

# 4



Jak założyć przedsiębiorstwo  
społeczne zakorzenione lokalnie?

# Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne zakorzenione lokalnie?

Z doświadczeń projektu  
W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków



Opracowanie:  
Marek Sztark, Marek Sliwiński

Współpraca:  
Dominika Skwarska

Wprowadzenie:  
Marek Rymsza

## Spis treści

Wprowadzenie > 3

Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne zakorzenione lokalnie? > 6

1. Przygotowujemy grunt > 10

2. Potrzebny dobry ogrodnik > 14

3. Sadzimy drzewo > 16

4. Zakorzenianie > 23

Uwagi końcowe > 29

# Wprowadzenie

Oddajemy do rąk Czytelników broszurę o tworzeniu przedsiębiorstw społecznych zakorzenionych w społecznościach lokalnych, przygotowaną w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”. Zanim zaprosimy do jej lektury, chcielibyśmy w kilku zdaniach przybliżyć nasz projekt i realizujące go partnerstwo związane przez ponad czterdzieści podmiotów społecznych, publicznych i prywatnych. Inicjatorami partnerstwa były trzy organizacje pozarządowe: Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Stowarzyszenie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce i Wspólnota Robocza Związków Organizacji Społecznych WRZOS. Przygotowany przez nas latem 2004 roku projekt uzyskał dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, co umożliwiło nam rozpoczęcie działań.

Postanowiliśmy, że w ramach projektu na terenie wschodniej Polski powstaną przedsiębiorstwa społeczne „zakorzenione lokalnie”, czyli takie, których funkcjonowanie jest trwałym czynnikiem aktywizacji okolicznych mieszkańców i rozwoju lokalnych społeczności. Polską „ścianę wschodnią” wybraliśmy, uznając, że przedsiębiorczość społeczna powinna być w pierwszej kolejności stymulatorem rozwoju regionów słabszych ekonomicznie, o wysokiej stopie bezrobocia i rolniczym charakterze, gdzie trudniej przyciągnąć dużych inwestorów.

W tytule naszego projektu przywołaliśmy jednak wielkopolski Lisków, gdyż to on jest symbolem – dziś, niestety, nieco zapomnianym – inspirowanego z zewnątrz samorozwoju wiejskiej społeczności. Rozwój Liskowa, małej i zacofanej wsi koło Kalisza, zaczął się od tego, że Waław Bliziński – pochodzący z Warszawy ksiądz społecznik, który w 1900 roku został proboszczem tamtejszej parafii – namówił mieszkańców do założenia spółdzielni, a później do podejmowania kolejnych inicjatyw. Pod koniec dwudziestolecia międzywojennego Lisków był zaś już znanym i cenionym w Polsce, jak powie- dzielilibyśmy dzisiaj, inkubatorem przedsiębiorczości. Pomysł

na odrodzenie Liskowa przyszedł więc od księdza społecznika „z zewnątrz”, ale Lisków stanął na nogi pracą samych liskowiaków. Bliższe informacje o przedwojennym Liskowie, liskowiakach i księdzu prałacie Waławie Blizińskim Czytelnik znajdzie w naszej broszurze *Budujemy nowy Lisków*<sup>1</sup>.

W podobny sposób postanowiliśmy urzeczywistnić nasze pomysły. Przygotowaliśmy ramową koncepcję projektu i zapewniiliśmy dla niej finansowe wsparcie (dotacja IW EQUAL), pozostawiając jednak jej dookreślenie i realizację podmiotom lokalnym. We wstępnej fazie naszego projektu, tzw. Działaniu 1, zaprosiliśmy do współpracy instytucje i organizacje lokalne z czterech powiatów wschodniej Polski: ełckiego i nidzickiego (województwo warmińsko-mazurskie) oraz biłgorajskiego i lubelskiego ziemskiego (województwo lubelskie). W powiatach tych, wokół idei uruchomienia przedsiębiorstw społecznych, związane zostały partnerstwa lokalne, które weszły w skład naszego partnerstwa krajowego. W 2006 roku wspólnie przystąpiliśmy do realizacji tzw. Działania 2. Opis naszego partnerstwa Czytelnik znajdzie w broszurze *E jak EQUAL. P jak Partnerstwo*<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwo społeczne korzysta z różnych zasobów społeczności lokalnej, ale więcej tej społeczności „daje” niż od niej „bierze”. Dlatego właśnie można je nazwać przedsiębiorstwem społecznie zakorzenionym. Nie każda społeczność potrafi jednak dostrzec i wykorzystywać szanse rozwojowe wynikające z „posiadania” takiego przedsiębiorstwa – wzmocnienie tych umiejętności to zadanie animacji lokalnej. Zdając sobie sprawę z wagi tego zadania, naszego projektu nie rozpoczęliśmy od tworzenia przedsiębiorstw społecznych, ale od zawiązania partnerstw lokalnych i aktywizacji społeczności lokalnych. Aktywizacja była zadaniem animatorów lokalnych, którzy realizowali w terenie autorskie projekty animacyjne. Ich działania zostały osadzone w kon-

<sup>1</sup> T. Kaźmierczak (opracowanie), M. Dudkiewicz (współpraca), *Budujemy nowy Lisków*, Instytut Spraw Publicznych i Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> T. Schimanek, *E jak EQUAL. P jak Partnerstwo*, Instytut Spraw Publicznych i Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

cepcji animacji lokalnej przygotowanej w Instytucie Spraw Publicznych przez dra Tomasza Kaźmierczaka we współpracy z zespołem Programu Polityki Społecznej ISP. Jednym z czwórki animatorów był **Marek Śliwiński**, współautor niniejszej broszury. Dzięki półtorarocznemu zaangażowaniu animatorów mieszkańcy czterech wsi: Prostek i Golubi koło Ełku, Kamionki koło Nidzicy, Korytkowa Dużego koło Biłgoraja oraz Krężnicy Jarej koło Lublina, założyli nowe stowarzyszenia, przygotowali nowe projekty i podjęli się ich realizacji. Prace naszych animatorów przybliży broszura *Animacja lokalna. Jak aktywizować społeczność wiejskie?*<sup>3</sup>

Najważniejszym przedsięwzięciem w ramach projektu było jednak utworzenie siedmiu przedsiębiorstw społecznych. Trzy takie przedsiębiorstwa utworzone zostały w powiecie lubelskim ziemskim, dwa w powiecie ełckim i po jednym – w nidzickim i biłgorajskim. W 2007 roku wszystkie przedsiębiorstwa rozpoczęły działalność. Każde z nich jest w pełni przedsięwzięciem lokalnym. Poszczególne partnerstwa lokalne samodzielnie podejmowały decyzje o liczbie zakładanych przedsiębiorstw, ich formie prawnej i rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Aby ułatwić dokonanie racjonalnych wyborów, wspólnie, w ramach wizyt studyjnych, zapoznaliśmy się z funkcjonowaniem włoskich spółdzielni socjalnych oraz z doświadczeniami Belgii i Holandii w rozwijaniu przedsiębiorczości społecznej. Udzielaliśmy też przedsiębiorcom wsparcia merytorycznego. Jednym z ekspertów pracujących w terenie był **Marek Sztark**, współautor niniejszej broszury.

W warunkach gospodarki rynkowej sztuką nie jest wyprodukowanie jakiegoś towaru, ale jego sprzedaż. Parafrazując tę maksymę, można powiedzieć, że korzystając z pomocy publicznej przeznaczonej na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, stosunkowo nietrudno jest utworzyć przedsiębiorstwo społeczne. Znacznie trudniej natomiast utrzymać je na rynku. Specyfiką wielu projektów realizowanych

przy wsparciu Europejskiego Funduszu Społecznego jest koncentracja na tworzeniu miejsc pracy dla osób marginalizowanych na rynku pracy. Zgodnie z tym podejściem przedsiębiorstwo społeczne to firma dająca pracę słabszym. Co jednak robić, aby takie miejsca pracy przetrwały po zakończeniu projektu? Może po prostu je subsydiować? Ale czy aby na tym polega upowszechnianie przedsiębiorczości społecznej?

Podzielając ostatnią wątpliwość, chcemy zwrócić uwagę Czytelnika także na drugi aspekt społecznego charakteru przedsiębiorstwa: jego osadzenie w społeczności lokalnej. Innymi słowy, przymiotnik *społeczny* oznacza nie tylko, że przedsiębiorstwo daje zatrudnienie osobom słabszym, ale także, że przynosi wymierne korzyści społeczności, na terenie której się znajduje. Przedsiębiorstwo społeczne nie może funkcjonować jak supermarket w małej miejscowości usytuowanej na obrzeżach metropolii, którego wszyscy interesariusze są „zewnętrzni” wobec społeczności lokalnej: towar wstawiają „zewnętrzni” producenci wysokonakładowi, klientami (a także pracownikami) są dojeżdżający mieszkańcy miasta, a właścicielami – udziałowcy zagraniczni.

Jesteśmy przekonani, że o sukcesie przedsiębiorstwa społecznego w dłuższej perspektywie czasowej decyduje poziom jego społecznego zakorzenienia. W naszym ujęciu przedsiębiorstwo społeczne to przedsiębiorstwo zakorzenione lokalnie. Nie tylko zresztą w naszym. Nieprzypadkowo Brytyjczycy niemal utożsamiają przedsiębiorstwo społeczne z przedsiębiorstwem lokalnym. O tym, jak się zakłada i prowadzi takie przedsiębiorstwo, opowiada kolejna nasza broszura, którą Czytelnik ma właśnie w ręku. Przedsiębiorstwo zakorzenione lokalnie korzysta z lokalnych zasobów i produkuje dobra, na które jest lokalne zapotrzebowanie. Jest jednak specyficzną firmą, która – produkując potrzebne na lokalnym rynku towary czy usługi – „przy okazji” tworzy także kapitał społeczny, czyli wzmacnia na poziomie lokalnym więzi społeczne i poczucie wzajemnego zaufania, uczy współpracy i zaangażowania we wspólne sprawy. Co więcej, tego rodzaju przedsiębiorstwo jednocześnie wykorzystuje w swej działalności istniejące już w społeczności lokalnej

<sup>3</sup> M. Dudkiewicz, T. Kaźmierczak, I. Rybka i in., *Animacja lokalna. Jak aktywizować społeczność wiejskie?*, Instytut Spraw Publicznych i Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2008.

zasoby kapitału społecznego. Dzięki temu firma społeczna może obniżyć koszty działalności, co zwiększa jej szansę utrzymania się na rynku – także w sytuacji zatrudniania osób relatywnie mniej wydajnych.

Opisując proces zakorzeniania się przedsiębiorstwa społecznego, Autorzy broszury trafnie przywołują metaforę drzewa wrastającego w glebę i lokalny krajobraz. Podają też liczne uwagi praktyczne o tym, jak takie „drzewo” pielęgnować, a czego należy unikać. W ramach Czytelnik znajdzie konkretne przykłady trafnych działań, a także możliwych błędów. Wartością tych zestawień jest, że owe ilustracje zaczerpnięte są z życia, to przykłady działań faktycznie podejmowanych przy tworzeniu naszych siedmiu przedsiębiorstw społecznych. W większości wypadków Autorzy nie podają nazw konkretnych miejscowości i innych szczegółów „biograficznych”, zbierają bowiem w poszczególnych zestawieniach przykłady z różnych miejsc, budując uogólnienia. Ale zawsze są to podsumowania tego, co wydarzyło się naprawdę. Słowem, broszura nie teoretyzuje. To jej podstawowa wartość.

Projekty realizowane w ramach IW EQUAL służą testowaniu nowatorskich rozwiązań. Dlatego prowadzonym przez nas działaniom praktycznym towarzyszyła refleksja naukowa. Niezależny zespół badawczy ekspertów ISP analizował proces zawierania partnerstw lokalnych, aktywizacji społeczności i uruchamiania przedsiębiorstw. Dzięki doświadczeniom projektowym opracowaliśmy Strategię Interwencji Partnerskiej – zobiektywizowaną metodę tworzenia partnerstwa lokalnego, rozwijania przedsiębiorczości społecznej i zakorzeniania firm społecznych w środowisku lokalnym.

Przygotowujemy też narzędzia do audytu społecznego funkcjonowania takich przedsiębiorstw. Rezultaty naszych prac staramy się możliwie szeroko upowszechniać. Służy temu strona internetowa naszego partnerstwa ([www.lis-kow.org.pl](http://www.lis-kow.org.pl)), publikacje książkowe, kwartalnik „Trzeci Sektor” ([www.isp.org.pl/kwartalnik](http://www.isp.org.pl/kwartalnik)), dwa reportaże filmowe, a także cykl broszur. Kolejną z nich, już czwartą, Czytelnik ma właśnie w ręku, o pozostałych wspomniałem w tekście. Zapraszamy do lektury.

**Marek Rymsza**

# Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne zakorzenione lokalnie?

## O czym jest ta broszura?

W broszurze tej chcemy się podzielić doświadczeniami, które zdobyliśmy w ramach projektu „Budujemy nowy Lisków” obserwując powstawanie przedsiębiorstw społecznych i na niektórych etapach uczestnicząc w ich tworzeniu i działaniu.

Posłużmy się metaforą życiodajnego drzewa. W zaniedbanej społeczności lokalnej zakorzenione przedsiębiorstwo społeczne może stać się inspirującym przykładem obywatelskiej aktywności, rzetelności i skuteczności. Jego istnienie prowokuje do naśladowania dobrych wzorów i uruchamia pożądane mechanizmy mobilizacji społecznej. Przedsiębiorstwo zakorzenione społecznie tak jak zdrowe drzewo góruje nad innymi w krajobrazie, jest mocno związane z gruntem (terytorium lokalne), czerpie siły z powietrza, słońca i wody (czynniki zakorzenienia), daje bezpieczny cień, życiodajny tlen (wizja i inspiracja), zapuszcza głęboko korzenie, i rośnie niewzruszone, by wydać owoce (zobacz rysunek str. 26). Ale najpierw takie drzewo trzeba zasadzić i pielęgnować.

Pomagaliśmy zasadzić takie drzewa<sup>4</sup>, mając przy tym sposobność obserwować pozostałych ogrodników (animatorów lokalnych i osoby zaangażowane w partnerstwa lokalne), jak

używiają glebę (praca ze społecznością lokalną), jak sadzą drzewa, podlewają je i nawożą. Widzieliśmy, jak na początku inne, potężne drzewa zabierają młodym sadzonkom światło. Przeżywaliśmy okresy suszy, burz i kwitnienia. Dziś drzewa rosną, wciąż młode i słabe, ale cieszą oczy mieszkańców wiosek, w których je zasadzono.

Sadźmy drzewa!

## Ekonomia społeczna

Takie zagadnienia jak ekonomia społeczna czy gospodarka społeczna od niedawna stały się centralnym elementem dyskusji o kształcie polityki społecznej w Polsce. Historycznie pojęcie „gospodarka społeczna” ma swoje korzenie w XIX w. i wiąże się z europejskim ruchem spółdzielczym i działalnością stowarzyszeniową, a przede wszystkim z ideą spółdzielczości – wspólnoty celów i zadań członków.

W krajach „starej piętnastki” Unii Europejskiej intensywny rozwój nowej fali przedsiębiorczości społecznej zaczął się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku; do Polski fala ta dotarła w obecnej dekadzie.

<sup>4</sup> Autorzy niniejszej broszury uczestniczyli w projekcie „Budujemy nowy Lisków” w roli: eksperta wspierającego tworzenie przedsiębiorstw społecznych – Marek Sztark, animatora lokalnego – Marek Śliwiński.

Jedną z propozycji definiowania **przedsiębiorstwa społecznego** są kryteria określone przez europejski międzynarodowy zespół badawczy EMES, które podzielono na ekonomiczne i społeczne<sup>5</sup>. Opisują one „idealny model”, który w rzeczywistości może mieć wiele różnych wariantów regionalnych i lokalnych, warunkowanych tradycjami historycznymi i ustawodawstwem poszczególnych krajów.

Do **kryteriów ekonomicznych** należą takie wymogi, jak:

- > prowadzenie stałej działalności bezpośrednio mającej na celu produkcję dóbr i usług;
- > wysoki stopień autonomii działania przedsiębiorstwa społecznego – powinno być ono założone na zasadzie dobrowolności przez grupy obywateli i przez nich zarządzane, a jego udziałowcy mają prawo głosu oraz prawo wyjścia z organizacji;
- > ponoszenie znacznego ryzyka ekonomicznego w prowadzeniu działalności;
- > możliwość korzystania w swojej działalności zarówno z zasobów finansowych, jak i pozafinansowych z wykorzystaniem pracy płatnej i społecznej.

Określając **kryteria społeczne**, przyjęto natomiast, że:

- > działalność przedsiębiorstwa społecznego musi być z samej definicji nakierowana na wspieranie i rozwój społeczności lokalnej oraz promowanie poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym, a produkcja dóbr i usług powinna znaleźć swoją niszę na rynku, czyli przedsiębiorstwo musi wytwarzać produkty inne niż te, które proponuje sektor prywatny i publiczny;
- > jego działalność ma charakter lokalny i jest rezultatem zbiorowego działania grupy obywateli z danej społeczności lokalnej, których łączą wspólne cele i potrzeby;
- > przedsiębiorstwo społeczne charakteryzuje się demokratycznym zarządzaniem firmą, niepodporządkowanym posiadaniu udziałów kapitałowych;

> odbiorcy usług powinni być reprezentowani w strukturze przedsiębiorstwa, co może wzmacniać demokrację na szczeblu lokalnym;

> przedsiębiorstwem społecznym mogą być zarówno organizacje, które charakteryzują się całkowitym zakazem redystrybucji zysków, jak i podmioty takie jak spółdzielnie, mogące dystrybuować zyski tylko w ograniczonym zakresie.

Równie ważnymi cechami wyróżniającymi przedsiębiorstwo społeczne są także te wymienione poniżej, które po części upodabniają je do zwykłych przedsiębiorstw<sup>6</sup>:

- > nastawienie na nowe produkty bądź oferowanie dóbr nowej jakości;
- > nowe metody organizacji i/lub wytwarzania dóbr i usług;
- > nowa rola wolontariatu.

W ostatnich latach w Polsce daje się zauważyć rozwój podmiotów ekonomii społecznej, które realizację celów społecznych starają się połączyć ze skutecznym działaniem na rynku. Każdy z nich ma swoją specyfikę, historię, inicjatorów i liderów. Większość ukierunkowuje swoją działalność na reintegrację zawodową i społeczną ludzi zagrożonych wykluczeniem społecznym, przyczyniając się do tworzenia nowych miejsc pracy i umożliwiając osobom o niskich kwalifikacjach powrót na rynek pracy. Podmioty ekonomii społecznej stają się dla nich szansą na znalezienie zatrudnienia, a więc na wyjście ze sfery marginalizacji i wykluczenia.

Gospodarka społeczna sprawdza się też jako katalizator rozwoju lokalnego. Przedsiębiorstwa społeczne przyczyniają się do inicjowania procesów rozwojowych społeczności, w których funkcjonują. Ich działalność przyczynia się do aktywizacji społecznej i gospodarczej mieszkańców. Przedsiębiorstwa społeczne działają w branżach takich, jak: usługi socjalne, ochrona zdrowia, usługi finansowe, ubezpieczenia, rolnictwo, rzemiosło i rękodzieło, turystyka, ochrona środowiska, mieszkalnictwo, usługi dla lokalnej społeczności, kultura i rozrywka, edukacja, sport.

5 J. Defourney, *From Third Sector to Social Enterprise*, London 2001.

6 Ibidem.

Łączy je idea działania na rzecz ludzi, a nie dążenie do maksymalizacji zysków.

### Przedsiębiorstwa społeczne w systemie polityki społecznej

Rozwój podmiotów ekonomii społecznej w Polsce zintensyfikował się dzięki środkom z Europejskiego Funduszu Społecznego, wykorzystywanym w latach 2004–2007<sup>7</sup>. Partnerstwa powstałe w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL podjęły działania na rzecz promocji ekonomii społecznej i tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Ich cele wpisywały się w koncepcję aktywnej polityki społecznej z wykorzystaniem nowych rozwiązań ustawowych. Szczególną

<sup>7</sup> Lata 2004–2007 to tzw. pierwszy okres programowania, związany z wykorzystywaniem w Polsce środków strukturalnych UE. W praktyce okres ten obejmuje również 2008 rok, kiedy m.in. kończy się realizacja projektów w ramach IW EQUAL.

### Na funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej w Polsce mają wpływ następujące ustawy:

- > Ustawa z 13 dnia czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (DzU Nr 122, poz. 1143 z późn. zm.),
- > Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU Nr 96, poz. 873),
- > Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU Nr 99, poz. 1001),
- > Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (DzU z 2006 r. Nr 94, poz. 651).

rolę odegrała tu ustawa o spółdzielniach socjalnych, które w zamyśle ustawodawcy dla podopiecznych/beneficjentów klubów i centrów integracji społecznej stanowią kolejny etap rozwoju społeczno-zawodowego.

Dodajmy, że kluby integracji społecznej (KIS) i centra integracji społecznej (CIS) są instrumentami aktywnej polityki na rynku pracy. Mogą być prowadzone zarówno przez samorządy lokalne – należą wówczas do sektora finansów publicznych, jak i przez organizacje pozarządowe, ponoszące ryzyko finansowe ich prowadzenia. W tym drugim wypadku możemy je uznać za swojego rodzaju przedsiębiorstwa społeczne.

Celem spółdzielni socjalnych jest reintegracja społeczna i zawodowa ich członków. W myśl przepisów legislacyjnych są to działania mające na celu odbudowywanie i podtrzymywanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy oraz uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia funkcji społecznych w miejscu zatrudnienia, zamieszkania lub pobytu.

Zarówno podmioty integracji społecznej (KIS i CIS), jak i spółdzielnie socjalne realizują swoje zadania przez:

- > kształcenie umiejętności pozwalających na pełnienie funkcji społecznych i osiągnięcie pozycji społecznych dostępnych dla osób niepodlegających wykluczeniu społecznemu;
- > nabywanie umiejętności zawodowych i przyuczanie do zawodu, przekwalifikowywanie lub podwyższanie kwalifikacji zawodowych;
- > naukę planowania życia i zaspokajania potrzeb dzięki samodzielnym staraniom, zwłaszcza poprzez możliwość osiągnięcia własnych dochodów w wyniku zatrudnienia lub prowadzenia działalności gospodarczej;
- > uczenie racjonalnego gospodarowania środkami pieniężnymi.

Zgodnie z intencją ustawodawcy spółdzielnia socjalna powinna powstać w wyniku udziału grupy osób kwalifikujących się do jej założenia w Indywidualnym Programie Zatrudnie-

nia Socjalnego (IPZS). Osoby takie, przystosowane w pewnym stopniu do konkutowania na rynku pracy, zakładają spółdzielnię socjalną i korzystają z pomocy publicznej, np. zwolnienia z opłat przy rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym, zwrotu wydatków na składki ZUS. Dotychczas większość spółdzielni socjalnych została założona przez osoby nieuczestniczące w IPZS. Ale także ci spółdzielcy zazwyczaj przechodzili przez różne szkolenia aktywizujące i zawodowe.

Twórcy przedsiębiorstwa społecznego, którego pracownikami lub założycielami – szczególnie w wypadku spółdzielni socjalnej – mają zostać osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, muszą być świadomi ciężaru kosztów reintegracji zawodowej i społecznej.

Wydaje się, że jedną z gwarancji powodzenia przedsiębiorstwa społecznego realizującego cel reintegracji społeczno-zawodowej jest prowadzenie go przez instytucję parasolową. Powinno to być silne, zorganizowane partnerstwo, np. złożone z udziałowców, organizacji pozarządowych i/lub firm, gdyż przedsiębiorstwo utworzone przez samych reintegrowanych w wielu wypadkach może mieć zbyt małe szanse przetrwania lub może uzależnić się od stałych programów subwencyjnych.

Jeśli, zgodnie z intencją twórców ustawy o zatrudnieniu socjalnym, pracownicy przedsiębiorstwa społecznego lub założyciele spółdzielni ukończą uprzednio cykl indywidualnego programu zatrudnienia socjalnego, możliwe wydaje się pokrycie kosztów reintegracji z zysków przedsiębiorstwa.

W aktualnej sytuacji prawnej wyłącznie ścieżka reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym została zaprojektowana przez ustawodawcę. Niestety, brakuje takich rozwiązań dla innych programów społecznych, szczególnie dla rozwoju lokalnego i świadczenia usług społecznych, które również mogą stać się obszarem zainteresowań przedsiębiorstwa społecznego.

W niniejszej publikacji opisujemy działania, które warto podjąć zarówno w wypadku programu społecznego dotyczącego reintegracji społeczno-zawodowej, jak i nastawionego na rozwój lokalny.

**Marek Śliwiński, Marek Sztafk**

# 1. Przygotowujemy grunt

## Animacja lokalna

U podstaw koncepcji rozwijania przedsiębiorczości społecznej wypracowanej w ramach projektu „Budujemy nowy Lisków” leży równoległe wspieranie samoorganizowania się społeczności lokalnej i zakładanie przedsiębiorstwa społecznego. Metodą wyzwolenia energii i uruchomienia zasobów w społecznościach, w których aktywność lokalna jest mała, a sieci powiązań i współpracy słabe, staje się animacja lokalna, prowadzona przez przygotowaną do tego osobę. Dzięki realizacji projektu „Budujemy nowy Lisków” na obszarach wiejskich została wypracowana metoda animacji lokalnej<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> M. Dudkiewicz, T. Kaźmierczak, I. Rybka i in., *Animacja lokalna. Jak aktywizować społeczności wiejskie?*, Instytut Spraw Publicznych i Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2008.

## Kapitał społeczny

Wzajemne zaufanie ludzi, wspólnie uznawane normy i więzi społeczne – to trzy najczęściej wymieniane cechy organizacji społeczności, w której mamy do czynienia z wysokim poziomem kapitału społecznego. Wpływa to pozytywnie na rozwój społeczeństwa obywatelskiego i przedsiębiorczości, choćby poprzez poprawę relacji międzyludzkich.

Podstawowym zadaniem animatora lokalnego jest wyzwalanie aktywności ludzi, służącej rozwojowi własnej społeczności lokalnej. Obszar działania animatora (kultura, edukacja, przedsiębiorczość, sport itp.) jest drugorzędny wobec jego celów. Długofalowy cel animacji to **budowanie zaufania między ludźmi, łączenie ich w grupy** oraz **budowanie wzajemnych sieci powiązań**, opartych na dobrowolnych i wzajemnie korzystnych relacjach. Sieci powstałe na bazie wspólnie uznawanych i przestrzeganych norm stają się gwarantem stabilności rozwoju społeczności lokalnej. Tego typu relacje sprzyjają budowaniu **kapitału społecznego** jednostek i grup,



Weronika Pylak – animatorka w powiecie lubelskim zainspirowała mieszkańców Krężnicy Jarej do założenia Stowarzyszenia Twórców Kultury „Czerwone Susły”

**Pracownicy przedsiębiorstwa społecznego**, oprócz ewentualnego wkładu finansowego czy dotacji z powiatowego urzędu pracy (w wypadku członków spółdzielni socjalnych), wnoszą do przedsiębiorstwa także swoje umiejętności zawodowe (określane jako kapitał ludzki) oraz kapitał społeczny w postaci znajomości, przyjaźni, wzajemnych relacji i powiązań. Połączenie tych „zindywidualizowanych” zasobów kapitału społecznego członków przedsiębiorstwa społecznego stanowi nową, ważną dla tego podmiotu jakość. Okazuje się jednak, że szczerze zaangażowanie pracowników w sprawę przedsiębiorstwa społecznego jest ściśle uzależnione od ich wiary w powodzenie ekonomiczne przedsięwzięcia. W przeciwnym razie niechętnie przekazują swój kapitał osobisty do zasobów przedsiębiorstwa. Wręcz zamykają dostęp do niego, traktując go jako prywatną rezerwę na niepewną przyszłość.

dzięki czemu dla osób darzących się zaufaniem dostęp do zasobów staje się dużo łatwiejszy. Z czasem tworzą się nowe relacje wzajemnej wymiany, a dobre doświadczenia, zwłaszcza na wsi, najskuteczniej zachęcają mieszkańców do podejmowania nowych działań w celu realizacji wspólnych bądź indywidualnych przedsięwzięć. Stymulowanie nowych powiązań zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz społeczności jest jednym z podstawowych zadań, jakie ma do spełnienia animator społeczności lokalnej.

### Użyźnianie gruntu społecznego

Animator lokalny w społeczności, w której powstaje przedsiębiorstwo społeczne, ma do wypełnienia ważne zadanie. Tam, gdzie przepływ informacji, aktywność społeczna, poziom zaangażowania mieszkańców w sprawy publiczne są niedostateczne, pojawienie się nowej instytucji, przedsiębiorstwa, zwłaszcza bez uprzedniego zadbania o przygotowanie gruntu społecznego, bardzo często może przypominać próbę posadzenia bananowca na środku wsi. Wzbudzi to, co prawda, przelotne zainteresowanie mieszkańców, spowoduje powstanie wielu spekulacji i plotek, ze względu na wspomniane powyżej czynniki nie doprowadzi jednak do nawiązania korzystnej dla wszystkich współpracy. I choć wydawać by się mogło, iż samo uwzględnienie kontekstu lokalnego w pracach nad kształtem powoływanego przedsiębiorstwa czy chęć rozwiązania problemów społecznych w danej społeczności powinny gwarantować sukces, to okazuje się, że rzeczywistość społeczna rzadko zmienia się równie dynamicznie jak jej liderzy. Potrzebne są konkretne działania. Pułapką może się również okazać myślenie w kategoriach „skoro to jest dobre, a my tak ciężko pracujemy nad osiągnięciem tego celu, społeczność musi to zauważyć”.

Stąd też, aby dobrze przygotować grunt społeczny (użyźnić glebę) i zyskać zaangażowanego partnera i sojusznika w postaci członków i organizacji lokalnych, warto zwrócić uwagę na możliwości, jakie daje animacja lokalna. **Zadaniem dobrze zaplanowanej animacji lokalnej, przeprowadzonej jeszcze przed uruchomieniem przedsiębiorstwa społecznego, powinno być w szczególności:**

- > opracowanie mapy zasobów i potrzeb społeczności lokalnej, czyli przeprowadzenie pogłębionego wywiadu środowiskowego, analizy dostępnych danych;
- > określenie skali i rodzaju działalności społecznej już prowadzonej przez lokalne organizacje, zwłaszcza pozarządowe;
- > zidentyfikowanie istniejących i potencjalnych liderów społeczności;

- > określenie płaszczyzn współpracy i konfliktów;
- > poznanie lokalnego problemu wspólnego dla dużej grupy mieszkańców;
- > nawiązanie kontaktu z potencjalnymi lokalnymi liderami, przyszłymi autorami zmian bądź ich wyszukanie – kluczowy czynnik to zdobycie zaufania;
- > podjęcie działań skierowanych na rozwiązanie zdefiniowanego problemu, jednego lub kilku, od najłatwiejszego do bardziej skomplikowanych;
- > ciągłe wspieranie liderów zaangażowanych w przedsięwzięcie, mobilizowanie do rozwoju, zachęcanie do działań planowych;
- > poszukiwanie coraz to nowych płaszczyzn współpracy, osób lub instytucji działających lokalnie;
- > pośredniczenie w wymianie informacji;
- > informacja i promocja przedsiębiorczości społecznej, jej celów i zadań.

**Metody działania skutecznego animatora lokalnego** można podsumować w kilku punktach. To:

- > działanie celowe, stymulowanie rozwoju lokalnego w określonym kierunku;

Wydawanie gazety lokalnej bądź stworzenie internetowego serwisu informacyjnego może się okazać bardzo dobrym pomysłem na prowadzenie dialogu i informowanie społeczności lokalnej o ważnych dla niej wydarzeniach, w tym także o powstającym przedsiębiorstwie społecznym. Zaangażowanie młodzieży bądź nawiązanie współpracy ze szkołą lub stowarzyszeniem może dodatkowo wzmocnić zasięg oddziaływania lokalnego medium (zobacz przykład takiego działania: [www.nasze-prostki.pl](http://www.nasze-prostki.pl)).

