


Przedsiębiorstwo społeczne w działaniu

Poradnik dla tych, którzy działają w przedsiębiorstwach społecznych,
dla tych którzy chcą to robić, a także dla tych,
którzy jeszcze o tym nie myśleli

Warszawa, 2009

A faint, light-colored silhouette of a city skyline is visible at the bottom of the page, serving as a background for the text.

© **WYG International Sp.z o.o.**

Autorzy: Michał Guć, Wojciech Jagielski, Tomasz Schimanek, Anna Sienicka, Piotr Stronkowski, Krzysztof Więckiewicz i Jakub Wygnański

Redakcja: Zofia Orłowska i Tomasz Schimanek

Skład i łamanie: TOMI STUDIO Tomasz Zowczak

Druk: LEGA Jacek Rybicki

Wydawca:

WYG International Sp. z o.o.,

ul. Żelazna 28/30, 00-832 Warszawa

tel. (022) 492-71-00 faks. (022) 492-71-13

e-mail: es.mazowia@wyginternational.pl

www.ekonomiaspoleczna-mazowieckie.pl

Nakład: 1 200 egz.

Publikację przygotowano i wydano w ramach projektu „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania”, współfinansowanego przez Unię Europejską (Program Operacyjny Kapitał Ludzki: Priorytet VII Promocja integracji społecznej, Działanie 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałanie 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej, wdrażany przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych), realizowanego przez WYG International Sp. z o.o.

ISBN: 978-83-928567-3-3

„Przedsiębiorstwo społeczne w działaniu” to książka opisująca, jak w praktyce działają w Polsce przedsiębiorstwa społeczne. Oparta została na wynikach badań, które pozwoliły praktycznie zweryfikować działalność przedsiębiorstw społecznych na Mazowszu i w innych regionach Polski. Na podstawie wyników tych badań eksperci opracowali trzy modele czy też ścieżki tworzenia i działania przedsiębiorstw społecznych. W opisach modeli znaleźć można szereg użytecznych wskazówek i informacji, dla tych, którzy już działają w przedsiębiorstwach społecznych, ale także dla tych, którzy dopiero je poznają. Ci ostatni znajdą w książce również szersze informacje dotyczące tego, czym jest przedsiębiorstwo społeczne, skąd wzięło się to pojęcie, jakie korzyści przynoszą przedsiębiorstwa społeczne i jakie funkcje pełnią. W książce jest także charakterystyka przedsiębiorczości społecznej i jej otoczenia w Polsce i na Mazowszu oraz - dla wszystkich chyba interesująca - część pokazująca najważniejsze szanse i wyzwania stojące przed przedsiębiorczością społeczną w Polsce. Książka opisuje również szczególną rolę samorządów lokalnych w rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Znalazł się tu także krótki opis projektu, w ramach którego powstała książka oraz badań, których wyniki posłużyły do jej napisania. W załącznikach znajdziecie Państwo raport z ilościowej części tych badań oraz zestawienie organizacji uczestniczących w ich jakościowej części.

Książka ma charakter poradnikowy, ale nie aspiruje do roli podręcznika tworzenia przedsiębiorczości społecznej. Chcemy, aby dzięki niej zwiększała się wiedza na temat funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych i poszerzała perspektywa patrzenia na ich działalność o różne, często pomijane dotychczas, aspekty. Dla tych, których zainteresują kwestie poruszane w tej książce, a będą chcieli wiedzieć na ich temat więcej, w załącznikach znajdują się kontakty do organizacji i instytucji wspierających przedsiębiorczość społeczną, zestaw wybranych publikacji dotyczących tej dziedziny oraz użytecznych stron internetowych.

Tomasz Schimanek,
ekspert kluczowy ds. ekonomii społecznej
w projekcie „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania”

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	4
1.1. O przedsiębiorstwie społecznym	4
1.2. Geneza i kontekst krajowy i zagraniczny przedsiębiorczości społecznej	6
1.3. Korzyści z przedsiębiorstw społecznych	9
1.4. Potencjał ilościowy przedsiębiorstw społecznych i instytucji wspierających	11
1.5. Projekt „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania”	17
1.6. O badaniach w ramach Projektu	19
2. MODELE TWORZENIA I DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH	27
2.1. O ekonomizacji działalności społecznej	27
2.2. Model 1: spółdzielnia socjalna	34
2.3. Model 2: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	46
2.4. Model 3: działalność gospodarcza organizacji pozarządowej	55
2.5. Szczególna forma działalności ekonomicznej organizacji pozarządowej: działalność statutowa odpłatna	71
2.6. Podsumowanie modeli	73
2.7. Inne możliwości działania przedsiębiorstw społecznych	77
3. OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH	83
3.1. Instytucje wspierające, źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych	83
3.2. Rola samorządu w rozwoju przedsiębiorstw społecznych	87
3.3. Wyzwania, planowane zmiany	92
4. ZAŁĄCZNIKI	98
4.1. Użyteczne strony internetowe	98
4.2. Wybrane publikacje	100
4.3. Raport z badania ilościowego przeprowadzonego w ramach Projektu	102
Wprowadzenie	102
Wyniki badania	103
Forma prawna	103
Działalność gospodarcza	109
Współpraca	117
Zarządzanie i organizacja pracy	122
Pracownicy	125
Potrzeby wsparcia	126
4.4. Organizacje biorące udział w badaniu jakościowym przeprowadzonym w ramach Projektu	127

SKRÓTY UŻYWANE W TEKŚCIE:

CIS – centrum integracji społecznej
Dz.U. – Dziennik Ustaw
EFS – Europejski Fundusz Społeczny
ES – ekonomia społeczna
GUS – Główny Urząd Statystyczny
IW – Inicjatywa Wspólnotowa
KIS – klub integracji społecznej
KRS – Krajowy Rejestr Sądowy
OPS – ośrodek pomocy społecznej
OWES – ośrodek wsparcia ekonomii społecznej
PFRON – Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
PGR – państwowe gospodarstwo rolne
PO KL – Program Operacyjny Kapitał Ludzki
PO IG – Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
PO IiŚ – Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko
PRL – Polska Rzeczpospolita Ludowa
PS – przedsiębiorstwo społeczne
PZU – Państwowy Zakład Ubezpieczeń
UE- Unia Europejska
WTZ – warsztat terapii zajęciowej
ZAZ – zakład aktywizacji zawodowej
ZPCH – zakład pracy chronionej
ZUS – Zakład Ubezpieczeń Społecznych

1. WPROWADZENIE

1.1. Przedsiębiorstwo społeczne - Tomasz Schimanek

Przedsiębiorstwo społeczne to pojęcie wypływające z teorii i praktyki działalności społecznej. Jego obecne rozumienie wykształciło się w Polsce w ostatnich kilku latach, chociaż odwołuje się do wielowiekowych zarówno polskich, jak i europejskich doświadczeń (więcej o korzeniach przedsiębiorczości społecznej w części 1.2.). Tradycje przedsiębiorczości społecznej, podobnie jak wiele innych doświadczeń i instytucji naszego życia społecznego i gospodarczego, zostały utracone w okresie PRL-u, ale, jak się okazało, nie bezpowrotnie. Zaczęły się one odradzać kilka lat temu, bogatsze o napływające doświadczenia europejskie. Odrodzenie to przyniosło zakorzenienie się w naszej rzeczywistości pojęcia **ekonomia społeczna** czy też wymiennie używanego i bardziej praktycznego określenia **przedsiębiorczość społeczna**, oznaczającego sferę aktywności obywateli wykorzystującą instrumenty ekonomiczne dla realizacji celów społecznych. Kilka ostatnich lat w Polsce, oprócz dyskusji i prób definiowania ekonomii społecznej, zaowocowało przede wszystkim kilkuset działającymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz kilkudziesięcioma instytucjami wspierającymi ich działalność. Doprowadziło również do uwzględnienia przedsiębiorstw społecznych w najważniejszych strategicznych dokumentach dotyczących rozwoju kraju, a także do uruchomienia programów rządowych wspierających rozwój przedsiębiorczości społecznej. Powstały ustawy ułatwiające działalność przedsiębiorstw społecznych w niektórych formach (spółdzielni socjalnej, centrów integracji społecznej czy też klubów integracji społecznej), ale, jak dotychczas, nie ma prawnej definicji pojęcia przedsiębiorstwo społeczne. Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują więc w ramach różnych, dostępnych form prawno-instytucjonalnych. Trzy najczęściej stosowane zostały szerzej opisane w tej książce.

Brak prawnej definicji przedsiębiorstwa społecznego rodzi określone trudności, na przykład w relacjach z administracją publiczną, ale daje możliwość wyboru takiej formy i narzędzia działania przedsiębiorstwa, która najlepiej odpowiada potrzebom i możliwościom osób i instytucji je tworzących. Nie jest to zresztą sytuacja w Polsce wyjątkowa. Przez długie lata podobnie działało się z pojęciem organizacja pozarządowa, które funkcjonowało w życiu publicznym, ale prawnie nie było zdefiniowane. To dawało obywatelom możliwość działania w różnych formach prawnych, bez konieczności ograniczania się do sztywnych ram prawnych narzucanych przez państwo. Definicję wprowadziła dopiero w 2003 roku ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a jej brak nie przeszkodził w rozwoju sektora pozarządowego w Polsce.

Wybór formy prawno-instytucjonalnej dla prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego to decyzja należąca do jego założycieli. Niezależnie jednak od formy działania, przedsiębiorstwo społeczne ma kilka podstawowych **cech wyróżniających** je od innych form aktywności obywateli:

- ➔ tworzone jest dobrowolnie przez obywateli dla zaspokojenia ich potrzeb, co nie wyklucza udziału w tworzeniu i działaniu przedsiębiorstwa społecznego także instytucji publicznych czy też firm prywatnych,
- ➔ łączy w sposób trwały działalność społeczną i działalność ekonomiczną,
- ➔ działalność ekonomiczna jest instrumentem służącym realizacji celów społecznych i to one są w przedsiębiorstwie społecznym najważniejsze,
- ➔ oznacza to między innymi, że zysk wypracowywany przez przedsiębiorstwo społeczne nie jest wartością samą w sobie, lecz służy realizacji celów społecznych,
- ➔ działalność ekonomiczna stanowi nie tylko źródło dochodów działalności społecznej, ale generuje również miejsca pracy, w szczególności dla osób w trudnej sytuacji życiowej; pełni więc rolę aktywizującą i integrującą w wymiarze nie tylko zawodowym, ale także społecznym,
- ➔ stosuje takie formy zarządzania, które starają się włączać pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym.

Przedsiębiorstwo społeczne powinno mieć również bezpośrednio lub za pośrednictwem podmiotów założycielskich (np. stowarzyszenia) osobowość prawną, tak, aby móc w pełni realizować działalność społeczną i ekonomiczną. Działalność ekonomiczna podejmowana jest przede wszystkim w formie działalności gospodarczej, dodatkowo także w ramach działalności statutowej odpłatnej w przypadku tych form prawnych przedsiębiorstw społecznych, w których jest ona możliwa do stosowania. Przedmiot i zakres prowadzonej działalności ekonomicznej zależy od wyboru założycieli przedsiębiorstwa społecznego, opartego z jednej strony o analizę rynku i ryzyka ekonomicznego, a z drugiej o analizę potrzeb i możliwości społecznych. Najczęściej jednak PS świadczą usługi, które mają istotne znaczenie dla społeczności lokalnej, w której działa, np. usługi opiekuńcze czy porządkowe.

Przedsiębiorstwo społeczne można również opisać poprzez najważniejsze **funkcje**, które pełni:

- ➔ aktywizuje zawodowo i społecznie osoby wykluczone z rynku pracy i wykluczone ze społeczności, np. niepełnosprawnych, kobiety, osoby 50 plus, pracowników byłych PGR-ów, więźniów, bezdomnych, osoby bez wykształcenia, przedstawicieli mniejszości narodowych i etnicznych; dla tych osób rynek pracy jest zamknięty, a standardowe metody aktywizacji stosowane przez służby zatrudnienia nieskuteczne,
- ➔ uczy osoby wykluczone społecznie nowych kwalifikacji zawodowych, prowadzi

- rehabilitację osób niepełnosprawnych, uczy odpowiedzialności za siebie i innych,
- ➔ uczy aktywności oraz przedsiębiorczości, a dla wielu osób jest przepustką do otwartego rynku pracy,
 - ➔ tworzy sieć wsparcia osób w podobnej sytuacji życiowej,
 - ➔ oferuje produkty i usługi użyteczne społecznie,
 - ➔ wspiera innych potrzebujących w społecznościach lokalnych, np. oferując za darmo swoje wybory lub usługi przedszkolom, szkołom, domom dziecka, fundując stypendia,
 - ➔ inspiruje innych do działania, skupia i integruje władze lokalne i mieszkańców, może stać się czynnikiem stymulującym rozwój społeczności lokalnych.

1.2. Geneza oraz krajowy i zagraniczny kontekst przedsiębiorczości społecznej - Anna Sienicka

Europejska Strategia Lizbońska kładzie duży nacisk na tworzenie miejsc pracy i rozwój gospodarczy. Realizacji tych celów służyć ma promocja zatrudnienia, modernizacja polityk opieki społecznej opartych na transferach pieniężnych, a także wspieranie zdolności adaptacyjnych pracowników, zapewnienie elastyczności rynków pracy oraz budowanie kapitału społecznego poprzez edukację. Europejska polityka społeczna stwierdza, że dla osiągnięcia tych celów kluczowe znaczenie ma rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Jednym z aspektów nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego jest istnienie ekonomii społecznej. **Podmioty ekonomii społecznej stanowią około 10% ogółu europejskich przedsiębiorstw, co daje w liczbach bezwzględnych ponad 2 miliony przedsiębiorstw społecznych.** Posiadają one znaczący potencjał w tworzeniu miejsc pracy – zatrudnienie w tym sektorze wynosi 6% ogółu zatrudnienia w Unii Europejskiej, tj. 11 milionów zatrudnionych^[1]. Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują w różnych formach prawnych, głównie jako organizacje pozarządowe, spółdzielnie socjalne, towarzystwa wzajemnościowe. W większości są to małe i średnie przedsiębiorstwa, we Włoszech, Portugalii mające status prawny spółdzielni socjalnych, w Belgii działające jako przedsiębiorstwa o celach społecznych, w Anglii - od 2005 roku - przyjmujące na przykład nową formę firmy działającej w interesie wspólnoty (*Community Interest Company*). Przedsiębiorstwa społeczne obecne są w wielu gałęziach gospodarki, m.in. w bankowości, ubezpieczeniach, usługach społecznych, zdrowotnych, w szkolnictwie.

Parlament Europejski podkreślił znaczenie ekonomii społecznej, wydając dnia 19 lutego 2009 roku rezolucję w sprawie gospodarki społecznej. Parlament podkreślił, że ekonomia

[1] - źródło: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/social_economy/soc-eco_intro_en.htm (dane na dzień: 15.04.2009 r.)

społeczna odgrywa pierwszoplanową rolę w gospodarce europejskiej, gdyż łączy opłacalność i solidarność, umożliwia tworzenie miejsc pracy o wysokiej jakości, a także wzmacnia spójność społeczną, gospodarczą i regionalną. Wytwarzając kapitał społeczny oraz wspierając aktywne obywatelstwo i solidarność, przyczynia się do rozwoju gospodarki innego typu, opartej na wartościach demokratycznych. Rezolucja podkreśla, że wartości ekonomii społecznej są zgodne z ogólnymi unijnymi celami integracji społecznej oraz że godziwe zatrudnienie, szkolenia i ponowna integracja powinny się łączyć. W rezolucji możemy także odnaleźć charakterystykę ekonomii społecznej, która nie jest określona przez rozmiar, czy też sektory działalności, lecz przez:

- ➔ poszanowanie wspólnych wartości, udział partnerów społecznych, pierwszeństwo osób i celów społecznych przed zyskiem,
- ➔ ochronę i stosowanie zasady solidarności oraz odpowiedzialności,
- ➔ połączenie interesów członków/użytkowników z interesem ogółu, demokratyczną kontrolę sprawowaną przez członków, dobrowolne i otwarte członkostwo,
- ➔ samorządność i niezależność od władz publicznych, przeznaczanie większości nadwyżek do realizacji celów trwałego rozwoju oraz usług w interesie członków w zgodzie z interesem ogółu.

Kontekst Unii Europejskiej i jej celów rozwojowych jest obecnie najważniejszy dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Europie. Należy jednak podkreślić, że ekonomia społeczna nie jest zjawiskiem wywołanym poprzez decyzje polityczne. Odwołuje się do wielowiekowych tradycji działań społecznych prowadzonych w Europie w bardzo różnych formach. Renesans wielu tych form nastąpił pod koniec ubiegłego wieku. W latach 70-tych XX wieku państwa Europy Zachodniej dotknął kryzys finansowy i administracyjny. Mówiono wtedy powszechnie o kryzysie państwa opiekuńczego. Właśnie wtedy „odkryto” organizacje sektora non-profit, które dostarczały usługi społeczne tym, którym państwo nie gwarantowało pomocy. W latach 80 i 90-tych nastąpił rozwój aktywności organizacji pozarządowych w sferach usług opiekuńczych i społecznych oraz w sferze integracji zawodowej. Znaczna część tych organizacji oparła swoje działania o zasady rynkowe, rozpoczynając tym samym działalność jako przedsiębiorstwa społeczne. Nowe typy organizacji pozarządowych w formie przedsiębiorstw społecznych zaczęły powstawać w momencie reformy systemu opiekuńczego. Charakteryzują się nowymi cechami, takimi jak: przedsiębiorczy charakter, finansowanie swojej działalności w oparciu o różnorodne źródła finansowania (w tym o finansowanie działalności z otwartego rynku), innowacyjność działań, tworzenie miejsc pracy, lokalny wymiar działania, dopuszczenie wypracowywania zysku (przy jednoczesnym ograniczaniu jego dystrybucji)^[2].

Podobnie jak w starych krajach Unii Europejskiej ekonomia społeczna **w Polsce** posiada

[2] - C. Borzaga, Nowe trendy w sektorze non-profit w Europie, [w:] Przedsiębiorstwo społeczne, antologia tekstów, FISE, Warszawa, 2008.

długą tradycję. Przez dziesiątki lat jej instytucje były narzędziem służącym obronie polskości i Polaków w warunkach braku państwowości, ale przedsięwzięcia ekonomiczne powstawały także dla realizacji celów społecznych. Ekonomia społeczna w Polsce dwudziestolecia międzywojennego tworzyła istotny segment gospodarki narodowej, nie tyle nawet ze względu na ich liczebność (ponad 20 tys. spółdzielni, 50% rynku ubezpieczeń w rękach towarzystw ubezpieczeń wzajemnych), ile ze względu na ich znaczenie, jako aktorów prowadzących działalność społeczną i kulturalną, zwłaszcza na terenach wiejskich^[3].

W polskiej tradycji szczególną rolę odgrywał ruch spółdzielczy. Pierwsze spółdzielnie powstawały już w latach 20-tych XIX wieku. Pomimo swej różnorodności i odmiennych zasad organizacyjnych, dla wszystkich spółdzielni wspólny był zasadniczy cel: utrzymanie kontroli nad polskim majątkiem i wspieranie rozwoju polskiego życia społecznego, co uważano za element walki o niepodległość i utrzymanie tożsamości narodowej. Pierwszymi spółdzielniami w Polsce były spółdzielnie pożyczkowe, oszczędnościowe, banki spółdzielcze, spółdzielnie produkcyjne i spółdzielnie studenckie. We wszystkich trzech zaborach działało łącznie 3 745 spółdzielni, w tym 2 983 spółdzielni pożyczkowych i 762 spółdzielni innego typu. Łącznie gromadziły one 1 585 935 członków^[4].

Okres po II Wojnie Światowej doprowadził do zaprzepaszczenia tego dorobku. W przypadku polskiego ruchu spółdzielczego polegało to na upaństwowieniu spółdzielczości, co spowodowało utratę wielu cech charakterystycznych dla ekonomii społecznej, takich jak niezależność czy autonomia działania. Statystyki z tego okresu wskazują na znaczący rozwój ruchu spółdzielczego, jednak odbywało się to w ramach gospodarki centralnie planowanej. Powstałe w ten sposób quasi-spółdzielnie miały w niektórych sektorach – takich jak budownictwo mieszkaniowe czy rolnictwo – pozycję monopolistyczną.

Odrodzenie przedsiębiorczości społecznej w Polsce nastąpiło mniej więcej pięć lat temu, głównie za sprawą Unii Europejskiej. Obecnie w Polsce nowa ekonomia społeczna zaczyna się rozwijać przede wszystkim w postaci fundacji, stowarzyszeń oraz spółdzielni socjalnych. Niewątpliwie do rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce przyczyniła się Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL^[5], która zaoferowała wsparcie finansowe dla rozwoju polskiej ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych. Obecna polityka rządu dotycząca integracji społecznej jest w zgodzie z polityką Unii Europejskiej w tym zakresie i zmierza do reformy narzędzi i instrumentów aktywizacji zawodowej i społecznej, które umożliwią bardziej efektywne

[3] - J. Kochanowicz, *Revue des Etudes Cooperatives, Mutualistes et Associatives*, [w:] *Economie sociale en Pologne* (1992), no 41/1992.

[4] - źródło: *Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy*, [w:] *Niezbędnik spółdzielczy*, Kraków, 2005, str. 3.

[5] - Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL to instrument działania Unii Europejskiej finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego. W Polsce instrument ten był wykorzystywany w latach 2005 – 2008, a w jego ramach znalazł się obszar dotyczący wzmocnienia ekonomii społecznej (przyp.aut.)

działania w zakresie pomocy i integracji społecznej oraz budowy sektora usług społecznych w oparciu o podmioty ekonomii społecznej. Przy wdrażaniu tych działań wykorzystywane są obecnie doświadczenia przedsięwzięć realizowanych w ramach IW EQUAL.

1.3. Korzyści z przedsiębiorstw społecznych - Tomasz Schimanek

Działanie przedsiębiorstwa społecznego może przynieść różnorodne korzyści osobom i instytucjom, które pośrednio lub bezpośrednio zaangażowane są w jego działania, wspierają je lub korzystają z ich efektów. Warunkiem niezbędnym do uzyskania tych korzyści jest po pierwsze uświadomienie ich sobie, po drugie takie określenie działań przedsiębiorstwa społecznego i ich spodziewanych rezultatów, aby prowadziły do ich osiągnięcia. W praktyce pożytki płynące z działalności przedsiębiorstwa społecznego zależą od indywidualnych celów stawianych przez osoby i instytucje mające wpływ na przedsiębiorstwo.

Podstawową grupą beneficjentów przedsiębiorstwa społecznego są osoby w nim zatrudnione. Przedsiębiorstwo społeczne jest potencjalnym miejscem pracy i źródłem przychodów dla wszystkich mieszkańców społeczności lokalnej, w której działa. W małych społecznościach, w których często największym, a niekiedy jedynym pracodawcą, jest urząd gminy, każde miejsce pracy utworzone lokalnie jest wręcz bezcenne.

Szczególne znaczenie ma możliwość zatrudniania przez przedsiębiorstwo społeczne osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Z reguły osoby te nie mogą znaleźć pracy na otwartym rynku pracy. Brak źródła utrzymania jest w ich przypadku jednym z istotnych powodów, dla których nie mogą stanąć na własnych nogach. Przedsiębiorstwo społeczne daje tym osobom szansę na aktywizację i integrację zarówno zawodową, jak i społeczną, na wyjście z trudnej sytuacji, trwającej nierzadko wiele lat. Dla niektórych osób, np. opuszczających zakłady karne czy mieszkańców byłych PGR-ów, praca w przedsiębiorstwie może być jedyną szansą na powrót do normalności. Dzięki przedsiębiorstwu społecznemu osoby te mogą poczuć się potrzebne i wartościowe, co podnosi ich samoocenę. Dzięki temu, a także dzięki umiejętnościom i nowym kwalifikacjom zdobytym w przedsiębiorstwie społecznym, mają one szansę usamodzielnienia się i wyjścia na otwarty rynek pracy. Nie może to, niestety, dotyczyć wszystkich osób wykluczonych społecznie. Są takie osoby, np. autystycy, które z przyczyn obiektywnych nigdy samodzielnie na rynku pracy nie zafunkcjonują. Dla nich przedsiębiorstwo społeczne jest jedyną możliwością pracy, a nierzadko także kontaktów społecznych w ogóle.

Dla osób w trudnych sytuacjach życiowych praca sama w sobie ma już znaczenie terapeutyczne, ale większość przedsiębiorstw społecznych prowadzi także własne programy społeczne, oferujące tym osobom wsparcie psychologiczne, doradztwo zawodowe,

przekwalifikowanie się, pomoc prawną, możliwość rehabilitacji czy też leczenia. Przedsiębiorstwa społeczne to także możliwość uczenia się zaradności życiowej, odpowiedzialności za siebie i innych oraz partycypacyjnego zarządzania firmą.

Aktywizacja i integracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych społecznym wykluczeniem to istotny wkład przedsiębiorstw społecznych w zaspokajanie potrzeb mieszkańców społeczności lokalnych, a więc atut z punktu widzenia samorządu, który za tę sferę ponosi odpowiedzialność. Dla każdego wójta czy burmistrza najbardziej oczywistym pożytkiem z działalności przedsiębiorstwa społecznego na danym terenie jest zmniejszenie bezrobocia na lokalnym rynku pracy. Pożytek tym większy, że przedsiębiorstwa społeczne integrują i aktywizują, wykorzystując do tego również środki nie pochodzące z budżetu samorządowego. Z punktu widzenia samorządu lokalnego przedsiębiorstwa społeczne stanowią również impuls do aktywizacji, mobilizacji i integracji całej społeczności lokalnej, mogą także pełnić rolę lokalnych generatorów aktywności mieszkańców w sferze społecznej i gospodarczej. Mogą służyć promocji regionu, a tym samym stanowić o atrakcyjności turystycznej, a nawet gospodarczej miejscowości, w której działają. Mogą przyciągać kooperantów, inwestorów, powodować wzrost cen nieruchomości na terenie, na którym działają. Mobilizacja wokół przedsiębiorstwa społecznego może mieć również inny wymiar. Może przyczynić się do zmiany sposobu myślenia i patrzenia na osoby zagrożone społecznym wykluczeniem ze strony innych mieszkańców, budować lokalną społeczną wrażliwość i solidaryzm społeczny.

Dla całej społeczności, nie tylko dla samorządu, przedsiębiorstwo społeczne może być dostawcą ważnych dla mieszkańców towarów i usług, które nie tylko przyczyniają się do podniesienia poziomu życia, ale także ułatwiają zaspokajanie potrzeb obywateli. Często dotyczy to m.in. takich usług, których nie może lub nie chce dostarczyć ani państwo, ani rynek. Przedsiębiorstwa społeczne mogą być również pomocne w rozwiązywaniu innych problemów lokalnych, przekazując na przykład część wypracowanego zysku lub część swoich produktów czy usług na rzecz innych mieszkańców będących w potrzebie. Może to być finansowanie np. stypendiów dla dzieci czy też przekazanie bezpłatnie mebli na rzecz lokalnego przedszkola.

Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego przez organizację pozarządową to z pewnością dodatkowe źródło dochodów dla realizacji jej działalności statutowej, ale także, bezpośrednia forma prowadzenia tej działalności, o ile jest to np. aktywizacja i integracja zawodowa.

Biznes może znaleźć w przedsiębiorstwach społecznych znakomitych kooperantów, zdolnych do dostarczania usług czy produktów wysokiej jakości i to takich, których czasami nikt inny nie dostarcza, ponieważ np. to się nie opłaca z punktu widzenia firmy komercyjnej. W dłuższej perspektywie przedsiębiorstwa społeczne mogą okazać się kuźnią kadr dla „normalnego” biznesu. Z pewnością niektórzy pracownicy przedsiębiorstw społecznych poddani

procesowi reintegracji zawodowej i społecznej, wyposażeni w nowe umiejętności i wiedzę mogą (i powinni) wchodzić na otwarty rynek pracy i zasilać firmy komercyjne. Przedsiębiorstwa społeczne mogą również stać się stymulatorem do angażowania się przedsiębiorców w sprawy społeczności, w których funkcjonują, bycie aktywnymi uczestnikami życia lokalnego, dobrymi sąsiadami, partnerami dla samorządów czy organizacji pozarządowych.

1.4. Potencjał ilościowy przedsiębiorstw społecznych i instytucji wspierających - Jakub Wygnański

Oszacowanie potencjału przedsiębiorstw społecznych **w Europie** nie jest proste, co przede wszystkim wynika ze wspomnianej różnorodności form, w jakich działają przedsiębiorstwa społeczne. W szerokim rozumieniu PS mieszczą się spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych oraz fundacje i stowarzyszenia. Przy przyjęciu takiego założenia na terenie UE (jeszcze sprzed ostatniej fazy rozszerzenia), podmioty te tworzą ponad 11 milionów miejsc pracy, co stanowi ok. 6% rynku pracy UE:

Tabela nr 1: Zatrudnienie w sektorze ekonomii społecznej ^[6]

Zatrudnienie w sektorze ekonomii społecznej w krajach UE	Spółdzielnie	Towarzystwa wzajemne	Stowarzyszenia i fundacje	OGÓŁEM	PROCENT OGÓLNEGO ZATRUDNIENIA
Belgia	17 047	12 864	249 700	279 611	6,9
Francja	439 720	110 100	1 435 330	1 985 150	8,3
Irlandia	35 992	650	118 664	155 306	9,0
Włochy	837 024	nie dotyczy	499 389	1 336 413	6,2
Portugalia	51 000	nie dotyczy	159 950	210 950	4,4
Hiszpania	488 606	3 548	380 060	872 214	5,4
Szwecja	99 500	11 000	95 197	205 697	4,8
Austria	62 145	8 000	190 000	260 145	6,9
Dania	39 107	1 000	120 657	160 764	6,0
Finlandia	95 000	5 405	74 992	175 397	7,5
Niemcy	466 900	150 000	1 414 937	2 031 837	5,7
Grecja	12 345	489	57 000	69 834	1,8
Luksemburg	748	nie dotyczy	6 500	7 248	3,9

[6] - źródło: Raport CIREC CESE/COMM/05/2005 The European Economic and Social Committee (EESC).

Holandia	110 710	nie dotyczy	661 400	772,110	9,5
Wielka Brytania	190 458	47 818	1 473 000	1 711 276	6,1
Cypr	4 491	nie dotyczy	nie dotyczy	4 491	1,5
Czechy	90 874	147	74 200	165 221	3,5
Estonia	15 250	nie dotyczy	8 000	23 250	4,1
Węgry	42 787	nie dotyczy	32 882	75 669	2,0
Łotwa	300	nie dotyczy	nie dotyczy	300	0,0
Litwa	7 700	0	nie dotyczy	7 700	0,6
Malta	238	nie dotyczy	nie dotyczy	238	0,2
Polska	469 179	nie dotyczy	65000	534 179	3,9
Słowacja	82 012	nie dotyczy	16 200	98 212	4,6
Słowenia	4 401	270	nie dotyczy	4 671	0,5
OGÓŁEM	3 663 534	351 291	7 128 058	11 142 883	5,9

Powyższa tabela nie uwzględnia wszystkich podmiotów zaliczanych do przedsiębiorstw społecznych. Nie ma na niej np. klasycznych przedsiębiorstw (spółek), które przyjęły cele społeczne, bo w większości krajów (także w Polsce) nie sposób ich wyodrębnić w systemie statystycznym.

W Polsce z uwagi na świeżość zjawiska przedsiębiorczości społecznej jeszcze trudniej jest oszacować liczbę przedsiębiorstw społecznych. Wiąże się to również, ze wspomnianym brakiem prawnej definicji PS, co powoduje nieobecność takiej kategorii podmiotów w statystyce publicznej. Próba oszacowania liczby przedsiębiorstw społecznych (czy też potencjalnych przedsiębiorstw społecznych) znajduje się w poniższej tabeli [7]:

Tabela nr 2: Demografia ekonomii społecznej w Polsce, zestawienie zbiorcze
(opracowanie autorskie)

Typy instytucji (w przeliczeniu na pełne etaty)	Przybliżona liczba instytucji Liczba członków	Liczba zatrudnionych	Liczba członków
stowarzyszenia i fundacje	75 000	ok. 65 000	9-10 000 000
organizacje samorządu gospodarczego	5 500	33 000	1 100 000
spółdzielnie	12 800	490 000	ok. 10-11 000 000

[7] - dane użyte w tej części książki pochodzą z badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Badanie „Kondycja sektora ekonomii społecznej w Polsce 2006” zostało zrealizowane na reprezentatywnej, losowo-warstwowej, ogólnopolskiej próbie 1 903 podmiotów, w tym: 1 242 fundacji i stowarzyszeń, 363 spółdzielni, 106 organizacji otoczenia biznesu, 27 spółdzielni socjalnych, 22 centra integracji społecznej, 28 zakładów aktywności zawodowej, 108 przedsiębiorstw ekonomii społecznej (dobranych celowo). Kwestionariusz i raport z badania dostępny jest na stronie www.badania.ngo.pl.

w tym spółdzielnie inwalidów	350	55 000	30 000
towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych	9	500	Brak danych
inne organizacje wzajemnościowe	880	Brak danych	Brak danych
spółdzielnie socjalne	120		400
zakłady aktywności zawodowej	48	1700	Nie dotyczy
centra integracji społecznej	55	500	Nie dotyczy
luby integracji społecznej	300		Nie dotyczy
Ogółem	ok. 94 000	ok. 600 000	ok.16-17 mln

Powyższe dane przygotowane zostały w 2008 roku. Ma to istotne znaczenie, gdyż zmiany w przypadku niektórych grup podmiotów następują dość szybko. W szczególności dotyczy to instytucji wymienionych w dolnych wierszach tabeli. Bardzo trudno ustalić obecnie dokładną liczbę działających spółdzielni socjalnych. W Krajowym Rejestrze Sądowym zarejestrowanych jest blisko 200 spółdzielni, w bazie danych KLON/JAWOR ich liczba wynosi obecnie 154. Faktycznie działających jest z pewnością jeszcze mniej.

Każdy z typów podmiotów ma specyficzną geografie i historię. Ze szczególnym nasyceniem spółdzielni mamy do czynienia w zachodnich obszarach Polski (głównie w Wielkopolsce), a także na Mazowszu, gdzie swoją siedzibę ma ponad 5% spółdzielni w ogóle i około 8% spółdzielni socjalnych. Dodatkowo spółdzielnie nie są jednorodne, dzielą się na kilkanaście, często bardzo różnych typów:

Tabela nr 3: Typy spółdzielni ^[8]

Typy spółdzielni	% wśród ogółu spółdzielni
Mieszkaniowe	32,67
Samopomoc Chłopska	13,78
pracy i usługowe poza rolnictwem	11,60
rolnicze spółdzielnie produkcyjne	8,99
spółdzielnie kółek rolniczych	6,85
inne wiejskie	6,76
banki spółdzielcze	6,17
konsumentów – spożywcze	3,61
inwalidów i niewidomych	2,64
rzemieślnicze (oprócz budowlanych) i rękodzieła artystycznego	2,17

[8] - źródło: Krajowa Rada Spółdzielcza (stan 2007)

rzemieślnicze – budowlane	1,45
grupy producentów rolnych	1,21
inne spółdzielnie użytkowników	1,06
spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe	1,04
Razem	100

W porównaniu z innymi podmiotami ekonomii społecznej, tradycyjne spółdzielnie w większości są instytucjami ze znacznie dłuższym stażem. Rodowód wielu z nich sięga jeszcze czasów sprzed II Wojny Światowej. Aż 30% spółdzielni ma wiek przekraczający 50 lat. Mimo, że ruch spółdzielczy po 1989 roku odnotowuje tendencję spadkową, to warto pamiętać, że, przy wszystkich swoich ograniczeniach, jest to ciągle bardzo istotny fragment aktywności obywateli. Spółdzielnie inwalidów na przykład zatrudniają znacznie więcej osób niepełnosprawnych niż spółdzielnie socjalne. Ale bardzo często spółdzielnie, mimo, że stanowią w założeniach naturalny rdzeń ekonomii społecznej, niejednokrotnie same nie identyfikują się z tym ruchem. Często nie są też odróżniane od innych form prowadzenia działalności gospodarczej. W uproszczeniu można powiedzieć, że o ile organizacjom pozarządowym potrzebna jest większa dawka myślenia ekonomicznego, tak ruch spółdzielczy wymaga większej dawki uspołecznienia.

Bardzo skromne są dotychczasowe osiągnięcia towarzystw ubezpieczeń wzajemnych. Jest ich w Polsce zaledwie dziewięć. Mimo podjętych na początku lat 90-tych intensywnych starań wznowienia ich działań, nie rozwinęły się one na szeroką skalę. Znamienne jest to, że przed II Wojną Światową kolos, jakim jest obecnie PZU, był właśnie ubezpieczycielem o charakterze wzajemnym (Powszechny Zakład Ubezpieczeń Wzajemnych). Przed wojną na 72 przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe, aż 38 miało charakter wzajemny.

Warto przyjrzeć się także organizacjom pozarządowym. W ogólnej masie stowarzyszeń i fundacji jako przedsiębiorstwa społeczne można wyróżnić te organizacje, które uzyskują przynajmniej część przychodów ze sprzedaży usług lub towarów. W zależności od przyjętej definicji, odsetek ekonomizujących się organizacji pozarządowych wynosi około 7%, biorąc pod uwagę wyłącznie organizacje uzyskujące dochód z formalnie prowadzonej działalności gospodarczej. Gdyby uwzględnić także te organizacje, które prowadzą działalność odpłatną dla zysku, ich udział zwiększyłby się do 17,4% w całej populacji organizacji pozarządowych. Dodatkowo odsetek ten wzrósłby do prawie 40%, gdyby w sposób nieco uogólniony wziąć pod uwagę także organizacje pobierające opłaty za usługi w jakiegokolwiek formie (np. w postaci składek członkowskich, darowizn stanowiących de facto opłatę za usługi czy też kontraktów publicznych).

Poszczególne typy organizacji bardzo różnie podchodzą do procesu ekonomizacji i związanych z nią planów. Gdyby szukać cech charakteryzujących organizacje, które obecnie

szczególnie często angażują się w prowadzenie działalności gospodarczej/odpłatnej, okazałoby się, że najwięcej spotkać ich można wśród tych, które powstały w latach 1990- 1992. W tej grupie prawie 40% prowadzi działalność ekonomiczną (w porównaniu ze średnią w całej populacji, która wynosi 17,4%). Istnieje też silna, naturalna korelacja między wielkością budżetów organizacji a faktem prowadzenia działalności gospodarczej (w grupie najzamożniejszych organizacji o rocznych przychodach powyżej 1 mln zł działalność taką prowadzi około 64%). Kolejna silna zależność to ta między wielkością miejscowości, w której znajduje się siedziba organizacji, a faktem prowadzenia działalności gospodarczej. W Warszawie działalność taką prowadzi ponad 36% organizacji, zaś na terenach wiejskich jest ich nieomal trzykrotnie mniej. Trzeba jednak stwierdzić, że organizacje pozarządowe do pomysłu ekonomizacji podchodzą dość ostrożnie. Wśród tych, które dotychczas nie angażują się w działania ekonomiczne, jedynie około 5% chce zmienić ten stan rzeczy, natomiast aż 80% stwierdza, że nie ma tego w planach. Ciekawie przedstawia się sytuacja tych organizacji, które już prowadzą taką działalność. Okazuje się, że około 40% z nich chce zwiększyć jej zakres w stosunku do skali obecnej. Ogólnie rzecz biorąc w ostatnich latach zmniejsza się skala zaangażowania w działalność ekonomiczną wśród organizacji. W 2003 roku przychody z działalności gospodarczej stanowiły około 20% ogólnych przychodów sektora, w 2007 roku wskaźnik ten spadł do 5%.

Liczba organizacji uzyskujących istotny dochód ze sprzedaży usług, rozumianej w sposób konserwatywny (prowadzące działalność gospodarczą oraz/lub działalność odpłatną) jest względnie niewielka. Gdyby z grupy tej wyłączyć organizacje, w których dochód ten ma charakter śladowy (mniejszy niż 20%), okaże się, że łącznie dotyczy to około 11% organizacji. Warto też zauważyć, że odsetek organizacji, o których można powiedzieć, że „utrzymują się” z takiej działalności, to jedynie około 3% sektora.

Organizacje prowadzące działalność ekonomiczną stosunkowo rzadko realizują ją w formie produkcyjnej. Najczęściej oferują usługi szkoleniowe oraz organizują i obsługują imprezy, co wynika m.in. z tego, że nie wymaga to dużych nakładów inwestycyjnych. Z natury mogą mieć one incydentalny charakter i nie wiążą się z koniecznością ponoszenia stałych kosztów na infrastrukturę. Ich popularność może być też związana z popytem ze strony instytucji publicznych, które z oczywistych powodów postrzegają organizacje pozarządowe, jako dostawcy „miękkich” usług:

Tabela nr 4: Jakie są plany organizacji pozarządowych w obszarze działań ekonomicznych?

(liczba badanych organizacji: N=807), Badanie KLON/ JAWOR 2006

Czy w ciągu najbliższych dwóch lat organizacja planuje rozpocząć działalność ekonomiczną	Odpłatną nie dla zysku	Gospodarczą
tak, planujemy jej rozpoczęcie	5,3%	4,4%
zastanawiamy się nad tym, ale jeszcze nie podjęliśmy decyzji o jej rozpoczęciu	10,7%	7,1%
nie planujemy jej rozpoczęcia	76,1%	79,5%
trudno powiedzieć – nie zastanawialiśmy się nad tym	7,9%	9,0%

Jedynie około 5% organizacji ma w planach ekonomizowanie swoich działań. Większość, bo prawie 80% nie rozważa nawet takiego posunięcia. Ci, którzy to planują, oczekują wsparcia:

Tabela nr 5: W której z wymienionych dziedzin potrzebowałoby Państwo przede wszystkim pomocy uruchamiając/prowadząc działalność gospodarczą/odpłatną?

(liczba badanych organizacji: N=90); Badanie KLON/JAWOR 2006

W której z wymienionych dziedzin potrzebowałoby Państwo przede wszystkim pomocy uruchamiając/prowadząc działalność gospodarczą/odpłatną?	Procent organizacji
uzyskanie dostępu do kapitału, kredytów	35,0
tworzenie biznes planu	31,5
miejsce (lokal, teren) do uruchomienia produkcji, dostarczania usług	26,6
marketing	25,1
nabywanie umiejętności związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem	21,3
nabywanie umiejętności niezbędnych do wytworzenia określonych produktów/usług	14,4
Inne	12,4
trudno powiedzieć	6,7

Najważniejsza jest potrzeba uzyskania środków na rozpoczęcie działalności, w dalszej kolejności pomoc w tworzeniu biznes planu, działalności marketingowej oraz w zorganizowaniu miejsca na prowadzenie działalności. Na samym końcu listy potrzeb znalazło się zdobywanie umiejętności związanych z wytworzeniem danego produktu.

Obok przedsiębiorstw społecznych rozwijają się także organizacje i instytucje wspierające ich działalność (więcej w części 3.1). Przedsiębiorstwa społeczne mogą obecnie korzystać z bogatej oferty informacyjnej, dostępnej przede wszystkim w Internecie. Bardzo duża ilość materiałów informacyjnych, zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej, została przygotowana w ramach programów wspomnianej już Inicjatywy Wspólnotowej

EQUAL. Przeprowadzono wiele badań, powstały dziesiątki filmów, uruchomiono wiele stron internetowych dedykowanych zagadnieniom ekonomii społecznej. Ciągłe jeszcze wiele z nich trudno jest odszukać, a wszystkie one powinny być dostępne w Funduszu Współpracy na rzecz, którego przekazane zostały prawa autorskie prawie wszystkich materiałów przygotowanych w ramach IW EQUAL. Warta odwiedzenia jest strona <http://www.equal.org.pl>, która zawiera szereg raportów i opracowań dotyczących przedsiębiorczości społecznej. Bardzo bogata jest europejska strona EQUAL-a http://ec.europa.eu/employment_social/equal, na której większość materiałów jest dostępna jedynie w języku angielskim.

Obecnie chyba najbardziej rozbudowanym zestawem informacji, zarówno archiwalnych, jak i bieżących jest portal www.ekonomiaspoleczna.pl prowadzony przez Stowarzyszenie KLON/JAWOR oraz Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Strona jest na bieżąco aktualizowana i można tam znaleźć dziesiątki opracowań, a także tzw. Atlas Dobrych Praktyk Ekonomii Społecznej. Z portalu można też łatwo dotrzeć do bazy danych podmiotów ekonomii społecznej prowadzonej przez Stowarzyszenie KLON/JAWOR. Poza organizacjami pozarządowymi dostępne są w niej dane dotyczące spółdzielni (w tym socjalnych) oraz przedsiębiorstw zatrudnienia socjalnego. Warta polecenia jest też strona <http://www.spoldzielnie.org.pl> poświęcona działalności spółdzielczej. Poszukując wsparcia ze strony środków UE warto też skorzystać z rozległej sieci Regionalnych Ośrodków EFS: <http://www.roefs.pl>. Na terenie Mazowsza takie ośrodki działają obecnie w Płocku, Ciechnowie, Ostrołęce, Radomiu, Siedlcach i w Warszawie.

Ekonomia społeczna stała się też przedmiotem zainteresowania środowiska akademickiego. Na uwagę zasługują w szczególności dwie inicjatywy polegające na uruchomieniu studiów podyplomowych. Jedne z nich prowadzone są przez Collegium Civitas w Warszawie, drugie przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Uniwersytet Ekonomiczny uruchomił też kwartalnik, ośrodek wsparcia ekonomii społecznej oraz dedykowany ekonomii społecznej, dostępny na stronie <http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl>. Więcej użytecznych adresów internetowych znajduje się w załączniku 4.1.

1.5. Projekt „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania”

Projekt „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania” realizowany jest przez WYG International w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: Priorytet VII Promocja integracji społecznej, Działanie 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałanie 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej, wdrażanego przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych. Obszarem realizacji

Projektu jest województwo mazowieckie. Projekt realizowany jest od września 2008 roku i potrwa do sierpnia 2009 roku.

Celem Projektu jest wzmocnienie i rozwój przedsiębiorczości społecznej na Mazowszu poprzez:

- ➔ opracowanie praktycznych modeli tworzenia i działania przedsiębiorstw społecznych,
- ➔ popularyzację wypracowanych modeli i idei ekonomii społecznej w sektorze publicznym, środowisku organizacji pozarządowych i w środowiskach przedsiębiorców województwa mazowieckiego,
- ➔ zwiększenie wiedzy w zakresie ekonomii społecznej instytucji i organizacji wspierających przedsiębiorstwa społeczne, działających już przedsiębiorstw społecznych oraz instytucji i osób mających zamiar tworzyć przedsiębiorstwa społeczne.

Realizacja Projektu obejmuje dwie zasadnicze fazy:

- ➔ opracowanie modeli tworzenia i działania przedsiębiorstw społecznych,
- ➔ upowszechnienie opracowanych modeli oraz wiedzy z zakresu tworzenia i działania przedsiębiorstw społecznych na Mazowszu.

Faza badawcza zrealizowana została we współpracy z firmą badawczą PSDB i obejmowała m.in.:

- ➔ analizę istniejących opracowań dotyczących polskiego dorobku przedsiębiorczości społecznej,
- ➔ przeprowadzenie ankiety wśród 50-ciu działających na terenie Mazowsza przedsiębiorstw społecznych,
- ➔ zrealizowanie dwudziestu studiów przypadków przedsiębiorstw społecznych (10-ciu na Mazowszu i 10-ciu w innych regionach Polski),
- ➔ zorganizowanie siedmiu zogniskowanych wywiadów grupowych w różnych miastach na terenie Mazowsza, z udziałem przedstawicieli samorządów terytorialnych, przedsiębiorstw społecznych, organizacji pozarządowych, ekspertów,
- ➔ przeprowadzenie panelu ekspertów - teoretyków i praktyków przedsiębiorczości społecznej dotyczącego modeli tworzenia i działania przedsiębiorstw społecznych.

Efektom części badawczej jest opracowanie trzech praktycznych modeli tworzenia i działania przedsiębiorstw społecznych: spółdzielnia socjalna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i działalność gospodarcza organizacji pozarządowej.

W kwietniu 2009 roku rozpoczęła się realizacja drugiej fazy projektu. Opracowana została broszura popularyzująca ideę i dorobek ekonomii społecznej oraz podręcznik prezentujący m.in. opracowane modele działania przedsiębiorstw społecznych, ale także szereg innych użytecznych informacji dotyczących przedsiębiorczości społecznej. Na stronie internetowej Projektu uruchomiony został mechanizm, dzięki któremu będzie można zadać pytania dotyczące różnych aspektów opracowanych modeli przedsiębiorstw społecznych.

Wypracowane modele oraz inne, użyteczne informacje dotyczące tworzenia i działania przedsiębiorstw społecznych będą prezentowane na siedmiu trzydniowych seminariach, które odbywać się będą w Warszawie (2 spotkania), Ciechanowie, Płocku, Ostrołęce, Radomiu i Siedlcach. Seminaria odbywać się będą w maju i czerwcu 2009 roku i obejmować będą aspekty prawne, finansowe, ekonomiczne i społeczne związane z tworzeniem i działaniem przedsiębiorstw społecznych. Będzie to również okazja do dyskusji na temat ekonomii społecznej z ekspertami i praktykami. Udział w seminariach będą mogli wziąć zarówno przedstawiciele działających już przedsiębiorstw społecznych z terenu Mazowsza, jak też przedstawiciele instytucji publicznych, organizacji pozarządowych czy też firm, zainteresowanych tworzeniem przedsiębiorstw społecznych.

Całość projektu zostanie podsumowana na regionalnej konferencji, która odbędzie się w Warszawie pod koniec sierpnia 2009 roku.

Wszelki dodatkowe informacje o projekcie, w tym także terminy seminariów i konferencji podsumowującej dostępne są pod adresem internetowym: www.ekonomiaspoleczna-mazowieckie.pl.

1.6. O badaniach w ramach Projektu - Piotr Stronkowski

Badania zrealizowane w ramach Projektu „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania” miały głównie wymiar jakościowy. Metody ilościowe, czyli ankiety telefoniczne, prowadzone było na niewielkiej próbie respondentów, a duża część pytań miała charakter otwarty (raport z badań ilościowych znajduje się w załączniku 4.3). Pozostałe elementy badania: studia przypadku i zogniskowane wywiady grupowe to metody jakościowe. Takie podejście badawcze pozwoliło na pogłębioną analizę mechanizmów działania przedsiębiorstw społecznych: ich mocnych i słabych stron, a także pojawiających się szans i zagrożeń, na które należy zwrócić uwagę przy prowadzenie tego typu działalności. Tym samym uzyskane wyniki pozwalają w większym stopniu odpowiedzieć na pytania dotyczące tego, jak przedsiębiorstwa

społeczne działają i jakie są tego uwarunkowania, niż te dotyczące ilościowego opisu tego sektora. Wyniki badania były też podstawą do zidentyfikowania modeli działania przedsiębiorstw społecznych, opisywanych w dalszej części niniejszej publikacji.

Punktem wyjścia do badania było zdefiniowanie przedsiębiorstwa społecznego. Określono kryteria, które musi spełnić dany podmiot, aby mógł zostać uznany za przedsiębiorstwo społeczne: niepubliczny główny właściciel, prowadzenie działalności zarobkowej (w formie działalności odpłatnej statutowej zdefiniowanej w ustawie o działalności pożytku publicznego, działalności gospodarczej lub w formie wydzielonej spółki), przeznaczanie zysku na cele statutowe. Należy podkreślić, iż jest to definicja o charakterze operacyjnym.

Badanie, na każdym z etapów, ogniskowało się wokół kilku kluczowych kwestii: wybór formy prawnej danego przedsiębiorstwa, prowadzona działalność gospodarcza, działalność społeczna, współpraca z otoczeniem, zarządzanie.

Zebrany materiał badawczy został wykorzystany przez autorów niniejszej książki jako podstawa do opracowywania poszczególnych jej części, jako inspiracja, a także jako ilustracja opisywanych zagadnień. Poniżej przedstawione zostały główne wnioski z badania, stanowiące zarazem próbę uogólnienia jego wyników.

Powstanie przedsiębiorstwa społecznego

Przedsiębiorstwa społeczne rzadko powstają jako inicjatywy oddolne. Zdecydowanie częściej bazują na wsparciu innych instytucji – jednostek samorządu terytorialnego lub instytucji zajmujących się wspieraniem rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Czasami jest to też wsparcie lidera – mocnej osobowości, która zainicjowała cały proces, a następnie wspierała przedsięwzięcie w trakcie jego działania.

Również późniejszy sukces lub porażka przedsiębiorstwa w dużym stopniu uzależniony jest od istnienia instytucji lub organizacji wspierającej to przedsiębiorstwo. Szczególnie ważne jest wsparcie uzyskiwane ze strony samorządu terytorialnego i jego jednostek organizacyjnych. Przychylny burmistrz lub dyrektor ośrodka pomocy społecznej okazują się decydujący w tym procesie.

Na tym tle trochę inaczej wygląda wsparcie uzyskiwane ze strony instytucji i organizacji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorstw społecznych. Zazwyczaj podmioty te inicjują powstawanie przedsiębiorstwa, a także towarzyszą jego pracownikom na etapie tworzenia i początkowym etapie działania. Jednak czasami wsparcie to może przybierać formę zastępowania rzeczywistego zarządzania, które doprowadzi do kierowania „z tylnego siedzenia”

takim przedsiębiorstwem. Dzieje się tak, kiedy organizacja wspierająca dane przedsiębiorstwo samodzielnie określa formę prawną, profil działania, a nawet wystrój pomieszczeń – takie działania powodują zdecydowanie mniejsze zaangażowanie członków przedsiębiorstwa, zaczynają zachowywać się jak pracownicy, a nie jak współwłaściciele.

Często próba utworzenia przedsiębiorstwa społecznego podejmowana jest w ramach projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. W takiej sytuacji wsparcie kończy się najczęściej wraz z końcem projektu. W efekcie przedsiębiorstwo społeczne zostaje odcięte zarówno od wsparcia merytorycznego, jak również od wsparcia finansowego. Jest to moment krytyczny w działaniu przedsiębiorstw, przy czym nie we wszystkich projektach udało się przygotować przedsiębiorstwa na taką sytuację.

Ponadto należy podkreślić, że wspieranie przedsiębiorczości społecznej wymaga odpowiednich kompetencji, obejmujących zarówno obszar samej przedsiębiorczości, jak również pracę socjalną (dotyczy to przedsiębiorstw stawiających sobie za cel integrację społeczną). Szczególnie brak kompetencji w drugim z obszarów, czyli brak umiejętności diagnozowania potrzeb i możliwości wspieranych osób, motywowania ich do udziału w projekcie oraz dostarczania odpowiedniego wsparcia może okazać się przyczyną trudności w funkcjonowaniu PS.

Na etapie tworzenia przedsiębiorstwa społeczne potrzebują dwóch kluczowych zasobów: wiedzy oraz środków finansowych na zakup sprzętu i na pierwszy okres działalności. Zgodnie z deklaracjami przedstawicieli badanych podmiotów, najbardziej potrzebna wiedza dotyczy kwestii finansowych, księgowych i prawnych. Z drugiej strony badanie wykazało również braki kompetencyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz jego promocji.

Środki finansowe, potrzebne na pierwszy okres działania, nie muszą być duże. Dla niewielkich spółdzielni socjalnych potrzebne są dotacje na poziomie kilkudziesięciu tysięcy złotych. Co więcej, zbyt wysokie dotacje mogą wywoływać efekt uzależnienia od środków zewnętrznych. Działanie w takich „cieplarnianych” warunkach nie przyczynia się do wykształcenia postaw rynkowych i powoduje zwiększone problemy po zakończeniu finansowania – takie przypadki obserwowane były w wielu przedsiębiorstwach społecznych tworzonych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Z drugiej strony brak środków finansowych na wspieranie ich początkowej działalności powoduje zdecydowane obniżenie skuteczności całego wsparcia.

Forma prawna

W Polsce nie ma ustawowo określonej definicji przedsiębiorstwa społecznego. W badaniu brały udział fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie i spółki. Badania ilościowe

wykazały zdecydowaną przewagę organizacji pozarządowych wśród przedsiębiorstw społecznych. Z drugiej strony w społecznej świadomości widoczny jest stereotyp, zgodnie z którym przedsiębiorstwo społeczne utożsamiane jest ze spółdzielnią socjalną, na co wyraźnie wskazują wyniki badań fokusowych.

Badania wykazały, że właśnie forma prawna przedsiębiorstwa społecznego jest kluczową cechą, różnicującą poszczególne przedsiębiorstwa społeczne.

Wybór konkretnej formy prawnej danego przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników. Do najważniejszych należą: dostępność (osoby inicjujące działalność przedsiębiorstwa społecznego brały pod uwagę istniejące formy prawne), dopasowanie do działalności statutowej, charakterystyczne cechy inicjatora przedsiębiorstwa: czy jest to grupa osób, czy np. pojedyncza osoba. Ważnym czynnikiem była też inspiracja podmiotów zewnętrznych: samorządu terytorialnego czy też podmiotów wspierających powstawanie przedsiębiorstw społecznych. Niezależnie od motywów, większość podmiotów jest zadowolona z dokonanego wyboru formy prawnej. W zależności jednak od przyjętej formy prawnej, różnie postrzegane są korzyści: przedstawiciele fundacji podkreślają efektywny system zarządzania, niezależność i elastyczność działania, przedstawiciele stowarzyszeń wskazują na demokratyczny system zarządzania oraz podkreślają możliwość realizacji celów statutowych. W przypadku spółdzielni socjalnych wymienia się tworzenie miejsc pracy.

Badanym przedsiębiorstwom społecznym najwięcej trudności sprawiał proces rejestracji. Okazuje się, że konieczność przygotowania dokumentacji oraz spełnienie wszystkich wymogów przekracza często możliwości założycieli przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie trudne, kiedy danemu przedsiębiorstwu nie pomaga żadna instytucja czy osoba, a w związku z tym wszystkiego trzeba uczyć się „na własnej skórze”. Ponadto wydłużanie się tego procesu może demotywować założycieli.

W momencie, kiedy przedsiębiorstwo zostanie założone, poważnym wyzwaniem okazuje się często konieczność prowadzenia pełnej księgowości – bez profesjonalnego wsparcia wiele instytucji sobie z tym nie radzi. W przypadku spółdzielni socjalnych utrudnieniem w działaniu okazują się też być przepisy nakazujące, aby wśród założycieli odsetek osób zagrożonych wykluczeniem społecznym wynosił 80%, co jest poważną barierą w zatrudnianiu profesjonalistów odpowiedzialnych za zarządzanie spółdzielnią.

Niektóre z form prawnych, szczególnie spółdzielnie socjalne, mogą korzystać z różnych przywilejów danych przez państwo. Jednak nie zawsze są one realnie dostępne. Zaskakująco dużo przedsiębiorstw podkreśla złą współpracę z powiatowymi urzędami pracy, które odmawiają przyznania wsparcia na rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz dofinansowania składek na ubezpieczenie społeczne. Pracownicy urzędów pracy, biorący udział w badaniu, tłumaczyli to obawą przed ryzykiem niepowodzenia takiego przedsiębiorstwa – wyraźnie preferowane jest

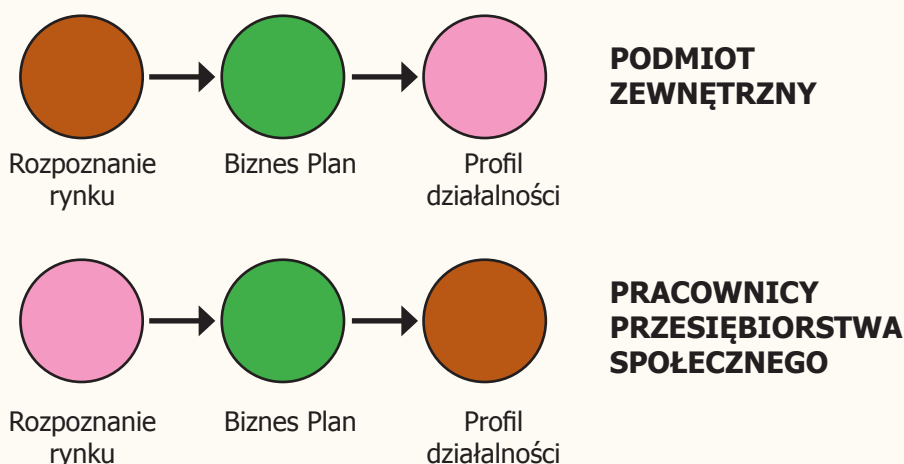
wspieranie działalności gospodarczej osób indywidualnych. W tym kontekście na podkreślenie zasługuje, wskazywana przez wielu przedsiębiorców społecznych, kwestia braku zaufania do tego typu inicjatyw ze strony otoczenia, szczególnie na początkowym etapie tworzenia przedsiębiorstwa.

Działalność gospodarcza

Przedsiębiorstwa społeczne charakteryzują się łączeniem działalności gospodarczej i społecznej, przy czym cele społeczne są głównymi celami przedsiębiorstwa. Jednak różna może być proporcja między celami społecznymi i gospodarczymi. W przypadku organizacji pozarządowych działalność gospodarcza postrzegana jest zazwyczaj instrumentalnie – jako narzędzie ułatwiające realizację celów statutowych, zapewniające płynność finansową i niezależność od dotacji. Nie zaskakuje zatem, że w przypadku tych podmiotów działalność zarobkowa tworzyła około 20% wszystkich przychodów. Jest to raczej dodatek do standardowej działalności i często tak jest traktowana. Inaczej sprawa wygląda w przypadku spółdzielni socjalnych czy też spółek. Powstały one po to, aby tworzyć miejsca pracy. Muszą się więc utrzymać w dużym stopniu z tego, co uda im się sprzedać. I faktycznie, ponad 60% przychodów spółdzielni socjalnych pochodzi z działalności gospodarczej, a dotacje stanowią uzupełnienie przychodów (choć często o krytycznym znaczeniu, szczególnie na początkowym etapie działania).

Każde przedsiębiorstwo, rozpoczynając swoją działalność, musi **określić główny profil działania**. W przypadku badanych przedsiębiorstw społecznych wskazać można dwa typowe podejścia do tego zadania. Pierwsze zakłada przeprowadzenie rozpoznania rynku, przygotowanie biznesplanu i na tej podstawie określenie profilu działania. Drugie bazuje na umiejętnościach i kompetencjach członków i pracowników przedsiębiorstwa społecznego. Oferowane są te usługi i produkty, które pracownicy zdolni są wykonać. Pierwsze z podejść dominuje, kiedy przedsiębiorstwo zakładane jest przez podmiot zewnętrzny – wtedy stara się on odpowiednio przygotować do prowadzenia działalności gospodarczej. Drugie podejście wybierane jest np. przez założycieli spółdzielni socjalnej, którym przeprowadzenie rozpoznania rynku przysparzać może dużo trudności. W praktyce wiele przedsiębiorstw stara się łączyć te dwie strategie: starają się rozpoznać rynek, ale również bazują na możliwościach pracowników. Różnice te ilustruje poniższy rysunek:

Rysunek nr 1: Porównanie dochodzenia do profilu działania przedsiębiorstwa społecznego ze względu na to, jaki podmiot inicjuje powstanie przedsiębiorstwa.



Najbardziej stabilną strategią prowadzenia działalności gospodarczej jest **znalezienie głównego odbiorcy oferowanych usług lub produktów**. Najczęściej jest to instytucja publiczna: jednostka samorządu terytorialnego lub placówka użyteczności publicznej, np. szpital, policja, ośrodek pomocy społecznej. Takie rozwiązanie zapewnia stałe zajęcie dla pracowników i stałe przychody. Zmniejsza też presję na konkurowanie na otwartym rynku pracy. Korzyści z takiego rozwiązania dostrzegają również odbiorcy usług, którzy podkreślają wagę realizowanych celów społecznych. W związku z tym w wielu wypowiedziach powtarza się postulat wprowadzenia preferencji dla przedsiębiorstw społecznych przy zlecaniu usług i produktów przez podmioty publiczne. Takie rozwiązanie nie prowadzi do zakłócenia konkurencji na lokalnych rynkach, z drugiej strony brak odpowiednich rozwiązań prawnych stanowi ograniczenie dla instytucji publicznych, które przy zakupie dóbr i usług muszą kierować się prawem zamówień publicznych.

Dla powodzenia przedsięwzięcia kluczowe znaczenie ma pierwszy rok działalności. Wtedy możliwe jest zweryfikowanie, czy przedsiębiorstwo ma szansę na przetrwanie na rynku. W tym okresie przedsiębiorstwa społeczne przynoszą zazwyczaj straty. Dlatego tak ważne jest uzyskanie wsparcia zewnętrznego właśnie w tym okresie – czy to w formie dotacji, czy też stałego klienta. Zapewnienie stabilizacji finansowej sprzyja rozwijaniu działalności, poszukiwaniu nowych źródeł dochodów, zwiększaniu zatrudnienia. Część przedsiębiorstw w kolejnych latach działania staje się samowystarczalna. W innych przypadkach, np. ze względu na specyfikę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, konieczne jest stałe dofinansowanie ich aktywności.

Działalność gospodarcza wiąże się z ryzykiem. Dotyczy to również przedsiębiorstw społecznych. Większość zakładanych firm w Polsce nie przeżywa dłużej niż trzy lata – nie należy się spodziewać, aby sytuacja była odmienna w przypadku podmiotów ekonomii społecznej. Ryzyko to wiąże się z działalnością gospodarczą, zmiennością przepisów, ale również z trudnościami związanymi z pracownikami, często osobami w trudnej sytuacji.

Jednym ze sposobów ograniczania ryzyka jest bazowanie na długofalowej strategii działania. Jednak większość badanych przedsiębiorstw nie opracowała takich strategii, a zarządzanie ma charakter bieżący – wraz z pojawiającymi się problemami lub możliwościami poszukiwane są rozwiązania. Tworzone biznesplany często lądują na półkach i stają się martwymi dokumentami. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw społecznych tworzonych oddolnie. Jeśli natomiast jest wyraźny lider, niekoniecznie nawet będący pracownikiem przedsiębiorstwa, wtedy zazwyczaj on nadaje kierunek jego rozwojowi i podejmuje strategiczne decyzje.

Niewiele badanych przedsiębiorstw korzysta z usług i instrumentów finansowych. Banki nie są zainteresowane współpracą z tak niepewnym podmiotem.

Działalność społeczna

Jak zaznaczono wcześniej, realizacja celów społecznych jest cechą kluczową przy określaniu, czy dany podmiot jest przedsiębiorstwem społecznym. Przy czym określenie cele społeczne należy rozumieć szeroko, jako realizacja zadań dla dobra publicznego. Najczęściej wskazywanym celem działania przedsiębiorstw społecznych jest tworzenie miejsc pracy, wsparcie procesu integracji społecznej i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy, szczególnie tych, dla których normalny, otwarty rynek pracy jest zbyt trudno dostępny, a standardowe usługi rynku pracy oferowane przez np. publiczne służby zatrudnienia są mało efektywne.

Obok celów integracyjnych i aktywizacyjnych często są wskazywane inne obszary działania, np. utrzymanie wiejskiej szkoły, wsparcie lokalnego programu stypendialnego, ale także ochrona zwierząt gospodarskich, czy zachowanie i restauracja kolei wąskotorowych. Każde działanie statutowe może być wspierane przez działalność zarobkową.

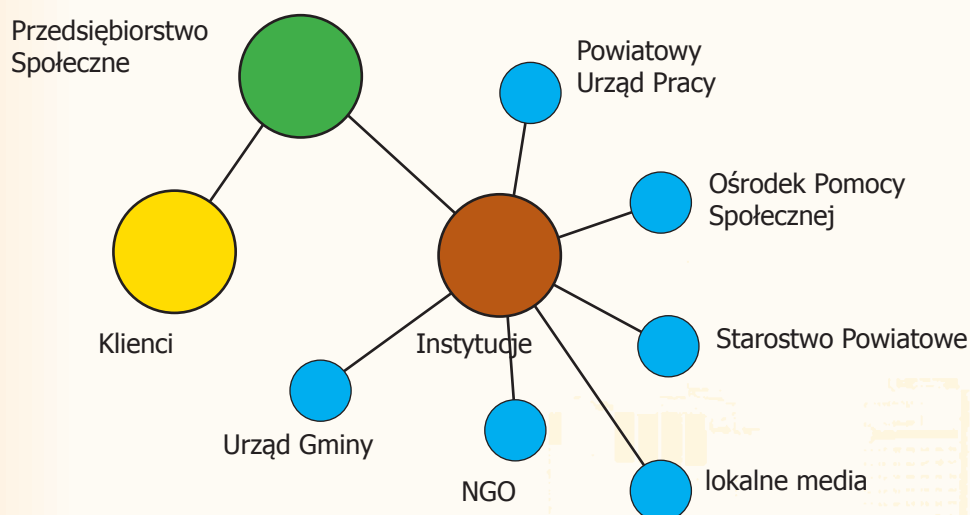
W wielu przypadkach realizacja celów społecznych jest nierozdzielnie związana z działalnością gospodarczą. Szczególnie spółdzielnie i spółki, które jako cel stawiają sobie tworzenie nowych miejsc pracy, nie będą mogły go osiągnąć bez powodzenia w sferze gospodarczej.

Ważnym efektem działania przedsiębiorstw społecznych jest rozwój lokalny – aspekt trudno uchwytny i trudno mierzalny, niemniej podkreślany przez samych przedsiębiorców, jak również osoby z ich otoczenia. Przedsiębiorstwa nie mają zazwyczaj dużego potencjału ekonomicznego, ale przyczyniają się do aktywizacji społeczności lokalnych, budowania zaufania, aktywizacji i integracji osób, które pozostawały bierne. Przedsiębiorstwa stają się często aktywnymi uczestnikami życia społecznego na poziomie lokalnym, podejmując wiele działań, jak również współuczestnicząc w pojawiających się inicjatywach podejmowanych przez innych.

Współpraca z otoczeniem

Badane przedsiębiorstwa społeczne przyjmują różne strategie współpracy z otoczeniem. Zazwyczaj kontaktują się z kluczowymi aktorami: głównymi klientami oraz organizacjami, instytucjami wspierającymi, władzami lokalnymi.

Rysunek nr 2: Otoczenie przedsiębiorstwa społecznego



Jak podkreślono wcześniej, współpraca z samorządem lokalnym często ma decydujące znaczenie dla powodzenia danego przedsięwzięcia. Oznacza to czasami konieczność przełamania oporów i niechęci do takich inicjatyw ze strony samorządów. Niechęć ta najczęściej wynika z braku wiedzy przedstawicieli lokalnych samorządów na temat ekonomii społecznej. Prowadzone badania wyraźnie wykazały, że w przypadku województwa mazowieckiego wiedza

ta jest bardzo nierównomiernie rozłożona i koncentruje się przede wszystkim w Warszawie. W innych częściach województwa sytuacja wygląda znacznie gorzej.

W tym kontekście należy podkreślić znaczenie odpowiedniej promocji przedsiębiorczości społecznej – zarówno samej idei, jak również poszczególnych przedsiębiorstw. Jest to element zdecydowanie niedoceniany przez samych przedsiębiorców, co może zmniejszać ich szanse na powodzenie. Z drugiej strony odpowiednia promocja przedsiębiorstwa społecznego może stać się istotnym elementem strategii promocji gminy – jak ta ma to miejsce np. w Lesznowoli. Wymaga to jednak dobrego współdziałania przedsiębiorstwa społecznego i władz lokalnych.

2. MODELE TWORZENIA I DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

2.1. O ekonomizacji działalności społecznej – Jakub Wygnański

Przyjrzymy się uważniej sprawie kluczowej dla ekonomii społecznej, a mianowicie łączeniu działalności społecznej z działalnością ekonomiczną. Jest ona szczególnie istotna w przypadku organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą^[9]. **Obecnie pogląd, iż prawna konstrukcja, a nawet tożsamość organizacji, budowana jest na opozycji do działalności ekonomicznej staje się anachroniczny.** Zmienia się filozofia myślenia o organizacjach pozarządowych – angażowanie się w działalność ekonomiczną jest pożądane, bo znaczenie ma nie forma lecz treść, a więc to, na co wypracowany zysk będzie przeznaczony. Różnica ta znajduje wyraz w subtelnych językowych rozróżnieniach takich jak non-profit (bez zysku), non-for-profit (nie dla zysku), not-only-for-profit (nie tylko dla zysku). Oczywiście z pewnego punktu widzenia każda działalność także ta, całkowicie non-profit, ma swój wymiar ekonomiczny (nawet zbieranie pieniędzy ze źródeł filantropijnych wymaga na ogół ponoszenia kosztów, a zatem także w tym wypadku pojawią się ekonomiczne w swej naturze zagadnienie efektywności). Tu jednak chodzi o specyficzną kategorię działań ekonomicznych. Taką, której istotą jest to, że pojawia się w niej przychód generowany na podstawie sprzedaży (bezpośredniej lub pośredniej) dóbr i usług. W tym wypadku organizacje występują zatem w innej roli niż redystrybucyjna (chodzi zarówno o transfery środków publicznych, jak i filantropijnych).

[9] - w niniejszym rozdziale nie została opisana sytuacja prawna spółdzielni socjalnych, gdyż ich cechą immanentną jest łączenie obu tych działalności. (przyj.aut)

Zasadnicza kwestia problemowa to pojawiające się w procesie ekonomizacji organizacji pozarządowych napięcie między sytuacją organizacji non-profit oraz for-profit. W ślad za nim idą różnice kultury organizacyjnej instytucji misyjnych i komercyjnych, bariery prawne towarzyszące tego rodzaju migracjom czy kwestie wizerunku organizacji, które opuszczając bezpieczny, jednoznaczny, tradycyjny, filantropijny charakter działań, napotykają na szereg ważnych kwestii dotyczących swej własnej tożsamości.

Przedsiębiorstwa społeczne lokują się gdzieś między tradycyjnymi działaniami organizacji non-profit (w wydaniu czysto filantropijnym) a instytucjami czysto komercyjnymi. Różnią się one między sobą znacznie. Działają z różnych powodów (altruistyczne - egoistyczne), różnymi metodami (misja - oportunizm rynkowy) i starają się maksymalizować inne wartości (społeczne - materialne).

Warto zacząć od określenia intencji ekonomizacji działań organizacji pozarządowych. W tym wypadku nie chodzi o wypracowywanie zysku, który zostanie podzielony między członków organizacji. Intencją takiego działania jest wypracowanie środków własnych pozwalających na uzyskanie większej niezależności organizacji. Z tego punktu widzenia ekonomizację sektora pozarządowego można uznać za próbę „wymknięcia się” ze swoistej pułapki zależności od administracji publicznej i filantropii. W tym znaczeniu ekonomizacja oznacza przede wszystkim szansę na zdobywanie środków na działania własne organizacji, odzyskanie samostereowności, odchodzenie od postawy „wyciągniętej ręki” i od całkowitego uzależnienia od publicznych i prywatnych donatorów, możliwość uniknięcia sytuacji, w której organizacje stają się przedłużeniem instytucji publicznych albo zakładnikiem filantropijnej przychylności.

Powody ekonomizacji sektora pozarządowego

Głównym powodem ekonomizacji sektora pozarządowego jest przede wszystkim **przeciwdziałanie tendencji do coraz częstszego korzystania ze środków publicznych**, gdyż dla skutecznego działania organizacji potrzebne jest zachowanie pewnego dystansu do administracji publicznej. Równie problematyczna może być też **zależność od prywatnych sponsorów**. Korzystanie z prywatnego wsparcia staje się coraz trudniejsze, a im jest trudniejsze, tym bardziej wymaga dopasowywania się do życzeń sponsorów, a to także oznacza utratę niezależności organizacji.

Inną, istotną przyczyną ekonomizacji jest często **odczuwalny niedobór środków na działania**. Dobrze zorganizowana, skuteczna działalność ekonomiczna może być źródłem zasobów finansowych koniecznych dla rozwoju organizacji. Mogą to być środki zarówno zarobione, jak i pozyskane od inwestorów (nie darczyńców!).

Wydaje się także, że ekonomizacja daje szansę na przezwycięzenie problemu **deficytu kompetencji**. Zakłada ona zastosowanie w działaniach społecznych mechanizmów zarządczych i innowacyjnych właściwych dla rynku, dzięki czemu organizacja nie może pozwolić sobie na lekceważenie zagadnienia efektywności. Pokusa taka bywa szczególnie groźna właśnie dla organizacji pozarządowych, które często nie odbierają sygnałów rynkowych i jednocześnie nie podlegają wprost mechanizmom demokratycznej, społecznej kontroli. Przy jednoczesnym braku silnych mechanizmów samodyscyplinujących sytuacja taka może prowadzić do negatywnych skutków. Ostatnio pojawiła się ciekawa propozycja, aby zastąpić dotychczasowe – rezydualne i negatywne – sformułowanie non profit pozytywnym określeniem organizacji zorientowanych na korzyści społeczne (Social Profit Oriented). Istotą tych postulatów jest wprowadzenie do sektora non profit dyscyplinujących mechanizmów w dziedzinie efektywności.

W postulowanej trosce o coraz większą skuteczność działań nie chodzi o to, aby we wszystkim upodabniać się do działań biznesowych. Skutkiem tego rodzaju procesów może być zanikanie funkcji innowacyjnych sektora non-profit. Nie chodzi, zatem o kopiowanie schematów zaczerpniętych z sektora rynkowego, gdyż pod wieloma względami zarządzanie w sektorze pozarządowym bywa bardziej złożone niż to, z którym mamy do czynienia w instytucjach rynkowych, ale o dobrze pojętą ich adaptację. Z tej zorientowanej na efektywność perspektywy przedsiębiorczość społeczna staje się pociągającym, ale trudnym wyzwaniem. Organizacje pozarządowe albo zamienią się w „gorszą” wersję przedsiębiorstw, albo istotnie pokażą, że możliwe jest realizowanie celów społecznych ze skutecznością rezerwowaną obecnie prawie wyłącznie dla sektora rynkowego.

Zalety ekonomizacji sektora pozarządowego:

- ➔ generowanie dochodu, o którego przeznaczeniu można decydować samodzielnie,
- ➔ ograniczenie zależności od sponsorów (zarówno filantropii, jak i kontraktów publicznych),
- ➔ zwiększenie bezpieczeństwa organizacji poprzez dywersyfikację źródeł przychodów,
- ➔ możliwość skorzystania z licznych programów wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości,
- ➔ szansa na skorzystanie z modeli finansowania zwrotnego (np. kredytów i pożyczek),
- ➔ spożytkowanie posiadanych zasobów organizacji,
- ➔ zwiększenie wiarygodności w oczach (niektórych) sponsorów ,
- ➔ szansa na trwałość / stabilność prowadzonych działań,
- ➔ możliwość zasadniczego wzrostu skali działań,
- ➔ zwiększona dyscyplina w osiąganiu rezultatów (w tym celów społecznych),

- ➔ konieczność podnoszenia kompetencji (konkurencyjności) organizacji,
- ➔ możliwość korzystania z użytecznych biznesowych modeli działań,
- ➔ większy nacisk na skuteczność i efektywność działań,
- ➔ mniejsze ryzyko wystąpienia scenariusza samopodtrzymującej się instytucji oderwanej od rzeczywistych potrzeb,
- ➔ pozytywne zmiany w kulturze organizacji – większy nacisk na innowacyjność, przedsiębiorczość i orientacja na rezultaty.

Obawy towarzyszące ekonomizacji sektora pozarządowego

Trzeba jednak pamiętać, że nie zawsze ekonomizacja działań okazuje się pożyteczna i korzystna dla organizacji. Prowadzenie biznesu może być w praktyce bardziej skomplikowane niż mogło się na początku wydawać. Towarzyszy mu zawsze szereg wyzwań. Część z nich jest wręcz wbudowana w samą logikę rynku. Z definicji ma on charakter konkurencyjny – zwycięstwo jednych i porażka innych jest w pewnym sensie jego istotą. Warto pamiętać, jak trudno jest utrzymać się nawet tradycyjnym przedsiębiorstwom (a zatem takim, które nie mają różnego rodzaju „obciążeń” celami innymi niż czysto rynkowe).

Potencjalne zagrożenia związane z procesem ekonomizacji organizacji pozarządowych:

- ➔ wysokie koszty inwestycji niezbędnej do uruchomienia przedsiębiorstwa,
- ➔ możliwe zniechęcenie ze strony tradycyjnych sponsorów (nie chcą wspierać działalności gospodarczej),
- ➔ problemy formalne związane z dostępem do środków publicznych (ograniczenia dotyczące pomocy publicznej dla przedsiębiorstw),
- ➔ wysokie koszty alternatywne (utracone korzyści związane z zaniechaniem działań w związku z koniecznością zaangażowania w uruchomienie i prowadzenie działalności),
- ➔ możliwość fiaska i poniesienia dotkliwych strat ekonomicznych,
- ➔ możliwa niechęć ze strony środowiska biznesu (oskarżenia o nieuczciwą konkurencję w przypadku korzystania z ulg lub subsydiów),
- ➔ ryzyko odejścia od pierwotnej misji organizacji komercjalizacji i utraty cech organizacji społecznej,
- ➔ napięcia związane z koniecznością współwystępowania dwóch różnych kultur organizacyjnych w ramach jednej instytucji,
- ➔ mniejsze (pozamaterialne) motywacje do pracy ze strony personelu organizacji,

- który nie chce pracować w firmie, nie mogąc uzyskać równej, jak w organizacji non-profit satysfakcji. Możliwe jest też zerwanie ważnych w organizacjach misyjnych „nici lojalności” i odejście pracowników do każdej innej firmy,
- ➔ zwiększona złożoność wewnętrzna organizacji – konieczność wprowadzenia nowych modeli zarządzania,
 - ➔ ograniczenie dostępności usług dla beneficjentów powiązana z wprowadzeniem opłat za usługi. Dla niektórych mogą się one okazać zaporowe. Mogę też doprowadzić do podziału beneficjentów na różne kategorie klientów, ze względu na ich możliwości finansowe,
 - ➔ konieczność zaangażowania personelu w działania przedsiębiorstwa i tym samym ograniczenie ich dotychczasowego zaangażowania w działalność statutową,
 - ➔ prawdopodobna konieczność zatrudnienia nowego personelu (czasem na podstawie innego, co do wysokości i sposobu naliczania honorarium),
 - ➔ obawa przed utratą reputacji związana z faktem „sprzedawania” lub możliwym scenariuszem porażki lub bankructwa,
 - ➔ obawa przed zwiększonymi wymogami natury formalnej (księgowość, składanie dodatkowych deklaracji podatkowych).

Specyficzne wartości rynkowe sektora pozarządowego

Rozważając ewentualność uruchomienia działalności ekonomicznej, trzeba oczywiście mieć pomysł na to, co mogłoby być jej przedmiotem. W tym celu warto dokonać przeglądu zasobów organizacji, mogących być przedmiotem sprzedaży. Często organizacje nie są świadome tego, jakimi zasobami dysponują i co za tym idzie, nie potrafią ich wykorzystywać. Oto przykładowa lista kompetencji, jakie często pojawiają się wśród organizacji.

Unikalna wiedza i doświadczenie - organizacje posiadają często wyjątkowe, niekiedy wręcz eksperckie kompetencje powiązane z misją ich działań. Mogą one dotyczyć działań na skalę makro, jak i mikro: np. znajomości lokalnych tradycji ważnych np. dla prowadzenia działalności agroturystycznej. Specyficzne znanstwo może być też powiązane z charakterem członkostwa w organizacji. Stowarzyszenie wspomagające osoby niepełnosprawne dysponuje większą niż ktokolwiek inny wiedzą na temat specyficznych potrzeb tych osób, a co za tym idzie potrafi lepiej niż inni zaprojektować usługi na ich rzecz.

Reputacja organizacji - coraz częściej na produktach i promujących je reklamach możemy zobaczyć element uwiarygodnienia poprzez użycie wizerunku organizacji. Może on

mieć dwojaki charakter – albo uwiarygodnia jakość produktu, (bo jest np. zdrowy, bezpieczny, itp.) albo namawia do jego kupienia za pomocą wizerunku organizacji (np. poprzez informację, że część z dochodu ze sprzedaży trafia rzecz takiej lub innej organizacji). Specjaliści od marketingu świetnie znają siłę reklamy zawierającej wiarygodną rekomendację. Często organizacje nie są świadome tego, jak dużą wartość reprezentuje ich reputacja i marka.

Kapitał społeczny - z rynkowego punktu widzenia istotną wartość może mieć zorganizowana baza członkowska organizacji. Mowa oczywiście przede wszystkim o dużych stowarzyszeniach zrzeszających znaczną liczbę osób lub instytucji. Na ogół grupy członkowskie są możliwe do względnie dokładnego określenia, co umożliwia dobre adresowanie produktów. Należy jednak zachować ostrożność - stowarzyszenie pacjentów cierpiących na określoną chorobę może być niezwykle pożądanym partnerem dla promocji określonej grupy leków. Oczywiście z faktu, że jest oferta korzystna dla firmy nie wynika, że jest ona korzystna dla członków stowarzyszenia.

Specyficzne produkty wytwarzane przez podopiecznych - organizacje mogą wytwarzać i sprzedawać produkty wytwarzane przez ich podopiecznych. Dochód z tej działalności służy podtrzymaniu działań na rzecz tych ostatnich. Dobrym przykładem tego rodzaju działań może być Pracownia Rzeczy Różnych prowadzona przez Fundację Synapsis, w ramach której wytwarzane są i sprzedawane produkty osób chorych na autyzm.

Własność (nieruchomości/prawa majątkowe) - mało skomplikowaną i na ogół bezpieczną metodą uzyskiwania dochodów jest wykorzystywanie posiadanego przez organizację majątku. Wynajmować można nie tylko nieruchomości, ale także inny majątek i wyposażenie. Niektóre organizacje dysponują czymś w rodzaju nadwyżki wyposażenia albo nie potrzebują używać go stale (np. środki transportu, zaplecze biurowe).

Na początku przygotowań do uruchomienia przedsięwzięcia gospodarczego należy zacząć od poprzedzenia go solidnie przygotowanym planem, określeniem jego kosztów, jak i spodziewanych przychodów, a także ewentualnych zysków. W tradycyjnym modelu rynkowym zasadniczym kryterium sensowności jest uzyskanie maksymalnego zysku. W przedsięwzięciach prowadzonych przez organizacje realizujących jednocześnie cele społeczne może się jednak zdarzyć, że akceptowalne i uzasadnione są przedsięwzięcia, których wynik finansowy jest ujemny. W szczególności dotyczy to działalności prowadzonej w formie tzw. działalności odpłatnej nie dla zysku, która wręcz z definicji nie powinna przynosić dochodu. W tego typu działalności chodzi często o to, aby pokryć przynajmniej część kosztów prowadzonej działalności. Istnieją zatem sytuacje, kiedy ujemny wynik finansowy nie dyskwalifikuje sensowności całego przedsięwzięcia, samo bowiem prowadzenie przedsięwzięcia powiązane jest bezpośrednio z osiąganiem ważnych korzyści społecznych (np. poprzez zatrudnienie osób niepełnosprawnych, które nie miałyby szans na znalezienie pracy na otwartym rynku).

Przed uruchomieniem przedsięwzięcia konieczna jest **wiedza dotycząca popytu**, a więc: potrzeb, poziomu ich zaspokojenia, skłonności do zakupu usług lub towarów, a także na temat koniecznych do poniesienia kosztów inwestycji i wydatków na bieżące prowadzenie działań. Istotne jest rozpoznanie dotyczące kompetencji potrzebnych do prowadzenia działań, wymogów formalnych koniecznych do ich uruchomienia. Zasadnicze jest też określenie, jak zakres prowadzonych działań ma się do misji organizacji. W pewnych sytuacjach może być z nią niezwiązany. Nie oznacza to jednak bynajmniej, że można lub wypada prowadzić każdy z biznesów, jeśli tylko miałyby mieć charakter lukratywny. W grę wchodzi reputacja i wizerunek organizacji.

Kluczowe zagadnienie dla prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego to **posiadanie dobrego pomysłu** na działalność ekonomiczną. Jeden z najczęstszych polega na tym, że za to, co dotychczas robiono za darmo (działalność statutowa), zaczyna się pobierać pieniądze. Decyzja taka może mieć kilka wariantów i nie musi to być wcale mechaniczna zamiana działalności non-profit na for-profit. Częstszym rozwiązaniem jest wprowadzenie opłat częściowych. Mogą mieć one bardzo różny charakter, od form czysto dyscyplinujących (przeciwdziałają nieracjonalnemu, nadmiernemu popytowi), poprzez częściowy zwrot kosztów, pełną odpłatność, aż po usługi sprzedawane z zyskiem. Trzeba też pamiętać, że cena poszczególnych towarów i usług może być zróżnicowana ze względu na grupę odbiorców.

Musimy także odpowiedzieć sobie na pytanie, czy mamy odpowiednie kompetencje do prowadzenia działalności. Uruchomienie przedsięwzięcia może wymagać bardzo dużo czasu i nakładów finansowych. Może się też zdarzyć, że w organizacji zabraknie jednak kompetencji do prowadzenia przedsięwzięcia – dotyczy to zarówno samego dostarczania usług jak i zarządzania całością.

Powstaje też pytanie, kto w organizacji miałby prowadzić działalność ekonomiczną? Jak jej wdrożenie wpłynie na system zarządzania i jak odbije się na strukturze płac w organizacji? Być może okaże się, że konieczne będzie zatrudnienie menadżera, którego płaca i system premiowania muszą być inne niż w przypadku innych pracowników organizacji. Wreszcie, jak uniknąć wewnętrznej konkurencji o tych samych klientów?

Dodatkowo w organizacjach, które zdecydowały się na uruchomienie działalności gospodarczej, nierzadko dochodzi do **niekontrolowanych zmian proporcji między tym, co stanowi działalność statutowo-misyjną, a tym, co jest działalnością dochodową**. Czasem w sposób stopniowy i niezauważalny (nawet dla członków organizacji) zamienia się ona de facto w firmę komercyjną.

Planując i prowadząc przedsięwzięcie ekonomiczne, trzeba **realnie patrzeć na jego ekonomicznewyniki**. Wiele z przedsięwzięć działa, by korzystać z bezpośrednich lub pośrednich

dotacji i ulg. Trzeba realistycznie ocenić transfery zachodzące między przedsięwzięciem ekonomicznym a organizacją macierzystą, a także w jakiej stopień wykorzystania i zużycia zasobów organizacji (kapitał, wyposażenie, personel itp.). W organizacjach pozarządowych rzadko prowadzi się analizę tzw. kosztów alternatywnych (opportunity cost), a zatem dóbr, z których trzeba zrezygnować na skutek zaangażowania zasobów organizacji do pozyskiwania innych dóbr.

Ostatnim etapem powinna być **ocena potencjalnych korzyści płynących z uruchomienia przedsięwzięcia**. W przygotowanej analizie poza rachunkiem wyników konieczna jest analiza Cash Flow. Ogólnie rzecz biorąc, uruchomienie przedsięwzięcia ekonomicznego często oznacza konieczność pogodzenia się z faktem, że pierwsze realne zyski dla organizacji pojawiają się po dość długim okresie czasu.

2.2. Model: spółdzielnia socjalna – Wojciech Jagielski

Prawne warunki tworzenia i działania

Pomimo dużej liczby publikacji i poradników dotyczących funkcjonowania spółdzielni socjalnych, istnieje nadal duży deficyt wiedzy o specyfice ich działalności. Dotyczy to w szczególności znajomości problematyki przez partnerów społecznych działających na rzecz rozwoju rynku pracy. Słaba rozpoznawalność spółdzielni socjalnych powoduje brak zrozumienia dla działań na ich rzecz, zarówno wśród instytucji wspierających sektor ekonomii społecznej, jak i samych uprawnionych do uruchomienia i prowadzenia spółdzielni.

Dla kogo jest spółdzielnia socjalna?

Spółdzielnia socjalna to propozycja przede wszystkim dla osób uprawnionych do jej założenia i członkostwa, a które z różnych względów nie chcą lub nie są w stanie samodzielnie podejmować działalności gospodarczej. Chcą zaś podjąć wspólne, grupowe działania gospodarcze, rozłożyć i ograniczyć ryzyko prowadzenia własnego biznesu, realizując również cele społeczne.

Podstawą tworzenia i funkcjonowania spółdzielni socjalnych jest ustawa z 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych. W myśl przepisów uprawnionymi do założenia spółdzielni są osoby:

- ➔ **długotrwale bezrobotne** - w myśl ustawy o promocji zatrudnienia,
- ➔ **osoby niepełnosprawne** w rozumieniu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych,
- ➔ **osoby, o których mowa w ustawie o zatrudnieniu socjalnym tj. m.in.:**
 - **osoby bezdomne** realizujące indywidualny program wychodzenia z bezdomności - w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
 - **osoby uzależnione od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii** w zakładzie leczenia odwykowego,
 - **osoby uzależnione od narkotyków** lub innych środków odurzających po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej,
 - **osoby chore psychicznie** - w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego,
 - **osoby zwalniane z zakładów karnych**, mające trudności w integracji ze środowiskiem - w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
 - **uchodźcy** realizujący indywidualny program integracji - w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej.

Liczba członków tworzących spółdzielnię socjalną nie może być mniejsza niż pięć osób i nie większa niż pięćdziesiąt. Liczba osób - innych niż wcześniej wymienione jako uprawnione - może stanowić co najwyżej 20% ogólnej liczby członków. Oczywiście rejestrujący muszą spełnić wszystkie wymagania formalne, do których należy m.in.: przygotowanie statutu, przeprowadzenie zebrania założycielskiego wraz z wyborem organów statutowych, przygotowanie dokumentacji niezbędnej do formalnej rejestracji spółdzielni w sądzie. Należy również pamiętać o czynnościach koniecznych do uzyskania numeru REGON oraz rejestracji w urzędzie skarbowym oraz Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Spółdzielnia musi prowadzić ewidencję księgową w oparciu o księgi handlowe (tzw. pełną księgowość) na podstawie ustawy o rachunkowości z 29 września 1994 roku.

Rejestracja spółdzielni socjalnej odbywa się w Krajowym Rejestrze Sądowym, zaś sam wpis i ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym są bezpłatne. Pomimo pewnych niedociągnięć ustawy, które w praktyce mocno komplikowały prace spółdzielców, uruchomiono około 150 tego typu podmiotów, z czego około 20 na terenie województwa mazowieckiego. Środowisko prawne spółdzielni socjalnych to w zasadzie połączenie przepisów dotyczących podmiotów biznesowych z przepisami określającymi funkcjonowanie podmiotów mających na celu realizację przedsięwzięć o charakterze społecznym.

Samo tworzenie spółdzielni socjalnej to proces mający swoją specyfikę i znacznie, odbiegający od uruchamiania zwykłej firmy typu gospodarczego, jak i powoływania organizacji pozarządowej działającej na rzecz środowiska, społeczności, w której funkcjonuje. Śledząc wyniki

badania sektora ekonomii społecznej na Mazowszu prowadzonych w projekcie „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania” można porównać warunki, w jakich tworzono spółdzielnie, a także przebieg samego procesu. Analiza przeprowadzonych ankiet i wywiadów daje odpowiedź, dlaczego wybraną formą była spółdzielnia socjalna, jaki wpływ na jej kształt mieli sami założyciele, a jaki środowisko, w którym funkcjonuje, w jaki sposób profilowana była jej działalność i skąd pochodziły środki na jej uruchomienie.

Z mazowieckich doświadczeń wynika, że inicjatywa powstania spółdzielni jako modelu podmiotu ekonomii społecznej to z reguły realizacja potrzeb zatrudnieniowych osób tworzących spółdzielnie, przy instytucjonalnym wsparciu organizacji pozarządowych, samorządu, służb zatrudnienia, instytucji pomocy społecznej. Scenariuszem powstawania spółdzielni socjalnych były z reguły działania obejmujące pracę z późniejszymi członkami w klubach integracji społecznej (więcej o KIS w części 3.7.), na szkoleniach realizowanych przez powiatowe urzędy pracy, poprzez udział w programach mających na celu aktywizację grup w trudnej sytuacji na rynku pracy. Sporadycznie inicjatorami powstania spółdzielni są samorządy lokalne lub jednostki samorządowe stykające się w swojej działalności z grupami uprawnionymi do tworzenia spółdzielni.

Proces kreowania nowej spółdzielni socjalnej wymagał dość długiego czasu, od chwili pojawienia się inicjatywy do podjęcia działalności. W przypadku silnego wsparcia ze strony samorządu lokalnego, starostwa, proces ten zamykał się w okresie kilku miesięcy (w grupie badanych proces od inicjatywy do rejestracji trwał najkrócej 4 miesiące). W sytuacji braku silnych sojuszników lub długiego okresu przygotowawczego np. szkoleń zawodowych, okres ten łącznie z rejestracją w KRS wydłużał się do 17 miesięcy. Nie zawsze był przestrzegany rygor podjęcia działalności przez spółdzielnię w okresie 12-tu miesięcy od daty rejestracji w KRS. Kilka spółdzielni faktycznie podjęło działalność w okresie dłuższym niż jeden rok.

Przykład

Doświadczenia Wyszowskiej Wielobranżowej Spółdzielni Pracy „Szron” pokazują, że możliwa jest sprawna rejestracja, a także dobry dobór: sojuszników spółdzielni - przyszłych zleceniodawców i partnerów biznesowych projektu – oraz władz lokalnych, które uczestniczyły w prowadzonych negocjacjach. Jednocześnie za największą barierę powstania spółdzielni jej pracownicy uznali nieprzejrzyste przepisy rejestracyjne KRS oraz procedury obowiązujące w PFRON (projekt korzystał ze środków przeznaczonych na wsparcie osób niepełnosprawnych)^[10].

[10] - przedsiębiorstwa społeczne opisywane jako przykłady zostały objęte badaniem jakościowym w ramach Projektu. Ich adresy znajdują się w załączniku 4.4.

Właściciele

Jeden członek = jeden głos, to zasada najlepiej określająca stosunki własnościowe w spółdzielni socjalnej. Członkowie wnoszą do spółdzielni wkłady, z reguły są to wkłady pieniężne, choć dopuszcza się również rzeczowe ruchome i nieruchome. Liczba członków może się wahać w granicach 5-50 osób, ale wyjątkiem są spółdzielnie socjalne powstające w wyniku przekształcenia spółdzielni inwalidów lub spółdzielni niewidomych, które nie posiadają ograniczeń, co do liczby członków. Z uczestnictwem w spółdzielni socjalnej wiążą się prawa i obowiązki znacznie szersze, niż w standardowych spółdzielniach. W dużej części spółdzielnie socjalne tworzone są przez osoby niepełnosprawne, dla których praca i członkostwo w spółdzielni to nie tylko sposób osiągnięcia dochodów pozwalających na godne życie, ale również proces reintegracji społecznej i możliwość aktywnego uczestnictwa w życiu gospodarczym i społecznym.

Prowadząc badania mazowieckich spółdzielni socjalnych analizowano środowiska, z których pochodzą spółdzielcy, a także to, co stanowiło katalizator ich przystąpienia do sektora spółdzielczego. W zdecydowanej większości założycielami i członkami spółdzielni są osoby długotrwale bezrobotne, z wykształceniem zawodowym, które pochodzą z małych miast. Osoby te posiadają silną barierę przed uruchomieniem indywidualnych działań biznesowych. Są chętni i skłonni do działań w grupie, ograniczając lub rozkładając na wielu członków obszary ryzyka. Dotyczy to w szczególności osób starszych. Kilka z mazowieckich spółdzielni socjalnych powstało w wyniku realizacji projektów dla osób bezrobotnych po pięćdziesiątym roku życia „PLUS 50”. Ciekawostką jest wysoka partycypacja kobiet wśród spółdzielców, działają nawet spółdzielnie zatrudniające wyłącznie kobiety, np. spółdzielnia socjalna „Opieka” ze Słupna k. Płocka.

Kiedy więc nie powinniśmy zakładać spółdzielni socjalnej ?

Spółdzielni socjalnej nie powinniśmy zakładać wówczas, gdy nie chcemy ponosić odpowiedzialności za swoje gospodarcze działania. Nie każdy posiada predyspozycje do bycia właścicielem, a duża grupa ludzi chce pracować „u kogoś”, wykonać swój zakres pracy i nie wiązać się w jakikolwiek właścicielski sposób z podmiotem, który daje nam pracę. Spółdzielnia socjalna jest dla tych, którzy chcą podjąć wspólne ryzyko gospodarcze i działać na rzecz swoich członków i środowiska lokalnego.

Pracownicy

Kadra spółdzielni socjalnych to pochodna celów, do jakich zostały powołane. Osoby podejmujące pracę w spółdzielniach w większości przypadków wywodzą się z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Problemem jest zrozumienie przez kandydatów do pracy nieco odmiennego charakteru spółdzielni oraz właściwe pojęcie zasad, jakie obowiązują w spółdzielniach. Stosunek pracy na podstawie spółdzielczej umowy o pracę reguluje ustawa „Prawo spółdzielcze” (z dnia 16 września 1982 roku), a w zakresie nieuregulowanym ustawą stosuje się odpowiednio przepisy kodeksu pracy. Spółdzielcza umowa o pracę wyróżnia się od zwykłej umowy o pracę przede wszystkim tym, że w umowie spółdzielczej następuje pewna stabilizacja zatrudnienia, głównie poprzez ścisłe powiązanie stosunku członkostwa w spółdzielni z obowiązkiem pracy w tej spółdzielni. Spółdzielnia i jej członek mają obowiązek pozostawiania ze sobą w stosunku pracy. Powoduje to silną identyfikację pracowników z pracodawcą, z celami, które realizują, a także wpływa na wysokie morale i szacunek do podejmowanych zadań. W przypadku powodzenia całego przedsięwzięcia nie istnieją problemy z rekrutacją nowych członków i pracowników. Ważne jest, że członek spółdzielni ma prawo do zatrudnienia stosownie do swoich kwalifikacji zawodowych i osobistych, jednakże w momencie zatrudniania członka bierze się również pod uwagę aktualne możliwości gospodarcze spółdzielni. Za pracę w spółdzielni socjalnej członek otrzymuje wynagrodzenie. Odmiennie natomiast niż w pozostałych spółdzielniach nadwyżka bilansowa nie podlega podziałowi pomiędzy członków spółdzielni socjalnej, jest ona przeznaczona na powiększenie funduszy spółdzielni, reintegrację społeczną członków oraz działalność społeczną, oświatową oraz na rzecz środowiska lokalnego.

Spółdzielcza umowa o pracę wygasa z ustaniem członkostwa, a rozwiązanie spółdzielczej umowy o pracę w czasie trwania członkostwa w zasadzie jest niedopuszczalne, wyjątek stanowią tu jednak zdarzenia mające m.in.: związek z naruszeniem dyscypliny pracy, nabycia specjalnych praw przez członków np. praw emerytalnych, czy związane z gospodarczą koniecznością spółdzielni. Szczegółowe zapisy związane z zatrudnieniem członków powinien zawierać statut spółdzielni, którego zgodność z prawem bada w momencie powoływania spółdzielni Krajowy Sąd Rejestrowy. Spółdzielnia socjalna oprócz swoich członków może zatrudniać również inne osoby na podstawie „zwykłej” umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, którego przedmiotem jest świadczenie pracy (np. umowa-zlecenie).

Spółdzielnie socjalne mogą również skorzystać z refundacji części wynagrodzenia odpowiadającej składce należnej od zatrudnionego na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe przez okres 12-tu miesięcy. Dotyczy to jednak tylko tych zatrudnionych na podstawie spółdzielczej umowy o pracę, którzy uprzednio byli uczestnikami Centrum Integracji Społecznej

i wymaga zawarcia odpowiedniej umowy pomiędzy spółdzielnią oraz starostą właściwym dla siedziby spółdzielni. Podstawą do zwrotu opłaconych składek są zapisy ustawy o zatrudnieniu socjalnym z dnia 13 czerwca 2003 roku.

W przypadku zatrudniania osób niepełnosprawnych spółdzielnie często korzystają ze świadczeń dla ww. grupy pozostających w gestii Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Dotyczy to w szczególności refundacji części wynagrodzenia pracowników posiadających grupę inwalidzką i objętych umową zawartą pomiędzy spółdzielnią a PFRON.

Zarządzanie

W badanych w ramach projektu spółdzielniach socjalnych widać dość duże zróżnicowanie w sposobie ich zarządzania. Mamy tu często model zarządzania z indywidualnym przywództwem (prezes), który jednoosobowo kształtuje kierunek rozwoju firmy jak i relacje wewnętrzne oraz kontakty z otoczeniem. Są spółdzielnie, gdzie bardzo demokratycznie podejmowane są wszystkie, nawet najdrobniejsze, decyzje w zakresie codziennego ich funkcjonowania. W każdym przypadku dość rzadko dochodzi do łamania przepisów prawa czy wewnętrznej statutowej dyscypliny, chociaż zmiany w zarządach spółdzielni są zdarzeniem dość częstym. Bardzo ciekawym zjawiskiem jest sytuacja faktycznego zarządzania spółdzielnią przez osoby z zewnątrz, nie funkcjonujące w ramach żadnej jej formalnej struktury. To specyficzny „folklor” spółdzielni socjalnych, który ma miejsce wówczas, gdy inicjatorem założenia spółdzielni był ktoś z zewnątrz np. burmistrz, prezes innej spółdzielni lub ośrodek pomocy społecznej. Spółdzielnie te pomimo sprawnego działania swoich statutowych organów często poddają się presji, autorytetowi osób, które miały decydujący wpływ na jej powstanie lub nadal posiadają znamieny wpływ na jej funkcjonowanie. Dzieje się tak np. w przypadku spółdzielni, w których jednym z głównych zleceniodawców prac spółdzielni jest gmina i bez wsparcia ze strony wójta czy burmistrza jej funkcjonowanie skazane jest na porażkę. W innym przypadku ojcem pomysłu na spółdzielnię i jej mentorem jest prezes innej lokalnej spółdzielni, który decyduje z zewnątrz, kieruje działaniami podmiotu lub dyrektor domu kultury, który obok swojej codziennej pracy zawodowej poświęcił się wspieraniu działalności spółdzielców.

Przyglądając się sposobowi zarządzania spółdzielnią trzeba przyznać, że w wielu przypadkach mamy do czynienia z fenomenem zarządzania. **W zdecydowanej większości przypadków prezesami i członkami zarządu są osoby, które nigdy nie spotkały się ani w teorii ani w praktyce z problematyką kierowania przedsiębiorstwem.** W badanych spółdzielniach w skład zarządu wchodziły osoby mające cechy naturalnych przywódców

i z reguły relacje pomiędzy osobami kierującymi spółdzielnią, a członkami mają nadal charakter koleżeński. Widać to szczególnie wówczas, gdy wykorzystywana jest „mądrość zbiorowa” - kierowanie się opinią szerokiej rzeszy członków częściej niż biznesowymi zasadami kierowania firmą. Ten demokratyczny sposób zarządzania czasami bywa w sprzeczności z dążeniami charyzmatycznych przywódców z zewnątrz i bywa przedmiotem sporów i nieporozumień. Oczywiście spółdzielnie posiadają statutowe organy zarządzające firmą i podejmujące decyzje, tj. walne zgromadzenie, radę nadzorczą, zarząd, lecz są to często funkcje fasadowe.

Niestety żadna z badanych spółdzielni na Mazowszu nie posiadała mniej lub bardziej sformalizowanej strategii działania. W zasadzie jedynym dokumentem oprócz statutu, który w jakikolwiek sposób opisuje cele i misję spółdzielni jest biznes plan opracowywany na potrzeby aplikowania o środki na uruchomienie spółdzielni oraz jej dalszą działalność. Zazwyczaj w biznes planie wyszczególnione są jedynie cele działalności i metody ich realizacji, rzadziej zasady postępowania, programy czy chociaż metody dostosowania spółdzielni do zmieniających się sytuacji. Ten sposób zarządzania powoduje, że działalność spółdzielni polega na rozwiązywaniu bieżących problemów i poszukiwaniu środków, zleceń jedynie w perspektywie najbliższych dni i tygodni. Trudno mówić o złożonej i wielowymiarowej strategii działania przedsiębiorstwa, gdy musi ono walczyć o przetrwanie każdego dnia, a oprócz celów gospodarczych, realizuje cele społeczne. Mimo, iż większość z członków badanych mazowieckich spółdzielni przeszła szkolenia w zakresie prowadzenia biznesu z elementami zarządzania, podstawami formalno – prawnymi działalności firmy, to dostarczona wiedza miała jedynie charakter powierzchowny i wybiórczy.

Działalność społeczna

To, czym głównie spółdzielnie socjalne różnią się od podmiotów komercyjnych to bardzo silne skierowanie swojej działalności na realizację celów społecznych. Funkcjonowanie spółdzielni nie jest podporządkowane w nadrzędnym stopniu kryteriom zyskowności, efektywności ekonomicznej i konkurencyjności. Działalność spółdzielni ma charakter innowacyjny, ponieważ potrafi pogodzić bardzo odmienne i z pozoru sprzeczne cele takie jak: zysk i działalność rynkowa z celami społecznymi: wsparciem grup defaworyzowanych, podmiotowością człowieka. Główny cel działalności, jak wskazują sami spółdzielcy, to zapewnienie swoim członkom trwałych dochodów i „podtrzymanie umiejętności w uczestniczeniu w życiu społecznym”. W zasadzie wszyscy spółdzielcy doświadczyli wcześniej długotrwałego bezrobocia lub innych sytuacji, które wykluczają ich społecznie, a w długim okresie bardzo destrukcyjnie wpływają na osobowość i chęć powrotu na rynek pracy. Członkowie spółdzielni socjalnych dzięki pracy zaczynają bardzo szybko odzyskiwać pełne umiejętności w życiu społecznym. Podobnie

rzecz się ma z reintegracją zawodową, w szczególności zaś z możliwością podnoszenia umiejętności zawodowych, uczestniczenia w szkoleniach, nabywania nowych kwalifikacji. **Członkowie spółdzielni szybko się ekonomizują**, a podjęte zatrudnienie dynamizuje ich na rynku pracy. Często podejmują również zatrudnienie w innych firmach na zasadach umów cywilno-prawnych, wykorzystując nawiązane w spółdzielni kontakty i nabyte umiejętności.

Pozytywnym efektem społecznym działalności spółdzielni jest ich zakorzenienie w społeczności lokalnej i silne powiązanie z miejscowymi mechanizmami rynkowymi. Pojawienie się spółdzielni socjalnej wpływa bardzo mobilizująco na środowisko społeczne. Założenie spółdzielni pokazuje, że to, co wydaje się niemożliwe - zdobycie pracy przez osoby wykluczone - jest realne i wykonalne. Z czasem staje się początkiem społecznej mobilizacji i inicjatywy, a te z kolei początkiem nowych społecznych projektów. Osoby wcześniej wykluczone stają się właścicielami firmy, dają pracę sobie i innym, wchodzą w świat prawdziwego biznesu i to nie drogą przygotowaną przez innych, ale poprzez stworzenie własnej firmy. Przełamywanie barier społecznych, apatii i obojętności szybko prowadzi do podniesienia samooceny pracowników firmy, zdobycia prestiżu, szacunku i poważania, które jest równie wysoko oceniane przez spółdzielców, co sam fakt osiągnięcia przychodów umożliwiających oderwanie się od świadczeń pomocy społecznej.

Konstrukcja prawna spółdzielni socjalnej uczy również spółdzielców zasad demokracji i społecznego współzycia - każdy członek spółdzielni ma jeden głos. Spółdzielcy zyskują dzięki temu nowe umiejętności, takie, jak: kooperacja, partnerstwo i kreatywność w prowadzonym biznesie.

Działalność gospodarcza

Wybór obszaru działalności gospodarczej jest w większości spółdzielni socjalnych podyktowany umiejętnościami, jakimi dysponują założyciele i pracownicy spółdzielni. Powoduje to sytuację, że niejednokrotnie profil spółdzielni jest dość przypadkowy i nie odpowiada potrzebom rynkowym. Na drugim biegunie są spółdzielnie, które profil działalności określiły na podstawie nie do końca zdefiniowanych potrzeb rynkowych, a jedynie na podstawie chwilowego popytu na usługi czy produkty. Dotyczy to przede wszystkim spółdzielni o charakterze budowlano-remontowym, które obecnie, w sytuacji obniżonego popytu, mają trudności z odnalezieniem się na rynku, a jakość świadczonych usług marginalizuje je jako podwykonawców większych zleceń dla dużych firm budowlanych. Ta przypadkowość w wyborze profilu działalności powoduje, że działalność i kondycja finansowa spółdzielni jest trudna. W większości spółdzielcy decydują się na działalność usługową, gdyż nie wymaga wysokiej profesjonalizacji czy znacznych nakładów inwestycyjnych, a konieczny jest duży wkład

prosty czynności i robocizny. Są to zazwyczaj firmy prowadzące działalność usług remontowo-budowlanych, usług opiekuńczych, porządkowych, napraw mechanicznych, gastronomicznych, kserograficznych. W działalności produkcyjnej często wykorzystywane są nisze rynkowe, gdzie podmioty komercyjne nie widzą interesu a charakter pracy wymaga wyłącznie pracy ręcznej np. produkcja ziół, wyroby artystyczne, rękodzieło.

Rodzaj działalności i sposób jej prowadzenia przekłada się na kondycję finansową spółdzielni socjalnych. O ile efekty społeczne jej funkcjonowania są szybko zauważalne, to efekty ekonomiczne przekładające się na wynik finansowy wyglądają dużo gorzej. Potwierdzają to informacje z badań własnych projektu, w których ankietowane spółdzielnie socjalne wykazywały z reguły zerowy bilans zysków i strat, bądź wykazywały niewielką stratę w dwóch kolejnych, badanych latach i to niezależnie od tego, czy prowadziły działalność gospodarczą, czy tylko statutową odpłatną. Analiza struktury przychodów odpowiada na pytanie, ile czystego biznesu, a ile działalności społecznej jest w realizacji idei spółdzielczości socjalnej. **Większość spółdzielni swój budżet konstruuje wykorzystując dwojaki rodzaj środków: dotacje, granty, refundacje, czyli środki niezwiązane bezpośrednio z działaniami rynkowymi oraz środki uzyskane z działalności biznesowej, komercyjnej.** Znamienne jest, że środki dotacyjne wciąż stanowią znaczną część budżetu spółdzielni (nieraz osiąga poziom 50%), pomimo że większość z nich działa już na rynku ponad dwa lata. Działania rynkowe też mają dość specyficzny charakter - zleceniodawcą usług są często podmioty związane bezpośrednio z powstaniem spółdzielni – usługi komunalne na rzecz samorządu lokalnego, usługi opiekuńcze na rzecz klientów OPS.

Przykład

Spółdzielnia socjalna „Opieka” ze Słupna k. Płocka została założona wyłącznie przez kobiety, które świadczą usługi opiekuńcze. Głównym zleceniodawcą usług dla osób starszych jest gminny ośrodek pomocy społecznej, istnieją także usługi opiekuńcze od prywatnych zleceniobiorców, w tym usługi opieki nad dziećmi. Zakres działalności poszerzono o usługi sprzątnięcia pomieszczeń. Wielkość przychodów ze zleceń instytucji publicznych kształtuje się na poziomie 60%, pozostałe 40% to zlecenia od osób prywatnych.

Źródła finansowania

Założyciele spółdzielni socjalnej są uprawnieni do otrzymania wsparcia finansowego z Funduszu Pracy będącego w dyspozycji starostów poprzez powiatowe

Urzędy Pracy. Z mocy Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, osoby bezrobotne spełniające kryteria mogą ubiegać się o środki na stworzenie kapitału początkowego zakładanej spółdzielni socjalnej. Założyciele powinni ubiegać się o dotacje przed powstaniem spółdzielni lub przed przystąpieniem do niej. **Przewidywana wysokość wsparcia nie może przekroczyć wartości 4-krotnego przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka założyciela spółdzielni oraz 3-krotnego przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka przystępującego do spółdzielni socjalnej po jej założeniu.** Osoba, która otrzymała z Funduszu Pracy jednorazowe środki na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej jest zobowiązana dokonać zwrotu otrzymanych środków wraz z odsetkami, jeżeli była członkiem spółdzielni socjalnej przez okres krótszy niż 12 miesięcy albo naruszone zostały inne warunki umowy dotyczące przyznania tych środków.

Wsparcie ze strony państwa może dotyczyć również refundacji składek ubezpieczeniowych, zaś w przypadku osób niepełnosprawnych istnieje możliwość ubiegania się o dotację na rozpoczęcie działalności gospodarczej przez osoby niepełnosprawne ze środków PFRON. Ponadto istnieje możliwość uzyskania dotacji ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a w szczególności Priorytetu VI - Rynek Pracy otwarty dla wszystkich - działanie 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia. Program przewiduje wsparcie dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, w tym założenie spółdzielni socjalnej poprzez zastosowanie następujących instrumentów:

- ➔ **doradztwo indywidualne i grupowe** oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej,
- ➔ przyznanie środków finansowych na **rozwój przedsiębiorczości**, w tym w formule spółdzielni socjalnej – o ile wszyscy udziałowcy są osobami, które rozpoczęły prowadzenie działalności w wyniku uczestnictwa w projekcie realizowanym w ramach przedmiotowego działania - do wysokości stanowiącej równowartość 20 tys. zł na osobę,
- ➔ **wsparcie pomostowe w okresie do 6 lub 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności gospodarczej**, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie nie większej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień wypłacania dotacji, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji.

Niniejsze wsparcie jest oczywiście poddane pewnym rygorom i każdy uczestnik projektu, który otrzymał środki finansowe na rozwój przedsiębiorczości w formule spółdzielni socjalnej ma obowiązek dokonać zwrotu otrzymanych środków wraz z odsetkami, jeżeli był członkiem

spółdzielni socjalnej przez okres krótszy niż 12 miesięcy, albo naruszone zostały warunki umowy dotyczące przeznaczenia środków.

Dostępne jest także wsparcie w ramach inicjatywy programowej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej „Wspieranie rozwoju spółdzielczości socjalnej”, której głównym celem jest utrzymanie systemu doradczo-finansowego dla nowo tworzonych oraz funkcjonujących spółdzielni socjalnych. Dzięki programowi Ośrodki Wspierania Spółdzielczości Socjalnej obejmują swoimi programami szkoleniowymi, doradczymi i dotacyjnymi uruchamiane oraz funkcjonujące spółdzielnie socjalne. Doradztwo obejmuje wsparcie merytoryczne dotyczące restrukturyzacji profilu działalności spółdzielni, poradnictwo prawne i finansowe. W zakresie wsparcia finansowego stosowane instrumenty to:

- ➔ poręczenia - w przypadku wspierania osób bezrobotnych zamierzających utworzyć spółdzielnię socjalną i ubiegających się o środki na ten cel z Funduszu Pracy,
- ➔ pożyczki - na opłatę składek ubezpieczeniowych oraz na zakup materiałów i narzędzi niezbędnych do wykonania udzielonego zamówienia publicznego,
- ➔ pożyczki - na wadium składane podczas uczestnictwa w przetargu oraz wniesienie zabezpieczenia należytego wykonania umowy,
- ➔ granty - dla działających spółdzielni socjalnych, które podejmą proces restrukturyzacji profilu swojej działalności oraz dla nowo powstałych grup założycielskich.

Instrumenty wsparcia finansowego spółdzielni socjalnych na Mazowszu są dopiero w fazie rozwojowej. Dotyczą m.in.: tworzenia funduszy ekonomii społecznej, usług finansowych na rzecz spółdzielni socjalnych przez lokalne fundusze poręczeń kredytowych i funduszy pożyczkowych. Dobre praktyki z innych regionów pozwalają optymistycznie spojrzeć na faktyczne uruchomienie takich instrumentów w najbliższym czasie również na Mazowszu.

Partnerzy, instytucje wspierające

Spółdzielnia socjalna to jedna z najbardziej sformalizowanych inicjatyw społecznych dla osób wykluczonych społecznie. Każda z opisywanych wyżej spółdzielni nie była wynikiem prywatnej inicjatywy samych założycieli, lecz procesem, w którym brali udział lokalni partnerzy animujący powstanie przedsięwzięcia. Głównymi aktorami partnerstw wspierających powstanie i działalność spółdzielni były **ośrodki pomocy społecznej i powiatowe urzędy pracy**. Osobami tworzącymi spółdzielnie byli ich podopieczni, którzy z reguły uczestniczyli w projektach i programach, które bezpośrednio lub pośrednio przygotowywały bezrobotnych do działań w obszarze ekonomii społecznej. Wiele placówek wprost organizowało kursy przedsiębiorczości społecznej przygotowujące kandydatów do uruchomienia spółdzielni socjalnych. Dotyczy to

w szczególności działań Ośrodków Pomocy Społecznej w ramach projektów systemowych PO KL, Poddziałanie 7.1.1. Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji. Uruchomione szkolenia i warsztaty w 2007 roku powinny w niedługim czasie zaowocować powstaniem nowych spółdzielni, w szczególności w powiatach województwa mazowieckiego, charakteryzujących się wysokim bezrobociem m.in. Radomiu, Szydłowcu, Pionkach.

Drugą grupą partnerów są **samorządy lokalne oraz jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego**. W cytowanych w niniejszym opracowaniu przykładach pokazano jak duży wpływ na uruchomienie i działalność mogą mieć samorzady. Paleta możliwości wsparcia jest w tym przypadku bardzo szeroka. Wśród mazowieckich spółdzielni socjalnych kilka korzystało ze wsparcia lokalnych władz z reguły było to bezpłatne lub nisko czynszowe udostępnienie pomieszczeń dla spółdzielni na prowadzoną działalność gospodarczą. Zlecenie usług to najbardziej pożądaný obszar współpracy zapewniający spółdzielniom przychody. W tym zakresie samorzady poruszają się bardzo ostrożnie ze względu na konieczność stosowania prawa zamówień publicznych oraz przejrzystości wydatkowania środków publicznych. Niemniej jednak bezpośrednio urzędy gmin lub ich jednostki kontraktują spółdzielnie socjalne do realizacji zadań własnych gminy. Są to głównie proste prace porządkowe, utrzymanie terenów zieleni, czy usługi opiekuńcze.

Powstają również szersze partnerstwa wspierające spółdzielców, w skład których wchodzi m. in.: inne spółdzielnie, organizacje pozarządowe, ośrodki pomocy społecznej itp. Model ten ma szerokie oddziaływanie lokalne i angażuje możliwie najszersze siły społeczne na danym obszarze. Wymiar szeroko uruchamianych partnerstw nie miał jednak na Mazowszu w obszarze działań spółdzielni socjalnych decydującego znaczenia.

Rekomendacje - w jakich sytuacjach powinniśmy więc zakładać spółdzielnię socjalną?

- ➔ gdy grupa **co najmniej pięciu** uprawnionych do założenia spółdzielni socjalnej osób tworzy spójny zespół zdolny do samodzielnego podjęcia wspólnej działalności o celach gospodarczych i społecznych,
- ➔ gdy zgadzamy się na **całkowitą partycypację** członków spółdzielni w zarządzaniu podmiotem, wspólnym podejmowaniu decyzji i ponoszeniu za nie odpowiedzialności,
- ➔ gdy posiadamy **plan biznesowy i finansowy** podejmowanej działalności rynkowej umożliwiającą uruchomienie spółdzielni i funkcjonowanie w warunkach konkurencji rynkowej na lokalnym rynku,
- ➔ gdy zasób naszych umiejętności w zakresie wykonywanych produktów i świadczenia usług pozwala na samodzielną ich realizację przez członków spółdzielni,

- ➔ gdy posiadamy silne **poparcie lokalnych środowisk samorządowych**, instytucji związanych z reintegracją zawodową - organizacji pozarządowych, służb zatrudnienia, które wesprą działania w pierwszym okresie funkcjonowania,
- ➔ gdy nastawieni jesteśmy bardziej na niekomercyjne finansowanie działalności tj. wsparcie ze środków bezzwrotnych, dotacyjnych, grantowych niż na pozyskiwanie środków z banków, funduszy skierowanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

2.3. Model: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – Wojciech Jagielski

Prawne warunki tworzenia i działania

Na fali nowej ekonomii społecznej zaczęło powstawać na Mazowszu wiele nowych podmiotów, które oprócz celów ekonomicznych realizują cele społeczne. Wiele inicjatyw mających na celu poprawę statusu społecznego grup wykluczonych powstało w formie spółdzielni socjalnych. Korzystały one z udogodnień ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz instrumentów wsparcia dla tego sektora uruchamianych w ramach kilku programów operacyjnych, o których była mowa w poprzednim rozdziale. Nie zawsze jednak formuła spółdzielcza odpowiada ideom oraz zamiarom gospodarczym osób, instytucji czy też partnerstw, które cele gospodarcze chcą łączyć z celami społecznymi. Względami takimi mogą być: przepisy prawa, sposób zarządzania, czy możliwość zewnętrznego wsparcia przedsięwzięcia. Jedną z możliwości zastosowania dostępnych rozwiązań prawnych jest spółka z o.o. jako przedsiębiorstwo społeczne.

Już w momencie zawierania umowy spółki określony zostaje przedmiot jej działalności, wysokość kapitału zakładowego, liczba i wartość nominalna udziałów objętych przez poszczególnych wspólników. Ponieważ udział w spółce rozumiany jest przede wszystkim, jako zbywalne prawo majątkowe z tytułu uczestnictwa wspólnika w spółce, daje to możliwość przeniesienia części lub całego tytułu własności na inny podmiot/ podmioty/osoby, które spółkę zakładały. Ma to duże znaczenie w omawianym przypadku spółki realizującej cele społeczne, ponieważ w wyniku zmian własnościowych z czasem utworzona spółka może stracić swój pierwotny, użyteczny charakter na rzecz innych działań dominujących w celach gospodarczych czy społecznych nowych wspólników. Z drugiej strony w spółce z o.o. działającej w obszarze ekonomii społecznej inicjator jej powstania (**założyciel**) inwestujący kapitał w jej powstanie dla realizacji celów społecznych, może przez cały czas posiadania

większościowych udziałów (**pakiet kontrolny**) utrzymać wpływ na działalność spółki poprzez wykonywanie praw udziałowych i ewentualnie przez pełnienie funkcji członka zarządu. Jest to przewaga nad organizacjami pozarządowymi np. fundacjami, gdzie fundator nie ma wpływu na działalność po jej zarejestrowaniu, chyba, że zostanie mu powierzona funkcja w zarządzie lub organach statutowych fundacji. Podobne ograniczenia dotyczą sektora spółdzielczego oraz stowarzyszeń.

Udziałowcy /właściciele

Wniesienie przez wspólników wkładów pieniężnych na pokrycie całego kapitału zakładowego następuje w drodze wpłacenia gotówki do kasy spółki lub na konto bankowe. Wnoszenie do spółki wkładów niepieniężnych (aportów) łączy się z przeniesieniem własności rzeczy lub praw majątkowych na rzecz spółki. Obowiązujące prawo w zakresie tworzenia spółki z ograniczoną odpowiedzialnością niezależnie od jej celów i planowanej działalności określa, iż może być ona utworzona przez jedną lub więcej osób fizycznych lub prawnych. Powstanie spółki z o.o. wymaga: zawarcia umowy spółki z o.o. (sporządzenie aktu założycielskiego jednoosobowej spółki z o.o.) w formie aktu notarialnego, wniesienia przez wspólników wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego (nie mniej niż 5 tys. złotych), powołania zarządu, ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej oraz wpisu do rejestru przedsiębiorców KRS.

Spółka z o.o. to podmiot gospodarczy dający możliwości sprawnego zarządzania. Wynika to z przejrzystości kompetencji poszczególnych jej organów, jak i możliwości dokonywania szybkich zmian w jej składach. Zasadniczo za bieżące kierowanie spółką odpowiedzialny jest zarząd powoływany już w momencie powstania podmiotu. Zarząd posiada ogólne kompetencje do reprezentowania spółki. Spoczywa na nim obowiązek sprawowania pieczy nad majątkiem spółki, w jego gestii pozostają decyzje odnośnie bieżącego zarządzania i prowadzenia spraw firmy. Organem o charakterze uchwałodawczym są zgromadzenia wspólników, będące najwyższą władzą spółki z o.o. Funkcję kontrolną lub rewizyjną spełnia rada nadzorcza lub komisja rewizyjna.

Konstrukcja wewnętrzna spółki z o.o. jako przedsiębiorstwa społecznego jest taka sama jak każdej innej spółki z o.o., więc nie będziemy koncentrować się na przepisach regulujących ich funkcjonowanie. Wszystkie podmioty posiadające statut spółki z o.o. podlegają rygorom Kodeksu Spółek Handlowych obowiązującego od 1 stycznia 2001r. (Dz.U. 2000 Nr 92 i 1037 z późniejszymi zmianami).

Przepisy prawa spółek nie regulują natomiast spraw pracowniczych tak, jak jest to np. w prawie dotyczącym spółdzielni socjalnych. W przypadku spółek z o.o. decydują tu przepisy ogólne Kodeksu Pracy. W większości spółek o statutowych celach społecznych pracownikami są osoby z obszaru wykluczenia społecznego, głównie osoby niepełnosprawne. W większości przypadków właśnie dla celów ich reintegracji zawodowej i społecznej spółki zostały powołane. W przebadanych na Mazowszu spółkach pracownicy przed podjęciem zatrudnienia przechodzili szkolenia dające odpowiednie przygotowanie zawodowe do świadczenia pracy, w jakości i na poziomie odpowiadającym pracownikom w firmach komercyjnych. Oprócz szkoleń pracownicy odbywali kilkumiesięczne staże w funkcjonujących już przedsiębiorstwach. Powodowało to, że okres przygotowawczy od podjęcia szkoleń do zatrudnienia wynosił prawie rok. Po okresie przygotowawczym pracownicy osiąkali przeciętnie ok. 40% wydajności zdrowych osób zatrudnionych na rynku komercyjnym. Ich wydajność pracy rośnie jednak z miesiąca na miesiąc i w perspektywie roku, dwóch lat różnice pomiędzy zdrowymi pracownikami, a osobami niepełnosprawnymi zostaną ograniczone do minimum. Wartością w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych jest przede wszystkim fakt, że czują, że ich praca w spółce jest pełnowartościową, nie posiada charakteru wsparcia, a liczy się ich profesjonalizm i wydajność.

Kiedy nie powinniśmy zakładać spółki z o.o o celach społecznych?

Przedsiębiorstwa społeczne w formule spółki z o.o. nie powinniśmy uruchamiać wówczas, gdy chcemy prowadzić działalność gospodarczą a wszyscy zatrudnieni pracownicy mają być z założenia właścicielami podmiotu i mieć wpływ na jego funkcjonowanie. Spółka nie posiada silnej partycypacji zatrudnionych w zarządzaniu, o ile nie są oni jej udziałowcami. **Spółki z o.o. o celach społecznych zakłada się, gdy decydujemy się na oddzielenie funkcji zarządzania podmiotem od bezpośredniego świadczenia pracy na jej rzecz.** Kto inny będzie zarządzał spółką, a kto inny będzie w niej pracował.

Zarządzanie

Spółki z o.o. realizujące cele społeczne powstały głównie w wyniku realizacji programów IW EQUAL, jako instrument realizacji przedsięwzięć społecznych wpisanych w projekty. **Najpowszechniej stosowanym modelem jest utworzenie spółki przez organizację pozarządową (partnerstwo)** jako instrumentu służącego realizacji celów statutowych, programowych a ukierunkowanych bezpośrednio na działalność gospodarczą. Główne powody takiej konstrukcji to:

- ➔ **wyodrębnienie osoby prawnej prowadzącej działalność gospodarczą** celem przejrzystości funkcjonowania organizacji pozarządowej powołującej podmiot. Chodzi o to, by nie łączyć działalności społecznej NGO z działalnością gospodarczą prowadzoną przez spółkę,
- ➔ **bezpieczeństwo ekonomiczne i prawne funkcjonowania** – wyodrębnienie spółki powoduje zmniejszenie zagrożenia dla organizacji (partnerstwa) powołującej, związanej z możliwością niepowodzenia przedsięwzięcia,
- ➔ **zmniejszenie ryzyka związanego z uruchamianiem nowej działalności.** W większości projektów spółka z o.o. jako nowy podmiot wchodziła na lokalny rynek usług, wprowadzała nowe produkty, co wiąże się z wysokim ryzykiem niepowodzenia – uruchomienia działalności i upadkiem projektu już na samym starcie,
- ➔ **przejrzystością zarządzania** – spółka z o.o. posiada bardzo sprawny system podejmowania decyzji bardziej przystosowany do działalności gospodarczej niż stowarzyszenia, fundacje czy spółdzielnie,
- ➔ **szersze możliwości zmian profilu działalności i przystosowania się do zmieniających warunków rynkowych,**
- ➔ **możliwość korzystania z innych niż organizacje pozarządowe źródeł finansowania zewnętrznego,** możliwość korzystania ze środków pomocowych skierowanych dla sektora małych i średnich firm,
- ➔ **możliwość zaciągania zobowiązań, kredytów bankowych nie obciążających założyciela (NGO),** większe zrozumienie działalności przez sektor finansowy,
- ➔ **zwiększenie bezpieczeństwa finansowego samego założyciela** – spółka może wspierać finansowo działania założyciela nie tracąc przejrzystości funkcjonowania,
- ➔ **większe możliwości wsparcia w tym możliwości zatrudnieniowe beneficjentów** korzystających z pomocy organizacji pozarządowej (zatrudnienie podopiecznych NGO jako osób bezpośrednio świadczących pracę w spółce),
- ➔ **możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty,** których misja jest inna niż prowadzenie takiej działalności lub w inny sposób koliduje z funkcjonowaniem podmiotu-założyciela.

Oprócz przedstawionego modelu spółki – córki organizacji pozarządowej (ew. partnerstwa) powoływane są także spółki przez inne podmioty prawne, osoby fizyczne, ich celem jest realizacja projektów społecznych, a sposobem osiągnięcia tych celów jest działalność gospodarcza. Model funkcjonujący w działających spółkach z o.o. mających w swoich statutach wpisana działalność społeczną to w zasadzie zintegrowane przedsiębiorstwa

społeczne, gdzie działalność biznesowa jest silnie powiązana i służy realizacji programów społecznych. Czysto rynkowe działania spółki służą realizacji celów zapisanych w statucie, ale często również wzmocnieniu pozycji ekonomicznej i realizacji misji instytucji (osób, które spółkę powołały). W takim zintegrowanym modelu spółka służy w zasadzie jak centrum zysku, jako wyodrębniona jednostka wykorzystująca jednak często materialne i niematerialne aktywa założycieli (doświadczenie, metodologię, markę, infrastrukturę). Możliwe jest również bezpośrednie realizowanie przez spółkę własnych celów społecznych lub celów społecznych założycieli. W grę wchodzi tu np. bezpośrednie zatrudnienie beneficjentów pomocy organizacji pozarządowej w spółce, świadczenie niekomercyjnych usług, czy przekazywanie darowizn. To sprzężenie pozytywów funkcjonowania i doświadczeń organizacji pozarządowej z działalnością komercyjną spółki z o.o. daje efekty dużo lepsze niż osobne funkcjonowanie każdego z tych podmiotów.

Dobłą praktyką jest to, że osoby korzystające z pomocy organizacji pozarządowej są jednocześnie beneficjentami, klientami, bądź pracownikami spółki, która działa w sposób komercyjny na otwartym rynku.

Działalność społeczna

W zakresie celów, dla realizacji których może być utworzona spółka z ograniczoną odpowiedzialnością wyróżnia się trzy zasadnicze grupy:

- ➔ cele zarobkowe,
- ➔ inne cele gospodarcze,
- ➔ cele niegospodarcze.

O ile **cele zarobkowe** są najczęściej spotykane i dość jasno określone jako działalność spółki nakierowana na osiągnięcie zysku, który w sytuacji osiągnięcia podlega w całości lub części podziałowi pomiędzy wspólników. Realizacja tych celów wyraża się w prowadzeniu przez spółkę działalności gospodarczej sensu stricto, co oznacza również zaliczenie takiej spółki do sektora przedsiębiorców ze wszystkimi konsekwencjami i prawami takiego statusu.

Cel zarobkowy niemający charakteru zarobkowego jest realizowany poprzez podejmowanie działań gospodarczych, ale nieukierunkowanych na osiągnięcie zysku. W tym przypadku spółka prowadzi działalność w ramach obrotu gospodarczego, jednakże niemającą charakteru zarobkowego. Jeśli przynosi ona zysk, nie jest on dzielony między wspólników, ale przeznaczony na realizację zaozonego celu. W takim przypadku

spółka z ograniczoną odpowiedzialnością zaliczana jest do instytucji non-for-profit. **Cel niegospodarczy to cel realizowany poza procesem gospodarczym. Charakteryzuje się tym, że jego realizacja nie przynosi zysków.** Taki cel ma charakter ideowy i często wymaga dofinansowania. Do takich celów zalicza się cele o charakterze użyteczności publicznej, takie cele jak: kulturalne, naukowe, charytatywne, badawcze, w zakresie sztuki, ochrony środowiska itp. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością realizująca takie cele powinna zostać zaliczona do instytucji non-profit.

Często cele działalności spółki wzajemnie się uzupełniają - cele zarobkowe służą celom niegospodarczym. Ważna jest wówczas odpowiednia konstrukcja statutu spółki w celu uzyskania przejrzystości funkcjonowania i możliwości realizowania podjętej misji przedsięwzięcia.

Przykład

Przedsiębiorstwo Społeczne „Gospoda jaskółeczka” sp. z o.o. z Radomia powołane zostało przez Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego „Wzajemna Pomoc” w ramach projektu finansowanego przez IW EQUAL. Utworzona przez stowarzyszenie spółka - córka „Gospoda jaskółeczka” świadczy usługi gastronomiczne, zaś osoby zatrudnione w spółce to głównie osoby pozostające bez pracy najczęściej z powodów chorób psychicznych oraz osoby, u których wystąpiły psychiczne konsekwencje długotrwałego bezrobocia i zależności od systemu pomocy społecznej. Dzięki reintegracji zawodowej w okresie co najmniej trzech lat od rozpoczęcie pracy zmieni się nie tylko sytuacja materialna pracowników, ale także ich kompetencje zawodowe (uzyskanie statusu czeladnika), a w dalszej konsekwencji projekt przyczyni się do poszukiwania zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Głównym celem przedsiębiorstwa jest „prowadzenie działalności gospodarczej dla realizacji celów społecznych związanych z zatrudnieniem i rehabilitacją społeczno-zawodową osób chorujących psychicznie ze szczególnymi trudnościami na rynku pracy”. Zamierzeniem spółki jest też kształtowanie postaw społecznych wobec osób chorujących psychicznie, wypracowanie etycznych postaw w prowadzeniu biznesu oraz idei mechanizmu dla tworzenia w przyszłości spółek społecznych. Spółka nie działa dla zysku, ewentualne zyski są reinwestowane.”

Wybór spółki z o.o. jako formuły przedsiębiorstwa społecznego niejednokrotnie jest podyktowany brakiem odpowiednich uregulowań prawnych definiujących przedsiębiorczość społeczną i przedsiębiorstwo społeczne jako takie. Obecnie możliwości wyboru przez autorów przedsięwzięć gospodarczych o charakterze społecznym są bardzo niewielkie.

Działalność gospodarcza

Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonujące w formule spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zasadniczo swoim profilem nie odbiegają od obszarów działalności realizowanych przez spółdzielnie socjalne. Przyglądając się branżom, w jakich poruszają się spółki, można stwierdzić, że jest to szeroko rozumiany obszar usług. Prowadzą one bary, restauracje, hotele, ośrodki szkoleniowo-konferencyjne, myjnie, warsztaty samochodowe. Zajmują się również drobną wytwórczością rzemieślniczą, często w ginących zawodach, np. garncarstwie, czy produkcji papieru czerpanego. Nie ma wśród tych przedsiębiorstw działalności dominującej, charakterystycznej, która ważyłaby na ich powodzeniu. Wydaje się nawet, że silne zróżnicowanie branżowe jest pozytywną stroną, ponieważ obniża ryzyko porażek w sytuacji trudności rynkowych.

Przykład

Ośrodek szkoleniowy „Kłos” w Jedliczach (powiat Zgierz) powołany został w ramach projektu finansowanego przez IW EQUAL i działa w formie spółki z o.o. powołanej przez organizację pozarządową, w której organizacja posiada 100% udziałów. Spółka jest samodzielnym podmiotem i działa na zasadach rynkowych. Zatrudnieni pracownicy to w większości osoby niepełnosprawne, zaś funkcje menedżerskie pełnią osoby uprzednio związane z branżą turystyczno-hotelarską. Ośrodek szkoleniowy zajmuje się usługami hotelarskimi, organizuje warsztaty, konferencje oraz prowadzi działalność w zakresie rekreacji i rehabilitacji. Klienci ośrodka mogą skorzystać z jazdy konnej oraz wypożyczalni rowerów. Spółka jako jeden z nielicznych przedsiębiorstw społecznych posiada strategię rozwoju i promocji.

Źródła finansowania

Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością inaczej niż spółdzielnie socjalne mają silnie prorynkowy charakter działalności i znacznie lepiej rozumieją funkcjonowanie w warunkach konkurencji. Nastawione są na realizowanie celów biznesowych i zachowują się jak podmioty komercyjne, niezależnie od tego jak mocne cele społeczne mają wpisane w swój statut, a to z kolei przekłada się na wynik finansowy przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w tej

formule prawnej. Jak pokazało badanie w ramach projektu wykazane przez spółki straty to efekt ciągłych inwestycji i niedokończonego jeszcze procesu rozwojowego. **Większość środków, które zasilają działalność spółek pochodzi z działalności rynkowej. Gwarantuje to bezpieczeństwo funkcjonowania i niezależnia od zewnętrznych donatorów.** Spółki mają również własne plany inwestycyjne, które zamierzają sfinansować ze środków kredytowych.

W przypadku badanych spółek zewnętrznym, nierynkowym zasileniem finansowym były: refundacja wynagrodzeń niepełnosprawnych pracowników ze środków PFRON oraz środki IW EQUAL umożliwiające uruchomienie działalności gospodarczej spółek. Ponadto spółki realizują już własne programy finansowane z grantów i dotacji skierowane dla swoich beneficjentów. Środki te pochodzą m.in. z „funduszy norweskich”^[11]. Pozytywnym zjawiskiem jest przeniesienie swoich biznesowych doświadczeń na kolejnych beneficjentów poprzez realizację własnych programów dla lokalnej społeczności. Finansowanie tych inicjatyw możliwe jest w ramach środków uzyskanych ze wspomnianego już Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Mimo dobrej kondycji gospodarczej spółek jako przedsiębiorstw społecznych, istnieje jednak nadal duże zagrożenie, że powołane podmioty w ramach programu nie przetrwają ostrej rywalizacji rynkowej. Najbliższe trzy lata będą testem dla wcześniej przyjętych założeń i reguł funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

Partnerzy

Środowiska, z których wywodzą się przedsiębiorstwa społeczne – spółki z o.o. tworzyły zazwyczaj koalicje działające na rzecz osób wykluczonych oraz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W chwili uruchomienia programu EQUAL koalicje te przybrały sformalizowany charakter partnerstw, a obecnie, po zakończeniu inicjatywy tworzą blok stałych współpracowników przedsiębiorstw społecznych znacznie szerszy i bardziej zróżnicowany, niż w przypadku podmiotów niebędących zaangażowanych w projekt. Partnerzy ci to zazwyczaj: lokalne organizacje pozarządowe, których cele statutowe były i są zbieżne z celami firm społecznych, zakłady aktywności zawodowej, powiatowe Urzędy Pracy, samorządy lokalne. Ze względu na badawczy charakter IW EQUAL niektóre przedsiębiorstwa posiadają w gronie partnerów również jednostki naukowe, wyższe uczelnie czy jednostki szkoleniowe. Ta grupa partnerów prowadzi działania miękkie, doradcze, wiedzą merytoryczną wpierając bieżące działania. Natomiast dla dalszego powodzenia przedsięwzięcia najważniejsze znaczenie mają

[11] - środki pomocy bezzwrotnej przeznaczone na wsparcie działań rozwojowych w Polsce przez rządy Norwegii, Islandii i Liechtensteinu w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskigo Mechanizmu Finansowego. (przyp.aut.)

partnerzy biznesowi, samorzady, którzy mogą w relacjach czysto komercyjnych pomagać w rozwoju przedsiębiorstw.

Za partnerów należy uznać również klientów spółek. Część z nich pomimo krótkiego okresu funkcjonowania posiada już stałych odbiorców swoich usług z sektora podmiotów gospodarczych oraz klientów indywidualnych. Kontakty z komercyjnymi partnerami uczą działań rynkowych. Obserwując rynek i reakcje odbiorców, podmioty ekonomii społecznej się zmieniają, ulepszają swoje produkty i usługi. Prowadzi to do profesjonalizacji w zakresie działań marketingowych i promocyjnych. Firmy społeczne nie poszukują już klientów we własnych środowiskach, ale zlecają działania marketingowe wyspecjalizowanym firmom. Z powodzeniem funkcjonują na rynku ponadregionalnym, a nawet próbują wejść na rynek międzynarodowy (usługi hotelarskie i konferencyjne).

Przykład

Dobrą praktyką w relacjach z partnerami zewnętrznymi jest przypadek Przedsiębiorstwa Społecznego „Garncarska Wioska” w Kamionce, założonego przez Nidzicką Fundację Rozwoju NIDA. Projekt uruchomiony w ramach projektu finansowanego przez IW EQUAL skupiał wielu partnerów, nie tylko lokalnych, m.in.: Starostwo Powiatowe w Nidzicy, Powiatowy Urząd Pracy w Nidzicy, Nidzicki Fundusz Lokalny, Centrum Kształcenia Praktycznego, Biuro Obsługi Firm Katarzyna i Piotr Wiejak, DREHABUD sp. jawna Nidzica, Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, samorząd lokalny Nidzicy, Instytut Spraw Publicznych oraz Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. Celem długofalowym było utworzenie przedsiębiorstwa turystycznego „Garncarska Wioska”, którego czołowym produktem będzie tzw. „Mazurskie Wesele”.

Firma powstała w 2007 roku. Działalność gospodarcza Wioski to produkcja rzemieślnicza: wyroby ceramiczne, krawieckie, pamiątki, papier czerpany. Produkty są sprzedawane pod marką „Garncarska Wioska”. Organizowane są pokazy i warsztaty z zakresu produkcji rzemieślniczej. Uruchomiony został sklep internetowy. Duże znaczenie ma organizacja konferencji, seminariów, szkoleń zawodowych, głównie w zawodach ginących, a przede wszystkim produkt „Mazurskie Wesele”. Celami społecznymi spółki jest zachowanie i kultywowanie tradycji regionu oraz reintegracja społeczna osób długotrwale pozostających poza rynkiem pracy.

Rekomendacje - w jakich sytuacjach powinniśmy zakładać przedsiębiorstwo społeczne w formule spółki z ograniczoną odpowiedzialnością?

- ➔ gdy w zakresie własności uruchamianego podmiotu dopuszczamy możliwość zmian właścicielskich zgodnych z zasadami obrotu udziałami spółki z o.o.,
- ➔ gdy godzimy się na rozdzielenie własności przedsiębiorstwa z zatrudnieniem w spółce z o.o., pracownicy nie będą mieli w zasadzie wpływu na zarządzanie spółką,
- ➔ gdy posiadamy plan biznesowy i finansowy podejmowanej działalności rynkowej umożliwiający uruchomienie spółki i funkcjonowanie w warunkach konkurencji rynkowej na lokalnym rynku,
- ➔ gdy posiadamy zespół odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów na pracowników którzy będą w stanie sprostać stawianym przez konkurencję wymaganiom,
- ➔ gdy posiadamy kapitał niezbędny do zarejestrowania spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym oraz uruchomienia jej działalności gospodarczej,
- ➔ gdy stawiamy na finansowanie zwrotne naszej spółki i wykorzystanie produktów finansowych skierowanych do sektora małych i średnich firm, a jednocześnie liczymy się z brakiem możliwości korzystania z dotacji i grantów dostępnych dla sektora spółdzielni socjalnych oraz organizacji pozarządowych.

2.4. Model: działalność gospodarcza organizacji pozarządowej – Anna Sienicka

W przypadku działalności organizacji pozarządowych przedsiębiorczość społeczna jest rozumiana jako ekonomizowanie się tych instytucji, co oznacza, iż zmieniają one tradycyjny sposób działalności z działań non-profit na działania ekonomiczne, w których występuje zysk i które zakładają uczestnictwo w wolnym rynku. Ekonomizujące się organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność: gospodarczą, odpłatną pożytku publicznego, zakładu aktywizacji zawodowej lub zakładu pracy chronionej. Mogą również posiadać udziały w spółkach akcyjnych, spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością i przystępować do spółdzielni socjalnych. Zgodnie z danymi zebranymi przez Stowarzyszenie KLON/JAWOR, **8% organizacji prowadzi działalność gospodarczą, a 14% organizacji pozarządowych prowadzi odpłatną działalność pożytku publicznego.** Rozszerzenie sposobu funkcjonowania organizacji na aktywność ekonomiczną rodzi bardzo wiele pytań. Przede wszystkim są to pytania o powody,

dla których organizacje pozarządowe miałyby się ekonomizować, ale także o pojawiające się szanse i ryzyka oraz konsekwencje, z jakimi wiąże się ekonomizacja.

Prawne warunki tworzenia i działania

W celu realizacji misji statutowej fundacje i stowarzyszenia mogą prowadzić działalność gospodarczą, w tym nawet w zakresie bezpośrednio nie związanym z aktywnością statutową, co w praktyce oznacza, że mogą one prowadzić tę działalność zarówno w przypadku, gdy zakres działań nie pokrywa się z aktywnością statutową, jak i sytuacji, gdy te zakresy są takie same.

Działalność gospodarcza prawnie określona jest jako: działalność zorganizowana, ciągła, zarobkowa, zawodowa, prowadzona we własnym imieniu.

Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów. Ustawa określa wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą – ich wysokość nie może być mniejsza niż 1000 złotych. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach z zastrzeżeniem, że dochód z tej działalności będzie przeznaczony na cele statutowe i nie będzie przeznaczony do podziału między jego członków. W przypadku stowarzyszeń wysokość środków majątkowych przeznaczonych na prowadzenie działalności gospodarczej nie jest prawnie określona.

W celu prowadzenia działalności gospodarczej organizacje pozarządowe mają obowiązek określić zamiar jej prowadzenia w statucie. Statut powinien określać jej rodzaj, zakres i przedmiot. Rodzajem działalności może być działalność handlowa, usługowa, czy też produkcyjna. Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych może być realizowana poprzez wyodrębnioną jednostkę lub bez wyodrębnienia organizacyjnego. Działalność gospodarcza i organizacja pozarządowa to jedna osobowość prawna, ze wspólnym numerem NIP, REGON, z jednym wpisem do KRS. Przy czym organizacje pozarządowe prowadzące tę formę aktywności ekonomicznej wpisywane są także do rejestru przedsiębiorców i tym samym stają się przedsiębiorcą w zakresie tych działań. Organizacja podejmująca działalność gospodarczą ma obowiązek zgłosić ten fakt także w GUS i właściwym urzędzie skarbowym.

Zgodnie z prawem dochody organizacji pozarządowej w części przeznaczonej na cele statutowe są wolne od podatku, bez względu na źródło, z jakiego pochodzą. Tym samym dochody z działalności gospodarczej, które nie są przeznaczone na cele statutowe, podlegają opodatkowaniu. Należy podkreślić, iż zarówno fundacje jak i stowarzyszenia

nie mogą dowolnie dysponować środkami pochodzącymi z majątku zarówno z działalności statutowej, jak i z działalności gospodarczej. Majątek organizacji zawsze służy realizacji celów statutowych i nie może służyć do podziału między członków, fundatorów, zarząd.

Działalność społeczna a działalność gospodarcza: cele, zakres, formy

Przy prowadzeniu jednocześnie działań społecznych i ekonomicznych przez organizację pozarządową najważniejszą kwestią jest wyznaczenie odpowiednich proporcji pomiędzy jednym a drugim rodzajem działalności. Należy odpowiedzieć sobie przede wszystkim na następujące pytania:

- ➔ w jakim celu prowadzona będzie działalność gospodarcza?
- ➔ jaki zakres będzie miała działalność gospodarcza?
- ➔ czy i w jaki sposób zakres działalności gospodarczej będzie pokrywał się z działalnością statutową?

Dla organizacji, która prowadzi jednocześnie działalność odpłatną i działalność gospodarczą, przedmiot tych działalności nie może być tożsamy w części obejmującej działalność pożytku publicznego. Obecnie w przypadku zakresu działalności statutowej nieodpłatnej i działalności gospodarczej, ich zakres może się pokrywać. W 2000 roku pojawiła się nowa^[12] linia orzecznictwa - Sąd Najwyższy^[13] wypowiedział się w kwestii rozdzielenia przedmiotu działalności gospodarczej od działalności statutowej fundacji, określając, iż nie ma kryterium ustawowego, które nakazywałoby rozdzielenie tych dwóch sfer działalności. Jest to interpretacja niezwykle ważna z punktu widzenia rozwoju ekonomii społecznej. W praktyce oznacza możliwość realizowania celów statutowych za pomocą prowadzenia działalności gospodarczej.

Należy rozstrzygnąć jednak kwestię, w jaki sposób działalność gospodarcza i statutowa nieodpłatna będą ze sobą powiązane. Istnieje bowiem kilka możliwości:

- ➔ **zakres działalności gospodarczej nie pokrywa się z zakresem działalności statutowej.** Działalność gospodarcza jest traktowana wyłącznie jako narzędzie osiągnięcia zysków na prowadzenie działalności statutowej.

[12] - przed tym orzeczeniem Sądu Najwyższego kwestia możliwości pokrywania się zakresów działalności statutowej nieodpłatnej i działalności gospodarczej pozostawała niejasna (przyp.aut.).

[13] - postanowienie Sądu Najwyższego z 30 listopada 2000 r., ICKN 886/98, OSNC 2001/6, poz.91, Postanowienie Sądu Najwyższego z 7 maja 2002 r., I CKN 162 /2001, LexPolonica

Przykład

Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Wsi Sokołowo powstało w odpowiedzi na decyzję gminy w sprawie zamknięcia szkoły podstawowej. W ramach działalności statutowej stowarzyszenie z powodzeniem realizuje swoje cele poprzez prowadzenie niepublicznej placówki oświatowej – szkoły i przedszkola. Oprócz tego Stowarzyszenie prowadzi działalność gospodarczą w postaci sklepu. Pieniądze zarobione w sklepie przeznaczone są na drobne wydatki związane z działalnością szkoły, takie jak papier, przybory szkolne, środki czystości. Bez tego placówka nie miałaby szansy na istnienie.

- ➔ **zakres działalności gospodarczej pokrywa się częściowo z zakresem działalności statutowej.** Działalność gospodarcza oprócz celów zarobkowych realizuje jednocześnie cele statutowe.

Przykład

Stowarzyszenie Ekologiczno-Kulturalne „Na Bursztynowym Szlaku” z Lanckorony prowadzi bardzo dobrze prosperującą działalność gospodarczą pod nazwą Przedsiębiorstwo Społeczne „Horyzonty ITD” Inspiracje Turystyka Doradztwo. Celami statutowymi Stowarzyszenia są: rozwój lokalny, promocja Lanckorony, przeciwdziałanie bezrobociu. Działalność gospodarcza obejmuje: usługi turystyczne – przewodnictwo i organizacja wycieczek po terenie Lanckorony oraz warsztaty dotyczące dziedzictwa regionu, prowadzenie kawiarni, organizowanie wizyt studyjnych dla organizacji pozarządowych. Poza prowadzeniem kawiarni większość obszarów działalności gospodarczej „Horyzontów ITD” wpisuje się w realizację celów statutowych. Samo prowadzenie kawiarni nie realizuje celów statutowych, ale z kolei zatrudnianie w niej kobiet długotrwale bezrobotnych oraz młodzieży z pewnością już się w nie wpisuje.

- ➔ **działalność gospodarcza całkowicie pokrywa się z działalnością statutową i jest kluczowa dla realizacji celów statutowych.** Innymi słowy cele ekonomiczne i społeczne osiągnęte są jednocześnie.

Przykład

Celem statutowym jednej z większych fundacji w Polsce – Centrum Edukacji Obywatelskiej - jest prowadzenie szeroko pojętej edukacji obywatelskiej. Realizacja celów odbywa się poprzez wprowadzanie edukacji nieformalnej w ramy systemu państwowego, nastawionego na edukację formalną. Szkolenia są głównym narzędziem realizacji misji fundacji. Przedmiotem działalności gospodarczej są również szkolenia oraz kolportaż materiałów edukacyjnych. Fundacja zarabia na tej działalności, jednocześnie realizując swoją misję. Zysk z tej działalności przeznaczany jest na działalność statutową.

Stosunek działalności gospodarczej do działalności statutowej

Działalność gospodarcza prowadzona przez fundację lub stowarzyszenie musi mieć charakter uboczny w stosunku do działań statutowych, tzn. musi mieć charakter akcesoryjny, służebny. Zgodnie z obowiązującym prawem fundacje mogą prowadzić działalność gospodarczą jedynie w rozmiarze służącym realizacji ich celów statutowych. **Przepisy w obecnym stanie prawnym są tak skonstruowane, że co do zasady fundacje i stowarzyszenia nie mogą prowadzić działalności gospodarczej przynoszącej zbyt duży zysk w stosunku do przychodu z działalności statutowej.** Jednakże próg przychodu działalności gospodarczej w stosunku do działalności statutowej nie jest prawnie określony. W opinii prawników, dla prawidłowej oceny zależności, w jakiej pozostają prowadzona działalność gospodarcza oraz realizacja celów statutowych, potrzebna jest wnikliwa analiza konkretnego przypadku.

Istotą tych uregulowań jest troska o to, aby działalność statutowa była najważniejsza dla organizacji pozarządowych. Niezgodne z prawem jest działanie organizacji pozarządowej, której głównym celem jest działalność gospodarcza, a działalność statutowa stanowi margines aktywności. Innymi słowy działalność gospodarcza fundacji i stowarzyszeń nie może być celem samoistnym i musi zawsze występować w powiązaniu z realizacją celów statutowych.

Przykład

Warszawska Fundacja Sławek zajmuje się pomocą postpenitencjarną oraz profilaktyką. Pomaga wyjść z nałogu i stanąć na własnych nogach byłym więźniom. Celem Fundacji jest pomoc tym wszystkim, którzy na skutek warunków materialnych i socjalnych nie mieli szansy na dobry start w życie, a także tym, którzy potrzebują kolejnej szansy. Fundacja w ramach działalności gospodarczej prowadzi warsztaty samochodowe, internetową rozgłośnię radiową OFF Radio. Ostatnio podjęto decyzję o rozszerzeniu działalności na prace remontowo-budowlane.

Osoby zarządzające Fundacją mają świadomość, iż działalność Fundacji nie może koncentrować się jedynie na działalności gospodarczej – musi ona zostać powiązana z działaniami statutowymi. Dlatego wybór nowej działalności był podyktowany przede wszystkim celami statutowymi Fundacji. Większość osób opuszczających zakłady karne zna się na budowlance. Są to umiejętności, które można szybko opanować, dlatego więźniowie chętnie się ich uczą. Dodatkowym atutem była duża ilość ofert pracy. Na budowach zatrudnia się wszystkich, niepotrzebne są wysokie kwalifikacje ani zaświadczenia o niekaralności.

Pozytywne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście osiągnięcia celów statutowych

Każda organizacja pozarządowa ma wyznaczone cele strategiczne dla swojej działalności. Nie zawsze jednak udaje się pozyskać od sponsorów środki na finansowanie tych celów, dlatego też prowadzenie działalności gospodarczej umożliwia finansowanie części działań z własnych niezależnych źródeł. Ten sposób finansowania posiada kilka plusów:

- ➔ **możliwość prowadzenia innowacyjnych działań;** wiele organizacji finansujących swoją działalność statutową z działalności gospodarczej wskazuje, że nie byłyby w stanie prowadzić swoich autorskich, innowacyjnych projektów jedynie w oparciu o środki publiczne, czy też środki pochodzące od prywatnych sponsorów. Sponsorzy zawsze w ten, czy inny sposób ograniczają działania, szczególnie te innowacyjne, czyli obciążone ryzykiem niepowodzenia. W obszarze ekonomii społecznej właściwie jedynie program EQUAL pozwalał organizacjom na eksperymenty w ramach projektów, dopuszczając możliwość ich niepowodzenia,
- ➔ **swoboda w osiągnięciu własnych celów statutowych, niezależność programowa;** obecnie najważniejszym źródłem finansowania działalności organizacji pozarządowych są środki publiczne, dlatego zachodzi niebezpieczeństwo,

iż organizacje będą odchodziły od swoich pierwotnych misji, zamiast realizować swoje cele strategiczne, zaczną realizować cele, na które przyznawane są przez administrację publiczną pieniądze. Natomiast własne zaplecze finansowe pozwala na ciągłe finansowanie działań statutowych nawet w okresach, kiedy brak jest środków pochodzących z innych źródeł (funduszy publiczne, prywatnych).

Przykład

Fundacja Polskich Kolei Wąskotorowych z Pionek powstała w celach zabezpieczenia historycznego taboru wąskotorowego, jego restauracji i ochrony przed likwidacją, tworzenia muzeów i ekspozycji, a także prowadzenie działań dydaktycznych. Z powodu braku środków na te cele – szczególnie ze względu na wysokie koszty renowacji i eksploatacji kolei wąskotorowej, założyciele fundacji zdecydowali się na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Fundacji zależało na jak najlepszym wykorzystaniu posiadanych środków – odrestaurowanego taboru, funkcjonującej linii, a także walorów naturalnych okolicy. Powstał więc Skansen Kolei Leśnej, gdzie indywidualni klienci lub grupy (np. szkolne) odpłatnie mogą zapoznać się z historią kolei wąskotorowej, a także Rogowska Kolejka Wąskotorowa oferująca podróże zabytkową koleją wąskotorową. Dochody z działalności gospodarczej pokrywają konieczne wydatki na renowację torów i taboru, a także pensje dwóch pracowników.

Zagrożenia dla działalności statutowej

- ➔ **odejście od misji;** poważnym problemem, z jakim borykają się organizacje prowadzące działalność gospodarczą jest ryzyko odejścia od misji na skutek zbyt dużego rozwoju działalności ekonomicznej. Należy uważać na sytuacje, w których działalność ekonomiczna zaczyna wchodzić w konflikt z działalnością społeczną. Wyznaczenie odpowiednich proporcji jest niezwykle ważną sprawą już na etapie podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa społeczne różnią się od przedsiębiorstw tradycyjnych przede wszystkim podejściem do kwestii zysku. W przypadku przedsiębiorstwa społecznego działającego w formie organizacji pozarządowej prowadzącej działalność gospodarczą zysk powinien zawsze służyć realizacji celów statutowych, natomiast maksymalizacja zysków nie może dotyczyć zysków ekonomicznych, lecz społecznych. Ten ostatni zysk w przypadku przedsiębiorstw społecznych zawsze będzie górował nad zyskiem ekonomicznym.

Przykład

Przedsiębiorstwo społeczne „Ksero-druk” działające w formie działalności gospodarczej prowadzonej przez Stowarzyszenie Wydawnicze Barki powstało w celu aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych. Przedsiębiorstwo zajmuje się głównie wykonywaniem materiałów reklamowych i promocyjnych w formie nadruków na różnego rodzaju przedmiotach (np. długopisach), produkcją ulotek, usługami kserograficznymi. W przedsiębiorstwie zatrudnione są osoby długotrwale bezrobotne. Powodzenie ekonomiczne przedsiębiorstwa jest niezbędne, ale ma służyć przede wszystkim zapewnieniu i utrzymaniu miejsc pracy osobom wykluczonym społecznie. W tych kategoriach myśli się również o wykorzystaniu przychodu, gdy firma zacznie przynosić zyski, będą one przeznaczane na tworzenie następnych miejsc pracy.

- ➔ **utrata wizerunku, utrata dotychczasowych sponsorów;** ze względu na fakt, iż ekonomia społeczna jest zjawiskiem stosunkowo nowym w Polsce, dla wielu postronnych osób działalność przedsiębiorstwa społecznego może być niezrozumiała. Organizacje pozarządowe dotychczas kojarzone były przede wszystkim z działalnością non-profit. Dlatego organizacja, która zaczęła się ekonomizować powinna szczególnie dbać o przejrzystość swoich działań. Cel ten można osiągnąć bardzo prostymi zabiegami: poprzez ujawnianie sprawozdań finansowych, przeprowadzanie audytu, dokładne informowanie o sposobie i celu prowadzonych działań

Przykład

Według burmistrza Pionek, początkowe problemy Fundacji Polskich Kolei Wąskotorowych z Pionek związane były prawdopodobnie z rezerwą mieszkańców i władz samorządowych w stosunku do ogółu organizacji pozarządowych. Dodatkowo na niekorzyść Fundacji przemawiał fakt prowadzenia działalności gospodarczej. Zdaniem burmistrza, takie podejście wynika z polskich cech narodowych, a nie specyfiki lokalnej, ale ogrom pracy włożony w renowację hali przekonał niedowiarków, że Fundacja faktycznie działa. Coraz liczniejsze imprezy kulturalne organizowane przez Fundację wypromowały ją i wpłynęły na poprawienie jej wizerunku. Burmistrz przyznał, że jest pod wrażeniem pracy włożonej w przywrócenie do życia kolejki w Pionkach i promowanie wąskich torów.

