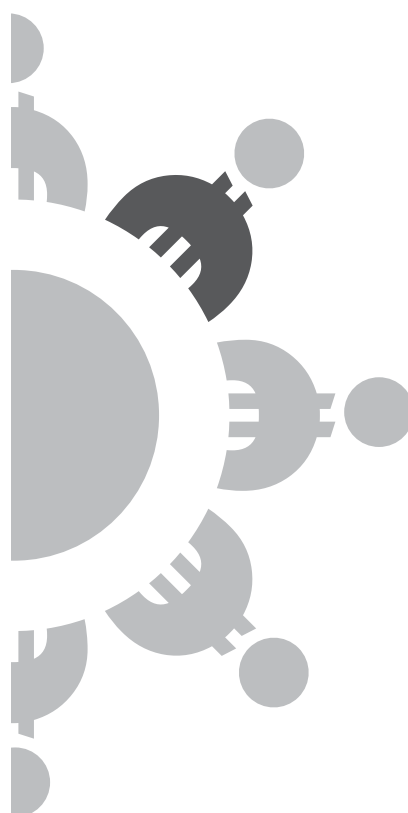


5



# Wspieranie ekonomii społecznej

pod redakcją  
Jerzego Hausnera



# Wspieranie ekonomii społecznej

**autorzy:**

Michał Adamczyk

Jan Bereza

Jerzy Hausner (red.)

Karolina Krawczyk

Dorota Kwiecińska

Adam Leszkiewicz

Paweł Łukasik

Stanisław Mazur

Ambroży Mituś

Agnieszka Pacut

Wiesław Zaleszczuk

**Kraków 2008**



Publikacja została wydana w ramach projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO” realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego (PIW EQUAL).

Treści zawarte w publikacji są poglądami jej autorów i mogą nie odzwierciedlać stanowiska Unii Europejskiej lub rządu polskiego.

**Wydawca:**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
ul. Szewska 20/3, 31-009 Kraków  
tel.: +48 12 421 76 68, +48 12 292 68 98  
e-mail: [msap@uek.krakow.pl](mailto:msap@uek.krakow.pl)  
[www.msap.uek.krakow.pl](http://www.msap.uek.krakow.pl)

**Redakcja językowa i korekta:**

Anna Szczepanik

**Opracowanie graficzne:**

Olison's Project  
[www.olisons.pl](http://www.olisons.pl)

**Skład:**

Studio F, tel.: 512 09 44 37  
[www.studio-f.malopolska.pl](http://www.studio-f.malopolska.pl)

**Druk:**

POLIGRAFIA  
Inspektoratu Towarzystwa Salezjańskiego  
ul. Konfederacka 6, 30-306 Kraków  
tel.: +48 12 266 40 00

## Spis treści

Wstęp .....	7
-------------	---

*Adam Leszkiewicz*

### **Miejsce przedsiębiorstw społecznych w strategiach rozwoju regionalnego**

Wprowadzenie .....	11
1. Motywy zainteresowania problematyką przedsiębiorczości społecznej .....	12
1.1. Integracja zawodowa i społeczna oraz jej znaczenie dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym .....	12
1.2. Zatrudnienie socjalne jako element polityki społecznej .....	13
1.3. Wzrastająca rola organizacji trzeciego sektora w obszarze społecznym .....	13
1.4. Znaczenie trzeciego sektora i nowa ekonomia społeczna .....	14
2. Przedsiębiorstwa społeczne w strategiach i programach regionalnych .....	15
2.1. Współpraca administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi .....	15
2.2. Wzmocnienie roli organizacji pozarządowych w kształtowaniu polityki regionalnej. Przykład Małopolski .....	15
2.3. Ekonomia społeczna w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego .....	16
2.4. Ekonomia społeczna w programie współpracy z organizacjami pozarządowymi w Małopolsce .....	17
3. Wnioski i rekomendacje dla innych regionów .....	19
3.1. Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw społecznych .....	19
3.2. Oczekiwana wizja ujęcia ekonomii społecznej w strategiach regionalnych .....	21
3.3. Przegląd strategii rozwoju województw pod kątem pośrednich i bezpośrednich odniesień do ekonomii społecznej .....	22
Literatura .....	24

*Jan Bereza*

### **Przedsiębiorczość społeczna w procesach rozwoju lokalnego i regionalnego**

Wprowadzenie .....	27
1. Rola samorządów w stymulacji rozwoju lokalnego i regionalnego .....	28
2. Polityka regionalna jako system wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej .....	30
3. Wzrost znaczenia przedsiębiorczości społecznej w krajach europejskich .....	33
4. Rozwiązywanie problemów lokalnych i regionalnych poprzez pobudzanie przedsiębiorczości społecznej .....	34
5. Wsparcie instytucjonalne dla przedsiębiorczości społecznej .....	35

6. Rekomendacje .....	38
Literatura .....	39

*Michał Adamczyk, Ambroży Mituś*

### **System wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie Miasta Krakowa**

1. Ekonomia społeczna w węższym znaczeniu, czyli przedsiębiorstwo społeczne .....	43
2. Idea przyświecająca realizacji projektu demonstracyjnego .....	44
3. Cel projektu demonstracyjnego .....	45
4. Opis procesu tworzenia projektu demonstracyjnego .....	46
4.1. Inicjatorzy i partnerzy .....	47
4.2. Podjęte działania i ich efekty .....	47
4.3. Problemy i sposób ich rozwiązania .....	53
5. Proces wdrażania projektu demonstracyjnego .....	54
5.1. Opis procesu wdrażania .....	54
5.2. Zaangażowani w proces wdrażania .....	54
5.3. Nakłady wykorzystane dla wdrożenia projektu demonstracyjnego .....	55
5.4. Możliwe do wykorzystania źródła finansowania kosztów działania Międzywydziałowego Zespołu .....	56
5.5. Efekty wdrożenia projektu demonstracyjnego .....	57
6. Wskazówki dla zainteresowanych replikacją projektu .....	58
Literatura .....	59

*Stanisław Mazur, Agnieszka Pacut*

### **Publiczne i publiczno-prywatne źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych, projektów społecznych i zatrudnienia z funduszy strukturalnych**

Wprowadzenie .....	63
1. Źródła finansowania podmiotów ekonomii społecznej i projektów społecznych .....	65
1.1. Ekonomia społeczna – ujęcie definicyjne .....	65
1.2. Przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorstwo społeczne .....	68
1.3. Finansowanie organizacji społecznych i podmiotów ekonomii społecznej .....	69
2. Typologia źródeł finansowania podmiotów i inicjatyw społecznych .....	73
3. Charakterystyka wybranych źródeł finansowania inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej w Polsce .....	75
3.1. Źródła publiczne .....	76
3.2. Źródła prywatne .....	86
3.3. Pozostałe źródła finansowania inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej .....	87
Literatura .....	88

*Karolina Krawczyk, Dorota Kwiecińska*

### **Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej**

Wprowadzenie .....	93
1. Definicje i istota społecznej wartości dodanej (SAV) .....	94
1.1. Określenie kontekstu .....	94
1.2. Przesłanki mierzenia SAV .....	97
2. Prezentacja wybranych metod określania społecznej wartości dodanej .....	99
2.1. Różne typy metod .....	99
2.2. Opis wybranych narzędzi i ocena ich przydatności .....	99
2.3. Zestawienie metod i narzędzi mierzenia społecznej wartości dodanej przez organizacje ekonomii społecznej – propozycja kryteriów ich oceny .....	103

3. Istota metody audytu społecznego w przedsiębiorstwach społecznych .....	105
3.1. Definicje audytu społecznego .....	105
3.2. Istota audytu społecznego przedsiębiorstw społecznych .....	107
3.3. Zakres audytu .....	110
3.4. Korzyści wynikające ze stosowania audytu społecznego .....	110
3.5. Nakłady .....	111
3.6. Standardy i założenia audytu społecznego .....	111
3.7. Przebieg audytu .....	112
3.8. Audyt społeczny – krok po kroku, od startu do pełnego badania .....	114
3.9. Zewnętrzna weryfikacja .....	118
3.10. Ograniczenia w stosowaniu audytu społecznego .....	118
3.11. Audyt społeczny w warunkach polskich .....	119
Podsumowanie .....	121
Literatura .....	121

*Paweł Łukasik, Wiesław Zaleszczuk*

### **Praktyczne aspekty ewaluacji przedsięwzięć ekonomii społecznej**

Wprowadzenie .....	125
1. Przedsiębiorstwo społeczne – rdzeń ekonomii społecznej .....	127
1.1. Pojęcie ekonomii społecznej i jej podstawowe cechy .....	127
1.2. Funkcje ekonomii społecznej .....	127
2. Główne kategorie przedsiębiorstw ekonomii społecznej .....	128
3. Skuteczność przedsięwzięć ekonomii społecznej .....	129
3.1. Metody i narzędzia oceny jakości usług – realizowanych przedsięwzięć .....	129
4. Ewaluacja efektywności przedsięwzięć ekonomii społecznej .....	131
4.1. Procedura i instrumentarium ewaluacyjne .....	134
Podsumowanie .....	138
Literatura .....	139

*Jerzy Hausner*

### **Założenia Małopolskiego Paktu na rzecz Ekonomii Społecznej**

1. Uczestnicy i strony paktu .....	144
2. Otwartość paktu .....	144
3. Formy działalności paktu .....	144
4. Obszary działania partnerów paktu .....	145
5. Instytucjonalizacja paktu .....	145
6. Tryb zawarcia paktu .....	145
Literatura .....	145

### **Załączniki**

Załącznik 1. Regulamin organizacyjny Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa .....	149
Załącznik 2. Opisy stanowisk pracowników Urzędu Miasta Krakowa zaangażowanych w problematykę ekonomii społecznej .....	150
Załącznik 3. Ocena pracy własnej na stanowisku pracy .....	153
Załącznik 4. Zasoby organizacyjne przedsiębiorstwa społecznego .....	156
Załącznik 5. Działania przedsiębiorstwa – cele i formy realizowania celów .....	163



# Wstęp

Niniejsza publikacja jest jednym z wyników projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO”, realizowanego w ramach IW EQUAL, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt COGITO adresowany jest do osób pozostających bez pracy z powodu chorób psychicznych oraz osób pozostających bez pracy, u których wystąpiły psychiczne konsekwencje długotrwałego bezrobocia i zależności od systemu pomocy społecznej. Realizacja tego projektu wspiera aktywną orientację w polityce społecznej, uwzględniającą udział osób wykluczonych w działaniach na rzecz integracji społeczno-zawodowej.

Celem projektu jest wypracowywanie mechanizmów tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w polskich warunkach gospodarczych i prawnych. Dlatego w skład partnerstwa wchodzi zarówno organizacje obywatelskie prowadzące projekty społeczne i projekty zatrudnienia (Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne”, Chrześcijańskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych ich Rodzin i Przyjaciół „Ognisko”, Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego „Wzajemna Pomoc” w Radomiu), jak i organizacja posiadająca doświadczenie w dziedzinie zarządzania i finansowania przedsięwzięć komercyjnych (Dom Maklerski PENETRATOR S.A., Administrator projektu). Znaczenie ma udział w partnerstwie organizacji znających sytuację i potrzeby osób z grupy docelowej (Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Psychiatrii i Opieki Środowiskowej, Polskie Towarzystwo Psychiatryczne), jak również instytucji zdolnych do badania lokalnych rynków, prowadzenia szkoleń i doradztwa oraz mających potencjał w upowszechnianiu rezultatów projektu na szczeblu regionalnym i lokalnym (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Związek Powiatów Polskich).

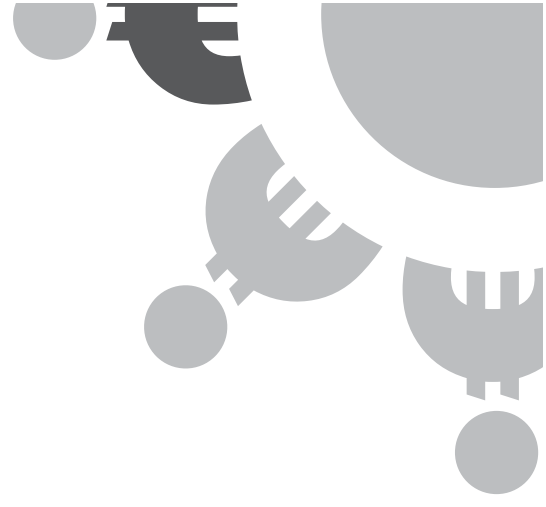
Publikacja składa się z 8 części. W dwóch pierwszych częściach zarysowano ogólny kontekst zjawiska określanego mianem ekonomii społecznej oraz rolę samorządów terytorialnych w działaniach na rzecz jego promowania. W pierwszej z nich opisano miejsce przedsiębiorstw społecznych w strategiach rozwoju regionalnego poprzez wyeksponowanie potencjału tkwiącego w ekonomii społecznej w zakresie wspierania zrównoważonych procesów rozwoju społeczno-gospodarczego. W części drugiej przedstawiono znaczenie przedsiębiorczości społecznej dla stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego. Opisano rolę samorządów terytorialnych w budowaniu klimatu i infrastruktury instytucjonalnej dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej. W części trzeciej przedstawiono zarys modelowego rozwiązania w zakresie wspierania podmiotów ekonomii społecznej, w szczególności tych charakteryzowanych jako przedsiębiorstwa społeczne. Opis tego modelu odniesiony został do rozwiązań istniejących w Krakowie. Publiczne i publiczno-prywatne źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych, projektów społecznych i zatrudnienia z funduszy strukturalnych to zagadnienia prezentowane w kolejnej części. Natomiast przedmiotem dwóch ostatnich jest ocena wpływu przedsiębiorstw społecznych na rozwiązywanie problemów społecznych i gospodarczych. W części zatytułowanej „Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych...” przedstawiono podstawowe narzędzie oceny społecznej wartości danej przedsiębiorstw społecznych, a w kolejnej zarysowano metodologię ewaluacji działań prospołecznych. Komponentem tego opisu są propozycje wymiarów, kryteriów i pytań ewaluacyjnych. Integralnym elementem publikacji są również Założenia Małopolskiego Paktu na rzecz Ekonomii Społecznej (opracowane przez szerszy zespół ekspertów) oraz zbiór załączników stanowiących egzemplifikację zagadnień rozważanych w poszczególnych częściach publikacji.

Publikacja adresowana jest do osób, środowisk i instytucji upatrujących w formule ekonomii i przedsiębiorczości społecznej sposobów na rozwiązywanie, przede wszystkim w skali lokalnej, problemów związanych ze zjawiskami wykluc-



czenia społecznego, dla rozwiązania których nie wystarczają tradycyjnie stosowane metody, czyli klasyczne narzędzia aktywizacji społecznej i zawodowej, którymi posługują się publiczne służby zatrudnienia i instytucje pomocy społecznej.

Niniejsza publikacja nie aspiruje do roli opracowania, które w sposób pełny i wyczerpujących prezentowałoby wieloaspektowe zagadnienie przedsiębiorczości społecznej. Jej celem jest zwrócenie uwagi z jednej strony na szerszy społeczno-gospodarczy kontekst postrzegania ekonomii społecznej i jej zakorzenienie we wspólnotach lokalnych, z drugiej – na potrzebę budowania systemowych rozwiązań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej.



**Adam Leszkiewicz**

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

**Miejsce przedsiębiorstw  
społecznych w strategiach  
rozwoju regionalnego**



# Wprowadzenie

Ekonomia i przedsiębiorczość społeczna to terminy obecnie modne. O ekonomii społecznej dużo się mówi, zwłaszcza w kontekście aktywnej polityki rynku pracy i poszukiwania skutecznych sposobów usamodzielniania osób ze środowisk zmarginalizowanych. W tym obszarze podejmowane są liczne przedsięwzięcia z pogranicza działalności gospodarczej i społecznej, z wykorzystaniem środków strukturalnych Unii Europejskiej, zasobów tradycyjnych instytucji ekonomii społecznej oraz niewykorzystanego dotychczas potencjału trzeciego sektora.

Rozwój tego ruchu jest odpowiedzią na kryzys państwa opiekuńczego. Inicjatywy nowej ekonomii społecznej zorientowane są nie tylko na korzyść członków, zgodnie z zasadą wzajemności. Ważne są tu również korzyści społeczne – zwłaszcza dla społeczności lokalnych i środowisk marginalizowanych.

Dzięki tworzeniu nowych regulacji prawnych, klimat sprzyjający rozwojowi podmiotów ekonomii społecznej zaczyna się kształtować również w Polsce. Istotne znaczenie ma zwłaszcza ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Rośnie znaczenie organizacji pozarządowych, które coraz bardziej zainteresowane są podejmowaniem działalności gospodarczej. Ponadto coraz bardziej powszechne stają się także przedsiębiorstwa społeczne, które łączą w sobie cechy organizacji pozarządowej i firmy rynkowej. Ekonomię społeczną tworzą instytucje społeczeństwa obywatelskiego, czyli takie, które nie są emanacją państwa ani też podmiotami biznesowymi. Przedsiębiorstwa społeczne są nie tylko ważnym podmiotem ekonomii społecznej, ale również naturalnym i strategicznym partnerem samorządów wszystkich szczebli. Różnorodność form podejmowanej przez nie działalności, zaangażowanie i aktywność społeczna ludzi, których zrzeszają, wreszcie ich efektywność, stanowią o wartości tych organizacji jako partnera dysponującego znaczącym potencjałem.

Koniecznością staje się umiejętne wykorzystanie tego potencjału. Takie złożone i wieloetapowe zadanie wymaga odpowiedniego poziomu dojrzałości obywatelskiej u obu partnerów – zarówno publicznego (samorządów), jak i pozarządowego (organizacji tworzących trzeci sektor). Kluczową rolę odgrywa tutaj odpowiednie prawodawstwo (ustawy, prawo lokalne), które stanowić powinno podstawę i punkt odniesienia dla działań mających na celu stworzenie odpowiednich narzędzi organizacyjnych służących rozwijaniu współpracy.

Całość wyżej wymienionych działań powinna być podejmowana ze świadomością zasadniczej odrębności i autonomiczności samorządów i organizacji pozarządowych. Wynika z tego konieczność umiejętnego wyważenia działań związanych ze wzmocnieniem lokalnych NGO, aby nie doprowadzać do uzależniania ich od samorządu. Zadaniem administracji publicznej jest tworzenie odpowiednich warunków dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, pobudzania oddolnych inicjatyw – organizacje pozarządowe są jej partnerem a nie „klientem władzy dzielącej pieniądze”. Kluczowe znaczenie mają tutaj odpowiednio sformułowane strategie rozwoju regionalnego i programy wojewódzkie. Zapisy zawarte w tych dokumentach, określone w nich priorytety i działania, będą stanowić motywację i cel realizowanych projektów, m.in. w zakresie tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Niezmiernie ważne staje się budowanie dobrego klimatu opartego na otwartości, dialogu i wspólnym poszukiwaniu najlepszych sposobów rozwiązywania regionalnych i lokalnych problemów. Praktycznym tego wyrazem mogą być np. skutecznie działające partnerstwa lokalne, dlatego tak ważne wydaje się upowszechnianie dobrych praktyk. Rola inicjatora i koordynatora tych działań przypada przede wszystkim samorządowi województwa będącemu podmiotem rozwoju regionalnego i odpowiadającemu za całość polityki społecznej w regionie, wyposażonemu w odpowiednie narzędzia prawne i organizacyjne. Regionalne strategie muszą kłaść nacisk przede wszystkim na współdziałanie na poziomie lokalnym i regionalnym różnych niedochodowych organizacji, inicjatyw

i przedsięwzięć. Należy rozwijać własne możliwości społeczności w rozwiązywaniu problemów oraz budować społeczną, polityczną i ekonomiczną strukturę, otwierającą ludziom przestrzeń do działania i decydowania. Widocznym efektem takiej współpracy mogą być właściwie funkcjonujące przedsiębiorstwa społeczne.

To tylko pewien fragment problematyki, ale niezwykle istotny, gdyż analiza pozwoli nie tylko ustalić miejsce przedsiębiorstw społecznych w programach regionalnych, ale też stanowić będzie wkład do podejmowania tej tematyki w nowych dokumentach oraz wyznaczy pewne rekomendacje na przyszłość.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przeanalizowania miejsca przedsiębiorstw społecznych w strategiach regionalnych, w szczególności strategii rozwoju Małopolski. Wyraźnie należy podkreślić, że ekonomia społeczna, w tym rola przedsiębiorstw społecznych, dopiero zaczyna być przedmiotem zainteresowania autorów regionalnych dokumentów programowych. Brakuje jeszcze wprost odniesień do ekonomii społecznej, a same przedsiębiorstwa społeczne to wciąż jeszcze rzadkie zjawisko pojęciowe i projektowe w strategiach regionalnych.

## **I. Motywy zainteresowania problematyką przedsiębiorczości społecznej**

### **I.1. Integracja zawodowa i społeczna oraz jej znaczenie dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym**

Integracja zawodowa i społeczna osób zaliczonych do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym stanowi jedno z największych wyzwań dla polskich instytucji zajmujących się szeroko rozumianą polityką społeczną. Jest to związane ze zjawiskiem pauperyzacji społeczeństwa jako pokłosiem długotrwałego bezrobocia oraz brakiem dostosowania osób z grup szczególnego ryzyka do potrzeb rynku pracy. Na szczególne ryzyko narażone są przede wszystkim osoby długotrwałe korzystające ze świadczeń pomocy społecznej, które pomimo podejmowanych wysiłków nie są w stanie samodzielnie przezwyciężyć trudności życiowych, znaleźć zatrudnienia i usamodzielnic się. Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym to przede wszystkim osoby pozostające bez pracy powyżej 24 miesięcy, osoby uzależnione od alkoholu i narkotyków, młodzież wychowująca się w placówkach opiekuńczo-wychowawczych i rodzinach zastępczych, bezdomni, osoby opuszczające zakłady karne, uchodźcy oraz młodzież pochodząca z rodzin dysfunkcyjnych, sprawiająca kłopoty wychowawcze. Wszystkie te grupy są często negatywnie postrzegane przez pracodawców i trudno jest im znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Potrzebują one kompleksowego wsparcia, stworzenia warunków do integracji ze społeczeństwem i pomocy w przezwyciężaniu problemów, którymi są obciążone. Wobec takich problemów powinno się wypracować i realizować aktywne formy działań, zmierzające do odzyskania przez nie poczucia własnej wartości, wiary we własne siły potrzebne do pokonania barier fizycznych i psychologicznych, następnie możliwości podniesienia kwalifikacji zawodowych i zdobycia doświadczenia zawodowego.

Istotą pracy społecznej rozumianej jako podejmowanie aktywnego, świadomego wysiłku jest nie tylko dążenie do otrzymania pożądaných dóbr, ale także kształtowanie pozycji społeczno-zawodowej jednostki w społeczeństwie, budowanie poczucia własnej wartości i zdobywanie uznania społecznego. Nie ulega wątpliwości, że w każdej kulturze praca zajmuje wysoką pozycję w hierarchii wartości. Liczne badania potwierdzają jak dramatyczne i złożone są konsekwencje długotrwałego jej braku. Jako pierwsze są odczuwalne skutki natury ekonomicznej – utrata źródła utrzymania, idące za tym zubożenie, ale w dalszej perspektywie pojawia się cała masa problemów natury społecznej i psychologicznej. W konsekwencji, długotrwały brak pracy powoduje bezradność, fatalizm, zmniejsza motywację, umiejętności samodzielnego poszukiwania pracy, wpływa negatywnie na stan zdrowia, popycha do uzależnień, dezintegruje rodzinę, niejednokrotnie prowadzi do jej rozpadu, a w skrajnych przypadkach prowadzi do zaburzeń psychicznych i depresji. Nie dziwi fakt, że człowiek znajdujący się w takiej sytuacji nie jest w stanie sam dokonać jej poprawy. Paradoksalnie więc skutki bezrobocia stają się jego przyczyną. Niezbędna w takiej sytuacji jest indywidualna praca z bezrobotnym (poradnictwo, terapia, wsparcie) – zaliczana do tzw. miękkich form przeciwdziałania bezrobociu. Niewątpliwie wymaga to dużo czasu, ale mimo to na całym świecie jest coraz powszechniej stosowane.

Dla wdrażania procesu reintegracji zawodowej pożądanymi partnerami są przedstawiciele tzw. odpowiedzialnego biznesu. Odpowiedzialny biznes to umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększać jego pozytywny wkład w otoczenie społeczne. Równocześnie minimalizowaniu podlegają wszystkie negatywne wpływy, jakie może ono wywierać na środowisko i ludzi. W praktyce, „odpowiedzialny” oznacza zbudowanie i postępowanie się kodeksem zachowań i postępowania – pomiędzy pracownikami i partnerami biznesu oraz członkami społeczności lokalnych – po to, aby:

- konkurować w sposób uczciwy i sprawiedliwy,
- troszczyć się o zdrowie, bezpieczeństwo i dobre samopoczucie pracowników i konsumentów,
- motywować pracowników poprzez organizowanie szkoleń oraz monitorowanie rozwoju zawodowego i osobistego.

Przedstawiciele takiego biznesu są motorem innowacyjności, przedsiębiorczości i konkurencyjności. Współtworzenie odpowiedzialnego biznesu w zatrudnianiu osób wykluczonych i dyskryminowanych na rynku pracy może zaowocować stworzeniem przykładów dobrych praktyk zrównoważonego rozwoju i integracji społecznej. Wynika z tego, że sukces w biznesie i odpowiedzialność społeczna za najstarsze grupy społeczne mogą się wzajemnie wzmacniać poprzez tworzenie miejsc pracy i stwarzanie szans na powrót do życia we wspólnocie lokalnej.

## I.2. Zatrudnienie socjalne jako element polityki społecznej

Zatrudnienie socjalne w Europie realizuje w części filozofię polityki społecznej opartej na schemacie „praca zamiast zasiłku”. Podstawą tego sposobu rozumowania jest założenie, że największą sprawą w walce z ubóstwem jest zapewnienie osobom nim zagrożonym przede wszystkim źródła dochodu, a nie tylko świadczenia socjalnego. W ten sposób zatrudnienie socjalne ma uzupełniać, a nie wypierać tradycyjny system pomocy społecznej. Ważnym elementem filozofii, z której wyrasta idea zatrudnienia socjalnego, jest zasada, zgodnie z którą podstawowym elementem pracy socjalnej jest wspieranie aktywności tych, którzy pomocy potrzebują i wspieranie ich w samodzielnym rozwiązywaniu swoich problemów. Taki sposób myślenia odzwierciedla wiarę w człowieka i potencjał twórczy w nim drzemiący. Dając komuś jedynie pomoc materialną – bezwarunkowe wsparcie, podważa się jego godność i człowieczeństwo, zakładając, że nie jest w stanie zdobyć się na żaden wysiłek. Wymagając z kolei aktywności, mobilizując do działania, pozwalamy wykluczonym odzyskać godność i wiarę w siebie.

Zatrudnienie socjalne adresowane jest przede wszystkim do osób marginalizowanych lub wykluczonych. Wpisuje się w praktykę ekonomii społecznej, w której podstawowym celem działania nie jest zysk, lecz cele społeczne: integracja i spójność społeczna oraz wzmacnianie poczucia odpowiedzialności za własny los. W Europie zatrudnienie socjalne i ekonomia społeczna biorą swój początek od masowych i oddolnych ruchów społecznych. To w środowisku trzeciego sektora kształtował się ich dzisiejszy zakres. Koncepcja ekonomii społecznej to jednak nie remedium na bezrobocie, ale szansa na aktywność zawodową wśród tych, którzy ze względu na niepełnosprawność, dysfunkcje, choroby i inne czynniki pracują mniej wydajnie, a przez to są „wypychani” z normalnego rynku pracy.

## I.3. Wzrastająca rola organizacji trzeciego sektora w obszarze społecznym

W pełni rozwinięte i demokratyczne społeczeństwo opiera swój dobrobyt i rozwój na trzech filarach: gospodarce wolnorynkowej (sektor biznesu), demokratycznie wybieranej władzy publicznej (sektor państwowy: rząd, samorząd i ich agendy) oraz na tzw. trzecim sektorze – sektorze dobrowolnych instytucji obywatelskich, działających niekomercyjnie, niezależnie, tj. organizacjach pozarządowych.

Sensem istnienia organizacji pozarządowych nie jest ani wypracowanie zysków (co jest wyznacznikiem działania podmiotów w sferze biznesu), ani uzupełnienie polityki społeczno-gospodarczej realizowanej przez państwo. Istotne jest to,

że organizacje pozarządowe działają przez ludzi i dla ludzi, wprowadzają w ich życie zasadniczą zmianę. Nie tylko przynoszą pomoc, ale także przywracają poczucie wartości i użyteczności. Organizacje obywatelskie wypracowały na własny użytek zespół wartości, który wyróżnia je spośród innych form aktywności obywatelskiej. Na taką aksjologię składają się przede wszystkim: programy oparte o wartości, nieuczestniczenie członków w zyskach, niezależność wobec aparatu państwa. Pomimo, że w swych działaniach organizacje hołdują przede wszystkim wartościom i nie są nastawione na zysk, to gospodarka wolnorynkowa wymaga od nich zachowania standardów typowych dla przedsiębiorców, powodując tym samym, że one również stają się „szkołą prowadzenia biznesu”.

Obecnie mamy do czynienia z transformacją odbywającą się na wielką skalę – szybkim rozwojem segmentu non-profit, w którym społeczni przedsiębiorcy podejmują się rozwiązania problemów tam, gdzie państwu się to nie udało.

Nowym zjawiskiem obecnie obserwowanym jest mobilizacja społeczeństwa na dużą skalę. Sektor non-profit rozprzestrzenił się na całym świecie, a organizacje non-profit są zarządzane efektywniej niż kiedyś; oferując systemowe rozwiązania, nawiązując współpracę z organizacjami biznesowymi, uczelniami i rządami. Organizacje trzeciego sektora zaczynają charakteryzować się konkurencyjnością, innowacyjnością, współpracą i orientacją na efektywne działania. Równocześnie samorządy podejmują dziś działania w obszarze gospodarczym i społecznym, współpracując coraz częściej z organizacjami pozarządowymi przy realizacji zadań publicznych. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn. zm.), nakazuje organom administracji publicznej przy realizacji zadań publicznych współpracować z organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność pożytku publicznego oraz określa formy tej współpracy. Ponieważ w ramach decentralizacji państwa dokonuje się przesunięcie zadań publicznych z administracji rządowej do samorządu terytorialnego, tym bardziej muszą istnieć jednolite zasady współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi. Szczególnie ważne jest konsultowanie polityki państwa, rządu i samorządu terytorialnego w obszarach o szczególnym nasileniu aktywności organizacji pozarządowych. Współpraca ta powinna ponadto odbywać się na zasadach pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności.

## I.4. Znaczenie trzeciego sektora i nowa ekonomia społeczna

Cechą charakterystyczną nowej przedsiębiorczości podejmowanej przez organizacje społeczne jest jej innowacyjny charakter w porównaniu do tradycyjnych inicjatyw tego typu podejmowanych w ramach trzeciego sektora. Skutkiem są nowe metody świadczenia usług społecznych, nowe relacje z rynkiem, nowe formy przedsiębiorczości. Polegają one przede wszystkim na włączaniu do współpracy przy realizacji świadczeń i usług wielu odmiennych kategorii partnerów. Należą do nich z jednej strony pracownicy, a z drugiej wolontariusze oraz użytkownicy/konsumenci – adresaci świadczeń i usług, a także organizacje wspierające. Szczególnie należy tu podkreślić rolę samorządu terytorialnego. Współpraca wielu stron pozwala łączyć różnorakie zasoby finansowe i niefinansowe pozostające w dyspozycji poszczególnych partnerów.

W przedsiębiorstwach społecznych tradycyjna kultura dobroczynności i wolontariat ustępują miejsca bardziej pragmatycznemu podejściu, którego istota polega na nastawieniu na cele ekonomiczne i społecznie użyteczne oraz ukierunkowaniu działalności na konkretne potrzeby. Zmienia się rola płatnego personelu: chodzi m.in. o nietypowe formy zatrudnienia, jak rozwój zatrudnienia w niepełnym wymiarze, z bardzo zredukowanym czasem pracy. Ponadto w przedsiębiorstwach społecznych pracownicy są równocześnie członkami ciał zarządzających i mają do odegrania rolę decyzyjne i kontrolne. Kierowanie przedsiębiorstwem społecznym złożonym z pracowników i wolontariuszy wymaga specjalnych umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Konkurencja skutkuje stosowaniem nowych form zlecania zadań publicznych. Nacisk na redukcję kosztów usług społecznych oraz ich lepszą adaptację do potrzeb użytkowników skłania władze publiczne w państwach Unii Europejskiej do stosowania na coraz większą skalę mechanizmu przetargu jako metody wyłaniania dostawców usług. W rezultacie stowarzyszenia i inne przedsięwzięcia obywatelskie do pewnego stopnia upodabniają się do przedsiębiorstw prywatnych, z którymi coraz częściej konkurują o środki publiczne na realizację usług oraz wprowadzają lub wzmacniają wewnętrzne mechanizmy zarządzania.

Ekonomii społecznej nie powinno się jednak utożsamiać wyłącznie z trzecim sektorem, ani też ograniczać do konkretnych form prawnych, takich jak: spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, fundacje czy stowarzyszenia. Trzeba raczej określić obszary, w których może ona odegrać szczególną rolę. Są to przede wszystkim: ochrona zdrowia, pomoc

społeczna, edukacja, rozwój lokalny – wtedy można wskazać formy prawne, a w dalszej kolejności stworzyć system regulacji, aby umożliwić podmiotom ekonomii społecznej konkurowanie ze spółkami komercyjnymi.

## 2. Przedsiębiorstwa społeczne w strategiach i programach regionalnych

### 2.1. Współpraca administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi

Partnerami samorządów wszystkich szczebli w realizacji zadań publicznych, w tym społecznych, są organizacje pozarządowe. Różnorodność form podejmowanej przez nie działalności, zaangażowanie i aktywność społeczna ludzi, których zrzeszają, wreszcie ich efektywność stanowią o wartości tych organizacji jako partnera dysponującego znaczącym potencjałem. Z punktu widzenia wymogów, jakie niesie ze sobą proces budowania i umacniania społeczeństwa obywatelskiego, koniecznością staje się umiejętne wykorzystanie tego potencjału.

Na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, samorzady zostały zobowiązane do współpracy z organizacjami pozarządowymi. Współpraca ta może mieć wymiar finansowego wspierania realizowanych przez NGO projektów (np. zlecenia zadań) lub współpracy pozafinansowej (związanej np. ze wzajemnym informowaniem się o kierunkach podejmowanych działań, konsultowaniem kwestii związanych z praktycznymi aspektami współpracy). Podstawowe znaczenie ma art. 5, ust. 3 ustawy mówiący o tym, że organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego uchwała roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi, w którym deklaruje współpracę finansową z sektorem pozarządowym w realizacji priorytetowych dla danej jednostki zadań.

Pozyskiwanie środków finansowych na realizację zadań jest jednym z najważniejszych problemów, z jakim zmagają się trzeci sektor w Polsce. Nie jest to cecha tylko polskich organizacji, lecz problem, z którym borykają się organizacje pozarządowe na całym świecie. Jak wynika z raportów badawczych, przychody połowy organizacji nie przekroczyły 19 tys. zł. Główne źródła finansów organizacji to: środki samorządowe (19,6%), rządowe (13,5%), darowizny (16,5%) oraz dochody z działalności gospodarczej (10,4%). Od 2004 r. szansą na dodatkowe środki w budżecie NGO są zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie umożliwiające obywatelom przekazywanie 1% podatku na rzecz wybranej organizacji. Ciągłe jednak najczęściej wykorzystywanym źródłem finansowania projektów są budżety samorządów, zwłaszcza gminnych.

### 2.2. Wzmocnienie roli organizacji pozarządowych w kształtowaniu polityki regionalnej. Przykład Małopolski

Organizacje pozarządowe zaczynają odgrywać ważną rolę w kształtowaniu polityki regionalnej. Wzmocnienie roli podmiotów trzeciego sektora w tym zakresie daje się zauważyć szczególnie w ostatnim czasie, kiedy powstawały nowe dokumenty i programy strategiczne dla Małopolski na lata 2007-2013. Organizacje te były zapraszane do udziału w licznych konsultacjach i uczestniczyły w tworzeniu strategii regionalnych.

Ważną formą współpracy była organizacja konsultacji, konferencji regionalnych oraz warsztatów mających na celu włączenie organizacji pozarządowych w przygotowanie Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013. Władze regionalne rozpoczynając prace nad Strategią Rozwoju Województwa postanowiły włączyć trzeci sektor, jako ważnego partnera w kształtowaniu polityki regionalnej, zdolnego w przyszłości wpłynąć na jakość usług oferowanych w województwie oraz na wizerunek i rozwój Małopolski. Przedstawiciele organizacji pozarządowych brali udział w spotkaniach



warsztatowych organizowanych w powiatach. W trakcie warsztatów pracowano w grupach tematycznych, w których omawiano następujące zagadnienia:

1. Pole A – „Mieszkańcy” – postawy, kwalifikacje, aktywność, usługi publiczne na rzecz indywidualnych osób.
2. Pole B – „Pejzaż” – środowisko i krajobraz, w tym krajobraz kulturowy, środowisko przyrodnicze, ochrona środowiska.
3. Pole C – „Gospodarstwo” – kapitał, kreatywność, technologie, innowacje, usługi otoczenia biznesu.
4. Pole D – „Powiązania infrastrukturalne” – więzi „twarde”, infrastruktura komunikacyjna i transportowa oraz społeczeństwa informacyjnego.
5. Pole E – „Wspólnota regionalna” – więzi „miękkie”, integracja i tożsamość regionalna, kultura i dziedzictwo kulturowe, niematerialne czynniki wzrostu, sieci wymiany informacji, struktury współpracy.

Kolejną inicjatywą mającą na celu włączenie organizacji pozarządowych w tworzenie Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013 było zorganizowanie przedsięwzięcia „Małopolska Obywatelska”. Celem projektu było rozpoznanie potrzeb oraz zdania mieszkańców i członków organizacji pozarządowych na temat najważniejszych do podjęcia przez władze regionalne w nowym okresie programowania działań. Organizacje pozarządowe zostały zaproszone jako sektor do zaangażowania się w przygotowanie wytycznych przyszłej strategii rozwoju. Celem projektu było poznanie opinii aktywnych członków organizacji obywatelskich, dotyczących spraw najważniejszych dla rozwoju województwa, włączenie w prace nad strategią rozwoju jak największej liczby organizacji obywatelskich i zbudowanie szerokiego poparcia społecznego dla działań na rzecz rozwoju województwa. Projekt polegał na organizacji spotkań, podczas których dyskutowane były przyszłe kierunki rozwoju regionu. Organizacje pozarządowe mogły również uczestniczyć w konsultacjach Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013. Spotkania współorganizował wspólnie z Fundacją Inicjatyw Lokalnych i Oświatowych Urząd Marszałkowski.

W ramach wzmocnienia roli organizacji pozarządowych w kształtowaniu polityki regionalnej samorząd województwa zapewnił organizacjom pozarządowym możliwość uczestniczenia w regionalnych Komitetach Sterujących oraz Radach. Przedstawiciele małopolskich organizacji pozarządowych są członkami takich komitetów i rad, jak: Regionalny Komitet Sterujący, Komisja Wspólna Samorządów Terytorialnych i Gospodarczych Małopolski, Małopolska Rada ds. Zatrudnienia, Małopolska Rada Edukacji, Małopolska Rada ds. Społeczeństwa Informacyjnego, Małopolska Rada Przeciwdziałania Uzależnieniom, Wojewódzka Rada ds. Osób Niepełnosprawnych, Małopolska Rada ds. Konsumentów, Małopolska Rada Zdrowia Publicznego.

W celu kształtowania właściwej współpracy samorządu województwa z organizacjami pozarządowymi powołana została Małopolska Rada Pożytku Publicznego, będąca organem opiniodawczo-doradczym oraz pomocniczym dla samorządu województwa. MRPP jest ciałem instytucjonalizującym zasadę dialogu obywatelskiego oraz współpracę pomiędzy sektorem publicznym a trzecim sektorem. Zadaniem Rady jest podniesienie efektywności współpracy pomiędzy organami administracji samorządowej a organizacjami pozarządowymi. Skład Rady odzwierciedla wynegocjowany i zawarty w projekcie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie parytet członków, ze względu na ich przynależność do odpowiedniego sektora (organizacje pozarządowe, administracja samorządowa). Radę tworzy pięciu przedstawicieli administracji samorządowej i tyle samo przedstawicieli małopolskiego sektora pozarządowego oraz dwóch niezależnych ekspertów.

## 2.3. Ekonomia społeczna w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego

W Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2000-2006 stwierdzono, że rozwój Małopolski jest efektem starań wszystkich jej mieszkańców oraz wszystkich działających tu firm, instytucji i organizacji. Uznano, że efekt ten będzie największy, jeśli w świadomości wszystkich będą obecne najważniejsze wyzwania, przed jakimi Małopolska stoi oraz to, jaki można wnieść wkład w sprostanie tym wyzwaniom. Zasadniczym zadaniem przyjętej strategii było to, by działania niezależnych od siebie podmiotów i środowisk były koordynowane i łączone.

W kontekście powyższych stwierdzeń oczywiste jest to, że rozwój trzeciego sektora w Małopolsce przyczynia się do rozwoju województwa poprzez aktywizację społeczną jego mieszkańców, którzy działają w organizacjach tego sektora na rzecz pożytku publicznego, a także, że troską samorządów wszystkich szczebli powinno być podejmowanie współpracy z organizacjami pozarządowymi i usuwanie barier, które tę współpracę utrudniają czy wręcz czynią niemożliwą.

W Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego organizacje pozarządowe postrzegane są jako partnerzy w realizacji zadań na wielu polach. Określenie tych pól i dostrzeżenie roli organizacji pozarządowych jako partnera realizacji zadań stanowi bez wątpienia szansę rozwoju trzeciego sektora. Strategia zakłada, że w działaniach na rzecz mieszkańców (Pole A – „Mieszkańcy”) organizacje pozarządowe będą angażować się we wzmocnienie rodziny, ograniczenie skrajnej biedy i wykluczenia społecznego, wspieranie działań w zakresie łagodzenia skutków bezrobocia, rozwój edukacji obywatelskiej, promocję postaw w dziedzinie przedsiębiorczości, przeciwdziałanie patologiom społecznym, wyrównywanie szans życiowych niepełnosprawnych, edukację zdrowotną i promocję zdrowia.

Na polu B – „Pejzaż” mogą one angażować się w tworzenie i rozwój regionalnych programów atrakcji turystycznych, ochrony zabytków i rewitalizację starej zabudowy, a także edukację ekologiczną. Pole C – „Gospodarstwo” przewiduje możliwość angażowania się organizacji trzeciego sektora w działalność wspomagającą rozwój gospodarczy, w tym aktywizację zawodową osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem.

Z kolei na polu D – „Powiązania infrastrukturalne” i E – „Więzi” stwarza się możliwość aktywności organizacji pozarządowych na rzecz wspierania przedsięwzięć kulturalnych o randze ponadlokalnej, włączania dorobku mniejszości narodowych i grup etnicznych w regionalny obieg kultury i wspieranie tworzenia regionalnych serwisów informacyjnych.

Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013, w obszarze V. Spójność wewnątrzregionalna. Integrująca polityka społeczna, zakłada jako najważniejsze działania programowe:

- promocję i rozwój inicjatyw i podmiotów ekonomii społecznej,
- rozwój systemu szkoleń dla kadr działających na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym kadry podmiotów ekonomii społecznej.

Wśród działań, jakie mogą podejmować samorządy w celu wsparcia rozwoju trzeciego sektora, szczególnie ważne jest polepszenie współpracy z organizacjami na szczeblu gminy, powiatu, jak też całego województwa. Osiągnięcie powyższego celu jest możliwe poprzez rozwój infrastruktury wspierającej organizacje pozarządowe, zwiększenie środków w budżecie na realizację współpracy z organizacjami, poszerzenie obszarów współpracy, uczynienie z organizacji równoprawnego partnera w dyskusowaniu problemów społeczności lokalnych i współdziałaniu na rzecz ich rozwiązywania.

Szczególną rolę samorządów w rozwoju trzeciego sektora należy upatrywać w realizacji przez nie obowiązków nałożonych ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która obowiązuje organy administracji publicznej do realizacji zadań publicznych przy współpracy z organizacjami pozarządowymi. Współpraca ta powinna odbywać się w oparciu o następujące zasady: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności – bez względu na to, czy ma charakter finansowy czy niefinansowy. Respektowanie tych zasad, jak też coroczne uchwalanie programów współpracy, stanowi kolejną szansę rozwoju trzeciego sektora. Istotne jest też to, aby w procesie prac nad takim programem przedstawiciele organizacji pozarządowych mogli aktywnie uczestniczyć.

## 2.4. Ekonomia społeczna w programie współpracy z organizacjami pozarządowymi w Małopolsce

W kontekście zaprezentowanych wcześniej uwag, dotyczących obowiązku realizacji zadań publicznych administracji przy współpracy z organizacjami pozarządowymi i uchwalania corocznych programów współpracy z tym sektorem, warto przeanalizować „Program współpracy z organizacjami pozarządowymi i podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego” województwa małopolskiego. Poniżej przedstawione zostanie wykonanie programu w 2005 r. oraz założenia na 2006 r. i kolejne lata.

Wśród zrealizowanych w 2005 r. działań znalazły się:

### **Profesjonalizacja kadr i wzmocnienie instytucjonalne małopolskich organizacji pozarządowych**

Głównym założeniem tego celu strategicznego było nie tylko wptynięcie na podniesienie kwalifikacji przedstawicieli małopolskich organizacji pozarządowych, ale również na zwiększenie skuteczności aplikowania o środki finansowe dostępne dla organizacji w funduszach unijnych.

W 2005 r. szkolenia dotyczyły głównie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, i wynikających z niej obowiązków dla organizacji posiadających status pożytku publicznego. Drugim obszarem tematycznym były fun-

dusze strukturalne oraz możliwości ubiegania się o te środki przez trzeci sektor. Tematycznie szkolenia dotyczyły zagadnień związanych z Europejskim Funduszem Społecznym, a także z możliwością aplikowania o środki finansowe w ramach ZPORR oraz Inicjatywy INTERREG III A.

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej zorganizował i przeprowadził szkolenia dla organizacji pozarządowych, które dotyczyły przygotowania i realizacji projektów na zadania z zakresu pomocy społecznej oraz świadczenia usług opiekuńczych w środowisku lokalnym. W 2005 r. zorganizowano również szkolenia skierowane do organizacji pożytku publicznego, poświęcone przygotowywaniu kampanii promocyjnych, wspomagających pozyskiwanie 1% podatku. Oprócz szkoleń rozwinięty został także system doradztwa i konsultacji w postaci punktów informacyjnych, związanych z funduszami strukturalnymi. W ramach pomocy w organizacji seminariów, warsztatów, konferencji, spotkań oraz promocji wspólnych programów i projektów marszałek województwa małopolskiego objął swoim patronatem szereg przedsięwzięć i projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, a także udzielił licznych rekomendacji. Pomoc organizacjom pozarządowym przy realizacji projektów odbywała się również poprzez zamieszczenie informacji na stronach internetowych Urzędu Marszałkowskiego, na stronie internetowej Pełnomocnika ds. Profilaktyki i Przeciwdziałania Uzależnieniom oraz na stronach internetowych ROPS, a Departamenty Urzędu Marszałkowskiego oraz jednostki organizacyjne wspierały finansowo, organizacyjnie czy logistycznie szereg konferencji, sympozjów i spotkań. W ramach promocji organizacji pozarządowych po raz pierwszy zorganizowano konkurs o nagrodę Marszałka Województwa Małopolskiego dla najlepszych organizacji pozarządowych prowadzących działalność pożytku publicznego.

### **Usprawnienie wymiany informacji pomiędzy administracją samorządową a organizacjami pozarządowymi**

W ramach realizacji tego celu strategicznego, którego głównym założeniem jest bieżący i szybki przepływ informacji pomiędzy administracją samorządową a sektorem pozarządowym, systematycznie rozbudowywane są strony internetowe, poświęcone współpracy samorządu województwa małopolskiego z sektorem pozarządowym.

W ramach wzajemnego informowania się o kierunkach działania organizacje pozarządowe zostały zaproszone do udziału w pisaniu programu współpracy na 2006 r. Przedsięwzięcie polegało na wypełnieniu ankiety, którą rozesłano pocztą internetową do około 300 organizacji pozarządowych. Oczekiwania organizacji zostały uwzględnione w programie współpracy na 2006 r.

### **Program współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego na 2006 r. i kolejne lata**

Samorząd województwa małopolskiego przy współpracy z organizacjami pozarządowymi kieruje się następującymi zasadami:

1. Zasadą partnerstwa – co oznacza, że organizacje pozarządowe, na zasadach i w formie określonej w ustawie oraz zgodnie z trybem wynikającym z odrębnych przepisów, uczestniczą w identyfikowaniu i definiowaniu problemów społecznych, wypracowywaniu sposobów ich rozwiązywania oraz wykonywaniu zadań publicznych.
2. Zasadą subsydiarności – zgodnie z którą przekazuje się obywatelom i ich organizacjom kompetencje i środki do działania wszędzie tam, gdzie jest to możliwe.
3. Zasadą efektywności – w myśl której województwo wykorzystuje współpracę z organizacjami pozarządowymi do efektywnej realizacji zadań społeczno-ekonomicznych.
4. Zasadą jawności podejmowanych działań – zgodnie z którą organy samorządu województwa udostępniają współpracującym z nimi organizacjom pozarządowym informacje o zamiarach i celach realizowanych zadań publicznych, w których możliwa jest współpraca z tymi organizacjami.
5. Zasadą legalności – w myśl której wszelkie działania organów samorządu województwa oraz organizacji pozarządowych odbywają się w granicach i na podstawie przepisów prawa.
6. Zasadą uczciwej konkurencji – co oznacza, że województwo małopolskie zlecać będzie wykonanie zadań publicznych w oparciu o otwarty konkurs ofert.

- Cel nadrzędny programu:

Budowanie partnerstwa pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi. Wpływanie na rozwój społeczno-ekonomiczny województwa małopolskiego poprzez efektywną współpracę pomiędzy sektorem samorządowym a pozarządowym.

- Priorytet 1. Silne i sprawne organizacje pozarządowe.

Cel: Wzmocnienie potencjału sektora pozarządowego w Małopolsce.

Działanie 1. Podnoszenie wiedzy i kwalifikacji członków organizacji.

Działanie 2. Wsparcie rozwoju wolontariatu w Małopolsce.

Działanie 3. Wzmocnienie procesów integracji sektora pozarządowego w Małopolsce.

Działanie 4. Wzmocnienie wizerunku organizacji pozarządowych.

- Priorytet 2. Sprawny system wymiany informacji pomiędzy sektorem pozarządowym a administracją publiczną w Małopolsce.

Cel: Zapewnienie wymiany informacji pomiędzy sektorem pozarządowym a administracją publiczną.

Działanie 1. Stworzenie narzędzi skutecznej wymiany informacji.

Działanie 2. Stworzenie platformy współpracy pomiędzy przedstawicielami administracji samorządowej w Małopolsce (gminnej, powiatowej, wojewódzkiej) odpowiedzialnymi za relacje z trzecim sektorem.

- Priorytet 3. Efektywna realizacja zadań publicznych.

Cel: Zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych.

Działanie 1. Realizacja zadań publicznych zleczanych w trybie otwartego konkursu ofert.

- Priorytet 4. Aktywne uczestnictwo sektora pozarządowego w kształtowaniu polityki regionalnej.

Cel: Wzmocnienie roli organizacji pozarządowych w kształtowaniu polityki regionalnej.

Działanie 1. Małopolska Rada Pożytku Publicznego jest zespołem pomocniczym samorządu województwa małopolskiego w zakresie realizacji zasady dialogu obywatelskiego oraz kształtowania właściwej współpracy samorządu województwa z organizacjami pozarządowymi.

Działanie 2. Udział organizacji pozarządowych w pracach branżowych zespołów opiniująco-doradczych powoływanych z inicjatywy samorządu województwa.

Działanie 3. Włączenie organizacji pozarządowych w proces przygotowania, opiniowania i upowszechniania podstawowych dokumentów programowych w nowym okresie programowania, tj. Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013 oraz Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013.

Zakładanymi efektami realizacji programu będą:

- lepsze zaspokajanie potrzeb społecznych,
- wzrost poziomu życia mieszkańców,
- wzrost odpowiedzialności mieszkańców Małopolski za losy regionu,
- zwiększenie udziału mieszkańców Małopolski w rozwiązywaniu problemów lokalnych i regionalnych,
- upowszechnienie partnerskiego modelu realizacji zadań w drodze współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym,
- umocnienie lokalnych działań, stworzenie warunków dla powstawania inicjatyw i struktur funkcjonujących na rzecz społeczności lokalnych.

## 3. Wnioski i rekomendacje dla innych regionów

### 3.1. Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Zgodnie z postanowieniami deklaracji niedawnych szczytów europejskich i kilku dokumentów Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów, Komisji Europejskiej i innych, ekonomia społeczna jest kluczowym elementem europejskiego modelu społeczno-ekonomicznego. Rozwijając osiągnięcia pierwszej europejskiej konferencji, która odbyła się w Pradze w 2002 r., uczestnicy drugiej konferencji zebrani w Krakowie w 2004 r. dążyli do wzmocnienia europejskiego modelu społeczno-gospodarczego poprzez:

- promocję idei ekonomii społecznej w dialogu z potencjalnie zainteresowanymi podmiotami na szczeblu lokalnym, krajowym i europejskim dla osiągnięcia zrozumienia idei oraz korzyści płynących z ekonomii społecznej,
- promocję wartości ekonomii społecznej, stanowiących specyficzne podejście do przedsiębiorczości wśród obywateli państw sąsiednich,
- działanie na rzecz powstania platform ekonomii społecznej w każdym z państw członkowskich, zgodnie z postanowieniami Inicjatywy Krakowskiej z 28 października 2004 r.,
- wzięcie pod uwagę ciągłego rozwoju ekonomii społecznej pod względem przedmiotowym i podmiotowym,
- rozpowszechnienie przykładów najlepszych praktyk przedsiębiorstw ekonomii społecznej,

- zwalczanie wykluczenia społecznego przez oferowanie wysokiej jakości pracy i działania na rzecz wzmocnienia poczucia przynależności do społeczeństwa i posiadanych praw,
- ustanowienie Funduszu CoopEst jako instrumentu finansowego wspomagania rozwoju przedsiębiorstw ekonomii społecznej w nowych państwach członkowskich.

Uczestnicy konferencji, dostrzegając potrzebę współpracy władz publicznych wszystkich szczebli, a także instytucji Unii Europejskiej, wnioskowali o podjęcie działań mających na celu:

- uznanie roli, którą ekonomia społeczna może odegrać w lokalnym zrównoważonym rozwoju, w celu realizacji priorytetów lizbońskich,
- całkowite uznanie ekonomii społecznej jako innej formy przedsiębiorczości w polityce europejskiej, poprzez wspieranie współpracy sieciowej, szkoleń, zapewnienie dostępu do funduszy, w szczególności dla przedsiębiorstw ekonomii społecznej,
- uznanie ekonomii społecznej za pełnoprawny podmiot dialogu społecznego i obywatelskiego na poziomie lokalnym, krajowym i europejskim,
- stworzenie w możliwie najszybszym czasie ram prawnych dla ekonomii społecznej,
- budowanie standardów (lub powołania ich, gdy nie istnieją) dla krajowych ram prawnych dotyczących ekonomii społecznej,
- stworzenie przyjaznego środowiska prawnego, opartego o zasady ekonomii społecznej,
- uznanie roli banków spółdzielczych jako istotnej instytucji finansowej Unii Europejskiej,
- ustanowienie krajowych kont rachunkowości społecznej dla całego sektora ekonomii społecznej,
- aktywne uczestnictwo w dotowaniu finansowych instrumentów wspierania rozwoju ekonomii społecznej,
- upowszechnianie i popularyzację fundamentów ekonomii społecznej w programach EQUAL, włączenie ich w system funduszy strukturalnych oraz w Krajowe Plany Działania na Rzecz Zatrudnienia i Integracji Społecznej (Efektywność 2004).

Rozwój przedsiębiorstw społecznych w polskich regionach zależy w dużej mierze od rozwoju trzeciego (pozarządowego) sektora, który jest naturalnym nośnikiem ekonomii społecznej. Chociaż ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie stworzyła podstawy partnerstwa władz publicznych i organizacji pozarządowych, we wzajemnych stosunkach nadal panuje nieufność. Tymczasem ekonomia społeczna to obszar, w którym niezbędna jest synergiczna współpraca państwa i zorganizowanych obywateli (Kaźmierczak, Rymsza 2005). Rozwój przedsiębiorczości społecznej ma też znaczenie w zmniejszaniu kryzysu finansów publicznych. Jednym ze sposobów na ograniczenie deficytu budżetowego jest bowiem poszukiwanie efektywniejszych społecznie i ekonomicznie metod realizacji zadań publicznych. Organizacje te tworzą taki model działania, który przyczynia się nie tylko do osiągnięcia korzyści ekonomicznych, ale także podtrzymuje i rozwija więzi społeczne. Ich podstawową formą są firmy społeczne, w tym spółdzielnie socjalne. Główne problemy rozwoju lokalnej spółdzielczości jako instrumentu tworzenia nowych miejsc pracy tkwią w braku dostępu do tanich kredytów i pożyczek. Szczególnie potrzebne byłoby stworzenie spółdzielczego funduszu poręczeń kredytowych, zmiana prawa spółdzielczego w celu dostosowania go do warunków małych liczebnie, nowych spółdzielni, zmniejszenie obciążeń z tytułu ubezpieczeń społecznych wynikających ze spółdzielczego stosunku pracy. Ponadto problemem jest także brak wystarczającej liczby nowoczesnych menedżerów spółdzielczych, którzy byliby przygotowani do zarządzania spółdzielniami w warunkach gospodarki rynkowej oraz pomogliby odbudować wizerunek spółdzielczości w Polsce jako instytucji tradycyjnie polskiej a jednocześnie nowoczesnej.

Jak wskazują doświadczenia zachodnie i polskie, wprowadzenie do ustawodawstwa nowych typów instytucji społecznych, takich jak: organizacje pożytku publicznego, spółdzielnie socjalne i centra integracji społecznej oraz działalność szerokiej rzeszy organizacji non-profit, mogą zapewnić przejściowe choćby miejsca pracy i przyczynić się do zmniejszenia bezrobocia oraz stanowić siłę napędową dla lokalnej i regionalnej gospodarki. Koniecznym warunkiem powodzenia jest jednak to, aby rozwijanie przedsiębiorczości społecznej odbywało się w ramach stabilnego partnerstwa i długoterminowej współpracy oraz wspólnej koordynacji pomiędzy instytucjami i organizacjami, organami administracji rządowej i jednostkami samorządu terytorialnego, a także innymi podmiotami lokalnego rozwoju, np. Kościołem.

Nowe strategie muszą kłaść nacisk na współdziałanie na poziomie lokalnym różnych organizacji niedochodowych, inicjatyw i przedsięwzięć. W rozwiązywaniu problemów należy rozwijać własne możliwości społeczności lokalnych. Oznacza to budowanie społecznej, politycznej i ekonomicznej struktury na poziomie lokalnym, co otworzy ludziom przestrzeń działania i decydowania (Juros 2003).

## 3.2. Oczekiwana wizja ujęcia ekonomii społecznej w strategiach regionalnych

Ekonomia społeczna jest kategorią złożoną, łączącą społeczne i ekonomiczne aspekty aktywności obywatelskiej. Jej miejsce i rolę w społeczeństwie obywatelskim wyznacza szczególnie, wynikający z inicjatywy obywatelskiej, charakter przedsiębiorczości i zaradności społecznej. Zarówno doświadczenia międzynarodowe, jak i bogata polska tradycja oraz obecny klimat wokół różnorodnych form przejawiania się ekonomii społecznej, w tym określone fakty społeczne, potwierdzone m.in. w inicjatywie EQUAL oraz powstawanie przedsięwzięć związanych z zatrudnieniem socjalnym – dowodzą potrzeby rozwoju tego rodzaju podmiotowości społeczno-ekonomicznej.

Ze względu na specyfikę ekonomii społecznej, kształtowanie klimatu dla jej rozwoju, konieczność budowania odpowiedzialności społecznej i partnerstw, słowem z uwagi na złożoność zjawiska, zagadnienie to powinno znaleźć miejsce w kilku obszarach określanych w strategiach regionalnych.

Z analizy danych Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że łączną wielkość zatrudnienia w organizacjach pozarządowych szacować można na ok. 63.000 pełnych etatów. Stanowi to poniżej 1% zatrudnionych poza rolnictwem. W krajach UE wskaźnik ten jest kilka lub nawet kilkunastokrotnie wyższy, a sektor pozarządowy przejmuje tam od administracji coraz większą część usług publicznych. Z tego punktu widzenia rozwój sektora pozarządowego stanowić może potencjalnie znaczący system podmiotów tworzących miejsca pracy. W najbliższej perspektywie to właśnie sektor inicjatyw obywatelskich powinien stać się poważnym pracodawcą. Socjalny wymiar zatrudnienia jako domena sektora pozarządowego oraz innych instytucji i form ekonomii społecznej może w znacznym stopniu przyczynić się do poprawy sytuacji na rynku pracy.

Cel szczegółowy 1. Wzrost znaczenia organizacji pozarządowych jako pracodawców.

Cel ten mógłby być realizowany poprzez następujące działania:

- wsparcie edukacji liderów społecznych (aktualnych lub potencjalnych pracodawców),
- tworzenie warunków dla wspierania zatrudnienia osób w organizacjach pozarządowych,
- rozwój programów zatrudnienia socjalnego w ramach aktywności trzeciego sektora.

Uzasadnienie celu szczegółowego 2.

Aspekty funkcjonowania ekonomii społecznej w praktyce dowodzą tezy o jej przełożeniu na szerszą formułę aktywności obywatelskiej. Powinna ona mieć wymiar wykraczający poza socjalny, czyli „chroniony” charakter przedsięwzięć na rynku dóbr i usług. Ekonomia społeczna ma, dzięki większemu zaufaniu u jej uczestników, istotne walory, także w świecie konkurencyjnej gospodarki. Działalność gospodarcza, oparta nie tylko o mechanizmy rynkowe, ale również o zasady samopomocowe, wzajemnościowe, współwłasność, partycypację pracowniczą i lokalne rynki, powinna znaleźć w niej swoje miejsce.

Cel szczegółowy 2. Budowanie partnerstw w gospodarce.

Cel ten mógłby być realizowany poprzez następujące działania:

- tworzenie partnerstw na rzecz wspólnych przedsięwzięć w gospodarce społecznej,
- tworzenie platform wymiany doświadczeń,
- wsparcie zatrudnienia w spółdzielniach socjalnych oraz w Centrach Integracji Społecznej (CIS),
- wspieranie spółdzielczości mieszkaniowej jako istotnego składnika sektora ekonomii społecznej.

Uzasadnienie celu szczegółowego 3.

Społeczne aspekty gospodarowania w relacji z otoczeniem społecznym stanowią komplementarną część aktywności biznesu w stosunku do jej ekonomicznego podłoża. Coraz częściej mamy do czynienia z formami społecznego zaangażowania biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to szczególna filozofia strategicznego myślenia o rozwoju firmy, którą określamy jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa, już na etapie budowania strategii, dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesów. Bycie odpowiedzialnym oznacza tutaj nie tyle spełnienie wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale przede wszystkim „dobrowolne zaangażowanie”, rozumiane jako zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi grupami społecznymi, potencjalnie mającymi faktyczny wpływ na sukces w działalności gospodarczej, należy je zatem traktować jako inwestycję a nie koszt. Koszty i korzyści partnerów wchodzących w takie relacje, mieszcząc się w ramach zrównoważonego rozwoju, są porównywalne. Społeczna odpowiedzialność biznesu to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego, w szczególności na poziomie lokalnym, przyczynia się



do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie ma wpływ na kształtowanie warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Cel szczegółowy 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu.

Dla realizacji tak zdefiniowanego celu można zaproponować następujące rodzaje działań:

- wspieranie społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowoczesnej formy współpracy przedsiębiorstw z sektorem pozarządowym,
- promowanie innowacyjnego sposobu finansowania programów społecznych,
- promocję zaangażowania społecznego pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i rozwiązywania problemów społecznych,
- wsparcie wspólnych inicjatywy organizacji pozarządowych i firm na rzecz dobra wspólnego.

Uzasadnienie celu szczegółowego 4.

Dla rozwoju ekonomii społecznej w regionach niebagatelne znaczenie ma odpowiednio przeprowadzona promocja możliwych form gospodarki społecznej i podmiotów w niej działających. Ideę ekonomii społecznej należy promować w dialogu z wszystkimi potencjalnie zainteresowanymi podmiotami na szczeblu lokalnym, krajowym i europejskim. Ponadto dla promocji wartości ekonomii społecznej należy rozpowszechniać przykłady najlepszych praktyk.

Cel szczegółowy 4. Promowanie form gospodarki społecznej.

Dla realizacji tak zdefiniowanego celu można zaproponować następujące rodzaje działań:

- stworzenie sprawnego systemu wymiany informacji pomiędzy administracją a podmiotami ekonomii społecznej,
- promocję idei ekonomii społecznej w dialogu z potencjalnie zainteresowanymi podmiotami,
- rozpowszechnianie przykładów najlepszych praktyk podmiotów ekonomii społecznej.

Za niezbędne działania, które mają wpływ na rozwój podmiotów ekonomii społecznej, należy również uznać:

1. Edukację obywatelską, w tym cele szczegółowe:

- zwiększanie potencjału kadr oraz instytucji zajmujących się realizacją programów edukacyjnych, związanych ze wzmacnianiem świadomości obywatelskiej,
- wspieranie inicjatyw na rzecz kształtowania odpowiedzialności obywatelskiej i postaw humanitarnych,
- aktywizacja obywateli w sprawach publicznych i partnerstwach lokalnych.

2. Integrację społeczną, w tym cele szczegółowe:

- zapobieganie powstawaniu ryzyka wykluczenia społecznego poprzez wzmacnianie roli oraz funkcji rodziny i wspólnoty lokalnej,
- zapewnienie dostępu do usług i dostarczanie pomocy grupom najbardziej narażonym na ryzyko wykluczenia społecznego,
- zapewnienie tworzenia i funkcjonowania mechanizmów kompleksowego wsparcia integracji społecznej.

### 3.3. Przegląd strategii rozwoju województw pod kątem pośrednich i bezpośrednich odniesień do ekonomii społecznej

Z przeglądu strategii rozwoju 16 polskich województw wynika, że w priorytetach, celach strategicznych, operacyjnych czy w końcu proponowanych konkretnych działaniach, znajdują się odniesienia do ekonomii społecznej. Wyraźnie należy podkreślić, że odniesień pośrednich jest znacznie więcej niż bezpośrednich. Jedynie w nielicznych strategiach rozwoju województw można znaleźć samo sformułowanie „ekonomia społeczna” rozumiane jako sektor gospodarki, w którym w sposób unikatowy kojarzona jest działalność gospodarcza z celami społecznymi, czy też np. „spółdzielnie socjalne”, jako przykład działalności podejmowanej w ramach tzw. przedsiębiorczości społecznej. Dowodzi to, że ten specyficzny sektor dopiero się w Polsce kształtuje, podobnie jak sektor działań obywatelskich, który jest jego podstawą. Organizacje uczą się prowadzenia akcji promocyjnych i lobbingsowych, ale przede wszystkim uczą się współpracy z sektorem publicznym i biznesem.

W ostatnich latach w Polsce nastąpił poważny postęp w zakresie stworzenia ram prawnych dla rozwoju alternatywnych form przedsiębiorczości oraz budowania partnerstwa publiczno-społecznego. W strategiach wyraźnie podkreślana

jest konieczność budowania współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami, mniejszy nacisk został położony na rozwój alternatywnych form przedsiębiorczości.

Bezpośrednie odniesienie do zagadnienia ekonomii społecznej można znaleźć m.in. w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego przyjętej na lata 2007-2013 oraz Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2020 r., w których użyte zostały pojęcia ekonomii społecznej i podmiotów ekonomii społecznej. W strategii rozwoju dla Małopolski określono politykę rozwoju w odniesieniu do kilku pól, m.in. Pole B – „Rozwój społeczny i jakość życia”. Najważniejszymi założeniami programowymi i działaniami w odniesieniu do tzw. integrującej polityki społecznej są m.in.:

- reintegracja społeczna i zawodowa środowisk zagrożonych,
- promocja i rozwój inicjatyw podmiotów ekonomii społecznej,
- tworzenie warunków dla rozwoju organizacji pozarządowych,
- rozwój systemu szkoleń ustawicznych dla kadr działających na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym kadry podmiotów ekonomii społecznej.

W Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2020 r., jednym z przyjętych w niej celów jest wzrost zatrudnienia w regionie i przeciwdziałanie bezrobociu. Realizacja tego celu, zgodnie z zapisami strategii, powinna przebiegać we współpracy z podmiotami działającymi na polu ekonomii społecznej, obejmując m.in. następujące zadania:

- zwiększenie poziomu zatrudnienia w regionie,
- wzmocnienie i poszerzenie stosowania aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu oraz nowych alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia,
- inicjowanie programów aktywizacji zawodowej dla osób bezrobotnych z obszarów pozametropolitalnych oraz trudnych segmentów rynku pracy (długotrwale bezrobotni, młodzież, osoby w wieku powyżej 50 lat), co wymagać będzie nowych rozwiązań programowo-instytucjonalnych w prywatnych i publicznych służbach zatrudnienia, instytucjach szkoleniowych oraz ośrodkach pomocy społecznej,
- łagodzenie społecznych skutków długotrwałego bezrobocia, powodującego pauperyzację oraz marginalizację jednostek i rodzin, oraz wspieranie działań na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji tych osób na rynku pracy,
- obejmowanie programami reorientacji zawodowej osób poszukujących pracy, wychodzących z sektora rolnego oraz zagrożonych restrukturyzacją miejsc pracy,
- dążenie do pełniejszego powiązania rynku pracy z systemem edukacji w celu lepszego dostosowania podaży i popytu do lokalnych rynków pracy, z uwzględnieniem regionalnych prognoz popytu na pracę,
- promowanie programów i instrumentów wspierających formy samozatrudnienia.

W pozostałych strategiach znajdujemy pośrednie odniesienia do problemów ekonomii społecznej, a szczególna uwaga poświęcona jest zazwyczaj rozwojowi infrastruktury społecznej i usług związanych z pomocą społeczną oraz ważnym działaniom aktywizującym społeczeństwo i wzmacniającym jego cechy jako społeczeństwa obywatelskiego. Zaznaczyć jednak należy, że określone w nich działania są ściśle powiązane z tym, co w strategiach przytoczonych powyżej zostało nazwane ekonomią społeczną.

Infrastruktura społeczna w większości województw wykazuje ciągle cechy niedoinwestowania i niedostosowania do aktualnych potrzeb. Jej niedostateczny poziom rozwoju, niezadowalający poziom świadczonych usług oraz ich ograniczona przestrzennie dostępność, obniża standard życia mieszkańców oraz obniża ogólną atrakcyjność województw jako miejsca zamieszkania. Strategie postulują przedsięwzięcia ukierunkowane na poprawę jakości i dostępności świadczonych usług publicznych, w szczególności, takich jak: ochrona zdrowia, edukacja, kultura, sport, pomoc społeczna itd.

Przyjęte w strategiach priorytety i kierunki obejmują zarówno działania na rzecz osób zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem społecznym, tworzenie warunków dla rozwoju rodziny i opieki nad dziećmi, rozbudowę i modernizację infrastruktury pomocy społecznej oraz mieszkalnictwa na obszarach dotkniętych lub zagrożonych degradacją fizyczną i wykluczeniem społecznym, rozwój systemu kształcenia i przygotowania profesjonalnych służb społecznych, jak i kształtowanie świadomości społecznej oraz rozwijanie obywatelskiego uczestnictwa w zaspokajaniu ludzkich potrzeb. Ich realizacja tworzyć będzie spójny system stanowiący podstawy dla rozwoju inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej.