Podstawowym wyposażeniem animatora lokalnego powinny być: komputer z dostępem do Internetu, telefon i samochód. Prowadzenie działań, szczególnie na terenie słabo skomunikowanym, na wsi, wymaga od animatora sprawnego poruszania się nie tylko po miejscowości, ale też po całej gminie czy powiecie. Najlepsi partnerzy nie zawsze są najbliżej, choć doświadczenie często pokazuje, iż ciekawi ludzie i potrzebne zasoby znajdują się nieraz bardzo blisko. Trzeba jednak umieć ich odkryć, sięgnąć po nich, przełamać istniejące stereotypy i niechęć do współpracy.

- > dobra komunikacja osobista i zaufanie jako podstawa sukcesu w nawiązywaniu relacji ze społecznością;
- > nie liderowanie, ale zachęcanie do współpracy, asystowanie i obecność;
- > praca z liderem bądź grupą jako sprawcą zmiany zawsze z animatorem w tle;
- > stała obecność animatora jako sojusznika, gwaranta i oparcia, jako sposób na zmniejszenie stresu osób lub grup podejmujących nowe inicjatywy w swoim środowisku czy miejscowości;
- > metoda „cierpliwego ogrodnika” – kapitał społeczny budowany krok po kroku, na drodze ewolucji to najtrwalsza zmiana, przemiany rewolucyjne, „skokowe” w efekcie najczęściej przynoszą niepewność zamiast spodziewanych efektów;
- > metoda „dwa kroki do przodu, jeden wstecz” – tempo zmian ustalane jest przez społeczność, a nie animatora;
- > inspirowanie nowymi pomysłami, wskazywanie na możliwości i potencjalne korzyści z przyjmowania otwartej postawy wobec otoczenia;



Dominik Skrzypkowski z „mobilnym biurem” w Kamionce (powiat nidzicki)

- > ogyrywanie roli nauczyciela, czyli wszechstronna edukacja jako zadanie o znaczeniu kluczowym (wpajanie dobrych nawyków poszukiwania wiedzy);
- > „asystowanie w drodze”, czyli szybkie reagowanie na pojawiające się problemy, prostowanie ścieżek wiodących do celu.

#### Korzyści z animacji lokalnej

Jak wynika z naszych doświadczeń, najważniejszymi korzyściami, jakie płyną z prowadzenia animacji w społeczności lokalnej, są:

- > inicjowanie i wspieranie nowych inicjatyw społecznych;
- > stymulowanie tworzenia nowych powiązań, sieci współpracy przynoszących pozytywne efekty społeczne i ekonomiczne;
- > trwałość zmian i zakorzenienie wypracowanych powiązań, czyli wpływanie na postawy;
- > wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w kształtowaniu relacji społecznych (np. tworzenie sieci osób i instytucji, promocja partnerstwa);
- > wspieranie harmonijnego rozwoju społeczności lokalnej wykraczające poza typowe i mało efektywne formy szkoleniowe;
- > nauka w działaniu, zdobywanie doświadczenia poprzez udział, naśladowanie, obecność;
- > promocja aktywności, zaangażowania społecznego, otwartości jako metody samodzielnego rozwiązywania lokalnych problemów;
- > przenoszenie nowych wzorców kulturowych, wiedzy, standardów obywatelskiego zaangażowania;
- > informowanie społeczności o celach i zadaniach przedsiębiorstwa społecznego i uwrażliwienie na te sprawy;
- > przekazywanie informacji z terenu członkom partnerstwa czy instytucjom powołującym przedsiębiorstwo i odwrotnie.

**Dwa lata to absolutne minimum**, aby osiągnąć widoczne efekty animacji. Warto zakładać dłuższe perspektywy i uzależniać czas dany animatorowi od wyjściowego poziomu rozwoju danej społeczności i stawianych celów. Skuteczna animacja nie musi przynosić błyskawicznych efektów.

## 2. Potrzebny dobry ogrodnik

### Rola lidera

Jeśli w lokalnej społeczności (wieś, miasteczko czy dzielnica) narasta problem postępującego marazmu, nie widać szans dla osób od dłuższego czasu pozostających bez pracy, gdy bieda zagląda do wielu domostw, a co aktywniejsi mieszkańcy wyjechali w poszukiwaniu lepszego jutra, potrzebny jest **impuls do działania**.

W przedwojennym Liskowie – wsi położonej w województwie wielkopolskim – takim bodźcem było pojawienie się księdza Wacława Blizińskiego. Dzięki niemu biedna, zafana wieś stała się przykładem sukcesu na polu przedsiębiorczości i odbudowy potencjału lokalnej społeczności. Ksiądz Bliziński odegrał rolę pomysłodawcy i katalizatora przemian. Stał się niekwestionowanym autorytetem, a nawet przywódcą liskowiaków.

Dziś impuls do działania daje również **lokalny autorytet**: ktoś, kto potrafi zdiagnozować problem i pociągnąć za sobą innych. Autorytetem, a co za tym idzie, liderem może zostać jedna osoba lub cała grupa. Do działania czasem inspiruje też wydarzenie brzemienne w skutki, opinia lokalnej społeczności, naśladownictwo dobrych praktyk, szansa na rozwiązanie problemu, np. możliwość sfinansowania przedsięwzięcia z funduszy zewnętrznych, lub po prostu dojrzałość, a w konsekwencji – świadomość konieczności zmian.

Doświadczenia praktyków ekonomii społecznej wykazują, że najlepsze efekty w budowaniu przedsiębiorstwa społecznego uzyskują ludzie o silnej osobowości i dużym zaufaniu społecznym, wiedzący, czego chcą. Ich autorskie rozwiązania, wprowadzane w życie szczególnie dzięki pomocy partnerstw lub organizacji/instytucji, którymi kierują, są najbardziej udane.

### Kto nam pomoże? Tworzenie partnerstwa

W metodzie wypracowanej w projekcie „Budujemy nowy Lisków” u podstaw idei zakładania przedsiębiorstwa społecznego leży wsparcie przez ponadlokalne lub lokalne partnerstwo. Decyzję o „zasadzeniu drzewa” podejmuje bowiem grupa podmiotów zainteresowanych kształtowaniem krajobrazu lokalnej społeczności. Tworząc **partnerstwo lokalne**, instytucje, organizacje pozarządowe, firmy, osoby fizyczne łączą się we wspólnym działaniu, by zrealizować wspólny cel.

Zasady tworzenia partnerstw działających na rzecz gospodarki społecznej i powoływania do życia przedsiębiorstw społecznych zostały opisane przez Tomasza Schimanka w innej broszurze<sup>9</sup>. Miarą skuteczności partnerstwa jest jego moc sprawcza, zdolność do kierowania wspólnych zachowań we właściwą stronę. Siłą sprawczą partnerstwo uzyskuje przez odpowiedni dobór członków, czystelny podział ról i konsekwencję działań.

Jeśli odpowiedzialność za powstanie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego bierze na siebie partnerstwo, proces może być wsparty dodatkowo przez zewnętrznego konsultanta – eksperta, moderatora czy mentora. W trakcie przygotowań do powstania przedsiębiorstwa społecznego mogą się bowiem pojawić nieprzewidziane komplikacje: zmiany w otoczeniu, np. podwyżki cen, przemiany polityczne, zmiany na rynku pracy. Partnerstwo powinno być zdolne do przewyższania tego typu kłopotów.

Skutecznemu reagowaniu partnerstwa na zmiany służy jego otwarta formuła. Partnerzy powinni być otwarci na przyjęcie nowych członków, którzy powiększą potencjał sprawczy grupy, a także dbać o zainteresowanie swoją inicjatywą nowych podmiotów.

Niestety, wiele lokalnych czy ponadlokalnych partnerstw zawiązuje się, aby zrealizować tylko konkretny projekt. Współpraca uczestników partnerstwa w takim wypadku ma

<sup>9</sup> T. Schimaneck, *E jak EQUAL, P jak Partnerstwo*, Instytut Spraw Publicznych i Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

charakter czasowy i po zakończeniu projektu wygasa. Cechą silnego partnerstwa lokalnego działającego na rzecz przedsiębiorczości społecznej powinna stać się ciągłość działań prowadzonych w społeczności lokalnej. Tworzony podmiot ekonomii społecznej będzie bowiem wymagał długookresowego monitoringu, a jego rozwój – ukierunkowania i wsparcia. Dotyczy to w szczególności spółdzielni socjalnych, które prowadzą osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.

Niektóre zadania partnerstwa mogą przejąć lokalne ośrodki wsparcia spółdzielczości socjalnej czy przedsiębiorczości społecznej. Ciągłość partnerstwa udaje się zagwarantować przez nadanie mu sformalizowanego charakteru: stowarzyszenia lub fundacji, czyli stworzenie organizacji, której celem będzie wspieranie przedsiębiorstwa. Jeśli partnerstwo uruchomi mechanizmy kooperacyjne, stworzy sieć powią-

zań gospodarczych zapewniających stałe zlecenia, rynek zbytu produktów lub usług, to w późniejszej fazie jego rola ograniczy się głównie do kontroli rezultatów i wspierania polityki rozwojowej.

W wypadku partnerstwa typu „projektowego” dla trwałości przedsiębiorstwa społecznego potrzebna jest instytucja, która otworzy nad nim parasol bezpieczeństwa. Większość przedsiębiorstw powstałych w ramach projektu „Budujemy nowy Lisków” korzysta z takiego dobrodziejstwa. Daje im to możliwość czerpania z zasobów, świadczenia na rzecz instytucji usług gwarantujących regularne przychody, korzystania z sieci powiązań lub klientów.

### Przykłady możliwych błędów popełnianych przez działające partnerstwa lokalne:

1. Partnerstwo projektowe, zawiązane w trakcie jednej kadencji władz samorządowych, traci w kolejnej moc sprawczą z powodu odejścia osób reprezentujących niektórych członków do innych obowiązków.
2. Niektórzy uczestnicy partnerstwa ograniczają do minimum swoją aktywność, ponieważ projekt rozwija się niezgodnie z ich intencjami. Mimo to nie zaprasza się do niego nowych osób.
3. Uczestnicy partnerstwa dla zachowania dobrych relacji z jednym z członków partnerstwa przymykają oko na jego ewidentne błędy, popełniane podczas realizacji zadań.

### 3. Sadzimy drzewo

#### Planowanie działalności przedsiębiorstwa społecznego

Inicjatywy powołania przedsiębiorstwa społecznego często kończą się niepowodzeniem z powodu braku przygotowania długofalowej strategii. Bywa, że inicjatorzy, przekonani o swojej misji, czują się zwolnieni z obowiązku przeprowadzania rzetelnych analiz i opracowania solidnego planu działania. W obliczu problemów szukają winnych wokół siebie lub w szerszym kręgu osób, nie łącząc zaistniałej sytuacji z błędami popełnionymi przed zarejestrowaniem spółdzielni czy firmy społecznej. A przecież działalność przedsiębiorstwa społecznego jest obciążona większym ryzykiem niż w wypadku zwykłej firmy. Dlatego planowanie strategiczne odgrywa tak ważną rolę.

**Dobra strategia** posiada takie cechy, jak ciągłość, kompleksowość, spójność, elastyczność i realność<sup>10</sup>. W przedsiębiorstwie społecznym cechy te mają szczególne znaczenie, ponieważ:

- > ciągłość strategii jest gwarantowana przez programy biznesowy i społeczny w różnej perspektywie czasowej;
- > kompleksowość gwarantuje objęcie planowaniem wszystkich sfer działalności zarówno gospodarczej, jak i społecznej;
- > spójność polega na merytorycznej zgodności planów z wykorzystywanymi zasobami kapitału finansowego i społecznego;
- > elastyczność umożliwi dostosowanie tempa i sposobów rozwoju do aktualnych warunków;
- > realność wiąże się z dopasowaniem strategii do aktualnych i przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego.

<sup>10</sup> Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.

#### Wybór formy prawnej

Jeśli chcemy posadzić drzewo, które będzie dominować w krajobrazie przez wieki, wybieramy gatunek najsilniejszy, taki, który pod naszą szerokością geograficzną ma największe szanse przetrwania i przyjmie się także w trudnej, nieurodzajnej glebie.

Forma prawna przedsiębiorstwa społecznego będzie determinować jego przyszłe losy. Jej wybór zakłada sposób mobilizacji kapitału społecznego.

**Spółdzielnia socjalna** może być prowadzona, zgodnie z ustawą o spółdzielniach socjalnych, wyłącznie przez członków spółdzielczej wspólnoty. Członkowie spółdzielni socjalnej wnoszą do wspólnoty zarówno swoje indywidualne umiejętności (kapitał ludzki), jak i zasoby kapitału społecznego w postaci znajomości, przyjaźni, wzajemnych relacji i powiązań. Połączenie osobistych kapitałów członków spółdzielni stanowi nową, ważną jakość dla przedsiębiorstwa społecznego. Zmiana kapitału społecznego na inne jego rodzaje jest najlepiej widoczna, gdy spółdzielnia radzi sobie na wolnym rynku lub gdy stanowi część powiązań kooperacyjnych.



W Golubiach (powiat ełcki) przedsiębiorstwo przyjęło formę prawną spółdzielni socjalnej – część zatrudnionych to osoby niepełnosprawne



Przedsiębiorstwo społeczne „Garncarska Wioska” w Kamionce (powiat nidzicki) przyjęło formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

**Stowarzyszenie** wyodrębniające ze swej struktury przedsiębiorstwo społeczne stawia przede wszystkim na potencjał ludzi i instytucji z nim powiązanych.

Ciekawym rozwiązaniem jest formuła **klastra (grona)** – przestrzenie skoncentrowanej grupy przedsiębiorstw, instytucji i organizacji, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności, często o charakterze nieformalnym. Poprzez skupienie unikatowych zasobów lokalnych klastry pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć trwałą przewagę kon-

kurencyjną. Klastry składający się głównie z podmiotów ekonomicznej realizujących cele społeczne oraz małych lokalnych producentów jest próbą zorganizowanej multiplikacji kapitału społecznego w lokalnej społeczności.

W naszym odczuciu najbezpieczniejszą formą prawną przedsiębiorstwa społecznego, którego celem jest reintegracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w obecnym stanie prawnym wydaje się **spółka kapitałowa (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością)**

Przykład statutu spółki kapitałowej, będącej przedsiębiorstwem społecznym

Statut spółki określa jej cel, którym nie jest chęć podziału osiągniętego zysku pomiędzy wspólników, ale prowadzenie **działań dla pożytku publicznego** (działalność *not-for-profit*), w szczególności zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej. Program społeczny przedsiębiorstwa zapisany jest w statucie i obejmuje on:

- > prowadzenie działań na rzecz przeciwdziałania marginalizacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (długotrwale bezrobotni) oraz wykluczonych ze społeczeństwa (alkoholicy, narkomani, skazani po odbytych kuracjach i wyrokach), a także osób niepełnosprawnych;
- > prowadzenie działań zmierzających do integracji osób poddanych marginalizacji i zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz wykluczonych ze społeczeństwa.

Statut określa również **przeznaczenie zysków na wybrane cele**:

- > cały zysk stanowiący różnicę między sumą przychodów z tytułu wszelkich obrotów spółki a kosztami jej bieżącej działalności (zysk brutto), pomniejszony o podatki, uchwałą zgromadzenia wspólników przekazuje się na Fundusz Rozwoju Spółki;
- > przedsiębiorstwo społeczne nie działa dla osiągnięcia korzyści, a ewentualne zyski są reinwestowane w celu dalszego rozwoju spółki; potencjał udziałowców spółki (samorząd lokalny, przedsiębiorcy prywatni i spółka akcyjna o regionalnym zasięgu) gwarantuje ciągłość trwania przedsiębiorstwa społecznego.



Biłgorajskie Przedsiębiorstwo Społeczne przyjęło formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

**typu *not-for-profit***. Jej udziałowcami mogą być różnorodne instytucje – osoby prawne i/lub osoby fizyczne, na przykład tworzące wcześniej partnerstwo lokalne. Formuła prawna **spółki kapitałowej** pozwala na sformalizowanie powiązań tych podmiotów życia społecznego i gospodarczego, które wspólnie zdecydowały się na utworzenie przedsiębiorstwa społecznego.

#### Wybór działalności

Kluczową częścią koncepcji utworzenia firmy społecznej powinno być uzasadnienie wyboru działalności i określenie sposobu realizacji założonych celów społecznych. Przedsiębiorstwa, stawiające sobie za główny cel reintegrację zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, przyjmują model, w którym program społeczny i działalność gospodarcza są ze sobą ściśle powiązane. Wybór działalności to decyzja podstawowa. To, czym będą się zajmować przyszli pracownicy przedsiębiorstwa, ma zagwarantować realizację założonego celu.

Wybrana działalność powinna zaspokajać potrzeby nabywców w stopniu gwarantującym rentowność przedsiębior-

stwa, a jej poziom w znaczącym stopniu musi przewyższać zwiększone koszty pracy, wynikające z mniejszej wydajności osób w nim zatrudnionych. Wybór działalności trzeba więc oprzeć na niszy rynkowej i uwzględnić zwiększone nakłady na funkcjonowanie firmy. Pracownicy tego typu przedsiębiorstwa społecznego – osoby często zagrożone wykluczeniem społecznym, pozbawione kompetencji zawodowych i nawyków pracy – nie tylko są bowiem zasobem tworzonej firmy, ale także podmiotem działania w ramach programu społecznego.

Wybór rodzaju działalności należy więc oprzeć na obiektywnych przesłankach mówiących, że:

- > bariery, które stawia rynek, da się przełamać;
- > konkurencja nie stanowi dla nas dużego zagrożenia;
- > popyt na usługi/produkty jest dostateczny i gwarantuje ciągłość produkcji;
- > siła nabywcza klientów wystarczy, by zapłacić oczekiwane ceny.



Spółdzielnia Socjalna „Stara Szkoła” w Prostkach (powiat ełcki) produkuje wielkoformatowe zabawki edukacyjne dla dzieci w wieku przedszkolnym



Kobiety z Nasutowskiego Przedsiębiorstwa Społecznego Sp. z o.o. (powiat lubelski) zajmują się cateringiem

### Realizacja programu społecznego

Planując program przedsiębiorstwa społecznego, trzeba odpowiedzieć na ważne pytania związane z rozwojem lokalnym:

> jaki problem społeczny należy rozwiązać w społeczności lokalnej?

> jaką strategię działania przyjąć?

> jakim potencjałem dysponuje lokalna społeczność?

Przy planowaniu programu społecznego, np. reintegracji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, należy również odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

> jak liczna jest grupa osób objętych programem?

> jak długo będzie trwał proces reintegracji (minimum i maksimum)?

> jakie przyjmujemy kryteria oceny, że proces reintegracji się zakończył?

> w jaki sposób będziemy oceniać rezultaty programu społecznego?

> co zaproponujemy beneficjentom po zakończeniu procesu reintegracji (awans, inne miejsce pracy)?

> jakie są koszty procesu reintegracji jednego beneficjenta?

> czy przedsiębiorstwo zakłada ciągłość realizacji programu społecznego?

Trzeba zatem zaplanować, jaka ma być przyszłość przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. Czy tworzone przedsiębiorstwo stanie się tymczasowym rynkiem pracy dla beneficjentów, czy zostanie rozwiązane, gdy zrealizuje swoje cele, albo też zostaną mu wyznaczone nowe strategie działania oprócz funkcji reintegracyjnej?

Planowanie przedsięwzięcia gospodarczego – bez względu na jego cele, wielkość czy rodzaj – musi zostać poprzedzone analizą otoczenia. Najlepiej, gdy taką analizę przeprowadzi się w czterech obszarach:

> **analiza rynku** – pomaga dowiedzieć się, jaki jest jego potencjał (wielkość, tendencje wzrostu, poziom zyskowności). Odpowiada na pytanie, jakie bariery trzeba pokonać (liczba i siła graczy rynkowych, prawdopodobne koszty wejścia na rynek).

> **analiza nabywców** – umożliwia zdobycie informacji, kim są nabywcy. Jakie mają potrzeby? Czym się kierują przy kupowaniu produktów/usług oferowanych przez firmę? W jaki sposób podejmują decyzje o zakupie? Jaką siłą nabywczą dysponują? Czy jest szansa na zwiększenie popytu?

> **analiza konkurencji** – identyfikuje głównych konkurentów, bada ich strategię. Pozwala umiejscowić planowane przedsiębiorstwo w szeregu graczy rynkowych w branży. Badanie dotyczy również potencjalnych konkurentów, czyli określa prawdopodobieństwo pojawienia się nowych uczestników w branży.

> **analiza otoczenia zewnętrznego** – bada zarówno makro-, mikrootoczenie, jak i otoczenie branżowe (sektorowe). Dzięki niej możemy przewidzieć zmiany na rynku pracy,

przemiany polityczne, ekonomiczne i technologiczne, które w sposób pozytywny lub negatywny mogą wpłynąć na działalność planowanego przedsięwzięcia. Efektem analizy jest opracowanie mapy sieci powiązań: ludzi, instytucji, organizacji, firm, i poznanie wpływu tych relacji na powodzenie przedsiębiorstwa społecznego.

Przygotowując analizę przedsiębiorstwa społecznego, trzeba pamiętać o badaniu otoczenia w dwóch aspektach: biznesowym i założonego programu społecznego. Ten drugi również podlega wpływom mechanizmów rynkowych i przemianom. Na rynku projektów społecznych działa konkurencja, istnieją bariery wejścia, beneficjenci stają się wymagającymi klientami, a sieć powiązań może bardziej determinować działania niż w zwykłym biznesie.

Posiłkując się wynikami powyższych analiz, będzie można sporządzić:

> **analizę koncepcji, analizę SWOT**, w której określi się mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia dla przedsięwzięcia;

> **analizę strategiczną**, procedury osiągania sukcesu – badanie planu działania przedstawiającego sposób, w jaki zamierzamy osiągnąć długofalowe cele z wykorzystaniem zasobów w ścisłym powiązaniu z aktualnym i przyszłym otoczeniem;

> **analizę finansową**, która składa się z analizy wskaźnikowej bilansu oraz analizy rachunku zysków i strat, obejmującej grupy wskaźników płynności, produktywności, wypłacalności, rentowności.

Rzetelność analiz stanie się gwarancją powodzenia i ułatwi przygotowanie najważniejszego dokumentu, niezbędnego w staraniach o potrzebne środki i zasoby, czyli **biznesplanu**.

### **Biznesplan przedsiębiorstwa społecznego**

Biznesplan to nazwa dokumentu przygotowywanego przede wszystkim w celu pozyskania kapitału na nowe przedsięwzięcie. Idea ta została zaczerpnięta z tradycji amerykańskiej. Biznesplany są przygotowywane nie tylko na potrzeby nowych firm czy przedsięwzięć. Opracowują je też wielkie korporacje dla konkretnych projektów, by na ich podstawie podejmować ważne decyzje finansowe i organizacyjne. Przygotowują je również grantobiorcy różnych funduszy, a także inicjatorzy, założyciele podmiotów ekonomii społecznej. Biznesplanom nadaje się dziś ogromne znaczenie. Opracowanie takiego dokumentu dowodzi, że przedsiębiorca jest w stanie jasno określić kwestie związane z planowanym przedsięwzięciem i nim zarządzać. Dobrze sformułowany, realistyczny i zawierający dokładne wyliczenia biznesplan to kluczowe narzędzie retrospektywnej oceny przedsięwzięcia. Opisuje szczegółowo koncepcję projektowanej działalności. Wyznacza zadania, określa plany firmy. Przedstawiając plan mobilizacji zasobów, jakie należy wykorzystać w warunkach rynkowych, udowadnia, że cele te są osiągalne. Opracowanie biznesplanu wymusza rzeczową analizę sytuacji

#### **Przykładowa struktura biznesplanu:**

- 1) strona tytułowa,
- 2) spis treści,
- 3) opis przedsięwzięcia,
- 4) organizacja i zespół,
- 5) opis produktów i usług,
- 6) analiza rynku,
- 7) strategia marketingowa,
- 8) finanse (*cashflow*, rachunek wyników, bilans),
- 9) ryzyko (szanse i zagrożenia),
- 10) załączniki.

i udoskonalanie koncepcji funkcjonowania przedsięwzięcia. Pozwala również prawidłowo sformułować komunikat rynkowy firmy. Biznesplan ma również w pewnym stopniu cechy promocyjne i dlatego zawarte w nim opisy powinny być interesujące.

Zalety merytoryczne dobrego biznesplanu to **obiektywizm, wiarygodność, realizm prognoz i szacunków**. Walory formalne to prostota sformułowań, konsekwencja stylu i ujednolicony format.

Biznesplan zwykłej firmy ma udowodnić zasadność podejmowanych decyzji inwestycyjnych, wykazać rentowność przedsięwzięcia i zaplanować sukces rynkowy. Celem przedsiębiorstwa jest **osiągnięcie zysków**. Przedsiębiorstwo społeczne działające w otoczeniu rynkowym musi również zachować rentowność, odtwarzać i powiększać swoje zasoby. Dodatkowo **realizuje cele społeczne**, zapisane w dokumentach je konstytuujących: w statucie, umowie spółki, biznesplanie.

Jeśli głównym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest reintegracja z rynkiem pracy osób długotrwale bezrobotnych, zagrożonych lub dotkniętych wykluczeniem społecznym, winno to znaleźć swoje odzwierciedlenie w biznesplanie. Jeżeli przedsiębiorstwo realizuje przede wszystkim program społeczny w zakresie rozwoju lokalnego, strategia takiego działania musi stanowić istotną część biznesplanu.

Decyzja o zatrudnieniu pracowników o niskich kwalifikacjach, niewykształconych nawykach niezbędnych do pracy w zespole determinuje podjęcie działań równoważących, wynikających z tego zagrożenia. Konieczna jest zwiększona mobilizacja zasobów finansowych i organizacyjnych. Koszty pracy w przedsiębiorstwie o takim celu społecznym są wyższe niż w zwykłej firmie. Inaczej wygląda również kultura organizacyjna, odmiennie formułuje się komunikat rynkowy. Mechanizmy ograniczające ryzyko mogą wykorzystywać kapitał społeczny otoczenia, dlatego też biznesplan przedsiębiorstwa społecznego powinien zawierać analizę otoczenia przedsiębiorstwa widzianą z tej perspektywy. Jednym z narzędzi wykorzystania zasobów kapitału społecznego jest umowa kooperacyjna.

Jeżeli przedsiębiorstwo społeczne ma pełnić funkcję tymczasowego rynku pracy, stanowiącego dla beneficjentów etap przejściowy, jego założyciele powinni zaplanować i opisać działania wykorzystujące założoną fluktuację zasobów ludzkich. Koszty realizacji tak postawionego celu trzeba dokładnie wyliczyć i zrównoważyć zwiększonymi przychodami, tak by przedsiębiorstwo pozostawało w dobrej kondycji i powiększało swój potencjał.

Dlatego do przykładowej struktury biznesplanu należy dodać następujące elementy, obowiązkowe dla przedsiębiorstwa społecznego:

- > strategia reintegracji zawodowej beneficjentów;
- > finansowanie reintegracji;
- > analiza kapitału społecznego w otoczeniu;
- > metody mobilizacji i multiplikacji kapitału społecznego.

Przy opracowywaniu biznesplanu przedsiębiorstwa społecznego należy też zwrócić uwagę na problemy związane z planowaniem, kosztorysowaniem i pomiarem rezultatów programu.

## 4. Zakorzenianie

Dyskusja na temat potrzeb i korzyści płynących z zakorzenienia przedsiębiorstwa w lokalnej społeczności jest istotnym zagadnieniem poruszonym w ramach obecnej fali ekonomii społecznej. W projekcie „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” przyjęto tezę, iż zakorzenienie stanowi jeden z czynników zwiększających szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie i stabilny rozwój w warunkach gospodarki rynkowej. Z jednej strony, przedsiębiorstwa wykorzystują kapitał społeczny wspólnoty lokalnej, w szczególności jej zaradność, zdolność do samoorganizacji, kooperacji i rozwiązywania problemów. Z drugiej zaś – dają pracę jej członkom, przyczyniają się do wzrostu gospodarczego i dobrobytu materialnego, zwiększają udział obywateli w życiu publicznym<sup>11</sup>.

Myśląc o wspieraniu **procesu zakorzeniania przedsiębiorstwa społecznego**, zwłaszcza na etapie jego projektowania i budowy, w szczególności warto uwzględnić trzech podstawowych, w naszej opinii, aktorów: partnerstwo lokalne, animatora lokalnego i społeczność lokalną (grupy i ogół mieszkańców). Od współpracy ich wszystkich w dużej mierze zależy jakość i tempo powstawania sieci połączeń „korzeni” pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a jego otoczeniem.

W zaniedbanych społecznościach, gdzie aktywność mieszkańców jest mała, a sieci powiązań rzadkie, szczególne zadanie do spełnienia ma **animator**. Od jego przedsiębiorczości, popartej dobrą znajomością lokalnych zasobów i potrzeb, zależy, w jakim stopniu uda się włączyć społeczność lokalną w proces powstawania, a następnie w działalność przedsiębiorstwa społecznego. Skuteczność animacji i trafność podejmowanych działań zakorzeniających można również odnieść do pytania o jakość relacji pomiędzy partnerami. Im mocniej opierają się na zaufaniu, swobodnej i otwartej komunikacji oraz nastawieniu na wspólne rozwiązywanie problemów, tym bardziej można je uznać za sprzyjające zakorzenianiu się przedsiębiorstwa społecznego<sup>12</sup>.

Zadaniem zarówno **lidera**, jak i **członków partnerstwa lokalnego** powinno być wskazywanie na możliwości kształtowania takich przedsięwzięć biznesowych i funkcjonalnych przedsiębiorstwa społecznego, aby jego działalność rozwiązywała dobrze zdefiniowany lokalny problem (na wykresie: „terytorium lokalne”). Na obszarach wiejskich może to być np. brak miejsc pracy dla osób o niskich kwalifikacjach, długotrwale bezrobotnych, niepełnosprawnych lub/i brak dostępu do wielu usług, po które mieszkańcy muszą jeździć do dużego miasta. Bardzo często to właśnie osoby należące do partnerstwa podejmują ostateczną decyzję co do biznesowego kształtu przedsiębiorstwa. Powinny one zatem czuć się zobowiązane do dzielenia się swoim kapitałem społecznym w trakcie wchodzenia przedsiębiorstwa na rynek. Chodzi tu zwłaszcza o kreowanie już w momencie startu takich powiązań z otoczeniem (na wykresie: „korzenie”), które zwiększą rentowność, a tym samym szanse powstającego przedsiębiorstwa na przetrwanie i stabilny rozwój w warunkach gospodarki rynkowej. To niełatwe zadanie, nie można jednak zapominać, iż pomimo że przedsiębiorstwo społeczne nie jest tylko i wyłącznie nastawione na osiągnięcie zysku, powinno być rentowne.

**Stowarzyszenia bądź grupy nieformalne**, wykorzystując wybraną dziedzinę aktywności mieszkańców, mogą się także stać bardzo ważnymi aktorami, wzmacniającymi zakorzenianie się przedsiębiorstwa społecznego w środowisku lokalnym. Fakt, iż w przedsiębiorstwach społecznych ważną rolę odgrywają **tożsamość**, wynikająca ze znajomości realiów lokalnych, oraz  **poczucie misji** – kreowania pozytywnego wpływu na otoczenie (działalność pożytku publicznego), wydaje się zachęcać do poszukiwania płaszczyzn współpracy. Silne organizacje pozarządowe działające w społeczno-

<sup>11</sup> Por. I. Rybka, *Animatorzy lokalni: zakorzenianie przedsiębiorstwa społecznego w społeczności lokalnej*, „Biuletyn Informacyjny” 2007, nr 9, [www.liskow.org.pl](http://www.liskow.org.pl).

<sup>12</sup> Por. N.G. Noorderhaven, C.I. Koen, S. Beugelsdijk, *Organizational Culture and Network Embeddedness*, Tilburg University, Tilburg 2002, s. 37.

ściach stają się wręcz liderami powoływania przedsiębiorstw społecznych, niejednokrotnie nawet biorą na siebie ciężar ich powstawania. W społecznościach, w których brakuje takich instytucji, pojawienie się przedsiębiorstwa może się stać impulsem do powołania nowego stowarzyszenia, którego zadania są często zbieżne z celami przedsiębiorstwa społecznego. Rolą animatora lokalnego powinno być inicjowanie i wspieranie tego typu inicjatyw oddolnych.

**Od chwili uruchomienia przedsiębiorstwa społecznego** to ono staje się czwartym, a zarazem najważniejszym zbiorowym aktorem, wpływającym na proces (samo)zakorzeniania. Porozumiewanie się z otoczeniem za pomocą komunikatów marketingowych wprowadza cały proces na zupełnie nowy etap. Odtąd to członkowie (pracownicy), a zwłaszcza zarząd przedsiębiorstwa, muszą samodzielnie definiować i osiągać swoje cele. To zarazem okres testowania jakości i efektywności połączeń, jakie powstały w wyniku wspólnych starań partnerstwa (i lidera), animatora i społeczności lokalnej. Prawdopodobnie część tych powiązań pod wpływem presji

### Miejsce spotkań społeczności lokalnej

W małych społecznościach wiejskich częstym problemem jest brak miejsca spotkań mieszkańców, neutralnego wobec lokalnego podziału wpływów. Pojawienie się takiego obiektu, gdzie w miłej atmosferze rozmawia się o lokalnych problemach, może zainicjować nowe działania społeczne, np. szkolenia, imprezy kulturalne, spotkania okolicznościowe. Członkowie przedsiębiorstwa społecznego mogą uczestniczyć w tych inicjatywach, lub nawet je inspirować, co pozytywnie wpływa na proces reintegracji tych osób ze środowiskiem lokalnym.

### Informowanie społeczności lokalnej

o tym, czym jest przedsiębiorstwo społeczne, jakie są jego cechy, zadania i korzyści dla społeczności, stanowi bardzo ważny czynnik przyspieszający zakorzenianie się nowego podmiotu w lokalnym krajobrazie społeczno-gospodarczym.

W sposób szczególny należy zadbać o przekazanie informacji o misji i zasadach działania przedsiębiorstwa jego pracownikom. To od ich postawy w dużym stopniu zależy wizerunek firmy.

ryнку i innych obiektywnych czynników będzie się musiała zmienić. Należy jednak podkreślić, iż – zwłaszcza w momencie startu – sprzyjające otoczenie przedsiębiorstwa społecznego (na wykresie: „czynniki zakorzenienia”) jest równie ważnym czynnikiem rozwoju, jak zasoby kapitałowe, technologiczne czy ludzkie. Zakorzenienie przedsiębiorstwa w istotny sposób zwiększa jego szanse na przetrwanie i stabilny rozwój w warunkach gospodarki rynkowej.

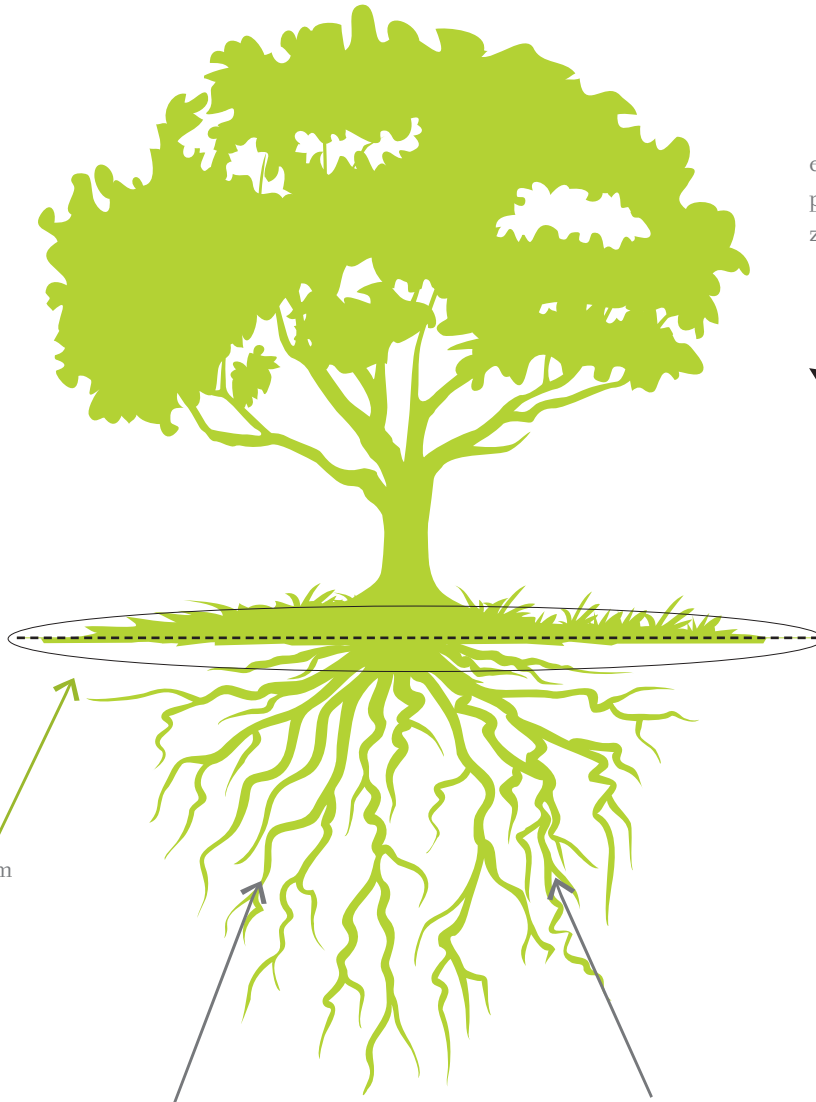


„Stara Szkoła” ma szansę stać się miejscem integrującym społeczność lokalną – w Prostkach brakowało przestrzeni publicznej, neutralnego miejsca, w którym mieszkańcy mogliby się spotykać na co dzień

społeczne czynniki  
przyspieszające  
zakorzenianie



ekonomiczne czynniki  
przyspieszające  
zakorzenianie



Terytorium

Wskaźniki zakorzenienia przedsiębiorstwa społecznego

## PODLEWANIE

Czynniki przyspieszające zakorzenianie się przedsiębiorstwa społecznego to przede wszystkim budowanie kapitału społecznego i kształtowanie otoczenia rynkowego:



### Czynniki społeczne

- > działanie skierowane na rozwiązanie problemu ważnego dla społeczności lokalnej;
- > zaangażowanie i kompetencje partnerstwa lokalnego;
- > dobra komunikacja społeczna;
- > promocja idei przedsiębiorczości społecznej;
- > animacja lokalna;
- > umiejętność korzystania z dobrych praktyk;
- > kształtowanie otwartych, aktywnych postaw w społeczności lokalnej;
- > nowe inicjatywy społeczne, np. nowe stowarzyszenia, projekty;
- > stymulowanie nowych sieci powiązań i kooperacji – łączenie ich z przedsiębiorstwem społecznym;
- > wiara w sukces i optymizm liderów;
- > zmiany opierające się na procesie – ewolucja;
- > miejsce jako czynnik kreujący tożsamość.



### Czynniki ekonomiczne

- > dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa;
- > zdefiniowana nisza rynkowa;
- > popyt lokalny na usługi i produkty;
- > zdefiniowani kontrahenci i kooperanci – partnerzy biznesowi.

## KORZENIE

### Wskaźniki zakorzenienia

#### Wskaźniki społeczne

- > zaspokojone ważne potrzeby lokalne;
- > wysoki poziom zaufania;
- > duża częstotliwość kontaktów nieformalnych;
- > wspólnie uznawane normy;
- > istniejące sieci wzajemnych powiązań – biznesowe i społeczne, np. towarzyskie i dobrosąsiedzkie;
- > dobra współpraca z lokalnymi instytucjami i organizacjami pozarządowymi;
- > podejmowanie wspólnych działań dla dobra mieszkańców;
- > przyjacielskie stosunki.

#### Wskaźniki ekonomiczne

- > decyzje ekonomiczne kooperantów motywowane użytecznością społeczną;
- > czytelna misja przedsiębiorstwa;
- > rozpoznawalność przedsiębiorstwa;
- > marka dla produktów i usług;
- > związek z lokalną tradycją;
- > reputacja przedsiębiorstwa;
- > dobra komunikacja z partnerami biznesowymi;
- > lokalna wymiana gospodarcza;
- > lokalne powiązania kapitałowe.

# Praktyczne przykłady zakorzenienia przedsiębiorstwa społecznego

Dla zilustrowania idei zakorzenienia przedsiębiorstwa społecznego podajemy przykład przedsięwzięcia realizowanego na obszarach wiejskich.

Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonujące w danej miejscowości:

- > wraz z lokalnym stowarzyszeniem prowadzi projekt z zakresu edukacji finansowej dla mieszkańców obszarów wiejskich o niskich dochodach, w którym uczestniczą m.in. pracownicy przedsiębiorstwa społecznego;
- > nieodpłatnie udostępnia swoje sale szkoleniowe dla młodzieży, która prowadzi warsztaty artystyczne dla dzieci;
- > sprzedaje swoje pierwsze produkty z wykorzystaniem sieci kontaktów osób biorących udział w powstawaniu przedsiębiorstwa;
- > promuje usługi, np. krawieckie, biurowe, dla lokalnej ludności z wykorzystaniem strony internetowej stowarzyszenia, z którym współpracuje;
- > wynajmuje od samorządu lokal użytkowy za symboliczną złotówkę, np. ze względu na przeprowadzenie gruntownego remontu budynku oraz realizację kosztownego programu społecznego;
- > we współpracy z samorządem organizuje izbę historyczną, promującą dziedzictwo regionu, sprzedaje produkty lokalnych twórców;
- > jest jednym z wytwórców produktu lokalnego promującego gminę, a także inicjatorem promocji i kontroli jakości produktów regionalnych, wytwarzanych przez lokalne gospodarstwa (np. konfitury);
- > używa nazwy i marki związanej z regionem;
- > w swojej działalności bazuje na zasobach lokalnych, np. wykorzystuje runo z pobliskich lasów, drewno i glinę do wyrobu pamiętek, owoce miękkie na konfitury itp.;
- > część zadań w ramach produkcji krawieckiej zleca kobietom ze wsi w systemie pracy nakładczej.

Przedsiębiorstwo zakorzenione w lokalnej społeczności rozwija następujące **mechanizmy kooperacyjne**:

- > lokalne przedsiębiorstwo usług komunalnych zleca przedsiębiorstwu społecznemu część dotychczas wykonywanych usług (np. sprzątanie, utrzymywanie terenów zielonych);
- > lokalny producent zabawek, będący członkiem partnerstwa, zleca konfekcjonowanie i ekspedycję części swoich wyrobów;
- > samorząd (partner) oddaje przedsiębiorstwu społecznemu w zarząd nieruchomości, z wynajmu której lub usług świadczonych na rzecz innych podmiotów (np. catering, szkolenia, usługi biurowe) czerpie ono dochody.

### Misja przedsiębiorstwa społecznego na przykładzie spółdzielni socjalnej

Jeśli dla realizacji idei zatrudnienia socjalnego, wykorzystującej zasadę „praca zamiast zasiłku”, a nie „zasiłek zamiast pracy”, wybrano formułę spółdzielczości – nadal w świadomości społecznej będącej reliktem PRL – należy odwoływać się do najlepszych (europejskich i polskich) tradycji ruchu spółdzielczego. Dzięki temu można bez politycznych kontekstów promować idee społeczeństwa obywatelskiego, samopomocy i współdziałania we wspólnocie.

Spółdzielczość socjalna jest postrzegana w wielu krajach europejskich jako skuteczny sposób walki z biedą poprzez zapewnianie osobom zagrożonym stałych źródeł dochodu. Działalność spółdzielni uzupełnia tradycyjny system pomocy społecznej, wspiera aktywność obywatelską, pomaga w rozwiązywaniu problemów ludzi potrzebujących wsparcia. To sposób na odzyskanie godności i wiary w siebie przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym czy podlegające marginalizacji. Dodatkową korzyścią z funkcjonowania spółdzielczości socjalnej staje się umocnienie więzi

## Misja Spółdzielni Socjalnej „Stara Szkoła” w Prostkach w powiecie ełckim



Uroczyste otwarcie spółdzielni „Stara Szkoła” w Prostkach (październik 2007). Na zdjęciu Agnieszka Kupiecka – prezes Spółdzielni i wice starosta powiatu ełckiego – Ryszard Skawiński

**Misją spółdzielni jest działanie na rzecz wspólnego dobra, dobra spółdzielców, naszej wsi, regionu i ojczyzny. Świadczymy usługi, produkujemy, handlujemy w zgodzie z najlepszymi tradycjami, z poszanowaniem dla ludzkiej pracy, partnerów i kontrahentów, tak by wciąż polepszać i potwierdzać wizerunek starej, dobrej szkoły.**

Jesteśmy wspólnotą dobrowolną i otwartą.

Szanujemy dzieje ziemi, z której wyrastamy, i opowiadamy o nich innym.

Ważne decyzje podejmujemy demokratycznie i jawnie.

Jesteśmy dumni ze swojej autonomii i samorządności.

Spotykając się w tym miejscu, obiecujemy sobie budować coraz większy i lepszy dom na fundamentach z prawdy, serdeczności, dumy i poświęcenia.

My tworzymy „Starą Szkołę”, a ona tworzy nas.

Nie pozostajemy obojętni na biedę, ludzką krzywdę i słabości.

Pochylamy się z troską nad problemami spółdzielców i społeczności, w której żyjemy i pracujemy.

Szczególne zainteresowanie, potencjał i energię kierujemy w stronę edukacji i wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży.

Prostki, 8 października 2007 r.

międzyludzkich, a także rozwój demokracji. Niezbędnym elementem reintegracji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym – założycieli i członków spółdzielni – jest przywrócenie w nich wiary w niezależność i autonomię. Wzmocnienie tego poczucia przez jedność interesów we wspólnym przedsięwzięciu wydaje się konieczne.

Jeśli przedsiębiorstwo społeczne, np. spółdzielnia socjalna, powstało z inspiracji projektodawcy, a nie jako oddolna inicjatywa, to istnieje zagrożenie, że będzie ono pozbawione autentyczności i misji, z którą identyfikują się spółdzielcy, czyli beneficjenci projektu. W takim wypadku należy więc tak moderować proces identyfikacji z przedsięwzięciem, by grupa spółdzielców sformułowała misję, jaką każdy członek wspólnoty zechce zaakceptować. Ma być ona skierowana do wewnątrz, aby wzmocnić wspólnotę, i na zewnątrz, by zdobywać dobrą reputację.

Członkowie spółdzielni socjalnej, założonej w wyniku realizacji projektu społecznego, mogą mieć także problem z wiarą w swą niezależność. Harmonogram działań projektowych, ograniczenia zapisami projektu kolejnych decyzji lub wydatków stawia ich w roli petentów, których los został zaplanowany przez projektodawców. Znacząco wpływa to na zdobywanie nowych kompetencji, na samodzielność w podejmowaniu decyzji, na odpowiedzialność za wspólne przedsięwzięcie gospodarcze. Spółdzielcy zyskują wówczas przeświadczenie, a partnerzy i administratorzy projektu ich w tym utwierdzają, że „ktoś” im zawsze pomoże, że nie muszą się martwić o powodzenie.

Sformułowanie i akceptacja misji służy wzmocnieniu poczucia niezależności spółdzielców.

## Uwagi końcowe

### Odpowiedzialność inicjatorów

Doświadczenia praktyków ekonomii społecznej wykazują, że największe powodzenie uzyskują inicjatywy społeczne prowadzone przez osoby silnie zmotywowane misją i osobistą pasją. Instytucjonalizacja działalności jest więc formą wyrazu ich aktywności i społecznej ekspresji.

Inicjowanie przedsiębiorstwa społecznego wyłącznie przez instytucje zewnętrzne, firmy eksperckie, przypadkowych liderów nie daje dużych szans na osiągnięcie niezależności przez nowy podmiot. Dostępność środków pomocowych zachęca jednak do sadzenia drzew „dla ozdoby”. Powstają wówczas nieautentyczne przedsiębiorstwa społeczne – na czas trwania projektu lub niewiele dłużej.

Dotychczasowy model tworzenia podmiotów gospodarki społecznej w Polsce nie ustanowił zasad odpowiedzialności inicjatorów za beneficjentów programów społecznych. Zbyt szybkie przenoszenie odpowiedzialności za powodzenie przedsiębiorstwa społecznego na jego pracowników (beneficjentów projektu) może spowodować nieodwracalne negatywne skutki. Niepowodzenie „przedsiębiorców” pozostawionych samym sobie odbije się szerokim echem. W zaniedbanej społeczności każdy taki następny eksperyment już się nie powiedzie.

Należy zatem przestrzec przed praktyką tworzenia przedsiębiorstw społecznych na nieprzygotowanym gruncie, bez oparcia w osobach zdeterminowanych chęcią działania i osiągnięcia celów. Po wycofaniu się inicjatorów, np. po zamknięciu projektu, wyczerpaniu środków pomocowych, przedsiębiorstwo społeczne musi być na tyle silne, by sprostać wyzwaniom gry rynkowej.

Są, na szczęście, w polskim krajobrazie społecznym także drzewa zasadzone przez ogrodników pasjonatów. Drzewa, które się rozwijają i zakorzeniają na dobrym gruncie. I służą ludziom. Prawdziwe przedsiębiorstwa społeczne.

## Autorzy



**Marek Śliwiński** – politolog, absolwent Instytutu Politologii i Europeistyki Uniwersytetu Szczecińskiego oraz Uniwersytetu Łotewskiego w Rydze. Stypendysta Ministerstwa Edukacji Narodowej w 2006 roku. Pomysłodawca i uczestnik wielu przedsięwzięć z zakresu rozwoju lokalnego obszarów wiejskich. W ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” był odpowiedzialny za przygotowanie i wdrożenie autorskiego programu animacji dwóch społeczności lokalnych w powiecie ęckim.



**Marek Sztark** – animator rozwoju lokalnego i kultury, trener i szkoleniowiec, Prezes Zarządu Towarzystwa Wspierania Rozwoju Pomorza Zachodniego SZCZECIN-EXPO. Twórca i realizator projektów z zakresu dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, na rzecz integracji środowisk zawodowych oraz upowszechniania kultury. Stypendysta Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Doradca przedsiębiorstw społecznych w powiecie ęckim w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”.

## Autor wprowadzenia



**Marek Rymsza** – dr, socjolog, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektor Programu Polityki Społecznej w Instytucie Spraw Publicznych. Specjalizuje się w porównawczej polityce społecznej w zakresie systemów zabezpieczenia społecznego oraz problematyce sektora obywatelskiego. Redaktor naczelny kwartalnika „Trzeci Sektor”. Sprawuje nadzór merytoryczny nad projektem „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”.

Broszura przygotowana przez Instytut Spraw Publicznych i Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”, realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008, ISBN 987-83-89997-27-2

**Wydawca:**

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa, tel. (+48 22) 622 01 22, 622 02 09, fax. (+48 22) 622 02 11

e-mail: [arfp@filantropia.org.pl](mailto:arfp@filantropia.org.pl), [www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl)

**fotografie:** Piotr Iwanow, Krzysztof Kuczyk, Jacek Wajszczak

**projekt graficzny i skład:** [rzeczyobrazkowe.pl](http://rzeczyobrazkowe.pl) [Marcin Kamiński, Michał Szperling]

**druk:** LEGA

## O projekcie:

Projekt „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” realizowany jest w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Nasz cel stanowi rozwijanie polskiego modelu przedsiębiorczości społecznej przez wypracowanie i sprawdzanie w praktyce strategii mobilizowania społeczności lokalnych do tworzenia przedsiębiorstw społecznych.

Działania projektu skierowane są do społeczności lokalnych z obszarów wiejskich, w których znaczna część mieszkańców należy do grup zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem społecznym. Przedsięwzięcie realizowane jest przez 3 Partnerów Krajowych oraz 39 Partnerów Lokalnych w powiatach biłgorajskim i lubelskim ziemskim (województwo lubelskie) oraz w powiatach łęckim i nidzickim (województwo warmińsko-mazurskie).

W Partnerstwie „Budujemy nowy Lisków” swoją działalność gospodarczą prowadzi 7 przedsiębiorstw społecznych, które wykorzystują lokalny potencjał i specyfikę danego regionu. W społecznościach, w których powstają przedsiębiorstwa, realizujemy również projekty animacji lokalnej.

### Dlaczego Lisków?

Przywoływany w nazwie naszego projektu Lisków, wieś koło Kalisza, stanowi przykład udanej mobilizacji społeczności lokalnej na rzecz jej reintegracji i rozwoju. W dwudziestolecie międzywojennym ta biedna i dotknięta plagami społecznymi wieś dzięki księdzu społecznikowi, Wacławowi Bliżińskiemu, została przekształcona w dynamiczną i prosperującą społeczność. Motywując i włączając do współpracy parafian, ksiądz założył spółdzielnię, szkoły, cegielnię i zainicjował wiele innych przedsięwzięć, dzięki którym wieś rozkwitła.

[www.liskow.org.pl](http://www.liskow.org.pl)



**INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH**  
THE INSTITUTE OF PUBLIC AFFAIRS

AKADEMIA ROZWOJU  
FILANTROPII W POLSCE  
Academy for the Development of Philanthropy in Poland

**WRZOS**  
WSPÓLNOTA ROBNICZA ZWIĄZKÓW  
ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH