

---

EMES  
European Research Network

Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne  
w Danii

Lars Hulgård  
Thomas Bisballe

Dokument nr 04/08

Niniejszy artykuł jest częścią większego projektu o nazwie „The Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Integration by Work” (PERSE) („Działania społeczno-ekonomiczne przedsiębiorstw społecznych w obszarze integracji zawodowej”). Projekt PERSE skupia badaczy z 11 krajów Unii Europejskiej i jest koordynowany przez Marthę NYSENS (CERISIS, Katolicki Uniwersytet w Louvain). Finansowany jest przez Komisję Europejską (DG ds. badań naukowych) w ramach programu „Improving the Human Research Potential and Socio-Economic Base” (Podnoszenie potencjału naukowego i bazy społeczno-ekonomicznej).

*teksty pochodzą ze stron EMES*

<http://www.emes.net>

---

Artykuł został przetłumaczony w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” finansowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej Equal



W poszukiwaniu  
polskiego modelu  
ekonomii społecznej



## **Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne w Danii**

*Lars Hulgård, współpraca Thomas Bisballe  
Uniwersytet Roskilde, Dania*

### **Wprowadzenie – przedsiębiorstwa społeczne w Europie i w Danii**

W Danii określenie „przedsiębiorstwo społeczne” używane jest przede wszystkim w związku z dyskusjami dotyczącymi aktywnej polityki odnoszącej się do rynku pracy i ambicji czynienia z małych i średnich przedsiębiorstw, firm bardziej odpowiedzialnych społecznie w zakresie integracji osób bezrobotnych na rynku pracy. „Przedsiębiorstwo społeczne”, jako idea, dopiero niedawno weszła do prowadzonych w Danii rozważań na temat spójności społecznej i tylko częściowo oddaje dokonania duńskiego sektora związanego z ekonomią społeczną. Istnieje kilka czynników wskazujących na to, że Dania wyprzedza inne kraje europejskie pod względem zainteresowania i podejmowania politycznych wysiłków dotyczących ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych.

W Szwecji, na przykład, ekonomia społeczna, przedsiębiorstwa społeczne i kapitał społeczny zostały włączone do planów politycznych w połowie lata 90. Istnieją liczne „dowody” świadczące o rozumieniu przez Szwedów ekonomii społecznej, jako połączenia społecznej, demokratycznej i partycypacyjnej przedsiębiorczości z aktywnością ekonomiczną, i to zarówno ze strony władz jak i organizacji społecznych<sup>1</sup>. Szwedzkie podejście do ekonomii społecznej jest zbliżone do zapytań Komisji Europejskiej w kwestii „Polityki Unii Europejskiej”. Komisja Europejska podkreśla fakt, że polityka Unii Europejskiej, dotycząca przedsiębiorstw społecznych, obejmuje starania zmierzające do zwiększenia wpływów trzeciego sektora wobec sektora prywatnego i publicznego. Przedsiębiorstwa społeczne są oddzielone od gospodarki rynkowej, ponieważ „ich głównym celem nie jest uzyskiwanie zwrotu kapitału. Są one, ze swojej natury, częścią gospodarki angażującej wielu interesariuszy, których firmy są tworzone w wyniku wspólnych potrzeb i w celu ich zaspakajania. Właściciele owych przedsiębiorstw czują się odpowiedzialni za osoby, którym mają służyć”.

---

<sup>1</sup> W Szwecji istnieje Ministerstwo ds. Ekonomii Społecznej, a szwedzki rząd opracował strategię włączania w działalność stowarzyszeń wolontariackich celów związanych z ekonomią społeczną. Zauważalny jest tam dialog między ruchem spółdzielczym i nowymi przedsiębiorstwami społecznymi. Kilka szwedzkich organizacji prezentuje strategiczne podejście w stosunku do konferencji międzynarodowych oraz współpracy na szczeblu międzynarodowym. Jednak w kraju tym mamy do czynienia jedynie z kilkoma przykładami różnorodnych sposobów wywierania wpływu, przez strony zainteresowane, na podejście państwa do kwestii przedsiębiorczości społecznej.

Przedsiębiorstwa społeczne różnią się od firm należących do sektora prywatnego, ponieważ są tworzone przez osoby na rzecz, których mają działać. Różnią się też od organizacji należących do sektora publicznego, ponieważ opierają się na „dobrowolnym uczestnictwie, członkostwie i zaangażowaniu”<sup>2</sup>. W swoim przemówieniu w trakcie Pierwszej Europejskiej Konferencji poświęconej Ekonomii Społecznej w Europie Środkowej i Wschodniej – Erkki Lijlanem – Komisarz Unii Europejskiej ds. Przedsiębiorczości i Społeczeństwa Informacyjnego, podkreślił, że ekonomia społeczna w Europie stanowi 10% całego Produktu Krajowego Brutto i w związku z tym musi być uważana za czynnik „odgrywający ważną rolę na naszym rynku i utrzymujący tę pozycję już od ponad wieku”. W swoim referacie wygłoszonym podczas Europejskiej Konwencji na temat Spółdzielczości, odbywającej się w Brukseli w lutym 1992 roku, Przewodniczący Komisji Europejskiej – Romano Prodi – mówił o roli spółdzielni, które stanowią ważną część europejskiej ekonomii społecznej. Romano Prodi podkreślił, że spółdzielnie nie tylko są oczywistym „przejawem, iż duch solidarności, który jest ich fundamentem, w żaden sposób nie stoi w sprzeczności z przedsiębiorczą perspektywą” ale „stanowią również integralną część gospodarki europejskiej, ponieważ zatrudniają 2,3 miliona osób w samej Unii Europejskiej” (Prodi, przemówienie 02/66). Spółdzielnie społeczne mają tak szczególne znaczenie dla przewodniczącego Unii Europejskiej, ponieważ łączą przedsiębiorcze nastawienie z dodatkowymi wartościami, które wynikają z faktu, iż są „szkołami współpracy i aktywnego obywatelstwa”. Wkład ten, zauważa Prodi, jest konieczny, aby umożliwić funkcjonowanie instytucji europejskich w przyszłości, ponieważ „współpraca znajduje się w samym centrum wartości europejskich, dlatego nie możemy pozostać bierni wobec zanikania tej wartości”.

Można by stwierdzić, że fakt nienależenia do sektora państwowego jest jedną z charakterystycznych cech dla ekonomii społecznej. Jednakże, badania przeprowadzone nad przedsiębiorstwami społecznymi w Danii wskazują, że organizacje tego typu są dziś – podobnie jak niegdyś organizacje pozarządowe – uzależnione, na wielu poziomach, od ścisłych relacji z władzami. Wydaje się być to cechą charakterystyczną dla europejskich organizacji nienastawionych na zysk, zwłaszcza w porównaniu z trzecim sektorem w Stanach Zjednoczonych. Helmut Anheier i Lester Salamon (1994) wyróżnili dwa modele usług związanych ze świadczeniami socjalnymi w Europie i w Stanach Zjednoczonych, które przyczyniły się do powstania dwóch odmiennych systemów współpracy organizacji

---

<sup>2</sup> <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/introduction.htm>.

pozarządowych w zapewnianiu świadczeń społecznych. Z zasady, europejski system opieki społecznej postrzegany jest, jako domena będąca, w sposób oczywisty i zrozumiały, obszarem odpowiedzialności państwa. W amerykańskiej tradycji, natomiast, traktowany jest on w sposób bardziej indywidualistyczny. Carlo Borzaga wskazał jak te różnice „doprowadziły do powstania dwóch odmiennych modeli organizacji nienastawionych na zysk” (2003: 51). W Stanach Zjednoczonych sektor pozarządowy jest bliższy sektorowi prywatnemu, tymczasem w Europie dominujące jest postrzeganie trzeciego sektora jako uzupełniającego działalność sektora publicznego.

Jednakże w Danii określenie „przedsiębiorstwo społeczne” częściej używane jest jako metafora dla tej części duńskiej polityki, związanej z rynkiem pracy i polityki społecznej, która ma na celu zwiększenie odpowiedzialności społecznej „normalnych” przedsiębiorstw prywatnych. Rzadko natomiast używa się tego terminu, jako określenie łączenia działań społecznych/partycypacyjnych, ekonomicznych z ekonomia społeczną. Jest kilka powodów, dla których wpływowi, związani z instytucjami aktorzy nie przejawiają zainteresowania zrozumieniem i poszerzeniem wpływu wywieranego przez ekonomię społeczną i przedsiębiorstwa społeczne:

1. Jednym z powodów jest brak ram prawnych obejmujących działalność spółdzielni socjalnych. Ramy te umożliwiłyby przedsiębiorstwom społecznym poszerzyć swoją bazę produkcyjną i jednocześnie stworzyć tożsamość kierujących się wartościami i partycypacyjnych organizacji. Jednak, sytuacja ta nie jest charakterystyczna tylko dla Danii: „w większości krajów europejskich, formy prawne, mogące uporządkować działalność organizacji nienastawionych na zysk, są wciąż nieodpowiednie<sup>3</sup>”.
2. Innym powodem braku zainteresowania przedsiębiorstwami społecznymi i ekonomia społeczną, może być fakt, że język używany do omawiania kwestii związanych z ekonomią społeczną i przedsiębiorstwami społecznymi, używany jest również do analizowania wpływu wywieranego przez organizacje obywatelskie na demokrację i świadczenia systemu opieki społecznej.
3. Trzecim powodem może być szeroko rozpowszechniona nieufność, a nawet wrogość, w stosunku do połączenia „społeczny” i „ekonomia”, zwłaszcza wśród ludzi wywodzących się z sektora socjalnego, którzy uważają określenia „przedsiębiorstwo

---

<sup>3</sup> Borzaga, 2003, s.55.

społeczne” i „kapitał społeczny” za z gruntu sprzeczne. Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że ekonomia społeczna zawiera w sobie elementy, które nie mogą być łączone i opiera się na elementach, które są całkowicie odmienne, a przez to wzmacniają antagonizmy społeczne.

4. Wreszcie bardziej tradycyjni analitycy obszaru związanego z opieką społeczną, mogą zgodzić się, że przedsiębiorstwa społeczne świetnie funkcjonują w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie system opieki społecznej jest mniej rozwinięty. Jednak biorąc pod uwagę poziom instytucji opieki społecznej, dostępnych w krajach skandynawskich, ich znaczenie w tej części Europy jest marginalne<sup>4</sup>.

Pomimo tego braku zainteresowania, przejawiającego się w słownictwie i studiach dotyczących ekonomii społecznej, główne czynniki i powody tworzenia przedsiębiorstw społecznych, zdefiniowane przez EMES Network (Europejską Sieć Badaczy), odgrywają *znaczącą* a być może nawet zasadniczą rolę, zarówno w powstawaniu, w przeszłości, duńskich instytucji opieki społecznej, jak i ich współczesnych modernizacji. Instytucjonalizacja integracyjnych przedsiębiorstw społecznych i ich relacje z polityką społeczną, można podzielić na dwa główne etapy, obecnie jesteśmy natomiast świadkami wchodzenia w trzeci etap. Zwłaszcza ruch spółdzielczy, zakładany w pierwszym etapie, wywarł ogromny wpływ na duńskie społeczeństwo.

### **Pierwszy etap: spółdzielnie rolnicze i robotnicze**

Pierwszy etap rozpoczął się w połowie dziewiętnastego wieku, wraz z ruchem spółdzielni rolniczych i pracowniczych, będącymi dwoma niezależnymi, wpływowymi aktorami w tym obszarze. Ideologiczną inspiracją zarówno „socjalistycznego ruchu robotniczego” jak i „ruch Grundtvigian”, z jednej strony była działalność Socjaldemokratów, a z drugiej Socjalliberałów.

*Ruch spółdzielni rolniczych* miał podstawowe znaczenie dla ochrony ekonomicznych interesów rolników. Jednak ruch ten służył nie tylko ochronie interesów rolników, lecz także bronił ich interesów politycznych, kulturalnych i edukacyjnych, był więc bezpośrednio

---

<sup>4</sup> Świat jest pełen sprzecznych określeń „siły pokojowe”, „partia pracująca”, „strasznie ładny”, i jeden z najśłynniejszych „oksymoronów” wypowiedziany przez Andy’ego Warhola „Jestem głęboko powierzchowną osobą”.

związany z ruchami społecznymi – Grundtvigianismem i Ruchem Duńskich Średnich Szkół Ludowych (*Højskolebevægelsen*) – które wywarły zasadniczy wpływ na nowoczesne społeczeństwo duńskie. Jeszcze dziś, chociaż minęło już 130 lat od jego śmierci – Nicolaj Frederik Severin Grundtvig (1783-1872) – pastor, twórca licznych hymnów i wierszy, biskup, polityk, twórca przewrotu w edukacji, filozof i członek duńskiego „zgromadzenia konstytucyjnego”, nadal wywiera wpływ na duńską politykę, a jego działalność jest kluczowa dla zrozumienia różnic między rolniczym i robotniczym ruchem spółdzielczym.

Już około 1850 roku, ruch rolniczy był pod znaczącym wpływem idei Grundtviga, dotyczących tworzenia „szkół życia”, w których ludzie z różnych klas i kultur duńskiego społeczeństwa mieli się spotykać, by wspólnie tworzyć swoją wspólnotową tożsamość. Pojęcie „uczenia się przez całe życie” i związków nauki z wytwórczością są w ścisły sposób powiązane z oryginalną filozofią Grundtviga. Grundtvig jest ojcem Duńskich Średnich Szkół Ludowych, pierwsza z nich została założona w 1844 roku. W ciągu trzech lat, między rokiem 1866 a 1869, ruch Duńskich Średnich Szkół Ludowych, doświadczył największego wzrostu. W całym kraju założono wówczas 44 szkół. W 2004 roku, w Danii, istniały 82 Duńskie Średnie Szkoły Ludowe, a we wszystkich pięciu krajach skandynawskich około 400.

Średnie Szkoły Ludowe, to niezależne szkoły przeznaczone dla osób dorosłych, niekończące się żadnym formalnym egzaminem. Ten model edukacyjny, łączący naukę społeczną, praktyczną i kulturalną, odwołuje się do „Skandynawskiej Tradycji Szkół Średnich”, tradycji, która wywarła duży wpływ na pierwszy etap historii przedsiębiorstw społecznych.

Wizją Grundtviga było stworzenie „Szkół Życia” będących przeciwieństwem „szkół śmierci”, jak mówił o tradycyjnych szkołach podstawowych. Celem Średniej Szkoły Ludowej było oświecenie myśli przez „słowo mówione”. Oświecenie było kształtowane dzięki bliskiej współpracy nauczyciela i ucznia-rolnika. Program oświecenia miał na celu rozszerzenie zadań związanych z działaniem obywatelskim i integracją na wszystkie klasy społeczne. Jednym z aspektów było zapewnienie edukacji uczniom rolnikom po to, aby ułatwić im uczestniczenie w polityce, tak na szczeblu lokalnym jak i państwowym. Innym, działaniem w ich interesie ekonomicznym oraz tworzenie korporacji, jako sposobu przeciwdziałania efektom wydarzeń losowych.

Ruch spółdzielni rolniczych w znacznym stopniu uległ wpływom Grundtviga, który oferował całościową wizję świata, składającą się z elementów kulturalnych, politycznych i ekonomicznych. Średnie Szkoły Ludowe stały się miejscami, w których wykształciło się konieczne zaufanie i kapitał społeczny, które stanowiły warunki wstępne dla współpracy ekonomicznej i politycznej. Filozofia Grundtviga i Duńskie Średnie Szkoły Ludowe, wywarły również wpływ na kraje znajdujące się poza Skandynawią. Ważnym przykładem jest Highlander Folk School, która została utworzona w tak odległym miejscu, jak góry Appalachy w Stanie Tennessee w Ameryce Północnej. Została ona założona w 1932 roku, przez wpływowego aktywistę i osobę zajmującą się szerzeniem oświaty Mylesa Hortona, który szukając inspiracji dla zbudowania spółdzielczego i społecznego ruchu, zwrócił się ku duńskiemu doświadczeniu. Horton twierdził, że relacje między średnimi szkołami ludowymi a ruchem spółdzielczym są naturalne: „Ruch spółdzielczy w Danii w sposób bezpośredni wyrósł ze szkół ludowych”<sup>5</sup>.

Niedawno członkowie duńskiego parlamentu zostali zapytani o swoje doświadczenia związane z Ruchem Duńskiej Średniej Szkoły Ludowej. Kilku z nich przyznało, że miało osobiste doświadczenie związane z tym ruchem, a liderzy partii, zarówno Liberalnej, Socialliberalnej jak i Socialdemokratycznej, stwierdzili, że wkład Grundtviga w politykę nadal stanowi kamień węgielny duńskiej polityki.

Robotniczy ruch spółdzielczy musi, jednak być postrzegany niezależnie od myśli Grundtviga.

*Robotniczy Ruch Spółdzielczy* jest oczywiście również zapowiedzią i przygotowaniem do powstania dzisiejszej ekonomii społecznej, jednak cechował się on znacznie większym oporem, jeśli chodzi o wykorzystanie spółdzielni, jako instrumentów umożliwiających poprawienie warunków życia. Ten opór, żeby nie powiedzieć wrogość, wobec spółdzielni trwał co najmniej do 1898 roku, kiedy to Kongres Partii Socjaldemokratycznej zalecał „(...) największą ostrożności w zakładaniu przedsiębiorstw społecznych” sugerował zakładanie tego typu przedsiębiorstw jedynie po dogłębnym namyśle. Kongres stwierdził, że w przypadku, gdy „warunki nie są sprzyjające, niezwykle ryzykowne jest podążanie tą drogą” (DKF, 2000:3).

---

<sup>5</sup> Horton, 1998, s.52.

Liczne spółdzielnie produkcyjne, związane z ruchem robotniczym, były zakładane w latach 70. dziewiętnastego wieku, jednak wszystkie one niedługo potem zaprzestały swojej działalności. Pierwsza trwała spółdzielnia produkcyjna – piekarnia związana z ruchem pracowniczym – została założona w 1884 roku. Od tej pory spółdzielczy ruch pracowniczy angażował się w produkcję oraz sprzedaż niedrogich mieszkań i organizowanie zakładów pracy dla osób, mających problemy ze znalezieniem zatrudnienia. W końcu lat 90. dwudziestego wieku, istniało około 890 przedsiębiorstw spółdzielczych, zatrudniających 15 600 pracowników z rocznym obrotem wynoszącym 345 milionów euro (24,2 biliona koron duńskich). Duńska Unia Spółdzielni szacuje, że w 2000 roku, w spółdzielczych mieszkaniach żyje około 1,2 milionów osób (cała populacja Danii wynosi około 5,5 miliona osób): „Dla 20% populacji ruch spółdzielczy jest konkretnym wyrazem polityki ruchu pracowniczego, obecnym w życiu codziennym. Wiedzą, że bez spółdzielni mieszkaniowych opłaty byłyby znacznie wyższe”. (DKF, 2003).

### **Drugi etap: nowe przedsiębiorstwa społeczne i międzysektorowe programy rozwoju społecznego**

Drugi etap funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych jest kształtowany przez dwa czynniki polityczne, po pierwsze: liczne międzysektorowe programy rozwoju społecznego, których celem jest ułatwianie oddolnych rozwiązań problemów społecznych. Po drugie, przejście do aktywnych programów pomocy społecznej, które według niektórych ekspertów oznacza przejście od opieki społecznej do pomocy w znalezieniu pracy.

#### *Międzysektorowe programy rozwojowe*

Począwszy od lat 60. dwudziestego wieku duża część opieki społecznej, wcześniej łączona z ruchem spółdzielczym, zaczęła być przejmowana przez system publiczny. W wielu przypadkach „samoudziałowe przedsiębiorstwa”, to organizacje, które z formalnego punktu widzenia przypominają przedsiębiorstwa prywatne, ale działają w kontekście porozumienia, które w rzeczywistości czyni z nich część sektora publicznego.

Drugi etap, zaczyna się w późnych latach 60. dwudziestego wieku, wraz z pojawieniem się nowego typu przedsiębiorstw społecznych, które nie były związane bezpośrednio z żadnym z dwóch, historycznie ważnych ruchów spółdzielczych. Przeciwnie, były one w dużym stopniu wspierane z środków publicznych, o ile nie zostały założone przy bezpośrednim wsparciu i współdziałaniu aktorów z sektora publicznego. Nowy typ przedsiębiorstw wyrósł z buntu



studenckiego, który miał miejsce w 1968 roku, ale do pewnego stopnia dzielił również filozofię Grundtviga<sup>6</sup>.

W trakcie drugiego etapu, różnorodne nowe projekty społeczne i inicjatywy, przyczyniły się do powstania oddolnych, lokalnych działań. Hegland (1999: 9) podkreśla bezpośredni związek między tradycją Średnich Szkół Ludowych, oddolnymi inicjatywami a całościowym Programem Rozwoju Społecznego (1988-1992).

Od 1985 roku kilka programów pilotażowych dotyczących działania w obszarze polityki społecznej i miejskiej, zarówno na szczeblu narodowym jak i europejskim, ułatwiło zakładanie i rozpowszechnianie przedsiębiorstw społecznych w obszarze usług społecznych i rozwoju społecznego. Największy z tych programów, tak zwany „Program Rozwoju Społecznego” (350 milionów duńskich koron między 1988 a 1992 rokiem, tj. około 47 050 000 euro) ułatwił powstanie wielu nowych przedsiębiorstw społecznych. Ministerstwo Polityki Społecznej, które rozpoczęło ten program wykorzystowało myśl Grundtviga i działalność ruchów związanych z Darmową Szkołą oraz Średnią Szkołą Ludową, jako ramę dla definicji umożliwiającej uzasadnienie programu: *„Ludzie nie mogą zrozumieć, że nie mamy wyraźnie sformułowanych celów w Programie Rozwoju Społecznego. Naprawdę nie mogą zrozumieć, że po prostu mówimy: to jest za darmo. Przypomina to system duńskiego, bezpłatnego szkolnictwa, w którym władze dają rodzicom pieniądze, aby sami założyli szkołę. Kiedy za granicą mówię o Duńskim Programie Rozwoju Społecznego, ludzie często wyrażają zdziwienie, że nie boimy się tak postępować. Że tak bardzo ufamy ludziom, iż niemal gotowi jesteśmy ustawić kasetkę z pieniędzmi na miejskim placu”* (Były minister polityki społecznej, Aase Olesen, cytata za Hulgård, 1997).

Programy te można traktować, jako duński sposób eksperymentowania z modelem przedsiębiorstwa społecznego i rolą organizacji należących do trzeciego sektora w walce ze społecznym wykluczeniem. Drugi etap nabrał rozpędu w połowie lat 80. dwudziestego wieku, kiedy ten nowy typ przedsiębiorstw zwrócił na siebie uwagę władz. Obecnie jest on częścią eksperymentalnej polityki społecznej<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Hegland, 1994.

<sup>7</sup> Hegland, 1994; Hulgård, 1997; Bengtsson and Hulgård, 2001.

### *Przejście do aktywnych programów pomocy społecznej*

Na drugi etap rozwoju przedsiębiorczości społecznej, wpłynęło również przejście państwowej opieki społecznej na tak zwaną „aktywną linię”, co wiązało się ze wzmocnieniem powiązań między aktywną polityką pracy i modelem przedsiębiorczości społecznej.

Reforma rynku pracy, która miała miejsce w 1994 roku, była punktem zwrotnym w duńskiej polityce zatrudnienia, zarówno ze względu na swój charakter jak i z powodu przyjęcia nowych struktur zarządzania. Reforma ta była rozumiana, jako przejście od **biernej do aktywnej** polityki pracy. Dając więcej wolności i niezależności ekonomicznej, reforma ta umożliwia wprowadzanie niezależnych, regionalnych strategii rynkowych<sup>8</sup>. Wcześniejszy, kierujący się odgórnymi zasadami system aktywizacji zawodowej został zastąpiony przez bardziej „nastawione na potrzeby” podejście. Niektóre środki aktywizacji, przed reformą z 1994 roku, oferowane były w ściśle określonych momentach okresu bezrobocia danej osoby. Obecnie różne środki aktywizacji są oferowane podczas całego okresu bezrobocia, biorąc pod uwagę zarówno specyficzne potrzeby osoby bezrobotnej jak i rynku pracy.

Podstawową cechą tej formy aktywizacji jest ustalanie osobistego „planu działania”, który działa jak „kontrakt” między osobą bezrobotną a AF (biurem zatrudnienia). Aby zachęcić do podejmowania inicjatyw i wzmacniania motywacji, wśród osób bezrobotnych oraz do podnoszenia umiejętności, zniesione zostało prawo do uzyskania kolejnego okresu aktywizacji zawodowej. Podczas gdy, wcześniej, aktywizacja była wykorzystywana przez osoby bezrobotne, jako środek do odnowienia świadczeń, obecnie oferuje jedynie możliwość doszkalania się. Po czterech latach korzystania z świadczeń dla osób bezrobotnych, osoba taka zaczyna podlegać samorządowemu systemowi społecznemu, w którym świadczenia są niższe. Poza uczynieniem systemu bardziej elastycznym, celem reformy było zwalczanie długoterminowego bezrobocia, poprzez oferowanie osobom najbardziej narażonym, aktywizacji w najwcześniejszej fazie bezrobocia<sup>9</sup>.

Duńskie przedsiębiorstwa społeczne, zwłaszcza te, które oferują różnego rodzaju projekty integracji zawodowej, są czynne w „oficjalnym” procesie zmieniania biernego systemu na aktywny, zarówno w polityce dotyczącej rynku pracy, jak i polityce socjalnej. Biura zatrudnienia (AF) należą do głównych aktorów związanych z tym przejściem, jednak

---

<sup>8</sup> Jørgensen, 2001.

<sup>9</sup> Ibidem. 2001.

regionalne i lokalne władze, instytucje edukacyjne, przedsiębiorstwa prywatne i społeczne, również odgrywają ważną rolę, w ustalaniu osobistych „planów działania”, działań edukacyjnych, szkoleń zawodowych oraz przekwalifikowania osób bezrobotnych. Każda osoba bezrobotna ma prawo do przygotowania „osobistego planu”, który określa podstawy działań aktywizacyjnych (edukacja, szkolenia zawodowe, itd.). Plan jest sporządzany w porozumieniu z biurem zatrudnienia. To nowe, bardziej aktywne podejście, połączone jest z następującymi zmianami: 1) ograniczenie czasu wypłacania zasiłku dla osób bezrobotnych (z 9 do 4 lat), 2) zniesienie możliwości utrzymania ubezpieczenia dla osób bezrobotnych poprzez uczestnictwo w szkoleniach zawodowych, 3) zaostrzenie kryteriów dyspozycyjności, np. zwiększenie nacisku na mobilność zawodową<sup>10</sup>.

Wszystkie przedstawione w tym raporcie przedsiębiorstwa społeczne „korzystają” z aktywnej polityki wobec rynku pracy. Havneskolen, na przykład, jedno z 13 przedsiębiorstw społecznych objętych naszym badaniem, nieustannie rozwija się, dzięki zmianom spowodowanym przez ostatnie etapy reformy rynku pracy. Jak wcześniej już wspomniano, reforma ta daje możliwość organizacjom, innym niż państwowe, wprowadzenia w życie tak zwanej „aktywnej linii”. Nowa, aktywna polityka wobec rynku pracy angażuje nowych aktorów, na przykład za 20% działań, wcześniej organizowanych przez biura zatrudnienia, obecnie biorą odpowiedzialność organizacje nie-państwowe. Menedżer Havneskolen uważa siebie za członka sieci współpracy zawodowej, która obejmuje również pracowników biur zatrudnienia. *„Krajowe biuro zatrudnienia często jest postrzegane jako wielka, przestarzała instytucja. Jednak nasze doświadczenie pokazuje, że jego pracownicy i lokalne oddziały biur zatrudnienia są niezwykle pomocni i wspierający (...). Ludzie, którym pomagamy, to ci, którzy nie skorzystali z koniunktury gospodarczej. Kiedy planowaliśmy obchody naszego dziesięciolecia, nie byliśmy w stanie stworzyć listy zaproszonych, krótszej niż obejmującej 350 osób. Kontaktujemy się z tymi 350 osobami i jest to silna sieć kontaktów. Bez niej Havneskolen, nie mógłby przetrwać”*.

### **Trzeci etap: w stronę ekonomii społecznej?**

Tylko dwa czynniki odróżniają trzeci etap przedsiębiorczości społecznej od drugiego:

---

<sup>10</sup> Ibidem 2001.

1. Liderzy nowych przedsiębiorstw społecznych zaczynają postrzegać swoją działalność, jako część europejskiej ekonomii społecznej.
2. Duński Ruch Spółdzielczy (związany ruchem pracowniczym i Partią Socjaldemokratyczną), zaczyna wyrażać zainteresowanie nowymi przedsiębiorstwami społecznymi.

W latach 80. i do pewnego stopnia również w latach 90. ruch spółdzielczy nie postrzegał nowych przedsiębiorstw społecznych, jako wartych wsparcia. Do pewnego stopnia sytuacja z końca dwudziestego wieku, przypominała tę z 1898 roku, kiedy to Partia Demokratyczna zalecała organizacjom pracowniczym, aby były ostrożne, jeśli chodzi o zaangażowanie się w działalność spółdzielczą. Ta wroga postawa socjaldemokracji powtórnie dała o sobie znać sto lat później. Menedżerowie przedsiębiorstw społecznych opowiadali, podczas przeprowadzanego przez nas badania, że ruch spółdzielczości pracowniczey był sceptyczny wobec możliwości wspierania i uznania nowych przedsiębiorstw społecznych powstałych podczas drugiego etapu, zaangażowanych w integrację społeczną, pracę integracyjną i dostarczanie usług socjalnych. Nie były one postrzegane jako ważne dla ruchu spółdzielczego. Sytuacja ta stopniowo zmienia się dzięki Duńskiej Unii Spółdzielni (*Det Kooperative Fællesforbund* czy DKF) i innym aktorom ruchu pracowniczego, którzy zaczęli kilka inicjatyw, aby wraz z nowymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami pozarządowymi i stowarzyszeniami wolontariackimi włączyć się w ekonomię społeczną.

Istnieje tylko jedno wcześniejsze badanie wykorzystujące podejście przedsiębiorstw społecznych do zbadania organizacji sektora socjalnego. W tym artykule, postaramy się przedstawić obraz duńskich przedsiębiorstw społecznych, a szczególnie integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Posumowaniem niniejszego wstępu, będzie przedstawienie 13 przedsiębiorstw integracyjnych, które zostały przebadane przy wykorzystaniu takich narzędzi jak: kwestionariusze, wywiady dotyczące jakości działań, badania terenowe. W trakcie badań czerpano również wiadomości z dostępnej literatury. W pierwszej części, przedstawimy rezultaty dotyczące zaangażowania interesariuszy w integracyjne przedsiębiorstwa społeczne. W drugiej części integracyjne przedsiębiorstwa społeczne zostaną przedstawione, jako organizacje służące wielu celom. W części trzeciej przyjrzymy się mieszanemu typowi środków pozyskiwanych przez duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, a w części czwartej omówimy hipotezę powstałą w ramach projektu PERSE, mówiącą, że integracyjne przedsiębiorstwa społeczne to organizacje, które tworzą i wykorzystują społeczny kapitał.

Część piąta – ostatnia część tego tekstu – ma na celu ukazanie typologii przedsiębiorstw społecznych w Danii, a zwłaszcza integracyjnych przedsiębiorstw społecznych.

### **Prezentacja badanej grupy przedsiębiorstw**

Zanim przedstawimy 13 duńskich przedsiębiorstw społecznych, objętych naszymi badaniami, konieczne jest poczynienie kilku uwag dotyczących metodologii. Podczas gdy „przedsiębiorstwo społeczne” jest powszechnie akceptowanym terminem w Europie i Stanach Zjednoczonych, opisującym szczególny rodzaj organizacji nienastawionych na zysk, które „mają bardziej autonomiczny i przedsiębiorczy charakter niż większość organizacji nienastawionych na zysk”<sup>11</sup>, termin integracyjne przedsiębiorstwa społeczne (WISE), odpowiada *perspektywie*, którą przyjęliśmy w tym artykule. *„Jednym z głównych obszarów, w których integracyjne przedsiębiorstwa społeczne są aktywne są szkolenia i włączanie w rynek pracy osób z niego wykluczonych. Głównym celem integracyjnych przedsiębiorstw społecznych jest pomaganie, w powrocie na rynek pracy i do społeczeństwa, nisko wykwalifikowanym osobom, którym zagraża stałe wykluczenie z rynku pracy”*. (Marthe Nyssens, 2004).

Część duńskich organizacji, wziętych pod uwagę w trakcie badania, może zostać określona jako przedsiębiorstwa społeczne, a nie jako prawdziwe integracyjne przedsiębiorstwa, ponieważ wypracowały one programy podnoszenia kwalifikacji i integracji, ale nie zawsze czynią to poprzez działalność produkcyjną. Wszystkie objęte badaniem przedsiębiorstwa społeczne w Danii tworzą programy związane z integracją, które sprzedają władzom, ale nie wszystkie łączą integrację zawodową z produkowaniem dóbr i usług poprzez uczestnictwo zaangażowanych w nie osób. Duńskie badania, objęły, więc również przypadki graniczne, które można z pewnością postrzegać jako przedsiębiorstwa społeczne, ale tylko do pewnego stopnia jako integracyjne przedsiębiorstwa społeczne. Niektóre z nich rozpoczęły swoją działalność jako nastawione na produkcję integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, ale stopniowo zmieniły się w przedsiębiorstwa społeczne, wykorzystujące szkolenia i działania edukacyjne jako podstawowe metody integracji na rynek pracy.

W jakim celu prowadzić badania nad strukturami tworzonymi przez interesariuszy, wieloma celami, mieszanymi środkami i społecznym kapitałem w duńskich przedsiębiorstwach?

---

<sup>11</sup> Borzaga, 2003, s.33.

Wcześniejsze badania, podjęte przez EMES Network, miały na celu zrozumienie powstających form przedsiębiorstw społecznych w Europie. W ramach tych badań, naszym celem jest zrozumienie ewolucji, którą przeszły przedsiębiorstwa społeczne, a także stworzenie typologii różnych form przedsiębiorstw społecznych, zwłaszcza tych związanych z trzecim sektorem. W związku z naszymi badaniami, zostały sformułowane dwie hipotezy, dotyczące mieszanych zasobów i wielu celów realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne.

1. Przedsiębiorstwa społeczne opierają się na mieszanej strukturze środków oraz na środkach pochodzących z różnych źródeł, takich jak: klienci prywatni, instytucje sektora publicznego, przedsiębiorstwa prywatne i sektor pozarządowy. Przedsiębiorstwa społeczne stanowią przykład organizacji łączących różne logiki ekonomiczne, określone przez K. Polanyi'ego jako: rynek, redystrybucja i wzajemność.
2. Przedsiębiorstwa społeczne zazwyczaj realizują szereg celów. Jako takie, przedsiębiorstwa społeczne, znajdują się w czołówce społecznych trendów większości rynków europejskich, dzięki swojemu międzyorganizacyjnemu i międzysektorowemu charakterowi. Przedsiębiorstwa społeczne zacierają wiele granic istniejących między trzema sektorami, kształtując nowoczesne społeczeństwo. Kwestia ta została sprecyzowana przez niemieckiego politologa Adalberta Eversa: „Termin „przedsiębiorstwo społeczne” zdaje się zacierać dokładnie te granice, które zostały specjalnie wzniesione – między działaniem na rzecz dobra publicznego a działaniem na rzecz korzyści prywatnej, między działaniami społecznymi jako domeną organizacji nienastawionych na zysk a przedsiębiorstwami, jako organizacjami związanymi z wolnym rynkiem”<sup>12</sup>.

Połączenie hipotezy o mieszanych środkach i wielorakich celach, wskazuje, że mamy do czynienia z organizacjami trudnymi do umiejscowienia w jakichkolwiek tradycyjnych ramach, rozróżniających sektor prywatny, działający na rzecz prywatnego zysku, sektor publiczny, którego celem jest dobro publiczne i trzeci sektor upowszechniający solidarność społeczną. Badania przeprowadzone ramach programu PERSE miały na celu sprawdzenie tych założeń. Rezultaty duńskiego projektu badawczego PERSE wskazują na fakt, że zaangażowanie sektora publicznego jest znacznie większe i bardziej stałe niż sugeruje to hipoteza o

---

<sup>12</sup> Evers, 2001, s.296.

mieszanych środkach. Z drugiej jednak strony, przedsiębiorstwa społeczne są ważnym przykładem organizacji realizujących wiele celów. Wyniki tych badań zostaną dokładniej omówione po części poświęconej prezentacji integracyjnych przedsiębiorstw społecznych.

***Sydhavns-Compagniet*** jest nastawionym na społeczność integracyjnym przedsiębiorstwem społecznym, znajdującym się w dzielnicy Kopenhagi o nazwie Enghav. Głównym jego celem jest tworzenie sieci kontaktów oraz ułatwianie integracji społecznej. Organizacja została założona w 2000 roku jako partnerstwo między Kristeligt Studenter Settlement (przedstawiony poniżej) i Ministerstwem Spraw Społecznych, w celu stworzenia obywatelom alternatywy, w części miasta zamieszkałej przez społecznie najsłabsze grupy. Podstawowym celem tej organizacji jest wspieranie i wzmacnianie osób indywidualnych, grup i społeczności lokalnych. Drugim celem jest podnoszenie umiejętności i kompetencji uczestników, aby stworzyć im lepsze podstawy dobrego, codziennego życia. Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne prowadzą różnego typu szkolenia i programy edukacyjne, sklepy z używanymi rzeczami, niewielkie „centra wspólnotowe” oraz realizują liczne projekty kulturalne.

***Kristeligt Studenter Settlement*** jako swój główny cel przyjął budownictwo komunalne. Organizacja ta znajduje się na robotniczym przedmieściu Kopenhagi, które w latach 80. i 90. dwudziestego wieku, według menedżerów, zaczęło zmieniać swój charakter z dzielnicy „kultury robotniczej” na dzielnicę „kultury biedy”. Cele, obejmujące pracę integracyjną, są w ścisły sposób związane z ogólnymi celami związanymi z rewitalizacją dzielnicy. Przedsiębiorstwo to skupiało się, zwłaszcza podczas ostatnich dwóch dekad, na organizowaniu alternatywnego środowiska pracy i programów podwyższających kwalifikacje dla wielu społecznie i ekonomicznie zmarginalizowanych osób i grup. Organizacja oferuje różnorodne programy umożliwiające uczestnikom zdobycie doświadczenia zawodowego oraz uczestnictwo w szkoleniach, obejmujących produkcję, catering, działalność handlową, a także zadania związane z administrowaniem organizacji. Organizacja skupia się na tworzeniu programów, których celem jest dostarczanie zarówno indywidualnego jak i społecznego wsparcia – podejście, które zostało nazwane „podejściem życia codziennego”.

***Underværket*** jest przedsiębiorstwem społecznym nastawionym na społeczność i działalność biznesową w miasteczku Randers. Integracyjne przedsiębiorstwo społeczne zostało założone przez rozległą sieć współpracujących ze sobą podmiotów z sektora prywatnego, publicznego i pozarządowego. Głównym celem tej organizacji jest rozwijanie organizacyjnej infrastruktury

dla małych firm, organizacji trzeciego sektora i projektów zorientowanych społecznie, traktowanych jako środek propagowania zatrudnienia, tworzenia inicjatyw związanych z pracą integracyjną, produkcją dóbr i usług oraz będących rzecznikami określonych grup wspólnotowych. *Underværket* jest organizacją dostarczającą stowarzyszeniom, małym przedsiębiorstwom komercyjnym i projektom socjalnym otoczenia instytucjonalnego i przestrzeni fizycznej.

***Kulturgyngen*** to stowarzyszenie z siedzibą w Aarhus, drugim co do wielkości mieście Danii. Jego głównym celem jest rozwijanie i organizowanie działań związanych z pracą integracyjną. Kulturgyngen jest równocześnie centrum kulturalnym i przedsiębiorstwem prowadzącym projekty edukacyjne i szkolenia zawodowe. Działalność produkcyjna realizowana jest przez trzy odrębne filie. „Gyngen” prowadzi kawiarnię, restaurację, catering on-line i organizuje koncerty. „City Sleep-In” prowadzi schronisko młodzieżowe, a „Kultursats” agencję reklamową. Celem Kulturgyngen jest tworzenie projektów, które łączą etykę pracy „normalnych”, prowadzących działalność biznesową przedsiębiorstw z wrażliwością wobec różnych społecznych i indywidualnych problemów, charakteryzujących organizacje społeczne. Zamiarem, realizowanym przez tę działalność, jest podnoszenie zasobów poszczególnych uczestników, a przez to ułatwianie im wejście na rynek pracy.

***Boruplund*** jest samoudziałową organizacją, z siedzibą znajdującą się w północnozachodniej jutlandzkiej wsi. Została założona i jest prowadzona przez lokalnych rolników, z których jeden jest radnym samorządowym w pobliskim mieście. Boruplund oferuje aktywizację i szkolenia imigrantom i uchodźcom, którzy nie znają duńskiego. Działania zazwyczaj mają związek z sektorem rolniczym i kwestiami ekologicznymi. Obecnie (2004 rok) Boruplund nie prowadzi własnej działalności produkcyjnej.

***Dynamoen*** znajduje się w Randers, mieście liczącym 62 000 mieszkańców. Dynamoen do 2002 roku był filią lokalnej organizacji pozarządowej Kulturælderen. Kiedy została ona zamknięta, pracownicy organizacji kupili Dynamoen i przekształcili je w przedsiębiorstwo prywatne. Jest to centrum edukacyjne i szkoleniowe, skupiające się szczególnie na rozwijaniu umiejętności związanych z współpracą i przedsiębiorczością. Jednym z ważnych celów jest wykorzystanie własnych pomysłów i życzeń uczestników dotyczących samo zatrudnienia.



**Den Økologiske Have** jest stowarzyszeniem, propagującym zachowania ekologiczne. Znajduje się w mieście Odder, we wschodniej części Jutlandii. Zostało założone w 1991 roku przez lokalną filię Landsforeningen Praktisk Økologi (Narodowe Stowarzyszenie Ekologii Praktycznej). Den Økologiske Have to ogromny, ekologiczny ogród, otwarty dla zwiedzających, oferuje pomoce edukacyjne związane z obszarem ekologii oraz „jednostkę usług domowych”<sup>13</sup>, a w niedalekiej przyszłości, rozpocznie komercyjną produkcję narzędzi do uprawy warzyw i roślin ozdobnych. Aktywność ta łączona jest z poradnictwem i szkoleniami przeznaczonymi dla osób bezrobotnych, zwłaszcza w zakresie ekologicznego ogrodnictwa i utrzymywania parków.

**Café Den Hvide Hest** ma swoją siedzibę w mieście Horsens, jest to integracyjne przedsiębiorstwo społeczne, które prowadzi kawiarnię i małą firmę cateringową. Równocześnie zapewnia osobom, które doświadczyły kłopotów ze zdrowiem psychicznym, możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego i bardziej ogólnych umiejętności społecznych. Wyposaża uczestników w narzędzia i umiejętności, które pomagają w zintegrowaniu się ze społeczeństwem należącym do głównego nurtu, bądź też ułatwiają zdobywanie dalszych umiejętności, zarówno w organizacji, jak i poza nią.

**Havneskolen** znajduje się w Północnym Harbour, dzielnicy Kopenhagi, zostało założone w 1993 roku przez lokalne filie czterech związków zawodowych z Kopenhagi. Do celów tego integracyjnego przedsiębiorstwa społecznego należy oferowanie programów edukacyjnych, których zadaniem jest podnoszenie umiejętności radzenia sobie na rynku pracy. Organizacja prowadzi trzy główne programy: „Zielony Obszar”, który skupia się na szkoleniu uczestników w zakresie umiejętności ogrodniczych, „Szkolenie Magazynowe” oraz „Edukacja Medyczna”, który ma na celu przysposobienie uczestników do pracy w przemyśle medycznym. Wszystkie działania edukacyjne i szkoleniowe zorientowane są na praktykę. Organizacja oferuje zarówno szkolenia i zajęcia edukacyjne, jak i zdobycie praktycznego doświadczenia zawodowego poprzez staże w firmach prywatnych.

**Rabarberlande** z Kopenhagi za główny cel stawia sobie służyć jako centrum dla społeczności lokalnej, to integracyjne przedsiębiorstwo społeczne podejmuje różne działania i oferuje usługi doradcze związane z problemami miejskimi w sąsiedztwie Nørrebro, gdzie to

---

<sup>13</sup> „Usługi domowe” obejmują szeroki zakres małych firm, świadczących usługi osobom prywatnym zwłaszcza związanych ze sprzątnięciem, utrzymaniem ogrodu, itp.

przedsiębiorstwo ma swoją siedzibę. Cele związane z integracją zawodową mają znaczenie drugorzędne, jednak według menedżera organizacji, integracja staje się coraz ważniejszym celem organizacji, ze względu na fakt, że najważniejszym problemem społeczno-ekonomicznym dzielnicy jest bezrobocie. Program oferowany przez organizację opiera się na rozpowszechnianiu programów podnoszących kwalifikacje zawodowe, takich jak: obsługa komputera i innych programów edukacyjnych. Organizacja zajmuje się również aktywizacją osób długotrwale bezrobotnych poprzez różne projekty rozwoju lokalnego. Celem integracji zawodowej jest zapewnienie uczestnikom programów doświadczenia zawodowego i danie im okazji do podniesienia umiejętności, umożliwiających im wejście na rynek pracy.

**Fakse Vandrerhjem** to hotel, zapewniający wszystkie usługi świadczone przez współczesne, profesjonalne hotele: restaurację, sale konferencyjne, pokoje. Przedsiębiorstwo zapewnia programy integracji zawodowej różnym grupom osób niepełnosprawnych umysłowo i upośledzonych społecznie. Organizacja wdraża uczestników w codzienne życie miejsca pracy, równocześnie podnosząc ich podstawowe edukacyjne i społeczne umiejętności.

**Broen** znajduje się w południowo-zachodniej Danii. Jest to organizacja realizująca przede wszystkim różne projekty aktywizujące, przeznaczone dla lokalnej społeczności. To integracyjne przedsiębiorstwo społeczne posiada sklep z odzieżą używaną, zakład włókienniczy i kawiarnię oferującą posiłki po bardzo rozsądnych cenach. Oferuje dużej liczbie samotnych osób miejsce, w którym mogą poszerzać swoje kontakty społeczne. Ogólny cel związany z budownictwem komunalnym, łączony jest z celami związanymi z integracją zawodową, realizowanymi poprzez zatrudnianie osób, korzystających z pomocy społecznej i zasiłków dla bezrobotnych, do wykonywania różnych zadań dla organizacji. Uczestnikom oferuje się zdobycie różnorodnego doświadczenia zawodowego, zgodnego z ich preferencjami i możliwościami. Organizacja działa przede wszystkim w taki sposób, aby rozpocząć indywidualny proces rozwoju uczestnika, który pozwoli mu na powrót na rynek pracy lub korzystanie z programów edukacyjnych.

**Hottelet** znajduje się w centrum Kopenhagi, niedaleko Vesterbo. To integracyjne przedsiębiorstwo społeczne jest hotelem, który oferuje osobom wyleczonym z uzależnienia od narkotyków, doradztwo i zdobycie doświadczenia zawodowego. Zostało założone w 2001 roku, jako instytucja państwowa i partner organizacji Netærkei (instytucja samoudziałowa) oraz samorządu Kopenhagi. Głównym celem organizacji jest zapewnianie uczestnikom

pomocy strukturalnej w formie stabilnych relacji społecznych i sieci kontaktów, w trakcie gdy przechodzą oni przez proces uświadamiania sobie własnych zasobów i kompetencji. Cel społecznej i zawodowej integracji osiągany jest poprzez przydzielanie uczestnikom różnych zadań w hotelu mieszczącym 14 pokoi i kawiarnię.

## 1. Interesariusze w duńskich integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych

### 1.1. Forma prawna

*Tabela 1: Formy prawne integracyjnych przedsiębiorstw społecznych w Europie*

Forma prawna	Liczba	Stosunek procentowy
Zarejestrowane stowarzyszenie	40	26%
Spółdzielnia	59	38%
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (zarejestrowana)	14	9%
Państwowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka akcyjna)	12	8%
Inne	30	19%
Ogółem	155	100%

Liczba integracyjnych przedsiębiorstw społecznych wynosi 155. Tabela została przygotowana na podstawie odpowiedzi na pytanie A26.

Źródło: Davister, Defournay, Grégoire, 2004.

Większość integracyjnych przedsiębiorstw społecznych w Danii, przebadanych w ramach programu PERSE, została założona przez lokalnych aktorów, często w bliskiej współpracy z trzecim sektorem. Jednakże, wiele duńskich przedsiębiorstw społecznych doświadcza kłopotów związanych z faktem, że pomimo formalnej autonomii, wywierane są na nie naciski ze strony władz, które mogą przyczynić się do determinowania podejmowanych przez nie celów<sup>14</sup>.

Tabela 2 pokazuje formy prawne wybierane przez duńskie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne: 46% z nich to „organizacje samoudziałowe”, 15% zarejestrowane stowarzyszenia a 31% fundacje. Instytucje samoudziałowe, w naszym badaniu, reprezentowane są przez szerokie spektrum organizacji: od integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, które w mniejszym lub większym stopniu stanowią integralną część lokalnego, publicznego systemu opieki społecznej (należą do nich centra kulturalne i centra zatrudnienia takie jak: Den Hvide Hest, Folkehuset Broen oraz Hotellet) po organizacje znajdujące się pod niewielkim, lub praktycznie żadnym nadzorem władz (na przykład: Boruplund and Fakse Vandrerhjem).

<sup>14</sup> Kristian Riis, 2003.

Ponieważ w Danii nie istnieje specjalna forma prawna dla spółdzielni, żadne z objętych badaniem przedsiębiorstw nie zostało zakwalifikowane, jako spółdzielnia.

*Tabela 2: formy prawne integracyjnych przedsiębiorstw społecznych w Danii*

<b>Forma prawna</b>	<b>Procentowo</b>	<b>Liczba</b>
Stowarzyszenie zarejestrowane	15%	2
Fundacja	31%	4
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (zarejestrowana)	8%	1
Państwowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka akcyjna)	46%	6
Ogółem	100%	13

Analiza form prawnych przyjmowanych przez te organizacje wskazuje, iż sektor publiczny częściej przyjmuje formę „organizacji samudziałowej”, a sektor prywatny formę „fundacji”, są to dwa najbardziej rozpowszechnione modele wśród duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Rzadko natomiast organizacje tego typu przyjmują formy prawne charakterystyczne dla organizacji sektora prywatnego.

Dominującą formą prawną jest „organizacja samoudziałowa”. Określenie to odnosi się do wielu organizacji kulturalnych, ekologicznych, edukacyjnych i społecznych, będących podwykonawcami i zapewniających różnego rodzaju usługi, zwłaszcza w obszarze opieki społecznej: takich jak: opieka podczas dnia, integracja zawodowa, rehabilitacja, przedszkola, żłobki, hotele, centra pomocowe, prywatne szkoły oraz dotowanie posiłków dla osób ubogich. Riis (2003) szacuje, że w Danii, tylko w obszarze socjalnym, istnieje około 9000 organizacji samoudziałowych. Siła powiązań między tymi organizacjami a różnego rodzaju krajowymi, regionalnymi i lokalnymi instytucjami politycznymi, różni się w zależności od organizacji.

Chociaż ustalenia osiągnięte w wyniku naszych badań, pozwalają nam na dokonanie podziału duńskich integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, na dwie główne kategorie, dosyć dwuznaczna kategoria organizacji samoudziałowych sprawia, że trudno zastosować tę typologię do określenia roli pełnionej przez interesariuszy.

*Tabela 3: Klasyfikacja objętych badaniami integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, ze względu na ich formę prawną i wybór sektora*

<b>Organizacje samoudzielowe (organizacje związane z sektorem publicznym)</b>	<b>Fundacje/stowarzyszenia (trzeci sektor)</b>	<b>Przedsiębiorstwa prywatne (sektor prywatny)</b>
Underværket	Kristeligt Studenter Settlement	Dynamoen
Boruplund	Sydhavns-Compagniet	
Kultur- og beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	Kulturgynge	
Fakse Vandrerhjem	Den Økologiske Have	
Folkehuset Broen	Havneskolen	
Hotellet	Rabarberlandet	

Pomimo że, wszystkie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, objęte badaniami, są organizacjami jednodziałowymi, jeśli chodzi o formalną własność, koncepcja struktury opierającej się na wielu interesariuszach odgrywa szczególną rolę w wewnętrznej dynamice organizacji. Liczne integracyjne przedsiębiorstwa społeczne należą do organizacji mających wielu interesariuszy, jeśli chodzi, na przykład, o proces podejmowania decyzji. Wszystkie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, uwzględnione podczas badań, zostały założone w wyniku współpracy, często długotrwałej, między różnymi aktorami lokalnymi zaangażowanymi bądź to w integrację zawodową/ społeczną bądź też w działalność, dotyczącą takich obszarów jak rozwój lokalny.

## **1.2. Podmioty zakładające, jako wskazówka struktury udziałowej**

Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne w Danii, zostały założone bądź to przez stowarzyszenia obywateli (58%), bądź przez reprezentantów rządu (17%), lub też przez reprezentantów organizacji pozarządowych (17%). Aktorzy wywodzący się z sektora prywatnego niezwykle rzadko odgrywają jakąś rolę w tworzeniu integracyjnych przedsiębiorstw społecznych w Danii. Chociaż 55% organizacji utrzymuje, że najważniejszymi aktorami, którzy przyczynili się do utworzenia organizacji byli obywatele lub grupy obywateli, nasze badania w wyraźny sposób podważają to stwierdzenie. Podczas wywiadów okazało się, że ci „obywatele”: często są reprezentantami i pracownikami lokalnych organizacji publicznych i pozarządowych. Większość integracyjnych przedsiębiorstw społecznych powstało w wyniku intensywnej współpracy między różnymi

lokalnymi organizacjami, grupami skupiającymi się wokół wspólnych interesów i władzami publicznymi.

Dane dotyczące relacji między formami prawnymi a członkami założycielami organizacji, wskazują w sposób bezsporny, że duńskie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne zacierają podziały między sektorem publicznym a pozarządowym. Nie istnieje żadna znacząca różnica między interesariuszami zakładającymi organizacje w oparciu o jedną z dwóch dominujących form prawnych tzn. samoudziałowych instytucji oraz fundacji/ stowarzyszeń, chociaż te integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, które zakwalifikowane zostały jako organizacje należące do trzeciego sektora (patrz tabela 2), przejawiają więcej cech charakterystycznych dla organizacji pozarządowych i obywatelskich, dotyczy to również procesu ich zakładania, niż organizacje zakwalifikowane do instytucji samoudziałowych. Dane wskazują, że fundacje i stowarzyszenia mogą być postrzegane jako rezultat współpracy między aktorami z trzeciego sektora, lub wspólnych działań grup obywateli. Na powstanie organizacji samoudziałowych większy wpływ mieli aktorzy z sektora publicznego

### **1.3. Skład zarządu, jako wskazówka struktury opartej na wielu interesariuszach**

Struktura prawnej własności badanych przedsiębiorstw, nie wskazuje na ich strukturę opartą na wielu interesariuszach. Z tego punktu widzenia wszystkie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne w Danii, uwzględnione w badaniu, są, jak już to zostało wspomniane, organizacjami jednodziałowymi. Jednakże, analiza składu zarządów wskazuje, że reprezentowane są wszystkie typy interesariuszy. Tabela 4 ukazuje różne kategorie interesariuszy w zarządach integracyjnych przedsiębiorstw społecznych.

*Tabela 4: Obecność różnych typów interesariuszy w objętej badaniem grupie integracyjnych przedsiębiorstw społecznych*

<b>Kategorie interesariuszy</b>	<b>Procentowo</b>
Osoby prywatne/klienci	23%
Wolontariusze	23%
Stali pracownicy	62%
Uczestnicy	31%
Sektor prywatny	38%
Sektor publiczny	62%
Trzeci sektor	46%
Inni	23%

Tabela 5 ukazuje reprezentantów wszystkich członków zarządu wśród różnych kategorii interesariuszy. Z tej perspektywy, dominującą grupą są reprezentanci sektora publicznego (26%) i sektora pozarządowego (20%). Sektor prywatny (choć nie odegrał znaczącej roli w zakładaniu, objętych badaniem, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych), reprezentuje 14% członków zarządu, innym istotnym czynnikiem jest obecność w zarządzie wewnętrznych aktorów organizacji, w postaci stałych pracowników (17%).

*Tabela 5: Skład zarządów*

<b>Członkowie zarządu</b>	<b>Procentowo</b>
Użytkownicy/osoby prywatne	6%
Wolontariusze	6%
Stali pracownicy	17%
Uczestnicy	6%
Reprezentanci sektora prywatnego	14%
Reprezentanci sektora państwowego	26%
Reprezentanci trzeciego sektora	20%
Pozostali	7%

#### **1.4. Wkład interesariuszy**

Zapytano menedżerów o wkład różnych kategorii interesariuszy reprezentowanych w zarządzie. Zebrane dane wskazują na fakt, że integracyjne przedsiębiorstwa społeczne ulegają wpływom relacji istniejących pomiędzy sektorem państwowym a pozarządowym. Tabela 6 pokazuje wpływ na organizację (oceniony przez menedżerów) różnych kategorii interesariuszy, wyrażony w procentach „całkowitego wpływu”.

*Tabela 6: Wpływy interesariuszy w zarządzie*

<b>Członkowie zarządu</b>	<b>Procentowo</b>
Użytkownicy/osoby prywatne	3%
Wolontariusze	9%
Stali pracownicy	34%
Uczestnicy	9%
Reprezentanci sektora prywatnego	9%
Reprezentanci sektora państwowego	16%
Reprezentanci trzeciego sektora	9%
Pozostali	9%

Dane te w wyraźny sposób sugerują, że najbardziej wpływowymi członkami zarządu są stali pracownicy, jednak reprezentanci sektora publicznego również mają znaczący wpływ na działanie organizacji. Stwierdzenie to wzmacnia fakt, że 38% menedżerów, z którymi zostały przeprowadzone wywiady, uważa, iż w przyszłości sektor publiczny będzie miał jeszcze większy wpływ w zarządzie.

Kiedy poproszono menedżerów o oszacowanie wpływu różnych kategorii interesariuszy na różne działania w organizacji (integracja zawodowa, produkcja, działalność polityczna), uzyskaliśmy podobne wyniki, patrz tabela 7.

*Tabela 7: Wpływ interesariuszy na działalność organizacji*

<b>Członkowie zarządu</b>	<b>Wpływ na działalność integracyjną w procentach</b>	<b>Wpływ na działalność produkcyjną w procentach</b>	<b>Wpływ na działalność polityczną w procentach</b>
Użytkownicy/osoby prywatne	0%	8%	0%
Wolontariusze	4%	12%	14%
Stali pracownicy	34%	44%	23%
Uczestnicy	18%	12%	5%
Reprezentanci sektora prywatnego	11%	8%	9%
Reprezentanci sektora państwowego	14%	4%	27%
Reprezentanci trzeciego sektora	14%	8%	18%
Inni	7%	9%	5%

Dane te znowu wskazują na dominującą pozycję stałych pracowników w kwestiach integracji zawodowej i działalności produkcyjnej. Reprezentanci sektora publicznego i prywatnego odgrywają ważną rolę w działalności integracyjnych przedsiębiorstw społecznych związanych z polityką.

W duńskich przedsiębiorstwach integracyjnych nie istnieje jedna powszechnie akceptowana prawna struktura uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji. W jednym przedsiębiorstwie, uczestniczenie w procesie podejmowania decyzji jest osiąganę poprzez „pouczenia, w których informujemy o odpowiedzialności uczestników i potencjalnych korzyściach”. Inne przedsiębiorstwa, mają bardziej trwałą strukturę uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji: „Mamy komitet zajmujący się programem, w którym znajdują się 2-3 osoby, decydujące o realizowanym w ciągu 2-3 miesięcy planie (...) Panująca atmosfera,



sprawia, że traktujemy siebie nawzajem jak partnerów”. Nie ma bezpośredniego związku między strukturą posiadania i strukturą podejmowania decyzji, ale jedyne przedsiębiorstwo prywatne, jest również tym, w którym struktura procesu podejmowania decyzji jest najbardziej demokratyczna, jeśli chodzi o planowanie działalności przedsiębiorstwa. Nie ma więc „naturalnego” związku między formalnymi zasadami podejmowania decyzji przez zarząd a „rzeczywistą” władzą decyzyjną w przedsiębiorstwie.

Jak pokazano w tej części artykułu, konieczne jest dokonanie rozróżnienia między formalnymi strukturami własności, formalnymi zasadami podejmowania decyzji a „rzeczywistą” władzą decyzyjną. Podczas gdy formalne struktury własności zawsze zdają się być jednoudziałowe, rzeczywista władza decyzyjna jest rozłożona na większą liczbę osób.

## **2. Wielość celów**

Powszechną tendencją wśród europejskich integracyjnych przedsiębiorstw społecznych jest wypracowywanie struktury realizującej wiele celów<sup>15</sup>. We wcześniejszych badaniach przeprowadzonych przez EMES Network, przedsiębiorstwa społeczne zostały przedstawione, jako organizacje realizujące liczne cele. Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, przebadane w ramach projektu PERSE, to organizacje wypełniające trzy podstawowe założenia:

- Wprowadzanie programów związanych z rynkiem pracy
- Wytwarzanie dóbr i świadczenie usług
- Lobbing i rzecznictwo polityczne

Według badań PERSE idea struktury opartej na wielu celach jest bardzo charakterystyczną cechą duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Wszystkie 13 organizacje miały strukturę opartą na różnorodnych celach, łącząc cele związane z integracją społeczną z integracją zawodową, wspieraniem osób indywidualnych, a do pewnego stopnia również grup, produkcją dóbr, świadczeniem usług oraz lobbingiem.

Integracja zawodowa i integracja społeczna są najważniejszymi spośród celów duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. W 92% przebadanych organizacji, stwierdzono, że cele związane z integracją są najważniejsze. Tylko w 8% instytucji, za najważniejsze uznano cele związane z rzecznictwem i lobbingiem, żadna z organizacji nie uznała produkcji dóbr i świadczenia usług za swój podstawowy cel. Nie oznacza to jednak, że cele związane z

---

<sup>15</sup> Davister i inni, 2004.

produkcją nie są obecne. Tabela 8 pokazuje cele uszeregowane przez menedżerów według ich ważności dla organizacji. Pokazuje ona, że cele związane z produkcją i lobbingiem są wyraźnie podrzędne wobec tych związanych z integracją zawodową. Stosunek między celami związanymi z produkcją i celami związanymi z lobbingiem zdaje się mieć mniej jasny charakter.

*Tabela 8: Cele duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych*

Cele	Umieszczone na pierwszym miejscu	Umieszczone na drugim miejscu	Umieszczone na trzecim miejscu
<b>Integracja zawodowa integracja społeczna</b>	<b>92%</b>	8%	0%
<b>Produkcja dóbr i świadczenie usług</b>	0%	<b>54%</b>	46%
<b>Rzecznictwo i lobbing</b>	8%	38%	<b>54%</b>

## **2.1. Integracja zawodowa**

Programy działań związanych z integracją zawodową oferowane przez integracyjne przedsiębiorstwa społeczne mogą z grubsza zostać podzielone na „szkolenia zawodowe” i „działania edukacyjne”, dominującym podejściem jest zapewnianie uczestnikom szkoleń zawodowych. Działania oferowane przez duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne są postrzegane przez menedżerów, jako alternatywa wobec tradycyjnych, inicjowanych przez rząd projektów i metod. *„Mieliśmy uczestników, którzy brali udział w niemal wszystkich programach oferowanych przez samorząd – i którzy już niemal porzucili pomysł znalezienia pracy – po przyłączeniu się do nas znaleźli oni prawdziwą pracę, lub podjęli dalszą edukację”*. Ten cytat z wypowiedzi jednego z menedżerów, organizacji objętych naszym badaniem, ukazuje bardziej powszechne podejście wśród liderów duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Chociaż programy te różnią się w poszczególnych organizacjach, powszechnie wiadomo, że status integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, tworzy warunki do opracowywania bardziej skutecznych programów w porównaniu z tymi, które oferuje rząd lub władze lokalne.

## **2.2. Działalność produkcyjna**

Produkcja musi być rozumiana w tym przypadku w dwojaki sposób, z jednej strony, może odnosić się do oferowania zatrudnienia lub specjalnego rodzaju działań związanych z integracją zawodową, *sprzedawanych przez integracyjne przedsiębiorstwo społeczne* władzom, które mogą polegać na doradztwie, działaniach edukacyjnych i szkoleniach („typ 1”). W tym przypadku integracyjne przedsiębiorstwo społeczne jest uważane za

dostawcę usługi finansowanej przez władze. Z drugiej strony termin „produkcja” może odnosić się do *wytwarzania dóbr i usług wykonywanych przez uczestników i pracowników w przedsiębiorstwie i sprzedawanych klientom („typ 2”)*. Pierwszy typ produkcji jest ważnym czynnikiem we wszystkich duńskich przedsiębiorstwach, oferowanie zatrudnienia jest działalnością, którą zajmuje się 100% integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Produkcja dóbr i usług, postrzegana jest natomiast jak drugi, co do ważności, cel przez 54% menedżerów i jako trzeci przez 46% dyrektorów (patrz tablica 8). Tabela 9 przedstawia podział organizacji według zaangażowania w te dwa typy produkcji.

*Tabela 9: Podział duńskich integracyjnych przedsiębiorstw społecznych według typów produkcji*

<b>Produkcja typu 1</b>	<b>Produkcja typu 1 i 2</b>
DK 03 Underværket	DK 01 Sydhavns-Campagniet
DK05 Borpuplund	DK 02 Kristeligt Studenter Settlement
DK 06 Dynamoen	DK 04 Kulturgyngen
DK 09 Havneskolen	DK Den Økologiske Have
DK 10 Rababerlandet	DK 08 Café den Hvide hest
	DK 11 Fakse Vandrerhjem
	DK 12 Broen
	DK 13 Hotellet

Chociaż produkcja typu 2 odgrywa mniejszą rolę w większości duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, pod względem zapewnianego dochodu, zawiera ona w sobie również wiele symbolicznych wartości, takich jak np., niezwykle ważny środek tworzenia efektywnych i „sensownych” programów integracji przez pracę. Powszechnym punktem wyjścia, zwłaszcza dla integracyjnych przedsiębiorstw społecznych intensywnie zaangażowanych w produkcje obu typów, jest dążenie do stworzenia *klimatu możliwie najbardziej zbliżonego do klimatu panującego w przedsiębiorstwach prywatnych*. Często podkreślanym celem, poza tym podejściem, jest pobudzanie i kultywowanie umiejętności uczestników, tak aby mogli oni rozwijać swoje kompetencje do wykonywania normalnej pracy. Menedżer Kulturgyngen przedstawił ten punkt widzenia w następujący sposób: *„Nie jesteśmy zwykłym przedsiębiorstwem, biorąc pod uwagę szczególny charakter naszych uczestników, w zakresie kompetencji, jednak w najwyższym możliwym stopniu staramy się tworzyć atmosferę profesjonalizmu. Mógłby ktoś powiedzieć, że naszym podstawowym celem jest obszar socjalny (integracja zawodowa), próbujemy jednak wykonywać tę*

*działalność "niejako mimochodem". (...). Oczywiście, jest to wymagające zadanie, jednak uważamy, że proces integracji zawodowej musi opierać się na szacunku dla możliwości i zasobów każdego uczestnika".*

### **2.3 Lobbying i rzecznictwo**

Lobbying i rzecznictwo są praktykowane na dwa sposoby przez duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne. *Lobbują* one w sprawie tego typu przedsiębiorstw i są *rzecznikami* interesów osób uczestniczących w szkoleniach zawodowych. Te dwa typy lobbyngu nie są jednakowe.

#### *Lobbying w sprawie przedsiębiorstw*

Większość przedsiębiorstw ma świadomość, że lobbying jest konieczny, dlatego ich kontakty z politykami lokalnymi i władzami mają kluczowe znaczenie dla utrzymania ich działalności i stopniowego rozwoju w przyszłości. Powiązania z politykami, w formie formalnych i nieformalnych relacji nawiązywanych poprzez zarządy i współpracę, zapewniają przedsiębiorstwom prawo głosu w polityce lokalnej, a czasem nawet państwowej. Kontakty z lokalnymi władzami publicznymi są konieczne, zapewniają bowiem napływ ludzi na szkolenia i do pracy. Teorie dotyczące kapitału społecznego i współpracy, postrzegają tak bliskie kontakty z lokalnymi decydentami jako pomocne w codziennej aktywności przedsiębiorstw, podczas gdy kontakty z lokalnymi i krajowymi politykami pomagają w rozwoju ich działalności<sup>16</sup>.

Wszystkie przedsiębiorstwa są świadome, iż lobbying jest konieczny, zwłaszcza w obszarze polityki lokalnej, niektóre z nich robią to lepiej, niż inne. Dane pokazują, że istnieją różnice w poziomie aktywności lobbyngowej między przedsiębiorstwami, mającymi silne, formalne powiązania z lokalnymi władzami, a bardziej autonomicznymi integracyjnymi przedsiębiorstwami społecznymi. Organizacje nastawione na trzeci sektor (fundacje i stowarzyszenia), niemające bezpośrednich, instytucjonalnych powiązań w postaci urzędników administracji państwowej w swoich zarządach czy bezpośredniego nadzoru sprawowanego przez władze, wydają się nieco większy nacisk kłaść na nieustanny rozwój i nawiązywanie kontaktów z przedstawicielami władz na gruncie działań codziennych, więcej też uwagi poświęcają działalności lobbyngowej (na przykład: Studenter Settlement, Kulturgyngen, Den

---

<sup>16</sup> Briggs, 1998.

Økologiske Have, Havneskolen i Rababerlandet), podczas, gdy integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, takie jak: Kultur- og beskæftigelsescentret "Café Den Hvide Hest", Hotellet and Fakse Vandrerhjem (zaliczane do organizacji samoudziałowych), działające na wyższym stopniu zinstytucjonalizowanych powiązań z sektorem publicznym, nie kładą tak silnego nacisku na działalność lobbingsową. Poniższa wypowiedź menedżera Kristeligt Studenter Settlement stanowi przykład takiego podejścia: „*W przeciwieństwie do innych inicjatyw, które są silniej związane a nawet/lub rozpoczęte przez samorząd Kopenhagi, nasz status i autonomia, dają nam siłę do wykorzystywania wielu źródeł, ułatwiających nam nawiązanie kontaktów z urzędnikami administracji państwowej (...). Konkurencja w tym obszarze jest duża i często musimy współzawodniczyć z projektami samorządowymi (...). Nasze kontakty z kluczowymi, lokalnymi politykami mają duże znaczenie, jednak kontakty z przedstawicielami administracji są równie ważne, o ile nie nawet bardziej istotne*”.

#### *Obrona interesów uczestników*

Obrona interesów uczestników i promowanie ich zbiorowych i politycznych praw, dotyczy zarówno wspierania i ułatwiania uczestnikom wypowiedzenia się, nie tylko na temat sfery życia codziennego ale również w temacie polityki. Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne bronią interesów swoich uczestników w sposób nienaśladowy wyraźnie, żadnego szczególnego systemu. Menedżerowie udzielali różnych odpowiedzi na pytanie o metody, jakimi bronią interesów swoich uczestników. Można wyróżnić rzecznictwo na poziomie niższego szczebla, środkowego szczebla i wysokiego szczebla. Te trzy poziomy zostały poniżej zilustrowane wypowiedziami menedżerów.

#### **Rzecznictwo na poziomie niższego szczebla – szkolenia:**

„Rzecznictwo nie daje poważnego, bezpośredniego wpływu, wpływ ten jest raczej pośredni, uzyskiwany dzięki rozmowom, doradztwu oraz pracy, których celem jest uczynienie naszych uczestników bardziej samodzielnymi”.

#### **Rzecznictwo na poziomie średniego szczebla – pokazywanie trzeciej drogi:**

„Znajdowanie nowych sposobów, zdobywanie większego uznania dla ich pracowników częściowo zatrudnionych, a częściowo korzystających z pomocy publicznej – sprawić, aby trzecia droga była bardziej zasadna”.

#### **Rzecznictwo na poziomie wyższego szczebla: zaangażowanie polityczne**

„Ogólna tendencja jest taka, że wkład organizacji pozarządowych w obronę interesów grup niemających siły przebicia, jest zaniedbywany. Dziś zatrudnia się wolontariuszy i mówi o nich poza kontekstem rzecznictwa i obrony interesu organizacji”.

*Rzecznictwo na niższym poziomie* jest ściśle związane z indywidualnymi prawami jednostki, nie ma określonego celu włączania praw indywidualnych uczestników w szersze zmiany społeczno-ekonomiczne, lub wskazywania, w jaki sposób struktury władzy wpływają na indywidualne możliwości włączenia do społeczeństwa głównego nurtu. *Rzecznictwo na poziomie średniego szczebla* ma na celu pokazanie, za pomocą przykładów, jak model przedsiębiorstwa społecznego, opierający się na nowych formach produkcji wspieranych przez władze, stanowi trzecią drogę między bezrobociem a pełnym zatrudnieniem na normalnym rynku pracy. Poziom ten wiąże się również z „podejściem do życia codziennego”, w którym solidarność z uczestnikami i szacunek dla ich życia codziennego, należą do ważnych cech organizacji. *Rzecznictwo na wyższym poziomie* silniej związane jest z ogólnymi celami dotyczącymi działalności przedsiębiorstwa społecznego, związanymi z ambicją stworzenia ruchu społecznego na rzecz zmian obecnych struktur władzy, w ten sposób, aby służyła ona interesom grup społecznie wykluczonych. Jak zostało to wskazane podczas wywiadu, czynnik ten nie odgrywa prawie żadnej roli, chociaż był dominujący w pierwszy etapie działalności przedsiębiorstw społecznych. Powodem tego może być podleganie organizacji, wówczas powstających, wpływowi duńskich towarzystw dobroczynności.

### **3. Mieszana struktura dochodów**

Dochody pochodzące z różnych źródeł odgrywają pewną rolę we wszystkich duńskich, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych, jednak w różnym stopniu. Jak wskazało nasze rozróżnienie dokonane na podstawie typów produkcji, niektóre przedsiębiorstwa są bardziej zaangażowane w sprzedaż dóbr, a zwłaszcza usług, niż inne. Wszystkie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, objęte badaniem, są w dużym stopniu uzależnione od dotacji, otrzymywanych z sektora publicznego i od sprzedaży programów aktywizacyjnych i ofert pracy władzom. Jednakże, struktura pozyskiwania dochodów przez duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne jest zróżnicowana.

Średnia wysokość pieniężnych i niepieniężnych dochodów przypadających na organizację, wynosiła w Danii w 2001 roku odpowiednio 5 339 791 duńskich koron (711 972 euro) i 457 450 duńskich koron (60 993 euro). Przedsiębiorstwo osiągające najwyższy dochód to fundacja „Kristeligt Studenter Settlement”, której całkowity dochód wynosi 22, 4 miliona duńskich koron (2 900 000 euro) w środkach pieniężnych i blisko 2,7 miliona koron duńskich (403 000) w środkach niepieniężnych. Najniższy dochód zyskała samoudziałowa organizacja „Folkehuset Broen”, która w 2001 roku miała całkowity dochód wysokości 1,3 miliona koron

duńskich (174 711 euro) w środkach pieniężnych i 636 036 duńskich koron (84 804 euro) w środkach niepieniężnych. Dziewięć z 13 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych miało, w 2001 roku, całkowity dochód wartości poniżej 5 milionów duńskich koron (672 052,33 euro). Spośród 13 przedsiębiorstw, 4 doświadczyło strat od 50% do 1%, a 6 zyskało od 1% do 14%, 2 organizacje, w grupie objętej badaniem, nie doświadczyły ani zysku, ani straty, w 2001 roku (odpowiedź na to pytanie uzyskaliśmy od 12 z 13 objętych badaniem integracyjnych przedsiębiorstw społecznych). Tabela 10 ukazuje całkowity dochód, objętych badaniami organizacji.

Tabela 10: całkowity dochód organizacji w 2001 roku

Organizacja	Całkowity zysk w milionach koron duńskich (euro)	Zysk/strata
Sydhavns-Compagniet	2,6 (349,671.89 euro)	14 %
Kristeligt Studenter Settlement	25.1 (3,362,229.71 euro)	-1 %
Underværket	1.7 (228,629.79 euro)	-18 %
Kulturgynge	8.6 (1,156,336.79 euro)	-2 %
Boruplund	2.4 (322,698.64 euro)	0 %
Dynamo	2.6 (349,573.80 euro)	-50 %
Den Økologiske Have	2.6 (349,573.80 euro)	0 %
Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	3.7 ( 497,445.81 euro)	3 %
Havneskolen	10.8 (1,452,003.99 euro)	-1%
Rabarberlandet	3.8 (510,955.92 euro)	1 %
Fakse Vandrerhjem	5.9 (793,326.29 euro)	2 %
Folkehuset Broen	1.9 (255,477.96 euro)	0 %
Hotellet	2 (268,957.97 euro)	10 %

Różnice związane ze uzyskiwanym dochodem są, przede wszystkim, związane z typami dóbr i usług sprzedawanymi przez te przedsiębiorstwa. Trzy spośród 13 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych są mocno zaangażowane w działalność związaną z *sektorem hotelarskim i gastronomicznym* („typ 2” działalności produkcyjnej). Dla tych przedsiębiorstw sprzedaż dóbr i usług klientom z innego niż państwowego sektora jest kluczowa, nie tylko z przyczyn symbolicznych, ale również ze względu na przepływ gotówki i wytwarzanie dochodu finansowego. Z drugiej strony znajdują się mieszane przedsiębiorstwa silnie zaangażowane w *tworzenie kompetencji przez lokalne instytucje*, poprzez swój status instytucji działających na rzecz społeczności lokalnej i sprzedawanie instytucjom publicznym, programów związanych z integracją zawodową, realizowanych dzięki ich *działalności edukacyjnej*. Niektóre z tych integracyjnych przedsiębiorstw społecznych zaangażowały się tylko w działalność produkcyjną „typu 1”, jednakże większość przedsiębiorstw łączy działalność produkcyjną typu 1 i 2. Dla tych przedsiębiorstw również wytwarzanie dóbr i

usług odgrywa ważną rolę, nie tyle jednak ekonomiczną, co pozwalającą na realizację projektów dla lokalnej społeczności.

Dane zebrane na temat mieszanych środków uzyskiwanych przez duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, pokazują że niektóre z nich są bardziej uzależnione od mieszanych źródeł dochodów niż inne. A także, że odpowiednia struktura środków mieszanych może być ważnym czynnikiem, decydującym o samowystarczalności i rozwoju organizacji. Zazwyczaj istnieje wyraźna orientacja wśród organizacji nastawionych na zwiększanie „mieszanego” charakteru ich środków poprzez podkreślanie komercyjnych aspektów działalności oraz chęci tworzenia nowych, alternatywnych źródeł pozyskiwania funduszy. Jednym z najwyraźniejszych powodów tego typu tendencji, jest chęć osiągnięcia wyższego stopnia ekonomicznej niezależności od sektora publicznego a w konsekwencji poszerzenia przestrzeni instytucjonalnej i autonomii integracyjnego przedsiębiorstwa społecznego. Poniższy cytat, z wypowiedzi menedżera Hotelletu, ukazują ten trend: *„Chociaż mamy swoje ograniczenia, jeśli chodzi o źródła dochodów musimy pracować, rozwój firmy jest sposobem na uzyskanie niezależności. (...) Nasze zyski dają nam przestrzeń tworzenia, sprawiają, że możemy podejmować ryzyko i zapewniają uznanie dla naszych metod. Chociaż mogą wydawać się one niekonwencjonalne, opłacają się nie tylko na szczeblu socjalnym, ale również finansowym”*.

### **3.1. Źródła dochodów**

Przeprowadzone w ramach programu PERSE badania wskazują na znaczną przewagę środków publicznych, które stanowią 70% pieniężnych dochodów w, objętych badaniem, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych. Tabela 11 ukazuje strukturę źródeł pozyskiwania dochodów, w duńskich integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych. Zostały w nich wyróżnione źródła dochodu związane z sektorem prywatnym, publicznym i sektorem organizacji pozarządowych. W 10 spośród 13 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, dochody pochodzące z sektora publicznego stanowią ponad 50% wszystkich dochodów organizacji (całkowity dochód pieniężny), 9 przedsiębiorstw otrzymuje nawet ponad 60% swojego całkowitego dochodu z środków publicznych. Sektor organizacji pozarządowych przyczynia się zaledwie do 7% pozyskiwanego dochodu. Najbardziej charakterystyczną cechą, dotyczącą mieszanych źródeł dochodu, pozyskiwanych przez



duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne jest przewaga środków publicznych w uzyskiwanym przez nie dochodzie.

*Tabela 11: Struktura dochodów pieniężnych w duńskich, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych*

<b>Źródło dochodów</b>	<b>Sektor prywatny (1)</b>	<b>Sektor publiczny (2)</b>	<b>Trzeci sektor (3)</b>
Wkład w całkowitą sumę dochodu	20%	70%	7%

1. Typowe dochody z sektora prywatnego uzyskiwane są ze sprzedaży dóbr i usług, przede wszystkim w obszarze cateringu, hotelarstwa i handlu.
2. Typowe dochodu z sektora publicznego uzyskiwane są z dotacji i sprzedaży usług związanych z integracją zawodową.
3. Typowe dochody z sektora organizacji pozarządowych uzyskiwane są dzięki darom i przez wsparcie specjalistyczne.

Tabela 12 ukazuje mieszane źródła dochodów organizacji w roku 2001, czerpiących większość swoich dochodów z sektora publicznego. Tabel 13 przedstawia tę samą analizę dla integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, które uzyskały mniej niż 50% swojego dochodu z sektora publicznego.

*Tabela 12: Struktura dochodów duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych uzyskujących ponad 50% zysku z funduszy sektora publicznego*

<b>Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne</b>	<b>Źródła dochodów</b>		
	Sektor Prywatny	Sektor Publiczny	Trzeci sektor
Sydhavns-Compagniet	10%	90%	0%
Kristeligt Studenter Settlement	26%	63%	11%
Boruplund	32%	58%	11%
Dynamoen	0%	100%	0%
Kultur- og Beskæftigelsescentret Café Den Hvide Hest	14%	86%	0%
Havne Skolen	1%	98%	1%
Projekt Rabarberlandet	11%	83%	6%
Fakse Vandrerhjem	29%	71%	0%
Hotellet	34%	64%	1%

*Tabela 13: Struktura dochodów duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych  
Uzyskujących mniej niż 50% dochodów z sektora publicznego*

Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne	Źródła dochodów		
	Sektor Prywatny	Sektor Publiczny	Trzeci sektor
Underværket	47%	7%	47%
Kulturgyngen	53%	44%	3%
Den Økologiske Have	54%	47%	0%

### 3.2. Sprzedaż dóbr i usług

Sprzedaż dóbr i usług stanowi 54% pieniężnych dochodów uzyskiwanych przez objęte badaniami przedsiębiorstwa. Dwadzieścia dwa procenty pochodzą ze sprzedaży dóbr i usług osobom prywatnym, a 29% ze sprzedaży dla sektora publicznego (sprzedaż usług związanych z integracją zawodową), a 5% dla organizacji trzeciego sektora. Do głównych sprzedawanych dóbr i usług należą usługi gastronomiczne (25%), usługi socjalne (17%), edukacyjne (16%), świadczone dla firm (15%) lub dla administracji publicznej (15%), oraz działalność przemysłowa (9%).

*Tabela 14: Sprzedaż dóbr i usług duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych*

Integracyjne przedsiębiorstwo społeczne	Sektor prywatny	Sektor publiczny	Trzeci sektor	Procent całkowitego dochodu
Sydhavns-Compagniet	1%	15%	0%	16%
Kristeligt Studenter Settlement	13%	11%	4%	28%
Underværket	48%	0%	48%	96%
Kulturgyngen	51%	34%	0%	85%
Boruplund	4%	58%	0%	62%
Dynamoen	0%	100%	0%	100%
Den Økologiske Have	49%	46%	0%	95%
Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	14%	0%	0%	14%
Havneskolen	1%	74%	0%	75%
Rarbarberlandet	0%	0%	0%	0%
Fakse Vandrerhjem	30%	39%	0%	69%

Folkehuset Broen	14%	0%	0%	14%
Hotellet	25%	15%	10%	50%
<b>Procent całkowitego dochodu</b>	<b>21%</b>	<b>29%</b>	<b>5%</b>	<b>55%</b>

Znów dane wskazują na dużą różnorodność panującą wśród integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Niemniej jednak możliwe jest określenie ogólnych trendów. Przede wszystkim liczby wskazują, że 8 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych (Sydhavns-Compagniet, Kristeligt Studenter Settlement, Boruplund, Kultur- og Beskæftigelsescentret "Café Den Hvide Hest", Havneskolen, Rarbarberlandet, Folkehuset Broen and Hotellet) jest w dużym stopniu uzależnionych od dotacji państwowych, natomiast w 5 organizacjach (Underværket Kulturgyngen, Dynamoen, Den Økologiske Have i Fakse Vandrerhjem) dotacje publiczne stanowią tylko 10%, lub mniej dochodu nie pieniężnego. Po drugie, dane pokazują, że przeważającym źródłem dochodów są dotacje z sektora publicznego na szczeblu krajowym (52%), regionalnym (18%) i lokalnym (29,5%), szczebel europejski przyczynia się tylko do 0,5% dochodu duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Po trzecie tabela pokazuje, że żadna z organizacji, w objętej badaniami grupie, nie otrzymuje dochodu z czwartego poziomu sektora publicznego, a tylko 3 integracyjne przedsiębiorstwa społeczne (Kristeligt Studenter Settlement, Kultur- og Beskæftigelsescentret "Café Den Hvide Hest" and Rarbarberlandet) łączą dotacje z więcej niż jednego poziomu sektora państwowego.

### 3.3. Dotacje państwowe

Dochody w postaci dotacji od sektora publicznego są jednym z ważniejszych źródeł dochodu, wśród przedsiębiorstw objętych badaniem. Dotacje państwowe stanowią 39% całkowitego dochodu pieniężnego 13 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Wszystkie one (z wyjątkiem Dynamoenu) uzyskują dochód w formie dotacji państwowych.

Tabela 15 ukazuje procent dochodów uzyskiwanych z dotacji, w objętej badaniem grupie przedsiębiorstw, a także podział tych dotacji w zależności od ich źródła

Tabela 15: Państwowe dotacje i ich źródła (2001)

Integracyjne przedsiębiorstwo społeczne	Szczebel europejski (1)	Szczebel narodowy	Szczebel regionalny	Szczebel lokalny	Procent całkowitego dochodu pieniężnego
Sydhavns-Compagniet	0%	84%	0%	0%	84%
Kristeligt Studenter Settlement	0%	49%	0%	12%	63%
Underværket	2%	0%	0%	0%	2%
Kulturgyngen	0%	10%	0%	0%	10%
Boruplund	0%	39%	0%	0%	39%
Dynamoen	0%	39%	0%	0%	0%
Den Økologiske Have	0%	3%	0%	0%	3%
Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	0%	0%	84%	1%	85%
Havneskolen	0%	25%	0%	0%	25%
Rarbarberlandet	0%	49%	0%	40%	89%
Fakse Vandrerhjem	0%	0%	1%	0%	1%
Folkehuset Broen	0%	0%	0%	44%	44%
Hotellet	0%	0%	0%	50%	50%
<b>Całościowo w objętej badaniem grupie</b>	<b>0,5%</b>	<b>52%</b>	<b>18%</b>	<b>29,5%</b>	<b>100%</b>

(1) Dla kilku integracyjnych przedsiębiorstw społecznych znajdujących się w objętej badaniami grupie, 2001 rok jest nietypowy, we wcześniejszych latach bowiem w dużym stopniu ich działalność była uzależniona od dotacji z Unii Europejskiej.

Głównym powodem umiejscowienia państwowych dotacji jest aktywność na rynku pracy (41%), działania ogólne (29%), działalność społeczno-polityczna (30%). Dominującym typem relacji między integracyjnymi przedsiębiorstwami społecznymi a aktorami sektora publicznego jest „uzyskana umowa” (56%), relacje polegające na „nadzorze” przeważają w pozostałych 45% przedsiębiorstw otrzymujących dotacje. Dane sugerują, że negocjowanie terminów i relacje oparte na kontraktach, decydujące o przydzieleniu dotacji, są bardziej rozpowszechnione na szczeblach regionalnych i lokalnych, natomiast wykorzystanie nadzoru jest częstsze na szczeblu narodowym i europejskim.

### 3.4. Dary

Trzy procent wszystkich środków pieniężnego (we wszystkich 13 integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych) pochodzi z darów od szerokiego wachlarza podmiotów wywodzących się zarówno z sektor prywatnego jak i sektora organizacji pozarządowych. Nie istnieją środki tego typu pochodzące z sektora państwowego. Głównymi darczyńcami są instytucje wywodzące się z trzeciego sektora, który przekazuje 72% darów, sektor prywatny (osoby prywatne i prywatne firmy) przyczynia się do pozyskania 28% środków pochodzących z tego źródła. Sześć z 13 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych uzyskało, w 2001 roku, dochody pieniężne w formie darów.

Tabela 16 pokazuje 6 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, uszeregowanych według ofiarodawców (sektor prywatny lub trzeci sektor).

*Tabela 16: Dary od osób prywatnych i organizacji pozarządowych*

Integracyjne przedsiębiorstwo społeczne	Sektor prywatny – procent całkowitego dochodu	Trzeci sektor – procent całkowitego dochodu	Procent całkowitego dochodu
Kristeligt Studenter Settlement	4%	9%	14%
Underværket	1%	0%	1%
Kulturgynge	1%	3%	4%
Den Økologiske Have	1%	1%	2%
Rarbarberlandet	0%	11%	11%
Folkehuset Broen	0%	0%	0%
Hotellet	0%	1%	1%

Tabela 16 pokazuje, że tylko 3 integracyjne przedsiębiorstwa społeczne otrzymują środki zarówno od sektora prywatnego jak i sektora organizacji pozarządowych, 4 organizacje uzależnione są od darów pochodzących z jednego sektora. Procent darów i pomocy w całkowitym dochodzie waha się od 14% w przypadku Kristeligt Studente Settlement do 1% w przypadku Hotellet. Kristeligt Studente Settlement (14%) i Rarbarberlandet (11%), to jedyne przedsiębiorstwa, w przypadku których środki pochodzące z darów i pomocy, mogą być postrzegane jako znaczące dla całościowego dochodu organizacji.

Dane potwierdzają to założenie. Większość menedżerów stwierdziło, że dary i inne środki tego typu, postrzegane są bardziej jako gest symboliczny niż istotne źródło dochodu, chociaż te nadwyżkowe środki, często ułatwiają realizację dodatkowych projektów i działań. Poniższy cytat, pochodzący z wywiadu z menedżerem Hotelett wyraża bardziej ogólne postrzeżenie tej kwestii wśród menedżerów objętych badaniem przedsiębiorstw. *„Daje nam to poczucie*

*pewności siebie, gdy otrzymujemy tego typu wyrazy uznania [to znaczy dary] od „osób z zewnątrz”. Jest to dla nas ważne, ponieważ pokazuje nam, że mamy kontakt ze społecznością, a jeśli chodzi o pieniądze, często umożliwiają one załatwienie drobnych spraw, takich jak odmalowanie kawiarni czy zainwestowanie w nowe wyposażenie, takie drobne sprawy. Pomagają stać się widocznymi – czasem organizujemy niewielkie wydarzenie wokół tego [darów], zapraszamy najważniejszych przedstawicieli środowiska. Tak więc, służą one licznym, drobnym celom”.*

Dary wpływają przede wszystkim w formie datków charytatywnych (98%), subskrypcje i opłaty członkowskie stanowią tylko 2% całej sumy. Głównym celem tego typu pomocy jest wspieranie usług i działalności takich jak działania społeczno-polityczne (55%), działania związane z rynkiem pracy (26%), ogólna działalność (16%), wytwarzanie dóbr i usług (3%). Dary postrzegane są jako „mały naddatek” i żadna z organizacji nie miała żadnej szczególnej strategii dotyczącej pozyskiwania tego rodzaju środków, chociaż niektóre organizacje (Kristeligt Studenter Settlement, Underværket, Kulturgyngen and Hotellet) miały doświadczenie związane z tworzeniem stałego sponsoringu ze strony lokalnych przedsiębiorstw i organizacji należących do trzeciego sektora. Główną barierą związaną ze zmienieniem donacji i sponsoringu w bardziej stabilne źródła dochodu, wydaje się być brak zasobów, zwłaszcza czasu, na tworzenie relacji z wspierającymi darami podmiotami.

### **3.5. Środki niepieniężne**

Niepieniężne środki stanowią 12% całości dochodów w objętej badaniem grupie przedsiębiorstw. Szacuje się, że środki niepieniężne wynoszą, średnio, 457 459 duńskich koron (60 993 euro) na organizację. Sektor prywatny przyczynia się do pozyskania 62% niepieniężnych środków, sektor publiczny 31%, a sektor organizacji pozarządowych 7%. Niepieniężne środki otrzymywane są w formie pracy wolontariackiej (głównie od sektora prywatnego), wsparcia eksperckiego (głównie od sektora publicznego i trzeciego sektora) i darów w postaci różnego rodzaju dóbr.

W niektórych organizacjach, takich jak Kristeligt Studenter Settlement, rola wolontariuszy podtrzymuje dawne i współczesne wartości. Większość organizacji jednak, tak jak Hotelett, oświadczyło, że w niewielkim stopniu, lub wcale nie korzysta z pracy wolontariuszy. Nie mają one również ściśle określonej procedury działania wobec różnych dóbr i nieformalnie

przekazywanych darów od osób zewnętrznych. Dlatego trudno jest oszacować rynkową wartość tego typu dochodów.

Niemniej jednak, dane sugerują, że różne integracyjne przedsiębiorstwa społeczne w Danii uzależnione są od różnych niepieniężnych środków, chociaż finansowe ich oszacowanie w niektórych przypadkach jest niemożliwe (Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest, Fakse Vandrerhjem, Hotellet). Jak będziemy to omawiać poniżej, niepieniężne środki stanowią w rzeczywistości całkiem dużą część struktury dochodu w licznych organizacjach i okazuje się, że ich wkład często wychodzi poza poziom jedynie symbolicznych gestów, czynionych przez społeczność lokalną.

*Tabela 17: Wkład dodatków stałych, pośrednich dotacji i pracy wolontariackiej w całkowite środki*

<b>Integracyjne przedsiębiorstwo społeczne</b>	<b>Dodatki stałe i dotacje pośrednie</b>	<b>Praca wolontariacka</b>	<b>Procent środków całkowitych</b>
Sydhavns-Compagniet	0%	10%	10%
Kristeligt Studenter Settlement	0%	12%	12%
Underværket	0%	0%	0%
Kulturgynge	5%	1%	6%
Boruplund	21%	25%	46%
Dynamo	0%	1%	1%
Den Økologiske Have	1%	6%	7%
Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	0%	0%	0%
Havneskolen	0%	1%	1%
Rarbarberlandet	1%	18%	19%
Fakse Vandrerhjem	0%	0%	0%
Folkehuset Broen	46%	3%	49%
Hotellet	0%	0%	0%
<b>Cała grupa</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>

Duńska część projektu PERSE pokazuje, że dominującym, niepieniężnym źródłem dochodu jest praca wolontariacka, która stanowi 9% całkowitego dochodu w objętej badaniem grupie integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, środki w formie pośrednich dotacji i pomocy, stanowią 4% całkowitej kwoty środków w objętej badaniami grupie przedsiębiorstw.

Tabela 17 pokazuje w jaki sposób rozdzielane są niepieniężne środki, według ich natury, w każdym integracyjnym przedsiębiorstwie społecznym<sup>17</sup>. Wskazuje ona na ogromną

<sup>17</sup> Niemożliwe okazało się przeprowadzenie tej części badania w przypadku Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest, Fakse Vandrerhjem and Hotellet.

różnorodność rozwiązań tej kwestii, w objętej badaniami grupie duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Tylko 9 z 13 organizacji było w stanie oszacować przepływ niepieniężnych środków. W przypadku Boruplundu i Folkehuset Brpen niepieniężne środki stanowią bardzo ważne źródło dochodu, szacowane na ponad 40% wszystkich środków finansowych. W przypadku Sydhavns-Compagniet, Kristeligt Studenter Settlement, Kulturgynge, Den Økologiske Have i Rarbarberlandet niepieniężne środki stanowią ponad 5% całkowitej sumy wszystkich pozyskiwanych środków.

Niepieniężne środki odgrywają mniejszą rolę w przypadku takich przedsiębiorstw jak Dynameon i Havenskolen, w których stanowią tylko 1% wszystkich pozyskiwanych środków. Dane wskazują również na to, że najbardziej rozpowszechnionym środkiem niepieniężnym jest praca wolontariacka. Natomiast takie źródła dochodu jak pośrednie dotacje i dodatki stałe stwierdzone zostały tylko w czterech organizacjach (Boruplund, Den Økologiske Have, Rarbarberlandet and Folkehuset Broen).

Dane wskazują ponadto, że główną motywacją przydzielania środków niepieniężnych i wsparcia eksperckiego jest wzajemna pomoc, podczas gdy w przypadku pracy wolontariackiej motywem jest chęć działania na rzecz danej organizacji.

Jak zostało to wcześniej podkreślone, natura różnych niepieniężnych źródeł dochodu, w większości integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, nie wydaje się być zinstytucjonalizowana. Jednak większość menedżerów z wyjątkiem dwóch (Folkehuset i Hotellet), w trakcie wywiadów wypowiedziała się za przejściem do bardziej strategicznego podejścia w kwestii wykorzystywania niepieniężnych środków w swoich organizacjach, zwłaszcza poprzez włączanie pracy wolontariackiej i wykorzystywanie nieformalnej sieci kontaktów. Tendencja ta została podkreślona przez menedżera Den Økologiske Have „*W przeszłości niezbyt dobrze wykorzystywaliśmy tego typu środki, lub co najmniej niedoceniailiśmy ich wartości. Ale kiedy zmusiliście mnie do podjęcia próby oszacowania zarówno wartości pracy wolontariackiej jak i wszystkich innych drobnych spraw (usługi, dobra), które otrzymaliśmy w ciągu ostatniego roku, to chyba przekłada się to na całkiem sporo pieniędzy – które, nawet jeśli nie są bezwzględnie konieczne dla trwania naszego przedsiębiorstwa, dają nam dodatkowe możliwości (...). Rola tego typu środków, wykracza poza poziom wyrażania poparcia i solidarności. Jest to obszar, w który musimy więcej w przyszłości zainwestować.*



### 3.6. Typologia mieszanych środków w duńskich, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych.

Tabela 18 pokazuje niektóre z najważniejszych cech charakterystycznych dla struktury środków mieszanych w 13 integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych. Typologia ta opiera się zarówno na danych jakościowych jak i ilościowych, zebranych podczas naszych badań.

Typologia ta przede wszystkim opiera się na analizie krzyżowej biorącej pod uwagę dwa kryteria, z jednej strony rozróżniono środki pochodzące z sektorów państwowego, prywatnego i pozarządowego, z drugiej dokonano rozróżnienia między sprzedażą dóbr i usług (A), środkami w formie dotacji i pomocy pieniężnych (B) oraz środkami niepieniężnymi (C). Rozróżnienia tego dokonano na podstawie danych ilościowych, pochodzących z części badań poświęconej środkom mieszanym. Ponadto staraliśmy się sprawdzić, w stosunku do każdego integracyjnego przedsiębiorstwa społecznego, czy otrzymane w ten sposób rezultaty są zgodne z danymi jakościowymi i kiedy to było konieczne dostosować je do danych dotyczących źródła dochodów.

W przypadku, gdy dokonaliśmy dostosowania na podstawie danych jakościowych, litera wskazująca na źródło dochodu znajduje się w nawiasie. Innymi słowy, litery A, B, C bez nawiasów, oznaczają dane uzyskane podczas badań, a litery w nawiasie oznaczają dane informacje uzyskane na podstawie interpretacji jakościowej wywiadów. W ostatniej kolumnie tabeli pokazujemy przemiany dominujących źródeł dochodu, informacje te zostały pozyskane w oparciu o dane ilościowe i jakościowe.

*Tabela 18: Typologia struktury środków mieszanych w duńskich, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych*

Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne	Sektor prywatne	Sektor publiczny	Trzeci sektor	Dominujące źródło dochodu
Sydhavns-Compagniet	A, C	A, B, (C)	(C)	Sektor prywatny Dotacje ze szczebla krajowego
Kristeligt Studenter Settlement	A, B, C	A, B	A, B, C	Dotacje od sektora publicznego oraz sprzedaż instytucjom państwowym dóbr i usług
Underværket	A, B	A, B, C	A, (C)	Sprzedaż dóbr i usług sektorowi prywatnemu i pozarządowemu
Kulturgyngen	A, B, C	A, B	A, (C)	Sprzedaż dóbr i usług sektorowi prywatnemu i pozarządowemu
Boruplund	A, B, (C)	A, B	C	Sprzedaż dóbr i usług sektorowi publicznemu

Dynamoen	C	A		Sprzedż usług sektorowi publicznemu
Den Økologiske Have	A, C	A, B, C	C	Sprzedż dóbr i usług sektorowi prywatnemu
Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	A, (C)	A, B, C	(C)	Dotacje od sektora prywatnego
Havneskolen	A, C	A, B		Sprzedż usług sektorowi państwowemu
Rarbarberlandet	C	B	B, C	Dotacje od sektora publicznego oraz sprzedaż instytucjom państwowym dóbr i usług
Fakse Vandrerhjem	A	A, B		Dotacje od sektora publicznego oraz sprzedaż instytucjom państwowym dóbr i usług
Folkehuset Broen	A, B, C	B, C		Dotacje od sektora publicznego oraz sprzedaż instytucjom państwowym dóbr i usług
Hotellet	A, B	A, B, C	A, B	Sprzedż dóbr i usług sektorowi prywatnemu

Oznaczenia: A: Sprzedaż dóbr i usług, B: Dary/pomoc pieniężna, C: Środki niepieniężne

#### 4. Kapitał społeczny

Program PERSE miał na celu zbadanie jak europejskie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne zdobywają kapitał społeczny oraz jak ów kapitał wpływa na te przedsiębiorstwa. Pracowaliśmy z przekonaniem, że integracyjne przedsiębiorstwa społeczne wykorzystują i tworzą różne formy kapitału społecznego. Wpływ kapitału społecznego w Europejskich przedsiębiorstwach społecznych, został uwzględniony w czterech pytaniach wykorzystanych podczas badań PERSE. W pytaniu dotyczącym mieszanych środków pozyskiwanych przez integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, staraliśmy się uchwycić połączenie środków ekonomicznych i nie-ekonomicznych. Później zawarto bardziej szczegółowe dane dotyczące wpływu wolonatriackiej pracy wykonywanej przez prywatnych klientów, pracowników poza czasem pracy, zwykłych wolontariuszy i osób działających na zasadach pracy wolonatriackiej w zarządach integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Celem było sprawdzenie jak środki, wywierające wpływ na organizację, odpowiadają ramom stworzonym przez K. Polanyi, opartym na ekonomicznej logice – rynek, redystrybucja, zasada wzajemności.

Podjęty cel zrozumienia sposobu, w jaki kapitał społeczny jest wykorzystywany i tworzony przez przedsiębiorstwa społeczne, był trudny do osiągnięcia, ponieważ *większość duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych ma skłonność do niedoceniań wpływu pomocy wolontariuszy a także strategii budowania sieci kontaktów*. Niestety ściśle określony czas trwania programu PERSE nie pozwolił wydobyć nam większej ilości informacji z analiz dotyczących tej ważnej kwestii, na przykład poprzez podejście jakościowe oparte na

wystarczającej ilości obserwacji dotyczących pracy wolontriackiej oraz nieformalnych rozmowach z uczestnikami i wolontariuszami.

Niemniej jednak pytanie o wkład kapitału społecznego, zostało zadane w sposób bezpośredni w pytaniu dotyczącym „Wielorakich celów kapitału społecznego”. Odpowiedzi na nie zostaną pokrótce przedstawione w tej części artykułu, zwłaszcza poprzez omówienie roli sieci współpracy i połączenie zebranych danych z całkowicie metodologicznym podejściem.

#### **4.1. Nawiązywanie współpracy, jako tworzenie kapitału społecznego**

Nawiązywanie współpracy jest niezwykle istotne dla wszystkich 13 przedsiębiorstw. Główną ideą jest zaangażowanie jak największej ilości partnerów i podmiotów. Pogląd ten jest podzielany przez wszystkie organizacje. Niektórym integracyjnym przedsiębiorstwom społecznym, lepiej niż innym udaje się realizować ten cel. Zauważalna jest wyraźna chęć zaangażowania w działalność dużej liczby lokalnych organizacji i instytucji.

Utworzone przez organizacje inicjatywy są zazwyczaj bezpośrednim wynikiem nawiązanej współpracy, opierającej się zarówno na formalnych jak i nieformalnych kontaktach, angażujących liczne podmioty. Prowadzenie i rozwój organizacji może zostać opisany najlepiej, jako kombinowanie w pozytywnym sensie. Oczywiście lobbowanie pewnych pomysłów i wartości odbywa się w dwie strony. Większość nieformalnych kontaktów służy jako źródło informacji o możliwościach prowadzenia działalności, a także o lokalnej społeczności oraz grupach docelowych. Nieformalne kontakty odgrywają również znaczącą rolę jeśli chodzi o zauważanie organizacji w kontekście polityki lokalnej, pomiędzy różnymi podmiotami, zawierane są „dżentelmeńskie umowy”, dotyczącą wzajemnego wspierania się. Większość integracyjnych przedsiębiorstw społecznych postrzega nawiązywanie kontaktów jako kluczową kwestię dla rozwoju i wzmocnienia organizacji. Niezwykle istotna dla ich stabilności jest umiejętność zwrócenia uwagi na swoją działalność. Nawiązywanie kontaktów stało się istotną częścią całościowej strategii organizacji. Przedsiębiorstwa społeczne starają się stworzyć lokalną „arenę współpracy”. Jak powiedział menedżer Underværket: *„Nawiązywanie współpracy jest niezwykle istotną strategią i z własnego doświadczenia nauczyłem się, że wychodzi ono poza obszar zawodowy, zmieniając się w bardziej osobiste, nieformalne relacje. Kontakty te muszą być w ten czy inny sposób podtrzymywane, jesteśmy tego świadomi”*.

Duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne starają się podtrzymywać i tworzyć wizerunek pozostawania otwartymi i wykraczania poza najbliższą infrastrukturę organizacyjną. Menedżer Kulturynggen przedstawił tę cechę, powszechnie spotykaną wśród integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, w następujący sposób: *„Sądzę, że jesteśmy postrzegani jako źródło środków, w środowisku szeregowych członków, przede wszystkim dlatego, że bardzo się o to, od ponad dekady, staraliśmy. Ale również dlatego, że kładziemy nacisk na zdobywanie informacji. Staramy się angażować nasze kontakty biznesowe w obszar naszych działań, poprzez ciągłe zapraszanie do działania w organizacji, zarówno na szczeblu formalnym jak i nieformalnym”*.

Chociaż kładziony jest silny nacisk na wartość kontaktów zawodowych, większość organizacji uważa, że obszar ten nadal nie jest wystarczająco rozwinięty i że większy wysiłek strategiczny powinien zostać położony w tej właśnie kwestii. Dominującą tendencją wśród duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, jest nieformalny charakter współpracy na najbardziej lokalnym poziomie. Współpraca formalna zawiązywana był w przeszłości, przede wszystkim w związku z zakładaniem organizacji i w pierwszych lat jej funkcjonowania. Stwierdzenie to jest szczególnie prawdziwe w stosunku do młodszych integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Niektóre starsze i silniejsze przedsiębiorstwa zdają się prowadzić znacznie mniej lokalną działalność i być silniej związane z formalną siecią współpracy. Niektóre z nich pełnią nawet rolę kluczowych aktorów na poziomie lokalnym i regionalnym (na przykład Kristeligt Studenter Settlement, jako organizacja utrzymuje znaczącą pozycję w tworzeniu formalnych sieci współpracy na szczeblu lokalnym i narodowym). Jednym z powodów zaniedbywaniem tworzenia formalnych sieci współpracy na poziomie lokalnym jest czasochłonność a przez to kosztowność takiego działania. Musi istnieć bezpośredni powód, który sprawia, że podejmuje się działania w celu tworzenia formalnej sieci współpracy: *„Kiedy współpracujesz po to, aby podtrzymywać funkcjonowanie formalnej sieci współpracy, myślisz, że lepiej spędziłbyś czas robiąc inne rzeczy, które pozwoliłyby realizować nowe zadania. Jednak powiązania formalnej sieci współpracy poprzez zorganizowane spotkania, przyczyniają się do pozyskiwania środków dla twojej organizacji”*.

Trzeba wspomnieć, że o ile uczestniczenie w sieci współpracy odgrywa znaczną rolę, uczestnictwo czy członkostwo w organizacji parasolowej, jest rzadkie.

## **4.2. Pomoc społeczności lokalnej i tworzenie kapitału społecznego**

Sześć organizacji ma wyraźnie określony cel wspierania różnych grup lokalnych. Do organizacji tych należą: Sydhavns-Compagniet, Kristeligt Studenter Settlement Underværket, Kulturgynge, Rabarberlandet and Folkehuset Broen. Działalność wszystkich tych przedsiębiorstw jest silnie związana z potrzebami społeczności lokalnych. Niemniej jednak, według naszej oceny również pozostałe integracyjne przedsiębiorstwa społeczne są silnie związane z lokalnymi społecznościami, choć w bardziej pośredni sposób.

Większość integracyjnych przedsiębiorstw społecznych postrzega swoje działanie jako unikalną mieszankę celów społecznych i biznesowych. Są one głównymi graczami w obszarze tworzenia nowych instytucji i organizowania platform, które mogą być wykorzystane do tworzenia nowych możliwości zawodowych i do współpracy w szeroko rozumianym obszarze integracji. Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne zazwyczaj pozytywnie oceniają wpływ swojej działalności na społeczność lokalną. Nastawienie duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych można zobrazować stwierdzeniem menedżera Undecærket: „Nie chcemy być postrzegani jako jeszcze jeden program skupiający się jedynie na integracji zawodowej. Nasz zakres działania jest znacznie szerszy. Chcemy, aby postrzegano naszą organizację jako platformę działania dla całego miasta. Ważne jest również to, że różnego typu inicjatywy są realizowane w tym budynku, a to motywuje szerzej pojętą wspólnotę do współpracy. To właśnie ten aspekt programu podkreśla kluczową rolę organizacji we wspólnocie”.

Większość organizacji świadoma jest faktu, że kontakty z różnymi grupami zainteresowanych osób w społeczności jest ważna. Rozumienie społeczności lokalnej i jej potrzeb uważane jest za bardzo istotne. Integracja i łączność ze strukturą współpracujących ze sobą w społeczności podmiotów jest powszechnie postrzegana jako pomocna w dotarciu do szeregu możliwości biznesowych oraz jako środek wzmocnienia wpływu organizacji na poziomie lokalnym.

## **4.3. Relacje z władzami publicznymi i partiami politycznymi**

Związki pomiędzy integracyjnymi przedsiębiorstwami społecznymi i różnorodnymi instytucjami politycznymi zazwyczaj ma swoje korzenie w zarządach organizacji. Bezpośrednie związki przedstawicieli lokalnych władz i administracji z integracyjnym przedsiębiorstwem społecznym jest ważnym czynnikiem. Szczególnie kontakty z mającymi

dużą władzę urzędnikami politykami są postrzegane, jako czynnik ułatwiający niezwykle ważny dostęp do lokalnych instytucji politycznych.

Powstanie licznych organizaco jest bezpośrednim wynikiem ścisłych relacji między lokalnymi grupami a reprezentantami lokalnej administracji i ciał politycznych. Kontakty z tym obszarem dają dostęp do lokalnej polityki i przyczyniają się do zauważania organizacji w tej sferze. Problemy i sukcesy organizacji są obserwowane przez urzędników i przedstawicieli władz z lokalnych instytucji politycznych. Niektóre organizacje, ze względu na drastyczne zmiany polityczne, które nastąpiły w zeszłym roku, musiały odnawiać stare kontakty i nawiązywać nowe. Jest to postrzegane jako kluczowy czynnik dla zapewnienia stałego politycznego i administracyjnego wsparcia dla działalności organizacji. Jeden z menedżerów określił to następująco *„rozwój organizacji w znacznym stopniu jest uzależniony od polityki i przez niego kształtowany. Zarówno od polityki na szczeblu lokalnym jak i krajowym”*.

Wykorzystanie sieci współpracy i strategicznych sojuszy mających miejsce między lokalnymi politykami jest z pewnością jednym z najważniejszych wyzwań dla organizacji: *„Konieczne jest nieustanne promowanie własnej organizacji wśród lokalnych polityków i rozpowszechnianie korzyści i rezultatów działalności przedsiębiorstwa. Zwłaszcza politycy mają bardzo krótką pamięć, istotnym zadaniem jest więc pokazywanie innowacyjne cechy organizacji”*. Często czynione jest to poprzez podkreślanie kulturalnych aspektów działalności integracyjnych przedsiębiorstw społecznych i wskazywanie na jej rezultaty: *„sprawiasz, że twoja organizacja jest niezbędna poprzez odgrywanie kluczowej roli w wydarzeniach dziejących się w obszarze twojego działania”*.

#### **4.4. Wpływ kapitału społecznego na pozyskiwanie środków**

Duńska część projektu PERSE pokazuje, że pozyskiwanie środków i tworzenie różnych źródeł dochodu jest uzależnione od relacji między osobami z organizacji i spoza niej. W ramach pytania dotyczącego mieszanych środków, menedżerowie zostali poproszeni o wskazanie wewnętrznych i zewnętrznych aktorów, odgrywających ważną rolę dla struktury pozyskiwania środków przez organizację. Poniższa tabela pokazuje decydentów, od których uzależniona jest organizacja w kwestii pozyskiwania środków z trzech różnych sektorów.

Środki pozyskiwane od sektora prywatnego	Środki pozyskiwane od sektora publicznego	Środki pozyskiwane od trzeciego sektora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menedżerowie</li> <li>• Członkowie zarządu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menedżerowie</li> <li>• Członkowie zarządu</li> <li>• Urzędnicy z lokalnych instytucji politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menedżerowie</li> <li>• Członkowie zarządu</li> </ul>

## 5. Typologia duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych

Na czym powinna zostać oparta typologia duńskich przedsiębiorstw społecznych? Zadanie to ma dwie strony: jedna dotyczy, w sposób ogólny, przedsiębiorstw społecznych, druga, w sposób bardziej szczegółowy, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, na których skupia się niniejszy artykuł. Najpierw zajmiemy się ustanowieniem typologii odnoszącej się do kryteriów opracowanych przez EMES Network, po to, aby zrozumieć powstanie przedsiębiorstw społecznych w Europie. Następnie, omówimy zakres, w jakim wyniki osiągnięte w ramach projektu PERSE mogą zostać wykorzystane do stworzenia typologii duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych.

### 5.1. Społeczne przedsiębiorstwa społeczne i kryteria EMES

Definicja EMES zawiera cztery elementy ekonomiczne charakteryzujące przedsiębiorstwa społeczne i pięć elementów związanych z działalnością społeczną, która często ma wpływ na lokalną demokrację i lokalne władze<sup>18</sup>

Kryteria ekonomiczne:

1. Ciągła działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub sprzedaży usług
2. Wysoki stopień autonomii
3. Znaczący poziom ryzyka ekonomicznego
4. Pewna ilość pracy odpłatnej (kryterium odróżniające przedsiębiorstwa społeczne od tradycyjnych organizacji pozarządowych)

Kryteria społeczne:

1. Inicjatywa jest wynikiem wspólnego działania. Często pochodzi od grupy obywateli
2. Władza decyzyjna nieoparta na własności kapitałowej
3. Organizację cechuje partycypacyjny charakter, w dwojakim znaczeniu: jako reprezentację uczestniczących w zarządzaniu nią klientów oraz jako

<sup>18</sup> Patrz Borzaga, Defourny, 2001.

organizację o demokratycznym stylu zarządzania, której celem często jest poszerzanie demokracji na szczeblu lokalnym.

4. Wyraźnie określony cel, przynoszący korzyści społeczności
5. Ograniczony rozdział zysków lub brak rozdziału zysków

We wcześniejszym naszym artykule (Bengtsson, Hulgård, 2001), dokonaliśmy rozróżnienia między czterema typami nowych przedsiębiorstw społecznych (drugi i trzeci etap powstawania przedsiębiorstw), które uważamy z typy organizacji najbardziej rozpowszechnione w Danii. Owe cztery typy zostały stworzone przez społeczności i społeczne zakłady pracy, wytwarzające dobra lub usługi, domy opieki społeczne i szkoły. W podsumowaniu zauważymy, że wszystkie te rodzaje przedsiębiorstw realizują oba zbiory kryteriów, choć w różnym stopniu i w różnoraki sposób.

Dane zebrane w ramach projektu PERSE pokazują, że typologia opracowana na podstawie kryteriów EMES, wymaga rozbudowania i objaśnienia. Pierwszy typ (wspólnotowa produkcja i kolektywne zakłady pracy) i trzeci typ (domy opieki społecznej), odgrywały ważną rolę na początku drugiego etapu funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, czyli w początkach lat 60. dwudziestego wieku. Były one częścią alternatywnej wizji, powstałej z inspiracji „buntu studenckiego”, który miał miejsce w późnych latach 60. Socjologiczne inspiracje owych przedsiębiorstw społecznych zbliżają je do pierwszego etapu spółdzielczości: wspólnotowa produkcja i domy opieki społecznej podzielały zainteresowanie zmianami społeczno-ekonomicznymi, które przejawiali ich „poprzednicy” z pierwszego etapu. Jednak, te dwa typy przedsiębiorstw społecznych, które łączyły lokalną, społeczną przedsiębiorczość z szerzej zakrojonym ruchem społecznym nie odgrywają żadnej znaczącej roli na obecnym etapie rozwoju. Szkoły, które zostały określone, jako „typ 4” przedsiębiorstw społecznych w programie badawczym EMES, znajdują się również wśród integracyjnych przedsiębiorstw społecznych zidentyfikowanych w ramach projektu PERSE. Zwłaszcza Havneskolen, Dynamoen i Boruplund, ale do pewnego stopnia również Fakse Vandrerhjem i Kulturgyngen, są przedsiębiorstwami społecznymi, które za swoją główną działalność, wybrały obszar działań edukacyjnych, szkoleń i integracji (zarówno pracy integracyjnej jak i integracji społecznej). „Typ 2” przedsiębiorstw społecznych, czyli pracy wspólnotowej wytwarzającej dobra lub usługi, w Danii nadal należy do ważnego rodzaju przedsiębiorstw społecznych. Co najmniej 13 przedsiębiorstw społecznych należy do tego typu. Drugi typ przedsiębiorstw



społecznych jest i był przez ostatnie lata, przypuszczalnie najbardziej rozpowszechnionym rodzajem tego typu organizacji w Danii.

## **5.2. Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne a kryteria EMES**

Zamieszczona dalej tabela 19 pokazuje, które z siedmiu kryteriów EMES, zostały zauważone w objętej badaniem grupie 13 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Jednakże, trzeba podkreślić, że kryteria uwzględnione w definicji przygotowanej przez EMES, są bardzo elastyczne i ogólne, a w konsekwencji wypełnienie ich przez uwzględnione w badaniach przedsiębiorstwa może zostać ocenione w bardzo różnorodny sposób, w zależności od przyjętego punktu widzenia. Można na przykład uznać, że duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne nie spełniają kryterium mówiącego o „wysokim stopniu autonomii”, ponieważ większość z nich w dużym stopniu jest uzależniona od dobrych kontaktów i kontraktów zawieranych z sektorem publicznym. Jednakże z drugiej strony, można również uznać, że niemal wszystkie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne spełniają to kryterium, ponieważ niemal każde z nich jest bądź instytucją samoudziałową bądź stowarzyszeniem. Kryterium to może być bowiem rozumiane w następujący sposób: „mogą być uzależnione od dotacji pochodzących z sektora publicznego ale nie mogą być zarządzane, w sposób pośredni lub bezpośredni, przez władze publiczne czy organizacje państwowe<sup>19</sup>”.

Tabela 19 pokazuje, że wszystkie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne są zaangażowane bądź w produkcję i sprzedaż dóbr, bądź w świadczenie usług. Również działalność produkcyjna drugiego typu przedsiębiorstw, takich jak: Havneskolen i Boruplund, może być postrzegana jako spełniająca to kryterium, ponieważ większa część pozyskiwanych przez nie środków pochodzi ze sprzedaży sektorowi publicznemu, programów działań związanych z integracją zawodową. Wyniki badań wskazują na pewien stopień elastyczności i umiejętności dostosowania się do nowych wymagań, wynikających ze zmieniającego się środowiska politycznego. Dawniej Boruplund, na przykład, w większym stopniu skupiał się na produkcji rolniczej, jednak jego działalność przekształciła się i obecnie oferowane szkolenia opierają się raczej na połączeniu wysiłków związanych ze szkoleniami zawodowymi przeprowadzanymi w firmach prywatnych i działaniami edukacyjnymi odbywającymi się w siedzibie Boruplund. Tabela 19 pokazuje również, że wszystkie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, z wyjątkiem prywatnych, charakteryzują się ograniczonym rozdziałem zysków.

---

<sup>19</sup> Defourny, 2001, s.17.

Przedsiębiorstwa społeczne odróżniają się od tych należących do sektora publicznego czy prywatnego, łączeniem kryteriów ekonomicznych i społecznych. Niemal wszystkie typy nastawionych na zysk prywatnych przedsiębiorstw, wypełniają cztery ustalone przez EMES kryteria ekonomiczne. Jednak nie uwzględniają one kryteriów społecznych, lub uwzględniają w bardzo ograniczonym stopniu. Tymczasem „normalne” stowarzyszenia wolontariackie zazwyczaj wypełniają kryteria społeczne, ale nie wypełniają ekonomicznych, można by powiedzieć tym samym, że tym co odróżnia przedsiębiorstwa społeczne od „normalnych” stowarzyszeń wolontariackich są kryteria ekonomiczne, podczas gdy kryteria społeczne odróżniają je od „normalnych”, nastawionych na zysk przedsiębiorstw prywatnych.

*Tabela 19: Duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne wobec definicji przedsiębiorstw społecznych, wypracowanych przez EMES*

Organizacja	Kryteria ekonomiczne	Kryteria społeczne
Sydhavns-Compagniet	1, 2, (3), 4	(1), 2, (3), 4, 5
Kristeligt Studenter Settlement	1, 2, (3), 4	2, (3), 4, 5
Underværket	1, 2, (3), 4	1, (2), (3), 4, (5)
Kulturgynge	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4?, 5
Boruplund	1, 2, 3, 4	1, 2, (3), (4), 5
Dynamo	1, 2, 3, 4	3, (4)
Den Økologiske Have	1, 2, 3, 4	1, 2, (3), 4, 5
Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	1, (2), 3, 4	(1), 2, 3, (4), 5
Havneskolen	1, 2, (3), 4	1, 2, (3), 5
Rabarberlandet	1, 2, (3), 4	1, 2, (3), 5
Fakse Vandrerhjem	1, 2, (3), 4	(1), (2), 3, 4, 5
Folkehuset Broen	1, (2), 3, 4	1, 2, (3), 4, 5
Hotellet	1, 3, 4	1, 2, 5

**Kryteria ekonomiczne:** 1. ciągła działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub sprzedaży usług,

2. wysoki stopień autonomii, 3. znaczący poziom ryzyka ekonomicznego, 4. minimalna ilość pracy odpłatnej.

**Kryteria społeczne:** 1. inicjatywa rozpoczęta przez grupę obywateli, 2. władza decyzyjna nieoparta na własności kapitałowej, 3. partycypacyjny charakter inicjatywy, włączający osoby, których dotyczy, 3. wyraźnie określony cel, 4. przynoszący korzyści społeczne, 5. ograniczony podział zysków.

### 5.3. Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne a kryteria PERSE

Przebadane podczas naszego projektu badawczego 13 integracyjnych przedsiębiorstw społecznych charakteryzuje się trzema wspólnymi cechami, które tylko częściowo odpowiadają trzem hipotezom sformułowanym w ramach projektu PERSE. Zgodnie z tymi założeniami integracyjne przedsiębiorstwa społeczne są organizacjami uzyskującymi mieszane środki, są to organizacje o wielu celach i kapitale społecznym stanowiącym ważne źródło dochodu. Wyniki badań w Danii mogą zostać podsumowane w następujący sposób:

Struktura pozyskiwania środków przez duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne pokazuje silne uzależnienie tych organizacji od dotacji państwowych. 77% wszystkich środków pieniężnych pochodzi z kontraktów i dotacji zapewnianych przez sektor publiczny.

Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, jedynie do pewnego stopnia, realizują różnorodne cele i opierają swoją działalność na sieci współpracy i kontaktów.

*Struktura pozyskiwania środków w duńskich, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych*

Struktura pozyskiwania środków, która rysuje się w wyniku przeprowadzonych przez nas badań, wydaje się obalać hipotezę wypracowaną w trakcie programu PERSE, według której integracyjne przedsiębiorstwa społeczne uzależnione są od mieszanych źródeł dochodu: 12 przedsiębiorstw spośród 13 objętych badaniami, ponad 44% środków uzyskuje od sektora państwowego. Jednak, 7 przedsiębiorstw uzyskuje 20% swoich całościowych środków z kontraktów i pomocy uzyskiwanych od sektora prywatnego. Środki nie pochodzące z sektora publicznego stanowią 27% wszystkich środków pozyskiwanych przez integracyjne przedsiębiorstwa społeczne. Jak należałoby zinterpretować tę sytuację? W kontekście duńskim, który charakteryzuje się od dawna rozbudowanym systemem opieki społecznej, można by stwierdzić, że liczba ta jest ważnym znakiem istnienia mieszanych źródeł pozyskiwania środków, pomimo że można by się spodziewać, iż w innych krajach Europy, środki pochodzące z odmiennych źródeł niż publiczne, będą stanowiły większą część środków pozyskiwanych przez przedsiębiorstwa społeczne. Z metodologicznego punktu widzenia, należy pamiętać, że przedsiębiorstwa społeczne nie mogą być postrzegane bez przykładania odpowiedniej uwagi do struktur społeczno-ekonomicznych, politycznych i historycznych, z których się wykształciły. Duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne muszą być bardziej uzależnione od dotacji państwowych niż przedsiębiorstwa społeczne, tworzone w krajach, w których model opieki społecznej jest mniej rozbudowany.

Ponadto, trzeba położyć nacisk na fakt, że nie musi to oznaczać, że duńskie organizacje pozarządowe, stowarzyszenia i przedsiębiorstwa społeczne korzystają z mniejszej autonomii niż podobne organizacje w krajach europejskich, które wykorzystują inny system opieki społecznej. Norweski badacz polityki społecznej Per Selle, stwierdził, że kapitał społeczny w krajach skandynawskich, ze względów historycznych, raczej uzupełnienia sektor publiczny

niż znajduje się wobec niego w opozycji<sup>20</sup>. W społeczeństwach państw przyjaznych obywatelom, społeczny kapitał budowany jest nie tylko dzięki zaangażowaniu obywateli i oddolnym naciskom, ale również poprzez włączanie społecznego kapitału „tworzonego” przez państw, kiedy ustanawia ono ramy prawne dla (często samoudziałowych) instytucji społecznych i ekonomicznych, w których dzieci, rodzice i inni obywatele spotykają się, aby wspólnie tworzyć swoją tożsamość ponad podziałami związanymi ze statusem czy płcią<sup>21</sup>.

To czy szklanka napełniona mieszanymi środkami pozyskiwanymi przez przedsiębiorstwa społeczne wydaje się pełna lub pusta, zależy od konceptualnych i kontekstualnych okularów, przez które będziemy na nią patrzeć.

#### *Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, jako organizacje o różnorodnych celach*

Duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne w sposób bezsporny realizują zróżnicowane cele, chociaż przytłaczająca większość menedżerów (92%) plasuje integrację zawodową jako najważniejszy cel organizacji, a jedynie 8% uważa, że rzecznictwo i lobbing znajdują się na pierwszym miejscu. Dlaczego, więc stwierdziliśmy, że duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne są organizacjami realizującymi różnorodne cele?

Odpowiedź na to pytanie wymaga kilku uwag metodologicznych. Program PERSE badał organizacje jako integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, chociaż prawie żadna z wybranych organizacji nie określała wcześniej samej siebie jako integracyjnego przedsiębiorstwa społecznego. Kiedy prosiliśmy menedżerów o uszeregowanie celów, byli już oni wprowadzeni w rozważania nad integracją zawodową, ze względu na podejście badawcze tego projektu. Jednak, kiedy badaliśmy cele i przyczyny działania duńskich przedsiębiorstw społecznych, opisane w statutach organizacji, integracja zawodowa nie był nawet wspomniana. Dwie z organizacji, które są najbardziej zaangażowane w działalność związaną z integracją zawodową, określiły swoją działalność w następujący sposób: „centrum działalności kulturalnej” oraz „miejsce gdzie ludzie spotykają się, żeby razem działać (...)”. Zauważalny jest jeden wspólny cel: „podnoszenie jakości życia codziennego”. Te dwie organizacje znajdują się wśród tych przedsiębiorstw, które cechuje najbardziej mieszana struktura pozyskiwanych środków oraz realizacja najbardziej różnorodnych celów.

---

<sup>20</sup> Pelle, 1999.

<sup>21</sup> Hulgård, 2004.

Wymienianie pracy integracyjnej na pierwszym miejscu, może być również oznaką pewnych ogólniejszych tendencji pojawiających się zarówno w organizacjach społeczno-ekonomicznych jak i w politycznym kontekście instytucji społecznych, a dokładniej rzecz ujmując, tendencji do wykorzystywania stowarzyszeń pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych, jako zwykłych organizacji świadczących usługi, bez zaznajomienia się ze znajdującymi się w statusie zapisami, określającymi je jako instytucje kierowane przez członków i działające zgodnie z przyjętymi wartościami.

## **6. Izomorfizm instytucjonalny**

Wszystkie duńskie przedsiębiorstwa społeczne w swojej działalności łączą oba zbiory kryteriów wyróżnionych przez EMES Network, jednak, w zależności od przedsiębiorstwa nacisk na dane kryterium jest mniejszy lub większy, co odzwierciedla instytucjonalną dynamikę przedsiębiorstwa. Podczas gdy niektóre przedsiębiorstwa skupiają się na podtrzymywaniu i tworzeniu wartości, które znajdowały się u źródeł ich powstania, inne zmierzają ku izomorfizmowi instytucjonalnemu, to znaczy: „przekształcają się w formy organizacyjne, które są lepiej zdefiniowane, mają silniejsze ramy prawne i są bardziej społecznie akceptowane. Nie są one w stanie utrzymać i rozwijać większości cech typowych dla nowych form organizacyjnych” (Borzaga, 2003, s.53). Poniżej omówimy kilka przykładów izomorfizmu instytucjonalnego wśród duńskich przedsiębiorstw społecznych. Projekt PERSE daje dobrą okazję przyjrzenia się w jaki sposób rozwój struktury udziałowej i struktury opartej na realizacji celów wpływa na instytucjonalną dynamikę przedsiębiorstw społecznych.

Interesującym przypadkiem jest przedsiębiorstwo społeczne, które zajęło się działalnością cateringową. Przeszło ono transformację od oddolnego ruchu do działającego na dużą skalę integracyjnego przedsiębiorstwa społecznego. Jak wiele integracyjnych przedsiębiorstw społecznych nastawionych na działalność w trzecim sektorze, zostało stworzone jako stowarzyszenie dzięki współpracy głównych aktorów wywodzących się z oddolnego środowiska lokalnego. Rola sektora prywatnego w tym przypadku była mniejsza niż w odniesieniu do innych integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Jak podkreślił jeden z menedżerów *„Lokalne instytucje publiczne potrzebowały czasu, żeby zrozumieć ideę kierującą naszymi celami, ale kiedy uzyskaliśmy wsparcie od instytucji na poziomie krajowym, instytucje regionalne i lokalne również się przyłączyły”*.

Przede wszystkim aktorzy zaangażowani w tworzenie stowarzyszenia dostrzegli zwiększający się „rynek” dla działalności związanej z integracją zawodową. Po drugie uznano, że programy rozpoczęte przez należące do głównego nurtu i państwowe instytucje nie kładą wystarczająco mocnego nacisku na rozpoznanie różnych zasobów i możliwości osób bezrobotnych, co prowadziło do tworzenia mniej lub bardziej „bezużytecznych programów i projektów”. Dlatego celem organizacji było stworzenie osobom bezrobotnym możliwości zyskania doświadczenia zawodowego poprzez działania, które w znaczny sposób podnosiły ich kwalifikacje oraz zapewniały „prawdziwe doświadczenie zawodowe” a przede wszystkim „przyczyniały się do zmian w lokalnej społeczności”. Cele związane z wytwarzaniem dóbr i usług (działania produkcyjne typu 2), na początkowym etapie organizacji były postrzegane bardziej jako środki przyczyniające się do rozwoju społeczności oraz jej organizacji.

Struktura związana z realizowanymi celami tego integracyjnego przedsiębiorstwa społecznego rozwinęła się w stronę silniejszego podkreślenia biznesowej strony działalności i struktur związanych z profesjonalnym zarządzaniem. Menedżer tego przedsiębiorstwa zwrócił uwagę na istniejącą sprzeczność między społecznymi/partycypacyjnymi celami (kryteria społeczne) i celami biznesowymi (kryteria ekonomiczne): „*Nie istnieje żadna idea w kwestii społecznej w organizacji, na razie, o ile nie dotyczy ona restauracji. Rozdzielenie tych kwestii jest niemożliwe w naszej organizacji*”. Z wypowiedzi tej wynika, że tożsamość instytucjonalna organizacji przekształciła się w bardziej elastyczną interpretację własnych celów, bez porzucania najważniejszych zasad ustanowionych podczas tworzenia przedsiębiorstwa. Podobne zmiany instytucjonalne pojawiły się w kilku innych integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych badanych w ramach tego programu. Najwyraźniej widoczne jest to wśród organizacji zaangażowanych zarówno w działalność produkcyjną typu 1 jak i 2 (patrz tabela 9).

Inne integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, zaangażowane w działalność związaną z zapewnianiem szkoleń, w wyniku zmiany podejścia do integracji zawodowej, przekształciło się z miejsca przygotowywania projektów i planowania zmian w bardziej profesjonalną organizację, jak ujął to menedżer: „*Wcześniej nie mieliśmy tak jasnej wizji naszej strategii. Nasz podejście strategiczne jest obecnie znacznie jaśniejsze, przeszliśmy przez proces profesjonalizacji naszej działalności. Nasza struktura organizacyjna jest płaska, z niewielkim wierzchołkiem*”.

Trzecie przedsiębiorstwo społeczne przeszło organizacyjną metamorfozę od projektu kulturalnego z niemal tworzonym z dnia na dzień zarządzaniem działalnością edukacyjną i związaną z integracją zawodową do wysoce wyspecjalizowanej i profesjonalnej organizacji. Obecnie wszyscy uczestnicy zostali wyposażeni w rozpoznawalne struktury i sztywne procedury opierające się na indywidualnych kontraktach zawieranych z integracyjnym przedsiębiorstwem społecznym. Pracownicy zatrudnieni są zarówno w dziale produkcji, zgodnie ze swoimi umiejętnościami, jak i jako nauczyciele i trenerzy. Zmiany organizacyjne wpłynęły na sposób, w jaki jest zorganizowany typowy dzień pracy. Zdanie wypowiedziane przez jednego z menedżerów jest powszechnie uznawane: *„Wcześniej, kiedy się spotkaliśmy rano, wszyscy zbieraliśmy się na górze. Każdy wybierał zadania, którymi chciał się zająć, dlatego różni ludzie zajmowali się różnymi zadaniami. Tak działo się przez kilka lat. Nie sądziłem, że taki sposób organizacja jest właściwy. Teraz jest plan, uznawane procedury i ustalony porządek, tworzymy indywidualne plany i podpisujemy kontrakty z uczestnikami. Każdy wie gdzie rano pójść”*. Zmianom tym towarzyszyło objaśnienie, co oznacza zatrudnienie w tym określonym integracyjnym przedsiębiorstwie społecznym. Organizacja została podzielona na pięć oddziałów i obszarów pracy. Opierając się na tym podziale uczestnicy podpisują kontrakty z organizacją.

Ogólnie rzecz biorąc na zmiany instytucjonalne wpływają zmiany, które pojawiają się w strukturze interesariuszy. Zważywszy na to, że ideologiczne i polityczne wartości wśród interesariuszy w znaczny sposób wpływały na strukturę celów przedsiębiorstwa w pierwszym etapie po utworzeniu organizacji. Następnie przedsiębiorstwa stopniowo zaczynają przyjmować bardziej profesjonalne podejście połączone z większą wiarą we własne kompetencje. Jeśli spojrzymy na „duńskie przedsiębiorstwa społeczne” jako na obszar organizacji, dostrzeżemy kilka interesujących analogii do stwierdzeń poczynionych przez DiMaggia i Powella (1983), którzy zauważyli, że w początkowym etapie form i praktyk organizacyjnych, organizacja przyjmuje wiele form i podejść, stan ten jednak nie jest trwały: *„Kiedy przedsiębiorstwo ma już ustaloną reputację, pojawia się nieuchronne dążenie do ujednolicenia działań”<sup>22</sup>*.

Czwarte przedsiębiorstwo społeczne, w objętej badaniami grupie, początkowo miało wizję swojej działalności związaną działalnością polityczną i działaniem na rzecz rozwoju

---

<sup>22</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.148.

społeczności lokalnej. Jednak te „ideologiczne” cele, stopniowo zaczęły ustępować i być zastępowane licznymi praktycznymi argumentami pochodzącymi z doświadczeń związanych z „prawdziwym życiem”, z różnych metod i projektów. Ten typ ewolucji zdaje się charakteryzować kilka, o ile nie większość, organizacji. Menedżer jednego z największych przedsiębiorstw społecznych stwierdził: *„Jako organizacja zyskaliśmy bardzo dużo wiary w siebie, jeśli chodzi o nasze podejście. Kiedy zaczynaliśmy je tworzyć, uczyniliśmy najważniejszą kwestia podkreślanie, że najbardziej poszkodowane i zmarginalizowane grupy będą przez nas reprezentowane i wysłuchiwane – było to podejście wynikające z przekonań ludzi z nami współpracującymi. Teraz wykorzystujemy tę wiedzę, którą zdobyliśmy w przeszłości”*.

Postawy i podejścia przyjmowane we wczesnych latach funkcjonowania organizacji często były wyraźnie motywowane celami całkowicie wspólnotowymi i związanymi z pomocą socjalną. Obecne podejścia kładą większy nacisk na nastawienie biznesowe jako metodę osiągania społecznych celów organizacji. Zmianom często towarzyszyły żywe dyskusje wewnętrzne: *„Początkowo wszyscy postrzegaliśmy bardziej biznesowe nastawienie i nasze cele społeczne jako sprzeczne. Myśleliśmy w ten sposób ‘oh, nie zmienimy się w organizację nastawioną na zysk’ - które wówczas uważaliśmy za całkowicie sprzeczne ze stawianymi sobie przez nas celami społecznymi. Jednak równocześnie zaczęliśmy uświadamiać sobie pozytywne skutki profesjonalizacji naszych działań, ponieważ stawaliśmy się bardziej skuteczni. Wykorzystaliśmy nasze doświadczenie do obejścia „ideologicznego sceptycyzmu wobec biznesowego podejścia”*.

W swoim klasycznym tekście dotyczącym instytucjonalnego izomorfizmu i kolektywnej racjonalności na polu organizacyjnym, DiMaggio i Powell pokazują jak, poprzez działanie trzech mechanizmów, dochodzi do izomorfizmu instytucjonalnego. Na początku mamy do czynienia z izomorfizmem przymusowym, który pojawia się jako konsekwencja wpływów i nacisków politycznych. Następnie z izomorfizmem mimetycznym, który pojawia się kiedy organizacja – zwłaszcza w niepewnych czasach – „pożycza” lub naśladuje modele opracowane dla innego typu organizacji. Trzecim mechanizmem jest izomorfizm normatywny, który wywodzi się z procesu profesjonalizacji działań<sup>23</sup>. Badania podjęte w ramach projektu

---

<sup>23</sup> DiMaggio, Powel, 1983, s.150.



PERSE pokazały, że zwłaszcza pierwszy i trzeci mechanizm oddziałuje na duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne.

*Izomorfizm przymusowy* jest obserwowany wtedy, gdy władze zmieniają zasady przyznawania podstawowych grantów, wcześniej przyznawanych w formie ogólnej pomocy, w dotacje przeznaczone na określone działania, takie jak: integracja zawodowa. Nie jest to jedynie przypadek przedstawionych w tym artykule przedsiębiorstw, ale ogólniejszy trend, charakterystyczny dla sektora nienastawionego na zysk działających na szczeblu lokalnym, a czasem nawet krajowym. Sekretarz Generalny „Church Cross Army” (największej organizacji wolontariackiej, zatrudniającej 350 pracowników i 6000 wolontariuszy zaangażowanych w dostarczanie podstawowych usług socjalnych najbardziej części duńskiej populacji), wypowiedział się przeciw obecnej tendencji do izomorfizmu przymusowego, wynikającego z nacisku władz. Zauważył on wyraźną tendencję do postrzegania pracy wolontariackiej przez władze, jako coraz ściślej związanej z zapewnianiem przez państwo usług socjalnych i zdrowotnych. Jeśli trzeci sektor stanie się głównym podmiotem odpowiedzialnym za dostarczanie socjalnych usług i rozwiązywanie problemów społecznych, pojawi się ryzyko, iż nie będzie dłużej w stanie działać jako „krytyczna przeciw siła – prowokacyjny, alternatywny i innowacyjny pionier”. Sekretarz Generalny przyznał, że jest to „straszny scenariusz, jednak zaczyna on być coraz bardziej prawdopodobny”<sup>24</sup>.

Norweski badacz zajmujący się polityką socjalną, Per Selle, zauważył podobną strategię władz, przejawiającą się w podnoszeniu pomocy przeznaczonej „na realizację projektów” i obniżaniu pomocy przeznaczonej na „podstawową działalność” udzielanej stowarzyszeniom wolontariackim. Pomoc przeznaczona „na realizację projektów” to pomoc przydzielana na realizację konkretnych zadań, takich jak programy działania związane z integracją zawodową. Pomoc na „podstawowe działania” zaś daje organizacjom możliwość rozwijania obszarów i celów uważanych za ważne przez ich klientów. Selle dostrzega również dominującą tendencję do prowadzenia polityki, której celem jest angażowanie stowarzyszeń wolontariackich we wprowadzenie polityki rządowej. Działanie to można określić, jako ograniczające autonomię stowarzyszeń wolontariackich: „Zjawisko to, zauważalne w sektorze organizacji pozarządowych wskazuje, że obecnie ważniejsze niż kiedykolwiek jest dokonywanie rozróżnienia między organizacjami wolontariackimi, jako obszarami promowania wartości i

---

<sup>24</sup> Bjarne Lenau Henriksen w „Social Politik”, nr 2, 2001.

interesów, a areną zapewniania usług i organizowania działań. Kiedy ta pierwsza rola, mająca zasadnicze znaczenie dla dynamiki społeczeństwa obywatelskiego i funkcjonowania pluralistycznej demokracji, znajduje się pod presją polityczną, może zdarzyć się, że druga rola organizacji stanie się bardziej odpowiedzialna za wprowadzanie polityki rządowej<sup>25</sup>”.

*Izomorfizm normatywny* można zaobserwować w niemal wszystkich duńskich, integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych, wziętych pod uwagę podczas naszych badań. DiMaggio i Powell definiują ten aspekt izomorfizmu instytucjonalnego jako profesjonalizm, który pojawia się wówczas gdy „pojawiają się zbiorowe starania członków zmierzające do określenia warunków i metod wykonywanej przez nich pracy<sup>26</sup>”. Nie ma żadnych wątpliwości, że duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne stają się coraz bardziej profesjonalne. Dowody potwierdzające to stwierdzenie są jednoznaczne. Ale te wyniki są również poświadczone przez wcześniejsze badania nad obszarem rozwoju społeczności opierającym się na programach rozwoju społecznego. Już we wczesnych latach 80. dwudziestego wieku badania związane ze społecznymi programami kulturalnymi zapoczątkowane przez programy rozwoju społecznego, dowiodły że fakt pełnienia roli podmiotu działającego na rzecz zmiany lub założyciela projektu społecznego jest również pewnym sposobem zrobienia kariery<sup>27</sup>. Większość osób zakładających projekty społeczne lub przedsiębiorstwa społeczne, korzystając z pomocy programów rozwojowych – po zakończeniu projektu lub po opuszczeniu projektu z przyczyn osobistych – otrzymywało lepsze posady pod względem wysokości zarobków i powierzanej odpowiedzialności. Izomorfizm normatywny według DiMaggia i Powela działa w dwojaki sposób: jako środek czynienia profesjonalnym organizacyjnego obszaru „przedsiębiorstwa społecznego” oraz jako środek rozwijania kultury zawodowej. Koordynatorzy projektu nabierają wiary w siebie dzięki doświadczeniom zdobytym w trakcie jego realizacji.

## **Konkluzje**

W wyniku przeprowadzonych przez nas badań stwierdziliśmy dwie cechy duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, na które warto zwrócić szczególną uwagę: silne

---

<sup>25</sup> Selle, 1999, s.161.

<sup>26</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.152.

<sup>27</sup> Adamsen, Fisker, 1988.

uzależnienie tych organizacji od sektora publicznego oraz przekształcanie się w instytucje o bardziej profesjonalnym podejściu.

Nasze badania, w ramach projektu PERSE, pokazały, że przedsiębiorstwa społeczne są uzależnione od kontaktów z sektorem publicznym. Dziesięć objętych badaniami organizacji otrzymuje ponad 50% środków – a siedem z nich nawet ponad 60% - od sektora publicznego. Wśród trzech pozostałych organizacji, jedna otrzymuje 43% a druga 47% środków od instytucji państwowych. Tylko jedna organizacja podpisuje kontrakty i utrzymuje kontakty z sektorem prywatnym, który jest głównym źródłem jej dochodów. Środki pochodzące z trzeciego sektora nie wydają się odgrywać ważnej roli w objętej badaniami grupie duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Wyniki te w poważny sposób podważają hipotezę mówiącą, że integracyjne przedsiębiorstwa społeczne uzależnione są od mieszanych środków. Jednakże, biorąc pod uwagę stopień, w jakim przedsiębiorstwa społeczne muszą być postrzegane i rozumiane w relacji z kontekstem społecznym, którego są częścią, wynik ten nie jest zaskakujący. Inicjatywy przedsiębiorstw społecznych w Stanach Zjednoczonych prawdopodobnie będą bardziej uzależnione od dobrych kontaktów z sektorem prywatnym niż duńskie przedsiębiorstwa społeczne. Amerykańscy badacze przedsiębiorstw społecznych podkreślają partnerstwo zawiązywane między przedsiębiorstwami społecznymi i komercyjnymi, jako sposób tworzenia nowych rozwiązań problemów społecznych. Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, znajdując się w tak zinstytucjonowanym środowisku opieki społecznej, jakie mamy w Danii, muszą być w dużym stopniu uzależnione od dobrych relacji z sektorem państwowym. Nie oznacza to koniecznie, że organizacje te nie mają autonomii w ustalaniu własnych celów. Całkowicie oddolne podejście do organizacji nienastawionych na zysk nie jest obecne w krajach skandynawskich ze względu na historyczną tradycję szeroko zakrojonej i aktywnej opieki socjalnej. Fakt ten nie musi koniecznie prowadzić do stwierdzenia, że silne powiązania między sektorem publicznym i sektorem organizacji pozarządowych stanowi barierę dla autonomii trzeciego sektora: „Wpływ rządu czy działania odgórne nie są jednoznaczne z pozbawieniem autonomii trzeciego sektora. Zakres i typ tych wpływów zależy od kontekstu i jest różny w zależności od czasu i miejsca, nie można, więc z góry zakładać jego charakteru<sup>28</sup>”.

---

<sup>28</sup> Selle 1999, s.146.

Z tej perspektywy wysoki odsetek organizacji tworzonych przez instytucje państwowe nie jest oznaką małej autonomii duńskich, integracyjnych przedsiębiorstw społecznych. Jednak, wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu PERSE pokazały, że dziś duńskie przedsiębiorstwa społeczne cieszą się mniejszą autonomią niż w przeszłości. Duńskie, integracyjne przedsiębiorstwa społeczne nie tylko są w wysokim stopniu uzależnione od kontraktów podpisywanych z instytucjami państwowymi, ale również postrzegają działalność związaną z integracją zawodową za ważniejszą niż rzecznictwo oraz zmierzają w stronę bardziej profesjonalnych struktur zarządzania. Dominuje tendencja izomorfizmu instytucjonalnego, która może spowodować, że organizacje te zrezygnują z roli „strażnika” upominającego się o interesy swoich pierwszych klientów.

Tłumaczenie: Jakub Jedliński

## Literatura

- ADAMSEN L., FISKER J., (1988) *Forsøg på tværs - en sammenfatning af erfaringer og resultater fra tre tværgående analyser*, København: AKF Forlaget.
- BENGTSSON S., HULGÅRD L. (2001) "Denmark: co-operative activity and community development", w Carlo Borzaga and Jacques Defourny, eds. *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- BORZAGA C. , DEFOURNY J.(eds.) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- BORZAGA C., SANTUARI A. (2003) New Trends in the Non-Profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship, w *The Non-profit Sector in a Changing Economy* - ISBN 92-64-19953-5, OECD 2003.
- BRIGGS, X. de Souza (1998) "Moving Up versus Moving Out: Neighbourhood Effects in Housing Mobility Programs," *Housing Policy Debate*, vol. 8, nr 1, ss. 195-234.
- DAVISTER C., DEFOURNY J., GREGOIRE O. (2004) "Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models", *EMES Working Papers* (no. 04/04).
- DIMAGGIO P. J. , POWELL W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields, w *American Sociological Review*, Vol. 48, nr 2 (Apr., 1983), ss. 147-160.
- DKF (2004) Trade Unions and Co-operatives in Denmark, Copenhagen: The Cooperative Union of Denmark, [http://www.dkf.dk/documents/eng\\_dkf\\_02.pdf](http://www.dkf.dk/documents/eng_dkf_02.pdf).

- HEGLAND T. J. (1994) *Fra de tusind blomster til en målrettet udvikling*, Forlaget Alfuff, Forskningsgruppen Arbejds- og Levemiljøer Forskningsenheden Differentieret Social Integration, Aalborg Universitetscenter.
- HULGÅRD L. (1997) *Værdiforandring i velfærdsstaten*, København: Forlaget Sociologi.
- JØRGENSEN H. (2001) "Danish labour Market Policy – The new Columbus Egg of the market regulation". Óródek badań nad rynkiem pracy (CARMA) Uniwersytet w Aalborg, Dania.
- LAVILLE J. L., NYSSSENS M. (2001) "The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach", w Carlo Borzaga and Jacques Defourny (eds.) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- SALAMON L. M., ANHIER H. K. (1996) *The emerging nonprofit sector*, Manchester and New York: Manchester University Press.
- SELLE P. (1999) "The transformation of the voluntary sector in Norway: a decline in social capital?" w Van Deth, Maraffi, Newton, Whiteley (eds.), *Social Capital and European Democracy*. London, UK, New York, US: Routledge.

## **Lista publikacji EMES**

### *Książki*

- Laville J.-L., Cattani, A.D. (eds.) (2005) *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris: Desclée de Brouwer, s. 564.
- Borzaga C., Spear R. (eds.) (2004) *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Trento: Edizioni31, s. 280.
- Evers A. Laville J.-L. (eds.) (2004) *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, s.288.
- Borzaga C. & Defourny J. (eds.) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, s. 386.
- Spear R., Defourny J., Favreau L., Laville J.-L. (eds.) (2001) *Tackling Social Exclusion in Europe. The Contribution of the Social Economy*, Aldershot: Ashgate, s. 359.

### *Referaty EMES związane z projektem "PERSE"*

- Aiken M., Spear R. (2005) "Work Integration Social Enterprises in the United Kingdom", *Working Papers Series*, no. 05/01, Liège: EMES European Research Network.
- Bode I., Evers A., Schulz A. (2002) "Work Integration Social Enterprises in Germany", *Working Papers Series*, no. 02/04, Liège: EMES European Research Network.
- Borzaga C., Loss M. (2002) "Work Integration Social Enterprises in Italy", *Working Papers Series*, no. 02/02, Liège: EMES European Research Network.

- Davister C., Defourny J., Grégoire O. (2003) "Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général", *Working Papers Series*, no. 03/11, Liège: EMES European Research Network.
- Davister C., Defourny J., Grégoire O. (2004) "Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models", *Working Papers Series*, no. 04/04, Liège: EMES European Research Network.
- Eme B., Gardin L. (2002) "Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France", *Working Papers Series*, no. 02/01, Liège: EMES European Research Network.
- Hulgård L., Bisballe T. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Denmark", *Working Papers Series*, no. 04/08, Liège: EMES European Research Network.
- Nyssens M., Grégoire O. (2002) "Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Belgique", *Working Papers Series*, no. 02/03, Liège: EMES European Research Network.
- O'Hara P., O'Shaughnessy M. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Ireland", *Working Papers Series*, no. 04/03, Liège: EMES European Research Network.
- Pättiniemi P. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Finland", *Working Papers Series*, no. 04/07, Liège: EMES European Research Network.
- Perista, H., Nogueira, S. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Portugal", *Working Papers Series*, no. 04/06, Liège: EMES European Research Network.
- Stryjan Y. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Sweden", *Working Papers Series*, no. 04/02, Liège: EMES European Research Network.
- Vidal I., Claver N. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Spain", *EMES Working Papers Series*, no. 04/05, Liège: EMES European Research Network. *EMES Working Papers relating to the "ELEXIES" Project*
- Delaunoy P. (2003) "Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion : Luxembourg", *Working Papers Series*, no. 03/02, Liège: EMES European Research Network.
- Delaunoy P. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Luxembourg", *Working Papers Series*, no. 03/07, Liège: EMES European Research Network.
- Eme B., Gardin L. (2002) "Les structures d'insertion par l'économie en France", *Working Papers Series*, no. 02/07, Liège: EMES European Research Network.
- Eme B., Gardin L. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: France", *Working Papers Series*, no. 03/09, Liège: EMES European Research Network.
- Grégoire O. (2003) "Profils Nationaux des Entreprises Sociales d'Insertion : Belgique", *Working Papers Series*, no. 03/03, Liège: EMES European Research Network.
- Grégoire O. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Belgium", *Working Papers Series*, no. 03/08, Liège: EMES European Research Network.
- Gruber C. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Austria", *Working Papers Series*, no. 03/06, Liège: EMES European Research Network.
- Loss M. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Italy", *Working Papers Series*, no. 03/04, Liège: EMES European Research Network.
- O'Shaughnessy M. (2002) "Social Integration Enterprises in Ireland", *Working Papers Series*, no. 02/05, Liège: EMES European Research Network.

- Pättiniemi P., Immonen N. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Finland", *Working Papers Series*, no. 02/10, Liège: EMES European Research Network.
- Perista H., Nogueira S. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Portugal", *Working Papers Series*, no. 02/09, Liège: EMES European Research Network.
- Schulz A. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Germany", *Working Papers Series*, no. 03/05, Liège: EMES European Research Network.
- Spear R. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: United Kingdom", *Working Papers Series*, no. 02/06, Liège: EMES European Research Network.
- Spear R., Bidet E. (2003) "The Role of Social Enterprise in European Labour Markets", *Working Papers Series*, no. 03/10, Liège: EMES European Research Network.
- Spear R., Bidet E. (2003) "Le rôle des entreprises sociales dans les marchés européens de l'emploi", *Working Papers Series*, no. 04/01, Liège: EMES European Research Network.
- Stryjan Y., Laurelii E. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Sweden", *Working Papers Series*, no. 02/08, Liège: EMES European Research Network.
- Vidal Martinez I., Valls Jubany C. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Spain", *Working Papers Series*, no. 03/01, Liège: EMES European Research Network.