

Zrób biznES

– jak współpracować
z podmiotami ekonomii społecznej

Informator powstał we współpracy z PwC Polska Sp. z o.o.

Autorzy:

FISE

– Krzysztof Cibor

PwC Polska Sp. z o.o.

– Łukasz Makuch

– Małgorzata Marek

– Mateusz Nowak

– Aleksandra Turek

– Elżbieta Żórawska

FISE>

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 6 lok. 2/5

T: +48 22 537 02 00-02, F: +48 22 537 02 03

<http://www.fise.org.pl>; www.bezrobocie.org.pl, www.ekonomiaspoleczna.pl

Redakcja i korekta: Danuta Kownacka

Projekt graficzny i skład: Agencja 

Druk: Agencja 

ISBN 978-83-61979-37-1

Warszawa, listopad 2012

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Przedruk i reprodukcja w jakiegokolwiek postaci całości lub części informatora bez pisemnej zgody Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych są zabronione.

Druk na papierze ekologicznym

SPIS TREŚCI

I. Wstęp	5
II. Co to jest ekonomia społeczna?	6
1. Jakie cele – poza generowaniem zysku – może mieć prowadzenie działalności gospodarczej?	6
2. Po co podmioty działające społecznie prowadzą działalność gospodarczą?	7
3. Jakie ogólne korzyści płyną z działalności przedsiębiorstwa społecznego?	7
4. Czy przedsiębiorstwo społeczne to odrębna forma prawna?	9
5. Jakie formy prawne nazywamy przedsiębiorstwami społecznymi?	9
5.1. Co to jest spółdzielnia socjalna?	10
5.2. Czy organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą są przedsiębiorstwami społecznymi?	10
5.3. Co to jest spółka non profit?	11
6. Gdzie szukać informacji o ekonomii społecznej?	11
7. Gdzie szukać przedsiębiorstw społecznych, z którymi można podjąć współpracę? ...	12
8. Rola przedsiębiorstw społecznych w budowaniu wzrostu gospodarczego	12
III. Jak współpracować?	14
1. Dlaczego warto współpracować z przedsiębiorstwami społecznymi?	14
2. Relacje i możliwości współpracy między sektorem biznesu a przedsiębiorcami społecznymi	16
3. Jakie przykładowe możliwości współpracy z przedsiębiorcami społecznymi mają firmy i jakie korzyści mogą z niej wynieść?	16
3.1. Współpraca w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu	16
3.1.1. Odpowiedzialne zakupy towarów i usług u przedsiębiorstw społecznych	17
3.1.2. Mentoring biznesowy	19
3.2. Partnerstwo biznesowe	21
3.3. Model hybrydowego łańcucha wartości	23
4. Wyzwania we współpracy biznesu i przedsiębiorstw społecznych	25
5. Czynniki sukcesu we współpracy biznesu i przedsiębiorców społecznych	28
6. Mierzenie społecznej wartości dodanej	28
6.1. Społeczna wartość dodana	29
6.2. Przykłady prostych metod mierzenia wartości dodanej	30
6.2.1. Pomiar stanu przed projektem i po jego zrealizowaniu	30
6.2.2. Benchmarking wewnętrzny – analiza porównawcza wewnętrzna	30
6.3. Przykłady zaawansowanych metod mierzenia wartości dodanej	30
6.3.1. Społeczny zwrot z inwestycji	30
6.3.2. <i>Value Game</i>	31
7. Przejrzystość i weryfikacja	32
8. Dialog jako podstawa do nawiązywania i rozwijania strategicznej współpracy	33

I. WSTĘP

Biznes to biznes. Nie ma biznesu „społecznego”, „zielonego”, „odpowiedzialnego”. Zasada jest prosta: legalnymi środkami tak organizujesz pracę swoją i zatrudnionych u siebie osób, by maksymalizować zyski. Jeśli zyski są odpowiednio duże, a ty masz akurat gest, po opłaceniu danin i podatków, wynagrodzeń, zobowiązań, poczynieniu inwestycji itd. możesz część swoich środków przeznaczyć na cele charytatywne. Zresztą – nie oszukujmy się – podatki są tak wysokie, że ci, którzy z filantropii się utrzymują, nie powinni narzekać.

Jak często zdarza się Wam usłyszeć przedsiębiorcę wyrażającego poglądy zbliżone do powyższych? Przekonanie o nieprzenikalności świata twardych rozliczeń i świata dobroczynności (czy szerzej: odpowiedzialności społecznej i środowiskowej) wciąż jest niestety dość powszechne. I czasem nie można się temu dziwić. Zbigniew Gajewski z Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan w wywiadzie dla portalu Ekonomiaspoleczna.pl powiedział, że w Polsce wciąż dominuje pierwsze pokolenie przedsiębiorców, których celem jest przede wszystkim zdobycie kapitału. *Najpierw trzeba odłożyć na tyle dużo, żeby móc sobie pozwolić na samorealizację. I na to po prostu musimy poczekać* – mówi Gajewski.

Co więcej, trudno oczekiwać od przedsiębiorców, że zaczną skupiać się przede wszystkim na dobroczynności. Oni zresztą już czynią dużo dobrego: zatrudniają ludzi, dostarczają potrzebne usługi i produkty, płacą podatki krajowe i lokalne. Czy jednak odpowiedzialność społeczna (a nawet zaangażowanie społeczne) to tylko koszt? A może również inwestycja? I do tego – dobra?

Czy odpowiedzialność społeczna się opłaca?

Okazuje się, że tak. Przy czym odpowiedzialności społecznej nie należy rozumieć jedynie jako przekazywania ewentualnych nadwyżek na rzecz wybranych organizacji filantropijnych. Współczesna społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) jest zresztą odległa od tradycyjnie rozumianej filantropii. To raczej strategiczne podejście, w którym przedsiębiorcy, uznając swoją rolę w społeczności, podejmują – najczęściej we współpracy z innymi organizacjami czy instytucjami – działania, które mają za zadanie zredukować społeczne bariery rozwoju ekonomicznego.

Jak mówi Zbigniew Gajewski: *Jeśli spojrzysz na firmę jako element systemu społecznego, to wydatki [na CSR] są uzasadnione. Nawet gdy zmniejszają się zyski konkretnego przedsiębiorcy, to poprawia się kapitał społeczny, poziom zadowolenia społecznego, rośnie poczucie życiowego bezpieczeństwa ludzi i ich skłonność do wydatków. A zatem jest to inwestycja przedsiębiorstwa w swój stabilny rozwój.*

W Polsce jednak tak rozumiana społeczna odpowiedzialność biznesu jest wciąż rzadka. Przedsiębiorcy na co dzień mierzą się z problemami własnych firm. Wiele biznesów funkcjonuje 2–3 lata, trudno więc oczekiwać od właścicieli firm, żeby budowali relacje konsumenckie czy kontrahenckie w perspektywie kilkunastu lat. Wreszcie strategiczny CSR wymaga często doświadczonej kadry, na którą szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw po prostu nie stać. „Inwestycja w swój stabilny rozwój” staje się więc za droga.

I tu z pomocą mogą przyjść przedsiębiorstwa społeczne, czyli takie podmioty, których głównym celem jest maksymalizacja zysku społecznego, a nie finansowego. Przedsiębiorstwo społeczne odpowiedzialność społeczną ma wbudowaną w swoje zadania biznesowe. Na własnym przykładzie wie, jakie są społeczne bariery rozwoju w miejscu, w którym działa. Dobrze zorganizowana współpraca z takim podmiotem to forma „kupowania” odpowiedzialności społecznej, przynosząca wymierne korzyści przedsiębiorcy, jego społecznym kontrahentom, a wreszcie – społeczności lokalnej.

II. CO TO JEST EKONOMIA SPOŁECZNA?

1. Jakie cele – poza generowaniem zysku – może mieć prowadzenie działalności gospodarczej?

Przedsiębiorstwa społeczne są dowodem, że jest możliwe prowadzenie działalności gospodarczej nie po to, by zarabiać, lecz po to, by:

- dawać pracę (szczególnie osobom w trudnej sytuacji na rynku pracy – patrz ramka poniżej),
- świadczyć deficytowe usługi (które nie opłacają się przedsiębiorcom nastawionym na zysk),
- przyczyniać się do zrównoważonego i sprawiedliwego rozwoju lokalnego.

Grupy wykluczone – (inaczej grupy defaworyzowane, grupy będące w trudnej sytuacji na rynku pracy czy też grupy problemowe na rynku pracy) to grupy osób związanych z tzw. wtórnym (drugorzędnym, pobocznym) rynkiem pracy, na którym fluktuacja zatrudnienia jest bardzo wysoka, warunki pracy (wynagrodzenie, możliwość podnoszenia kwalifikacji itd.) zdecydowanie gorsze, a okresy bezrobocia częstsze i trwające dłużej. Nie ma jednej listy grup wykluczonych, ale można ją ułożyć na podstawie różnych aktów prawnych.

W ustawie o zatrudnieniu socjalnym i ustawie o spółdzielniach socjalnych podano listy grup, do których są kierowane działania określone w tych aktach. Są to:

- bezdomni (realizujący indywidualny program wychodzenia z bezdomności),
- uzależnieni od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego,
- uzależnieni od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej,
- chorzy psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego (ustawa z dn. 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego, Dz.U. z 1994 r., nr 111, poz. 535 z późn. zm.),
- zwalniani z zakładów karnych,
- uchodźcy realizujący indywidualny program integracji,
- osoby niepełnosprawne,
- długotrwale bezrobotni.

Z kolei w ustawie o promocji zatrudnienia użyto określenia „grupy szczególne na rynku pracy” i zaliczono do nich:

- › bezrobotnych do 25. roku życia,
- › bezrobotnych długotrwale,
- › bezrobotnych powyżej 50. roku życia,
- › bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych,
- › bezrobotnych samotnie wychowujących co najmniej jedno dziecko do 7. roku życia,
- › bezrobotnych niepełnosprawnych.

2. Po co podmioty działające społecznie prowadzą działalność gospodarczą?

Po to, by z niej finansować swoje działania. Czasami jednak już samo prowadzenie takiej działalności jest formą terapii pracowników bądź służy ich reintegracji społecznej lub zawodowej. Osoba ciężko doświadczona przez życie – wbrew obiegowym opiniom – niekoniecznie jedynie czeka na pomoc. Często najlepszą pomocą dla niej jest danie jej zajęcia, dzięki któremu może czuć się potrzebna społeczeństwu. Weryfikacją zaś takiej przydatności jest fakt, że na świadczone usługi lub produkowane towary jest zapotrzebowanie na rynku.

3. Jakie ogólne korzyści płyną z działalności przedsiębiorstwa społecznego?

Korzyści są wielorakie i – wbrew pozorom – większość z nich daje się przeliczyć na gotówkę. W Polsce wprawdzie obliczanie społecznej wartości dodanej dopiero raczkuje, ale w krajach zachodnich istnieją metodologie obliczania, ile jako społeczeństwo zyskujemy dzięki działaniom społecznym.

Przedsiębiorstwa społeczne przyczyniają się do:

- › Zwiększania kompetencji i szans na rynku pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Żyjący w ubóstwie czy tzw. wykluczeni społecznie dzięki pracy w przedsiębiorstwach społecznych nie tylko przestają być „kosztem”, ale stają się „inwestycją”: zyskują nowe umiejętności, które zwiększają ich szanse na rynku pracy i przez to zmniejszają ryzyko ich powrotu do ubóstwa.
- › Poprawy jakości życia społeczności lub grupy osób. Chodzi nie tylko o proces opisany punkt wyżej, choć w nim poprawę jakości życia widać najwyraźniej. Poprawa jakości życia wynika jednak nie tylko z tego, że osoba do tej pory wykluczona dzięki zatrudnieniu w przedsiębiorstwie społecznym zwiększa swoje dochody. Jakość życia może wzrosnąć również dzięki temu, że przedsiębiorstwa społeczne dostarczają deficytowe usługi, których nie opłaca się świadczyć czysto komercyjnie albo ze względu na ich koszty (związane choćby z peryferyjnym położeniem danej społeczności), albo ze względu na niskie spodziewane przychody (związane z niskim statusem majątkowym odbiorców lub ich niewielką liczbą). Przykładem mogą tu być Spółdzielnia Telefoniczna w Tyczynie czy Stowarzyszenie Wzajemnej Pomocy „Flandria” z Inowrocławia.

- Zwiększania spójności społecznej. To nie tylko ładnie brzmiący slogan pięknoduchów. Jeśli osoby, które do tej pory nie miały nic lub miały niewiele, zaczną zarabiać, zwiększy się ich siła nabywczą – po prostu staną się klientami. Fakt, że będą mogły sobie pozwolić na dobra rynkowe, sam w sobie pozytywnie wpływa nie tylko na łagodzenie napięć społecznych, ale również na kondycję lokalnej gospodarki.
- Obniżenia kosztów funkcjonowania systemu pomocy społecznej. Przedsiębiorstwa społeczne dążą do samowystarczalności finansowej. Jednak nawet jeśli wymagają jakiegoś wsparcia publicznego, bardziej opłaca się przekazać dotację czy subsydiowaną pożyczkę przedsiębiorcy niż utrzymywać jego potencjalnych pracowników. Osoba, która pracuje, czyli zdobywa pieniądze na własne utrzymanie, przestaje być klientem urzędu pracy – znacznie zmniejsza się (lub w ogóle znika) konieczność udzielania jej świadczeń pomocy społecznej.

Spółdzielnia Telefoniczna w Tyczynie powstała na początku lat 90. XX wieku na terenie kilku gmin obecnego województwa podkarpackiego.

Jedną z bardziej zaniedbanych sfer po upadku PRL była w Polsce telekomunikacja. Państwowy monopolista Poczta Polska, Telegraf i Telefon (podzielona później na Telekomunikację Polską i Poczta Polska) nie miał pieniędzy i nie był zainteresowany inwestowaniem w nieatrakcyjne tereny wiejskie. Dlatego Józef Ślisz, wówczas wice-marszałek Senatu RP, podsunął Kazimierzowi Jaworskiemu, wójtowi gminy Chmielnik, pomysł założenia spółdzielni telefonicznej, która zapewniłaby powszechne usługi telefoniczne w regionach wykluczonych pod względem telekomunikacyjnym. Marszałek Ślisz wzorował się na rozwiązaniu, które od lat z powodzeniem funkcjonuje w Stanach Zjednoczonych, czyli systemie lokalnych spółdzielni.

Samorządy w trzech gminach sąsiadujących z Chmielnikiem podchwyciły pomysł marszałka. W 1991 roku na Podkarpaciu powstały cztery spółdzielnie o wdzięcznych nazwach: „Echo” w Hyżnem, „Łączność” w Błazowej, „Teltyczyn” w Tyczynie i „Telefon” w Chmielniku oraz piąta – okręgowa z siedzibą w Tyczynie. Są to jedne z pierwszych polskich firm operatorskich posiadających własną infrastrukturę, której nie przekazały Telekomunikacji Polskiej.

Dziś wciąż tyczyńska spółdzielnia trzyma się mocno na rynku lokalnym: rozszerza ofertę, rozwija się, świadczy usługi innym operatorom, dzierżawi sieci. Do spółdzielni należy 6672 mieszkańców Doliny Strugu.

Stowarzyszenie Wzajemnej Pomocy „Flandria” w Inowrocławiu to pierwszy w Polsce model funduszu zdrowotnego i usług dodatkowych. Członkowie „Flandrii”, za niewielką roczną opłatą, mogą łatwo zamówić tanią wizytę u lekarza specjalisty, skorzystać z bezpłatnej opieki pielęgniarskiej dla osób obłożnie chorych, niedrogo wypożyczyć sprzęt medyczny i rehabilitacyjny oraz kupić tańsze leki w aptekach społecznych, otwieranych przez stowarzyszenie. Usługi dla członków stowarzyszenia są współfinansowane z wpływów, jakie ma prowadzony przez „Flandrię” niepubliczny zakład opieki zdrowotnej.

Stowarzyszenie powstało w 1997 roku. W Inowrocławiu wówczas co trzecia osoba dorosła nie miała pracy, większość mieszkańców skazana była na usługi publicznej służby zdrowia o niskim poziomie. „Flandria” wzoruje się na belgijskich stowarzyszeniach wzajemnych działających w obszarze ochrony zdrowia. Zamierzeniem założycieli nie była budowa nowego systemu opieki zdrowotnej czy konkutowanie z publiczną służbą zdrowia – chodziło o to, by uzupełnić niewydolny rynek medyczny i zwiększyć dostępność do usług.

Opracowano na podstawie „Atlasu dobrych praktyk ekonomii społecznej”. Więcej na: atlas.ekonomiaspoleczna.pl

4. Czy przedsiębiorstwo społeczne to odrębna forma prawna?

Nie. Wprawdzie trwają prace nad ustawą o przedsiębiorczości społecznej, ale nawet jeśli wejdzie ona w życie, najprawdopodobniej nie wprowadzi nowej formy prawnej, a jedynie status, który po spełnieniu określonych warunków będą mogli uzyskać niemal wszyscy przedsiębiorcy – zarówno ci prowadzący typowe podmioty ekonomii społecznej (np. spółdzielnie pracy), jak i osoby prowadzące spółki. Pozbawieni tej możliwości będą najprawdopodobniej jedynie samozatrudnieni oraz podmioty należące do jednostek samorządu terytorialnego.

Jednak już teraz pewne formy działalności na styku rynku i aktywności społecznej przyjęło się nazywać przedsiębiorstwami społecznymi.

Fakt, że cele przedsiębiorstw społecznych mogą być bardzo różne, a ich pracownicy – w zależności od rodzaju swoich ewentualnych problemów – wymagają zróżnicowanego podejścia, sprawia, że ekonomią społeczną zajmują się podmioty o różnych formach prawnych.

5. Jakie formy prawne nazywamy przedsiębiorstwami społecznymi?

Najczęściej terminu tego używamy w odniesieniu do:

- spółdzielni socjalnych,
- organizacji pozarządowych (NGO) prowadzących działalność gospodarczą,
- spółek różnego rodzaju, które w swoich dokumentach założycielskich zastrzegły, że działają nie dla zysku i realizują cele społeczne.

Czasami za przedsiębiorstwa społeczne uznaje się również spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów czy towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych. Biorąc pod uwagę fakt realizacji wyrażonej misji społecznej (np. działalność na rzecz członków, zatrudnianie osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym) razem z działalnością gospodarczą, należałoby uznać taką kwalifikację za stosowną. Jednak często same te podmioty (szczególnie spółdzielnie pracy) nie postrzegają się jako części sektora ekonomii społecznej.

Kolejne podmioty zaliczane przez niektórych do sfery ekonomii społecznej to centra integracji społecznej (CIS) i zakłady aktywności zawodowej (ZAZ). Nie są to samodzielne podmioty gospodarcze, tylko wyodrębnione jednostki organizacji pozarządowych lub jednostek samorządu terytorialnego. Nie zmienia to faktu, że i CIS, i ZAZ mogą sprzedawać towary i usługi.

CIS to instytucja, która ma charakter edukacyjny, a jednym z elementów edukacji może być praca uczestników zajęć w ramach działalności handlowej, usługowej lub wytwórczej. Ustawa o zatrudnieniu socjalnym mówi wprost, że taka działalność nie stanowi działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej. Z kolei ZAZ prowadzi dwojaką działalność: rehabilitację społeczną i zawodową osób niepełnosprawnych, określaną w przepisach jako obsługowo-rehabilitacyjną, oraz działalność gospodarczą, przy której zatrudniane są te osoby.

5.1. Co to jest spółdzielnia socjalna?

Spółdzielnia socjalna to specyficzna forma spółdzielni pracy, czyli takiego przedsiębiorstwa, którego właścicielami są jego pracownicy, wyposażeni w równe prawa. Spółdzielnię socjalną mogą założyć osoby z różnych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (patrz ramka na s. 6-7) albo też osoby prawne (jednostki samorządowe, organizacje pozarządowe). W tym drugim wypadku zatrudnione w niej osoby z wyżej wymienionych grup mają prawo zostać członkami spółdzielni po roku pracy. Spółdzielnie socjalne działają na podstawie ustawy o spółdzielniach socjalnych, uchwalonej w 2006 roku.

Spółdzielnie socjalne mogą liczyć na różne ulgi i zwolnienia ze względu na społeczny cel swojej działalności (zatrudnianie osób w trudnej sytuacji na rynku pracy). Mają też dostęp do bezzwrotnych dotacji na założenie przedsiębiorstwa i pierwsze miesiące finansowania (np. z Funduszu Pracy, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Zysk spółdzielni nie może być dzielony między jej członków. Najwyższą władzą spółdzielni jest walne zgromadzenie członków, na którym każdy członek dysponuje taką samą siłą głosu. Na co dzień spółdzielnię kieruje zarząd.

W Polsce zarejestrowanych jest ponad 500 spółdzielni socjalnych.

5.2. Czy organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą są przedsiębiorstwami społecznymi?

Organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia), a także kościelne osoby prawne mogą prowadzić działalność gospodarczą. Wymaga to odpowiednich zapisów w statucie oraz wpisu w rejestrze przedsiębiorców.

W przypadku fundacji działalność gospodarcza musi mieć charakter pomocniczy wobec działalności głównej – statutowej. Prawo nie nakazuje natomiast przeznaczania całości dochodów z działalności gospodarczej fundacji na jej działalność statutową. Można z tego wnioskować, że po opodatkowaniu zyski z działalności gospodarczej fundacji mogą zostać przekazane na dowolny cel, z zastrzeżeniem, iż musi to być cel zgodny z postanowieniami statutu.

Z kolei w przypadku stowarzyszeń prawo mówi wprost, że dochód z działalności gospodarczej służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między członków stowarzyszenia. Nie ma natomiast przepisu, który mówiłby, że działalność gospodarcza stowarzyszenia musi mieć charakter pomocniczy wobec działalności głównej. Chyba że stowarzyszenie posiada status pożytku publicznego, wtedy zgodnie z prawem może prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego.

Jak widać, nie zawsze z samego faktu prowadzenia działalności gospodarczej przez fundację lub stowarzyszenie wynika, że mogą być one traktowane jako przedsiębiorstwa społeczne. Wszystko zależy zarówno od celów statutowych organizacji pozarządowej, jak i od rodzaju wykonywanej działalności. W praktyce istotne jest jeszcze to, czy dana organizacja prowadzi działalność gospodarczą w sposób ciągły. Sam wpis w rejestrze przedsiębiorców nie gwarantuje więc, że dana organizacja rzeczywiście jest przedsiębiorcą.

5.3. Co to jest spółka non profit?

Również zwykła spółka (np. z ograniczoną odpowiedzialnością) może być przedsiębiorstwem społecznym. Zgodnie z kodeksem spółek handlowych spółka z o.o. może mieć także inne cele niż osiąganie zysku, tj. cele społeczne. W języku potocznym taka forma jest nazywana spółką non profit. Zyski z działalności gospodarczej takiej spółki zwykle nie mogą podlegać podziałowi między udziałowców. Należy podkreślić, że nie jest to forma zdefiniowana w prawie. Cele społeczne i ograniczenie podziału zysków są określane przez założycieli w aktach założycielskich spółek.

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie spółka z o.o., niedziałająca w celu osiągnięcia zysku, przeznaczająca całość dochodu na realizację celów statutowych i nieprzeznaczająca zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników, może prowadzić działalność pożytku publicznego, co w praktyce oznacza m.in. korzystanie ze środków publicznych (poprzez uczestniczenie w otwartych konkursach ofert). Może też ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego (po spełnieniu szeregu innych warunków, wymienionych w przywołanej ustawie). Dzięki takiemu statusowi spółka nabiera prawa do otrzymywania 1% podatku przekazywanego przez podatników.

Trudno jest oszacować liczbę spółek non profit, ponieważ nie prowadzi się ich rejestru.

6. Gdzie szukać informacji o ekonomii społecznej?

- Na portalu Ekonomiaspoleczna.pl poświęconym ekonomii społecznej, prowadzonym przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. To największe w polskim internecie, codziennie aktualizowane źródło informacji o przedsiębiorczości społecznej. Skierowane jest głównie do profesjonalistów działających w sektorze ekonomii społecznej. Znajdują się tam informacje o zmianach prawnych, obszerna biblioteka tekstów, bieżące informacje i ogłoszenia.
- W „Atlasie dobrych praktyk ekonomii społecznej”, dostępnym na wskazanym wyżej portalu Ekonomiaspoleczna.pl lub pod adresem: atlas.ekonomiaspoleczna.pl. Przedstawia on szczegółowe opisy kilkudziesięciu najciekawszych inicjatyw ekonomii społecznej w Polsce. Przedsięwzięcia te można przeglądać pod kątem branży, problemu społecznego, formy prawnej. Kilka opisów (tzw. biznesplanów) zawiera szczegółowe informacje o kosztach uruchomienia i prowadzenia danej działalności, jej perspektywach finansowych czy niezbędnych formalnościach.
- W ośrodkach wsparcia ekonomii społecznej (OWES), czyli punktach (prowadzonych najczęściej przez organizacje pozarządowe), których celem jest wspieranie początkujących przedsiębiorstw społecznych oraz osób chcących je założyć. Ośrodki te zajmują się również promocją ekonomii społecznej. Mapę OWES-ów można znaleźć na stronie: mapyowes.ekonomiaspoleczna.pl.

7. Gdzie szukać przedsiębiorstw społecznych, z którymi można podjąć współpracę?

- Na stronie: mapa.ekonomiaspoleczna.pl. Znajduje się tam baza kilkuset polskich przedsiębiorstw społecznych (w podziale na branże i województwa) z danymi teleadresowymi – dla osób, które chciałyby zostać klientami takich przedsiębiorstw.
- W bazie przedsiębiorstw odznaczonych Certyfikatem ES, na stronie: www.znak-es.pl. Ten ogólnopolski certyfikat Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (od listopada 2012 roku) przyznaje przedsiębiorstwom społecznym, które spełniły surowe kryteria społeczne i przede wszystkim ekonomiczne. W procedurze podwójnej weryfikacji, dokonywanej przez ekspertów społecznych i ekonomicznych, FISE wyłącza przedsiębiorstwa społeczne, które mogą być rzetelnymi partnerami biznesowymi.
- Wśród przedsiębiorstw odznaczonych Certyfikatem „Zakup Prospołeczny”, na stronie: <http://zakupprospoleczny.pl/>. Ten system certyfikacyjny, prowadzony przez Fundację Królowej Polski św. Jadwigi, działa na terenie województwa wielkopolskiego, małopolskiego i kujawsko-pomorskiego. Obecnie certyfikowanych jest kilkanaście podmiotów oraz produktów i usług przez nie sprzedawanych.
- W Zrzeszeniu Pracodawców Przedsiębiorstw Społecznych. To organizacja skupiająca kilkanaście przedsiębiorstw społecznych, utworzona w 2011 roku. Jej celem jest upowszechnianie i promocja przedsiębiorczości społecznej. Organizacja prowadzi działalność edukacyjną, podnoszącą wiedzę i umiejętności pracodawców społecznych. Dodatkowo zajmuje się działaniami mającymi na celu rozwój sektora przedsiębiorczości społecznej poprzez budowanie w społeczeństwie pozytywnego wizerunku tego rodzaju przedsięwzięć.
- W Izbie Przedsiębiorców Społecznych przy Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych, czyli w zrzeszeniu organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą.
- W Ogólnopolskim Związku Rewizyjnym Spółdzielni Socjalnych, który na swojej stronie: <http://ozrss.pl> udostępni obszerną wiedzę na temat spółdzielni socjalnych i ich oferty.

8. Rola przedsiębiorstw społecznych w budowaniu wzrostu gospodarczego

W wydanej w 2004 roku książce „The Fortune at the Bottom of the Pyramid” C.K. Prahalad zdefiniował i rozwinął koncepcję tzw. „dołu piramidy” (ang. *bottom of the pyramid*). Opiera się ona na fakcie, że **około 2,5 miliarda ludzi na świecie żyje za mniej niż 2,5 dolara dziennie**. „Dół piramidy” tworzy zatem największa, ale najbiedniejsza grupa społeczno-ekonomiczna. W ramach tej koncepcji rozwijane są nowe modele prowadzenia działalności gospodarczej, mające na uwadze z jednej strony konsekwencje, a z drugiej – możliwości związane z tym niekorzystnym procesem społeczno-ekonomicznym. Ta ogromna rzesza ludzi, pomimo swego wykluczenia, posiada pewną siłę nabywczą i może stanowić atrakcyjną grupę nowych konsumentów. Z drugiej strony zaspokojenie jej potrzeb i włączenie jej w życie społeczno-ekonomiczne pozostaje wyzwaniem dla państw, organizacji pozarządowych i biznesu. Koncepcja „dołu piramidy” stanowi także źródło inspiracji dla wielu organizacji i jest jedną z kwestii napędzających rozwój ekonomii społecznej.

Część osób widzi w przedsiębiorczości społecznej alternatywę dla inwestowania pieniędzy publicznych w realizację konkretnych celów społecznych, na dodatek w efektywny i kosztowo wydajny sposób. Ponadto szczególną uwagę na sektor ekonomii społecznej zwraca także Komisja Europejska. W komunikacie, wydanym 25 października 2011 roku, wskazuje, że:

Reagując innowacyjnością społeczną na niezaspokojone jeszcze potrzeby, przedsiębiorstwa społeczne uczestniczą w inteligentnym rozwoju; poprzez uwzględnienie własnego oddziaływania na środowisko i długoterminową wizję przyczyniają się do trwałego wzrostu gospodarczego; poprzez stawianie na człowieka i spójność społeczną stanowią centrum rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu¹.

Przedsiębiorstwa społeczne są zatem bardzo ważną częścią gospodarki, ale wciąż stosunkowo nową, a tym samym rozwijającą się formą działalności gospodarczej. Są one poniekąd spoiwem pomiędzy biznesem, sektorem publicznym i sektorem pozarządowym, łącznikiem, którego do tej pory w polskich realiach brakowało. Z tego faktu wynika ich siła, ale również większość wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć.

Aby przedsiębiorstwa społeczne spełniły pokładane w nich nadzieje na nadanie nowej jakości współpracy trzech wspomnianych środowisk, muszą zostać uznane za równoprawnych partnerów w dialogu. Ten proces jest dość zaawansowany w sektorze publicznym, który dostrzega potencjał ekonomii społecznej i coraz częściej w jej podmiotach widzi partnera, a nie kolejnego beneficjenta. Podobnie jest w sektorze pozarządowym, który postrzega przedsiębiorczość społeczną jako efektywną drogę do realizacji celów społecznych, pozwalającą na większą autonomię działania i osiągnięcie niezależności finansowej w długim horyzoncie czasowym. Również sektor prywatny coraz częściej przekonuje się, że istnieją przedsiębiorstwa utworzone, by realizować konkretne cele społeczne, które u swych podstaw mają także ideę efektywności ekonomicznej, oraz że całkowicie akceptowalny społecznie jest fakt prowadzenia wymiany gospodarczej z takimi podmiotami bez bycia poświadczonym o wykorzystywanie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym do realizacji swoich celów. Jednak w świadomości sektora biznesowego wciąż istnieje potrzeba przejrzystego opisu tego, czym są przedsiębiorstwa społeczne, by jasne było, jakie korzyści niesie ze sobą współpraca z tymi podmiotami.

Przedsiębiorstwa społeczne powstają, by realizować określone cele społeczne. Aktywizują poszczególne grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a także społeczności lokalne, w których funkcjonują. Wiele z tych podmiotów wypracowało model działania, który pozwala na właściwe wykorzystanie niezagospodarowanego dotąd potencjału ludzkiego. Z założenia przedsiębiorstwa społeczne powinny realizować cele społeczne, posługując się narzędziami biznesowymi. Ich działalność ma być także uzasadniona ekonomicznie, a dostarczane przez nie produkty i usługi powinna cechować wysoka jakość. Można powiedzieć, że na płaszczyźnie społecznej podmioty te spełniają swoją funkcję bardzo dobrze, natomiast wciąż się uczą, jak efektywnie działać w aspekcie biznesowym.

¹ Komunikat Komisji Europejskiej „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej”, Komisja Europejska, Bruksela, 2011 r.

Współpraca między przedsiębiorstwami społecznymi a biznesem powinna rozwijać się w kierunku partnerskiej, strategicznej i biznesowej kooperacji, a w efekcie końcowym prowadzić do wymiany gospodarczej o społecznie dodatniej wartości.

Właściwe postrzeganie sektora ekonomii społecznej powinno prowadzić do budowania bardziej dojrzałego modelu współpracy pomiędzy biznesem a przedsiębiorstwami społecznymi. Obecny model często ma charakter dobroczynny i przypomina współpracę, jaką podejmują firmy z organizacjami pozarządowymi. A przecież przedsiębiorstwo społeczne może i powinno stać się równorzędnym partnerem dla biznesu, a ich współpraca może mieć charakter strategiczny. Każda złotówka przekazana na rzecz przedsiębiorstw społecznych jest dla nich ważna. Jednak wejście biznesu w kooperację z takim podmiotem – jako usługobiorca lub zleceniodawca, czy też jako mentor, doradca lub partner biznesowy – ma o wiele większe znaczenie dla realizacji wspólnych celów.

III. JAK WSPÓŁPRACOWAĆ?

1. Dlaczego warto współpracować z przedsiębiorstwami społecznymi?

Według prof. Hausnera relacje przedsiębiorstw społecznych z sektorem prywatnym mogą przyjmować formę konkurencji, koegzystencji lub komplementarności², z których najważniejszą i najbardziej wartościową jest komplementarność. Przedsiębiorstwa społeczne mogą współpracować z biznesem w jednej przestrzeni gospodarczej, generując wzajemne korzyści. Dlatego warto dokładnie przyjrzeć się idei komplementarności.

Wszyscy żyjemy w coraz bardziej złożonym świecie. Rozwój nowych technologii sprawił, że żyjemy w „globalnej wiosce”. Każdego dnia docierają do nas informacje o problemach społecznych, ekologicznych czy ekonomicznych. Jednak często jawią się one jako oderwane, niepowiązane wyzwania współczesności, które zawsze występują w odległych regionach. To prowadzi do mylnego wniosku, że właściwie większość z nich nas nie dotyczy. W rzeczywistości jednak zarówno występują one blisko nas, jak i dotyczą właściwie każdego człowieka. Powstaje zatem pytanie: kto i jak powinien rozwiązywać te problemy? Niektórzy odpowiedzą, że przecież każdy z nas płaci podatki, więc to z nich państwo może finansować i wdrażać odpowiednie rozwiązania. Część ludzi uzna, że należy pozostawić to w gestii organizacji pozarządowych. Jednak są też tacy, którzy rozwiązania tych problemów upatrują w połączeniu sił sektora biznesowego i społecznego. I nie jest to spojrzenie bezzasadne. Znane są już przykłady inicjatyw efektywnych ekonomicznie i wartościowych społecznie, powstałych w wyniku współdziałania biznesu i organizacji społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne często znajdują atrakcyjne nisze rynkowe i współpracując z przedsiębiorcami, skutecznie mierzą się z istotnymi wyzwaniami współczesności na poziomie lokalnych społeczności.

Biznes dzięki współpracy z przedsiębiorcami społecznymi może poznać nowe sektory rynku, dowiedzieć się więcej o potrzebach szerokich grup osób wykluczonych lub zagrożonych

² J. Hausner, „Zarządzanie publiczne”, Scholar, Warszawa, 2008, s. 219–220.

wykluczeniem społecznym. Dzięki temu może lepiej docierać do potencjalnych nowych grup klientów (lepiej adaptować swoją ofertę produktową lub usługową). Czyli w istocie budować rynek, a tym samym maksymalizować długoterminowe zyski oraz stabilizować niepewność otoczenia rynkowego.

AMUCSS i Zurich Financial Service

Firma ubezpieczeniowa Zurich Financial Service dostrzegła potencjał rynku: miliony ludzi zbyt biednych, by mogli sobie pozwolić na zakup standardowej polisy. Obliczyła, że gdyby udało jej się dotrzeć do tych ludzi, stworzyłaby gigantyczny rynek mikroubezpieczeń: cztery miliardy ludzi, którzy żyją za mniej niż 2 dolary dziennie stanowi rynek usług ubezpieczeniowych o wartości ponad 90 miliardów dolarów. Dziś firma oferuje swoje produkty gospodarstwom domowym o niskich zarobkach w 11 krajach na czterech kontynentach. W 2009 roku mikropolisy trafiły do 1,5 miliona ubezpieczonych, a roczna stopa wzrostu rynku wyniosła ponad 50%.

Ten sukces na rynku mikroubezpieczeń nie byłby jednak możliwy bez współpracy, którą Zurich nawiązał z przedsiębiorcami społecznymi. Zawarł np. sojusz z organizacją AMUCSS w Meksyku. AMUCSS to sieć niemalże 100 instytucji mikrofinansowych, świadcząca usługi ponad 350 tysiącom klientów w marginalizowanych społecznościach wiejskich Meksyku. Gdyby nie rozległy kanał dystrybucji AMUCSS, firma ubezpieczeniowa musiałaby ponieść ogromne koszty budowy własnej sieci od podstaw, by dotrzeć do rzeszy klientów o niskich zarobkach. AMUCSS dysponował również danymi na temat potrzeb, źródeł zarobków oraz zachowań konsumenckich mieszkańców. Te dane, których nie miał sam ubezpieczyciel, odegrały kluczową rolę w opracowaniu oferty mikroubezpieczeń na życie przystępnej cenowo i spełniającej potrzeby klientów. Ponieważ większość potencjalnych odbiorców nie miała wcześniej ubezpieczenia, niezbędna była również kampania edukacyjna oraz walka ze stereotypem, że wykupienie polisy na życie może być wczesnym sygnałem nadchodzącej śmierci.

Sukces przedsięwzięcia nie byłby możliwy bez autorytetu, którym AMUCSS cieszył się wśród lokalnych społeczności. Od początku współpracy w 2005 roku AMUCSS i Zurich sprzedały polisy ponad 140 tysiącom niezamożnych konsumentów³.

W obecnym wysoko konkurencyjnym środowisku sektor prywatny musi nieustannie poszukiwać nowych rozwiązań i nowych rynków. Kooperacja z przedsiębiorcami społecznymi jest często źródłem innowacji i świeżego spojrzenia na niezagospodarowane dotąd grupy odbiorców, zapotrzebowanie na nowe usługi/produkty lub doskonalenie już istniejących, nowe sposoby dystrybucji lub zwiększenie efektywności łańcucha dostaw. Nie bez znaczenia jest również fakt, że taka kooperacja prowadzi do rozwoju kapitału ludzkiego i siły nabywczej ludności na danym terenie oraz wspierania lokalnego rynku pracy, co przynosi korzyści nie tylko osobom włączonym w system społeczno-ekonomiczny, lecz także samej firmie.

³ Źródło: <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosci/778684.html> oraz <http://www.jacaszek.pl/blog,5557,Hybrydowy-lancuch-wartosci.html>.

2. Relacje i możliwości współpracy między sektorem biznesu a przedsiębiorcami społecznymi

Opisane powyżej podejście nastawione na kooperację i komplementarność pomiędzy biznesem i przedsiębiorstwami społecznymi z powodzeniem funkcjonuje na świecie; w czołówce są państwa takie jak: Wielka Brytania, Kanada, Australia, Stany Zjednoczone. Jego wynikiem jest często bardzo zaawansowana współpraca. W Polsce te koncepcje i praktyki dopiero pojawiają się w świadomości przedsiębiorców prywatnych i społecznych oraz organizacji społecznych. Jak każdy model działania, takie podejście jest w pewnej mierze uniwersalne, ale potrzebuje też lokalnego wymiaru, przystosowania do konkretnych warunków. Wzajemne poznawanie się sektorów wciąż trwa i jest ciągłym procesem uczenia się o sobie nawzajem. Dodatkowo sama ekonomia społeczna nadal jest w naszym kraju młodą dziedziną, podobnie jak podmioty, które w jej ramach funkcjonują. Ważne jest, by uświadomić sobie, że w kwestii podejmowania współpracy między przedsiębiorcami społecznymi a biznesem jesteśmy wciąż na początkowym etapie, co stwarza pewne trudności, ale jednocześnie daje okazję do kreatywnego tworzenia być może nowych innowacyjnych rozwiązań, dostosowanych do wymagań rynku, potrzeb społecznych i biznesowych w Polsce. Potencjalne korzyści długoterminowe są zapewne argumentem wartym rozważenia w kontekście rozpoczęcia i kształtowania takiej współpracy.

3. Jakie przykładowe możliwości współpracy z przedsiębiorcami społecznymi mają firmy i jakie korzyści mogą z niej wynieść?

W ramach projektu „Zrób biznES – budowanie partnerstw prywatno-społecznych” odbyły się spotkania fokusowe i warsztatowe z przedstawicielami biznesu i przedsiębiorstw społecznych, którzy właściwie wskazali na te same możliwości, wyzwania, ograniczenia i czynniki sukcesu we współpracy. Dlatego możemy tutaj mówić o dwóch kluczowych etapach kooperacji. Pierwszy z nich to współpraca w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) lub zaangażowania społecznego firmy (ang. *Corporate Community Investment – CCI*), a drugi to długotrwała, strategiczna współpraca biznesowa.

3.1. Współpraca w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie mit, teoria, szczytna (utopijna) idea bądź dział w firmie – to coraz częściej konieczność i praktyka działania wielu firm, która dotyczy całości jej operacji, działań i funkcjonowania. Czytając definicję zawartą w ISO 26 000⁴: *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko*⁵, widzimy, jak kompleksowo powinno się podejść do tematu. Choć mogłoby się wydawać, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest domeną dużych firm, to w rzeczywistości dotyczy ona właściwie każdej organizacji (także nienastawionej na zysk).

⁴ ISO 26 000 to norma, która systematyzuje wiedzę na temat szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Z założenia nie jest to forma certyfikacji ani obowiązkowej regulacji. Norma ta stanowi praktyczny przewodnik po koncepcji odpowiedzialnego biznesu, określa jego ramy oraz przybliża wartości i idee.

⁵ ISO 26 000:2010, „Guidance on social responsibility”.

Firmy strategicznie podchodzące do zagadnienia odpowiedzialności społecznej coraz częściej patrzą na styk organizacji i otoczenia w ramach swojego łańcucha wartości (ang. *value chain*) – koncepcji upowszechnionej przez M.E. Portera⁶. Polega ona na tym, że dane przedsiębiorstwo jest jednym z wielu ogniw łańcucha podmiotów (producent, dostawca, podwykonawca, dystrybutor, sprzedawca itd.), tworzących wartość dodaną dla końcowego nabywcy. Obecnie przedsiębiorstwa stosują równolegle dwie strategie budowy przewagi konkurencyjnej: można zaobserwować rosnącą specjalizację i koncentrację na kluczowych kompetencjach oraz coraz częstsze wydziałanie funkcji pomocniczych, outsourcing procesów na zewnątrz.

Sytuacja ta ma oczywiste implikacje dla przedsiębiorstw wdrażających koncepcję CSR. Z jednej strony podmioty są powiązane siecią relacji, z drugiej strony natomiast każdy z osobna oraz wspólnie wywierają wpływ na otoczenie. Przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne nie tylko za swoją działalność, lecz za cały łańcuch wartości, w ramach którego produkuje i dostarcza produkty nabywcom końcowym. Jednocześnie pozostałe podmioty w ramach łańcucha są istotnymi interesariuszami, kluczowymi dla działalności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. M.E. Porter w ramach łańcucha wartości wyróżnił:

- a) działania podstawowe, czyli czynności związane z fizycznym przetwarzaniem, produkcją i sprzedażą dóbr/świadczaniem usług: logistykę zaopatrzenia, operacje produkcyjne, logistykę dostaw, marketing i sprzedaż oraz usługi dodatkowe/obsługę posprzedażową;
- b) działania pomocnicze, czyli wspierające podstawowe pod kątem zarządzania, zasobów, technologii i kwalifikacji: szeroko definiowaną infrastrukturę firmy (funkcje zarządzania – finansowanie, planowanie, organizacja, koordynacja, kontrola), zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii, zaopatrzenie.

W ramach całego łańcucha wartości, zarówno w odniesieniu do funkcji podstawowych, jak i pomocniczych, możliwe jest zdefiniowanie powiązanych zagadnień dotyczących faktycznego oraz potencjalnego wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie: środowisko, społeczeństwo, partnerów biznesowych i pozostałych interesariuszy.

3.1.1. Odpowiedzialne zakupy towarów i usług u przedsiębiorstw społecznych

Jednym z kluczowych obszarów, poprzez który firma wpływa na kwestie społeczne i środowiskowe, są zakupy. Odpowiednia polityka i decyzje, co, jak i od kogo kupować, przekładają się na realizację zasad CSR. Ciekawą praktyką są zakupy od przedsiębiorstw społecznych/podmiotów ekonomii społecznej, co poza wartością samą w sobie, jaką jest rozwój społeczny, może mieć dla firmy wymierne korzyści finansowe czy wizerunkowe.

Korzyści finansowe najbardziej widoczne są w przypadku zakupu od zakładów aktywności zawodowej (ZAZ) bądź zakładów pracy chronionej (ZPCH), zatrudniających osoby niepełnosprawne. Na każdą firmę zatrudniającą ponad 25 osób polskie prawodawstwo nakłada obowiązek zatrudniania 6% kadry spośród osób niepełnosprawnych. W innym wypadku przedsiębiorstwa są zobowiązane do opłat na rzecz Państwowego Funduszu Rehabilitacji

⁶ Więcej na temat łańcucha wartości w: M.E. Porter, „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1985.

Osób Niepełnosprawnych. Z opłat są zwolnione firmy kupujące w ZAZ-ach lub ZPCH-ach⁷, które świadczą różnorodne usługi: od serwisu sprzątającego, cateringu, poligrafii, poprzez produkcję gadżetów, kartek świątecznych, po usługi hotelarskie czy eventowe. Zakupy takie stanowią rozwiązanie dla firm, które z różnych powodów nie wypełniają obowiązku zatrudnienia osób niepełnosprawnych, ale jednocześnie chcą wspierać aktywizację osób niepełnosprawnych oraz przyczyniać się do tworzenia i utrzymania dla nich miejsc pracy.

Przechodząc od teorii do praktyki – jak to działa w Polsce?

Powoli, ale coraz lepiej! Coraz częściej można zaobserwować przykłady współpracy biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi w zakresie zakupów. Próba ich sklasyfikowania prowadzi do wyróżnienia kilku typów takiej kooperacji:

- ▶ Jednorazowe zakupy okolicznościowe (kartki, ceramika itp.). Taka kooperacja może stanowić wstęp do szerszej współpracy. Warto wypróbować ofertę przedsiębiorstw społecznych w tym zakresie. Często produkty przez nie tworzone mają niepowtarzalny charakter, są jedyne w swoim rodzaju – i jako produkty unikatowe mogą stanowić doskonały prezent dla klientów, partnerów biznesowych lub pracowników.
- ▶ Stałe zlecenia jako element procesów zakupowych (poligrafia itp.). Ten rodzaj współpracy jest niejako rozszerzeniem zakupów okolicznościowych. Pierwsze pozytywne doświadczenia ze współpracy mogą skutkować tym, że firma włączy w proces zakupowy przedsiębiorstwo społeczne, które specjalizuje się w danym obszarze.
- ▶ Outsourcing działań. Podstawą wydzielenia pewnych działań z obszaru działalności firmy jest korzystanie z zasobów zewnętrznych. Korzyści, jakie generuje ta koncepcja biznesowa, obejmują redukcję kosztów operacyjnych, koncentrację własnych zasobów na zasadniczych celach firmy bądź też uporządkowanie procesów lub funkcji trudnych do wykonania albo niemożliwych do skontrolowania. To istotne ułatwienie dla przedsiębiorców biznesowych, a jednocześnie okazja dla przedsiębiorstw społecznych, które często specjalizują się w określonej dziedzinie lub w określonym obszarze działania, świadcząc np. usługi cateringowe, sprzątania lub pielęgnacji zieleni.

Poza korzyściami finansowymi, wymienionymi powyżej, możliwe są także wzajemne korzyści na poziomie merytorycznym. Ważne jest, by w tego typu współpracy przedsiębiorstwa społeczne otrzymywały konstruktywną informację zwrotną na temat swoich produktów, świadczonych usług lub obsługi klienta – to niezwykle ważna nauka. Z kolei dla biznesu jest to swego rodzaju rozpoznanie rynku społecznego, okazja do pozytywnego oddziaływania na społeczność lokalne oraz budowania pozytywnego wizerunku firmy wśród interesariuszy.

⁷ Wpłaty na PFRON ulegają obniżeniu z tytułu zakupu przez przedsiębiorcę usługi (z wyłączeniem handlu) lub produkcji od pracodawcy zatrudniającego co najmniej 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy, który osiąga wskaźnik zatrudnienia określonych osób niepełnosprawnych w wysokości co najmniej 30%. Warunkiem obniżenia wpłaty (wysokość obniżenia oraz jego mechanizm uregulowano w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych) jest terminowe uregulowanie przez przedsiębiorcę należności za zrealizowaną produkcję lub usługę oraz otrzymanie od kontrahenta informacji o kwocie obniżenia.

Spółdzielnia socjalna „Otwarci” i firma Konimpex

Spółdzielnia powstała we wrześniu 2011 roku. Jest prężnym przedsiębiorstwem rozwijającym swoje kompetencje i podejmującym nowe wyzwania. Jej podstawowa działalność to obsługa sklepu internetowego z odzieżą trekkingową oraz wykonywanie poprawek krawieckich; na zamówienie indywidualne szyte są również komplety pościeli. Spółdzielnia zatrudnia głównie osoby niepełnosprawne intelektualnie, które tak piszą o sobie: *Jesteśmy osobami niepełnosprawnymi, które z własnych codziennych doświadczeń wiedzą, jaką gehenną stają się proste z pozoru czynności, takie jak np. ubieranie się. Nie czekaliśmy, aż ktoś wreszcie zaproponuje nam wygodne rozwiązanie – sami je wymyśliśmy. Postanowiliśmy produkować i sprzedawać taką odzież adaptacyjną, w której sami poczujemy się dobrze i swobodnie. Zakładając nasze sukienki, spodnie, bluzki i koszule, nie trzeba wybierać między pięknem a wygodą. Wózek inwalidzki, kule czy kołnierz ortopedyczny nie są już przeszkodą w byciu atrakcyjnym/q. Wybór modnego ubioru nie ogranicza z kolei funkcjonalności. Nasze stroje są szyte tak, by ułatwiać, a nie utrudniać. Dodatkowe zamki, zapięcia, napy i inne nietuzinkowe rozwiązania są pomyślane w taki sposób, by ułatwić podstawowe czynności dnia codziennego⁸. Istotą działania spółdzielni jest jednak ścisła współpraca z firmą Konimpex. Udostępnia ona przedsiębiorstwu społecznemu na preferencyjnych stawkach część swoich pomieszczeń, ale najważniejszy wymiar współpracy stanowi wsparcie merytoryczne dla członków spółdzielni. Ponadto na przykładzie spółdzielni socjalnej „Otwarci” doskonale widać wartość outsourcingu i to, że ten model może funkcjonować – Konimpex najpierw przygotował do wyłączenia, a następnie outsoursował do spółdzielni obsługę sklepu internetowego marki Feel Free.*

3.1.2. Mentoring biznesowy

W ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu funkcjonuje także pojęcie zaangażowania społecznego. Jest ono pojęciem węższym od społecznej odpowiedzialności biznesu. Odnosi się do różnych aktywności podejmowanych przez firmę w społeczności, obejmuje działania, takie jak: wsparcie finansowe, pomoc rzeczowa oraz wolontariat pracowniczy⁹. Ten ostatni jest jednym z bardzo ciekawych sposobów zaangażowania i motywowania pracowników. Jest również ważnym narzędziem budowania odpowiedzialności biznesu. Wolontariat pracowniczy to zaangażowanie pracowników w działalność na rzecz sektora społecznego. Istotą tego zaangażowania jest to, że firma wspiera pracownika w tej działalności czasowo, finansowo lub merytorycznie. Wolontariat pracowniczy ma różne oblicza. Może przybrać formę cyklicznych akcji wolontariackich na rzecz wybranej organizacji pozarządowej, w której pracownicy firmy służą swoją pracą fizyczną lub umysłową w odpowiedzi na określone potrzeby. Z punktu widzenia danej organizacji praca ta powinna być jak najbardziej użyteczna, natomiast z punktu widzenia firmy to zaangażowanie powinno mieć charakter strategiczny. Oznacza to, że obszar, w którym wolontariat funkcjonuje, powinien łączyć się z podstawowym biznesem firmy i sferą kompetencyjną, a jednocześnie

⁸ Źródło: <http://otwarcispoldzielnie.org/>.

⁹ Więcej informacji na stronie: www.wolontariatpracowniczy.pl.

stanowiąc odpowiedź na potrzeby osobiste lub zawodowe pracowników. Jedną z ważnych odmian wolontariatu pracowniczego jest właśnie wolontariat oparty na wiedzy (wolontariat kompetencyjny).

Podobnie jak uczenie się przedsiębiorców społecznych w praktyce (np. poprzez bezpośrednią obsługę klientów), tak samo istotna jest dla nich wiedza na temat funkcjonowania sektora biznesu i prowadzenia działalności biznesowej w ogóle. Najlepiej uczyć się od praktyków. Dlatego wolontariat kompetencyjny jest bardzo dobrym narzędziem wspierającym współpracę między biznesem a przedsiębiorcami społecznymi.

Doradztwo dla przedsiębiorstw społecznych

Jednym z programów odpowiedzialności społecznej realizowanych przez firmę PwC jest doradztwo dla przedsiębiorstw społecznych. Program ten polega na mentoringu biznesowym, prowadzonym przez pracowników firmy dla liderów przedsiębiorstw społecznych. PwC realizuje go we współpracy z Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w ramach konkursu na najlepsze przedsiębiorstwo społeczne roku. Program przynosi różnorodne korzyści. Z jednej strony wspiera przedsiębiorców społecznych w prowadzeniu ich działalności, z drugiej strony zyskują także pracownicy firmy, którzy mają możliwość podnoszenia swoich kompetencji i dzielenia się wiedzą, a także spotkania ciekawych osób i zapoznania się z inspirującym tematem, co z kolei zwiększa ich motywację i zaangażowanie. W kontekście korzyści dla firmy przekłada się to na wzrost retencji pracowników oraz realizację strategicznego podejścia do odpowiedzialności społecznej.

Jakie korzyści daje biznesowi współpraca z przedsiębiorstwami społecznymi?

- Nowe możliwości biznesowe w ramach synergicznej współpracy oraz połączenia wiedzy i zasobów obu podmiotów.
- Dostęp do nowych rynków i informacji. Inwestując w partnerstwo z przedsiębiorstwem społecznym, mającym wiedzę na temat danych realiów społecznych, firma szybciej zyskuje informacje z pierwszej ręki. Zaoszczędza nakłady finansowe i czasowe, potrzebne na zdobycie tych informacji tradycyjnymi metodami, np. poprzez organizację grup fokusowych czy badania rynku.
- Dostęp do konkretnej społeczności i zdobycie o niej wiedzy.
- Możliwość zawierania kontraktów, korzystania z funduszy unijnych/grantów, nawiązywanie relacji biznesowych, które w innej sytuacji nie byłyby dostępne.
- Możliwość zyskania dostępu do specjalistycznych umiejętności i kompetencji w określonych dziedzinach.
- Wsparcie w mierzeniu się z wyzwaniami jakie stają przed daną firmą lub branżą.
- Pomoc w budowaniu motywacji i zaangażowania pracowników poprzez umożliwienie im udziału w innowacyjnych projektach.
- Możliwość tworzenia strategicznych sojuszy z partnerem, który umie posługiwać się językiem rynku lub społeczności, do których firma planuje dotrzeć.

- Możliwość obniżenia opłat na rzecz PFRON (w przypadku kooperacji z przedsiębiorstwami społecznymi zatrudniającymi osoby niepełnosprawne, takimi jak zakłady aktywności zawodowej lub zakłady pracy chronionej).
- Możliwość zyskania wyspecjalizowanych i zmotywowanych pracowników poprzez skorzystanie ze społecznie odpowiedzialnego outsourcingu¹⁰ (ang. *socially responsible outsourcing*) oraz możliwość zlecenia pewnych działań, procesów biznesowych do przedsiębiorstw społecznych, bez ponoszenia nakładów na dostosowywanie miejsc pracy lub obniżanie ryzyka zatrudnienia osób mających specjalne wymagania.
- Możliwość zyskania wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie, która strategicznie buduje swoje zaangażowanie i która w innowacyjny sposób podchodzi do kwestii odpowiedzialności.
- Możliwość nawiązania pozytywnych relacji ze społecznościami lokalnymi oraz z potencjalnymi partnerami biznesowymi lub administracją publiczną.

Opracowano na podstawie wyników dyskusji w grupach fokusowych z przedstawicielami sektora prywatnego i ekonomii społecznej w ramach projektu „Zrób biznES” oraz publikacji „Ekonomia społeczna i biznes – partnerstwo sukcesu”¹¹.

3.2. Partnerstwo biznesowe

Istotne jest, by obie strony nastawiły się na współpracę (w jakimkolwiek zakresie) i nie postrzegały jej tylko przez pryzmat świadczenia usług. Oczywiście, wymaga to pewnej otwartości zarówno od przedstawicieli biznesu, jak i przedsiębiorstw społecznych, przygotowania na to, że jest to pewien proces wzajemnej nauki i inspiracji, jak również przejrzystej komunikacji. Właściwie są to elementy istotne w każdej współpracy. Warto je stosować, ponieważ mogą one prowadzić do rozwinięcia prawdziwie partnerskiej współpracy biznesowej, na której skorzystają nie tylko bezpośrednio zaangażowane podmioty, lecz także większe grupy interesariuszy.

Wbrew pozorom biznesowi nie może być obojętna kwestia podnoszenia kompetencji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ponieważ na przykład kształcenie lokalnych zasobów siły roboczej zmniejsza koszty pozyskania jej spoza danego terenu. Dodatkowo przyczynia się do zwiększania spójności społecznej czy też obniżenia kosztów funkcjonowania systemu pomocy społecznej, które także wpływają na funkcjonowanie sektora prywatnego.

Jednym z pojęć, znacznie szerzej ujmujących kwestię zaangażowania biznesu w sprawy społeczne, jest koncepcja firmy jako obywatela (ang. *corporate citizenship*). Wynika ona z narastających problemów społecznych i ich coraz większego skomplikowania. Sama administracja publiczna czy sektor pozarządowy nie są w stanie rozwiązać tych problemów. W obliczu wyzwań społecznych, takich jak bezrobocie, zdrowie, edukacja, bezpieczeństwo czy ochrona środowiska, staje również biznes. Firmy nie działają w próżni, problemy społeczne oddziałują na biznes i na odwrót. Przedsiębiorcy często zdają sobie z tego sprawę, dlatego coraz więcej firm uznaje swoją odpowiedzialność w tym zakresie i włącza się w rozwiązywanie problemów społecznych razem z sektorem publicznym i pozarządowym. To podejście redefiniuje

¹⁰ Patrz portal: www.sourceoutpoverty.org.

¹¹ „Ekonomia społeczna i biznes – partnerstwo sukcesu”, red. Beata Juraszek-Kopacz i Dariusz Piekut, 2006.

pojęcie odpowiedzialności społecznej, stawia biznes w roli współautora rozwiązań i podkreśla odpowiedzialność wszystkich sektorów za tworzenie innowacji społecznych i zmianę. Wymaga jednak przede wszystkim podejścia partnerskiego i poszerzenia zakresu współpracy. Dlatego zaangażowanie społeczne należy definiować w kategoriach budowania partnerskich projektów międzysektorowych, mających na celu wspólne tworzenie rozwiązań nakierowanych na zmianę społeczną, w ramach których firma udostępnia swoje zasoby w postaci funduszy, kompetencji zarządczych, potencjału do tworzenia innowacji czy zaangażowania pracowników.

Grameen Danone Foods

Grameen Danone Foods¹² to wspólna inicjatywa Grupy Danone oraz Grameen Bank¹³. Istota projektu polega na tym, że koncern wprowadził do produkcji zdrowe produkty żywnościowe na bazie mleka dla ubogich mieszkańców Bangladeszu. Cena została skalkulowana w ten sposób, żeby produkty były dostępne dla szerokich grup społecznych. U podstaw tego działania leży przekonanie Muhammada Yunusa, twórcy Grameen i laureata Pokojowej Nagrody Nobla w 2006 roku, że możliwe jest tworzenie modeli biznesowych firm, które będą zaspokajać potrzeby i oczekiwania klientów o najniższych dochodach. Skład produktu (jogurtu Shokti doi) został opracowany we współpracy z Globalnym Sojuszem na rzecz Lepszego Żywienia (Global Alliance for Improved Nutrition). Produkt ma uzupełniać potrzeby żywieniowe dzieci z Bangladeszu i wspierać ich prawidłowy rozwój. Ponadto projekt zakładał powstanie ponad tysiąca gospodarstw hodowlanych oraz miejsc pracy związanych z dystrybucją produktu, która odbywa się za pośrednictwem sieci Grameen Ladies. Fabryka Grameen Danone Foods powstała w 2007 roku w rejonie Bogra (ok. 250 km na północ od Dakki), skupuje półprodukty (mleko, cukier, melasę z daktyli) od lokalnych producentów w promieniu 50 km od fabryki. Lokalni producenci mogą skorzystać z mikrokredytów oferowanych przez Grameen Bank na rozwój swojego gospodarstwa (np. zakup większej liczby sztuk bydła) oraz z doradztwa pracowników Danone w celu podnoszenia jakości produkcji. Ponadto model zatrudnienia w fabryce został opracowany tak, żeby zatrudniać jak najwięcej okolicznych mieszkańców. Dodatkowo sieć dystrybucji opiera się na sprzedaży bezpośredniej („od drzwi do drzwi”), prowadzonej przez kobiety, które stanowią jedną z najbardziej wykluczonych grup społecznych w Bangladeszu. One również mogą otrzymać mikrokredyt na zakup odpowiedniego sprzętu do rozwożenia jogurtu w najbardziej niedostępne, wiejskie rejony w promieniu 25 km od fabryki. Ze sprzedaży zyskują dodatkowe dochody. Dzięki włączeniu kobiet w dystrybucję i umożliwieniu im zarabiania stopniowo buduje się ich większą niezależność, podnosi ich umiejętności i bezpośrednio wpływa na polepszenie sytuacji ekonomicznej kobiet i ich rodzin. W całym modelu dokładnie przemyślano także kwestię wpływu na środowisko. Z jednej strony zaplanowano, że część produkcji będzie rozwożona rikszami w celu minimalizacji emisji dwutlenku węgla, z drugiej – szczególnie opracowano kwestie odzyskiwania wody z deszczówki, pozyskiwania energii z promieni słonecznych i biogazu. W celu zwiększenia społecznego wpływu projektu Grameen i Danone planują reinwestować zyski Grameen Danone Foods po to, by utworzyć ok. 50 fabryk na terenie Bangladeszu.

¹² Więcej informacji na: <http://www.grameensocialbusiness.org>, <http://socialinnovator.info>.

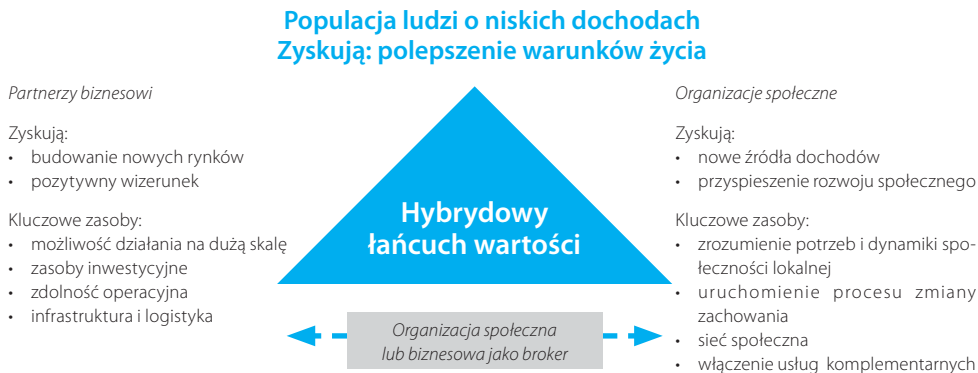
¹³ Przedsiębiorstwo społeczne będące instytucją finansową przyznającą mikrokredyty dla najbardziej ubogich mieszkańców krajów rozwijających się.

3.3. Model hybrydowego łańcucha wartości

Model hybrydowego łańcucha wartości¹⁴ to koncepcja partnerstwa biznesowo-społecznego. Opiera się ona na możliwościach wynikających ze współpracy sektora biznesowego z organizacjami pozarządowymi, a często także z agendami samorządowymi czy rządowymi. W przypadku włączenia w kooperację administracji jej głównym zadaniem jest pośredniczenie czy tworzenie warunków ułatwiających partnerstwu biznesowo-społecznemu współpracę i realizację celów. Głównym założeniem takiego partnerstwa jest dostarczanie w najbardziej opłacalny sposób potrzebnych towarów i usług dla społeczności wykluczonej społecznie, ekonomicznie i cywilizacyjnie.

Pojęcie samego łańcucha wartości zostało bardziej szczegółowo opisane w punkcie 3.1. W skrócie odnosi się on do określonych działań podejmowanych przez firmy, których celem jest powiększanie wartości, jaką ich wyroby mają dla klientów (przykładowym zabiegiem może być zwiększanie efektywności logistyki i zarządzania). Takie procesy zwykle tworzą pewien system wartości, zależny od strategii obranej przez daną firmę. Hybryda, czyli system mieszany, polega na tym, że w działaniach przypisanych do każdego ogniwa łańcucha – od etapu zdobywania surowców aż po osiągnięcie przez produkty ostatecznego kształtu – biorą udział strony partnerstwa biznesowo-społecznego, dzieląc się obowiązkami odpowiednio do posiadanych zasobów.

Prawidłowo wdrożone hybrydowe łańcuchy wartości umożliwiają otwieranie rynków, transformację często całych sektorów i włączenie do wymiany gospodarczej producentów i konsumentów dziś w niej nieuczestniczących.



Źródło: na podstawie <https://www.ashoka.org/hvc>

Społeczność

Potrzeby ludzi są zaspokajane nie tylko poprzez dostarczanie im niezbędnych usług i produktów, lecz także poprzez umożliwienie im wejścia na rynek pracy.

Głównym celem tworzenia hybrydowego łańcucha wartości jest rozwój ekonomiczny i społeczny konkretnych grup społecznych. Otrzymują one różnego rodzaju wsparcie społeczne,

¹⁴ Zobacz: Odpowiedzialny Biznes 2012, Harvard Business Review Polska.

w tym adresowane do nich kampanie uświadamiające, które mają skutkować podniesieniem standardów życia i zarobków.

Tworzenie nowych rynków nie może się odbywać kosztem społeczeństwa i tym samym wymuszać jego dostosowania się – kryteria biznesowe są ważne, jednak nie chodzi tylko o handel i zysk. Dane grupy społeczne są angażowane w miarę możliwości w sam proces produkcji, co nie tylko obniża jego koszty, lecz także motywuje ludzi do dalszej pracy. Pożądanym efektem takich działań jest długoterminowa współpraca z organizacjami społecznymi i przedsiębiorstwami, umożliwiająca stabilny rozwój.

W rezultacie zwiększają się możliwości objętych programem grup społecznych i świadomość ich praw, zarówno jako producentów, jak i konsumentów.

Organizacje społeczne

Ważną stroną relacji są organizacje społeczne. Ich udział jest niezbędny do osiągnięcia wyznaczonych celów, ponieważ to one najlepiej rozumieją potrzeby danego społeczeństwa lub społeczności lokalnej oraz cieszą ich zaufaniem – bez organizacji społecznych komunikacja między przedsiębiorstwami a społecznościami byłaby bardzo trudna. Organizacje te mobilizują ludność do współpracy i dbają o dopasowanie produktów i usług do sytuacji w kraju lub regionie. W zamian pozyskują nowe źródła finansowania, dzięki którym są mniej zależne od dotacji i zapewniają sobie większą stabilność działania, a także osiągają swój najważniejszy cel: przyspieszenie rozwoju społeczeństw.

Partnerzy biznesowi

Ostatni element hybrydowego łańcucha wartości to partnerzy biznesowi, którzy do puli najważniejszych zasobów wnoszą możliwość prowadzenia działań na dużą skalę, tworzenia inwestycji oraz – co niezwykle istotne w regionach słabo rozwiniętych – zaplecze logistyczne i infrastrukturę. Biznes w takich warunkach rozwija się stopniowo, często poprzez małe, indywidualne transakcje, np. mikropożyczki (zwłaszcza gdy ludność miała małą lub zerową styczność z nowoczesną bankowością). Przedsiębiorcy, którzy podejmą się takiej współpracy, zyskują dzięki niej udział w nowych rynkach, a także możliwość promocji swojego wizerunku jako pionierskiej firmy wspierającej rozwój społeczny danego obszaru. Wszystkie strony osiągają więc wymierne korzyści z udziału w łańcuchu.

Zaangażowane w proces strony dzielą się zyskami, ale i odpowiedzialnością, a więc także możliwymi stratami.

Powiększenie skali już istniejących hybrydowych łańcuchów wartości wymaga kombinacji dofinansowań, dodawania inwestycji zorientowanych na zysk oraz wprowadzenia udziałów w postaci wkładu własnego pracy. Kiedy wyznaczone cele zostaną osiągnięte, przedsiębiorcy mogą zacząć prowadzić interesy bezpośrednio z obywatelami. Pośrednictwo i motywacja ze strony organizacji społecznych przestają być niezbędne, więc podmioty te mogą realizować nowe projekty, rynek bowiem rozwija się pod wpływem oraz według potrzeb społeczeństwa aktywnego ekonomicznie.

Kryteria społeczno-biznesowych hybrydowych łańcuchów wartości

1. Czy inicjatywa łączy sektor społeczny i biznesowy?

- Czy włącza przynajmniej jeden podmiot z sektora biznesowego i jedną organizację z sektora społecznego? (Możliwe jest także włączenie innych podmiotów, takich jak inwestorzy lub samorząd lokalny).
- Czy wykorzystuje podstawowe aktywa i możliwości biznesu oraz sektora społecznego?
- Czy opiera się na strategicznej współpracy, wychodzącej poza relację kupujący – sprzedawca lub konsultant – klient, oraz czy ma na celu rozwój i wdrożenie nowej praktyki w długim okresie we wszystkich podmiotach w tym partnerstwie?

2. Czy wspólne przedsięwzięcie przyczynia się do polepszenia warunków życia grup wykluczonych społecznie/o najniższych dochodach?

- Czy wykracza poza zwykłą dystrybucję produktów lub usług w celu zaspokojenia potrzeb grup wykluczonych społecznie i ekonomicznie poprzez świadczenie usług komplementarnych (np. zwiększenie dostępu do finansowania, prowadzenie kampanii informacyjnych, tworzenie nowych powiązań rynkowych dla producentów)?
- Czy w wymierny sposób poprawia warunki życia i dobrobyt populacji o niskich dochodach?

3. Czy przedsięwzięcie jest skalkulowane i opłacalne ekonomicznie?

- Czy społeczność włączona w hybrydowy łańcuch wartości płaci za produkty lub usługi dostarczane w ramach modelu? Lub czy tam, gdzie to możliwe, jest ona włączona jako producent?
- Czy przedsięwzięcie stanowi istotną szansę na osiągnięcie zysku w długoterminowej perspektywie zarówno dla biznesu, jak i sektora społecznego?
- Czy partnerzy tworzący inicjatywę wspólnie ponoszą nakłady, dzielą się zyskiem oraz ryzykiem, jakie generuje przedsięwzięcie?

Źródło: Ashoka

Społeczno-biznesowy hybrydowy łańcuch wartości nie jest:

- inicjatywą z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, która dąży do poprawy życia społeczności poprzez darowizny finansowe lub działalność filantropijną na rzecz wybranej organizacji społecznej;
- przedsięwzięciem nakierowanym na zdobycie rynków w krajach rozwijających się, nastawionym na maksymalizację zysków, podczas gdy transformacja społeczna jest tylko efektem ubocznym inicjatywy.

4. Wyzwania we współpracy biznesu i przedsiębiorstw społecznych

Podstawowym wyzwaniem w tego typu współpracy jest **różnica w kulturach organizacyjnych** biznesu i przedsiębiorstw społecznych. Osoby zarządzające podmiotami ekonomii społecznej najczęściej wywodzą się z organizacji pozarządowych. Środowisko to często ma relatywnie mniejsze doświadczenie we współpracy z sektorem biznesowym, więc

efektywnej kooperacji z firmami przedsiębiorcy społeczni uczą się dopiero w trakcie prowadzenia działalności. Najczęściej borykają się z brakiem wiedzy w zakresie rozpoznawania i rozumienia potrzeb partnerów biznesowych oraz z małym doświadczeniem w zakresie obsługi klienta.

Sposobem przezwyciężenia tych trudności jest wspieranie przedsiębiorstw społecznych w wymiarze merytorycznym. Może to być wspomniane wcześniej dawanie informacji zwrotnej na temat jakości wykonanej usługi lub bardziej zaawansowane – strategiczne dzielenie się wiedzą w ramach mentoringu. Strategiczna współpraca, w ramach której biznes może skierować przedsiębiorstwa społeczne na tor myślenia: potrzeba – produkt/usługa, spowoduje większą profesjonalizację działalności podmiotów ekonomii społecznej i odejście od myślenia w kategoriach: potrzeba – darowizna. Jednak aby do tego doszło, potrzeba także więcej świadomych liderów przedsiębiorców zarówno społecznych, jak i biznesowych, którzy będą otwarci na dialog. Takich liderów, którzy dostrzegają niesamowitą szansę dla idei społecznych idących ramię w ramię z efektywnością ekonomiczną, jest coraz więcej. Równocześnie coraz więcej młodych, prężnych aktywistów społecznych wyłania się z grupy absolwentów najlepszych polskich uczelni, którzy coraz bardziej interesują się społecznymi modelami biznesowymi. Angażują się oni w działanie na styku sektorów, szukając biznesowych rozwiązań kwestii społecznych, jednocześnie zwiększają efektywność i motywację w przedsiębiorstwach społecznych, wnosząc wiedzę o nowych technologiach, modelach promocji, źródłach informacji czy aktualnych trendach.

Kolejnym wyzwaniem we współpracy biznesu i przedsiębiorstw społecznych jest często **brak wiedzy partnera biznesowego na temat tego, czym są ekonomia społeczna i podmioty funkcjonujące w jej ramach oraz jakie możliwości i wyzwania niesie ze sobą współpraca.** Sektor prywatny sam przyznaje, że większość firm nie zdaje sobie sprawy z istnienia przedsiębiorstw społecznych i możliwości, jakie oferuje współpraca z nimi. Dlatego same podmioty ekonomii społecznej oraz instytucje i organizacje wspierające ich rozwój podejmują **działania na rzecz promocji i szerzenia wiedzy na temat przedsiębiorstw społecznych.**

Innym specyficznym wyzwaniem we współpracy między biznesem a podmiotami ekonomii społecznej jest częsty **brak obopólnej wiedzy dotyczącej nawiązywania długofalowej współpracy między sektorem ekonomii społecznej i biznesem.** Z jednej strony przedsiębiorcy społeczni, nie rozumiejąc specyfiki danej firmy lub branży, w której ona funkcjonuje, nie potrafią wyjść poza swoją standardową ofertę. Z drugiej strony sektor prywatny, ze względu na słabą znajomość ekonomii społecznej, również ma problem ze strategicznym podejściem do takiej współpracy. **Rozwiązaniem tych trudności znowu wydaje się dialog, otwarte komunikowanie potrzeb po stronie biznesu oraz otwartość i elastyczność po stronie przedsiębiorców społecznych.**

Czasem wyzwaniem jest **kwestia braku umiejętności menadżerskich po stronie przedsiębiorców społecznych,** która w konsekwencji utrudnia efektywne planowanie pracy i może odbijać się na kompleksowości i terminowości świadczenia usług. Często wynika ona z ograniczeń leżących u podstaw funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Są to na ogół relatywnie małe podmioty, specjalizujące się w bardzo wąskiej dziedzinie. Tym

samym mogą mieć one trudności, by odpowiednio skierować ofertę, a potem spełnić potrzeby i oczekiwania klientów (zwłaszcza jeśli np. realizacja danego zamówienia przekracza możliwości i tzw. moce przerobowe danego przedsiębiorstwa). Sami przedsiębiorcy społeczni zdają sobie sprawę z tych ograniczeń, dlatego **coraz częściej nawiązują współpracę między sobą**, ponieważ widzą, że wspólnie mogą aktywnie i efektywnie oferować biznesowi swoje produkty lub usługi. Wydaje się także, że właśnie takie są oczekiwania i potrzeba ze strony sektora biznesowego.

Innym wyzwaniem czasem bywa fakt, że obecnie¹⁵ w polskim prawie **nie funkcjonuje kategoria przedsiębiorstwa społecznego**. Od kilku lat planowane jest przyjęcie ustawy o przedsiębiorstwach społecznych, która wprowadzałaby to pojęcie do porządku prawnego. Jednak w kontekście współpracy podmiotów ekonomii społecznej z biznesem oznacza to, że najczęściej sektor prywatny nie orientuje się w mało znanych formach prawnych, które podlegają pod kategorię przedsiębiorstwa społecznego. Ten brak orientacji może skutkować brakiem zaufania klasycznego biznesu wobec podmiotów ekonomii społecznej. Jednak wydaje się, że ta kwestia ma większe znaczenie w przypadku komunikacji między sektorami, a **niekoniecznie niesie ze sobą potrzebę dogłębnej znajomości stanu prawnego po stronie biznesu**.

Poniższa tabela podsumowuje wyzwania we współpracy sektora biznesowego i przedsiębiorstw społecznych oraz możliwości ich przezwyciężenia

Wyzwania we współpracy biznesu i przedsiębiorstw społecznych	Jak je pokonać?
Inna kultura organizacyjna	Wsparcie merytoryczne dla podmiotów ekonomii społecznej, informacja zwrotna, otwarty dialog
Brak wiedzy biznesu na temat tego, czym są ekonomia społeczna i podmioty funkcjonujące w jej ramach	Działania na rzecz promocji i szerzenia wiedzy na temat przedsiębiorstw społecznych, np. portal Ekonomiaspoleczna.pl
Brak umiejętności nawiązywania długofalowej współpracy przez podmioty ekonomii społecznej	Wsparcie merytoryczne, dialog, otwarte komunikowanie potrzeb po stronie biznesu oraz otwartość i elastyczność po stronie przedsiębiorców społecznych
Umiejętności menadżerskie i komunikacyjne	Zbadanie możliwości podmiotów ekonomii społecznej co do dostarczenia usług, dłuższy termin dostawy. Współpraca podmiotów ekonomii społecznej w celu sprawnego i kompleksowego wywiązywania się z zamówień. Wspieranie rozwoju umiejętności menadżerskich
Brak ustawowej definicji przedsiębiorstwa społecznego	Kwestia ma większe znaczenie w przypadku komunikacji między sektorami, a niekoniecznie niesie ze sobą potrzebę dogłębnej znajomości stanu prawnego po stronie biznesu

¹⁵ Stan prawny na dzień 05.11.2012 r.

5. Czynniki sukcesu we współpracy biznesu i przedsiębiorców społecznych

- **wzajemne zrozumienie kultury organizacyjnej**
- **wysoki poziom zaufania i otwarta komunikacja**
- **wymiana doświadczeń i wiedzy**
- **mieralne wskaźniki wspólnie wyznaczonych celów**
- **jasne zasady współpracy**

Kluczowym czynnikiem sukcesu w każdej relacji biznesowej, w tym także z partnerami społecznymi, jest wysoki poziom zaufania, przejawiający się m.in. otwartą komunikacją pomiędzy partnerami. Dzięki niej obie strony mają jasność co do wzajemnych oczekiwań i potrzeb, a także w momencie gdy pojawiają się problemy, mogą szybko razem reagować i wypracować najlepsze rozwiązania. To, że partnerzy biznesowi i przedsiębiorcy społeczni pochodzą z dwóch różnych światów oraz często mają inne przyzwyczajenia i standardy, z pewnością przyczynia się do znalezienia bardzo kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań. Jednak jest to możliwe tylko wtedy, gdy członkowie zespołów wspólnie realizujących projekt czują się ze sobą swobodnie i bez obaw przedstawiają swoje pomysły.

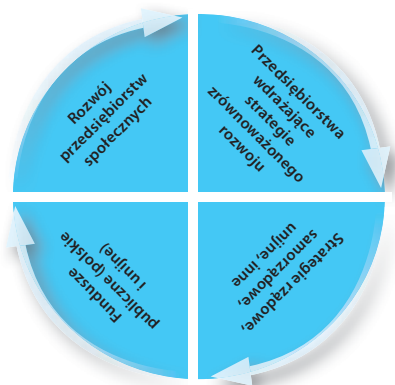
Aby współpraca się powiodła, obie strony powinny wymieniać się doświadczeniami i wiedzą oraz wzajemnie wprowadzać w specyfikę własnej działalności. Z kolei otwarte komunikowanie się z otoczeniem pozwoli uniknąć niezrozumienia idei współpracy biznesu z przedsiębiorstwem społecznym. W tym celu można również skorzystać z opiniotwórczej roli liderów przedsiębiorców społecznych, którzy bardzo często są wieloletnimi lokalnymi aktywistami o dużym poważaniu.

Aby porozumienie było pełne, wszystkie wspólne projekty powinny mieć mieralne wskaźniki wyznaczonych celów. Dotyczy to zwłaszcza kwestii związanych ze społecznymi efektami współpracy, ponieważ to w tym zakresie rozumienie sukcesu przez przedsiębiorstwa społeczne i biznes mogą być nieco różne.

6. Mierzenie społecznej wartości dodanej

Przedsiębiorstwa komercyjne – ogólnie rzecz biorąc – podporządkowują swoje strategie oraz działania generowaniu zysku. W wypadku przedsiębiorstw społecznych wygenerowany zysk jest narzędziem umożliwiającym realizację strategii pomagania. Gdy dochodzi do współpracy pomiędzy tymi dwoma sektorami, warto się zastanowić nad możliwością mierzenia efektów wynikających z kooperacji.

Od kilku lat w Polsce mamy do czynienia z dynamicznym rozwojem idei społecznej odpowiedzialności biznesu czy też zrównoważonego rozwoju. W efekcie



Przykładowe elementy determinujące rozwój ustrukturyzowanych działań społecznych

Źródło: opracowanie własne

praca na rzecz społeczności lokalnych czy rozwoju danego obszaru zaczęła nabierać coraz większego znaczenia. W tym samym czasie w Polsce realizuje się inwestycje finansowane z funduszy unijnych, krajowych i regionalnych, które w większy sposób koncentrują się na korzyściach społecznych i środowiskowych.

6.1. Społeczna wartość dodana

Społeczna wartość dodana wskazuje na korzyści, jakie przedsiębiorstwo komercyjne bądź organizacja odnosi w kontekście swojego wpływu społecznego i środowiskowego¹⁶.

Stosunkowo często osoby zajmujące się zawodowo CSR w firmach zadają sobie pytanie: jak mierzyć nasze zaangażowanie? Wynika to z tego, że rynek CSR w Polsce jest coraz dojrzały, a to powoduje, że zarówno firmy, jak i społeczeństwo coraz częściej pytają o efekty i korzyści konkretnych działań.

Od czego zacząć?

Zanim podejmie się próbę oszacowania tych korzyści, warto przyjrzeć się kilku metodom oceny efektów zaangażowania społecznego, a przede wszystkim zadać sobie kilka pytań. Odpowiedzi na te pytania pozwolą na ustrukturyzowanie problemu i myślenie o nim w sposób zadaniowy.

Przykładowe pytania dla ustrukturyzowania procesu realizacji projektu

Co?	Powinniśmy zrobić w odniesieniu do naszego działania, strategii?
Kto?	W kontekście naszej firmy, otoczenia, beneficjentów, z kim współpracujemy?
Dlaczego?	Jaki jest szerszy kontekst działania, po co jest realizowane?
Gdzie?	Czy miejsce działania jest właściwe, jakie są jego uwarunkowania?
Kiedy?	Czy czas jest ważny dla naszego działania, czy będą dostępne zasoby do jego realizacji?

Jeśli wiemy już dokładnie, co będziemy robić, z kim, dla kogo, jakich spodziewamy się rezultatów i jakie są oczekiwania wobec nas, możemy przystąpić do kolejnego etapu.

Czy stać nas na mierzenie efektów?

To pytanie pada często w rozmowach z osobami koordynującymi działania społeczne. Pojawia się ono często jako pytanie retoryczne, a po chwili następuje argumentacja: *wolimy robić więcej niż poświęcać czas na przygotowywanie sprawozdań; nie mamy czasu, nie mamy pieniędzy; to był tak mały projekt, że nie warto angażować czasu i pieniędzy na ewaluację.*

Ale jak chcemy zauważyć wpływ społeczny/zmianę społeczną, jeśli nie podejmiemy próby jej uchwycenia? I skąd będziemy wiedzieć, czy osiągnęliśmy zamierzony cel, jeśli tego nie zmierzymy?

¹⁶ Więcej na ten temat w: „Making the Case. Social Added Value Guide”, Communities Scotland.

Dostosujmy zatem dostępne narzędzia do potrzeb. Jeśli nie chcemy, by koszty ewaluacji przewyższyły inwestycję w projekt, bądź jeśli nie mamy wolnych zasobów ludzkich lub finansowych, zastanówmy się nad wdrożeniem prostych metod lub uprośmy te bardziej zaawansowane.

6.2. Przykłady prostych metod mierzenia wartości dodanej

Proste metody mogą dawać większy błąd pomiaru, lecz pomimo wszystko pozwalają na przybliżone oszacowanie efektów działań.

6.2.1. Pomiar stanu przed projektem i po jego zrealizowaniu

Jest to jedna z najprostszych metod analizy wpływu projektu/organizacji. Pomiar stanu pierwotnego wpływa korzystnie na realizację zaplanowanego działania. Pozwala na weryfikację przyjętych założeń, na analizę zaplanowanego procesu, narzędzi itp. W efekcie prowadzi do lepszego dostosowania projektu do potrzeb beneficjentów. Porównanie stanu przed projektem i po jego realizacji umożliwia zaobserwowanie zmiany. A to pierwszy krok do oceny efektów i efektywności projektu.

6.2.2. Benchmarking wewnętrzny – analiza porównawcza wewnętrzna

Benchmarking wewnętrzny polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo. W przypadku projektów prospołecznych często stosowana jest kapitalizacja działań, czyli mierzymy nie tylko wkład finansowy w dany projekt, lecz także nadajemy wartość pieniężną czasowi pracy pracowników czy kosztom zarządzania poszczególnymi przedsięwzięciami. W analizie porównawczej musimy wybrać zagadnienia, które chcemy porównać, opracować plan analizy i wybór metod gromadzenia danych, określić projekty wzorcowe, do których będziemy porównywać inne projekty, oraz zebrać dane. Dane te musimy porównać, przeprowadzić ich analizę i opracować wyniki. Taki proces ma na celu pokazać, jak w odniesieniu do projektów wzorcowych funkcjonują prowadzone projekty, a tym samym wskazać elementy, które warto dodać w celu ich usprawnienia.

6.3. Przykłady zaawansowanych metod mierzenia wartości dodanej

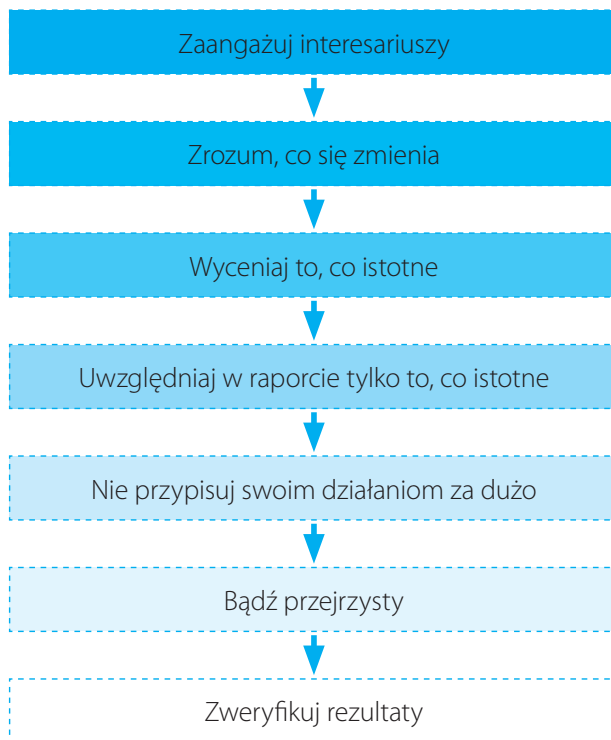
W krajach, gdzie przedsiębiorczość społeczna ma dłuższą tradycję niż w Polsce, wypracowano wiele interesujących narzędzi pomiaru społecznej wartości dodanej. Poniższe metody mogą być bardziej kosztowne we wdrożeniu w Polsce ze względu na brak infrastruktury, wiedzy i doświadczenia, na których można by bazować. Warto jednak korzystać ze sprawdzonych rozwiązań, chociażby po to, aby dostosować je do naszych potrzeb i możliwości oraz potraktować je jako inspirację. Dwóm z nich przyjrzymy się nieco dokładniej: społecznemu zwrotowi z inwestycji oraz *Value Game*.

6.3.1. Społeczny zwrot z inwestycji

Społeczny zwrot z inwestycji (ang. *Social Return on Investment* – SROI) to metoda, która w kompleksowy sposób podchodzi do ujęcia efektów danego projektu. Możemy popatrzeć na daną sytuację nie tylko z własnego punktu widzenia, lecz przede wszystkim poprzez pryzmat różnorodnych interesariuszy.

Ważnym aspektem pracy tą metodą jest zadawanie sobie na każdym z etapów pytania o korzyści, efekty, zmianę.

Kolejną wartością jest koncentracja na kwestiach istotnych z punktu widzenia naszego bądź interesariuszy. Pozwala to na ograniczenie zakresu analizowanych danych do tych najistotniejszych dla danego projektu. Skupienie uwagi na tych aspektach, które w największym stopniu decydują o powodzeniu projektu, umożliwia skierowanie naszej energii na pracę nad tymi kwestiami, które także w przyszłości będą mogły determinować powodzenie i rozwój kolejnych edycji/faz projektu.



Plusem obliczania społecznego zwrotu z inwestycji jest także konieczność odseparowania wskaźników materialnych od niematerialnych.

Siedem zasad społecznej stopy zwrotu

Źródło: Making the Case. Social Added Value Guide, Communities Scotland

Podstawową trudnością w tej metodzie jest przeliczenie poszczególnych działań i efektów na finanse. Poszukiwanie danych porównawczych, przeprowadzanie estymacji może być uciążliwe. Jednakże jeżeli długofalowy projekt będzie oceniany według tego samego klucza edycja po edycji, można go bardzo dokładnie analizować i wprowadzać zmiany w tych miejscach, które z punktu widzenia istotności pozwolą na ciągłe doskonalenie projektu.

Tak szerokie ujęcie zagadnienia umożliwia lepszą ocenę nie tylko korzyści i kosztów, lecz także ewaluację procesu projektowego.

Czy zatem w przypadku mniejszych projektów z założenia nie warto wybierać tej metody? Sposób myślenia stojący za tym podejściem można zastosować w każdym projekcie. Warto przy tym pamiętać, że w przypadku tej metody należy przemyśleć kwestię dokładności i szczegółowości danych względem kosztów ich pozyskania i korzyści, jakie mają wynikać z tego procesu mierzenia.

6.3.2. Value Game

Ciekawym narzędziem do zastosowania w celu oceny wartości realizowanego projektu jest *Value Game*¹⁷. Użycie tego narzędzia wymaga odwagi, gdyż jego podstawą jest interakcja

¹⁷ Więcej na Ekonomiaspoleczna.pl

z dużym gronem interesariuszy. Jednak ci, którzy się na to zdecydowali, otrzymują informację zwrotną od ściśle zdefiniowanej grupy odbiorców.

Twórca *Value Game* Peter Scholten tak określa tę metodę: *Value Game stanowi narzędzie, które pozwala zadać właściwe pytania właściwym ludziom w celu odkrycia wartości efektów. Pokazuje, jak interesariusze wartościują działania i efekty, które ich dotyczą w porównaniu z innymi produktami, które są im oferowane i w których uczestniczą*¹⁸.

Value Game jest metodą, która zakłada, że najlepszą wiedzę na temat subiektywnej wartości, jaką ma projekt, mają interesariusze z nim związani.

Ponieważ są oni interesariuszami wielu przedsiębiorstw i organizacji, mogą dokonać oceny, jaką wartość ma dla nich dany projekt w porównaniu z innymi działaniami, z jakimi mają do czynienia. Nie jest to naukowa metoda badania społecznej wartości dodanej projektu, pozwala jednak sprawdzić, czy prowadzone przez organizację działania są adekwatne do potrzeb grup docelowych. Niewątpliwą zaletą tego narzędzia jest to, że może ono być stosowane do oceny różnego rodzaju działań, nie tylko z zakresu zaangażowania społecznego firm, ale może zbadać oddziaływanie produktów, usług lub nawet idei. *Value Game* jest dostępne przede wszystkim online, ale możliwe jest używanie jej w wersji papierowej. Samo narzędzie jest udostępniane (także w języku polskim) za niewielką opłatą w systemie miesięcznym lub rocznym.

Stwórz wirtualne karty (karty wartości) z produktami, które są adekwatne dla Twoich interesariuszy, i dodaj kartę ze swoją usługą lub produktem



Załaduj karty i wyślij swoją grę do interesariuszy poprzez e-mail lub linka



Interesariusze oceniają karty zgodnie ze swoimi preferencjami



Otrzymujesz raport z informacją o tym, jak interesariusze wartościują Twoją ofertę

Źródło: Valuegame.org

7. Przejrzystość i weryfikacja

Warto zwrócić uwagę na dwa aspekty, które nie są jeszcze aż tak mocno popularne w Polsce, a które są kluczowe dla budowania zaufania między organizacją/przedsiębiorstwem a jego interesariuszami¹⁹. Są to przejrzystość i weryfikacja.

Stopniowo coraz więcej firm decyduje się na weryfikację raportów społecznych oraz prowadzenie dialogu z interesariuszami. Warto dodać myślenie o weryfikacji w aspekcie konkretnych

¹⁸ Źródło: <http://www.valuegame.org/>.

¹⁹ Interesariusze – to według szerokiej definicji osoby, grupy osób, organizacje lub instytucje, które uczestniczą w danym projekcie (przedsięwzięciu), są zainteresowane jego wynikami lub na które dane działanie oddziałuje w pośredni lub bezpośredni sposób.

projektów o dużej wartości społecznej bądź ekonomicznej. W szczególności projekty długoterminowe, angażujące wielu interesariuszy warto poddać takiej weryfikacji, by wzmocnić wartość projektu i raportu podsumowującego ten projekt. Każda firma ma pewne grono swoich interesariuszy, którzy bardziej lub mniej oddziałują na jej funkcjonowanie.

8. Dialog jako podstawa do nawiązywania i rozwijania strategicznej współpracy

Polskie firmy coraz częściej i odważniej angażują kluczowych interesariuszy w swoje działania i procesy decyzyjne. W tym celu wykorzystują np. ankiety, wywiady, portale korporacyjne, infolinie, a także bardziej zaawansowane metody w postaci sesji dialogowych, których wynikiem jest rozpoznanie i uwzględnienie opinii interesariuszy o codziennych działaniach biznesowych firmy. Angażowanie interesariuszy służy długookresowemu zwiększaniu wartości organizacji, a także budowaniu dobrostanu społeczno-ekonomicznego. Właściwie dialog to nieustanny proces, który pozwala sprawdzić, jakie wartości niosą ze sobą działania firmy, jednocześnie wspierający innowacje i budujący zaufanie. Czynniki te składają się także na długookresowe kryteria stabilnego wzrostu firmy.

Wspomniane efekty wynikają głównie ze ścisłego związku pomiędzy zaangażowaniem interesariuszy a zrównoważonym rozwojem biznesu, wspieranym przez wiarygodną komunikację (w tym poprzez transparentne raportowanie finansowe oraz społeczne). Takie podejście do zarządzania zbliża polskie firmy do praktyki stosowanej w rozwiniętych gospodarkach świata. Wśród założeń społecznej odpowiedzialności podkreśla się rolę i znaczenie interesariuszy, którzy w dzisiejszym zglobalizowanym świecie mają coraz większą siłę oddziaływania. Jednym z ważnych interesariuszy są konsumenci i tworzone przez nich różne ruchy społecznościowe. Tworzy je pokolenie, które oczekuje większego zrównoważenia w działaniach, większej uwagi zwróconej na odpowiedzialną konsumpcję i zakupy. Można przypuszczać, że ten trend będzie się wzmacniał, dlatego warto zwrócić na niego uwagę właśnie w kontekście współpracy z przedsiębiorcami społecznymi.

Dialog biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi umożliwia nawiązanie współpracy, budowanie strategicznych relacji, a także może przynieść ukoronowanie i podsumowanie wszelkiego rodzaju wspólnych przedsięwzięć.

O FISE

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE) powstała w 1990 roku. Naszą misją jest działanie w sposób systemowy na rzecz wzrostu zatrudnienia.

Stale poszukujemy nowych narzędzi aktywizacji zawodowej i wspierania rozwoju lokalnego. Od 2005 roku aktywnie angażujemy się w działania mające na celu wzmocnienie sektora ekonomii społecznej w Polsce. Nasi eksperci uczestniczą w pracach zespołów zajmujących się dostosowywaniem polskiego prawa do potrzeb przedsiębiorstw społecznych, bierzemy udział w konsultacjach ważnych z tego punktu widzenia dokumentów (na szczeblu krajowym i regionalnym), prowadzimy sekretariat Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej – porozumienia organizacji działających na tym polu, najstarszej polskiej instytucji zajmującej się dialogiem z władzami publicznymi w zakresie ekonomii społecznej.

Duża część naszej aktywności polega na szerzeniu wiedzy i zwiększaniu świadomości społecznej na temat możliwości, jakie stwarza ekonomia społeczna. W tym celu organizujemy debaty, konferencje i szkolenia, wydajemy także publikacje oraz prowadzimy portal www.ekonomiaspoleczna.pl, który jest największym polskim źródłem wiedzy na temat przedsiębiorczości społecznej. Jesteśmy również organizatorami pierwszego ogólnopolskiego konkursu na najlepsze przedsiębiorstwo społeczne roku.

FISE prowadzi także Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej, gdzie początkujący przedsiębiorcy społeczni mogą liczyć na kompleksowe usługi, które pozwolą im skutecznie działać w obszarze ekonomii społecznej.

Cele statutowe realizujemy również przez działalność gospodarczą, prowadzoną przez wyodrębnioną organizacyjnie komórkę FISE – Szkołę Przedsiębiorczości.

Działamy z poszanowaniem zasad partnerstwa, z zachowaniem norm etycznych, w poczuciu odpowiedzialności za jakość i skutki realizowanych działań oraz z dbałością o środowisko naturalne.

O projekcie „Zrób biznES – budowanie partnerstw prywatno-społecznych”

Projekt „Zrób biznES – budowanie partnerstw prywatno-społecznych” jest realizowany przez FISE od czerwca do grudnia 2012 r. Jego celem jest wypracowanie i upowszechnianie modelu współpracy biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi, opartej na wprowadzeniu do strategii CSR:

- odpowiedzialnych zakupów produktów i usług u przedsiębiorstw społecznych oraz
- wolontariatu pracowniczego na rzecz przedsiębiorstw społecznych.

Współpraca z przedsiębiorstwami z sektora ekonomii społecznej (PES) to nowy trend w działaniach CSR-owych, który może wzbogacić istniejące strategie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wyznaczyć kierunek tworzenia nowych strategii.

Dla przedsiębiorstw społecznych współpraca z biznesem to istotny kierunek w drodze do uniezależnienia się od różnego rodzaju dotacji oraz zyskania pewnej i stabilnej sytuacji na rynku. To także możliwość uzyskania wsparcia w postaci doradztwa świadczonego w ramach wolontariatu pracowniczego przez doświadczonych pracowników sektora biznesowego.

W ramach projektu zorganizowane zostały spotkania fokusowe oraz warsztaty z przedstawicielami biznesu i przedsiębiorstw społecznych, podczas których dyskutowaliśmy o potrzebach i warunkach nawiązywania współpracy na linii biznes – przedsiębiorstwa społeczne. Na podstawie zdobytej wiedzy przygotowano dwie publikacje: informator dla biznesu o modelach współpracy z podmiotami ekonomii społecznej oraz poradnik dla PES o tym, jak profesjonalizować działania w obszarze PR, marketingu i nawiązywania relacji z klientem. Zorganizowano także szkolenie z tej tematyki dla kadry zarządzającej PES. Przedstawiciele biznesu będziemy inspirować do współpracy z PES podczas kameralnych seminariów, które odbędą się w sześciu miastach Polski w listopadzie i grudniu 2012 r.

Jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej?

Wydaje się, że czas CSR-owych strategii firm, tworzonych i realizowanych jedynie w celach czysto wizerunkowych bezpowrotnie mija. Charytatywna działalność biznesu, polegająca na przekazywaniu części zysku na działania pomocowe (skądinąd pomocna i przydatna w czasach, kiedy Państwo nie jest w stanie zapewnić wystarczającej ilości środków dla najbardziej potrzebujących), nie wystarcza, aby firmę nazwać społecznie odpowiedzialną. Efektywna współpraca biznesu z podmiotami ekonomii społecznej jest szansą na to, aby dać przysłowiową wędkę a nie rybę. Prawdą jest, że nie jest to współpraca łatwa. Obie strony muszą nauczyć się zasad jakimi rządzą się sektory biznesu i ekonomii społecznej oraz wykazać zrozumienie, tolerancję i elastyczność wobec odmiennych sposobów działania.

Niniejsza publikacja jest bardzo cenna, gdyż pokazuje w przejrzysty sposób czym są podmioty ekonomii społecznej i jaka relacja może łączyć je z działającym już biznesem. Wskazuje też możliwe kierunki współpracy i zwraca uwagę na pojawiające się wzajemne obawy, uprzedzenia i trudności.

Należałoby życzyć sobie większej ilości tego typu opracowań, a jeszcze bardziej większej liczby konkretnych przedsięwzięć, w których współpraca biznesu i podmiotów ekonomii społecznej rzeczywiście ma miejsce.

Przemysław Kozak
Menedżer Szkoły Przedsiębiorczości FISE

Przedsiębiorcy muszą włączyć się w budowę kapitału społecznego, bo jego niski wskaźnik jest dziś barierą rozwoju gospodarczego kraju. Nie wystarczy zatem płacić na czas podatki. Trzeba uczyć pracowników współpracy i zadbać o tych, którzy na wolnym rynku radzą sobie gorzej.

Jak to robić?

Podpowiada to między innymi ten informator. To wyjątkowo praktyczna publikacja. Pozbawiona mentorskiego tonu, klarownie wyklada powody, dla których biznes może i powinien współpracować z przedsiębiorstwami społecznymi. Pokazuje przykłady i z Polski, i ze świata, dzięki czemu tekst nabiera wiarygodności.

Nie, to nie jest utopia. Wiele firm dużych i małych osiąga biznesowe korzyści ze współpracy z podmiotami ekonomii społecznej. Tak się bowiem dobrze dla polskich przedsiębiorców składa, że w ekonomii społecznej korzyści społeczne równają się biznesowym. Jak to możliwe? Niech Państwo zajrzą do informatora. Gorąco polecam.

Zbigniew Gajewski

Z-ca Dyrektora Generalnego PKPP Lewiatan

Czy na rynku mogą istnieć przedsiębiorstwa, których głównym zadaniem jest dawać pracę (szczególnie osobom w trudnej sytuacji na rynku pracy), świadczyć deficytowe usługi (które nie opłacają się przedsiębiorcom nastawionym tylko na zysk) albo przyczyniać się do zrównoważonego i sprawiedliwego rozwoju lokalnego?

Z publikacji „Zrób biznES – jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej” dowiedzą się Państwo co kryje się pod tajemniczą nazwą „przedsiębiorstwa społecznego”, po co na rynku pojawiły się takie podmioty, a także w jaki sposób funkcjonują przyczyniając się do zwiększania spójności społecznej i obniżania kosztów funkcjonowania pomocy społecznej.

To znakomita lektura dla menedżerów, która nie tylko pokazuje jak praca w podmiotach ekonomii społecznej może zmniejszać ubóstwo i dawać szansę osobom wykluczonym, ale przede wszystkim podpowiada sposoby na partnerską współpracę, opartą nie tyle na filantropii, co na wzajemnych korzyściach. Bycie zleceniobiorcą/dostawcą dużej firmy może być dla przedsiębiorstwa społecznego szansą na uzupełnienie wiedzy o mechanizmach rynkowych, regułach ekonomii i marketingu. Dla biznesu strategiczna współpraca to przede wszystkim możliwość poznania potrzeb szerokich grup osób wykluczonych i marginalizowanych, dostęp do specjalistycznej wiedzy i możliwość stworzenia innowacyjnych modeli biznesowych. Partnerstwa biznesowo-społeczne to szansa na rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych poprzez wspólne budowanie i działania, a nie jednorazowe wsparcie czy pomoc charytatywną.

Mirella Panek-Owsiańska

Prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu