



www.obcdproject.eu

ΥΕΤ04: Εκπαιδευτική ενότητα 1



**Co-funded by
the European Union**

Εκπαιδευτική ενότητα 1: Χρηστή διακυβέρνηση και διαχείριση του διοικητικού συμβουλίου

Η κατανόηση της διακυβέρνησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε κοινωνικής επιχείρησης. Επιτρέπει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, τη διαφάνεια, τη δεοντολογική συμπεριφορά, τη λογοδοσία και την υπεύθυνη διαχείριση. Η γνώση αυτή ευθυγραμμίζει τις οργανωτικές δραστηριότητες με τις κοινωνικές αποστολές, ενισχύει την αποτελεσματικότητα και καθιστά δυνατή την επίτευξη θετικού αντικτύπου στην κοινότητα.

Στην ενότητα αυτή θα μάθετε για την έννοια της διακυβέρνησης και τη σημασία της στις κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς και για τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, τη λειτουργία και τη δυναμική του. Η ενότητα αυτή μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες της διοίκησης να κατανοήσουν τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών του διοικητικού συμβουλίου σε κοινωνικές επιχειρήσεις και πώς να υποστηρίξουν την προετοιμασία αποτελεσματικών συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

Υποενότητα 1: Τι είναι η οργανωσιακή διακυβέρνηση;

Τι είναι η οργανωσιακή διακυβέρνηση;

Η έννοια της διακυβέρνησης είναι γνωστή στους περισσότερους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων. Η διακυβέρνηση ορίζεται ως τα συστήματα και οι διαδικασίες που εξασφαλίζουν τη συνολική κατεύθυνση, την αποτελεσματικότητα, την εποπτεία και τη λογοδοσία ενός οργανισμού (Cornforth, 2004). Άλλοι περιγράφουν τη διακυβέρνηση ως τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαδικασία με την οποία οι αποφάσεις εφαρμόζονται (ή δεν εφαρμόζονται) στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι σημαντικοί μηχανισμοί διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

- ✓ Διοικητικά όργανα
- ✓ Συστήματα λήψης αποφάσεων
- ✓ Συστήματα παρακολούθησης
- ✓ Αναφορές
- ✓ Κώδικες δεοντολογίας
- ✓ Πλαίσια για την καθοδήγηση των δραστηριοτήτων.



***Με λίγα λόγια:** Το ποιοι πρέπει να απαρτίζουν ένα διοικητικό συμβούλιο και το πώς εκλέγονται, διορίζονται, επιλέγονται ή προσκαλούνται στο διοικητικό συμβούλιο αποτελούν βασικά ζητήματα διακυβέρνησης (Hoye & Cuskelly, 2007).

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις βασίζονται στο διοικητικό συμβούλιο για το σχεδιασμό και την εποπτεία των παραπάνω μηχανισμών.



***Ωρα για σκέψη:** Παρακολουθήστε το παρακάτω βίντεο [What is Organizational Governance?](#) και συγκεντρώστε τα βασικά στοιχεία του συστήματος της οργανωσιακής διακυβέρνησης.

Πώς διαφέρει η διακυβέρνηση από τη διοίκηση;

Αν και συχνά υπάρχει μεγάλη σύγχυση μεταξύ των όρων διακυβέρνηση και διοίκηση, οι δύο έννοιες είναι διακριτές. Η διοίκηση ασχολείται με την καθημερινή λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης- η διακυβέρνηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο το διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης συγκροτείται και λειτουργεί ως ηγετικό όργανο. Το διοικητικό συμβούλιο καθορίζει την αποστολή, τον στρατηγικό στόχο και τις πολιτικές. Η διοίκηση επικεντρώνεται στον τρόπο επίτευξης αυτών των στόχων με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου, η διακυβέρνηση επιβλέπει την απόδοση της διοίκησης. Σε μια πιο απλή γλώσσα, η διακυβέρνηση αφορά τον καθορισμό της κατεύθυνσης της κοινωνικής επιχείρησης, ενώ η διοίκηση καθορίζει τον τρόπο επίτευξης των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο αυτής της κατεύθυνσης.



***Με λίγα λόγια:** Διακυβέρνηση είναι η σχέση μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων στον καθορισμό της κατεύθυνσης και της απόδοσης μιας κοινωνικής επιχείρησης (Monks & Minow, 1995).



***Δείτε και αυτό!** Δείτε αυτό το [βίντεο](#) για τις διαφορές της διακυβέρνησης και της διοίκησης.



***Τι έμαθα;:** Χρειάζονται οι κοινωνικές επιχειρήσεις διακυβέρνηση; Μελετήστε αυτό το [άρθρο](#) που εξηγεί τα οφέλη και τις προκλήσεις της διακυβέρνησης στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων.