- ➔ **zagrożenie dla działalności całej organizacji;** podjęcie działalności gospodarczej wiąże się z ryzykiem ekonomicznym. Dużo trudniej jest planować przychody, gdyż uzależnione są od rynku – od takich czynników, jak podaż i popyt. Zdecydowanie łatwiej jest przewidzieć możliwość wygranej konkursu dotacyjnego niż np. wielkość sprzedaży. Ewentualne kłopoty finansowe związane z działalnością gospodarczą będą rzutowały na całą organizację. W przeciwieństwie do spółki działalność gospodarcza prowadzona jest w ramach danej organizacji – prawnie nie jest wydzielona, zatem za zobowiązania odpowiada cała organizacja.

Majątek/Udziałowcy/Członkowie/Właściciele

W przypadku fundacji i stowarzyszeń nie mamy do czynienia z pojęciem właścicieli, udziałowców, jak to jest w spółkach. Organizacje pozarządowe objęte są całkowitym zakazem dystrybucji zysku. Zakładając działalność gospodarczą fundacji czy stowarzyszenia powinniśmy mieć świadomość następstw, jakie pociąga ona za sobą w odniesieniu do majątku organizacji.

Zakaz dystrybucji zysku

W przypadku działalności gospodarczej organizacji pozarządowych nie ma możliwości jakiegokolwiek dystrybucji zysku poza organizację, tzn. nie mam możliwości przekazania zysku do podziału pomiędzy członków, zarząd i beneficjentów. itp. W przypadku stowarzyszeń prawo wprost określa ten zakaz stanowiąc, iż dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia będzie przeznaczony na cele statutowe i nie będzie przeznaczony do podziału między jego członków (ustawa o fundacjach nie wprowadza takiego ograniczenia). Przepis ten wynika z innego przepisu dotyczącego stowarzyszeń, według którego cele statutowe stowarzyszenia muszą mieć charakter niezarobkowy, dlatego też cały dochód z działalności gospodarczej powinien być przeznaczony na działalność statutową.

Zapis ten zapobiega prowadzeniu zwykłego przedsiębiorstwa pod „przykrywką” organizacji pozarządowej, co z kolei wpływa pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa społecznego. Prawo wprost uniemożliwia czerpanie prywatnych korzyści majątkowych z działalności przedsiębiorstwa społecznego, powodując jednocześnie, iż jest ona bardziej przejrzysta zarówno dla potencjalnych sponsorów, jak i dla opinii publicznej. Główną negatywną konsekwencją zakazu dystrybucji zysku jest brak możliwości przyciągnięcia inwestorów i udziałowców.

Rozdzielenie działalności statutowej i gospodarczej na poziomie zasobów

Prowadzenie działalności statutowej i gospodarczej wymaga właściwego ich rozdzielenia także na poziomie majątku, czyli zarówno na poziomie zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą nie powinny wykorzystywać majątku pochodzącego z działalności statutowej na działalność gospodarczą. W przypadku środków trwałych, np.: maszyn, urządzeń, budynków, jeśli mają one służyć prowadzeniu działalności gospodarczej, to muszą się pojawić w bilansie działalności gospodarczej. Ale jeśli zostały zakupione ze środków przeznaczonych na działalność statutową, to nie mogą być wykorzystane do działalności gospodarczej. Wyjątkiem są darowizny prywatne, gdzie darczyńca decyduje o przeznaczeniu swoich środków. Jednakże w przypadku przeznaczenia ich na działalność gospodarczą darczyńca traci prawo do odliczenia tej darowizny od podatku.

W przypadku zasobów niematerialnych rozdział działalności statutowej i działalności gospodarczej powinien dotyczyć wykorzystywania zasobów osobowych organizacji – pracy personelu. Czas pracy pracowników powinien być ściśle podzielony pomiędzy działania nieodpłatne i gospodarcze. Ponadto bardzo wrażliwą kwestią jest wykorzystywanie know-how organizacji, zgromadzonego w trakcie prowadzenia działalności statutowej. Pod pojęciem know-how rozumiemy m.in.: wiedzę merytoryczną, doświadczenie w danej dziedzinie. Formalnie takie know-how nie powinno być wykorzystywane w działalności gospodarczej.

Przykład

Przedsiębiorstwo Społeczne „Horyzonty ITD”, o którym już była mowa powyżej, zostało organizacyjnie wydzielone od prowadzącego je stowarzyszenia. Stowarzyszenie prowadzi dla działalności gospodarczej osobne księgi. Bardzo duży nacisk kładziony jest na sprawy księgowo, pracownicy stowarzyszenia dbają o to, aby koszty projektowe nie zostały pomyłone z kosztami działalności gospodarczej. Organizacja posiada jeden lokal, którego koszt jest dzielony. Działania promocyjne są wspólne, choć prowadzone są dwie odrębne strony internetowe. W przypadku organizowania imprez przez któryś z podmiotów, informacje na ten temat pojawiają się na obu witrynach. Jeśli wydawane są materiały stowarzyszenia, to zawsze zawierają wzmiankę o przedsiębiorstwie. Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest wyodrębniona, choć osoby w nim zatrudnione działają również w stowarzyszeniu, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Brak środków na inwestycje

Każda działalność gospodarcza wymaga do swojego rozpoczęcia zasobów materialnych i niematerialnych. W sytuacji, gdy mamy do czynienia z zakazem używania w działalności gospodarczej zasobów z działalności statutowej powstaje pytanie skąd organizacja ma wziąć środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej? Niestety, możliwości sfinansowania działalności gospodarczej są bardzo niewielkie. Mamy w tej sytuacji do czynienia właściwie z samymi minusami takiego uregulowania – zapisy prawne zabraniają wykorzystywania zasobów z działalności statutowej w działalności gospodarczej. Jest to zwłaszcza uciążliwe dla małych organizacji, które nierzadko już w działalności statutowej mają niedobór zasobów materialnych. Zakładając działalność gospodarczą powinniśmy poszukać źródeł, które sfinansują nie tylko inwestycje rzeczowe (np. maszyny, sprzęt itp.), ale także inne potrzebne do prowadzenia działalności wsparcie, m.in.: doradztwo biznesowe, prawne, szkolenia dla kadry, jak i badania rynkowe, pozwalające ocenić szansę na rozwój działalności gospodarczej.

Główną bolączką Fundacji Sławek jest brak funduszy na reklamę, promocję działań i produktów. Wypromowanie radia wymaga promocji internetowej w postaci banerów na popularnych stronach internetowych. Niestety, wiąże się to ze znacznymi kosztami, na które Fundacja nie może sobie pozwolić. Brak reklamy oznacza mniejszą ilość słuchaczy, a co za tym idzie mniejszą szansę pozyskania sponsora. W ten sposób powstaje błędne koło.

Zakaz reinwestowania środków w działalność gospodarczą

Sprawa braku środków na działalność gospodarczą komplikuje się jeszcze bardziej w przypadku stowarzyszeń. Jak już zostało wspomniane, w przypadku stowarzyszeń mamy do czynienia ustawowym nakazem przeznaczania dochodu na działalność statutową. Tym samym prawo wprost zakazuje przekazywania środków pochodzących z działalności gospodarczej na długoterminowe inwestycje w działalność gospodarczą, których nie można wpisać w koszty działalności.

Niestety ograniczona możliwość przeznaczania przez stowarzyszenie dochodu na działalność gospodarczą prowadzi do ograniczania podstawowych zachowań przedsiębiorczych, czyli inwestowania w rozwój. Mamy więc tu do czynienia z brakiem możliwości generowania środków na inwestycje w działalność gospodarczą. W przypadku fundacji dochód, który nie zostanie przeznaczony na działalność statutową tylko na działalność gospodarczą, podlega obowiązkowi opodatkowania podatkiem dochodowym.

Pozytywne aspekty

Należy jednak zauważyć, iż zakaz przekazywania środków działa tylko w przypadku przekazywania majątku z działalności statutowej na działalność gospodarczą. Oznacza to, iż dochód, środki majątkowe pochodzące z działalności gospodarczej mogą być swobodnie przekazywane na działalność statutową. Działalność gospodarcza ma tę przewagę nad działalnością statutową, iż organizacja samodzielnie decyduje o przeznaczeniu dochodu. W organizacjach stale powstają koszty „niekwalifikowane” w projektach, czy też koszty na które sponsorzy rzadko udzielają darowizn. Środki z działalności gospodarczej mogą pokryć te wszystkie deficyty budżetowe. Wśród takich kosztów możemy wymienić:

- ➔ coraz częściej pojawiające się odsetki od kredytów zaciągniętych w celu utrzymania płynności finansowej, w przypadkach opóźnień w wypłatach kolejnych transz dotacji pochodzących ze środków publicznych;
- ➔ wkład własny wymagany w niektórych konkursach,
- ➔ zakup nowego sprzętu, np. komputerów, mebli,
- ➔ utrzymanie pomieszczeń,
- ➔ nowe technologie,
- ➔ doradztwo,
- ➔ pomoc prawna,
- ➔ szkolenia dla pracowników.

Dla stabilności organizacji bardzo ważne jest posiadanie zasobów, które zapewniają jej bezpieczeństwo finansowe – zapasu kapitałowego, czy też zróżnicowane źródła finansowania. Jest to szczególnie ważne przy problemach związanych z płynnością finansową, które coraz częściej występuje w związku z opóźnieniami w płatnościach czy zwrocie poniesionych kosztów, np. przy realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych.

Beneficjenci/Pracownicy

Do prowadzenia działalności gospodarczej powinni zostać zatrudnieni profesjonalni menedżerowie, z kompetencjami niezbędnymi do prowadzenia działań biznesowych, zarówno z zakresu marketingu, reklamy, technik sprzedaży, jak i wiedzy dotyczącej produktu/usługi. Jest to trudne zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw społecznych, działających na rzecz aktywizacji społecznej i zawodowej osób wykluczonych. Z jednej strony produkty/usługi powinny być sprzedawane na zasadach wolnorynkowych, często jednak osoby wykluczone nie są w stanie wykonywać swojej pracy z zachowaniem odpowiednich standardów. W takich

sytuacjach powinno się zadbać przede wszystkim o odpowiednie przeszkolenie pracowników oraz nadzór nad jakością ich pracy.

Przykład

W ocenie Fundacji Centrum Edukacji Obywatelskiej prowadzącej w ramach działalności gospodarczej sprzedaż szkoleń, jednym z podstawowych czynników jej sukcesu jest bardzo dobrze wyszkolona i kompetentna kadra (średnio 37 pracowników). Przy zatrudnianiu osób liczą się kryteria rynkowe – Fundacja zwraca dużą uwagę na wykształcenie i umiejętności kandydatów.

Zarządzanie

Prowadzenie działalności gospodarczej przez organizację pozarządową wymaga od jej pracowników wiedzy i umiejętności, odmiennych od tych, używanych w działalności nieodpłatnej. Z tego tytułu dla organizacji pozarządowych prowadzących/chcących założyć działalność gospodarczą pojawiają się wyzwania, związane z zarządzaniem. Fundacje, prowadzące działalność gospodarczą wydają się mieć lepsze niż stowarzyszenia warunki prawne do zarządzania. Przy istnieniu ryzyka ekonomicznego sposób podejmowania decyzji, od których nierzadko zależy los organizacji, jest niezwykle ważny. W fundacji kluczowe decyzje samodzielnie, ewentualnie wraz z fundatorami, podejmuje zarząd. Proces ten ze względu na najczęściej małą liczbę osób w tym organie zazwyczaj przebiega sprawnie – jest to szczególnie ważne, gdy wymagane są szybkie decyzje. Ponieważ na zarządzie ciąży odpowiedzialność – często odpowiedzialność osobista (jak w przypadku zaległości w płatnościach ZUS, czy podatkowych) – decyzje podejmowane są zwykle rozważnie. Doświadczenie wielu fundacji pokazuje, że dzięki tej formie prawnej jasne jest, kto jest najwyższą władzą w organizacji, kto podejmuje ostateczne decyzje, ale również kto za nie odpowiada. Z drugiej strony należy wziąć pod uwagę, iż często pracownicy chcieliby mieć wpływ na decyzje i działalność.

W przypadku stowarzyszeń sytuacja wygląda inaczej. Walne zgromadzenie podejmuje kluczowe decyzje nie ponosząc za nie odpowiedzialności, a z uwagi na dużą liczbę członków (minimum 15) często proces decyzyjny jeszcze dodatkowo się wydłuża. Zarówno w przypadku fundacji jak i stowarzyszeń należy zadbać o bardzo precyzyjne określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych osób jak i organów.

Przykład

W przypadku Fundacji Centrum Edukacji Obywatelskiej jej lider i założyciel jest głównym decydentem. Zarządzanie tak ogromną instytucją byłoby utrudnione, gdyby miała formę stowarzyszenia. Dzięki formie fundacji wiadome jest, kto jest najwyższą władzą i do kogo należy rozstrzygający głos, co traktowane jest jednak przez pracowników zarówno jako zaleta, jak i wada.

Kwalifikacje osób zarządzających

Przy zakładaniu działalności gospodarczej należy pamiętać, że jej prowadzenie wymaga określonych kwalifikacji, zarówno od osób ją prowadzących, jak i od osób zarządzających całą organizacją. Po pierwsze, osoby zarządzające powinny w umiejętny sposób dbać o zachowanie nadrzędności celów społecznych nad ekonomicznymi, zysku społecznego, nad zyskiem finansowym. Ponadto powinny nadzorować osiągnięcie celów wyznaczonych dla działalności gospodarczej (więcej: zakresy, cele działalności gospodarczej).

Przykład

Pracownicy Stowarzyszenia Ekologiczno-Kulturalnego „Na bursztynowym Szlaku” na początku działalności gospodarczej w ramach wspominanych już „Horyzontów ITD” mieli problemy przestawieniem się z myślenia ukierunkowanego wyłącznie na cele społeczne na myślenie w kategoriach gospodarczych, gdzie ważny jest również zysk. Jednak, gdy uczestnikami wycieczki czy warsztatów są dzieci niepełnosprawne, usługa świadczona jest po mniejszych kosztach.

Nowe obszary formalne dla przedsiębiorców

Przy zakładaniu działalności gospodarczej należy ocenić, jaki jest poziom posiadanych w tym zakresie kompetencji. Działalność taka wiąże się ze zmianą kultury organizacyjnej, z wejściem w nowe obszary formalne dotyczące przedsiębiorców, takie jak: rachunkowość, podatki, pozwolenia, dodatkowe rejestracje. Wspominał już niejednokrotnie jako dobry

przykład funkcjonowania w obszarze ekonomii społecznej, Stowarzyszenie Ekologiczno-Kulturalne „Na bursztynowym Szlaku” napotkało na pewne przeszkody związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej („Horyzonty ITD”). Powyższe formalności wiązały się z koniecznością przedstawienia licznych dokumentów, łącznie z zaświadczeniami o niekaralności, wykształceniu osób pracujących w przedsiębiorstwie. Trudnością dla przedstawicieli przedsiębiorstwa „Ksero-druk” jest konieczność bardzo skrupulatnego rozliczania przychodów. Wiąże się to z ograniczeniami w zakresie wykorzystania zysku i wymaga bardzo dokładnej księgowości – obecnie zajmuje się tym jedna z osób działających w przedsiębiorstwie (opiekun ze strony stowarzyszenia). Gdy zleceń przybędzie i rachunkowość stanie się trudniejsza w obsłudze, konieczne będzie zatrudnienie profesjonalnej księgowej.

Partnerzy, instytucje wspierające

Tworząc przedsiębiorstwa społeczne w postaci organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą, bardzo ważne jest zadbanie o pozyskanie partnerów lub instytucji wspierających. Podobnie jak w przypadku spółdzielni socjalnych mogą to być m.in.: organizacje pozarządowe, samorządy lokalne, jednostki samorządu terytorialnego, urzędy pracy, biznes, media. Oprócz wsparcia finansowego w postaci dotacji, darowizny czy też wpłat 1% od dochodów, partnerzy mogą pomóc w założeniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Można z pewnością stwierdzić, iż posiadanie zewnętrznego, instytucjonalnego wsparcia jest jednym z czynników sukcesu przedsiębiorstwa społecznego, zwłaszcza działającego lokalnie.

Doświadczenie takiego wsparcia wiele organizacji wyniosło z programu EQUAL, gdzie partnerstwa wspólnie tworzyły przedsiębiorstwa społeczne. Zaletą wspólnych działań było (oprócz możliwości sfinansowania kosztów zakupu maszyn, urządzeń czy też innych niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej rzeczy, a także finansowania wynagrodzeń itp.) wsparcie merytoryczne, doradztwo w takich sprawach, jak:

- ➔ kwestie formalne związane z uruchomieniem działalności gospodarczej,
- ➔ problemy organizacyjne (np. zarządzanie, procedury),
- ➔ kwestie formalno-prawne związane z działalnością,
- ➔ przeszkolenie pracowników.

Współpraca merytoryczna

Działalność niektórych przedsiębiorstw społecznych wymaga współpracy merytorycznej z bardzo różnymi instytucjami. Zwłaszcza w przypadku działalności związanej z aktywizacją zawodową i społeczną osób wykluczonych wymagana jest współpraca z różnymi instytucjami takimi, jak urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, ośrodki odwykowe.

Przykład

Fundacja „Sławek” we względu na swoją specyfikę utrzymuje ścisły kontakt z więzieniami, zwłaszcza na terenie Warszawy. W więzieniach brak jest środków na zajęcia psychologiczne czy sensowną resocjalizację, a Fundacja zapełnia tę lukę. Fundacja realizowała także projekt „Powrót na wolność” w ramach IW EQUAL w partnerstwie m.in. z Wydziałem Prawa i Administracji UW, Okręgowym Inspektoratem Służby Więziennej, Polskich Stowarzyszeniem Edukacji Prawnej. Mimo zakończonego projektu, partnerzy nadal utrzymują ze sobą kontakt.

Partnerzy – kontrahenci

Wsparcie instytucjonalne jest tak samo ważne, jak wsparcie finansowe. Dlatego też warto zakładając przedsiębiorstwo społeczne zabiegać o silnego partnera instytucjonalnego. Często taka współpraca dotyczy także wprost działalności ekonomicznej, kiedy partner jest przede wszystkim kontrahentem, zlecającym wykonanie usług czy też zamawiającym produkt.

Przykład

Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej coraz częściej podejmuje współpracę z biznesem. Opiera się ona na wykonywaniu zleceń lub na finansowaniu projektu przez firmę. W ten sposób realizowane są programy: Mediastarter (Canal+) czy Nauczycielska Akademia Internetowa (TP S.A.).

Współpraca za samorządami

Niezwykle ważna jest współpraca z samorządami lokalnymi, jednostkami samorządu

terytorialnego, zwłaszcza w przypadku organizacji działających lokalnie. Nie chodzi jedynie o możliwość pozyskania dotacji, ale także o przychylność samorządu, współpracę, wsparcie w prowadzonych działaniach. Samorząd powinien być także bardzo ważnym zleceniodawcą dla przedsiębiorstw społecznych. Zlecając różne usługi powinien, mając na względzie cele społeczne, korzystać z usług przedsiębiorstw społecznych.

Przykład

Przedsiębiorstwo społeczne „Horyzonty ITD” stale współpracuje z urzędem gminy Lanckorony. Wspólnie realizowane są działania promocyjne na rzecz Lanckorony oraz lokalne imprezy finansowane przez gminę.

2.5. Szczególna forma działalności ekonomicznej organizacji pozarządowej: działalność statutowa odpłatna – Anna Sienicka

Podejmując decyzję o uruchomieniu działalności ekonomicznej należy rozważyć, czy nie rozpocząć tej aktywności w formie działalności odpłatnej pożytku publicznego.

Prawne warunki tworzenia i działania

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie organizacja pozarządowa może prowadzić w sferach działalności pożytku publicznego działalność odpłatną i nieodpłatną pożytku publicznego.

W ramach działalności odpłatnej można prowadzić **sprzedaż towarów lub usług wytworzonych lub świadczonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności pożytku publicznego**, w szczególności w zakresie rehabilitacji oraz przystosowania do pracy zawodowej osób niepełnosprawnych. **Można również sprzedawać przedmioty darowizny na cele prowadzenia działalności pożytku publicznego oraz wykonywać zadania należące do sfery zadań publicznych, za które pobierane jest wynagrodzenie.**

Ograniczenia

W przypadku wyboru tej formuły prawnej dla działalności ekonomicznej, tj. działalności odpłatnej napotkać można na szereg ograniczeń:

- ➔ **wynagrodzenie z tytułu działalności odpłatnej nie może** w odniesieniu do działalności danego rodzaju **być wyższe od tego, jakie wynika z kalkulacji bezpośrednich kosztów** tej działalności,
- ➔ wynagrodzenie osób fizycznych z tytułu zatrudnienia przy wykonywaniu statutowej działalności nieodpłatnej oraz działalności odpłatnej **nie może przekraczać 1,5-krotności przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w sektorze przedsiębiorstw** ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni,
- ➔ jeśli organizacja prowadzi jednocześnie działalność odpłatną i działalność gospodarczą, to przedmiot działalności gospodarczej i działalności statutowej odpłatnej nie może być tożsamy w części obejmującej działalność pożytku publicznego. Należy tym samym dokładnie określić granice pomiędzy działalnością gospodarczą a odpłatną.

Jeśli organizacja naruszy którekolwiek z powyższych ograniczeń jej działalność odpłatna według prawa staje się automatycznie działalnością gospodarczą.

Konieczność pokrywania kosztów pośrednich działalności odpłatnej

Co więcej, konstrukcja przepisów dotyczących działalności odpłatnej zmusza organizacje do dopłacania do tej działalności. Wynika to z ograniczenia kalkulacji kosztów tej działalności do kosztów bezpośrednich. Oznacza to, że organizacje powinny z innych źródeł pokryć koszty pośrednie, np. koszty obsługi finansowej czy zarządzania. Szczególnym problemem jest brak możliwości uwzględnienia kosztów pośrednich związanych ze świadczeniem pracy przez osoby wykluczone, np. zakup leków odwykowych dla osób, których kondycja wymaga ich stałego przyjmowania. Koszty bezpośrednie stosownie do Ustawy o rachunkowości to koszty: zużytych materiałów bezpośrednich, koszty pozyskania i przetworzenia związane bezpośrednio z produkcją i inne koszty poniesione w związku z doprowadzeniem produktu do postaci i miejsca, w jakich się znajduje w dniu wyceny. Problem dopłacania do działalności odpłatnej jest szczególnie trudny dla organizacji mających niskie przychody, czyli de facto dla większości polskich organizacji.

Brak możliwości osiągnięcia zysku

Działalność odpłatna jest specyficzną formą działalności ekonomicznej, ponieważ organizacje nie powinny osiągać zysku z tej działalności. W przeciwieństwie do działalności gospodarczej, nie jest to działalność, która służy do zarabiania przez organizacje pieniędzy na pokrycie dodatkowych kosztów, nie pokrywanych ze środków pochodzących z grantów, darowizn, itp. **Cały dochód z działalności odpłatnej musi być przeznaczony na działalność statutową.**

Główne zalety

Zaletą prowadzonej działalności odpłatnej w przeciwieństwie do działalności gospodarczej jest możliwość wykorzystywania w tej działalności majątku pochodzącego z działalności nieodpłatnej. Możemy wykorzystywać cały majątek organizacji: zasoby materialne, niematerialne, zasoby osobowe, czy też know-how.

Ponieważ działalność odpłatna jest działalnością statutową, nie mamy także (przeciwnie niż w sytuacji prowadzenia działalności gospodarczej) do czynienia z niebezpieczeństwem odejścia od misji organizacji lub utraty sponsorów.

2.6. Podsumowanie modeli – Tomasz Schimanek

Działalność gospodarcza organizacji pozarządowej

Działalność gospodarcza organizacji pozarządowej wymaga przede wszystkim przewidzenia jej prowadzenia w statucie organizacji, rejestracji na zasadach ogólnych, w tym także w Krajowym Rejestrze Sądowym, w rejestrze przedsiębiorców oraz jasnego opisanie przedmiotu i zakresu tejże działalności w statucie lub innych aktach wewnętrznych organizacji (uchwała władz organizacji). Decyzje o podjęciu działalności gospodarczej podejmują statutowe władze organizacji, one również decydują o sposobach i formach zarządzania prowadzoną działalnością gospodarczą. Z uwagi na to, że działalność gospodarcza korzysta z osobowości prawnej organizacji pozarządowej, nie jest wymagane wydzielenie osobnej struktury jej zarządzania. Pracownicy zatrudnieni w ramach działalności gospodarczej nie muszą mieć żadnego wpływu na jej zarządzanie.

Działalność gospodarcza podlega także pewnym formalnym i praktycznym ograniczeniom. Musi być to działalność wspomagająca główną działalność organizacji, a więc działalność statutową. W praktyce oznacza to ograniczenia dochodowe, nigdzie niestety precyzyjnie niedefiniowane. O rozumieniu pomocniczego charakteru działalności gospodarczej w praktyce decydują organy kontroli skarbowej, podczas dokonywanej kontroli. Nie jest to sytuacja komfortowa dla organizacji prowadzących działalność gospodarczą, a nierzadko zachęca organizację do utrzymywania jej na stałym, ograniczonym poziomie.

Drugim istotnym ograniczeniem jest **praktyczna konieczność rozdzielenia obszarów działalności gospodarczej i statutowej.** I znów, prawnie nie jest to sytuacja jasna, jednak praktyka organów kontroli skarbowej wskazuje, że wymagają one takiego rozdziału, choć w rzeczywistości wiele organizacji w mniejszym lub większym zakresie łączy obie formy działalności.

Trzecią istotną kwestią jest konieczność wyraźnego rozgraniczenia zasobów (finansowych, ludzkich i rzeczowych) wykorzystywanych do obu działalności. Wiąże się to z **kwestiami podatkowymi.** Jeżeli chodzi o wpływy, to dotacje publiczne (a także większość prywatnych) mogą być przekazywane jedynie na działalność statutową. Darowizny od osób fizycznych lub prawnych, czy odpisy 1% mogą być odliczane podatkowo także jedynie po przekazaniu ich na działalność statutową. Natomiast **środki przekazane na działalność statutową nie mogą być wykorzystane na działalność gospodarczą. Także dochody** (po odliczeniu kosztów) **z działalności gospodarczej muszą być przekazane na działalność statutową.** To nakłada na organizację ograniczenia na sposób, w jaki inwestuje się środki w prowadzoną przez siebie działalność gospodarczą. Dotyczy to także np. sprzętu oraz lokali, które organizacja pozyskała, korzystając ze zwolnień podatkowych w ramach działalności gospodarczej. Nie ma natomiast żadnych ograniczeń związanych z zatrudnianiem pracowników. Jeżeli chodzi o działalność społeczną, to może być ona prowadzona bez żadnych ograniczeń w ramach celów i form działań opisanych w statucie.

Podsumowując można powiedzieć, że przedsiębiorstwa społeczne prowadzone w ramach działalności gospodarczej organizacji pozarządowych muszą mieć charakter wspomagający działalność statutową, a ich rozwój podlega istotnym ograniczeniom. Stanowiąc mogą przede wszystkim dodatkowe źródło finansowania działalności społecznej oraz miejsce pracy. Jeżeli organizacja pozarządowa traktuje przedsiębiorstwo społeczne przede wszystkim jako formę realizacji celów statutowych związanych z aktywizacją i integracją zawodową, to formuła działalności gospodarczej nie jest do tego najodpowiedniejsza. Znacznie korzystniejsze w takiej sytuacji jest założenie do tego celu przez organizację pozarządową spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółdzielnia socjalna

Spółdzielnia socjalna ma osobowość prawną, którą uzyskuje po wpisaniu do KRS. **Jest to korporacyjna osoba prawna, a więc złożona ze swoich członków, którzy odpowiadają za spółdzielnię.** Z założenia spółdzielnia musi być utworzona, przez, co najmniej 80% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. To narzuca spółdzielni funkcje aktywizacji i integracji zawodowej. Katalog grup zagrożonych wykluczeniem jest określony w ustawie o spółdzielniach socjalnych. Formuła korporacyjna spółdzielni wymusza również, przynajmniej formalnie, udział członków-pracowników w zarządzaniu spółdzielnią.

Korporacyjna formuła powoduje również, że do utworzenia spółdzielni potrzebne jest porozumienie pomiędzy przynajmniej pięcioma osobami – członkami założycielami, z których przynajmniej cztery będą należeć do osób zagrożonych marginalizacją społeczną. Praktyka pokazuje także, że większość spółdzielni socjalnych tworzona była ze wsparciem instytucji publicznych, organizacji pozarządowych albo centrów integracji społecznej.

Choć prawo nie wymaga rozdziału pomiędzy działalnością gospodarczą i działalnością społeczną, to podobnie, jak w przypadku organizacji pozarządowych, wymuszają to źródła finansowania udzielające wsparcia bezzwrotnego. Formalnie spółdzielnie socjalne powinny mieć także łatwiejszy dostęp do instrumentów zwrotnych, w praktyce mają na razie podobne problemy z ich pozyskaniem jak organizacje pozarządowe.

Jeżeli chodzi o zatrudnienie, to spółdzielnie socjalne dla swoich członków stosują formę spółdzielczej umowy o pracę, która stabilizuje zatrudnienie, daje także możliwość korzystania z różnych form wsparcia ze strony państwa.

Podsumowując można powiedzieć, że spółdzielnia socjalna jest nieco wygodniejszą niż działalność gospodarcza organizacji pozarządowej formą umożliwiającą łączenie działalności gospodarczej i społecznej. Działalność gospodarcza nie jest przy tym poddana takim ograniczeniom, jak w przypadku organizacji pozarządowych. Spółdzielnia socjalna ma własną osobowość prawną, jest zarządzana przez swoich członków. Spółdzielnia nastawiona jest przede wszystkim na aktywizację i integrację zawodową i społeczną osób w trudnych sytuacjach życiowych, które muszą stanowić, co najmniej 80% członków spółdzielni. Jest to formuła działalności przedsiębiorstwa społecznego zachęcająca do współpracy instytucje publiczne.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest formą przewidzianą do realizacji celów gospodarczych, stąd jej lepsza rozpoznawalność w otoczeniu, jako podmiotu gospodarczego. Ułatwia to z pewnością funkcjonowanie strony ekonomicznej przedsiębiorstwa społecznego prowadzonego w tej formie, także na przykład pozyskiwanie instrumentów zwrotnych. Dodatkowo **prawo określa zręby struktury zarządzania spółką, dostosowane do zarządzania działalnością gospodarczą**. Ponieważ spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie jest typową w Polsce formą dla realizacji celów statutowych, **nie ułatwia jej to z kolei występowania, jako podmiotu realizującego cele społeczne**. To powoduje pewne ograniczenia w dostępie do środków wsparcia bezzwrotnego przeznaczonych na cele społeczne.

Działalność gospodarcza nie podlega żadnym ograniczeniom występującym w przypadku organizacji pozarządowych. Jednak przedsiębiorstwo społeczne prowadzone w tej formie wymaga oczywiście statutowego zapisania celów społecznych, jako nadrzędnych w statucie spółki oraz określenia wymogu przeznaczania wypracowanego na te cele dochodu.

Specyfiką spółki z o.o. jest konieczność posiadania kapitału zakładowego, który przy założeniu spółki, obecnie musi wynosić, co najmniej 5 tysięcy złotych. Założyciele-wspólnicy spółki muszą wnieść swoje udziały, co w istotny sposób ogranicza możliwość bycia udziałowcem przez osobę zagrożoną społeczną marginalizacją. W praktyce może być jedynie pracownikami spółki, bez możliwości zarządzania nią. Formuła spółki daje natomiast możliwość tego, aby jej właścicielami były osoby prawne (np. organizacje pozarządowe).

Podsumowując można powiedzieć, że **spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest formułą prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego dającą najlepsze możliwości rozwijania działalności gospodarczej, w tym także zatrudnienia**. Pracownikami nie muszą być koniecznie osoby z obszaru wykluczenia, a niezależnie od tego, o jakim pracownikach mówimy, to mają bardzo małe możliwości zarządzania spółką. Jednak osoby zatrudniane nie muszą należeć do grup społecznie wykluczonych, mają również bardzo ograniczone możliwości zarządzania spółką. Działalność społeczna spółki może natomiast podlegać pewnym ograniczeniom, na przykład dotyczącym pozyskiwania wsparcia bezzwrotnego. Jest formuła uwzględniająca istotną rolę osób prawnych w jej tworzeniu, co daje im z jednej strony możliwość wspierania przedsiębiorstwo, ale także kontroli nad jego działalnością. Formule spółki sprzyja posiadanie przez formę społeczną silnych, atrakcyjnych produktów czy też usług, które będą miały silny i szeroki rynek zbytu.

2.7. Inne możliwości działania przedsiębiorstw społecznych – Tomasz Schimanek

Przedsiębiorstwa społeczne mogą być prowadzone także w innych, dostępnych formach prawno-instytucjonalnych, np. w formie spółdzielni czy towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych. Do najczęściej wykorzystywanych form należą: zakłady pracy chronionej, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej, spółdzielnie pracy, centra integracji społecznej oraz kluby integracji społecznej.

Zakład aktywności zawodowej (ZAZ) wprowadzony został przez ustawę o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. ZAZ nie ma osobowości prawnej, jest organizacyjnie i finansowo wydzieloną jednostką osoby prawnej. O utworzenie ZAZ ubiegać się mogą: powiat, gmina, fundacja, stowarzyszenie lub inna organizacja społeczna, której statutowym zadaniem jest rehabilitacja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych. W Polsce istnieje około 40 zakładów aktywizacji zawodowej (jeden na Mazowszu).

ZAZ tworzy się w celu zatrudniania osób niepełnosprawnych z orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności i określonych w ustawie grup osób z orzeczeniem o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności (u których stwierdzono autyzm, chorobę psychiczną lub upośledzenie umysłowe), a także przygotowania ich do życia w otwartym środowisku oraz pomocy w realizacji pełnego, niezależnego, samodzielnego i aktywnego życia na miarę ich indywidualnych możliwości. Statutowym działaniem fundacji, stowarzyszenia lub innej organizacji społecznej, która chce utworzyć ZAZ powinna być działalność polegająca na rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.

Organizacja starająca się o uzyskanie statusu ZAZ musi spełnić szereg warunków. ZAZ musi zatrudniać, co najmniej 70% osób niepełnosprawnych, powinien posiadać obiekty i pomieszczenia, które odpowiadają przepisom i zasadom BHP oraz uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych, zapewnić doraźną i specjalistyczną opiekę medyczną, poradnictwo i usługi rehabilitacyjne; przeznaczać uzyskane dochody na zakładowy fundusz aktywności; uzyskać pozytywną opinię starosty o potrzebie utworzenia ZAZ.

O ZAZ-ie możemy mówić jako o przedsiębiorstwie społecznym, gdyż instytucja ta realizuje cele społeczne (rehabilitacja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych) poprzez m.in. prowadzenie działalności ekonomicznej, w ramach której zatrudnione są osoby niepełnosprawne. Przepisy dotyczące ZAZ dopuszczają wprowadzenie przez niego działalności gospodarczej, ale jednocześnie znacznie ograniczają możliwość podejmowania działań o charakterze rynkowym. W przypadku ZAZ mamy do czynienia z przepisami ograniczającymi swobodę redystrybucji zysku. ZAZ ma obowiązek przekazywania zysku na

zakładowy fundusz aktywności, który ma bardzo restrykcyjnie określony katalog dozwolonych wydatków. W praktyce oznacza to ograniczenia w podstawowej dla przedsiębiorców kwestii dokonywania inwestycji. Restrykcyjne przepisy powodują, że instytucja prowadząca ZAZ chcąc rozwijać swoją działalność, np. chcąc zainwestować w nieruchomości, tworząc własną bazę usługowo-rehabilitacyjną dla pracowników, czy też nowe miejsca pracy, nie może zainwestować dochodów ZAZ, tylko musi wygenerować środki z innych, własnych źródeł.

ZAZ jest atrakcyjną formą działalności z uwagi na bardzo szeroki zakres kosztów finansowanych ze środków PFRON, który zapewnia dofinansowanie najważniejszych wydatków, w tym przede wszystkim finansuje koszty związane z utworzeniem i prowadzeniem ZAZ, w tym koszty związane z działalnością obsługowo-rehabilitacyjną, wynagrodzenia osób niepełnosprawnych; wynagrodzenia pracowników zatrudnionych przy działalności obsługowo-rehabilitacyjnej. Ponadto podmiot prowadzący ZAZ jest zwolniony m.in. z podatku od nieruchomości, podatku rolnego, podatku od czynności cywilnoprawnych pozostających w bezpośrednim związku z prowadzeniem ZAZ.

Zakład pracy chronionej (ZPCH) także nie jest samodzielną formą prawną, jest organizacyjnie i finansowo wydzieloną jednostką firmy tworzącej ZPCH. Zakład pracy chronionej jest formą prowadzenia działalności gospodarczej, polegającą na zachowaniu przez pracodawców odpowiedniego wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych w stosunku do ogółu zatrudnionych pracowników. W Polsce działa nieco ponad 2 tysiące zakładów pracy chronionej, które zatrudniają około 150 tysięcy pracowników.

Każdy pracodawca może uzyskać status zakładu pracy chronionej. W tym celu należy:

- ➔ prowadzić działalność gospodarczą, przez co najmniej 12 miesięcy,
- ➔ zatrudniać nie mniej niż 25 pracowników w przeliczeniu na etaty i przez okres co najmniej 6 miesięcy osiągać odpowiednie wskaźniki zatrudnienia osób niepełnosprawnych, czyli co najmniej 40 % (w tym co najmniej 10 % ogółu zatrudnionych mają stanowić osoby zaliczone do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności, bądź co najmniej 30 % osób mają stanowić osoby niewidome lub psychicznie chore albo osoby upośledzone umysłowo zaliczone do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności),
- ➔ dysponować obiektami i pomieszczeniami, które odpowiadają przepisom i zasadom bhp oraz uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych,
- ➔ zapewnić pracownikom doraźną i specjalistyczną opiekę medyczną, poradnictwo i usługi rehabilitacyjne.

ZPCH stwarza możliwość pozyskiwania z PFRON środków finansowych m.in. na:

- ➔ dofinansowanie lub refundację wynagrodzeń osób niepełnosprawnych, u których

stwierdzono chorobę psychiczną, upośledzenie umysłowe, epilepsję, pracowników niewidomych - w wysokości 75 % najniższego wynagrodzenia,

- ➔ zwrot kosztów za szkolenie zatrudnionych osób niepełnosprawnych w związku z koniecznością zmiany profilu produkcji, na dofinansowanie w wysokości do 50 proc. oprocentowania kredytów bankowych zaciągniętych na cele związane z rehabilitacją zawodową i społeczną osób niepełnosprawnych, jednorazową pożyczką w celu ochrony istniejących w zakładzie miejsc pracy osób niepełnosprawnych.

Prowadzącemu ZPCH przysługują zwolnienia z podatków od nieruchomości, rolnego i leśnego, z podatku od czynności cywilnoprawnych (nie dotyczy - podatku od gier, VAT, akcyzy, cła, dochodowego, od środków transportowych), pod warunkiem, że czynność przez niego dokonana pozostaje w bezpośrednim związku z prowadzeniem zakładu.

Pracodawca prowadzący ZPCH musi obowiązkowo prowadzić zakładowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych. Fundusz ten jest przeznaczany na finansowanie rehabilitacji zawodowej, społecznej i leczniczej oraz ubezpieczenie osób niepełnosprawnych, z uwzględnieniem pomocy indywidualnej oraz indywidualnych programów rehabilitacji dla zatrudnionych osób. Fundusz ten tworzony jest z:

- ➔ 90 proc. środków pochodzących ze zwolnień z podatków oraz opłat (z wyłączeniem opłaty skarbowej),
- ➔ z 90 proc. kwot zaliczek pozostawionych przez pracodawcę w zakładzie pracy na podatek dochodowy od osób fizycznych,
- ➔ z nadwyżek kwot dofinansowań do wynagrodzeń osób niepełnosprawnych,
- ➔ z wpływów z zapisów i darowizn,
- ➔ ze środków pochodzących ze sprzedaży środków trwałych zakupionych ze środków funduszu, w części niezamortyzowanej,
- ➔ z odsetek od środków zgromadzonych na rachunku funduszu rehabilitacji.

Warsztat terapii zajęciowej (WTZ) jest wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo instytucją nie mającą osobowości prawnej. Warsztaty mogą być tworzone przez fundacje lub stowarzyszenia. WTZ służy przede wszystkim wspomaganie procesu rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych poprzez stosowanie technik terapii zajęciowej. Terapię realizuje się na podstawie indywidualnego programu rehabilitacji, w którym określa się: formy rehabilitacji, zakres rehabilitacji, metody i zakres nauki umiejętności zawodowych, formy współpracy z rodziną lub opiekunami, planowane efekty rehabilitacji oraz osoby odpowiedzialne

za realizację programu rehabilitacji. W Polsce działa ponad 500 WTZ-tów (na Mazowszu ponad 50).

Uczestnikami warsztatów mogą być osoby posiadające prawnie potwierdzony status niepełnosprawności, niezdolne do podjęcia pracy. Osoby niepełnosprawne, przyjmowane do warsztatu po 1 stycznia 1998 r., muszą posiadać w swoim orzeczeniu wskazanie do uczestnictwa w terapii zajęciowej. Terapię prowadzoną w warsztacie realizuje się na podstawie indywidualnego programu rehabilitacji uczestnika, który zawiera informacje dotyczące osoby niepełnosprawnej, planowanych działań wobec uczestnika i spodziewanych efektów tych działań.

Koszty utworzenia, działalności i wynikające ze zwiększenia liczby uczestników warsztatu są współfinansowane ze środków PFRON, ze środków samorządu terytorialnego lub z innych źródeł. Zasada współfinansowania oznacza solidarne ponoszenie kosztów tworzenia i działania warsztatów przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego oraz Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Maksymalne dofinansowanie ze środków Funduszu kosztów działalności warsztatów terapii zajęciowej, w tym wynikających ze zwiększonej liczby uczestników warsztatu, wynosi w 2009 r. i w latach następnych — 85% tych kosztów. Maksymalne dofinansowanie ze środków Funduszu tworzenia warsztatu terapii zajęciowej wynosi — 70% tych kosztów.

WTZ-y nie prowadzą działalności gospodarczej, mają charakter niezarobkowy, jednak mogą sprzedawać produkty i usługi wytworzone przez uczestników WTZ. Dochód ze sprzedaży produktów i usług wykonanych przez uczestników warsztatu w ramach realizowanego programu terapii przeznacza się, w porozumieniu z uczestnikami warsztatu, na pokrycie wydatków związanych z integracją społeczną uczestników. W przypadku gdy wysokość dochodu przekracza w skali miesiąca kwotę odpowiadającą iloczynowi liczby uczestników warsztatu i 30% minimalnego wynagrodzenia za pracę obowiązującego w grudniu roku poprzedniego, o przeznaczeniu kwoty przekroczenia tego dochodu decydują strony umowy.

Spółdzielnie pracy są dobrowolnymi zrzeszeniami nieograniczonej liczby osób w celu wspólnego prowadzenia przedsiębiorstwa opartego o osobistą pracę członków. Osobista praca członków spółdzielni jest niezbędna dla realizacji celu gospodarczego każdej spółdzielni pracy, dlatego też spółdzielnia (w tym spółdzielnia socjalna) i wszyscy jej członkowie mają obowiązek nawiązywania stosunku pracy i pozostawania w nim. Za pracę członek spółdzielni otrzymuje wynagrodzenie, na które składa się wynagrodzenie bieżące i udział w części nadwyżki bilansowej przeznaczonej do podziału między członków zgodnie z zasadami ustalonymi w statucie. Spółdzielnia może także prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków oraz środowiska, w którym żyją. Szczególnym przedmiotem działalności spółdzielni pracy inwalidów i niewidomych jest zawodowa i społeczna rehabilitacja inwalidów

i niewidomych, a spółdzielnie pracy rękodzieła ludowego i artystycznego tworzą nowe i kultywują tradycyjne wartości kultury materialnej, organizują i rozwijają rękodzieło ludowe i artystyczne, sztukę i przemysł artystyczny. Takie spółdzielnie oraz spółdzielnie o wyjątkowym charakterze społecznym mają prawo do korzystania z pomocy organów władzy państwowej oraz administracji rządowej i samorządowej, jak też ze zwolnień i ulg w świadczeniach publicznoprawnych, określonych w odrębnych przepisach.

Liczba założycieli spółdzielni nie może być mniejsza od dziesięciu, jeżeli założycielami są osoby fizyczne, i od trzech, jeżeli założycielami są osoby prawne. Liczba założycieli spółdzielni pracy nie może być mniejsza niż 10 osób, które powinny mieć pełną zdolność do czynności prawnych. Statut może określić wypadki, w których dopuszczalne jest członkostwo osób o ograniczonej zdolności do czynności prawnych. Osoby takie nie mogą być członkami organów spółdzielni, a na walnym zgromadzeniu są reprezentowane przez swoich przedstawicieli ustawowych. Spółdzielnia nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego.

Centra integracji społecznej (CIS) powoływane są w oparciu o ustawę o zatrudnieniu socjalnym w celu realizacji pełnego zakresu programu zatrudnienia socjalnego umożliwiającego walkę z ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Cel ten realizowany jest poprzez: reintegrację zawodową, reintegrację społeczną oraz umożliwienie zatrudnienia wspieranego, czyli udzielenie pomocy osobie uczestniczącej w zajęciach w centrum w podjęciu pracy na podstawie stosunku pracy lub podjęciu działalności gospodarczej. Obecnie w Polsce działa około 40 CIS-ów.

Usługi Centrum Integracji Społecznej skierowane są do osób, które podlegają wykluczeniu społecznemu i ze względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w sytuacji powodującej ubóstwo i uniemożliwiającej lub ograniczającej uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym (bezdomnych, uzależnionych od alkoholu i narkotyków, chorych psychicznie, długotrwale bezrobotnych, zwalnianych z zakładów karnych, uchodźców, osób niepełnosprawnych). Centrum prowadzi działalność wytwórczą, handlową lub usługową oraz działalność wytwórczą w rolnictwie, która nie stanowi działalności gospodarczej, w celu realizacji procesu reintegracji zawodowej i społecznej. Skierowanie do uczestnictwa w zajęciach Centrum odbywa się na podstawie wniosku osoby zainteresowanej lub wniosku przedstawiciela ustawowego lub na podstawie wniosku zakładu leczenia odwykowego, powiatowego centrum pomocy rodzinie, powiatowego urzędu pracy, ośrodka pomocy społecznej, organizacji pozarządowej lub klubu integracji społecznej, za zgodą osoby zainteresowanej lub jej przedstawiciela ustawowego.

CIS może zostać utworzony przez wójta, burmistrza i prezydenta miasta lub przez organizację pozarządową. Wniosek o przyznanie statusu Centrum instytucja tworząca składa do wojewody właściwego ze względu na siedzibę Centrum. Status Centrum nadaje wojewoda na okres 5 lat. Działalność Centrum jest finansowana z dotacji pochodzącej z dochodów własnych gminy, przeznaczonych na realizację gminnego programu profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, dochodów uzyskiwanych z prowadzonej działalności, innych środków publicznych, a w przypadku centrum utworzonego przez organizację także ze zbiorów publicznych, darowizn czy też odpisu 1%. Marszałek województwa, na zasadach określonych w porozumieniu zawartym z instytucją tworzącą, może przyznać Centrum dotację na pierwsze wyposażenie oraz dotację na działalność przez okres pierwszych 3 miesięcy z dochodów własnych samorządu województwa przeznaczonych na realizację wojewódzkiego programu profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych.

Czas dziennego pobytu uczestnika w Centrum nie może być krótszy niż 6 godzin. Okres uczestnictwa w CIS: 12 miesięcy (może być przedłużony o kolejne 6 miesięcy), w tym 1 miesiąc próbny. Uczestnikom przysługują: świadczenie integracyjne w wysokości zasiłku dla bezrobotnych (w okresie próbnym 50% zasiłku), premia motywacyjna (do 20% świadczenia), ubezpieczenie zdrowotne oraz jeden posiłek dziennie.

Klub integracji społecznej (KIS) może być prowadzony przez gminę lub organizację pozarządową prowadzącą reintegrację zawodową i społeczną dla osób wykluczonych. W klubach integracji społecznej można organizować w szczególności:

- ➔ działania mające na celu pomoc w znalezieniu pracy na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy u pracodawców, wykonywania usług na podstawie umów cywilnoprawnych oraz przygotowanie do podjęcia zatrudnienia;
- ➔ prace społecznie użyteczne;
- ➔ roboty publiczne;
- ➔ poradnictwo prawne;
- ➔ działalność samopomocową w zakresie zatrudnienia, spraw mieszkaniowych i socjalnych.

Uczestnictwo w klubach integracji społecznej jest dobrowolne. Warunkiem uczestnictwa w klubie integracji społecznej jest realizacja kontraktu socjalnego, o którym mowa w przepisach o pomocy społecznej. Okres uczestnictwa w klubie integracji społecznej jest ustalany indywidualnie z każdym z uczestników. Utworzenie i działalność klubów integracji

społecznej może być finansowana w szczególności ze środków z Unii Europejskiej oraz z dotacji pochodzących z dochodów własnych gminy.

Najważniejsze regulacje prawne dotyczące opisywanych form prawnych:

- ➔ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz.U. 1982 Nr 30 poz. 210 ze zm.);
- ➔ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123, poz. 776 ze zm.);
- ➔ Ustawa z dnia 21 stycznia 2005 r. zmieniająca ustawę o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych i ustawę o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 44, poz. 422);
- ➔ Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej (Dz.U. Nr 63, poz. 587).
- ➔ Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 grudnia 2007 r. w sprawie zakładów aktywności zawodowej (Dz.U. z 2007 r. Nr 242, poz. 1776).
- ➔ Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z 12. czerwca 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy udzielaniu zakładom pracy chronionej pomocy finansowej ze środków PFRON (Dz.U.03.125.1161).
- ➔ Ustawa o zatrudnieniu socjalnym z dnia 13 czerwca 2003r. (Dz. U. z 2003r. Nr 122. poz.1143 ze zm.)
- ➔ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z dnia 1 maja 2004 r. ze zm.).

3. OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

3.1. Instytucje wspierające, źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych – Krzysztof Więckiewicz, Tomasz Schimanek

Powstawanie przedsiębiorstw społecznych zaowocowało również powstawaniem instytucji, których celem jest udzielanie wsparcia w tworzeniu i prowadzeniu działalności przez przedsiębiorstwa społeczne. Szacuje się, że obecnie działa kilkadziesiąt takich podmiotów,

które w mniejszej lub większej skali wspierają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Do ich powstania w dużej mierze przyczyniło się wspomaganie, które oferowało państwo oraz Unia Europejska (IW EQUAL). Obecnie możliwość finansowego zasilania tego typu podmiotów istnieje przede wszystkim w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Do najaktywniejszych instytucji wspierających należą: Ośrodki Wspierania Spółdzielczości Socjalnej oraz organizacje pozarządowe zajmujące się rozwojem przedsiębiorczości społecznej (np. Stowarzyszenie Wama-COOP Agencję Rozwoju Spółdzielczości, Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych). Wymienione podmioty oferują z reguły porady prawne, porady w zakresie księgowości w spółdzielni socjalnej, doradztwo biznesowe, jak również usługi doradcze w zakresie profilu działań i ich realizacji oraz informacje o dostępnych źródłach wsparcia finansowego. Funkcje wspierające tworzenie i działalność przedsiębiorstw społecznych pełnią również wspomniane wyżej CIS-y i KIS-y.

Obecnie uruchamiane są na terenie całego kraju Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). Docelowo na terenie Polski ma ich działać około 40. Na terenie Mazowsza OWES prowadzone są przez FISE, Stowarzyszenie BORIS oraz Fundację Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Obecnie trwają prace organizacyjne zmierzające do uruchomienia OWES, ale wiadomo już, że w zakresie ich działania leżeć będą informacja, szkolenia i poradnictwo.

Firmy społeczne mogą korzystać z różnych źródeł finansowania. Niektóre formy działania (np. CIS-y czy WTZ-y) mają ustawowo zapewnione wsparcie działalności ze źródeł publicznych. Z założenia również źródłem finansowania przedsiębiorstw społecznych jest prowadzona działalność ekonomiczna. Inne źródła, w tym przede wszystkim publiczne, udzielają finansowania albo na działalność ekonomiczną albo na działalność społeczną (bez możliwości łączenia w finansowaniu obu typów działalności). To rozróżnienie ma istotne znaczenie, bo obowiązują inne zasady przy finansowaniu działań nie dla zysku i działań dla zysku (niezależnie od tego, że wypracowany zysk przeznaczany jest na cele społeczne). W zakresie działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa społeczne mogą ubiegać się o kontrakty – w tym publiczne - na zasadach takich, jak inni przedsiębiorcy (w przypadku środków publicznych w oparciu o ustawę o zamówieniach publicznych). Mogą również pozyskiwać tak zwane wsparcie zwrotne, czyli wsparcie finansowe, które musi być zwrócone przez przedsiębiorstwo instytucji udzielającej wsparcia. Są to przede wszystkim kredyty, pożyczki i poręczenia udzielane przez banki, inne instytucje finansowej oraz podmioty udzielające poręczeń i pożyczek. Z reguły przedsiębiorstwa społeczne są przez te instytucje traktowane, tak, jak inni przedsiębiorcy. Pojawiają się już jednak pierwsze pożyczki i poręczenia sprofilowane do możliwości i potrzeb przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne mogą również korzystać ze wsparcia bezzwrotnego państwa, adresowanego do przedsiębiorców, w tym także z funduszy strukturalnych. Obecnie właściwie w każdym z programów operacyjnych pojawia się oferta dotacji dla przedsiębiorców, przeznaczonych na różne aspekty związane z prowadzeniem i rozwijaniem działalności gospodarczej. Począwszy od dokapitalizowania firmy, poprzez wsparcie inwestycji, działalności badawczo-rozwojowej, na wsparciu zarządzania czy też rozwoju zasobów ludzkich kończąc. W szczególności warto wspomnieć o programach, w których ta oferta jest najbogatsza i w dużej mierze skierowana na rozwój firm. To Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG) i Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL). Warto także wymienić Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (PO IiŚ).

W zakresie działalności społecznej firmy społeczne mogą liczyć przede wszystkim na pomoc bezzwrotną. Największym źródłem dotacji na działania społeczne są właśnie fundusze strukturalne, a w szczególności Program Operacyjny Kapitał Ludzki, którego następujące priorytety dedykowane są dla obszaru działalności ekonomii społecznej:

- ➔ **Priorytet I Zatrudnienie i integracja społeczna**, należy tutaj wymienić:
 - Poddziałanie 1.3.1. projekty na rzecz społeczności romskiej. Można tutaj uzyskać dofinansowanie na działania z zakresu edukacji, zatrudnienia, integracji społecznej i zdrowia.
 - Poddziałanie 1.3.2. promocja równych szans kobiet i mężczyzn. Dofinansowane w ramach tego poddziałania będą projekty zawierające działania służące godzeniu życia rodzinnego i zawodowego, projekty promujące alternatywne i elastyczne formy zatrudnienia i metody organizacji pracy.
- ➔ **Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich**, dla podmiotów ekonomii społecznej atrakcyjne są zwłaszcza poddziałania:
 - 6.1.1. zatrudnienie na regionalnym rynku pracy, gdzie finansowane będą projekty skierowane m.in. do osób pozostających bez zatrudnienia, dotacje przyznawane będą na takie działania jak: identyfikacja potrzeb osób pozostających bez zatrudnienia, organizacje warsztatów, szkoleń z zakresu aktywnych technik poszukiwania pracy, wsparcie programów psychologiczno-doradczych,
 - 6.6. aktywność zawodowa na obszarach wiejskich. W tym przypadku finansowane będą projekty przyczyniające się do aktywizacji zawodowej mieszkańców obszarów wiejskich, poprawy ich zdolności do zatrudniania, rozwoju usług aktywizacyjnych, rozwoju inicjatyw informacyjnych, szkoleniowych i doradczych.
- ➔ **Priorytet VII Promocja integracji społecznej**. W tym priorytecie z punktu widzenia ekonomii społecznej warte wymienienia są:
 - Poddziałanie 7.2.1 aktywizacja zagrożonych wykluczeniem społecznym. Dotacje

przyznawane będą projektom, które obejmują m.in.: wsparcie dla tworzenia i działalności podmiotów integracji społecznej, np.: ZAZ-ów, staże, subsydiowane zatrudnienie, reintegracja zawodowa u pracodawcy, poradnictwo psychologiczne, nowe formy i metody wsparcia indywidualnego i środowiskowego na rzecz integracji zawodowej i społecznej,

- Poddziałanie 7.3. Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji. Tutaj finansowane będą projekty przyczyniające się do integracji społecznej mieszkańców obszarów wiejskich oraz rozwoju usług społecznych.

➔ **Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki.** Jest to oferta wsparcia dla małych, lokalnych firm.

➔ **Priorytet IX Edukacja i sport, Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach.** Priorytet ten wdrażany jest w całości na szczeblu regionalnym. W szczególności interesujące dla podmiotów ekonomii społecznej jest wsparcie w obszarach edukacji przedszkolnej, oddolnych inicjatyw edukacyjnych, wyrównywaniu szans edukacyjnych, i kształcenia ustawicznego.

Dodatkowym ograniczeniem, nie tylko dla przedsiębiorstw społecznych, są **przepisy o pomocy publicznej**. Z reguły są one jednak większym ograniczeniem dla firm społecznych, gdyż do pomocy publicznej wlicza się na przykład wsparcie rzeczowe (w postaci budynków, maszyn czy sprzętu) dla przedsiębiorstw społecznych przekazywane przez samorządy terytorialne. A takiego właśnie wsparcia samorządy np. w postaci wynajmu na preferencyjnych warunkach lokalu udzielały firmom społecznym. To powoduje, że część przedsiębiorstw nie może korzystać z dotacji, bo wyczerpałaby w ten sposób limity pomocy publicznej, którym podlegają.

W Polsce działa co najmniej kilkadziesiąt dużych, prywatnych fundacji udzielających dotacji na realizację przedsięwzięć społecznych. Podstawową formą wsparcia z ich strony jest dotacja przeznaczona na projekty, które realizują cele określone przez darczyńcę. Dotacja przyznawana jest najczęściej w drodze konkursu, choć z reguły procedury konkursowe są w tym przypadku znacznie prostsze niż w administracji publicznej. Warto pamiętać, że, obok wsparcia finansowego, bardzo często można w tych organizacjach otrzymać także pomoc doradczą i szkoleniową. Niestety nie ma jednego źródła informacji o konkursach i innych formach wsparcia oferowanych przez wszystkie organizacje. Najwięcej informacji na ten temat pojawia się na portalu internetowym www.ngo.pl

Na poziomie rządowym od 2009 do 2015 roku realizowany **będzie Program Operacyjny - Fundusz Inicjatyw Obywatelskich** finansowany w całości z krajowych środków budżetowych. Jednym z czterech istotnych priorytetów tego programu jest ekonomia społeczna.

Przy okazji finansowania działalności przedsiębiorstw społecznych należy wspomnieć o znaczącej roli, jaką pełnią środki z **Funduszu Pracy oraz z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych**. W przypadku PFRON są to środki przekazywane na dofinansowanie warsztatów terapii zajęciowej, czy zakładów aktywizacji zawodowej. W przypadku środków Funduszu Pracy środki przekazywane są głównie na tworzenie miejsc pracy. Z tych właśnie środków udzielana jest dotacja na założenie spółdzielni socjalnej. Bezrobotni zarejestrowani w powiatowym urzędzie pracy mogą otrzymać środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej w tej formie. Z kolei od 2007 roku osoby niepełnosprawne zarejestrowane w powiatowym urzędzie pracy jako osoby bezrobotne albo poszukujące pracy mogą otrzymać z Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych środki na wniesienie wkładu do spółdzielni socjalnej.

Wsparciem działań społecznych realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne mogą być również **prywatne firmy**, które w różnych formach wspierają realizację celów społecznie użytecznych. Wsparcie może polegać na przykład na bezpłatnym użyczeniu maszyn, samochodu, pomieszczenia lub na wolontariacie pracowników. Może mieć ono także formę finansową (dotacja lub sponsoring). Firmy z reguły nie mają sztywno określonych celów i procedur udzielania wsparcia, z reguły również - z obawy przed zalewem próśb o pomoc - nie ogłaszają powszechnie tej działalności. Cennym źródłem informacji na ten temat mogą być strony internetowe firm. Warto przy tym pamiętać, że osoba prawna może odliczyć sobie od dochodu przed opodatkowaniem do 10% tego dochodu, jeśli przekazała tę kwotę jako darowiznę na realizację zadań pożytku publicznego.

Nie zapominajmy o **osobach indywidualnych**, które mogą nam pomagać wolontarystycznie, rzeczowo i finansowo. Jeżeli robią to w formie darowizny, to wartość jej mogą odpisać od swojego dochodu przed opodatkowaniem, do wysokości 6% tegoż dochodu. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie przewiduje także dla podmiotów prowadzących niekomercyjną działalność społeczną możliwość uzyskiwania statusu organizacji pożytku publicznego. Osoby indywidualne mają prawo przekazywać na rzecz takich organizacji do 1 % swojego rocznego podatku dochodowego.

3.2. Rola samorządu w rozwoju przedsiębiorstw społecznych – Michał Guć

W ostatnich latach w Polsce zrealizowanych zostało w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, szereg projektów pilotażowych wypracowujących narzędzia działania i promujących ekonomię społeczną. Przykłady uruchomionych przedsięwzięć ekonomii społecznej są rozsiane po całej Polsce, jednak cały czas stanowią kroplę w morzu potrzeb w zakresie przeciwdziałania

wykluczeniu społecznemu. Relatywnie słaby jeszcze sektor ekonomii społecznej w Polsce znajduje się obecnie w przełomowym momencie. Wytyczono i pokazano możliwe ścieżki rozwoju, jednak o tym, czy ten nurt nowoczesnej polityki społecznej przyjmie się w naszym kraju zdecyduje postawa władz lokalnych. W sytuacji kryzysu, samorządom powinno szczególnie zależeć na mobilizacji społecznej, uruchamianiu dodatkowych lokalnych zasobów, gdyż daje to szansę na ograniczenie negatywnych zjawisk społecznych i gospodarczych.

Przeprowadzone w ostatnim czasie badania^[14] pokazują, że władze publiczne, w szczególności samorządowe są najbardziej pożądanym partnerem dla podmiotów ekonomii społecznej. Samorządy są blisko problemów, które stara się rozwiązywać ekonomia społeczna – zarówno w sensie funkcjonalnym: są to zagadnienia należące do ustawowych zadań gmin, powiatów, jak i w sensie fizycznym: urzędy gmin i powiatów stanowią najbardziej lokalną formę władzy, znajdującą się w tej samej miejscowości – a więc stosunkowo łatwo dostępną. Jednak sama bliskość nie jest wystarczającym wytłumaczeniem dla atrakcyjności samorządu jako partnera ekonomii społecznej. Wynika to z dwóch podstawowych atutów, które znajdują się w dyspozycji władz lokalnych:

Legitymacja – władze lokalne posiadają mandat wynikający z wyłonienia ich w wyborach bezpośrednio przez mieszkańców. Jest to cecha, której nie posiada sektor pozarządowy czy sektor ekonomii społecznej. Przedsiębiorstwa społeczne powstają oddolnie, ale ich oparcie w mieszkańcach danej społeczności jest domniemane. Tymczasem w sytuacji bezpośrednich wyborów wójta, burmistrza czy prezydenta – dysponuje on niepodważalnym atutem, jakim jest wyrażona w wyborach powszechnych decyzja większości mieszkańców o powierzeniu mu tego stanowiska. Doświadczenie pokazuje, bez względu na to, jakie opinie na temat lokalnej polityki samorządowej występują wśród mieszkańców, fakt uznania przedsięwzięcia za ważne przez przedstawicieli lokalnych władz, jest nobilitujący i ma znaczący wpływ na kształtowanie opinii społecznej o danym działaniu czy podmiocie.

Zasoby – z punktu widzenia ubogich podmiotów, jakimi są przedsiębiorstwa społeczne (wyjątek stanowią te, które uzyskały znaczące wsparcie w ramach projektów współfinansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny), władze lokalne dysponują niemal nieograniczonymi zasobami. W skład tych zasobów wchodzi: pracownicy jednostek organizacyjnych samorządu, mienie komunalne – działki, budynki, lokale, wreszcie środki budżetowe. Możliwość skorzystania z nich jest niezwykle pożądana, zwłaszcza na etapie inkubacji i w początkowych

[14] - między innymi badanie w ramach projektu „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania” (przyp.aut)

fazach rozwoju firm społecznych. Możliwe formy udzielania części tych zasobów na rzecz ekonomii społecznej będą uzależnione statusu prawnego podmiotów ekonomii społecznej^[15].

Z powyższych powodów współpraca z władzami lokalnymi jest bardzo pożądana dla podmiotów ekonomii społecznej. Należy zastanowić się, jak wygląda to od drugiej strony. Jakie korzyści ze wspierania i współpracy z podmiotami ekonomii społecznej mogą osiągać samorządy. W jaki sposób wspieranie ekonomii społecznej może przyczyniać się do sukcesu władz lokalnych. Nawet pobieżna analiza realizowanych już przedsięwzięć pokazuje, że podmioty ekonomii społecznej dysponują cechami, które są nieosiągalne dla administracji, a co za tym idzie w znakomity sposób dopełniają działania sektora publicznego:

Obywatelskość – podmioty ekonomii społecznej są najczęściej efektem oddolnego działania obywateli. To modelowy przykład sytuacji, w której istotne elementy polityki społecznej nie są efektem wysiłku urzędników, lecz aktywności samych obywateli. Społeczność lokalna staje się nie tyle adresatem, co kreatorem innowacyjnych rozwiązań. Lokalna społeczność – rozumiana jako grupa obywateli poprzez działania w sferze ekonomii społecznej wciąga osoby wykluczone do obrotu gospodarczego dając im szansę na odbudowanie poczucia własnej wartości i przywrócenie pozycji na rynku pracy.

Elastyczność – podmioty ekonomii społecznej: organizacje pozarządowe, spółdzielnie socjalne, czy spółki prawa handlowego działające nie dla zysku mają dużo większą swobodę działania niż władze publiczne. Dzięki temu a także dzięki faktowi, iż często współdecydentami są w nich bezpośredni beneficjenci, mogą bardzo sprawnie ewoluować, dostosowując się do aktualnych warunków zewnętrznych. Brak doświadczenia w sferze biznesowej może sprawiać, że nie zawsze będą to decyzje trafne. Niemniej jednak będą podejmowane szybko i w oparciu o dobrze zdiagnozowane potrzeby podopiecznych. Związana narzuconymi zewnątrz przepisami i procedurami administracja nie ma możliwości uzyskania takich cech, stąd szansą na podejmowanie przez sektor publiczny działań, które są dopasowane do indywidualnych osób jest właśnie współpraca z sektorem ekonomii społecznej.

Zapewne pogłębiona analiza mogłaby doprowadzić do zidentyfikowania większej liczby cech i atutów po obu stronach – zarówno wśród samorządów, jak i podmiotów

[15] - formom wspierania podmiotów ekonomii społecznej oraz uwarunkowaniom prawnym dotyczącym wsparcia poświęcone są m.in. publikacje wydane w serii *Ekonomia Społeczna - Teksty*: M.Guć, *Wspieranie ekonomii społecznej przez administrację publiczną* (5/2007) oraz M.Małecka-Łyszczek, Z.Wesołowski, *Modele współpracy podmiotów ekonomii społecznej z administracją publiczną* (5/2008).

ekonomii społecznej. Chciałbym jednak w tym krótkim materiale zwrócić uwagę na jeden oczywisty, jednak często ignorowany fakt, że oba te sektory mogą się doskonale dopełniać, budując partnerstwa dostosowane do lokalnych warunków i okoliczności. Każdy z partnerów może wnieść do niego swoje największe atuty.

W sferze materialnej, samorząd wspierając podmioty ekonomii społecznej, udostępniając nieruchomości, udzielając dotacji czy zleceń umożliwia wytworzenie wartości dodanej. Są to zasoby sektora publicznego, które zainwestowane w sektor społeczno-gospodarczy dają szansę na efekty zdecydowanie większe, niż wynikałoby to ze skali przeznaczonych na ten cel środków. Zainwestowane przez władze lokalne środki mogą być bardzo efektywnie wykorzystane przez przedsiębiorstwa społeczne w sposób ściśle odpowiadający na potrzeby konkretnych osób, przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjału beneficjentów. „Inwestowanie” środków publicznych przez samorządy w działania wspierające ekonomię społeczną niesie za sobą pewne ryzyko. Może się zdarzyć, iż przedsiębiorstwo społeczne, wspierane przez władze lokalne nie osiągnie zamierzonych rezultatów. Najlepszą polisą zabezpieczającą jest z jednej strony przestrzeganie transparentności procedur, z drugiej dywersyfikacja polegająca na wspieraniu wielu różnych inicjatyw. Nawet, jeśli zdarzy się, że niektóre z nich nie osiągną zakładanych celów, to inne przynoszą rezultaty lepsze od zakładanych. Wspieranie ekonomii społecznej jest dziś dla władz publicznych realną szansą na stworzenie alternatywnych, bardziej efektywnych finansowo i skutecznych merytorycznie form pracy w osobami wykluczonymi społecznie.

Również w politycznym wymiarze rozwój ekonomii społecznej ma swoje niewątpliwe walory. Wciąganie mieszkańców do kreowania nowych lokalnych rozwiązań, wzmacnianie poczucia współodpowiedzialności za lokalny rozwój, wychowywanie nowych liderów, zmiany postaw społecznych w kierunku wychodzenia z bezradności, to tylko niektóre z zalet rozwijania ekonomii społecznej na gruncie lokalnym. Dla mądrych samorządowców ekonomia społeczna to inwestycja w przyszłość lokalnej wspólnoty. W sytuacji, w której mieszkańcy coraz częściej alienują się, odcinając od lokalnych spraw (o ile nie dotyczą bezpośrednio ich podwórka) - budowanie grup, które podejmują aktywność na rzecz rozwoju lokalnego jest szczególnie cenne. Nie jest to ani alternatywa ani opozycja wobec lokalnej władzy, lecz cenny sojusznik w zamierzeniach, które podejmujemy na rzecz mieszkańców.

W znakomitej publikacji „Rządzić inaczej”^[16] jej amerykańscy autorzy na wielu przykładach pokazują, jak aktywne i innowacyjne władze publiczne mogą zwiększać skuteczność swego działania dzięki partnerstwu z zewnętrznymi podmiotami. Wskazują, że rządzenie, to kierowanie sprawami lokalnej społeczności a nie bezpośrednio wykonywanie wszystkich zadań. Udowadniają skuteczność podejścia, w którym władze wybierane przez mieszkańców

[16] - D.Osborne, T.Gaebler, Rządzić inaczej – jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną, Wyd. Media Rodzina of Poznań.

wytyczają kierunki i koordynują działania, ale wykonawcą jest de facto lokalna społeczność, która poprzez lokalne firmy, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, komitety mieszkańców w sposób efektywny realizuje politykę władz. Władze kreują aktywność, wspierając umożliwiają realizację działań, ale nie muszą ich zawłaszczać i realizować wyłącznie przez swoich pracowników. Wdrożenie wielu z opisanych w książce pomysłów, jest niemożliwe w polskim systemie prawnym, bardzo różnym od amerykańskiego. Trudno jednak nie zgodzić się z przesłaniem tej publikacji, iż zasoby samorządów winny być lokowane tam gdzie przyniosą największe efekty, a nie tam gdzie lokowano je zwyczajowo.

Biorąc pod uwagę, jakie są cele ekonomii społecznej, samorzady winny być naturalnym sojusznikiem przedsiębiorstw społecznych i wspierać je w rozwoju. Oczywiście skala tego wsparcia będzie zróżnicowana w zależności od priorytetów władz lokalnych i możliwości budżetowych poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. Należy jednak wyraźnie stwierdzić, że argumentem przeciw finansowaniu ekonomii społecznej nie może być brak możliwości prawnych. W świetle już obowiązującego prawa, samorzady lokalne posiadają szereg możliwości wspierania podmiotów ekonomii społecznej – począwszy od bardzo sformalizowanych, a skończywszy na miękkich formach pomocy, które również mogą okazać się efektywne. Dla większości władz samorządowych, taka forma realizacji celów społecznych stanowi nowość w stosunku do dotychczasowych form współpracy z sektorem pozarządowym, ale wdrażanie nowości w działania administracji publicznej powinno być właśnie domeną samorządów. Warto w tym miejscu wspomnieć, że ta filozofia działania przyjęta została już przez wiele krajów Unii Europejskiej, które uznały, że gwarantowanie bezpieczeństwa socjalnego przez stałe świadczenia pieniężne jest niezgodne z zasadą pomocniczości oraz nieefektywne ekonomicznie. W związku z powyższym w stosunku do osób o tak zwanej „niskiej zatrudnialności”, realizowane są działania w myśl zasady „praca zamiast zasiłku”, wpisujące się w nurt ekonomii społecznej. Partnerstwo władz publicznych z sektorem ekonomii społecznej, daje możliwość objęcia wsparciem szerszej grupy podopiecznych i skuteczniejszego prowadzenia ich do samodzielności w sferze zawodowej, a co za tym idzie także w sferze socjalnej.

W przypadku rozwoju ekonomii społecznej nie istnieje jedna skuteczna recepta na sukces. Podobnie jak samorząd, przedsiębiorczość społeczna jest zjawiskiem mocno osadzonym w uwarunkowaniach lokalnych, wyrastającym z potrzeb lokalnych społeczności. Stąd formy współpracy pomiędzy władzami samorządowymi a przedsiębiorstwami społecznymi powinny być zawsze dostosowane do możliwości partnerów i potrzeb środowiska. Będzie to wymagało chęci wzajemnego poznania się i zrozumienia realiów działania drugiej strony. Dopiero w kolejnym kroku przychodzi czas na dyskusję o modelach współpracy i szukanie takich form, które będą najlepiej wykorzystywały mocne strony partnerów i przynosiły najlepsze rezultaty. Kluczem do nawiązania współpracy i rozwoju ekonomii społecznej

w Polsce będzie więc dialog pomiędzy władzami samorządowymi a środowiskami promującymi ekonomię społeczną w lokalnych społecznościach.

3.3. Wyzwania, planowane zmiany – Jakub Wygnański

Kontekst

Ekonomia społeczna od kilku lat jest w Polsce przedmiotem dużego zainteresowania. Jest to naturalny wynik poszukiwań nowych kierunków działań w szeroko rozumianym obszarze polityki społecznej, zarówno tej kreowanej przez administrację, jak i tej realizowanej przez organizacje pozarządowe. Owe „pierwsze godziny” ekonomii społecznej mamy już za sobą. Za sobą mamy zarówno pierwsze sukcesy, jak i rozczarowania związane z ekonomią społeczną. Wydaje się, że obecnie powinniśmy oczekiwać czegoś w rodzaju „drugiego biegu” - konsolidacji dotychczasowych doświadczeń i działań na rzecz zwiększenia zasięgu proponowanych przez ekonomię społeczną rozwiązań. Kierunek ten nabiera nieco nowego znaczenia w związku z kryzysem gospodarczym. Ekonomia społeczna zyskała, nieco niespodziewanie, nowych sojuszników. Gwałtownemu przewartościowaniu podlegają zdawałoby się niedawno jeszcze niewzruszone przekonania na temat natury rynku i roli państwa. Okazuje się, że traktowane z politowaniem poglądy na temat znaczenia w ekonomii czynników takich, jak zaufanie i wzajemność zyskują na popularności, a ich prawdziwość stała się zgoła oczywista.

W najbardziej fundamentalnym jednak sensie kryzys, którego doświadczamy jest najszybszą, choć bolesną, lekcją z zakresu globalizacji. Kryzys pozwala też (a nawet zmusza) do zadania podstawowych pytań dotyczących samej natury działalności ekonomicznej i celów, jakim ona służy. Uznanie, że powinna mieć ona charakter instrumentalny i podporządkowany innym rodzajom racjonalności (celom społecznym) stanowi w istocie credo ekonomii społecznej.

Ekonomia społeczna zyskuje nową szansę, ale samo skorzystanie z niej oznacza konieczność poważnej mobilizacji dla całego środowiska. Istotne są też warunki zewnętrzne dla funkcjonowania ekonomii społecznej. Z tego punktu widzenia obiecujący jest fakt, że w marcu 2009 roku decyzją Premiera powołany został międzyresortowy zespół do spraw systemowych rozwiązań ekonomii społecznej. Jego zadaniem jest m.in. opracowanie prawnych, finansowych, edukacyjnych kierunków działań na rzecz ekonomii społecznej. Strategie takie (dedykowane ekonomii społecznej) opracowywane zostały także w innych krajach np. Wielkiej Brytanii, Irlandii, Finlandii. O wzrastającej wadze ekonomii społecznej na poziomie europejskim może też świadczyć fakt, że 19 lutego 2009 Parlament Europejski przyjął rezolucję dotyczącą

potrzeby wsparcia dla ekonomii społecznej^[17]. W Polsce powołanie zespołu było w istotnej mierze wynikiem starań środowiska skupionego wokół Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej i przygotowanego przez nie Manifestu Ekonomii Społecznej (czerwiec 2008). Dokument ten w skróconej formie przedstawia m.in. podstawowe wyzwania, jakie stoją obecnie przed ekonomią społeczną w Polsce^[18].

Poniżej pozwalam sobie przedstawić autorską listę najważniejszych, moim zdaniem, wyzwań, jakie obecnie stoją przed ekonomią społeczną w Polsce. Wyzwania te podzieliłem na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Wszystkie one opisane są tu siłą rzeczy bardzo skrótowo (wręcz hasłowo). Rozwinięcie większości z nich i wspierające je ekspertyzy można znaleźć na stronach www.ekonomiaspoleczna.pl

Wyzwanie wewnętrzne

Wyzwania te dla różnych typów podmiotów wyglądają nieco inaczej. Dla najbardziej tradycyjnych przedsiębiorstw ekonomii społecznej (w szczególności różnego typu spółdzielni), potrzebne jest „nowe otwarcie” łączące w sobie zarówno odwołanie się do dobrych i bogatych tradycji ruchu spółdzielczego, jak i niezbędne elementy modernizacji. Ruch spółdzielczy w Polsce pomimo niezwykle bogatych tradycji przeżywa regres. Nowe inicjatywy w zakresie ekonomii społecznej stanowią ważną szansę na wyrwanie ruchu spółdzielczego ze swoistej izolacji w stosunku do innych organizacji społecznych. Od kilku lat jesteśmy świadkami tego rodzaju wysiłków, ale ciągle dotyczą one bardzo nielicznej grupy spółdzielni (w szczególności spółdzielni pracy).

Specyficzną formą spółdzielni są spółdzielnie socjalne. Ten swoisty eksperyment przyniósł dotychczas niejednoznaczne rezultaty. Pierwotny entuzjazm przerodził się w głęboki sceptycyzm po tym, jak większość spółdzielni tego rodzaju nie była w stanie przetrwać rynkowego testu. Dynamika powstawania spółdzielni znacznie obniżyła się ostatnio, a wiele z nich faktycznie nie istnieje lub jest w stanie likwidacji. Bardzo skomplikowany okazał się też proces wewnętrznej integracji tego środowiska. Pewne nadzieje na poprawę warunków ich działania można wiązać z uchwaloną ostatnio nowelizacją ustawy o spółdzielniach socjalnych, ale pomoc ta dla wielu spółdzielni przychodzi zbyt późno.

Bardzo poważne wyzwania w kontekście ekonomii społecznej dotyczą też tradycyjnego

[17] - <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0062+0+DOC+XML+V0//PL>

[18] - http://www.bezrobocie.org.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/manifest_ekonomii_spolecznej.pdf (stan na 15.04.2009)

sektora organizacji pozarządowych, które mogłyby z powodzeniem wykorzystać proces ekonomizacji, jako szansę na częściowe przynajmniej uniezależnienie się od administracji publicznej oraz filantropii, a co za tym idzie, chronić zasadniczą dla nich wartość, jaką powinna być niezależność. Zwrot w kierunku ekonomizacji działań oznaczałby dla organizacji dobroczynną na ogół zmianę kultury organizacyjnej, w której większe znaczenie przywiązuje się do efektywności działań. Dotychczasowe starania w tym zakresie przynoszą bardzo ograniczone skutki. W istocie pomimo kilku lat zabiegów, których celem była promocja ekonomii społecznej liczba organizacji, które uzyskują dochód ze sprzedaży usług i towarów spadła.

Wszystkie wymienione wyżej podmioty w większym niż dotychczas stopniu akcentować powinny nie tylko indywidualny, ale i wspólnotowy charakter działań. Nie chodzi, bowiem tylko o indywidualne instytucje, ale raczej o ich sieci, które łącznie tworzą podstawę do rozwoju całych lokalnych społeczności. Aktywność, zaufanie, wzajemność, współdziałanie, zaangażowanie i społeczna przedsiębiorczość to niezbędne czynniki rozwoju społeczności lokalnych i cechy, które decydują o jakości życia mieszkańców (w istocie są one często ważniejsze niż wąsko rozumiany dobrobyt i zamożność). Wszystkie te cechy są jednocześnie warunkiem wstępnym działań w dziedzinie ekonomii społecznej a równocześnie produktem takich właśnie działań. Fakt, że kapitał społeczny w Polsce jest często dobrem deficytowym, oznacza z jednej strony barierę rozwoju ekonomii społecznej, z drugiej jednak – wskazuje na to, jak jest ona potrzebna.

Konieczne jest też podjęcie wysiłku na rzecz stworzenia wspólnej reprezentacji, integracji, wsparcia technicznego, a także działań samopomocowych i pracy nad wspólnymi standardami działań całego środowiska ekonomii społecznej. Jeszcze niedawno wszechstronnego wsparcia w tym względzie udzielał podmiotom ekonomii społecznej program IW EQUAL. Obecnie konieczne jest odtworzenie tego rodzaju działań w oparciu o liczne programy wsparcia ekonomii społecznej zapisane w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Zwyczajem stały się też Ogólnopolskie Spotkania Ekonomii Społecznej zapoczątkowane w Krakowie w 2006 roku. Spotkania takie organizowane były także lokalnie. Zwyczaj ten wart jest podtrzymania.

Wyzwania zewnętrzne

Można powiedzieć, że ekonomia społeczna jest o tyle społeczna, o ile znajduje społeczne poparcie. To właśnie nastawienie opinii publicznej, decydentów, biznesmenów (w tym przedstawicieli instytucji finansowych), a także – przede wszystkim – bezpośrednich interesariuszy (zwłaszcza beneficjentów i konsumentów), decydować będzie zarówno

o tym, na ile ekonomia ta będzie rzeczywiście uspołeczniona, jak i o tym, czy osiągnie ekonomiczny sukces.