Działania zorientowane na wzmacnianie procesów integracji społecznej w regionach powinny w dłuższej perspektywie doprowadzić do ograniczenia negatywnych zjawisk ubóstwa i wykluczenia społecznego. Głównymi kierunkami działań są wyrównywanie szans osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz pomoc osobom najbardziej dotkniętym tym zjawiskiem (wsparcie najuboższych) w celu przeciwdziałania pogłębianiu się i dziedziczeniu syndromu wykluczenia.

Obszarami problemowymi w strategiach rozwoju województw są zazwyczaj:

1. Długotrwale bezrobocie.
2. Marginalizacja społeczeństwa.



Wynikają z tego dwa kierunki działań:

Kierunek 1: działania polegające na identyfikacji środowisk dotkniętych lub zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem społecznym.

Kierunek 2: działania polegające na tworzeniu warunków na rzecz aktywnego uczestnictwa osób z grup marginalizowanych i wykluczonych społecznie w życiu rodzinnym, zawodowym i społecznym.

Jako cele strategiczne często podawane są:

- przeciwdziałanie i zwalczanie długotrwałego bezrobocia,
- przeciwdziałanie i łagodzenie negatywnych skutków marginalizacji grup społecznych.

Ich realizacji mają służyć konkretne działania na rzecz osób długotrwale bezrobotnych, wśród których znajdujemy m.in.:

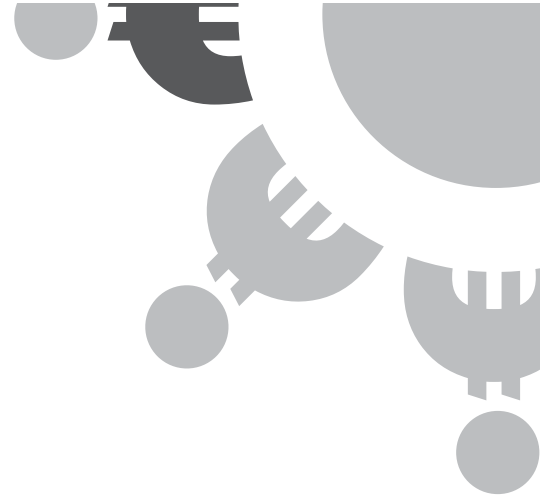
- współpracę lokalnych instytucji służb społecznych, służb zatrudnienia oraz partnerów społecznych na rzecz ich aktywizacji,
- stworzenie systemu wspierania i pomocy socjalnej,
- promocję zatrudnienia,
- inicjowanie przez samorządy terytorialne działań na rzecz zatrudnienia na lokalnych rynkach pracy,
- współpracę instytucji rynku pracy z przedsiębiorcami i inwestorami w zakresie tworzenia miejsc pracy na terenach wiejskich i zagrożonych,
- współpracę podmiotów publicznych i niepublicznych, organizacji pozarządowych z przedsiębiorcami i inwestorami w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorczości,
- podnoszenie kwalifikacji i umiejętności osób długotrwale bezrobotnych,
- rozbudowę zaplecza na rzecz rozwiązywania problemów społecznych,
- zapewnienie szerszego dostępu grup społecznych zagrożonych marginalizacją społeczną do różnych form pomocy społecznej i zawodowej,
- szkolenie zawodowe kadr służb społecznych i ich przygotowanie do pracy z osobami zagrożonymi marginalizacją społeczną,
- edukację zawodową i społeczną tych osób, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet,
- wyrównywanie szans edukacyjnych, w szczególności wśród mieszkańców terenów wiejskich,
- pomoc w zdobywaniu nowych kwalifikacji i doskonaleniu dotychczasowych.

Poprawie konkurencyjności województw a zarazem tworzeniu klimatu dla rozwoju ekonomii społecznej mają służyć działania aktywizujące społeczeństwo, wzmacniające jego cechy jako społeczeństwa obywatelskiego. Zachęcać one powinny mieszkańców regionów do tworzenia i funkcjonowania w instytucjach życia obywatelskiego, samoorganizowania się w stowarzyszeniach, organizacjach, podejmowania inicjatyw obywatelskich i aktywności społecznej, do partnerskiego współdziałania z administracją w realizacji zadań publicznych. Aktywność organizacji sektora pozarządowego została podkreślona w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Działanie podmiotów, podejmujących rozliczne inicjatywy o charakterze społecznym, skutecznie uzupełniające działania administracji w realizacji zadań publicznych, wskazuje, że sektor ten i zakres jego aktywności powinny rozwijać się, stawać coraz bardziej znaczącym partnerem debaty publicznej, świadczyć usługi publiczne, zwłaszcza, że w wielu dziedzinach jest on w tym zakresie skuteczniejszy niż administracja.

Podobne odniesienia znajdują się także w pozostałych wojewódzkich strategiach rozwoju.

## Literatura

- Efektywność ekonomiczna i przedsiębiorczość społeczna. Podsumowanie konkluzji Drugiej Europejskiej Konferencji Ekonomii Społecznej* (on line), Kraków 2004, [www.portal.engo.pl/files/fise.org.pl/public/Soceko/final/konkluzje.doc](http://www.portal.engo.pl/files/fise.org.pl/public/Soceko/final/konkluzje.doc) (05.03.2008)
- Herbst K., *Zastosowanie ekonomii społecznej w realizacji NPR 2007-2013*, 2005.
- Juros A., *Przedsiębiorczość obywatelska w kształtowaniu ekonomii społecznej w Polsce* (on line), (w:) *Organizacje pozarządowe. Ekonomia społeczna. Rozwijanie Przedsiębiorczości: Materiały Konferencyjne*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003 [www.isp.org.pl/files/2480094540907406001118400685.pdf](http://www.isp.org.pl/files/2480094540907406001118400685.pdf) (05.03.2008)
- Kaźmierczak T., Rymśa M., *Aktywna polityka społeczna. Stan obecny i szanse upowszechnienia koncepcji*. „Analizy i Opinie” nr 48, 2005



**Jan Bereza**

Urząd Miejski w Krzeszowicach

**Przedsiębiorczość społeczna  
w procesach rozwoju  
lokalnego i regionalnego**



# Wprowadzenie

Przemiany gospodarcze i społeczne w krajach Europy Środkowowschodniej skutkują pojawianiem się problemów, z którymi wcześniej zderzyły się społeczeństwa krajów Zachodu. Przemiany polityczne lat 90. XX w., a wraz z nimi zmiany gospodarcze i społeczne, spowodowały kumulację zjawisk typowych dla krajów rozwijających się – bezrobocie strukturalne, powstawanie całych obszarów biedy, a w konsekwencji rodzące się patologie społeczne.

W krajach Europy Środkowowschodniej zjawiska przemian społeczno-gospodarczych przebiegają w krótszym czasie niż w krajach Europy Zachodniej, które realizowały wieloletnie programy restrukturyzacji przemysłu czy rolnictwa, z jednoczesnym wsparciem dla rozwoju alternatywnych miejsc pracy. W krajach postsocjalistycznych przemiany mają bardziej dynamiczny charakter, co powoduje w naturalny sposób kumulację napięć na linii ekonomia–interes społeczny.

Jednoczesne przeniesienie akcentów odpowiedzialności za coraz większy obszar rozwoju kraju na władze samorządowe oznacza konieczność znalezienia na poziomie regionów (województw) dróg wyjścia z konfliktu wartości ekonomicznych (zysk, dochód, wydajność pracy) z wartościami społecznymi (bezpieczeństwo socjalne, prawa pracownicze, minimalizacja liczby osób dotkniętych bezrobociem trwałym, przeciwdziałanie patologiom społecznym). Sposobem na rozwiązanie tego problemu jest sięgnięcie przez administrację publiczną po doświadczenia państw bogatszych, dysponujących narzędziami łagodzenia napięć społecznych, w tym uruchamiających przedsiębiorczość społeczną. Jest ona bowiem metodą aktywizacji grup społecznych, które bez wsparcia zewnętrznego nie są w stanie samodzielnie funkcjonować na rynku.

Jak pisze J. Defourny, koordynator sieci EMES: „Rosnąca wiedza i uznanie dla ekonomii społecznej w Europie, ale również zwiększające się zainteresowanie dynamiką form przedsiębiorczości wykraczających poza klasyczne schematy i podejmujących wyzwania współczesności powodowały pojawienie się nowej koncepcji przedsiębiorstwa społecznego. Choć kilkanaście lat temu praktycznie nikt o nim nie wspominał, pojęcie przedsiębiorstwa społecznego niezwykle szybko toruje sobie drogę po obu stronach Atlantyku. (...) W kontekście amerykańskim idea przedsiębiorstwa społecznego pozostała jednak pojęciem dość szerokim i nieokreślonym, określając głównie różne formy handlowe działalności gospodarczej, służące danemu celowi społecznemu. Przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest wówczas jako nowatorska odpowiedź na problemy finansowania organizacji non-profit, które coraz częściej napotykały ograniczenia w zbieraniu darów prywatnych lub poszukiwaniu subsydiów od instytucji publicznych i fundacji. Koncepcja ta jest wówczas wykorzystywana do podkreślenia innowacyjnego charakteru oraz ryzyka finansowego podejmowanego w ramach niektórych typów inicjatyw” (Defourny 2005).

Przedsiębiorczość społeczna to także uzupełnienie tych segmentów usług czy produkcji, które są ważne dla zrównoważonego rozwoju gospodarczego zarówno lokalnego, jak i regionalnego. Co istotne, poprzez powstawanie przedsiębiorstw społecznych osiągane są efekty w wymiarze ekonomicznym i zarazem społecznym, takie jak:

- likwidacja lub zmniejszanie się liczebności grup pasywnych zawodowo (aktywizacja zawodowa osób długotrwale wykluczonych z rynku pracy, zatrudnienie niepełnosprawnych),
- otwarcie się środowisk osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach społecznych na udział w życiu publicznym,
- rozwiązywanie problemów społecznych dzięki włączaniu się w inicjatywy lokalne,
- poszerzenie oferty podmiotów gospodarczych (bliskość nowych usług),
- nowe formy współpracy między grupami społecznymi, administracją publiczną i podmiotami gospodarczymi (zaplecze przedsiębiorstw społecznych jest inne niż firm ukierunkowanych na zysk),

- efektywny sposób dystrybucji pieniędzy publicznych dzięki związaniu płacy zatrudnionych w przedsiębiorstwach społecznych z pracą, dopłaty do miejsc pracy generujących przychód.

Zważywszy na fakt, że w krajach Europy Zachodniej sektor przedsiębiorstw społecznych stanowi ok. 8% wszystkich przedsiębiorstw, można przypuszczać, iż w zbliżaniu się do struktury zatrudnienia krajów rozwiniętych Polska może uzyskać przyspieszenie m.in. dzięki popularyzacji ekonomii społecznej i pojawieniu się dużej liczby firm społecznych.

## I. Rola samorządów w stymulacji rozwoju lokalnego i regionalnego

Zwiększenie roli samorządowych województw w kreowaniu rozwoju regionalnego powoduje przeniesienie ciężaru wspomagania przedsiębiorczości do województw i instytucji związanych z samorządem regionalnym. Jest to charakterystyczne dla krajów, które zmieniają profil polityki z sektorowej (branżowej) na regionalną. Władze regionalne mają także coraz więcej narzędzi do wspomagania rozwoju lokalnego – gminy i powiatu, a więc jednostek odpowiadających za politykę społeczną i bezpieczeństwo socjalne.

W gospodarce rynkowej od administracji publicznej nie oczekuje się bezpośredniego zakładania podmiotów gospodarczych, lecz tworzenia możliwości do zakładania firm oraz wspomagania ich funkcjonowania poprzez stymulację otoczenia biznesowego i budowę infrastruktury niezbędnej do działalności gospodarczej. Dynamika aktywności gospodarczej w regionie będzie więc pochodną działań samorządów, ze szczególnym uwzględnieniem koordynacji i tworzenia programów na poziomie wojewódzkim, oraz czynników niezależnych od administracji publicznej.

Takimi czynnikami, które mają wpływ na aktywność gospodarczą mieszkańców danego regionu, a nie zależą od władz lokalnych, jest infrastruktura (np. sieć linii kolejowych), potencjał naukowy i kulturowy, struktura gospodarki w regionie, struktura osadnicza i urbanistyczna, położenie geograficzne, zasób bogactw naturalnych czy, ważna chociażby dla rozwoju turystyki, atrakcyjność kulturowo-przyrodnicza obszaru.

Uwarunkowania zależne i niezależne od samorządów regionalnych będą więc miały istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości w województwach, a odpowiednie wykorzystanie potencjału instytucjonalnego i gospodarczego powinno wynikać z dobrej diagnozy stanu wyjściowego. Świadome roli przedsiębiorczości społecznej samorządy zapisują w dokumentach określających kierunki rozwoju takie priorytety i działania, które mogą wspomagać zakładanie i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych realizujących cele ekonomii społecznej. Większość z tych podmiotów mieści się w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, warto więc w ocenie szans rozwoju przedsiębiorstw społecznych przyrzeć się roli, jaką lokalne i regionalne strategie rozwoju przypisują podmiotom MŚP.

Czynnikiem sprzyjającym przeniesieniu na polski grunt doświadczeń krajów rozwiniętych w zakresie ekonomii społecznej jest fakt powszechnej aktualizacji dokumentów strategicznych w związku z przygotowaniem się do wdrażania programów i działań wykorzystujących fundusze Unii Europejskiej na lata 2007-2013. Dokumenty programowe i strategiczne, mające na celu wsparcie podmiotów gospodarczych, przyjmowane przez samorządy poziomu gminnego, powiatowego i wojewódzkiego, powinny uwzględniać poziom gospodarki na początku realizacji programu oraz zawierać wskaźniki umożliwiające diagnozę w trakcie wdrażania programu i ocenę końcowych efektów jego realizacji. Zjawiska gospodarcze mają zasięg większy niż granice gminy czy powiatu, dlatego dla ujęcia zmian w gospodarce konieczne jest ich rozpatrywanie na poziomie regionu, którego rola będzie w najbliższych latach rosła (nie tylko w realizacji zadań publicznych dotychczas związanych z administracją – usługi komunalne, oświata, służba zdrowia, infrastruktura transportowa), ale także w obszarze rozwoju gospodarczego i tworzeniu klimatu przyjaznego dla przedsiębiorczości.

Województwo małopolskie jest regionem przemysłowo-rolniczym, nadal dokonuje się w nim restrukturyzacja przedsiębiorstw będących do niedawna głównymi pracodawcami. Część osób zwalnianych z pracy z dużych przedsiębiorstw zakłada własne firmy, wzmacniając sektor MŚP. Zmiany te dotyczą nie tylko aglomeracji krakowskiej z największym zakładem produkcyjnym – hutą stali przechodzącą kilkunastoletnią już restrukturyzację. Podobne procesy mają miejsce w silnie uprzemysłowionej Małopolsce Zachodniej (powiaty: oświęcimski, wadowicki, chrzanowski i olkuski) i dużych miastach (Tarnów, Nowy Sącz).

Małopolska jest województwem z grupy średnio rozwiniętych gospodarczo regionów, wytwarzając 7,4% PKB, co daje jej 5 miejsce w kraju. Dynamika wzrostu dochodu, liczona do roku poprzedniego, jest w województwie małopolskim nieco wyższa niż średnia krajowa – 105,4 wobec 104,5 dla kraju. Sektor usług tworzy 57,6% wartości dodanej brutto Małopolski, znacznie wyprzedzając przemysł (25%), budownictwo (8%) oraz rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo (4,4%). W sektorze usług pracuje już około 42% zatrudnionych w województwie.

Z przytoczonych danych wynika, że w porównaniu do krajów rozwiniętych Małopolska ma znacznie niższy odsetek pracujących w usługach. Jakie może to mieć znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej? Polska zbliżając się do grupy krajów bogatych także w strukturze zatrudnienia będzie osiągać wskaźniki zbliżone do nich. To oznacza, że liczba zatrudnionych w usługach będzie systematycznie rosła, a więc pole do działalności firm społecznych będzie coraz większe, gdyż to właśnie w sektorze usług przedsiębiorstwa społeczne lokują głównie swoją aktywność.

W końcu września 2005 r. w Małopolsce zarejestrowanych było 290,7 tys. podmiotów gospodarczych, co oznacza, że ich liczba systematycznie rośnie. Wzrost ten dokonuje się także w ostatnich kilku latach – w 2001 r. (IV kwartał) działalność gospodarczą prowadziło 266,6 tys. podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON, w 2002 r. 278,4 tys., w 2003 r. 285,9 tys., w 2004 r. 288,8 tys., w I kwartale 2005 r. 289,9 tys., a w III kwartale 290,7 tys.

Na mapie aktywności gospodarczej kraju Małopolska plasuje się w czołówce. Wskaźnik przedsiębiorczości, mierzony liczbą przedsiębiorstw na 1.000 mieszkańców, w województwie małopolskim wynosił 89, co daje województwu siłą 4 pozycję w kraju. Najwyższa aktywność podmiotów gospodarczych w Małopolsce notowana jest w Krakowie, Nowym Sączu i Tarnowie. Omawiany wskaźnik jest najwyższy w Krakowie (114,3), Nowym Sączu (85,1), Tarnowie (74,0) oraz w powiatach olkuskim (75,6) i tatrzańskim (110,8). Najniższy wskaźnik przedsiębiorczości odnotowany jest w powiatach: dąbrowskim (35,3), tarnowskim (36,0), nowosądeckim (41,8), gorlickim (45,8) i proszowickim (46,6).

W jaki sposób zróżnicowana lokalnie i subregionalnie aktywność gospodarcza może implikować powstawanie przedsiębiorstw społecznych? Z jednej strony nasycenie podmiotów z sektora usług w dużych miastach jest większe, ale też konsumpcja usług jest większa, co może otwierać możliwości powstawania właśnie przedsiębiorstw społecznych. Z drugiej, wsparcie miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych środkami zewnętrznymi (publicznymi i prywatnymi) daje szanse pojawienia się nowych podmiotów gospodarczych w mniejszych miejscowościach, gdzie pewien obszar usług do tej pory nie był zagospodarowany z powodu braku gwarancji osiągnięcia zysku.

Należy spodziewać się również, że przedsiębiorstwa społeczne, wykorzystując osiągnięcia techniki (informatyzacja, Internet) i rozbudowanie infrastruktury (dostęp osób niepełnosprawnych do budynków publicznych), zaczną proponować wyspecjalizowane usługi – podobnie jak ma to miejsce w Europie Zachodniej – których do tej pory nikt nie świadczył lub świadczył na innych zasadach, np.:

- opieka nad niepełnosprawnymi jako usługa odpłatna, częściowo dotowana ze środków publicznych,
- zagospodarowanie czasu wolnego osób niepełnosprawnych, turystyka, rekreacja,
- telepraca.

Należy oczekiwać, że dynamika przyrostu nowych firm będzie mniejsza. Wynika to z osiągnięcia pewnego poziomu „nasylenia” w powiatach zawsze wykazujących dużą liczbę prywatnych podmiotów gospodarczych (duże miasta – powiaty grodzkie, oparty na prywatnej branży turystycznej powiat tatrzański) oraz z wyjazdów do pracy za granicę aktywnej części społeczeństwa. To będzie generować nowe problemy – deficyt osób do pracy, a szczególnie braki w pewnych grupach zawodowych, lepiej opłacanych w bogatszych krajach. Dla prawidłowego funkcjonowania rynku usług i produkcji konieczne będzie zaktywizowanie osób dzisiaj trwale lub długookresowo pozostających bez pracy. Aktywizacja zawodowa poprzez stymulowanie powstawania przedsiębiorstw społecznych będzie więc sposobem na utrzymanie oferty dla mieszkańców – w szczególności w mniejszych miejscowościach.

Zahamowanie, a nawet spadek stopy bezrobocia nie oznacza jednoczesnego zlikwidowania zjawisk społecznych, takich jak wykluczenie społeczne czy długotrwałe bezrobocie osób niepełnosprawnych lub mieszkańców obszarów dotkniętych bezrobociem strukturalnym. Nie jest rozwiązany także problem przerostu zatrudnienia w rolnictwie czy wprowadzenia w gospodarce rolnej i hodowlanej instytucji wspomagających funkcjonowanie rolnictwa, jakimi mogą być spółdzielnie. Nie jest wykorzystany jeszcze spory potencjał rozwojowy obszarów wiejskich, gdzie tradycje spółdzielczości rolniczej zostały przerwane, mimo że w krajach o gospodarce rynkowej spółdzielczość wiejska doskonale funkcjonuje.

Rolnicy dostrzegający korzyści ekonomiczne ze wspólnego funkcjonowania – zakładają grupy producenckie, działające jak spółdzielnie. Zgodnie z ustawą z 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach, podmioty takie mogą uzyskiwać wsparcie ze środków publicznych, w tym także unijnych.

Restrukturyzacja przemysłów tradycyjnych wiąże się z przemianami społecznymi, obserwowanymi w wielu regionach Polski. Osoby osiągające sukcesy w pracy, dobrze zarabiające, migrują poza miasta lub na ich obrzeża. Równocześnie w osiedlach i dzielnicach zamieszkałych przez osoby, które na przemianach gospodarczych straciły lub nie potrafią nadrobić dystansu do osób bogatszych, pojawiają się grupy osób biedniejszych. Brak zatrudnienia, problemy z adaptacją

do nowych zawodów i pasywność zawodowa powodują powstawanie obszarów z nachodzącymi na siebie różnorodnymi problemami społecznymi. Brak interwencji państwa lub władz samorządowych może skutkować eskalacją problemów społecznych, przechodzących w sytuacje patologiczne. Zahamowanie takich procesów może dokonywać się przez powołanie przedsiębiorstwa społecznego, które pozwoli m.in. na:

- zaoferowanie miejsc pracy w pobliżu miejsca zamieszkania,
- wykorzystanie umiejętności zawodowych,
- wzajemną pomoc mieszkańców,
- opiekę nad chorymi, niepełnosprawnymi, osobami starszymi,
- pobudzenie aktywności na poziomie lokalnym,
- pojawienie się nowej oferty w przystępnej cenie dla mieszkańców (np. usługi, rzemiosło),
- świadczenie usług informacyjnych o rynku pracy.

Problemy bezrobocia strukturalnego, w zależności od specyfiki regionów, mogą dotyczyć osób zatrudnionych zarówno w rolnictwie, jak i w przemyśle ciężkim czy lekkim, np. włókiennictwie. Z likwidacją lub łagodzeniem skutków bezrobocia strukturalnego instytucje publiczne radzą sobie w umiarkowanym stopniu. Dlatego też pojawia się szansa i zarazem konieczność uzupełnienia funkcji administracji publicznej o tę formę aktywności obywatelskiej, jaką jest trzeci sektor.

Możemy mieć do czynienia z sytuacją, że w obszarach o niższych wynagrodzeniach poprzez mechanizm dotowania miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych łatwiej będzie zmniejszyć dystans w wynagrodzeniu osób zatrudnionych w tej grupie firm. To oznaczałoby konkurencyjność w zatrudnianiu fachowców przez przedsiębiorstwa społeczne i funkcjonujące w sposób czysto rynkowy w regionach o niskim poziomie płac.

Wzrost płac i niskie bezrobocie, wynikające z funkcjonowania MŚP, oznaczają nie tylko możliwości oddziaływania na rynkach zewnętrznych, poza województwem, ale także napędzanie koniunktury na własnym rynku poprzez zwiększanie siły nabywczej mieszkańców Małopolski. To daje szansę rozwoju specjalistycznej turystyki, doskonale nadającej się do obsługi przez firmy społeczne, a mianowicie turystyki osób niepełnosprawnych oraz usług hotelarsko-gastronomicznych świadczonych przez przedsiębiorstwa społeczne.

## 2. Polityka regionalna jako system wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej

Analizując pewne działania na styku samorządu, przedsiębiorczości (w tym także społecznej) i organizacji pozarządowych, możemy dostrzec zależność rozwoju zrównoważonego od podejścia wszystkich partnerów do współpracy. Polityka prorozwojowa samorządu wojewódzkiego wykracza poza ramy nakreślone kompetencjami w stosunku do zadań własnych województwa, realizowanych przez szkoły, instytucje kultury, jednostki służby zdrowia oraz własne jednostki budżetowe. W tworzeniu klimatu przyjaznego dla przedsiębiorców od samorządów oczekuje się przede wszystkim przygotowania oferty inwestycyjnej z bazą nieruchomości do zagospodarowania oraz dbałości o funkcjonowanie i jakość usług świadczonych w otoczeniu biznesu.

Wraz z pojawieniem się środków zewnętrznych (krajowych i unijnych) oraz rosnących możliwości budżetowych regionów, wsparcie dla biznesu i jego otoczenia wymaga przygotowania programów wojewódzkich, wskazujących priorytety dla danego regionu, np. turystyka, nowe technologie, usługi. Jednak obok wsparcia adresowanego wprost do firm, samorządy muszą w pierwszej kolejności zadbać o infrastrukturę i dostępność komunikacyjną.

Dostępność komunikacyjna jest ważnym elementem branym pod uwagę przez potencjalnych inwestorów, dlatego też przy każdorazowym tworzeniu budżetu samorząd wojewódzki w Małopolsce traktuje nakłady na drogi jako priorytet zadań regionalnych, sprzyjających funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych już istniejących i tych, które poszukują miejsc pod inwestycje.

Małopolska jest regionem, w którym duża część dochodu i miejsc pracy powstaje dzięki turystyce. Podnoszenie atrakcyjności turystycznej regionu dokonuje się m.in. poprzez tworzenie nowych produktów turystycznych, wzmocnienie aktualnej oferty turystycznej (rozbudowa Sądeckiego Parku Etnograficznego w Nowym Sączu, skansenu w Wygietzowie, przejęcie przez województwo skansenu w Zubrzyca Górnej z planem jego rozbudowy, kreowanie nowych form wystawien-



nicznych w Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie – Lotniczego Parku Kulturowego, stworzenie i promocja szlaków turystycznych, np. Szlaku Architektury Drewnianej). Samorząd regionalny jest również członkiem-założycielem regionalnej Małopolskiej Organizacji Turystycznej, zajmującej się pomocą branży turystycznej i promocją oferty turystycznej Małopolski w kraju i za granicą.

Część z wymienionych powyżej zadań realizowanych jest z budżetu województwa, a część z krajowych programów wsparcia rozwoju regionalnego, np. Kontraktu Wojewódzkiego wykorzystującego montaż finansowy środków własnych beneficjenta i budżetu państwa w stosunku 1:1.

Od początku powstania samorząd województwa został wyposażony w instrumenty finansowe, w których w większości jako beneficjentów wskazuje się jednostki samorządu terytorialnego i instytucje publiczne (szkoły, uczelnie, placówki służby zdrowia). Jednak część z tych programów daje możliwość występowania po środki także podmiotom gospodarczym oraz organizacjom pozarządowym. Zanim jednak organizacje pozarządowe będą w stanie podjąć się roli pracodawcy, co w przypadku tworzenia się przedsiębiorstw społecznych jest powszechne, muszą mieć odpowiedni do tego potencjał. Ustawowe zobowiązanie samorządów do przyjmowania rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi jest dla tych organizacji szansą na rozwój instytucjonalny i zdobycie doświadczenia.

Samorząd lokalny lub regionalny zazwyczaj bierze na siebie odpowiedzialność i koszty realizacji programów, które stwarzają przestrzeń aktywności gospodarczej i służą rozwojowi przedsiębiorstw.

Zaletą tych działań jest niewątpliwie sam fakt pojawienia się wsparcia dla biznesu w formie tworzenia lokalizacji inwestycyjnych i pomocy trafiającej wprost do firm. Słabością jest naturalnie niewielka w stosunku do potrzeb wielkość środków oraz trudność proceduralna w ich aplikacji. Dla niektórych podmiotów z trzeciego sektora szansą na zaistnienie, także w formie przedsiębiorstwa społecznego, bazującego na wiedzy członków, jest wejście w obszar doradztwa i otoczenia biznesu.

Szereg instytucji, które świadczą pomoc przedsiębiorcom, funkcjonując w tzw. otoczeniu biznesu, zlokalizowanych jest w Małopolsce. Według szacunków jest to nawet 7,6% wszystkich krajowych organizacji wspierających biznes, mających oddziaływanie lokalne lub regionalne.

Spółką prawa handlowego, której większościowym akcjonariuszem jest samorząd województwa, jest Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Krakowie. Misją tej firmy jest pomoc przedsiębiorcom i prowadzenie aktywnej polityki wspierania rozwoju regionalnego, ze szczególnym uwzględnieniem obsługi inwestorów planujących prowadzenie działalności w Małopolsce. Kapitał zakładowy MARR S.A. 31 grudnia 2005 r. wynosił 86,47 mln zł, a województwo małopolskie miało w spółce 88,54% akcji. MARR S.A. jest regionalnym partnerem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i jest Regionalną Instytucją Finansującą przy wdrażaniu w województwie małopolskim programów dotacji dla MŚP, zarówno tych ze źródeł krajowych, jak i Unii Europejskiej. Ponadto spółka ta prowadzi punkt konsultacyjny dla przedsiębiorców i Regionalne Centrum Obsługi Inwestora oraz – od 2005 r. – Centrum Rozwoju i Promocji Eksportu Małopolski. Przy MARR S.A. działa Małopolski Fundusz Poręczeń Kredytowych, który tylko w 2005 r. udzielił 9 poręczeń na łączną kwotę 1,205 mln zł, co pozwoliło na uruchomienie kredytów na ponad dwukrotnie większą kwotę – 2,93 mln zł.

Ofertą dla mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw jest Małopolski Fundusz Pożyczkowy, działający od 2002 r. W 2005 r. w ramach MFP udzielonych zostało 29 pożyczek na kwotę 1,029 mln zł. Z końcem 2004 r. powołany został Fundusz Pożyczkowo-Restrukturyzacyjny, adresowany do pracowników odchodzących z przemysłów tradycyjnych (górnictwa, hutnictwa i przemysłu wielkiej syntezy chemicznej).

Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. włączyła się także w inicjowanie i promocję przedsiębiorczości społecznej poprzez udział w projekcie „Akademia przedsiębiorczości – rozwój alternatywnych form zatrudnienia”. Akademia przedsiębiorczości jest innowacyjnym projektem promującym rozwiązania z zakresu ekonomii społecznej, w tym współpracę samorządu terytorialnego z podmiotami ekonomii społecznej oraz promowanie idei odpowiedzialnego biznesu. Działania podejmowane w projekcie służą wypracowaniu modelowych form zatrudnienia socjalnego, utworzeniu firm socjalnych, opracowaniu profilu menadżera społecznego, zarządzającego przedsięwzięciem społecznym. Wszystkie podejmowane w projekcie działania służą budowaniu całego procesu zatrudnienia – od utworzenia miejsca pracy, poprzez szkolenia zawodowe, kształtowanie postaw społecznych i prozatrudnieniowych, jak i wsparcie osób długotrwale bezrobotnych i niepełnosprawnych, w wyprowadzaniu na otwarty rynek pracy, poprzez zastosowanie metod trenera zatrudnienia wspieranego. Projekt realizowany jest w partnerstwie ośmiu instytucji, które reprezentują wszystkie trzy sektory życia społeczno-gospodarczego: sektor publiczny, prywatny i społeczny ([www.marr.pl](http://www.marr.pl)).

Wzrost PKB musi być osiągnięty przez rozwój sektora usług, a w tym sektorze popyt powinien rosnąć wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa. Jest rzeczą naturalną, że społeczeństwa bogatsze „konsumują” więcej usług, więcej spraw zlecają wyspecjalizowanym zakładom usługowym, ponieważ w mniejszym stopniu chcą absorbować swój wolny czas na zajęcia, które mogą wykonywać specjaliści – lepiej i w krótszym czasie. Z przewidywania takiego trendu zachowań społeczno-ekonomicznych można prognozować koniunkturę dla sektora usług. Implikować to powinno jednocześnie wzrost



tych rodzajów usług, które są „blisko” mieszkańców – restauracje, pralnie, firmy sprzątające, podmioty specjalizujące się w opiece nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi. Jest to obszar, który może być wypełniony aktywnością przedsiębiorstw społecznych.

Pod względem PKB na mieszkańca województwo małopolskie zajmuje dopiero 10 miejsce wśród 16 regionów Polski, znacznie poniżej średniej krajowej. Podobnie jak przy przeliczaniu podatku dochodowego od osób prawnych, płaconego przez statystycznego mieszkańca regionu, województwo małopolskie zajmuje dopiero 8 pozycję. Zdecydowanie lepiej wygląda sytuacja, gdy porównamy wpływy z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych w przeliczeniu na 1 mieszkańca – Małopolskę wyprzedza tylko Śląsk. Jednak dochody własne województw oparte są przede wszystkim na podatku dochodowym od osób prawnych, a zatem brak własnych środków finansowych może być największym ograniczeniem wpływającym na zakres realizacji strategii. Natomiast dla samorządów gminnych i powiatowych wysokie wykonanie dochodów własnych z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych może być pozytywnym sygnałem, zachęcającym do silniejszego wsparcia dla sektora organizacji pozarządowych, co dawałoby szansę m.in. na rozwój firm społecznych.

Można przypuszczać, że obecny sposób finansowania samorządów regionalnych może w najbliższych latach pogłębić dystans między regionami, dzieląc je na te, w których dochody podatkowe są wysokie i dają szansę na finansowanie rozwoju regionalnego oraz na słabe ekonomicznie regiony, które nie będą w stanie przejść granicy między zaspokajaniem potrzeb i uruchomieniem wydatków bieżących a realnym działaniem prorozwojowym. Co istotne, słabość budżetów województw samorządowych lub konsumowanie środków finansowych na bieżące potrzeby oraz zadania własne i własnych jednostek oznacza deficyt środków samorządów regionalnych, kierowanych dla organizacji pozarządowych lub wspierających takie formy aktywności, jak przedsiębiorstwa społeczne. Paradoksalnie, stosunkowo duże w proporcji do własnych samorządowych, wydatki na inwestycje ze wsparciem środków z UE mogą oznaczać związanie większych kwot w budżetach samorządowych jako wkład własny do programów inwestycyjnych „twardych”.

Małopolska jest obecnie regionem o dużych wydatkach inwestycyjnych (ok. 40% wydatków budżetu), w dużej części na infrastrukturę drogową i rozwój bazy dla przemysłu czasu wolnego. To powinno w wymiernym horyzoncie czasowym przynieść skutki w rozwoju firm i pojawieniu się nowych inwestorów, czyli w zwiększeniu wpływów podatkowych dla samorządów wszystkich trzech szczebli. Będzie to jednak efekt odczuwalny w dłuższym przedziale czasowym i nie przekładający się w najbliższych latach na ilość środków finansowych przeznaczanych na wspieranie „miękkich” projektów w obszarze ekonomii społecznej.

Regionalne programy operacyjne na lata 2007-2013 eksponują działania w sferze produkcyjnej, co jest sygnałem dostrzeżenia potrzeb podmiotów gospodarczych. W ramach sfery produkcyjnej uwzględniane mają być projekty w następujących dziedzinach:

- badania i rozwój technologiczny, w tym infrastruktura szkolnictwa wyższego wspierająca działalność naukowo-badawczą,
- innowacje,
- bezpośrednie wsparcie przedsiębiorców i działalności instytucji otoczenia biznesu,
- społeczeństwo informacyjne,
- odnawialne źródła energii,
- turystyka w zakresie wsparcia usług świadczonych przez przedsiębiorców.

Zalecenie takiego podziału środków, wynikające ze zobowiązania Polski do realizacji Strategii Lizbońskiej, będzie z pewnością korzystne wprost dla firm, w tym z sektora MŚP. Zagrożeniem w realizacji polityki regionalnej będzie jednak uszczuplenie środków na inwestycje infrastrukturalne, które są również niezbędne dla funkcjonowania i powstawania podmiotów gospodarczych. To oznacza, że w ramach puli środków dla MŚP aplikować mogą przedsiębiorstwa społeczne, ale brak infrastruktury będzie czynnikiem niezależnym od firm, ograniczającym rozwój gospodarczy na terenach słabo skomunikowanych lub niezbrojonych.

Małopolska już jest regionem, gdzie nakłady na badania i rozwój są stosunkowo wysokie. Ponadto silna kadra naukowa i dobrze wykształcone społeczeństwo dają impuls do pojawiania się w województwie firm z branż wysokich technologii i opartych na wiedzy. Dla tych przedsiębiorstw społecznych, które będą korzystać z nowoczesnych technologii (IT, telepraca), zatrudniając np. osoby niepełnosprawne, tworzą się nowe możliwości wpisania rozwoju własnego w cele Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego, zwiększając prawdopodobieństwo uzyskania wsparcia finansowego ze źródeł publicznych krajowych i strukturalnych.

Duży potencjał rozwojowy MŚP w Małopolsce daje branża turystyczna, która już dzisiaj dzięki obsłudze ok. 9 mln turystów rocznie, daje wpływy rzędu ok. 3,3 mld zł. Zaletą Małopolski jest ponadto stosunkowo dobre otoczenie biznesowe i aktywne organizacje środowisk gospodarczych, których rola powinna w następnych latach systematycznie rosnąć.

Od strony programowo-dokumentacyjnej pole dla rozwoju przedsiębiorczości w Małopolsce, w tym także przedsiębiorczości społecznej, jest nakreślone dość szczegółowo. Warunki lokalne i otoczenie tworzą coraz lepsze możliwości

dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Barięą może być brak publicznych i pomocowych środków na wsparcie nie tyle samych firm, ile lokalizacji inwestycyjnych i ewentualnie silniejsze wsparcie aktywności na rynkach zagranicznych (poręczenia eksportowe, promocja firm). Części tych problemów nie da się jednak rozwiązać na poziomie żadnego z 16 województw bez wsparcia administracji rządowej i większego dopływu kapitału ukierunkowanego na rozwój regionalny.

### 3. Wzrost znaczenia przedsiębiorczości społecznej w krajach europejskich

W krajach umacniających gospodarkę rynkową już dzisiaj należy założyć równoległy rozwój gospodarki społecznej. Paradoxem może być fakt, że długoletnie formowanie gospodarki wolnorynkowej wymusiło konieczność pojawienia się nowej formy zatrudnienia, niwelującej czysty mechanizm rynkowy.

Jak twierdzi E. Leś: W krajach Unii Europejskiej pierwsze inicjatywy w zakresie zatrudnienia socjalnego podjęto dwie dekady wstecz. Inicjatywy te były rozwinięciem idei nowej przedsiębiorczości o zobowiązaniach socjalnych. Istotny wpływ na rozwój zjawiska nowej przedsiębiorczości o zobowiązaniach socjalnych miała reforma, czy wręcz kryzys powojennych systemów socjalnych w krajach UE, które dotknęły trzech podstawowych kwestii: 1. budżetu, 2. skuteczności, 3. wiarygodności świadczeń socjalnych. Te zjawiska dały przemożny impuls do rozwoju autonomicznych inicjatyw w ramach organizacji trzeciego sektora, w szczególności w niektórych dziedzinach, jak integracja społeczno – zawodowa osób bez kwalifikacji oraz indywidualne usługi socjalne, jak szkolenia zawodowe, centra dla młodzieży, usługi dla osób starszych, pomoc zbiorowościom o szczególnych problemach, jak dzieci – ofiary przemocy, uchodźcy, imigranci (Leś 2003).

Kryzys systemów socjalnych w krajach zachodniej Europy wymusił rozważenie alternatywnych form wspomagania grup społecznych, którym grozi społeczne wykluczenie. Uznano jednak, że nie może się to odbywać na zasadzie rozdawnictwa i uczenia bierności. S. Mazur i A. Pacut uważają, że (...) w rozważaniach o ekonomii społecznej mocno zakorzenione jest przekonanie o potrzebie respektowania zasady reintegracji sfery gospodarowania ze sferą społeczną, postulat ten, *expressis verbis*, artykułowany przez zwolenników społecznego gospodarowania, odzwierciedla ich dezaprobatę tak wobec modelu onnipotentnego państwa, jak i konstrukcji nieograniczonego rynku i jego destrukcyjnych konsekwencji, w tym atomizowania społeczeństwa, jego uprzedmiotowienia i alienacji. W tym ujęciu ekonomia społeczna pozostaje, do pewnego stopnia, w opozycji do założeń ortodoksyjnej ekonomii, której jeden z intelektualnych prekursorów uznał, że jednostki realizując swoje egoistyczne interesy działają na korzyść całego społeczeństwa. (...) Reintegracja sfery gospodarowania ze sferą społeczną nie oznacza zatem odrzucenia rynku, jest pojmowana jako jego ponowne osadzenie w wartościach konstytutywnych dla utrzymania i reprodukcji systemu społecznego. Mowa zatem o potrzebie podjęcia takiej meta-publicznej interwencji, która rynek i demokrację uczyni integralną strukturą społeczną, której różne funkcje spajają wspólne wartości i cele. Dokonując tej interwencji warto pamiętać, że jej celem nie może być, o czym już wspomniano, odrzucenie logiki konkurencji rynkowej" (Mazur, Pacut 2006).

Nie chodzi więc w ekonomii społecznej o negowanie mechanizmów wolnego rynku. Jednak w rozwiniętych gospodarko społecznych zrozumiano, że budowanie pokoju społecznego, warunkującego postęp gospodarczy, musi odbywać się z oferowaniem wszystkim grupom społecznym możliwości samorealizacji, bezpieczeństwa socjalnego, ale z zarazem z egzekwowaniem od każdego według jego możliwości takiej pracy, która wyzwoli zachowania kreatywne, pozytywne społecznie.

Nie może tego dokonać samodzielnie ani przedsiębiorstwo nastawione na zysk, ani administracja publiczna, ani też trzeci sektor, bez wspomagania środkami publicznymi. Dlatego też należy przyjąć, że w krajach zakładających zrównoważenie proporcji między podejściem rynkowym i społecznym miejsce ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych będzie coraz istotniejsze. Fakt, że w Europie Zachodniej od momentu podjęcia poważnej dyskusji nad rolą ekonomii społecznej (na początku lat 90. ubiegłego wieku) do osiągnięcia dzisiejszego poziomu udziału w zatrudnieniu i tworzeniu PKB minęło niewiele czasu powinien napawać optymizmem inicjatorów i wspomagających powstawanie przedsiębiorstw społecznych.

Jak twierdzi J. Defourny: W przypadku ekonomii społecznej często mamy do czynienia z faktem, iż organizuje ona swoją działalność w sposób różny od tych tradycyjnie obserwowanych w sektorze prywatnym lub w instytucjach publicznych. Jednak to, co uderza najbardziej w przedsiębiorstwach społecznych nowej generacji, to zaangażowanie różnego rodzaju

partnerów, wielu kategorii podmiotów: płatni pracownicy, wolontariusze, użytkownicy, instytucje wspierające oraz lokalne instytucje publiczne, często współistnieją w ramach tego samego projektu, podczas gdy klasyczne organizacje ekonomii społecznej na ogół były tworzone przez bardziej spójne grupy społeczne. Nawet jeśli nie jest to w ścisłym tego słowa znaczeniu rewolucja procesu produkcji, mamy jednak często do czynienia z przekształceniem sposobu organizacji danej działalności. Czasem można nawet mówić o konstrukcji łączącej w sobie popyt i podaż, w przypadku gdy usługodawcy i użytkownicy współpracują w organizowaniu i zarządzaniu niektórymi rodzajami pobliskich usług. Stworzenie „żłobków rodzicielskich” we Francji lub Szwecji jest jednym z przykładów tego rodzaju współpracy.

Obywatele zainteresowani osiąganiem celów społecznych przy poszanowaniu praw wolnego rynku mogą organizować się w różne formy przedsiębiorstw społecznych:

- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych,
- banki spółdzielcze,
- fundusze poręczeniowe,
- spółdzielnie,
- stowarzyszenia,
- fundacje,
- przedsiębiorstwa społeczne i socjalne.

Bogactwo form organizacji i funkcjonowania instytucji społecznych pozwala na świadczenie usług lub prowadzenie produkcji dopasowanej zarówno do potrzeb ekonomicznych, jak i społecznych. Kraje Europy Zachodniej wdrażające od lat programy wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych pomagają dzisiaj w przenoszeniu sprawdzonych modeli działania na grunt naszego kraju.

## 4. Rozwiązywanie problemów lokalnych i regionalnych poprzez pobudzanie przedsiębiorczości społecznej

Jednostki ekonomii społecznej różnią się od innych podmiotów ekonomicznych przede wszystkim nadrzędnością celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem. Członkostwo w nich jest otwarte i dobrowolne, a członkowie są poddani demokratycznej kontroli (co nie ma miejsca w czysto rynkowym zarządzaniu uzależnionym od kapitału). Ponadto jednostka ekonomii społecznej oparta jest na autonomicznym zarządzaniu i niezależności od władz publicznych. Odmienne niż w przedsiębiorstwie nastawionym na zys wypracowana nadwyżka jest wykorzystywana do realizacji celów stabilnego rozwoju, realizacji usług dla członków lub usług ogólnych.

Znaczenie i pozytywne oddziaływanie podmiotów ekonomii społecznej nie może być więc rozpatrywane jedynie w kategoriach ekonomicznych. Niezwykle istotny jest ich wkład w budowę spójności gospodarczej, społecznej i więzów terytorialnych oraz łagodzenie napięć społecznych.

Najbliższe lata dla polskich regionów będą decydować o tym, w jakim stopniu uda się podnieść konkurencyjność polskich firm. Służyć temu ma realizacja Strategii Lizbońskiej, która narzuca władzom samorządów regionalnych rygory w wykorzystywaniu środków z funduszy strukturalnych w ramach regionalnych programów operacyjnych.

Przedsiębiorstwa społeczne mogą połączyć osiąganie celu socjalnego/społecznego z wzrostem konkurencyjności rynkowej. Dodatkową korzyścią z ich funkcjonowania jest rozwiązywanie problemów lokalnych lub dotyczących wąskich grup społecznych z jednoczesnym wprowadzeniem nowej jakości w lokalnych rynkach usług czy produkcji.

Przykładem firmy społecznej wpisującej się w specyfikę regionu i lokalnego rynku pracy jest założona w Krakowie w kwietniu 2002 r. wypożyczalnia rowerów, w której pracę znalazły osoby niepełnosprawne. Przez pięć lat w wypożyczalni „Dwa Koła” pracowało kilkanaście osób niepełnosprawnych. Prowadząca wypożyczalnię Fundacja na rzecz Chorych na SM im. bł. Anieli Salawy uzyskała pomoc rządu holenderskiego na urządzenie wypożyczalni, a z publicznych środków korzysta tylko z dofinansowania do miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych. Przy takiej konstrukcji finansowej wypożyczalnia jest w stanie się samodzielnie utrzymać.

Sferą lokalnych usług socjalnych zajmuje się powstałe w 1996 r. w Cieszynie Stowarzyszenie Pomocy Wzajemnej „Być Razem”. Działa ono w zakresie pomocy socjalnej, psychologicznej, prawnej oraz mieszkaniowej osobom, które stały się ofiarami różnego rodzaju przemocy. SPW „Być Razem” wspiera działania na rzecz zatrudnienia w ramach robót publicznych, zajmuje się dystrybucją żywności i prowadzi akcje edukacyjną w swoim środowisku lokalnym. Z inicjatywy członków tego stowarzyszenia i przy wsparciu ze strony Fundacji Pomocy Wzajemnej „Barka” z Poznania w Cieszynie powstało schronisko dla osób bezdomnych.

Także na Podbeskidziu, w Bielsku-Białej, z inicjatywy Bielskiego Stowarzyszenia Artystycznego Teatr Grodzki powstał Zakład Aktywności Zawodowej „Zakład Intrologatorsko – Drukarski Stowarzyszenia Teatr Grodzki”. Zakład ten świadczy usługi intrologatorskie, drukarskie oraz komputerowego składu i obróbki tekstu. Zatrudnienie znalazło w nim ok. 40 osób niepełnosprawnych, w tej liczbie m.in. osoby niewidome, chore psychicznie oraz osoby z dysfunkcją ruchu. Do miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych w utworzonym zakładzie aktywności zawodowej uzyskuje się dofinansowanie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, co pozwala poprawiać efektywność ekonomiczną zakładu i oferować godne wynagrodzenie zatrudnionym tam niepełnosprawnym.

Wspomniana wcześniej poznańska „Barka” jest już wzorcowym przykładem opieki nad osobami bezdomnymi lub żyjącymi w złych warunkach socjalnych. Powstała z inicjatywy poznańskiego środowiska organizacji pozarządowych, ale ze wsparciem wszystkich trzech sektorów: publicznego, prywatnego i społecznego, Stowarzyszenie na Rzecz Dostępnego Budownictwa „Barka – Darzybór” jest pierwszym w Polsce przykładem kompleksowego podejścia do rozwiązania dostępności mieszkaniowej i budowy modelowego osiedla mieszkań socjalnych. Co istotne, w tym etapowanym projekcie zakłada się, że obok mieszkań osiedle będzie posiadało własne punkty drobnej przedsiębiorczości i część usługowo-socjalną wraz z przedszkolem i terenami sportowo-rekreacyjnymi.

Dzięki wejściu w życie ustawy o spółdzielniach socjalnych z 27 kwietnia 2006 r. zwiększyły się możliwości uaktywniania zawodowego osób, które mają trudności z integracją społeczną ze względu na długotrwałe pozostawanie bez pracy, niepełnosprawność, odbywanie wyroków w więzieniach lub uzależnienie alkoholowe czy narkotykowe.

Jedną z pierwszych spółdzielni socjalnych jest Żarska Spółdzielnia Socjalna. Świadczy ona usługi szkoleniowe, reklamowe, handlowe i budowlane. Jest to przykład spółdzielni dobrze radzącej sobie w wolnej konkurencji – 80% przychodów stanowią wypracowane środki własne. Dzięki formule spółdzielni socjalnej przedsiębiorstwo z Żar może uzyskiwać dofinansowanie ze środków publicznych i grantów oraz z darowizn od osób fizycznych. Żarska Spółdzielnia Socjalna liczy na otrzymanie środków w ramach programów unijnych, adresowanych do przedsiębiorstw społecznych.

Jak widać z przytoczonych przykładów przedsiębiorstwa socjalne wypełniają wiele zadań i obowiązków, które spoczywają na samorządach lokalnych. Jednocześnie efektywność tej formy działania, która łączy wrażliwość społeczną z mechanizmami rynkowymi jest dużo wyższa niż sposoby rozwiązywania problemów społecznych w formie aktywności administracji lokalnej czy regionalnej.

Formuła przedsiębiorstwa społecznego daje lokalnym społecznościom gwarancję budowania więzi międzyludzkich z równoległym włączeniem się czynników ekonomicznych, będących podstawą godnego życia. Jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że w obszar ekonomii społecznej należy również ujmować bankowość spółdzielczą oraz spółdzielnie produkcyjne i grupy producenckie, należy przewidywać, że rola ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych będzie w Polsce stale rosła. Istotne jest, aby przy określaniu priorytetów samorządów lokalnych i regionalnych uwzględniać wspomaganie tych form działalności gospodarczej, które zapewniają minimalizację negatywnych zjawisk społecznych.

## 5. Wsparcie instytucjonalne dla przedsiębiorczości społecznej

Biorąc pod uwagę specyficzne uwarunkowania funkcjonowania i rolę, jaką odgrywa (w łagodzeniu problemów społecznych), przedsiębiorczość społeczna ma prawo oczekiwać wsparcia w stopniu większym niż czysto komercyjny sektor MŚP. Dotyczy to zarówno działań krajowej władzy publicznej, jak i przedsięwzięć oraz programów Unii Europejskiej. Instytucje wspierające przedsiębiorczość społeczną są dziś tworzone na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Obok struktur administracyjnych rządowych i samorządowych na wsparcie ekonomii społecznej ukierunkowane są także

wyspecjalizowane organizacje pozarządowe, samorządy gospodarcze, agencje rozwoju regionalnego i lokalnego. Nawet stosunkowo słaby trzeci sektor tworzy już obecnie dogodne warunki do powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, służąc informacjami (wyspecjalizowane serwisy internetowe lub części serwisów poświęcone wyłącznie ekonomii społecznej), organizując szkolenia i uczestnicząc w konsultacji programów adresowanych do organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorstw społecznych. Przykładem takiego działania był chociażby Program Operacyjny Kapitał Ludzki – kluczowy dla wykorzystania dużych środków Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2007-2013.

Generalnie program ten stanowi odpowiedź na wyzwania, jakie przed państwami członkowskimi UE, w tym również Polską, stawia odnowiona Strategia Lizbońska.

Program będzie koncentrował wsparcie na następujących obszarach: zatrudnienie, edukacja, integracja społeczna, rozwój potencjału adaptacyjnego pracowników i przedsiębiorstw, a także zagadnienia związane z rozwojem zasobów ludzkich na terenach wiejskich, budową sprawnej i skutecznej administracji publicznej wszystkich szczebli, wdrażaniem zasady dobrego rządzenia oraz promocją zdrowia i zasobów pracy.

Dofinansowanie projektów będzie odbywało się na warunkach korzystnych dla beneficjentów, ponieważ Program Operacyjny Kapitał Ludzki finansowany będzie w 85% ze środków Unii Europejskiej (tak jak w latach 2004-2006 program SPO RZL – ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego) oraz w 15% ze środków krajowych. Całość kwoty, jaką przewidziano na realizację Programu, wynosi blisko 11,5 mld euro, w tym wspólnotowy wkład finansowy Europejskiego Funduszu Społecznego to ponad 9,7 mld euro.

Co istotne, w ramach PO Kapitał Ludzki realizatorami projektów będą mogły być podmioty z wszystkich niemal obszarów aktywności społecznej i gospodarczej:

- instytucje rynku pracy,
- instytucje szkoleniowe,
- jednostki administracji rządowej i samorządowej,
- przedsiębiorcy,
- instytucje otoczenia biznesu,
- organizacje pozarządowe,
- instytucje systemu oświaty i szkolnictwa wyższego,
- inne podmioty.

Są to w naturalny sposób podmioty, które mogą stanowić wsparcie instytucjonalne dla przedsiębiorczości społecznej. W stosunku do pierwotnych zapisów PO KL w wyniku uwag zgłaszanych do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej pozycja podmiotów ekonomii społecznej i organizacji pozarządowych uległa poprawie, zwiększając ich szanse skorzystania ze środków zewnętrznych. W wyniku przeprowadzonych konsultacji społecznych treść dokumentu rządowego uległa zmianie, wpłynęła na nią również dokonana przez niezależnych ekspertów ewaluacja ex ante.

Różne instytucje mogą być strategicznym partnerem w przedsięwzięciach z zakresu ekonomii społecznej, a w szczególności:

- instytucje ogólnokrajowe i ponadnarodowe, takie jak rząd RP lub Unia Europejska, które mogą wspierać ekonomię społeczną poprzez dotacje lub ulgi finansowe oraz tworząc otoczenie prawne,
- organizacje pozarządowe, które poprzez szkolenia i doradztwo przekazują wiedzę i umiejętności niezbędne dla przedsięwzięć ekonomii społecznej,
- firmy prywatne otwarte na współpracę z podmiotami ekonomii społecznej mogą im doradzać lub wchodzić z nimi w partnerstwa biznesowe,
- instytucje badawcze mogą promować ekonomię społeczną m.in. poprzez publikacje wyników badań.

Na poziomie krajowym przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie rzadko poszukują wsparcia finansowego, częściej korzystają z pomocy w regionie lub w środowisku lokalnym. Podobnie postępować będą więc i podmioty gospodarcze z obszaru ekonomii społecznej. Tym bardziej, że mogą korzystać z pomocy samorządu gospodarczego, stowarzyszeń przedsiębiorców, firm szkoleniowych i doradczych, wyspecjalizowanych agencji rządowych i samorządowych. Ich zadaniem jest pomoc w uruchomieniu przedsięwzięcia i ułatwienie funkcjonowania, m.in. zapewnienie płynności finansowej, szczególnie w początkowym okresie, gdy kumulują się koszty, a jeszcze nie ma dochodów.

Odwołując się do Małopolski, można wymienić różne źródła wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej:

1. Wsparcie doradczo-biznesowe:

- Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego,
- Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego,
- Sądecka Agencja Rozwoju Regionalnego,
- Fundacja Rozwoju Regionu Rabka.

## 2. Wsparcie naukowo-badawcze:

- Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
- Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji.

## 3. Wsparcie organizacji środowiska przedsiębiorców – samorzady gospodarcze o zasięgu regionalnym i lokalnym, inkubatory przedsiębiorczości.

## 4. Wsparcie promocyjne:

- wykorzystanie samorządów regionalnego i lokalnych do promocji produktów i usług na targach, wystawach, w wydawnictwach promocyjnych,
- konkursy i nagrody dla przedsiębiorców oraz dla organizacji pozarządowych (Małopolska Nagroda Jakości, Krakowski Dukat, Nagroda Marszałka Województwa dla organizacji pozarządowych „Kryształ Soli”).

W nadchodzących latach swoją obecność we wspieraniu przedsiębiorczości społecznej będzie mógł wykazać samorząd powiatowy, który odpowiada za prace i programy realizowane przez powiatowe urzędy pracy. Korzystając ze środków krajowych oraz z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, obok szczebla regionalnego, także samorząd drugiego szczebla (powiatowy) będzie mógł wypracować własny wkład w rozwiązywanie problemów społecznych na podległym sobie obszarze.

Jednak przede wszystkim to od operatywności samorządów gminnych będzie zależeć wykorzystanie środków zewnętrznych i własnych do minimalizacji wykluczeń społecznych. Regulacje prawne pozwalają władzom gminy na stworzenie centrów integracji społecznej lub klubów integracji społecznej. Gmina może być także inicjatorem i stymulatorem powołania przedsiębiorstwa społecznego na swoim obszarze.

Pomocne w tym celu może być Centrum Integracji Społecznej (CIS), którego usługi skierowane są do osób podlegających wykluczeniu, i które ze względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie samodzielnie zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych. Z tego powodu znajdują się one w sytuacji powodującej ubóstwo i uniemożliwiającej uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym.

CIS to jednostka organizacyjna, której zadaniem jest, zgodnie z ustawą, reintegracja zawodowa i społeczna uczestników poprzez prowadzenie działalności wytwórczej, handlu i usług oraz wytwórczości rolniczej. Działalność CIS może być finansowana m.in. z dotacji pochodzących z dochodów własnych gminy, przeznaczonych na realizację gminnego programu profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, innych dochodów własnych gminy, zbiorok i darowizn. Co istotne, CIS może otrzymywać dofinansowanie – w zależności od charakteru zatrudnionych osób – także z Funduszu Pracy i Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Centrum Integracji społecznej może być założone przez:

- wójta, burmistrza, prezydenta miasta w formie gospodarstwa pomocniczego,
- organizację pożytku publicznego.

Poza CIS, gmina lub na zlecenie gminy organizacja pożytku publicznego albo ośrodek pomocy, mogą organizować Kluby Integracji Społecznej lub roboty publiczne. Wszystkie trzy formy aktywizacji społeczno-zawodowej ukierunkowane są w myśl ustawy o zatrudnieniu socjalnym na osoby: bezdomne, uzależnione od alkoholu, narkotyków lub innych środków odurzających, osoby chore psychicznie, bezrobotnych, zwalnianych z zakładów karnych i uchodźców. Zatrudnienie socjalne, szczególnie wobec coraz powszechniejszego deficytu rąk do pracy w wielu zawodach, może być niebawem jedną z metod na realizację zadań i usług, które są w kompetencjach władzy publicznej.

Doświadczenia ze zlecania przez administrację publiczną wielu zadań organizacjom pozarządowym wskazują na ich większą efektywność i aktywizację wielu grup społecznych. Pozytywne zmiany na rynku pracy i spadek bezrobocia w skali całego kraju wiąże się jednak z wzrostem kosztów wykonywania zadań publicznych. Opieka nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi, mniej skomplikowane prace budowlane, oczyszczanie miast i dbałość o tereny zielone to zadania samorządów i administracji rządowej, których koszt będzie w najbliższym czasie z pewnością systematycznie wzrastał. Podobny problem będzie dotyczył także administratorów dużych powierzchni (np. spółdzielnie mieszkaniowe) i wykonujących roboty budowlane. Uzupelnienie czy nawet zastąpienie firm czysto komercyjnych przedsiębiorstwami społecznymi może okazać się już wkrótce sposobem na stosunkowo niedrogi utrzymanie wysokiego standardu życia mieszkańców i zapewnienie opieki osobom starszym i niepełnosprawnym. Jednoczesna minimalizacja poziomu bezrobocia i reintegracja społeczna i zawodowa osób objętych zatrudnieniem w przedsiębiorstwach społecznych będzie dla władz lokalnych oraz regionalnych najskuteczniejszym wsparciem rozwoju na poziomie lokalnym i regionalnym.



## 6. Rekomendacje

Korzystając z już nabytych doświadczeń krajowych i z obserwacji rozwoju przedsiębiorstw społecznych w innych krajach należy stwierdzić, że nie da się rozwiązać problemów społecznych bez aktywności władzy publicznej. Redystrybucja dochodów i interwencja organów administracji rządowej oraz samorządowej mogą zapobiegać pojawianiu się problemów społecznych, takich jak strefy biedy czy patologie, przeradzające się w działania pozaprawne.

Wykluczenie z rynku pracy, patologie społeczne czy stosunkowo duża grupa osób niepełnosprawnych, o różnym stopniu niepełnosprawności, to wyzwania, z jakimi nie jest w sobie w stanie poradzić społeczeństwo bez planowego działania władzy publicznej. Szczególną rolę do spełnienia mają dzisiaj samorzady, które mają obowiązek i narzędzia do rozwiązywania problemów społecznych.

Władza publiczna stoi bowiem przed wyborem, w jakiej liczbie i w jakiej formie osoby wykluczone społecznie upomną się o swoje prawa i godniejsze życie. Aby grupa osób oczekujących wyłącznie wsparcia w formie pomocy społecznej poprzez ośrodki pomocy społecznej była jak najmniejsza, interwencja władzy musi być jak najwcześniejsza i jak najskuteczniejsza. Mając ograniczone środki finansowe do swojej dyspozycji samorzady powinny tak je wydawać, aby przynajmniej część środków wydatkowanych na cele socjalne „wracała” w formie podatków lub ograniczała liczbę klientów ośrodków pomocy społecznej.

Najsukuteczniejszą formą osiągnięcia takich efektów jest przedsiębiorczość społeczna, której rozwój zależy od spełnienia kilku warunków:

- przejrzystości i stałości prawa krajowego regulującego działalność gospodarczą, która wpływa na otoczenie przedsiębiorstw społecznych,
- uproszczenia procedur w zakładaniu przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw społecznych,
- zawarcia w dokumentach strategicznych samorządów regionalnych i lokalnych zapisów o formach i zasadach wsparcia dla całej sfery ekonomii społecznej; tak aby mogły one uzyskiwać dofinansowania w ramach programów krajowych i z funduszy strukturalnych,
- prowadzenia stałej akcji uświadamiającej, podkreślającej rolę ekonomii społecznej dla zrównoważonego rozwoju i osiągnięcia spokoju społecznego,
- wsparcia ze środków publicznych i prywatnych dla budowy potencjału trzeciego sektora, który może przejąć rolę inicjatora powstawania przedsiębiorstw społecznych,
- realizowania przez samorzady w oparciu o programy współpracy z organizacjami pozarządowymi projektów w obszarze ekonomii społecznej,
- wykorzystania agencji samorządowych do prowadzenia programów z udziałem sektora organizacji pozarządowych w obszarze przedsiębiorczości społecznej,
- prowadzenia aktywnej polityki wymiany doświadczeń między samorządami krajowymi i zagranicznymi, zainteresowanymi rozwojem przedsiębiorczości społecznej.

Efektywność działania przedsiębiorstw społecznych jest wspólnym interesem wszystkich trzech sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego. Pokój społeczny i minimalizacja wielkości grup wykluczonych społecznie są dla samorządów lokalnych i regionalnych miarą realizacji ich misji dla społeczeństwa, budowy jego zasobności i osiągnięcia zdolności stymulowania rozwoju na wszystkich polach życia społecznego.

Dla podmiotów sektora prywatnego minimalizacja grup wykluczonych społecznie jest realnym poszerzeniem rynku zbytu na oferowane przez firmy prywatne usługi i dobra konsumpcyjne. Sektor organizacji pozarządowych nie może rozwijać się bez dobrej współpracy administracji i sektora przedsiębiorstw, a prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe, w tym także w formie przedsiębiorstwa społecznego, jest dla nich gwarancją stabilizacji działalności. Wzajemne wspieranie się wszystkich trzech sektorów jest warunkiem symbiozy i komplementarności dojrzałego i nowoczesnego społeczeństwa. Proces uzupełniania się i wspomaganie w wypełnianiu ról społecznych odbywa się zarówno od poziomu lokalnego do poziomu regionalnego i dalej – do poziomu krajowego, jak i w kierunku przeciwnym. Inicjatywa lokalna (samorządu lub organizacji pozarządowej) w powołaniu lub prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego powinna mieć więc wsparcie w założeniach polityki regionalnej (strategia rozwoju województwa, programy wojewódzkie), jak i krajowej (akty prawa krajowego, programy rządowe). Patrząc natomiast z poziomu krajowego i regionalnego, należy przyjmować rozwiązania prawne i finansowe po dokładnym rozpoznaniu potrzeb lokalnych, a w razie potrzeby jak najszybciej dokonywać korekt przepisów, które hamują rozwój przedsiębiorczości społecznej. Jak widać z podawanych

w tym opracowaniu przykładów, systematyczny rozwój przedsiębiorczości społecznej wymaga umiejętności budowania wzajemnego zrozumienia wszystkich trzech sektorów, na wszystkich poziomach zarządzania administracji publicznej.

## Literatura

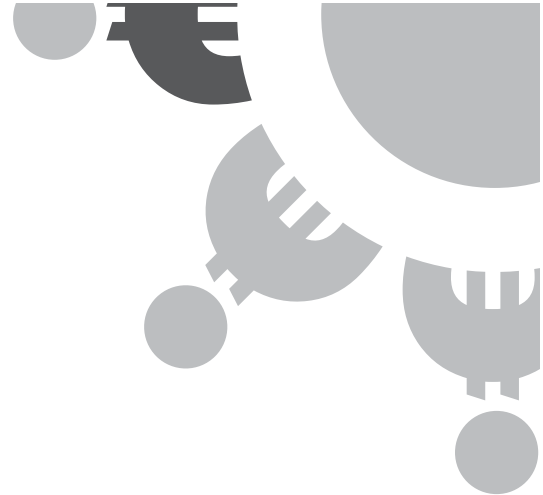
- Defourny J., *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, (w:) *Ekonomia Społeczna* Kraków 2004, II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej. Materiały, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005
- Leś E., *Europejskie doświadczenia w sprawie zatrudnienia socjalnego na przykładzie Włoch i Finlandii – wybrane zagadnienia*, (w:) E. Leś (red.) *Pomoc społeczna. Od klientyzmu do partycypacji*, Wydawnictwo ASPRA, Warszawa 2003
- Mazur S., Pacut A., *Ekonomia społeczna i jej wartość konstytutywna* (on line), (w:) Raport Otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, Teksty, FISE, Warszawa 2006  
[www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport\\_Otwarcia/Pacut\\_Mazur\\_Wartosci.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Pacut_Mazur_Wartosci.pdf) (01.03.2008)
- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2000-2006 (on line),  
[www.malopolskie.pl/strategia/pliki/strategiamalopolskiverpolska.pdf](http://www.malopolskie.pl/strategia/pliki/strategiamalopolskiverpolska.pdf) (05.03.2008)
- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013 (on line),  
[www.malopolskie.pl/RozwojRegionalny/Strategia2013](http://www.malopolskie.pl/RozwojRegionalny/Strategia2013) (05.03.2008)

### Strony internetowe

[www.marr.pl](http://www.marr.pl)  
[www.malopolskie.pl](http://www.malopolskie.pl)







**Michał Adamczyk**

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

**Ambroży Mituś**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **System wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie Miasta Krakowa**



# I. Ekonomia społeczna w węższym znaczeniu, czyli przedsiębiorstwo społeczne

Uznanie dla ekonomii społecznej oraz coraz głębsza wiedza i rosnące zainteresowanie powstawaniem nowych form przedsiębiorczości, wybiegających poza klasyczne ramy i stawiających czoła wyzwaniom współczesnej gospodarki, spowodowało pojawienie się koncepcji przedsiębiorstwa społecznego.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji przedsiębiorstwa społecznego. Jedna z nich została zaproponowana w dokumencie zatytułowanym *Social Enterprise: a Strategy for Success* opracowanym przez Departament Handlu i Przemysłu rządu brytyjskiego. Brzmi ona następująco: „przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarcza (business), która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która reinwestuje nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli”<sup>1</sup>.

Na gruncie polskim interesujące rozważania nad przedsiębiorstwem społecznym snują autorzy opracowania *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*. Piszą oni „Pojęcie »przedsiębiorstwa społecznego« łączy w sobie dwa atrybuty: »przedsiębiorczość« i »społeczność«. Pierwszy z nich sygnalizuje, że idzie o organizację, która prowadzi działalność gospodarczą, a więc wytwarza produkty lub usługi, łącząc dostępne zasoby materialne i intelektualne w taki sposób, który prowadzi do wytworzenia wartości dodanej, ekonomicznej nadwyżki. Rozumiana po schumpeterowsku przedsiębiorczość implikuje innowacyjność i efektywność. Bez tych cech działalność gospodarcza nie jest przejawem przedsiębiorczości, a organizację trudno uznać za przedsiębiorstwo. Tym samym przedsiębiorstwo społeczne prowadzi działalność, która wiąże się ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności. Atrybut »społeczności« wskazuje z jednej strony na podstawowe zasoby, które wykorzystuje przedsiębiorstwo, z drugiej zaś na jego misję. Jeśli chodzi o zasoby, sedno tkwi w bazowaniu na kapitale społecznym, ukształtowanym w ramach określonej społeczności lokalnej. W odniesieniu do misji, podstawowe jest to, że działanie przedsiębiorstwa jest ukierunkowane na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej, a patrząc z innej strony, jego głównym celem jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą” (Hausner, Laurisz 2008).

<sup>1</sup> Strona internetowa Departamentu Handlu i Przemysłu rządu brytyjskiego: [www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)

## 2. Idea przyświecająca realizacji projektu demonstracyjnego

Przedsiębiorczość społeczna jest w Krakowie, jak i w całej Polsce, dopiero w początkowej fazie rozwoju. Tu i ówdzie w rezultacie nieskoordynowanych wzajemnie działań różnych osób, w większości przejawiających ponadprzeciętną aktywność oraz wrażliwość społeczną, podejmowane są prace, wynikiem których są różnego rodzaju inicjatywy skierowane na rzecz pomocy osobom wykluczonym społecznie. Część z tych działań materializuje się w postaci stowarzyszeń, fundacji lub spółdzielni socjalnych. Inne przybierają postać różnego rodzaju porozumień bądź też opracowań dotyczących szeroko pojętej ekonomii społecznej. Takie nieskoordynowane działania na rzecz inkluzji osób społecznie wykluczonych oraz rozwoju przedsiębiorczości społecznej na terenie Krakowa dostrzegł również zespół pracowników i współpracowników Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie będącej jednym z partnerów projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO”. Zdecydowano się więc w ramach projektu COGITO opracować tak zwany projekt demonstracyjny, którego głównym celem byłoby zbudowanie systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie Miasta Krakowa. Opracowując założenia projektu postanowiono tak zaprogramować podejmowane w nim działania, aby jego wdrożenie było jak najbardziej prawdopodobne i przyniosło oczekiwany rezultat w postaci stworzenia sprawnie funkcjonującego systemu wsparcia przedsiębiorczości społecznej.

Budowanie systemu autorzy projektu demonstracyjnego postanowili rozpocząć od analizy istniejącego systemu wspierania przedsiębiorczości w Krakowie. Wynikiem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie instytucji świadczących usługi na rzecz przedsiębiorców oraz osób chcących rozpocząć własną działalność gospodarczą. Co istotne, podczas przeprowadzania – posługując się językiem marketingu – rozpoznania rynku oprócz wspomnianych już instytucji udało się zidentyfikować również kilka porozumień zrzeszających różne podmioty działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Nadmienić należy także, iż dokonując analizy istniejącego systemu natrafiono na kilka dokumentów programowych dotyczących rozwoju przedsiębiorczości na terenie miasta.

O ile jednak nawet w obrębie tych zidentyfikowanych porozumień podejmowane przez podmioty (wchodzące w ich skład) działania są mniej lub bardziej skoordynowane, o tyle w obrębie miasta koordynacji takiej niestety nie ma. Dotyczy to również działań realizowanych przez różne podmioty organizacyjne, których zwierzchnikiem jest Prezydent Miasta.

Wychodząc od pierwotnego założenia oraz po przeprowadzeniu analizy funkcjonującego obecnie systemu wsparcia przedsiębiorczości, zespół projektowy dokonał przełożenia idei przyświecającej opracowaniu projektu na jego ogólny cel, którym jest: „Zwiększenie liczby istniejących przedsiębiorstw społecznych na terenie Miasta Krakowa poprzez wypracowanie i testowanie zinstytucjonalizowanego systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej”.

Wdrożeniu celu nadrzędnego będą służyć cele szczegółowe. Szerzej cele te, instytucje odpowiedzialne za ich realizację oraz ich zakres przedstawiono w punkcie 3 niniejszego opracowania.

Wyciągając wnioski z przeprowadzonej analizy, zespół projektowy doszedł do konkluzji, iż najważniejszym czynnikiem sukcesu podczas realizacji projektu demonstracyjnego będzie powołanie przez Prezydenta Miasta Pełnomocnika odpowiedzialnego za obszar zagadnień związanych z szeroko pojętą ekonomią społeczną – Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. Ekonomii Społecznej. Będzie on kierował nowo utworzonym Międzywydziałowym Zespołem ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa, za którego sprawne funkcjonowanie będzie również odpowiadał. Powołanie Pełnomocnika Prezydenta oraz stworzenie Międzywydziałowego Zespołu autorzy projektu uznali za najważniejsze czynniki sukcesu wdrożenia projektu demonstracyjnego, z uwagi na wnioski wypływające z analizy aktualnie istniejącego systemu, którego głównym mankamentem jest brak jednego ośrodka koordynującego podejmowane przez różne podmioty działania oraz sprawującego coś na kształt merytorycznego nadzoru i audytu nad tymi działaniami. Podkreślić należy, iż chodzi tu autorom projektu o koordynację działań oraz zapewnienie ich właściwego merytorycznie i organizacyjnie poziomu, a nie o przejmowanie kontroli przez Urząd Miasta Krakowa (UMK) nad istniejącymi podmiotami zaangażowanymi w rozwój przedsiębiorczości. Pozostałe cele autorzy uznali za równoważne dla powodzenia realizacji projektu demonstracyjnego.

Mając na uwadze innowacyjny charakter planowanych działań oraz ich przedmiot – przedsiębiorczość społeczną, pomimo iż jej obecność coraz wyraźniej zaznacza się w świadomości osób związanych z rozwojem przedsiębiorczości oraz organizacjami pozarządowymi, zespół autorski zdaje sobie sprawę, iż w nie we wszystkich podmiotach, które planuje się zaangażować w realizację projektu jest ona na poziomie gwarantującym niezakłóconą jego realizację. Mogą rodzić się nawet obawy, iż słaba znajomość tych zagadnień przez niektórych uczestników systemu może być niewystarczająca do jego

skutecznego wdrożenia. Dlatego też, oprócz kluczowych dla sukcesu projektu działań, które będą wdrożone przez Urząd Miasta Krakowa, przewiduje się, iż część zadań wymagających wysokospecjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania projektami czy pracy z osobami wykluczonymi społecznie będzie zlecona podmiotom działającym poza strukturami Urzędu Miasta. Autorzy uważają również, iż za realizację części zadań mogłyby odpowiadać inne niż Urząd Miasta podmioty, nie będące w pierwszym okresie realizacji projektu włączone w system wspierania przedsiębiorczości społecznej.

Działania, o których wspomniano powyżej, byłyby działaniami, które podjęto by po wdrożeniu przez Międzywydziałowy Zespół Urzędu Miasta ds. Ekonomii Społecznej działań bazowych. Za takie uznano uruchomienie w istniejących punktach informacyjnych dla przedsiębiorców Urzędu Miasta usług polegających na świadczeniu doradztwa osobom zainteresowanym podjęciem działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego. Następnie Międzywydziałowy Zespół przeprowadziłby wstępną akcję informacyjną dotyczącą w pierwszej kolejności samego faktu utworzenia takiego Zespołu, przedmiotu jego pracy oraz powołania Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. Ekonomii Społecznej. W dalszej kolejności Międzywydziałowy Zespół z pomocą wyspecjalizowanych komórek Urzędu wystąpiłby z wnioskami w zewnętrznych konkursach o środki finansowe na rozszerzenie jego działalności oraz na wyjście ze świadczonymi usługami poza struktury Urzędu Miasta. Planuje się, iż podejmowane w dalszej perspektywie przez Zespół działania polegałyby m.in. na: przeprowadzeniu szerokiej akcji promującej podejmowanie działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstw społecznych, skierowanej do osób wykluczonych społecznie, informującej o istniejących możliwościach w tym względzie oraz stworzonym systemie wspierania przedsiębiorczości społecznej; wydaniu kilku publikacji służących pomocą przy podejmowaniu działalności w takiej formie organizacyjnej; zainteresowaniu tym tematem przedstawicieli mediów; zamówieniu artykułów w prasie oraz programów w telewizji regionalnej.

W pierwszym okresie funkcjonowania Zespołu działania prowadzone byłyby głównie przez jego pracowników przy wsparciu jednostek działających aktualnie w obszarze wspierania przedsiębiorczości. Następnie doprowadzono by do intensyfikacji współpracy pomiędzy zaangażowanymi w system podmiotami oraz poczyniono kroki w kierunku silniejszego udziału w pracach pozostałych tworzących go podmiotów, a w perspektywie również i innych istniejących na rynku podmiotów zajmujących się tą tematyką i przejawiających chęć współpracy.

Pierwsze zadania, które można by było realizować wspólnie, dotyczyłyby przeprowadzenia zakrojonej na szeroką skalę akcji informacyjnej. Podmioty zaangażowane we wdrażanie systemu współuczestniczyłyby w przygotowaniu materiałów promocyjnych a następnie ich dystrybucji. W późniejszym okresie działania pozostałych uczestników systemu uzupełniałyby prace Międzywydziałowego Zespołu. Planuje się również, iż w niektórych obszarach kroki podejmowane przez uczestników systemu wychodziłyby poza wsparcie rozwoju przedsiębiorczości społecznej, promując i wspomagając także rozwój ekonomii społecznej w Krakowie, a w dalszej kolejności – przy zaangażowaniu aktorów regionalnych – w całej Małopolsce. Autorzy projektu nie wykluczają, że w przypadku odniesienia sukcesu rozpocznie się upowszechnianie jego założeń na większą skalę oraz możliwe będzie podjęcie prób jego wdrożenia w innych, wybranych miejscach.

Autorzy projektu demonstracyjnego widzą również szanse na sformalizowanie działania systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej w Krakowie poprzez włączenie go do Małopolskiego Paktu na Rzecz Ekonomii Społecznej. W pierwszej fazie pracy Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej pomocą przy podejmowanych przez niego działaniach służyć by mogło również Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej, przy MSAP UEK.

Po zrealizowaniu przez Międzywydziałowy Zespół pierwszych kilku zaplanowanych prac, w okresie do roku po jego utworzeniu, wnioskuje się przeprowadzenie audytu, celem sprawdzenia poprawności wdrożonych działań oraz ich skuteczności. Po przeanalizowaniu otrzymanych w wyniku audytu materiałów oraz wyciągnięciu z nich wniosków, w razie zaistnienia takiej konieczności, proponuje się wspólne wypracowanie zmodyfikowanych założeń dotyczących dalszych działań Zespołu.

### **3. Cel projektu demonstracyjnego**

Celem nadrzędnym wdrożenia projektu demonstracyjnego jest zwiększenie liczby istniejących przedsiębiorstw społecznych na terenie Miasta Krakowa poprzez wypracowanie i testowanie zinstytucjonalizowanego systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- opracowanie, testowanie i wdrożenie modelu wspierania przedsiębiorczości społecznej w Krakowie,
- stworzenie instrumentów wspierających rozwój przedsiębiorstw społecznych,
- powołanie Pełnomocnika Prezydenta Miasta Krakowa ds. Ekonomii Społecznej,
- stworzenie Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa będącego strukturą wspierającą działania Pełnomocnika,
- utworzenie w Wydziale Spraw Administracyjnych oraz w Wydziale Strategii i Rozwoju Miasta Punktów Informacyjnych świadczących usługi doradcze dla powstałych przedsiębiorstw społecznych, jak i dla osób lub jednostek zainteresowanych utworzeniem takich przedsiębiorstw,
- przybliżenie bezrobotnym mieszkańcom Krakowa przedsiębiorstwa społecznego jako alternatywnej możliwości na wyjście z bezrobocia,
- promocję istniejących przedsiębiorstw społecznych, jak i oferowanych przez nich produktów oraz usług.

## 4. Opis procesu tworzenia projektu demonstracyjnego

Opracowanie projektu demonstracyjnego jest jednym z rezultatów projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO” wdrażanego wraz z partnerami przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach Programu IW EQUAL dla Polski 2004-2006.

Celem ogólnym projektu partnerstwa jest wypracowanie i przetestowanie mechanizmu tworzenia oraz promocji przedsiębiorstw społecznych jako metody integracji społeczno-zawodowej stosowanej w ramach gospodarki społecznej. Spodziewane rezultaty projektu to utworzenie modelowych przedsiębiorstw społecznych oraz modelowej instytucji doradztwa biznesowego dla tych przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

Osoby pozostające bez pracy z powodu chorób psychicznych oraz osoby, u których wystąpiły psychiczne konsekwencje długotrwałego bezrobocia i zależności od systemu pomocy społecznej będą docelową grupą, na rzecz której realizowane będą działania partnerstwa. Partnerstwo na rzecz rozwoju ma charakter sektorowy. W jego skład wchodzi następujące organizacje:

- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie,
- Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne”,
- Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Psychiatrii i Opieki Środowiskowej,
- Dom Maklerski PENETRATOR S.A.,
- Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego „Wzajemna Pomoc” w Radomiu,
- Chrześcijańskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, ich Rodzin i Przyjaciół „Ognisko”,
- Polskie Towarzystwo Psychiatryczne,
- Związek Powiatów Polskich oraz
- Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń członków Partnerstwa w pracy z osobami z grupy docelowej, członkowie projektu uważają, iż przedsiębiorstwa społeczne są jedną z najefektywniejszych metod integracji społecznej osób borykających się z tego rodzaju problemami. W ich opinii ta forma działalności osób wykluczonych zapobiega ich bierności społecznej i zawodowej. Bierność społeczna staje się udziałem osób z grupy docelowej w większości form wsparcia i rehabilitacji społeczno-zawodowej, które są trwale oderwane od społecznych i rynkowych procesów zachodzących w konkretnych społecznościach lokalnych.

Założenia projektu demonstracyjnego zostały opracowane przez zespół autorski składający się z pracowników Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pod kierunkiem dr S. Mazura.

<sup>2</sup> Strona internetowa projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO”: [www.cogito-equal.org](http://www.cogito-equal.org)

## 4.1. Inicjatorzy i partnerzy

Inicjatorami podjęcia prac zmierzających do powstania Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa są pracownicy oraz współpracownicy Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK). Wiodącą rolę w tym przedsięwzięciu odgrywają jej pracownicy oraz eksperci zewnątrz zaangażowani bezpośrednio w realizację projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wiodącym Partnerem MSAP UEK w realizacji projektu demonstracyjnego jest Urząd Miasta Krakowa. W Urzędzie Miasta najważniejsza rola w jego wdrażaniu przypadła Wydziałowi Spraw Społecznych. Ponadto zaangażowanymi w realizację przedsięwzięcia są: Wydział Strategii i Rozwoju Miasta oraz Wydział Spraw Administracyjnych. Pozostałymi partnerami są: Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej oraz Grodzki Urząd Pracy.

## 4.2. Podjęte działania i ich efekty

### 4.2.1. Części składowe istniejącego systemu wspierania przedsiębiorczości

W ramach prac nad projektem demonstracyjnym dokonano analizy istniejącego systemu wspierania przedsiębiorczości w Krakowie, identyfikując najważniejsze jego części składowe, do których zaliczono:

A. Punkty informacji gospodarczej. Punkty te wchodziły w skład miejskiej sieci ośrodków informacji gospodarczej i współpracują z krakowskim samorządem gospodarczym oraz instytucjami otoczenia biznesu, takimi jak: Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Fundusz Mikro czy Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji. Punkty te to:

1. Punkt Obsługi Przedsiębiorcy w Centrum Administracyjnym Urzędu Miasta Krakowa przy ul. Wielickiej 28A. Funkcjonuje on na mocy porozumienia pomiędzy Gminą Kraków a Urzędem Statystycznym, Izbą Skarbową, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych oraz Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego. Istotą jego działalności jest możliwość załatwienia w jednym miejscu większości spraw związanych z uruchomieniem i prowadzeniem działalności gospodarczej<sup>3</sup>.
2. Punkt Informacji Gospodarczej – Punkt Informacji Urzędu Miasta dla Przedsiębiorców, Urząd Miasta Krakowa, Pl. Wszystkich Świętych 3-4. W Punkcie Informacji Gospodarczej zainteresowane osoby mogą uzyskać informacje: pomocne przy rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej, na temat możliwości i zasad świadczenia złożonych, specjalistycznych usług w Urzędzie Miasta Krakowa, sieci miejskich ośrodków i jednostek oraz działających na terenie miasta instytucji, których kompetencje wiążą się z prowadzeniem działalności gospodarczej.
3. Nowohuckie Centrum Informacji, w tym: Biuro Lokalne Nowa Huta, prowadzone wspólnie ze Stowarzyszeniem na rzecz Rozwoju Nowej Huty os. Centrum B9. Punkt świadczy usługi w zakresie udzielania informacji o możliwości rozpoczęcia działalności gospodarczej, wraz ze wskazaniem instytucji, do których należy się udać w celu załatwienia formalności, a także możliwości i zasadach pozyskiwania funduszy z Unii Europejskiej i innych źródeł.
4. Stanowiska Informacji o Funduszach Europejskich:
  - Punkt prowadzony wspólnie przez Urząd Miasta Krakowa, Małopolskie Regionalne Centrum Informacji Europejskiej (MRCIE) oraz ośrodek Europe Direct (ED) w Urzędzie Miasta Krakowa przy ul. Wielickiej 28A. Punkt specjalizuje się w informacji: na temat możliwości i warunków pozyskiwania środków finansowych z funduszy unijnych oraz o możliwości prowadzenia działalności gospodarczej na terenie państw Unii Europejskiej.

<sup>3</sup> Strona internetowa Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miasta Krakowa: [www.bip.krakow.pl](http://www.bip.krakow.pl)



- Punkt prowadzony wspólnie przez Urząd Miasta Krakowa oraz Małopolskie Forum Europejskie w Urzędzie Miasta Krakowa przy Placu Wszystkich Świętych 3-4. W ramach obsługi Punktu udzielane są konsultacje w zakresie możliwości wykorzystania funduszy unijnych.
- B. Porozumienie na rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości w Krakowie. Celem Porozumienia jest stworzenie platformy współdziałania Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami zrzeszającymi i reprezentującymi przedsiębiorców krakowskich, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Istotną rolą Porozumienia jest także stworzenie możliwości wymiany informacji i doświadczeń<sup>4</sup>.
- C. Program wspierania rozwoju przedsiębiorczości w zakresie małych i średnich przedsiębiorstw w Krakowie. W dniu 30 sierpnia 2006 r. Rada Miasta Krakowa przyjęła Program wspierania rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w Krakowie, który zastępuje dotychczas realizowany Program wspierania rozwoju przedsiębiorczości w zakresie małych i średnich przedsiębiorstw w Krakowie. Nowy Program został przygotowany zgodnie z zapisami Strategii Rozwoju Krakowa i będzie realizował cel operacyjny: Rozwój sektora małej i średniej przedsiębiorczości. Program został opracowany jako dokument operacyjny, wskazujący priorytety i instrumenty wspierania rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w Krakowie ukierunkowane, z poszanowaniem zasad równości i konkurencji, na nowe obszary aktywności gospodarczej oraz zwiększające efektywność i produktywność działających firm. Program przewidziany jest do realizacji w latach 2006-2013 i jest skierowany do:
- małych i średnich przedsiębiorców w Krakowie,
  - osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
  - pracowników przedsiębiorstw krakowskich,
  - organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego,
  - organizacji pracodawców, organizacji pracowników, organizacji przedsiębiorców, samorządów zawodowych i gospodarczych,
  - instytucji otoczenia biznesu i jednostek naukowo-badawczych.
- D. Centrum Przedsiębiorczości Społecznej (CPS) – jest jednostką, w której udzielana jest pomoc osobom poszukującym pracy, planującym podjąć działalność gospodarczą, niepełnosprawnym i młodzieży kończącej Ochotnicze Hufce Pracy. CPS powstało w 2005 r. w trakcie realizacji projektu IW EQUAL dla Polski 2004-2006 „Zwalczanie dyskryminacji i nierówności na rynku pracy”; Temat D „Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych oraz poprawa jakości miejsc pracy”, na potrzeby projektu Partnerstwa Inicjatyw Nowohuckich „Nowa Huta – Nowa Szansa”<sup>5</sup>. W projekcie tym Centrum udziela pomocy Partnerom prowadzącym Manufaktury Integrycyjne oraz innym osobom, pragnącym podjąć działalność w sektorze gospodarki społecznej.

Centrum tworzy kompetentny zespół przedsiębiorców, prawników i psychologów, mających doświadczenie w pracy z ludźmi, którzy prowadzą działalność gospodarczą w różnych formach organizacyjno-prawnych. Centrum opiekuje się beneficjentami projektu, którzy znaleźli swoje miejsce w Manufakturach. Równocześnie prowadzi szeroką akcję informacyjną, upowszechnia doświadczenia i „dobre praktyki” wśród osób i grup poszukujących swojego miejsca na rynku pracy. Dysponuje aktualizowaną wiedzą na temat instytucji rynku pracy i programów pomocowych, pomaga w docieraniu do poszukiwanych informacji, rozwiązań i ofert.

E. Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej<sup>6</sup>. Misją Regionalnego Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie jest profesjonalne i skuteczne działanie na rzecz sektora ekonomii społecznej w Małopolsce poprzez integrowanie i motywowanie jego podmiotów do wspólnego działania oraz kreowanie mechanizmów i tworzenie narzędzi umożliwiających wzmocnienie regionalnej infrastruktury działającej na rzecz tego sektora<sup>7</sup>.

Celem Regionalnego Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie jest tworzenie warunków, metod i narzędzi dla wspierania działań, procesów oraz uczestnictwa różnych sektorów w kształtowaniu gospodarki społecznej w Małopolsce. Działając na szczeblu regionalnym Centrum ma ambicje stać się jednym z najważniejszych ośrodków aktywnie podejmujących dyskusję nad teoretycznymi i praktycznymi wymiarami ekonomii społecznej. Szczególne predyspozycje do tego zadania zawdzięcza Centrum oparciu swej aktywności o potencjał naukowy i instytucjonalny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

RCESK ma być docelowo instytucją inicjującą nowatorskie przedsięwzięcia, gromadzącą zasoby wiedzy oraz specjalistów z dziedziny ekonomii społecznej i dyscyplin pokrewnych. Wspólnie grupa ta tworzyć będzie forum do dyskusji

<sup>4</sup> Strona internetowa Informator dla Przedsiębiorców, Urząd Miasta Krakowa: [www.msp.krakow.pl](http://www.msp.krakow.pl)

<sup>5</sup> Strona internetowa: [www.pin.nowa-huta.net](http://www.pin.nowa-huta.net)

<sup>6</sup> Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie (RCESK) zostało utworzone w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, realizowanego przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK), przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach IW EQUAL.

<sup>7</sup> Strona internetowa projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”: [www.ekonomiaspoleczna.msap.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl)

i krystalizowania się poglądów, koncepcji, które w sposób istotny przekładać się będą zarówno na zmiany o charakterze systemowym, jak i praktyczne działania mocno zakorzenione w codziennej rzeczywistości. Ponadto Centrum będzie miało znaczący wpływ na badanie rozwoju ekonomii społecznej na obszarze Małopolski.

W działalność RCESK będą zaangażowani także przedstawiciele różnych środowisk zainteresowanych działalnością sektora ekonomii społecznej. Oznacza to, że Centrum będzie działało w formie sieci (tj. stosunkowo licznej i zróżnicowanej grupy współdziałających ze sobą podmiotów i osób), na którą składać się będą:

- przedstawiciele środowisk organizacji pozarządowych i spółdzielni,
- przedstawiciele podmiotów gospodarczych,
- przedstawiciele ośrodków akademickich,
- przedstawiciele regionalnych i lokalnych władz samorządowych,
- studenci i absolwenci szkół wyższych.

Nadrzędne cele działalności Centrum to:

- integrowanie i wzmacnianie aktywności środowisk zainteresowanych budowaniem sektora ekonomii społecznej, czyli tworzeniem regionalnego partnerstwa na rzecz jej rozwoju. Partnerstwo to konstytuować będą podmioty ekonomii społecznej, instytucje otoczenia biznesu, jednostki sektora pozarządowego oraz samorządy terytorialne,
- wspieranie i promocja sektora ekonomii społecznej.

Cele szczegółowe to:

- budowa instytucjonalnych form współpracy środowiska akademickiego, władz regionalnych i podmiotów gospodarki społecznej,
- podniesienie poziomu działalności edukacyjnej, służącej kształtowaniu otwartych, innowacyjnych i przedsiębiorczych postaw w zakresie infrastruktury społecznej,
- wzmacnianie zasobów ludzkich i infrastruktury społecznej,
- kreowanie i wspieranie nowatorskich rozwiązań o charakterze systemowym, inkubowanie przedsięwzięć społecznych.

F. Małopolski Pakt na Rzecz Ekonomii Społecznej. Pomysł tej inicjatywy narodził się w lipcu 2006 r. W założeniu Pakt ma służyć wspólnemu promowaniu idei ekonomii społecznej oraz wspomaganie i wzmacnianie podmiotów związanych z tą sferą gospodarki. Koncepcja Paktu zakłada działania na rzecz regulacji prawnych oraz konsultowanie i lobbowanie projektowanych zmian. Dzięki obecności doświadczonych profesjonalistów podejmowane będą działania na rzecz rozwoju edukacji w obszarze ekonomii społecznej i wzmacniania kompetencji w tym sektorze. Wspólne projektowanie i uruchamianie działań inicjowanych w ramach Paktu w dalszej perspektywie przyczyni się do wypracowania silnej marki małopolskiej ekonomii społecznej. MPRES wspierany jest przez szereg organizacji oraz działających w nich ekspertów. Pakt ma charakter otwarty dla wszystkich organizacji, instytucji i firm, które są gotowe działać na rzecz ekonomii społecznej na terenie Małopolski.

Obszarami działania partnerów porozumienia są:

- współdziałanie oraz podejmowanie wspólnych inicjatyw (w tym wzmocnienie relacji pomiędzy odpowiedzialnym biznesem a sektorem ekonomii społecznej) w ramach porozumienia, ale też z partnerami zewnętrznymi,
- upowszechnianie i promocja dobrych praktyk (krajowych i zagranicznych),
- wymiana informacji,
- inicjatywy legislacyjne – rozpoznawanie problemów wymagających zmian prawnych oraz rekomendowanie rozwiązań,
- konsultowanie i lobbowanie proponowanych zmian prawnych,
- uruchamianie instrumentów finansowania przedsiębiorstw społecznych,
- inicjowanie badań i analiz (w tym proponowanie obszarów badań),
- działania na rzecz edukacji w obszarze ekonomii społecznej,
- inicjowanie i wspieranie społecznej przedsiębiorczości oraz partnerstw jako efektywnej formy współpracy dla rozwoju lokalnego,
- rozwój profesjonalnego doradztwa dla przedsiębiorstw społecznych oraz
- tworzenie marki małopolskiej ekonomii społecznej.

Małopolski Pakt na Rzecz Ekonomii Społecznej podpisany został 12 marca 2008 r. przez 24 partnerów z terenu województwa małopolskiego.

## 4.2.2. Obszary zaangażowania poszczególnych części składowych planowanego systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej

Już podczas prac koncepcyjnych nad projektem demonstracyjnym jego autorzy pierwszoplanową rolę w systemie wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie miasta Krakowa przypisali z uwagi na jego kompetencje oraz szeroki zakres działania Urzędowi Miasta. To w Urzędzie Miasta zaplanowano powstanie zespołu zajmującego się programowaniem oraz koordynacją całości prac związanych z systemem wspierania przedsiębiorczości społecznej w Krakowie. Również pierwsze działania dotyczące się powstania systemu miałyby miejsce w Urzędzie Miasta. I tak pierwszą decyzją prowadzącą do powstania systemu będzie powołanie przez Prezydenta Miasta Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. Ekonomii Społecznej w osobie Dyrektora Wydziału Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa. Kolejnym kluczowym dla powodzenia, a można i powiedzieć dla zaistnienia systemu w ogóle w zaprogramowanej formie byłoby utworzenie przez Pełnomocnika, na podstawie pełnomocnictwa Prezydenta (Sekretarza Miasta), Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej. Planuje się, iż Zespół ten w pierwszym okresie swojej działalności składałby się z trzech pracowników. W miarę jak przybywałyby mu zadań oraz poszerzane byłyby jego kompetencje, jak również jego działalność przynosiłaby wymierne rezultaty, skład osobowy Zespołu zostałby powiększony. Nie bez znaczenia dla przyszłej formy i zakresu działania Zespołu byłoby także znalezienie dodatkowego zewnętrznego źródła współfinansowania jego funkcjonowania. Pracami Międzywydziałowego Zespołu kierowałby Pełnomocnik. Do zadań pośrednio Urzędu Miasta a bezpośrednio Zespołu należałoby przede wszystkim:

- promowanie zagadnień ekonomii społecznej, w tym w szczególności przedsiębiorczości społecznej,
- wprowadzenie zapisów dotyczących ekonomii społecznej do dokumentów strategicznych Miasta Krakowa,
- dbanie o podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta Krakowa w zakresie tematycznym dotyczącym ekonomii społecznej,
- wspieranie istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych,
- kreowanie oraz dbanie o harmonijną współpracę pomiędzy Urzędem Miasta Krakowa a pozostałymi podmiotami zaangażowanymi w realizację działań związanych z szeroko pojętą ekonomią społeczną, w tym w szczególności z podmiotami tworzącymi system wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie miasta,
- identyfikowanie i wymiana dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami działającymi w tym obszarze,
- podjęcie działań na rzecz podniesienia jakości oraz rozszerzenia zakresu usług świadczonych przez Urząd Miasta Krakowa, jak i jego jednostki organizacyjne, na rzecz przedsiębiorstw społecznych oraz osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w takiej formie,
- prowadzenie akcji edukacyjnej mającej na celu rozwijanie społecznej świadomości potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych,
- promowanie różnorodnych form wspierania przedsiębiorczości społecznej,
- zbieranie oraz analizowanie danych statystycznych dotyczących przedsiębiorczości społecznej,
- stworzenie, przetestowanie oraz wdrożenie modelowych rozwiązań odnoszących się do przedsiębiorstw społecznych, jak i instytucji je wspierających w zakresie doradztwa biznesowego,
- organizowanie przy udziale mediów kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju gospodarki społecznej oraz
- opracowanie rekomendacji dla polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Krakowie.

Urząd Miasta poprzez Międzywydziałowy Zespół ds. Ekonomii Społecznej mógłby zapraszać do różnych przedsięwzięć podmioty z terenu miasta zainteresowane udziałem w sieci wspierania przedsiębiorczości społecznej w Krakowie. Natomiast współpraca z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego mogłaby dotyczyć m.in. następujących zagadnień:

- udziału w zadaniach związanych z opracowywaniem dokumentów dotyczących ekonomii społecznej w zakresie będącym w kompetencji Urzędu Miasta Krakowa,
- uczestnictwa w programach edukacyjnych, których zadaniem byłoby podnoszenie kwalifikacji osób bezpośrednio związanych z działaniami na rzecz tworzenia przedsiębiorstw społecznych, w tym przede wszystkim osób zainteresowanych podjęciem działalności w takiej formie za pomocą m.in. studiów podyplomowych, szkoleń, warsztatów, praktyk, staży itp.,
- przeprowadzania badań w zakresie szeroko pojętej ekonomii społecznej,
- badania metody franchisingu społecznego i urynkawiania przedsiębiorstw społecznych,
- współudziału w opracowywaniu rekomendacji dla polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Krakowie,
- promowania różnorodnych form wspierania przedsiębiorczości społecznej,
- udziału w stworzeniu, przetestowaniu oraz wdrożeniu modelowych rozwiązań odnoszących się zarówno do przedsiębiorstw społecznych, jak i instytucji je wspierających w zakresie doradztwa biznesowego,
- wypracowania programu edukacyjnego służącego przygotowaniu kadry zarządzającej przedsiębiorstwami społecznymi,
- przygotowania narzędzi oceny projektów oraz przedsiębiorstw społecznych,
- promowania zagadnień ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych,
- działania na rzecz wspierania istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych,
- identyfikacji i wymiany dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami zainteresowanymi tą tematyką.

Autorzy projektu demonstracyjnego rolę Centrum Przedsiębiorczości Społecznej widzą m.in. w:

- uczestnictwie w działaniach związanych z promocją zagadnień ekonomii społecznej, w tym w szczególności przedsiębiorstw społecznych,
- wspieraniu istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych,
- rozwijaniu współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w realizację zadań związanych z szeroko pojętą ekonomią społeczną,
- identyfikowaniu i wymianie dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w te zagadnienia,
- współuczestniczeniu w szeroko zakrojonej akcji edukacyjnej mającej na celu rozwijanie społecznej świadomości potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych,
- partycypowaniu w promowaniu różnorodnych form wspierania przedsiębiorczości społecznej,
- udziale w stworzeniu modelowej instytucji doradztwa biznesowego dla przedsiębiorstw społecznych.

W prace związane z systemem wspierania przedsiębiorczości społecznej w Krakowie włączone byłoby także Regionalne Centrum Ekonomii Społecznej. Partycypowałoby ono lub samodzielnie podejmowało działania związane m.in. z:

- promocją zagadnień odnoszących się do ekonomii społecznej,
- przeprowadzaniem badań związanych z szeroką definicją ekonomii społecznej,
- badaniem metody franchisingu społecznego i urynkawiania przedsiębiorstw społecznych,
- analizowaniem danych statystycznych dotyczących przedsiębiorczości społecznej,
- opracowaniem dokumentów dotyczących ekonomii społecznej na terenie Krakowa,
- przygotowaniem narzędzia oceny projektów i przedsiębiorstw społecznych,
- opracowaniem rekomendacji dla polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Krakowie,
- stworzeniem, przetestowaniem oraz wdrożeniem modelowych rozwiązań odnoszących się do przedsiębiorstw społecznych, jak i instytucji je wspierających w zakresie doradztwa biznesowego,
- wspieraniem istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych,
- współpracą pomiędzy Urzędem Miasta Krakowa, innymi samorządami terytorialnymi oraz innymi partnerami zaangażowanymi w realizację działań związanych z szeroko pojętą ekonomią społeczną,
- identyfikowaniem i wymianą dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy zainteresowanymi podmiotami,
- wypracowaniem programu edukacyjnego służącego przygotowaniu kadr zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi,
- dbaniem, za pomocą różnorodnych środków (studia podyplomowe, szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne, praktyki, staże), o podnoszenie kwalifikacji osób bezpośrednio związanych z działaniami na rzecz tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych, w tym przede wszystkim osób zainteresowanych podjęciem działalności w takim kształcie,
- prowadzeniem szeroko zakrojonej akcji edukacyjnej mającej na celu podniesienie społecznej świadomości potencjalnych możliwości tkwiących w przedsiębiorstwach społecznych,

- promowaniem różnorodnych form wspierania przedsiębiorczości społecznej,
- organizowaniem przy udziale mediów kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju gospodarki społecznej.

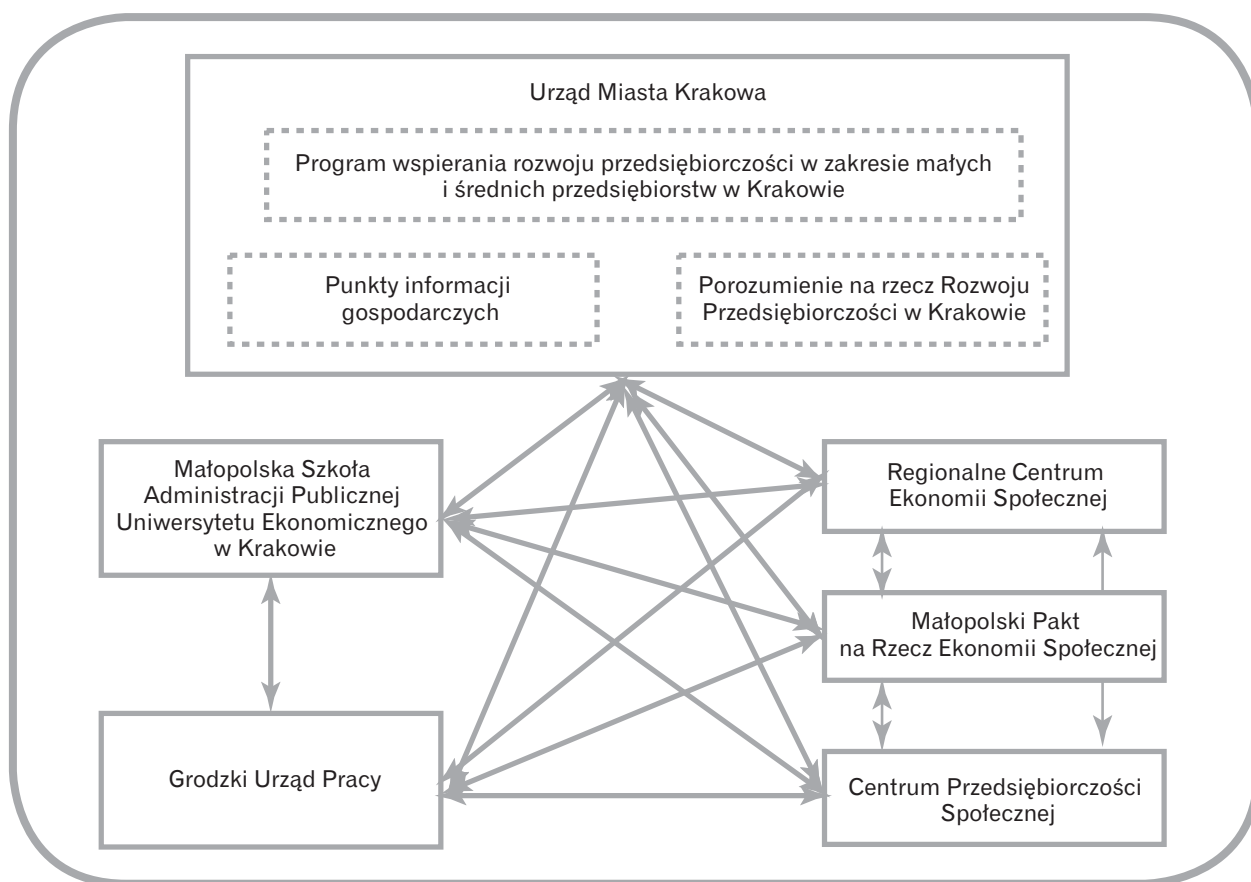
Udział sygnatariuszy Małopolskiego Paktu na Rzecz Ekonomii Społecznej autorzy projektu demonstracyjnego widzie-  
liby m.in. w następujących działaniach:

- współuczestnictwie w promowaniu różnorodnych form wspierania przedsiębiorczości społecznej,
- uczestnictwie w prowadzeniu szeroko zakrojonej akcji edukacyjnej mającej na celu rozwijanie społecznej świadomości potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych,
- współudziale w stworzeniu, przetestowaniu oraz wdrożeniu modelowych rozwiązań odnoszących się do przedsiębiorstw społecznych, jak i instytucji je wspierających w zakresie doradztwa biznesowego,
- partycypowaniu w promocji zagadnień ekonomii społecznej,
- współpracy z partnerami zaangażowanymi w realizację działań związanych z szeroko pojętą ekonomią społeczną, w tym w szczególności z Urzędem Miasta Krakowa,
- współuczestnictwie w poprawie jakości oraz rozszerzeniu zakresu usług świadczonych przez Urząd Miasta Krakowa, jak i jego jednostki organizacyjne, na rzecz przedsiębiorstw społecznych oraz osób zainteresowanych podjęciem działalności w takiej postaci,
- współudziale w przeprowadzaniu badań w zakresie ekonomii społecznej,
- wkładzie we wspieraniu istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych,
- udziale w identyfikowaniu i wymianie dobrych praktyk pomiędzy podmiotami działającymi w obszarze związanym z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych,
- partycypowaniu w wypracowaniu programu edukacyjnego służącego przygotowaniu kadry zarządzającej przedsiębiorstwami społecznymi oraz
- uczestniczeniu w opracowaniu rekomendacji dla polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Krakowie.

Współpraca Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa w ramach systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej z Grodzkim Urzędem Pracy mogłaby polegać m.in. na udziale urzędu pracy w działaniach dotyczących:

- promocji zagadnień ekonomii społecznej, w tym głównie przedsiębiorstw społecznych,
- współuczestniczenia w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta Krakowa w zakresie ekonomii społecznej,
- pomocy w dbaniu za pomocą różnorodnych środków (szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne, praktyki, staże), o podnoszenie kwalifikacji osób bezpośrednio związanych z działaniami na rzecz tworzenia przedsiębiorstw społecznych, w tym przede wszystkim osób zainteresowanych założeniem działalności w takiej formie,
- wspierania istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych,
- uczestnictwa we współpracy Urzędu Miasta Krakowa, samorządów terytorialnych oraz innych partnerów zaangażowanych w realizację działań związanych z szeroko pojętą ekonomią społeczną,
- współudziału w identyfikowaniu oraz wymianie dobrych praktyk związanych z działaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami przejawiającymi aktywność w tym zakresie,
- poprawy jakości oraz rozszerzeniu zakresu usług świadczonych przez Urząd Miasta Krakowa, jednostki organizacyjne urzędu, na rzecz przedsiębiorstw społecznych oraz osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w takiej formie,
- partycypowania w szeroko zakrojonej akcji edukacyjnej mającej na celu rozwijanie społecznej świadomości potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych,
- współuczestnictwa w promowaniu różnorodnych form wspierania przedsiębiorczości społecznej,
- uczestnictwa w zbieraniu oraz opracowywaniu danych statystycznych dotyczących przedsiębiorczości społecznej,
- współdziałania w przeprowadzaniu badań w zakresie ekonomii społecznej,
- udziału w kampanii informacyjno-promocyjnej na rzecz rozwoju gospodarki społecznej,
- współuczestnictwa w wypracowaniu programu edukacyjnego służącego przygotowaniu kadry zarządzającej przedsiębiorstwami społecznymi.

Siatkę powiązań pomiędzy podmiotami tworzącymi system wspierania przedsiębiorczości na terenie Miasta Krakowa przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1. Sieć powiązań pomiędzy wybranymi elementami systemu wspierania przedsiębiorczości w Krakowie**

Źródło: Opracowanie własne.

### 4.3. Problemy i sposób ich rozwiązania

Wyprzedzając pojawienie się podczas rzeczywistej implementacji systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie miasta Krakowa barier wdrożeniowych zespół autorski opracowujący projekt demonstracyjny zidentyfikował kilka, jego zdaniem najważniejszych oraz najbardziej prawdopodobnych do wystąpienia podczas jego realizacji oraz po krótko przedstawił potencjalne możliwości ich zażegnania. Bariery te to:

1. Brak zaangażowania lub zbyt małe zaangażowanie kluczowych dla powodzenia wdrożenia projektu demonstracyjnego osób – aby zniwelować tą barierę postuluje się przeprowadzenie indywidualnych rozmów z tymi osobami, aż do osiągnięcia sytuacji, w której będą się oni w pełni identyfikować z celami projektu oraz czynnie wspierać jego realizację.
2. Zbyt duże koszty początkowe funkcjonowania Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej, niemożliwe do udźwignięcia przez jednostkę wdrażającą projekt demonstracyjny – należy poszukać dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania implementacji systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej, by wymienić tutaj chociażby Program Operacyjny Kapitał Ludzki.
3. Ograniczona liczba zatrudnionych osób w jednostce, w której realizowany będzie projekt, posiadających odpowiednią wiedzę na temat zagadnień ekonomii społecznej – zaleca się w tym przypadku przeprowadzenie serii szkoleń wprowadzających oraz przybliżających tę tematykę pracownikom.
4. Niska motywacja osób, które będą bezpośrednio zaangażowane we wdrażanie systemu w jednostce go implementującej – proponuje się, aby równocześnie z przydzieleniem pracownikom nowych zadań zostały przyznane im dodatki funkcyjne z tytułu zwiększenia zakresu ich dotychczasowych obowiązków służbowych.



5. Stabe zainteresowanie zewnętrznych podmiotów działalnością zespołu oraz współpracą z nim – aby poradzić sobie z tą barierą proponuje się jak najszybsze przeprowadzenie akcji promującej powstający system, tak aby wszystkie potencjalne zainteresowane środowiska posiadały pełną wiedzę na temat powstającej inicjatywy.

Wymienione powyżej bariery są tylko przykładowymi i w toku wdrażania projektu demonstracyjnego nie muszą one wystąpić. Ponadto zespół autorski uważa, że dotychczasowe doświadczenie zaangażowanych w realizację projektu jednostek pozwala na stwierdzenie, iż bez większych problemów powinny one poradzić sobie z pojawiającymi się podczas jego realizacji przeszkodami.

## 5. Proces wdrażania projektu demonstracyjnego

### 5.1. Opis procesu wdrażania

Proces wdrażania projektu demonstracyjnego według zespołu autorskiego można podzielić na osiem głównych faz:

- Pierwsza – polegająca na przygotowaniu założeń systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie miasta Krakowa.
- Druga – sprowadzająca się do analizy istniejącej na terenie gminy sytuacji w obszarze zagadnień związanych z ekonomią społeczną.
- Trzecia, w której opracowane zostaną pierwsze wersje dokumentów merytorycznych związanych z wdrożeniem projektu demonstracyjnego.
- Czwarta – polegająca na konsultacji przygotowanych dokumentów z osobami dotychczas zaangażowanymi w kreowanie polityki miasta w obszarze ekonomii społecznej oraz z wybranymi organizacjami współpracującymi w tej materii z UMK.
- Piąta – sprowadzająca się do przygotowania ostatecznych wersji dokumentów, w tym aktów prawnych, oraz rozpoczęcia właściwego procesu wdrażania systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej.
- Szósta – skutkująca powołaniem przez Prezydenta Miasta jego pełnomocnika ds. Ekonomii Społecznej oraz utworzeniem Międzywydziałowy Zespół ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa.
- Siódma, w której pracę rozpocznie utworzony Międzywydziałowy Zespół, wykonując przewidziane w jego regulaminie zadania, zmierzające do osiągnięcia zaplanowanych celów oraz efektów realizacji projektu demonstracyjnego.
- Ósma – polegająca na przygotowaniu, po roku funkcjonowania zespołu, raportu opisującego efekty jego dotychczasowej pracy.

Po pierwszych dwunastu miesiącach pracy Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej, niezależnie od przygotowanego przez niego raportu, postuluje się przeprowadzenie dodatkowej fazy powdrożeniowej, polegającej na dokonaniu ewaluacji pracy Pełnomocnika oraz podległego mu Zespołu.

Każdy z wymienionych powyżej etapów, jak i sprawność z jaką będzie się przechodziło po kolei przez każdy z nich, odgrywa istotną rolę w powstaniu założonego efektu końcowego, tj. wdrożenia i efektywnego działania systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej na terenie Krakowa.

### 5.2. Zaangażowani w proces wdrażania

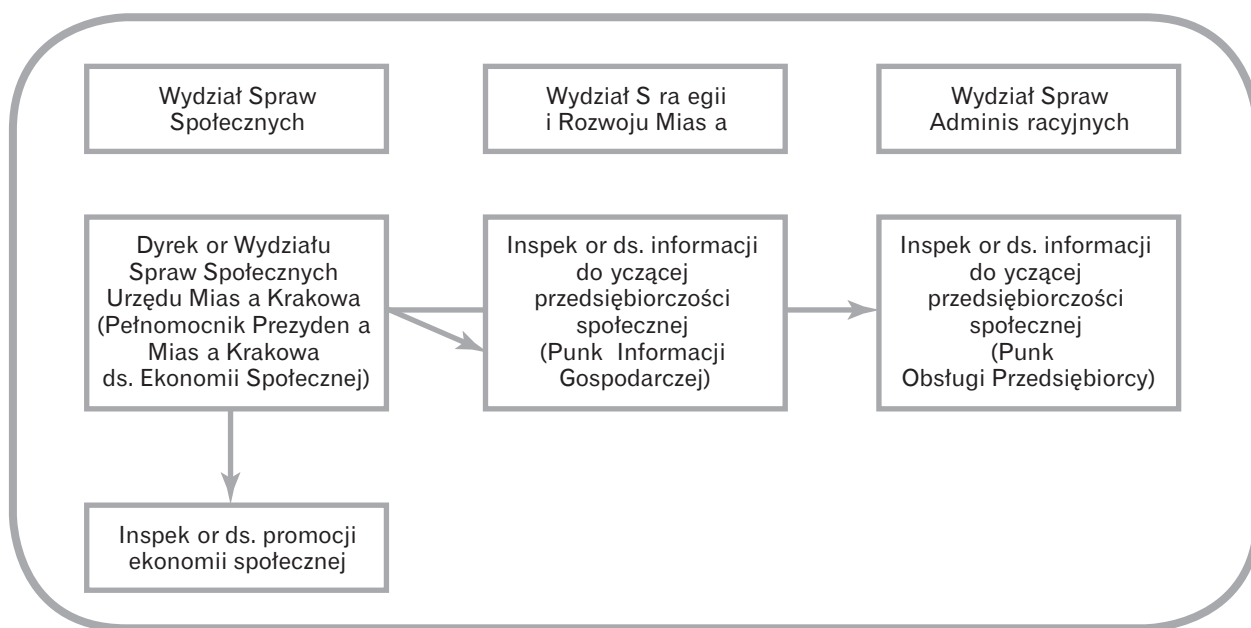
Proponuje się, aby za wdrożenie oraz koordynację zadań związanych z ekonomią społeczną, a będących przedmiotem zainteresowania Urzędu Miasta, odpowiadał Dyrektor Wydziału Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa. Byłby on osobą odpowiedzialną za pracę Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa. Dyrektorowi tego Wydziału byłaby również powierzona przez Prezydenta Miasta funkcja Pełnomocnika Prezydenta Miasta Krakowa.

wa ds. Ekonomii Społecznej. Związane z tą tematyką zadania realizowane byłyby również w Wydziale Strategii i Rozwoju Miasta i Wydziale Spraw Administracyjnych oraz w Punktach:

1. Obsługi Przedsiębiorcy w przy ul. Wielickiej 28A.
2. Informacji Gospodarczej – Punkt Informacji Urzędu Miasta dla Przedsiębiorców zlokalizowanym przy Pl. Wszystkich Świętych 3-4.

Pierwszy z wymienionych punktów działa w strukturze organizacyjnej Wydziału Spraw Administracyjnych, drugi natomiast w ramach Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta.

Zamieszczony poniżej rysunek przedstawia powiązania hierarchiczne, w ramach schematu organizacyjnego Urzędu Miasta, pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi zaangażowanymi w realizację zadań związanych z ekonomią społeczną.



**Rysunek 2. Struktura organizacyjna Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa**

Źródło: Opracowanie własne.

## 5.3. Nakłady wykorzystane dla wdrożenia projektu demonstracyjnego

Przewidywane roczne koszty utworzenia Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej w Urzędzie Miasta Krakowa przedstawia tabela 1. Nie planuje się zatrudnienia dodatkowych osób a tylko rozszerzenie zakresów obowiązków już pracujących urzędników. Osobom zaangażowanym w pracę Zespołu Zadaniowego zostaną przyznane dodatki do wynagrodzenia rekompensujące zwiększenie zakresu ich obowiązków.



**Tabela 1. Planowane koszty utworzenia Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej w Urzędzie Miasta Krakowa**

Lp.	Wyszczególnienie	Planowany całkowity koszt w zł
1.	Poszerzenie zakresu obowiązków Dyrektora Wydziału Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa (Pełnomocnik Prezydenta Krakowa ds. Ekonomii Społecznej). Dodatek służbowy przyznany za pełnienie roli zwierzchnika Międzywydziałowego Zespołu	6.000
2.	Poszerzenie zakresów obowiązków wyznaczonym pracownikom merytorycznym będącym członkami Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa. Dodatki służbowe dla zaangażowanych pracowników	7.200
3.	Pozostałe koszty funkcjonowania Zespołu (w tym promocji, obsługi spotkań, podróży służbowych itp.)	10.000
	Łączny koszt	23.200

Źródło: Opracowanie własne.

## 5.4. Możliwe do wykorzystania źródła finansowania kosztów działania Międzywydziałowego Zespołu

Jednym z możliwych źródeł współfinansowania funkcjonowania Międzywydziałowego Zespołu jest działanie 5.2 „Wzmacnianie potencjału administracji samorządowej” wdrażane w obrębie Priorytetu V „Dobre rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 (Szczegółowy Opis 2007, s. 128-130). Celem tego działania jest wzrost jakości usług publicznych świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz poprawa jakości polityk i programów o zasięgu regionalnym i lokalnym.

W ramach działania 5.2 przewiduje się różnorodne formy wsparcia ukierunkowane na wzrost efektywności funkcjonowania administracji szczebla lokalnego i regionalnego. Planuje się, iż cel ten zostanie osiągnięty przede wszystkim poprzez modernizację procesów zarządzania w jednostkach administracji samorządowej, w tym wdrożenie planowania zadaniowego w ujęciu finansowym oraz zarządzania przez cele, a także wprowadzenie usprawnień zarządczych w poszczególnych jednostkach administracji, zarówno na poziomie całej administracji, jak i usprawnień w określonych obszarach funkcjonowania urzędu. Priorytetowo traktowane będą usprawnienia, których rezultatem będzie poprawa obsługi klienta w urzędzie mająca wymierny efekt, np. we wprowadzeniu standardów obsługi klienta, wdrożeniu systemu „one-stop-shop” (pojedynczego punktu dostępu dla klienta urzędu), uproszczeniu procedur wewnątrz urzędu czy skróceniu czasu oczekiwania na rozpatrzenie sprawy.

W obrębie tego działania planuje się również wsparcie ukierunkowane na poprawę jakości tworzonych przez administrację strategii i polityk o zasięgu lokalnym i regionalnym, m.in. poprzez wzmocnienie zdolności do wykorzystywania nowoczesnych narzędzi programowania, efektywnej implementacji zaprogramowanych polityk oraz oceny efektów ich wdrażania. Jakość oraz efekty wprowadzanych rozwiązań zależą w ogromnej mierze od kompetencji kadr zatrudnionych w jednostkach samorządu terytorialnego. W tym aspekcie przewiduje się więc opracowanie standardów kompetencyjnych dla pracowników jednostek samorządu terytorialnego, intensyfikację inwestycji w rozwój umiejętności i wiedzy urzędników oraz kształtowanie i wzmacnianie postaw etycznych. Konieczne jest jednakże ścisłe powiązanie szkoleń z zakresom obowiązków poszczególnych grup odbiorców oraz potrzebami danego typu urzędu.

Działanie to finansowane będzie z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wysokość wsparcia z funduszu będzie wynosiła do 85% kosztów kwalifikowalnych danego projektu. Katalog wydatków kwalifikowalnych będzie zgodny z Krajowymi wytycznymi dotyczącymi kwalifikowania wydatków w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie programowania 2007-2013 oraz Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 (Tamże, s. 141-149; Krajowe wytyczne 2007, Narodowe Strategiczne Ramy 2008).

W ramach tego samego priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki wdrażane będzie działanie 5.4 „Rozwój Potencjału Trzeciego Sektora” (Szczegółowy Opis 2007, s. 157). Celem tego działania będzie wsparcie potencjału organizacji

pozarządowych w zakresie zdolności do realizacji zadań publicznych oraz uzgadniania polityk publicznych we współpracy z administracją publiczną, w obszarach określonych w art. 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn. zm.). W obrębie tego działania planuje się do realizacji projekty wzmacniające potencjał i efektywność trzeciego sektora – w wymiarze horyzontalnym, sektorowo-branżowym i terytorialnym – w zakresie jego zdolności do realizacji zadań publicznych oraz uzgadniania polityk publicznych we współpracy z administracją publiczną w obszarach określonych w art. 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Szczegółowy Opis 2007, s. 158).

Działanie to również będzie finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wysokość wsparcia z funduszu będzie wynosiła do 85% kosztów kwalifikowanych danego projektu.

Kolejnym źródłem współfinansowania funkcjonowania Międzywydziałowego Zespołu może stać się działanie 7.2 „Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej”, priorytet VII „Promocja integracji społecznej” (Tamże, s. 209). Celem tego działania jest poprawa dostępu do zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i rozwijanie sektora ekonomii społecznej. W ramach tego działania przewiduje się realizację projektów skierowanych bezpośrednio do osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, a także wzmacnianie podmiotów wspierających i realizujących usługi wobec podmiotów ekonomii społecznej oraz budowanie otoczenia sprzyjającego ich rozwojowi. W szczególności w ramach tego działania promowane będą inicjatywy partnerskie wykorzystujące możliwości współpracy partnerów publicznych z organizacjami pozarządowymi.

Projekty w ramach tego działania mogą wystąpić o dofinansowanie w wysokości 85% kosztów kwalifikowalnych projektów. Źródłem finansowania tego działania, podobnie jak w przypadku dwóch poprzednich działań realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest Europejski Fundusz Społeczny (Tamże, s. 209).

Kolejnym możliwym do wykorzystania źródłem współfinansowania funkcjonowania Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa mogą być środki pochodzące z Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Głównym celem utworzonych przez państwa-darczyńców mechanizmów finansowych jest realizacja przedsięwzięć prorozwojowych przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Priorytetem, ze środków którego może być współfinansowane funkcjonowanie Międzywydziałowego Zespołu jest priorytet 2.4 „Rozwój zasobów ludzkich poprzez m.in. promowanie wykształcenia i szkoleń, wzmacnianie w samorządzie i jego instytucjach potencjału z zakresu administracji lub służby publicznej, a także wzmacnianie wspierających go procesów demokratycznych”(Program Operacyjny 2007, s. 20).

W ramach tego priorytetu przewiduje się realizację kilku działań. Projekt dotyczący funkcjonowania Międzywydziałowego Zespołu wpisujący się w następujące działania (Tamże, s. 21-23):

- 5 „Wspieranie doradztwa i informacji dla jednostek samorządu terytorialnego oraz sektora pozarządowego”,
- 6 „Opracowanie odpowiednich instrumentów edukacyjnych oraz promowanie partnerstw lokalnych”,
- 7 „Modernizacja usług administracji szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego oraz poprawa wydajności i wdrażanie najlepszych praktyk poprzez wykorzystanie najnowszego oprogramowania i technologii informatycznych”,
- 8 „Wspieranie współpracy władz samorządowych z organizacjami pozarządowymi, w tym wspieranie programów z zakresu *participatory governance* (programy dotyczące wspólnego diagnozowania lokalnych problemów, konsultacji społecznych, wdrażania zasad *open government*, monitorowania władz lokalnych), wspieranie działań tworzących płaszczyznę stałej współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy podmiotami zajmującymi się świadczeniem podobnych usług społecznych lub działających w tej samej sferze (np. pomiędzy organizacjami pozarządowymi a samorządami)”.

Możliwy do uzyskania dla jednostek samorządu terytorialnego poziom współfinansowania wynosi do 85% kosztów kwalifikowalnych projektów (Tamże, s. 6-8; Szczegółowe warunki 2006). Minimalna wartość dofinansowania pojedynczego projektu wynosi 250.000 euro.

## 5.5. Efekty wdrożenia projektu demonstracyjnego

Oczekiwane efekty wdrożenia projektu to m.in.:

1. Opracowanie w Urzędzie Miasta Krakowa dokumentów o charakterze programowym a dotyczących ekonomii społecznej.

2. Powołanie Pełnomocnika Prezydenta Miasta Krakowa ds. Ekonomii Społecznej, w gestii którego będą zagadnienia związane z szeroko pojętą ekonomią społeczną.
3. Stworzenie Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa będącego strukturą wspierającą działania Pełnomocnika.
4. Utworzenie w Wydziale Spraw Administracyjnych oraz w Wydziale Strategii i Rozwoju Miasta Punktów Informacyjnych świadczących usługi doradcze dla istniejących przedsiębiorstw społecznych, jak i dla osób lub organizacji zainteresowanych utworzeniem takich przedsiębiorstw.
5. Podniesienie kwalifikacji zawodowych związanych z ekonomią społeczną pracowników Urzędu Miasta Krakowa zajmujących się tymi zagadnieniami.
6. Zakrojona na szeroką skalę promocja zagadnień ekonomii społecznej, w tym w szczególności dotyczących przedsiębiorstw społecznych oraz różnorodnych form ich wspierania.
7. Zacieśnienie współpracy pomiędzy Urzędem Miasta Krakowa, samorządem terytorialnym różnych szczebli oraz innymi partnerami zaangażowanymi w realizację działań związanych z ekonomią społeczną, a w szczególności identyfikacja i wymiana dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych.
8. Poprawa jakości oraz rozszerzenie zakresu świadczonych usług przez Urząd Miasta Krakowa, jak i jego jednostki organizacyjne, na rzecz istniejących i nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych.
9. Stworzenie, przetestowanie oraz wdrożenie modelowych rozwiązań odnoszących się zarówno do przedsiębiorstw społecznych, jak i instytucji je wspierających w zakresie doradztwa biznesowego, w tym utworzenie modelowej instytucji doradztwa biznesowego dla przedsiębiorstw społecznych.
10. Przeprowadzenie badań w zakresie ekonomii społecznej, w tym zbieranie i opracowywanie danych statystycznych dotyczących przedsiębiorczości społecznej na terenie Krakowa, skutkujących m.in. opracowaniem rekomendacji dla polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Gminie Kraków oraz przygotowaniem narzędzia oceny projektów społecznych.
11. Opracowanie dla Prezydenta oraz Rady Miasta rocznych raportów przedstawiających zagadnienia związane z ekonomią społeczną w Krakowie oraz opisujących realizowane w danym roku zadania związane z tą tematyką.

## 6. Wskazówki dla zainteresowanych replikacją projektu

Poniżej przedstawiono kilka wskazówek, które mogą być przydatne w toku przygotowywania analogicznego projektu. Sugeruje się, aby przed przystąpieniem do opracowywania dokumentów na potrzeby projektu, przeprowadzić analizę istniejącej sytuacji. Przygotowując przyszłe badanie należy zwrócić uwagę przede wszystkim na:

- istniejące już na danym obszarze podmioty zaangażowane w działalność będącą przedmiotem zainteresowania zespołu autorskiego,
- obszar działalności tych podmiotów – czy powielają one swoje działania, koncentrując je na tych samych zagadnieniach i beneficjentach, czy też są one zogniskowane na różne obszary działalności,
- występowanie wzajemnych powiązań pomiędzy nimi, jeżeli takie istnieją, to jaka jest siła i jakość tych związków,
- istnienie formalnych i nieformalnych sieci tychże organizacji,
- działające kanały informacyjne w postaci regularnie odbywających się spotkań lub ukazujących się czasopism,
- występowanie inicjatyw lub obszarów aktywności, w których współpracują one ze sobą.

Przygotowując projekt należy również zwrócić uwagę na poziom zaufania występujący pomiędzy poszczególnymi członkami tych organizacji, jak i pomiędzy poszczególnymi organizacjami.

Po przeanalizowaniu zewnętrznej sytuacji istniejącej w otoczeniu jednostki, która będzie odgrywała wiodącą rolę we wdrożeniu projektu, należy dokonać analizy sytuacji występującej wewnątrz niej.

Przed podjęciem jakichkolwiek innych działań w odniesieniu do danej jednostki przede wszystkim należy zadbać o przychylność osoby nią kierującej. Postuluje się więc odbycie co najmniej jednego spotkania z tą osobą, w celu zapoznania jej z założeniami oraz celami przygotowywanego projektu. Osobą tą w przypadku gminy (miasta) będzie wójt,

burmistrz lub prezydent. Natomiast w przypadku powiatu będzie to starosta, a województwa marszałek. Nie należy również zapominać o zbudowaniu dobrych relacji z organami stanowiącymi jednostek samorządu terytorialnego, czyli radą miasta, powiatu lub sejmikiem wojewódzkim. W przypadku planowania projektu na większą skalę, powinno się również przeprowadzić swoistą kampanię promocyjną, mającą na celu zbudowanie u osób mających wpływ na kreowanie lokalnej polityki pozytywnego obrazu przygotowywanego projektu. Ponadto należy go prezentować w ten sposób, aby stworzyć pozytywny jego wizerunek także wśród osób, które będą ze strony jednostki bezpośrednio i pośrednio zaangażowane w jego wdrażanie.

Następnie należy dokonać przeglądu dokumentów konstytuujących pracę danych komórek organizacyjnych, które planuje się zaangażować we wdrażanie projektu, a następnie spróbować skonfrontować zapisy tych dokumentów z sytuacją istniejącą w rzeczywistości.

Jak już wspomniano, dla ograniczenia kosztów wdrażania projektu przewiduje się, iż będzie on realizowany przez zatrudnionych już pracowników, a jedyną gratyfikacją – z tytułu rozszerzenia zakresu ich obowiązków służbowych – będą dodatki za przydzielenie im kolejnych zadań. Postuluje się więc, aby do realizacji projektu przypisane zostały osoby, które same wyrażą taką chęć. Jeszcze lepiej by było, gdyby osoby te już interesowały się tymi zagadnieniami. W przypadku przydzielania zadań związanych z projektem ochotnikom, nie będziemy musieli ich przekonywać do potrzeby, celowości oraz słuszności planowanych działań.

Postuluje się również, aby w kolejną fazę, następującą zaraz po przygotowaniu pierwszych wersji dokumentów merytorycznych związanych z wdrożeniem projektu, włączyć osoby, które będą potem zaangażowane w pracę zespołu, tak aby od samego początku jego realizacji mogły poczuć się one jego współtwórcami. Działanie takie powinno przynieść wymierne korzyści podczas implementacji projektu w postaci ich większego zaangażowania się w pracę.

Ponieważ efekty pracy Międzywydziałowego Zespołu będą również zależeć od zaangażowania w jego pracę lub co najmniej przychylności dyrektorów i kierowników jednostek organizacyjnych nie realizujących projektu bezpośrednio, np. Skarbnika Miasta, należy również włączyć ich do procesu realizacji projektu, tak aby poczuli się częścią zespołu i byli w pewnym sensie współodpowiedzialnymi za jego implementację.

Zadbanie o bliższe otoczenie projektu powinno iść w parze z podobnymi działaniami skierowanymi na otoczenie dalsze, w tym w szczególności na podmioty zainteresowane tematyką ekonomii społecznej. Nie należy również zapominać o zbudowaniu sobie dobrych relacji z mediami, przede wszystkim lokalnymi, ale również i tymi o zasięgu regionalnym. Powinno się także zadbać o rozpropagowanie celów projektu wśród organizacji pozarządowych działających na danym obszarze.

Wydaje się również, że nie należy przygotowywać zbyt skomplikowanych dokumentów merytorycznych oraz procedur, aby projekt nie okazał się po prostu niemożliwy do wdrożenia. Zawite procedury oraz dokumenty programowe zamiast być pomocnymi przy jego realizacji będą jego implementację samoistnie torpedować.

Podjęcie wymienionych powyżej działań powinno w znaczącym stopniu przyczynić się do zwiększenia prawdopodobieństwa powodzenia projektu, choć nie może tego zagwarantować.

## Literatura

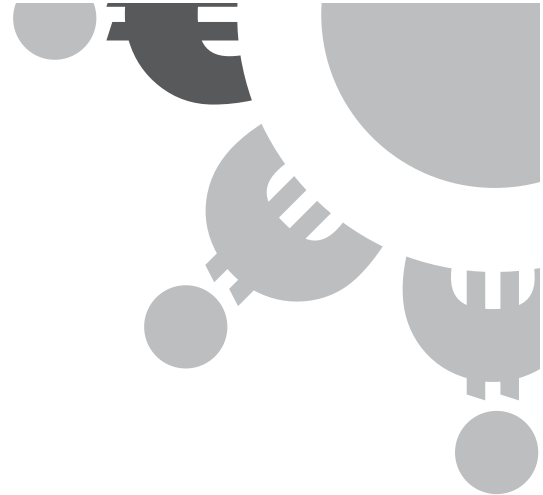
- Leś E., *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” nr 2, 2005
- Krajowe wytyczne dotyczące kwalifikowania wydatków w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie programowania 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006 (3 października)
- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007 (9 lipca)
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, wersja po negocjacjach przekazana do Komisji Europejskiej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007 (9 lipca)
- Program Operacyjny dla wykorzystania środków finansowych w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego zatwierdzony przez Radę Ministrów w dniu 26 lipca 2005 r. ze zmianami przyjętymi przez Radę Ministrów w dniu 14 listopada 2006 r. oraz w dniu 22 czerwca 2007 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007
- Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, projekt z dnia 1 lutego 2007 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007
- Szczegółowe warunki dotyczące kwalifikowalności wydatków Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy 2004-2009 (wersja zaktualizowana z dnia 24 maja 2006 r.)

## **Akty prawne**

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn. zm.)

## **Strony internetowe**

[www.bip.krakow.pl](http://www.bip.krakow.pl)  
[www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)  
[www.msp.krakow.pl](http://www.msp.krakow.pl)  
[www.cogito-equal.org](http://www.cogito-equal.org)  
[www.ekonomiaspoleczna.msap.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl)  
[www.pin.nowa-huta.net](http://www.pin.nowa-huta.net)



**Stanisław Mazur**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Agnieszka Pacut**

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

**Publiczne i publiczno-prywatne  
źródła finansowania  
przedsiębiorstw społecznych,  
projektów społecznych  
i zatrudnienia z funduszy  
strukturalnych**



## Wprowadzenie

W pełni rozwinięte i demokratyczne społeczeństwo opiera swój dobrobyt i rozwój na trzech filarach: gospodarce wolnorynkowej (sektor biznesu), demokratycznie wybieranej władzy publicznej (sektor państwowy) oraz na społeczeństwie obywatelskim (sektorze dobrowolnych instytucji obywatelskich, działających niekomercyjnie, niezależnie). Ostatecznym sensem istnienia ruchów, instytucji i organizacji obywatelskich nie jest ani wypracowanie zysków (co jest wyznacznikiem działania podmiotów w sferze biznesu), ani uzupełnienie polityki społeczno-gospodarczej realizowanej przez państwo. Istotne jest to, że instytucje społeczeństwa obywatelskiego działają na rzecz społeczeństwa – przynosząc pomoc, przywracając poczucie godności i użyteczności klientom, podopiecznym, beneficjentom. Organizacje obywatelskie wypracowały, na własny użytek, zespół wartości, który wyróżnia je spośród innych form aktywności obywatelskiej. Na ową ideologię składają się przede wszystkim: programy oparte o wartości, nieuczestniczenie członków w zyskach, niezależność wobec państwa.

„Choć w swych działaniach organizacje hołdują przede wszystkim wartościom, nie są nastawione na zysk, to gospodarka wolnorynkowa wymaga od nich zachowań, standardów typowych dla przedsiębiorców, powodując, że one również stają się szkołą prowadzenia biznesu” (Wejcman 1994). Równie ważne jak ideologia, misja, program staje się sprawne zarządzanie organizacją, umiejętne wypełnianie formularzy czy efektywne poszukiwanie środków finansowania działalności.

## Cel opracowania

Jak ujawniają badania społeczne<sup>1</sup> pozyskiwanie środków finansowych i racjonalne zarządzanie nimi jest jednym z poważniejszych problemów, jaki dotyka podmioty społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Z jednej strony pozyskanie, wydatkowanie i rozliczenie publicznych i prywatnych środków rodzi problemy, ponieważ jest obwarowane licznymi formalnymi wymaganiami. Z drugiej, pracowników, członków i wolontariuszy inicjatyw obywatelskich cechuje brak umiejętności zarządczych, menedżerskich. „Tymczasem podejmowanie przez organizacje aktywności gospodarczej, w ramach zainteresowania ekonomią społeczną, podnosi poprzeczkę w zakresie umiejętności zarządczych i standardów rachunkowości” (Rymśza 2005). Ekonomia (gospodarka) społeczna jest postrzegana jako jeden ze sposobów na przezwyciężenie problemów finansowych organizacji społecznych. Zadanie to ma ułatwić w Polsce (także) realizacja Programu IW EQUAL w Polsce, w obszarze tematycznym D, tj. „Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych, z akcentem na podnoszenie jakości miejsc pracy”. Zasadniczym celem opracowania pt. „Publiczne i publiczno-prywatne źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych, projektów społecznych i zatrudnienia z funduszy strukturalnych” jest przedstawianie szerokiego spektrum źródeł finansowania organizacji i inicjatyw obywatelskich w Polsce, z uwzględnieniem narzędzi i wymagań stawianych podmiotom gospodarki społecznej.

<sup>1</sup> Aż 73% organizacji pozarządowych w Polsce wymienia złą sytuację finansową i trudności w zdobywaniu funduszy – jako najczęstszy problem odczuwany w codziennym funkcjonowaniu. Na podstawie: Gumkowska, Herbst (2006).



## Założenia dotyczące opracowania

Biorąc pod uwagę przydatność niniejszego opracowania dla potrzeb projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – Cogito” autorzy przeanalizowali cele, zadania i harmonogram jej realizacji. Mając na względzie ww. elementy (w szczególności: uruchomienie Partnerstwa na Rzecz Rozwoju przedsiębiorstw społecznych, działalność instytucji doradczej oraz komponent szkoleniowy) oraz zakres dostępnych informacji na temat źródeł finansowania w nowym okresie programowania Unii Europejskiej 2007-2013, autorzy opracowania uznali, że z perspektywy projektu bardziej wartościowe będzie nakreślenie mapy źródeł finansowania, wskazanie potencjalnych kierunków poszukiwań niż podanie konkretnych nazw programów, terminów, wysokości środków aktualnych w momencie prac nad opracowaniem.

Niniejsze opracowanie dotyczy działalności „przedsiębiorstw społecznych” oraz „projektów społecznych”. Przedsiębiorstwo społeczne to najbardziej rynkowo zorientowany podmiot ekonomii społecznej, którego działalność definiują kryteria o charakterze społecznym i ekonomicznym. Natomiast określenie „projekty społeczne” jest bardzo szerokie i w zasadzie można je odnieść zarówno do aktywności (działań) organizacji obywatelskich, podmiotów komercyjnych, jak i administracji. Z uwagi na niejednorodność obu pojęć, problematykę projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO” oraz specyfikę tematu D (gospodarka społeczna) w programie EQUAL, w ramach którego realizowany jest ww. projekt, autorzy uznali za zasadne zawężenie określenia „projekty społeczne” do inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej. Ponieważ obydwie typy przedsięwzięć (aktywności) wpisują się w ramy społeczeństwa obywatelskiego, dlatego w opracowaniu będą używane zamiennie określenia – podmioty, inicjatywy społeczeństwa obywatelskiego z zakresu ekonomii (gospodarki) społecznej lub/i przedsięwzięcia ekonomii społecznej.

## Zakres merytoryczny opracowania

W ekspertyzie przedstawiono typologię źródeł finansowania przedsięwzięć ekonomii społecznej. Zasadniczo źródła finansowania zostały podzielone i omówione w podziale na dwie kategorie: instrumenty finansowe o charakterze bezzwrotnym (dotacje i granty; darowizny; składki członkowskie; działalność gospodarcza; przychody z posiadanego majątku) oraz zwrotnym (np. mikropożyczki, mikrokredyty; kredyty; pożyczki; leasing; obligacje; pożyczka podporządkowana; akcje/udziały; factoring; franchising; poręczenia i gwarancje). W obrębie tego podziału zostały wskazane i omówione krajowe i zagraniczne organizacje, instytucje, urzędy, fundusze, programy i wszelkie inne formy organizacyjno-prawne, z których można sfinansować działalność organizacji obywatelskich.

Autorzy przedstawili także zasady współpracy finansowej i wsparcia niefinansowego ze strony organizacji komercyjnych. Ponadto przedstawiono dodatkowe możliwości uzyskania finansowania działań, jakie pojawiły się dla organizacji społecznych w związku z wejściem w życie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym. W opracowaniu wspomniano także o kontraktowaniu usług przez administrację publiczną w kontekście zapisów ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Źródła finansowania inicjatyw społecznych zostały przedstawione w kontekście *fundraisingu*<sup>2</sup> – popularnej metody pozyskiwania wsparcia na działalność społeczną stosowanej w celu zmaksymalizowania dobrych efektów współpracy z przedsiębiorcami, instytucjami grantodawczymi lub indywidualnymi darczyńcami.

<sup>2</sup> T. Schimanek definiuje *fundraising* jako „sztukę pozyskiwania wsparcia na działalność społeczną, gromadzącą wiedzę i doświadczenia w tym obszarze, starającą się ją uporządkować i wskazać organizacjom metody, techniki i zasady zwiększające skuteczność pozyskiwania środków. Korzystając z tej wiedzy organizacje pozarządowe zwiększają swoje szanse na otrzymanie niezbędnego wsparcia, a co za tym idzie – na skuteczność i efektywność prowadzonych przez siebie działań. *Fundraising* nie daje gotowych recept, muszą one być wypracowane przez każdą organizację samodzielnie, bo każda z nich jest inna (...). Daje jednak wskazówki, podpowiada, jak niezależnie od innych specyfiki organizacji – uniknąć niektórych błędów, jak zwiększyć szanse na sukces w pozyskiwaniu wsparcia”. Za: Schimanek (2006).

Opracowanie składa się z trzech części, wprowadzenia i podsumowania. Zawiera także literaturę przedmiotu oraz punkt, w którym umieszczono użyteczne adresy internetowe i listę wybranych instytucji i organizacji, które świadczą usługi finansowe i informacyjno-szkoleniowe dla sektora organizacji pozarządowych w Polsce, tzw. infrastrukturę (otoczenie instytucjonalne).

W pierwszej części autorzy wprowadzili i omówili takie podstawowe kategorie, jak ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, źródła finansowania projektów społecznych. Omówiono ogólnie źródła finansowania podmiotów ekonomii społecznych w Unii Europejskiej i Polsce. W drugiej części przedstawiono typologie źródeł finansowania przedsięwzięć i projektów społecznych. Kolejna, najbardziej rozbudowana część jest poświęcona charakterystyce źródeł finansowania projektów i przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Uwzględniono tu także zagadnienie finansowania zatrudnienia z funduszy strukturalnych. W podsumowaniu autorzy wskazali na trendy i tendencje w finansowaniu przedsięwzięć ekonomii społecznej w Europie, odnosząc je do polskich realiów.

W swoich rozważaniach autorzy wykorzystują literaturę naukową jako podbudowę części teoretycznej, a także dostępne opracowania i dokumenty źródłowe Unii Europejskiej, OECD (analiza: danych zastanych i aktów prawnych oraz dokumentów rządowych). Autorzy wykorzystali materiały (np. wyniki badań ilościowych, opracowania, ekspertyzy, materiały z seminariów wewnętrznych), które powstały w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, finansowanego ze środków EFS w ramach IW EQUAL, w których uczestniczy Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

## I. Źródła finansowania podmiotów ekonomii społecznej i projektów społecznych

### I. I. Ekonomia społeczna – ujęcie definicyjne

W literaturze polskiej najczęściej używane są dwa terminy: ekonomia społeczna i gospodarka społeczna, jako odpowiedniki *social economy* (ang.) i *l'economie sociale* (fr.)<sup>3</sup>. „W piśmiennictwie przedmiotu (C. Borzaga, J. Defourny, P. Lloyd, E. Leś) mianem instytucji gospodarki społecznej (*social economy*) lub organizacji trzeciego systemu (*third system organizations*) określa się te instytucje i organizacje, które tworzą nowe usługi dla osób indywidualnych, samorządów, organizacji obywatelskich i przedsiębiorców oraz nowe miejsca pracy w ramach przedsięwzięć łączących w sobie ekonomiczne i społeczne aspekty aktywności obywatelskiej (organizacje trzeciego sektora, spółdzielczość). Instytucje gospodarki społecznej rozwijają działania m.in. w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej osób bez kwalifikacji, świadczą doraźne i długookresowe indywidualne i grupowe usługi socjalne (centra dla młodzieży, usługi dla osób starszych, usługi dla grup o szczególnych problemach, jak dzieci – ofiary przemocy, uchodźcy, imigranci), a także drobne usługi w miejscu zamieszkania oraz szkolenia zawodowe. W krajach UE inicjatywy w zakresie gospodarki społecznej są postrzegane jako rozwinięcie idei przedsiębiorczości o zobowiązaniach socjalnych” (Leś 2006).

W literaturze przedmiotu ekonomia społeczna jest najczęściej definiowana w dwojaki sposób: jako sektor (wymiar instytucjonalno-prawny) i jako metoda działania (polegająca na osiąganiu celów społecznych metodami gospodarczymi).

Najprostsze definiowanie tego terminu, to ujęcie ekonomii społecznej jako sektora, tj. grupy zdefiniowanych podmiotów, instytucji charakteryzujących się pewnymi cechami i zasadami działania. Europejska Stała Konferencja Spółdzielni, Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych, Organizacji i Fundacji (CMAF-CEP)<sup>4</sup> zdefiniowała ekonomię społeczną w następujący sposób: „organizacje ekonomii społecznej to podmioty gospodarcze i społeczne aktywne we wszystkich trzech

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu występują także określenia: gospodarka obywatelska, ekonomia solidarności lub popularna, ekonomia pracy, ekonomia społeczności lokalnej.

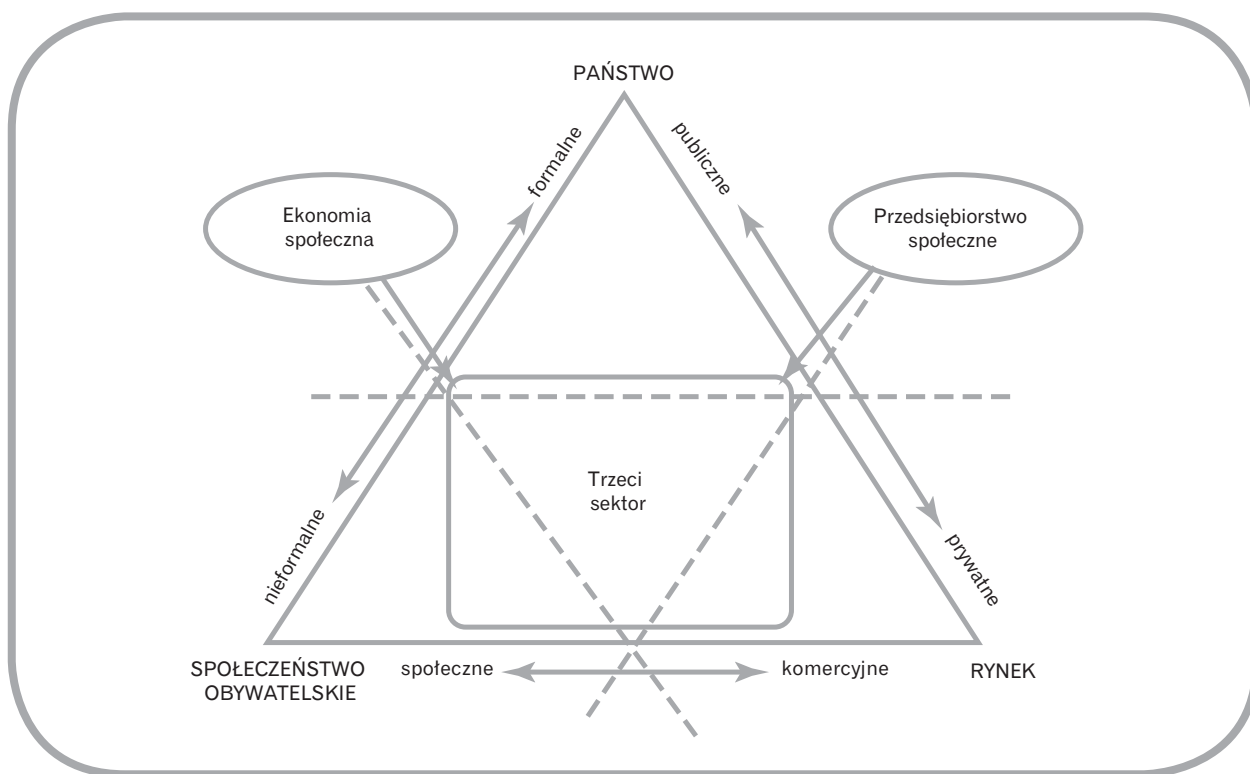
<sup>4</sup> CMAF-CEP tworzą Komitet Koordynacyjny Europejskich Stowarzyszeń Spółdzielczych (CCACE), Międzynarodowe Stowarzyszenie Społeczności Wzajemnych (AIM), Europejska Rada Organizacji Wolontariackich (CEDAG) i Europejskie Centrum Fundacji (EFC).

sektorach. Są charakteryzowane w szczególności poprzez swoje cele i szczególną formę przedsiębiorczości. Ekonomia społeczna obejmuje takie organizacje, jak spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia i fundacje” (Roelants, Bajo 2002).

Niektórzy autorzy (Królikowska 2005, s. 73-82; Hausner 2006, s. 4-5) przekonują, że podmiotowe (instytucjonalne) definiowanie tego terminu nie jest właściwe. Kryterium odróżniającym instytucje ekonomii społecznej od przedsiębiorstw komercyjnych powinny być zasady, cechy działania a nie forma prawno-instytucjonalna. Uniwersalne określenie instytucjonalnych granic sektora jest trudne głównie z uwagi na m.in. historyczne uwarunkowania, różnice w prawodawstwie poszczególnych państw czy lokalne zakorzenienie podmiotów ekonomii społecznej.

J. Hausner definiuje ekonomię społeczną jako „określony segment działalności gospodarczej ulokowany w trójkącie, którego boki wyznaczają – gospodarka rynkowa, społeczeństwo obywatelskie i państwo demokratyczne” (Hausner 2006, s. 1). Definicję tę dobrze ilustruje rysunek 1.

Funkcje ekonomii społecznej zdefiniowane w raporcie OECD korespondują z poniższą wizualizacją oraz postulatem, aby ekonomia społeczna była postrzegana jako wąskie uzupełnienie działań rynku i państwa, jako „aktywność komplementarna w stosunku do rynku i państwa” (Kwaśnicki 2005). W raporcie OECD czytamy bowiem: „Ekonomia społeczna spełnia korekcyjną funkcję w relacji do niedoborów rynku (shortcomings of the market) (zapotrzebowanie na opłacalne aktywności) i państwa (którego wzrastające ograniczenia zasobów finansowych ograniczają jego zdolność do działania). W ten sposób ekonomia społeczna jest usytuowana pomiędzy siłami rynkowymi, które promują wydajność, skuteczność ekonomiczną i interwencją państwa, która promuje sprawiedliwość społeczną. Także z tego powodu nazywana jest „trzecim sektorem gospodarki” (Social 1999, s. 12).



**Rysunek 1. Systemowe usytuowanie ekonomii społecznej**

Źródło: Hausner (2006, s. 3).

Ekonomię społeczną jako metodę działania wyróżniają następujące cechy:

- pierwszeństwo celów indywidualnych i społecznych ponad zyskiem,
- otwarte i dobrowolne członkostwo,
- demokratyczna kontrola członków,
- połączenie potrzeb członków/użytkowników i/lub potrzeb ogólnych,
- obrona i realizacja wartości solidarności i odpowiedzialności,
- autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych,

- przeznaczenie wypracowanego zysku do realizacji celów stabilnego rozwoju,
- realizacja usług dla członków lub usług ogólnych<sup>5</sup>.

B. Roelants i C. S. Bajo wymieniają cztery rozwijające się obszary ekonomii społecznej:

1. Społeczna, demokratyczna i uczestnicząca przedsiębiorczość.
2. Zatrudnienie i spójność społeczna.
3. Rozwój lokalny.
4. Wzajemna ochrona społeczna (Roelants, Bajo 2002, s. 6-12).

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu pojawiał się termin nowa gospodarka społeczna (nowa ekonomia społeczna). Jak wyjaśnia E. Leś – „cechą tego rodzaju gospodarki jest odchodzenie od działań ukierunkowanych wyłącznie na swoich członków, jak to było w przypadku tradycyjnych instytucji gospodarki społecznej (np. spółdzielni) i skierowanie działań do beneficjentów, odbiorców zewnętrznych, klientów. Instytucje nowej gospodarki społecznej rozwijają działania w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej osób nie mających kwalifikacji, doraźne i długookresowe indywidualne i grupowe usługi społeczne (np. usługi dla osób starszych, ofiar przemocy), jak też drobne usługi i szkolenia zawodowe” (Leś 2005, s. 37-38).

Skala sektora ekonomii społecznej w Europie została określona na podstawie badań<sup>6</sup> prowadzonych przez Międzynarodowe Centrum Badań i Informacji na temat Gospodarki Publicznej, Społecznej i Spółdzielczej (CIRIEC – *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*). Z makroekonomicznego punktu widzenia gospodarka społeczna w Europie ma ogromne znaczenie zarówno pod względem czynnika ludzkiego, jak i w kategoriach ekonomicznych. Daje ona zatrudnienie ponad 11 mln osób, co odpowiada 6,7% ludności czynnej zawodowo. W dziesięciu nowych państwach członkowskich osoby zatrudnione w gospodarce społecznej stanowią 4,2% ludności czynnej zawodowo. Odsetek ten jest niższy od średniej w 15 „starych” państwach członkowskich (7,0%) oraz w takich krajach, jak Holandia (10,7%), Irlandia (10,6%) czy Francja (8,7%)<sup>7</sup>. Ponadto według badań CIRIEC z 1999 r. ok. 30-50% populacji krajów członkowskich (UE-15) było zaangażowanych w ekonomię społeczną w taki czy inny sposób (Chaves, Monzon 2002, s. 61-80).

Oceniając realnie skalę i zasoby tego sektora zasadnym jest wskazanie jego dwóch zasadniczych funkcji (Hausner 2006, s. 2-5): uzupełnianie, modyfikowanie niedoborów rynku i państwa oraz przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Wielu autorów wskazuje na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu jako naczelną funkcję ekonomii społecznej. Beneficjentami, klientami podmiotów ekonomii społecznej są grupy zagrożone wykluczeniem społecznym jak np. osoby długotrwale bezrobotne, bezdomne, uzależnione. Aktywizując ich i włączając do gospodarki rynkowej, przyczyniają się one do podniesienia spójności społecznej i czynią to w tych obszarach marginalizacji, z którymi nie radzi sobie administracja publiczna. Za E. Leś możemy powtórzyć, że w polskich realiach, „instytucje gospodarki społecznej mogą wypełnić dotkliwą lukę w programach publicznych wsparcia dla zbiorowości, dla których dotychczas brak było zintegrowanego systemu świadczeń i wychodzenia z bezrobocia i beczynności zawodowej: socjalnych, edukacji, specjalistycznego leczenia, rehabilitacji oraz programów pomocy w zatrudnieniu. W procesie readaptacji społeczno-zawodowej tych osób instytucje gospodarki społecznej, takie jak organizacje non-profit i spółdzielnie pełnią rolę struktur włączających i integrujących. Przez system działań socjalno-edukacyjnych, leczniczo-rehabilitacyjnych i pomocy w zatrudnieniu przywracają osobom beczynnym zawodowo i wykluczonym poczucie uczestnictwa społecznego i uświadamiają posiadanie i potrzebę wykorzystywania obywatelskich uprawnień oraz przygotowują do podjęcia odpowiedzialności indywidualnej za własny los” (Leś 2006).

Do głównych korzyści płynących z ekonomii społecznej Europejska Sieć Miast i Regionów Ekonomii Społecznej (REVES) zalicza:

- efektywność w reagowaniu na kryzys gospodarczy i wahania koniunktury za pomocą przedsiębiorczości społecznej,
- korzyści płynące z zaufania społecznego – podmioty ekonomii społecznej prowadzą bardziej etyczną działalność, budują pozytywny wizerunek,
- podmioty ekonomii społecznej są otwarte na partycypację – umożliwiają obywatelom aktywne współuczestnictwo w działaniu organizacji przez co efektywniej wykorzystywane są zasoby wnoszone przez członków organizacji, a one same są bardziej elastyczne i mogą się dynamicznie rozwijać,
- podmioty ekonomii społecznej posiadają wyjątkową zdolność do: samoorganizowania się, samopomocy i wspierania słabszych uczestników rynku,

<sup>5</sup> Materiały konferencyjne: *Ekonomia społeczna* Kraków 2004, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005, s. 7-9; [www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/](http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/) (30.01.2006).

<sup>6</sup> Raport składa się z badania koncepcyjno-porównawczego na temat sytuacji gospodarki społecznej w Unii Europejskiej i 25 państwach członkowskich. Sprawozdanie ukończono w 2006 r.

<sup>7</sup> *Gospodarka społeczna w Unii Europejskiej*. Streszczenie sprawozdania sporządzonego dla Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego przez Międzynarodowe Centrum Badań i Informacji na temat Gospodarki Publicznej, Społecznej i Spółdzielczej (CIRIEC), [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) (4.01.2008).

- podmioty ekonomii społecznej, zbudowane na zasadzie solidarności i współpracy ze społecznością, przyczyniają się do tworzenia kapitału społecznego i budowy społeczeństwa obywatelskiego,
- organizacje ekonomii społecznej posiadają dużą efektywność społeczną. Poprzez związki społeczne, partycypację itd. wykazują nie tylko efektywność ekonomiczną, ale także społeczną. Efektywność społeczna będzie widoczna tam, gdzie nastąpi rozwój instrumentów pozwalających na jej mierzenie (np. w formie audytu społecznego, księgowości społecznej) (A guide 2005, s. 8-9).

## I.2. Przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorstwo społeczne

„Rosnąca wiedza i uznanie dla ekonomii społecznej w Europie, ale również zwiększające się zainteresowanie dynamiką form przedsiębiorczości wykraczających poza klasyczne schematy i podejmujących wyzwania współczesności spowodowało pojawienie się nowej koncepcji przedsiębiorstwa społecznego” (Defourny 2005, s. 43). Idea przedsiębiorczości społecznej cieszy się zainteresowaniem nie tylko w krajach Europy Zachodniej, ale także w Ameryce, Australii.

J. Hausner, N. Laurisz, S. Mazur uznają, że „przedsiębiorstwo społeczne jest odrębną formą ekonomii społecznej oraz jednocześnie specyficzną organizacją gospodarki rynkowej. Prezentując takie ujęcie nie podziękują poglądów tych autorów, którzy tej odrębności i specyfiki nie dostrzegają i są gotowi je zacierać. Dotyczy to zarówno tych, którzy przedsiębiorstwo społeczne zrównują z prywatnym, jak i tych, którzy przedsiębiorstwo społeczne utożsamiają z ekonomią społeczną” (Hausner, Laurisz, Mazur 2006, s. 6). Ww. autorzy zwracają uwagę, że celem przedsiębiorstwa społecznego jest nie tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku przez włączanie do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych. Przedsiębiorstwo społeczne jest częścią gospodarki rynkowej, ale specyficzną, bowiem lokującą swoją misję i cele poza rynkiem. Uczestniczy w gospodarce rynkowej, ale według specyficznych reguł, co różni je od przedsiębiorstwa prywatnego (Tamże, s. 3).

Inną perspektywę przedstawia E. Leś definiując przedsiębiorstwo społeczne jako:

- podgrupę ekonomii społecznej zorientowaną na rynek (*market – oriented social economy*) i pojmowaną jako odrębna, zupełnie nowa instytucja gospodarki społecznej, której celem jest osiągnięcie ekonomicznej równowagi dzięki udanemu połączeniu rynkowych i nierynkowych źródeł finansowania oraz zasobów niepieniężnych (praca społeczna) i dochodów z ofiarności prywatnej,
- wyraz przedsiębiorczości organizacji trzeciego sektora, które rozwijając działalność gospodarczą łączą w sobie klasyczny solidaryzm z duchem przedsiębiorczości,
- odpowiedź instytucjonalną organizacji trzeciego sektora na problemy finansowania organizacji non-profit wynikłe z transformacji powojennego państwa opiekuńczego oraz spadek ofiarności. W definicjach uwypukla się także innowacyjny charakter przedsiębiorstwa społecznego oraz ryzyko finansowe podejmowane przez część PES (Leś, www.barka.org.pl).

Z kolei M. Rymśa i T. Kaźmierczak podają, że „przedsiębiorczość społeczna to praktyczny element nowego modelu polityki społecznej, który jest wyrazem przewartościowania idei „państwa opiekuńczego”, a w szczególności walki z postawami roszczeniowymi, tzw. syndromem wyuczonej bezradności wśród adresatów pomocy społecznej” (Kaźmierczak, Rymśa 2003, s. 23). Ich zdaniem przedsiębiorczość społeczna udowadnia przewagę koncepcji *workfare* (praca zamiast zasiłku) nad realizowaną koncepcją *welfare state*.

Przedsiębiorstwa społeczne przyjmują odmienne formy prawne w różnych krajach, działają zgodnie z duchem przedsiębiorczości. Wyróżnia je społeczna i ekonomiczna innowacyjność, ekonomiczna opłacalność, społeczny i ekonomiczny cel oraz mieszany sposób finansowania (z wysokim udziałem samofinansowania) (Social 1999). Przedsiębiorczość społeczna przyjmuje różne formy w Europie.

Przykładowo S. Kelly wymienia następujące formy europejskich przedsiębiorstw społecznych:

- firmy społeczne – dające zatrudnienie i prowadzące szkolenia dla osób niepełnosprawnych i innych grup społecznie marginalizowanych<sup>8</sup>,

<sup>8</sup> W literaturze przedmiotu pojawiły się pierwsze polskie interpretacje i próby definicji firmy społecznej. Za E. Leś możemy powtórzyć, że firmy społeczne to podmioty gospodarcze o rynkowej orientacji, które równocześnie respektują specyficzne potrzeby osób o słabej zatrudnialności i niskich kwalifikacjach, tworząc szereg form tymczasowego i stałego zatrudnienia.

- związki kredytowe – zapewniające dostęp do środków finansowych na zasadach niekomercyjnych,
- instytucje pośredniczące na rynku – prowadzące szkolenia i umożliwiające odbywanie staży zawodowych osobom pozostającym bez pracy przez dłuższy czas,
- instytucje organizujące usługi opiekuńcze – przedsiębiorstwa silnie związane z konkretną społecznością i lokalnym rynkiem pracy,
- spółdzielnie – stowarzyszenia osób działających razem w celu zaspokojenia wspólnych potrzeb ekonomicznych i społecznych poprzez prowadzenie przedsiębiorstw będących ich wspólną własnością,
- organizacje pozarządowe – umożliwiające realizację celów dobroczynnych w innowacyjny sposób (Kelly 2003, s. 36-37).  
Za J. Defourny (Defourny 2005, s. 52-54) przyjmuje się, że mianem przedsiębiorstw społecznych określa się inicjatywy spełniające następujące kryteria społeczne i ekonomiczne:

### 1. Kryteria ekonomiczne:

- stała działalność w zakresie produkcji dóbr lub/i świadczenia usług (w mniejszym stopniu niż organizacje non-profit pełnią rolę rzecznika praw i interesów lub zajmują się redystrybucją, np. środków finansowych),
- wysoki stopień niezależności (przedsiębiorstwa społeczne są zakładane dobrowolnie przez grupy obywateli i przez nich zarządzane; mogą korzystać z dotacji państwowych. Ich udziałowcy mają prawo głosu i w każdym momencie mogą zdecydować o zakończeniu swojej działalności),
- podejmowanie ryzyka ekonomicznego na znaczącym poziomie (pracownicy i członkowie przedsiębiorstwa społecznego ponoszą ryzyko z nim związane; do nich należy także zapewnienie zasobów finansowych niezbędnych do prowadzenia działalności),
- minimalny poziom zatrudnienia za wynagrodzeniem (przedsiębiorstwa społeczne, podobnie jak organizacje non-profit, mogą opierać swoją działalność na pracy płatnej i korzystać z pracy wolontariuszy oraz wykorzystywać zasoby pieniężne i niepieniężne).

### 2. Kryteria społeczne:

- wyraźnie określony cel służenia wspólnocie (działalność przedsiębiorstw społecznych jest nakierowana na wspieranie i rozwój społeczności lokalnych oraz promowanie poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym),
- inicjatywa pochodząca od grupy obywateli,
- moc decyzyjna nie jest oparta na własności kapitału (demokratyczny system zarządzania oparty jest na zasadzie „jeden członek jeden głos”; proces podejmowania decyzji nie jest podporządkowany udziałom kapitałowym),
- dynamika oparta jest na uczestnictwie i obejmuje poszczególne strony, których działalność dotyczy (partycypacyjny charakter zarządzania; w wielu wypadkach jednym z celów przedsiębiorstw społecznych jest wzmocnienie demokracji na szczeblu lokalnym poprzez działalność ekonomiczną),
- ograniczona dystrybucja zysków.

## I.3. Finansowanie organizacji społecznych i podmiotów ekonomii społecznej

### I.3.1. Kierunki, trendy, tendencje

Ostatnio wiele mówi się na temat urynkowienia funkcjonowania organizacji trzeciego sektora, ich ekonomizowania się, tj. lokowania działalności pomiędzy tradycyjnymi działaniami organizacji non-profit (filantropia), a działaniami instytucji i firm rynkowych (for profit). Wśród zjawisk, które temu sprzyjają najczęściej wskazuje się m.in.: liberalizację życia gospodarczego, wzrost konkurencji między organizacjami o ograniczone fundusze, zlecenie zadań przez administrację w formie przetargów, zainteresowanie przedsiębiorstw rynkowych tradycyjnymi usługami społecznymi (Kwaśnicki 2005, s. 10-36).



W literaturze przedmiotu zjawisko ekonomizowania się organizacji społecznych jest najczęściej postrzegane jako:

- chęć niezależniania się organizacji od donatorów prywatnych i publicznych,
- sposób na przekraczanie deficytu kompetencji przez organizacje społeczne (poprzez zastosowanie mechanizmów innowacyjnych, zarządczych),
- odzyskiwanie suwerenności przez organizacje społeczne (Anheier 2006, s. 199-211).

Analizując coraz większe zainteresowanie organizacji społecznych działalnością ekonomiczną, warto zwrócić uwagę na przesłanki, trendy i tendencje, które kształtują granice, rozmiar i strukturę organizacji non-profit (Szarfenberg 2005/2006; Szarfenberg 2007, s. 15-19). Mowa tu o zjawiskach, które wpływają na sektor non-profit w wymiarze ilościowym, ale także powodują jego zmianę jakościową.

Warto przypomnieć o kilku wybranych przesłankach, które mogą mieć na to wpływ, tj.:

- ewolucji myśli o roli państwa i administracji,
- ograniczeniach i słabościach organizacji społecznych w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych,
- wzroście oczekiwań względem sektora społecznego.

1. Ewolucja myśli o roli państwa i administracji (kryzys państwa opiekuńczego, zmieniająca się rola państwa w dostarczaniu usług publicznych – w szczególności usług społecznych; prywatyzacja i komercjalizacja usług publicznych).

Punktem wyjścia jest rozumienie sfery publicznej oraz roli państwa w wysoce złożonych społeczeństwach. Zmiany w postrzeganiu roli państwa skutkują odmiennym postrzeganiem roli i statusu instytucji społeczeństwa obywatelskiego, a także jednostki (obywatela). W naukach społecznych coraz częściej odchodzi się od rozumienia państwa jako samodzielnego i zwierzchniego bytu społecznego; sfera publiczna nie jest utożsamiana z państwem jako jedyną formą organizacji życia publicznego. „Wiele procesów formułujących współczesny ład społeczny zasadniczo zmieniło organizację i funkcjonowanie państwa. W głównym nurcie współczesnych rozważań znalazły się takie kategorie, jak: koordynacja działań zbiorowych, współzrządzenie czy zarządzanie publiczne” (Hausner, Mazur 2007, s. 3). H. Izdebski mówi o „swoiście kumulatywnej ewolucji myśli administracyjnej – od prostych schematów właściwych Rechtsstaat czy myśli Fayola do złożonego – na swój sposób postmodernistycznego – widzenia administracji w koncepcjach governance” (Izdebski 2007, s. 18). Warto wspomnieć o koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*), która pojawiała się na początku lat 90. XX w. – jako instrument zwiększania efektywności, sprawności wykorzystania środków publicznych, ukierunkowany na wyniki.

Według jednego z bardziej rozbudowanych ujęć tego terminu, governance to „procesy i instytucje zarówno formalne, jak i nieformalne, które wyznaczają, ale też ograniczają zbiorową działalność danej grupy. Rząd (władza publiczna) działa na zasadzie imperium i kreuje formalne obowiązki. *Governance* nie musi być konieczne prowadzona przez władze publiczne. Angażują się w nią firmy prywatne, organizacje pozarządowe i ich zrzeszenia nieraz bez nakazu władzy publicznej” (Keohane, Nye 2007, s. 37).

W popularnej obecnie koncepcji *public governance* rolą władz publicznych jest w znacznie mniejszym stopniu kreowanie polityki, a wiele bardziej moderowanie polityki (Izdebski 2007, s. 16). Punktem odniesienia w tej koncepcji są obywatele rozumiani jako interesariusze (*stakeholders*) administracji publicznej (a nie zwykli konsumenci czy klienci). Administracja publiczna ujmowana w kategoriach governance nie jest po prostu służbą władzy publicznej – ani służbą prawa, ani też szczególnym podmiotem rynkowym, lecz stanowi część składową życia społeczeństwa, uczestniczącą w rozwiązywaniu problemów zbiorowych przy udziale zainteresowanych jednostek i grup (Tamże, s. 17). Takie podejście stwarza przestrzeń do realizacji w praktyce zasady pomocniczości (subsydiarności). Gwarantuje ona miejsce na aktywną, innowacyjną postawę partnerów społecznych np. w realizowaniu zadań publicznych. Idee governance są szczególnie właściwe dla organizowania tzw. administracji na rzecz rozwoju, najnowszej z funkcji administracji, najbardziej wymagającej najszerzej rozumianego partnerstwa społecznego (Tamże, s. 17). Coraz częściej mówi się o rozwiązywaniu problemów społecznych, ekologicznych, i innych w układzie partnerstwa publiczno-prywatno-społecznego. Idea governance zapewnia/ła autonomię, aktywność, możliwość współdecydowania, podejmowania i proponowania innowacyjnych rozwiązań aktorom społecznym.

## **Prywatyzacja usług publicznych**

W związku z rozwojem teorii, o których mowa powyżej, pod koniec XX w. miała miejsce prywatyzacja wielu funkcji państwa – w tym świadczenia usług publicznych. Wielu badawczy społecznych wskazywało na szybki rozwój komercjalizacji i konkurencji w obszarach, które dotychczas zdominowane były przez organizacje non-profit (np. usługi społeczne, zdrowie, edukacja). Brinkerhoff tak wyjaśnia te zjawiska: „proces prywatyzacji rozpoczął się w odpowiedzi na rozdzienie państwa opiekuńczego, w wyniku czego konieczne było wprowadzenie zarządzania przez stronę trzecią (*third-party government*). Następnym krokiem było uznanie zasady otwartości i ukierunkowania na wyniki, czemu służyć miało nowe zarządzanie publiczne (NPM). Panuje coraz powszechniejsza zgoda, że sektor prywatny (komercyjny i non-profit) jest na ogół wydajniejszy i skuteczniejszy od sektora rządowego (...). Jest to obecnie globalna tendencja o czym świadczą: rekonstrukcja

w USA, koncepcja pluralizmu i partnerstwa w wielkiej Brytanii; nowa polityka (*New Policy Agenda*) działających w skali międzynarodowej, zgodnie z którą darczyńcy poszukują organizacji pozarządowych do realizacji wskazywanej przez siebie polityki rozwojowej, pomijając rządy. Oprócz akcentowania wydajności i wyników modele te są zgodne z zasadą pomocniczości (...)" (Brinkerhoff 2005, s. 85-86).

Z jednej strony dzięki temu sektor non-profit uzyskał bardziej prominentne miejsce w programie prywatyzacyjnym. A z drugiej badacze społeczni (Salamon 1993, s. 98) wskazywali, że spadek przychodów organizacje pozarządowe rekompensowały wprowadzeniem opłat za usługi, sprzedażą usług, przekształcaniem swoich struktur w części lub całości w instytucje nastawione na zysk. R. M. Kramer przypomina, że w tym czasie „rozwijały się dynamicznie nowe formy strukturalne, w ramach których hybrydowe organizacje non-profit lub pseudoorganizacje non-profit tworzyły komercyjne podmioty zależne” (Kramer 2006, s. 214).

Tendencje te skłoniły do poszukiwania nowych modeli współpracy międzysektorowej, idących dalej niż tradycyjna prywatyzacja przez zlecenie podmiotom zewnętrznym. Coraz częściej mówi się o partnerstwie w kontekście świadczenia usług publicznych.

### **Zacieranie granic między sektorami**

Jako konsekwencję procesów ekspansji i komercjalizacji, wielu badaczy społecznych wskazuje na zacieranie się granic pomiędzy sektorami lub wprost odrzuca dychotomię publiczne-prywatne (koncepcja instytucjonalnego izomorfizmu – P. DiMaggio i W. Powell 1983). „Wzajemna penetracja sektorów prywatnego i publicznego jest tak duża, iż to podstawowe rozróżnienie – na którym osadzona jest retoryka i dialog polityczny współczesnych czasów – przestało być operacyjnym sposobem rozumienia rzeczywistości”.

Przykładowo podmioty komercyjne rozwijają idee społecznej odpowiedzialności (*Corporate Social Responsibility*). Coraz częściej współpraca firm i organizacji społecznych nie zatrzymuje się na tradycyjnej fazie filantropii, ale przyjmuje formę transakcji (w wyniku której dla obu stron powstaje wartość dodana). Niekiedy współpraca taka bardziej przypomina joint venture niż transakcję wymiany. Mówi się o nowej filantropii (tzw. *venture philanthropy*), która nie polega już na rozdawaniu pieniędzy ale na ich inwestowaniu w celu uzyskania jak największej korzyści społecznej. R. Kramer formułuje stanowczy pogląd: „zamazywanie granic pomiędzy sektorami uważane jest bądź to za przyczynę, bądź też za skutek procesu strukturalnego izomorfizmu, w którym organizacje non-profit stają się coraz bardziej biurokratyzowane, profesjonalizowane i skomercjalizowane”.

2. Ograniczenia i słabości organizacji społecznych w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych. Podobnie jak ma to miejsce w przypadku państwa i rynku (governance failure, market failure) również organizacje społeczne cechują ograniczenia i słabości w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych (*voluntary failure*). W pierwszej kolejności wymienia się filantropijną nieskuteczność (*philanthropic insufficiency*) i filantropijny paternalizm (*philanthropic paternalism*). Zawodność tych organizacji wynika z braku dostatecznych środków finansowych umożliwiających objęcie wsparciem większej rzeszy potrzebujących oraz z uznaniowego charakteru udzielanych świadczeń i wynikających stąd trudności z zapewnieniem rzeczywistej samowystarczalności zbiorowościom objętym pomocą (Leś 1998, s. 52). Wydaje się, że ekonomizacja działań przez organizacje społeczne daje możliwość przezwyciężenia ww. deficytów.

3. Wzrost oczekiwań względem sektora społecznego. Z jednej strony rola organizacji pozarządowych została uznana i doceniona przez Unię Europejską na szczeblu politycznym. Z drugiej strony w rozwoju społecznym Europy w XXI w. pojawiły się nowe problemy, wyzwania i zagrożenia społeczne. Z perspektywy polityki społecznej w Unii Europejskiej nie można uciec od: problemów demograficznych, zagadnień równości kobiet i mężczyzn, zmian, jakim podlega rodzina, zmian na rynku pracy oraz deficytu tradycyjnych miejsc pracy, problemów ubóstwa. Pojawienie się ww. kwestii społecznych wymaga zarówno prewencyjnych, jak i interwencyjnych działań na poziomie państw narodowych i Unii Europejskiej. Wyzwania te będą wymagać całkowicie nowych instrumentów polityki społecznej, być może przeformułowania dotychczasowej działalności instytucji polityki społecznej, zmiany priorytetów w wydatkowaniu środków publicznych oraz zmiany grup beneficjentów. Pojawienie się ww. problemów i zagrożeń społecznych będzie skutkowało (skutkuje) także ekspansją potrzeb względem sektora non-profit.

W konsekwencji następuje ogromna ekspansja zasięgu non-profit i znacząco poszerza się jego wewnętrzne zróżnicowanie. Może to mieć także swoje konsekwencje prawne. Bowiem prawo dotyczące sektora non-profit musi uwzględniać znacznie bardziej zróżnicowaną gamę instytucji i celów (przykład inicjatywy ustawodawczej dotyczącej przedsiębiorczości społecznej w Polsce).



## I.3.2. Finansowanie podmiotów społecznych (ekonomii społecznej) w UE

Z raportu sporządzonego dla Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego wynika wyraźnie, że inicjatywy i podmioty ekonomii społecznej w Europie w zasadniczej części są finansowane ze środków publicznych. Cele, z którymi wiąże się działalność podmiotów gospodarki społecznej obejmują najczęściej zatrudnienie, usługi społeczne i spójność społeczną, a zatem pojawiają się w obszarach zainteresowania władzy publicznej, w dwóch głównych nurtach polityki publicznej: w polityce społecznej i integracji na rynku pracy i w społeczeństwie oraz w polityce rozwoju lokalnego i tworzenia miejsc pracy. Wzrost zainteresowania instytucji UE ideą gospodarki społecznej miało miejsce w latach 80. XX w. W obliczu braku specjalnej europejskiej polityki budżetowej dotyczącej gospodarki społecznej, jej udział w polityce budżetowej UE realizuje się w ramach polityki zatrudnienia i polityki spójności społecznej, a w szczególności poprzez wieloletnie budżety na potrzeby wspierania małych i średnich przedsiębiorstw i zatrudnienia (np. inicjatywa wspólnotowa ADAPT, inicjatywa EQUAL na rzecz integracji społecznej i na rynku pracy, Europejski Fundusz Społeczny oraz program pilotażowy „Trzeci system i zatrudnienie”)<sup>9</sup>.

## I.3.3. Finansowanie organizacji i przedsiębiorstw społecznych w Polsce

W 2006 r. organizacje społeczne w Polsce najczęściej wykorzystywały następujące źródła finansowe: składki członkowskie, źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu, samorządu województwa), darowizny od osób fizycznych, darowizny od instytucji i firm oraz źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw) (Gumkowska, Herbst 2006, s. 35-47).

W całkowitej sumie środków zasilających sektor pozarządowy w Polsce najwięcej pochodzi z krajowych źródeł publicznych (rządowych i samorządowych) – 35%. W ciągu ostatnich dwóch lat wzrósł o ok. 10% udział środków pochodzących od administracji centralnej, przy jednoczesnym zmniejszeniu się kwoty środków pochodzących od administracji samorządowej. W całości przychodów organizacji trzeciego sektora zmniejszył się udział środków pozyskiwanych dzięki prowadzonej przez organizacje działalności gospodarczej (z 12% w 2003 r.; 16% w 2004 r., do 8% w 2006 r.). Autorzy cytowanego raportu tłumaczą tę znaczącą zmianę faktem przeniesienia formy prowadzenia działalności – z aktywności gospodarczej na odpłatną działalność statutową (działalność odpłatna nie dla zysku). Formuła taka została wprowadzona przez ustawę z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn. zm.)<sup>10</sup>. Działalność odpłatną nie dla zysku prowadziło w 2005 r. – 14,7% organizacji (2004 r. – ok. 4%).

Działalność odpłatną lub gospodarczą (albo oba te rodzaje aktywności) prowadzi ok. 18% organizacji. Co oznacza, że ponad 80% nie działa na zasadzie odpłatności za usługi. Autorzy cytowanego raportu konkludują ten fakt w następujący sposób: „Z punktu widzenia postulatów promowania rozwoju samofinansowania wśród organizacji pocieszający jest fakt, że rzeczywistość jest dość odległa od tego formalnego obrazu”. Bowiem, prawie 40% organizacji deklaruje, że przyjmuje opłaty za swoje usługi, przy czym:

- 23% czyni to w formie składek wpłacanych przez członków,
- ok. 18% (organizacji prowadzących oficjalnie działalność odpłatną) w formie częściowych lub całkowitych opłat za usługi,
- 3% w postaci kontraktów z administracją publiczną,
- ok. 5% w formie darowizn, w praktyce stanowiących formę opłaty za usługi (autorzy przypuszczają, że w praktyce takich przypadków było więcej, jednak nie są one ujawnione)” (Gumkowska, Herbst 2006, s. 45).

<sup>9</sup> Gospodarka społeczna w Unii Europejskiej. Streszczenie sprawozdania sporządzonego dla Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego przez Międzynarodowe Centrum Badań i Informacji na temat Gospodarki Publicznej, Społecznej i Spółdzielczej (CIRIEC), [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) (4.01.2008).

<sup>10</sup> Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor pokazują, że w 2006 r. działalność odpłatną nie dla zysku prowadziło prawie 15% organizacji. Dla porównania w 2004 r. wskaźnik ten wynosił ok. 4%.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że „działalność produkcyjna stanowi rację bytu lub przynajmniej ważny element funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. (...) w odróżnieniu od niektórych tradycyjnych organizacji non-profit, obrona interesów czy redystrybucja pieniędzy nie stanowią przedmiotu działalności podstawowej (jak ma to miejsce, na przykład, w wielu fundacjach)” (Defourny 2005, s. 52-53). Tezę tę potwierdzają wyniki badań<sup>11</sup> przeprowadzonych przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej UEK w Krakowie (MSAP) w 2006 r. Ankietowane organizacje obywatelskie (prowadzące przedsiębiorstwa społeczne lub aspirujące do ich uruchomienia w najbliższym czasie) w następujący sposób zdefiniowały źródła przychodów przedsiębiorstw społecznych:

- działalność gospodarcza – 41%,
- środki finansowe przekazywane przez samorządy lokalne – 32%,
- środki z funduszy europejskich – 20%,
- wsparcie przez organizacje pozarządowe – 4%,
- darowizny od osób fizycznych – 2%,
- darowizny od instytucji i firm – 1%.

Około 56% przychodów przedsiębiorstw społecznych zostało zakwalifikowane przez respondentów jako stabilne. Ankietowani wymienili trzy grupy czynników determinujących stabilność przychodów:

1. Czynniki administracyjne (długoletnie umowy na realizację określonych programów lub świadczenie usług publicznych, częste opóźnienia w przekazywaniu środków).
2. Czynniki ekonomiczne (popyt na oferowane przez przedsiębiorstwa społeczne produkty, koniunktura gospodarcza, koszty pracy oraz najmu i utrzymania lokalu).
3. Pozostałe (skomplikowane procedury prawne, niski poziom kwalifikacji zawodowych pracowników oraz niski poziom wiarygodności przedsiębiorstw społecznych w relacjach z biznesem).

## 2. Typologia źródeł finansowania podmiotów i inicjatyw społecznych<sup>12</sup>

Wielu badaczy trzeciego sektora wskazuje, że cechą charakterystyczną finansowania działalności organizacji obywatelskich i projektów społecznych jest umiejętność pozyskiwania i łączenia różnych źródeł finansowania dla realizacji celów. Inicjatywy społeczne mogą być finansowane przy wykorzystaniu zasobów pieniężnych (np. dotacje państwowe, kredyty), jak i niepieniężnych (np. praca wolontariuszy). Na rangę tych ostatnich wskazują M. Płonka i R. Sułkowski w swojej ekspertyzie na temat koncepcji funduszu poręczeniowego dla podmiotów ekonomii społecznej. W tradycyjnej ocenie zasoby firmy tworzą aktywa trwałe oraz aktywa obrotowe (kapitał pracujący), w tym środki finansowe, wyrażone wartościowo w bilansie i zestawione ze źródłami ich pochodzenia (kapitały własne i kapitały obce). W przypadku sektora pozarządowego dodatkowymi zasobami, nie branymi pod uwagę w tradycyjnym ujęciu bilansowym i nie wycenianymi a pełniącymi funkcje kapitału (w sensie pomnażania wartości) są:

- kapitał społeczny kształtujący podaż: ludzie młodzi, wykształceni, zaangażowani,
- kapitał społeczny kształtujący popyt: wizerunek organizacji, zaufanie społeczne, wartość firmy,
- wolontariat i praca społeczna (Płonka, Sułkowski 2007).

Typologię omówioną powyżej przedstawia tabela 1.

<sup>11</sup> Badania jakościowe i ilościowe poprzedziły przygotowanie ekspertyzy pt. „Identyfikacja czynników kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych” – autorstwa J. Hausnera, N. Laurisza. Ekspertyza powstała na zlecenie MSAP AE w ramach projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – Cogito”, w 2006 r. Autorzy ekspertyzy rozestali ankiety do 50 instytucji (przedsiębiorstw) ekonomii społecznej z Polski południowej, z których odpowiedziało 37 instytucji. Badania jakościowe uzupełniły wywiady przeprowadzone z liderami przedsiębiorstw społecznych z Krakowa.

<sup>12</sup> Na podstawie: *Finansowanie zwrotne* (2006, s. 12-14).

**Tabela 1. Rodzaje zasobów wykorzystywane przez organizacje pozarządowe**

Zasoby pieniężne	Zasoby niepieniężne
zasoby rynkowe zasoby nierynkowe darowizny	wolontariat kapitał społeczny

Źródło: Davister, Defourny, Gregoire (2006, s. 13).

Źródła i instrumenty finansowania działalności podmiotów społecznych można podzielić według wielu kryteriów. W literaturze najczęściej wymienia się następującą typologię:

1. Pochodzenie finansowania:

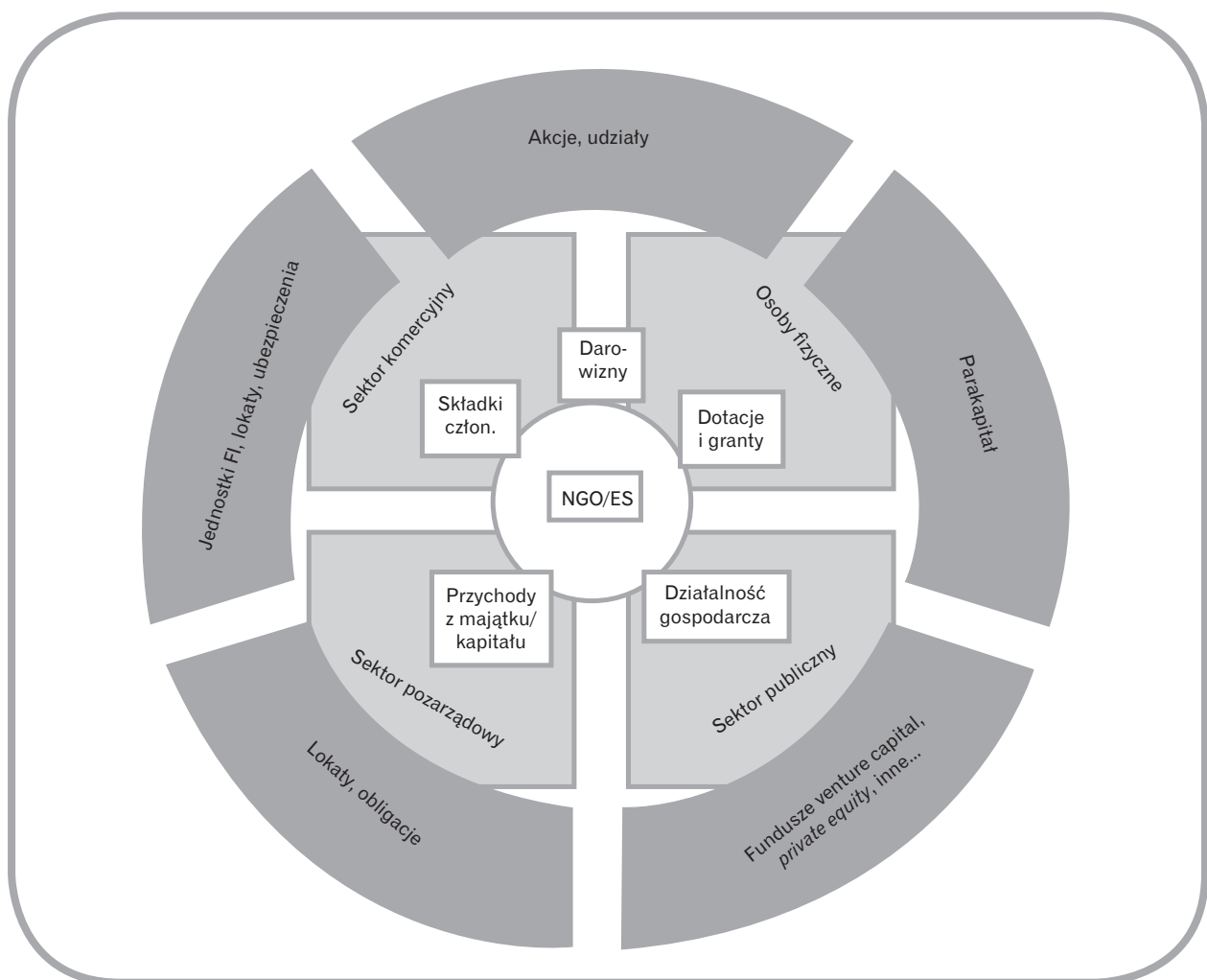
- krajowe, zagraniczne,
- publiczne (rządowe, samorządowe); prywatne (osoby fizyczne, osoby prawne-biznes); społeczne,
- własne (składki członkowskie, przychody z działalności gospodarczej, działalność statutowa); obce (dotacje, pożyczki),

2. Forma finansowania:

- bezwrotne (np. dotacje, darowizny, składki członkowskie, zasoby z działalności gospodarczej),
- zwrotne (np. kredyty, pożyczki).

Rysunek 1 odwołuje się do przedstawionych kryteriów podziału źródeł i narzędzi finansowania podmiotów społecznych oraz dobrze obrazuje wielowymiarowość typologii.

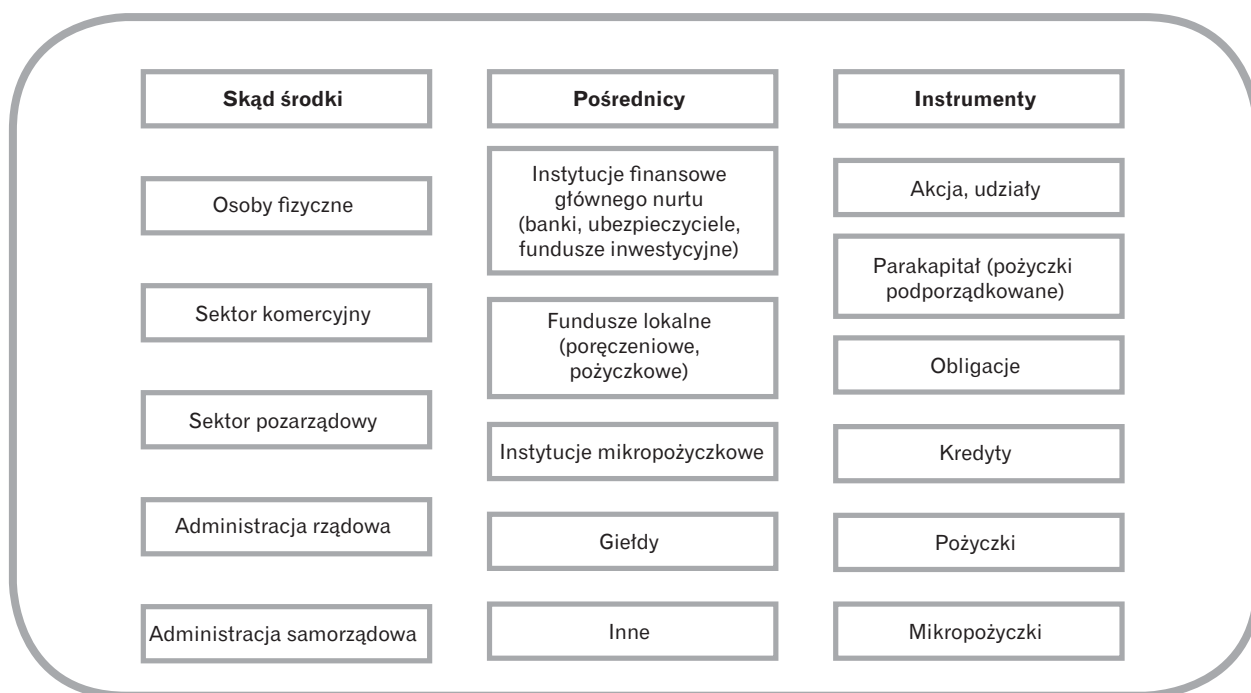
Uzupełniająco warto przedstawić typologię, która ukazuje nie tylko na źródła, ale także instytucje pośredniczące oraz narzędzia finansowania podmiotów ekonomii społecznej. Ten podział dobrze obrazuje rysunek 2.



ES – ekonomia społeczna, NGO – *non-governmental organisations* (organizacje pozarządowe).

**Rysunek 2. Źródła finansowania działalności organizacji społecznych**

Źródło: Królikowska (2006, materiał niepublikowany).



**Rysunek 3. Typologia źródeł, pośredników i instrumentów finansujących podmioty ekonomii społecznej**

Źródło: Wardzińska (2006, materiał niepublikowany).

### 3. Charakterystyka wybranych źródeł finansowania inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej w Polsce

W opisie źródeł finansowania dla organizacji i przedsięwzięć społecznych punkt ciężkości zostanie położony na instrumenty finansowe, jakimi dysponuje sektor publiczny (fundusze strukturalne w okresie 2007-2013, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, Ośrodki Wsparcia Spółdzielczości Socjalnej). Uzupełniająco zostaną omówione możliwości finansowe, jakie dla organizacji społecznych niesie uchwalenie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Ponadto przedstawione zostaną najnowsze trendy i tendencje w zakresie współpracy podmiotów komercyjnych z organizacjami obywatelskimi, w wyniku których powstają nowe ścieżki finansowania działań społecznych. Dodatkowo analizie zostaną poddane instrumenty finansowe, jakimi dysponuje sektor publiczny, tj. zakup dóbr i usług do podmiotów społecznych, kontaktowanie usług przez administrację publiczną. Autorzy wspomną także o instrumentach oferowanych przez sektor komercyjny.

Narzędzia i instrumenty finansowania przedsięwzięć społecznych zostaną omówione według następującego schematu:

#### 3.1. Źródła publiczne

1. Źródła finansowe Unii Europejskiej – fundusz strukturalne<sup>13</sup>.
2. Źródła zagraniczne:
  - Norweski Mechanizm Finansowy i Mechanizm Finansowy EOG,
  - Mechanizm Szwajcarski.
3. Krajowe źródła publiczne:
  - Fundusz Inicjatyw Obywatelskich,
  - Regionalne Fundusze Ekonomii Społecznej, Ośrodki Wspierania Spółdzielczości Socjalnej.

<sup>13</sup> www.fs.ngo.pl; www.fundusze-strukturalne.gov.pl; www.eu.ngo.pl

### 3.2. Źródła prywatne

1. Komercyjne instrumenty finansowe (tzw. finansowanie zwrotne).
2. Narzędzia i instrumenty finansowe oferowane przez instytucje społeczne.

### 3.3. Pozostałe źródła

1. Partnerstwo publiczno-prywatne (kontraktowanie, zlecenie zadań przez administrację publiczną).
2. Współpraca z biznesem, nowa filantropia (CSR, inwestycje społeczne przedsiębiorstw).

## 3.1. Źródła publiczne

### 3.1.1. Źródła finansowe Unii Europejskiej

W nowym okresie programowania, tj. latach 2007-2013 polityka Unii Europejskiej będzie realizowana w trzech wymiarach: gospodarczym, społecznym i terytorialnym.

Do podstawowych założeń polityki spójności UE w nowym okresie programowania należy zaliczyć (MRR 2006, s. 7-8):

1. Utrzymanie dotychczasowej wagi i budżetu polityki spójności (utrzymanie ukierunkowania polityki na wszystkie państwa członkowskie oraz utrzymanie budżetu polityki na wysokim poziomie, ponad 1/3 budżetu UE).
2. Koncentracja działań na trzech nowych celach:
  - Cel: konwergencja (wspiera wzrost i tworzenie nowych miejsc pracy w regionach najbiedniejszych<sup>14</sup>. Na ten cel UE przeznaczy ponad 81% całości środków na realizację polityki spójności).
  - Cel: konkurencyjność regionalna i zatrudnienie (wspiera zmiany strukturalne w regionach nie kwalifikujących się do celu konwergencja oraz zmiany na rynku pracy). Środki finansowe przeznaczone na ten cel wynoszą ok. 16% całości budżetu na politykę spójności.
  - Cel: europejska współpraca terytorialna (kontynuacja Inicjatywy Wspólnotowej Interreg; wspiera terytorialną konkurencyjność oraz promuje harmonijny i zrównoważony rozwój terytorium UE w ramach trzech komponentów: transgranicznego, transnarodowego, międzyregionalnego. Na ten cel zaplanowano 2,5% środków z budżetu na politykę spójności).
3. Ograniczenie liczby funduszy strukturalnych do dwóch<sup>15</sup> (Europejski Fundusz Społeczny (EFS), Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR)). Obok funduszy strukturalnych będzie funkcjonował Fundusz Spójności (FS). Został on włączony do głównego nurtu programowania i mimo, iż nie jest funduszem strukturalnym, będzie podlegał podobnym zasadom jak one.
  - Europejski Fundusz Społeczny (EFS) – zasady dotyczące EFS zostały zapisane w rozporządzeniu (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5.07.2006 r. w sprawie EFS. Fundusz ten pozostaje głównym instrumentem ukierunkowanym na realizację Europejskiej Strategii Zatrudnienia, działań o charakterze prozatrudnieniowym.
  - Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) – zasady dotyczące tego funduszu zostały zawarte w rozporządzeniu (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5.07.2006 r. w sprawie EFRR. Fundusz ten pozostaje podstawowym instrumentem finansowym polityki spójności ukierunkowanym na wyrównywanie różnic rozwojowych między regionami Wspólnoty, zgodnie z celami funduszu zapisanymi w Traktacie ustanawiającym Wspólnotę Europejską. EFRR ma za zadanie przyczynić się do osiągnięcia dwóch podstawowych celów odnowionej Strategii Lizbońskiej: podnoszenia wzrostu gospodarczego oraz tworzenia nowych i trwałych miejsc pracy. Działania funduszu skierowane są do regionów o szczególnych cechach terytorialnych. EFRR finansuje: 1. inwestycje produkcyjne (które przyczyniają się do tworzenia i ochrony miejsc pracy, przede wszystkim poprzez bezpośrednie wspieranie inwestycji w MŚP); 2. inwestycje w infrastrukturę; 3. działania wspierające rozwój regionalny i lokalny; 4. działania pomocy technicznej.
  - Fundusz Spójności (FS)<sup>16</sup> – do 2006 r. system wdrażania FS był oparty nie na programach operacyjnych jak miało to miejsce w przypadku funduszy strukturalnych, ale na pojedynczych projektach, z których każdy musiał być

<sup>14</sup> Czyli regionach o PKB na mieszkańca poniżej 75% średniej dla UE oraz w regionach tzw. efektu statystycznego.

<sup>15</sup> Z polityki spójności wyłączono fundusze wspierające rolnictwo oraz rybołówstwo i przeniesiono je do Wspólnej Polityki Rolnej oraz Wspólnej Polityki Rybackiej.

<sup>16</sup> FS jest instrumentem polityki strukturalnej Unii Europejskiej, lecz nie zalicza się do funduszy strukturalnych. Pomoc z FS ma zasięg krajowy, a nie regionalny jak w przypadku funduszy strukturalnych. Celem nadrzędnym funduszu jest wzmocnienie spójności społecznej.

zatwierdzony oddzielną decyzją Komisji Europejskiej. W nowej perspektywie finansowej ujednociono zasady stosowane do funduszy strukturalnych i funduszu spójności. Fundusz Spójności współfinansuje przede wszystkim projekty służące rozwojowi infrastruktury publicznej (sieci drogowe, kolejowe, śródlądowe, porty lotnicze, inne). Ze względu na powyższe FS nie jest potencjalnym źródłem finansowania podmiotów ekonomii społecznej.

Tabela 2 przedstawia zestawienie priorytetowych celów polityki spójności wyznaczonych przez UE i ich źródeł finansowania.

**Tabela 2. Pochodzenie środków finansowych wspierających realizację celów priorytetowych polityki spójności UE w okresie 2007-2013**

Cele	Fundusze wspierające realizację celu
Konwergencja	EFRR, EFS, FS
Konkurencyjność regionalna i zatrudnienie	EFRR, EFS
Europejska współpraca terytorialna	EFRR

Źródło: MRR (2006, s. 25).

4. Rezygnacja z inicjatyw wspólnotowych (EQUAL, Interreg, Leader, Urban) i włączenie ich specyficznych obszarów wsparcia do trzech nowych celów.

Przykładowo, Interreg został włączony w główny nurt polityki spójności UE. W okresie 2007-2013 inicjatywa Interreg stanowi nowy cel „Europejskiej Współpracy Terytorialnej” (EWT), będzie w całości finansowana ze środków EFRR. W ramach celu (EWT) polityki spójności UE zastosowano podział na trzy typy realizowanych programów – analogicznie do trzech komponentów wyodrębnionych w ramach IW Interreg III.

- Programy współpracy transgranicznej (zakres tematyczny odpowiada programom Interreg III A);
- Programy współpracy transnarodowej (zmodyfikowany program Interreg III B);
- Programy współpracy międzyregionalnej i wymiany doświadczeń (zmodyfikowany, ale koresponduje z celami programu Interreg III C).

Natomiast IW EQUAL została w całości zlikwidowana. Zasady EQUAL, takie jak: innowacja, partnerstwo, współpraca ponadnarodowa, równość szans kobiet i mężczyzn, zostały włączone do głównego nurtu polityki, ze wskazaniem na EFS.

5. Uproszczenie systemu wdrażania (poprzez nowe dokumenty programowe, rezygnację z uzupełnień programów operacyjnych, zarządzanie oraz alokowanie środków na poziomie priorytetów a nie działań, bardziej elastyczne reguły kwalifikowalności kosztów).

6. Zachowanie podstawowych zasad: wieloletniego programowania, dodatkowości, partnerstwa, współfinansowania i ewaluacji.

## 3.1.2. Fundusze strukturalne

Fundusze strukturalne są to instrumenty finansowe polityki regionalnej Unii Europejskiej, których celem jest pomoc władzom centralnym i regionalnym w rozwiązywaniu ich najważniejszych problemów, zmniejszaniu różnic w rozwoju poszczególnych regionów. Ich zadaniem jest wspieranie restrukturyzacji i modernizacji gospodarek co ma wpłynąć na zwiększenie spójności społecznej i ekonomicznej krajów Unii. Nie są to środki kierowane wprost do organizacji społecznych, ale one także mogą ubiegać się o nie, szczególnie w działaniach związanych z kwestiami społecznymi<sup>17</sup>. Analizując dotychczasowe prace i kierunki wykorzystania środków w nowym okresie programowania można stwierdzić, że organizacje społeczne znajdują w funduszach źródło dofinansowania wielu swoich działań.

nej i gospodarczej UE poprzez finansowanie dużych projektów tworzących spójną całość w zakresie ochrony środowiska i infrastruktury transportowej. Pomoc UE dla sektora środowiska i sektora transportu odzwierciedla filozofię trwałego i zrównoważonego rozwoju. Polega ona na zwiększaniu produktywności i konkurencyjności gospodarki głównie poprzez rozwój infrastruktury transportowej, lecz zarazem nie kosztem środowiska i jego zasobów, a przez to – kosztem przyszłych pokoleń.

<sup>17</sup> www.fs.ngo.pl

Polska korzysta obecnie z funduszy strukturalnych przyznanych naszemu krajowi na lata 2004-2006. Wielkość funduszy strukturalnych do wykorzystania przez organizacje społeczne w okresie 2004-2006 to niewiele ponad 2%<sup>18</sup>. System wydatkowania tych środków został zaplanowany w Narodowym Planie Rozwoju 2004-2006 – dokumencie wyznaczającym strategię rozwoju gospodarczego i społecznego Polski na poziomie krajowym i regionalnym. Podstawą prawną dla NPR 2004-2006 jest ustawa o Narodowym Planie Rozwoju z 20 kwietnia 2004 r. wraz z późniejszymi aktami wykonawczymi.

W nowym okresie programowania tj. 2007-2013, zasady korzystania z tych środków zmienią się. Do grudnia 2005 r. dokumentem regulującym kwestie ich wydatkowania był NPR 2007-2013. Obecnie dokumentem, który określa sposób i zasady wydatkowania funduszy strukturalnych oraz funduszu spójności jest Narodowa Strategia Spójności (NSS), przyjęta przez rząd w dniu 14 lutego 2006 r. jako dokument pt. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO). W trakcie konsultacji społecznych dokument NSRO zmienił nazwę na NSS. NSS jest dokumentem węższym niż projekt NPR na lata 2007-2013 (który był przedmiotem konsultacji społecznych). Projekt NPR opisywał całościowy rozwój Polski, a jego realizacja jego celów miała nastąpić częściowo przy pomocy środków unijnych. Natomiast NSS jest dokumentem, który ściśle wpisuje się w programowanie wydatków z funduszy strukturalnych<sup>19</sup>. Tabela 3 zawiera zestawienie dokumentów programowych w latach 2000-2006 i 2007-2013.

**Tabela 3. Zestawienie polskich dokumentów programowych w latach 2000-2006 i 2007-2013**

2000-2006	2007-2013
Narodowy Plan Rozwoju	Strategiczne wytyczne Wspólnoty dla spójności na lata 2007-2013
Podstawy Wsparcia Wspólnoty	Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia/Narodowa Strategia Spójności
Programy Operacyjne	Programy Operacyjne
Uzupełnienia do programów	

Źródło: MRR (2006, s. 48).

### Zasady wydatkowania funduszy strukturalnych w Polsce w okresie 2007-2013

Przyjęte przez Komisję Europejską w 2006 r. ustalenia dotyczące skali i struktury środków unijnych przeznaczonych na realizację polityki spójności w latach 2007-2013, dały Polsce alokację w wysokości ok. 67 mld euro, z czego ponad 34 mld euro będzie uruchamiane w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, ponad 9 mld euro w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, ok. 22 mld euro w ramach Funduszu Spójności, a pozostałe 1.332 mln euro będzie stanowić rezerwę wykonania.

Wraz z wkładem krajowym (środki budżetu państwa, środki prywatne) do wykorzystania będzie ok. 85,6 mld euro – co dobrze przedstawia rysunek 3.

Wielkość środków finansowych przeznaczonych na realizację zapisów NSRO sprawia, iż jest to największy program rozwoju realizowany w Polsce w sposób całościowy po 1989 r. i równoczesnej największy program krajowy (MRR 2007, s. 123).

**Tabela 4. Struktura środków finansowych zaangażowanych w realizację Narodowej Strategii Spójności w Polsce w okresie 2007-2013**

Szacowana łączna wartość środków zaangażowanych w realizację NSS	Fundusze strukturalne i fundusz spójności		Szacowany publiczny wkład krajowy	Szacowana wartość wkładu podmiotów prywatnych
85,6 mld euro	59,5 mld euro		9,7 mld euro	16,3 mld euro
	67% z funduszy strukturalnych	33% z funduszu spójności		

Źródło: MRR (2006, s. 46); [www.funduszezstrukturalne.gov.pl/NSS/informacje+podstawowe](http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl/NSS/informacje+podstawowe)

<sup>18</sup> Raport Instytucji Zarządzającej Podstawami Wsparcia Wspólnoty „Pierwszy okres wykorzystania funduszy strukturalnych w Polsce. Rodzaje projektów, typy beneficjentów, rodzaj przestrzenny udzielanej pomocy UE”.

<sup>19</sup> Na podstawie informacji zamieszczonych na portalu organizacji pozarządowych: [www.nss.ngo.pl](http://www.nss.ngo.pl) (listopad 2006).



W nowym okresie programowania fundusze strukturalne będą wydatkowane za pomocą szesnastu Regionalnych Programów Operacyjnych (przygotowanych i zarządzanych przez samorządy województw) oraz pięć programów ogólnopolskich, w następujący sposób<sup>20</sup>:

- 16 Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO)

RPO będą finansowane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, środków krajowych i środków prywatnych. Instytucjami odpowiedzialnymi za przygotowanie RPO są urzędy marszałkowskie. Na realizację tych programów zaplanowano środki w wysokości ok. 15,9 mld euro.

- Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW)

Głównym celem tego programu jest tworzenie warunków dla rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej (tj. województw: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego). Program będzie finansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i ze środków krajowych (budżetu państwa i budżetu jednostek samorządu terytorialnego). Na realizację PO RPW zostało przeznaczonych ok. 3 mld euro ze środków publicznych.

- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (PO IŚ)

Głównym celem programu ma być „podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej regionów poprzez rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej ochronie i poprawie stanu środowiska, zdrowia społeczeństwa, zachowaniu tożsamości kulturowej i rozwijaniu spójności terytorialnej”. PO IŚ będzie finansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności, publicznych środków krajowych oraz środków prywatnych. Na realizację tego programu przewidziano 26 mld euro.

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL)

Celem programu jest „umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich, poprzez wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego oraz wsparcie dla budowy struktur administracyjnych państwa”. W ramach programu przewidziano także działania związane z realizacją państwa partnerskiego i rozwojem potencjału trzeciego sektora. Program będzie finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz środków krajowych. Łącznie na realizację programu wydatkowane zostanie 9,5 mld euro.

PO KL będzie szczególnie atrakcyjnym i użytecznym programem biorąc pod uwagę potrzeby przedsiębiorstw społecznych, inicjatyw obywatelskich oraz kwestie dotyczące promocji zatrudnienia w organizacjach społecznych.

- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG)

Głównym celem programu jest rozwój polskiej gospodarki poprzez zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw, wzrost konkurencyjności polskiej nauki, zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym, zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym i tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy. Realizacja programu będzie finansowana z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz ze środków budżetu państwa i środków prywatnych. Na program zostanie przeznaczonych ponad 8,2 mld euro.

Małopolskie przedsiębiorstwa będą mogły także skorzystać z tego programu. PO IG stwarza szansę na podniesienie innowacyjności i nawiązanie współpracy z sektorem nauki i środowiskiem akademickim.

- Program Operacyjny Pomoc Techniczna (PO PT)

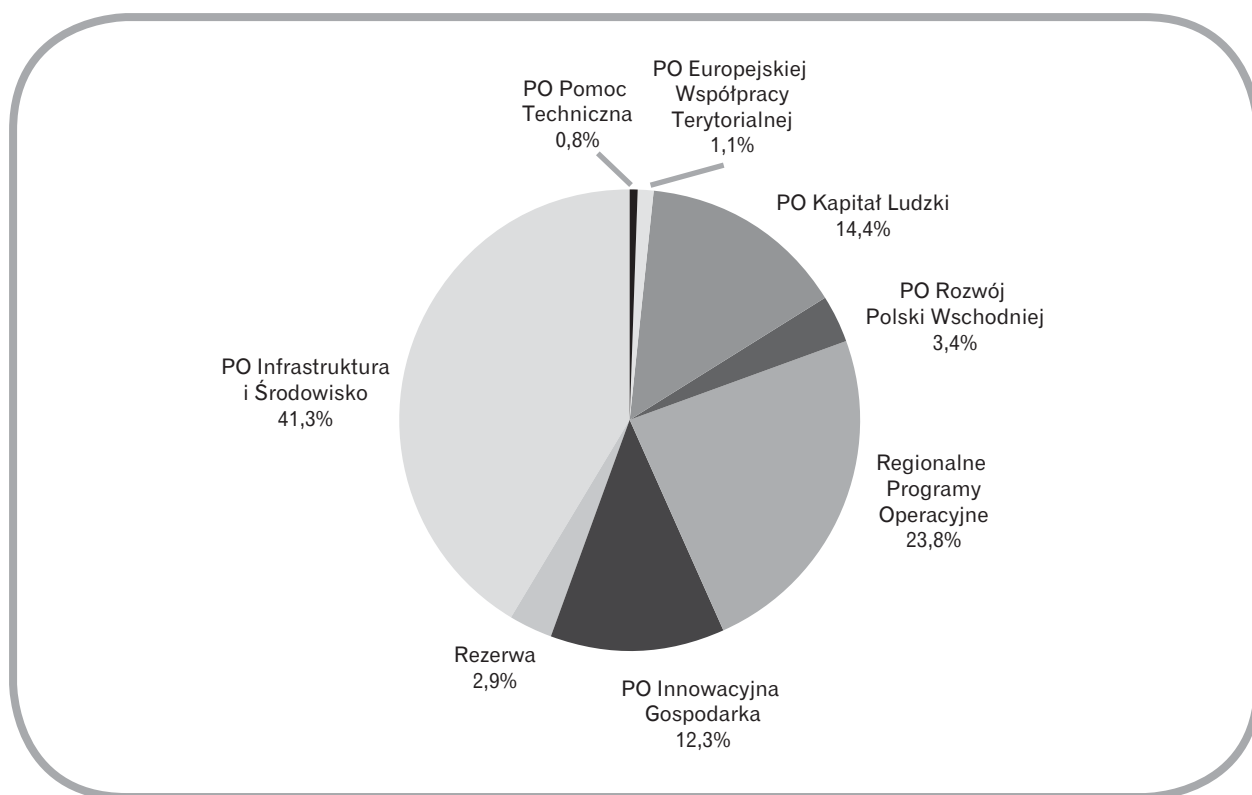
Celem programu jest „wsparcie procesów oraz instytucji wchodzących w system realizacji Narodowej Strategii Spójności, których wsparcie na poziomie poszczególnych programów operacyjnych albo nie może być realizowane, albo jego realizacja byłaby niezasadna”. Na realizację programu przewidziano 0,25 mld euro. Środki będą pochodzić z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i środków krajowych.

Ponadto NSS ma być realizowana za pomocą Programów Operacyjnych Europejskiej Współpracy Terytorialnej. Celem dziesięciu programów będzie wspieranie współpracy w wymiarze transgranicznym, transnarodowym i międzyregionalnym. Wkład unijnych środków na ich realizację przez stronę polską wyniesie ok. 0,6 mld euro.

Powyższe treści przedstawia rysunek 4.

<sup>20</sup> Na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego: [www.funduszezstrukturalne.mrr.gov.pl](http://www.funduszezstrukturalne.mrr.gov.pl), oraz portalu organizacji pozarządowych: [www.nss.ngo.pl](http://www.nss.ngo.pl), a także na podstawie: Raport Otwarcia (2006, s. 16-18).





**Rysunek 4. Struktura wykorzystania funduszy UE w Polsce**

Źródło: Na podstawie danych zamieszczonych na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego: [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl)

### Dotychczasowe doświadczenia w wykorzystaniu funduszy strukturalnych przez organizacje społeczne w Polsce. Wnioski na kolejny okres

Jak wskazują badania znaczenie funduszy strukturalnych dla całego sektora organizacji pozarządowych jest jak dotąd niewielkie<sup>21</sup>. W okresie 2004-2006 do funduszy strukturalnych aplikowało ok. 9% organizacji, z czego dofinansowanie otrzymało tylko ok. 3% wszystkich organizacji. Największym zainteresowaniem cieszyły się programy: Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego, Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, IW EQUAL (Gumkowska, Herbst 2006, s. 50). Z jednej strony organizacje społeczne wiążą duże nadzieje ze środkami europejskimi – ponad 53% organizacji zadeklarowało chęć ubiegania się o dofinansowanie z nowych funduszy strukturalnych. A z drugiej strony tylko ok. 20% respondentów ocenia swój stan wiedzy o funduszach jako „w pełni satysfakcjonujący”, a ok. 7% organizacji w ogóle nie słyszało o możliwości dostępu do takich funduszy. Z badań wynika, że ok. 2/3 organizacji, które do połowy 2006 r. złożyło wniosek do funduszy strukturalnych, wcześniej (w ciągu ostatnich czterech lat 4 lat) aplikowało o unijne środki pomocowe (poprzedzające przystąpienie Polski do UE). Ponadto, organizacje ubiegające się wcześniej o środki pomocowe, w porównaniu z tymi, które nie miały tego rodzaju doświadczenia, ponad dwa razy częściej odniosły sukces w zdobywaniu funduszy (Tamże, s. 51).

Dla porównania warto przedstawić dane statystyczne dotyczące wykorzystania przez organizacje społeczne przedakcesyjnych funduszy pomocowych UE. Najważniejsze fundusze przedakcesyjne to: PHARE, ISPA i SAPARD. Dla organizacji obywatelskich szczególnie istotny był program Access 2000 finansowany z funduszu PHARE. Celem tego programu było wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego w krajach kandydujących. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2006 r. wynika, że w ciągu ostatnich czterech lat około 10,5% organizacji starało się uzyskać finansowanie z przedakcesyjnych funduszy pomocowych UE. Z czego ok. 43% organizacji uzyskało dofinansowanie (4,5% wszystkich organizacji).

<sup>21</sup> Polska znajduje się na piątym miejscu wśród nowych krajów członkowskich UE pod względem wydawania środków z funduszy strukturalnych przyznanych na lata 2004-2006. Do końca 2006 r. Komisja Europejska zrefundowała Polsce 24% (ponad 2 mld euro) środków. Spośród dziesięciu nowych krajów UE sprawniej od Polski wykorzystują swoje fundusze: Słowenia (39%), Estonia (35,5%), Węgry (35,2%) i Malta (29,3%); Na podstawie informacji zamieszczonych na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego: [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl) (luty 2007).

Zadaniem przedstawicieli organizacji pozarządowych korzystanie z funduszy strukturalnych utrudniają następujące czynniki:

- brak wymaganych środków na wkład własny do projektów (72% organizacji deklaruje ten problem),
- konieczność przedstawienia gwarancji finansowych stanowi problem dla ok. 69% organizacji,
- zbyt mały potencjał organizacji w stosunku do skali projektu.

Inne problemy utrudniające korzystanie ze środków UE wynikają ze słabości samych organizacji społecznych, np. zbyt małe doświadczenie, czy potencjał organizacji w przygotowaniu i realizacji projektów (Gumkowska, Herbst 2006, s. 8-9).

### **Propozycje usprawnień, kierunki rozwoju wykorzystania finansowania z funduszy strukturalnych**

Z analizy dotychczasowego wykorzystania funduszy strukturalnych (a także przedakcesyjnych) przez polskich beneficjentów można wyciągnąć wiele wniosków. W poniższej tabeli wylistowano błędy i trudności wynikające z wdrażania funduszy w latach 2004-2006 oraz rekomendacje dotyczące ich zmian. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego odpowiedzialne za wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce planuje wprowadzić te usprawnienia w obecnym okresie programowania.

**Tabela 5. Propozycje usprawnień, kierunki rozwoju wykorzystania finansowania z funduszy strukturalnych**

<b>Błędy systemu w latach 2004-2006</b>	<b>Propozycje rozwiązań w latach 2007-2013</b>
Skomplikowany system aplikowania, w tym długie i trudne do wypełnienia formularze, wysoki odsetek wniosków odrzucanych z przyczyn formalnych	Uprozczone procedury aplikacyjne: krótsze, prostsze formularze aplikacyjne, odwrócona kolejność oceny – najpierw ocena merytoryczna, potem formalna
Skomplikowane i różniące się w zależności od instytucji wdrażającej procedury administracyjne i finansowe obowiązujące w realizacji projektów	Na razie wiadomo, że zwiększy się znacznie liczba instytucji wdrażających, co może skomplikować system i spowodować chaos
Wykluczenie z dostępu do funduszy strukturalnych wielu małych organizacji ze względu na brak doświadczenia i wymaganych gwarancji finansowych	Mini granty dla najmniejszych podmiotów (Program Operacyjny Kapitał Ludzki i poszczególne Regionalne Programy Operacyjne)
Działający wadliwie system SIMIK, który miał służyć do rejestrowania projektów	Proponowana jest kolejna aktualizacja SIMIK oraz wypracowanie nowego systemu
Zbyt wysokie koszty (finansowe i czasowe) złożenia wniosku (np. dostarczenie wszelkich niezbędnych analiz i załączników)	Najpierw wniosek będzie wstępnie zatwierdzany, a dopiero potem trzeba będzie przedstawić załączniki
Długie procedury zatwierdzania wniosków powodujące zwłokę w rozpoczęciu projektów	Więcej instytucji wdrażających
Wymagany wkład własny/gwarancje bankowe	Brak danych
Długie terminy rozliczania i płatności skutkujące bardzo często poważnymi kłopotami finansowymi lub wręcz bankructwem organizacji pozarządowych (takie sytuacje miały miejsce przy wdrażaniu IW EQUAL)	Brak danych

Źródło: Raport Otwarcia (2006, s. 18).

### **Fundusze strukturalne dostępne w ramach funduszy strukturalnych dla organizacji społecznych, przedsiębiorstw społecznych w okresie 2007-2013**

W poszczególnych programach operacyjnych przygotowanych na okres 2007-2013 nie ma działań bezpośrednio adresowanych do sektora ekonomii społecznej. Jednakże wśród wielu działań w obszarze: spójności społecznej, zatrudnienia, walki z biedą i wykluczeniem społecznym oraz demokracji uczestniczącej i zrównoważonego rozwoju podmioty należące do tego sektora zostały wskazane jako beneficjenci. Najwięcej możliwości dofinansowania działań w sferze ekonomii społecznej istnieje w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i Regionalnych Programów Operacyjnych.

## Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Celem głównym Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej. Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez aktywizację zawodową, rozwijanie potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego oraz wsparcie mechanizmów efektywnego zarządzania w administracji państwowej. W ramach programu wsparciem zostaną objęte następujące obszary: zatrudnienie, edukacja, integracja społeczna, adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw, zagadnienia związane z rozwojem zasobów ludzkich na terenach wiejskich, z budową sprawnej i skutecznej administracji publicznej oraz partnerskiego państwa, a także z promocją postaw zdrowotnych wśród osób pracujących<sup>22</sup>.

Działania podejmowane w ramach PO mają na celu podnoszenie i rozwijanie potencjału podmiotów działających w obszarach objętych wsparciem EFS oraz upowszechnianie programów wspierających zatrudnienie i integrację społeczną. Realizowane będą inicjatywy mające na celu aktywizację osób bezrobotnych i biernych zawodowo, zapobieganie wykluczeniu społecznemu oraz zapewnienie równego dostępu do zatrudnienia osobom i grupom społecznym doświadczającym dyskryminacji na rynku pracy, m.in. poprzez rozwijanie alternatywnych form zatrudnienia, podnoszenie lub zmianę kwalifikacji zawodowych, wspieranie zatrudnienia w sektorze ekonomii społecznej oraz promocję przedsiębiorczości i samozatrudnienia.

Główne obszary wsparcia w ramach PO KL:

- zatrudnienie,
- edukacja,
- integracja społeczna,
- adaptacja pracowników i przedsiębiorstw,
- rozwój zasobów ludzkich na terenach wiejskich,
- budowa sprawnej i skutecznej administracji publicznej oraz partnerskiego państwa,
- promocja postaw zdrowotnych wśród pracujących.

Alokacja finansowa w ramach PO KL to 11,4 mld euro w tym 9,7 mld euro z EFS<sup>23</sup>. Ponad 60% środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w kolejnym okresie programowania dystrybuowanych będzie przez regiony. Właśnie w tych 60% kryją się w przeważającej większości środki na wsparcie ekonomii społecznej.

PO KL składa się z dziesięciu priorytetów, realizowanych równoległe na poziomie centralnym i regionalnym. Priorytety realizowane centralnie to:

- Priorytet I Zatrudnienie i integracja społeczna,
- Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących;
- Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty,
- Priorytet IV Szkolnictwo wyższe i nauka,
- Priorytet V Dobre rządzenie.

Priorytety realizowane na szczeblu regionalnym to:

- Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich,
- Priorytet VII Promocja integracji społecznej,
- Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki,
- Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach.

Ponadto realizowany będzie Priorytet X Pomoc techniczna, którego celem jest zapewnienie właściwego zarządzania, wdrażania oraz promocji Europejskiego Funduszu Społecznego.

Oczekiwane efekty PO KL wskazane przez Ministra Rozwoju Regionalnego podczas konferencji pt. Przedsiębiorczość społeczna jako sposób rozwoju społeczności lokalnych i przeciwdziałaniu ubóstwu w 2007 r. to (Gęsicka 2007):

- wzrost efektywności mechanizmów konsultacyjnych i współpracy z partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi w zakresie stanowienia i realizacji polityki publicznych i regulacji prawnych,
- zwiększenie do 15% odsetka organizacji pozarządowych korzystających z sieci wsparcia, umacniającej ich zdolności do realizacji zadań publicznych,
- wzrost o 250% liczby powiatów objętych bezpłatnym poradnictwem prawnym i obywatelskim,

<sup>22</sup> Strona internetowa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego: [www.mrr.gov.pl/ProgramyOperacyjne+2007-2013/Kapitał+Ludzki/](http://www.mrr.gov.pl/ProgramyOperacyjne+2007-2013/Kapitał+Ludzki/) (18.09.2007).

<sup>23</sup> W Polsce w latach 2004-2006 Europejski Fundusz Społeczny współfinansował dwa programy operacyjne: Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich i Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego oraz Inicjatywę Wspólnotową EQUAL. W nowej perspektywie finansowej 2007-2013, całość środków tego funduszu będzie skoncentrowana w PO Kapitał Ludzki.

a w obszarze ES:

- zapewnienie funkcjonowania instytucji wspierających ekonomię społeczną (przynajmniej dwie w każdym województwie),
- zapewnienie trwałości funkcjonowania jednostek ekonomii społecznej (minimum 30% przychodów ogółem powinno pochodzić z działalności własnej jednostek ekonomii społecznej).

W ramach PO KL przewiduje się możliwość realizacji projektów w dwóch głównych trybach: systemowym i konkursowym. Jeśli chodzi o projekty systemowe to podlegają one dofinansowaniu przez poszczególne organy administracji publicznej i inne jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych zadań publicznych, określonych w odrębnych przepisach dotyczących tych organów. W trybie systemowym projekty są realizowane przez beneficjentów imiennie wskazanych w programie lub dodatkowych dokumentach stanowiących jego uszczegółowienie. Natomiast w przypadku projektów konkursowych nabory wniosków będą ogłaszane publicznie zgodnie z planem dla danego działania przyjętym na dany rok budżetowy.

## **Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej**

Szczegółowa analiza dokumentów dotyczących PO KL uprawnia do stwierdzenia, że największe możliwości wsparcia dla podmiotów sektora ekonomii społecznej, możemy odnaleźć w komponencie regionalnym w priorytecie VI i VII.

Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich (działanie 6.1 Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie i działanie 6.2. Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia) ma służyć zatrudnieniu osób pozostających bez pracy oraz stworzyć warunki dla rozwoju aktywności zawodowej w regionie. W ramach tego priorytetu będą realizowane działania służące aktywizacji osób pozostających bez pracy, a w szczególności osób długotrwale bezrobotnych, osób starszych, bezrobotnych mieszkańców obszarów wiejskich oraz osób młodych, które po raz pierwszy wchodzi na rynek pracy. Działania te realizowane będą poprzez podnoszenie potencjału zawodowego, a także rozwój oraz zdobywanie nowych kwalifikacji i doświadczeń zawodowych m.in. dzięki szkoleniom, praktykom, stażom oraz promocji przedsiębiorczości i samozatrudnienia. Dzięki ww. narzędziom będzie możliwe wzmocnienie kadr organizacji pozarządowych przez pozyskanie pracowników etatowych, wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy oraz budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samo zatrudnienie. Działanie to rokuje zarówno zwiększeniem liczby podmiotów ekonomii społecznej, jak i wzrostem zatrudnienia w tym sektorze.

Podstawowy cel priorytetu VII Promocja integracji społecznej to włączenie w rynek pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i rozwój instytucji ekonomii społecznej.

W ramach tego priorytetu (działanie 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej – poddziałanie 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym) przewidziano m.in.:

- wsparcie (m.in. prawne, organizacyjne, szkoleniowe i finansowe) dla tworzenia i działalności podmiotów integracji społecznej, w tym: centrów integracji społecznej, klubów integracji społecznej, zakładów aktywności zawodowej oraz podmiotów działających na rzecz aktywizacji społeczno-zawodowej (których podstawowym zadaniem nie jest działalność gospodarcza),
- staże i zatrudnienie subsydiowane osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w organizacjach pozarządowych oraz spółdzielniach socjalnych połączone z zajęciami reintegracji zawodowej i społecznej,
- promocja i wsparcie wolontariatu, w zakresie integracji osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym.

W ramach poddziałania 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej przewidziano stworzenie sieci podmiotów wspierających podmioty ekonomii społecznej, świadczących usługi prawne, finansowe, marketingowe, doradztwo, budujących partnerstwa lokalne oraz promujące ekonomię społeczną. Zgodnie ze wskaźnikami mają powstać 32 takie podmioty.

Wszystkie wymienione powyżej działania realizowane będą przez podmioty wyłonione w trybie konkursu. Nie ma ograniczeń dotyczących typu podmiotu starającego się o dofinansowanie.

## **Regionalne Programy Operacyjne**

Obszary wsparcia w ramach RPO:

- badania i rozwój technologiczny (BRT), innowacyjność i przedsiębiorczość,
- społeczeństwo informacyjne,
- inicjatywy lokalne w zakresie rozwoju oraz wsparcie dla struktur świadczących usługi lokalne w tworzeniu nowych miejsc pracy,
- środowisko,
- zapobieganie zagrożeniom, w tym opracowanie i wdrożenie planów zapobiegania i stawiania czoła zagrożeniom naturalnym i technologicznym,

- turystyka,
- inwestycje transportowe,
- inwestycje energetyczne,
- inwestycje w edukację,
- inwestycje w infrastrukturę ochrony zdrowia i infrastrukturę społeczną.

Wśród beneficjentów RPO znalazły się m.in.:

- jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia,
- instytucje otoczenia biznesu, instytucje i organizacje wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności,
- przedsiębiorcy i MŚP.

Główne typy projektów przewidziane w ramach PRO dotyczące infrastruktury społecznej to:

- rozwój infrastruktury edukacyjnej, w tym kształcenia ustawicznego,
- poprawa warunków funkcjonowania systemu ochrony zdrowia,
- wzmocnienie pozostałej infrastruktury społecznej (np. domy pomocy społecznej, hospicja, domy dziecka, świetlice środowiskowe, ośrodki pobytu dziennego, centra pomocy rodzinie, noclegownie dla bezdomnych, placówki opiekuńczo-wychowawcze),
- rozwój kultury i zachowanie dziedzictwa kulturowego.

### 3.1.3. Źródła zagraniczne

Wśród zagranicznych źródeł publicznych<sup>24</sup>, z których mogą skorzystać organizacje społeczne w Polsce warto wymienić dwa: Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) i Norweski Mechanizm Finansowy.

Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) oraz Norweski Mechanizm Finansowy są instrumentami finansowymi umożliwiającymi Polsce (oraz innym nowym krajom członkowskim UE) korzystanie z dodatkowych obok funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności źródeł bezzwrotnej pomocy zagranicznej. Trzy kraje nie będące członkami Unii Europejskiej, Norwegia, Islandia i Liechtenstein, które należą do Europejskiego Obszaru Gospodarczego i jednocześnie do Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu ustanowiły formy bezzwrotnej pomocy finansowej dla mniej zamożnych krajów Unii Europejskiej – dziesięciu nowych członków Unii oraz Grecji, Portugalii i Hiszpanii.

Na mocy „Umowy o rozszerzeniu EOG” z 14 października 2003 r. zostały ustanowione dwa instrumenty wsparcia – Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy. Polska została objęta wsparciem Mechanizmów Finansowych od dnia 1 maja 2004 r., czyli od momentu przystąpienia do Unii Europejskiej.

Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweski Mechanizm Finansowy zarządzane są przez Biuro Mechanizmów Finansowych w Brukseli. Celem Mechanizmów Finansowych jest zmniejszenie dysproporcji społecznych i ekonomicznych.

W ramach ww. mechanizmów Polska będzie mogła wykorzystać kwotę ponad 533 mln euro (w okresie 2004-2009). Środki te będą finansowały przedsięwzięcia realizowane w ramach określonych priorytetów oraz będą przyznawane na określone fundusze<sup>25</sup>.

Oba mechanizmy zostały objęte jednolitymi zasadami i procedurami oraz podlegają jednemu systemowi zarządzania i wdrażania w Polsce. Obecnie funkcję koordynacyjną w tym względzie pełni Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Wdrażanie Mechanizmów Finansowych w Polsce odbywa się na podstawie Programu Operacyjnego, przy uwzględnieniu wytycznych przygotowanych przez państwa-darczyńców.

Organizacje społeczne będą mogły skorzystać z ww. źródeł finansowych w ramach utworzonego specjalnie dla nich Funduszu dla Organizacji Pozarządowych (FOP).

FOP został ustanowiony w ramach Mechanizmów Finansowych i przeznaczony jest dla organizacji pozarządowych na realizację przedsięwzięć o charakterze niedochodowym, przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG, zwiększenia roli społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz zacieśniania współpracy pomiędzy Polską a państwami-darczyńcami. Budżet FOP stanowi 7% kwoty przeznaczonej dla Polski w ramach Mecha-

<sup>24</sup> Organizacje społeczne mogą wziąć udział w konkursach ogłaszanych bezpośrednio przez Komisję Europejską. Na uwagę zasługują konkursy ogłaszane przez Dyрекcję Generalną ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans. Więcej informacji na stronie: [www.ec.europa.eu/employment\\_social](http://www.ec.europa.eu/employment_social)

<sup>25</sup> [www.funduszngo.pl](http://www.funduszngo.pl), [www.eog.gov.pl](http://www.eog.gov.pl)

nizmów Finansowych i wynosi 37,8 milionów euro. Środki te będą dystrybuowane w ramach otwartych konkursów projektów organizowanych w latach 2007-2009.

Fundusz dla NGO został utworzony w celu wsparcia instytucjonalnego organizacji pozarządowych oraz rozwoju dialogu obywatelskiego. Środki FOP będą rozdzielane w ramach trzech komponentów:

1. Demokracja i społeczeństwo obywatelskie.
2. Ochrona środowiska i zrównoważony rozwój.
3. Równe szanse i integracja społeczna.

### 3.1.4. Krajowe źródła publiczne

Wśród krajowych źródeł publicznych warto wskazać przynajmniej trzy, które miały i mają istotny wpływ na działalność podmiotów ekonomii społecznej w Polsce. Są to: Regionalne Fundusze Ekonomii Społecznej (RFES), Ośrodki Wsparcia Spółdzielni Socjalnych (OWSS), Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Regionalne Fundusze Ekonomii Społecznej zostały powołane w 2005 r. decyzją Ministra Pracy i Polityki Społecznej (ówczesnego Ministra Polityki Społecznej). Powstały one jako odpowiedź Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej na problemy finansowe dotyczące zdobycia kapitału początkowego przez spółdzielnie socjalne. Podjęte działanie miało na celu wsparcie procesu tworzenia spółdzielni socjalnych w Polsce. Zadanie to powierzono wytypowanej (w drodze konkursu) grupie sześciu organizacji, tzw. regionalnym funduszom ekonomii społecznej, którym przekazano budżetowe środki finansowe w łącznej kwocie 1,0 mln zł (MPiPS 2007, s. 5). Z podsumowania okresu funkcjonowania ośrodków RFES wynikało kilka istotnych spraw, które w kolejnym roku zostały rozwiązane poprzez przyjęcie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych. W wyniku działania RFES w Polsce powstało 20 spółdzielni socjalnych (na 40 organizacji zarejestrowanych w tym czasie w kraju). Sieć lokalnych instytucji wsparcia rozwoju spółdzielni socjalnych została przekształcona w 2006 r. w resortowy program Ministra Pracy i Polityki Społecznej pt. „Wspieranie rozwoju spółdzielczości socjalnej” (Tamże, s. 5). W wyniku działania programu w okresie 2006-2007 w kraju funkcjonowało 12 ośrodków wsparcia spółdzielczości socjalnej (OWSS) – wytypowanych w drodze konkursów, których działalność obejmowała wsparcie finansowe grup założycielskich oraz doradztwo prawno-ekonomiczne. W raporcie pt. *Ocena stanu spółdzielczości socjalnej w Polsce* MPiPS stwierdziło, że w kolejnych latach istnieje potrzeba kontynuacji działań wspierających ze strony Ministra Pracy i Polityki Społecznej (kontynuacja działalności OWSS). Dostrzeżono potrzebę utrzymania podstawowego profilu działania OWSS tj. wsparcie dla początkowego okresu funkcjonowania każdej spółdzielni socjalnej (usługi doradcze, finansowe i edukacyjne).

Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (Program FIO) jest wieloletnim rządowym programem dotacyjnym adresowanym do organizacji nie nastawionych na zysk. Program FIO zaplanowany został jako trzyletnie przedsięwzięcie (2005-2007) i powstał w celu pobudzania oraz wspierania rozwoju inicjatyw obywatelskich z udziałem sektora organizacji pozarządowych. Jego funkcjonowanie ma charakter komplementarny w stosunku do już istniejących rozwiązań. Program został przygotowany jako dokument zespolony z treścią dokumentów programowych na lata 2007-2013, a także uwzględniał perspektywę związaną z budową Strategii Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Podstawą prawną Programu FIO jest uchwała Nr 193/2004 Rady Ministrów z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pod nazwą „Rządowy Program – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich”. Podmiotami uprawnionymi do korzystania ze środków finansowych przeznaczonych na realizację Programu FIO są organizacje pozarządowe oraz kościelne osoby prawne i jednostki organizacyjne, o których mowa w art. 3 pkt 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>26</sup>.

Obecnie trwają ustalenia dotyczące kształtu programu FIO w dłuższej perspektywie czasowej. Rozważa się dwa scenariusze – FIO jako program rządowy i FIO jako program operacyjny w ramach polityki rozwoju.

Dotychczas (luty 2008 r.) żadna z opisanych wyżej formuł nie zyskała aprobaty resortu finansów. W związku z czym uruchomienie środków z FIO, kwoty ok. 60 mln zł dla organizacji społecznych w Polsce, będzie najprawdopodobniej możliwe dopiero w drugiej połowie roku.

W latach 2008-2013 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej przewiduje (MPiPS 2008, s. 30-31<sup>27</sup>):

<sup>26</sup> Na podstawie informacji ze strony Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: [www.pozYTEK.gov.pl](http://www.pozYTEK.gov.pl).

<sup>27</sup> Materiał w wersji elektronicznej, dostępny na stronie Instytutu Spraw Publicznych: [www.isp.org.pl/kompas](http://www.isp.org.pl/kompas) (luty 2008 r.).



- kontynuację resortowego programu pt. „Wspieranie rozwoju spółdzielczości socjalnej” z jednoczesną realizacją projektu systemowego w ramach PO Kapitał Ludzki (pt. Zintegrowany system wsparcia zatrudnienia socjalnego i ekonomii społecznej)<sup>28</sup>,
- kontynuację działań programowych w ramach inicjatywy Fundusz Inicjatyw Obywatelskich wraz z nowelizacją ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>29</sup>.

## 3.2. Źródła prywatne<sup>30</sup>

Alternatywnym źródłem finansowania przedsiębiorczości społecznej, w stosunku do źródeł publicznych, jest finansowanie działalności ze źródeł prywatnych, na warunkach rynkowych przez instytucje działające na wolnym rynku.

W ramach krajowych źródeł prywatnych najczęściej wskazuje się na komercyjne instrumenty finansowe oferowane przez banki oraz pozabankowe instytucje finansowe<sup>31</sup>. Wśród zalet wynikających z takiej formy finansowania wymienia się najczęściej (Królikowska 2005, s. 75):

- dłuższy niż w przypadku dotacji okres finansowania,
- większa elastyczność w wykorzystaniu środków.

Ponadto podkreśla się, że pośrednictwo profesjonalnych instytucji finansowych powoduje zwiększenie efektywności organizacji społecznych, zwiększenie ich zasięgu, porównywalność narzędzi i wyników, standaryzację, organizację zbierania i przepływu informacji, poprawę płynności (Wardzińska 2006).

Jednocześnie trzeba wspomnieć, że organizacje korzystające z oferty komercyjnych pośredników ponoszą koszt usługi – w postaci: marży, narzutu, oprocentowania itd.

Dotychczas w Polsce organizacje społeczne znajdowały się poza zainteresowaniem większości instytucji finansowych. Badanie przeprowadzone przez Gazetę Prawną i portal Bankier.pl ujawniło, że wśród 22 instytucji, do których skierowano ankietę tylko 3 banki posiadają ofertę przeznaczoną specjalnie dla fundacji i stowarzyszeń. Większość banków w Polsce proponuje organizacjom pozarządowym te same pakiety usług co małym i średnim przedsiębiorstwom (Gazeta 2006). Autorzy raportu prognozują, że podejście banków może zmieniać się w przyszłości. Po pierwsze, organizacje społeczne będą dysponowały coraz większymi środkami, głównie unijnymi. Po drugie, banki zaczynają zdawać sobie sprawę, że tworzą je obywatele i firmy. Dobra obsługa takiego podmiotu wielokrotnie zwiększa szansę zaoferowania produktów jego członkom, pracownikom, fundatorom (Tamże).

Przedsiębiorstwa społeczne oraz inne organizacje obywatelskie mogą skorzystać także z oferty pozabankowych, społecznych instytucji finansowych. Wśród społecznych instytucji finansowych A. Królikowska wymienia 5 typów podmiotów świadczących usługi dla sektora ekonomii społecznej:

1. Instytucje mikrofinansowe, które służą osobom wykluczonym (w Polsce np. Fundusz Mikro).
2. Banki ekonomii społecznej pracujące na rzecz społeczności lokalnych, często w formie spółdzielni (Banka Esica, Bank für Sozialwirtschaft, Credit Cooperatif; w Polsce np. utworzony przez Credit Cooperatif – Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych – obecnie DnB Nord).
3. Banki etyczne i ekologiczne finansujące inwestycje etyczne lub ekologiczne (Triodos; w Polsce – np. Bank Ochrony Środowiska).
4. Banki lokalne zorientowane na projekty lokalne (Charity Bank; w Polsce – np. lokalne oddziały banków spółdzielczych).
5. Bankowe instytucje wzajemne działające według zasady wzajemności (LETS, banki czasu – obydwa typy instytucji działają w Polsce) (Królikowska 2005, s. 77).

<sup>28</sup> Rokrocznie Minister Pracy i Polityki Społecznej dysponuje na własny resortowy program niewielką kwotą środków budżetowych – 1,0 mln zł.

<sup>29</sup> Na działania programowe FIO przeznaczać się będzie rokrocznie 60 mln zł, co pozwoli inicjować nie tylko organizacjom pozarządowym działania w obszarze przedsiębiorczości społecznej, ale również zwiększać ich potencjał ekonomiczny, w tym: stan miejsc pracy, szczególnie dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

<sup>30</sup> Prywatne źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych i innych inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej oraz (ogólnie) projektów społecznych można podzielić według kryterium pochodzenia na źródła krajowe i zagraniczne. Ze względu na powszechną dostępność informacji na temat prywatnych, zagranicznych źródeł finansowania inicjatyw społecznych autorzy świadomie pominięli ich charakterystykę. Natomiast skoncentrowali się na omówieniu krajowych źródeł prywatnych.

<sup>31</sup> Zwrotne instrumenty finansowe zostały bardzo szczegółowo omówione przez zespół A. Królikowskiej z Banku DnB Nord (BISE). Zob. Królikowska (2006).

Pozabankowe instytucje finansowe rozwinęły szereg instrumentów dłużnych, kapitałowych i gwarancyjnych oraz doradczych, które zapewniają im pośredni lub bezpośredni dostęp do finansowania. Oprócz tradycyjnych pożyczek i kredytów instytucje ekonomii społecznej mogą skorzystać z inwestycji kapitałowych oraz poręczeń i gwarancji (Tamże, s. 78).

## 3.3. Pozostałe źródła finansowania inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej

### 3.3.1. Partnerstwo publiczno-prywatne

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie stwarza możliwość zlecenia organizacjom pozarządowym wykonywanie zadań publicznych w formach:

- wspierania wykonywania zadania wraz z jego częściowym dofinansowaniem,
- powierzania wykonywania zadania wraz z pełnym jego sfinansowaniem.

Wspieranie oraz powierzanie zadań może nastąpić także na zasadach i w trybie ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym. W myśl art. 1 ust. 2 tejże ustawy, partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) to „oparta na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, jeżeli odbywa się na zasadach określonych w ustawie”.

Przez partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) rozumie się długoterminową współpracę pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym dla osiągnięcia wspólnego celu, realizacji zadania publicznego. Rządy i samorządy na całym świecie szukają możliwości i funduszy na realizację swoich zadań publicznych, finansowanych z różnych źródeł<sup>32</sup>. Idea PPP może być zastosowana zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym i lokalnym.

Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. Nr 169, poz. 1420 z późn. zm.)<sup>33</sup> została uchwalona 28 lipca 2005 r. Stwarza ona możliwość efektywnego wykonywania zadań publicznych przez konsorcja-partnerstwa złożone z podmiotów sektora publicznego i prywatnego. BOWIEM najistotniejszym czynnikiem dla którego rządy i samorządy powinny przystępować do PPP jest wskaźnik korzyści, analiza kosztów i korzyści, także w wymiarze społecznym.

Zakres prac w projekcie PPP zazwyczaj obejmuje duże inwestycje publiczne, przedsięwzięcia infrastrukturalne (budowa dróg, oczyszczalni ścieków, szpitali itd.).

Rola partnera prywatnego może polegać na tym, że realizuje przedsięwzięcie za wynagrodzenie na rzecz podmiotu publicznego i ponosi w całości lub w części koszty tej realizacji. Wynagrodzenie partnera może pochodzić z budżetu publicznego. Wkładem publicznym mogą być dopłaty do usług i udział w kosztach inwestycyjnych. Ustawa o PPP dopuszcza, że wykonawca będzie czerpał korzyści z eksploatacji inwestycji (Necikowska 2006).

Mimo iż organizacje pozarządowe nie dysponują kapitałem finansowym, to ustawodawca przewidział możliwość włączenia ich w formułę PPP, a tym samym zdobycia dodatkowego źródła finansowania. Oczywiście wiele zależy tu od pomysłu na współpracę, lokalnych potrzeb i możliwości samych organizacji. Bez wątplenia organizacje mogą występować jako dostawca usług w zakresie pomocy społecznej, edukacji, sportu i rekreacji, ochrony zdrowia<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> Na podstawie informacji zamieszczonych na stronie PriceWaterhouseCoopers: [www.pwc.com/pl/ppp](http://www.pwc.com/pl/ppp) (listopad 2006).

<sup>33</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (Dz.U. Nr 125, poz. 866); Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 9 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego zakresu, form i zasad sporządzania informacji dotyczących umów w partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. Nr 125, poz. 867); Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (Dz.U. Nr 125, poz. 868).

<sup>34</sup> Strona Instytutu Partnerstwa Publiczno-Prywatnego: [www.ippp.pl](http://www.ippp.pl)



## 3.3.2. Współpraca organizacji społecznych z biznesem

Podmioty komercyjne, zwłaszcza koncerny międzynarodowe, coraz częściej rozwijają i promują ideę społecznej odpowiedzialności (Corporate Social Responsibility – CSR). CSR to koncepcja, według której firmy dobrowolnie prowadzą działalność uwzględniającą interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z interesariuszami<sup>35</sup>. Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich.

Coraz częściej współpraca firm i organizacji społecznych nie zatrzymuje się na tradycyjnej fazie filantropii, ale przyjmuje formę transakcji (w wyniku której dla obu stron powstaje wartość dodana). Niekiedy współpraca taka bardziej przypomina joint venture niż transakcję wymiany (Harvard, s. 19-20). Mówi się o nowej filantropii (tzw. *venture philanthropy*), która nie polega już na rozdawaniu pieniędzy ale na ich inwestowaniu w celu uzyskania jak największej korzyści społecznej.

Inwestycje odpowiedzialne społecznie. Kwestie społeczne, etyczne i ekologiczne zaczynają odgrywać coraz większą rolę także w odniesieniu do rynku inwestycji<sup>36</sup>. Rynek inwestycji odpowiedzialnych społecznie (SRI) powiększył się znacznie w przeciągu kilku ostatnich lat i dziś szacowany w Europie na 1.000 mld euro zbliża się do głównych nurtów finansowych i korporacyjnych. Badania nad rozwojem i wzorcami SRI w Europie za 2006 r. przeprowadzone przez Europejskie Forum Inwestycji Społecznych (Eurosif) wskazują, że wielu inwestorów uwzględnia nadzór korporacyjny wraz z kwestiami społecznymi, etycznymi i ekologicznymi jako część szerszej grupy zagadnień finansowych. Eurosif spodziewa się znacznego wzrostu w europejskim SRI w kolejnych latach. Ale o tym, ile czasu musi minąć, aby szeroki rynek SRI stał się głównym nurtem będą decydować takie czynniki, jak: świadomość społeczna, siła regulacji oraz zwrot z inwestycji.

## Literatura

- A guide for a local and strategic partnership approach to social integration*, REVES 2005
- Anheier H. K., *Pięć tez na temat trzeciego sektora w Europie, Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora. Wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006
- Brinkerhoff J. M., *Ramy definicyjne partnerstwa pomiędzy sektorem rządowym a organizacjami non-profit, Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora. Wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006
- Chaves R., Monzon J. L., *Empleo y Economía Social en la Unión Europea* (Zatrudnienie i Ekonomia Społeczna w Unii Europejskiej), (w:) B. Roelants B. (red.) Dokument Przygotowawczy. Praga. Ekonomia Społeczna 2002. Rozszerzenie Ekonomii Społecznej. Praga) (24-25 października 2002 r.), Pierwsza Europejska Konferencja na temat Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej, CECOP, [www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/](http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/)
- Defourny J., *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, (w:) Ekonomia Społeczna Kraków 2004, II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej. Materiały, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005
- Ethical boundaries help shape investment*, "Financial Times" (06.08.2007)
- „Gazeta Prawna” nr 158 (1776), [www.gazetaprawna.pl](http://www.gazetaprawna.pl) (16.08.2006)
- Gęsicka G., *Organizacje pozarządowe beneficjentami środków Unii Europejskiej w latach 2007-2013*, Materiały konferencyjne, Przedsiębiorczość społeczna jako sposób rozwoju społeczności lokalnych i przeciwdziałaniu ubóstwu, Warszawa (12 października 2007 r.)
- Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z Badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006
- Hausner J., Laurisz N., *Identyfikacja czynników kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych*, Ekspertyza przygotowana na zlecenie MSAP w ramach projektu „Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej Cogito”, Kraków 2006
- Hausner J., Laurisz N., Mazur S., *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, (w:) Raport Otwarcia projektu W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej, FISE, Warszawa 2006
- Izdębski H., *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne” 1/2007, Warszawa 2007
- Kelly S., *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej*, (w:) T. Kaźmierczak, M. Rymśza (red.) W stronę aktywnej polityki społecznej, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003
- Kramer R. M., *A Third Sector In The Third Millennium?*, (w:) „Voluntas” No 1/March 2000, (w:) Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora. Wybór tekstów, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006

<sup>35</sup> [www.biznes.ngo.pl](http://www.biznes.ngo.pl)

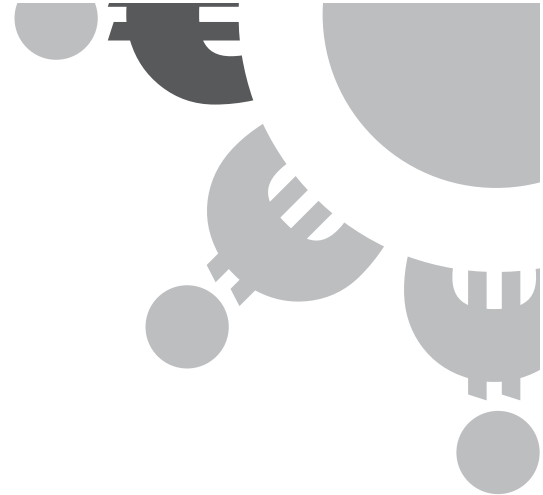
<sup>36</sup> [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl), Ethical (2007).

- Królikowska A., *Finansowanie instytucji ekonomii społecznej*, materiały z seminarium zorganizowanego w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” realizowanego w ramach IW EQUAL, Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa (26 kwietnia 2006 r.) (materiały niepublikowane)
- Królikowska A., *Finansowanie instytucji ekonomii społecznej, Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” nr 2, 2005
- Kwaśnicki W., *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci sektor” nr 2, 2005
- Leś E., *Gospodarka społeczna. Podstawowe pojęcia i zakres działalności*, www.pozYTEK.gov.pl (29.06.2006)
- Leś E., *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci sektor” nr 2, 2005
- Leś E., *Organizacje społeczne. Studium porównawcze*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny NGOs, Warszawa 1998
- Leś E., *Przedsiębiorczość społeczna w Polsce i w Unii Europejskiej. Rozwiązania prawne*, www.barka.org.pl
- MPiPS, *Ocena stanu spółdzielni socjalnej w Polsce*, MPiPS, Warszawa 2007 (dokument w wersji elektronicznej)
- MPiPS, *Informacja o stanie i kierunkach rozwoju w Polsce przedsiębiorczości społecznej*, MPiPS, Warszawa 2008 (dokument w wersji elektronicznej)
- Niecikowska R., *Inwestycje nie dla VAT*, miesięcznik organizacji pozarządowych: „gazeta.ngo.pl” nr 11, 2006
- Płonka M., Sułkowski R., *Koncepcja funduszu poręczeniowego dla podmiotów ekonomii społecznej*, MSAP, Kraków 2007 (materiał niepublikowany)
- Roelants B., Bajo C. S., *Podstawowy przegląd ekonomii społecznej*, (w:) B. Roelants (red.) Dokument Przygotowawczy. Praga. Ekonomia Społeczna 2002. Rozszerzenie Ekonomii Społecznej. Praga (24-25 października 2002 r.), Pierwsza Europejska Konferencja na temat Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej, CECOP, www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/
- Rymsza M., *Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich*, „Trzeci sektor” nr 2, 2005
- Schimaneck T., *Marketing społeczny dla NGO – jak skutecznie budować relacje z biznesem i tworzyć kampanie społeczne*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2006
- Social Enterprises*, OECD 1999
- Szarfenberg R., *Ekonomia sektora non-profit*, „Polityka Społeczna”, Numer specjalny: Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie... i co dalej?, Warszawa 2007
- Van Til J., *Mapping the Third Sector: Voluntarism in a Changing Social Economy*, (w:) R. M. Kramer, Trzeci sektor w trzecim tysiącleciu, Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora. Wybór tekstów, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006
- Wardzińska J., *Finansowanie zwrotne instytucji ekonomii społecznej – mapa instrumentów*, materiały z seminarium zorganizowanego w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” realizowanego w ramach IW EQUAL, Warszawa (26 kwietnia 2006 r.) (materiały niepublikowane)
- Wejcman Z., *Kreatywne wykorzystanie konfliktu – konkurencja jako strategia działania*, Warszawa 1994 (maszynopis)
- MRR, *Zbiór aktów prawnych WE w zakresie funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności na lata 2007-2013. Komentarz*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji i Zarządzania Podstawami Wsparcia Wspólnoty, Warszawa 2006 (grudzień)

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn. zm.)
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (Dz.U. Nr 125, poz. 866)
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 9 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego zakresu, form i zasad sporządzania informacji dotyczących umów w partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. Nr 125, poz. 867)
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (Dz.U. Nr 125, poz. 868)





**Karolina Krawczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Dorota Kwiecińska**

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

**Audyty społeczny jako metoda  
oceny działalności  
przedsiębiorstw społecznych  
– na tle innych sposobów  
określania społecznej  
wartości dodanej**



# Wprowadzenie

Podmioty ekonomii społecznej charakteryzowane są przede wszystkim przez swoje cele. Ich wyróżniającą cechą jest prymat celów indywidualnych i społecznych nad osiągnięciem zysku oraz obrona i realizacja wartości solidarności i odpowiedzialności. Ich sukces w założeniu nie jest mierzony w odniesieniu do skuteczności ekonomicznej (która wszakże jest niezbędna, aby móc realizować cele), ale musi być szacowany w powiązaniu do ich wkładu w tworzenie solidarności i spójności społecznej.

Otoczenie podmiotów ekonomii społecznej w Europie zmieniło się w ostatnich latach. Widać to zwłaszcza w odniesieniu do relacji między sektorem publicznym a ekonomią społeczną. Następuje odejście od „kultury grantowej” na rzecz „kultury kontraktowej”. Wpłynęło na to wiele czynników; z jednej strony inwestorzy lub fundatorzy coraz większą uwagę zwracają na społeczny wymiar swych decyzji. Sektor publiczny zaś jest coraz częściej rozliczany (także przez obywateli, w imię postulatów przejrzystości i rozliczalności – *accountability*) za efektywność kosztową swego działania i skutków wydawanych decyzji czy zleczanych zadań – w tym konsekwencji społecznych. Z drugiej strony – organizacje ekonomii społecznej profesjonalizowały swe działania i wyspecjalizowały się w dostarczaniu usług publicznych wysokiej jakości, skierowanych często do grup zmarginalizowanych, a ponadto – ze względu na bliskie relacje ze społecznościami lokalnymi i elastyczne formy korzystania z zasobów ludzkich – potrafią sięgać po rozwiązania innowacyjne, nietypowe. Ten układ czynników kieruje podmioty ekonomii społecznej do pierwszego szeregu partnerów sektora publicznego i wykonawców usług publicznych.

Tak więc podmioty ekonomii społecznej realizują cele ważne społecznie (integracja społeczna, rozwój lokalny, zwalczanie bezrobocia), działają w sektorach szczególnie wrażliwych społecznie (ochrona socjalna, zdrowie), świadczą usługi w wielu istotnych dla społeczności lokalnych dziedzinach (sektor mieszkaniowy, banki, ubezpieczenia). Równocześnie, jako organizacje umiejscowione częstokroć w sektorze usług publicznych, podmioty ekonomii społecznej stają się aktorami regularnej rywalizacji biznesowej i konkurują ze sobą i z organizacjami działającymi dla zysku, przedsiębiorstwami kapitałowymi, np. jako uczestnicy przetargów na usługi publiczne zlecane przez administrację publiczną. Jest to nota bene oznaką stabilnego otoczenia prawnego ekonomii społecznej w Europie i wprowadzenia uregulowań prawnych umożliwiających takie funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej (szczegółowe przepisy i zasady działania różnią się w poszczególnych krajach).

W krajach tych, aby udowodnić przygotowanie organizacji do podjęcia zadań – wygrania przetargu na usługi czy dostawy lub inwestycje – należy wykazać, że jej działanie przynosi tzw. społeczną wartość dodaną. A dokładniej; należy to udowodnić przez pomiar korzyści, jakie organizacja zapewnia społeczeństwu, czy społeczności lokalnej poprzez dostarczone towary lub usługi, ale nie w aspekcie doraźnym – krótkoterminowym, lecz w odniesieniu do tzw. wpływu – bądź oddziaływania – społecznego (*social impact*). W działanie sektora publicznego wpisuje się jakość, którą należy rozpatrywać nie tylko w kategoriach metod i sposobów dostarczenia usług publicznych, ale przede wszystkim efektów (rezultatów) tych usług, zarówno dla bezpośrednich odbiorców, jak i szerszego środowiska społecznego i gospodarczego. To nowe podejście – zwłaszcza z punktu widzenia administracji publicznej, w tym głównie samorządowej jako odbiorcy usług publicznych świadczonych przez organizacje ekonomii społecznej – dobrze obrazuje określenie *value for people* zamiast dawnego *value for money* (Adding 2007). Ponadto, zwolennicy i autorzy metod i narzędzi takich pomiarów twierdzą, iż

ich wdrożenie prowadzi do ciągłych usprawnień organizacyjnych, czego żadna organizacja biznesowa, w tym podmiot ekonomii społecznej, nie powinna zaniedbać.

# I. Definicje i istota społecznej wartości dodanej (SAV)

Ze względu na zaangażowanie autorek w międzynarodowe prace grupy roboczej *Social Added Value* (SAV) w ramach platformy współpracy ponadnarodowej projektu EQUAL Social Economy Exchange Network – SEEN<sup>1</sup>, które były koordynowane przez partnerów szkockich, dla potrzeb wspólnego rozumienia terminologii przyjęto brytyjską definicję społecznej wartości dodanej (według New Economics Foundation – NEF): „Wartość dodana może być definiowana jako dodatkowy zysk stanowiący pozytywny rezultat (dla ludzi, dla środowiska, dla wspólnoty lub dla lokalnej gospodarki) wytworzony przez organizację w trakcie tworzenia produktów lub dostarczania usług, za które klient czy odbiorca płaci. Taka wartość dodana jest często wytwarzana przez środki, dzięki którym przedsiębiorstwa społeczne działają. Dla przykładu, przedsiębiorstwo społeczne szkolące i zatrudniające osoby długotrwale bezrobotne do segregacji odpadów „dodaje wartość” w zakresie usług segregowania odpadów, co samo w sobie ma pozytywny wymiar społeczny” (Approaches 2007).

Tak więc społeczna wartość dodana odnosi się do korzyści, jakie działania (np. projekt, przedsiębiorstwo społeczne) przynoszą społeczności w wymiarze długofalowo rozumianego wpływu o charakterze społecznym (*social impact*) lub środowiskowym (ekologicznym). Takie rozumienie wiąże zagadnienie badania czy mierzenia społecznej wartości dodanej z dziedziną ewaluacji, a dokładniej z pomiarem oddziaływania, czy też wpływu (*impact*), odtąd więc tych określeń będzie się używać zamiennie. Powiązanie zagadnienia społecznej wartości dodanej z dziedziną ewaluacji zarazem wskazuje kierunek poszukiwania narzędzi dla mierzenia społecznej wartości dodanej wśród technik związanych z pomiarem wpływu. Z drugiej strony, nasuwa się pytanie o zdolność organizacji ekonomii społecznej czy przedsiębiorstw społecznych do podejmowania ewaluacji (lub autoewaluacji). Na którym poziomie zaawansowania zdolności do prowadzenia badania w tradycyjnym układzie logiki interwencji: Zasoby (wkład) → działania → produkty → rezultaty → wpływ (oddziaływanie) znajdują się organizacje ekonomii społecznej – zatem jest to wreszcie pytanie o zaawansowanie kultury ewaluacyjnej w tym sektorze.

## I.1. Określenie kontekstu

W tej części przedstawione zostaną kwestie otoczenia i zjawisk powodujących zmianę w sektorze ekonomii społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które mają wpływ na popularyzację metod mierzenia społecznej wartości dodanej. Prezentację poniższych aspektów oparto na wynikach prac grupy roboczej SAV, tak więc oprócz wspólnego europejskiego modelu uwzględniono specyfikę krajów uczestniczących w pracach grupy i dzielących się doświadczeniami z partnerami: Szkocji, Finlandii i Włoch.

Środowisko, w którym działają organizacje europejskiej ekonomii społecznej podlega zmianie. Najbardziej widoczne zmiany zachodzą w stosunkach między sektorem publicznym i organizacjami ekonomii społecznej, m.in. reprezentowane przez przechodzenie od kultury grantowej do kultury kontraktowej.

Kraje europejskie znajdują się na różnym poziomie rozwoju ekonomii społecznej, jak również w zakresie tworzenia i wdrażania metod dotyczących społecznej wartości dodanej. Dla przykładu, w Finlandii rozwiązania prawne dotyczące przedsiębiorstw społecznych istnieją dopiero od kilku lat (ustawa o przedsiębiorstwie społecznym z 2004 r. zakładająca

<sup>1</sup> Sieć partnerska w zakresie gospodarki społecznej (The Social Economy Exchange Network – SEEN) składa się z czterech partnerstw na rzecz rozwoju, tzn. wdrażających krajowe projekty EQUAL z Finlandii (HOT DP), Włoch (Reti.Qu.AL), Polski (Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO) i Szkocji (Social Economy Scotland). Wszystkie cztery partnerstwa są zaangażowane, na poziomie narodowym, w rozwijanie przedsiębiorstw społecznych i promowanie ekonomii społecznej.

m.in. warunek min. 30% zatrudnionych powinni stanowić osoby niepełnosprawne lub długotrwale bezrobotne), kraj ten jednak ma dłuższą historię funkcjonowania organizacji ekonomii społecznej, takich jak: spółdzielnie, stowarzyszenia i firmy skoncentrowane na kwestiach zatrudnienia lub integracji społecznej. Na Finlandię należy patrzeć jako na państwo opiekuńcze lokując ją w skandynawskim modelu cechującym się: wysokimi podatkami, wysokimi świadczeniami społecznymi i dużym dostępem do świadczeń, rozwiniętym sektorem usług społecznych, a także dodatkowo wysokim odsetkiem zatrudnienia kobiet. Do cech charakterystycznych sytuacji tego kraju w kontekście przesłanek dla rozwoju metod mierzenia oddziaływania społecznego, należy zaliczyć także, co następuje:

- zmieniające się relacje podmiotów ekonomii społecznej z sektorem publicznym w obrębie zadań z dziedziny pomocy społecznej (w przeszłości tradycyjnie realizowanych wyłącznie przez sektor publiczny) – obecnie zadania powierzone na poziomie lokalnym mieszanym podmiotom, w tym przedsiębiorstwom społecznym,
- tradycja łączenia idei zrównoważonego rozwoju i integracji społecznej w działaniach i relacjach wszystkich sektorów (wysokie notowania Finlandii w międzynarodowych rankingach w tym obszarze).

Obecnie fińskie przedsiębiorstwa społeczne napotykają na zasadnicze problemy w pozyskiwaniu funduszy, bowiem nie mają znacząco lepszego wsparcia czy dostępnych subsydiów niż inne podmioty sektora prywatnego. Organizacje ekonomii społecznej dostarczają usług publicznych, tworzą nowe miejsca pracy i wpisują się w nowy typ współpracy między sektorem publicznym i prywatnym. W odniesieniu do metod i narzędzi mierzenia oddziaływania społecznego, w opracowaniu są takie narzędzia, które dostosowane są do specyficznych wymogów ustawy o przedsiębiorstwie społecznym. Inne metody dotyczą specyfiki świadczonych usług, np. Zasady etyczne dla organizacji zajmujących się opieką nad osobami starszymi<sup>2</sup>.

Włochy szczycą się długą historią osiągnięć w zakresie współpracy społecznej, która stworzyła solidne podstawy dla zorganizowania żywego sektora ekonomii społecznej. Także przykłady ustawodawstwa włoskiego z dziedziny tworzenia otoczenia regulacyjnego dla ekonomii społecznej i tworzenia statusu dla organizacji tego sektora (m.in. ustawa o spółdzielniach socjalnych) należą do najbardziej znanych i często replikowanych w Europie. Oznacza to, że Włochy są najbardziej rozwinięte w zakresie rozwoju przedsiębiorstw społecznych i promowania kultury kontraktu, w czym pomaga także zaawansowanie stosowania klauzul społecznych w ustawodawstwie dotyczącym zamówień publicznych. Uwzględnianie społecznej wartości dodanej jest ważnym elementem sukcesu włoskich organizacji ekonomii społecznej i warunkiem ich pomyślnej współpracy z administracją publiczną w dziedzinie kontraktowania zadań publicznych.

W Szkocji organizacje ekonomii społecznej odgrywają coraz większą rolę w dostarczaniu usług publicznych. Dlatego zasadnicze znaczenie ma konieczność wykazywania wartości dodanej za pomocą narzędzi mierzenia społecznej wartości dodanej. Jest to warunek pozyskiwania zamówień publicznych czy kredytów; inwestorzy lub fundatorzy coraz większą uwagę zwracają na społeczny (także ekologiczny) wymiar swych decyzji, zaś sektor publiczny jest coraz częściej rozliczany za efektywność swego działania i skutków wydawanych decyzji czy zlecanych zadań – nie tylko w wymiarze kosztów, ale też konsekwencji społecznych. Równocześnie szkockie organizacje ekonomii społecznej profesjonalizowały swe działania i wyspecjalizowały się w dostarczaniu usług publicznych wysokiej jakości, skierowanych często do grup zmarginalizowanych. Specyfiką szkockiego sektora jest partnerstwo, działalność w wymiarze lokalnym w połączeniu z dążeniem do rewitalizacji, ze względu na bliskie relacje ze społecznościami lokalnymi i elastyczne formy korzystania z zasobów ludzkich – szkockie przedsiębiorstwa społeczne potrafią sięgać po rozwiązania innowacyjne, nietypowe zachowując efektywność. Ten układ czynników kieruje podmioty ekonomii społecznej do pierwszego szeregu partnerów sektora publicznego i wykonawców usług publicznych.

Dla porównania, polski sektor ekonomii społecznej dopiero tworzy swoje podstawy rozwoju, głównie wyrastając z sektora organizacji pozarządowych. Status prawny przedsiębiorstwa społecznego nie jest zdefiniowany, nie istnieje prawodawstwo w tej dziedzinie, inne podmioty sektora, których status jest prawnie uregulowany (np. spółdzielnie socjalne), istnieją od niedawna i borykają się z podstawowymi problemami organizacji biznesowych (np. kwestie fiskalne) lub z problemami charakterystycznymi dla podmiotów realizujących cele integracji społecznej (np. Centra Integracji Społecznej). Społeczna wartość dodana jest nowym pojęciem w Polsce, a przykłady jej badania czy mierzenia są szerzej nieznanne. Fundusze Unii Europejskiej zapoczątkowały wzrost sektora ekonomii społecznej i głównie dzięki nim obserwuje się rozwój współpracy między organizacjami pozarządowymi (NGOs) i administracją publiczną, nadal mieszczącej się jednak w obrębie kultury grantowej. Należy w tym miejscu dodać, że środki Unii Europejskiej stanowią niewielki odsetek wśród źródeł finansowania działalności polskich organizacji pozarządowych. W 2005 r. było to wskazanie na poziomie 3% całego sektora pozarządowego<sup>3</sup>. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest słabe przygotowanie polskich organizacji ekonomii społecznej do obsługi finansowej, księgowej, zarządczej projektów europejskich, gotowe na to są nieliczne większe organizacje. Zarazem jest to przyczyna niskiej kultury ewaluacyjnej i słabego zaawansowania stosowanych metod ewaluacji przez te

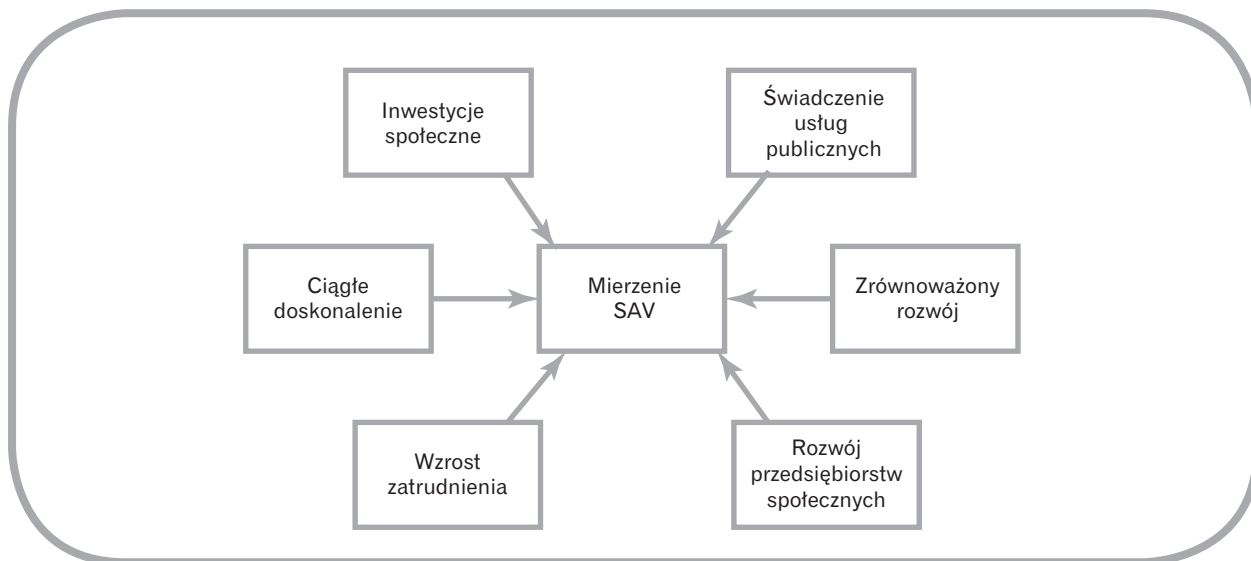
<sup>2</sup> Dokumenty robocze grupy Social Added Value Partnerstwa SEEN, 2006-2007.

<sup>3</sup> Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2006 r. za: Wygnański (2008).



organizacje. Dlatego, mimo iż organizacje deklarują chęć stosowania metod mierzenia wpływu społecznego i dostrzegają potrzebę prowadzenia takich badań, nie są w stanie na tym etapie rozwoju ich prowadzić, nawet przy wsparciu zewnętrznego doradztwa. Brakuje w tym zakresie zarówno teorii, jak i praktyki (także standardów przystosowanych do polskiej specyfiki), a w efekcie konieczne jest zidentyfikowanie i promowanie dobrych praktyk w tym obszarze.

Bardziej szczegółowe czynniki zmian i ich tła obrazuje rysunek 1.



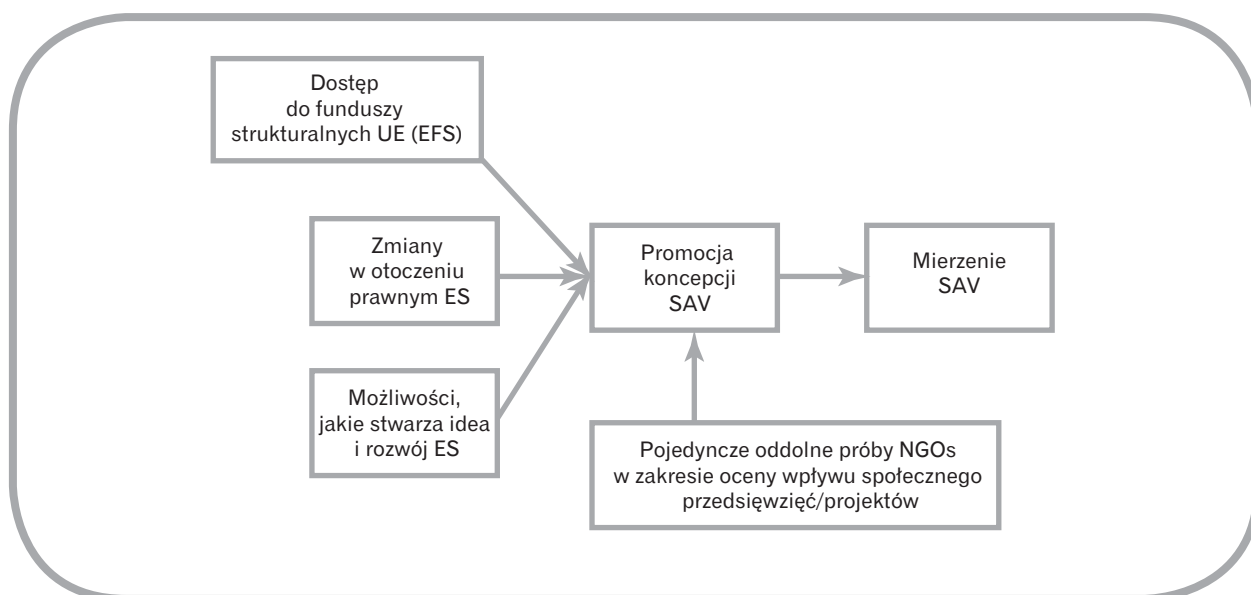
**Rysunek 1. Czynniki zmian i przesłanki decyzji o mierzeniu społecznej wartości dodanej**

Źródło: Approaches (2007).

Polskie przedsiębiorstwa społeczne i organizacje pozarządowe realizują zadanie integracji społecznej i włączania grup marginalizowanych. Postrzegane one są przede wszystkim jako organizacje zajmujące się osobami defaworyzowanymi. Obecnie nacisk kładziony jest na wspieranie osób z chorobami psychicznymi, osób z niepełnosprawnością, w tym z niepełnosprawnością intelektualną, i osób trwale bezrobotnych. Zwalczanie bezrobocia jest wtórnym czynnikiem przy powoływaniu przedsiębiorstw społecznych. Nie istnieje zjawisko inwestycji społecznych takich, jak w innych krajach partnerskich, ciągłość w finansowaniu organizacji gospodarki społecznej opiera się na dostępie do funduszy i grantów europejskich. Coraz częściej dostarczaniem usług publicznych zajmują się organizacje pozarządowe. Jednak w zakresie zamówień publicznych organizacje ekonomii społecznej (ES) nie otrzymują żadnego priorytetowego traktowania. Istnieje potrzeba budowania zdolności organizacji ekonomii społecznej. Duża liczba polskich organizacji pozarządowych jest zaangażowana w kwestie środowiska. W naturalny sposób włączają się one w dostarczanie usług publicznych w tym obszarze. Jednakże zaledwie 3% usług publicznych jest kontraktowanych przez władze lokalne na rzecz organizacji pozarządowych. Dzięki implementacji programów EQUAL i EFS koncepcja ekonomii społecznej staje się w Polsce coraz bardziej popularna. Lepsze zrozumienie zasad ekonomii społecznej może spowodować większe zainteresowanie zagadnieniem społecznej wartości dodanej. Rozwój sektora ES wymaga budowania kompetencji działających w jej ramach organizacji, czyli inwestowania w kapitał ludzki, społeczny. Społeczna wartość dodana może być użytecznym instrumentem w tym procesie.

Tylko niewielka liczba organizacji pozarządowych i organizacji gospodarki społecznej jest na tyle rozwinięta, by stosować niektóre z metod mierzenia społecznej wartości dodanej. Jednakże podjęto pilotażowe inicjatywy testowania metod badania oddziaływania społecznego. Niektóre organizacje pozarządowe opracowują własne proste narzędzia mające na celu przekonanie interesariuszy a nawet własnych pracowników o wpływie społecznym, czy nawet o oszczędnościach środków publicznych osiągniętych dzięki działaniom tych podmiotów czy ich przedsięwzięć. Istnieje duże zainteresowanie stosowaniem metod mierzenia społecznej wartości dodanej. Metody te są postrzegane jako szansa podnoszenia profesjonalizmu i poprawy jakości.

Sytuację opisującą tło dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce i przesłanek stosowania narzędzi badania wpływu społecznego w odniesieniu do organizacji ekonomii społecznej, należy rozpatrywać oddzielnie od powyższego opisu krajów partnerskich. Jak już wspomniano, stan zaawansowania rozwoju sektora, organizacji, ich zdolności instytucjonalnej i kultury ewaluacyjnej jest znacznie niższy niż w większości krajów UE, stąd autorki przyjęły trochę odmienny schemat metodologiczny opisu tła.



**Rysunek 2. Czynniki wpływające na mierzenie społecznej wartości dodanej w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne.

W Polsce następujące czynniki mają wpływ na decyzje o badaniu oddziaływania i wdrożeniach tych metod:

- duża liczba organizacji zaliczanych do ekonomii społecznej,
- duże zapotrzebowanie ze strony tego sektora na zasilanie ze środków publicznych,
- niedawne przystąpienie do Unii Europejskiej.

W efekcie organizacje pozarządowe i podmioty ekonomii społecznej dostrzegają celowość mierzenia społecznej wartości dodanej, ale z powodu wsparcia teoretycznego i dobrych praktyk nie są zaangażowane próby takich działań. Rekomenduje się więc najpierw promowanie idei społecznej wartości dodanej, przed popularyzowaniem gotowych rozwiązań dla sektora.

Popularyzacja idei ekonomii społecznej, która dokonuje się od niedawna w Polsce, także dzięki programowi IW EQUAL i projektom finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, stwarza okazje do zwiększenia zainteresowania kwestiami badania wpływu, a wymogi projektów unijnych, dotyczące monitoringu i ewaluacji, sprzyjają zaszczepianiu podstawowych umiejętności w tej dziedzinie w beneficjentach tych środków, wśród których jest dużo organizacji ES.

## I.2. Przesłanki mierzenia SAV

W poprzednich sekcjach opracowania omówiono pokrótce przesłanki dla podejmowania działań mających na celu udowodnienie przez organizacje ekonomii społecznej ich wpływu. W podsumowaniu można je podzielić na trzy płaszczyzny:

1. Przesłanki o charakterze wewnętrznym – dotyczące konkretnego przedsięwzięcia czy organizacji, wynikające z poszukiwania potwierdzenia przydatności i słuszności podejmowanych działań w wymiarze społecznym, będące wyrazem działania na rzecz rozwoju organizacji i dążenia do samodoskonalenia.
2. Przesłanki o charakterze zewnętrznym – dotyczące konkretnego przedsięwzięcia, wynikające z konkurencji między podmiotami ekonomii społecznej o dostęp do środków (zarówno publicznych, jak i prywatnych), a w kontekście świadczenia usług publicznych czy finansowania działalności ze środków publicznych (rządowych i samorządowych, unijnych) także wymogi przejrzystości i rozliczalności, formalne wymogi informowania o źródle pochodzenia środków w przypadku projektów UE, ponadto strategia budowania wizerunku i prestiżu, komunikacja z interesariuszami, lobbying w interesie środowiska, mainstreaming, tworzenie warunków do dobrej komunikacji z otoczeniem to też motywacje do poddania się takim badaniom i upublicznienia ich wyników.
3. Przesłanki o charakterze zewnętrznym – dotyczące innych podmiotów, np. działanie administracji związane z lepszą koordynacją wydatkowania środków publicznych, sprawniejszym kontraktowaniem wybranych usług publicznych,

koordynowaniem realizacji polityk w zakresie społecznej aktywizacji zawodowej, czy inicjowaniem przedsiębiorczości społecznej.

W omawianych krajach występują one w różnym nasileniu, ale znaleźć można uzasadnienie i przykłady dla każdego z powyższych czynników.

Motywacje dla stosowania narzędzi pomiaru oddziaływania społecznego można także rozpatrywać z punktu widzenia różnych grup inspiratorów takich działań. Są to m.in. administracja publiczna (inicjatywy rządowe), inne organizacje (wymogi konkurencji), fundatorzy, ofiarodawcy, same organizacje (motywacje własne).

Organizacje ekonomii społecznej, a wcześniej organizacje pozarządowe, wyciągając lekcje z doświadczeń sektora publicznego i prywatnego przekonały się o zasadności i celowości badania wpływu swoich działań. Jednakże, ostatnio nacisk przesuwają się w stronę mierzenia wpływu sektora, a nie tylko pojedynczej organizacji, co szczególnie dotyczy sektora ES z uwagi na jego zainteresowanie kontraktowaniem usług publicznych (Wainwright 2002). Ma to oczywiście przełożenie nie tylko na decyzje o podejmowaniu oceny, ale i na dobór metod, w tym przypadku o zasięgu i skali porównawczej dla całego sektora. Kolejną konsekwencją takiego stanu rzeczy jest konkurowanie nie tylko wewnątrz sektora, ale i z organizacjami biznesowymi co wymaga udowadniania szczególnych dla sektora ES przewag, silnych stron i wyjątkowych cech wyróżniających te organizacje, co winno znaleźć odzwierciedlenie w doborze czy projektowanych metodach mierzenia wpływu. Z drugiej strony, istnieje niebezpieczeństwo uproszczeń wynikających z zastosowania tej samej skali oceny organizacji pozarządowych, co prywatnych, które zagubią unikalną charakterystykę tego sektora. Na koniec należy podkreślić, że metody wypracowane na użytek sektora prywatnego respektowały szereg zasad warunkujących osiągnięcie celów ściśle biznesowych, np. poufność. W przypadku organizacji ekonomii społecznej, działających w celach charytatywnych, wymogi przejrzystości i otwartości są oczywiste, choć mogą stać w sprzeczności z celami gospodarczymi. W tym przypadku należy utrzymać prymat i standardy sektora pozarządowego, apelujące o wysoki poziom etyczny organizacji i jawność ich działania. „Ponieważ organizacje pozarządowe wykorzystują fundusze powierzone im przez donatorów, dla dobra innych, ich operacje finansowe powinny być prowadzone w sposób otwarty, uczciwy i dokładny, zgodnie z najsurowszymi normami, przy jednoczesnym poszanowaniu woli tych darczyńców, którzy chcą pozostać anonimowi” (Kozieł 2005). A dalej: „Organizacja powinna prowadzić szczegółową i dokładną księgowość oraz regularnie przedstawiać władzom, opinii publicznej i donatorom precyzyjne i wystarczająco szczegółowe sprawozdania. Sprawozdania finansowe muszą spełniać wymagania określone przez władze oraz wszelkie normy, które mają zastosowanie w przypadku danej organizacji. W celu podniesienia wiarygodności organizacji wśród jej ofiarodawców, należy dostarczać im aktualnych, dokładnych i szczegółowych informacji. Organizacja powinna dokładać starań, aby nie wydawać środków na niepotrzebne czy nieistotne gromadzenie, opracowywanie i dostarczanie danych finansowych” (Tamże). Standardy (międzynarodowe) zostały uzgodnione i funkcjonują od wielu lat, a w praktyce ich wdrażanie i generalne zrozumienie sektora dla kwestii etycznych pozostawia wiele do życzenia<sup>4</sup>.

Dodatkowa presja na mierzenie społecznej wartości dodanej może pochodzić także ze strony fundatorów prywatnych. Niektórzy z nich będą oczekiwać udokumentowanych rezultatów poprzednich projektów czy działań jako warunku dalszego zapewniania funduszy w przyszłości. W niektórych przypadkach organizacja fundatora może sama przeprowadzić ewaluację, zwłaszcza, gdy zależy jej na porównaniu zbieżności celów projektu ubiegającego się o wsparcie z celami fundatora, a szczególnie w sytuacji, gdy posiada własną unikalną metodę ewaluacyjną (np. Lloyds TSB Foundation czy Barclays SiteSavers w Wielkiej Brytanii) (Wainwright 2002).

Kolejnym aspektem wartym podkreślenia w prezentacji motywacji dla oceny jest punkt widzenia ofiarodawcy czy grantodawcy, na potrzeby którego organizacje przeprowadzają badania dowodzące wydajności i efektywności wykorzystywanych środków (jest to wymóg także większości programów europejskich). Należy dodać, że coraz popularniejszym argumentem dla mierzenia wpływu staje się potrzeba dostarczania informacji potencjalnym ofiarodawcom, czyli apelowanie do przyszłych sponsorów. W tym miejscu należy przypomnieć fakt, że osoby prywatne, poprzez mechanizmy odpisów i ulg podatkowych (np. mechanizm 1%) plasują się w gronie tych ofiarodawców.

Na koniec tej sekcji warto wrócić do przestanki najbardziej wewnętrznej z punktu widzenia organizacji podejmującej decyzję o wdrożeniu narzędzia oceny wpływu. Jest to argument o zastosowaniu wyników tej metody do wprowadzenia udoskonaleń organizacyjnych i zarządczych, które z kolei poprawia wizerunek organizacji, także w oczach personelu i wolontariuszy, co ma ostatecznie wpływ na motywowanie i wzmacnianie zachęty dla ich pracy i zaangażowania (Tamże).

Podsumowanie motywacji i typologia kryteriów dla podejmowania decyzji o wdrażaniu metod mierzenia społecznej wartości dodanej znajduje się w zestawieniach tabelarycznych na końcu rozdziału drugiego, poświęconego analizie narzędzi.

<sup>4</sup> Temat ten szerzej rozwija T. Schimanek – zob. Schimanek (2005).

## 2. Prezentacja wybranych metod określania społecznej wartości dodanej

### 2.1. Różne typy metod

Niewiele metod ewaluacyjnych skupia się rzeczywiście na badaniu czy mierzeniu oddziaływania, większość poprzez staje na ujmowaniu poziomu rezultatów. Z tych, które podejmują kwestię wpływu, czy dokładniej społecznej wartości dodanej, tylko część odnosi się do specyfiki sektora pozarządowego. Metod zaprojektowanych dla organizacji ekonomii społecznej czy przedsiębiorstw społecznych jest niewiele – w niniejszym rozdziale omówiono jedną z nich.

Wśród różnych typów metod aplikowanych dla organizacji ekonomii społecznej można wyróżnić takie, które koncentrują się na wybranych aspektach czy cechach ich specyfiki. I tak, są metody przywiązujące szczególną wagę do kwestii rozwoju lokalnego a inne bazują na szczegółowej analizie interesariuszy. Należy podkreślić w tym miejscu, że nierealne jest oczekiwanie narzędzia wykonującego pomiar każdego aspektu czy wymiaru oddziaływania danej organizacji.

Specyfika sektora ES powoduje, że jego unikalne cechy charakterystyczne nie są ujmowane w dotychczas funkcjonujących i będących w użyciu metodach, zaprojektowanych na potrzeby sektora prywatnego czy publicznego. Postuluje się przyjęcie za punkt wyjścia powszechnie znanych kryteriów tzw. 4E (*economy, effectiveness, efficiency, equity*), czyli ekonomia, efektywność, wydajność i sprawiedliwość, dotąd używanych w metodologiach ewaluacji dla sektora publicznego (Wainwright 2002). Aby oddać takie cechy charakterystyczne sektora, jak innowacje czy rolę w tworzeniu kapitału społecznego, należy dodać nowe kryteria i zobrazować je za pomocą szeregu precyzyjnych wskaźników, na których oprą się nowe narzędzia. Kwestią przyszłych działań i badań jest sukces takich metod. Tymczasem w kolejnej sekcji niniejszego opracowania zaprezentowano skrótowe analizy kilku typowych i będących w powszechnym użytku narzędzi mierzenia społecznej wartości dodanej, wraz z podaniem ich przydatności dla organizacji ekonomii społecznej, przy wszelkich zastrzeżeniach sformułowanych powyżej.

### 2.2. Opis wybranych narzędzi i ocena ich przydatności

#### 2.2.1. *Global Reporting Initiative (GRI)* – Globalna inicjatywa raportowa

Zadaniem *Global Reporting Initiative (GRI)* jest rozpowszechnianie na całym świecie wytycznych dotyczących tzw. *Sustainability Reports*, czyli raportów odnoszących się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, rządów i organizacji pozarządowych. Głównym celem GRI jest stworzenie międzynarodowych standardów raportowania dobrowolnie wykorzystywanych w sprawozdawczości i komunikacji odnośnie aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych w celu wspierania przejrzystości w działalności gospodarczej poprzez podnoszenie jakości raportowania i komunikowania oraz opracowania rekomendacji do usprawnień.

Inicjatywa GRI oparta jest na zasadach i praktykach promujących rzetelną sprawozdawczość i stosowanie się do wytycznych. Wytyczne te (z 2002 r. i nowsze, tzw. G3) przeznaczone są dla organizacji, które chcą przedstawiać raporty dotyczące gospodarczych, ekologicznych lub społecznych aspektów ich działalności, produktów czy usług.

Wskaźniki w ramach GRI obejmują następujące kategorie:

- wpływ ekonomiczny (aspekty: wyniki ekonomiczne; obecność na rynku oraz pośrednie wpływy ekonomiczne),
- wpływ środowiskowy (aspekty: materiały; energia; woda; bioróżnorodność; emisje, ścieki i odpady; produkty i usługi; transport; ogólne wydatki i inwestycje na ochronę środowiska),

- praktyki pracy i godne warunki pracy (aspekty: zatrudnienie; stosunki między pracownikami; higiena pracy; szkolenia i edukacja; różnorodność i równość szans),
- prawa człowieka (aspekty: praktyki inwestycji i zaopatrzenia; dyskryminacja; wolność stowarzyszeń i negocjacji w sprawie zbiorowych układów pracy; praca dzieci; przymus pracy; bezpieczeństwo; prawa rdzennych mieszkańców),
- odpowiedzialność wobec społeczeństwa (aspekty: społeczeństwo; korupcja; polityka publiczna; zachowania konkurencyjne; zgodność),
- odpowiedzialność za produkt (aspekty: zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów; znakowanie produktów i usług; komunikacja marketingowa; prywatność konsumenta; zgodność).

Metoda może być używana przez organizacje większe i mniejsze. Mimo iż została zaprojektowana dla organizacji prywatnych, może być z powodzeniem stosowana przez organizacje sektora ekonomii społecznej.

**Tabela 1. Korzyści i ograniczenia stosowania metody GRI**

Korzyści	Ograniczenia
Wytyczne GRI pozwalają na raportowanie i ewidencjonowanie wpływu w trzech wymiarach	System został opracowany na potrzeby sektora prywatnego i nie jest w pełni przystosowany do organizacji ES
Są w powszechnym użyciu na całym świecie i mogą być porównywane między sektorami czy branżami	Wytyczne są dość skomplikowane
Są potwierdzonym efektywnym narzędziem zarządczym służącym wewnętrznemu benchmarkingowi i doskonaleniu organizacji	Wdrożenie wytycznych jest czasochłonne i wymaga znacznych nakładów ze strony kadr organizacji
Weryfikacja jest dostępna, choć nie obowiązkowa	GRI nie oferuje weryfikacji ani certyfikacji
Wytyczne są na tyle elastyczne, że można ich używać w mniejszej skali i w dłuższym okresie	Nie jest dostępne autoryzowane szkolenie

Źródło: Making (2006).

Więcej informacji o tej metodzie: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## 2.2.2. Local Multiplier (LM3) – Mnożnik lokalny

*Local Multiplier 3* (LM3) jest narzędziem umożliwiającym organizacji ujęcie ilościowe w wymiarze finansowym wpływu, jaki organizacja i jej działalność wywiera na gospodarkę lokalną, a dodatkowo pomaga zidentyfikować niezbędne zmiany, które umożliwią ulepszenie oddziaływania. Metoda została opracowana przez New Economics Foundation (NEF) przy wsparciu Countryside Agency w celu zapewnienia szybkiego i prostego sposobu demonstrowania przez organizacje dowodu na oddziaływanie ekonomiczne w wymiarze lokalnym.

LM3 stosuje się poprzez identyfikowanie stopnia dochodów organizacji i badanie, gdzie te pieniądze są wydawane gdy „wychodzą” z organizacji i następnie, gdzie są ponownie wydane w gospodarce lokalnej. Ostatnim etapem jest obliczenie wskaźnika LM3. W praktyce, ze względu na płatności podatkowe, wskaźniki LM3 zawsze oscylują w granicach od 1 do 2,2. Bardzo ważne jest to, że LM3 to tylko wskaźnik, a nie dokładna miara, więc daje on tylko ogólne wyobrażenie na temat tego, jak coś działa. LM3 daje ogólny wgląd w funkcjonowanie jednego określonego aspektu lokalnej gospodarki, ale nie pokazuje tego jako stały i niezmienny fakt<sup>5</sup>.

LM3 to narzędzie służące do pomiaru sposobu wydawania środków pieniężnych na obszarach wiejskich, którego celem jest pokazanie pozornie niewidocznych korzyści ekonomicznych wynikających z inicjatyw o (mocnym) wpływie społecznym oraz wykorzystanie tych rezultatów, aby pomóc innym w podjęciu działań. Wychodząc od dochodów, sprzedaży i obrotów model mierzy sposób wydawania dochodów. W zależności od jednostki, którą bierzemy pod uwagę (osoba, rodzina, organizacja, społeczność lokalna itd.) wydatki wylicza się w różny sposób, zgodnie z tym, jak jednostka wydaje środki pieniężne. Narzędzie to umożliwia więc udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące korzystnego wpływu środków pieniężnych zainwestowanych na poziomie lokalnym. Lokalni decydenci winni być zainteresowani odpowiedziami na te pytania. Przedsiębiorstwa społeczne mogą również je wykorzystać, aby zademonstrować swoją wartość dodaną.

<sup>5</sup> Materiały Partnerstwa Ponadnarodowego European Enterprise+, ROPS, 2007, CD-ROM.

**Tabela 2. Korzyści i ograniczenia stosowania metody LM3**

Korzyści	Ograniczenia
Mimo iż LM3 nie dostarcza dowodów na społeczne czy ekologiczne oddziaływanie organizacji, można dowieść że wsparcie gospodarcze w wymiarze lokalnym ma skutki społeczne (wpływa na ludzi, którzy z niego korzystają)	LM3 dokumentuje tylko oddziaływanie ekonomiczne
Narzędzie jest łatwe w użyciu i wymaga tylko podstawowej znajomości arytmetyki	Narzędzie służy tylko do mierzenia wpływu w wymiarze lokalnym (czyli wpływ regionalny czy krajowy nie są ujęte w metodzie)
LM3 można wykorzystać do pokazania wpływu ekonomicznego będącego wynikiem kontraktowania organizacji lokalnych do zadań publicznych	LM3 nie odnotowuje wpływu na ubóstwo w społeczności lokalnej
Metoda pomaga zidentyfikować obszary wymagające usprawnień także przy podejmowaniu decyzji o wydatkowaniu środków publicznych	

Źródło: Making (2006).

Więcej informacji o tej metodzie: [www.neweconomics.org/gen/tools\\_lm3.aspx](http://www.neweconomics.org/gen/tools_lm3.aspx)

### 2.2.3. Social Return on Investment (SROI) – Społeczna stopa zwrotu z inwestycji

SROI to narzędzie, które umożliwia organizacji mierzyć i wyrażać w kategoriach finansowych jej społeczną, ekologiczną i ekonomiczną wartość w porównaniu z inwestycjami, jakie otrzymała. Narzędzie opiera się na standardowych zasadach księgowości i na technikach ocen inwestycyjnych. Umożliwia organizacji nadanie wartości pieniężnej (monetyzację) rzeczom tradycyjnie trudnym do uchwycenia w kategoriach ilościowych, takich jak: wzrost możliwości zatrudnienia, ograniczenia zanieczyszczeń środowiska lub zysków budżetu wspólnoty w wyniku wzrostu podatków.

SROI jest użytecznym narzędziem dla organizacji, które chcą udowodnić swój wpływ oraz określić obszary wymagające poprawy. Może być także wykorzystane przez inwestorów lub fundatorów w celu poprawy ich procesów podejmowania decyzji (Approaches 2007).

Narzędzie zostało stworzone w latach 90. XX w. przez Fundację Roberta na rzecz Rozwoju Przedsiębiorstw (Roberts Enterprise Development Foundation – REDF), a następnie promowane na gruncie brytyjskim przez wspomnianą już New Economics Foundation – NEF). Europejska Sieć Społecznego Zwrotu Inwestycji (European Social Return on Investment Network – ESROIIN) współpracuje z innymi organizacjami nad stworzeniem wspólnych standardów.

**Tabela 3. Korzyści i ograniczenia stosowania metody SROI**

Korzyści	Ograniczenia
SROI przypisuje wartość finansową społecznemu, ekologicznemu i organizacyjnemu wpływowi, jaki organizacja wywiera	To podejście może się wydawać złożone dla osób nie przeszkolonych w zakresie księgowości
Sprawdza poziom stopy zwrotu społecznego w odniesieniu do poziomu inwestycji	Kierowanie pracami musi objąć osoba z dobrą znajomością księgowości i zasad inwestycji
SROI pomaga organizacji postrzegać przychody w kategoriach inwestycji raczej niż subwencji	Normy jeszcze nie są dopracowane dlatego analiza porównawcza w innych organizacjach jest ograniczona do podobnych organizacji z podobnymi celami
Może być wykorzystana przez inwestorów/fundatorów w procesie podejmowania decyzji ale tylko w przypadku porównywania podobnych organizacji	Wyniki mogą być wykorzystane jako narzędzie efektywnego zarządzania w celu regularnego wykazywania wpływu organizacji

Źródło: Approaches (2007).

Więcej informacji o tej metodzie: [www.sroi-europe.org](http://www.sroi-europe.org)



## 2.2.4. Metodologia SYTA-Malli®

Metodologia SYTA-Malli® została opracowana w Finlandii w celu zademonstrowania wpływu przedsiębiorstw społecznych na wspólnotę. Wpływ może być badany z punktu widzenia organizacji, fundatora lub zewnętrznego ewaluatora. Prezentowana metodologia jest alternatywną analizą kosztów i zysków. Metodologia SYTA-Malli® jest zarejestrowanym znakiem towarowym stanowiącym własność Tuomasa Leinonena. Celem metodologii jest dostarczenie użytecznych informacji dotyczących merytorycznego i finansowego wpływu przedsiębiorstwa. Wyniki mogą stanowić podstawę podejmowania decyzji, rozwoju operacyjnego lub monitoringu. Połączenie różnych komponentów umożliwia omówienie nie tylko kosztów finansowych czy osiągniętego poziomu społecznej lub zawodowej poprawy, lecz także efektywności kosztów całego działania.

Metodologia dostarcza informacji na temat:

- jak rentowne jest działanie z punktu widzenia sponsora,
- czy oparte na rzeczywistych przesłankach, określone cele działania są urzeczywistniane (rozwój organizacji, przygotowanie zawodowe i społeczne klienta, umiejscowienie),
- wymiary rozwoju danego działania (samej organizacji, zawartości działania, ekonomicznej wydajności działania).

Metodologia wspomaga także długoterminowe rozwijanie działań. Dodatkowo, metodologia SYTA-Malli® może być stosowana do przewidywania rezultatów funkcjonowania organizacji lub projektu, który jest sprawdzany. Metodologia składa się z dwóch części: części tekstowej i części kalkulacyjnej. Część kalkulacyjna oparta jest na porównaniu faktycznych i alternatywnych sytuacji. Wyniki obu kalkulacji są prezentowane w tej samej tabeli. Tabele podsumowują, jakie były faktyczne działania i porównują je do alternatywnych sytuacji, gdzie podobne działania nie zostały podjęte.

Analiza za pomocą metodologii SYTA-Malli® jest oparta tylko na materiale faktycznym. Materiały do kalkulacji są otrzymywane bezpośrednio z księgowości organizacji, analiza jest ograniczona do określonego okresu, w którym dokonywano oceny.

Metodologia może być używana przez różne przedsiębiorstwa społeczne. W tym kontekście przedsiębiorstwa społeczne mogą organizować: warsztaty pracy chronionej, warsztaty młodzieży, projekty tworzenia miejsc pracy, projekty dotyczące resocjalizacji, jednostki produkcyjne itd. (w ramach fundacji lub organizacji gospodarki społecznej).

Metodologia SYTA-Malli® może być stosowana w użyciu międzynarodowym pomimo różnic w legislacji, w strukturach usług społecznych i pomocy społecznej etc. i można uzyskać do niej dostęp w różnych krajach. Metodologia jest dostępna do wykorzystania wraz z dostosowaniami programu komputerowego.

**Tabela 4. Korzyści i ograniczenia stosowania metody SYTA-Malli®**

Korzyści	Ograniczenia
Całościowe podejście: wskaźniki ekonomiczne i społeczne	Może się wydawać skomplikowana, musi zaistnieć podstawowy poziom zrozumienia metody w organizacji/wśród kadry zarządzającej
Dostarcza jasnych wyników liczbowych, stanowi silny argument dla fundatora	Menedżer musi być zaangażowany w proces wprowadzania metodologii SYTA-Malli®
Może być stosowana w szerokiej gamie przedsiębiorstw społecznych. Może być wykorzystana do ewaluacji potencjalnych wyników projektu	Brak (do tej pory) instrukcji stosowania
Może być wykorzystana w celach monitorowania, wewnętrznej analizy porównawczej	Brak zewnętrznej analizy porównawczej
Jest przeprowadzane przez zewnętrznego ewaluatora, co jest zaletą przy raportowaniu dla fundatora. Procedura formalna, tradycyjna	
Stosunkowo łatwa do przeprowadzenia, niezbyt czasochłonna (średnio angażuje jedną osobę na trzy dni)	
Okresem poddanym ocenie może być każdy okres pod warunkiem, że dostępne są materiały księgowo	

Źródło: Approaches (2007).

## 2.3. Zestawienie metod i narzędzi mierzenia społecznej wartości dodanej przez organizacje ekonomii społecznej – propozycja kryteriów ich oceny

Na zakończenie warto podsumować omawiane metody, metodologie czy schematy lub procesy. Zestawienie wybranych metod pokazuje ich ograniczenia i korzyści dla organizacji, wynikające z wyboru konkretnej metodologii. Wartością dodaną tabeli 5 jest walor porównawczy umożliwiający dokonanie wyboru między metodami (wiersze tabeli).

**Tabela 5. Typologia wybranych metod ze względu na korzyści, jakie oferują organizacji<sup>a</sup>**

Wymiar oceny metody	PQASSO	Investors in People	ISO 9000	Audyt społeczny
Sprzyja ogólnemu doskonaleniu organizacji	*****	***	***	***
Usprawnia planowanie	****	****	**	***
Gwarantuje zaspokojenie potrzeb klientów organizacji	****	**	***	****
Pozytywnie wpływa na motywację pracowników i wolontariuszy	****	*****	**	***
Sprzyja wydajnemu wykorzystaniu zasobów	****	***	*****	***
Integruje wszystkie działania organizacji	****	**	*****	***
Zapewnia precyzyjną diagnozę jakości działania organizacji	*****	**	**	***
Pomaga radzić sobie ze zmianami	****	***	***	***
Spełnia oczekiwania fundatorów	*****	***	**	**
Walidacja zewnętrzna	*	*****	*****	*

<sup>a</sup> W tabeli użyto pięciostopniowej skali, aby pokazać poziom korzyści oferowanych przez każdą z prezentowanych metodologii: \*\*\*\*\* bardzo silne przystosowanie \* bardzo słabe przystosowanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: First (2002).

Warto spojrzeć na powyższą tabelę także jak na typologię możliwych kryteriów oceny omawianych metod czy narzędzi. Stanowią one zwarte zestawienie najczęstszych korzyści z ich używania, a zarazem motywacje i uzasadnienie dla ich stosowania. Należy podkreślić na tle ujętych w tabeli wymiarów takiej oceny, że każda z omawianych metodologii ma odmienną charakterystykę (kolumny tabeli), co oznacza, że każda organizacja winna ustalić motywacje i oczekiwane korzyści w kolejności priorytetów i według takiego porządkowania dokonywać wyboru. Podsumowując, na liście kryteriów powyżej odnajdujemy przesłanki wewnętrzne i zewnętrzne, do których odniesienia zawarto we wcześniejszych rozdziałach opracowania, a także punkt widzenia zarówno własnej organizacji, jej pracowników, jak i zewnętrznych fundatorów i ofiarodawców.

Metody badania wpływu społecznego przez organizacje ekonomii społecznej można też ująć od ich strony procesowej. Tabela 6 poniżej zawiera wybrane metody (te same, co w tabeli 5 – dla spójności podsumowań) pokazane przez pryzmat różnych wskaźników dotyczących ich trudności, stopnia komplikacji czy wielkości nakładów, jakie organizacja winna zaangażować. W prosty sposób ujmują one potencjalne trudności, z jakimi stykają się organizacje, w tym organizacje ekonomii społecznej, decydując się na ocenę wyników swej działalności. O ile tabela 5 zawierała ocenę ilościową metod, o tyle tabela 6 jest podsumowaniem jakościowym, ale oczywiście także uproszczonym.



**Tabela 6. Wybór różnych systemów oceny społecznej wartości dodanej, ujęcie porównawcze**

Wskaźnik oceny metody	PQASSO	Investors in People	ISO 9000	Audyt społeczny
Wielkość organizacji	wszystkie, ale przede wszystkim małe, średnie organizacje oraz projekty także filie większych organizacji	wszystkie	wszystkie	wszystkie
Czas trwania aplikacji metody	dowolny	6-24 miesięcy	12-18 miesięcy	zasięgnąć porady
Wymagania dotyczące czasu zaangażowania kadry organizacji w proces	średnie	średnie	wysokie	średnie
Wsparcie zewnętrzne	dostępny podręcznik do samodzielnego wdrożenia	dostępne wskazówki do samodzielnego wdrożenia	potrzebne	dostępne wskazówki do samodzielnego wdrożenia, ale wsparcie zewnętrzne zalecane
Poziom przeszkolenia kadr niezbędny do skorzystania z systemu	niski	średni	wysoki	średni
Złożoność	niska	niska	wysoka	dowolna
Adekwatność metody do specyfiki sektora pozarządowego	wysoka	średnia	niska	wysoka
Doświadczenie korzystania z metody przez organizacje sektora pozarządowego	wysoki	wysoki	niski	niski
Możliwość podejścia fragmentarycznego	tak	tak, w przypadku autooceny, nie w przypadku zewnętrznej akredytacji	nie	tak
Koszt	niski	średni/wysoki	wysoki	średni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: First (2002).

Ze znanych autorkom metod i schematów metodologicznych stosowanych do mierzenia społecznej wartości dodanej, których istnieje kilkadziesiąt, wybrano tylko cztery, dość popularne. PQASSO są to swego rodzaju ramy – zestaw kryteriów, które organizacja powinna stosować, jednakże metody są kwestią indywidualnego wyboru. Wskaźniki są podzielone na następujące grupy: Rozwój strategii poprawy funkcjonowania organizacji; Działanie na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji; Ocena wpływu na funkcjonowanie organizacji (Gałęziak 2007). Jak sama nazwa wskazuje, największą uwagę przywiązuje się do rozwoju kadr organizacji i ich rolę w wynikach działania organizacji. ISO 9000 jest powszechnie znana. Investors in People to standard jakości stosowany głównie przez organizacje pozarządowe w Wielkiej Brytanii. Do tego zestawienia dodano audyt społeczny, jako punkt wyjścia do oddzielnej szerszej i najbardziej szczegółowej prezentacji tej metodologii w następnym rozdziale. Podsumowując, dwie metody jawią się jako aplikowalne dla organizacji pozarządowych, więc także organizacji ekonomii społecznej: PQASSO i audyt społeczny. Spełniają kryterium dość dużej elastyczności przy jednoczesnej niskiej kosztocłonności i relatywnie niedużej złożoności, są właściwe dla tego sektora i były w nim testowane. Z tego powodu autorki rekomendują szczegółową analizę audytu społecznego (zob. punkt 3).

## 3. Istota metody audytu społecznego w przedsiębiorstwach społecznych

W ciągu ostatnich lat wzrosła popularność audytu społecznego w wielu państwach (m.in. dzięki współpracy międzynarodowej w ramach Programu EQUAL). Krajowe rozwiązania wypracowano np. we Włoszech, gdzie spółdzielnie posługują się narzędziem *Social balance sheet*. Od lat rozwiązania w zakresie audytu społecznego stosowane są także w Nowej Zelandii, Australii, Kanadzie i Indiach. W krajach skandynawskich popularna jest zbliżona metoda określania mianem Ethical Accounting, opracowana przez Copenhagen Business School i stosowana zarówno przez podmioty sektora prywatnego, jak i publicznego (Davenport, Low 2002).

Krótką historią rozwoju audytu społecznego wskazuje, że narzędzie to było i jest stosowane zarówno przez firmy prywatne<sup>6</sup>, podmioty sektora ekonomii społecznej, a także organizacje zaliczane do sektora publicznego. Różne są jednak przesłanki mierzenia społecznej wartości dodanej przez wymienione podmioty.

Mimo iż koncepcja audytu społecznego rozwija się od kilkudziesięciu lat, warto zaznaczyć, że cykliczne przykłady stosowania audytu społecznego są rozproszone (sektorowo i geograficznie), a dodatkowo w praktyce narzędzie to wykorzystywane jest od niedawna i niewiele pomiotów może poszczycić się wielokrotnym przeprowadzeniem audytu społecznego.

### 3.1. Definicje audytu społecznego

Historyczne uwarunkowania spowodowały, że definicja audytu społecznego ewoluowała na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Początkowo traktowany był jako narzędzie społecznej kontroli działalności dużych przedsiębiorstw. Później audyt społeczny wykorzystywany był przez władze lokalne do badania możliwego wpływu, jaki wywrze na społeczeństwo lub środowisko naturalne zamknięcie lub przeniesienie danego zakładu. Przymiotnik „społeczny” miał stanowić przeciwwagę dla ekonomicznych następstw planowanych działań. Rozkwit idei audytu społecznego, jako jednej z metod pomiaru społecznej wartości dodanej nastąpił w latach 90. XX w.<sup>7</sup>

Obecnie trudno wskazać jedną uniwersalną definicję audytu społecznego. Organizacje promujące tę metodę<sup>8</sup> opracowują nie tylko własne słowniki, ale całą metodologię audytu społecznego, która często dopasowywana jest do specyfiki danego kraju czy profilu audytowanego podmiotu. Istnieje wiele różnych modeli audytu społecznego, niektóre z nich są stosowane przez firmy prywatne, inne sprawdzają się w odniesieniu do podmiotów sektora ekonomii społecznej<sup>9</sup>. Przytaczane w literaturze definicje mają wiele cech wspólnych (zazwyczaj obejmują one podobne etapy audytu społecznego i podkreślają istotność włączenia w jego proces interesariuszy), ale zdarza się, że kładą nacisk na inne elementy. Ogólną definicję audytu społecznego prezentuje np. R. Buchholz (Buchholz 1982): „jest to podejmowana przez daną organizację próba zmierzenia jej osiągnięć, w obszarze, w którym wywołuje wpływ społeczny; próba zidentyfikowania, zmierzenia, oceny, raportowania i monitorowania skutków, jakie wywiera organizacja, a które nie są ujmowane w tradycyjnych raportach finansowych”. Definicja ta nawiązuje do koncepcji, zgodnie z którą audyt społeczny jest narzędziem zarządzania, służy do kontroli i oceny działań społecznych.

Badacze związani z The New Economics Foundation definiują audyt społeczny jako proces, dzięki któremu organizacja może wyjaśnić (wytłumaczyć) swoje społeczne działania, może je opisać i doskonalić. Pozwala on na oszacowanie społecznego wpływu/oddziaływania danego podmiotu, czyli pośrednio określenie stopnia realizacji przyjętych przez organizację celów. Metoda ta uwzględnia także aspekt etycznych zachowań w ramach organizacji i wobec jej interesariuszy<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> Audyt społeczny przeprowadziły np. The Body Shop; Shell International i Shell UK; Novo Nordisk.

<sup>7</sup> Strona internetowa [www.socialaccountability.net/main/history.htm](http://www.socialaccountability.net/main/history.htm)

<sup>8</sup> Przykładowo, The New Economics Foundation, Social Audit Network, NICDA.

<sup>9</sup> Naukowcy z Uniwersytetu Caledonian w Glasgow porównali sześć modeli audytu społecznego, znalazły się wśród nich rozwiązania adresowane do firm prywatnych, organizacji sektora publicznego oraz podmiotów ekonomii społecznej.

<sup>10</sup> Definicja opracowana przez The New Economics Foundation, [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)

Podobnie audyt społeczny rozwija P. Cotton (Cotton 2003). Jest to „proces, podejmowany przez organizację, gdy ta chce oszacować i udowodnić swoje społeczne osiągnięcia”. Ta definicja – zdaniem badaczy z Uniwersytetu Caledonian w Glasgow – odzwierciedla nowe spojrzenie na audyt społeczny, stosowane od lat 90. XX w. Nacisk przesuwają się z zewnętrznego dochodzenia na rzecz wewnętrznego przeglądu działań podejmowanych przez badaną organizację.

W Polsce termin audyt społeczny staje się coraz bardziej rozpoznawalny, ale stosowane definicje stanowią zazwyczaj tłumaczenie terminów zagranicznych<sup>11</sup>. Zdaniem B. Roka z Forum Odpowiedzialnego Biznesu audyt społeczny to „weryfikacja zgodności różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa z deklarowanymi zasadami odpowiedzialności społecznej. Pozwala ocenić wizerunek społeczny firmy i skuteczność strategii społecznej odpowiedzialności” (Rok 2004). W odniesieniu do podmiotów ekonomii społecznej polski odpowiednik *social audit* pojawia się najczęściej w kontekście projektów współfinansowanych ze środków unijnych (głównie IW EQUAL)<sup>12</sup>. Przykładowo w ramach Projektu Ex.So.Res stosowana jest następująca definicja audytu społecznego: jest to „metoda, dzięki której organizacje mogą planować, zarządzać i mierzyć działania pozafinansowe oraz monitorować zarówno wewnętrzne i zewnętrzne konsekwencje swoich działań społecznych i komercyjnych. Umożliwia systematyczną ocenę wpływu organizacji w odniesieniu do standardów i oczekiwań”<sup>13</sup>.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmuje się definicję audytu społecznego opracowaną przez F. Spreckleya<sup>14</sup>, autora poradnika „Narzędzie audytu społecznego” (*Social Audit Toolkit*). Jest to systematyczna i obiektywna procedura, która pozwala organizacji, przy pełnym zaangażowaniu jej członków, na zidentyfikowanie potrzeb i proponowanych rozwiązań, na planowanie działań, monitorowanie postępów i mierzenie społecznych osiągnięć w sposób wszechstronny i angażujący wszystkich zainteresowanych (Spreckley, za: Israelsson 2002). Podejście to podkreśla cykliczność audytu, kładzie nacisk na partycypację interesariuszy w procesie audytu oraz pokazuje korzyści dla organizacji wynikające z przeprowadzonego audytu społecznego.

W zagranicznych opracowaniach audyt społeczny często pojawia się jako element szerszej koncepcji – *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting* (SEEAR), co można przetłumaczyć jako Społeczna i etyczna rachunkowość, audyt i sprawozdawczość. SEEAR obejmuje różne metody mierzenia wpływu społecznego przedsiębiorstw, funkcjonujących zarówno w sektorze prywatnym, jak i zaliczanych do ekonomii społecznej. W niektórych państwach, np. w krajach Skandynawii metody te znajdują zastosowanie także w sektorze publicznym (Davenport, Low 2002).

W tabeli 7 przedstawiono współczesne przykłady metod zaliczanych do koncepcji SEEAR.

Ponieważ najpopularniejszą z zaprezentowanych metod SEEAR jest audyt społeczny, często stosuje się ten termin jako synonim Społecznej i etycznej rachunkowości, audytu i sprawozdawczości (Tamże). W literaturze przedmiotu niejednokrotnie opisywana metoda określana jest jako *social audit and accounting* – audyt społeczny i rachunkowość społeczna, co podkreśla ścisłe relacje między tymi procesami. Rachunkowość społeczna, jest „metodą planowania, zarządzania i mierzenia działalności organizacji z perspektywy społecznej. Bazuje na celach społecznych danej organizacji i raportuje na ile są one realizowane. Jest procesem angażującym grupy docelowe (beneficjentów, interesariuszy), pomagającym organizacji w stałym udoskonalaniu swej działalności w aspekcie społecznym poprzez otwarte raportowanie i informowanie o działalności danej organizacji” (Israelsson, za: Kwiecińska 2006). Wymogi klasycznej rachunkowości wynikają z przepisów prawa, w świetle których każda operacja finansowa powinna być zaewidencjonowana i ujawniona w rocznym zestawieniu. Wobec działań społecznych nie ma takich wymogów, ale to właśnie one stanowią sedno funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Regularnie prowadzona rachunkowość społeczna pozwala więc na dokumentowanie (w oparciu o informacje zebrane w ramach księgowości społecznej – *social bookkeeping*), że dana organizacja kieruje się w swoich działaniach wartościami społecznymi. Audyt społeczny można traktować jako końcową fazę procedury rachunkowości, polegającą na weryfikacji – przez zewnętrznych audytorów – raportu społecznego, stanowiącego rezultat prowadzonej rachunkowości społecznej i ocenę całego procesu jego powstawania. Relacje między tymi pojęciami można w dużym uproszczeniu opisać w następujący sposób: księgowość społeczna (*social bookkeeping*) polega na gromadzeniu, przechowywaniu i systematycznym klasyfikowaniu danych dotyczących społecznych osiągnięć organizacji, rachunkowość społeczna zajmuje się sumowaniem i interpretacją tych danych oraz raportowaniem i przekazywaniem informacji kadrze zarządzającej. Audyt społeczny – w wąskim znaczeniu – polega na weryfikacji informacji i sprawdzaniu, czy są one poprawne oraz raportowaniu wniosków zarówno interesariuszom, jak i ogólnie opinii publicznej.

<sup>11</sup> Przykładowo, FOB na swojej stronie internetowej podaje definicję za *The New Economics Foundation* i *The New Academy of Business: „The Audit Cycle”*: „Audyty społeczne oceniają skutki społeczne i etykę postępowania organizacji w kontekście jej celów oraz celów stron zainteresowanych”, strona internetowa: [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl)

<sup>12</sup> Działania w zakresie implementacji modeli audytu społecznego podjęły m.in.: partnerstwo „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” planujące „przygotowanie narzędzi do audytu społecznego, które pozwolą mierzyć korzyść społeczności lokalnych z uruchamiania przedsiębiorstw społecznych” oraz. ROPS w Krakowie (projekt Enterprise+).

<sup>13</sup> *Program szkolenia w zakresie wdrażania postaw odpowiedzialności społecznej w sektorze ochrony zdrowia i opieki społecznej*, Projekt Ex.So.Res, wrzesień 2006.

<sup>14</sup> Do 2005 r. ukazały się cztery edycje tego poradnika, ostatnia została uzupełniona o program komputerowy z bazą danych (informacje za projektem Ex.So.Res).

**Tabela 7. Przykłady metod zaliczanych do społecznej i etycznej rachunkowości, audytu i sprawozdawczości (SEAAR)**

Metoda	Opis	Przykłady organizacji stosujących metodę
Wycena kapitału <i>Capital Valuation</i>	Regularnie podejmowany proces ujawniania informacji zmierzający do zrozumienia, zmierzenia, opisanie i zarządzania różnymi formami kapitału (obejmującymi kapitał: intelektualny, społeczny, środowiskowy i finansowy)	Skandia
<i>Corporate Community Involvement reporting</i>	Opisuje, ilustruje i mierzy działania i strategie (polityki) wspólnotowego zaangażowania, poprzez sporadyczną sprawozdawczość	Grand Met British Petroleum
Rachunkowość etyczna <i>Ethical Accounting</i>	Regularnie podejmowany proces ujawniania informacji opierający się na wyznawanych wartościach, określonych w drodze dialogu z interesariuszami, zmierzający do sformułowania przyszłych planów	Sbn Bank Scandinavian Public Sector
Audyt etyczny <i>Ethical Auditing</i>	Regularny, zewnętrznie weryfikowany proces, zmierzający (poprzez dialog z interesariuszami) do zrozumienia, zmierzenia, raportowania i doskonalenia społecznych, etycznych i ekologicznych (środowiskowych) wyników działania organizacji	The Body Shop International
Audyt społeczny <i>Social Auditing</i>	Regularny, zewnętrznie weryfikowany proces, zmierzający (poprzez dialog z interesariuszami) do zrozumienia, zmierzenia, raportowania i doskonalenia społecznych wyników działania organizacji	VanCity Credit Union Black Country Housing Association
<i>Social Balance</i>	Regularna przebudowa danych finansowych dotyczących kosztów związanych ze społeczną działalnością interesariuszy	Coop Italia UNIPOL
Deklaracja Zasad i Wartości	Rozwija i opisuje zasady danej organizacji odnoszące się do jej społecznych, finansowych i ekologicznych (środowiskowych) obowiązków	Shell International
Zrównoważone raportowanie	Ewoluuujący proces raportowania, który identyfikuje i opisuje możliwości i działania na rzecz zasad zrównoważonego rozwoju	Interface

Źródło: Davenport, Low (2002), tłumaczenie własne.

W tym opracowaniu audyt społeczny traktowany będzie jako szersza koncepcja, wspólny termin obejmujący zarówno rachunkowość społeczną (*social accounting*), księgowość społeczną (*social bookkeeping*), jak również np. audyt etyczny (*ethical audits*)<sup>15</sup>.

## 3.2. Istota audytu społecznego przedsiębiorstw społecznych

Różne modele audytu społecznego (zaprezentowane w tabeli 8) bazują na odmiennym rozumieniu tej metody, wynikającym głównie z oczekiwań badanych podmiotów. Można wyróżnić koncepcje, według których audyt społeczny wykorzystywany będzie głównie przez wewnętrzny system zarządzania (model Beechwood), ale równie popularne jest traktowanie tego narzędzia jako sposobu na wzmocnienie publicznej rozliczalności danej organizacji (model Traidcraft, Body Shop). Innym motywem skłaniającym podmioty do stosowania audytu społecznego jest dążenie do poznania opinii interesariuszy i zbadania, jak dana organizacja i jej działania są przez nich odbierane (Fraser, Hill, Zhang 2003). Traktowanie audytu społecznego jako narzędzia zarządzania daną organizacją nie kładzie nacisku na zewnętrzną weryfikację rezultatów audytu i jego przebiegu. Co więcej, wgląd w wyniki procesu mają jedynie ściśle kierownictwo badanego podmiotu, nie muszą być one podawane nie tylko do publicznej wiadomości, ale zdarza się, że nie są ujawniane wewnątrz organizacji.

Jeżeli podmiot decyduje się na przeprowadzenie audytu społecznego by udowodnić, że jest przygotowany do realizacji określonych zadań (np. świadczenie usług publicznych), akceptuje zaangażowanie zewnętrznych audytorów i konieczność upublicznienia wielu informacji. Zabiegi te wpływają na zwiększenie publicznej akceptacji (*legitimacy*) dla działań danej organizacji.

<sup>15</sup> Intencją autorki nie jest również rozważanie czy przyjęte polskie tłumaczenie ang. zwrotu *social audit* – audyt społeczny – jest właściwe.

Najczęściej spotykane jest podejście traktujące audyt społeczny jako uniwersalną metodę, służącą doskonaleniu działania samej organizacji, jak i poprawie jej wizerunku w oczach interesariuszy. W jednym z kanadyjskich poradników z tego zakresu czytamy: Audyt społeczny jest jak szczyryk szwajcarski. Jest dla organizacji narzędziem planowania, zarządzania i narzędziem komunikowania. Kluczową rolę odgrywa zarówno dialog, zmierzający do odkrycia, co jest ważne dla danego podmiotu i jego interesariuszy, jak również wyniki mierzenia społecznego oddziaływania organizacji. Ważne jest raportowanie samego dialogu, jak i jego rezultatów.

Wielokrotnie sygnalizowano, że opisywana metoda mierzenia społecznego wpływu wykorzystywana jest przez podmioty zaliczane do trzech sektorów. Ze względu na temat opracowania autorki skoncentrują się jednak na rozwiązaniach stosowanych przez podmioty ekonomii społecznej.

Narzędzie audytu społecznego pozwala firmom społecznym na wypracowanie – w oparciu o istniejące mechanizmy monitorowania i raportowania – procesu, dzięki któremu organizacja określi swoje społeczne, środowiskowe<sup>16</sup> i ekonomiczne oddziaływanie, udokumentuje własne osiągnięcia i stworzy plan działania zmierzający do poprawy swojej działalności. Proces audytu społecznego pozwala zidentyfikować główne wartości, którymi kieruje się badany podmiot, sprecyzować wizje/cele organizacji oraz ocenić na ile wartości są przestrzegane, a cele realizowane. Audyt społeczny opiera się na różnych metodach zarządczych, planowaniu biznesowym, ale (w przeciwieństwie do audytu finansowego) koncentruje się na pozaeconomicznym wpływie danej organizacji na społeczność i środowisko, w którym działa. Metoda ta, służy do szacowania korzyści, jakie zapewnia społeczeństwu (interesariuszom i beneficjentom) dany podmiot, poprzez wytwarzane produkty czy świadczone usługi. Warto podkreślić, że audyt społeczny kładzie nacisk na pomiar długookresowych efektów działania danej organizacji (mierzy wpływ społeczny – *social impact*).

J. Pearce podkreśla, że audyt społeczny może być także stosowany do szacowania i raportowania kapitału społecznego tworzonego przez przedsiębiorstwa społeczne (Pearce 2003). W skrócie istotę audytu społecznego oddaje sformułowanie: udowodnić swoją wartość i udoskonalić działanie.

---

<sup>16</sup> W literaturze przedmiotu zaleca się, aby do procedury audytu włączyć zagadnienia wpływu danego podmiotu na środowisko, nawet jeżeli organizacja nie zidentyfikowała celów czy wartości ekologicznych. Wśród firm prywatnych popularne jest tworzenie programów środowiskowych, zmierzających np. do minimalizowania negatywnego wpływu tego podmiotu na środowisko naturalne. Inne podejście zakłada, że przedsiębiorstwo powinno być zrównoważone zarówno w rozumieniu finansowym, jak i ekologicznym.

**Tabela 8. Porównanie sześciu modeli audytu społecznego**

Model	Tytuł dokumentu	Podjęcie sprawozdawcze	Cel badania	Zaangażowanie interesariuszy	Proces audytu społecznego
Beechwood	Raport z audytu społecznego	przedmiotowe	założenia organizacyjne, zmiana zarządzania rentownością/zdolność utrzymania się na rynku	reprezentacja interesariuszy w zespole ds. audytu oraz badanie interesariuszy	przygotowanie – zdefiniowanie zakresu audytu – zastosowanie narzędzi audytu w praktyce – monitoring i mierzenie
Body Shop	Sprawozdanie społeczne	podmiotowe	relacje z interesariuszami, rozliczalność i przejrzystość	grupy docelowe, kwestionariusze	przeгляд i adaptacja strategii – ustalenie zakresu audytu – uzgodnienie wskaźników – konsultacje i badania interesariuszy – audyt wewnętrzny – przygotowanie wewn. raportu – ustalenie celów szczegółowych – zewn. weryfikacja i certyfikacja – publikacja sprawozdania i wyników dialogu z interesariuszami
Traidcraft	Raport z audytu społecznego, rachunek społeczny	podmiotowe	rozliczalność, ewaluacja działań organizacji w oczach interesariuszy	wywiady z interesariuszami poprzedzone kwestionariuszami	identyfikacja celów i wartości organizacji – zdefiniowanie interesariuszy – ustanowienie zestawu wskaźników – rachunkowość i mierzenie wyników – niezależna weryfikacja – raportowanie rachunku
LHTD	Raport z audytu społecznego	przedmiotowe	cele i działania	kwestionariusze poprzedzone spotkaniem grup docelowych	szkolenie personelu i podniesienie świadomości – ustanowienie systemu monitorowania wyników – badania – analiza danych – opracowanie raportu audytu społecznego – zewnętrzna weryfikacja
Cooperative Bank	Raport partnerstwa	podmiotowe (partnerskie)	rozliczalność i odpowiedzialność	partnerskie głosowanie	rozwój zespołu partnerskiego – oszacowanie wyników – ustalenie zasad, obszarów i relacji – przyjęcie celów szczegółowych i odpowiedzialności – oszacowanie trzech zdefiniowanych obszarów – ustanowienie nowych celów głównych i szczegółowych na kolejny rok – weryfikacja i raportowanie oceny
APSO	Rachunki społeczne	mieszane, przedmiotowo-podmiotowe i analiza przypadków	postrzeżenie przez interesariuszy jakości i efektywności świadczonych usług	kwestionariusze i wywiady „na miejscu”	powołanie zespołu ds. audytu – identyfikacja interesariuszy – budowanie mapy interesariuszy z uwzględnieniem relacji z APSO i z innymi interesariuszami – budowanie kwestionariuszy – opracowanie wyników kwestionariuszy – weryfikacja i raportowanie wyników

Podjęcie podmiotowe – w raporcie każdy interesariusz ma własny „nagłówek” według ustalonego, wspólnego formatu.

Podjęcie przedmiotowe – raport końcowy podzielony jest na rozdziały poświęcone odrębnym zagadnieniom, a grupy poszczególnych interesariuszy pojawiają się jedynie w rozdziałach poświęconych tematom, które dotyczą interesariuszy bądź są do nich adresowane.

Źródło: Fraser, Hill, Zhang (2003).



## 3.3. Zakres audytu

Narzędzie audytu społecznego musi być dopasowane do specyfiki danej organizacji. Różne obszary działania podmiotów ekonomii społecznej, realizacja szerokiego wachlarza celów społecznych (np. zwalczanie bezrobocia, integracja społeczna, wspieranie rozwoju lokalnego) powodują konieczność każdorazowego dopasowania technik i metodologii audytu społecznego do wielkości, możliwości danej organizacji<sup>17</sup>. Dlatego jednym z elementów samego procesu audytu społecznego jest przygotowanie planu audytu, uwzględniającego zakres badania i jego czasookres. Podmiot stosujący audyt społeczny sam określa, które z realizowanych przez organizację celów będą badane w pierwszej kolejności. Ograniczenie zakresu badania do kilku celów czyni je wykonalnym (łatwiej zebrać dane, proces audytu jest mniejszym obciążeniem dla personelu), szczególnie na początku stosowania metody, gdy poznaje się jej istotę.

W opracowaniach z tego tematu brakuje jednoznacznej odpowiedzi, na pytanie kiedy przeprowadzać audyt społeczny? Przyjąć można, że to sama organizacja musi zdecydować, że jest gotowa rozpocząć proces audytu, podjąć wiążące się z nim dodatkowe zadania. Metodę tę poleca się zarówno istniejącym, jak i nowo tworzącym firmom społecznym. Podmioty nowe – powinny wpisać audyt społeczny w planowane działania, a związane z nim czynności np. w zakres obowiązków na danym stanowisku. Jednak, na etapie rozpoczynania działalności firmy społeczne koncentrują się zazwyczaj na finansowych i organizacyjnych aspektach działalności, a nie na sposobach pomiaru wpływu społecznego. Dodatkowo, społeczność lokalna i pozostali interesariusze prawdopodobnie odczuwają korzyści z funkcjonowania nowo utworzonej firmy społecznej dopiero po pewnym czasie.

Istniejące organizacje mogą, w miarę możliwości, zdecydować się na rozpoczęcie audytu społecznego w zależności od potrzeb (z chęci samodoskonalenia organizacji, czy np. poprawy jej wizerunku). Biorąc pod uwagę szeroki wachlarz narzędzi mierzenia społecznego wpływu muszą określić swoje oczekiwania wobec poszukiwanej metody, a także oszacować, czy dysponują wystarczającymi zasobami (np. rzeczowymi, osobowymi, finansowymi), by wybrane narzędzie stosować.

Nie ma także sztywnych wytycznych, nakazujących prowadzenie audytu społecznego zgodnie z rokiem obrachunkowym czy kalendarzowym, jednak wskazane jest, by kolejne cykle badania nawiązywały np. do planów rocznych przyjętych przez organizację, co umożliwi zestawienie: planowane działania – rzeczywiste wykonanie.

## 3.4. Korzyści wynikające ze stosowania audytu społecznego

B. Israelsson podaje, że szwedzkie spółdzielnie i inne organizacje są zainteresowane ideą audytu społecznego, ponieważ dążą do rozwoju własnej działalności poprzez lepsze sprecyzowanie celów działania, usprawnienie wewnętrznej struktury organizacyjnej, zaangażowanie interesariuszy i wprowadzenie zasad etycznych. Audyt społeczny staje się uzupełnieniem zwykłej rachunkowości, pozwala na opisywanie społecznych wartości wyznawanych przez organizację. Poprzez audyt społeczny organizacja ma możliwość usprawnienia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, co jest często ważniejsze niż sam raport końcowy z audytu społecznego (Israelsson 2002).

Podmiotom ekonomii społecznej opisywane narzędzie pozwala m.in. na<sup>18</sup>:

- włączenie interesariuszy w działania organizacji, umożliwienie im wpływania na funkcjonowanie organizacji,
- zademonstrowanie fundatorom, co osiągnęła dana organizacja, poza faktem, że przetrwała (w sensie ekonomicznym) jako przedsiębiorstwo,
- upublicznienie dodatkowych, poza finansowymi, informacji, dzięki którym dany podmiot będzie się wyróżniał na tle innych organizacji.

<sup>17</sup> W Wielkiej Brytanii popularne są poradniki promujące ideę audytu społecznego, np. wśród podmiotów działających w służbie zdrowia czy w obszarze opieki społecznej. Uwzględniają one specyfikę danej grupy podmiotów, tj. odwołują się do przyjętych kodeksów etycznych czy wewnętrznej struktury organizacyjnej.

<sup>18</sup> Za stroną internetową: [www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk)

Rozpoznanie i współpraca z interesariuszami, stanowiące jeden z elementów audytu społecznego, pozwalają na modyfikowane celów organizacji w przyszłości, co przyczynia się do lepszego zaspokajania potrzeb społeczności lokalnych. Pośrednio audyt społeczny wpływa także na jakość świadczonych usług, czy dostarczanych produktów, ponieważ wnioski z niego płynące wykorzystywane są do doskonalenia działania danej organizacji, czy usprawnień w strukturze organizacyjnej.

W teorii audytu społecznego podkreśla się, że jego przeprowadzanie daje organizacji przewagę konkurencyjną, ułatwia np. ubieganie się o środki finansowe, kontrakty na realizację zadań publicznych. Jednak tego typu korzyści są w dużym stopniu uzależnione od rozwiązań prawnych przyjętych w danym państwie<sup>19</sup>.

Jednocześnie z badań szwedzkich (Tamże) wynika, że audyt społeczny wpływa pośrednio na „zwiększenie pewności siebie” danego przedsiębiorstwa społecznego. Podmioty stosujące tę metodę są przekonane o swoich zaletach, skuteczności, dlatego chętniej startują w przetargach na realizację zadań publicznych czy w konkursach grantowych.

## 3.5. Nakłady

Powszechne są obawy, iż przeprowadzanie audytu społecznego będzie wymagało dodatkowej „papierkowej” pracy polegającej np. na zbieraniu danych niezbędnych do opracowywania wskaźników. W rzeczywistości zaadaptowany do potrzeb danej organizacji proces audytu może w dużym stopniu korzystać z danych, które już wcześniej były generowane w ramach zwykłej pracy audytowanego podmiotu. Wdrożony proces audytu będzie porządkował i systematyzował gromadzone informacje, które posłużą do oceny jak dobrze (lub źle) działa dany podmiot.

Nie jest to jednak metoda bezkosztowa, mimo, że istnieje sporo ogólnie dostępnych poradników z zakresu audytu społecznego<sup>20</sup>. Szczegółowe podręczniki audytu społecznego oferowane przez wiele instytucji kosztują ok. 40 GBP<sup>21</sup>, ale nie są to jedyne nakłady, jakie musi ponieść organizacja. F. Spreckley, ekspert w zakresie audytu społecznego, podaje, że jest to metoda czasochłonna. W doświadczonej organizacji proces audytu wymaga kilku spotkań zespołu ds. audytu, dwóch lub trzech dni warsztatów, i ponad dziesięć godzin poświęconych na sprawy organizacyjne i administracyjne (Tamże). Przytaczane dane pomijają oczywiście proces adaptacji narzędzia do potrzeb danej organizacji, charakteryzując nakłady związane z przeprowadzaniem kolejnego, a nie pierwszego cyklu audytu. Nie uwzględniają także kosztów administracyjnych związanych z procesem audytu: organizowaniem spotkań i pracy zespołu ds. audytu, nakładów na ankiety, kwestionariusze, kosztów publikacji raportu końcowego.

Określając koszty implementacji narzędzia warto zwrócić uwagę na aspekt udziału tzw. osób trzecich, czy zewnętrznych audytorów. Można przyjąć rozwiązanie, w którym na każdym etapie audytu społecznego organizację wspiera zewnętrzny ekspert ds. audytu, wyjaśniający jego istotę, założenia i pomagający w realizacji poszczególnych kroków, zbieraniu i analizowaniu danych. Zapotrzebowanie na takie wsparcie zależy m.in. od stopnia rozwoju organizacji, umiejętności jej pracowników oraz ilości czasu, jaki mogą oni poświęcić na czynności związane z audytem społecznym. Większość organizacji zgłasza zapotrzebowanie na taką pomoc przy pierwszym cyklu audytu<sup>22</sup>.

## 3.6. Standardy i założenia audytu społecznego

Mimo iż istnieje wiele modeli audytu społecznego, łączą je generalne zasady, na których opierają się tego typu badania (Israelsson 2004), czyli:

<sup>19</sup> Przykładowo, w Polsce ustawa Prawo zamówień publicznych nie przewiduje „specjalnego” traktowania dla podmiotów stosujących audyt społeczny. Podobnych zapisów nie zawiera także ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

<sup>20</sup> Bezpłatne publikacje prezentują ideę audytu na ogólnym poziomie, nie dostarczają konkretnych narzędzi czy technik postępowania.

<sup>21</sup> Przykładowo, podręcznik *Social Accounting and Audit Manual* wraz z płytą CD, dostępny na stronie: [www.cbs-network.org.uk](http://www.cbs-network.org.uk)

<sup>22</sup> W poszczególnych krajach funkcjonują różne rozwiązania, np. w Wielkiej Brytanii istnieje organizacja Social Enterprise Europe, która świadczy tego typu usługi odpłatnie.



- wielość perspektyw (*multi-perspective*) – audyt społeczny powinien uwzględniać opinie szerokiego grona osób (podmiotów), na które oddziałują badane przedsiębiorstwo, które są zbierane np. poprzez wywiady, ankiety, analizę SWOT i inne metody,
- partycypacja (*participation*) – wszyscy interesariusze blisko związani z przedsiębiorstwem powinni posiadać swoją reprezentację, mieć wpływ na działania podmiotu i uczestniczyć także w pracach zespołu ds. audytu, mowa o reprezentantach, np. pracowników, wolontariuszy, klientów, władz lokalnych, fundatorów czy innych współpracujących organizacji,
- kompleksowość (*comprehensive*) – procedura audytu powinna objąć badanie wszystkich elementów istotnych dla przedsiębiorstwa, operacji zachodzących w organizacji: misji, dokumentów założycielskich, celów, wewnętrznej struktury, zasobów, relacji z innymi podmiotami, itd.,
- porównywalność (*comparative*) – wyniki corocznie przeprowadzanego audytu powinny być uwzględniane przez przedsiębiorstwo społeczne w kolejnym cyklu badania, jak również wskazane byłoby ich wykorzystywanie w odniesieniu do oceny działań innych, podobnych podmiotów,
- weryfikowalność (*verifiable*) – proces audytu powinien być prowadzony w oparciu o jasno zdefiniowane kryteria i cele, w sposób umożliwiający zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną weryfikację,
- jawność (*disclosed* lub *open*) – wyniki audytu powinny być ujawniane opinii publicznej, prezentowane przede wszystkim interesariuszom.

Czasami wymienia się także zasadę uczenia się (*learning*) – dana organizacja poprzez audyt ma szansę zrozumieć nie tylko wpływ, jaki wywiera na otoczenie, ale może poznać procesy zachodzące wewnątrz organizacji i – dzięki wynikom audytu – stale je doskonalić. Audyt społeczny przyniesie oczekiwane rezultaty, o ile będzie przeprowadzany regularnie, a nie jako jednorazowe badanie, co podkreśla także często wymieniana zasada regularności (*regularity*)<sup>23</sup>.

## 3.7. Przebieg audytu

Każdy z modeli audytu społecznego stosuje inną procedurę, z podziałem na różne etapy i czynności. W tabeli 9 zaprezentowano – w wersji skróconej – przebieg audytu według modelu Beechwood.

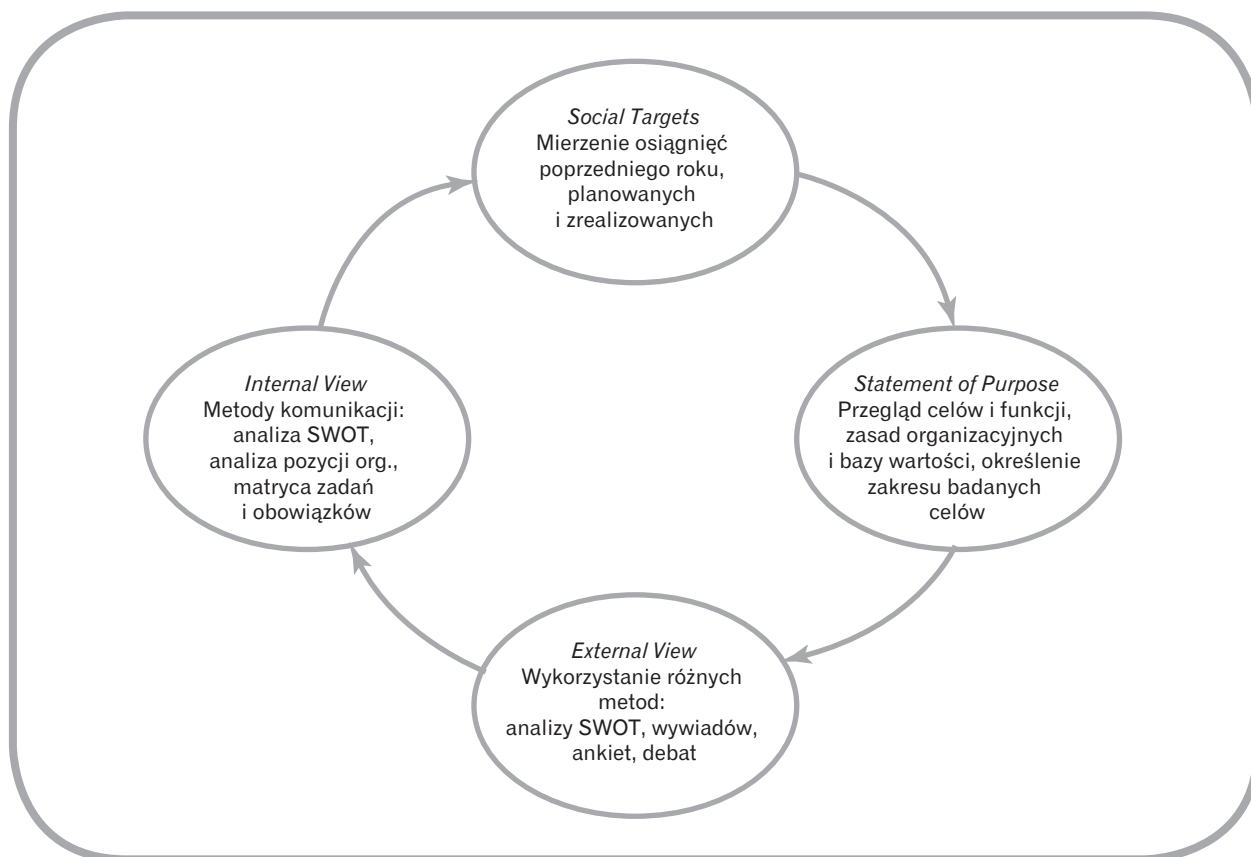
**Tabela 9. Procedura audytu społecznego według modelu Beechwood**

<p><b>Przygotowanie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• powołanie zespołu ds. audytu</li> <li>• przygotowanie planu działania</li> <li>• uzgodnienie zakresu kompetencji</li> </ul> <p><b>Zdefiniowanie zakresu audytu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przeanalizowanie ubiegłorocznych celów audytu społecznego</li> <li>• zidentyfikowanie braków (deficytów)</li> <li>• przygotowanie tegorocznego planu audytu społecznego</li> </ul> <p><b>Praktyczne zastosowanie narzędzia audytu społecznego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie rocznych arkuszy audytu</li> <li>• zadeklarowanie celów</li> <li>• ocena/przegląd wewnętrzny</li> <li>• ocena/przegląd zewnętrzny</li> </ul> <p><b>Monitoring i mierzenie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja konkluzji, wniosków i przyszłych celów</li> <li>• prowadzenie kwartalnego kumulatywnego, postępującego i ujętego tabelarycznie raportowania</li> <li>• roczna ocena audytu</li> </ul>
--

Źródło: Fraser, Hill, Zhang (2003).

<sup>23</sup> W innych źródłach wymienia się jeszcze np. zasadę zrozumiałości (*understandability*), zapewnienia jakości (*quality assurance*) itd. Więcej na ten temat: Rok ([www.cebi.pl](http://www.cebi.pl)).

Z kolei F. Spreckley, autor podręcznika „Narzędzia audytu społecznego” wymienia następujące cztery elementy: cele społeczne, deklaracja zamiarów, ocena zewnętrzna, ocena wewnętrzna. Są one realizowane przez szereg praktycznych czynności przynoszących wymierne rezultaty. Wnioski z dobrych i złych doświadczeń organizacji są odnoszone do przyjętych założeń. Dzięki porównaniu planów i rzeczywistych rezultatów organizacja uzyskuje informacje: czy udało się utrzymać założony poziom realizacji celów, ewentualnie czy i co należy usprawnić. Wnioski z badania powinny być uwzględnione przy konstruowaniu planów na następny rok. Każdy cykl (poza pierwszym) rozpoczyna się od porównania osiągniętych celów z przyjętymi założeniami. Wnioski wyciągnięte z tego badania pozwalają na określenie celów na kolejny rok.



**Rysunek 3. Proces audytu społecznego według F. Spreckleya**

Źródło: za: Israelsson (2002).

Brytyjska organizacja Social Audit Network promuje proces rachunkowości i audytu społecznego obejmujący 3 kroki poprzedzone etapem przygotowawczym.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania korzystne wydaje się przedstawienie najbardziej uniwersalnego cyklu audytu społecznego, możliwego do zastosowania np. wśród polskich przedsiębiorstw społecznych. Dlatego autorki zaprezentują proces audytu społecznego, będący kompilacją różnych rozwiązań<sup>24</sup>, a pochodzący z opracowań szwedzkich poświęconych tej tematyce (Israelsson 2004).

<sup>24</sup> Zawierający elementy typowe dla podejścia F. Spreckleya i J. Pearce'a.

**Tabela 10. Trzy kroki audytu społecznego według Social Audit Network**

<p>Etap przygotowawczy:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zrozumienie schematu audytu społecznego i założeń Trzech kroków</li><li>• zapoznanie się z istotą audytu społecznego, jego historią i konsekwencjami wprowadzenia audytu zarówno dla organizacji, jak i jej interesariuszy</li><li>• zrozumienie, jakich zasobów i nakładów wymaga badanie oraz jak powinien być zarządzany cały proces</li><li>• zdecydowane zadeklarowanie chęci przeprowadzenia procesu audytu społecznego</li></ul> <p>W wyniku tego procesu organizacja powinna mieć świadomość jak wygląda proces audytu społecznego, jak go przeprowadzić i czemu będzie służył</p>
<p><i>Social, Enviromental and Economic Planning</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wyjaśnienie misji organizacji, jej celów i działań</li><li>• wzmocnienie wartości wyznawanych przez organizację</li><li>• zidentyfikowanie i przeanalizowanie potrzeb interesariuszy</li></ul> <p>Powyższe czynności stanowią podstawę szkieletu audytu społecznego i ukazują istotę organizacji, tj.: co dany podmiot robi, dlaczego to robi, jak to robi, dla kogo to robi i z kim współpracuje?</p>
<p><i>Social Enviromental and Economic Accounting</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• określenie zakresu procesu audytu społecznego – na czym i kiedy ma się skoncentrować</li><li>• ustanowienie systemu rachunkowości społecznej, odpowiedzialnego za gromadzenie – przez ustalony okres czasu odpowiednich informacji (tj. wskaźników), które pozwolą organizacji na raportowanie jej osiągnięć, w zestawieniu z wyznawanymi wartościami i przyjętymi celami</li></ul> <p>Księgowość społeczna umożliwi zgromadzenie danych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, zaangażuje, z wykorzystaniem różnych narzędzi doradczych – różne grupy interesariuszy. Te informacje będą opracowywane i analizowane oraz wykorzystywane w procesie zarządzania daną organizacją</p>
<p><i>Social, Enviromental and Economic Reporting and Audit</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zgromadzenie danych ilościowych i jakościowych, ich zinterpretowanie w projekcie (szkicu) rachunku społecznego, który zostanie poddany weryfikacji panelu złożonego z bezstronnych ludzi; zbadają, czy wykorzystane dane były gromadzone we właściwy sposób, czy poprawnie je zinterpretowano, oraz czy posłużyły do szczerzej refleksji nad tym, co się działo w badanej organizacji w przyjętym okresie</li><li>• po akceptacji panelu opracowany zostanie Raport społeczny, który zostanie upubliczniony, a wersja skrócona zostanie przekazana interesariuszom</li><li>• zweryfikowany Rachunek społeczny dostarczy organizacji informacji, co zostało osiągnięte, przy jakich nakładach oraz jak interesariusze postrzegają działania tej organizacji</li><li>• uzyskane wnioski organizacja może wykorzystać do: przeglądu przyjętych celów i ewentualnej ich modyfikacji, ustanowienia nowych, na kolejny rok, przeglądu czy gromadzone informacje są nadal istotne i potrzebne, określenia czy interesariusze zyskują na podejmowanych działaniach oraz udowodnienia, że organizacja słusznie funkcjonuje</li></ul>

Źródło: strona internetowa SAN – [www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk)

## 3.8. Audyt społeczny – krok po kroku, od startu do pełnego badania

### 3.8.1. Prace wstępne

Procedura rozpoczyna się od powołania małej grupy roboczej, zazwyczaj spośród pracowników danej organizacji, której zaprezentowana zostaje istota audytu społecznego. Warto zaprosić na takie spotkanie osobę entuzjastycznie podchodzącą do tej metody, może to być zewnętrzny ekspert ds. audytu, który wyjaśni wszelkie niejasności. Grupa powinna zapoznać się z przykładowymi Raportami społecznymi opracowanymi przez inne organizacje<sup>25</sup> (ze strukturą takich dokumentów, stopniem szczegółowości). Należy przedyskutować sposób adaptacji szablonu Raportu do warunków własnej organizacji. Warto przeanalizować, jakie korzyści z procesu audytu społecznego dostrzegły podmioty, których Raporty są prezentowane.

Następnie członkowie grupy powinni nawzajem opisać własną organizację. Będzie to wstępna, przydatna dyskusja dająca odpowiedź na pytania: po co funkcjonuje dana organizacja, dla kogo i jakie stawia sobie cele?

<sup>25</sup> Katalog przykładowych raportów społecznych znajduje się na stronie internetowej SAN: [www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk)

## 3.8.2. Uzyskanie wsparcia i akceptacji kadry zarządzającej

Władze organizacji decydują, który z pracowników i w jakim zakresie może dzielić swój czas na zwykłe obowiązki i zadania z zakresu audytu społecznego, co pośrednio wpływa na wielkość zespołu ds. audytu społecznego. Dodatkowo, to kierownictwo powinno autoryzować i jednocześnie tytułarnie ponosić odpowiedzialność za wszelkie wywiady, kwestionariusze i ankiety wykorzystywane do zbierania informacji jakościowych i ilościowych od interesariuszy. W odniesieniu do dużych podmiotów ważne jest, aby informacja o rozpoczynanym audycie społecznym, jego celach i korzyściach dla organizacji pochodziła od kierownictwa. Wtedy proces zyska szerszą akceptację.

Zaangażowanie kierownictwa w proces audytu społecznego przekłada się także na późniejsze wykorzystanie jego wyników, które mogą być upublicznione oraz posłużyć do wewnętrznych zmian w organizacji.

## 3.8.3. Powołanie zespołu ds. audytu społecznego<sup>26</sup>

Jest to grupa osób, które będą zaangażowane w proces rachunkowości społecznej. Powinny stanowić reprezentację zarówno organizacji, jak i jej interesariuszy. Warunkiem koniecznym procesu audytu społecznego jest mianowanie co najmniej dwuosobowego zespołu<sup>27</sup>, obejmującego osoby, poświęcające swój czas także na działania z zakresu rachunkowości społecznej.

## 3.8.4. Przegląd/sprawdzenie celów i ograniczenie zakresu badania

Większość organizacji posiada zdefiniowane, a często także zapisane w różnych dokumentach: misję, cele i działania, przesłanki funkcjonowania i obszary (np. w statucie, planach działania, regulaminach, raportach, ulotkach reklamowych czy na stronie internetowej). Nierzadko podmioty ekonomii społecznej określają także wartości, którymi kierują się w swoim działaniu, i które odzwierciedlają kulturę danego podmiotu. Kluczowe wartości charakteryzują organizację i stanowią fundament jej działania. Mogą np. nawiązywać do zasad religijnych, wytycznych Unii Europejskiej, czy naśladować wartości innych organizacji.

- Misja organizacji: określa dlaczego i w po co funkcjonuje dany podmiot.
- Cele ogólne organizacji: opisują co dana organizacja chce osiągnąć poprzez swoje działania<sup>28</sup>.

Na etapie analizowania dokumentów warto zastanowić się czy misja i cele ogólne są jasne. Czy są zapisane w sposób umożliwiający mierzenie ich realizacji? Czy nie są nazbyt rozproszone/rozmyte i przez to niemożliwe do zmierzenia? Jeśli tak, to należy przekształcić/rozpisać cele ogólne na cele szczegółowe lub operacyjne.

Cele ogólne powinny być mierzalne (zarówno jakościowo, jak i ilościowo), zdarza się, że trzeba je podzielić na cele cząstkowe, bardziej szczegółowe i mierzyć je oddzielnie. Do mierzenia realizacji celów wykorzystywane są różne metody, np. kwestionariusze, pogłębione wywiady, dyskusje, itd.

Ważne jest, aby „zbadać grunt wewnątrz organizacji”, tzn. by ocenić, czy wszyscy zgadzają się z wyznawanymi wartościami, z przyjętą misją i celami ogólnymi. Jeżeli nastąpiły jakieś zmiany wśród personelu, warto sprawdzić, czy nowe osoby znają misję, stosują wartości, tak, by cała organizacja zmierzała w tym samym kierunku, działając w oparciu o te same kluczowe zasady.

<sup>26</sup> W ramach międzynarodowego projektu Ex.So.Res proponowano zastąpienie polskiej nazwy „zespół audytu społecznego” określeniem „Zespół Działania Społecznego”.

<sup>27</sup> M. Zawodny z ROPS w Krakowie przytacza źródła wskazujące na liczebniejszy zespół, od 3-6 osób.

<sup>28</sup> Katalog przykładowych misji, celów ogólnych i wartości różnych organizacji znajduje się na stronie internetowej SAN: [www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk)

Zarówno cele, jak i wartości nie są stałe i nie funkcjonują jedynie dlatego, że zostały zapisane. Jeżeli w ciągu lat zmienił się zakres działania danego podmiotu, warto sprawdzić, czy przyjęte cele nadal są właściwe. Jeżeli podmiot koncentruje się na nowych zadaniach, może warto zrewidować, a czasami także przededefiniować dotychczasowe cele. Cele ogólne i wartości cały czas ewoluują, rozwijają się, nie tylko pod wpływem zmian w otoczeniu, ale także w wyniku odmiennej ich interpretacji, np. przez ludzi danej organizacji. Dostrzeżenie procesów zachodzących na zewnątrz organizacji, zmian oczekiwań grup docelowych może zaowocować przyjęciem nowych celów, czy poprawą już obowiązujących.

Ograniczenie zakresu badanych celów umożliwia przeprowadzenie audytu społecznego. W pierwszym roku stosowania metody warto skoncentrować się na dwóch, trzech celach. W kolejnych okresach można badać pozostałe cele lub, w miarę nabywania sprawności stosowania metody, rozszerzać ich zakres. Zaangażowanie w procedurę audytu społecznego nie może odbywać się kosztem zwykłej działalności danego podmiotu.

### 3.8.5. Przegląd dotychczasowej działalności

Jednym ze sposobów ograniczenia obciążeń wynikających z prowadzenia rachunkowości społecznej jest przeanalizowanie dotychczasowych działań podejmowanych w ramach organizacji, tj. oszacowanie czy tworzone są raporty środowiskowe, opracowania dotyczące pracowników czy stopnia przestrzegania równości płci. Często organizacja posiada programy działania dotyczące wymienionych kwestii, przeprowadza ankiety wśród grup docelowych czy najważniejszych klientów i gromadzi ich wyniki. Także pracownicy (załoga) organizacji, mogą mieć szanse na wyrażanie własnych opinii, na temat tego, co jest dobre i złe w ramach organizacji. Należy wykorzystać wszystkie te informacje w procesie audytu społecznego. Ostatnim krokiem jest ustalenie przejrzystego planu prowadzenia rachunkowości społecznej, tzn. określenia, jakie dane są już generowane, które z celów powinny być mierzone oraz kto ma wykonywać czynności z tym związane. Warto także określić czasookres badania.

### 3.8.6. Wyznaczenie wskaźników

Realizacja celów ogólnych weryfikowana jest za pomocą wskaźników – mierzalnych wartości – ustanowionych indywidualnie zarówno dla każdej organizacji, jak i dla każdego celu osobno. Wskaźniki, to informacje, które pozwalają uchwycić zmiany w różnych aspektach życia społecznego wywołane przez działanie danej organizacji. Pełnią funkcje „soczewki” umożliwiającej ocenę pewnych procesów, identyfikują zjawiska (kwestie), które mogą być opisane w sposób ilościowy lub jakościowy. Im bardziej klarowne są cele tym łatwiej jest znaleźć do nich wskaźniki. Nie należy ich mylić z danymi, czy wartościami. Są „mostem” łączącym teorię z danymi pozwalają interpretować dane. Część potrzebnych informacji jest gromadzona w większości organizacji, dlatego należy określić, jakie dodatkowe dane trzeba zgromadzić oraz źródła ich pozyskania<sup>29</sup>.

Dane:

- ilościowe – pochodzące np. z zestawień finansowych, statystycznych itd.,
- jakościowe – opinie, uwagi uzyskiwane np. na podstawie wywiadów, ankiet, kwestionariuszy, analizy SWOT, metody grupy docelowej, metody vice versa czy analizy przypadków (*case study*) itd.

<sup>29</sup> Więcej informacji o wskaźnikach w odniesieniu do działań przedsiębiorstw społecznych znajduje się np. na stronie internetowej: [www.proveandimprove.org](http://www.proveandimprove.org)

### 3.8.7. Identyfikacja interesariuszy

Są to osoby i organizacje, na które oddziałuje audytowany podmiot i które zarazem mają wpływ na jego funkcjonowanie. Zazwyczaj wyróżnia się interesariuszy wewnętrznych (np. personel, pracownicy) i zewnętrznych (np. beneficjenci, klienci, władze lokalne, donatorzy, inne organizacje). Zaleca się opracowanie tzw. mapy interesariuszy, ilustrującej badaną organizację i otaczających ją interesariuszy. Należy także dokonać ich klasyfikacji pod różnym kątem, np: A – moralnej zasadności roszczeń (oczekiwań) interesariuszy, B – władzy/wpływu interesariuszy na organizację, C – pilności (potrzeby) uwzględniania potrzeb interesariuszy. Wszyscy interesariusze powinni być zaangażowani w proces audytu (np. na pewnym etapie będą proszeni o opinie na temat organizacji i jej pracy, które zbierane będą np. w formie wywiadów czy ankiet). Dodatkowo reprezentanci najważniejszych grup wchodzi w skład zespołu ds. audytu.

Istnieje szereg metod zbierania informacji, dlatego podmiot musi dokonać wyboru najwłaściwszych sposobów pozyskania danych i opinii od poszczególnych grup interesariuszy. Warto także opracować szczegółowy harmonogram prac, zawierający informacje, jakie metody będą wykorzystane, przez kogo opracowane, do kogo adresowane i kiedy przeprowadzane, oraz kto dokona analizy danych.

### 3.8.8. Analiza danych i wnioski – określenie przyszłych celów

Jeżeli zostały już zgromadzone i opracowane wszystkie wymagane dane, należy przygotować wnioski z przeprowadzonych badań. Zebrane dane pozwalają na ocenę na ile udało się zrealizować przyjęte cele. Porównanie założeń i rzeczywistych osiągnięć umożliwia na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co organizacja musi zmienić, by pełniej realizować wyznaczone cele. Takie zestawienie ukazuje także, których celów nie udało się osiągnąć. Jest to podstawa do decyzji, jakie środki zaradcze należy podjąć, a także czy na kolejny rok nie należy przyjąć nowego, bardziej realnego, zestawu celów. Brak nieprawidłowości nie oznacza, że organizacja działa idealnie. Przeciwnie, pozytywne wyniki badania powinny zachęcić do weryfikacji realizacji pozostałych celów (nie uwzględnionych w danym okresie), oraz wyznaczania bardziej ambitnych celów, gwarantujących rozwój organizacji. Można także przeanalizować rozszerzenie działalności danej organizacji o kolejne obszary działania.

### 3.8.9. Tworzenie raportu społecznego

Raport powinien być gotowy na koniec roku badawczego, może mieć charakter dokumentu wewnętrznego lub zewnętrznego. Przy jego tworzeniu warto uwzględnić następujące elementy:

1. Historia, cele misja i kluczowe wartości organizacji. Struktura, liczba członków i pracowników, wolontariuszy
2. Przestanki prowadzenia audytu społecznego (oczekiwania wobec badania)
3. Opis zespołu badawczego, metodologii pracy i harmonogramu, zakresu obowiązków członków
4. Określenie mapy interesariuszy, z opisem, jaką rolę ogrywają
5. Program rocznego audytu, z określeniem celów i sposobów ich badania (wraz z uzasadnieniem, co zostało zrobione, a co nie i dlaczego?)
6. Opis przeprowadzonego procesu audytu
  - przyjęte wskaźniki
  - zebrane dane jakościowe
  - zebrane dane ilościowe
7. Wyniki pomiarów
8. Opis kroków podjętych na podstawie wyników wcześniejszych badań. Podsumowanie, co organizacja planuje zrobić w przyszłości; określenie, czego organizacja nauczyła się na podstawie badania

9. Wypunktowanie problemów i słabości samego procesu audytu społecznego

10. Komentarze i podsumowanie

Wiedza uzyskana z procesu audytu społecznego pozwala na (Israelsson 2004):

- przegląd dotychczasowych celów i zdecydowanie, czy są one nadal aktualne,
- omówienie ewentualnych zmian,
- ustanowienie nowych celów na kolejny rok,
- weryfikację gromadzonych informacji i sprawdzenie czy są one nadal potrzebne,
- potwierdzenie, czy interesariusze odbierają działalność organizacji jako użyteczną,
- zainicjowanie i utrzymanie dialogu z kluczowymi interesariuszami,
- potwierdzenie słuszności funkcjonowania tej organizacji.

Stanowiący produkt finalny audytu Raport społeczny może być także wykorzystywany przez kadre zarządzającą daną organizacją np. do budowania wizerunku podmiotu. Warto przekazać skróconą wersję interesariuszom zaangażowanym w procedurę audytu, ale można go także upublicznić, np. zamieszczając na stronie internetowej organizacji. Takie rozwiązania korzystnie wpływają na przejrzystość działania podmiotu oraz służą informowaniu opinii publicznej o pracach danej organizacji.

## 3.9. Zewnętrzna weryfikacja

Powyższy, wieloetapowy proces może być poddany zewnętrznej weryfikacji. Niezależny panel ekspertów (panel audytorów) oceni, czy wszystkie procedury audytu przeprowadzono poprawnie. Wnioski z tego zewnętrznego badania pozwolą organizacji w pełni zrozumieć, co osiągnęła i jak postrzegają ją poszczególni interesariusze. Tego typu zewnętrzne weryfikacje popularne są np. w Szkocji czy Anglii. Organizacja Social Audit Network prowadzi rejestr audytorów posiadających kompetencje do przeprowadzania takich weryfikacji. Są to osoby wywodzące się ze środowiska podmiotów ekonomicznej, znające specyfikę rachunkowości społecznej i regularnie podnoszące swoje kwalifikacje na szkoleniach z tego zakresu. Wskazuje się na dwie podstawowe zalety zaangażowania „osób trzecich”: gwarantuje świeże, niezależne spojrzenie na oceniane kwestie, często bardziej krytyczne niż samoocena badanej organizacji, jak i skomentowanie osiągnięć w szerszym kontekście. Druga, dotyczy kosztów, jakie ponosi badana organizacja, ograniczających się do nakładów na jednodniową, intensywną weryfikację i dyskusję, a nie kosztów rocznego badania prowadzonego przez zewnętrzny podmiot. Organizacje, które skorzystały z tego typu oceny podkreślają, że była ona ciężka, wnikliwa i drobiazgową, ale zarazem konstruktywna i kreatywna (Pearce 2003). Podkreślić należy fakt, że panel audytorów nie sprawdza rzeczywistych rezultatów pracy organizacji, nie bada czy organizacja osiągnęła swoje cele, ale ocenia, czy Raport społeczny właściwie i jasno dokumentuje realizację (bądź nie) przyjętych celów. Weryfikuje, czy podczas procesu przestrzegano zasad audytu społecznego. Stanowi więc rodzaj certyfikacji samej procedury audytu społecznego, a nie jego wyników. Wnioski z tej zewnętrznej weryfikacji pozwalają organizacji na doskonalenie procesu audytu w kolejnych cyklach.

W innych państwach, np. w Szwecji nie powstały jeszcze rozwiązania dotyczące zewnętrznej weryfikacji procedury audytu (Israelsson 2004). Metoda ta sprowadza się więc do samooceny organizacji.

Nawet jeżeli audyt społeczny budzi skojarzenia z udziałem zewnętrznych audytorów, to największe korzyści osiąga sama organizacja, ważny jest nie tylko Raport, ale przede wszystkim sam proces audytu.

## 3.10. Ograniczenia w stosowaniu audytu społecznego

Przeprowadzanie audytu społecznego wymaga ze strony danej organizacji większego wysiłku, wykroczenia poza minimalne wymagania narzucone np. przez prawodawstwo czy oczekiwania donatorów.

Autorki niniejszego opracowania przyjęły, że audyt społeczny jest narzędziem działania dobrowolnie stosowanym przez różne – pod względem wielkości i formy prawnej – przedsiębiorstwa społeczne, służącym doskonaleniu funkcyjno-



wania samej organizacji, jak i mierzeniu jej społecznego wpływu. Można jednak spotkać się z postulatami, które wskazywałyby na audyt społeczny jako na metodę wykorzystywaną np. przez grantodawców, służącą „wyfianianiu” czy „certyfikowaniu” podmiotów ekonomii społecznej, najlepiej przygotowanych do realizacji zadań publicznych. Kontrargumentem wobec takiego stanowiska jest założenie, że w procesie audytu społecznego to sama organizacja określa jego zakres, a we współpracy z interesariuszami definiuje zestaw wskaźników, wykorzystywanych do mierzenia osiągnięć i wpływu społecznego. Dany podmiot ekonomii społecznej jest więc zainteresowany szacowaniem wszystkich społecznych efektów swojego funkcjonowania, a nie rezultatami wyłącznie działań, które są finansowane np. ze środków publicznych. Trudno wyodrębnić społeczne oddziaływanie pojedynczego projektu czy zakontraktowanych usług publicznych. Wielokrotnie podkreślane zaangażowanie interesariuszy w proces audytu, wymaga także zrozumienia różnych priorytetów zgłaszanych przez te grupy. Ważne jest, by interesariusze nawzajem wsłuchali się we własne postulaty, a działanie organizacji było wypadkową tych pomysłów. Audyt społeczny, w przyjętym rozumieniu, nie powiedzie się, jeśli któraś z grup interesariuszy zacznie wskazywać, jakie obszary powinno objąć badanie oraz gdy zechce wykorzystywać audyt dla realizacji własnych celów, a nie dobra samej organizacji. Z punktu widzenia grantodawców audyt społeczny jest metodą umożliwiającą kontrolę, a nie narzędziem kontroli.

Wymienia się także inne bariery, utrudniające stosowanie tej metody. Podkreśla się jej czasochłonność (nakłady pracy związane z gromadzeniem danych i ich analizowaniem), dotyczącą głównie pierwszego cyklu audytu społecznego. Dodatkowo, jeśli organizacja nie funkcjonuje w oparciu o planowanie strategiczne (nie działa w oparciu o metody zarządzania cyklem projektu) to wdrożenie mechanizmów audytu zajmie więcej czasu.

Większość fundatorów z różnych powodów nie przywiązuje do wyników audytu dużego znaczenia. Zarówno zakres badania, jak i przyjęte wskaźniki są indywidualnie dobierane przez daną organizację. Trudno więc zakładać, że wnioski z audytu będą wykorzystywane przez grantodawców w analizach porównawczych, np. przy podziale środków publicznych.

## 3.11. Audyt społeczny w warunkach polskich

W 2005 r. w ramach projektu Ex.So.Res przeprowadzono badania (Analiza 2005) weryfikujące na ile idea audytu społecznego jest w Polsce stosowana. Wyniki wskazują, że „sama koncepcja audytu społecznego jest zupełnie w Polsce nieznaną, przynajmniej na poziomie lokalnym”. Od tego czasu, głównie za sprawą projektów unijnych, coraz częściej stosowany jest termin audyt społeczny<sup>30</sup>, także w odniesieniu do podmiotów ekonomii społecznej. Wydaje się jednak, że większość opracowań bazuje na doświadczeniach innych państw, brakuje rzetelnych badań wskazujących czy takie narzędzie jest w Polsce wykorzystywane i przez kogo, ewentualnie dających odpowiedź, jakie są główne bariery jego implementacji w warunkach polskich. Poniżej przedstawiono kilka bardzo subiektywnych uwag autorek na ten temat:

1. Brak przeprowadzonych i udokumentowanych (czy nagłościonych) procesów audytu społecznego przez polskie podmioty ekonomii społecznej nie powinien stanowić podstawy do stwierdzenia, że jest to – dla polskich organizacji – koncepcja zupełnie nowa. Wiele podmiotów od dawna wykorzystuje w ramach swojej działalności elementy, wchodzące w skład procesu audytu społecznego. Przykładowo, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska<sup>31</sup> od lat organizuje warsztaty i szkolenia z zakresu np. budowania mapy interesariuszy (a więc określania kluczowych aktorów, na których oddziałuje dana organizacja). Wiele organizacji zaczyna dostrzegać potrzebę udowodnienia i dokumentowania wytwarzanej przez nie wartości dodanej, dlatego coraz częściej pojawiają się pytania, jakie narzędzia stosować.
2. Na tle innych prezentowanych metod, audyt społeczny uznawany jest za rozwiązanie stosunkowo niedrogi, ale czasochłonne. Eksperti w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” oszacowali<sup>32</sup>, że koszt audytu przedsiębiorstw społecznych (trwającego 2-3 miesiące), wynosi ok. 25.000 zł, z czego: Audytor: 2 m-ce x 5.000 zł = 10.000 zł x 2 os = 20.000 zł; koszty operacyjne przeprowadzenia audytu społecznego (materiały, przejazdy itp): 5.000 zł.
3. Brakuje kompleksowych opracowań określających kondycję finansową polskich przedsiębiorstw społecznych. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor (Gumkowska, Herbst 2006) wskazują, że przychody połowy polskich orga-

<sup>30</sup> Przykładowo, w opracowaniach dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (zob. np. Rok, [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl)).

<sup>31</sup> [www.epce.org.pl](http://www.epce.org.pl)

<sup>32</sup> Opis rezultatu „Przedsiębiorstwo społeczne zakorzenione w społeczności lokalnej: kluczowe rozwiązania prawne, organizacyjne i instytucjonalne”.



nizacji pozarządowych w 2005 r. nie przekroczyły 10.000 zł. Implementacja, tego narzędzia może dotyczyć tylko największych podmiotów, lub musi być dotowana (merytorycznie lub finansowo) z zewnątrz<sup>33</sup>.

4. Innym problemem są niewystarczające zasoby ludzkie polskich organizacji. Badania organizacji pozarządowych (Tamże) wskazują, że polskie podmioty ekonomii społecznej koncentrują się głównie na pozyskiwaniu środków na realizację własnych celów, dlatego często brakuje im „mocy przerobowych” na wnikliwą analizę swojej działalności (jedynie co czwarta organizacja pozarządowa zatrudnia płatnych pracowników – dane Stowarzyszenia Klon/Jawor). Zlecenie czynności z zakresu audytu społecznego np. wolontariuszom może zaburzyć ciągłość procesu, ze względu na dużą rotację wolontariuszy.
5. Wydaje się, że trudno będzie przekonać organizacje, że audyt społeczny stanowi dla nich KORZYŚĆ a nie KOSZT. Korzyści z przeprowadzonego cyklu audytu nie dają się zmonetyzować, a właśnie takich wymiernych i twardych dowodów słuszności swego funkcjonowania poszukują w Polsce przedsiębiorstwa społeczne.
6. Trwa debata, nad sposobami weryfikacji i kontroli działania podmiotów ekonomii społecznej, np. na etapie przyznawania im grantów ze środków publicznych, czy przekazywania im do realizacji zadań publicznych. Mimo iż jedna z zasad audytu społecznego głosi jego porównywalność, to należy ją rozumieć raczej jako możliwość zestawiania wyników badania z poszczególnych lat, a nie porównywalność wyników konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Podmioty, rozdzielające środki publiczne muszą więc szukać innych sposobów oceniania podmiotów ekonomii społecznej, ponieważ audyt społeczny jest jedną z miękkich metod.
7. Zainteresowane opisywaną metodą podmioty mogą szukać informacji na ten temat głównie przez Internet. Mimo iż ok. 80% organizacji pozarządowych (Tamże) korzysta z Internetu dostęp do metodologii może być utrudniony. Szczegółowe publikacje, głównie w języku angielskim, dostępne są odpłatnie. W Polsce brakuje instytucji oferujących szkolenia z tego zakresu, wspierających podmioty w implementacji narzędzia. Brakuje podręczników audytu społecznego w języku polskim, zachęcających do samodzielnego wdrażania audytu.
8. Podkreśla się, że audyt społeczny ma służyć szczerzej ocenie działania organizacji, może więc prowadzić do wniosków, że pewne zadania nie są realizowane, lub pewne procedury wewnątrz organizacji nie służą jej skutecznemu działaniu. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor (Tamże) wskazują, że polskie organizacje pozarządowe są dumne z realizowanych celów, i dla tego istnieje prawdopodobieństwo, że niechętnie poddadzą się weryfikacji, w jakim stopniu te cele są realizowane. Rozważyć należy poziom samokrytyki organizacji.
9. Problemem może być przekonanie interesariuszy, że publikowany raport – mimo iż został przygotowany przez samą organizację – jest wiarygodny, a przedstawiane dane i wnioski są obiektywne. Prezentowany dokument stanowi często podstawę do oceniania przez interesariuszy danej organizacji, warto więc podjąć działania aktywizujące interesariuszy, by uniknąć zarzutów, że publikowane raporty są peanem na cześć danej organizacji.
10. Wszystkie organizacje, ubiegające się o dotacje ze środków unijnych musiały – na etapie aplikowania o granty, a przede wszystkim rozliczania projektów – przyswoić sobie wiedzę na temat celów, wskaźników, produktów, rezultatów czy oddziaływania. Trudno ocenić, na ile pozostałe podmioty ekonomii społecznej znają i stosują zasady zarządzania projektami.

Zbliżone przeszkody w stosowaniu audytu społecznego w Polsce zgłasza M. Zawodny z ROPS w Krakowie:

- Czy interesariusze będą się chcieli zaangażować, poświęcić czas?
- Czy organizacje, które podejmą trud przeprowadzenia procesu są jakoś nagradzane (czy istnieje wystarczająco dużo bodźców by zachęcić organizacje do stosowania tego typu metod)?
- Czy jest wystarczająca świadomość społeczna (by był odbiorca np. raportów społecznych, czy klienci np. przedsiębiorstwa społeczne będą tym w ogóle zainteresowani)?
- Jest to metoda miękka – zastanawiające jest, na ile jest obiektywna i przekonująca dla zewnętrznych osób/organizacji?

<sup>33</sup> Takie rozwiązanie może powodować, że podmiot przeprowadzi tylko tyle cykli audytu społecznego, na ile uzyska wsparcie finansowe. Podobne doświadczenia ma Fundacja Partnerstwo dla Środowiska – z pilotażowych projektów dotyczących ewaluacji działań prospołecznych, które realizowane były tylko w okresie finansowania.

Zdaniem J. Pearce'a zaskakujący jest fakt, że podmioty ekonomii społecznej tak późno zainteresowały się ideą audytu społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne powoli zaczynają rozumieć znaczenie efektywnego mierzenia społecznego wpływu, jaki wywołują ich działania. Starają się dokumentować społeczne osiągnięcia, przedstawiać je interesariuszom i na ich podstawie wnioskować o dalsze finansowanie prowadzonej działalności i akceptację społeczną. Doświadczenia brytyjskie wskazują, że wymagania stawiane przedsiębiorstwom społecznym, sprowadzające się do odpowiedzi na pytanie czy odnoszą sukcesy ekonomiczne?, pomijają istotny aspekt, jakim jest rzeczywiste ewidencjonowanie społecznego wpływu i społecznych korzyści wytwarzanych przez tego typu podmioty. Coraz częściej podkreśla się znaczenie społecznej wartości dodanej, generowanej przez te przedsiębiorstwa, ale inicjatywa zmierzająca do rozwoju narzędzi jej pomiaru powinna wychodzić przede wszystkim od samych zainteresowanych podmiotów (Pearce 2003).

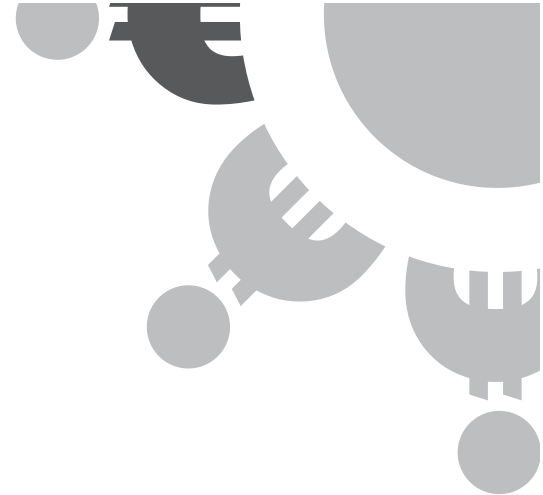
Klarowny podział, na trzy sektory: pierwszy – publiczny, odpowiadający za dostarczanie usług publicznych, tworzenie ram prawnych i kontrolę ich realizacji, drugi – prywatny, koncentrujący się na generowaniu zysku, i trzeci, obejmujący organizacje pozarządowe świadczące usługi na rzecz społeczeństwa w rzeczywistości zaczyna się zacierać. Władza publiczna angażuje się w działalność gospodarczą, wyprzedaje zasoby, organizacje pozarządowe szukają skutecznych sposobów by zarobić dodatkowe pieniądze, a firmy prywatne coraz częściej dostrzegają rolę społecznej rozliczalności (Code 2004). Nie dziwi więc fakt, że podmioty ekonomii społecznej poszukują narzędzi, by potwierdzić słuszność swojego funkcjonowania, by udowodnić generowaną przez nie wartość dodaną.

## Literatura

- Adding value to public procurement*, Social Economy Exchange Network, 2007
- Analiza potrzeb i Studium wykonalności*, Projekt Ex.So.Res, Partner polski, Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego, maj 2005
- Approaches to social added value*, Social Economy Exchange Network, 2007
- Buchholz R., *Business Environment and Public Policy*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, 1982
- Code of Ethics and Social Audit Manual*, INTEGRA 2002
- Davenport E., Low W., *Filling in the Gaps - Options for Developing Social and Ethical Reporting in a Triple Bottom Line Framework*, Dokument opracowany dla Ministerstwa Środowiska Nowej Zelandii, 2002
- Fraser I., Hill W. Y., Zhang J., *A Comparative Study of Social Audit Models and Reports*, Glasgow Caledonian University, 2003
- Gałęziak J., *Standardy jakości usług organizacji socjalnych. Perspektywa europejska*, 2007, [www.eursoc.delfnet.com](http://www.eursoc.delfnet.com)
- Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006
- Israelsson B., *Social Accounting*, 2004 (maszynopis)
- Israelsson B., *Social Audit and Accounting in Sweden (26/06/02)* (maszynopis)
- Kozieł M. (red.), *Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, 2005
- Pearce J., *Proving and Improving*, prezentacja w ramach konferencji z 29 kwietnia 2003 r. pt. imPROVE it – social auditing to win business
- Pearce J., *Search for the Social Formula*, "New Sector Magazine" Issue 55, 2003 (April/May)
- Pearce J., *Social Accounting and Audit Manual*, wraz z płytą CD, [www.cbs-network.org.uk](http://www.cbs-network.org.uk)
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i FOB, Warszawa 2004
- Rok B., *System społecznej odpowiedzialności w praktyce zarządzania*, [www.cebi.pl](http://www.cebi.pl)
- Schimanek T., *Kilka słów o standardach etycznych w organizacjach pozarządowych*, „Trzeci Sektor” nr 3, 2005
- Social enterprise management manual, Equal From solidarity to market success, 2004
- Social Economy Scotland - e bulletin
- Wainwright S., *Measuring impact. A guide to resources*, National Council for Voluntary Organisations, 2002
- Wygnański J.J., *Ekonomizacja sektora pozarządowego*, „Ekonomia Społeczna” nr 1/2008

## **Strony internetowe**

[www.socialeconomyscotland.info](http://www.socialeconomyscotland.info)  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
[www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)  
[www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl)  
[www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk)  
[www.epce.org.pl](http://www.epce.org.pl)  
[www.proveandimprove.org](http://www.proveandimprove.org)  
[www.socialaccountability.net/main/history.htm](http://www.socialaccountability.net/main/history.htm)  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
[www.sroi-europe.org](http://www.sroi-europe.org)  
[www.syta.fi/indexE.html](http://www.syta.fi/indexE.html)



**Paweł Łukasik**

Grupa Doradcza Projekt Sp. z o.o.

**Wiesław Zaleszczuk**

Grupa Doradcza Projekt Sp. z o.o.

# **Praktyczne aspekty ewaluacji przedsięwzięć ekonomii społecznej**



## Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz częściej można zauważyć próby uruchamiania pozarynkowych mechanizmów zagospodarowania zasobów pracy. W coraz większym zakresie, szeroko rozumiany proces pracy, zaczyna być regulowany przez działania subwencjonowane lub wspierane przez państwo i samorządy oraz organizacje pozarządowe. Empirycznym wyrazem procesu świadomego oddziaływania na zatrudnienie jest pojawienie się form organizacji pracy, których zasady funkcjonowania nie są zdominowane przez wymogi i reguły gry rynkowej. Dla podkreślenia ich nierynkowego charakteru czy też braku rynkowej dominacji można określić je jako „zatrudnienie alternatywne” lub „zatrudnienie socjalne”. Chodzi w tym wypadku o wszystkie te formy pracy, których funkcjonowanie nie jest oparte jedynie o reguły gry rynkowej. Wspomniana właściwość zostaje szczególnie podkreślona, kiedy zaczynamy się odwoływać do takich określeń, jak „zatrudnienie socjalne” lub „przedsiębiorczość społeczna” czy w końcu „gospodarka społeczna”.

Liczba działań współcześnie podejmowanych w celu zwiększenia możliwości rozwoju zawodowego, zatrudnienia, a szczególnie stworzenia szansy pracy dla tzw. osób wykluczonych ciągle wzrasta. Chodzi o działania prowadzące do stworzenia gospodarki społecznej. Pojęciem tym obejmuje się zorganizowaną aktywność zawodowo – gospodarczą, której podstawowym celem jest służyć wspólnocie (społeczności lokalnej). Jest ona tworzona na demokratycznych zasadach (zarządzanie jest oparte o zasadę: „jeden członek – jeden głos”), a organizacyjnie jest niezależna od sektora publicznego oraz prywatnego. Tworzona jest przez samorządy, stowarzyszenia, fundacje oraz podobne struktury, których głównym celem działania nie jest osiągnięcie zysku, ale realizacja celów społecznych. Stąd też prawdziwość stwierdzenia „ekonomia społeczna wspomaga proces budowania społeczeństwa obywatelskiego”.

Jedną z form rozwijanych w ramach gospodarki społecznej są przedsiębiorstwa społeczne. Przewiduje się w tym wypadku możliwość godzenia orientacji rynkowej z równoczesnym zaspokajaniem potrzeb tworzących dany podmiot członków. Przy czym zakres i stopień realizowanych celów społecznych jest w ich przypadku mniejszy niż innych form zaliczanych do tego rodzaju gospodarki. Generalnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że ta forma organizacyjna jest tworzona z myślą o przygotowaniu jednostek do „w miarę” samodzielnego uczestniczenia w świecie pracy czy też wejścia na otwarty rynek pracy. Członkami tego typu przedsięwzięć są jednostki wykluczone, które dzięki stworzeniu im odpowiednich warunków mogą rozpocząć normalną działalność zawodową. Stąd też w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa społecznego, jego uzależnienie od zewnętrznej pomocy może się zmniejszać (np. otrzymywanie subwencji, pomoc menedżerska), natomiast wzrastać będzie nacisk na realizację celów ekonomicznych.

Pojawia się zatem problem zapewnienia jakości i efektywności działań realizowanych w ramach przedsięwzięć społecznych. Problemem jest bowiem nie tylko dokonanie oceny społecznej, ale także ekonomicznej, a przede wszystkim udzielenie odpowiedzi na pytania – na ile funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych prowadzi do rozwiązania lub zmniejszania problemów samych beneficjentów gospodarki społecznej oraz jak kształtują się relacje przedsiębiorstw społecznych z szeroko rozumianym otoczeniem?

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji związanej z ewaluacją działań przedsiębiorstw społecznych. Przedstawione tu podejście oraz metodologia procesu ewaluacji służyć ma zintegrowanej ocenie jakości i efektywności działań społecznych. Wychodzimy z założenia, że podstawowymi elementami świadczącymi o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (w tym również przedsiębiorstwa społecznego) są bowiem właśnie jakość i efektywność podejmowanych działań. Zastosowanie na szerszą skalę przedstawionego tu „narzędziowego” podejścia do badania efektywności

przedsięwzięć społecznych może przyczynić się do stworzenia systemowych rozwiązań w tym zakresie. Pomóc w tym powinny przedstawione w opracowaniu wymiary, kryteria i wskaźniki oraz zaproponowane na ich podstawie narzędzia do ewaluacji jakości i efektywności działań prospołecznych, w konsekwencji użycia których mogą być tworzone konkretne raporty ewaluacyjne.

Rosnące zapotrzebowanie na profesjonalnie zorganizowane usługi podmiotów ekonomii społecznej wynika z przeobrażeń i zmian, jakie mają miejsce na rynku pracy. Kraje Unii Europejskiej wdrażają strategie kształcenia ustawicznego i polityki służące promocji oraz poprawie możliwości i zdolności zatrudnienia ich obywateli.

Tak postawiony cel został włączony również do programu działalności instytucji ekonomii społecznej. Usługi oferowane przez podmioty ekonomii społecznej należą do zadań, które zostały określone m.in. w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Stąd też koniecznością stało się przyjęcie takich zasad organizacji, procedur postępowania oraz uruchomienie takich procesów i zasobów, które zapewnią odpowiednią jakość realizacji określonych przedsięwzięć, a jednocześnie pozwolą świadczyć usługi na poziomie zbliżonym do przyjętego w pozostałych krajach Unii Europejskiej.

Ocena jakości usług jest kwestią kluczową i przebiega na podstawie pewnych wyodrębnionych kryteriów. Mierzenie jakości przedsięwzięć ekonomii społecznej to działanie, którego celem jest dostarczenie całościowej, rzetelnej i obiektywnej informacji o wszystkich wskaźnikach. Taka informacja stanowić będzie punkt wyjścia dla permanentnej poprawy jakości świadczonych usług.

Przedsiębiorstwa społeczne, podobnie jak każda organizacja, mają do wypełnienia społeczne funkcje. By te funkcje wypełnić nie wystarczy by przedsiębiorstwa społeczne miały dobry pomysł na promocję zatrudnienia. Trzeba jeszcze skutecznie to wykonać. Jak w przypadku każdego dużego projektu, tak i promocji zatrudnienia trzeba żmudnie, latami wykonywać dziesiątki tysięcy drobnych zadań, z których składać się będzie przyszły efekt. Przedsiębiorstwa społeczne potrzebują więc narzędzia, które na bieżąco dostarczą przetworzoną informację o postępach lub wstrzymaniu działań „częstkowych” – informację, która dostarczałaby wiedzę wyłącznie o rzeczach istotnych z punktu widzenia ich misji.

Główne pytania, na jakie należy udzielić odpowiedzi opracowując plany wyznaczające cele i kierunki działania, to:

- CO trzeba zrobić?
- KIEDY i JAK należy to zrobić?
- KTO to ma zrobić?

Podstawowe cechy przedsiębiorstw społecznych muszą wpisywać się w kryteria: ekonomiczne oraz społeczne. Zatem zestaw narzędzi do ewaluacji jakości i efektywności podmiotów działających w sektorze gospodarki społecznej powinien być tak dobrany, by obejmował zarówno obszar komercyjny (rynkowy), jak i zarządzania potencjałem społecznym wewnątrz przedsiębiorstwa, obszar dostarczania usług dla społeczności lokalnej oraz analizował jakość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Aby uzyskać zakładany efekt niezbędne jest dokonanie analizy wskaźnikowej pozwalającej ocenić badane zjawisko w sposób obiektywny i porównać je w czasie i przestrzeni. Dobre wskaźniki muszą zatem opisywać pojedyncze podmioty ekonomii społecznej, charakteryzować otoczenie, w którym działają przedsiębiorstwa i określać ich relacje z otoczeniem oraz opisywać pojedyncze elementy/zjawiska, a w szczególności jakość i efektywność dostarczanych usług.

Każde przedsięwzięcie czy podmiot ekonomii społecznej działa w obszarze rynku pracy. Zważywszy na to, że sporo z nich prowadzi różnego rodzaju działalność szkoleniową i doradczą w zakresie aktywizacji zawodowej, rozwoju kwalifikacji, korzysta z zatrudnienia subsydiowanego lub samo organizuje na rzecz innych zakładów pracy tego rodzaju zatrudnienie, sprawdzanie jakości i efektywności usług w tym obszarze ma szczególne znaczenie.

Opracowanie jest przewodnikiem odnoszącym się do praktycznych aspektów ewaluacji przedsięwzięć ekonomii społecznej oraz swoistą „instrukcją” dotyczącą zastosowania narzędzi badania jakości i efektywności przedsiębiorstw społecznych. Należy jednak pamiętać, że przedsiębiorstwa społeczne są bardzo zróżnicowane. Dlatego też opisane rozwiązania dotyczące ewaluacji są wzorem ogólnym, który należy każdorazowo adoptować do specyfiki danego przedsiębiorstwa.



# I. Przedsiębiorstwo społeczne – rdzeń ekonomii społecznej

## I.1. Pojęcie ekonomii społecznej i jej podstawowe cechy

Zakres pojęcia ekonomii społecznej jest szeroki i dotyczy wielu sfer życia społecznego, jednakże kluczową jej zasadą jest prymat działania na rzecz ludzi (członków, podopiecznych) nad maksymalizacją zysku. Oznacza to, iż dla jednostek ekonomii społecznej istotne znaczenie – obok celu gospodarczego – ma misja społeczna. Ponadto jedną z podstawowych jej idei jest zmiana podejścia w relacjach między dwoma kategoriami ekonomicznymi, jakimi są „praca” oraz „zasilek”. Wprowadzenie mechanizmów ekonomii społecznej zmierza do odwrócenia relacji: „brak pracy – zasilek” na „praca zamiast zasiłku”. Można zatem powiedzieć, że ekonomia społeczna to wyodrębniany ze względu na swą specyfikę sektor gospodarki, w którym w sposób unikatowy kojarzona jest działalność gospodarcza z celami społecznymi. Ekonomia ta z założenia opiera się na tworzeniu przedsiębiorstw społecznych, których celem jest utrzymanie miejsc pracy oraz świadczenie usług na rzecz lokalnej społeczności (Rysz-Kowalczyk 2001).

Powołując się na Kartę Stałej Konferencji Spółdzielni, Towarzystw Wzajemnych, Stowarzyszeń i Fundacji można tak sformułować charakterystyczne cechy ekonomii społecznej (Symposium 2006):

- prymat celów indywidualnych i społecznych przed kapitałem (zyskiem),
- otwarte i dobrowolne członkostwo,
- demokratyczna kontrola członków,
- połączenie potrzeb członków/użytkowników i/lub potrzeb ogólnych,
- uznawanie i umacnianie wartości solidarności i wzajemnej odpowiedzialności,
- autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych.

## I.2. Funkcje ekonomii społecznej

Ekonomia społeczna spełnia trzy podstawowe funkcje w obszarze polityki społecznej:

1. Wkomponowuje się w ideę budowania demokracji uczestniczącej poprzez nową wizję ładu społecznego oraz integrację społeczności lokalnych (wiąże się to z budowaniem aktywnych grup lokalnych).
2. Ekonomia społeczna może stanowić istotny element polityki wzrostu zatrudnienia, m.in. poprzez umożliwienie zatrudnienia osób szczególnie zagrożonych na rynku pracy (niepełnosprawni, długotrwale bezrobotni, kobiety bezrobotne). Ekonomia społeczna nie stanowi rozwiązania problemu ograniczania bezrobocia, lecz oferuje nowe elastyczne formy przedsiębiorczości i rodzaje zatrudnienia trudne do osiągnięcia w innych sektorach i umożliwiające aktywizowanie osób, które stanowią największą grupę zagrożonych na rynku pracy.
3. Ekonomia społeczna jest instrumentem integracji społecznej, budowanie wspólnot opartych na solidarności, rozwija ideę workfare state, czyli dobrowolność podejmowanych działań zamiast restrykcji związanych z przymusem aktywizacyjnym.

## 2. Główne kategorie przedsiębiorstw ekonomii społecznej

Przedsiębiorstwo społeczne może być zdefiniowane jako prywatna, autonomiczna organizacja dostarczająca produktów lub usług na rzecz szerszej społeczności, której założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli i w której zakres korzyści materialnych podlega ograniczeniom. Przedsiębiorstwo społeczne przywiązuje dużą wagę do swej autonomii i gotowość do przyjmowania ekonomicznego ryzyka związanego z prowadzoną w sposób ciągły działalnością społeczno – ekonomiczną (Tamże). Przedsiębiorca społeczny to osoba, która poszukuje nowych rozwiązań, jest gotowa do podejmowania ryzyka i ma świadomość konsekwencji poniesienia ryzyka, ponadto potrafi wdrażać swoje pomysły. Zasadniczymi typami działań, jakimi trudnią się przedsiębiorstwa społeczne są m.in.:

- dostarczanie usług publicznych (np. prowadzenie przedszkoli dla dzieci wprost przez rodziców, schroniska dla osób bezdomnych). Oprócz grupy osób tak zwanych wykluczonych społecznie czy zmarginalizowanych z takich usług korzystają osoby, które nie są zadowolone z jakości usług oferowanych przez podmioty publiczne, dlatego tworzą własne i jednocześnie pełnią funkcję zarządzająco-konsumencką (przykładem tutaj może być spółdzielnia mieszkaniowa). Przykładami Europejskimi mogą być np. w Danii „mieszkania wspomagane” czy w Wielkiej Brytanii tzw. *Home Care Coops*, gdzie mieszkańcy społeczności mieszkaniowych jednocześnie opiekują się innymi sąsiadami wymagającymi tej opieki,
- dostarczanie dóbr publicznych – chodzi tu o realizację pewnych misji, np. kultywowanie dziedzictwa narodowego, ochrona środowiska. Ogólnie celem nie jest osoba lub grupa osób lecz promowanie pewnych działań,
- integracja w ramach rynku pracy – idzie tu o tworzenie przedsiębiorstw służących zaktywizowaniu osób na rynku pracy.

Możemy wyróżnić następujące formy integracji w ramach rynku pracy:

- zatrudnienie integracyjne, skierowane głównie do osób, dla których wejście na rynek pracy jest szczególnie utrudnione, mamy tu na myśli osoby niepełnosprawne, osoby opuszczające zakłady karne, chorych psychicznie itp.,
- zatrudnienie przejściowe, służące promowaniu aktywizacji bezrobotnych poprzez częściowe ich zatrudnienie, szkolenie i doradztwo, które podnoszą szanse tych osób na rynku pracy. W Polsce funkcje takie spełniają CIS,
- wspomaganie tworzenia stałych miejsc pracy, działania służące zapewnieniu osobom bezrobotnym stałych miejsc pracy; w Polsce ta koncepcja realizowana jest m.in. poprzez tworzenie spółdzielni socjalnych.

Aby dany podmiot można było zaliczyć do grupy przedsiębiorstw społecznych jego cechy muszą w minimalnym stopniu wpisywać się w określone kryteria:

### 1. Kryteria ekonomiczne:

- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny, działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne, tj. sprzedaż wytwarzanych dóbr czy usług,
- niezależność, suwerenność,
- ryzyko ekonomiczne,
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu.

### 2. Kryteria społeczne:

- wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia,
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy,
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania,
- możliwie partycypacyjny charakter działań, włączający tych, do których są one adresowane,
- ograniczona dystrybucja zysków.

## 3. Skuteczność przedsięwzięć ekonomii społecznej

Ocena jakości usług przebiega na podstawie pewnych wyodrębnionych kryteriów. Mierzenie jakości przedsięwzięć ekonomii społecznej to działanie, którego celem jest dostarczenie całościowej, rzetelnej i obiektywnej informacji o wszystkich czynnikach wpływających na tę jakość. Taka informacja stanowić będzie punkt wyjścia dla permanentnej poprawy jakości świadczonych usług. Podstawowe założenia zarządzania jakością usług opiera się na następujących przesłankach:

1. Jakość podejmowanych przedsięwzięć jest najważniejsza.
2. Jakość tworzy się wewnątrz systemu funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw społecznych, dzięki zaangażowaniu wszystkich: wszystkich jej pracowników, personelu administracji i obsługi, ale również i klientów (wewnętrznych i zewnętrznych).
3. Jakość wymaga dobrego przepływu informacji wewnątrz struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa społecznego.
4. Jakość prowadzi do stałego rozwoju i zawsze można ją poprawić.
5. Jakość obejmuje wszystkie elementy działania odnoszące się do przyjętego standardu.

Podstawowym kryterium oceny jakości usług jest zgodność z zakładanymi celami i zadaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ocena i mierzenie jakości usług to proces, który wymaga:

- określenia wskaźników jakości – co badamy?
- opracowania (lub dobrania) narzędzi i procedur,
- przedyskutowania procedur ze wszystkimi zainteresowanymi,
- przeszkolenia wszystkich osób odpowiedzialnych za mierzenie jakości usług,
- przełamania lęku, nawiązania dobrych kontaktów, zaufania w gronie osób zaangażowanych w proces oceny jakości usług,
- fachowości – oceniający i mierzący jakość również podlegają ewaluacji.

### 3.1. Metody i narzędzia oceny jakości usług – realizowanych przedsięwzięć

#### 3.1.1. Badanie jakości wykonania usługi

Badanie jakości wykonania danej usługi odbywać się będzie poprzez dobór lub zaprojektowanie odpowiednich metod i narzędzi dla każdej usługi. Oznacza to, że jakość wykonania poszczególnych usług może być badana wybranymi metodami spośród poniższych:

1. Badanie wskaźnikowe – opiera się na efektywności wykonania poszczególnych czynności wchodzących w zakres usługi na podstawie zespołu opracowanych wskaźników.
2. Badanie statystyczne – opiera się na statystycznym określeniu częstotliwości występowania określonych czynności i działań oraz ich efektów lub wyników.
3. Badanie ankietowe – opiera się na pozyskiwaniu opinii (potrzeby, oczekiwania, poziom zadowolenia) klientów w sprawach związanych z realizacją poszczególnych usług.
4. Badanie ewaluacyjne – opiera się na zidentyfikowaniu czynników obiektywnych i subiektywnych (na wejściu, w trakcie realizacji usługi i po jej zakończeniu), które umożliwią sprawdzenie poprawności wykonania usługi oraz pozwolą na wprowadzenie ewentualnych działań korygujących. Proces ewaluacji obejmuje następujące grupy czynności:
  - zbieranie informacji o osiągniętych lub przewidywanych wynikach oraz warunkach, w jakich te wyniki uzyskano,
  - analizę zgromadzonych informacji, ocenę (wartościowanie) wyników analizy.
  - wyciągnięcie wniosków i podjęcie decyzji dotyczących poprawy wyników.

Jest kilka cech działalności w ramach gospodarki społecznej, które upodabniają przedsiębiorstwa społeczne do tradycyjnej przedsiębiorczości. Są to:

- inwestycje,
- ryzyko,
- zysk.

Biorąc z kolei pod uwagę specyficzne cechy odróżniające przedsiębiorstwo społeczne od tradycyjnego należy mieć na względzie m.in.:

- cel działania,
- formę własności,
- metody zarządzania.

Biorąc powyższe pod uwagę, zestaw narzędzi do ewaluacji efektywności podmiotów działających w obszarze gospodarki społecznej powinien być tak dobrany, aby objął następujące obszary działalności:

- obszar komercyjny (rynkowy),
- obszar zarządzania potencjałem społecznym wewnątrz przedsiębiorstwa,
- obszar dostarczania usług dla społeczności lokalnej,
- jakość relacji pomiędzy podmiotem a otoczeniem.

Wskaźnik (miernik) jest najczęściej rozumiany jako liczba wyrażająca poziom danego zjawiska, przedstawiona w postaci względnej lub bezwzględnej. Najważniejszą cechą wskaźnika jest porównywalność jego wartości umożliwiająca określenie pozycji danego obiektu na tle innych obiektów. W tym sensie wskaźnik jest funkcją jednej lub kilku cech i z reguły konstruowany jest jako tzw. miara natężenia. Warto również wyjaśnić różnicę pomiędzy wskaźnikiem a indeksem. Zaleca się przyjąć, że wskaźnik dotyczy stanu zjawiska w danym momencie lub w pewnym okresie. Natomiast indeks wyraża jego zmiany w czasie. Informuje on o dynamice lub tempie zmian w czasie (Rogała, Rycharski 2006).

Prowadzenie badań dotyczących ekonomii społecznej nie może być ograniczone jedynie do samych podmiotów – przedsiębiorstw społecznych. Aby lepiej je poznawać należy badać również otoczenie, w którym funkcjonują, a także reakcje, jakie zachodzą pomiędzy tymi podmiotami a podmiotami dalszego otoczenia.

W związku z powyższym uznano, że zestaw wskaźników z zakresu ekonomii społecznej powinien składać się z 4 modułów (Tamże):

1. Wskaźniki opisujące pojedyncze podmioty ekonomii społecznej.
2. Wskaźniki charakteryzujące otoczenie, w którym działają podmiot/y, np. gmina, powiat, województwo, kraj.
3. Wskaźniki określające relacje podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem.
4. Wskaźniki opisujące pojedyncze elementy/zjawiska w szczególności efektywność dostarczanych usług.

Ad 1. Można wyróżnić wskaźniki dotyczące:

- zatrudnienia,
- profilu działania oraz odbiorców,
- zarządzania podmiotem,
- analizy finansowej przedsiębiorstwa,
- relacji przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w dalszym otoczeniu.

Ad 2. Można wyróżnić wskaźniki dotyczące:

charakterystyki otoczenia, np. demografia, obszar, wykształcenie ludności,

- gospodarki,
- rynku pracy,
- opieki społecznej,
- kultury,
- finansów,
- infrastruktury technicznej,
- specyficznych zjawisk obserwowanych na danym obszarze.

Ad 3. Można wyróżnić wskaźniki dotyczące:

- liczby i struktury podmiotów ekonomii społecznej na danym obszarze,
- wpływów oddziaływania podmiotów na rynek pracy, rozwój obszaru,
- skuteczności oddziaływania podmiotów ekonomii społecznej,
- wsparcia podmiotów z innych źródeł (administracja publiczna).

Oprócz wskaźników głównych można stworzyć wskaźniki pomocnicze, które pozwolą na szczegółowe i obiektywne sformułowanie wniosków badawczych. Przykładowo, mając wskaźnik ogólny, badający opinię klienta dotyczącą ogólnego

zadowolenia z działalności przedsiębiorstwa, możemy stworzyć wskaźnik pomocniczy (wspomagający), który zbada zadowolenie klienta w odniesieniu do konkretnego działania przedsiębiorstwa społecznego.

## 4. Ewaluacja efektywności przedsięwzięć ekonomii społecznej

Przedsięwzięcia ekonomii społecznej realizowane są przez określone podmioty gospodarcze. Fakt, że muszą one funkcjonować na wolnym rynku, powoduje, że muszą – podobnie jak typowe podmioty gospodarcze – zarządzać finansami. Współczesna teoria przedsiębiorstwa stoi na stanowisku, że celem wszelkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest maksymalizacja jego wartości rynkowej. Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa prowadzi do zwiększenia stanu posiadania jego właścicieli. Zarządzanie finansami firmy jest więc jednym z głównych sposobów realizacji tak rozumianego celu przedsiębiorstwa. Ponieważ jednak w przypadku przedsiębiorstwa społecznego pomnażanie zysku jest celem drugorzędym, dlatego dla zbadania efektywności przedsiębiorstwa w tym obszarze wystarczy stwierdzenie, czy jest ono rentowne, czyli czy nie przynosi strat.

Otoczenie, w jakim działa przedsiębiorstwo społeczne i to jak jest postrzegane przez uczestników rynku jest niezwykle ważne i wpływa na sposób jego funkcjonowania. Każdy przedsiębiorca zadaje sobie pytanie, jak powinien wpływać na swoje bliższe i dalsze otoczenie: pracowników, klientów, dostawców oraz społeczność lokalną i tworzyć pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

Ważną rolę w wywieraniu wpływu na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne odgrywa zarządzanie potencjałem społecznym przedsiębiorstwa. Stanowi on sumaryczny kapitał osobowy i jako zasób danej społeczności wyraża jej potencjał działania. Wartością firmy są ludzie, ich wiedza, umiejętności, postawy i predyspozycje. Powodzenie firmy zależy od sprawnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi (Korcyl 2008).

Bilans społeczny przedsiębiorstwa to zestawienie działań podejmowanych w ramach zarządzania potencjałem społecznym wewnątrz firmy, czyli w odniesieniu do pracowników, z działaniami podejmowanymi w ramach polityki na zewnątrz, tj. w odniesieniu do dostawców oraz społeczności lokalnej.

W zarządzaniu potencjałem społecznym istotną rolę odgrywa idea odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Jej celem jest zwrócenie uwagi przedsiębiorców na ich rolę w społeczeństwie, w którym liczy się nie tylko zwiększenie zysku. Chodzi przede wszystkim o budowanie odpowiedzialnego biznesu poprzez dobrowolne opracowywanie strategii uwzględniających interesy społeczne, ochronę środowiska oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy.

W procesie tworzenia strategii i analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa uwzględnia się słabe i silne strony firmy, szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu, oczekiwania otoczenia i osobiste wartości uczestników tego procesu. System społecznej odpowiedzialności ma za zadanie efektywnie ocenić wszelkie elementy decydujące o sformułowaniu optymalnego planu działalności przedsiębiorstwa:

- poprzez promowanie odpowiedzialności jako podstawy działania przedsiębiorstwa,
- przyczynianie się do zwiększenia znaczenia zasad odpowiedzialności społecznej i dostosowywania osiągnięć przedsiębiorstwa do potrzeb wszystkich interesariuszy,
- wsparcie procesu doskonalenia przedsiębiorstwa w aspekcie etycznym, ekologicznym i ekonomicznym (Odpowiedzialność społeczna 2008).

Wdrażając w firmie system zarządzania potencjałem społecznym dąży się do tego, aby:

- pracownicy, a szczególnie kadra kierownicza, byli motywowani do inicjowania działań zmierzających do obniżki kosztów oraz do myślenia o przyszłości – system motywacyjny w tej sytuacji to nie tylko wynagrodzenia, podmiotowe traktowanie człowieka, ale także systemowe podejście do jego funkcjonowania i rozwoju,
- pracownicy zostali odpowiednio przygotowani do roli, jaka zostanie im powierzona, gdyż sprawny proces adaptacji nowego pracownika pozwala mu w pełni wykorzystać oferowane możliwości rozwoju zawodowego i funkcjonowania w przestrzeni społecznej firmy,
- w pełni wykorzystać wiedzę, doświadczenie i umiejętności pracowników; wskazane jest podjęcie odpowiednich działań komunikacyjnych, które pozwolą osobom zatrudnionym na budowanie wzajemnych relacji oraz wymianę

myśli i sprawny przepływ informacji. Ponadto komunikacja społeczna pomaga w kształtowaniu elementów kultury organizacyjnej, co z kolei sprzyja integracji społeczności firmy i budowaniu tożsamości organizacyjnej,

- z jednej strony jak najlepiej zabezpieczyć potrzeby firmy, a z drugiej – aby zapewnić jak najpełniejszą realizację potrzeb pracownika (warunki pracy, bezpieczeństwo, opieka medyczna – w tym celu opracowuje się regulacje, które obejmują m.in.: Regulamin pracy, Zakładowy układ zbiorowy pracy, System bezpieczeństwa pracy, Politykę zatrudnienia i rozwoju kadry, Kodeks postępowania pracowniczego, System komunikacji wewnętrznej, Regulaminy świadczeń dodatkowych, Regulaminy świadczeń branżowych, Regulaminy konkursów pracowniczych).

System zarządzania potencjałem społecznym wspomaga strategię biznesową firmy poprzez: rozwój systemu kształcenia i doskonalenia; planowanie karier i zarządzania kompetencjami oraz zarządzania wiedzą; optymalizację procesu rekrutacji i adaptacji; system ocen pracowniczych, system komunikacji wewnętrznej i kształtowanie kultury organizacyjnej, a także zapewnienie odpowiedniej motywacji pracowników. Zakłada on również, że człowiek jest w przedsiębiorstwie: najważniejszym zasobem, podmiotem, twórcą, kreatorem zmian, profesjonalistą o wysokich kompetencjach, uczestnikiem rynku wewnętrznego ze swoimi potrzebami, aspiracjami, współtwórcą norm, wartości i kultury organizacji, pracującym w atmosferze otwartości, partnerstwa, uprzejmości i uczciwości (Tamże).

Oprócz obszarów wewnętrznych, przedsiębiorstwa obejmują swym działaniem również obszary na zewnątrz. Adresatami ekonomii społecznej są m.in. dostawcy oraz społeczność lokalna. W przypadku dostawców jest oczywiste, że relacje należy budować w oparciu o wzajemny szacunek i odpowiedzialność. Ze strony przedsiębiorstwa istnieje obowiązek:

- dążenia do uczciwości we wszystkich działaniach, w tym polityce cenowej, licencyjnej i udzielania prawa sprzedaży,
- dbania o stabilność pozytywnych stosunków z dostawcami w kwestii wartości, jakości, konkurencyjności i solidności, bez niepotrzebnych roszczeń sądowych itd.,
- dzielenia się informacjami i włączania w proces planowania,
- płacenia z dostawy w terminie i zgodnie z ustaleniami,
- zachęcania, dobierania dostawców i podwykonawców, którzy dbają o prawa i godność pracowników.

Obszar współdziałania ze społecznością lokalną obejmuje reagowanie, odpowiadanie na oczekiwania społeczności lokalnej oraz proponowanie rozwiązań, które mogą się przysłużyć do pozytywnych przemian w regionie. Polityka odpowiedzialności może koncentrować się na różnych formach działań. Są to:

- badanie i ocena korzystnych efektów społecznej działalności produkcyjnej,
- podejmowanie komercyjnych działań generujących pozytywne zmiany strukturalne regionu,
- długoterminowe inwestycje na rzecz społeczności lokalnej kreujących przychylność otoczenia,
- przedsięwzięcia charytatywne dla dobra wspólnego (Tamże).

Tak naprawdę żadne przedsiębiorstwo nie może istnieć w oderwaniu od społeczności, w której działa i świadomie bądź nieświadomie wywiera na nią wpływ. Im bardziej świadomy i przemyślany jest ten wpływ, tym większe może przynieść korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i samej społeczności. Z tego też powodu firmy angażują się społecznie, pełniąc rolę mecenasów, sponsorów i filantropów:

- realizowane programy stają się wynikiem analizy potrzeb przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej,
- działania społeczne zwiększają potencjał i kapitał społeczny firmy, powodując zwiększenie przychodów firmy bądź liczby klientów,
- rozwijanie pozytywnych kontaktów z lokalnymi społecznościami nie tylko przynosi korzyści dla tych społeczności, ale jest ważnym wsparciem dla całego przekroju działań biznesu; dla marketingu to przede wszystkim budowanie znajomości marki i reputacji firmy oraz promocja sprzedaży,
- dział HR zauważa, że inwestycje społeczne mogą być innowacyjnym sposobem na rozwijanie i motywowanie pracowników pokazując, że firma słucha i dba o swoje otoczenie a pracownikom pozwala tworzyć ciekawe i ważne dla nich rzeczy,
- firmy w ramach inwestycji angażują swoje know-how, produkty i usługi, w jakich się specjalizują, swoje środki trwałe bądź swoich specjalistów; w ten sposób z jednej strony najlepiej wykorzystują swój potencjał, a z drugiej podnoszą efektywność działań (Tamże).

Różne formy inwestycji społecznych to na przykład: fundacje przedsiębiorstw, strategiczne programy społeczne, marketing zaangażowany, programy wolontariatu pracowniczego, inwestycje w ruchy społeczne, koalicje. Stąd też istotne jest, aby w procesie ewaluacji efektywności zbadać jakość funkcjonowania pracowników wewnątrz firmy i to w jakim stopniu przedsiębiorstwo przyczynia się do zaspokojenia ich potrzeb, nie tylko w obszarze pracy, ale także w obszarze socjalnym oraz jakość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, które tworzą się różne organizacje, instytucje, podmioty oraz osoby fizyczne.

Trudno znaleźć przedsięwzięcie czy przedsiębiorstwo społeczne, które nie działałoby w obszarze rynku pracy. Sporo z nich prowadzi różnego rodzaju działalność szkoleniową i doradczą w obszarze aktywizacji zawodowej, kwalifikacji lub

korzysta z zatrudnienia subsydiowanego bądź samo organizuje na rzecz innych zakładów pracy tego rodzaju zatrudnienie. Stąd też sprawdzanie efektywności usług w tym obszarze ma szczególne znaczenie. Usługi (a raczej obszary), jakie są dostarczane w ramach programów rynku pracy to:

- A. Szkolenia i przekwalifikowanie.
- B. Dotacje dla bezrobotnych na rozpoczęcie działalności gospodarczej.
- C. Dotacje dla pracodawców na tworzenie nowych miejsc pracy.
- D. Dotacje do wynagrodzeń zatrudnionych beneficjentów.

Dane niezbędne do obliczania wskaźników efektywności programów rynku pracy można generalnie podzielić zgodnie z niżej przedstawionymi kryteriami na następujące grupy:

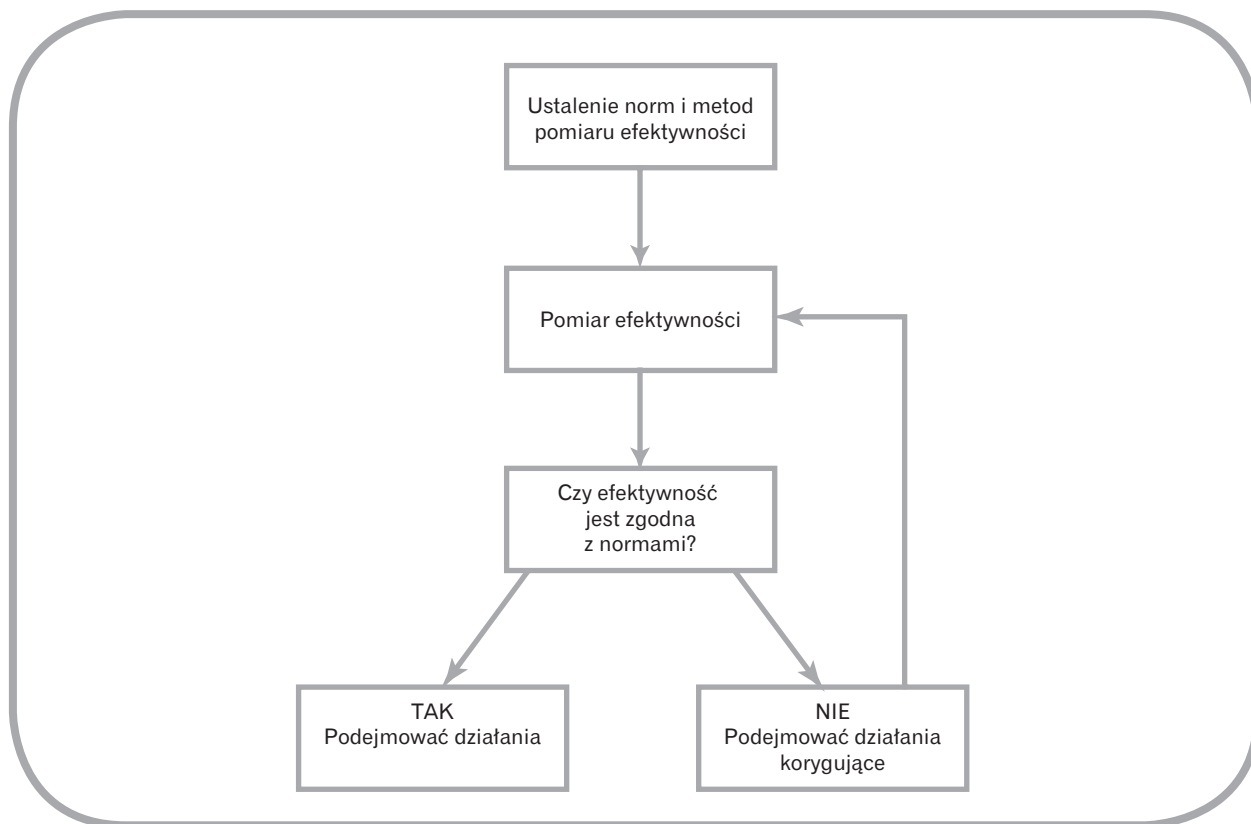
1. Według miejsca ich powstawania:
  - wynikające z obowiązujących przepisów i regulacji organizacyjno-prawnych,
  - powstające w przedsiębiorstwach społecznych.
2. Ze względu na źródło pozyskiwania:
  - dane administracyjne<sup>1</sup>,
  - dane uzyskane z ankietowania uczestników programów.

Z punktu widzenia możliwości skutecznej oceny efektywności programów, gwarancją sukcesu jest jakość danych powstających i gromadzonych w przedsiębiorstwach społecznych.

Z analizy danych administracyjnych i wskaźników efektywności wynika, że pewną częścią danych przedsiębiorstwa społeczne nie dysponują. Można je uzyskać jedynie poprzez ankietowanie uczestników poszczególnych programów. Informacje, które otrzymamy w wyniku odpowiedzi na ankiety pozwolą uzupełnić brakujące i uaktualnić posiadane dane. Do danych, które są możliwe do uzyskania tylko poprzez ankietowanie uczestników programów należą:

- liczba absolwentów kursów pracujących w zawodzie nabytym w czasie kursu,
- liczba osób utrzymujących się nadal z własnej działalności gospodarczej,
- dodatkowe osoby zatrudnione przez osoby utrzymujące się z własnej działalności gospodarczej.

Rysunek poniżej (rys. 1) przedstawia podstawowe etapy procesu kontroli.



**Rysunek 1. Podstawowe etapy procesu kontroli**

Źródło: Bień (1997).

<sup>1</sup> Dane administracyjne – zbiory danych gromadzonych w przedsiębiorstwach społecznych powinny być na bieżąco aktualizowane. Powinny również odzwierciedlać stany faktyczne związane z programami i ich uczestnikami. W tekście został szczegółowo przedstawiony sposób obliczania wskaźników efektywności dla programów rynku pracy oraz zdefiniowane dane niezbędne do ich wyliczenia.



Z powyższego wynika, że ocena efektywności winna być nastawiona na ocenę osiągniętych wyników a nie ocenę samego procesu dochodzenia do wyniku. Jasno widać też, iż ustalenie norm efektywności i metod jej pomiaru jest jednym z podstawowych etapów procesu oceny.

## 4.1. Procedura i instrumentarium ewaluacyjne

Proces ewaluacji powinien być rozpoczęty od oceny stanu finansowego przedsiębiorstwa społecznego. Zważywszy na fakt, że firma taka nie musi generować znacznego zysku (wystarczy minimalna rentowność), ocena ta sprowadzać się powinna do najprostszej oceny bilansu firmy i niektórych wskaźników finansowych. Do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa należy wykorzystać w pierwszej kolejności bilans, rachunek zysków i strat oraz sprawozdanie finansowe. Dokumenty te są sporządzane po zamknięciu okresu obrachunkowego. Jeśli jednak zachodzi potrzeba, to można bilans oraz rachunek wyników przygotować na dany, inny okres pod warunkiem, że jest on okresem zamkniętym w rozumieniu zasad prowadzenia rachunkowości.

### 4.1.1. Analiza struktury bilansu

W analizie struktury aktywów i pasywów bilansu powszechnie się wykorzystuje wskaźniki struktury obliczane na różnym poziomie agregacji. Tak więc, wskaźniki struktury – zarówno aktywów, jak i pasywów – mogą być wyznaczane w celu określenia relacji:

- poszczególnych składników aktywów i pasywów bilansu w stosunku do całości aktywów i pasywów,
- wyodrębnionych grup aktywów i pasywów w stosunku do całości aktywów i pasywów,
- poszczególnych składników aktywów i pasywów w stosunku do łącznych kwot aktywów i pasywów określonych grup.

$$WS = \frac{\text{część}}{\text{całość}} \times 100\%$$

Zatem, analiza struktury aktywów i pasywów może być przeprowadzona zgodnie z hierarchicznym ich uporządkowaniem w bilansie.

#### A) Analiza struktury aktywów bilansu

Jest elementem oceny sytuacji majątkowej jednostki gospodarczej. Na podstawie struktury aktywów można ustalić, jakimi zasobami majątkowymi i w jakiej wielkości dysponuje jednostka gospodarcza. Umożliwia ocenę dostosowania relacji strukturalnych w zakresie zasobów majątkowych do potrzeb jednostki wynikających ze specyfiki i skali działalności.

Najbardziej ogólnymi wskaźnikami struktury aktywów są wskaźniki przedstawiające udział aktywów trwałych i aktywów obrotowych w całości aktywów. Wskaźniki struktury tych dwóch podstawowych grup aktywów charakteryzują stopień związania (unieruchomienia) zasobów majątkowych. Im większy udział aktywów trwałych, a tym samym mniejszy udział aktywów obrotowych w całości aktywów, tym wyższy stopień związania aktywów. Wtedy bowiem środki finansowe są zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa na długi okres.

Analiza struktury aktywów z podziałem na aktywa trwałe i obrotowe może być uzupełniona o obliczenie wskaźnika związania (unieruchomienia) aktywów. Wskaźnik ten przedstawia stosunek aktywów trwałych do aktywów obrotowych:

$$WZA = \frac{AT}{AO}$$

Im większe wartości przyjmuje ten wskaźnik, tym dłuższy jest okres związania aktywów. Jeśli wartości tego wskaźnika są większe od jedności – to aktywa trwałe przewyższają aktywa obrotowe.

#### B) Analiza struktury pasywów bilansu

Jest instrumentem oceny sytuacji kapitałowej jednostki. Na podstawie struktury pasywów można określić, z jakich źródeł zostały sfinansowane zasoby majątkowe jednostki. Analiza struktury pasywów umożliwia ocenę dostosowania relacji strukturalnych w zakresie źródeł finansowania do warunków działalności jednostki.

Wskaźnikami struktury pasywów o najwyższym poziomie agregacji są wskaźniki przedstawiające udział kapitałów własnych oraz kapitałów obcych (zobowiązań) w całości pasywów. Im większy jest udział kapitałów własnych, a tym samym mniejszy kapitałów obcych w kapitałach całkowitych, w tym większym stopniu przedsiębiorstwo finansuje działalność ze źródeł własnych.

Relacja kapitałów własnych do kapitałów obcych finansujących działalność przedsiębiorstwa może być także określona za pomocą wskaźnika stopnia samofinansowania:

$$WSS = \frac{KW}{KO}$$

Im większe wartości przyjmuje ten wskaźnik, w tym większym stopniu przedsiębiorstwo finansuje swoją działalność ze źródeł własnych. Jeśli wartość tego wskaźnika jest większa od jedności, to finansowanie kapitałami własnymi przeważa nad finansowaniem kapitałami obcymi.

Relacja kapitałów obcych do kapitałów własnych jest określana mianem wskaźnika przekładni kapitałowej:

$$WPK = \frac{KO}{KW}$$

Im większe wartości przyjmuje wskaźnik, w tym większym stopniu przedsiębiorstwo finansuje swoją działalność kapitałami obcymi. Przy wartościach wskaźnika przekładni kapitałowej większych od jedności, finansowanie kapitałami obcymi przeważa nad finansowaniem kapitałami własnymi.

Analiza finansowa powinna być uzupełniona o wyliczenie kilku, najbardziej podstawowych wskaźników finansowych. Zestawienie proponowanych wskaźników w analizie finansowej podmiotów jednostek ekonomii społecznej znajduje się w poniższej tabeli.

**Tabela 1. Zestawienie proponowanych wskaźników w analizie finansowej podmiotów jednostek ekonomii społecznej**

Nazwa wskaźnika	Sposób kalkulacji	Treść wskaźnika
WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI		
Zyskowność sprzedaży	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż netto}}$	marża zysku na sprzedaży
Zyskowność majątku ogółem	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}}$	efektywność wykorzystania majątku
Zyskowność kapitałów własnych	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitały własne}}$	stopa zyskowności zainwestowanych kapitałów własnych
WSKAŹNIKI BIEŻĄCEJ PŁYNNOŚCI		
Bieżąca płynność	$\frac{\text{środki obrotowe ogółem}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	możliwość sptacania zobowiązań krótkoterminowych środkami obrotowymi
Szybkość spłaty zobowiązań	$\frac{\text{płynne środki obrotowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	zdolność do szybkiego uregulowania krótkoterminowych zobowiązań
Obrót należnościami	$\frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{przeciętny stan należności}}$	liczba cykli obrotu należnościami w ciągu roku
Obrót zapasami	$\frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{przeciętny stan zapasów}}$	liczba cykli obrotu zapasami w ciągu roku
Stan zapasów w dniach	$\frac{\text{liczba dni w okresie}}{\text{obróć zapasami}}$	liczba dni potrzebna na zamianę zapasów w płynne środki obrotowe

Źródło: Bień (1997).

## 4.1.2. Uwagi dotyczące niektórych wskaźników

Zyskowność sprzedaży – informuje o wielkości zysku (marży) netto na sprzedaży. Przykładowo jeśli wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 0,15 tzn., że z każdej złotówki przychodu uzyskujemy 15 groszy zysku. Wskaźnik zyskowności kapitałów własnych – określa wielkość zysku netto przypadającą na jednostkę wartości zaangażowanego przez właścicieli kapitału. Im ten wskaźnik jest wyższy, tym kondycja finansowa jednostki jest lepsza (bardzo ważna informacja, np. dla banków finansujących bieżącą działalność przedsiębiorstwa).

Kolejny krok ewaluacji to ocena poziomu zaspokajania potrzeb i oczekiwań pracowników i personelu przedsiębiorstwa społecznego. Do oceny tej proponuje się zastosowanie ankiety Ocena pracy własnej na stanowisku pracy (załącznik 3). W ankiecie tej znajdują się pytania, których celem jest poznanie opinii pracowników na temat efektywności pracy własnej oraz ewentualne wskazanie czynników, które przyczyniają się do zmniejszenia tej efektywności. Ankietę tę można w zależności od potrzeb przeprowadzać dla kilku stanowisk, grup stanowisk pracy wybranych według określonego kryterium (np. stanowiska subsydiowane), czy też dla całego przedsiębiorstwa. Zestawienie odpowiedzi wskaże obszary, które w przedsiębiorstwie powinny być zmodyfikowane.

Niezależnie od zbierania informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz opinii pracowników, można zgromadzić informacje opisujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym. Zostało do tego opracowane narzędzie – ankieta dotycząca zasobów organizacyjnych przedsiębiorstwa społecznego (załącznik 4). W ankiecie znajdują się pytania dotyczące następujących kwestii:

- dane identyfikacyjne i teleadresowe,
- obszar działalności (geograficzny i docelowa grupa społeczna),
- status prawny,
- osoby pracujące na rzecz przedsiębiorstwa w tym informacje o zarządzie,
- wyposażenie techniczne,
- kwestie finansowe będące uzupełnieniem informacji zebranych przy ocenie sytuacji finansowej,
- majątek trwałe organizacji.

Zebrane informacje w tej ankiecie pozwalają ocenić potencjał organizacyjny, techniczny i kadrowy przedsiębiorstwa społecznego.

Kolejny pakiet danych to opis celów i form realizowania celów, a także szczegóły dotyczące działań podejmowanych przez organizację. Informacje tutaj zgromadzone pozwalają zorientować się szczegółowo, w jaki sposób przedsiębiorstwo dostarcza usług dla społeczności lokalnej. Znajdują się tu też bardzo ważne informacje opisujące problemy w działalności, współpracę z innymi instytucjami i podmiotami oraz wskazówki dotyczące oczekiwanej przez badane przedsiębiorstwa pomocy. Ankieta zbierająca te dane znajduje się w załączniku 5 (Działania przedsiębiorstwa – cele i formy realizowania celów).

Zgodnie z wcześniejszymi twierdzeniami jednym z zagadnień, jakie podlega ewaluacji jest postrzeganie przedsiębiorstwa przez osoby ze społeczności lokalnej. Kolejna ankieta pod nazwą „Ocena usług zewnętrznych przedsiębiorstwa społecznego” pozwala na ocenę, kto korzysta z usług przedsiębiorstwa, z jakiego rodzaju usług korzystają oraz jak oceniają poziom tych usług beneficjenci.

Ostatni etap zbierania informacji to ocena efektywności działań i usług na rynku pracy. Dla konstruowania wskaźników efektywności programów rynku pracy kluczowe znaczenie mają cele stawiane programom. Wskaźniki są pomyślane jako instrumenty samokontroli postępów w osiąganiu celów. Samokontrola jest najbardziej efektywną formą kontroli jaką można zaproponować dla organizacji. Jest bowiem powszechnie wiadome, iż „przyjętych mierników trzeba używać raczej dla umożliwienia ludziom samokontroli, niż nadużywać ich dla kontroli odgórnej” (Drucker 1994, s. 369). Tak więc samo wprowadzenie wskaźników efektywności jako narzędzia samokontroli powoduje znaczący postęp wydajności przedsiębiorstw społecznych. Są wreszcie wskaźniki jądrem dużego fragmentu systemu zarządzania obejmującego planowanie i kontrolę wyników programów.

Poniżej przedstawiono wykaz wskaźników efektywności usług na rynku pracy:

- Procent absolwentów (beneficjentów) kursów zatrudnionych po zakończeniu szkolenia.  
Liczba zatrudnionych absolwentów (beneficjentów) kursów/Liczba uczestników kursu, którzy kurs ukończyli.
- Średni koszt kursu w przeliczeniu na jednego zatrudnionego absolwenta kursu.  
Całkowity koszt zakończonego kursu/Liczba zatrudnionych absolwentów kursu.
- Średni koszt w przeliczeniu na jednego uczestnika szkolenia.

Koszt zrealizowanych kursów szkoleniowych/Liczba osób rozpoczynających kursy szkoleniowych.

- Procent uczestników kończących kursy szkoleniowe.

Liczba absolwentów (beneficjentów) zakończonych kursów szkoleniowych/Liczba osób rozpoczynających kursy szkoleniowe.

- Procent zatrudnionych absolwentów (beneficjentów) kursów, pracujących w zawodzie nabytym w czasie szkolenia.

Liczba absolwentów (beneficjentów) kursu pracujących w zawodzie nabytym w czasie kursu szkoleniowego/Liczba zatrudnionych absolwentów (beneficjentów) kursu.

- Procent absolwentów szkolenia nadal zatrudnionych w przedsiębiorstwie, które organizowało szkolenie.

Liczba absolwentów nadal zatrudnionych w firmie, która organizowała kurs/Liczba absolwentów kursu.

- Procent osób prowadzących w dalszym ciągu swoją firmę w okresie przeglądu następstw<sup>2</sup>.

Liczba osób pobierających dotacje i utrzymujących się z własnej działalności gospodarczej/Liczba osób pobierających dotacje.

- Średnia kwota przyznanej dotacji jednej osobie, która w dalszym ciągu prowadzi swoją firmę w okresie przeglądu następstw.

Kwota przyznanych dotacji/Liczba osób otrzymujących dotacje nadal prowadzących działalność gospodarczą.

- Średnia kwota przypadająca na jedną dotację.

Kwota przyznanych dotacji/Liczba osób otrzymujących dotacje.

- Osoby dodatkowo zatrudnione przypadające na jedną osobę, która w dalszym ciągu prowadzi swoją firmę.

Dodatkowe osoby zatrudnione przez osoby utrzymujące się z własnej działalności gospodarczej/Liczba osób utrzymujących się z własnej działalności gospodarczej.

- Procent osób w dalszym ciągu zatrudnionych w okresie przeglądu następstw.

Liczba nadal zatrudnionych w okresie przeglądu następstw/Liczba nowo utworzonych miejsc pracy.

- Średnia kwota dotacji przypadająca na jedną osobę w dalszym ciągu zatrudnioną w okresie przeglądu następstw.

Kwota przyznanych dotacji/Liczba nowo utworzonych miejsc pracy.

- Średnia wysokość dotacji przypadająca na jedno nowe miejsce pracy.

Kwota przyznanych dotacji/Liczba nowo utworzonych miejsc pracy.

- Średnia kwota dotacji, wyrażona jako procent maksymalnej dopuszczalnej kwoty dotacji.

Średnia kwota dotacji przypadająca na każde miejsce pracy/Najwyższa dopuszczalna kwota, która może być przeznaczona na pożyczki tego typu w świetle prawa.

- Stosunek liczby faktycznie utworzonych miejsc pracy do liczby deklarowanych miejsc pracy.

Liczba nowych miejsc pracy faktycznie utworzonych/Liczba dodatkowych miejsc pracy uzgodniona w umowie z biorącymi dotacje.

- Procent uczestników programu, którzy są zatrudnieni na stałe w okresie przeglądu następstw.

Liczba dotowanych absolwentów (beneficjentów), którzy po zakończeniu programu uzyskali stałe zatrudnienie/Liczba dotowanych absolwentów (beneficjentów) uczestniczących w programie.

• Koszt dotacji przypadający na jednego absolwenta (beneficjenta), który jest zatrudniony na stałe w okresie przeglądu następstw.

Całkowita wartość dotacji do wynagrodzeń absolwentów (beneficjentów)/Liczba dotowanych absolwentów (beneficjentów) zatrudnionych na stałe w okresie przeglądu następstw.

- Średni miesięczny koszt dotacji do wynagrodzeń.

Całkowita wartość dotacji do wynagrodzeń absolwentów (beneficjentów)/Liczba miesięcy przepracowanych przez absolwentów (beneficjentów), w okresie których stosowano dotacje do wynagrodzenia.

- Średni czas trwania dotacji jako procent maksymalnego dopuszczalnego okresu trwania dotacji.

Średni okres dotowania przypadający na dotowanego zatrudnionego/Maksymalny prawnie dozwolony czas trwania dotacji w przypadku jednego zatrudnionego.

- Średnia miesięczna dotacja do płac jako procent maksymalnej dopuszczalnej dotacji.

Średni koszt dotacji do wynagrodzeń przypadających na jednego zatrudnionego/Maksymalny prawnie dozwolony koszt dotacji do wynagrodzeń przypadający na zatrudnionego.

- Średni czas trwania dotacji na jednego uczestnika programu.

Łączny czas trwania (suma dni) zakończonych programów dotacji/Liczba uczestników zakończonych programów.

<sup>2</sup> Przegląd następstw – oznacza, że pewną częścią danych przedsiębiorstwa społeczne nie dysponują. Można je uzyskać jedynie poprzez ankietowanie uczestników poszczególnych programów.

Wysoką jakość badań ewaluacyjnych zapewnia się przez dotrzymanie standardów obowiązujących w profesjonalnych studiach ewaluacyjnych.

Tymi standardami są:

- użyteczność,
- trafność,
- przyzwoitość,
- rzetelność.

Użyteczność – badanie ewaluacyjne ma dostarczyć klientowi informacje, które można praktycznie spożytkować.

Trafność – narzędzia badawcze oraz metody będą dobrane tak aby zostały zebrane właściwe informacje, a pytania zadane respondentom będą realizowały cele badawcze.

Przyzwoitość – udział badanych musi mieć charakter dobrowolny, a ich dane personalne nie mogą być ujawnione bez ich zgody.

Rzetelność – badanie ewaluacyjne będzie realizowane zgodnie z obowiązującą metodologią badań. Raport z badania będzie zawierał informacje adekwatne do założonych celów badawczych i badanej rzeczywistości.

Przy dopasowywaniu poszczególnych narzędzi, szczególnie ankiet oraz wskaźników rynku pracy, należy wybrać te, które spełniają powyższe standardy. Efektem badania ewaluacyjnego jest raport zawierający omówienie wyników (ocena). W raporcie mogą znaleźć się także: opis badanego przypadku, metodologia badania, stosowane kryteria, główne wyniki, czyli krótkie podsumowanie raportu, wnioski oraz ewentualne rekomendacje, a także tablice statystyczne (w przypadku badań ilościowych). Wynikiem badania może być również baza danych statystycznych.

W przypadku zastosowania procedur i narzędzi, które omówiono i zaprezentowano w punkcie 4 oraz w ankietach, proponuje się następującą, podstawową strukturę raportu ewaluacyjnego:

#### 1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Zawiera dane identyfikacyjne i teleadresowe. Ponadto krótko opisuje cele działalności oraz formy realizacji celów. Informacje te są zawarte w ankietach (załączniki 4 i 5). Opis należy tak sporządzić, aby identyfikacja przedsiębiorstwa była jednoznaczna oraz aby można było łatwo zrozumieć charakter prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo.

#### 2. Opis działalności przedsiębiorstwa

Szczegółowy opis działalności dotyczący realizowanych zadań gospodarczych, dostarczanych usług, głównych grup odbiorców usług, współpracy z innymi organizacjami i instytucjami w zakresie realizowanych usług oraz otrzymywania wsparcia. Opis ten powinien być jak najbardziej szczegółowy. Zebrane w formie ankietowej informacje można uzupełnić o dodatkowe dane, zapamiętane (zannotowane) przez osobę badającą.

#### 3. Opis zasobów technicznych, kadrowych, organizacyjnych i finansowych

Wykonuje się na podstawie ankiety z załącznika 4. W opisie tym warto już sugerować czy posiadane zasoby są wystarczające dla danego przedsiębiorstwa, czy też nie.

#### 4. Opis sytuacji finansowej

Dla jego wykonania niezbędny jest bilans, rachunek zysków i strat oraz sprawozdanie finansowe, które załączamy do raportu. Na podstawie posiadanych dokumentów dokonujemy analizy bilansu oraz wyliczamy wskaźniki finansowe. Ponadto korzystamy informacji zawartych w ankiecie w załączniku 4. W opisie tym istotne jest udzielenie odpowiedzi na pytania:

- czy przedsiębiorstwo posiada płynność finansową?
- jakie są główne źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa?
- czy posiada możliwości rozwoju?
- czy są i jeśli tak, to jakie zagrożenia finansowe dla przedsiębiorstwa?
- czy ponoszone nakłady finansowe i koszty są współmierne do osiągniętych celów i rezultatów prowadzonej działalności?

#### 5. Poziom zadowolenia pracowników

To część, która dostarcza nam informacji, czy wszyscy pracownicy znają i rozumieją swoją rolę w przedsiębiorstwie oraz czy rozumieją jego charakter. Pokazuje nam słabe punkty kadrowe. W części tej uzyskujemy także od pracowników informacje, co i w jaki sposób proponowałiby zmienić w firmie. Informacje są gromadzone za pomocą ankiety (załącznik 3).

## 6. Wskaźniki efektywności usług rynku pracy

Wyliczane są zgodnie z opisem w punkcie 3. Pokazują wprost skuteczność niektórych usług dostarczanych społeczności lokalnej przez przedsiębiorstwo społeczne.

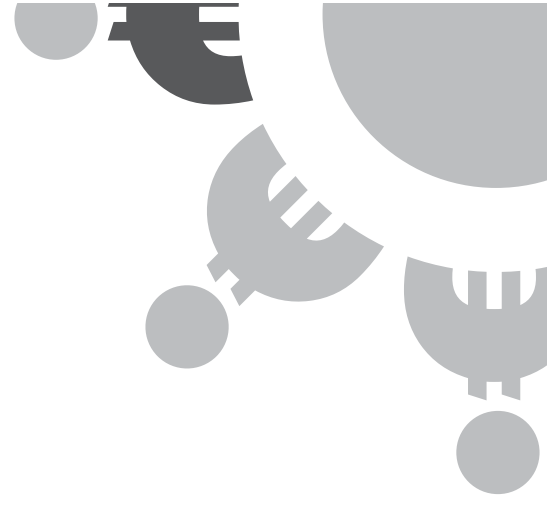
Wyniki wszystkich ankiet, obliczeń i zebranych informacji można umieścić w arkuszu Zestawienie wyników i odpowiedzi do ewaluacji efektywności przedsiębiorstwa społecznego. Dzięki temu możemy w sposób uporządkowany prześledzić wszystkie zebrane informacje oraz zamieszczać w nim uśrednione wyniki ankiet i obliczone wskaźniki finansowe oraz efektywności. Arkusz ten zamieszczamy jako załącznik do raportu.

## Literatura

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1997
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994
- Korcył I., *Potencjał społeczny firmy*, (w:) Encyklopedia Zarządzania M-files (on line), [www.mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82\\_spo%C5%82eczny\\_firmy](http://www.mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82_spo%C5%82eczny_firmy) (11.02.2008)
- Odpowiedzialność społeczna, a audyt społeczny* (on line), Portal Rozwoju Spółdzielczości, Kraków, [www.spoldzielnie.org.pl/nws/node/31](http://www.spoldzielnie.org.pl/nws/node/31) (11.02.2008)
- Rogala P., Rycharski T., *Zastosowanie analizy wskaźnikowej* (on line), [w:] *Ekonomia Społeczna. Teksty*, 2006, [www.wiadomosci.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport\\_Otwarcia/Rogala\\_Rycharska\\_Analiza\\_wskaznikowa.pdf](http://www.wiadomosci.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Rogala_Rycharska_Analiza_wskaznikowa.pdf) (dostęp 11.02.2008)
- Rysz-Kowalczyk B. (red.) *Leksykon polityki społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001
- Symposium – XXII Symposium: Współczesna Gospodarka i Administracja Publiczna, Ustronie, 13-15 stycznia 2006 (on line), Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, [www.gap.ae.krakow.pl/main.php?up=3&id=331](http://www.gap.ae.krakow.pl/main.php?up=3&id=331) (09.02.2008)







**Jerzy Hausner**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Założenia Małopolskiego  
Paktu na rzecz  
Ekonomii Społecznej**



Jednym z najważniejszych i najpilniejszych zadań w zakresie rozwijania ekonomii społecznej w Polsce jest formowanie regionalnych paktów (porozumień) ekonomii społecznej, działających na zasadzie partnerstwa publiczno-społeczno-prywatnego.

Pakty regionalne z pewnością przyspieszają rozwój w Polsce współpracy między sektorem pozarządowym a samorządem terytorialnym. Ta współpraca układa się różnie i władze samorządowe traktują najczęściej organizacje pozarządowe raczej jako petenta niż jako partnera.

W kwestii roli paktów regionalnych dla ekonomii społecznej warta przytoczenia jest opinia Ch. Leadbeatera (Leadbeater 1997), który podkreślił, że z praktycznego punktu widzenia takie porozumienie przyniesie pozytywny efekt o tyle, o ile uruchomi działania skuteczne wyzwajające i wzmacniające czynniki przedsiębiorczości społecznej, z których za najważniejsze uznać należy:

- przedsiębiorcę społecznego,
- charakter kreowanej przez niego organizacji,
- interakcję tej organizacji z jej otoczeniem,
- wykorzystywanie przez nią i pomnażanie kapitału społecznego,
- przebieg cyklu rozwoju organizacji od powstania poprzez wzrost do dojrzałości.

Powszechnie przywoływanym przykładem paktu regionalnego jest Andaluzijski Pakt dla Ekonomii Społecznej (Andalusian 2002), którego zasadnicze punkty to:

• lokalny mechanizm finansowania obejmujący m.in.: pożyczki i gwarancje, granty inwestycyjne oraz schematy udzielania pomocy publicznej oraz dostępu do środków publicznych przewidzianych na aktywną politykę rynku pracy i pomoc społeczną,

- specjalistyczne doradztwo biznesowe,
- kształcenie i szkolenie,
- platforma technologiczna,
- sieci kooperacyjne,
- zarządzanie jakością i certyfikacja,
- rozwój lokalny,
- promocja.

Małopolska dysponuje dużym – i zapewne największym w kraju – potencjałem tradycyjnych i nowych form ekonomii społecznej. To tutaj, od międzynarodowej konferencji *Ekonomia Społeczna Kraków 2004*, trwają próby wypracowania form współpracy tego środowiska. Istotne jest także znaczenie małopolskich partnerstw w realizacji programu EQUAL. To szczególnie uzasadnia starania, aby właśnie w tym regionie zawiązany został pierwszy w Polsce regionalny pakt. Inicjatywa ta jest wspierana przez szereg organizacji i działających w nich ekspertów. Przez kilka miesięcy przedstawiciele zainteresowanych organizacji spotykali się w celu wypracowania koncepcji takiego paktu. W prowadzonych dyskusjach wypracowali i przyjęli oni następujące ustalenia dotyczące formowania regionalnego paktu na rzecz ekonomii społecznej<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Założenia Małopolskiego Paktu na rzecz Ekonomii Społecznej zostały opracowane przez J. Hausnera, przy udziale zespołu w składzie: J. Baster, D. Leśniak, D. Szymońska.

# I. Uczestnicy i strony paktu

Pakt regionalny powinien obejmować różne organizacje reprezentujące:

1. Sektor publiczny:
  - jednostki samorządu terytorialnego i jego jednostki organizacyjne,
  - administrację państwową.
2. Sektor pozarządowy:
  - fundacje,
  - stowarzyszenia,
  - spółdzielnie,
  - związki pracodawców,
  - organizacje kościelne.
3. Środowisko akademickie.
4. Sektor prywatnej przedsiębiorczości.
5. Media.

Tym samym pakt będzie rozwijać partnerstwo publiczno-społeczno-prywatne. Za konieczny należy uznać udział w przyszłym pakcie samorządu województwa (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, w tym ROPS i WUP) oraz samorządu miasta Krakowa (Urząd Miasta Krakowa).

## 2. Otwartość paktu

Pakt będzie otwarty dla wszystkich organizacji, instytucji, firm i inicjatyw, które są gotowe i przygotowane, aby wspólnie z innymi podmiotami działać na rzecz ekonomii społecznej w Małopolsce.

## 3. Formy działalności paktu

Pakt będzie polegać na ustaleniu zestawu przedsięwzięć, które wspólnie zaprojektowane i uruchomione pozwolą różnym podmiotom skuteczniej i lepiej wykonywać ich zadania odnoszące się do ekonomii społecznej. Chodzi zwłaszcza o takie przedsięwzięcia, które nie mogą być dobrze przeprowadzone przez pojedyncze organizacje, a poprowadzone wspólnie najefektywniej pomogą możliwie wielu organizacjom wypełniać ich misję. Celem tych przedsięwzięć powinno być też obniżenie kosztów wykonywania określonych zadań i wypełniania określonych usług.

Pakt będzie służyć też wspólnemu promowaniu ekonomii społecznej w regionie oraz tych podmiotów, które wypełniają zadania związane z ekonomią społeczną. Bardzo pomocne byłoby zapewnienie uczestnictwa w pakcie regionalnych i lokalnych mediów.

Pakt regionalny od samego początku ma dysponować platformą internetową, umożliwiającą partnerom szybkie i tanie komunikowanie się, warunkujące dobrą współpracę.

## 4. Obszary działania partnerów paktu

1. Wymiana informacji.
2. Współdziałanie, podejmowanie wspólnych inicjatyw (w tym wzmocnienie relacji pomiędzy odpowiedzialnym biznesem a sektorem ES).
3. Upowszechnianie i promocja dobrych praktyk: krajowych i ponadnarodowych.
4. Inicjatywy na rzecz regulacji prawnych – rozpoznawanie problemów wymagających zmian prawnych, rekomendowanie rozwiązań.
5. Konsultowanie i lobbowanie zmian prawnych.
6. Uruchamianie instrumentów finansowania przedsiębiorstw społecznych.
7. Inicjowanie badań i analiz (w tym proponowanie obszarów badań).
8. Działania na rzecz rozwoju edukacji w obszarze ES i wzmocnienia kompetencji w sektorze.
9. Inicjowanie i wspieranie społecznej przedsiębiorczości oraz partnerstw jako efektywnej formy współpracy dla rozwoju lokalnego
10. Rozwój profesjonalnego wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych, w tym doradztwa.
11. Tworzenie marki małopolskiej ES.

## 5. Instytucjonalizacja paktu

Pakt regionalny będzie określać właściwe formy organizacyjne (Rada, sekretariat), które umożliwią koordynację działań zmierzających do zrealizowania przedsięwzięć zapisanych w treści paktu.

Pakt regionalny powinien patronować tworzeniu równoległych porozumień lokalnych i je wspomagać.

## 6. Tryb zawarcia paktu

Organizacje prowadzące prace nad paktem regionalnym publicznie ogłaszają, że zamierzają go zawrzeć według powyższej formuły i umożliwić innym organizacjom przystąpienie do ostatecznych prac redakcyjnych i paktu.

## Literatura

*Andalusian Pact for Social Economy*, Andalusian Business Confederation of Social Economy 2002  
Leadbeater Ch., *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London 1997

## **Strony internetowe**

[www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)

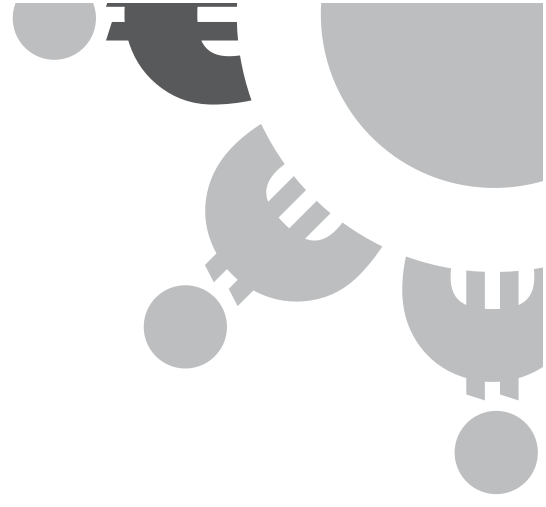
[www.mfiles.ae.krakow.pl](http://www.mfiles.ae.krakow.pl)

[www.promotion.org.pl/spoldzielnie.htm](http://www.promotion.org.pl/spoldzielnie.htm)

[www.rops.krakow.pl](http://www.rops.krakow.pl)

[www.spoldzielnie.org.pl](http://www.spoldzielnie.org.pl)

[www.wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci](http://www.wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci)



## **Załączniki**





# Załącznik I

## Regulamin organizacyjny Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa

1. Międzywydziałowym Zespołem ds. Ekonomii Społecznej kieruje Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. Ekonomii Społecznej (Dyrektor Wydziału Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa).
2. Pełnomocnikowi oprócz komórek organizacyjnych wchodzących w skład Wydziału Spraw Społecznych podlegają następujące stanowiska pracy umiejscowione w strukturze organizacyjnej innych wydziałów:
  - Inspektor odpowiedzialny za implementację rozwiązań dotyczących ekonomii społecznej w dokumentach programowych Urzędu Miasta Krakowa – Wydział Strategii i Rozwoju Miasta,
  - Inspektor ds. informacji dotyczącej przedsiębiorczości społecznej (Punkt Obsługi Przedsiębiorcy) – Wydział Spraw Administracyjnych,
  - Inspektor ds. informacji dotyczącej przedsiębiorczości społecznej (Punkt Informacji Gospodarczej) – Wydział Strategii i Rozwoju Miasta.
3. Opracowanie dokumentów dotyczących ekonomii społecznej o charakterze programowym, których zakres zawiera się w kompetencjach Prezydenta Miasta Krakowa (Rady Miasta Krakowa).
4. Opiniowanie przed przedstawieniem do zatwierdzenia Prezydentowi (Radzie Miasta) dokumentów związanych z ekonomią społeczną, a opracowanych przez inne zespoły lub jednostki organizacyjne Urzędu Miasta Krakowa.
5. Promocja zagadnień ekonomii społecznej w tym w szczególności przedsiębiorstw społecznych.
6. Dbanie o podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta Krakowa w zakresie tematycznym dotyczącym ekonomii społecznej.
7. Współpraca pomiędzy Urzędem Miasta Krakowa, samorządem terytorialnym różnych szczebli oraz innymi partnerami zaangażowanymi w realizację działań związanych z szeroko pojętą ekonomią społeczną.
8. Wspieranie istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych.
9. Poprawa jakości oraz rozszerzenie zakresu świadczonych usług przez Urząd Miasta Krakowa, jak i jego jednostki organizacyjne, na rzecz przedsiębiorstw społecznych oraz osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w takiej formie.
10. Identyfikacja i wymiana dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami działającymi w tym obszarze.
11. Dbanie, za pomocą różnorodnych środków (szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne, praktyki, staże), o podnoszenie kwalifikacji osób bezpośrednio związanych z działaniami na rzecz tworzenia przedsiębiorstw społecznych, w tym przede wszystkim dla osób zainteresowanych podjęciem działalności w takiej formie.
12. Prowadzenie szeroko zakrojonej akcji edukacyjnej mającej na celu rozwijanie społecznej świadomości potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych.

13. Promowanie różnorodnych form wspierania przedsiębiorczości społecznej.
14. Stworzenie, przetestowanie oraz wdrożenie modelowych rozwiązań odnoszących się zarówno do przedsiębiorstw społecznych, jak i instytucji je wspierających w zakresie doradztwa biznesowego.
15. Badanie metody franchisingu społecznego i urynkawiania przedsiębiorstw społecznych.
16. Zbieranie oraz opracowywanie danych statystycznych dotyczących przedsiębiorczości społecznej.
17. Przeprowadzanie badań w zakresie ekonomii społecznej.
18. Opracowanie rekomendacji dla polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Gminie Kraków.
19. Stworzenie modelowej instytucji doradztwa biznesowego dla przedsiębiorstw społecznych.
20. Organizowanie przy udziale mediów lokalnych kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju gospodarki społecznej.
21. Wypracowanie programu edukacyjnego służącego przygotowaniu kadry zarządzającej przedsiębiorstwami społecznymi.
22. Przygotowanie narzędzia oceny projektów społecznych oraz przedsiębiorstw społecznych.
23. Opracowanie sprawozdań kwartalnych z działalności dla Prezydenta Miasta.
24. Przygotowanie rocznych raportów z realizacji zadań dla Prezydenta i Rady Miasta.

## **Załącznik 2**

# **Opisy stanowisk pracowników Urzędu Miasta Krakowa zaangażowanych w problematykę ekonomii społecznej**

### **Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. Ekonomii Społecznej – Dyrektor Wydziału Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa**

Obowiązki Pełnomocnika Prezydenta Miasta Krakowa ds. Ekonomii Społecznej (Dyrektora Wydziału Spraw Społecznych) związane z nadzorem nad realizacją zadań dotyczących ekonomii społecznej w Urzędzie Miasta Krakowa:

1. Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. Ekonomii Społecznej kieruje pracami Międzywydziałowego Zespołu ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa. Poprzez zespół ten wykonuje on powierzone mu zadania dotyczące ekonomii społecznej a będące w gestii Prezydenta Miasta (Rady Miasta).
2. Kompetencje Pełnomocnika obejmują w szczególności następujące obszary merytoryczne:
  - zagadnienia dotyczące ekonomii społecznej,
  - rozwój przedsiębiorczości społecznej na terenie Miasta,
  - zadania o charakterze marketingowym promujące ekonomię społeczną,
  - koordynacja działań promujących przedsiębiorstwa społeczne,
  - nadzór nad prowadzenia punktów informacji w zakresie przedsiębiorczości społecznej.
3. W zakresie określonym w odrębnych upoważnieniach lub pełnomocnictwach Prezydenta, Pełnomocnik reprezentuje Miasto w stosunkach zewnętrznych oraz w kontaktach z podmiotami, organami i instytucjami krajowymi i zagranicznymi.
4. Pełnomocnik współpracuje z odpowiednimi dla jego obszaru merytorycznego organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami działającymi w tym obszarze.
5. Pełnomocnik zarządza strategicznie obszarami wymienionymi w pkt 2 korzystając z pomocy podległego mu wydziału oraz wyodrębnionych komórek organizacyjnych wchodzących w skład innych wydziałów. Zarządzanie strategiczne, o którym mowa w pkt 2 obejmuje następujące uprawnienia i obowiązki:
  - projektowanie kierunków polityki Miasta w obszarach wymienionych w pkt 2,
  - monitorowanie realizacji celów polityki Miasta w zakresie określonym w pkt 2,

- rekomendowanie przyjęcia kierunków i celów określonych w pkt 2 do Strategii Rozwoju Miasta oraz rekomendowanie zmian w tym zakresie w przyjętych dokumentach,
  - zatwierdzanie założeń do planów rzeczowych i planów rozwoju w obszarach określonych w pkt 2,
  - wyznaczanie zadań o charakterze priorytetowym, na dany rok i w perspektywie wieloletniej,
  - monitorowanie procesu wykonania planów i zadań o charakterze priorytetowym,
  - uczestniczenie w ustalaniu wskaźników realizacji zadań planowych i zadań o charakterze priorytetowym,
  - dokonywanie oceny realizacji zadań w oparciu o raporty zawierające ustalone wskaźniki,
  - dokonywanie oceny i interpretacji odchyleń od założeń planów, przyczyn ich powstania oraz inicjatyw podejmowanych w zakresie likwidacji niepożądanych odchyleń.
6. Pełnomocnik nadzoruje zarządzanie Międzywydziałowym Zespołem ds. Ekonomii Społecznej Urzędu Miasta Krakowa, korzystając z pomocy podległego mu wydziału oraz wykorzystując wyniki monitorowania realizacji zadań bieżących opracowywanych okresowo przez Wydział Organizacji i Nadzoru.
  7. W związku z funkcjonowaniem Kolegium Prezydenckiego, Pełnomocnik:
    - uczestniczy w posiedzeniach Kolegiów Prezydenckich, na których planuje się poruszanie kwestii ekonomii społecznej,
    - prezentuje, przygotowany przez Międzywydziałowy Zespół opis zagadnień należących do jego obszaru merytorycznego i stanowiących temat Kolegium Prezydenckiego,
    - przedstawia stanowisko dotyczące danej sprawy,
    - zapewnia opracowanie, przez właściwy podległy Międzywydziałowy Zespół materiałów dotyczących obrad i dostarczenie ich uczestnikom Kolegium Prezydenckiego we właściwym terminie,
    - opracowuje i przedkłada projekty proponowanych rozstrzygnięć w zakresie zagadnień należącym do jego kompetencji.
  8. W odniesieniu do podległego mu Międzywydziałowego Zespołu, Pełnomocnik wykonuje w szczególności następujące uprawnienia i obowiązki:
    - zatwierdza, przygotowane przez Międzywydziałowy Zespół, projekty dokumentów strategicznych,
    - zatwierdza, przygotowane przez dyrektorów wydziałów, plany zadań podległych mu komórek organizacyjnych (stanowisk pracy). Wydział Organizacji i Nadzoru oraz Wydział Budżetu Miasta przygotowują i przekazują Pełnomocnikowi opinie do planów zadań,
    - nadzoruje proces okresowego monitorowania wykonania zadań, na podstawie ustalonych wskaźników obliczanych w ramach systemu zarządzania jakością oraz na podstawie opinii przygotowywanych przez podległe mu komórki organizacyjne (stanowiska pracy) oraz Wydział Organizacji i Nadzoru,
    - dokonuje oceny sprawozdań z wykonania zadań na podstawie osiągniętych wskaźników i opinii przygotowanych przez Wydział Organizacji i Nadzoru oraz Wydział Budżetu Miasta. W tym zakresie dokonuje oceny odchyleń wykonania planowanych zadań oraz przyczyn powstania odchyleń na podstawie informacji i opinii podległych komórek organizacyjnych (stanowisk pracy) dotyczących tych odchyleń,
    - inicjuje niezbędne działania zmierzające do likwidacji niepożądanych odchyleń.
  9. Pełnomocnik ma prawo do wydawania poleceń kierującym komórkami organizacyjnymi UMK i kierownikom miejskich jednostek organizacyjnych biorącym udział w realizacji zadań wymienionych w jego zakresie kompetencji.
  10. Zatwierdza zakresy obowiązków pracowników Międzywydziałowego Zespołu.
  11. Opracowuje kwartalne sprawozdania z działalności Międzywydziałowego Zespołu.
  12. Przedstawia Prezydentowi Miasta Krakowa coroczne Raporty dotyczące realizacji zadań związanych z ekonomią społeczną (przedsiębiorczością społeczną).
  13. Prezentuje Radzie Miasta zatwierdzone przez Prezydenta Miasta coroczne Raporty.

### **Inspektor ds. promocji ekonomii społecznej**

Obowiązki pracownika związane z promocją zagadnień ekonomii społecznej:

1. Przygotowuje materiały promocyjne dotyczących ekonomii społecznej.
2. Uczestniczy w przygotowywaniu materiałów związanych z zagadnieniami ekonomii społecznej dla Pełnomocnika na Kolegia Prezydenckie, dba o terminowe ich dostarczenie uczestnikom Kolegium Prezydenckiego.
3. Dbą o poprawę jakości oraz rozszerzenie zakresu usług świadczonych przez Urząd Miasta Krakowa, na rzecz przedsiębiorstw społecznych oraz osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w takiej formie.
4. Bierze udział w opracowywaniu projektów proponowanych rozstrzygnięć w zakresie ekonomii społecznej.
5. Wspiera istniejące oraz nowo powstałe przedsiębiorstwa społeczne.

6. Identyfikuje oraz bierze udział w wymianie dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami podejmującymi działania w tym obszarze.
7. Umożliwia za pomocą różnorodnych środków podnoszenie kwalifikacji osobom bezpośrednio związanych z działaniami na rzecz tworzenia przedsiębiorstw społecznych, w tym przede wszystkim osobom zainteresowanym podjęciem działalności w takiej formie.
8. Prowadzi szeroko zakrojoną akcję edukacyjną mającą na celu rozwijanie społecznej świadomości potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych.
9. Organizuje przy udziale mediów lokalnych kampanie informacyjno-promocyjne na rzecz rozwoju gospodarki społecznej.
10. Bierze udział w opracowaniu programu edukacyjnego służącego przygotowaniu kadry zarządzającej przedsiębiorstwami społecznymi.
11. Współpracuje z odpowiednimi dla jego obszaru merytorycznymi organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami działającymi w tym obszarze.
12. Organizuje spotkania Zespołu.
13. Koordynuje działania związane z promocją ekonomii społecznej przez członków Zespołu.
14. Przygotowuje okresowe wydarzenia związane z tematyką ekonomii społecznej.
15. Koordynuje aktualizację stron internetowych Urzędu Miasta Krakowa dotyczących ekonomii społecznej.
16. Uczestniczy w przygotowaniu sprawozdań kwartalnych z działalności Międzywydziałowego Zespołu oraz corocznych raportów z realizacji zadań związanych z ekonomią społeczną.

### **Inspektor ds. informacji dotyczącej przedsiębiorczości społecznej (Punkt Obsługi Przedsiębiorcy)**

Obowiązki pracownika związane z działaniami informacyjnymi w zakresie zagadnień dotyczących przedsiębiorczości społecznej (ekonomii społecznej):

1. Udziela całościowej informacji osobom bądź podmiotom zainteresowanym utworzeniem przedsiębiorstwa społecznego.
2. Wspiera istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych.
3. Promowanie i informowanie o działających na terenie Miasta Krakowa przedsiębiorstwach społecznych.
4. Dbą o poprawę jakości oraz rozszerzenie zakresu usług świadczonych przez Urząd Miasta Krakowa, jak i jego jednostki organizacyjne, na rzecz przedsiębiorstw społecznych oraz osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w takiej formie.
5. Identyfikuje oraz bierze udział w wymianie dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami zainteresowanymi tą tematyką.
6. Dbą za pomocą różnorodnych środków o podnoszenie kwalifikacji osób bezpośrednio związanych z działaniami na rzecz tworzenia przedsiębiorstw społecznych, w tym osób zainteresowanych podjęciem działalności w takiej formie.
7. Uczestniczy w prowadzeniu szeroko zakrojonej akcji edukacyjnej mającej na celu rozwijanie społecznej świadomości wartości oraz potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych.
8. Udostępnia przedsiębiorcom społecznym materiały dotyczące możliwości pozyskania środków z Unii Europejskiej na rozwój ich działalności.
9. Organizuje spotkania Zespołu.
10. Aktualizuje strony internetowe Urzędu Miasta Krakowa dotyczące ekonomii społecznej.
11. Przygotowuje wydarzenia związane z tematyką ekonomii społecznej.
12. Uczestniczy w przygotowaniu sprawozdań kwartalnych z działalności Międzywydziałowego Zespołu oraz corocznych raportów z realizacji zadań związanych z ekonomią społeczną.

### **Inspektor ds. informacji dotyczącej przedsiębiorczości społecznej (Punkt Informacji Gospodarczej)**

Obowiązki pracownika związane z działaniami informacyjnymi w zakresie zagadnień dotyczących przedsiębiorczości społecznej (ekonomii społecznej):

1. Udziela całościowej informacji osobom bądź podmiotom zainteresowanym utworzeniem przedsiębiorstwa społecznego.
2. Wspiera istniejących oraz nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych.
3. Promowanie i informowanie o działających na terenie Miasta Krakowa przedsiębiorstwach społecznych.

4. Dbą o poprawę jakości oraz rozszerzenie zakresu usług świadczonych przez Urząd Miasta Krakowa, jak i jego jednostki organizacyjne, na rzecz przedsiębiorstw społecznych oraz osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w takiej formie.
5. Identyfikuje oraz bierze udział w wymianie dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych pomiędzy podmiotami zainteresowanymi tą tematyką.
6. Dbą za pomocą różnorodnych środków o podnoszenie kwalifikacji osób bezpośrednio związanych z działaniami na rzecz tworzenia przedsiębiorstw społecznych, w tym osób zainteresowanych podjęciem działalności w takiej formie.
7. Uczestniczy w prowadzeniu szeroko zakrojonej akcji edukacyjnej mającej na celu rozwijanie społecznej świadomości wartości oraz potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach społecznych.
8. Udostępnia przedsiębiorcom społecznym materiały dotyczące możliwości pozyskania środków z Unii Europejskiej na rozwój ich działalności.
9. Organizuje spotkania Zespołu.
10. Aktualizuje strony internetowe Urzędu Miasta Krakowa dotyczące ekonomii społecznej.
11. Przygotowuje wydarzenia związane z tematyką ekonomii społecznej.
12. Uczestniczy w przygotowaniu sprawozdań kwartalnych z działalności Międzywydziałowego Zespołu oraz corocznych raportów z realizacji zadań związanych z ekonomią społeczną.

## Załącznik 3

# Ocena pracy własnej na stanowisku pracy

Prosimy o udzielenie szczerych odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Czy znasz jednoznacznie swoje obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność?

TAK  NIE

Jeśli tak, to czy są one sformalizowane?

TAK  NIE

Jeśli nie, to czy odczuwasz potrzebę ich sformalizowania/spisania?

TAK  NIE

2. Czy znasz dokładnie CEL utworzenia Twojego stanowiska?

TAK  NIE

Uwagi:

.....

.....

.....

.....

3. Czy wykonujesz zadania na polecenie zwierzchnika, które wydają Ci się być poza CELEM – powodem utworzenia Twojego stanowiska?

TAK  NIE

często

rzadko

w specjalnych awaryjnych okazjach

4. Czy wykonujesz pracę innych pracowników, w razie ich nieobecności w pracy?

- TAK  NIE

Czy „czasowe zastępstwa” są dla Ciebie:

- normalne?
- satysfakcjonujące, że „potrafię”?
- źródłem frustracji i niezadowolenia?
- powodem do żądania wyższego wynagrodzenia?

5. Czy mógłbyś – chciałbyś wykonywać wszystkie rodzaje prac realizowanych w Twojej komórce?

- TAK  NIE

Jeżeli TAK, to czy są jakieś warunki do spełnienia?

.....

.....

.....

.....

6. Czy Twoim zdaniem praca w Twojej komórce jest dobrze zorganizowana?

- TAK  NIE

Jeżeli nie, to ewentualnie podaj swoje uwagi:

.....

.....

.....

.....

7. Czy mógłbyś podać kilka działań pozwalających na usprawnienie pracy:  
na Twoim stanowisku?

.....

.....

.....

- na stanowisku Twoich współpracowników?

.....

.....

.....

- w komórkach, z którymi współpracujesz?

.....

.....

.....

8. Czy dobrze wiesz, czego od Ciebie oczekuje Twoja firma?

- TAK  NIE

9. Czy uznajesz, że wiesz wszystko, co potrzeba do tego, aby wykonywać swoją pracę z pożytkiem dla firmy, a tym samym dla siebie?

TAK  NIE

Jeśli nie, to czego Ci brakuje?

.....

.....

.....

.....

10. Jak oceniasz związki pomiędzy Twoją pracą a wysokością wynagrodzenia?

*(Tylko w odniesieniu do wynagrodzenia w firmie!!)*

Jestem zadowolony

Płacą mi za mało

Płacą mi za dużo

11. Czy wiesz, jakie skutki dla firmy może mieć źle przez Ciebie wykonana praca?

TAK  NIE  MAM WĄTPLIWOŚCI

12. Czy wewnętrzny system informacji o statusie, potrzebach, szansach i zagrożeniach firmy jest sprawny?

TAK  NIE

13. Czy Twoje kwalifikacje odpowiadają w pełni wymogom stanowiska, które zajmujesz?

TAK  NIE

14. Czy widzisz konieczność dokończania się?

TAK  NIE

15. Brak jakich rodzajów wiedzy odczuwasz?

.....

.....

.....

.....

16. Czy występują straty czasu pracy na Twoim stanowisku?

TAK  NIE

Jak duże są to straty?.

.....

.....

.....

.....

17. Czy uważasz, że w firmie istnieje obiektywna „ścieżka awansów”?

TAK  NIE

Jeżeli nie, to dlaczego?

.....

.....

.....

.....



18. Oceń, jaki procent czasu wykorzystujesz dziennie na pracę merytoryczną  
....., pomocniczą....., na potrzeby własne.....  
na realizowanie prac nie związanych z głównym celem Twojego stanowiska?  
.....

19. Inne uwagi, propozycje dotyczące: organizacji pracy, systemu wynagradzania, warunków pracy, systemu zarządzania:

.....  
.....  
.....  
.....

**M E T R Y C Z K A:**

- Kobieta                       Wiek  
 Mężczyzna                 Staż  
Wykształcenie:  wyższe    średnie

## Załącznik 4

# Zasoby organizacyjne przedsiębiorstwa społecznego

1. Pełna nazwa przedsiębiorstwa społecznego  
(łącznie z ewentualnym skrótem nazwy)

.....  
.....

2. Adres przedsiębiorstwa

2.1. ulica

.....

2.2. numer

.....

2.3. kod pocztowy

.....

2.4. miejscowość

.....

2.5. gmina

.....

2.6. powiat

.....

2.5. telefon

.....

2.6. fax

.....  
2.7. adres e-mail

.....  
2.8. adres strony internetowej

.....  
2.9. NIP

.....  
2.10. REGON

.....  
2.11. KRS

.....  
3. Daty dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa

- Data zarejestrowania:

- .....  
  - Data rozpoczęcia działalności:  
.....

4. Obszar działalności przedsiębiorstwa

4.1. Lokalizacja

- wieś
- miasto do 5 tysięcy mieszkańców
- miasto od 5 do 15 tysięcy mieszkańców
- miasto od 15 do 50 tysięcy mieszkańców
- miasto od 50 do 100 tysięcy mieszkańców
- miasto od 100 do 500 tysięcy mieszkańców
- miasto od 500 do miliona mieszkańców
- miasto powyżej miliona mieszkańców

4.2. Zasięg działania

*(proszę o wskazanie największego pola działania przedsiębiorstwa)*

- miejscowość (wieś, miasto, na terenie którego działa przedsiębiorstwo)
- gmina
- powiat
- województwo
- kraj
- Europa
- świat

4.3. Działania przedsiębiorstwa skierowane są przede wszystkim do:

- osób indywidualnych
- grup społecznych
- innych przedsiębiorstw społecznych

5. Czy przedsiębiorstwo posiada status przedsiębiorstwa pożytku publicznego?

- TAK  NIE

Jeżeli tak, to od kiedy? rok .....

Jeżeli nie, to czy Państwa przedsiębiorstwa kiedykolwiek starała się uzyskać taki status?

- TAK  NIE *(proszę o przejście do pytania 6)*

Jeżeli tak, to kiedy?

rok .....

6. Jaki jest status prawny przedsiębiorstwa?

- stowarzyszenie zarejestrowane
  - stowarzyszenie niezarejestrowane
  - fundacja
  - związek stowarzyszeń
  - inna (spółdzielnia, spółka z o. o.), jaka?
- .....

7. Osoby pracujące na rzecz przedsiębiorstwa

7.1. Liczba pracowników otrzymujących wynagrodzenie (niezależnie od formy zatrudnienia)

*(w przypadku nie zatrudniania pracowników w kategorii danej formy zatrudnienia proszę wpisać 0)*

- liczba pracowników zatrudnionych na cały etat: .....
- liczba pracowników zatrudnionych na niepełny etat (pół etatu, ćwierć etatu itp.) .....
- liczba pracowników zatrudnionych na umowę zlecenie .....
- liczba pracowników zatrudnionych na umowę o dzieło .....
- łączna liczba pracowników pracujących .....

7.2. Wolontariusze

7.2.1. Jaka jest liczba wolontariuszy pracujących na rzecz przedsiębiorstwa? .....

*(w przypadku, kiedy liczba wolontariuszy wynosi 0, co jest równoznaczne z tym, że przedsiębiorstwo nie współpracuje z wolontariuszami, proszę o przejście do pytania 7.3)*

- liczba aktywnych, stale współpracujących wolontariuszy .....
- liczba deklaracyjnych, sporadycznie pracujących wolontariuszy .....

7.2.2. Czy liczba wolontariuszy stale współpracujących z przedsiębiorstwem, w ciągu ostatnich dwóch lat

- wzrosła
- zmalała
- pozostała bez zmian

7.2.3. Czy liczba wolontariuszy sporadycznie współpracujących z przedsiębiorstwem, w ciągu ostatnich dwóch lat

- wzrosła
- zmalała
- pozostała bez zmian

7.2.4. Czy z wolontariuszami podpisywane są umowy zgodnie z ustawą o wolontariacie?

- TAK  NIE

7.2.5. Czy wolontariusze objęci są pakietem ubezpieczeń, kiedy pracują na rzecz przedsiębiorstwa?

- TAK  NIE

7.2.6. Czy wolontariusze otrzymują zwrot kosztów poniesionych w czasie pracy dla przedsiębiorstwa?

- TAK  NIE

7.2.7. Jakie jest wykształcenie wolontariuszy stałych pracujących na rzecz przedsiębiorstwa?

- w przeważającej części wyższe
- w przeważającej części średnie
- w przeważającej części podstawowe
- nie dysponuję takimi informacjami

7.2.8. Jaki jest wiek wolontariuszy pracujących na rzecz przedsiębiorstwa?

*(proszę o wskazania procentowe)*

18-25 lat ..... %

25-30 lat ..... %

30-35 lat ..... %

35-40 lat ..... %

40-45 lat ..... %

45-50 lat ..... %

powyżej 50 lat ..... %

7.2.9. Proszę o wskazanie średniej liczby godzin w tygodniu, jaką przeznaczają jeden statystyczny wolontariusz, stale współpracujący z organizacją, na rzecz pracy w/dla przedsiębiorstwa.

- od 1 do 10 godzin
- od 10 do 20 godzin
- od 20 do 30 godzin
- od 30 do 40 godzin
- powyżej 40 godzin

7.2.10. Jaki jest zakres pracy wolontariuszy stale współpracujących z organizacją?

(można wskazać więcej niż jedną odpowiedź)

- praca administracyjna
- praca dla klientów przedsiębiorstwa
- praca akcyjna
- inna, jaka? .....

7.2.11. Proszę wskazać dwa najczęstsze sposoby pozyskiwania wolontariuszy dla przedsiębiorstwa.

.....  
.....

7.3. Jaka jest płeć osób pracujących na rzecz przedsiębiorstwa?

(w przypadku braku kobiet lub mężczyzn, w którejś w kategorii proszę o wpisanie cyfry 0)

- osoby zatrudnione na cały etat  
liczba kobiet .....
- liczba mężczyzn .....
- osoby zatrudnione na niepełny etat (pół etatu, ćwierć etatu itp.)  
liczba kobiet .....
- liczba mężczyzn .....
- osoby zatrudnione na umowę zlecenie  
liczba kobiet .....
- liczba mężczyzn .....
- osoby zatrudnione na umowę o dzieło  
liczba kobiet .....
- liczba mężczyzn .....
- wolontariusze  
liczba kobiet .....
- liczba mężczyzn .....
- łączna liczba kobiet pracujących na rzecz przedsiębiorstwa: .....
- łączna liczba mężczyzn pracujących na rzecz przedsiębiorstwa: .....

7.4. Płace pracowników pracujących na rzecz przedsiębiorstwa

- Proszę podać średnią płacę netto pracowników zatrudnionych na pełny etat w przedsiębiorstwie: .....
- Proszę podać najniższą płacę netto, wśród pracowników zatrudnionych na pełny etat w przedsiębiorstwie: .....
- Proszę podać maksymalną płacę netto, jaką może otrzymywać pracownik pracujący na pełny etat w PGS: .....
- Proszę wskazać wysokość pensji netto jaką powinien, Państwa zdaniem, otrzymywać pracownik pracujący na pełny etat w przedsiębiorstwie: .....

7.5. Jakiego jest wykształcenie pracowników przedsiębiorstwa?

- w przeważającej części wyższe
- w przeważającej części średnie
- w przeważającej części podstawowe

7.6. Jaki jest średni wiek pracowników przedsiębiorstwa? (bez wolontariuszy)

- od 18 do 35 lat
- od 35 do 50 lat
- powyżej 50 lat

7.7. Zarząd przedsiębiorstwa

Ile osób wchodzi w skład zarządu przedsiębiorstwa: .....

Jaki jest średni wiek osób wchodzących w skład zarządu: .....

7.7.1. Jakiego jest wykształcenie osób wchodzących w skład zarządu?

(proszę przyporządkować odpowiednią liczbę osób odpowiedniemu wykształceniu)

- podstawowe
- średnie
- wyższe

7.7.2. Co ile lat wybierany jest nowy zarząd? .....

7.7.3. Jaki jest rozkład płci w zarządzie?

liczba kobiet w zarządzie .....

liczba mężczyzn w zarządzie .....

7.7.4. Proszę podać jak często odbywają się posiedzenia zarządu przedsiębiorstwa? .....

7.7.5. Czy prowadzone są notatki z posiedzenia zarządu?

- TAK
- NIE

7.7.6. Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje regulamin pracy zarządu?

- TAK
- NIE

7.7.7. Czy Państwa zdaniem taki regulamin jest potrzebny?

- TAK
- NIE
- NIE MAM ZDANIA

7.8. Czy wśród osób pracujących na rzecz przedsiębiorstwa są specjaliści w dziedzinie/dziedzinach związanej/związanych z Państwa działalnością?

- TAK
- NIE (proszę o przejście do pytania 10)

Jeżeli tak, to jakie grupy zawodowe reprezentują Ci specjaliści? .....

## 8. Wyposażenie techniczne przedsiębiorstwa

8.1. Czy Państwa przedsiębiorstwo korzysta z komputera/komputerów podczas prowadzenia codziennej działalności?

- TAK
- NIE (proszę o przejście do pytania 10.2.)

Jeżeli tak, to proszę podać liczbę posiadanych, sprawnych komputerów .....

8.1.1. Jaki jest średni wiek komputerów/komputera?

- mniej niż 1 rok
- od 1 do 3 lat
- od 3 do 5 lat
- powyżej pięciu lat

8.1.2. Jakiego jest pochodzenie komputera/komputerów?

(można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- darowizna
- zakup własny
- Bank Drugiej Ręki
- inne, jakie? .....

8.1.3. Proszę ocenić przydatność komputera/komputerów dla codziennej działalności przedsiębiorstwa.

- bardzo przydatny/e
- przydatny/e
- raczej przydatny/e
- raczej nieprzydatny/e
- nieprzydatny/e
- bardzo nieprzydatny/e
- nie mam zdania

8.1.4. Proszę ocenić, czy liczba używanych w przedsiębiorstwie komputerów jest wystarczająca?

- TAK
- NIE
- NIE MAM ZDANIA

8.1.5. Jakiego oprogramowania używają Państwo dla swoich komputerów?

- Microsoft
- Linux
- Mac
- inne, jakie? .....

8.1.6. Czy w komputerach przedsiębiorstwa zainstalowane jest oprogramowanie antywirusowe?

- TAK
- NIE
- NIE MAM ZDANIA

8.1.7. Czy podczas codziennej pracy w przedsiębiorstwie korzystają Państwo z Internetu w celach służbowych?

TAK  NIE

8.1.8. Czy Państwa przedsiębiorstwo posiada drukarkę/drukarki?

TAK  NIE

Jeżeli tak, to proszę podać liczbę drukarek .....

w tym atramentowych, ..... w tym laserowych .....

8.2. Czy Państwa przedsiębiorstwo posiada kserokopiarkę?

TAK  NIE

Jeżeli tak, to proszę podać liczbę kserokopiarek .....

8.2.1. Proszę wskazać pochodzenie kserokopiarki/kserokopiarek

zakup własny

darowizna

leasing

inne, jakie? .....

9. Źródła dochodu przedsiębiorstwa, nieruchomości, ruchomości i obsługa finansowa.

9.1. Źródła dochodu przedsiębiorstwa za rok .....

programy w ramach funduszy strukturalnych

programy rządowe

od firm

od osób indywidualnych

zagraniczne organizacje pozarządowe

polskie organizacje pozarządowe

ministerstwa

urzędy wojewódzkie

agencje rządowe

gmina

powiat

urząd marszałkowski

darowizna od firm prywatnych

darowizna od osób fizycznych

opłaty za usługi świadczone w ramach działań przedsiębiorstwa

składki członkowskie

dochody z działalności gospodarczej

odsetki z banku, kapitału

sponsoring

nawiązki i spadki

zbiórki pieniędzy

z tak zwanego 1%

inne źródła, jakie? .....

Wysokość dochodu przedsiębiorstwa (konsekwentnie albo w zł, albo procentowo) w ostatnim roku z następujących źródeł finansowania:

10. Razem wysokość dochodu przedsiębiorstwa za ostatni rok .....

11. Czy Państwa przedsiębiorstwo posiada jakiegokolwiek rezerwy finansowe?

TAK  NIE

Jeżeli tak, to w jakiej formie?

w gotówce

w akcjach

inne, jakie? .....

12. Czy Państwa przedsiębiorstwo posiada jakąkolwiek nieruchomość?

TAK  NIE

Jeżeli tak, to jakiego rodzaju jest to nieruchomość?

grunt ..... ha

proszę podać lokalizację gruntu (miejscowość).....

lokal użytkowy

proszę podać wielkość lokalu w metrach kwadratowych .....

proszę podać lokalizację lokalu (miejscowość).....

lokal mieszkalny

proszę podać wielkość lokalu w metrach kwadratowych .....

proszę podać lokalizację lokalu (miejscowość).....

13. Jaki jest status prawny lokalu, który zajmuje Państwa przedsiębiorstwo?

*(w przypadku kiedy przedsiębiorstwo zajmuje więcej niż jeden lokal, o jednakowym lub różnym statusie, proszę o zaznaczenie tego w odpowiednich kategoriach odpowiedzi)*

własność przedsiębiorstwa

wynajmowany

dzierżawiony

użyczony grzecznościowo, nieodpłatnie

inne, jakie? .....

14. Czy Państwa przedsiębiorstwo posiada samochód?

TAK  NIE

Jeżeli tak, to jaki jest status samochodu/samochodów?

*(w przypadku kiedy przedsiębiorstwo posiada więcej niż jeden samochód, o jednakowym lub różnym statusie, proszę o zaznaczenie tego w odpowiednich kategoriach odpowiedzi)*

własność przedsiębiorstwa

15. Skąd uzyskali Państwo środki na zakup samochodu/samochodów?

.....

16. Jaki jest rodzaj samochodu/samochodów użytkowanego przez Państwa organizację?

ciężarowy

półciężarowy

bus

osobowy

17. Jaki jest wiek samochodu/samochodów używanego/używanych przez Państwa organizację?

.....

18. Jaka jest marka samochodu używanego przez Państwa organizację?

.....

19. Czy samochód jest niezbędny do funkcjonowania przedsiębiorstwa?

TAK  NIE

20. Proszę podać jeden najważniejszy cel, do jakiego używany jest samochód w przedsiębiorstwie

.....

21. Jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada samochodu, to czy Państwa zdaniem samochód przydałby się?

TAK  NIE  NIE MAM ZDANIA

Jeżeli tak, to proszę podać jeden najważniejszy cel, do jakiego miałby być używany samochód

.....

# Załącznik 5

## Działania przedsiębiorstwa – cele i formy realizowania celów

### 1. Określenie celów przedsiębiorstwa

1.1. Proszę o podanie maksymalnie 3 najważniejszych celów działań organizacji (mogą to być cele wynikające ze statutu organizacji lub też takie, które są wynikiem obecnej sytuacji podopiecznych organizacji)

- a) .....
- b) .....
- .....
- c) .....
- .....

1.2. Problemy społeczne których rozwiązywaniem zajmuje się przedsiębiorstwo

(proszę o przeczytanie wszystkich kategorii; można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- bezdomność
- bezrobocie
- niepełnosprawność
- narkomania
- przemoc w rodzinie
- sieroctwo
- ubóstwo
- problemy rodzin wielodzietnych
- problemy rodzin niepełnych
- pomoc młodzieży opuszczającej domy dziecka, rodzinne domy dziecka, zakłady poprawcze, zakłady karne
- pomoc rodzinom z trudną sytuacją mieszkaniową
- problemy uchodźców i imigrantów
- problemy mniejszości narodowych i etnicznych
- problemy mniejszości seksualnych
- problemy mniejszości religijnych
- problemy wychowawcze dzieci i młodzieży
- problemy edukacyjne dzieci i młodzieży
- problemy kobiet
- adopcja
- inne, jakie? .....
- .....

### 2. Charakterystyka grup podopiecznych przedsiębiorstwa

2.1. Rodzaj grupy podopiecznych

(proszę o przeczytanie wszystkich kategorii; można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- alkoholicy i rodziny alkoholików
- dzieci i młodzież
- chorzy psychicznie
- niepełnosprawni fizycznie
- samotni rodzice (matka lub ojciec)
- narkomani i ich rodziny
- bezrobotni
- bezdomni
- skrajnie ubodzy



- osoby starsze i zniedołężniałe
- kobiety
- uchodźcy
- więźniowie
- inna, jaka? .....

2.2. Liczba podopiecznych w każdej z właściwych grup

(może być szacunkowo, zgodnie z kategoriami zaznaczonymi w punkcie 2.1.)

- alkoholicy i ich rodziny .....
- dzieci i młodzież .....
- chorzy psychicznie .....
- niepełnosprawni fizycznie .....
- samotni rodzice (matka lub ojciec) .....
- narkomani i ich rodziny .....
- bezrobotni .....
- bezdomni .....
- skrajnie ubodzy .....
- osoby starsze i zniedołężniałe .....
- kobiety .....
- uchodźcy .....
- więźniowie .....
- inna, jaka? .....

2.3. Łączna liczba podopiecznych przedsiębiorstwa

(może być szacunkowo)

.....

3. Typy działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo

- pomoc finansowa
- pomoc materialna
- pomoc żywieniowa (np. prowadzenie jadłodajni, dokarmianie)
- prowadzenie noclegowni
- prowadzenie warsztatów terapii zajęciowej
- pomoc terapeutyczna
- szkolenia
- doradztwo i poradnictwo specjalistyczne
- organizowanie wypoczynku
- organizowanie czasu wolnego
- praca terapeutyczna z osobami uzależnionymi
- organizowanie zbiórek dla potrzebujących
- interwencja kryzysowa (np. telefon kryzysowy)
- leczenie, rehabilitacja
- świadczenie usług opiekuńczych, pielęgnacyjnych
- zbieranie funduszy od osób fizycznych i prywatnych firm
- reprezentowanie interesów swoich podopiecznych
- inne, jakie? .....

3.1. Który z wymienionych w punkcie 3 typów działań jest najbardziej istotny dla przedsiębiorstwa? (tylko jeden!)

.....

3.2. Który z wymienionych typów działań przedsiębiorstwo chciałoby rozwinąć w najbliższym czasie? (tylko jeden!)

.....

4. Czy przedsiębiorstwo zajmuje się prowadzeniem placówek?

- TAK  NIE

Jeśli tak, to jaki rodzaj placówek prowadzi przedsiębiorstwo?

(można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- stołówka
- schronisko
- noclegownia
- warsztaty terapii zajęciowej
- zakład aktywizacji zawodowej
- pogotowie opiekuńcze
- ośrodek adopcyjny
- ośrodek interwencji kryzysowej
- świetlica terapeutyczna
- agencja zatrudnienia
- biuro pośrednictwa pracy
- dom pomocy społecznej
- dzienny dom pobytu
- ośrodek detoksykacyjny
- ośrodek terapii krótkoterminowej
- ośrodek terapii długoterminowej
- hostel
- placówki ambulatoryjne (przychodnie)
- inne, jakie? .....

5. Proszę wymienić 3 najsilniejsze strony działania przedsiębiorstwa

- a) .....
- .....
- b) .....
- .....
- c) .....
- .....

6. Proszę wymienić 3 newralgiczne, słabsze strony działania przedsiębiorstwa

- a) .....
- .....
- b) .....
- .....
- c) .....
- .....

7. Współpraca lub inne relacje z innymi instytucjami i środowiskami

7.1. Czy przedsiębiorstwo współpracuje z niżej wymienionymi instytucjami

(proszę zaznaczyć każdą instytucję, z którą współpracuje)

- rząd, ministerstwa, agendy centralne
- wojewoda i jego agendy
- powiat i jego agendy
- starostwo i jego agendy
- gmina i jej agendy
- miasto i jego agendy
- społeczność lokalna (mieszkańcy najbliższej okolicy)
- partie i środowiska polityczne
- Kościół
- media
- biznes
- inne polskie organizacje o podobnym profilu działania
- inne zagraniczne organizacje o podobnym profilu działania

7.2. Ocena współpracy z niżej wymienionymi instytucjami

(proszę o wskazanie wartości współpracy, zgodnie z kategoriami zaznaczonymi w pytaniu 7.1.)

	<b>Instytucje</b>	<b>Bardzo dobrze</b>	<b>Dobrze</b>	<b>Raczej dobrze</b>	<b>Raczej źle</b>	<b>Źle</b>	<b>Bardzo źle</b>	<b>Nie dotyczy</b>
7.2.1.	rząd, ministerstwa i agendy centralne							
7.2.2.	województwo i jego agendy							
7.2.3.	powiat i jego agendy							
7.2.4.	starostwo i jego agendy							
7.2.5.	gmina i jego agendy							
7.2.6.	miasto i jego agendy							
7.2.7.	społeczność lokalna							
7.2.8.	partie i środowiska polityczne							
7.2.9.	Kościół							
7.2.10.	media							
7.2.11.	biznes							
7.2.12.	inne polskie organizacje o podobnym profilu działania							
7.2.13.	inne zagraniczne organizacje o podobnym profilu działania							

8. Czy przedsiębiorstwo kiedykolwiek otrzymało środki techniczne, sprzęt od:

- administracji publicznej  
 TAK  NIE
- organizacji pozarządowych  
 TAK  NIE
- firm prywatnych  
 TAK  NIE
- osób prywatnych  
 TAK  NIE

9. Czy przedsiębiorstwo otrzymywało pomoc ekspercką, doradcą (np. pomoc księgową, szkolenia pracowników) od:

- administracji publicznej  
 TAK  NIE
- organizacji pozarządowych  
 TAK  NIE
- firm prywatnych  
 TAK  NIE
- osób prywatnych  
 TAK  NIE

10. Problemy przedsiębiorstwa utrudniające działalność

(w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza problem niedostrzegalny lub jego brak, a 5 oznacza problem znaczący, główny, „palący”; proszę o przeczytanie kolejno wszystkich kategorii)

- brak kontaktu z innymi organizacjami i instytucjami zajmującymi się podobnym problemem
- brak lub niedoskonałość przepisów prawnych regulujących działalność przedsiębiorstwa
- brak lub niedoskonałość przepisów prawnych regulujących życie i status społeczny podopiecznych
- pozyskiwanie i szkolenie pracowników
- pozyskiwanie i szkolenie wolontariuszy
- problemy etyczne pracowników
- słaba komunikacja wewnętrzna między osobami pracującymi
- słaba komunikacja zewnętrzna między organizacją a innymi instytucjami,
- zarządzanie finansami

- brak zaplecza lokalowego niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania
- brak zaplecza technicznego niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania PGS
- brak współpracy z administracją państwową
- brak współpracy z administracją samorządową
- brak funduszy
- trudności w zdobywaniu funduszy
- obojętność środowisk lokalnych (osób fizycznych i firm prywatnych)

11. Szkolenia

11.1. Czy widzą Państwo potrzebę szkoleń dla pracowników i wolontariuszy przedsiębiorstwa?

- TAK  NIE

11.2. Jeżeli tak, to proszę podać, w jakich obszarach?

.....

11.3. Które z niżej wymienionych zakresów tematycznych, byłyby według Państwa najbardziej istotny z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa?

- Zagadnienia z zakresu pozyskiwania funduszy unijnych
- Zarządzanie organizacją
- Zagadnienia z zakresu prowadzenia i przejmowania usług socjalnych

12. Misja, strategia, oczekiwania przedsiębiorstwa

12.1. Czy Państwa przedsiębiorstwo ma jasno sprecyzowaną misję odnośnie swojej działalności?

- TAK  NIE

Jeżeli tak, to jaki jest cel tej misji?

.....

12.2. Czy Państwa przedsiębiorstwo ma opracowany strategiczny plan działania?

- TAK  NIE

Jeżeli tak, to od którego roku Państwa przedsiębiorstwo ma opracowany taki plan?

.....

12.3. Na ile lat został opracowany taki plan? .....

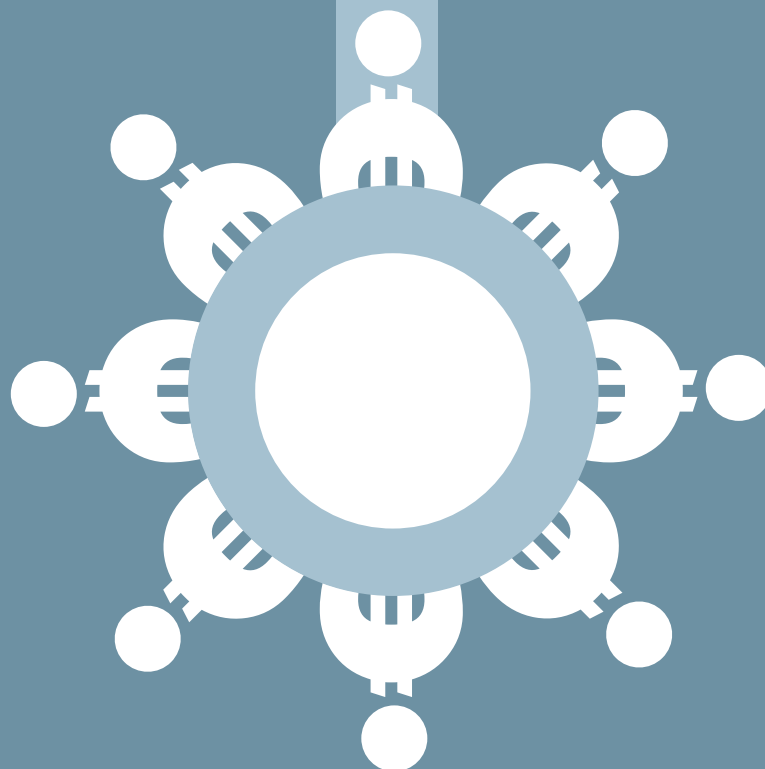
*Proszę wskazać oczekiwania przedsiębiorstwa (po jednym)*

- pod kątem infrastruktury i sprzętu

.....

- pod kątem działalności statutowej i potrzeb klientów

.....



ISBN 978-83-89410-46-7



Projekt finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