***Ωρα για σκέψη!:** Φέρτε στο μυαλό σας δύο επιχειρήματα για τη σημασία της διακυβέρνησης στις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Γιατί η διακυβέρνηση είναι σημαντική για τις κοινωνικές επιχειρήσεις;

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό παράγοντα της επιχειρηματικής επιτυχίας. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, η διακυβέρνηση είναι πιο σημαντική επειδή οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την επίτευξη τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικών στόχων. Ακολουθούν μερικά ακόμη επιχειρήματα σχετικά με τη σημασία της διακυβέρνησης στις κοινωνικές επιχειρήσεις:

- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ανήκουν θεωρητικά στην κοινότητα μιας μικρής ομάδας ανθρώπων που ονομάζονται μέλη και δημιουργούνται για την αντιμετώπιση ενός κοινωνικού προβλήματος. Ως εκ τούτου, ο ρόλος και ο σκοπός του διοικητικού συμβουλίου είναι κρίσιμος για την εκπροσώπηση των συμφερόντων των δικαιούχων (Lecovich, 2005).
- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη διακυβέρνηση για τη διαχείριση της διαφορετικότητας των ενδιαφερομένων μερών (π.χ. δικαιούχοι, πελάτες, εθελοντές, μέλη, εργαζόμενοι, χρηματοδότες κ.λπ.).
- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρειάζονται διακυβέρνηση για την εφαρμογή καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων για την αντιμετώπιση πιεστικών κοινωνικών προβλημάτων και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας (WEF, 2012).
- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτούν αποτελεσματική διακυβέρνηση για την εξισορρόπηση του κοινωνικού αντίκτυπου με την οικονομική βιωσιμότητα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που παρουσιάζει πολλές προκλήσεις.
- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ως επίκεντρο διοικητικά συμβούλια που συγκροτούνται από μισθωτούς και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, οι οποίοι συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οποίες και αποτελούν πράξη διακυβέρνησης.
- Η διακυβέρνηση που εφαρμόζεται από το διοικητικό συμβούλιο είναι ζωτικής σημασίας για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς καθορίζει τις πολιτικές και τις κατευθυντήριες γραμμές τους, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με αυτές.



***Δείτε και αυτό!** Δείτε αυτό το βίντεο για το πώς η διακυβέρνηση μπορεί να ενισχύσει τον αντίκτυπο της κοινωνικής καινοτομίας και να μειώσει τους κινδύνους [βίντεο](#)

Υποενότητα 2: Το διοικητικό συμβούλιο στις κοινωνικές επιχειρήσεις

Ποιος είναι ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου;

Στις περισσότερες νομικές δομές, η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να διαθέτει πλήρες διοικητικό συμβούλιο. Η διακυβέρνηση της κοινωνικής επιχείρησης αποτελεί αποκλειστική ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο έχει το δικαίωμα εποπτείας και καθοδήγησης του οργανισμού. Τι σημαίνει αυτό στην πράξη; Σύμφωνα με το British Academy Future (2019) και τον Gutterman, (2023) το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για:

- Παροχή επιχειρηματικής καθοδήγησης και καθορισμός των αξιών, της στρατηγικής κατεύθυνσης και των επιχειρησιακών σχεδίων
- Καθιέρωση ρυθμίσεων διακυβέρνησης του διοικητικού συμβουλίου (π.χ. σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, κατάρτιση, ποικιλομορφία κ.λπ.)
- Καθορισμός της αποστολής, του οράματος και των οργανωτικών στόχων της κοινωνικής επιχείρησης
- Έλεγχος ότι ο οργανισμός ακολουθεί το νόμο
- Εξασφάλιση των ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του έμμισθου και του διοικητικού προσωπικού
- Εξασφάλιση των οικονομικών πόρων για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών.
- Καθορισμός των θητειών των μελών του διοικητικού συμβουλίου
- Διορισμός και αξιολόγηση του γενικού διευθυντή
- Επανεξέταση των επιδόσεων της διοίκησης
- Καθορισμός των αξιών και των πολιτικών της κοινωνικής επιχείρησης
- Διασφάλιση πως θα ακουστούν και θα τηρηθούν οι υποχρεώσεις έναντι των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών
- Λήψη καλά ενημερωμένων και υψηλής ποιότητας αποφάσεων
- Είναι υπόλογο και ηγείται με ηθικό τρόπο



[Πηγή φωτογραφιών](#)

***Ομαδική εργασία:** Εργαστείτε σε μια ομάδα τριών ατόμων και εξετάστε τους εσωτερικούς κανονισμούς τριών διαφορετικών κοινωνικών στη χώρα σας (έναν από κάθε μία). Πώς περιγράφουν αυτά τα έγγραφα



τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου της κοινωνικής επιχείρησης; Ποιες αρμοδιότητες λείπουν; Πώς μπορούν οι αρμοδιότητες που λείπουν να επηρεάσουν την ηγεσία και τη διακυβέρνηση της κοινωνικής επιχείρησης; Προσδιορίστε τις διαφορές μεταξύ των κοινωνικών επιχειρήσεων. Τέλος γράψτε μια έκθεση δύο παραγράφων για κάθε κοινωνική επιχείρηση που μελετήσατε.

Τι είδους διοικητικά συμβούλια διοικούν τις κοινωνικές επιχειρήσεις;

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να διαφέρουν ως προς τις δομές διακυβέρνησης που υιοθετούν και ιδίως ως προς τον τρόπο σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίων τους. Δεδομένου ότι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των συστημάτων διακυβέρνησης στις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι το διοικητικό συμβούλιο, ακολουθεί μια ευρεία τυπολογία τριών τύπων διοικητικών συμβουλίων:

- Το διοικητικό συμβούλιο **επιλέγει μόνο του**. Σε αυτή την περίπτωση η κοινωνική επιχείρηση λειτουργεί είτε χωρίς μέλη είτε με πολύ στενά μέλη, τα οποία ταυτίζονται (ή σχεδόν ταυτίζονται) με την επιτροπεία (trusteeship)¹ (Spear, Cornforth & Aiken, 2014). Οι διαχειριστές σε τέτοιες κοινωνικές επιχειρήσεις είναι αρκετά ισχυροί, δεδομένου ότι τα μέλη παίζουν ελάχιστο ή καθόλου ρόλο στον επηρεασμό της διακυβέρνησης.
- Το **δημοκρατικό διοικητικό συμβούλιο** που βασίζεται σε μια ευρύτερη βάση μελών, τα οποία εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο. Εδώ η διακυβέρνηση αντιμετωπίζει προκλήσεις σχετικά με τη συμμετοχή των μελών και τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ελέγχουν το εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο (Spear, Cornforth & Aiken, 2014).
- Το διοικητικό συμβούλιο υιοθετεί μια **υβριδική δομή**, όπου οι διαχειριστές και τα μέλη έχουν διαφορετικές μορφές επιρροής όσον αφορά την πρόσληψη και τον διορισμό των μελών του διοικητικού συμβουλίου.



***Με λίγα λόγια:** Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της επίτευξης των κοινωνικών στόχων σε μια κοινωνική επιχείρηση, ενώ παράλληλα εγγυάται την οργανωτική βιωσιμότητα (Hana & Chokri, 2020).



***Ωρα για σκέψη:** Με βάση την παραπάνω τυπολογία των μορφών διοικητικών συμβουλίων, ελέγξτε τη δομή διακυβέρνησης μιας γνωστής κοινωνικής επιχείρησης όσον αφορά τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου. Ποιον τύπο διοικητικού συμβουλίου αναγνωρίζετε στην περίπτωση αυτής της κοινωνικής επιχείρησης;

¹ Ο όρος "καταπίστευμα (trust)" χρησιμοποιείται συχνά πολύ ευρύτερα στον εθελοντικό και κοινοτικό τομέα- και αναφέρεται σε μια νομική δομή όπου περιουσία ή κεφάλαιο τοποθετείται υπό την διαχείριση ενός διαχειριστή ή επιτρόπου (trustee) για να ωφελήσει κάποιον ή κάποιους δικαιούχους ή να προωθήσει κάποιο σκοπό. Τα κεφάλαια αυτά συνήθως προέρχονται από δωρεές ή επιχορηγήσεις και χρησιμοποιούνται για φιλανθρωπικούς ή κοινωνικούς σκοπούς. Εδώ γίνεται αναφορά στο μη ενσωματωμένο καταπίστευμα, έτσι, όταν μιλάμε για το "ιδρυματικό καταπίστευμα" στον εθελοντικό και κοινοτικό τομέα, αναφερόμαστε σε ένα φιλανθρωπικό ή κοινωνικό οργανισμό που λειτουργεί βάσει μιας τέτοιας δομής καταπιστεύματος. Τα κεφάλαια ή οι πόροι που του παρέχονται χρησιμοποιούνται για να χορηγούνται επιδοτήσεις ή να υποστηρίζονται δράσεις που έχουν κοινωφελή αντίκτυπο στην κοινότητα ή την κοινωνία γενικότερα.

Υποενότητα 3: Τα χαρακτηριστικά ενός ισχυρού διοικητικού συμβουλίου μιας κοινωνικής επιχείρησης

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ισχυρού διοικητικού συμβουλίου μιας κοινωνικής επιχείρησης;

Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη είναι μικρές οργανώσεις και διοικούνται ως πολύ μικρές επιχειρήσεις με εμπορικές και νομικές ευθύνες που βαρύνουν το διοικητικό συμβούλιο. Ως εκ τούτου, το διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την αποστολή και τις κύριες δραστηριότητες των οργανισμών. Με άλλα λόγια, το διοικητικό συμβούλιο ακολουθεί ουσιαστικά τη λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Hoge και Cuskelly, (2007), η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου αναφέρεται στις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν τη δύναμη και την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου, όπως:

- **Μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου.** Το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την πολυπλοκότητα και την ικανότητα της κοινωνικής επιχείρησης. Ένα πολύ μικρό διοικητικό συμβούλιο μπορεί να μην έχει τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Σε μεγάλα διοικητικά συμβούλια, >12, μπορεί να είναι δύσκολη η διαχείριση των συζητήσεων και η ακρόαση των απόψεων όλων των συμμετεχόντων.



[Πηγή φωτογραφιών](#)

- **Ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου.** Η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου είναι ζωτικής σημασίας. Βοηθά να γίνουν οι συζητήσεις στο διοικητικό συμβούλιο ευρύτερες και αποτρέπει το να σκέφτονται όλοι με τον ίδιο τρόπο. Εάν ένα διοικητικό συμβούλιο έχει άτομα από διαφορετικά φύλα, ηλικίες και υπόβαθρα, μπορεί να κάνει καλύτερη δουλειά στο να παρακολουθεί πώς τα πάει ο οργανισμός και να διασφαλίζει πως προωθεί το κοινό καλό και συμβάλλει θετικά στην κοινωνία.
- **Εκπροσώπηση του διοικητικού συμβουλίου.** Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρειάζονται βοήθεια από διάφορα άτομα, όπως ωφελούμενους, εθελοντές, εργαζόμενους, τοπικούς ηγέτες και άλλους. Εάν το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από άτομα που προέρχονται από κάποιες από αυτές τις ομάδες, μπορεί να διασφαλίσει ότι οι συζητήσεις είναι ενημερωμένες από πολλές διαφορετικές προοπτικές και λαμβάνονται καλά ενημερωμένες και αντιπροσωπευτικές αποφάσεις (Mason, & Royce, 2007). Αυτό μπορεί να γίνει με ή χωρίς να τους επιτραπεί να ψηφίσουν. Ένας άλλος τρόπος είναι να δημιουργηθεί μια ειδική ομάδα που θα συμβουλεύει το διοικητικό συμβούλιο για το ποιες είναι οι σημαντικές ανάγκες που αφορούν την κοινωνική επιχείρηση. (WEF, 2012)

Με βάση τα παραπάνω, ένα ισχυρό διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να αντικατοπτρίζει ένα μείγμα δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών από σημαντικούς ενδιαφερόμενους φορείς, έτσι ώστε το διοικητικό συμβούλιο να είναι σε θέση να δημιουργήσει δυναμική και τεκμηριωμένη συζήτηση με διαφορετικές απόψεις, παρέχοντας αντικειμενικότητα, ισορροπία και αποτρέποντας τις παρατάξεις.



***Ωρα για σκέψη!:** Θυμηθείτε ποιο είναι το σωστό μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου μιας κοινωνικής επιχείρησης καθώς και δύο επιχειρήματα για την υιοθέτηση του κατάλληλου μεγέθους.



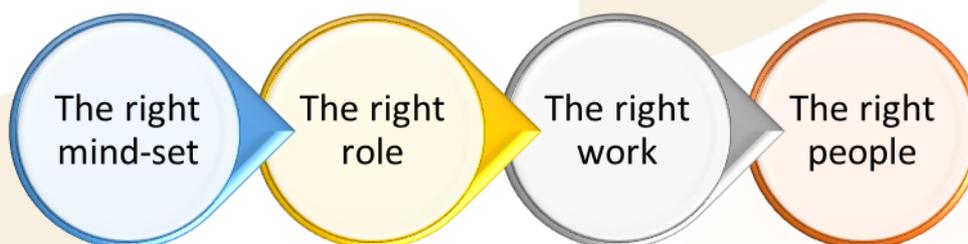
***Τι έμαθα; :** Ελέγξτε το διοικητικό συμβούλιο μιας γνωστής κοινωνικής επιχείρησης.
(α) Πόσο κατάλληλο είναι το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου για τις δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης;
(β) Είναι ισχυρή η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου από άποψη φύλου και ηλικίας;
(γ) Θα εξετάζατε μια διαφορετική σύνθεση; Γιατί;

Υποενότητα 4: Δημιουργία ενός ισχυρού διοικητικού συμβουλίου

Πώς να φτιάξετε ένα καλύτερο διοικητικό συμβούλιο;

Μια βασική παράμετρος για την αποτελεσματική διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων έγκειται στην επάρκεια του διοικητικού συμβουλίου, στην ακεραιότητα των μελών του, στην εποικοδομητική συμμετοχή όλων των μελών του διοικητικού συμβουλίου και στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου και μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και του έμμιθου προσωπικού μιας κοινωνικής επιχείρησης (Nadler, 2004). Στις κοινωνικές επιχειρήσεις η πρόκληση της δημιουργίας αποτελεσματικών διοικητικών συμβουλίων είναι τεράστια και οι σχετικές γνώσεις εξακολουθούν να είναι ελάχιστες. Σύμφωνα με τον Nadler (2004), τα διοικητικά συμβούλια υψηλής απόδοσης μοιράζονται τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- **Η σωστή νοοτροπία.** Τα διοικητικά συμβούλια έχουν την ίδια νοοτροπία όταν μοιράζονται τις ίδιες απόψεις σχετικά με τον σκοπό, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα της κοινωνικής επιχείρησης. Για να διασφαλιστεί αυτό, οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογούν το διοικητικό τους συμβούλιο ετησίως.
- **Ο σωστός ρόλος.** Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να διαφέρουν ως προς το επίπεδο εμπλοκής τους στις δραστηριότητες του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, ο ρόλος κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να είναι σαφής και συναφής με τις ικανότητες και δεξιότητές του.
- **Η σωστή δουλειά.** Τα διοικητικά συμβούλια είναι πιο παραγωγικά όταν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν σαφή εικόνα των αρμοδιοτήτων που τους έχουν ανατεθεί και θέτουν προσδοκίες βάσει των οποίων αξιολογούνται τακτικά. Η συμμετοχή των μελών του διοικητικού συμβουλίου αποτελείται από συλλογικά και ατομικά καθήκοντα.
- **Οι κατάλληλοι άνθρωποι.** Η ποιότητα του διοικητικού συμβουλίου είναι τόσο καλή όσο και η ποιότητα των μελών του. Τα αποτελεσματικά διοικητικά συμβούλια συνήθως προσλαμβάνουν μέλη με υψηλά προσόντα.



Σχήμα 1. Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συμβουλίου SE.

Τι είδους δεξιότητες απαιτούνται σε ένα διοικητικό συμβούλιο κοινωνικής επιχείρησης;

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτούν ειδικές δεξιότητες και ικανότητες των διοικητικών συμβουλίων για τη διαχείριση της υβριδικότητας των οργανισμών τους (Fowler, 2000). Ως εκ τούτου, πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις συχνά δυσκολεύονται με την τεχνογνωσία, την αποτελεσματική λειτουργία εθελοντικών διοικητικών συμβουλίων, γεγονός που επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της διακυβέρνησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει έλλειμμα δεξιοτήτων σε κάποια διοικητικά συμβούλια κοινωνικών επιχειρήσεων (Murtagh & McFerran, 2015). Ορισμένα από τα εμπόδια στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν την έλλειψη οικονομικών δεξιοτήτων, την απουσία έμπειρων μελών του διοικητικού

συμβουλίου και τον αγώνα για την εξεύρεση κατάλληλων οργανισμών υποστήριξης. Σύμφωνα με τους Mason & Royce (2007), ορισμένες βασικές δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται από το διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων είναι οι εξής:

Πίνακας 1: Απαιτούμενες δεξιότητες του διοικητικού συμβουλίου της κοινωνικής επιχείρησης	
Ηγεσία	Δικτύωση
Οικονομικά	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
Νομικά	Μάρκετινγκ
Δημόσιες σχέσεις/μέσα μαζικής ενημέρωσης	Εύρεση πόρων
Ανάπτυξη της αγοράς	Πρόσβαση, ισότητα
Τεχνολογία πληροφοριών	Διακυβέρνηση
Στρατηγικός σχεδιασμός	Διαχείριση αλλαγών
Διαχείριση διαφορετικότητας και φιλανθρωπίας	Διαχείριση εθελοντών
Διαχείριση εκδηλώσεων	Διαχείριση εγκαταστάσεων



***Ομαδική εργασία:** Εργαστείτε σε μια ομάδα τριών ατόμων και εξετάστε τους εσωτερικούς κανονισμούς τριών διαφορετικών κοινωνικών επιχειρήσεων στη χώρα σας (έναν από κάθε μία).

Πώς περιγράφουν αυτά τα έγγραφα τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου της κοινωνικής επιχείρησης; Ποιες αρμοδιότητες λείπουν σε σχέση με τον πίνακα 1; Πώς μπορούν οι αρμοδιότητες που λείπουν να επηρεάσουν την ηγεσία και τη διακυβέρνηση της κοινωνικής επιχείρησης; Εντοπίστε τις διαφορές στα προφίλ δεξιοτήτων του διοικητικού συμβουλίου των κοινωνικών επιχειρήσεων. Προετοιμάστε μια έκθεση δύο παραγράφων για κάθε κοινωνική επιχείρηση με έμφαση στο έλλειμμα δεξιοτήτων.

Πώς να ενισχύσετε τις δεξιότητες στο διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης με έναν έλεγχο δεξιοτήτων;

Μια καλή πρακτική είναι το διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης να διενεργεί περιοδικά έναν **έλεγχο δεξιοτήτων** για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του. Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του διοικητικού συμβουλίου της κοινωνικής επιχείρησης είναι ένα πρώτο βήμα προς την κάλυψη των ελλειμματικών δεξιοτήτων. Η ενίσχυση του διοικητικού συμβουλίου με νέες δεξιότητες θα ενισχύσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, θα μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες και θα διαχειριστεί αποτελεσματικά τους κινδύνους, ενώ θα διασφαλίσει ότι ο οργανισμός παραμένει επικεντρωμένος στον σκοπό του (Murtagh & McFerran, 2015).

Τα βασικά στοιχεία του ελέγχου δεξιοτήτων του διοικητικού συμβουλίου

- Πρόκειται για μια άσκηση αυτοαξιολόγησης για κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου προκειμένου να αναγνωρίσει και να αναφέρει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.
- Ο έλεγχος θα δείξει ποιες δεξιότητες υπάρχουν σήμερα στον πίνακα και ποιες δεξιότητες λείπουν.



- Τα διοικητικά συμβούλια διενεργούν συνήθως έλεγχο δεξιοτήτων πριν από την πρόσληψη νέων μελών.
- Όταν ολοκληρωθεί ο έλεγχος, το διοικητικό συμβούλιο μπορεί συλλογικά να εντοπίσει τους τομείς με ελλειμματικές δεξιότητες και την ανάγκη εισαγωγής νέων δεξιοτήτων και γνώσεων που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου.



***Τι έμαθα:** Χρησιμοποιήστε το απλό διαδικτυακό πρότυπο Excel για τον έλεγχο δεξιοτήτων από [Trustee Recruitment Cycle](#) για να αξιολογήσετε τις δεξιότητες του διοικητικού συμβουλίου μιας οικείας κοινωνικής επιχείρησης και να εντοπίσετε τα κενά. Καταλήξτε με δύο προτάσεις για τουλάχιστον δύο νέες προσλήψεις που απαιτούνται στο διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης.

Υποενότητα 5: Δημιουργία κουλτούρας δέσμευσης του διοικητικού συμβουλίου

Πώς να δημιουργήσετε κουλτούρα δέσμευσης του διοικητικού συμβουλίου;

Η θετική κουλτούρα του διοικητικού συμβουλίου προκύπτει από την εμπιστοσύνη και τη σαφή επικοινωνία των αξιών στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Ένας ουσιαστικός ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου είναι να ενσωματώσει καλά πρότυπα συμπεριφοράς στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου και μια υγιή κουλτούρα του διοικητικού συμβουλίου που επιτρέπει παραγωγικές συζητήσεις και αποφάσεις. Μια θετική κουλτούρα του διοικητικού συμβουλίου αυξάνει τη δέσμευση και την αξία των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Σε διαφορετικά διοικητικά συμβούλια, μια καλή ατμόσφαιρα στο διοικητικό συμβούλιο επιτρέπει την ενεργό ακρόαση, τους παραγωγικούς διαλόγους και το κοινό ενδιαφέρον για την επίτευξη συνεργατικών αποφάσεων. Η επισήμοποίηση των ακόλουθων πτυχών του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να ενισχύσει μια υγιή κουλτούρα του διοικητικού συμβουλίου (Knecht & Bass, 2012):

- Σαφώς καθορισμένες προσδοκίες για το διοικητικό συμβούλιο και τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου
- Περιγραφές καθηκόντων για κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου
- Κώδικας δεοντολογίας για τη συμπεριφορά των μελών του διοικητικού συμβουλίου
- Πολιτική για τη ροή των εγγράφων πληροφοριών της διακυβέρνησης
- Κατευθυντήριες γραμμές για τη συμπεριφορά της επιτροπής του διοικητικού συμβουλίου
- Πολιτική αυτοαξιολόγησης του διοικητικού συμβουλίου



***Με λίγα λόγια:** Η κουλτούρα του διοικητικού συμβουλίου είναι ο τρόπος με τον οποίο μάθαμε να κάνουμε τα πράγματα στο διοικητικό συμβούλιο της κοινωνικής επιχείρησης (Schein, 2004).



Δείτε και αυτό! Παρακολουθήστε αυτό το βίντεο με θέμα [How can you build a positive board culture for best operational results?](#) και επισημάνετε τις πιο σημαντικές παραμέτρους της θετικής κουλτούρας του διοικητικού συμβουλίου.



*Συμβουλή:

Ακολουθούν ορισμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της περιγραφής θέσης των μελών του διοικητικού συμβουλίου:

Τίτλος της θέσης

Εξουσία: ποια εξουσία συνδέεται με τη θέση;

Ευθύνη: Ποια είναι τα γενικά καθήκοντα που ανατίθενται στη θέση;

Καθήκοντα: Ποια είναι τα επίσημα καθήκοντα της θέσης του διοικητικού συμβουλίου;

Όρος: Για πόσο χρονικό διάστημα εκλέγονται τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και πώς αποχωρούν;

Δεξιότητες και προσόντα: Ποιες πρακτικές δεξιότητες απαιτούνται για τη θέση;

Οφέλη: Τι είδους παροχές συνδέονται με τη θέση του διοικητικού συμβουλίου;

Αξιολόγηση: Πώς αξιολογείται το μέλος του διοικητικού συμβουλίου στη θέση του;

Αναμενόμενος χρόνος: Ποια είναι η ρεαλιστική εκτίμηση του χρόνου που αφιερώνεται στη θέση του διοικητικού συμβουλίου;



*Πρόσθετες πηγές: Ακολουθεί ένα δείγμα [αίτησης](#) μέλους του διοικητικού συμβουλίου.

Υποενότητα 6: Ο ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και η διαχείριση αποτελεσματικών συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου

Ποιος είναι ο ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου;

Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου της κοινωνικής επιχείρησης και για τη διευκόλυνση των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου. Επίσης, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι γενικά το κύριο πρόσωπο που συνεργάζεται με τον διευθυντή του αμειβόμενου προσωπικού για να διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία των πραγμάτων και να ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο. Πλήρης περιγραφή του ρόλου του προέδρου παρέχεται στον εσωτερικό κανονισμό.

Τα κύρια καθήκοντα² ενός προέδρου του διοικητικού συμβουλίου είναι:

- Συντονίζει τη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου και εξασφαλίζει θετική ατμόσφαιρα στο διοικητικό συμβούλιο.
- Καθορίζει τις ημερομηνίες των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη.
- Εκπροσωπεί την κοινωνική επιχείρηση σε δημόσιες εκδηλώσεις και λειτουργεί ως εκπρόσωπος Τύπου.
- Οργανώνει ή συμμετέχει σε ενημερώσεις νέων μελών του διοικητικού συμβουλίου.
- Ηγείται της διαδικασίας για την ετήσια αξιολόγηση των επιδόσεων του εκτελεστικού διευθυντή.

² <https://www.boardeffect.com/blog/nonprofit-board-positions/>

- Βοηθά στην πρόσληψη νέων υποψηφίων μελών του διοικητικού συμβουλίου.
- Αναλαμβάνει την ηγεσία της ετήσιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης των μελών του διοικητικού συμβουλίου.
- Είναι υπόλογος για την απόδοση των μελών του διοικητικού συμβουλίου.



*** Δώστε προσοχή! :**

Ακολουθούν ορισμένες βασικές κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση του διοικητικού συμβουλίου της κοινωνικής επιχείρησης που θα πρέπει να προβλέπονται στις διαδικασίες και τους κανονισμούς λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης.

- Πόσες φορές ετησίως θα συνεδριάζει το διοικητικό συμβούλιο;
- Ποιες είναι οι γενικές αρμοδιότητες των μελών του διοικητικού συμβουλίου;
- Ποιος είναι ο ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου;
- Ποιοι ειδικοί ρόλοι θα καλυφθούν από τον γραμματέα, τον ταμία και άλλα μέλη;
- Πόσο διαρκεί η θητεία ενός μέλους του διοικητικού συμβουλίου;
- Πότε δίνεται η ημερήσια διάταξη στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου;
- Πότε αποστέλλονται τα πρακτικά στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου;
- Έχει εισαγάγει το διοικητικό συμβούλιο μια ημερήσια διάταξη συναίνεσης³ για να κρατήσει τα θέματα ρουτίνας σε σύντομο χρονικό πλαίσιο;



[Πηγή φωτογραφιών](#)

Πώς να διαχειρίζεστε αποτελεσματικές συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου σε κοινωνικές επιχειρήσεις;

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου των κοινωνικών επιχειρήσεων επιθυμούν να γίνεται σεβαστός ο χρόνος και η εμπειρογνωμοσύνη τους στη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου. Έτσι, όταν οι συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου είναι καλά προετοιμασμένες με σημαντικά θέματα στην ημερήσια διάταξη, αυτό θα παρακινήσει τα μέλη να επενδύσουν και να συμμετάσχουν στα αποτελέσματα των συνεδριάσεων **του διοικητικού συμβουλίου**. Ακολουθούν ορισμένες απλές πρακτικές για να γίνουν οι συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου μιας κοινωνικής επιχείρησης πιο παραγωγικές⁴.

³ Η ημερήσια διάταξη συναίνεσης οργανώνει τα συνηθισμένα και μη αμφιλεγόμενα θέματα δράσης του διοικητικού συμβουλίου μακριά από την υπόλοιπη ημερήσια διάταξη, ώστε να μπορούν να εγκριθούν ως ομάδα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τα πρακτικά της τελευταίας συνεδρίασης, τυπικές εκθέσεις επιτροπών ή ενημερωτικά στοιχεία.

⁴ Πηγή: <https://boardable.com/resources/run-a-board-meeting/#management>



Διοικητικό Συμβούλιο και Συνολική διαχείριση της συνεδρίασης

- Δημιουργήστε μια σταθερή ατζέντα συνεδριάσεων και ξεκινήστε με τα πιο σημαντικά θέματα προς συζήτηση.
- Αποσαφηνίστε για κάθε θέμα αν έχει ως στόχο την ενημέρωση, την αναζήτηση πληροφοριών ή την λήψη απόφασης.

Γνωρίστε εκ των προτέρων τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

- Ως πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου αφιερώστε χρόνο για να γνωρίσετε κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου και ποιος χρειάζεται ενθάρρυνση για να μιλήσει ή να σταματήσει να μιλάει.
- Ενθαρρύνετε τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να γνωριστούν μεταξύ τους εκτός της αίθουσας συνεδριάσεων.



*Συμβουλή:

Δείγματα ερωτήσεων που θα προκαλέσουν προβληματισμό και θα πρέπει να τεθούν στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

- Γιατί το λέτε αυτό;
- Μπορείτε να αναλύσετε το θέμα σας;
- Πώς μπορούμε να κάνουμε τα επόμενα βήματα μαζί;
- Πού βλέπετε να αναπτύσσεται η κοινωνική επιχείρηση το επόμενο έτος;
- Τι είδους κοινωνικές ανάγκες πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά προτεραιότητα;
- Ποια ήταν η αγαπημένη σας δραστηριότητα φέτος;

Συνέχεια με τα πρακτικά και τις επόμενες ενέργειες.

- Στείλτε τα πρακτικά στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εγκαίρως.
- Ορίστε καθήκοντα παρακολούθησης στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου με ημερομηνίες λήξης.
- Ακολουθήστε μια προσέγγιση με ορισμό προεθεσμιών

Αξιολογήστε τις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου

- Ζητήστε από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου τουλάχιστον μία φορά ανά εξάμηνο.
- Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις ανοικτού τύπου για να λάβετε χρήσιμα σχόλια.



*Τι έμαθα; : Χρησιμοποιήστε αυτό το έντυπο [αυτοαξιολόγησης των μελών του διοικητικού συμβουλίου](#) για να αξιολογήσετε τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μιας οικείας κοινωνικής επιχείρησης. Ποιες είναι οι ισχυρές πτυχές αυτού του διοικητικού συμβουλίου; Σε ποια τρία σημεία πιστεύετε ότι πρέπει να επικεντρωθεί αυτό το διοικητικό συμβούλιο κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους;



Βιβλιογραφικές πηγές

Cornforth, C. (2004). Governance & Participation Development Toolkit, Manchester: Co-operatives UK.

Gutterman, A., S., (2023). Governance and Management. Copyright © 2023 by Alan S. Gutterman.

Hana, A., & S. Chokri (2020). Democratic Governance in social enterprise. IOSR Journal of Business and Management, 22(6): 53-60.

Fowler, A. (2000). NGDO futures: Beyond aid: NGDO values and the fourth position. Third World Quarterly, 21(4), 589–603.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). Sport governance. Burlington, MA: Elsevier.

Iecovich, E. (2005), “The profile of board membership in Israeli voluntary organisations”, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 16(2): 161-80.

Knecht, P. R. K. Bass (2012). Why board culture Matters. Trusteemagazine, Vol. 65, No. 5.

Monks, R.A.G. and Minow, N. (1995), Corporate Governance, Blackwell, Oxford.

Murtagh B, McFerran K (2015) Adaptive utilitarianism, social enterprises and urban regeneration. Environment and Planning C: Government and Policy 33(6): 1585–1599.

Nadler, D. A., (2004). Building better boards. Harvard Business Review, May.

Spear, R., Cornforth, Ch. & M. Aiken (2014). Major Perspectives on Governance of Social Enterprise. Chapter published in Defourny, J., Hulgård, L. and Pestoff, V. (eds.) (2014) Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective, Abingdon, Oxon: Routledge.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

WEF, (2012). The governance of social enterprises: managing your organization for success.

Κουίζ για την εκπαιδευτική ενότητα 1:

1. Ποιο από τα ακόλουθα περιγράφει καλύτερα την έννοια της οργανωσιακής διακυβέρνησης;

A. Η διαδικασία λήψης και εφαρμογής αποφάσεων.

B. Η επιβολή νόμων και κανονισμών από ένα διοικητικό όργανο.

Γ. Ο τρόπος με τον οποίο μια κοινωνία οργανώνει και διαχειρίζεται τους πόρους και τις υποθέσεις της.

Δ. Η εφαρμογή στρατηγικών για τη διατήρηση της τοπικής ασφάλειας.

2. Γιατί η αποτελεσματική διακυβέρνηση είναι ζωτικής σημασίας για τις κοινωνικές επιχειρήσεις;

A. Εφαρμογή της τεχνολογικής καινοτομίας.

B. Εξισορρόπηση του κοινωνικού αντίκτυπου με την οικονομική βιωσιμότητα.

Γ. Μείωση της ανάγκης για συνεργασία και διαφάνεια μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών.

Δ. Εξάλειψη της ανάγκης για στρατηγικό σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων.

3. Ποιο από τα ακόλουθα αποτελεί πρωταρχικό ρόλο του διοικητικού συμβουλίου σε μια κοινωνική επιχείρηση;

A. Εφαρμογή καθημερινών επιχειρησιακών αποφάσεων.



Β. Μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων κερδών για τους μετόχους.

Γ. Παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης και εποπτείας.

Δ. Χειρισμός διοικητικών καθηκόντων ρουτίνας.

4. Ποια είναι μια σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου;

Α. Να έχει μέλη με διαφορετικές επαγγελματικές δεξιότητες και εμπειρίες.

Β. Διατήρηση του σωστού μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου ώστε να φιλοξενεί διαφορετικές απόψεις.

Γ. Εμπλοκή εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών για τη διατήρηση της εμπιστευτικότητας.

Δ. Όλα τα παραπάνω.

5. Ποιες δεξιότητες είναι συνήθως πολύτιμες για τα άτομα που υπηρετούν στο διοικητικό συμβούλιο μιας κοινωνικής επιχείρησης;

Α. Ικανότητα ανάλυσης της χρηματιστηριακής αγοράς.

Β. Εμπειρία στην ανάπτυξη προϊόντων και στην επέκταση της αγοράς.

Γ. Οικονομικές και νομικές γνώσεις, εμπειρία στη συγκέντρωση κεφαλαίων και στη διακυβέρνηση.

Δ. Γνώση της πληροφορικής και της διαχείρισης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

6. Ποιος είναι ο πρωταρχικός ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου σε μια κοινωνική επιχείρηση;

Α. Παροχή ηγεσίας στο διοικητικό συμβούλιο και συντονισμός των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου

Β. Μεγιστοποίηση των κερδών για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Γ. Χειρισμός καθημερινών επιχειρησιακών αποφάσεων.

Δ. Διαχείριση των εγκαταστάσεων της κοινωνικής επιχείρησης.