Do opinii publicznej powinno dotrzeć, że ekonomia społeczna to coś zasadniczo innego niż tradycyjna działalność filantropijna. Jej istotą jest to, aby dotychczasowi beneficjenci czy podopieczni w coraz większym stopniu stawali się kimś więcej niż „przedmiotem” wsparcia wraz z towarzyszącym mu często uzależnieniem czy wręcz ubezwłasnowolnieniem. Przedsiębiorstwa społeczne powinny w coraz większym stopniu działać na rzecz usamodzielnienia się swoich podopiecznych i włączania ich w rozwiązywanie problemów, z którymi się borykają. Konieczne jest upodmiotowienie tych, którym ekonomia społeczna stara się pomagać. To jej podstawowy sens i test wiarygodności. Jest to wyzwanie zarówno dla instytucji pomocy, jak i samych podopiecznych, którzy nie zawsze chcą lub mogą przyjmować realnie współodpowiedzialność za swój los. Często nawyki, przyzwyczajenia, oczekiwania i obawy zniechęcają ich do przyjęcia na siebie części wysiłku i ryzyka, jakie nieuchronnie towarzyszą działaniom w obszarze ekonomii społecznej. To właśnie kwestia postaw będzie miała zapewne najważniejszy wpływ na to, czy ekonomia społeczna w Polsce spełni nasze oczekiwania. Już obecnie można powiedzieć, że pierwsze eksperymenty z zakresu ekonomii społecznej napotkały na liczne dowody ograniczeń opisanych powyżej. Z drugiej strony warto wykorzystać dość unikalną okoliczność, jaka powstała w związku z kryzysem. To właśnie w tej chwili istotne cechy ekonomii społecznej mogą być łatwiej przyswajalne dla opinii publicznej. Jest to też okazja do tego, aby wykazać kompetencje podmiotów ekonomii społecznej do łagodzenia skutków kryzysu w szczególności w związku z nasilającym się gwałtownie problemem bezrobocia. Czas kryzysu jest specyficznym rozumianym „testem kompetencji” dla ekonomii społecznej w Polsce.

Kolejną grupą, istotną z uwagi na fakt, iż działalność przedsiębiorstw społecznych powinna w jak największym stopniu opierać się na sprzedaży towarów i usług, są konsumenci. To od ich odpowiedzialności zależy, czy mając do wyboru dwie podobne oferty wezmą pod uwagę społeczne cele działania przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że coraz częściej kupując jednocześnie głosujemy – opowiadamy się za określonymi wartościami. Dla rozwoju ekonomii społecznej konieczne są zatem działania na rzecz szeroko rozumianej edukacji konsumenckiej i tzw. etycznego konsumeryzmu. W tym miejscu warto też zdać sobie sprawę, że jednym z największych, choć bardzo specyficznych konsumentów ekonomii społecznej jest też sama administracja publiczna. W skali UE jest ona odpowiedzialna za około 16% wszystkich zakupów towarów i usług. Polska nie odbiega w tym względzie od innych krajów. W Polsce jednak w szczególności ważne jest, aby wprowadzić do logiki zakupów dokonywanych przez administrację opisane wyżej „względy społeczne”. W tym celu potrzebna jest przede wszystkim społeczna wrażliwość i wyobraźnia po stronie urzędników, ale także niezbędne w tym przypadku przepisy. W szczególności chodzi o uruchomienie w ramach zamówień publicznych tzw. klauzul

społecznych. Jest to procedura dobrze znana w UE^[19]. W Polsce propozycje jej wprowadzenia zawarte zostały między innymi w art. 4 przyjętej 2 kwietnia 2009 roku nowelizacji ustawy o spółdzielniach socjalnych^[20].

Także politycy i urzędnicy, z uwagi na rolę, jaką w funkcjonowaniu nowej ekonomii społecznej odgrywa budżet, powinni być dobrze zorientowani w jej możliwościach. Ekonomia społeczna nie powinna być jednak traktowana, jako dodatkowy koszt, ale raczej, jako inwestycja społeczna. Trzeba przypomnieć, że Polska ma najniższy w UE wskaźnik zatrudnienia niepełnosprawnych. To dla nich właśnie często jedyną ofertą pracy stałej lub tymczasowej są przedsiębiorstwa społeczne i dlatego warto je wspierać. Ceną za zaniechanie takich działań – poza oczywistymi skutkami ludzkimi – będzie też suma wszystkich świadczeń i transferów socjalnych, jakie otrzymywać będą osoby trwale wykluczone z rynku pracy. Podobnie jest i w innych obszarach. Za „oszczędności” na edukacji, zdrowiu czy ochronie środowiska możemy zapłacić w przyszłości. Tu także szczególnie istotny i nowy jest kontekst kryzysu ekonomicznego. Pojawia się pytanie o sensowność ewentualnego subsydiowanego zatrudnienia dla osób, które w przeciwnym razie traciłyby pracę. Oczywiście działania takie oznaczają wydatki środków publicznych, ale trzeba zdać sobie sprawę, że tak czy inaczej są one nieuniknione w postaci świadczeń dla bezrobotnych. Do rachunku dodać też trzeba braki przychodów w podatkach oraz niemałe koszty związane z przywracaniem na rynek pracy. Równanie to ma dość złożony charakter, ale dopiero kryzys spowodował, że pojawia się ono, jako część analizy polityk publicznych.

Ekonomia społeczna musi też szukać porozumienia ze środowiskiem biznesu, które dotychczas nieufnie spogląda na ekonomie „z przymiotnikami”. Środowisko biznesu powinno zrozumieć, że przedsiębiorstwa społeczne nie stanowią dla firm komercyjnych nieuczciwej konkurencji – są raczej sposobem na rozwiązywanie problemów społecznych przy użyciu mechanizmów, które sam biznes uważa za najlepsze. Pojęcie przedsiębiorczości nie jest synonimem podążania za zyskiem, ale raczej postawą polegającą na gotowości do rozwiązywania problemów i aktywnym stosunku do otoczenia. W tym sensie istnieje bardzo dobra podstawa do wzajemnego zrozumienia obydwu środowisk. Podmioty ekonomii społecznej chciałyby liczyć na wszechstronne wsparcie ze strony środowiska biznesu w Polsce.

Ekonomia społeczna w coraz większym stopniu wykorzystywana jest w realizacji zadań publicznych tak lokalnie, jak i na poziomie kraju (a także na polu międzynarodowym). Dlatego ważne jest, aby w sferze legislacyjnej (regulacyjnej), strategicznej (planowania) oraz interwencyjnej (wspieranie rozwiązań) ekonomia społeczna była uwzględniana w szeroko

[19] - Francesco de Rosa, „Zamówienia publiczne a partnerstwo publiczno-prywatne”, Teksty Ekonomia Społeczna 2006 – FISE, Warszawa

[20] - [http://orka.sejm.gov.pl/opinie6.nsf/nazwa/1136_u/\\$file/1136_u.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/opinie6.nsf/nazwa/1136_u/$file/1136_u.pdf) (dane na 15.04.2009)

rozumianej polityce publicznej. To prawda, że ekonomia społeczna jest bardzo dobrym narzędziem realizacji strategicznych planów rozwoju społeczności lokalnych, regionów i kraju. Wymaga to jednak dobrze zaplanowanych, a następnie wdrażanych poszczególnych polityk, zarówno w obszarze pomocy społecznej i polityki zatrudnienia, jak i w innych obszarach (edukacja, kultura, ochrona środowiska, ochrona zdrowia i wiele innych). Przedsiębiorstwa społeczne to najczęściej innowacyjne inicjatywy, podejmujące zupełnie nowe wyzwania lub podchodzące do rozwiązywania problemów społecznych w niestandardowy (dostosowany do warunków, potrzeb i możliwości) sposób. Oznacza to, że podstawową pomocą mogłoby być uelastycznienie przepisów dotyczących różnych form prawnych prowadzenia działalności, tak, aby przedsiębiorstwa ekonomii społecznej w pełni mogły wykorzystać swój potencjał. W tym miejscu w szczególności należy wspomnieć o nowej inicjatywie legislacyjnej – ustawie o przedsiębiorczości społecznej. Jej projekt został przygotowany przez profesorów J. Hausnera i H. Izdebskiego i czeka na poważną debatę.

Postulat uelastycznienia dotyczy też kwestii dostępu do funduszy publicznych. W szczególności fundusze UE mogą stać się mocną podstawą do wsparcia rozwoju ekonomii społecznej i budowania jej potencjału na przyszłe lata. Konieczne jest jednak dostosowanie ich do potrzeb i możliwości podmiotów ekonomii społecznej, a także dalsze uproszczenie systemu dostępu do nich. Równie ważną rolę mogą – i powinny – odegrać krajowe środki publiczne. Bez wsparcia z ich strony trudno byłoby rozwijać ekonomię społeczną w Polsce. Szczególne zasady dostępu do tych środków ze strony przedsiębiorstw społecznych są jednak tylko o tyle uzasadnione, o ile istotnie podmioty ekonomii społecznej dostarczają społecznych korzyści. Konieczne jest wypracowanie mechanizmów oceny tych korzyści i użycie ich w praktyce (w szczególności w przypadku tzw. społecznej klauzuli w procedurach zamówień publicznych). Zwiększeniu szans na dostęp do funduszy publicznych towarzyszyć musi jednocześnie świadomość faktu, że fundusze strukturalne nie będą dostępne zawsze i co za tym idzie, że uzależnienie od nich może być groźne. To jeszcze jeden argument za większym zainteresowaniem przedsiębiorczością społeczną w środowisku pozarządowym. Także w tym wymiarze sytuacja kryzysu tworzy nowy kontekst. Może ona wywołać zarówno reakcje zachowawcze po stronie dysponentów środków publicznych a zatem wycofywanie się ze wsparcia ekonomii społecznej, jak i działania wręcz odwrotne a zatem inwestowanie w nią. Dobrym wzorem dla działań drugiego rodzaju są antykryzysowe posunięcia rządów: brytyjskiego (program Real Help for Communities) oraz amerykańskiego (Stimulus Bill), w których przedsięwzięcia ekonomii społecznej odgrywają olbrzymią wagę. W Polsce rozpatrzyć trzeba przygotowane jakiś czas temu projekty uruchomienia dedykowanych ekonomii społecznej specjalnych produktów finansowych (pożyczkowych i gwarancyjnych), a także rozpocząć poważną dyskusję nad użyciem dla wsparcia ekonomii społecznej Funduszu Pracy oraz tzw. Funduszu Solidarności.

Podsumowanie

Ekonomia społeczna w Polsce ma przed sobą szansę. W ciągu ostatnich kilku lat zjawisko to zostało opisane. Zebrano sporo doświadczeń krajowych i zagranicznych. Środowisko ekonomii społecznej jest coraz lepiej zintegrowane wewnętrznie. Po stronie administracji publicznej pojawia się coraz więcej zrozumienia dla pożytków, jakie mogą wynikać z rozwoju ekonomii społecznej. Na skalę większą niż w większości innych krajów UE ekonomia społeczna wpisana została do planów strategicznych rządu. Powołany został międzyresortowy i międzysektorowy zespół, który ma przygotować dedykowaną ekonomii społecznej strategię. Na koniec, jak opisane to zostało wyżej, sytuacja kryzysu ekonomicznego może paradoksalnie sprzyjać większemu niż dotychczas zrozumieniu dla pożytków z ekonomii społecznej. Wszystko to pozwala na ostrożny optymizm co do rozwoju ekonomii społecznej w Polsce.

4. Załączniki:

4.1. Użyteczne strony internetowe

www.ekonomiaspoleczna-mazowieckie.pl – strona internetowa Projektu „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania”,

www.ekonomiaspoleczna.pl – największy polski portal poświęcony ekonomii społecznej,

www.ngo.pl – portal o i dla organizacji pozarządowych,

www.pozytek.gov.pl – strona Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej poświęcona organizacjom pozarządowym, a także ekonomii społecznej,

www.ozrss.promotion.org.pl – strona Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych,

www.spoldzielnie.org.pl – portal poświęcony spółdzielczości,

www.egual.org.pl – strona Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce,

http://ec.europa.eu/employment_social/equal - EQUAL w Europie,

www.efs.gov.pl – strona poświęcona Europejskiemu Funduszowi Społecznemu w Polsce, w tym także Programowi Operacyjnemu Kapitał Ludzki,

www.roefs.pl – strona regionalnych ośrodków EFS,

<http://mazowia.eu> – strona Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych,

<http://wup.mazowsze.pl> – strona Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie,

www.wamacoop.olsztyn.pl – strona Stowarzyszenia na Rzecz Spółdzielczości i Przedsiębiorczości Lokalnej „WAMA – COOP”,

www.fise.org.pl – strona Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych,

www.frso.org.pl – strona Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego,

www.srcp.radom.pl – strona Stowarzyszenia Radomskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości,

www.ces.net.pl – Ekonomia Społeczna w praktyce,

www.equal.szlakbursztynowy.pl – gospodarka społeczna na Bursztynowym Szlaku,

www.siedlce.caritas.pl – Caritas Diecezji Siedleckiej – Centrum Integracji Społecznej,

www.liskow.org.pl – strona Projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społeczne budujemy nowy Lisków”,

www.ekonomiaspoleczna.msap.pl – strona Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie poświęcona ekonomii społecznej.

www.swr.pl – strona internetowa Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej z Chorzowa

4.2. Wybrane publikacje

- ➔ Arkadiusz Jarosiński, Lidia Kuczmierowska „Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych”, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2007,
- ➔ Beata Kwiatkowska, Monika Chrzczonowicz „Jak założyć spółdzielnię socjalną”, KLON/JAWOR, Warszawa 2007,
- ➔ „Informator o rezultatach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL”, Krajowa Struktura Wsparcia PIW EQUAL, Warszawa 2008,
- ➔ „Recepta na zmianę. Katalog dobrych praktyk”, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2008,
- ➔ „EQUAL. Projekty i ich realizacja”, Krajowa Struktura Wsparcia PIW EQUAL, Warszawa 2007,
- ➔ Tomasz Schimanek "E jak Equal, P jak Partnerstwo", Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007,
- ➔ „Antologia tekstów – Przedsiębiorstwo Społeczne” – red: J. Wygnański / K. Kubin – FISE 2007,
- ➔ Tomasz Schimanek, Zofia Orłowska „Spojrzenia na przedsiębiorczość społeczną”, ARFP, Warszawa, 2007,
- ➔ Michał Guć „Wpieranie ekonomii społecznej przez administrację publiczną”, Ekonomia Społeczna Teksty, FISE, Warszawa 2008,
- ➔ Beata Juraszek-Kopacz „Ekonomia Społeczna a biznes, współistnienie, konkurencja współpraca”, Ekonomia Społeczna Teksty, FISE, Warszawa 2008,
- ➔ „Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju”, praca zbiorowa, pod red. Piotra Frączaka, FISE, Warszawa 2008,
- ➔ „Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej w środowisku lokalnym”, praca zbiorowa, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

Opracowania dostępne na stronie internetowej: www.liskow.org.pl:

- ➔ Ekspertyza „Polski model spółdzielni socjalnej na podstawie analizy rozwiązań prawno – instytucjonalnych” prof. Huberta Izdebskiego,
- ➔ „Działalność odpłatna pożytku publicznego czy działalność gospodarcza.” (Opracowanie dla Stowarzyszenia EMAUS),
- ➔ „Opis tworzenia i działalności spółdzielni socjalnej na przykładzie działalności Lubelskiej Spółdzielni Socjalnej KOZIOŁEK”,
- ➔ „Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jako przedsiębiorstwo społeczne”,

- ➔ „Model animacji lokalnej. Z doświadczeń projektu W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej budujemy nowy Lisków” - opracowanie Tomasza Kaźmierczaka,
- ➔ Dobre praktyki: "Animacja lokalna - aktywizacja społeczności lokalnej" (opis przygotowany na potrzeby Krajowych Sieci Tematycznych EQUAL) ,
- ➔ „Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna”, red. Marek Rymsza, Tomasz Kaźmierczak, Instytut Spraw Publicznych, maj 2007,
- ➔ Małgorzata Suprynowicz „Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jako forma prawna przedsiębiorstwa społecznego”,
- ➔ Barbara Hermak, Joanna Krasnodębska „Działalność odpłatna pożytku publicznego czy działalność gospodarcza”.

Opracowania dostępne na stronie internetowej: www.ekonomiaspoleczna.pl:

- ➔ Maria Jankowska „Analiza obowiązujących przepisów prawnych pod kątem możliwości tworzenia, prowadzenia i finansowania podmiotów zapewniających pracę oraz rehabilitację dorosłych osób z zaburzeniami psychicznymi, w szczególności osób z autyzmem”, Synapsis, Partnerstwo dla Rain Mana,
- ➔ Jakub Wygnański "Ekonomizacja Organizacji Pozarządowych", FISE, Partnerstwo „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”,
- ➔ Jakub Wygnański „Manifest Ekonomii Społecznej”, FISE, Partnerstwo „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”,
- ➔ Julia Kluczyńska, Anna Sienicka „Zakład Aktywizacji Zawodowej jako przedsiębiorstwo społeczne”, FISE, Partnerstwo „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”,
- ➔ Joanna Brzozowska, Julia Kluczyńska, Anna Sienicka „Spółdzielnia socjalna”, FISE, Partnerstwo „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”,
- ➔ Julia Kluczyńska, Anna Sienicka „Centrum Integracji Społecznej – przedsiębiorstwo społeczne”, FISE, Partnerstwo „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”,
- ➔ "Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań" pod redakcją Anny Gizy-Poleszczuk i Jerzego Hausnera.

4.3 Raport z badania ilościowego przeprowadzonego w ramach Projektu

Z badania ilościowego przedsiębiorstw społecznych na terenie województwa mazowieckiego, realizowanego w ramach projektu „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania”

Wprowadzenie

Niniejszy raport prezentuje wyniki badania ilościowego przedsiębiorstw społecznych na terenie województwa mazowieckiego, wykonanego w ramach projektu finansowanego z EFS pn. „Przedsiębiorstwa społeczne – mazowieckie modele działania”. Badanie ilościowe jest jednym z elementów szerszego badania, które ma doprowadzić do opracowania modeli działania przedsiębiorstw społecznych, co stanowić będzie podstawę do prowadzenia działań wspierających przedsiębiorstwa społeczne na Mazowszu.

Badanie było wykonane w październiku i listopadzie 2008 r. i prowadzone było metodą wywiadów telefonicznych, w oparciu o opracowaną ankietę. Badaniem objęto podmioty, które odpowiadają definicji przedsiębiorstwa społecznego przyjętej na potrzeby niniejszego projektu, czyli: prywatny główny właściciel, prowadzenie działalności zarobkowej (w formie działalności odpłatnej statutowej na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego, działalności gospodarczej lub w formie wydzielonej spółki), przeznaczenie zysku na cele statutowe. Instytucje, które nie spełniały tych kryteriów, nie brały udziału w badaniu^[21].

Badaniem objęto w sumie 51 instytucji. Niestety nie funkcjonuje żaden rejestr „przedsiębiorstw społecznych” na Mazowszu, dlatego dane kontaktowe pochodziły z wielu źródeł: rejestru spółdzielni socjalnych, baz danych Klon/Jawor itd^[22]. Brak pełnego operatu badania uniemożliwił losowy dobór próby. Respondenci zostali wybierani w sposób celowy. Dlatego też wyników badanie nie można uogólniać na całą populację przedsiębiorstw społecznych na Mazowszu. Jednak uzyskane wyniki wskazują na pewne prawidłowości, które mogą mieć bardziej uniwersalny charakter. Ponadto w ankiecie znalazło się dużo pytań otwartych, co zbliża to badanie do badań jakościowych – pozwala na zebranie różnorodnych opinii. Ze względu

[21] - z jednym wyjątkiem – badaniem objęto też jedno Centrum Integracji Społecznej (CIS), które co prawda nie odpowiada definicji przedsiębiorstwa społecznego, ale zgodnie z deklaracją zamierza zmienić formę prawną. Uznane zostało to za przypadek na tyle ciekawy, że wart analizy.

[22] - podziękowania za udostępnienie danych należą się Stowarzyszeniu Klon/Jawor, Departamentowi Pożytku Publicznego MPIPS, a także Mazowieckiemu Urzędowi Wojewódzkiemu.

na niską liczebność próby, w raporcie zestawienia dotyczące rozkładu poszczególnych cech podano w wartościach bezwzględnych.

Wyniki badania były poddane dwójakiej analizie: standardowej analizie statystycznej, dla zestandaryzowanych pytań oraz analizie jakościowej dla pytań otwartych, gdzie uzyskane wyniki poddawano kategoryzacji i kodowaniu, co, jeśli uznano to za stosowne, umożliwiło zastosowanie również metod statystycznych do opracowania uzyskanych wyników.

Wyniki badania

Forma prawna

Wśród badanych podmiotów dominowały organizacje pozarządowe: fundacje i stowarzyszenia, które łącznie stanowiły prawie $\frac{3}{4}$ całej próby. Należy jednak zaznaczyć, że tak duży udział w próbie badanych podmiotów wynika z faktycznie dominującej roli tych podmiotów wśród przedsiębiorstw społecznych w Polsce, jak również na Mazowszu.

Tabela 1. Status prawny badanych instytucji

Forma prawna	Liczebność
Fundacja	21
Stowarzyszenie	16
Spółka	2
Spółdzielnia socjalna	6
Spółdzielnia pracy	0
Spółdzielnia inwalidów	3
Inne*	3
Suma	51

* W tej kategorii znalazł się jeden CIS, jeden Zakład Aktywności Zawodowej założony przez fundację i sieć organizacji pozarządowych.

Przyjęta forma prawna jest w zdecydowanej większości akceptowana przez respondentów. Zapytani, czy gdyby ponownie mieli wybrać formę prawną działania, większość wskazuje, że pozostałaby przy wcześniej obranej już formie prawnej.

Tabela 2. Czy wybrano by taką samą formę prawną działania instytucji

Odpowiedź	Liczebność
Zdecydowanie tak	24
Raczej tak	20
Raczej nie	5
Zdecydowanie nie	2
Suma	51

Respondenci, byli również pytani o przyczyny wyboru danej formy prawnej. Na podstawie odpowiedzi można wskazać na trzy główne czynniki, które wpływały na decyzję o wyborze.

Najczęściej wymieniany czynnik to dostępność danej formy prawnej oraz ocena jej adekwatności do celów statutowych. Wypowiedzi wyraźnie wskazują na fakt dokonywania na etapie zakładania przedsiębiorstwa wyboru opcji najlepiej odpowiadającej założycielom:

„Ponieważ fundację zakładała mała grupa ludzi i po zapoznaniu się z innymi możliwymi formami uznali, że taka będzie najlepsza, ze względu na wielkość i specyfikę działalności”^[23]

„Fundacja powstała 10 lat temu i wtedy taka forma wydawała się najdogodniejsza. Nie było aż tylu innych możliwości jak teraz”

„Wspólnie przeprowadzono wielką dyskusję i założyciele doszli do wniosku, że taka forma jest najlepsza”

„W roku kiedy powstała spółdzielnia czyli 1956 nie było innych”

Drugim ważnym czynnikiem były okoliczności powstawania danej organizacji, w tym szczególnie charakter i liczebność osób lub grupy osób inicjujących działanie. W przypadku stowarzyszeń i spółdzielni często wskazywano na grupowy charakter inicjatywy. Natomiast w przypadku fundacji częściej zaznaczano potencjalne trudności ze znalezieniem tak aktywnych osób jak fundator.

[23] - przytaczane w raporcie wypowiedzi pochodzą z ankiet, są więc zapiskami ankieterów, a nie dokładnymi wypowiedziami respondentów badania.

„Jest to inicjatywa osób, które chciały działać na rzecz osób upośledzonych umysłowo i stowarzyszenie było naturalną formą”.

„W gronie osób zakładających spółdzielnię były same osoby niepełnosprawne, dlatego przyjęta forma prawna wydawała się oczywista. Specyfika członków założycieli spółdzielni zadecydowała o formie prawnej”.

„Grupa ludzi, która chciała działać na rzecz środowiska naturalnego na fundację nie mieliśmy kapitału początkowego, a forma stowarzyszenia była najodpowiedniejsza”.

„Prawdopodobnie z uwagi na trudność znalezienia wielu równie aktywnych jak fundatorzy osób, które zgodziłyby się powołać stowarzyszenie.”

Trzecim czynnikiem była inspiracja podmiotów zewnętrznych. W przypadku spółdzielni socjalnych był to najczęściej samorząd terytorialny lub jego organ (ośrodek pomocy społecznej, CIS, PUP), w przypadku fundacji był to fundator.

„Członkowie spółdzielni byli długotrwale bezrobotnymi osobami niepełnosprawnymi. Wiedzieli że zakładany jest monitoring Miasta i zaproponowali, że osoby niepełnosprawne mogą go obsługiwać. Wtedy burmistrz zgodził się jeśli spółdzielnie socjalną założą”

„była możliwość utworzenia, zostałyśmy przeszkolone przez Centrum Integracji Społecznej oraz dostałyśmy dotację z PUP”

„3 osoby wymyśliły fundację, dały pieniądze na fundusz założycielski”

„Powstała dzięki fundatorom z USA”

Respondenci badania byli również proszeni wymienienie korzyści, jakie daje przyjęta forma prawna. Odpowiedzi wyraźnie różnicują się ze względu na przyjętą formę prawną.

W przypadku fundacji duży nacisk kładziony jest przez respondentów na bardziej efektywny, w opinii respondentów, sposób zarządzania – podkreślano przejrzystość procesów decyzyjnych i jasną odpowiedzialność. Ponadto reprezentanci fundacji często podkreślali niezależność oraz elastyczność działania. Co ważne, przedstawiciele fundacji zwracają również uwagę na możliwości prowadzenia działalności gospodarczej i większe szanse pozyskiwania finansowania swojej działalności statutowej.

„Czytelna forma prawna, wiadomo jak funkcjonuje, Mamy nadzór Ministerstwa Finansów, który uwiarygodnia nasze działania, Wszystko zależy od decyzji zarządu. Forma prawna jest elastyczna i pozwala o wszystkim decydować”

„Sami możemy decydować o sobie”

„Wiarygodność, niezależność polityczna, możliwość realizacji misji i znajdowania na nią różnorodnych źródeł finansowania”

Przedstawiciele stowarzyszeń wskazują jako główne zalety: bardziej demokratyczny sposób zarządzania oraz pozytywny odbiór społeczny stowarzyszenia. Podkreślana jest też możliwość realizacji celów statutowych – forma prawna stowarzyszenia nie jest postrzegana jako ograniczająca.

„Stowarzyszenie jest bardziej demokratyczne; w fundacji jest organ założycielski, który kontroluje, zarządza, a w stowarzyszeniu większy wpływ mają członkowie”

„Możliwość realizacji statutowych założeń (psychopedagogika dla dzieci i dorosłych niepełnosprawnych, wymagających rehabilitacji); gromadzenie ludzi autentycznie zainteresowanych pomocą, Posiadanie statutu opp zdecydowanie poprawiło sytuację materialną stowarzyszenia, Bardzo pozytywne postrzeganie działalności fundacji – poparcie społeczne, akceptacja ze strony środowiska medycznego – nie tylko ze względu na obszar działalności, ale także staż – są to działania długotrwałe , a nie jednorazowe akcje”.

W przypadku stowarzyszeń jeden z respondentów wskazał też bardziej praktyczną korzyść: możliwość korzystania z podwyższonych kosztów działalności.

W przypadku spółdzielni właściwie najczęściej wskazywaną korzyścią wynikającą z przyjętej formy prawnej jest możliwość tworzenia miejsc pracy dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy. Nieliczni respondenci wskazywali również na korzyści finansowe: brak podatku dochodowego oraz możliwość uzyskania dotacji z PFRON. Co ciekawe, najczęściej pojawiająca się odpowiedzią był brak korzyści z przyjętej formy prawnej.

Respondenci byli też poproszeni o podanie głównych problemów wiążących się z przyjętą formą prawną. Około połowa respondentów nie dostrzega żadnych problemów. Udział takich odpowiedzi jest jeszcze wyższy w przypadku fundacji i stowarzyszeń. Natomiast niemal wszyscy respondenci reprezentujący spółdzielnie socjalne deklarują istnienie problemów.

Wśród trudności, z którym borykają się fundacje i stowarzyszenia wymienia się nieufność w społeczeństwie wobec tego typu przedsięwzięć. Drugim, częstym problemem są wymagania związane z rozliczaniem działalności i monitorowaniem działań, które, jak podkreślają badane osoby, są wyższe niż w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej.

„Do niedawna połączenie fundacji i działalności gospodarczej spotykało się z nieprzyjaznym i podejrzliwym podejściem społeczeństwa i instytucji np. banków. Powoli się to zmienia, ale nadal istnieje pewna nieufność i brak wiedzy”

„Nadal panuje stereotypowe przekonanie, że stowarzyszenia i fundacje robią przekręty finansowe, w stowarzyszeniu łatwiej policzyć członków, więc łatwiej też ściągnąć składki, niejasne przepisy”

*„Skomplikowana sprawozdawczość (KRS, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej)”
„Korupcjogenne sytuacje w innych fundacjach powodują że cierpi opinia wszystkich organizacji pozarządowych”*

„Potrzebna pełna księgowość, Więcej dokumentów bardziej skomplikowane niż sama działalność gospodarcza, Koszty są wyższe, Raportowanie KRS, ministerstwo”

„Niedoinwestowanie, Problemy z pozyskiwaniem funduszy, Prawo i przepisy dyskryminują fundację z działalnością gospodarczą, Idea łączenia przedsiębiorczości z działaniem społecznym nadal spotyka się z nieufnością, Nie mamy żadnych ulg lub ułatwień wynikających z przekazywania zysku na cele społeczne”.

W przypadku spółdzielni socjalnych najpoważniejszą trudnością jest brak wiedzy na temat specyfiki działania tego typu organizacji. Dla wielu instytucji publicznych nie jest jasne, czy spółdzielnie socjalne są podmiotami gospodarczymi, czy też bliżej im do organizacji pozarządowych. Uzyskane odpowiedzi wskazują na zdecydowanie zbyt duże obciążenia związane z prowadzeniem spółdzielni socjalnych, co w praktyce okazuje się poważną barierą.

„Samorząd lub urzędy nie rozumieją sensu istnienia spółdzielni, nie traktują ich jako instytucji walczących z bezrobociem”

„Różnie rozumiana forma prawna. Dla jednych jest organizacją pozarządową, a dla innych spółką i nie może np. brać udziału w przetargach”

„Pełna księgowość, nie zmieniona ustawa, traktowani jesteśmy jak duże firmy; brak ulg i odpowiednio dużych dotacji”

„Ustawodawstwo dotyczące spółdzielni socjalnych jest bardzo nieprecyzyjne, Pomoc dla spółdzielni socjalnych jest nadal niewystarczająca, Niepełnosprawność nadal stanowi w Polsce barierę nie do przeskokowania- brak wiary w ludzi, przeszkody instytucjonalne”.

Podmioty, które nie mieszczą się w przyjętej klasyfikacji przedsiębiorstw społecznych ze względu na formę prawną identyfikują specyficzne, jednak dosyć poważne zagrożenia swojej działalności.

Przedstawiciel CIS zauważa:

„Ustawa o zatrudnieniu socjalnym utrudnia zamiast pomagać. Ustanawia ograniczenia w wysokości zasiłku integracyjnego, który wynosi 100% zasiłku dla bezrobotnych. Kogo ja przekonam do uczestniczenia w zajęciach 4 – 6 godzin, za te same pieniądze. Zadania są rozłożone na wiele podmiotów (PUP, OPS, Centrum) jedni odprowadzają podatek inni składkę zdrowotną”.

Natomiast przedstawiciel Zakładu Aktywności Zawodowej (ZAZ), zapewniającego zatrudnienie autystyków, wskazuje na zbyt dużą sztywność przyjętych rozwiązań prawnych oraz ich nieadekwatność w stosunku do specyfiki schorzenia.

„Dość sporo kłopotów wynika ze specyfiki schorzenia. Nie wszystkie Zakłady Aktywności Zawodowej będą miały podobne problemy, czyli np.: W przypadku autyzmu konieczna jest ilość asystentów równa ilości autystyków, natomiast fundusze przekazywane przez PFRON nie są w stanie zapewnić pensji dla asystentów (PFRON ma ściśle określona kwotę przeznaczoną na 1 osobę niepełnosprawną na rok – 16, 66 tys. – niezależnie od rodzaju niepełnosprawności), Przepisy nie odpowiadają rzeczywistości i specyfice przedsiębiorstwa, Ze względu na przepisy nie opłaca się przyjąć kolejnego autystyka – trzeba będzie zatrudnić kolejnego asystenta – a także nie można stracić żadnego pracownika – traci się fundusze, Preliminarze na rok następny są absurdalnie szczegółowe, Przedsiębiorstwo ma duże kłopoty z zakupem środków trwałych – różna interpretacja , ale także szybsze zużycie pewnych materiałów- nie zwraca się amortyzacja”.

Należy zauważyć, że w wypowiedziach pojawia się też kwestia statusu organizacji pożytku publicznego. Z jednej strony posiadanie takiego statusu jest wskazywane jako zdecydowanie ułatwiające działanie, zarówno w przypadku fundacji, jak i stowarzyszeń (choć w tym drugim przypadku nieco częściej), natomiast status ten wiąże się też z pewnymi obciążeniami, głównie o charakterze sprawozdawczym. Wydaje się jednak, że w wypowiedziach ankietowanych oceny pozytywne przeważają nad negatywnymi.

Na podstawie zebranych informacji można stwierdzić, że prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego w formie fundacji lub stowarzyszenia jest relatywnie łatwiejsze. Pojawiają się co prawda pewne trudności, mają one jednak swoje źródło raczej w specyfice działania organizacji pozarządowych (niedoinwestowanie) lub wynikają z ogólnej, nadmiernej biurokracji związanej z prowadzeniem jakiegokolwiek działalności w Polsce. Jednak prowadzenie tego typu instytucji daje też dość dużą elastyczność i możliwość realizowania celów statutowych. Wyzwaniem jest niewątpliwie wciąż wysoka nieufność w społeczeństwie, co dostrzegają sami zainteresowani, a co niewątpliwie utrudnia działanie.

Ocena ta jest zdecydowana bardziej surowa w przypadku spółdzielni socjalnych. Ich reprezentanci stosunkowo rzadko identyfikują korzyści, natomiast zdecydowanie częściej niż w przypadku innych form działalności wskazują na problemy.

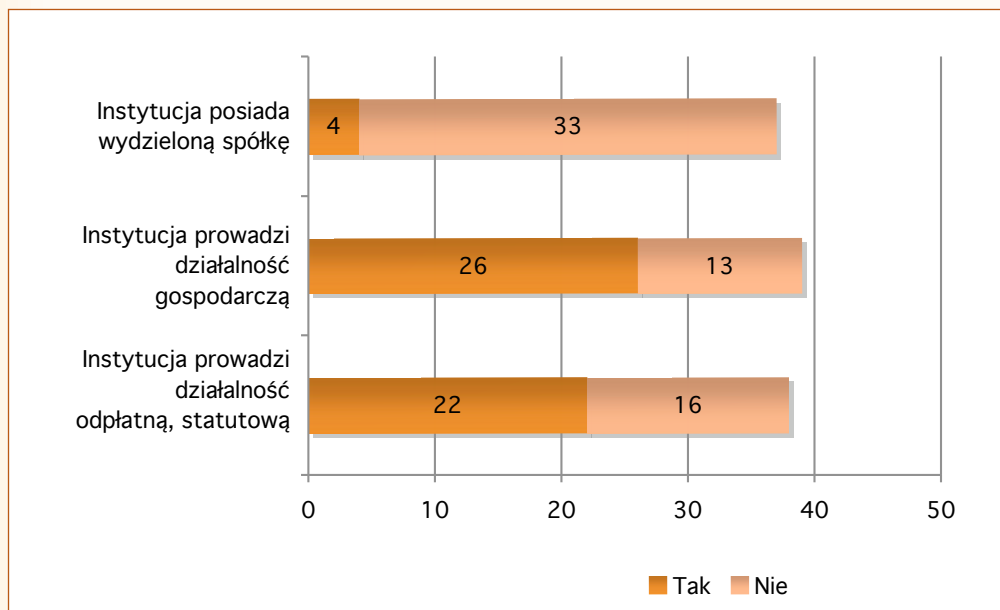
Co ciekawe, w niewielu wypowiedziach pojawiają się informacje na temat korzyści finansowych związanych z prowadzeniem spółdzielni socjalnej. Możliwe, że respondenci przyjmują to jako oczywistość i nie postrzegają tego jako ułatwienie w działaniu.

Działalność gospodarcza

Drugą, ważną zmienną decydującą, czy dany podmiot odpowiada definicji przedsiębiorstwa społecznego była kwestia prowadzenia działalności zarobkowej. W przypadku spółek i spółdzielni prowadzenie tego typu działalności wynika wprost z ich formy prawnej. Natomiast inaczej wygląda sprawa w przypadku fundacji i stowarzyszeń, które działalność zarobkową mogą prowadzić w formie działalności odpłatnej statutowej, określonej w ustawie o działalności pożytku publicznego, w formie działalności gospodarczej lub w formie wydzielonej spółki. Dlatego też zadano im pytanie o formy prowadzenia działalności zarobkowej^[24]. Uzyskane odpowiedzi wskazują na częstsze prowadzenie przez badane podmioty działalności gospodarczej, a nieco rzadziej działalności odpłatnej statutowej. Najrzadziej występuje model zakładający wydzieloną spółkę.

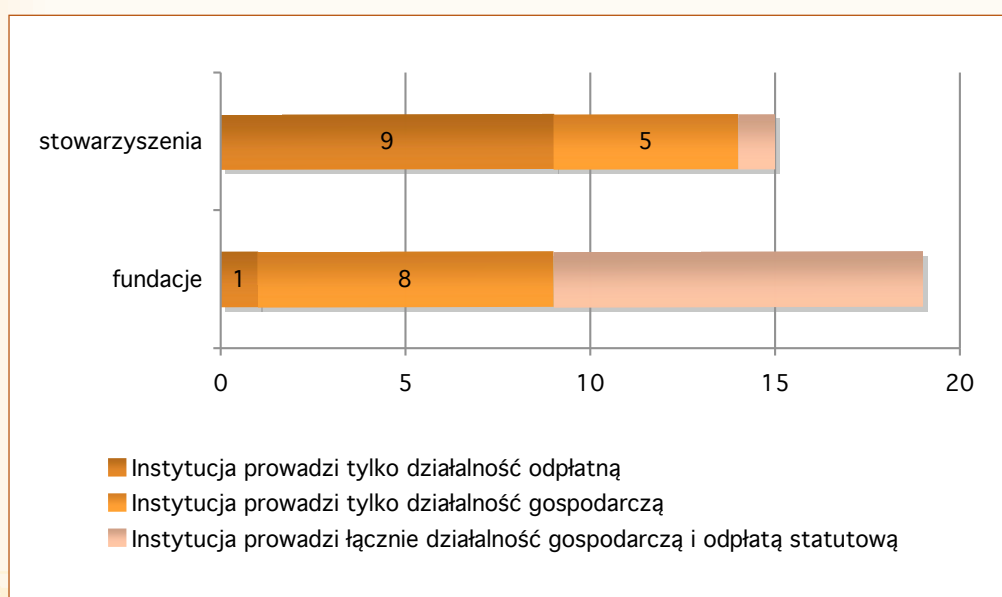
[24] Pytanie to zadano też podmiotom zaliczonym do kategorii inne.

Wykres 1. Forma prowadzenia działalności zarobkowej



Formy prowadzenia działalności zarobkowej różnią się jednak pomiędzy fundacjami i stowarzyszeniami. Ze względu na niedużą liczebność, w analizie pominięto przypadki wydzielonej spółki.

Wykres 2. Sposób prowadzenia działalności zarobkowej w zależności od formy prawnej



Strategie prowadzenia działalności zarobkowej fundacji i stowarzyszeń wyraźnie różnią się między sobą. Fundacje niemal zawsze prowadzą działalność gospodarczą i w ponad połowie przypadków łączą ją z działalnością odpłatną statutową. Bardzo rzadko natomiast decydują się na prowadzenie tylko działalności statutowej odpłatnej. W przypadku badanych stowarzyszeń zdecydowanie rzadziej występuje model łączenia obu sposobów zarabiania. Organizacje te zdecydowanie częściej decydują się na prowadzenie działalności odpłatnej statutowej niż działalności gospodarczej.

Badane przedsiębiorstwa społeczne prowadziły najczęściej działalność gospodarczą w formie usługowo – handlowej oraz szkoleniowej. Rzadziej występowały przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją lub działalnością wydawniczą. Dwie trzecie badanych podmiotów prowadziło działalność gospodarczą jednego typu. Jedno przedsiębiorstwo wskazało aż 5 obszarów działania.

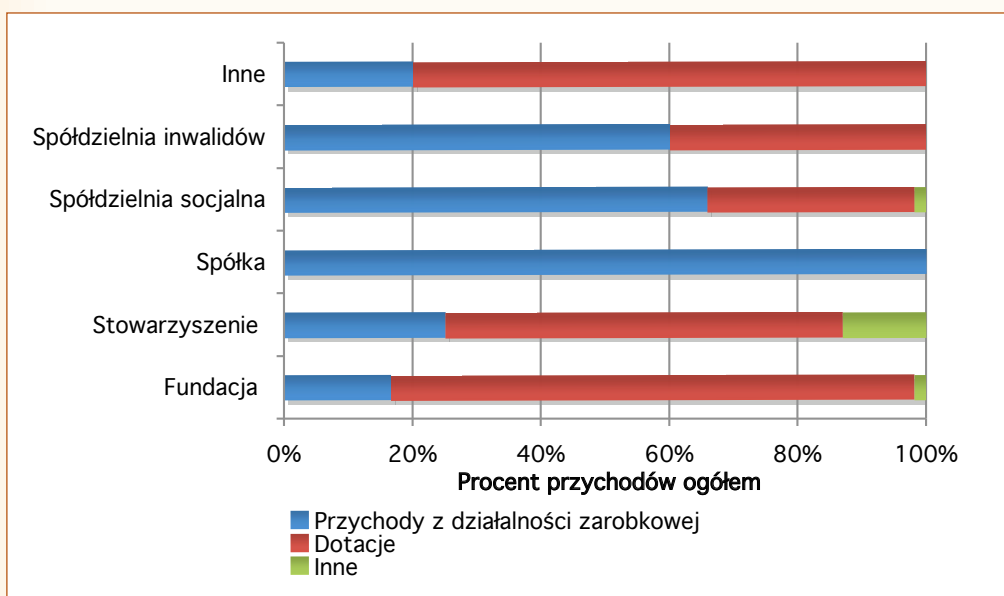
Tabela 3. Typ prowadzonej działalności

Typ prowadzonej działalności	liczebność
Produkcyjna	9
Usługowo-handlowa	27
Działalność wydawnicza	11
Działalność szkoleniowa	20
Działalność turystyczna lub transportowa	5
Wynajem lub dzierżawa pomieszczeń	4
Organizacja i obsługa imprez	8
Inne	1
Suma	85

Prowadzenie działalności gospodarczej ma różną wagę dla badanych podmiotów. Dla niektórych jest to główna forma aktywności, dla innych raczej uzupełnienie. Wskaźnikiem mierzącym poziom aktywności gospodarczej danego podmiotu może być udział przychodów z działalności gospodarczej w całości przychodów danego podmiotu. Należy jednak zaznaczyć, że tylko część respondentów odpowiedziała na pytania dotyczące ich finansów, stąd też uzyskane wyniki należy traktować ostrożnie.

Działalność zarobkowa, prowadzona w formie wykonywania zadań zleconych przez jednostki samorządu terytorialnego lub sprzedaży dóbr i usług, stanowiła średnio niemal 26% przychodu. Przy czym odsetek ten różnił się istotnie w zależności od typu podmiotu.

Wykres 3. Struktura przychodów ze względu na formę prawną



Przychody z działalności gospodarczej stanowiły główne źródło przychodów spółdzielni: powyżej 60%. Natomiast w przypadku stowarzyszeń i fundacji działalność gospodarcza stanowi raczej uzupełnienie przychodów, gdyż zdecydowana ich większość pochodzi z dotacji. Jest to szczególnie widoczne w przypadku fundacji, gdzie działalność gospodarcza stanowi mniej niż 20% przychodów, a różnego rodzaju dotacje finansują ich działalność w ponad 80%.

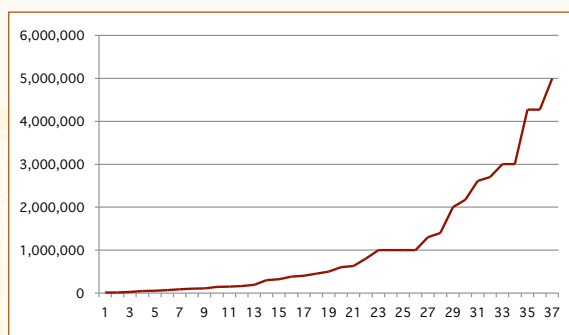
W tabeli nr 4 przedstawiono bardziej szczegółowo strukturę przychodów. Uderza niewielki udział środków pochodzących od samorządu terytorialnego, przekazywanych w formie dotacji lub zapłaty za zadania zlecone. Jednak ze względu na małe liczebności populacji w poszczególnych kategoriach należy podchodzić do poniższego zestawienia ostrożnie.

Tabela 4. Struktura przychodów

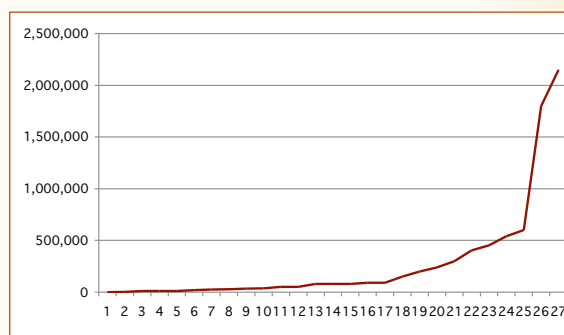
	Przychody z realizacji zadań zleconych przez jednostki samorządu terytorialnego	Przychody ze sprzedaży dóbr i usług	Dotacje od publicznych instytucji centralnych	Dotacje od jednostek samorządu terytorialnego	Dotacje z funduszy unijnych	Inne dotacje	Składki, darowizny	Inne
Fundacja	0,0	16,5	7,0	1,3	43,1	30,3	0,3	1,5
Stowarzyszenie	0,0	25,1	24,0	4,3	18,2	15,3	6,1	6,9
Spółka	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Spółdzielnia socjalna	5,9	60,0	32,4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8
Spółdzielnia inwalidów	0,0	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inne	0,0	20,0	38,0	41,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Ogółem	0,1	25,7	19,1	3,2	25,7	19,2	3,1	4,0

Struktura przychodów nie przekłada się w sposób proporcjonalny na ich wysokość. Wszystkie badane podmioty, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, uzyskały w sumie przychody w 2007 roku na poziomie ponad 41 mln zł, a średnia ich wielkość wyniosła 1 116 302 zł. Jednak ze względu na dużą asymetrię rozkładu tej zmiennej, bardziej adekwatną miarą tendencji centralnej jest mediana, która wyniosła 500 tys. zł. Oznacza to, że połowa przedsiębiorstw społecznych osiąga przychody mniejsze lub równe 500 tys. zł, a połowa większe lub równe. Trzeci kwartył natomiast wynosi 1 400 tys.

Wykres 4. Rozkład przychodów



Wykres 5. Rozkład przychodu ze sprzedaży dóbr i usług



Zatem wśród badanych podmiotów dominują przedsiębiorstwa o przychodach nie przekraczających 1 mln zł. Wysokość przychodów różni się ze względu na formę prawną – najwyższe przychody osiągają fundacje, natomiast najniższe, średnio na poziomie około 50 tys., spółdzielnie socjalne.

Rozkład przychodów pochodzących ze sprzedaży dóbr i usług jest jeszcze silniej asymetryczny. Ich średni poziom w 2007 roku kształtował się na poziomie 279 tys., a mediana na poziomie 80 tys. złotych.

Tabela 5. Wysokość przychodów w roku 2007

Forma prawna	suma	średnia	mediana
Fundacja	19 886 355	1 420 454	1 000 000
Stowarzyszenie	14 712 846	1 050 918	375 000
Spółdzielnia socjalna	210 200	52 550	49 100

Wysokość osiąganego w 2007 roku przychodu jest słabo skorelowana z udziałem przychodów z działalności gospodarczej (współczynnik korelacji: -0,15), co jest zrozumiałe wobec przedstawionych powyżej informacji, zgodnie z którymi instytucje osiągające najwyższe przychody w niewielkim stopniu zajmują się działalnością gospodarczą. Natomiast widoczna jest wysoka ujemna korelacja z rokiem rozpoczęcia działalności gospodarczej (-0,6). Jest to w pełni zrozumiałe: podmioty o dłuższej historii wykazują wyższe przychody.

Respondentom badania zadano pytanie o przyczyny podejmowania działalności zarobkowej. Pytanie to było otwarte, jednak widoczne są pewne prawidłowości w udzielonych odpowiedziach. Najczęściej respondenci deklarowali, że podejmowali działalność gospodarczą w celu stworzenia możliwości zatrudnienia, zapewnienia pracy dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy. Drugą najczęstszą przyczyną było zapewnienie możliwości realizacji celów statutowych organizacji. Te dwa typy odpowiedzi stanowią około połowy wszystkich wskazań.

„Chęć zaktywizowania beneficjentów fundacji – m.in. byłych więźniów, osób wykluczonych społecznie, Stworzenie miejsc pracy dla beneficjentów, Przyczyny ekonomiczne – zdobycie środków na finansowanie zadań statutowych fundacji”

„Chęć pozyskania dodatkowego dochodu na działalność statutową, chęć wyciągnięcia osób niepełnosprawnych z domów, integracja, W czasach kiedy zakładano stowarzyszenie obowiązywał jeszcze wpis w dowodzie, że osoba o tym stopniu niepełnosprawności nie nadaje się do żadnej pracy, ci ludzie byli totalnie opuszczeni w Sochaczewie, nikt ich nie chciał zatrudnić w zakładach pracy chronionej i nikt się nimi nie interesował”

„Potrzeba była stworzenia miejsca pracy dla osób niewidomych”.

„Chęć stworzenia miejsca pracy dla dorosłych osób z autyzmem, Chęć wypracowania modelu przedsiębiorstwa społecznego”.

„Konieczność finansowania własnej działalności statutowej i realizowania misji fundacji także w wypadku braku pozyskania na nią finansowania zewnętrznego”

„Poczucie, że należy zająć się aktywizacją osób cierpiących na choroby psychiczne, w Polsce nie ma miejsc pracy dla takich ludzi, jest to bardzo nieprzychylnie postrzegana „niepełnosprawność”; Wejście Polski do Unii Europejskiej i przeświadczenie o wzrastającej roli ekologii i działań proekologicznych”.

Powody założenia przedsiębiorstwa społecznego, związane z zapewnieniem miejsc pracy, były najczęściej wskazywane przez spółdzielnie socjalne oraz podmioty mieszczące się w kategorii inne. Natomiast zapewnienie możliwości realizacji celów statutowych najczęściej było wskazywane przez fundacje i stowarzyszenia.

Ważnym powodem podejmowania działalności gospodarczej jest również chęć poprawienia sytuacji finansowej danej organizacji. Zapewnienie utrzymania, płynności finansowej oraz zwiększenie przychodów organizacji stanowiło ok. 1/3 wskazań.

Rzadszym powodem rozpoczynania działalności gospodarczej była chęć zapewnienia niezależności od dotacji z sektora publicznego, a także czynniki formalno – organizacyjne: ułatwia to według respondentów realizację projektów oraz zapewnia lepszy podział zadań w ramach organizacji.

Tabela 6. Przyczyny podejmowania działalności gospodarczej*

Główne przyczyny	Ogółem	w tym:		
		Fundacje	stowarzyszenia	pozostałe
Możliwość realizacji celów statutowych	12	7	5	0
Zapewnienie utrzymania	9	6	2	1
Zapewnienie płynności	2	1	1	0
Stworzenie miejsc pracy	14	2	3	10
Pojawiły się takie możliwości	4	1	2	1
Zwiększenie przychodów, możliwość zarabiania	7	3	3	2
Zapewnienie niezależności	3	2	1	0
Przyczyny formalno - organizacyjne	3	0	3	0
Suma	54	22	20	14

*Pytanie było otwarte. Zaproponowane kategorie stworzono na podstawie analizy odpowiedzi.

W konsekwencji respondenci zapytani o główne korzyści związane z prowadzeniem działalności gospodarczej wskazują najczęściej możliwość realizacji misji, celów statutowych oraz zapewnienie płynności działania organizacji.

Niemal połowa z badanych instytucji nie dostrzega problemów wiążących się z działalnością gospodarczą. Wśród wskazywanych problemów najczęściej wymieniane jest ryzyko. Przy czym ryzyko to może mieć różne aspekty: być związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, ze zmianami przepisów, z pracownikami – zarówno specjalistami, jak i osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji na rynku pracy. Ponadto jeden z respondentów definiuje ryzyko jako „Zagrożenie tym, że cele gospodarcze przysłonią cele społeczne”.

Wśród pozostałych problemów pojawia się biurokracja, która jest ogólną bolączką dla osób prowadzących działalność gospodarczą. Wskazywane są również problemy z otoczeniem, wiążące się głównie z brakiem zaufania do tego typu przedsięwzięć, brakiem zrozumienia dla idei przedsiębiorczości społecznej.

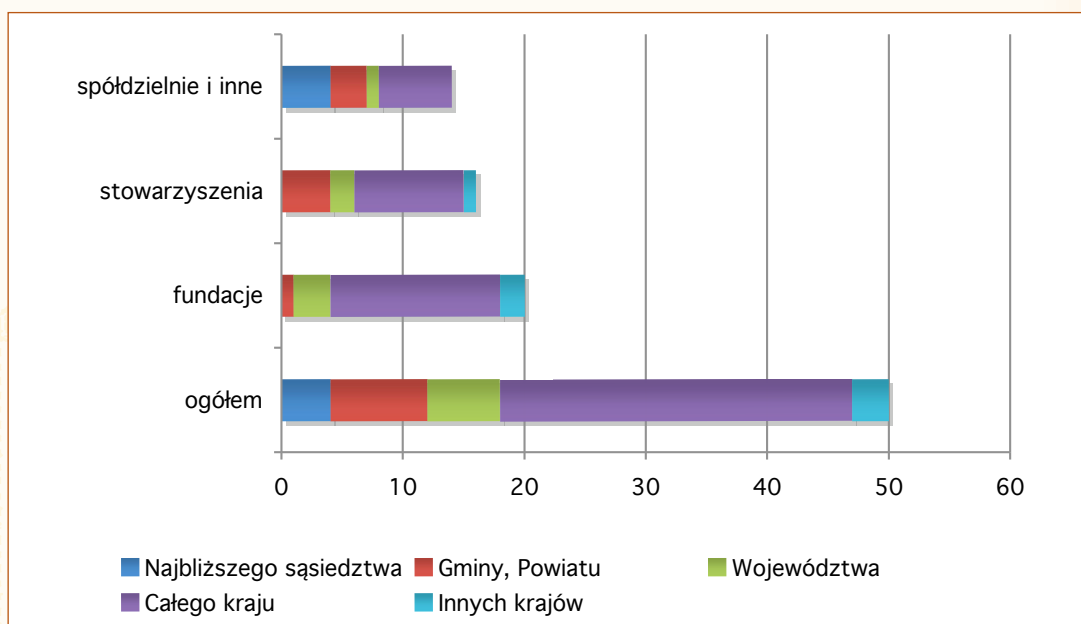
Tabela 7. Główne problemy związane z prowadzeniem działalności gospodarczej

Główne problemy	Ogółem	W tym		
		fundacje	stowarzyszenia	pozostałe
Biurokracja	7	3	1	3
Ryzyko	11	6	1	4
Otoczenie	7	3	1	3
Vat, księgowość	5	2	1	2
Brak problemów	22	8	11	3
Suma	52	22	15	15

Współpraca

Skala działania badanych organizacji różni się w zależności od jej typu. Spółdzielnie działają najczęściej lokalnie, podczas gdy fundacje deklarują, że działają na obszarze całego kraju lub, w nielicznych przypadkach, również na terenie innych krajów. W przypadku stowarzyszeń obraz jest bardziej zrównoważonych, choć również w tym przypadku widoczna jest większa koncentracja na skali całego kraju niż lokalnej. Tak duży udział organizacji ogólnokrajowych wynikać może ze specyfiki województwa mazowieckiego i dużego udziału wśród badanych organizacji z terenu Warszawy, gdzie faktycznie często mieszczą się siedzimy organizacji ogólnokrajowych.

Wykres 6. Na jakim obszarze działa organizacja



Nie stwierdzono istotnego statystycznie związku pomiędzy skalą działania, a wielkością przychodu. Raczej obserwowana jest słaba korelacja ujemna – odnotowano wyższy przychód w 2007 roku wśród organizacji działających lokalnie.

Wobec dużego udziału organizacji o charakterze ponadregionalnym, nie zaskakuje duża częstotliwość kontaktów z krajowymi organizacjami pozarządowymi. Respondenci, zapytani z jakimi typami organizacjami kontaktuje się ich instytucja, właśnie krajowe organizacje pozarządowe wskazywali najczęściej. Ponadto licznie wskazywane były lokalne i regionalne organizacje pozarządowe. Można zatem powiedzieć, że sektor ekonomii społecznej kontaktuje się głównie z trzecim sektorem. Dopiero w drugiej kolejności są instytucje publiczne, a najczęściej wskazywany był rząd i instytucje centralne, instytucje użyteczności publicznej oraz samorząd gminny i powiatowy. Biorąc pod uwagę fakt, że badane były instytucje zajmujące się prowadzeniem działalności gospodarczej, zaskakuje dosyć mała liczba wskazań na przedsiębiorców i przedsiębiorstwa. Struktura ta nie wykazuje istotnych statystycznie różnic ze względu na typ podmiotu.

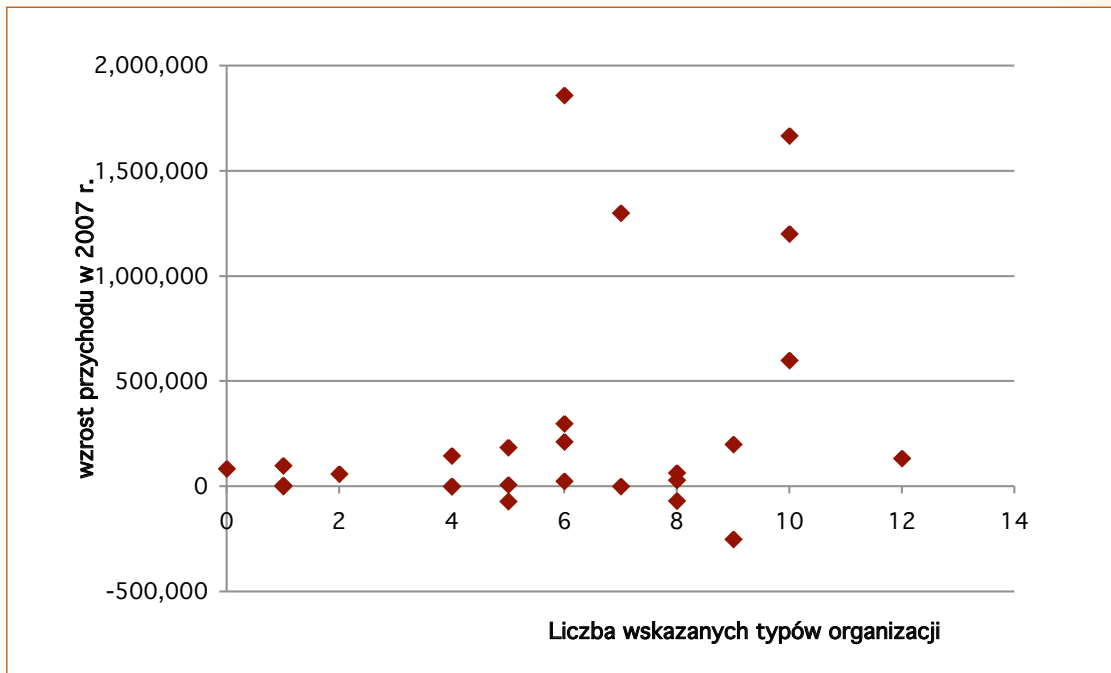
Respondenci wskazywali, że współpracują średnio z 5 typami instytucji, organizacji. Była to też liczba wskazywana przez największą liczbę respondentów. Przy czym w tym przypadku rozkład jest stosunkowo lekko asymetryczny.

Wykres 7. Liczba typów organizacji z którymi pracują organizacje



Liczba instytucji stanowiących otoczenie badanych podmiotów koreluje w pewnym stopniu ze wzrostem przychodów w 2007 roku (mierzonym w zł). Organizacje, które kontaktowały się z bardziej różnorodnymi podmiotami, odnotowały statystycznie wyższy wzrost przychodów.

Wykres 8. Relacja pomiędzy liczbą typów instytucji z którymi współpracuje respondent a wzrostem przychodów



Oczywiście sam fakt kontaktowania się z poszczególnymi typami podmiotów nie mówi zbyt wiele o częstotliwości i istotności tych kontaktów, z punktu widzenia przedsiębiorstwa społecznego. Dlatego też respondenci byli proszeni o wskazanie trzech typów podmiotów, z którymi kontaktują się najczęściej i kontakty z którymi oceniają jako najistotniejsze. Ponownie najwięcej wskazań uzyskały krajowe organizacje pozarządowe – to z nimi głównie kontaktują się respondenci i te kontakty są najważniejsze. Jednak już na drugim miejscu są instytucje należące do sektora publicznego. Przy czym w przypadku częstotliwości kontaktów są to instytucje użyteczności publicznej, ale w przypadku poziomu ważności, jest to rząd i instytucje centralne. W dalszej kolejności są to lokalne organizacje pozarządowe. Zwrócić jednak należy ponownie uwagę na bardzo małą częstotliwość wskazań dotyczących przedsiębiorców – zarówno dla częstości, jak i ważności kontaktów. Potwierdza to relatywnie słabe powiązanie z rynkiem podmiotów ekonomii społecznej.

Tabela 8. Częstotliwość i waga kontaktów z różnymi organizacjami

Typ organizacji	Organizacje/ instytucje z którymi kontaktuje się instytucja *	Organizacje z którymi kontaktowano się najczęściej**	Organizacje z którymi kontakty oceniane były jako najważniejsze**
Krajowe organizacje pozarządowe	41	20	22
Lokalne organizacje pozarządowe	36	15	12
Regionalne organizacje pozarządowe	33	7	8
Rząd, instytucje centralne,	30	17	17
Instytucje użyteczności publicznej (szkoła, muzeum)	27	19	14
Samorząd powiatowy i jego agendy (PUP, PCPR)	26	5	6
Samorząd gminny i jego agendy (OPS)	22	6	8
Przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy	14	3	3
Środowisko naukowe, akademickie, eksperti	12	5	3
Inne (jakie...)	10	7	6
Media	9	4	4
Partie i organizacje polityczne	9	4	4
Samorząd regionalny i jego agendy (ROPS, WUP)	6	2	2
Kościół, związki wyznaniowe	1	0	0

*Respondenci proszeni byli o wskazanie wszystkich typów instytucji i organizacji z którymi się kontaktują.

**Respondenci proszeni byli o wskazanie trzech typów organizacji lub instytucji.

Jak wykazano wcześniej, badane podmioty działają głównie w skali kraju, co tłumaczy dużą częstotliwość i wagę kontaktów z innymi, krajowymi organizacjami. Respondenci, zapytani czego dotyczyły kontakty z krajowymi organizacjami pozarządowymi, wskazywali najczęściej współpracę merytoryczną przy realizowanych zadaniach, doradztwo i pomoc merytoryczną. Ponadto organizacje te są wskazywane jako źródło pozyskiwania dotacji.

Fakt, że duża część przychodów pochodziła w 2007 roku z dotacji, w tym szczególnie z urzędów centralnych oraz z funduszy unijnych, którymi w 2007 roku zarządzały jednak głównie instytucje centralne, może tłumaczyć tak dużą wagę rządu i instytucji centralnych. Potwierdzają to też odpowiedzi na pytania o charakter kontaktów – w przypadku tych instytucji najczęściej wymieniane są dotacje i dofinansowanie działalności. Administracja centralna jest jednak dla grupy podmiotów również klientem, któremu świadczone są usługi (np. szkolenia),

a także partnerem przy realizacji partnerskich projektów lub przy tworzeniu aktów prawnych – choć tego typu wypowiedzi mają charakter jednostkowy.

Warto jednak zauważyć, że deklarowany charakter współpracy z najważniejszymi partnerami rzadko ma charakter biznesowy. Na 106 wskazań dotyczących charakteru współpracy, tylko 15 z nich (a więc 14%) dotyczyły sprzedaży towarów lub usług i realizacji zleceń, a około 30% wskazań dotyczyło przekazania dotacji lub innych form wsparcia finansowego i rzeczowego. Przy czym wsparcie to czasami było udzielane przez respondentów innym podmiotom: np. mniejszym organizacjom lub szkołom.

Wobec powyższych wyników nie zaskakują wypowiedzi respondentów dotyczące korzyści wynikających ze współpracy z najważniejszymi partnerami. Podkreślany jest wzrost skuteczności działania rozumiany jako możliwość realizacji misji, realizacji ciekawych projektów, rozszerzenia skali lub zakresu działania. Często są też przywoływane korzyści w postaci wzrostu kompetencji merytorycznych badanych podmiotów: pozyskanie nowej wiedzy, wymiana doświadczeń, możliwość udziału w szkoleniach, a także uzyskanie wsparcia finansowego działania organizacji.

Część respondentów wskazuje również na wzrost znaczenia badanej instytucji, poprawa pozycji i prestiżu. Pojawiają się też wypowiedzi wskazujące na współpracę jako wartość autoteliczną: budowanie partnerstwa, integracja środowiska, możliwość wpływania na tworzone akty prawne.

Tylko nieliczne wypowiedzi wskazywały na korzyści biznesowe z kontaktów z najważniejszymi partnerami:

„dzięki zleceniom OPS istniejemy”

„Dzięki kontaktom możemy realizować projekty”.

Natomiast w przypadku trudności związanych ze współpracą zdecydowanie dominowała kwestia trudności współpracy z administracją publiczną, zarówno tą ze szczebla centralnego, jak i samorządową. Problemy te wynikają z nadmiernych, w opinii respondentów, wymagań biurokratycznych w sprawozdawaniu i rozliczaniu z realizacji zadań. Ponadto podkreślany jest brak zrozumienia w administracji publicznej dla specyfiki działania organizacji pozarządowych.

„W przypadku współpracy z Ośrodkami Pomocy Społecznej pojawia się problem ich wewnętrznych procedur i biurokracji. We współpracy z instytucjami wdrażającymi zaś pojawia się problem braku komunikacji i informacji zwrotnych”

„We współpracy z PFRONEM problemem jest rozbudowana sprawozdawczość i biurokracja”

„Samorządy czasami liczą na to, że wszystko się za nich zrobi, Brak zrozumienia intencji i możliwości działania fundacji”

„Samorządy zbyt często postrzegają stowarzyszenia poprzez pryzmat własnej specyfiki: narzucają nadmierną biurokrację, której nie da się zrealizować w małym stowarzyszeniu. Często też ucinają dotacje, tłumacząc, że pewne czynności mogą zrobić wolontariusze, ale zapominają o tym, że w przypadku takiego stowarzyszenia taki wolontariat nie trwa 3 godzin dziennie, tylko pełen etat i ci ludzie powinni dostawać pieniądze. Generalnie samorządy często nie dostrzegają odmiennej specyfiki działania stowarzyszeń”

„Problemy z samorządem, który nie zauważa istnienia spółdzielni i nie chce współpracować”.

„Niejednorodna interpretacja przepisów dotyczących spółdzielni socjalnych (brak jednoznacznej wykładni)”.

Ponadto w wypowiedziach powtarzają się problemy związane z samą współpracą: trudność w dotarciu do kluczowych osób, niechęć do współpracy, opóźnienia w realizacji zadań. Jednak ponad dwie piąte respondentów stwierdza brak problemów związanych ze współpracą.

Zarządzanie i organizacja pracy

Badane podmioty były pytane również o sposób podejmowania decyzji w instytucji. W zdecydowanej większości decyzje podejmowane są w gronie zarządu. Rzadziej, choć nadal stosunkowo często decyzje podejmowane są jednoosobowo przez lidera organizacji. W sumie w zdecydowanej większości organizacji widoczna jest centralizacja procesu decyzyjnego. Bardziej demokratyczne podejście widoczne jest w nielicznych organizacjach.

Sposób podejmowania decyzji nie różni się pomiędzy organizacjami ze względu na wartość przychodu lub udział przychodów z działalności gospodarczej w przychodach ogółem. Jak wynika z poniższej tabeli, także forma prawna nie jest zmienną, która powodowałaby statystycznie istotne różnice w sposobie podejmowania decyzji.

Tabela 9. Sposób podejmowania decyzji

	Decyzje są podejmowane jednoosobowo przez lidera	Decyzje są podejmowane w gronie zarządu	Decyzje są podejmowane zespołowo	Decyzje są podejmowane z udziałem członków instytucji/pracowników	Inne
Ogółem	12	32	4	4	6
Fundacje stowarzyszenia	6	11	1	0	4
Pozostałe	2	13	1	3	0
	4	8	2	1	2

* Respondenci byli proszeni o wskazanie zalet i wad przyjętego systemu zarządzania.

W przypadku organizacji, gdzie przyjęto najbardziej zcentralizowany model zarządzania (decyzje podejmuje lider jednoosobowo) podkreślano sprawność działania instytucji, szybkość podejmowania decyzji oraz jednoosobową odpowiedzialność. Natomiast wśród wad takiego modelu wskazywana jest zbyt duże obciążenie osób zarządzających, co przy wzroście skali działania może prowadzić do powstawania „wąskiego gardła” w organizacji.

W przypadku modelu, zgodnie z którym decyzje podejmowane są w gronie zarządu, wśród zalet respondenci wymieniają najczęściej takie kwestie jak: podział zadań, istnienie procedur, stabilność działania. Ponadto podkreślana jest wzajemne kontrola podejmowanych decyzji przez pozostałych członków zarządu, co zwiększa transparentność zarządzania oraz poprawia jakość procesu decyzyjnego. Wśród wad wymienia się najczęściej różnice zdań między członkami zarządu, co może prowadzić do zakłóceń w procesie decyzyjnym. Drugim zauważanym problemem jest zbytne zamknięcie się zarządu na innych pracowników i oderwanie od bieżących spraw danej instytucji.

Model najbardziej demokratycznego zarządzania, angażujący pracowników, oceniany jest jako umożliwiający identyfikację pracowników z organizacją, generowanie oddolnych inicjatyw, optymalny podział zadań i obowiązków. Zebrane wypowiedzi wskazują na zdecydowanie większą motywację pracowników.

„Włączanie pracowników w przygotowanie projektów, które chcą realizować, większa szansa na nowe pomysły działania. Zarząd akceptuje co pracownicy przygotowują”

„Poczucie wszystkich osób działających w organizacji, że podejmowane tu decyzje są ważne i sensowne, poczucie odpowiedzialności za organizację, za tym idzie skuteczny podział zadań, pracy”

„Zbierane są propozycje, wspólnie ustala się plan działania, większa szansa uniknięcia pomyłki. Projekty nie są podejmowane pochopnie”.

Co ciekawe, wielu respondentów jako zaletę takiego modelu zarządzania podaje sam mechanizm udziału pracowników w procesie decyzyjnym. Wydaje się, że w tych przypadkach demokratyzacja procesów zarządzania nie jest postrzegana jako narzędzie lepszego działania, ale cel sam w sobie.

„Każdy ma prawo głosu”

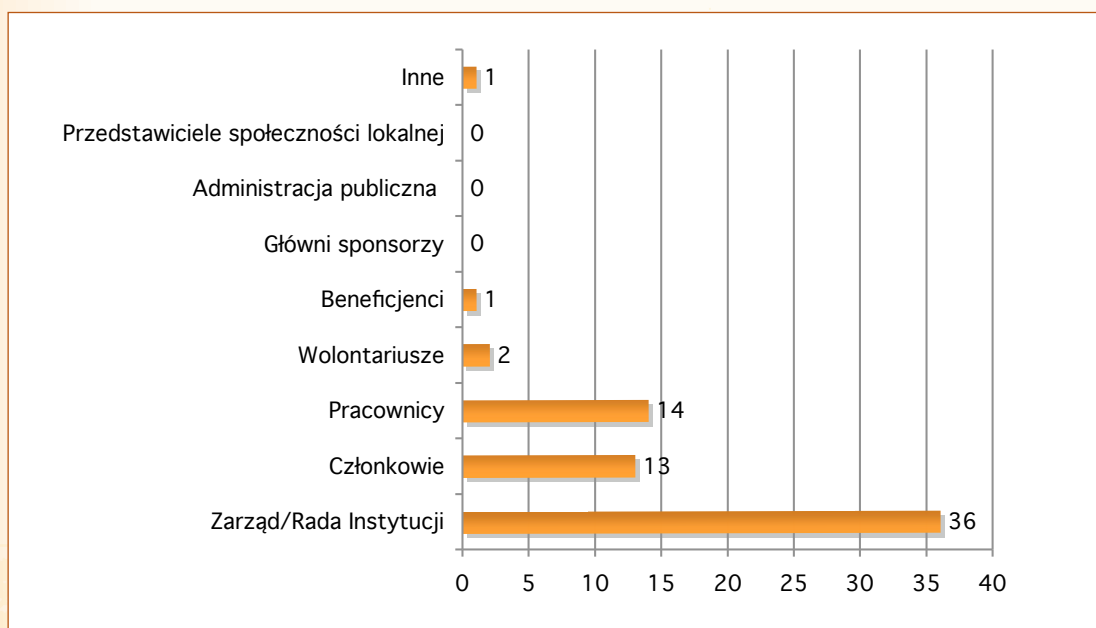
„Bardziej demokratyczne, gdy jest więcej uczestników, każdy może zabrać głos”

„Każdy może się wypowiedzieć”.

W efekcie w ocenie respondentów ten model zarządzania nie niesie ze sobą poważniejszych problemów. Pojedyncze wypowiedzi wskazują jednak na wydłużanie procesu decyzyjnego, pojawiające się różnice zdań lub trudności w osiągnięciu porozumienia.

W przebadanych instytucjach najczęściej w podejmowaniu decyzji uczestniczą członkowie zarządu, a w zdecydowanej mniejszej liczbie: członkowie i pracownicy. Nie stwierdzono, by w procesie decyzyjnym uczestniczyli przedstawiciele otoczenia organizacji, tj. np. pracownicy samorządu lokalnego, członkowie społeczności lokalnych lub główni sponsorzy.

Wykres 9. Kategorie osób regularnie uczestniczących w podejmowaniu decyzji



Pracownicy

W zdecydowanej większości badanych podmiotów zatrudnienie byli pracownicy. Średnio w badanych przedsiębiorstwach pracowało około 25 pracowników w przeliczeniu na pełen etat (zarówno na umowę o pracę, jak i na podstawie umów cywilno – prawnych). Przy czym obserwować można silne zróżnicowanie liczebności, powodowane głównie przez wysoki poziom zatrudnienia w kilku badanych podmiotach, co automatycznie podwyższa średni poziom zatrudnienia. Dlatego też mediana liczby pracowników wynosi zaledwie 7.

Respondentów poproszono też o oszacowanie liczby pracowników zajmujących się działalnością gospodarczą. Jednak dla wielu z nich odpowiedź na to pytanie sprawiała problemy – trudno im było nawet oszacować tą liczbę, co wynika z częstego, płynnego przechodzenia z działalności statutowej do działalności gospodarczej. Jednak w przypadku tych podmiotów, gdzie udało się uzyskać odpowiedzi, średni poziom wynosił prawie 26 pracowników, a mediana tylko 4. W tym przypadku zróżnicowanie liczebności było jeszcze większe – co pokazuje wykres nr 10.

Dla tych podmiotów, gdzie uzyskano obie dane, średni udział pracowników zajmujących się działalnością gospodarczą w stosunku do ogółu pracowników wynosił 66%. Jednak na poziomie poszczególnych podmiotów nie stwierdzono zależności pomiędzy tą wielkością, a udziałem przychodów z działalności gospodarczej w ogóle przychodów.

Wykres 10. Porównanie liczby pracowników ogółem i liczby pracowników zatrudnionych w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą



Wśród pracowników badanych instytucji istotną grupę stanowią osoby znajdujące się w trudnej sytuacji na rynku pracy: osoby niepełnosprawne, wychodzące z długotrwałego bezrobocia, powyżej 50 roku życia, wchodzące na rynek pracy, bezdomni, kobiety. Takie osoby pracują w sumie w 29 spośród przebadanych 51 przedsiębiorstw.

Potrzeby wsparcia

W ramach badania zadano też respondentom pytanie dotyczące ich potrzeb dotyczących wsparcia. Udzielone odpowiedzi wyraźnie wskazują, że wśród pierwszoplanowych potrzeb jest dofinansowanie remontów, inwestycji – wskazało na to aż 22 badanych podmiotów, czyli prawie połowa. Kolejnym elementem jest potrzeba wsparcia bieżącej działalności. Dopiero w dalszej kolejności pojawia się potrzeba doradztwa, a na samym końcu potrzeby szkoleniowe.

Tabela 10. Potrzeby w zakresie wsparcia badanych organizacji

Forma wsparcia	ogółem	fundacje	stowarzyszenia	pozostałe
Szkolenia z działalności gospodarczej	6	1	4	1
Szkolenia prawne	7	2	4	1
Szkolenia nt. zarządzania, marketingu	4	1	2	1
Szkolenia nt. rachunkowości, finansów	7	4	2	1
Szkolenia specjalistyczne	3	1	1	1
Doradztwo prawne	5	1	4	0
Doradztwo finansowe	10	4	3	3
Doradztwo strategiczne	9	5	2	2
Dofinansowanie bieżącej działalności	15	10	3	2
Dofinansowanie zakupu sprzętu, remontu	22	8	8	6
Inne	17	4	8	5

4.4 Organizacje biorące udział w badaniu jakościowym przeprowadzonym w ramach Projektu

Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska - EKON”

ul. Kępińska 90, 05-805 Otrębusy; tel. (0 22) 729 40 04, e-mail: ekon@ekon.org.pl,
strona internetowa: www.ekon.org.pl

Przedsiębiorstwo Społeczne „Gospoda Jaskółeczka”

ul. Królowej Jadwigi 15, 26-600 Radom; tel. (048) 384 74 79, e-mail: biuro@gospodajaskoleczka.pilicka.pl, strona internetowa: www.gospodajaskoleczka.pilicka.pl

Wyszowska Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna „Szron”

ul. Mickiewicza 5, 07 – 201 Wyszów; tel. (029) 7423777, e-mail: szron@interia.eu,
strona internetowa: www.wvss-szron.pl

Spółdzielnia Socjalna OPIEKA

ul. Kościelna 1, 09-472 Słupno; tel. (024) 261 29 60

Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna Alba Lux

ul. Legionów 86, 05 - 200 Wołomin; tel. (022) 357 9 494,
e-mail: spoldzielnia1@onet.eu, strona internetowa: www.albalux.pl

Fundacja Polskich Kolei Wąskotorowych

ul. Radomska 1, 26-670 Pionki; tel./faks (048) 38 48 520,
e-mail: fpkw@wp.pl, strona internetowa: www.fpkw.pl

Stowarzyszenie Sportowo-Rehabilitacyjne Osób Niepełnosprawnych

„Jutrzenka” ul. Chodakowska 10, 96-500 Sochaczew; tel. (046) 863 26 39,
strona internetowa: www.jutrzenka.esochaczew.pl

Spółdzielnia Socjalna „SZANSA I WPARCIE”

al. Harcerska 3c, 41- 500 Chorzów; tel./faks (032) 273 26 62, e-mail:
szansaiwsparcie@free.ngo.pl, strona internetowa: www.szansaiwsparcie.free.ngo.pl

Przedsiębiorstwo Społeczne - Garncarska Wioska Sp. z o.o.

Kamionka 5, 13-100 Nidzica, tel. (089) 625 43 37, faks (089) 625 36 51 wew. 8,
e-mail: garncarskawioska@nida.pl, strona internetowa: www.garncarskawioska.pl

Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Wsi Sokołowo

Sokołowo, 87 – 400 Golub – Dobrzyń; tel. (056) 683 60 10,
e-mail: nspsokolowo@interia.pl

Biłgorajskie Przedsiębiorstwo Społeczne Spółka z o.o.

ul. Prusa 45, 23 – 400 Biłgoraj; tel./faks (084) 686 13 85, e-mail: bps@lbl.pl,
strona internetowa: www.bps.lbl.pl

„Horyzonty ITD” Inspiracja Turystyka Doradztwo

Lanckorona 114, 34 – 143 Lanckorona; tel./faks (033) 876 34 01,
e-mail: biuro@horyzontyitd.pl, strona internetowa: www.horyzontyitd.pl

Spółdzielnia Socjalna „Kram”

Chudobczyce 27 b/ 1, 64 – 423 Lubosz

Przedsiębiorstwo Społeczne „Ksero - druk”

ul. św. Wincentego 6/9, 61-003 Poznań

Nasutowskie Przedsiębiorstwo Społeczne

Nasutów 98A, 21-025 Niemce; tel./faks: (0 81) 756 79 01,
strona internetowa: www.nasutow.pl

Ośrodek Szkoleniowy Kłos

ul. Jedlinowa 42/44, Jedlicze A 95-073 Grotniki; tel./faks: (042) 717 63 71,
e-mail: klos@klos.org.pl, strona internetowa: www.klos.org.pl

Fundacja Sławek

Al. Solidarności 17, 03-412 Warszawa; tel. (022) 473 33 06,
e-mail: biuro@fundacja-slawek.eu, strona internetowa: www.fundacja-slawek.pl

Spółdzielnia Socjalna „RATEL”

ul. Malborska 65, 30-646 Kraków; tel. (012) 425 55 25

Fundacja „Międzynarodowy Ruch na rzecz Zwierząt - Viva”

ul. Kopernika 6 lok. 8, 00-367 Warszawa; tel. (022) 828 43 29,
e-mail: biuro@viva.org.pl, strona internetowa: www.viva.org.pl

Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej

ul. Noakowskiego 10/1, 00 – 666 Warszawa; tel. (022) 622 00 89, (022) 621 87 44,
e-mail: ceo@ceo.org.pl, strona internetowa: www.ceo.org.pl

