ένταξη και την οικονομική συμμετοχή. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο Ε3: «Στην Ελλάδα, όσο το κράτος διαφθείρει τον πολίτη, ο πολίτης διαφθείρει το κράτος». Αυτή η αντίληψη αντανακλά τα βαθιά ριζωμένα διαρθρωτικά ζητήματα που δυσκολεύουν τις επιχειρήσεις όπως η Μύρτιλλο, να ευδοκιμήσουν χωρίς συνεχή εμπόδια.

Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) χρησιμεύει ως το στρατηγικό όργανο λήψης αποφάσεων του Μύρτιλλο. Επιβλέπει την οικονομική υγεία, τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την ευθυγράμμιση με την αποστολή του οργανισμού. Δεδομένης της πολύπλοκης φύσης των δραστηριοτήτων του Μύρτιλλο, οι οποίες συνδυάζουν επιχειρηματικές λειτουργίες με την κοινωνική ένταξη, το ΔΣ έχει αναλάβει να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός παραμένει βιώσιμος, παραμένοντας παράλληλα πιστός στις κοινωνικές του δεσμεύσεις. Ωστόσο, ο ρόλος του δεν είναι χωρίς δυσκολίες.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το Διοικητικό Συμβούλιο είναι η οικονομική διαχείριση, καθώς το Μύρτιλλο αγωνίζεται με υψηλά λειτουργικά έξοδα και



έλλειψη εξωτερικής χρηματοδότησης. Όπως τονίζει ο Ε2, «το οικονομικό μέρος είναι η σημαντικότερη δυσκολία, διότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν χρηματοδοτούνται». Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την αναζήτηση συνεργασιών, χορηγιών και στρατηγικών αποφάσεων που επιτρέπουν στο Μύρτιλλο να συνεχίσει να λειτουργεί. Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες αυτές, η έλλειψη ευνοϊκής νομοθεσίας για τις κοινωνικές επιχειρήσεις καθιστά την οικονομική βιωσιμότητα μια διαρκή πρόκληση. Όπως αναφέρει ο Ε7, "δεν υπάρχει ευνοϊκή νομοθεσία για επιχειρήσεις του είδους μας. Ο νόμος επικεντρώνεται σε γραφειοκρατικά ζητήματα, αλλά δεν αντιμετωπίζει τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε».

Πέρα από την οικονομική εποπτεία, το Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχει επίσης ενεργά στις εξωτερικές σχέσεις και τις εταιρικές σχέσεις. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εργάζονται για την εξασφάλιση συνεργασιών με άλλους οργανισμούς, κυβερνητικούς φορείς και ιδιώτες δωρητές. Για παράδειγμα, ο Ε2 αναφέρει ότι «σχεδιάζουμε να δημιουργήσουμε μια κοινοπραξία κοινωνικών επιχειρήσεων για την ενίσχυση των συνεργασιών», δείχνοντας μια προσπάθεια ένταξης του Μύρτιλλο σε ένα ευρύτερο δίκτυο υποστήριξης.

Ωστόσο, ένα συχνό ζήτημα εντός του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η άνιση κατανομή των αρμοδιοτήτων. Ενώ ορισμένα μέλη είναι ιδιαίτερα ενεργά στη διαχείριση των υποθέσεων του Μύρτιλλο, άλλα συμβάλλουν ελάχιστα. Όπως σημειώνει ο Ε7, «Τα 5 μέλη του ΔΣ και άλλα 3-4 είναι τα πιο εμπλεκόμενα, αλλά πολλοί δεν αφιερώνουν πλήρη χρόνο στο Μύρτιλλο». Αυτή η έλλειψη δέσμευσης από ορισμένα μέλη επιβαρύνει περισσότερο τα ενεργά, ιδιαίτερα την πρόεδρο, η οποία είναι συχνά υπεύθυνη για τις οικονομικές διαπραγματεύσεις, την προσέγγιση των χορηγών και τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η καθημερινή διαχείριση του Μύρτιλλο ανατίθεται στη διαχειριστική ομάδα, η οποία περιλαμβάνει τον γενικό διευθυντή και άλλα βασικά μέλη του προσωπικού που είναι υπεύθυνα για τον συντονισμό, τη στελέχωση και τις λειτουργίες. Ο ρόλος του διευθυντή είναι κρίσιμος αλλά και εξαιρετικά απαιτητικός, δεδομένης της πολυπλοκότητας της λειτουργίας ενός καφέ που απασχολεί εργαζόμενους με ειδικές ιδιαιτερότητες.

Η διαχείριση του Μύρτιλλο είναι μοναδική, διότι απαιτεί ισορροπία μεταξύ της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας και της κοινωνικής ένταξης. Όπως περιγράφει ο Ε7, "το Μύρτιλλο μπορεί να είναι μια μικρή επιχείρηση σε μέγεθος, αλλά έχει μια μεγάλη ποικιλία θεμάτων. Ο γενικός διευθυντής πρέπει να χειρίζεται τις δημόσιες σχέσεις, τον προγραμματισμό εκδηλώσεων, την οικονομική διαχείριση, τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές και την

επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων». Η πολύπλευρη φύση του ρόλου καθιστά δύσκολη τη διατήρηση των διευθυντών, καθώς ο φόρτος εργασίας είναι συντριπτικός. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με ειδικές ιδιαιτερότητες απαιτούν μια διαφορετική προσέγγιση διαχείρισης, καθώς χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να μάθουν τα καθήκοντα, επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση και συναισθηματική υποστήριξη. Αυτό δημιουργεί πρόσθετες προκλήσεις για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας με παράλληλη διατήρηση της συμμετοχικότητας.

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προέκυψε ότι η διακυβέρνηση και η οργανωτική δομή του Μύρτιλλο Καφέ είναι βαθιά ριζωμένη στις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, της διαφάνειας και της συλλογικής λήψης αποφάσεων. Η κύρια εστίαση αυτής της κοινωνικής επιχείρησης είναι η υποστήριξη ευκαιριών απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς και επαγγελματικής κατάρτισης για άτομα με αναπηρία, διατηρώντας παράλληλα την οικονομική σταθερότητα μέσω του οργανωτικού της σχεδιασμού. Η Γενική Συνέλευση, που σύμφωνα με τους E1, E2, E3, E5 και E7 «Η Ετήσια Γενική Συνέλευση διεξάγεται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο όπως απαιτείται από το καταστατικό, με έκτακτες ΓΣ να συγκαλούνται για κρίσιμες αποφάσεις», περιλαμβάνει ιδρυτικά μέλη και γονείς παιδιών με αναπηρία, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης και όπως είπε ο E7 «Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκλέγονται για τριετή θητεία από τη Γενική Συνέλευση, με επιλογές επανεκλογής». Η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συναίνεση, όπως ανέφερε ο E3: «Μειζόνες αποφάσεις, όπως οικονομικά ζητήματα ή διαρθρωτικές αλλαγές, κλιμακώνονται στη Γενική Συνέλευση για ψήφιση» διασφαλίζοντας ότι λαμβάνονται υπόψη όλες οι φωνές, ιδίως εκείνες της κοινότητας που επηρεάζονται περισσότερο από την αποστολή του οργανισμού.

Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό του μοντέλου διακυβέρνησης του Μύρτιλλο είναι η στήριξή του στα ιδρυτικά μέλη και τους μακροχρόνιους συνεισφέροντες, πολλοί από τους οποίους επενδύουν προσωπικά στον οργανισμό λόγω της σύνδεσής τους με άτομα με αναπηρία. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο E7 «Σχετικά με τη χρηματοδότηση έχουμε ένα καλό εδώ. Και το έχουμε χρησιμοποιήσει θα έλεγα αρκετές φορές. Ότι επειδή τα περισσότερα μέλη του ΔΣ είμαστε γονείς, όταν το Μύρτιλλο χρειάζεται χρήματα συνεισφέρουμε οι ίδιοι προκειμένου να πληρώσουμε κάποια επείγουσα υποχρέωση. Και μέχρι στιγμής έχουμε καταφέρει και τα επιστρέφουμε». Η ατομική δέσμευση αναπτύσσει την οργανωτική ιδιοκτησία και τη βιωσιμότητα παράλληλα με τη λογοδοσία, η οποία ενισχύει την πρακτική της ηθικής διακυβέρνησης. Η άτυπη προσέγγιση της διακυβέρνησης αντιμετωπίζει δυσκολίες για τη

διατήρηση της ευελιξίας των διαδικασιών όταν ο οργανισμός επεκτείνεται και αντιμετωπίζει μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες. Ορισμένες άτυπες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που ενισχύουν την οργανωτική ευελιξία ενδέχεται να παράγουν ανεπάρκεια στην οικονομική διαχείριση και τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η διαφάνεια παραμένει βασική αξία του λειτουργικού πλαισίου του Μύρτιλλο, με τις οικονομικές υποχρεώσεις και τις ανησυχίες για τη βιωσιμότητα να συζητούνται ανοιχτά μεταξύ των μελών. Συγκεκριμένα ο Ε7 αναφέρει «Οι προσπάθειες για την εφαρμογή αρχών συνεργασίας πρέπει να εξισορροπούνται με πρακτικές ανάγκες, όπως η οικονομική βιωσιμότητα». Ο οργανισμός αντιμετωπίζει οικονομικές προκλήσεις λόγω των καθυστερημένων διανομών κρατικών επιδοτήσεων και των υψηλών δαπανών για τους εργαζομένους που δημιουργούν πιέσεις στην οικονομική του σταθερότητα. Ο οργανισμός συνεχίζει να τηρεί τις αρχές διακυβέρνησής του, ωστόσο η επιτυχία της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας απαιτεί καλύτερες οικονομικές στρατηγικές και νέες συνεργασίες για τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, το Μύρτιλλο συνεχίζει να δίνει προτεραιότητα στη δημοκρατική διακυβέρνηση, διασφαλίζοντας ότι η αποστολή του παραμένει ευθυγραμμισμένη με τις θεμελιώδεις αξίες του. Ενισχύοντας τις δομημένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και βελτιστοποιώντας την κατανομή των πόρων, ο οργανισμός μπορεί να ενισχύσει τη βιωσιμότητά του, παραμένοντας παράλληλα πιστός στον κοινωνικό του σκοπό.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον πρώτο άξονα:

**Πίνακας 1: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Οργανωτική Δομή και Βιωσιμότητα»**

<b>Οργανωτική Δομή και Βιωσιμότητα</b>	Υψηλό μισθολογικό κόστος λόγω αυξημένων αναγκών προσωπικού.
	Εξάρτηση από εκδηλώσεις για έσοδα, αλλά με περιορισμούς.
	Καθυστερημένες επιδοτήσεις μισθοδοσίας από τη ΔΥΠΑ.
	Έλλειψη κρατικής χρηματοδότησης και ευνοϊκής νομοθεσίας.
	Δυσκολία εύρεσης κατάλληλων ατόμων με δεξιότητες και αφοσίωση στην αποστολή.
	Υψηλές αναφορές για εκπαίδευση και υποστήριξη εργαζομένων με αναπηρία
	Υπερφόρτωση ευθυνών σε βασικά διοικητικά στελέχη.
	Η διακυβέρνηση και η οργανωτική δομή διέπεται από τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, της διακυβέρνησης και της συλλογικής λήψης απόφασης

	Το ΔΣ χρησιμοποιείται ως το στρατηγικό όργανο λήψης αποφάσεων, επιβλέπει τη βιωσιμότητα και τις συνεργασίες, αλλά αντιμετωπίζει οικονομικές και οργανωτικές προκλήσεις.
	Ανιση κατανομής ευθυνών μεταξύ των μελών του ΔΣ.
	Ισχυρή προσωπική δέσμευση ιδρυτικών μελών και γονέων.
	Δημοκρατική διακυβέρνηση μέσω της Γενικής Συνέλευσης.
	Η ΓΣ λαμβάνει μείζονες αποφάσεις, όπως για οικονομικά ζητήματα ή διαρθρωτικές αλλαγές. Αναγκαία η βελτίωση στρατηγικού σχεδιασμού για βιωσιμότητα.

## 6.2 Συμπεριληπτική Απασχόληση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο Μύρτιλλο Καφέ, η διπλή αποστολή της οικονομικής βιωσιμότητας και της κοινωνικής ένταξης δημιουργεί μοναδικές προκλήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο οργανισμός λειτουργεί τόσο ως ένα απλό καφέ όσο και ως εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις για ευάλωτους πληθυσμούς, όπου το προσωπικό πρέπει να διατηρεί την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα, παραμένοντας ταυτόχρονα κοινωνικά υπεύθυνο. Οι ερωτηθέντες υπογραμμίζουν τις δυσκολίες στη διατήρηση του τυπικού προσωπικού (αυτό το οποίο δεν ανήκει στις ευάλωτες ομάδες), τη συνέχεια της κατάρτισης και την εξειδικευμένη υποστήριξη που απαιτείται για τους υπαλλήλους με αναπηρίες, τα οποία είναι όλα κεντρικά για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Μία από τις κύριες προκλήσεις έγκειται στον ρόλο του επίσημου (τυπικού) προσωπικού, το οποίο πρέπει να εξισορροπήσει τα επαγγελματικά του καθήκοντα με την υπομονή και την προσαρμοστικότητα που απαιτείται για να εργαστεί με εργαζόμενους από ευάλωτες ομάδες. Όπως εξηγεί ο Ε1, «Το τυπικό προσωπικό δυσκολεύεται να εξισορροπήσει τη δουλειά του με την υπομονή που απαιτείται για την εργασία με τα παιδιά». Οι διπλές ευθύνες προκαλούν άγχος και αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση, επειδή οι εργαζόμενοι πρέπει να διατηρούν την αποτελεσματικότητα των δικών τους καθηκόντων παράλληλα με τη βοήθεια των συναδέλφων που χρειάζονται πρόσθετη υποστήριξη μέσω της επανάληψης και της καθοδήγησης κατά τη διάρκεια της προσαρμογής. Το Μύρτιλλο καθιερώνει προγραμματισμένες συναντήσεις ψυχολογικής υποστήριξης με ψυχολόγους για τους υπαλλήλους του ως μία από τις στρατηγικές αντιμετώπισης. Ο Ε4 αναδεικνύει τη θετική επίδραση του μόνιμου ψυχολόγου, σημειώνοντας ότι «ο ψυχολόγος έχει βοηθήσει σημαντικά στην επίλυση διαπροσωπικών ζητημάτων». Αυτές οι

μηνιαίες συναντήσεις επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συζητούν προκλήσεις στο χώρο εργασίας, να βελτιώνουν την επικοινωνία και να επιλύουν προληπτικά τις συγκρούσεις, διασφαλίζοντας ένα πιο συνεκτικό εργασιακό περιβάλλον.

Μια άλλη βασική πτυχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο Μύρτιλλο είναι η συνεχής έμφαση στην υπευθυνότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων. Όπως αναφέρει ο Ε1, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να *«βλέπουν την επιχείρηση ως δική τους ευθύνη και να τονίζουν τον ρόλο τους στη βιωσιμότητά της»*. Η μέθοδος εγκαθιδρύει την ιδιοκτησία του προσωπικού καταδεικνύοντας τον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζει κάθε εργαζόμενος για την επίτευξη της επιχειρηματικής επιτυχίας. Ωστόσο, η ενστάλαξη αυτής της νοοτροπίας απαιτεί συνεχή προσπάθεια, καθώς πολλοί εργαζόμενοι χρειάζονται συνεχή επανάληψη και ενθάρρυνση για να εσωτερικεύσουν πλήρως τις ευθύνες τους. Ο Ε1 εξηγεί περαιτέρω ότι *«τα παιδιά χρειάζονται συνεχή επανάληψη και καταβάλλουμε μεγάλες προσπάθειες για να τονώσουμε το αίσθημα ευθύνης τους»*. Αυτό υπογραμμίζει τις προκλήσεις της εκπαίδευσης και της ενίσχυσης, οι οποίες είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά και να αναπτύξουν εμπιστοσύνη στους ρόλους τους.

Η εναλλαγή αλλά και η απουσία του μάνατζερ παραμένει ένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα στο Μύρτιλλο, επηρεάζοντας σημαντικά τη συνέχεια της εκπαίδευσης και τη λειτουργική σταθερότητα. Ο Ε5 υπογραμμίζει τη διαταραχή που προκαλείται από συχνές αλλαγές του τυπικού προσωπικού, δηλώνοντας ότι *«η εναλλαγή προσωπικού διαταράσσει τη συνέχεια της εκπαίδευσης, ειδικά όταν το νέο προσωπικό δεν έχει εμπειρία στο χειρισμό ευάλωτων ομάδων»*. Αυτό όχι μόνο επιβαρύνει το υπόλοιπο προσωπικό, αλλά δημιουργεί επίσης ασυνέπειες στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Κάθε φορά που ένας νέος τυπικός υπάλληλος εντάσσεται στον οργανισμό πρέπει να υποβάλλεται σε εκπαίδευση μαζί με την προσαρμογή, εφόσον το ήδη υπάρχον προσωπικό δεν έχει εμπειρία στην εργασία με ευάλωτους πληθυσμούς, δημιουργώντας έτσι καθυστερήσεις στη συνολική ανάπτυξη και επηρεάζοντας το ηθικό της ομάδας.

Επιπλέον, η εύρεση των κατάλληλων υπαλλήλων είναι μια διαρκής πρόκληση. Ο Ε1 τονίζει ότι είναι *«πρόκληση να βρεις ανθρώπους που να είναι εξειδικευμένοι στη διαχείριση καταστημάτων και επίσης πρόθυμοι να εργαστούν σε αυτήν την κοινωνική επιχείρηση»*. Πολλοί δυνητικοί εργαζόμενοι προτιμούν θέσεις εργασίας σε συμβατικές επιχειρήσεις, όπου το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να είναι πιο δομημένο, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη είναι πιο σαφείς και οι μισθοί μπορεί να είναι πιο ανταγωνιστικοί. Αυτό περιορίζει τη δεξαμενή των διαθέσιμων υποψηφίων, καθιστώντας τη στρατολόγηση έναν διαρκή αγώνα.

Παρά αυτές τις προκλήσεις, το Μύρτιλλο συνεχίζει να δίνει προτεραιότητα σε μια κουλτούρα υποστήριξης, ένταξης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Το καφέ στοχεύει στη δημιουργία ενός μόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μαζί με τους ενδιαφερόμενους της κοινότητας μέσω δομών ψυχολογικής υποστήριξης και κατάρτισης, καθώς και προγραμμάτων ιδιοκτησίας των εργαζομένων. Η κοινωνική του αποστολή επηρεάζει διάφορα κοινωνικά επίπεδα με διάφορους βασικούς τρόπους:

1. **Αύξηση της ευαισθητοποίησης και αλλαγή των αντιλήψεων:** Το Μύρτιλλο αμφισβητεί τα κοινωνικά στερεότυπα σχετικά με τις δυνατότητες των ατόμων με αναπηρία προσφέροντας ένα πραγματικό παράδειγμα ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Η ικανή απόδοση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια επισκέψεων και αλληλεπιδράσεων με υπηρεσίες και σχολικές επισκέψεις παρέχει αποδείξεις σε εξωτερικές ομάδες ότι οι θέσεις εργασίας είναι προσβάσιμες για ευάλωτους πληθυσμούς. Όπως δηλώνει ο Ε5, *«στόχος μας είναι να ευαισθητοποιήσουμε την κοινωνία σχετικά με τις δυνατότητες των ατόμων με αναπηρία»*.
2. **Εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για σχολεία και νέους:** Το Μύρτιλλο συνεργάζεται ενεργά με τα τοπικά σχολεία μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διδάσκουν στους μαθητές την κοινωνική επιχειρηματικότητα και την ένταξη. Οι επισκέψεις αυτές παρέχουν στους νέους την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με εργασιακά περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς, προωθώντας την ενσυναίσθηση και την κατανόηση. Όπως τονίζει ο Ε3, *«μέσω των προγραμμάτων μας, εκπαιδεύουμε τα σχολεία και τους νέους για την ένταξη και την κοινωνική αλληλεγγύη»*.
3. **Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις και οργανώσεις:** Με τη συνεργασία με ΜΚΟ, πρεσβείες και τοπικές επιχειρήσεις, το Μύρτιλλο ενισχύει ένα δίκτυο κοινωνικής ευθύνης. Πολλές οργανώσεις διοργανώνουν εκδηλώσεις στο Μύρτιλλο, όχι μόνο για να υποστηρίξουν οικονομικά το καφέ, αλλά και για να ευθυγραμμιστούν με την αποστολή του και να προωθήσουν πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς στους δικούς τους τομείς. Όπως αναφέρει ο Ε3, *«Οι συνεργασίες μας με ΜΚΟ μας βοηθούν να προωθήσουμε την αποστολή μας και να προσεγγίσουμε περισσότερους ανθρώπους»*.
4. **Εθελοντισμός και συμμετοχή στην κοινότητα:** Το Καφέ προσελκύει εθελοντές οι οποίοι συνεισφέρουν το χρόνο και τις γνώσεις τους, αποκτώντας πολύτιμη εμπειρία σε αντάλλαγμα. Οι εθελοντές αποκτούν ικανότητες υποστήριξης ατόμων με αναπηρία, καθώς και τεχνικές διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες αποδεικνύονται χρήσιμες στο



μελλοντικό επαγγελματικό και προσωπικό τους περιβάλλον. Όπως σημειώνει ο Ε5, «οι εθελοντές αποκτούν μοναδικές γνώσεις σχετικά με την εργασία με άτομα με αναπηρία και μαθαίνουν πώς να διαχειρίζονται κρίσεις».

5. **Οικονομικές ευκαιρίες και ευκαιρίες απασχόλησης:** Ενώ το Μύρτιλλο εστιάζει κυρίως στην απασχόληση ατόμων με αναπηρία, τους εκπαιδεύει επίσης να μεταβούν σε κανονικές επιχειρήσεις. Αυτό το μοντέλο δεν ωφελεί μόνο τους εργαζόμενους, αλλά ενθαρρύνει και άλλες επιχειρήσεις να εξετάσουν το ενδεχόμενο πρόσληψης εκπαιδευμένων ατόμων από το Μύρτιλλο, αυξάνοντας έτσι τις συνολικές ευκαιρίες απασχόλησης για ευάλωτες ομάδες. Όπως δηλώνει ο Ε6, «Στόχος μας είναι το Μύρτιλλο να λειτουργεί ως σχολείο κατάρτισης και άλλες επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν τους εκπαιδευμένους υπαλλήλους μας».

Ωστόσο, η διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας απαιτεί συνεχείς προσπάθειες για την ενίσχυση των στρατηγικών πρόσληψης, τη διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων και την περαιτέρω ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης που καλύπτουν τις μοναδικές ανάγκες ενός χώρου εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον δεύτερο άξονα:

**Πίνακας 2: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Συμπεριληπτική Απασχόληση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

<b>Συμπεριληπτική Απασχόληση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	Δυσκολία ισορροπίας μεταξύ επιχειρησιακών καθηκόντων και υποστήριξης ευάλωτων εργαζομένων.
	Αυξημένο άγχος και επαγγελματική εξουθένωση.
	Προγραμματισμένες συνεδρίες και μηνιαίες ομάδες εργασίας με ψυχολόγους για ενίσχυση επικοινωνίας και διαχείριση συγκρούσεων.
	Συνεχής ενθάρρυνση εργαζομένων να δουν την επιχείρηση ως δική τους ευθύνη.
	Απαραίτητη η επανάληψη και ενίσχυση για εσωτερίκευση της νοοτροπίας αυτής.
	Αποσταθεροποίηση της εκπαίδευσης και λειτουργίας λόγω συχνών αλλαγών στο τυπικό προσωπικό. Δυσκολία προσαρμογής νέων εργαζομένων.
	Πρόκληση εύρεσης εργαζομένων με κατάλληλες δεξιότητες και δέσμευση για την κοινωνική αποστολή της επιχείρησης.
	Αλλαγή αντιλήψεων για τις ικανότητες των ατόμων με αναπηρία, εκπαιδευτικά προγράμματα για μαθητές, συνεργασίες και επιχειρήσεις, εθελοντισμός με ΜΚΟ, επιχειρήσεις απασχόλησης για ευάλωτες ομάδες.



	Συνεχής βελτίωση στη στρατολόγηση, εκπαίδευση και διατήρηση προσωπικού για τη διασφάλιση ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς.
--	---

### 6.3 Κοινωνική Ένταξη και Επαγγελματική Κατάρτιση

Στο Μύρτιλλο Καφέ, η κοινωνική βιωσιμότητα είναι συνυφασμένη με την ευρύτερη αποστολή της ένταξης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης υποδομών. Η καφετέρια λειτουργεί τόσο ως λειτουργική επιχείρηση όσο και ως εγκατάσταση κατάρτισης για την αναπηρία που διδάσκει την ετοιμότητα απασχόλησης στους μελλοντικούς εργαζόμενους. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη εντόπισαν πολλαπλά εμπόδια που τους εμποδίζουν να επιτύχουν τους στόχους τους, ιδίως μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης δεξιοτήτων και των περιορισμών των υποδομών που περιορίζουν τη μελλοντική περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα του οργανισμού.

Ένας σημαντικός στόχος του Μύρτιλλο είναι η προετοιμασία των εργαζομένων για τη μετάβαση στην ευρύτερη αγορά εργασίας, ωστόσο αυτό έχει αποδειχθεί πιο δύσκολο από ό,τι αναμενόταν. Ο Ε1 αναγνωρίζει αυτή την πρόκληση, δηλώνοντας: *«Προσπαθούμε να εκπαιδεύσουμε τα παιδιά ώστε να μπορούν να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, αλλά αυτό δεν συμβαίνει όσο θα θέλαμε»*. Η δυσκολία αυτή πηγάζει από την έλλειψη εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης, τον δισταγμό των εργοδοτών και τις περιορισμένες ευκαιρίες απασχόλησης για τα άτομα με αναπηρία. Όπως εξηγεί περαιτέρω ο Ε6, *«Δυστυχώς, δεν έχουμε εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης που θα παρείχαν στους εργαζόμενους προηγμένες δεξιότητες»*. Χωρίς στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι μπορεί να δυσκολευτούν να ανταγωνιστούν στην αγορά εργασίας, καθιστώντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα πιο δύσκολη.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, η εμπειρία στο Μύρτιλλο παρέχει στους εργαζόμενους σημαντικά άυλα οφέλη. Πέρα από την εργασιακή εμπειρία, αποκτούν αυτοπεποίθηση, προσωπική ανάπτυξη και την αίσθηση του ανήκειν, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνική και συναισθηματική ευημερία. Όπως τονίζει ο Ε2, *«τα παιδιά που εργάζονται εδώ αποκτούν άυλα οφέλη, όπως αυτοπεποίθηση και προσωπική ανάπτυξη»*. Αυτό υπογραμμίζει τον μετασχηματιστικό αντίκτυπο του Μύρτιλλο στους εργαζόμενους του, προωθώντας την ανεξαρτησία και την ανθεκτικότητα, ακόμη και αν οι μεταβάσεις στην απασχόληση παραμένουν μια πρόκληση.

Το Μύρτιλλο χρησιμεύει επίσης ως εκπαιδευτικός κόμβος για τα σχολεία, φιλοξενώντας εκπαιδευτικά προγράμματα που εισάγουν τους μαθητές στη νοηματική γλώσσα, την

ευαισθητοποίηση για την αναπηρία και την κοινωνική ευθύνη. Αυτές οι πρωτοβουλίες δεν ωφελούν μόνο τους εργαζόμενους του Μύρτιλλο, αλλά συμβάλλουν επίσης στην ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με την κοινωνική ένταξη και την προσβασιμότητα. Όπως περιγράφει ο Ε3, *«τα σχολεία μας επισκέπτονται για εκπαιδευτικά προγράμματα που περιλαμβάνουν την εκμάθηση της νοηματικής γλώσσας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και ισότητας»*. Η εμπλοκή με την ευρύτερη κοινότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδίου βιωσιμότητας του Μύρτιλλο, επειδή δημιουργεί μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς που εκτείνεται πέρα από τις εγκαταστάσεις του.

Το Μύρτιλλο υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων εφαρμόζοντας μια διαδικασία αξιολόγησης που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αξιολογούν το πεδίο της απόδοσής τους. Αυτή η πρωτοβουλία έχει συμβάλει καθοριστικά στην προώθηση της αυτογνωσίας, της υπευθυνότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Όπως εξηγεί ο Ε3, *«έχουμε ένα σύστημα αυτοαξιολόγησης που βοηθά τα παιδιά να αναπτύξουν αυτογνωσία και υπευθυνότητα»*. Με την προώθηση της συνεχούς μάθησης και της αυτοαξιολόγησης, το Μύρτιλλο επιδιώκει να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ευθύνη των ρόλων τους και να αναπτύξουν τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για μελλοντική απασχόληση.

Ο ρόλος των εθελοντών στη λειτουργία του Μύρτιλλο είναι επίσης σημαντικός, καθώς όχι μόνο υποστηρίζουν το καφέ αλλά και αποκτούν μοναδικές γνώσεις σχετικά με την εργασία με άτομα με αναπηρίες. Αυτή η ανταλλαγή γνώσεων ωφελεί τόσο τους εθελοντές όσο και τους εργαζόμενους, δημιουργώντας ένα αμοιβαία εμπλουτισμένο περιβάλλον μάθησης. Όπως σημειώνει ο Ε5, *«οι εθελοντές αποκτούν μοναδικές γνώσεις σχετικά με την εργασία με άτομα με αναπηρία και μαθαίνουν πώς να διαχειρίζονται κρίσεις»*. Αυτό αναδεικνύει τον ευρύτερο αντίκτυπο του Μύρτιλλο πέρα από τους άμεσους υπαλλήλους του, καθώς χρησιμεύει ως γέφυρα για άτομα και οργανισμούς για να συμμετάσχουν σε πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς.

Τελικά, το Μύρτιλλο οραματίζεται τον εαυτό του όχι μόνο ως καφετέρια, αλλά ως σχολείο κατάρτισης που προετοιμάζει τους εργαζόμενους για μελλοντικές ευκαιρίες. Η επέκταση αυτού του οράματος απαιτεί ισχυρότερες συνεργασίες με επιχειρήσεις που είναι πρόθυμες να προσλάβουν εκπαιδευμένους εργαζόμενους, καθώς και την ανάπτυξη δομημένων προγραμμάτων κατάρτισης. Όπως διατυπώνει ο Ε6, *«στόχος μας είναι το Μύρτιλλο να λειτουργεί ως σχολείο κατάρτισης και άλλες επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν τους εκπαιδευμένους υπαλλήλους μας»*. Αυτή η φιλοδοξία, ωστόσο, εξαρτάται από καλύτερες υποδομές, αυξημένη χρηματοδότηση και πιο συστηματικές προσπάθειες κατάρτισης και συνεργασιών για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι και αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες

για να μεταβούν με επιτυχία σε άλλους χώρους εργασίας αλλά και την ύπαρξη δεκτικών χώρων εργασίας που θα τους προσλάβουν.

Συμπερασματικά, ενώ το Μύρτιλλο έχει κάνει σημαντικά βήματα στην κοινωνική βιωσιμότητα μέσω της εκπαίδευσης, της ένταξης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων, οι περιορισμοί των υποδομών και η έλλειψη δομημένων προγραμμάτων κατάρτισης εμποδίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η αποστολή του Μύρτιλλο μπορεί να διατηρήσει την επιτυχία της με την οικοδόμηση ισχυρότερων βασικών περιοχών και τη βελτίωση των επιχειρηματικών συνεργασιών σε συνδυασμό με την αυξημένη κατανόηση της κοινότητας, ώστε να προσφέρει διαρκή οφέλη στους εργαζόμενους και τη γειτονιά.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον τρίτο άξονα:

**Πίνακας 3: Αποτελέσματα για τον άξονα «Κοινωνική Ένταξη και Επαγγελματική Κατάρτιση»**

<b>Κοινωνική Ένταξη και Επαγγελματική Κατάρτιση</b>	Βελτίωση αυτοπεποίθησης και προσωπικής ανάπτυξης εργαζομένων
	Δημιουργία αίσθησης ανήκειν
	Εκπαιδευτικά προγράμματα για σχολεία και κοινότητα
	Έλλειψη εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης
	Δυσκολία μετάβασης εργαζομένων στην ευρύτερη αγορά εργασίας
	Ανάγκη για περισσότερες επιχειρηματικές συνεργασίες
	Περιορισμοί στις υποδομές που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα
	Αναγκαία η ενίσχυση της χρηματοδότησης και της κατάρτισης
	Υποστήριξη του έργου της επιχείρησης
	Απόκτηση γνώσεων για την εργασία με άτομα με αναπηρία
	Μετατροπή σε σχολείο κατάρτισης
	Δημιουργία διαδρομής απασχόλησης μέσω συνεργασιών

## 6.4 Οικονομική Βιωσιμότητα και Κοινωνική Καινοτομία

Το Μύρτιλλο Καφέ λειτουργεί στη διασταύρωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, της οικονομικής βιωσιμότητας και της καινοτομίας με γνώμονα την κοινότητα. Λειτουργώντας αφιερωμένη σαν κοινωνική επιχείρηση στην ενσωμάτωση της αναπηρίας, η επιχείρηση

αντιμετωπίζει σημαντικά οικονομικά εμπόδια, ωστόσο προσαρμόζεται συνεχώς χάρη σε ευρηματικά προγράμματα και συνδέσεις με την κοινότητα και σε νέες δομές εταιρικής σχέσης. Το Μύρτιλλο ενισχύει την οικονομία του μέσω ενός συνδυασμού αλληλέγγυας χρηματοδότησης με στοχευμένα προγράμματα ευαισθητοποίησης μαζί με στρατηγικές συνεργασίες που βοηθούν στη διατήρηση της οικονομικής σταθερότητας, ενώ παράλληλα επιτυγχάνει την αλτρουιστική του αποστολή.

Μια από τις πιο κρίσιμες πτυχές της οικονομικής βιωσιμότητας του Μύρτιλλο είναι η υποστήριξη που λαμβάνει από τους καλλιτέχνες και τους εθελοντές. Πολλοί καλλιτέχνες διοργανώνουν εκδηλώσεις στο Μύρτιλλο, χρησιμοποιώντας τις πλατφόρμες τους για να ευαισθητοποιήσουν και να δημιουργήσουν έσοδα για το καφέ. Όπως τονίζει ο Ε1, *«οι καλλιτέχνες έρχονται και διοργανώνουν εκδηλώσεις για να συγκεντρώσουν χρήματα και να ευαισθητοποιήσουν για το Μύρτιλλο»*. Αυτό το συνεργατικό μοντέλο ενισχύει την οικονομική βάση του Μύρτιλλο, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την αποστολή του για ένταξη και ποικιλομορφία.

Μια άλλη ουσιαστική στρατηγική οικονομικής και κοινωνικής καινοτομίας περιλαμβάνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για σχολεία και νέους. Τα προγράμματα αυτά δεν παρέχουν μόνο οικονομική στήριξη μέσω οργανωμένων επισκέψεων και υπηρεσιών εστίασης, αλλά χρησιμεύουν επίσης ως ένα ισχυρό εργαλείο για την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ένταξη της αναπηρίας. Όπως εξηγεί ο Ε3, *«μέσω των προγραμμάτων μας, εκπαιδεύουμε τα σχολεία και τους νέους για την ένταξη και την κοινωνική αλληλεγγύη»*. Ενσωματώνοντας την εκπαίδευση με την επιχειρηματικότητα, το Μύρτιλλο δημιουργεί έναν αυτοσυντηρούμενο κύκλο όπου η οικονομική δραστηριότητα τροφοδοτεί την κοινωνική του αποστολή και το αντίστροφο.

Πέρα από την άμεση δημιουργία εσόδων, ο μακροπρόθεσμος στόχος του Μύρτιλλο είναι να αμφισβητήσει τις κοινωνικές αντιλήψεις για την αναπηρία και να δημιουργήσει οικονομικές ευκαιρίες χωρίς αποκλεισμούς. Μέσω της λειτουργίας του, το καφέ αποδεικνύει την ικανότητα των ατόμων με αναπηρία να εργάζονται με επιτυχία, δημιουργώντας παράλληλα σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνία, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις χωρίς αποκλεισμούς δημιουργούν μακροχρόνια αποτελέσματα. Ο Ε5 τονίζει αυτό το όραμα, δηλώνοντας: *«Στόχος μας είναι να ευαισθητοποιήσουμε την κοινωνία σχετικά με τις δυνατότητες των ατόμων με αναπηρία»*. Αυτή η προσέγγιση δεν ωφελεί μόνο οικονομικά το Μύρτιλλο αλλά επηρεάζει και το ευρύτερο επιχειρηματικό τοπίο, πιέζοντας για περισσότερες ευκαιρίες απασχόλησης για τα άτομα με αναπηρία.

Ένα ισχυρό κοινοτικό δίκτυο υπήρξε θεμελιώδες για τη βιωσιμότητα της Μύρτιλλο. Οι εργαζόμενοι, οι εθελοντές, οι πελάτες και οι υποστηρικτές εργάζονται μαζί ως συλλογικότητα για να εξασφαλίσουν την επιτυχία της. Το Μύρτιλλο καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου κάθε μέλος συμβάλλει πέρα από τον επίσημο ρόλο του, δημιουργώντας μια αίσθηση κοινής ευθύνης και αμοιβαίας υποστήριξης. Όπως σημειώνει ο Ε6, *«έχουμε δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με την κοινότητα και όλοι εδώ εργάζονται από κοινού για να κρατήσουν το Μύρτιλλο σε λειτουργία»*. Αυτή η αίσθηση της ιδιοκτησίας επεκτείνεται πέρα από τους εργαζόμενους, εμπλέκοντας εταίρους, υποστηρικτές και συνεργάτες που αναγνωρίζουν την αξία της αποστολής του καφέ.

Οι συνεργασίες με μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) έχουν επίσης διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην επέκταση του αντίκτυπου του Μύρτιλλο. Αυτές οι συνεργασίες βοηθούν το καφέ να συνδεθεί με ένα ευρύτερο κοινό, να εξασφαλίσει πρόσθετη χρηματοδότηση και να ενισχύσει το κοινωνικό του μήνυμα. Όπως δηλώνει ο Ε3, *«Οι συνεργασίες μας με ΜΚΟ μας βοηθούν να προωθήσουμε την αποστολή μας και να προσεγγίσουμε περισσότερους ανθρώπους»*. Τέτοιες συνεργασίες ενισχύουν την οικονομική ανθεκτικότητα του Μύρτιλλο, ενώ ταυτόχρονα διευρύνουν την εμβέλειά του στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της ένταξης της αναπηρίας.

Ίσως μια από τις πιο βαθιές πτυχές του οικονομικού μοντέλου του Μύρτιλλο είναι ο ρόλος του στην κατάρριψη των στερεοτύπων σχετικά με την αναπηρία και την απασχόληση. Οι εργαζόμενοι στο Μύρτιλλο αποδεικνύουν καθημερινά τις ικανότητές τους για την άρση των κοινωνικών προκαταλήψεων και τον μετασχηματισμό του τρόπου με τον οποίο η κοινωνία βλέπει τις ικανότητες των ατόμων με αναπηρία στον χώρο εργασίας. Όπως παρατηρεί ο Ε5, *«τα παιδιά εδώ δείχνουν καθημερινά ότι είναι ικανά να πετύχουν σπουδαία πράγματα, γεγονός που αμφισβητεί τα στερεότυπα»*. Αυτή η πολιτισμική αλλαγή δεν ωφελεί μόνο το Μύρτιλλο, αλλά συμβάλλει και στη μακροπρόθεσμη συστημική αλλαγή, ενθαρρύνοντας και άλλες επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς.

Τέλος, οι εκπαιδευτικές επισκέψεις παρέχουν ένα διπλό όφελος-δημιουργούν έσοδα, ενώ παράλληλα ενσταλάζουν τις αξίες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της ένταξης στις νεότερες γενιές. Επισκεπτόμενοι κοινωνικές επιχειρήσεις, οι μαθητές μπορούν να παρακολουθήσουν από πρώτο χέρι τη λειτουργία τους και να ανακαλύψουν έννοιες σχετικά με κερδοφόρα επιχειρηματικά μοντέλα που συνδυάζουν τα κέρδη με την κοινωνική επιρροή. Όπως εξηγεί ο Ε6, *«οι εκπαιδευτικές επισκέψεις βοηθούν τους μαθητές να κατανοήσουν τη σημασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας»*. Αυτή η επένδυση στην εκπαίδευση διασφαλίζει

ότι οι μελλοντικοί επιχειρηματικοί ηγέτες και τα μέλη της κοινότητας είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν και να αναπτύξουν επιχειρήσεις χωρίς αποκλεισμούς, συμβάλλοντας τελικά στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του Μύρτιλλο.

Η προσέγγιση του Μύρτιλλο για την οικονομική βιωσιμότητα είναι βαθιά συνυφασμένη με την κοινωνική του αποστολή. Με την αξιοποίηση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κοινοτικής υποστήριξης και συνεργασιών με ΜΚΟ, διατηρεί την οικονομική σταθερότητα, ενώ παράλληλα προωθεί την κοινωνική ένταξη. Στο επίκεντρο του μοντέλου του Μύρτιλλο βρίσκεται η πεποίθηση ότι η οικονομική βιωσιμότητα και ο κοινωνικός αντίκτυπος μπορούν να συνυπάρχουν, αποδεικνύοντας ότι μια επιχείρηση μπορεί να ευδοκιμήσει ενώ ταυτόχρονα κάνει μια ουσιαστική διαφορά στη ζωή των ανθρώπων. Ωστόσο, για να διασφαλίσει το μέλλον της, το Μύρτιλλο πρέπει να συνεχίσει να επεκτείνει τις συνεργασίες της, να βελτιώσει τις χρηματοοικονομικές στρατηγικές της και να ενισχύσει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα για να γεφυρώσει περαιτέρω το χάσμα μεταξύ της κοινωνικής ένταξης και της οικονομικής καινοτομίας.

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον τέταρτο άξονα:

**Πίνακας 4: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Οικονομική Βιωσιμότητα και Κοινωνική Καινοτομία»**

<b>Οικονομική Βιωσιμότητα και Κοινωνική Καινοτομία</b>	Χρηματοδότηση μέσω συνδυασμού δωρεών, εκδηλώσεων, στρατηγικών συνεργασιών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
	Διοργάνωση εκδηλώσεων από καλλιτέχνες για οικονομική ενίσχυση και ευαισθητοποίηση.
	Στήριξη εσόδων και ευαισθητοποίηση μαθητών για την κοινωνική ένταξη μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων
	Προβολή ικανοτήτων ατόμων με αναπηρία για την προώθηση της απασχόλησής τους με στόχο την αλλαγή κοινωνικών αντιλήψεων.
	Ισχυρό δίκτυο εθελοντών, πελατών και υποστηρικτών για διατήρηση της βιωσιμότητας.
	Συνεργασίες με ΜΚΟ βοηθούν στην εξασφάλιση χρηματοδότησης και διεύρυνση του κοινωνικού αντικτύπου.
	Οι εκπαιδευτικές επισκέψεις , καλλιεργούν κοινωνική συνήθεια στις νέες γενιές.
	Ανάπτυξη συνεργασιών, βελτίωση χρηματοοικονομικών στρατηγικών και ενισχυμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι πιο άμεσες προτεραιότητες για το μέλλον.



## 6.5 Συνεργασίες και Εξωστρέφεια

Η συνεργασία και η εξωστρέφεια αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της βιωσιμότητας και του αντίκτυπου του Μύρτιλλο, διασφαλίζοντας ότι παραμένει οικονομικά βιώσιμο, κοινωνικά ενταγμένο και ενσωματωμένο στην ευρύτερη κοινότητα. Το Μύρτιλλο δημιουργεί σχέσεις με εκπαιδευτικά ιδρύματα, ΜΚΟ, εθελοντές και οργανώσεις για να αποκτήσει επαγγελματικούς πόρους και να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι συνεργασίες ενισχύουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του καφέ, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στη διάδοση της γνώσης σχετικά με τις μεθόδους κοινωνικής επιχειρηματικότητας και τις πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς για τα άτομα με αναπηρία.

Μία από τις πιο κρίσιμες συνεργασίες που έχει αναπτύξει το Μύρτιλλο είναι με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις και κοινοπραξίες που παρέχουν νομική και λογιστική υποστήριξη. Όπως εξηγεί ο Ε1, «συνεργαζόμαστε με άλλες κοινοπραξίες για νομική και λογιστική υποστήριξη». Αυτές οι συνεργασίες είναι απαραίτητες επειδή πολλά μέλη της ομάδας του Μύρτιλλο δεν είναι ειδικοί στις επιχειρήσεις, καθιστώντας την εξωτερική επαγγελματική καθοδήγηση απαραίτητη για τη συμμόρφωση, τον οικονομικό προγραμματισμό και τη διακυβέρνηση. Η στρατηγική σύμπραξη του συνδυασμού πόρων με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις επιτρέπει στο Μύρτιλλο να διατηρήσει αποτελεσματική διοίκηση, επιτρέποντας έτσι στο προσωπικό με αναπηρίες να λάβει υποστήριξη για την απασχόληση και την κατάρτιση.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της ενίσχυσης των συνεργασιών, το Μύρτιλλο εργάζεται ενεργά για τη δημιουργία μιας μεγαλύτερης κοινοπραξίας κοινωνικών επιχειρήσεων. Το όραμα είναι να συγκεντρώσει πολλαπλές κοινωνικές επιχειρήσεις κάτω από ένα ενιαίο δίκτυο, μοιράζοντας γνώσεις, βέλτιστες πρακτικές και πόρους για να αυξήσει τη συλλογική επιρροή και τη σταθερότητά τους. Όπως τονίζει ο Ε2, «σχεδιάζουμε να δημιουργήσουμε μια κοινοπραξία κοινωνικών επιχειρήσεων για την ενίσχυση των συνεργασιών». Μέσω αυτής της προσπάθειας το Μύρτιλλο λαμβάνει βοήθεια που ενισχύει τόσο τον οργανισμό όσο και την ανθεκτικότητα παρόμοιων κοινωνικών επιχειρήσεων στο διασυνδεδεμένο οικοσύστημα.

Το Μύρτιλλο επωφελείται επίσης σημαντικά από τις συνεργασίες με ΜΚΟ και εκπαιδευτικά ιδρύματα, ιδίως στην επέκταση της εμβέλειας και την ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητας. Σχολεία και ΜΚΟ διοργανώνουν τακτικά εκδηλώσεις στο Μύρτιλλο, επιλέγοντάς το ως χώρο διεξαγωγής τους τόσο για να υποστηρίξουν την αποστολή του όσο και για να ευαισθητοποιήσουν τους πολίτες σχετικά με την κοινωνική ένταξη. Η εταιρεία προσφέρει



μειωμένες τιμές και δωρεάν χώρο σε οργανισμούς, γεγονός που οδηγεί σε διαρκείς επωφελείς ανταλλαγές. Όπως δηλώνει ο Ε3, «ΜΚΟ και σχολεία διοργανώνουν τις εκδηλώσεις τους εδώ για να μας υποστηρίξουν, και εμείς τους δίνουμε εκπλώσεις ή δωρεάν χώρο». Αυτές οι συνεργασίες εξυπηρετούν διπλό σκοπό: δημιουργούν έσοδα για το Μύρτιλλο, ενώ παράλληλα εκθέτουν περισσότερους ανθρώπους στο έργο του καφέ και στις δυνατότητες των εργαζομένων του.

Οι συνεργασίες με άλλες ΚοινΣΕπ έχουν επίσης διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη διαφόρων εργασιών του Μύρτιλλο, ιδίως σε τομείς όπου απαιτείται εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Ένα παράδειγμα είναι οι υπηρεσίες κηπουρικής και οι δωρεές υλικών ανακύκλωσης, εξασφαλίζοντας ότι το Μύρτιλλο μπορεί να διατηρεί έναν ευχάριστο και λειτουργικό εξωτερικό χώρο χωρίς πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση. Όπως αναφέρει ο Ε5, «Η ΚοινΣΕπ Ίσιδα πχ μας βοηθάει παρέχοντας υπηρεσίες κηπουρικής και διάφορα υλικά». Τέτοιου είδους συνεισφορές καταδεικνύουν τη δύναμη της υποστήριξης από τη βάση, δείχνοντας πώς τα μέλη της κοινότητας και οι οργανώσεις μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης με μη χρηματικά μέσα.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι ένας άλλος πυλώνας των προσπαθειών συνεργασίας του Μύρτιλλο. Τα προγράμματα φοιτητών ψυχολογίας και κοινωνικής εργασίας των πανεπιστημίων οργανώνουν πρακτική άσκηση που επιτρέπει στους φοιτητές να εργαστούν με άτομα με αναπηρία και να βοηθήσουν το προσωπικό και τους πελάτες του Μύρτιλλο στο έργο τους. Το πρόγραμμα πρακτικής άσκησης παρέχει κρίσιμη βοήθεια που βοηθά τους εργαζόμενους να επιλύουν προσωπικές συγκρούσεις και να διατηρούν καλές σχέσεις. Ο Ε6 εξηγεί: «Τα πανεπιστήμια στέλνουν εδώ φοιτητές ψυχολογίας, κοινωνικής εργασίας και εργοθεραπευτές για πρακτική άσκηση». Αυτό όχι μόνο ενισχύει την ικανότητα του Μύρτιλλο να υποστηρίζει τους εργαζομένους του, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι οι μελλοντικοί επαγγελματίες εκπαιδεύονται σε χώρους εργασίας χωρίς αποκλεισμούς ατόμων με αναπηρία.

Πέρα από τις ΜΚΟ και τα πανεπιστήμια, μεμονωμένοι εθελοντές και φίλοι έχουν συμβάλει σημαντικά στην αποστολή του Μύρτιλλο. Αυτοί οι εθελοντές προσφέρουν το χρόνο τους, τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους σε διάφορους τομείς, από τον προγραμματισμό εκδηλώσεων έως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η αφοσίωσή τους συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του Μύρτιλλο, καλύπτοντας συχνά κενά σε προσωπικό και συμβάλλοντας στις καθημερινές δραστηριότητες. Όπως τονίζει ο Ε1, «οι εθελοντές και οι φίλοι συνεισφέρουν το χρόνο και τις δεξιότητές τους για να μας βοηθήσουν». Αυτό το πνεύμα του εθελοντισμού όχι μόνο μειώνει το

λειτουργικό κόστος, αλλά προάγει επίσης μια κουλτούρα υποστήριξης με γνώμονα την κοινότητα.

Επιπλέον, το Μύρτιλλο έχει δημιουργήσει με επιτυχία συνεργασίες με πρεσβείες και ιδιωτικές εταιρείες, οι οποίες παρέχουν πολύτιμες χορηγίες, συνεργασίες σε εκδηλώσεις και οικονομικές συνεισφορές. Οι σχέσεις αυτές συμβάλλουν στην επέκταση της εμβέλειας του Μύρτιλλο πέρα από την άμεση κοινότητά του, προσελκύοντας νέους υποστηρικτές και δημιουργώντας πρόσθετες πηγές εσόδων. Ο Ε6 σημειώνει: «Έχουμε συνεργασίες με πρεσβείες και ιδιωτικές εταιρείες για κοινές εκδηλώσεις και χορηγίες». Τέτοιες συνεργασίες ενισχύουν τη φήμη του Μύρτιλλο ως παράδειγμα στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, αποδεικνύοντας ότι οι επιχειρήσεις και τα ιδρύματα αναγνωρίζουν και εκτιμούν το έργο του.

Η ικανότητα του Μύρτιλλο να οικοδομεί και να διατηρεί ισχυρές συνεργασίες υπήρξε καθοριστική για τη βιωσιμότητά του. Συνεργαζόμενο με νομικούς και οικονομικούς επαγγελματίες, άλλες ΚοινΣΕπ, ΜΚΟ, πανεπιστήμια, εθελοντές και εταιρικούς χορηγούς, το Μύρτιλλο εξασφαλίζει ότι μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά, επεκτείνοντας παράλληλα τον αντίκτυπό του. Τέτοιες συμπράξεις παρέχουν χρηματοδότηση μαζί με την καθοδήγηση εμπειρογνομόνων, καθώς και πρόσβαση σε εκδηλώσεις παράλληλα με την ευαισθητοποίηση σε θέματα κοινωνικής και εργασιακής ένταξης. Προχωρώντας προς τα εμπρός, η ενίσχυση και η επέκταση αυτών των συνεργασιών φαίνεται να είναι το κλειδί για τη συνεχή επιτυχία του Μύρτιλλο, επιτρέποντάς της να αναπτυχθεί, να υποστηρίξει περισσότερους εργαζόμενους και να υποστηρίξει μια κοινωνία χωρίς αποκλεισμούς.

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον πέμπτο άξονα:

**Πίνακας 5: Αποτελέσματα για τον Θεματικό Άξονα «Συνεργασίες και Εξωστρέφεια»**

<b>Συνεργασίες και Εξωστρέφεια</b>	ΚοινΣΕπ και Κοινοπραξίες: Νομική & λογιστική υποστήριξη, στρατηγικές συνεργασίες για οικονομική βιωσιμότητα
	ΜΚΟ και Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Διοργάνωση εκδηλώσεων, πρακτική άσκηση φοιτητών ψυχολογίας και κοινωνικής εργασίας, ενίσχυση κοινωνικής ένταξης
	Εθελοντές και Ιδιώτες: Κάλυψη αναγκών, ενίσχυση καθημερινών λειτουργιών, υποστήριξη διαφόρων εργασιών που λειτουργούν τεχνογνωσία
	Πρεσβείες και Επιχειρήσεις: Χορηγίες, οικονομική στήριξη, κοινές εκδηλώσεις
	Ανάγκη για δίκτυα και συμπράξεις: Δημιουργία κοινοπραξίας για ενίσχυση συνεργασιών και ανταλλαγή πόρων

## 6.6 Καλές πρακτικές και προκλήσεις στη βιώσιμη διακυβέρνηση

Η βιώσιμη διακυβέρνηση στο Μύρτιλλο Καφέ παρουσιάζει τόσο αξιέπαινες καλές πρακτικές όσο και επίμονες προκλήσεις, ιδίως στον τομέα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της προσβασιμότητας των υποδομών. Παρόλο που η καφετέρια επιτυγχάνει επιτυχημένη ενσωμάτωση στο χώρο εργασίας και κοινωνική ευθύνη, πρέπει να αναπτύξει τις στρατηγικές της για το περιβάλλον και τις υποδομές. Η κατανόηση της σημασίας της βιωσιμότητας από τους υπαλλήλους του Μύρτιλλο παραμένει περιορισμένη, επειδή οι ανεπαρκείς πόροι μαζί με την ανεπαρκή χρηματοδότηση και τη θεσμική υποστήριξη τους εμποδίζουν να εφαρμόσουν εκτεταμένες περιβαλλοντικές εξελίξεις στις υποδομές.

Ενώ η βιωσιμότητα συζητείται συχνά ως βασική αρχή του Μύρτιλλο Καφέ, στην πράξη, η περιβαλλοντική ευθύνη παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεκμετάλλευτη. Αρκετοί ερωτηθέντες ανέφεραν ότι δεν διατηρούνται ενεργά σημαντικές περιβαλλοντικές πολιτικές ή προγράμματα ανακύκλωσης. Όπως αναγνωρίζει ο E4, «Για το περιβάλλον και το κομμάτι της ανακύκλωσης, αυτό που σας είπα νωρίτερα... Δεν έχω δει μέχρι στιγμής ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι κάδοι, απλά ένας μπλε στο δρόμο». Αντίστοιχα, ο E5 δηλώνει: «Όπως όλοι οι φορείς, έτσι και εμείς δεν έχουμε κάτι ιδιαίτερο, π.χ. αν δεν υπάρχουν κοντά μας κάθε είδους κάδοι ανακύκλωσης για κάθε είδους απορρίμματα».

Η συστηματική ανακύκλωση παραμένει απύσχα, επειδή η χώρα αδυνατεί να διατηρήσει την περιβαλλοντική ευθύνη λόγω ανεπαρκών υποδομών και υλικοτεχνικών δυσκολιών. Πολλαπλές προσπάθειες βελτίωσης της ανακύκλωσης απέτυχαν να ολοκληρώσουν τους στόχους τους. Για παράδειγμα, όπως περιγράφει ο E2, «είχαμε κάδους για τα πλαστικά μπουκάλια, αλλά δεν συλλέγονταν τακτικά, οπότε κατέληγαν να λερώνονται». Αυτό υπογραμμίζει πώς οι προσπάθειες εφαρμογής μέτρων βιωσιμότητας συχνά δεν έχουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα λόγω του κακού συντονισμού και της παρακολούθησης.

Επιπλέον, υπάρχει σαφής απογοήτευση για τις ευρύτερες προσπάθειες ανακύκλωσης των δήμων, καθώς ορισμένοι εργαζόμενοι και πελάτες έχουν παρατηρήσει ότι ο διαχωρισμός των αποβλήτων δεν φαίνεται να γίνεται σεβαστός σε επίπεδο πόλης. Όπως εξηγεί ο E3, «Τα παιδιά μου λένε, γιατί να μπαίνω στον κόπο να ανακυκλώνω και να πηγαίνω σε έναν κάδο στον μπλε κάδο, ξέρω αυτά, και στον πράσινο κάδο, αυτά, όταν βλέπω με τα μάτια μου τα απορριμματοφόρα της πόλης να έρχονται και να βάζουν τα πάντα μέσα;». Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης του κοινού στις τοπικές υποδομές ανακύκλωσης αποθαρρύνει περαιτέρω τη συμμετοχή, δημιουργώντας έναν κύκλο αδράνειας.

Το Μύρτιλλο αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα υποδομής που εμποδίζει την αποστολή του να συμπεριλάβει άτομα με αναπηρία, επειδή οι φυσικοί του χώροι δεν επαρκούν. Οι ερωτώμενοι εξέφρασαν ανησυχίες επειδή το Μύρτιλλο λειτουργεί χωρίς προσβάσιμες εγκαταστάσεις κουζίνας που υποστηρίζουν τους εργαζόμενους με αναπηρία. Όπως εξηγεί ο Ε5, *«Η κουζίνα μας δεν είναι ειδικά εξοπλισμένη για άτομα με αναπηρία και επειδή δεν μπορούμε να αντέξουμε το κόστος, δεν έχουμε την απαραίτητη υποστήριξη από το κράτος για να μας βοηθήσει να την τροποποιήσουμε»*. Αυτό το κενό όχι μόνο περιορίζει την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων με αναπηρία, αλλά έρχεται επίσης σε αντίθεση με την κοινωνική αποστολή του καφέ να ενδυναμώνει τους εργαζόμενους μέσω της ουσιαστικής απασχόλησης.

Ομοίως, οι εξωτερικές υποδομές που περιβάλλουν το καφέ είναι εξίσου προβληματικές, καθιστώντας την προσβασιμότητα δύσκολη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες με αναπηρία. Όπως επισημαίνει ο Ε4, *«ο δήμος μας παρείχε το κτίριο, αλλά θα μπορούσαν τουλάχιστον να είχαν φτιάξει το πεζοδρόμιο έξω από αυτό. Πολλές φορές, ακόμη και ένα τυπικό άτομο μπορεί να σκοντάψει, πόσο μάλλον κάποιος με κινητικά προβλήματα ή προβλήματα όρασης»*. Επιπλέον, η έλλειψη καθορισμένου χώρου στάθμευσης για άτομα με αναπηρία αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο προσβασιμότητας, μειώνοντας τη δυνητική πελατεία του καφέ και τη συνολική συμμετοχικότητα. Όπως διευκρινίζει ο Ε4, *«αν υπήρχε ένας ειδικός χώρος στάθμευσης, έστω και με ένα μικρό αντίτιμο, τα άτομα με κινητικά προβλήματα θα είχαν ευκολότερο τρόπο να έρθουν»*.

Η θέση του Μύρτιλλο Καφέ επιτυγχάνει κοινωνική βιωσιμότητα μέσω του εργασιακού χώρου χωρίς αποκλεισμούς και των προγραμμάτων κατάρτισης για ευάλωτους πληθυσμούς. Ωστόσο, περιβαλλοντική βιωσιμότητα αποτελεί μια άλυτη πρόκληση για το Μύρτιλλο Καφέ, η οποία πρέπει να καθιερωθεί ως θεμελιώδες στοιχείο της διακυβέρνησής του. Η εστίαση του καφέ παρέμεινε σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική επιβίωση και την κοινωνική ευθύνη, αφήνοντας τον περιβαλλοντικό πυλώνα υπανάπτυκτο και υποβαθμισμένο.

Όπως αναγνωρίζει ο Ε7, *«αυτά τα εμπόδια απορροφούν το χρόνο και την ενέργειά μας, όλα τα άλλα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουμε για να επιβιώσουμε οικονομικά, πράγμα που σημαίνει ότι δεν έχουμε το χρόνο να ασχοληθούμε με ευαίσθητες πολιτικές και πρακτικές απέναντι στο περιβάλλον»*. Η δήλωση αυτή αντανακλά μια ευρύτερη ένταση μεταξύ της άμεσης οικονομικής επιβίωσης και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας, με τις περιβαλλοντικές ανησυχίες να περνούν συχνά σε δεύτερη μοίρα λόγω των περιορισμένων πόρων και των πειστικών οικονομικών προτεραιοτήτων.

Αν και οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τη σημασία της περιβαλλοντικής ευθύνης, παραδέχονται ταυτόχρονα ότι παραμένει δευτερεύουσα σε σχέση με τις λειτουργικές ανησυχίες του καφέ. Όπως εύστοχα αναφέρει ο Ε3, «δεν θέλουμε κέρδος, θέλουμε να επιβιώσουμε, ώστε να μπορούμε να πάρουμε περισσότερα παιδιά για να μορφωθούν μεθαύριο και μετά να πάνε σε άλλες δουλειές». Αυτή η νοοτροπία με γνώμονα την επιβίωση, αν και κατανοητή λόγω των οικονομικών περιορισμών μιας κοινωνικής επιχείρησης, περιορίζει την ικανότητα του οργανισμού να επιδιώκει ολοκληρωμένες πρωτοβουλίες βιωσιμότητας.

Ενώ το Μύρτιλλο Καφέ έχει επιδειξει αξιοσημείωτη επιτυχία στην προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της οικονομικής ανθεκτικότητας, το μοντέλο διακυβέρνησής του θα επωφεληθεί από μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση που θα ενσωματώνει την περιβαλλοντική ευθύνη και τις βελτιώσεις των υποδομών. Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα του Μύρτιλλο συνεχίζει να αποτελεί ένα αδύναμο στοιχείο διακυβέρνησης, επειδή τα θεσμικά όργανα του δεν δίνουν πραγματικά σημαντική θέση στο θέμα αυτό. Καθώς το καφέ εξελίσσεται, μια ισχυρότερη δέσμευση για περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες -χωρίς να διακυβεύεται η βασική κοινωνική αποστολή του- θα μπορούσε να ενισχύσει περαιτέρω τον αντίκτυπό του ως ολιστικό παράδειγμα βιώσιμης διακυβέρνησης.

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον έκτο άξονα:

**Πίνακας 6: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Καλές Πρακτικές και Προκλήσεις στη Βιώσιμη Διακυβέρνηση»**

<b>Καλές Πρακτικές</b>	Εργασιακή ενσωμάτωση ευάλωτων ομάδων, προγράμματα κατάρτισης
	Ευαισθητοποίηση κοινού ως βασική αρχή
	Προσπάθεια για σταθερότητα στην απασχόληση και την κοινωνία
	Συνεργασία με τοπικές αρχές για στέγαση
	Εστίαση στην επιβίωση και επέκταση κοινωνικής αποστολής
<b>Προκλήσεις</b>	Έλλειψη κατάλληλων υποδομών για εργαζόμενους με αναπηρία
	Έλλειψη οργανωμένης ανακύκλωσης, ανεπαρκής θεσμική στήριξη
	Μη προσβάσιμες κουζίνες, κακή κατάσταση εξωτερικών χώρων
	Έλλειψη οικονομικών πόρων για περιβαλλοντικές και υποδομικές βελτιώσεις
	Περιβαλλοντική βιωσιμότητα παραμένει δευτερεύουσα προτεραιότητα

## 6.7 Όραμα και Μακροπρόθεσμη Στρατηγική

Το Μύρτιλλο Καφέ είναι κάτι περισσότερο από μια κοινωνική επιχείρηση - αντιπροσωπεύει ένα όραμα για ένταξη, βιωσιμότητα και ευκαιρίες. Το Μύρτιλλο καθιέρωσε τη μακροπρόθεσμη αποστολή του να παρέχει στους εργαζόμενους με αναπηρία εκπαίδευση που τους επιτρέπει να μετακινηθούν σε διαφορετικούς χώρους εργασίας μέσω προγραμμάτων ενδυνάμωσης που ενσωματώνουν τους νεοπροσληφθέντες. Όπως εξηγεί ο Ε1, *«το όραμά μας είναι να εκπαιδεύουμε τους εργαζόμενους και να τους κάνουμε να μεταβούν σε άλλες επιχειρήσεις, ενώ νέοι άνθρωποι να εντάσσονται στο Μύρτιλλο»*. Αυτό το μοντέλο συνεχούς ανάπτυξης και ενσωμάτωσης διασφαλίζει ότι το Μύρτιλλο δεν παρέχει απλώς απασχόληση, αλλά λειτουργεί και ως γέφυρα προς μεγαλύτερη ανεξαρτησία και επαγγελματική ανάπτυξη για τους εργαζομένους της.

Στο επίκεντρο αυτού του οράματος βρίσκεται η ισορροπία μεταξύ της οικονομικής βιωσιμότητας και του κοινωνικού αντίκτυπου. Σε αντίθεση με τις συμβατικές επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση του κέρδους, το Μύρτιλλο παραμένει προσηλωμένη στις ιδρυτικές της αρχές, διασφαλίζοντας ότι η οικονομική βιωσιμότητα δεν θα έρθει εις βάρος της κοινωνικής της αποστολής. Ο Ε3 αποτυπώνει αυτή την ισορροπία δηλώνοντας: *«Στόχος μας είναι να εξισορροπήσουμε την οικονομική βιωσιμότητα με τον κοινωνικό αντίκτυπο, χωρίς να διακυβεύσουμε το όραμά μας»*. Αυτή η φιλοσοφία αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανθεκτικότητα της Μύρτιλλο, καθώς αντιμετωπίζει τις οικονομικές προκλήσεις παραμένοντας πιστή στις βασικές της αξίες.

Πέρα από τις εσωτερικές του λειτουργίες, η φιλοδοξία του Μύρτιλλο επεκτείνεται στο να χρησιμεύσει ως πρότυπο για παρόμοιες πρωτοβουλίες σε εθνικό επίπεδο. Αυτός ο επιτυχημένος συνεταιρισμός αποδεικνύει ότι τόσο η δημιουργία θέσεων εργασίας χωρίς αποκλεισμούς όσο και οι εφαρμογές της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορούν να είναι αποτελεσματικές. Ο Ε5 διατυπώνει αυτή την ελπίδα, λέγοντας: *«Η ελπίδα είναι το Μύρτιλλο να χρησιμεύσει ως πρότυπο για παρόμοια εγχειρήματα σε ολόκληρη τη χώρα. Θέλουμε το Μύρτιλλο να γίνει γνωστό για την εκπαίδευση κανονικών επαγγελματιών που μπορούν να συνεισφέρουν στην κοινωνία»*. Αυτή η επέκταση της ιδέας του Μύρτιλλο σε άλλους κλάδους και τοποθεσίες θα μπορούσε να ανοίξει το δρόμο για μεγαλύτερη προσβασιμότητα, ισότητα και οικονομική συμμετοχή για τα άτομα με αναπηρία σε όλη την Ελλάδα.



Ένας τολμηρός και φιλόδοξος στόχος για το μέλλον του Μύρτιλλο είναι η δημιουργία μιας πανελλαδικής αλυσίδας καφετεριών χωρίς αποκλεισμούς, εξασφαλίζοντας ευρύτερες ευκαιρίες απασχόλησης και βαθύτερη εμπλοκή στην κοινότητα. Όπως οραματίζεται ο Ε7, «ονειρευόμαστε να δημιουργήσουμε μια αλυσίδα καφέ Μύρτιλλο σε όλη την Ελλάδα για να προσφέρουμε περισσότερες ευκαιρίες για ένταξη». Η επέκταση των δραστηριοτήτων του Μύρτιλλο απαιτεί σημαντική αφοσίωση και οικονομική και θεσμική υποστήριξη για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων ανάπτυξής του.

Το όραμα του Μύρτιλλο είναι επίσης η μεγαλύτερη δύναμή του, όπως τονίζει η Ε3: «Το όραμα και το πλεονέκτημα του Μύρτιλλο πάνε μαζί. Δύο σε ένα. Το πλεονέκτημα είναι το όραμά του, οι στόχοι του, από τους οποίους μπορώ να είμαι περήφανη που δεν παρεκκλίναμε, δεν κάναμε παραχωρήσεις προς τον στόχο, ακόμη και αν αυτό γινόταν εις βάρος της κερδοφορίας μας, των κερδών μας και της οικονομικής μας ευημερίας». Η δήλωση αυτή αναδεικνύει την ακλόνητη αφοσίωση της επιχείρησης στην αποστολή της, αποδεικνύοντας ότι οι οικονομικές προκλήσεις δεν έθεσαν ποτέ σε κίνδυνο τον σκοπό της κοινωνικής ένταξης.

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική του Μύρτιλλο περιλαμβάνει την καθιέρωση μιας κληρονομιάς προσανατολισμένης στην ποιότητα που προωθεί την ισότητα και παρέχει ευκαιρίες ενδυνάμωσης για τις επόμενες γενιές. Ο οργανισμός στοχεύει στη δημιουργία ενός διαρκούς συστήματος για ευκαιρίες εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, το οποίο θα δημιουργήσει μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα για τους επερχόμενους εργαζόμενους και επιχειρηματίες. Όπως αναφέρει ο Ε3, «ο μακροπρόθεσμος στόχος μας είναι να αφήσουμε μια κληρονομιά ποιότητας και ενσωμάτωσης στις μελλοντικές γενιές». Αυτή η δέσμευση για την οικοδόμηση ενός διαρκούς και επιδραστικού θεσμού υπογραμμίζει το βάθος της αποστολής του Μύρτιλλο.

Κρίσιμο είναι ότι το όραμα του Μύρτιλλο επεκτείνεται πέρα από τη δική του ανάπτυξη και επιτυχία και επηρεάζει ευρύτερες κοινωνικές και κυβερνητικές πολιτικές. Ο οργανισμός επιδιώκει μεγαλύτερη αναγνώριση και υποστήριξη από την πολιτεία, υποστηρίζοντας πολιτικές που ενθαρρύνουν παρόμοιες επιχειρήσεις να ανθίσουν σε όλη την Ελλάδα. Ο Ε5 υπογραμμίζει αυτή την ανάγκη, δηλώνοντας: «Το όραμα είναι το ελληνικό κράτος να κατανοήσει πόσο σημαντικό είναι για την κοινωνία και την οικονομία να ενισχύσει την ιδέα του ανοίγματος παρόμοιων χώρων όπως το Μύρτιλλο σε όλη την επικράτεια, όχι μόνο για καφέ, αλλά για όλα τα είδη επιχειρήσεων». Με την προώθηση των ίσων ευκαιριών στην απασχόληση, το Μύρτιλλο στοχεύει να εμπνεύσει μια πολιτιστική αλλαγή που εκτιμά τη διαφορετικότητα, την προσβασιμότητα και την οικονομική ένταξη.



Τελικά, η αποστολή του Μύρτιλλο δεν αφορά το κέρδος αλλά την επιβίωση, τη βιωσιμότητα και τη δημιουργία ευκαιριών για ευάλωτες ομάδες. Όπως το θέτει επιγραμματικά ο Ε7, «η αποστολή του Μύρτιλλο δεν είναι το κέρδος αλλά η επιβίωση και η δημιουργία ευκαιριών για ευάλωτες ομάδες». Αυτή η κατευθυντήρια αρχή καθορίζει κάθε πτυχή της λειτουργίας του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι οι οικονομικές στρατηγικές, οι συνεργασίες και οι καθημερινές δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται πάντα με το ευρύτερο όραμα της ενδυνάμωσης και της ενσωμάτωσης.

Συμπερασματικά, το όραμα και η μακροπρόθεσμη στρατηγική του Μύρτιλλο περιστρέφονται γύρω από τη δημιουργία ενός μοντέλου απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς, την επέκταση της εμβέλειάς του, τον επηρεασμό της δημόσιας πολιτικής και τη διατήρηση της βασικής κοινωνικής του αποστολής παρά τις οικονομικές προκλήσεις. Το Μύρτιλλο φαίνεται να καθιερώνεται ως ένα εξαιρετικό μοντέλο βιώσιμης επιχειρηματικότητας, εστιάζοντας στον κοινωνικό αντίκτυπο, υποστηρίζοντας παράλληλα τον συστημικό μετασχηματισμό και οραματιζόμενο την ανάπτυξη συγκρίσιμων επιχειρήσεων σε όλη την Ελλάδα. Ο οργανισμός ξεχωρίζει ως προοδευτική κοινωνική επιχείρηση επειδή παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης των εργαζομένων και προγράμματα ανεξαρτησίας, ενώ παράλληλα καθιστά την κοινωνία πιο περιεκτική για τις μελλοντικές γενιές.

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον έβδομο άξονα:

**Πίνακας 7: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Όραμα και Μακροπρόθεσμη Στρατηγική»**

<b>Όραμα και Μακροπρόθεσμη Στρατηγική</b>	Εκπαίδευση εργαζομένων με αναπηρία για μετάβαση σε άλλες επιχειρήσεις.
	Ισορροπία μεταξύ οικονομικής επιβίωσης και κοινωνικής αποστολής.
	Επιθυμία να λειτουργήσει ως μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης σε εθνικό επίπεδο.
	Στόχος δημιουργίας πανελλαδικής αλυσίδας καφέ χωρίς αποκλεισμούς.
	Δημιουργία συστήματος εργασιακής ένταξης για μελλοντικές γενιές.
	Προώθηση κρατικής υποστήριξης για κοινωνικές επιχειρήσεις.
	Εστίαση στη βιωσιμότητα και τις ομάδες ευάλωτων

## 6.8 Ευθυγράμμιση των πρακτικών του Μύρτιλλο Καφέ με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης

Οι λειτουργίες και το μοντέλο διακυβέρνησης του Μύρτιλλο Καφέ καταδεικνύουν ικανοποιητική δέσμευση στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, ενσωματώνοντας οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στις επιχειρηματικές πρακτικές της. Η συνεταιριστική αποστολή υποστηρίζει τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs), αλλά οι επαγγελματίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επίτευξη λειτουργικής ισορροπίας μεταξύ αυτών των προτεραιοτήτων. Το Μύρτιλλο τοποθετεί τη βιωσιμότητα ως βασικό στοιχείο του οράματός του, ενώ οι οικονομικοί παράγοντες μαζί με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις διαμορφώνουν τη λήψη αποφάσεων, με αποτέλεσμα μερικές φορές η οικονομική επιβίωση να υπερισχύει έναντι άλλων πτυχών βιωσιμότητας.

Ένα βασικό πλεονέκτημα του Μύρτιλλο Καφέ είναι η δέσμευσή του για απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς και κοινωνικό αντίκτυπο, η οποία υποστηρίζει άμεσα τον **SDG 8 (Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη)** και τον **SDG 10 (Μείωση των ανισοτήτων)**. Ως κοινωνικός συνεταιρισμός που απασχολεί άτομα με αναπηρία, το Μύρτιλλο λειτουργεί ως πρότυπο εργασιακής ένταξης, προσφέροντας ευκαιρίες κατάρτισης και απασχόλησης που είναι σπάνιες στην ευρύτερη αγορά εργασίας. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζεται ότι υπερβαίνει τα σημεία αναφοράς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα όσον αφορά την κοινωνική ευθύνη, με τον Ε2 να σημειώνει ότι «*οι πρακτικές της Μύρτιλλο στην οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα υπερβαίνουν τα σημεία αναφοράς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα*». Ωστόσο, η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας παραμένει μια σημαντική πρόκληση.

Ενώ τα επιχειρηματικά σχέδια της Μύρτιλλο ενσωματώνουν κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και οικονομικούς στόχους, η εφαρμογή του **SDG 12 (Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή)** και του **SDG 13 (Δράση για το κλίμα)** παρεμποδίζεται από τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους και τους λειτουργικούς περιορισμούς. Ο Ε3 αναγνωρίζει ότι «*οι περιβαλλοντικοί στόχοι είναι δύσκολο να ενσωματωθούν λόγω λειτουργικών περιορισμών και περιορισμένων πόρων*», μια άποψη που επαναλαμβάνεται από τον Ε2, ο οποίος τονίζει ότι οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες μένουν σε δεύτερη μοίρα λόγω οικονομικών περιορισμών. Ως αποτέλεσμα, οι προσπάθειες βιωσιμότητας δεν μετρούνται πάντοτε συστηματικά, και ενώ περιστασιακά συντάσσονται εκθέσεις βιωσιμότητας για την αξιολόγηση της προόδου (Ε1), υπάρχει «*περιορισμένη χρήση ολοκληρωμένων εργαλείων για τη συνολική μέτρηση της βιωσιμότητας*» (Ε7).

Παρά τις προκλήσεις αυτές, το Μύρτιλλο παραμένει προσηλωμένο σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο με γνώμονα την αποστολή που υποστηρίζει **τον SDG 17 (Συμπράξεις για τους Στόχους)**, συμμετέχοντας σε συνεργασίες με ΜΚΟ, επιχειρήσεις και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Ο συνεταιρισμός επιδεικνύει επιτυχημένες πρακτικές διακυβέρνησης μέσω της ικανότητάς του να λειτουργεί οικονομικά βιώσιμα, δημιουργώντας παράλληλα κοινωνικό αντίκτυπο, παρά την ανάγκη να ενισχύσει τα μέτρα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Η ηγετική θέση του Μύρτιλλο στη βιώσιμη κοινωνική επιχειρηματικότητα θα ισχυροποιηθεί με τη βελτίωση των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων βιωσιμότητας και την απόκτηση συγκεκριμένης περιβαλλοντικής χρηματοδότησης, ενώ θα ενσωματώσει πλήρως τους SDGs στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα για τον όγδοο άξονα:

**Πίνακας 8: Αποτελέσματα για το Θεματικό Άξονα «Ευθυγράμμιση των Πρακτικών με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης»**

Ευθυγράμμιση των Πρακτικών με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης	
<u>Κοινωνική Ένταξη</u> <u>και Απασχόληση</u>	SDG 8 Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
	SDG 10 Μείωση των ανισοτήτων
	Ευθυγράμμιση με τους SDG και SDG 10 μέσω εργασιακής ένταξης ατόμων με αναπηρία
<u>Περιβαλλοντική</u> <u>Βιωσιμότητα</u>	SDG 12 Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
	SDG 13 Δράση για το κλίμα
	Δυσκολία ενσωμάτωσης SDG 12 και SDG 13 λόγω οικονομικών και λειτουργικών περιορισμών.
<u>Συνεργασίες και</u> <u>Διακυβέρνηση</u>	SDG 17 Συμπράξεις για τους Στόχους
	Εφαρμογή του SDG 17 μέσω συμπράξεων με ΜΚΟ, επιχειρήσεις, ακαδημαϊκούς φορείς και εθελοντές.
<u>Σημαντικά</u> <u>Αποτελέσματα</u>	Ισορροπία μεταξύ οικονομικής επιβίωσης και κοινωνικής αποστολής
	Περιορισμένη χρήση εργαλείων αξιολόγησης και παρακολούθησης βιωσιμότητας
	Ανάγκη ενίσχυσης περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών και χρηματοδότησης βιωσιμότητας
	Ελλιπής ενσωμάτωση των SDGs στις διαδικασίες λήψης ενσωμάτωσης

Παρακάτω παρατίθεται ένας Συγκεντρωτικός Πίνακας όλων των αποτελεσμάτων (Πίνακας 9):

**Πίνακας 9: Συγκεντρωτικός Πίνακας Αποτελεσμάτων**

Κόστος Προσωπικού & Μισθών	Υψηλό μισθολογικό κόστος λόγω αυξημένων αναγκών προσωπικού και δυσκολία εύρεσης ειδικευμένου και αφοσιωμένου τυπικού προσωπικού.
Οικονομική Βιωσιμότητα	Εξάρτηση από εκδηλώσεις για εισόδημα, με περιορισμούς. Καθυστερημένες επιδοτήσεις μισθών από τη ΔΥΠΑ, έλλειψη κρατικής χρηματοδότησης και ευνοϊκής νομοθεσίας.
Διακυβέρνηση & Λήψη Αποφάσεων	Η διακυβέρνηση ακολουθεί τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης και της συλλογικής λήψης αποφάσεων. Το Διοικητικό Συμβούλιο επιβλέπει τη βιωσιμότητα και τις συνεργασίες, αλλά αντιμετωπίζει οικονομικές και οργανωτικές προκλήσεις.
Διοικητικό Συμβούλιο & Ηγεσία	Άνιση κατανομή ευθυνών μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Ισχυρή προσωπική δέσμευση των ιδρυτικών μελών και των γονέων.
Υποστήριξη Εργαζομένων	Υψηλές αναφορές για την κατάρτιση και την υποστήριξη των εργαζομένων με αναπηρία.
Διαχείριση φόρτου εργασίας	Υπερφόρτωση αρμοδιοτήτων σε βασικά διευθυντικά στελέχη.
Στρατηγικός Σχεδιασμός	Η Γενική Συνέλευση λαμβάνει σημαντικές οικονομικές και διαρθρωτικές αποφάσεις. Βελτιωμένος στρατηγικός σχεδιασμός που απαιτείται για τη βιωσιμότητα.
Φόρτος εργασίας και άγχος	Δυσκολία εξισορρόπησης επαγγελματικών καθηκόντων και υποστήριξη ευάλωτων εργαζομένων, αυξημένο άγχος και εξάντληση.
Υποστήριξη & Εκπαίδευση Εργαζομένων	Προγραμματισμένες συνεδρίες ψυχολόγου και ομάδες εργασίας για επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων, συνεχής ενίσχυση που απαιτείται για τη δέσμευση των εργαζομένων.
Προκλήσεις στελέχωσης	Οι συχνές αλλαγές τυπικού προσωπικού διακόπτουν την εκπαίδευση και τις λειτουργίες, δυσκολία προσαρμογής νέων εργαζομένων, πρόκληση για την εύρεση ειδικευμένου και αφοσιωμένου προσωπικού.
Προσπάθειες για την απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς	Αλλαγή της αντίληψης για τις ικανότητες των ατόμων με αναπηρία μέσω της εκπαίδευσης, των συνεργασιών και του εθελοντισμού.
Βιωσιμότητα & Διατήρηση	Συνεχής βελτίωση στην πρόσληψη, την κατάρτιση και τη συμπερίληψη για τη διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.
Ανάπτυξη Εργαζομένων	Βελτιωμένη αυτοπεποίθηση, προσωπική ανάπτυξη και αίσθηση του ανήκειν.
Κατάρτιση & Εκπαίδευση	Ανάγκη για εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης. Εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για τα σχολεία και την κοινότητα.
Μετάβαση εργατικού δυναμικού	Δυσκολία ενσωμάτωσης των εργαζομένων στην ευρύτερη αγορά εργασίας. Ανάγκη για ισχυρότερες επιχειρηματικές συνεργασίες.
Προκλήσεις Αειφορίας	Περιορισμοί υποδομής, ανάγκη για αυξημένη χρηματοδότηση και υποστήριξη κατάρτισης.
Μελλοντική Ανάπτυξη	Πιθανή μετάβαση σε σχολή κατάρτισης και δομημένες πορείες απασχόλησης μέσω συνεργασιών.
Στρατηγικές Χρηματοδότησης	Η οικονομική υποστήριξη προέρχεται από δωρεές, εκδηλώσεις, συνεργασίες και εκπαιδευτικά προγράμματα.
Δέσμευση της Κοινότητας	Οι καλλιτέχνες συνεισφέρουν μέσω εκδηλώσεων, εκπαιδευτικά προγράμματα ευαισθητοποιούν τους μαθητές για την κοινωνική ένταξη.
Κοινωνικός Αντίκτυπος	Προώθηση των ικανοτήτων των ατόμων με αναπηρία να αλλάξουν τις κοινωνικές αντιλήψεις και να βελτιώσουν τις ευκαιρίες απασχόλησης.
Δίκτυο υποστήριξης	Ισχυρό δίκτυο εθελοντών, πελατών και υποστηρικτών συντηρεί τις λειτουργίες.
Στρατηγική Ανάπτυξη	Οι συνεργασίες ΜΚΟ εξασφαλίζουν χρηματοδότηση και διευρύνουν τον κοινωνικό αντίκτυπο.
Μελλοντικές Προτεραιότητες	Επικέντρωση στην ανάπτυξη συνεργασιών, στη βελτίωση των οικονομικών στρατηγικών και στην ενίσχυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
Στρατηγικές Συνεργασίες	Νομική και λογιστική υποστήριξη μέσω συνεταιρισμών και κοινοπραξιών για οικονομική βιωσιμότητα.
ΜΚΟ & Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	Εκδηλώσεις και πρακτική άσκηση για φοιτητές ψυχολογίας και κοινωνικής εργασίας για την προώθηση της κοινωνικής ένταξης.
Εθελοντική Υποστήριξη	Οι εθελοντές συμβάλλουν στις καθημερινές λειτουργίες, καλύπτοντας ανάγκες και παρέχουν τεχνογνωσία.
Επιχειρηματικές & Διπλωματικές Εργασίες	Πρεσβείες και επιχειρήσεις παρέχουν χορηγίες, οικονομική υποστήριξη και κοινές εκδηλώσεις.
Μελλοντική Ανάπτυξη	Ανάγκη δημιουργίας κοινοπραξίας για την ενίσχυση των συνεργασιών και της ανταλλαγής πόρων.
Καλές Πρακτικές	Απασχόληση και κατάρτιση για ευάλωτες ομάδες, ευαισθητοποίηση του κοινού ως βασική αρχή.

	Συνεργασία με τις τοπικές αρχές για τη στέγαση, εστίαση στη διατήρηση και επέκταση της κοινωνικής αποστολής
Προκλήσεις	Ανεπαρκής υποδομή για εργαζόμενους με αναπηρία, έλλειψη θεσμικής υποστήριξης για την ανακύκλωση.
	Δυσπρόσιτες κουζίνες και εξωτερικοί χώροι, περιορισμένους οικονομικούς πόρους για περιβαλλοντικές υποδομές και βελτιώσεις.
	Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα παραμένει δευτερεύουσα προτεραιότητα.
Ανάπτυξη Εργατικού Δυναμικού Οικονομική & Κοινωνική Ισορροπία	Εκπαίδευση εργαζομένων με αναπηρία για μετάβαση σε άλλες επιχειρήσεις.
	Εξισορρόπηση της οικονομικής βιωσιμότητας με την κοινωνική αποστολή.
Στόχοι επέκτασης	Στόχος η δημιουργία μιας εθνικής αλυσίδας καφέ χωρίς αποκλεισμούς και να λειτουργήσει ως κοινωνικό μοντέλο.
Μελλοντική Απασχόληση	Ανάπτυξη ενός συστήματος εργασιακής ένταξης για τις μελλοντικές γενιές.
Πολιτική & Βιωσιμότητα	Υποστήριξη και κρατική στήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων και διεύρυνση του αντίκτυπου στις ευάλωτες ομάδες.
Κοινωνική Ένταξη & Απασχόληση	Ευθυγράμμιση με τους SDG 8 και 10 μέσω της ένταξης του εργατικού δυναμικού των ατόμων με αναπηρία.
Περιβαλλοντική Αειφορία	Περιορισμένη ενοποίηση των SDG 12 και 13 λόγω οικονομικών και λειτουργικών περιορισμών.
Συνεργασίες & Διακυβέρνηση	Εφαρμογή του SDG 17 μέσω συνεργασιών με ΜΚΟ, επιχειρήσεις, ακαδημαϊκό κόσμο και εθελοντές.
Βασικά ευρήματα	Ισορροπία μεταξύ οικονομικής βιωσιμότητας και κοινωνικής αποστολής, ανάγκη για ισχυρότερες περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και χρηματοδότηση βιωσιμότητας.
	Περιορισμένη χρήση εργαλείων αξιολόγησης βιωσιμότητας, ανεπαρκής ενσωμάτωση των ΣΒΑ στις κύριες διαδικασίες.

## Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και Προτάσεις

### 7.1 Περίληψη Βασικών Ευρημάτων

Η μελέτη του Μύρτιλλο Καφέ, μιας κοινωνικής επιχείρησης αφιερωμένης στην απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς και τη βιωσιμότητα, αποκάλυψε μια σύνθετη αλληλεπίδραση οργανωτικών προκλήσεων, κοινωνικής καινοτομίας και μακροπρόθεσμων φιλοδοξιών. Αναλύοντας τους βασικούς θεματικούς άξονες που καθορίζουν το λειτουργικό και στρατηγικό της πλαίσιο, γίνεται φανερό ότι το Μύρτιλλο λειτουργεί στη διασταύρωση της οικονομικής ανθεκτικότητας, της κοινωνικής ένταξης και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, αντιμετωπίζοντας τόσο σημαντικά εμπόδια όσο και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Κατά την εξέταση της οργανωτικής δομής και της βιωσιμότητάς του, η έρευνα υπογραμμίζει τον επίμονο αγώνα για τη διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας με παράλληλη τήρηση της κοινωνικής του αποστολής. Η εξάρτηση του Μύρτιλλο Καφέ από την παραγωγή εσόδων βάσει εκδηλώσεων, σε συνδυασμό με το υψηλό εργατικό κόστος λόγω του μοντέλου απασχόλησής του, ασκεί πίεση στην ικανότητά του να διατηρήσει τη λειτουργία του. Παρά τις δυσκολίες αυτές, μια ισχυρή εσωτερική κουλτούρα προσαρμοστικότητας και δέσμευσης μεταξύ των μελών του, του επέτρεψε να περιηγηθεί στην οικονομική βιωσιμότητα. Ωστόσο, ζητήματα όπως οι καθυστερημένες επιδοτήσεις και τα κενά χρηματοδότησης παραμένουν κεντρικές ανησυχίες, απειλώντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η διάσταση της απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αναδεικνύει τις δυσκολίες στην πρόσληψη και διατήρηση έμπειρου τυπικού προσωπικού που μπορεί να εξισορροπήσει τις επιχειρηματικές ευθύνες με τις μοναδικές ανάγκες των εργαζομένων με αναπηρία. Το εργασιακό περιβάλλον που αναπτύχθηκε μέσω της ψυχολογικής υποστήριξης σε συνδυασμό με τις δομημένες εκπαιδευτικές συνεδρίες και την κοινή ευθύνη έχει δημιουργήσει τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ενσωμάτωση. Η εναλλαγή του τυπικού προσωπικού διαταράσσει τη συνέχεια στην εργασία, γεγονός που δείχνει την ανάγκη για καλύτερες στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μαζί με προγράμματα υποστήριξης που δημιουργούν μακροπρόθεσμη δέσμευση από τους εργαζόμενους.

Στενά συνδεδεμένο με τις προκλήσεις της απασχόλησης είναι το θέμα της κοινωνικής ένταξης και της επαγγελματικής κατάρτισης, το οποίο αποκαλύπτει το διπλό ρόλο του Μύρτιλλο ως χώρου εργασίας και ως χώρου κατάρτισης. Οι εργαζόμενοι αποκομίζουν σημαντικά άυλα



οφέλη, όπως αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία και επαγγελματική ανάπτυξη, ωστόσο η μετάβαση από το Μύρτιλλο στην εξωτερική απασχόληση παραμένει περιορισμένη. Η επίτευξη της ένταξης του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει δύο σημαντικά διαρθρωτικά εμπόδια, διότι οι εργοδότες αποφεύγουν να προσλαμβάνουν εργαζόμενους με αναπηρία, ενώ απουσιάζουν οι ευκαιρίες εξειδικευμένης κατάρτισης. Τα σχολεία και τα πανεπιστήμια επωφελούνται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρουσιάζουν αποτελέσματα, αλλά πρέπει να γίνει πρόσθετη δουλειά για να παραχθούν άμεσες ευκαιρίες απασχόλησης για τους «αποφοίτους» του Μύρτιλλο.

Από οικονομική άποψη, η βιωσιμότητα και η κοινωνική καινοτομία αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν τις μακροπρόθεσμες προοπτικές του συνεταιρισμού. Το Μύρτιλλο αξιοποιεί τη δέσμευση της κοινότητας, τις καλλιτεχνικές συνεργασίες και την προβολή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τη δημιουργία εσόδων και τη διατήρηση της προβολής του. Η ενσωμάτωση καινοτόμων οικονομικών στρατηγικών, όπως χορηγίες, εθελοντικές συνεισφορές και στρατηγικές συνεργασίες, επέτρεψε στο καφέ να διατηρηθεί παρά τους συστημικούς περιορισμούς χρηματοδότησης. Ωστόσο, η πρόκληση παραμένει η κλιμάκωση αυτών των προσπαθειών για τη δημιουργία ενός πιο σταθερού και προβλέψιμου οικονομικού θεμελίου που δεν θα βασίζεται δυσανάλογα στον εθελοντισμό ή στις σποραδικές χορηγίες.

Η έρευνα υπογραμμίζει επίσης τη σημασία των συνεργασιών και της εξωστρέφειας, με το Μύρτιλλο να εμπλέκεται ενεργά με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις, ΜΚΟ, πανεπιστήμια και εταίρους του ιδιωτικού τομέα. Το πλήρες στρατηγικό δυναμικό των συμπράξεων παραμένει ανεκμετάλλευτο, παρά τη συμβολή τους στην προβολή, την επιχειρησιακή υποστήριξη και την κοινή κατανομή των πόρων. Οι σημερινές αδυναμίες στη μακροπρόθεσμη δομή των εταιρικών σχέσεων εμποδίζουν την επισημοποίηση πολλών στρατηγικών συνεργειών, γεγονός που εμποδίζει τον στρατηγικό αντίκτυπό τους. Η ενίσχυση των θεσμικών συνεργασιών και η δημιουργία δομημένων δικτύων με οργανισμούς που μοιράζονται παρόμοιους στόχους θα μπορούσαν να ενισχύσουν την επιρροή και τη βιωσιμότητα του Μύρτιλλο.

Το όραμα και η μακροπρόθεσμη στρατηγική του Μύρτιλλο Καφέ παραμένουν βαθιά ριζωμένα στη δέσμευσή του για κοινωνικό αντίκτυπο, με ισχυρή φιλοδοξία να επεκτείνει το μοντέλο του σε εθνικό επίπεδο. Η ιδέα της κλιμάκωσης των δραστηριοτήτων και της δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων χωρίς αποκλεισμούς σε άλλες πόλεις είναι ένα επαναλαμβανόμενο θέμα, αλλά οι οικονομικοί περιορισμοί, τα ρυθμιστικά εμπόδια και οι περιορισμοί των πόρων εμποδίζουν την υλοποίησή του. Οι ερωτηθέντες τονίζουν σταθερά τη σημασία της διατήρησης



της ακεραιότητας της αποστολής, διασφαλίζοντας ότι η επέκταση δεν θα αποδυναμώσει τις θεμελιώδεις αρχές του συνεταιρισμού για την ένταξη και τον αντίκτυπο με γνώμονα την κοινότητα.

Το Μύρτιλλο Καφέ αποτελεί μια μοναδική περίπτωση κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ενσωματώνοντας οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις στις δραστηριότητές του. Ενώ η βασική αποστολή του ευθυγραμμίζεται στενά με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ), ιδίως όσον αφορά την απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς (ΣΒΑ 8: Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη) και τη μείωση των ανισοτήτων (ΣΒΑ 10: Μείωση των ανισοτήτων), οι πρακτικές προκλήσεις συχνά περιορίζουν τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι της βιωσιμότητας υλοποιούνται πλήρως. Ο συνεταιρισμός αποδεικνύει την κοινωνική βιωσιμότητα παρέχοντας ευκαιρίες εργασίας σε άτομα με αναπηρία πέρα από τα συνήθη πρότυπα που επικρατούν μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων φορέων. Οι οικονομικοί περιορισμοί σε συνδυασμό με την ανεπαρκή εξωτερική βοήθεια διαμορφώνουν συνήθως τις οργανωτικές αποφάσεις δίνοντας προτεραιότητα στην οικονομική σταθερότητα έναντι πρόσθετων πτυχών βιωσιμότητας.

Οι προσπάθειες περιβαλλοντικής βιωσιμότητας του συνεταιρισμού, σύμφωνα με τον ΣΒΑ 12 (Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή) και τον ΣΒΑ 13 (Δράση για το κλίμα), παραμένουν υποανάπτυκτες. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν ότι τα επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνουν κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς μαζί με τους οικονομικούς στόχους, ωστόσο οι στόχοι αυτοί αποδεικνύονται δύσκολοι στην εκτέλεσή τους λόγω οργανωτικών και οικονομικών περιορισμών. Οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, όπως η βιώσιμη διαχείριση των πόρων και η μείωση των αποβλήτων, είναι συχνά δευτερεύουσες εκτιμήσεις, καθώς η εξασφάλιση χρηματοδότησης για αυτές τις προσπάθειες είναι δύσκολη. Επιπλέον, η έλλειψη ολοκληρωμένων εργαλείων για τη μέτρηση της προόδου της βιωσιμότητας περιορίζει την ικανότητα της Μύρτιλλο να αξιολογεί συστηματικά το συνολικό της αντίκτυπο.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, το Μύρτιλλο Καφέ συνεχίζει να προωθεί τον ΣΒΑ 17 (Συμπράξεις για τους Στόχους), συνεργαζόμενο με ΜΚΟ, πανεπιστήμια και επιχειρήσεις. Ο συνεταιρισμός επωφελείται από τις συνεργασίες του, αλλά μια επίσημη προσέγγιση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της βιωσιμότητας θα επέτρεπε πρόσθετη αύξηση του θετικού του αντίκτυπου. Για να προωθήσει την ευθυγράμμιση της Μύρτιλλο με τους SDG, η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει ισχυρά συστήματα διακυβέρνησης και καλύτερες εκθέσεις βιωσιμότητας με συγκεκριμένες ροές περιβαλλοντικής χρηματοδότησης. Προχωρώντας προς τα εμπρός, η υιοθέτηση μιας πιο ολοκληρωμένης και βασισμένης στα δεδομένα προσέγγισης της

βιωσιμότητας θα μπορούσε να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα της Μύρτιλλο, ενώ παράλληλα θα ενίσχυε τον ρόλο της ως πρωτοπόρου κοινωνικής επιχείρησης.

Τέλος, η διάσταση των καλών πρακτικών και των προκλήσεων στη βιώσιμη διακυβέρνηση υπογραμμίζει ένα σημαντικό κενό στις προσπάθειες περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Ενώ το Μύρτιλλο υπερέχει στην κοινωνική ευθύνη, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα δεν αποτέλεσε προτεραιότητα, με περιορισμένα προγράμματα ανακύκλωσης, προκλήσεις στις υποδομές και έλλειψη επενδύσεων σε πρωτοβουλίες φιλικές προς το περιβάλλον. Ζητήματα προσβασιμότητας, όπως η έλλειψη προσαρμοστικών εγκαταστάσεων κουζίνας και η ανεπαρκής εξωτερική υποδομή, υπογραμμίζουν περαιτέρω την αποσύνδεση μεταξύ της αποστολής του καφέ χωρίς αποκλεισμούς και των φυσικών περιορισμών του. Η αντιμετώπιση αυτών των ελλείψεων θα απαιτούσε εξωτερική χρηματοδότηση, δημοτική υποστήριξη και μετατόπιση των προτεραιοτήτων της διακυβέρνησης ώστε να ενσωματωθεί η βιωσιμότητα πιο ολιστικά.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι το Μύρτιλλο Καφέ αποτελεί ένα μοντέλο ανθεκτικότητας, κοινωνικού αντίκτυπου και κοινοτικής δέσμευσης, ωστόσο η βιωσιμότητά του εξαρτάται από την οικονομική σταθερότητα, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις στρατηγικές συνεργασίες και μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση στη διακυβέρνηση. Η αλληλεπίδραση μεταξύ της οικονομικής βιωσιμότητας, της κοινωνικής ένταξης και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες, διαμορφώνοντας τη μελλοντική πορεία αυτής της μοναδικής κοινωνικής επιχείρησης.

## 7.2 Απάντηση σε Ερευνητικό ζητούμενο

Η περίπτωση του Μύρτιλλο Καφέ παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους μηχανισμούς διακυβέρνησης των κοινωνικών επιχειρήσεων και την επιρροή τους στα αποτελέσματα της βιωσιμότητας. Τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με προηγούμενες έρευνες που υπογραμμίζουν τον κρίσιμο ρόλο των δομών διακυβέρνησης στην εξισορρόπηση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων (Defourny & Nyssens, 2017). Το μοντέλο του Μύρτιλλο, το οποίο δίνει έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων και στην απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς, ενισχύει την υπάρχουσα βιβλιογραφία που υποδηλώνει ότι η συμμετοχική διακυβέρνηση προάγει την κοινωνική δέσμευση και ενισχύει την οργανωτική ταυτότητα (Cornforth, 2014). Ωστόσο, παρόμοια με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις, η Μύρτιλλο αντιμετωπίζει προκλήσεις όσον αφορά την επίτευξη μακροπρόθεσμης οικονομικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, αντανακλώντας τα ευρήματα προηγούμενων μελετών

σχετικά με τους διαρθρωτικούς περιορισμούς των επιχειρηματικών μοντέλων με κοινωνικό προσανατολισμό (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014).

Σύμφωνα με μελέτες για την απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς (Ridley-Duff & Bull, 2016), το Μύρτιλλο Καφέ ενσωματώνει με επιτυχία άτομα με αναπηρία στο ανθρώπινο δυναμικό, παρέχοντας όχι μόνο οικονομικές ευκαιρίες αλλά και ψυχολογική και επαγγελματική υποστήριξη. Η παρουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ψυχολογικών υπηρεσιών ευθυγραμμίζεται με τις βέλτιστες πρακτικές που προσδιορίζονται σε προηγούμενες έρευνες, οι οποίες τονίζουν τη σημασία των υποστηρικτικών περιβαλλόντων στο χώρο εργασίας για την ενίσχυση της ευημερίας και της διατήρησης των εργαζομένων (Borzaga & Tortia, 2006). Επιπλέον, η συνεργασία της επιχείρησης με ΜΚΟ και εκπαιδευτικά ιδρύματα αντικατοπτρίζει τα ευρήματα ερευνών που τονίζουν τον ρόλο των εξωτερικών συνεργασιών στην επέκταση του κοινωνικού αντίκτυπου των επιχειρήσεων (Pache & Santos, 2013).

Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, οι οικονομικοί περιορισμοί που αντιμετωπίζει το Μύρτιλλο αντικατοπτρίζουν καλά τεκμηριωμένες προκλήσεις στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων που αγωνίζονται να εξισορροπήσουν τους στόχους με γνώμονα την αποστολή με την οικονομική βιωσιμότητα (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014). Η εξάρτηση από εκδηλώσεις και επιχορηγήσεις ως κύριες πηγές εσόδων είναι ένα κοινό μοτίβο που παρατηρήθηκε σε προηγούμενες μελέτες, υποδεικνύοντας την ευπάθεια των κοινωνικών επιχειρήσεων σε ασταθείς ροές εσόδων (Teasdale, 2011). Παρόμοιες περιπτώσεις, όπως αυτές που εξετάστηκαν από τους Bacq & Janssen (2011), αποκαλύπτουν ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά οικονομική αβεβαιότητα λόγω της καθυστερημένης κρατικής χρηματοδότησης και του απρόβλεπτου των ιδιωτικών χορηγιών. Η εμπειρία του Μύρτιλλο επιβεβαιώνει περαιτέρω ότι το μισθολογικό κόστος για τη διατήρηση ενός εργατικού δυναμικού χωρίς αποκλεισμούς ασκεί πρόσθετη πίεση στην οικονομική βιωσιμότητα, απηχώντας τις ανησυχίες που διατυπώνονται στη βιβλιογραφία σχετικά με το υψηλό λειτουργικό κόστος των κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματικών μοντέλων (Spear, 2006).

Από περιβαλλοντική άποψη, η έλλειψη δομημένων πρωτοβουλιών βιωσιμότητας στο Μύρτιλλο Καφέ συνάδει με προηγούμενες έρευνες που δείχνουν ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις συχνά δίνουν προτεραιότητα στους κοινωνικούς στόχους έναντι των περιβαλλοντικών ζητημάτων (Haigh & Hoffman, 2012). Η απουσία επίσημων προγραμμάτων ανακύκλωσης και προσαρμογών των υποδομών για την προσβασιμότητα αναδεικνύει ένα κοινό κενό στις πρακτικές βιώσιμης διακυβέρνησης (Nicholls, 2010). Προηγούμενες μελέτες έχουν τονίσει ότι ενώ οι κοινωνικές επιχειρήσεις συχνά διακρίνονται για την κοινωνική τους υπευθυνότητα, ο

περιβαλλοντικός τους αντίκτυπος παραμένει υποβαθμισμένος, κυρίως λόγω οικονομικών περιορισμών και απουσίας ρυθμιστικών κινήτρων (Meyskens et al., 2010). Η περιορισμένη εξωτερική υποστήριξη για την εφαρμογή περιβαλλοντικών πολιτικών στις κοινωνικές επιχειρήσεις επιβεβαιώνει περαιτέρω τα ευρήματα ότι τα νομοθετικά πλαίσια σπάνια δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας (Yasmin et al., 2025).

Για να ενισχύσει το μοντέλο διακυβέρνησής του, το Μύρτιλλο Καφέ θα μπορούσε να υιοθετήσει στρατηγικές που συνιστώνται σε προηγούμενες μελέτες, όπως η διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω του κοινωνικού franchising ή των επενδύσεων αντίκτυπου (Bocken et al., 2014). Η ενίσχυση του οικονομικού σχεδιασμού και η εξασφάλιση σταθερών, μακροπρόθεσμων συμφωνιών χρηματοδότησης θα μπορούσαν να μετριάσουν την οικονομική ευπάθεια (Defourny et al., 2020). Επιπλέον, η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας μέσω δομημένων προγραμμάτων ανακύκλωσης και βελτιώσεων των υποδομών ευθυγραμμίζεται με τις βέλτιστες πρακτικές που περιγράφονται από την έρευνα για την πράσινη κοινωνική επιχειρηματικότητα (Stubbs & Cocklin, 2008).

Εν κατακλείδι, το Μύρτιλλο Καφέ αποτελεί παράδειγμα τόσο των δυνατών σημείων όσο και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις που προσπαθούν να εξισορροπήσουν πολλαπλές διαστάσεις βιωσιμότητας. Ενώ το μοντέλο διακυβέρνησής του προωθεί αποτελεσματικά την κοινωνική ένταξη, απαιτούνται στρατηγικές βελτιώσεις για να εξασφαλιστεί η οικονομική ανθεκτικότητα και η περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Αξιοποιώντας τα διδάγματα από προηγούμενες μελέτες και αξιοποιώντας εξωτερικές συνεργασίες, το Μύρτιλλο έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί σε πρωτοποριακή περίπτωση ολοκληρωμένης βιώσιμης διακυβέρνησης στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων.

### **7.3 Περιορισμοί έρευνας και αξιοπιστία**

Παρά τον προσεκτικό σχεδιασμό και τη μεθοδολογία, η παρούσα μελέτη υπόκειται σε διάφορους περιορισμούς που ενδέχεται να επηρεάσουν το πεδίο εφαρμογής και τα αποτελέσματά της. Η μελέτη περιορίζεται σε μια συγκεκριμένη περίπτωση -τις πρακτικές διακυβέρνησης του Μύρτιλλο Καφέ- και περιλαμβάνει ένα σχετικά μικρό μέγεθος δείγματος λόγω της ποιοτικής φύσης της έρευνας. Ενώ αυτό επιτρέπει τη διερεύνηση σε βάθος, τα ευρήματα ενδέχεται να μην μπορούν να γενικευτούν σε άλλες Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις ή σε ευρύτερα οργανωτικά πλαίσια.

Οι συνεντεύξεις ως μέθοδος συλλογής δεδομένων ενέχουν κίνδυνο μεροληψίας, επειδή τα δεδομένα που συλλέγονται βασίζονται στις αυτοαναφορές των ερωτηθέντων. Οι απαντήσεις μπορεί επίσης να είναι σε μια κοινωνικά επιθυμητή απάντηση ή να είναι υποκειμενικές εμπειρίες, γεγονός που επηρεάζει τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν. Οι δυσκολίες αυτές καταπολεμούνται με την εξασφάλιση της ανωνυμίας και τη διατήρηση ενός περιβάλλοντος στο οποίο κανένας ερωτώμενος δεν θα αισθάνεται ότι κρίνεται.

Το μοναδικό λειτουργικό και πολιτιστικό πλαίσιο του Μύρτιλλο Καφέ, συμπεριλαμβανομένης της τοποθεσίας του, του νομικού πλαισίου και της κοινωνικής δυναμικής, μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα εφαρμογής των ευρημάτων σε διαφορετικές περιοχές ή τομείς. Οι επιρροές του πλαισίου, όπως οι τοπικοί κανονισμοί και οι συνθήκες της αγοράς, ενδέχεται να διαμορφώνουν τις πρακτικές διακυβέρνησης και τα αποτελέσματα με τρόπους που δεν είναι μεταβιβάσιμοι.

Επιπρόσθετα στα παραπάνω, η έρευνα πραγματοποιήθηκε εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, επομένως η έρευνα μπορεί να περιορίζεται από το βάθος των δεδομένων που συλλέγονται και αναλύονται σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Περισσότερα διαχρονικά δεδομένα θα μπορούσαν να βοηθήσουν να φωτιστεί εκτενέστερα ο τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές διακυβέρνησης αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου στο πλαίσιο των στόχων βιωσιμότητας.

Για τους συμμετέχοντες που επέλεξαν συνεντεύξεις με ζουμ, τεχνικά ζητήματα όπως προβλήματα συνδεσιμότητας ή μη εξοικείωση με τις εικονικές πλατφόρμες θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη ροή της συζήτησης και την ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται.

## **7.4 Πρακτικές συστάσεις**

Η διασφάλιση της βιώσιμης διακυβέρνησης του Μύρτιλλο Καφέ απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση που εξισορροπεί την οικονομική βιωσιμότητα, την κοινωνική ένταξη και την περιβαλλοντική ευθύνη. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι, ενώ το Μύρτιλλο Καφέ έχει δημιουργήσει ισχυρά θεμέλια στην απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς και τη δέσμευση της κοινότητας, σε διάφορους τομείς απαιτούνται στρατηγικές βελτιώσεις για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητάς του. Οι πρακτικές συστάσεις που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση επικεντρώνονται στη βελτιστοποίηση των δομών διακυβέρνησης, την ενίσχυση της οικονομικής σταθερότητας, τη βελτίωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις καθημερινές λειτουργίες.

Μια θεμελιώδης σύσταση αφορά τη βελτιστοποίηση του πλαισίου διακυβέρνησης του Μύρτιλλο Καφέ. Η υπάρχουσα δομή εξαρτάται από ελάχιστο εξειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που την εμποδίζει να αναπτύξει βιώσιμα συστήματα λήψης αποφάσεων. Ένα επίσημο πλαίσιο διακυβέρνησης με καθορισμένες αρμοδιότητες και συστήματα αξιολόγησης και επίσημους ρόλους λήψης αποφάσεων θα οδηγούσε σε καλύτερες οργανωτικές επιλογές. Επιπλέον, η αύξηση της συμμετοχής εξωτερικών συμβούλων με εξειδίκευση στη διοίκηση επιχειρήσεων, τα οικονομικά και την κοινωνική επιχειρηματικότητα θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών με παράλληλη διατήρηση της κοινωνικής αποστολής του καφέ.

Η οικονομική βιωσιμότητα παραμένει μια από τις πιο πιεστικές προκλήσεις για το Μύρτιλλο Καφέ. Δεδομένης της εξάρτησης από την εξωτερική χρηματοδότηση και τα έσοδα που βασίζονται σε εκδηλώσεις, η διαφοροποίηση των πηγών εσόδων είναι ζωτικής σημασίας. Η οικονομική σταθερότητα του Μύρτιλλο Καφέ θα μπορούσε να αυξηθεί μέσω μακροχρόνιων χορηγιών και κρατικών και κοινοτικών επιχορηγήσεων που έχουν σχεδιαστεί για κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς και μέσω επενδυτικών ευκαιριών. Μια δομημένη στρατηγική μάρκετινγκ και άντλησης κεφαλαίων από το Μύρτιλλο Καφέ θα ενίσχυε τη βάση των πελατών του και θα προωθούσε καλύτερα την κοινωνική του αποστολή, ενώ θα εξασφάλιζε αξιόπιστες οικονομικές συνεισφορές από οργανισμούς και ιδιώτες.

Η ενίσχυση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι ένας άλλος κρίσιμος τομέας προς βελτίωση. Η υψηλή εναλλαγή του επαγγελματικού προσωπικού, σε συνδυασμό με την πρόκληση της εξισορρόπησης της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας με τις ανάγκες των εργαζομένων με αναπηρία, απαιτεί μια πιο δομημένη προσέγγιση. Προγράμματα κατάρτισης σχεδιασμένα για διευθυντές και μέλη του προσωπικού με ειδικές δεξιότητες για καφέ, σε συνδυασμό με διαδικασίες διαχείρισης φιλικές προς την αναπηρία, θα οδηγήσουν σε ένα ισχυρότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, η καθιέρωση προγραμμάτων καθοδήγησης που συνδυάζουν έμπειρο προσωπικό με νεοπροσληφθέντες θα μπορούσε να συμβάλει στη διευκόλυνση ομαλότερων μεταβάσεων και στη μείωση των διαταραχών που προκαλούνται από τις αποχωρήσεις προσωπικού.

Παρά τη μεγάλη έμφαση που δίνει το Μύρτιλλο Καφέ στην κοινωνική βιωσιμότητα, η προσέγγισή του στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα παραμένει σχετικά υποβαθμισμένη. Θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με τις υποδομές, όπως η έλλειψη βελτιώσεων στην προσβασιμότητα και η απουσία εξειδικευμένων εγκαταστάσεων κουζίνας για εργαζόμενους με αναπηρίες. Η σταθεροποίηση των



περιβαλλοντικών πολιτικών μέσω των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων ανακύκλωσης σε συνδυασμό με μέτρα ενεργειακής απόδοσης και βιώσιμες διαδικασίες προμηθειών θα επιτρέψει στο Μύρτιλλο Καφέ να ανταποκριθεί στις εντολές βιωσιμότητας. Οι συνεργασίες μεταξύ της Μύρτιλλο Καφέ και οργανισμών που ειδικεύονται σε περιβαλλοντικές εργασίες θα παρείχαν πρακτικές λύσεις για την εφαρμογή της βιωσιμότητας στο πλαίσιο του επιχειρηματικού της μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα, για να ενισχυθεί η ευθυγράμμιση του Μύρτιλλο Καφέ με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί μια πιο δομημένη και στρατηγική προσέγγιση που να εξισορροπεί την οικονομική βιωσιμότητα με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δεσμεύσεις. Ενώ το Μύρτιλλο έχει προωθήσει με επιτυχία τους SDG 8 (Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη) και SDG 10 (Μείωση των ανισοτήτων) μέσω του μοντέλου απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς, απαιτούνται στοχευμένες δράσεις για την περαιτέρω ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε όλες τις διαστάσεις των δραστηριοτήτων της.

Μια βασική σύσταση είναι η ανάπτυξη ενός δομημένου πλαισίου βιωσιμότητας που παρακολουθεί συστηματικά την πρόοδο προς τους στόχους των SDG's. Ορισμένοι οργανισμοί δημιουργούν εκθέσεις βιωσιμότητας που εξετάζουν τμήματα των οικονομικών και κοινωνικών επιδόσεων, αλλά οι μέθοδοι αξιολόγησης αυτές παραμένουν διχασμένες. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου εργαλείου αξιολόγησης των επιπτώσεων που αξιολογεί την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα θα δημιουργούσε στρατηγικές γνώσεις για τη λήψη αποφάσεων και προσαρμογών.

Οι οικονομικοί περιορισμοί έχουν αναφερθεί ως εμπόδιο για τις πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής βιωσιμότητας (ΣΒΑ 12: Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή και ΣΒΑ 13: Δράση για το κλίμα). Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, το Μύρτιλλο θα πρέπει να διερευνήσει εναλλακτικούς μηχανισμούς χρηματοδότησης, όπως περιβαλλοντικές επιχορηγήσεις, πράσινες επιλογές χρηματοδότησης και συνεργασίες με οργανισμούς που υποστηρίζουν έργα αειφορίας. Όλες οι λειτουργίες θα πρέπει να ενσωματώσουν πρακτικές αποδοτικότητας των πόρων, όπως μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας, μείωση των αποβλήτων και υπεύθυνη προμήθεια πρώτων υλών, ανεξάρτητα από τους τρέχοντες οικονομικούς περιορισμούς.

Η συνεργασία παραμένει μια θεμελιώδης πτυχή της επιτυχίας του Μύρτιλλο, ευθυγραμμισμένη με τον SDG 17 (Συμπράξεις για τους Στόχους). Οι συνεργασίες μεταξύ του Μύρτιλλο και των πανεπιστημίων και των ΜΚΟ και των επιχειρήσεων θα έχουν ως



αποτέλεσμα επιπλέον εξειδικευμένες γνώσεις και δυνατότητες χρηματοδότησης για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών βιωσιμότητας. Εκπαιδευτικά προγράμματα αειφορίας που απευθύνονται σε επισκέπτες και εργαζόμενους θα ενισχύσουν τη θέση του Μύρτιλλο ως ενεργό κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο αφιερωμένο στη βιωσιμότητα εντός της κοινότητάς του. Με την υιοθέτηση αυτών των μέτρων, το Μύρτιλλο μπορεί να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητά του, να επεκτείνει τον αντίκτυπό του και να χρησιμεύσει ως πρότυπο για άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ευθυγραμμιστούν με τους ΣΒΑ.

Τέλος, το μακροπρόθεσμο όραμα του Μύρτιλλο Καφέ θα πρέπει να περιλαμβάνει τη στρατηγική κλιμάκωση και αναπαραγωγή του μοντέλου του. Η δημιουργία συνεργασιών με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις και δημοτικά ιδρύματα θα μπορούσε να δημιουργήσει ευκαιρίες για την επέκταση της πρωτοβουλίας πέρα από την τρέχουσα τοποθεσία της. Η δυνατότητα ανάπτυξης παρόμοιων μοντέλων σε διαφορετικές πόλεις, υποστηριζόμενη από ένα δομημένο πρόγραμμα κατάρτισης και μετάβασης στην απασχόληση, θα ενίσχυε όχι μόνο την εμβέλεια του κοινωνικού αντίκτυπου του Μύρτιλλο Καφέ αλλά και την οικονομική βιωσιμότητά του. Ωστόσο, οι προσπάθειες κλιμάκωσης πρέπει να συνοδεύονται από ισχυρούς μηχανισμούς διακυβέρνησης και λειτουργίας, ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση της ποιότητας και της βασικής αποστολής της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, το Μύρτιλλο Καφέ διαθέτει ένα μοναδικό και πολύτιμο μοντέλο που ενσωματώνει την κοινωνική ένταξη με την οικονομική δραστηριότητα. Ωστόσο, η αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με την οικονομική σταθερότητα, την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητάς του. Με την εφαρμογή αυτών των συστάσεων, το Μύρτιλλο Καφέ θα μπορούσε να ενισχύσει το ρόλο του ως πρωτοπόρου κοινωνικής επιχείρησης, ενώ παράλληλα να συνεχίσει να παρέχει ουσιαστικές ευκαιρίες απασχόλησης και να προωθεί την κοινωνική αλλαγή.

## **7.5 Συστάσεις για μελλοντική Έρευνα**

Η περίπτωση του Μύρτιλλο Καφέ αναδεικνύει βασικές πτυχές της βιώσιμης διακυβέρνησης, της απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ωστόσο αρκετοί τομείς απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση για την εμβάθυνση της κατανόησης και τη συμβολή στον ευρύτερο τομέα των μελετών κοινωνικών επιχειρήσεων. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στη διεύρυνση των θεωρητικών και εμπειρικών πλαισίων γύρω από

τη διασταύρωση της οικονομικής βιωσιμότητας, της κοινωνικής ένταξης και της περιβαλλοντικής ευθύνης στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Ένας σημαντικός τομέας για μελλοντική έρευνα είναι ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος των πρακτικών απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς τόσο στους εργαζόμενους με αναπηρίες όσο και στη συνολική οικονομική σταθερότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης. Το Μύρτιλλο Καφέ έχει καθιερώσει θέσεις εργασίας για άτομα με αναπηρία, αλλά η έρευνα πρέπει να εξετάσει αν τα προγράμματά τους οδηγούν σε βελτιωμένη επαγγελματική ανέλιξη και οικονομική αυτόρκεια και κοινωνική ενσωμάτωση για τους εργαζόμενους αυτούς. Ένα μόνιμο ερευνητικό πρόγραμμα που θα παρακολουθεί την εξέλιξη των εργαζομένων του Μύρτιλλο θα παρέχει σημαντικά δεδομένα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων όσον αφορά τη βιώσιμη εργασιακή ένταξη. Επιπλέον, η έρευνα που συγκρίνει παρόμοια μοντέλα σε διαφορετικές περιοχές ή χώρες θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών και παραγόντων επεκτασιμότητας που επηρεάζουν την επιτυχία της απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς.

Ένας άλλος κρίσιμος ερευνητικός δρόμος είναι ο ρόλος των δομών διακυβέρνησης στην εξισορρόπηση της οικονομικής βιωσιμότητας και του κοινωνικού αντίκτυπου. Μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα μοντέλα διακυβέρνησης επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την κατανομή των πόρων και τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Συγκριτικές αναλύσεις κοινωνικών επιχειρήσεων με διαφορετικές δομές διακυβέρνησης θα μπορούσαν να παράσχουν εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας, διατηρώντας παράλληλα μια ισχυρή δέσμευση στους κοινωνικούς στόχους. Επιπλέον, η διερεύνηση του αντίκτυπου των εξωτερικών συμβουλευτικών συμβουλίων, της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στην οικονομική και λειτουργική επιτυχία των κοινωνικών επιχειρήσεων θα παρείχε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της δυναμικής της διακυβέρνησης σε αυτόν τον τομέα.

Η οικονομική βιωσιμότητα παραμένει μια από τις πρωταρχικές προκλήσεις για τις κοινωνικές επιχειρήσεις όπως το Μύρτιλλο Καφέ. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει καινοτόμους μηχανισμούς χρηματοδότησης πέρα από τις παραδοσιακές επιχορηγήσεις και δωρεές, όπως τα κοινωνικά ομόλογα και τα υβριδικά χρηματοδοτικά μοντέλα. Μελέτες περιπτώσεων κοινωνικών επιχειρήσεων που διαφοροποίησαν επιτυχώς τις ροές των εσόδων τους θα μπορούσαν να προσφέρουν πρακτικές ιδέες για αποτελεσματικές χρηματοοικονομικές στρατηγικές. Επιπλέον, η έρευνα σχετικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών και την

τοποθέτηση στην αγορά των κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό πιθανών στρατηγικών για την αύξηση της δέσμευσης και της αφοσίωσης των πελατών, ενισχύοντας τελικά την οικονομική ανθεκτικότητα.

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα στις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ένας άλλος τομέας που απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση. Ενώ το Μύρτιλλο Καφέ έχει επιδείξει ισχυρή δέσμευση για κοινωνική ένταξη, οι προσπάθειές του για περιβαλλοντική βιωσιμότητα παραμένουν υποβαθμισμένες. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να ενσωματώσουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές χωρίς να θέσουν σε κίνδυνο την κοινωνική τους αποστολή ή την οικονομική τους σταθερότητα. Η έρευνα σχετικά με την πράσινη επιχειρηματικότητα στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να προσφέρει πληροφορίες σχετικά με εφικτές στρατηγικές για την ενσωμάτωση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας, όπως πολιτικές μηδενικών αποβλήτων, προγράμματα ενεργειακής απόδοσης και αρχές κυκλικής οικονομίας στην καθημερινή λειτουργία.

Τέλος, η έρευνα σχετικά με την επεκτασιμότητα και την αναπαραγωγή του μοντέλου του Μύρτιλλο Καφέ σε άλλα πλαίσια θα ήταν εξαιρετικά πολύτιμη. Η καφετέρια σημείωσε επιτυχία στην τοπική αγορά, ωστόσο είναι απαραίτητη περισσότερη έρευνα για να καθοριστούν οι απαιτήσεις για την επέκταση παρόμοιων πρωτοβουλιών σε διάφορες περιοχές και βιομηχανίες. Η έρευνα θα πρέπει να αναλύσει τους θεσμικούς παράγοντες μαζί με τα πολιτιστικά στοιχεία και τις οικονομικές συνθήκες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των κοινωνικών επιχειρήσεων σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές. Επιπλέον, η έρευνα σχετικά με τα πλαίσια πολιτικής που υποστηρίζουν ή εμποδίζουν την ανάπτυξη κοινωνικών επιχειρήσεων χωρίς αποκλεισμούς θα μπορούσε να παράσχει πρακτικές συστάσεις για τις κυβερνήσεις και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που επιδιώκουν να προωθήσουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Συμπερασματικά, ενώ το Μύρτιλλο Καφέ παρουσιάζει ένα επιτυχημένο μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο των πρακτικών απασχόλησης, των δομών διακυβέρνησης, των στρατηγικών οικονομικής βιωσιμότητας, της περιβαλλοντικής ευθύνης και της επεκτασιμότητας. Η αντιμετώπιση αυτών των τομέων μέσω εμπειρικής και συγκριτικής έρευνας θα συμβάλει στη βαθύτερη κατανόηση της πολυπλοκότητας και των δυνατοτήτων των κοινωνικών επιχειρήσεων για την επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνικές Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αδάμ, Σ. (2014). *Κοινωνική οικονομία. Οδηγός δημιουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων*. Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ.
- Αδάμ Σ., Κορνηλάκης Α. &Καβουλάκος, Ι.Κ. (2018). *Το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα- Η εμπειρία της δημόσιας διαβούλευσης και μια κριτική αποτίμηση του Ν.4430/2016*. Θεσσαλονίκη: Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδας).
- Αδάμ Σ., Κορνηλάκης Α. &Καβουλάκος, Ι.Κ. (2023). *Το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα- Η εμπειρία της δημόσιας διαβούλευσης και μια κριτική αποτίμηση του Ν.4430/2016*. Θεσσαλονίκη: Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδας.
- Αδάμ, Σ. (2012). *Κοινωνική Οικονομία και Ενεργητικές Πολιτικές Ένταξης: Αποτελέσματα έρευνας πεδίου σε κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης στην Ελλάδα*. Παρατηρητήριο Οικονομικών & Κοινωνικών Εξελίξεων, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Μελέτες 19. Διαθέσιμοστο: <http://ineobservatory.gr/publication/kinoniki-ikonomia-ke-energitikes-politikes-entaxis/>.
- Αδάμ, Σ., & Παπαθεοδώρου, Χ. (2010). *Κοινωνική οικονομία και κοινωνικός αποκλεισμός. Μια κριτική προσέγγιση.. Μελέτες & ΙΝΕ – Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*.
- ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΠΑ. (2022). *Δίκτυο Κ.Α.Π.Α. – Δίκτυο Κοινωνικής Αλληλεγγύης & Περιφερειακής Ανάπτυξης*. Diktio-Kapa.dos.gr. <https://www.diktio-kapa.dos.gr/>
- Ζαφειρίδης Φ., Λαϊνάς Σ. (2009). “Οι ελλοχεύοντες κίνδυνοι για τη ριζοσπαστικότητα των ΑΑ και ΝΑ.” Στο: Ζαφειρίδης Φ. (2009), *Εξαρτήσεις και Κοινωνία. Θεραπευτικές κοινότητες, ομάδες αυτοβοήθειας* (σελ. 263 -301), Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος, 263 -301.

- Ζαϊμάκης , Γ., & Νικολαΐδης, Ε. (2022). *Μελέτες για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία- Προσεγγίσεις, προκλήσεις, εφαρμογές* . Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Ζιώμας, Δ., Χατζαντώνης, Δ., Κετσετζοπούλου, Μ., Μπούζας, Ν., Ντούλια, Θ., Καπέλλα, Α., Τσιγαρίδα, Α. (2009). *Εξειδίκευση ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης επιχειρηματικότητας στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας*. ΕΠΑΝ ΙΙ. Αθήνα: ΕΚΚΕ.
- Ισαακίδου, Ε. (2020). *Το φαινόμενο της κάθετης ολοκλήρωσης στους συνεταιρισμούς. Αιτίες εμφάνισης, προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους και ο κίνδυνος του εκφυλισμού [μεταπτυχιακή εργασία]*. ΕΑΠ.
- Κατηχωρίτης, Σ. (2016). *Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα και Ευρώπη του 2020*. (τ. Έ. Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών της Εκπαίδευσης & Δια Βίου Μάθησης, Επιμ.) Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία.
- Καβουλάκος, Κ. & Γ. Γριτζάς. (2015). *Εναλλακτικοί οικονομικοί και πολιτικοί χώροι. [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]*.. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Κλήμη-Καμινάρη, Ο., & Παπαγεωργίου, Κ. (2010). *Κοινωνική οικονομία. Μια πρώτη προσέγγιση*. Ελληνοεκδοτική.
- Κόνιαρης, Β. (2017). *Δημοκρατία και εργασία: Μορφές λειτουργίας και διοίκησης στον εργασιακό χώρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση [διδακτορική διατριβή]*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Λαϊνιάς, Σ. (2022). *Δημιουργώντας και λειτουργώντας ομάδες στο πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Συμβουλευτικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές*. Στο Γ. Ζαϊμάκης & Ε. Νικολαΐδης (επιμ.). Ο δρόμος της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο: Εναλλακτικές προκλήσεις και προοπτικές (σ. 267-284). ΚΕΚΑΠΕΡ Περιφέρειας Κρήτης.

Νόμος 4430/2016. (2016, October 31). *Νόμος 4430/2016 - ΦΕΚ 205/Α/31-10-2016*

(Κωδικοποιημένος). E-Nomothesia.gr | Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/nomos-4430-2016.html>

Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία (τόμ. 1)*. Εκδόσεις Μπένου.

Σαρρή, Κ., & Α. Τριχοπούλου. (2018). *Επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία.. Η οπτική του φύλου*. Τζιόλα.

Σεργάκη, Π., Κοντογεώργος, Α., Ντρίνιας, Θ., & Λαϊνάς, Σ. (2023). *Διακυβέρνηση και Επιχειρηματικότητα Συνεταιριστικών Εγχειρημάτων [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]..* Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-231>.

Χρυσάκης, Μ., Ζιώμας, Δ., Χατζαντώνης, Δ. & Καραμητροπούλου, Ντ. (2002). *Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας*. Σάκκουλα.

## Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

Abella, F. S., & Bation, N. D. (2024). *Analysis of the Factors Affecting the Business Sustainability of Agricultural Cooperatives in Northern Mindanao*. Doi.org. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i03-35>

Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: a Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6–10.

Alomoto, W., Niñerola, A., & Pié, L. (2021). Social Impact Assessment: A Systematic Review of Literature. *Social Indicators Research*, 161. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02809-1>

Amin, A., Cameron, A. & Hudson, R. (2002). *Placing the Social Economy*. London & New York: Routledge.



- Andersen, L. L., Hulgård, L., & Laville, J.-L. (2021). *The Social and Solidarity Economy: Roots and Horizons*. 71–81. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81743-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81743-5_5)
- Anderson, B. L. (1987). *Democratic control and cooperative decision making: A conceptual framework*. Journal of Agricultural Cooperation, 2, 1-15.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Barton, D. (1989). *Principles of cooperatives*. Στο D. Cobia (επιμ.); Cooperatives in Agriculture (σσ. 21-34). Prentice-Hall.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1978). *A contingency model for the selection of decision strategies*. Academy of Management Review, 3(3), 439-449.
- Benavides, A., Alvarez, K., & Lopez, I. (2023). Social Entrepreneurship in a Pandemic: Challenges and Opportunities. *South Florida Journal of Development*, 4(3), 1066–1076. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n3-004>
- Blanchet, A., & Trognon, A. (2002). *Ψυχολογία των ομάδων: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές των ομαδικών μοντέλων* (σσ. 77-100). Σαββάλας.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(65), 42–56.
- Borgen, S. O. (2004). *Rethinking incentive problems in cooperative organizations*. The Journal of SocioEconomics, 33, 383-393.
- Borkman T. (1999). *Understanding self - help / mutual aid: Experiential learning in the commons*. New Jersey: Rutgers University Press.
- Borkman, T., Munn-Giddings, C., & Boyce, M. (2020). *Self-help / mutual aid groups and peer support: A literature review*. Voluntaristics Review, 5(2-3), 1-219.



- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248.  
<https://doi.org/10.1177/0899764006287207>
- British Council - Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. (2018, April 29). “Έκθεση για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία στην Ελλάδα.” Ανοικτή Βιβλιοθήκη - Ελεύθερα ψηφιακά βιβλία // Ελληνικά δωρεάν E-Books; Ανοικτή Βιβλιοθήκη.  
<https://www.openbook.gr/ekthesi-gia-tin-koinwniki-kai-allileggya-oikonomia/>
- Cai, J., Zhao, D., & Varis, O. (2021). Match words with deeds: Curbing water risk with the Sustainable Development Goal 6 index. *Journal of Cleaner Production*, 318, 128509.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128509>
- Cheng, H., & Ding, H. (2020). Incentive Decision for Supply Chain with Corporate Social Responsibility and Lag Effect. *Sustainability*, 12(7), 2608. <https://doi.org/10.3390/su12072608>
- Cook, M. L., & Grashuis, J. (2018). *Theory of cooperatives: Recent developments*. Στο G. Cramer, K. Paudel, & A. Schmitz (επιμ.), *The Routledge handbook of agricultural economics* (σσ. 748-759). Routledge.
- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (2000). *Ill-defined property rights in collective action: The case of US agricultural cooperatives*. Στο C. Menard (επιμ.), *Institutions, Contracts, & Organizations: Perspectives from New Institutional Economics* (σσ. 335-348). Edward Elgar Publishing.
- Cornforth, C. (1995). *Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis*. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/sej-09-2013-0036>
- Davis, P. (2006). *Beyond human resource management in co-operatives*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(1), 69-95.

- Defourny, J. (2001). *Introduction: from third sector to social enterprise* . In C. Borzaga& J. Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge.
- Defourny, J. & Nyssens M. (2016). *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models*. ICSEM Working Papers 33.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2020). Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence From the “International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 089976402095947. <https://doi.org/10.1177/0899764020959470>
- Dello Strologo, A., D’Andrassi, E., Paoloni, N., & Mattei, G. (2021). Italy versus Other European Countries: Sustainable Development Goals, Policies and Future Hypothetical Results. *Sustainability*, 13(6), 3417. <https://doi.org/10.3390/su13063417>
- Dmytrów, K., Bieszk-Stolorz, B., & Landmesser-Rusek, J. (2022). Sustainable Energy in European Countries: Analysis of Sustainable Development Goal 7 Using the Dynamic Time Warping Method. *Energies*, 15(20), 7756. <https://doi.org/10.3390/en15207756>
- Doherty B., Foster G., Mason C., Meehan J., Meehan K., Rotheroe N., and Royce M. (2009). *Management for Social Enterprise*. London: Sage.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The Governance of Social enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

- Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*. California management review, 36(2), 90-100.
- Fong, B. Y. F., Law, V. T. S., Leung, T. C. H., Lo, M. F., Ng, T. K. C., & Yee, H. H. L. (2021). *Sustainable Development Goal 3*. <https://doi.org/10.4324/9781003220169>
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Glassman M. (2000). *Mutual aid theory and human development: Sociability as primary*. Journal for the theory of social behaviour, 30 (4): 391-412.
- González Del Campo, A., Gazzola, P., & Onyango, V. (2020). The mutualism of strategic environmental assessment and sustainable development goals. *Environmental Impact Assessment Review*, 82, 106383. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2020.106383>
- Graedel, T. E., & Allenby, B. R. (2010). *Industrial ecology and sustainable engineering*. Pearson/Prentice Hall.
- Grainger-Brown, J., & Malekpour, S. (2019). Implementing the Sustainable Development Goals: A Review of Strategic Tools and Frameworks Available to Organisations. *Sustainability*, 11(5), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11051381>
- Griggs, D., Smith, M. S., Rockström, J., Öhman, M. C., Gaffney, O., Glaser, G., Kanie, N., Noble, I., Steffen, W., & Shyamsundar, P. (2014). An integrated framework for sustainable development goals. *Ecology and Society*, 19(4). <https://www.jstor.org/stable/26269703>
- Hacking, T., & Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 28(2-3), 73–89. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2007.03.002>
- Hagen, H. (2013). *The Contribution of the ILO to the Formation of Public International Cooperative Law*. 98–114. [https://doi.org/10.1057/9781137291967\\_7](https://doi.org/10.1057/9781137291967_7)
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2011). Hybrid Organizations: The Next Chapter in Sustainable Business. *SSRN Electronic Journal*, 41(2). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2933616>

- Hammer D. (2015). *Democratic Governance. The design of governance systems for worker cooperatives*. The ICA Group.
- Henehan, B. M., & Anderson, B. L. (1994). *Decision making in membership organizations: A study of fourteen US cooperatives*. (No. 640-2016-42901).
- Herrera-Calderon, O., Yuli-Posadas, R. Á., Peña-Rojas, G., Andía-Ayme, V., Hañari-Quispe, R. D., & Gregorio-Chaviano, O. (2021). A bibliometric analysis of the scientific production related to “zero hunger” as a sustainable development goal: trends of the pacific alliance towards 2030. *Agriculture & Food Security*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40066-021-00315-8>
- Høgevold, N. M., Svensson, G., Wagner, B., J. Petzer, D., Klopper, H. B., Carlos Sosa Varela, J., Padin, C., & Ferro, C. (2014). Sustainable business models. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 357–380. <https://doi.org/10.1108/bjm-09-2013-0147>
- ILO . (2010). *Η Ανθεκτικότητα του Συνεταιριστικού Επιχειρηματικού Μοντέλου σε Περιόδους Κρίσης. Πρόγραμμα Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας*. Δίκτυο Κ.Α.Π.Α., Ιωάννινα.
- International Cooperative Alliance. (1995). “*Cooperative identity, values & principles*”.
- Izzo, M. F., Ciaburri, M., & Tiscini, R. (2020). The Challenge of Sustainable Development Goal Reporting: The First Evidence from Italian Listed Companies. *Sustainability*, 12(8), 3494. <https://doi.org/10.3390/su12083494>
- Jain, E. (2020). *A Review Study On sustainable Development Goals: UN 2030 Agenda*.
- Jones, P., & Comfort, D. (2019). Sustainable Development Goals and the World’s Leading Hotel Groups. *ATHENS JOURNAL of TOURISM*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.30958/ajt.6-1-1>
- Kenkel, P., & Crossan, Z. (2019). *Human Resource Management in Agricultural Cooperatives*. *Journal of Cooperatives*, 34(1142-2020-393), 1-30.
- Kernot, C. (2009). *Social enterprise: A powerful path to social inclusion*. Centre for Social Impact.
- Kim, D., & Lim, U. (2017). Social Enterprise as a Catalyst for Sustainable Local and Regional Development. *Sustainability*, 9(8), 1427. <https://doi.org/10.3390/su9081427>

- Klarin, T. (2018). The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 21(1), 67–94.  
<https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005>
- Ko, S. (2012). Viability of social enterprises: the spillover effect. *Social Enterprise Journal*, 8(3), 251–263. <https://doi.org/10.1108/17508611211280782>
- Kumar, R., & Roy, P. (2018). War and peace: Is our world serious about achieving Sustainable Development Goals by 2030? *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 7(6), 1153.  
[https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe\\_231\\_18](https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe_231_18)
- Kurtz, L. (1997). *Self-help and support groups. A handbook for practitioners*. Sage Publications.
- Kurtz L. (1997). *Self – help and support groups. A handbook for practitioners*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kurtz, L. F. (2015). *Recovery groups: A guide to creating, leading, and working with groups for addictions and mental health conditions*. Oxford University Press.
- Lofts, K., Shamin, S., Zaman, S.T., & Kibugi, R. (2017). *Feature—Brief on Sustainable Development Goal 13 on Taking Action on Climate Change and Its Impacts: Contributions of International Law*. Policy and Governance. *MJSDL – RDDDM*, 13(1), 183-192.
- Luhmann, N. (1988). *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives*. In D Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (94-107). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Marzouki, A., Chouikh, A., Mellouli, S., & Haddad, R. (2021). From Sustainable Development Goals to Sustainable Cities: A Social Media Analysis for Policy-Making Decision. *Sustainability*, 13(15), 8136. <https://doi.org/10.3390/su13158136>
- Mastronardi, L., & Romagnoli, L. (2020). Community-Based Cooperatives: A New Business Model for the Development of Italian Inner Areas. *Sustainability*, 12(5), 2082.  
<https://doi.org/10.3390/su12052082>

- Mathevet, R., Bousquet, F., Larrère, C., & Larrère, R. (2018). Environmental Stewardship and Ecological Solidarity: Rethinking Social-Ecological Interdependency and Responsibility. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 31(5), 605–623. <https://doi.org/10.1007/s10806-018-9749-0>
- Meister, A. (1984). *Participation, associations, development and change*. Transaction Books.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and Implications for Human action: Literature Review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1–21. Tandfonline. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Meyskens, M., Carsrud, A. L., & Cardozo, R. N. (2010). The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(5), 425–455. <https://doi.org/10.1080/08985620903168299>
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable Development Goals and the Strategic Role of business: a Systematic Literature Review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220–3245.
- Molony, B. W., Ford, A. T., Sequeira, A. M. M., Borja, A., Zivian, A. M., Robinson, C., Lønborg, C., Escobar-Briones, E. G., Di Lorenzo, E., Andersen, J. H., Müller, M. N., Devlin, M. J., Failler, P., Villasante, S., Libralato, S., & Fortibuoni, T. (2022). Editorial: Sustainable Development Goal 14 - Life Below Water: Towards a Sustainable Ocean. *Frontiers in Marine Science*, 8. <https://doi.org/10.3389/fmars.2021.829610>
- Monzon, J. L., & Chaves, R. (2008). *The European social economy: Concept and dimensions of the third sector*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3/4), 549-577.
- Mook L., Chan A., and Quarter J. (2012). *Self-help and the social economy: A synthesis*. *International Journal of Self-Help & Self-Care*, 6 (2): 129-149.
- Moulaert, F. & Nussbaumer, J. (2005). *Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level: A Methodological Reflection..* *Urban Studies*, 42(11), 2071-2088.



- Mulgan G. (2010). *Measuring Social Value*. *Stanford Social Innovation Review*.
- Neumann, R., Pfetsch, B., Hutter, S., Koschut, S., Schieferdecker, D., & Specht, J. (2023). The Rhetoric of Solidarity: Nature and Measurement of Social Cohesion in the Self-representation of Civil Society Organizations. *Social Indicators Research*, 169(3), 863–882. <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03163-0>
- Nicholls, A. (2010). *The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field*.
- Nilsson, M. (2017). *Important interactions among the Sustainable Development Goals under review at the High-Level Political Forum 2017*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/resrep02837>
- Νόμος 4430/2016. (2016, October 31). *Νόμος 4430/2016 - ΦΕΚ 205/Α/31-10-2016 (Κωδικοποιημένος)*. E-Nomothesia.gr | Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/nomos-4430-2016.html>
- Novkovic, S., & Miner, K. (επιμ.). (2015). *Cooperative governance fit to build resilience in the face of complexity*. ICA (μετάφραση: Εισαγωγή. Συνεταιριστική διακυβέρνηση κατάλληλη να χτίσει ανθεκτικότητα για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Κοινωνική Οικονομία, 10 [12.2016]).
- Nurindrasari, D. (2024). MAINTAINING OF SOCIAL ENTERPRISE SUSTAINABILITY IN COVID-19 AND POST ERA: AN EXAMINATION OF PERFORMANCE MEASUREMENT METHODS. *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 13(1), 83–83. <https://doi.org/10.36080/jem.v13i1.2862>
- O’Sullivan, M.A. (2003). “*The political economy of comparative corporate governance*”. .. Review of International Political Economy. 10(1):23-72.
- OHE. (2020, March 6). *Agenda 2030 - Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης του ΟΗΕ - Greece*. Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης του ΟΗΕ - Greece. <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9->

%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-

%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). INSIDE THE HYBRID ORGANIZATION: SELECTIVE COUPLING AS A RESPONSE TO COMPETING INSTITUTIONAL LOGICS. *The Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://www.jstor.org/stable/43589202>

Płonka, A., Dacko, M., Satoła, Ł., & Dacko, A. (2022). The Idea of Sustainable Development and the Possibilities of Its Interpretation and Implementation. *Energies*, 15(15), 5394. <https://doi.org/10.3390/en15155394>

Porter M., Kramer M. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, Jan-Feb 2011, p. 14

Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2025). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Amazon.com; SAGE Publications. <https://www.amazon.com/Understanding-Social-Enterprise-Theory-Practice/dp/1446295524>

Riessman F. (1997). *Ten self-help principles*. Social Policy, 27: 6-11.

Romashenko, T., Kisova, A., & Gersonskaya, I. (2022). *Social innovations as a tool to implement state sustainable development policy*. <https://doi.org/10.56199/dpcsebm.xjzw1453>

Saisset L. et al. (2011). *A Co-operative Performance Measurement Proposal*. Working Paper Moisa, 2011-3.

Salvo, C. C. (2023). Exploring the Performance Management for Sustainability of Agricultural-Based Social Enterprises. *Cognizance Journal*, 3(7), 457–465. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2023.v03i07.032>

Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views*. Journal of Management Studies, 30(1), 107-129.

- Shulla, K., Voigt, B.-F., Cibian, S., Scandone, G., Martinez, E., Nelkovski, F., & Salehi, P. (2021). Effects of COVID-19 on the Sustainable Development Goals (SDGs). *Discover Sustainability*, 2(1). Springer. <https://doi.org/10.1007/s43621-021-00026-x>
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 399–410. <https://doi.org/10.1108/03068290610660670>
- Staatz, J. M. (1987). *The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences*. Cooperative Theory: New approaches, 18, 33-60.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Teasdale, S. (2011). What’s in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration*, 27(2), 99–119. <https://doi.org/10.1177/0952076711401466>
- The Economist. (2009, November 17). *Triple bottom line*. The Economist. <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>
- Tucho, G. T., & Kumsa, D. M. (2020). Challenges of Achieving Sustainable Development Goal 7 From the Perspectives of Access to Modern Cooking Energy in Developing Countries. *Frontiers in Energy Research*, 8. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2020.564104>
- Urban, P., & Hametner, M. (2022). The Economy–Environment Nexus: Sustainable Development Goals Interlinkages in Austria. *Sustainability*, 14(19), 12281. <https://doi.org/10.3390/su141912281>
- Urbaniec, M., & Gerstlberger, W. (2011). Innovation in environment-oriented networks. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 22(6), 686–704. <https://doi.org/10.1108/14777831111170812>
- Urfalino, P. (2014). *The rule of non-opposition: Opening up decision-making by consensus*. *Journal of Political Philosophy*, 22(3), 320-341.

- Varvarousis, A., & Tsitsirigkos, G. (2019). *SOCIAL ENTERPRISES AND THEIR ECOSYSTEMS IN EUROPE Country report GREECE*. <https://doi.org/10.2767/51539>
- Waas, T., Hugé, J., Verbruggen, A., & Wright, T. (2011). Sustainable Development: A Bird's Eye View. *Sustainability*, 3(10), 1637–1661. <https://doi.org/10.3390/su3101637>
- WCED, S. W. S. (1987). *World commission on environment and development*. Our common future, 17(1), 1-91.
- Wilkinson R., Pickett K.P. (2010). *The Spirit Level*. London & New York: Penguin.
- Yasmin, F., Saleem, M. A., Low, D., Erdiaw-Kwasie, M., & Dahl, S. (2025). Measuring sustainability in social enterprises: Development and validation of a multi-dimensional framework. *Acta Psychologica*, 254, 104807–104807. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104807>

## Παράρτημα Α : Ερωτήσεις Συνεντεύξεων

### Εισαγωγικές Ερωτήσεις

1. Πόσα χρόνια είστε μέλος του Μύρτιλλο Καφέ; Έχετε ενασχοληθεί στο παρελθόν ή ασχολείστε τώρα με άλλους φορείς ή αντικείμενα της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΟ);
2. Εφόσον γνωρίζετε μπορείτε να αναφέρετε τους στόχους του εγχειρήματος όταν ιδρύθηκε; Εξακολουθούν να είναι οι ίδιοι στόχοι και σήμερα;
3. Για ποιους λόγους ενασχοληθήκατε με το Μύρτιλλο; Υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι λόγοι που σας ώθησαν να συμμετέχετε στον συγκεκριμένο φορέα;
4. Τι ρόλο/ ρόλους έχετε στο εγχείρημα; Έχετε κάποια συγκεκριμένα καθήκοντα; Μπορείτε να περιγράψετε τη συμμετοχή σας στο Μύρτιλλο; Πρόκειται για εθελοντική συμμετοχή ή μισθωτή;

### Οργανωτική Δομή

5. Πώς διαμορφώνονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες;; Πως μοιράζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες στα μέλη της ΔΕ;
6. Υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα, όργανα ή ομάδες που λαμβάνουν τις αποφάσεις; Ακολουθείτε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων;
7. Πώς ενημερώνονται τα μέλη για τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες του φορέα; πχ προφορικά, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με έντυπο ταχυδρομείο;
8. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ΔΕ δεσμεύονται από τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες και πώς αυτό επηρεάζει τις προσπάθειες βιωσιμότητας που σχετίζονται με τους ανθρώπους, τον πλανήτη και την κερδοφορία;

*Συνεταιριστικές αρχές: Εθελοντική και ανοικτή ιδιότητα μέλους, Δημοκρατικός έλεγχος των μελών, Οικονομική συμμετοχή των μελών, Αυτονομία και ανεξαρτησία, Εκπαίδευση, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του κοινού, Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών, Κοινοτικό Ενδιαφέρον*

*Συνεταιριστικές αξίες ενδεικτικά: Αλληλεγγύη, Συνεργασία, Ισότητα, Δικαιοσύνη, Συλλογικότητα, Δημοκρατική Διακυβέρνηση, Εθελοντισμός, Οικολογία, κ.α.*

9. Γνωρίζετε αν υπάρχουν διαδικασίες ή εργαλεία παρακολούθησης και αξιολόγησης του αντικτύπου του οργανισμού σε σχέση με την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα;

#### Καλές πρακτικές

10. Μπορείτε να αναφέρετε ενδεικτικά κάποιες καινοτομίες- πρωτοβουλίες- δράσεις που έχετε υιοθετήσει για την κοινωνική- εργασιακή ένταξη και στήριξη των ευπαθών ομάδων;
11. Υιοθετείτε πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον (π.χ. μείωση αποβλήτων, ανακύκλωση, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας); Αν ναι αναφέρατε κάποια παραδείγματα.
12. Χρησιμοποιούνται κάποιες στρατηγικές για την αύξηση των εσόδων και τη μείωση των εξόδων; Αναφέρατε κάποια παραδείγματα.
13. Υπάρχει επιχειρηματικό σχέδιο; Αν ναι θεωρείτε πώς συμβάλλει στην επίτευξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων παράλληλα με την οικονομική βιωσιμότητα;

#### Προκλήσεις και εμπόδια

14. Αναφέρατε τις τρεις μεγαλύτερες δυσκολίες κατά την άποψή σας που αντιμετωπίζετε στην προσπάθειά σας να επιτύχετε οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους καθώς και ισορροπία μεταξύ των στόχων;
15. Υπάρχουν προκλήσεις που επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον (πχ ανταγωνισμός, νομοθεσία, χρηματοδότηση) και πώς τις αντιμετωπίζετε; Μπορείτε να μας αναφέρετε κάποιο παράδειγμα;
16. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο εσωτερικής διαχείρισης και καθημερινής λειτουργίας; Πώς διαχειρίζεστε τις διαφορετικές απόψεις των μελών καθώς και τυχόν συγκρούσεις που θα προκύψουν αναφορικά με τη διακυβέρνηση του εγχειρήματος και τις στρατηγικές που υιοθετεί;
17. Τι εμπόδια συναντάτε όσον αφορά την εφαρμογή περιβαλλοντικά βιώσιμων πρακτικών;
18. Αναφορικά με την ενσωμάτωση ευπαθών ομάδων και την εκπαίδευσή τους αναφέρετε κάποιες δυσκολίες που συναντάτε και κάποιες ενέργειες αντιμετώπισής τους.

#### Γενικές Ερωτήσεις

19. Υπάρχουν συνεργασίες ή συνέργειες με άλλους φορείς ή άτομα που υποστηρίζουν τους στόχους σας και ενισχύουν τη βιώσιμη διακυβέρνηση;



20. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κύριο πλεονέκτημα της «Μύρτιλλο Καφέ» σε σχέση με άλλες ΚοινΣΕπ;
21. Περιγράψτε με λίγα λόγια το όραμα σας για το Μύρτιλλο για το μέλλον σε σχέση με τους τρεις πυλώνες βιωσιμότητας.

## Παράρτημα Β: Έντυπο Συγκατάθεσης Συμμετοχής σε Έρευνα

**Θέμα έρευνας:** Ο ρόλος της στρατηγικής διακυβέρνησης της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης Ένταξης «Μύρτιλλο Καφέ» στους τρεις πυλώνες βιωσιμότητας: άνθρωπος, πλανήτης, κερδοφορία.

**Σκοπός της έρευνας:** Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να μελετήσει τον ρόλο που διαδραματίζει η στρατηγική διακυβέρνησης της «Μύρτιλλο Καφέ» ως προς την επίτευξη της βιωσιμότητας απέναντι στους τρεις πυλώνες: πλανήτης, άνθρωπος και κερδοφορία. Πιο συγκεκριμένα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν και με ποιον τρόπο η δομή, οι διαδικασίες και οι πρακτικές διακυβέρνησης της «Μύρτιλλο Καφέ» επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της να εξισορροπήσει με επιτυχία οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους.

**Ερευνήτρια:** Αγγελική Δάρα

**Επιβλέπων καθηγητής:** Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική και εφόσον συμφωνήσετε να συμμετάσχετε η διαδικασία θα διαρκέσει περίπου 30 λεπτά. Οι συνεντεύξεις θα διεξαχθούν είτε στον χώρο του Μύρτιλλο Καφέ είτε μέσω zoom. Μπορείτε να αρνηθείτε να απαντήσετε σε ερωτήσεις που δεν επιθυμείτε να απαντήσετε ή να αποσύρετε τη συγκατάθεση συμμετοχής σας από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή, πριν την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Όλες οι πληροφορίες που θα προκύψουν από τις συνεντεύξεις είναι εμπιστευτικές και θα διατηρηθεί η ανωνυμία σας. Τα δεδομένα θα αξιοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και θα παραμείνουν απόρρητα. Σε καμία περίπτωση μη διστάσετε να ζητήσετε οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση ή να εκφράσετε οποιαδήποτε αμφιβολία ή απορία σχετικά με την παρούσα έρευνα και τη διαδικασία διεξαγωγής της. Μπορείτε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια ανά πάσα στιγμή μέσω τηλεφώνου ή email.

**Δηλώνω ότι διάβασα τα παραπάνω και συναινώ να συμμετάσχω στην έρευνα.**

**Ονοματεπώνυμο:** .....

**Ημερομηνία:** .....

**Υπογραφή:** .....