

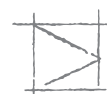


Antologia kluczowych tekstów

PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE

wybór tekstów JAN JAKUB WYGNAŃSKI

publikacja



FISE



Antologia kluczowych tekstów

PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE

SPIS TREŚCI

Przedmowa	5
<i>Jan Jakub Wygnański</i>	
Wprowadzenie	7
<i>Katarzyna Kubin</i>	
Część I: Kontekst przedsiębiorstwa społecznego: ewolucja i definicje	13
1. Ekonomia społeczna: ogólnoswiatowy trzeci sektor	15
<i>Jacques Defourny i Patrick Develtere</i>	
2. Zmagania z wykluczeniem społecznym w Europie. Wprowadzenie do międzynarodowej ewaluacji	43
<i>Jacques Defourny, Louis Favreau i Jean-Louis Laville</i>	
3. Od trzeciego sektora do przedsiębiorstwa społecznego	65
<i>Jacques Defourny</i>	
4. Nowe trendy w sektorze non-profit w Europie: pojawianie się przedsiębiorstw społecznych	91
<i>Carlo Borzaga i Alceste Santuari</i>	
5. Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie - Czego mogą nas nauczyć różnice	119
<i>Janelle Kerlin</i>	
Część II: Anatomia przedsiębiorstwa społecznego, różne modele	141
6. Typologia przedsiębiorstwa społecznego	143
<i>Kim S. Alter</i>	
• Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście	145
• Rodzaje przedsiębiorstw społecznych	155

• Modele działania	169
• Struktury przedsiębiorstwa społecznego	199
7. Migracja od innowacyjności do przedsiębiorczości. Ewolucja organizacji non-profit w kierunku trwałego rozwoju i samowystarczalności	209
<i>Jerr Boschee</i>	
8. Definicja przedsiębiorczości społecznej	245
<i>J. Gregory Dees</i>	
9. Przedsiębiorstwa społeczne integracji zawodowej (WISE) w Unii Europejskiej: przegląd kategorii.....	253
<i>Catherine Davister, Jacques Defourny i Olivier Gregoire</i>	
Część III: Przedsiębiorstwo społeczne jako firma i jej specyficzne zasoby	279
10. Miejsce organizacji ekonomii społecznej w teorii firmy	281
<i>Carlo Borzaga i Ermanno Tortia</i>	
11. Przedsiębiorstwo społeczne. W stronę teoretycznego ujęcia socjo-ekonomicznego	311
<i>Jean-Louis Laville i Marthe Nyssens</i>	
12. Narzędzia finansowe dla organizacji trzeciego systemu: perspektywa europejska	333
<i>Benoit Granger</i>	
13. Znaczenie kapitału społecznego dla zróżnicowanej struktury zasobów i celów przedsiębiorstw społecznych	349
<i>Adalbert Evers</i>	
O autorach	367

PRZEDMOWA

Jan Jakub Wygnański

Idea przygotowania niniejszej antologii pojawiła się jako istotny element projektu Inicjatywy Wspólnotowej Equal „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” koordynowanego przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Przedsięwzięcie to niejako z samej swej natury zmierzało z jednej strony do ustalenia tego, co specyficzne w polskich warunkach, z drugiej w oczywisty sposób wymagało odwołania do szerszego międzynarodowego kontekstu. Książka ta, jak wierzymy, jest jednym z kluczowych rezultatów tego przedsięwzięcia.

Zagadnienie przedsiębiorstwa społecznego i – szerzej – społecznej przedsiębiorczości doczekało się w ostatnich latach w literaturze międzynarodowej olbrzymiej wprost ilości opracowań teoretycznych. Wywodzą się one zarówno ze szkoły ekonomicznej, jak i ze środowiska badaczy tradycyjnie rozumianego sektora non-profit. Bardzo trudne było wyselekcjonowanie, siłą rzeczy, niewielkiej, ale jednocześnie reprezentatywnej ich próbki. Niektóre z nich są dość znane w środowisku teoretyków – można uznać je za oczywiste i „kanoniczne”, inne są zdecydowanie mniej znane i, jeśli można tak powiedzieć, zostały przez nas „wyszperane” specjalnie na potrzeby niniejszej publikacji.

Ma ona przybliżyć polskiemu czytelnikowi ważne, naszym zdaniem, wątki debaty na temat ekonomii społecznej, a w szczególności czegoś, co na swoje potrzeby nazywamy jej „twardym rdzeniem”, a zatem koncepcji przedsiębiorstwa społecznego. W niniejszej antologii staraliśmy się pogodzić wiele perspektyw opisu tego rodzaju instytucji. Część z nich dotyczy otoczenia, w jakim działają, inne natomiast wewnętrznych, unikalnych, jego cech.

To prawda, że w ostatnich latach (głównie dzięki dobrodziejstwom Internetu) dostępna stała się olbrzymia ilość opracowań na ten temat. Nie oznacza to jednak, że korzystanie z nich przestało być problematyczne. Okazuje się bowiem, że większość z najważniejszych tekstów nie jest bynajmniej dostępnych bezpłatnie. Istotne pozostają też bariery językowe; w konsekwencji polski czytelnik albo w ogóle nie może z nich skorzystać, albo musi zadowolić się ich omówieniami (często mało precyzyjnymi). Nasza publikacja stara się zapobiegać tego rodzaju ograniczeniom i pomóc w przełamaniu swoiście pojętej izolacji polskich badaczy ekonomii społecznej. Jest to pierwsza tego rodzaju próba w Polsce.

Wybór tekstów ma z definicji charakter arbitralny i niedoskonały. Dobierając je, staraliśmy się jednak pokazać (czy czasem choćby zasygnalizować) najważniejsze „wiązki” zagadnień dotyczących przedsiębiorstwa społecznego. Kierowaliśmy się celem przybliżenia poszczególnych zagadnień, ale jednocześnie nie spłycając ich, a za-tem szukaliśmy tekstów o możliwie syntetycznym charakterze. Nie kończą one i nie zastępują poszukiwań w poszczególnych dziedzinach, ale raczej rozpoczynają je.

Książka, ze względu na swój teoretyczny charakter, nie zainteresuje zapewne szerokiego kręgu czytelników. Liczymy jednak, że dotrze do specyficznej grupy odbiorców, a w szczególności do osób zajmujących się badaniem i objaśnianiem funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Wierzymy, że okaże się ona także pomocna jako materiał dydaktyczny dla coraz liczniejszych szkoleń i studiów powiązanych z zagadnieniami ekonomii społecznej.

PODZIĘKOWANIA

Przygotowanie publikacji wymagało pracy wielu osób. Po pierwsze redaktorów: Agnieszki Czmyr-Kaczanowskiej, Agaty Urbanik oraz w szczególności Katarzyny Kubin. Pomogły one w dokonaniu ostatecznego wyboru tekstów oraz uzgodniły z ich autorami warunki publikacji w języku polskim. Warto podkreślić, że w większości przypadków autorzy tekstów zgodzili się na ich bezpłatne wykorzystanie w niniejszej publikacji. W tym miejscu chcemy im za to podziękować. Pragniemy zatem wyrazić naszą szczerą wdzięczność przede wszystkim autorom tekstów zamieszczonych w niniejszej antologii za pomoc i zachętę w długotrwałym procesie przygotowania tej książki do publikacji. Olbrzymią pracę przy stworzeniu publikacji musieli też wykonać tłumacze. Prezentowane w zbiorze teksty nie należą do lekkich, a wiele z nich tłumaczonych jest na język polski po raz pierwszy. Często pojawiają się w nich sformułowania specyficzne dla problematyki przedsiębiorczości społecznej, co wymagało bliskiej współpracy między zespołem redaktorów a tłumaczami i korektorami; za wytrwałość i cierpliwość w tym procesie musimy im również podziękować.

WPROWADZENIE

Katarzyna Kubin

Dlaczego przedsiębiorstwo społeczne?

Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie problemom społecznym, takim jak bezrobocie, jest szczególnie istotnym wyzwaniem dla Polski. W związku z procesem przejścia od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej owe problemy występują w większym natężeniu niż w starszych krajach członkowskich Unii Europejskiej. W 2005 roku, kiedy to w ramach europejskiej Inicjatywy Wspólnotowej Equal uruchamiano w Polsce kilka prominentnych, międzysektorowych projektów, mających na celu właśnie zbadanie nowych metod zwalczania bezrobocia, średnia stopa bezrobocia wynosiła 17,8% (*Eurostat*). Projekty te przygotowane były w czasie, kiedy mocno krytykowano tradycyjne podejście państwowej opieki społecznej jako nieskuteczne, przede wszystkim z tego względu, iż pomoc udzielana bezrobotnym nie umożliwiała im powrotu na rynek pracy. Zgodnie z ogólnoeuropejską tendencją wprowadzania „aktywnej polityki społecznej” i korzystania z rozwiązań z zakresu ekonomii społecznej, podstawy dla polskiej ekonomii społecznej stworzono poprzez stopniową reorientację polskiej polityki społecznej i zatrudnieniowej – której pierwszym przejawem była Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku. Również istotny jest fakt, iż w okresie poprzedzającym wdrażanie projektów Equal, sektor pozarządowy w Polsce osiągnął taki rozmiar i wpływ, iż mógł być uznany za znaczące źródło zatrudnienia, być może w stopniu mniejszym niż ma to miejsce w Europie Zachodniej, ale mimo to istotnym.

W takich okolicznościach trwały intensywne prace w ramach projektu pt. „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal. W początkowej fazie tego projektu przede wszystkim prowadzono debatę na temat samego znaczenia ekonomii społecznej, jej aktualnego kształtu i rozmiarów, a także działań, które mogłyby wesprzeć jej rozwój. Ostatecznie dyskusja skupiła się na infrastrukturze instytucjonalnej ekonomii społecznej, co było niewątpliwie reakcją na nowe ustawy (takie jak Ustawa o działalności pożytku publicznego...) i nowelizacje starych ustaw (takie jak Ustawa o pomocy społecznej

z dnia 12 marca 2004 roku), w wyniku czego zaczęły powstawać takie instytucje, jak centra integracji społecznej (CIS), kluby integracji społecznej (KIS) oraz spółdzielnie socjalne, a także następowała większa instytucjonalizacja wolontariatu. Instytucje te były omawiane w ramach projektu zarówno jako podmioty sektora ekonomii społecznej, jak i instrumenty ekonomii społecznej, które miały służyć rozwojowi tego sektora. Obecnie, u kresu tego projektu, w centrum debaty znajduje się instytucja, którą można uznać za kwintesencję sektora ekonomii społecznej: „przedsiębiorstwo społeczne”.

Celem niniejszej antologii jest przedstawienie całościowego, acz wstępnego, ujęcia przedsiębiorstwa społecznego jako funkcjonującej formy instytucjonalnej (w niektórych krajach zdefiniowanej w prawodawstwie), a co może ważniejsze, jako szczególnego podejścia do korzystania z różnych zasobów (ekonomicznych, społecznych, instytucjonalnych) dla realizacji celów zarówno społecznych, jak i gospodarczych. W ten sposób antologię tę przedstawiamy jako refleksje nad postępami poczynionymi w ostatnich dwóch latach realizacji projektu Equal. Niniejszy zbiór tekstów stanowi również logiczną kontynuację antologii na temat ekonomii społecznej, „Trzeci Sektor dla Zaawansowanych”, opublikowanej przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2006 roku.

W zamieszczonych tu artykułach omówione są główne zagadnienia debaty dotyczącej historii kształtowania się przedsiębiorstw społecznych, ich struktury instytucjonalnej oraz sposobu funkcjonowania, a także wyzwania i przeszkody napotykanego przez te instytucje, gdy starają się połączyć dwa, zdawałoby się przeciwstawne, cele: ekonomiczną samodzielność i wytwarzanie pożytków społecznych. Wybrane teksty poruszają również kwestie rozwoju lokalnego (*local community development*) i sposobów rozwiązywania problemu bezrobocia. W obu przypadkach przedsiębiorstwo społeczne uznane jest za skuteczne narzędzie radzenia sobie z tymi problemami. Na koniec należy zaznaczyć, że teksty zamieszczone w niniejszej antologii wybrano, mając na uwadze fakt, że przedsiębiorstwa społeczne są często pomijane w teoriach ekonomicznych, ponieważ wśród ich celów mieszczą się również priorytety społeczne. Zawarte tu teksty podważają takie założenie, nie odrzucając zarazem silnych związków przedsiębiorstw społecznych z trzecim sektorem.

Układ książki

Niniejsza antologia jest podzielona na trzy części, w których kolejno pogłębiaamy charakterystykę przedsiębiorstwa społecznego. Część pierwsza zawiera teksty opisujące rozwój przedsiębiorstw społecznych w perspektywie historycznej i instytucjonalnej. Omówienie to skupia się głównie na Europie, chociaż w kilku tekstach przedstawiono i wyjaśniono zasadnicze różnice w rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Stanach Zjednoczonych i w Europie. Prace zamieszczone w części drugiej dotyczą cech wyróżniających przedsiębiorstwa społeczne, omawiają sposoby jego funkcjonowania i formy instytucjonalne. W końcu artykuły zamieszczone w części trzeciej omawiają kompleksowe połączenie różnych źródeł zasobów, z których korzystają przedsiębiorstwa społeczne. Aby uwydatnić funkcję ekonomiczną przedsiębiorstwa społecznego, dołączyliśmy artykuły analizujące przedsiębiorstwo społeczne z perspektywy teorii firmy.

Część I: Kontekst przedsiębiorstwa społecznego: ewolucja i definicje

Pierwszy tekst niniejszej antologii, zatytułowany „Ekonomia społeczna: ogólnoświatowy trzeci sektor”, omawia historyczną ewolucję ekonomii społecznej w skali globalnej. Ekonomię społeczną przedstawia się jako zbiór swoistych form instytucjonalnych (m.in. stowarzyszenia, organizacje wzajemnościowe, spółdzielnie), a zarazem jako wytwór rozmaitych, lokalnie uwarunkowanych tendencji ideologicznych i teoretycznych (religijnych, kulturowych, historycznych itp.). Autorzy tekstu, Jacques Defourny i Patrick Develtere, podkreślają, że pomimo tych lokalnych odmienności, ekonomia społeczna jest zasadniczo podobna we wszystkich zakątkach świata: cechuje się ukierunkowaniem na wspieranie działań zbiorowych za pomocą środków ekonomicznych dla dobra wspólnego. Termin „przedsiębiorstwo społeczne” pojawia się tylko raz w tym tekście (wydanym w 1999 roku) jako nazwa nowych, choć bliżej nie opisywanych, typów inicjatyw w obrębie ekonomii społecznej.

Drugi tekst antologii, zatytułowany „Wprowadzenie do międzynarodowej ewaluacji”, stanowił pierwotnie wstęp do książki *Zmagania z wykluczeniem społecznym w Europie: zasługi ekonomii społecznej (Tackling Social Exclusion in Europe: the contribution of the social economy)* (opublikowanej w 2001 roku). Opisano w nim główne zmiany w polityce nakierowanej na ograniczanie bezrobocia w Europie i przedstawiono ekonomię społeczną w perspektywie historycznej jako najnowszą z takich koncepcji. Autorzy tekstu, Jacques Defourny, Louis Favreau i Jean-Louis Laville, odróżniają „stara” ekonomię społeczną, która według nich jest „zarówno reakcją, jak i funkcjonalną adaptacją do gospodarki rynkowej” (str. 57), od „nowej” ekonomii społecznej, którą nazywają „reakcją na niezdolność zarówno rynku, jak i państwa do zapewnienia pełnego zatrudnienia” (str. 57). Zatem w pracy tej wyraźnie uznaje się problem bezrobocia za jeden z ważniejszych bodźców do odnowy ekonomii społecznej. Usytuowanie kwestii przedsiębiorstw społecznych w kontekście dyskusji o bezrobociu jest istotne, bowiem jako instytucje niepaństwowe, funkcjonujące na otwartym rynku, stanowią one nietradycyjne rozwiązanie dla owego problemu społecznego.

Pozostałe trzy teksty w pierwszej części antologii są poświęcone próbom zdefiniowania przedsiębiorstwa społecznego. Praca „Od trzeciego sektora do przedsiębiorstwa społecznego”, autorstwa Defourny’ego, zawiera zwięzłą charakterystykę dwóch głównych obszarów teoretycznych, które tradycyjnie służą analizie trzeciego sektora: ekonomii społecznej i sektora non-profit. Jednak zjawisko przedsiębiorstwa społecznego zostaje uznane za wykraczające poza te tradycyjne koncepcje ze względu na połączenie różnych celów i żywotność gospodarczą tych organizacji. W pracy tej proponuje się definicję przedsiębiorstwa społecznego – pierwszą w całej antologii – i przedstawia się trzy podstawowe pytania, które pomogą uporządkować dyskusję na temat tych instytucji: czym się charakteryzują?; jaki wnoszą wkład?; i jakie są ich perspektywy na przyszłość? Pierwsze dwa pytania odpowiadają tematom drugiej i trzeciej części naszej antologii.

Tekst Carla Borzagi i Alceste Santuariego, zatytułowany „Nowe trendy w sektorze non-profit w Europie: pojawianie się przedsiębiorstw społecznych”, to jedna z dwóch prac zaczerpniętych z publikacji OECD z 2003 roku, której celem była analiza stanu trzeciego sektora w Europie w kontekście palącej potrzeby przebudowy modelu państwa opiekuńczego. Na początku tekstu jego autorzy wskazują na trzy niedawne procesy mające miejsce w Europie, które wywarły decydujący wpływ na rozwój trzeciego sektora – rewolucja francuska, faszyzm i nazizm oraz powstanie uniwersalnego systemu państwa opiekuńczego – a następnie opisują rozwój przedsiębiorstw społecznych spowodowany w szczególności kryzysem państwa opiekuńczego. W pracy

tej przedstawiono krótki opis zasadniczych cech przedsiębiorstw społecznych i wskazano trzy konkretne pozytywy wnoszone przez nie do życia społecznego i gospodarczego krajów europejskich (przekształcanie państwa opiekuńczego, tworzenie miejsc pracy, wspieranie rozwoju lokalnego). Na koniec w artykule tym przedstawiono kilka propozycji rozwoju polityki społecznej, które wspomagałyby rozwój przedsiębiorstw społecznych głównie poprzez formalizację ich statusu prawnego, a zatem zwiększanie ich możliwości w zakresie uzyskiwania dochodów.

Artykuł Janelle Kerlin, zatytułowany „Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie – Czego mogą nas nauczyć różnice”, to tekst zamykający pierwszą część antologii. Kwestia różnic pomiędzy Europą a Stanami Zjednoczonymi w zakresie przebiegu rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz definicji ekonomii społecznej przewija się we wszystkich tekstach zamieszczonych w części pierwszej, zasługuje zatem na bardziej szczegółową analizę. Kerlin omawia wiele różnic pomiędzy tymi dwiema częściami świata, a w szczególności: kontekst historyczny ewolucji tych instytucji, przyjęte definicje przedsiębiorstwa społecznego oraz funkcjonujące przepisy prawne regulujące ich działanie. Na koniec Kerlin wskazuje potencjalne obszary rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Europie i Stanach Zjednoczonych. Jej konkluzje nie są chyba zaskakujące: stwierdza ona, że w Stanach Zjednoczonych można by zwiększyć poziom współpracy instytucji państwowych z przedsiębiorstwami społecznymi, natomiast w Europie można by poszerzyć zakres typów działalności realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne.

Część II: Anatomia przedsiębiorstwa społecznego, różne modele

Druga część niniejszej książki poświęcona jest w całości kwestii definicji przedsiębiorstwa społecznego w kategoriach jego misji i natury instytucjonalnej. Zaczynamy od klasycznej pracy w literaturze na temat ekonomii społecznej – tekstu Kim Alter zatytułowanego „Typologia przedsiębiorstwa społecznego” – z którego wybraliśmy cztery rozdziały. Celem typologii Alter, a w szczególności rozdziałów zamieszczonych w naszej antologii, jest ukazanie przedsiębiorstwa społecznego jako instytucjonalizacji unikalnej kombinacji celów społecznych i ekonomicznych. Zależnie od względnych proporcji tych dwóch elementów, tworzone „hybrydowe instytucje” przyjmują różne rozwiązania organizacyjne i operacyjne, które Alter opisuje w swojej typologii. Wyróżnione przez siebie kategorie instytucji hybrydalnych ilustruje zaczerpniętymi z życia przykładami dobrych praktyk. Co ważne, w swojej pracy Alter przedstawia całościową analizę zjawisk pokrewnych, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*).

Drugi tekst tej części, „Migracja od innowacji do przedsiębiorczości”, napisał Jerr Boschee, który – podobnie jak Alter – jest zarazem teoretykiem i praktykiem wywodzącym się ze Stanów Zjednoczonych. W swoim tekście Boschee opowiada się za aktywną, acz odpowiedzialną przedsiębiorczością społeczną, a jego uwagi powinny być szczególnie przydatne dla praktyków. Boschee daje jasną i zwięzłą definicję przedsiębiorstwa społecznego i podstawowych pojęć (takich jak menedżer, innowacja, przedsiębiorczość), które mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia przedsiębiorstw społecznych. Większą część swojej pracy Boschee poświęca zagrożeniom i korzyściom związanym z tworzeniem przedsiębiorstwa społecznego. Tekst ten zawiera również przegląd procesów historycznych, które stworzyły warunki dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Stanach Zjednoczonych, przekazuje cenne informacje, których brak było w tekstach z pierwszej części niniejszej antologii dotyczących w głównej mierze Europy.

wytwarzać i wykorzystywać kapitał społeczny, aby osiągać jak najlepsze wyniki zarówno w zakresie działalności gospodarczej, jak i społecznej. Co istotne, autorzy tekstu pokazują, jak szczególnie, hybrydowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych umożliwia im wykroczenie poza tradycyjne metody rozwiązywania problemów społecznych, takich jak redystrybucja kapitału, które były typowe dla instytucji „starej ekonomii społecznej”.

Ostatnie dwa teksty tej części niniejszej antologii dotyczą dwóch rodzajów kapitału, z jakich korzystają przedsiębiorstwa społeczne: finansowego i społecznego. Praca autorstwa Grangera, „Narzędzia finansowe dla organizacji trzeciego systemu: perspektywa europejska”, omawia głównie kwestie kapitału finansowego w przedsiębiorstwach społecznych. Autor, Benoit Granger, analizuje problemy, jakie napotykają organizacje non-profit i przedsiębiorstwa społeczne przy pozyskiwaniu kapitału finansowego, opisuje również szereg narzędzi finansowych, które powstały specjalnie na użytek sektora ekonomii społecznej, a które same są przedsiębiorstwami społecznymi (np. mikrofinansowanie, związki kredytowe oraz inicjatywy kredytowe nieposiadające statusu banku).

Część tę zamyka tekst Adalberta Eversa, zatytułowany „Znaczenie kapitału społecznego dla zróżnicowanej struktury środków i celów społecznych”. Evers zaczyna od omówienia pojęcia „kapitału społecznego” i proponuje nowy termin „kapitału obywatelskiego” (*civic capital*). Nowy termin ma podkreślić rolę kapitału społecznego, który jest zarazem wykorzystany i wytwarzany przez organizacje trzeciego sektora w celu budowania społeczeństwa obywatelskiego, wspierania rozwoju lokalnego oraz wzmocnienia praworządności (*governance*). Ponadto Evers daje bardziej precyzyjną analizę połączenia różnych zasobów (*resource mix*), którą tradycyjnie uważa się za cechę wyróżniającą organizacji trzeciego sektora, poprzez wyróżnienie zasobów rynkowych, finansowania państwowego i kapitału społecznego. Na zakończenie Evers wzywa władze publiczne do udoskonalenia i dopracowania polityki społecznej, które wzmocniłyby trzeci sektor, a zwłaszcza przedsiębiorstwa społeczne, które z kolei wesprą kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie.

Spojrzenie w przyszłość

Dobór tekstów w niniejszej antologii miał w zamyśle odpowiadać aktualnemu stanowi ekonomii społecznej w Polsce, który rodzi określone pytania i problemy dotyczące szerszego kontekstu transformacji społecznej, politycznej i gospodarczej. Polska już od blisko dwudziestu lat ma system demokratyczny i wolnorynkowy. Jednak ostatnich kilka lat, od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku, otworzyło przed Polską nowe możliwości w zakresie dalszej integracji ze wspólnotą globalną, a także potencjału rozwoju lokalnego dzięki finansowaniu europejskiemu. Obie te tendencje mogą mieć znaczący wpływ na dalszy rozwój sektora ekonomii społecznej w Polsce. Tak więc teksty zamieszczone w niniejszej antologii wybrano z myślą o szerokiej rzeszy czytelników obejmującej działaczy organizacji pozarządowych, naukowców i decydentów, którzy odgrywają swoją rolę w kształtowaniu przyszłego rozwoju Polski.

Część I

**KONTEKST PRZEDSIĘBIORSTWA
SPOŁECZNEGO:**
ewolucja i definicje

1

EKONOMIA SPOŁECZNA: OGÓLNOŚWIATOWY TRZECI SEKTOR

Jacques Defourny¹ i Patrick Develtere²

WSTĘP

Określenie „ekonomia społeczna” po raz pierwszy pojawiło się we Francji w początkach XIX wieku. Przez długi czas miało ono znaczenie szersze i mniej określone niż obecnie. Każdy właściwie może rozwinąć własną aprioryczną koncepcję ekonomii społecznej, kładąc większy nacisk na jej wymiar ekonomiczny bądź społeczny, przy czym obydwa te aspekty są bardzo rozległe. W ostatecznym rozrachunku za element ekonomii społecznej uznać można każde zjawisko ekonomiczne, które ma wymiar społeczny, i każde zjawisko społeczne, które ma wymiar ekonomiczny.³

W skali globalnej ponad dwadzieścia lat temu pojawiła się znacznie bardziej precyzyjna koncepcja ekonomii społecznej. Dzisiaj ludzie odkrywają – czy też na nowo odkrywają – trzeci sektor, funkcjonujący obok nastawionego na zysk sektora prywatnego oraz sektora publicznego, choć jego nazwa i kształt mogą być różne w różnych krajach. Jest tak w Europie, Ameryce Północnej, gospodarkach w stadium przemian w Europie Środkowej i Wschodniej, a także w krajach półkuli południowej. Nie ma wyraźnej, ściśle określonej granicy pomiędzy tym tak zwanym trzecim sektorem a pozostałymi dwoma sektorami, jednak wykazuje on cechy, które go odróżniają.

Głównym celem niniejszej pracy jest rozjaśnienie pojęcia ekonomii społecznej poprzez umieszczenie go w kontekście historycznym. Różne formy organizacji spółdzielczych, wzajemnościowych i stowarzyszeniowych, które obecnie tworzą trzeci sektor, mają swe korzenie w historii społecznej człowieka. Zatem aby lepiej zrozumieć ekonomię społeczną, niezbędna jest rekonstrukcja ich ewolucji oraz zrozumienie prądów umysłowych, które wywierały na nie istotny wpływ, zarówno na Północy, jak i na Południu.

Ponadto, w celu wyjaśnienia współczesnych warunków funkcjonowania trzeciego sektora, rozważymy w niniejszej pracy definicję i źródła ekonomii społecznej. Postaramy się również przedstawić zalety i ograniczenia koncepcji ekonomii społecznej, zwłaszcza w porównaniu z jej angloamerykańskim odpowiednikiem, osadzonym w pojęciu sektora non-profit.

Na koniec, z myślą o wskazaniu głównych warunków, umożliwiających powstanie i rozwój ekonomii społecznej, dokonamy porównania współczesnego odrodzenia ekonomii społecznej z dawniejszymi prądami. Celem naszym jest określenie najważniejszych sił napędowych ekonomii społecznej.

1. ŹRÓDŁA EKONOMII SPOŁECZNEJ⁴

1.1. Stowarzyszenie – zjawisko tak stare, jak samo społeczeństwo

Podstawowe formy nowoczesnej ekonomii społecznej kształtowały się w XIX wieku, jednak jej historia sięga korzeniami do najstarszych form ludzkich stowarzyszeń. W istocie, można stwierdzić, że rozwój ekonomii społecznej przebiegał w dużej mierze równoległe z kształtowaniem się na przestrzeni wieków swobody stowarzyszeń.

Korporacje i zbiorowe fundusze pomocowe istniały już w starożytnym Egipcie. Grecy mieli swoje „bractwa religijne”, które gwarantowały pochówek i organizację rytuałów pogrzebowych, natomiast Rzymianie tworzyli cechy rzemieślnicze i *sodalitia*, które były stosunkowo upolitycznionymi towarzystwami czy też bractwami. Po upadku cesarstwa rzymskiego to stowarzyszenia zakonne stały się miejscami, gdzie kultywowano pierwotnego ducha stowarzyszeniowego, podobnie jak sztukę, naukę i inne zajęcia. Do takich stowarzyszeń zaliczały się konwenty, zakony, opactwa, przeorstwa, *commanderies* (małe klasztory wojskowe), domy weteranów i samotnie.

W krajach germańskich i anglosaskich pierwsze cechy pojawiły się w IX wieku, natomiast pierwsze bractwa powstały w XI wieku. Te ostatnie były grupami ludzi świeckich, którzy działali poza organizacją klasztorną, pomagając w zaspokajaniu powszednich potrzeb ludzkich, udzielając pomocy wzajemnej, zajmując się dobroczynnością i różnego rodzaju inną pomocą. Cechy i korporacje rozwijały się począwszy od XIV wieku i w najbardziej wykwalifikowanych rzemiosłach przejmowały stopniowo pewną kontrolę nad swoim rynkiem pracy.

Stowarzyszenia rozkwiły w średniowieczu.⁵ Przybierały rozmaite postaci i miały różne nazwy: bractwa, cechy, instytucje dobroczynne, fraternie, towarzystwa handlowe, stowarzyszenia zawodowe, wspólnoty, stowarzyszenia mistrzowskie i inne. Co więcej, jak się wydaje, formy i praktyki stowarzyszeniowe występowały wszędzie. Na przykład, za dynastii Tang (wieku VII i VIII), w rolnictwie chińskim tworzono stowarzyszenia pomocy wzajemnej, zaś w średniowiecznym Konstantynopolu istniały stowarzyszenia zawodowe w sektorze żywnościowym. Ponadto istniały cechy w świecie muzułmańskim, kasty zawodowe w Indiach oraz bractwa rzemieślnicze i grupy robotnicze w przedkolumbijskiej Afryce i przedkolumbijskiej Ameryce.

Ta wielość stowarzyszeń nie powinna mylić. Na przykład w Europie dobrowolny związek nie mógł funkcjonować poza jurysdykcją Kościoła, państwa lub innej władzy instytucjonalnej, o ile nie miał specjalnej postaci o ściśle skodyfikowanych zasadach przyjmowania członków i działania. Choć podlegały ścisłej kontroli, stowarzyszenia te były w rzeczywistości korporacjami państwowymi – instytucjami porządku feudalnego – i cieszyły się pewnymi przywilejami. Jednak wiele form stowarzyszeń zachowało się lub powstawało na obrzeżach tego monopolu korporacyjnego o sztywnych i hierarchicznych strukturach. Stowarzyszenia takie niepokoiły władze, które nieustannie próbowały je tłumić, podporządkować lub nawet zakazywać ich działalności.

W XVIII wieku zaczęła rosnąć liczba towarzystw przyjacielskich (*friendly societies*) w Anglii. Ich celem było zapewnienie członkom zasiłków na wypadek choroby lub śmierci. Członkowie wpłacali regularne składki. Takie towarzystwa upowszechniły się później w Stanach Zjednoczonych, Australii i Nowej Zelandii. Był to wiek oświecenia, w którym otwierały się nowe perspektywy przed stowarzyszeniami obywatelskimi: obok istniejących już wcześniej instytucji charytatywnych powstawały towarzystwa naukowe, kółka literackie i muzyczne, organizacje rekreacyjne i kluby przyjacielskie. W całej Europie bardzo aktywne było wolnomularstwo, zaś wiele tajnych towarzystw pomagało w upowszechnianiu nowych idei, które znalazły swe urzeczywistnienie w rewolucji francuskiej 1789 roku. Jednak ruch rewolucyjny opierał się przede wszystkim na indywidualizmie i wkrótce doszło do konfliktu pomiędzy władzą państwową a wolnością stowarzyszeń: założenie stowarzyszenia oznaczało albo tworzenie grupy interesu reprezentującej utrwalone przywileje, albo też tworzenie ośrodków działalności wyrotowej skierowanej przeciwko zastanym strukturom władzy, a wtedy należało je tłumić dla dobra rzekomo wyższych interesów narodowych.

Mimo to wolność stowarzyszeń torowała sobie drogę w kilku krajach europejskich (Anglia, Niemcy i Holandia), a przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych.⁶ We Francji rewolucja 1848 roku i Komuna Paryska z 1871 roku przyniosły krótkie okresy wolności stowarzyszeń, chociaż ustawa uchwalona w 1810 roku zakazywała tworzenia stowarzyszeń liczących więcej niż dwadzieścia osób bez uzyskania wcześniejszego zezwolenia władz państwowych. Dopiero w końcu XIX i na początku XX wieku stworzono ramy prawne dla form organizacyjnych (takich jak spółdzielnie, towarzystwa wzajemnościowe i organizacje non-profit), które składają się na współczesną ekonomię społeczną.

1.2. Pluralizm ideologiczny ekonomii społecznej w XIX wieku

Na Zachodzie rodziły się liczne kooperatywy i inicjatywy wzajemnościowe, zanim jeszcze zostały uznane w prawodawstwie. Dziewiętnastowieczne stowarzyszenia robotników i rolników były w istocie inspirowane różnymi prądami ideologicznymi, które odcisnęły swoje piętno na całej ewolucji ekonomii społecznej. Prądy te ujawniały pluralizm polityczny i ideologiczny tak typowy dla ekonomii społecznej od jej zarania po współczesność.

Stowarzyszeniowy socjalizm odgrywał kluczową rolę w utopijnych koncepcjach Owena, Kinga, Fouriera, Saint-Simona i Proudhona. Do roku 1870 teoretycy socjalizmu stowarzyszeniowego, którzy byli przede wszystkim zwolennikami spółdzielni produkcyjnych, dominowali w międzynarodowym ruchu robotniczym do tego stopnia, że ekonomię społeczną często utożsamiano z socjalizmem. Początkowo nawet sam Karol Marks sympatyzował z ideą spółdzielczości. Jednak teorie kolektywistyczne Marksa w końcu zwyciężyły, w wyniku czego coraz szersze kręgi ruchu robotniczego odmawiały ekonomii społecznej kluczowej roli w procesie przekształceń społecznych. W najlepszym wypadku, jak dla Jeana Jauresa, miała ona być sposobem poprawy bytu i edukowania najbiedniejszych. Była również potężnym narzędziem gromadzenia środków i organizowania propagandy w walce politycznej.

Chrześcijańska myśl społeczna również przyczyniła się do rozwoju ekonomii społecznej. Wiele inicjatyw wychodziło od niższej rangi duchowieństwa i wspólnot chrześcijańskich. Gdy chodzi o wkład Kościoła instytucjonalnego, poparcia dla

ekonomii społecznej udzielił on przede wszystkim w encyklice *Rerum Novarum* z 1891 roku. Ogólnie rzecz biorąc, społeczny nurt w chrześcijaństwie XIX wieku spoglądał ku „grupom interesów” w nadziei, że mogą one być remedium na słabości liberalizmu – izolację jednostki i pułapkę jakobinizmu – oraz na usiłowania ze strony państwa, aby z jednostki uczynić pojęcie abstrakcyjne. Poparcie środowisk chrześcijańskich dla tych małych organizacji, wraz z ich afirmacją autonomii indywidualnej, doprowadziło do koncepcji pomocniczości, zgodnie z którą władze wyższego szczebla nie powinny przejmować żadnych funkcji, którym mogą podobać władze niższego szczebla – to znaczy takie, które są bliższe obywatelowi. Idąc za tą filozofią, F. G. Raiffeisen założył pierwsze w Niemczech związki kredytowo-oszczędnościowe.

Ekonomia społeczna spotykała się z otwartym przyjęciem niektórych myślicieli liberalnych. Stawiając wolność gospodarczą ponad wszystko i sprzeciwiając się ewentualnej ingerencji państwa, podkreślali oni przede wszystkim zasadę samopomocy. Zachęcali robotników do tworzenia towarzystw pomocy wzajemnej. Z taką szkołą myślenia liberalnego wiązać można dwie czołowe – choć wyznające dość odmienne koncepcje – postaci w historii myśli ekonomicznej: L. Walrasa, który ogromną wagę przywiązywał do lokalnych, małych stowarzyszeń (*grassroots associations*), i J.S. Milla, który sugerował, by czysty system płacowy zastąpić stowarzyszeniami robotniczymi.

Można tu przywołać jeszcze inne prądy myślowe, takie jak „solidaryzm” Charlesa Gide’a. Jednak zasadniczą sprawą, o której należy w tym kontekście pamiętać, jest to, iż nowoczesna ekonomia społeczna kształtowała się w Europie nie pod wpływem jakiegos pojedynczego prądu myślowego XIX wieku, lecz raczej w wyniku wzajemnego oddziaływania wiodących ówczesnie ideologii.

1.3. Zasięg oddziaływań religijnych

Można by dowodzić, że pluralizm filozoficzny istnieje wszędzie na świecie. Postaramy się jednak jedynie zaznaczyć wielką różnorodność oddziaływań religijnych, kulturowych i politycznych, jakie napotkać można w różnych zakątkach świata i na których bazuje ekonomia społeczna.

W obrębie tradycji chrześcijańskiej zarówno protestantyzm, jak i katolicyzm wspierał rozmaite ruchy kooperatyw i inicjatyw wzajemnościowych w Ameryce Północnej. Na przykład huteryci – protestanckie wspólnoty działające w Stanach Zjednoczonych i w Kanadzie od ponad stulecia tworzą liczne struktury typu kooperacyjnego, za pośrednictwem których starają się promować metody produkcji i organizacji zgodne z ich wiarą i życiem wspólnotowym. Oddziaływanie katolicyzmu było szczególnie ważne w historii ruchu spółdzielczego w prowincji Quebec. Również w Kanadzie, w Nowej Szkocji, katolickie społeczności rybaków utworzyły ruch *Antigonish* w celu uruchomienia kooperatyw edukacyjnych dla dorosłych, a tym samym zapewnienia emancypacji kulturalnej i społecznej członków tych społeczności.⁷

Od 1970 roku elementarne wspólnoty kościelne w Ameryce Łacińskiej były oparciem dla bardzo dynamicznego trendu w Kościele katolickim, który stawał się zdecydowanie w obronie ludu i biedoty. Na ruch *basista* duży wpływ miała teologia wyzwolenia propagowana na przykład przez G. Guttiera, a także pedagogia polityczna w wydaniu P. Freire’a. Ekonomiczne i polityczne idee tego ruchu znajdują w szczególności wyraz w tworzeniu spółdzielni i stowarzyszeń, których celem jest poprawa podstawowych warunków życia warstw ubogich.

Jeśli chodzi o judaizm, to pionierzy syjonizmu, którzy na przełomie wieków tworzyli podstawy dzisiejszego ruchu kibuców, w sposób oczywisty czerpali inspirację z prorocत्व wielkich postaci biblijnych. Choć ruch kibuców obecnie jest wysoce zinstytucjonalizowany i zintegrowany z krajobrazem społecznym, politycznym i gospodarczym Izraela, nadal stanowi on pole doświadczalne dla praktycznego stosowania zasad religii żydowskiej.

Również islam jest znaczącym źródłem wielu inicjatyw. Na przykład tak zwane islamskie banki starają się stosować praktyki odmienne od kapitalistycznych i nie naliczają odsetek od kapitału.⁸ Czasami przynosi to rezultaty bardzo bliskie idei ekonomii społecznej.

Grameen Bank w Bangladeszu to dobry przykład projektu pozostającego pod wyraźnym wpływem kultury islamskiej. Bank ten ukazuje liberalne oblicze islamu, gdyż akcentuje się w nim kluczową rolę, jaką w rozwoju powinny odgrywać kobiety, zwłaszcza kobiety o niskim statusie ekonomicznym. Postępując tak, wchodzi rzecz jasna w konflikt z pewnymi opresywnymi praktykami, sankcjonowanymi przez inne prądy w myśli islamskiej. Grameen Bank kładzie szczególny nacisk na szesnaście zasad, których przestrzegać musi każdy członek, obejmujących między innymi odzucenie zwyczajów dawania posagu.⁹

Tak jak wcześniej wymienione religie, również buddyzm ma wiele odmian. Choć w ramach tej religii trudno jest wyróżnić jakąś dominującą tendencję społeczno-gospodarczą, dostrzegalne są wyraźne wpływy buddyjskie w niektórych inicjatywach gospodarczych non-profit oraz w pewnego rodzaju ochotniczym uczestnictwie i zwyczajach filantropijnych, jakie bardzo często spotyka się w Azji. Ochotnicza działalność i dążenie do „prawego” działania (karma) są w szczególności związane z inicjatywami monastycznymi, które generują środki dla ubogich. Takie inicjatywy wspólnotowe oparte są nie na dążeniu do zysku, lecz na wzajemności właściwej zwyczajowi dawania podarunków. Według Lohmanna (1995) praktyki te można postrzegać jako podstawę trzeciego sektora w kulturze azjatyckiej.

1.4. Nacjonalizm i poszukiwanie trzeciej drogi

Wpływ religii na ekonomię społeczną nie jest wolny od pewnych dwuznaczności, a twierdzenie to jest nawet bardziej uzasadnione w przypadku relacji pomiędzy ekonomią społeczną a pewnymi ideologiami kolektywistycznymi i nacjonalistycznymi. Różnorodne eksperymenty, głównie typu spółdzielczego, często stanowiły element szerokich, politycznie inspirowanych przedsięwzięć lub były przez nie promowane.

Dotyczy to w szczególności grupy krajów, których przywódcy starali się połączyć afirmację tożsamości narodowej z eksperymentami dotyczącymi „trzeciej drogi” rozwojowej – czegoś pośredniego pomiędzy kapitalizmem a centralistycznym socjalizmem. Przykładem mogą tu być programy samorządności w byłej Jugosławii, które miały w praktyce realizować zasady partii komunistycznej w zakresie odpowiedzialności społecznej i uczestnictwa robotników.¹⁰ Podobne programy spotkać można w wielu krajach rozwijających się. Jednym z najbardziej interesujących przykładów jest socjalizm Ujamaa, związany z prezydentem Tanzanii J. Nyerere. Za główny cel postawił on sobie zniesienie dominacji azjatyckich i europejskich kupców w gospodarce kraju. Jednak realizując ten cel, starał się on zakorzenić gospodarkę Tanzanii w afrykańskich tradycjach wspólnotowych przy jednoczesnej

próbie ich modernizacji. W związku z tym jego narodowy program polityczny obejmował kilka podstawowych zasad, takich jak kolektywna własność środków produkcji, gromadzenie ludności w wioskach i wspólna praca.

W różnych okresach ten czy inny reżim postkolonialny usiłował włączyć projekty o charakterze spółdzielczym do swoich narodowych planów rozwoju. Najlepiej udokumentowane eksperymenty to między innymi Indie, Peru Velasco, Chile Allende, Jamajka i Senegal. We wszystkich tych przypadkach rząd podejmował działania w celu wspierania sektora spółdzielczego. W wielu krajach półkuli południowej rozwój spółdzielczości stanowił również zasadniczy element nacjonalistyczno-populistycznego dyskursu lat 60. i 70. XX wieku.¹¹ Mimo to należy podkreślić, że niemal we wszystkich tych wypadkach wdrażane przez państwo programy społeczno-gospodarcze były elementem szerokiego planu politycznego, a nie wynikiem dążeń zwykłych obywateli.

W innych sytuacjach przesłanki narodowe lepiej służyły sprawie ekonomii społecznej wówczas, gdy stanowiły – często na bardziej lokalnym lub regionalnym szczeblu – siłę napędową procesów gospodarczych, które były prowadzone i kontrolowane przez społeczności lokalne. Wzorcowym przykładem jest tutaj Mondragon w kraju Basków, w Hiszpanii. W latach 50. XX wieku miejscowa ludność podjęła wysiłki utworzenia prawdziwie spółdzielczego kompleksu przemysłowego, aby odbudować gospodarkę regionu zniszczoną podczas wojny domowej i drugiej wojny światowej. Podobnie dla mieszkańców kanadyjskich prerii banki zbożowe, sieci związków kredytowych, grupy kobiece oraz rozmaite inne ruchy społeczne i kulturalne stanowiły podstawowy sposób zapewnienia rozwoju regionalnego i utrzymania spójności społecznej w ciężkich czasach.

1.5. Uwarunkowania kulturowe ekonomii społecznej

Na ekonomię społeczną, oprócz religii oraz tożsamości regionalnej i narodowej, oddziałuje również ogólny kontekst kulturalny. Ponieważ ekonomia społeczna jest wytworem grup i wspólnot działających na szczeblu lokalnym, swoista kultura tych grup i wspólnot ma na nią często ogromny wpływ. Większość przytoczonych wyżej przykładów potwierdza takie oddziaływanie, jednak zjawisko to jest nawet bardziej widoczne w krajach rozwijających się, w których wielość inicjatyw nieformalnej ekonomii jest kształtowana przez zaplecze kulturowe i społeczne ich uczestników poza wszelkimi formalnymi ramami prawnymi.

Razeto (1991) w swojej pracy na temat Ameryki Łacińskiej¹² oraz autorzy, których prace zostały opublikowane pod egidą *Network Cultures and Development*, szeroko dokumentują uwarunkowania kulturowe ekonomii społecznej na Południu.¹³ W swoich analizach podkreślają oni wagę relacji wzajemności oraz poczucia przynależności spotykanego w tradycyjnych społeczeństwach, a także wpływ tych czynników na działanie zbiorowe. Tego typu relacje zostały w dużej mierze wyparte w zorganizowanych środowiskach kapitalistycznych. Niektórzy posuwają się nawet do stwierdzenia, że odrodzenie nieformalnej ekonomii społecznej w Afryce odzwierciedla fakt, że tamtejsze narody są zasadniczo przeciwne standardom kapitalistycznym przekazywanym przez kulturę Zachodu. Ich zdaniem taka nietypowa ekonomia może stać się nośnikiem wyzwolenia tradycyjnej kultury spod jarzma narzuconego jej przez obce siły.

1.6. Kształt społeczeństwa podlega nieustannym zmianom

Na podstawie przedstawionego wyżej omówienia czytelnik rozumie już zapewne, że skoro ekonomia społeczna jest wynikiem zbiorowych inicjatyw podejmowanych przez społeczności lokalne, to naturalnie podlega często wpływom wartości społecznych, kulturalnych i religijnych tych społeczności.¹⁴ Co więcej, uwarunkowania te ciągle się zmieniają, gdy pojawiają się nowe problemy mobilizujące społeczeństwo obywatelskie. Na Zachodzie, ale również na Południu, ruchy ekologiczne i zwolennicy zrównoważonego rozwoju tworzą obecnie nowego typu spółdzielnie i organizacje pomocy wzajemnej, których celem jest wdrażanie zasad ekologicznych poprzez recykling, zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych, a nawet społecznie i ekologicznie odpowiedzialną turystykę.

Można by tu przytoczyć pewną liczbę innych odmian takich inicjatyw, zwłaszcza na Południu. Warte odnotowania są społeczności tubylcze i różne ruchy protestu, które wyrażają swoje aspiracje poprzez projekty blisko spokrewnione z ekonomią społeczną.

Po podsumowaniu omówienia źródeł ekonomii społecznej nie powinno nas dziwić, że – w miarę dalszego analizowania tego pojęcia w kolejnych rozdziałach niniejszej pracy – napotkamy etyczne punkty odniesienia lub zbiory wartości, które, będąc wspólne dla grup jednostek, są przez nie artykułowane w działaniach gospodarczych. W tym sensie ekonomia społeczna radykalnie różni się od rozwiązań organizacyjnych, dla których jedynym punktem odniesienia jest rynek, które z założenia opierają się na dążeniu do realizacji interesów indywidualnych i które funkcjonują poza obszarem jakichkolwiek norm zbiorowych.¹⁵

2. WSPÓŁCZESNA DEFINICJA EKONOMII SPOŁECZNEJ

Przyjrzyjmy się teraz, w jaki sposób pojęcie ekonomii społecznej uwzględnia wielorakie czynniki, o których była mowa oraz inne podobne elementy. Obecnie istnieją dwie główne koncepcje ekonomii społecznej. Połączenie ich obu daje najbardziej zadowalającą definicję trzeciego sektora.

2.1. Podejście prawne i instytucjonalne

Pierwszy sposób wyznaczenia granic ekonomii społecznej polega na wyróżnieniu głównych form prawnych i instytucjonalnych, jakie przyjmuje większość inicjatyw trzeciego sektora. Na przestrzeni ostatniego stulecia trzy główne typy organizacji odpowiadały trzem głównym elementom prawnym i instytucjonalnym ekonomii społecznej w krajach uprzemysłowionych: przedsiębiorstwa spółdzielcze, towarzystwa pomocy wzajemnej oraz organizacje, których status prawny jest bardzo odmienny w różnych krajach, mieszczące się jednak pod ogólnym określeniem „stowarzyszenia”.

To pierwsze podejście ma bardzo specyficzne korzenie historyczne. Pozwala nam ono badać organizacje, które stopniowo uzyskiwały status prawny dla działalności opartej na zasadzie swobody stowarzyszania się ich członków i które przez większą część XIX wieku pozostawały nieoficjalne, a nawet tajne.

Charles Gide był pierwszym, który nadał tym organizacjom kluczową rolę w ekonomii społecznej, które to określenie jednak w 1900 roku wciąż jeszcze miało bardzo

szeroki sens.¹⁶ W latach 70. XX wieku francuskie ruchy: spółdzielczy, wzajemnościowy i stowarzyszeniowy na powrót odnalazły swoje wspólne korzenie i przyjęły jego wizję, potwierdzając tym samym swoje pokrewieństwo. Nadały wspólne miano „ekonomii społecznej” rodzinie ruchów, jaką utworzyły, uruchamiając w ten sposób proces prowadzący do coraz szerszego uznania trzeciego sektora.¹⁷

Choć to pierwsze podejście ukształtowało się we Francji, jego oddziaływanie wykracza poza granice tego kraju, bowiem owe trzy zasadnicze elementy ekonomii społecznej dają się odnaleźć praktycznie wszędzie.

1. Przedsiębiorstwa spółdzielcze. Projekt uruchomiony przez Rochdale Society of Equitable Pioneers¹⁸ szybko się upowszechniał i obecnie funkcjonuje na całym świecie, a Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (ICA) zrzesza ponad 750 milionów spółdzielców na pięciu kontynentach.¹⁹ Co więcej, spółdzielczość przyjmuje obecnie bardzo zróżnicowane formy, obejmując spółdzielnie rolnicze, oszczędnościowe, kredytowe, spożywców, ubezpieczeniowe, handlowe, pracownicze, mieszkaniowe, społeczne i wiele innych typów.

Mimo to należy unikać „fundamentalistycznej” wizji spółdzielczości. W rzeczywistości, oprócz pewnych organizacji i ruchów spółdzielczych niezrzeszonych w ICA, ten pierwszy, spółdzielczy komponent ekonomii społecznej obejmuje również różnego rodzaju inicjatywy, głównie na Południu, które nie mają wyraźnie spółdzielczego statusu czy przyporządkowania, ale stosują zasady i praktyki podobne do spotykanych w spółdzielniach. Dotyczy to w szczególności wielu związków i stowarzyszeń producentów, grup rolników, rzemieślników i rybaków oraz licznych związków kredytowych, nie wspominając już o organizacjach opartych na podstawach kulturowych bądź językowych. Również w krajach uprzemysłowionych działają przedsiębiorstwa, które spełniają funkcję spółdzielczą lub społeczną, lecz nie mają spółdzielczej formy organizacyjnej – również można je zaliczyć do tego pierwszego, głównego komponentu ekonomii społecznej.

2. Towarzystwa wzajemnościowe. Jak już była o tym mowa wcześniej, organizacje pomocy wzajemnej istniały od bardzo dawna praktycznie wszędzie. Stopniowo ulegały one instytucjonalizacji i zaczynały odgrywać istotną rolę w systemach ubezpieczeń społecznych różnych krajów uprzemysłowionych. W Europie wiele z nich zrzeszyło się w ramach Association Internationale de la Mutualité (AIM). Razem mają one ponad 66 milionów członków indywidualnych i około 110 milionów beneficjentów.²⁰ Jednak w skali światowej AIM nie może rościć sobie pretensji do reprezentowania całego wzajemnościowego komponentu ekonomii społecznej, a pod tym względem jest nawet mniej reprezentatywny niż ACI. Oprócz tego, że działa w znacznie mniejszej liczbie krajów, ogranicza swoje zainteresowania do ubezpieczeń zdrowotnych oraz świadczeń zdrowotnych i społecznych, zaś wzajemnościowe towarzystwa ubezpieczeniowe zapewniają ochronę przed wieloma innymi rodzajami ryzyka. Odgrywają one jednak bardziej podstawową rolę w krajach, w których systemy ubezpieczeń społecznych istnieją dopiero w formie załączkowej i obejmują jedynie niewielką część populacji. W krajach takich sfera inicjatyw wzajemnościowych obejmuje mnóstwo organizacji o bardzo różnorodnych nazwach²¹, które powstają w reakcji na potrzebę samodzielnego organizowania pomocy wzajemnej przez lokalne wspólnoty. Zajmują się one różnymi sprawami, na przykład ryzykiem związanym ze zdrowiem (koszty opieki zdrowotnej, zakup leków, wydatki na opiekę szpitalną), śmiercią (pomoc materialna dla rodziny zmarłego), pogrzebem (transport zwłok do miasta rodzinnego, opłacenie pogrzebu lub rytuałów pogrzebowych), niskimi zbiorami, niskimi połowami (kompensaty i wsparcie) itd.

Tabela 1. Główne mechanizmy funkcjonowania ekonomii społecznej

	Stowarzyszenia	Towarzystwa pomocy wzajemnej	Spółdzielnie
Rola	Świadczą usługi na rzecz swoich członków i/lub szerszej społeczności.	Świadczą usługi na rzecz swoich członków i ich rodzin.	Dostarczają towary i usługi swoim członkom i – w niektórych sytuacjach – całej społeczności.
Typy produktów i usług	Na ogół towary i usługi inne niż rynkowe, ale coraz częściej również typu rynkowego. Zależnie od metod realizacyjnych, które są bardzo różne, z tych towarów i usług korzystają mogą zarówno członkowie, jak i społeczność.	Zasadniczo usługi inne niż rynkowe. Członkowie korzystają z tych usług w miarę swoich potrzeb.	Towary i usługi rynkowe. Każdy członek korzysta z tych towarów i usług proporcjonalnie do liczby transakcji, jakie przeprowadza ze spółdzielnią (np. bonusy dla członków korzystających z usług).
Członkostwo	Osoby prywatne lub podmioty korporacyjne.	Tylko osoby prywatne.	Osoby prywatne lub podmioty korporacyjne.
Podział władzy	Na zgromadzeniu ogólnym stosowana jest zasada „jedna osoba, jeden głos”.	Na posiedzeniach plenarnych członków stosowana jest zasada „jedna osoba, jeden głos”.	Na posiedzeniach plenarnych członków stosowana jest zasada „jedna osoba, jeden głos”.
Finansowanie	Składki i darowizny. Po rezygnacji członka nie zwraca się mu składek.	Składki płatne w regularnych odstępach czasu. Po rezygnacji członka nie zwraca się mu składek.	Wpłata kapitału udziałowego i/lub dokonywane regularnie wpłaty. Po rezygnacji członek odzyskuje swój wkład finansowy.
Dystrybucja nadwyżki	Nigdy nie jest rozdzielana pośród członków. Musi być reinwestowana w społecznie użyteczny sposób.	Nigdy nie jest rozdzielana pośród członków. Może spełniać rolę funduszu zapasowego i/lub umożliwić obniżenie składek i/lub zwiększenie świadczeń.	Częściowo rozdzielana pomiędzy członków. Może spełniać rolę funduszu zapasowego na poprawę poziomu usług lub na dalszy rozwój działalności spółdzielczej.

2.2. Podejście normatywne

Ta druga koncepcja ekonomii społecznej polega na eksponowaniu wspólnych zasad jej różnych składników. Inaczej mówiąc, chodzi tu o jak najbardziej precyzyjne wskazanie, dlaczego możemy określać jedną nazwą przedsięwzięcia, które w ostatecznym rachunku są bardzo odmienne, oraz pod jakim względem wszystkie one różnią się od tradycyjnych sektorów prywatnego i publicznego.

Obecnie panuje powszechna zgoda, że aby wskazać cechy wspólne dla różnych przedsięwzięć, trzeba zbadać ich cele produkcyjne i wewnętrzne metody organizacyjne. Rzecz jasna takie cechy można określać na wiele sposobów. Na użytek niniejszej pracy wybraliśmy podejście uważane za miarodajne dla regionów tak odmiennych, jak Belgia, Hiszpania i Quebec.²⁷ Mając na uwadze, że w tych krajach i regionach analiza ekonomii społecznej jest najbardziej zaawansowana, rozsądne wydaje się uznanie, że wszelki konsensus z ich strony odnośnie przedmiotu naszej dyskusji jeszcze bardziej uwiary-

(dotyczy to w szczególności działań stowarzyszeń i organizacji opartych na zasadzie pomocy wzajemnej), prowadzonych w takich dziedzinach, jak ochrona zdrowia, kultura, edukacja, rekreacja, opieka społeczna i współpraca rozwojowa.

2.3. Ekonomia społeczna czy sektor non-profit?

W obszarze kultury anglosaskiej odrodzenie zainteresowania trzecim sektorem dotyczyło przede wszystkim organizacji non-profit (NPO) i sektora non-profit³⁰. Warto zatem określić ich wkład w analizę ekonomii społecznej. Choć udział ten jest ograniczony, to ułatwia zrozumienie wybranych przez nas pojęć.

Na początek wyjaśnijmy określenie „sektor non-profit”. Zgodnie z już przywoływanym badaniem Johns Hopkins³¹ sektor ten obejmuje organizacje o następujących cechach charakterystycznych:

- mają one charakter formalny lub oficjalny, to znaczy są w pewnym stopniu zinstytucjonalizowane, co oznacza również, ogólnie rzecz biorąc, że mają osobowość prawną;
- są to instytucje prywatne, to znaczy odrębne od państwa i organizacji bezpośrednio powiązanych z rządem;
- są niezależne w tym sensie, że muszą same określić zasady swojego działania i władze kompetentne do podejmowania decyzji;
- nie mogą rozdzielać dochodów pomiędzy swoich członków i kierownictwo; ten zakaz dystrybucji dochodów jest elementem stale eksponowanym w literaturze na temat organizacji non-profit;
- ich działalność musi angażować wolontariuszy i darczyńców, zaś członkostwo w nich jest dobrowolne.

Porównanie powyższej definicji z opisem ekonomii społecznej ujawnia uderzające podobieństwa pomiędzy tymi dwoma obszarami³²: kryterium ram formalnych przypomina kryterium podejścia prawno-instytucjonalnego, choć to ostatnie eksponuje tylko trzy typy form organizacyjnych³³; również prywatny charakter organizacji non-profit znajduje swój odpowiednik w podejściu prawno-instytucjonalnym, ponieważ chodzi tam na ogół o prywatny status prawny; kryterium niezależności organizacji non-profit jest bardzo bliskie wymogu autonomii zarządzania w ekonomii społecznej; ostatnie kryterium, jakie muszą spełniać organizacje non-profit – ukształtowane pod wpływem brytyjskiej tradycji działalności ochotniczej – jest w praktyce spełniane przez większość organizacji sytuujących się w obrębie ekonomii społecznej.³⁴

Istnieją dwie główne różnice pomiędzy tymi dwiema koncepcjami. (1) Definicja ekonomii społecznej podkreśla proces demokratyczny w organizacjach, natomiast nie ma żadnego takiego wymogu w koncepcji sektora non-profit. (2) Koncepcja organizacji non-profit, zakazując dystrybucji dochodów, wyklucza praktycznie cały komponent spółdzielczy ekonomii społecznej, bowiem spółdzielnie na ogół przekazują część nadwyżek swoim członkom. Zakaz ten eliminuje również część komponentu pomocy wzajemnej, jako że niektóre organizacje ubezpieczeń wzajemnych przekazują nadwyżki swoim członkom w formie obniżki składek.

Tak oto można podsumować różnice: pojęciowy środek ciężkości koncepcji sektora non-profit leży w zakazie dystrybucji dochodów i jest to klucz do rozumienia stowarzyszeń non-profit, natomiast koncepcja ekonomii społecznej w dużym stopniu opiera się na zasadach spółdzielczych, polegających głównie na dążeniu do demokracji gospodarczej.³⁵

Jak różnice te mają się do celów niniejszej pracy? Czy w lepszym świetle stawiają którąś z tych dwóch koncepcji? Możemy wskazać cztery główne przyczyny uzasadniające preferowanie przez nas koncepcji ekonomii społecznej.

Po pierwsze, wymaganie, aby nie rozdzielać dochodów, wydaje się nazbyt restrykcyjne w odniesieniu do interesujących nas tu krajów rozwijających się. W rzeczywistości w krajach uprzemysłowionych wymóg taki, stanowiący sedno koncepcji działalności non-profit, daje zwykle podstawy do uzyskania preferencji podatkowych. Ponieważ takie ulgi w wielu wypadkach zostały przewidziane w prawodawstwie, bez trudu można wskazać organizacje, które spełniają kryterium działalności non-profit i korzystają z takich ulg. Tak więc operacyjna siła tego kryterium czyni je jeszcze bardziej niezbywalnym. Natomiast w krajach półkuli południowej prawodawstwo podatkowe w znacznie mniejszym stopniu oddziałuje na organizacje społeczności lokalnych, zatem idea nierozdzielania dochodów traci wiele na znaczeniu. Organizacje lokalne na Południu, osiągające dochody, dystrybuują je na wiele różnych sposobów, ponieważ poprawa warunków życia ich członków stanowi często jeden z głównych celów ich działalności. Tak więc stosowane na Północy wyraźne rozgraniczenie spółdzielni od stowarzyszeń jest nieostre w warunkach spotykanych na Południu, co sprawia, że tym trudniej pomijać spółdzielnie w naszych rozważaniach.

Drugie uzasadnienie naszego wyboru wynika z tego, że nawet w krajach uprzemysłowionych nowe przedsięwzięcia zbiorowe społeczeństwa obywatelskiego przyjmują spółdzielcze ramy prawne, podkreślając zarazem swój charakter non-profit. I tak inicjatywy, które coraz częściej określa się mianem „przedsiębiorstw społecznych” (*social enterprises*) i które dynamicznie rozwijają się w całej Europie³⁶, wybierają często spółdzielczy status prawny, jeśli działają w Finlandii, Portugalii, Hiszpanii lub we Włoszech. Jeśli jednak mieszczą się w większości pozostałych państw Unii Europejskiej, zwykle przybierają postać stowarzyszeń non-profit lub podobną. Analogiczne różnice występują często w sposób oczywisty w obszarze, jak to się określa w wielu krajach anglosaskich, „projektów rozwoju wspólnotowego” (*community development projects*).³⁷ W ostatnich latach dostrzegalne jest zjawisko uznawania w prawodawstwie narodowym wielu krajów nowych form „spółdzielni społecznych” (*social co-operatives*: Włochy, Portugalia) oraz „przedsiębiorstw o celach społecznych” (*enterprises with a social purpose*: Belgia). W obu wypadkach chodzi o zamierzone połączenie przedsięwzięć komercyjnych o wymiarze spółdzielczym z celami społecznymi, które bardziej przypominają zadania realizowane przez tradycyjne organizacje non-profit. Inaczej rzecz ujmując, w Unii Europejskiej, ale także w innych zakątkach świata zachodniego (zwłaszcza w Kanadzie), twierdzenie o przepaści pomiędzy spółdzielniami a organizacjami non-profit znowu okazuje się przesadzone, chyba że przyjmiemy za główny punkt odniesienia sytuację w Stanach Zjednoczonych.

Niektórzy mogą oczywiście postawić zarzut, że spółdzielnie w krajach uprzemysłowionych w wielu wypadkach tak bardzo się zmieniły, iż praktycznie nie sposób ich odróżnić od normalnych przedsiębiorstw prywatnych i że ich pokrewieństwa ze stowarzyszeniami non-profit właściwie zupełnie zanikły. Zgodziliśmy się już w tej kwestii, ale mimo to nie możemy pomijać wszystkich tych przedsięwzięć, które zdołały zachować autentycznie spółdzielczy charakter.³⁸

Nasze drugie uzasadnienie może mieć również zastosowanie do sytuacji na Południu. Tutaj rosnąca liczba inicjatyw opartych na zasadzie „nie dla zysku, lecz dla obsługi”³⁹ przybiera bardzo różnorodne formy organizacyjne. Niektóre z nich przypominają

model spółdzielczy (na przykład związki kredytowe), zaś inne są bardziej podobne do stowarzyszeń (organizacje pozarządowe i trusty, by wymienić tylko dwa przykłady).

Po trzecie, koncepcja ekonomii społecznej naszym zdaniem lepiej pasuje do wymiaru społeczno-politycznego interesujących nas tu organizacji oraz bliskości ich powiązań z szerszymi ruchami lub większymi projektami.⁴⁰ Definicja organizacji non-profit, w której podkreśla się dobrowolny charakter zaangażowania członków, sugeruje również, że członkowie zaakceptowali plany danej organizacji. Problem polega jednak na tym, że takie plany są zwykle rozpatrywane w stosunkowo wyizolowanym kontekście, który ma prawie wyłącznie charakter mikroekonomiczny lub mikrospołeczny.⁴¹

Rozważana tu kwestia nie ma nic wspólnego z dopasowywaniem danych do jakiejś szerokiej wizji ideologicznej. Albowiem dynamika społeczna każdej sytuacji jest bardzo różna – zależnie od czasu, miejsca i sektora aktywności. Trudno jednak zaprzeczyć, że często nawet projekty w skali najbardziej „mikro” wydają się wpisywać w jakąś ogólną koncepcję zmiany społecznej. Widoczne było to w dziewiętnastowiecznej Europie, kiedy to głównym polem działalności spółdzielni i towarzystw pomocy wzajemnej był ruch robotniczy i chłopski. I jest tak nadal w wielu rodzajach działalności gospodarczej inspirowanych przez ruchy zajmujące się kwestiami, takimi jak ochrona środowiska, współpraca rozwojowa, sprawiedliwy handel, etyczne inwestycje, walka z wykluczeniem społecznym i o wyzwolenie kobiet. A jak powinniśmy podchodzić do krajów rozwijających się, w których większość projektów spółdzielczych, pomocy wzajemnej i stowarzyszeniowych stanowi przejaw rosnącej determinacji społeczeństwa obywatelskiego, aby samodzielnie kształtować własne losy i przyszłość polityczną?

Czwarte i ostatnie uzasadnienie wiąże się z rzetelnością i pragmatyzmem koncepcji „ekonomii społecznej”. Na poziomie czysto naukowym kryteria, na jakich opiera się jej strona normatywna czy też etyczna, nie wydają się wcale mniej rygorystyczne aniżeli te wykorzystane w analizie organizacji non-profit. Ponadto, dzięki podziałowi ekonomii społecznej na trzy potężne kategorie organizacyjne, z których dwie – spółdzielnie i towarzystwa wzajemnościowe – mają swoje struktury międzynarodowe,⁴² podejście prawno-instytucjonalne zapewnia ekonomii społecznej większą głębię historyczną i globalną perspektywę. Poza tym ekonomia społeczna obejmuje przede wszystkim spółdzielnie, towarzystwa wzajemnościowe i stowarzyszenia, i właśnie ze względu na tę triadę uzyskuje ona coraz szersze uznanie ze strony organów krajowych i ponadnarodowych, takich jak Unia Europejska i Międzynarodowa Organizacja Pracy (*International Labour Organization*).

Porównajmy teraz ograniczenia ekonomii społecznej i sektora non-profit. Przede wszystkim, ponieważ ekonomia społeczna ma szerszy zasięg od sektora non-profit, objęte nią organizacje będą bardziej zróżnicowane. Wspominaliśmy już o słabnięciu związków niektórych organizacji z ekonomią społeczną. Czy jednak mniejsza różnorodność występuje w sektorze prywatnym, który obejmuje zarówno lokalny sklepik, jak i międzynarodową korporację?

W naszym przekonaniu główna słabość pojęcia ekonomii społecznej ma charakter terminologiczny i lingwistyczny. W związku z międzynarodową dominacją języka angielskiego termin „non-profit” nie wymaga na ogół poszukiwania odpowiedników w innych językach; inaczej się rzecz ma w przypadku określenia „ekonomia społeczna”. Albo okazuje się, że trudno przetłumaczyć ten termin na niektóre języki, albo też dosłowne jego tłumaczenie przynosi rozbieżności znaczeniowe.⁴³ Problem ten można rozwiązać na dwa sposoby. Pierwszy polega na używaniu w zastępstwie terminu „trzeci sektor”, jak to często robią badacze zajmujący się tą dziedziną.⁴⁴ Drugi, mniej

ekonomii społecznej. Dzisiaj owa sytuacja konieczności nadal ma zasadnicze znaczenie zarówno na Południu, jak i na Północy.

3.1.1. Sytuacja konieczności na Południu

Wcześniejsze doświadczenia Północy znajdują bardzo wyraźne odbicie na Południu w procesach rozwojowych, jakie toczą się tam na przestrzeni ostatniego dwudziestolecia. Tam również sytuacja konieczności rodzi całą gamę projektów. Na przykład wycofywanie się państwa z sektora opieki zdrowotnej – zjawisko blisko związane z programami dostosowań strukturalnych – popchnęło ten sektor „w objęcia rynku”. W konsekwencji chorzy muszą często sami płacić, w całości lub w części, za opiekę i leczenie. Poza tym obniżyła się jakość opieki oferowanej znacznej większości ludzi. Reakcją na taką sytuację były inicjatywy z zakresu ekonomii społecznej, które zapewniałyby wspólnotowe metody finansowania opieki zdrowotnej. Na przykład w okresie zbiorów w Afryce tamtejsi rolnicy coraz częściej gromadzą w jednej puli swoje zasoby gotówkowe i w naturze na pokrycie kosztów związanych z chorobą lub śmiercią. Ponadto, już ugruntowane ruchy społeczne, takie jak kościoły, związki i organizacje pozarządowe, organizują inicjatywy pomocy wzajemnej jako uzupełnienie dla inicjatyw samopomocowych. Również w Ameryce Łacińskiej opieka zdrowotna stała się polem rozwoju nowej ekonomii społecznej. Dzięki dosyć długiej tradycji pomocy wzajemnej nowe projekty przyjmują się tam być może szybciej niż gdzie indziej i odgrywają istotną rolę w krajobrazie społecznym. Dotyczy to nie tylko inicjatyw w zakresie pomocy wzajemnej i ubezpieczeń społecznych, lecz także podstawowej opieki zdrowotnej, które rozwijają się na zasadach wspólnotowych lub kooperacyjnych w dzielnicach robotniczych.⁴⁸

Oprócz ochrony zdrowia również w wielu innych sektorach znaleźć można przykłady pokazujące, jak powszechna jest sytuacja konieczności na Południu i w jak dużym zakresie ludzie zmuszeni są do przejmowania odpowiedzialności za własne sprawy. Na przykład bezlitosne warunki panujące w Sahelu były głównym bodźcem do rozwoju grup *Naam* w Afryce Zachodniej. Po objęciu 3000 spółdzielni i stowarzyszeń ruch ten umożliwił setkom wieśniaków dążenie do „rozwoju bez destrukcji”⁴⁹ zasobów naturalnych. Na wszystkich kontynentach powstaje coraz więcej takich projektów, jak spółdzielnie zajmujące się nawadnianiem, banki zbożowe, kuchnie wspólnotowe, związki kredytowe i spółdzielnie handlowe w dziedzinie produkcji rolnej i rzemieślniczej. Istnieje również wiele organizacji, które nie ograniczają się do jednego obszaru działalności, ale proponują zbiorowe rozwiązania dla całego spektrum najbardziej palących potrzeb członków społeczności.

3.1.2. Sytuacja konieczności na Północy

Pod wieloma względami oparta na konieczności motywacja do wspólnego działania występuje w podobnych sytuacjach w większości krajów Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie głębokie zmiany gospodarcze powodują, iż wiele podstawowych potrzeb pozostaje niezaspokojonych. Nie mogąc już liczyć na wszechobecne państwo, obywatele na nowo odkrywają ekonomię społeczną. Często jednak swoje projekty nazywają innymi terminami niż „spółdzielnia”, ponieważ ruch spółdzielczy został tam przywłaszczony przez reżimy komunistyczne w celu legitymizacji ówczesnego systemu.

Rzecz jasna „sytuacja konieczności” występuje również w uprzemysłowionych krajach Zachodu i bywa ona obecnie bardziej dotkliwa niż jeszcze dwadzieścia czy dwa-

społecznej. Na przykład około stu lat temu w ramach ruchu spółdzielczego Desjardins w prowincji Quebec utworzono liczne wiejskie związki kredytowe, które po dziś dzień stanowią podstawę sieci banków w tej prowincji. Można to wiązać z pragnieniem całej tamtejszej ludności obrony swojej francuskojęzycznej i katolickiej tożsamości przed anglosaską, protestancką dominacją na obszarze całej Ameryki Północnej. W Belgii w podobny sposób można interpretować historię flamandzkich spółdzielni rolniczych, które nadal są bardzo prężne: drobni farmerzy, mówiący tylko po flamandzku, starali się polepszyć warunki życia, a zarazem ugruntować swoją tożsamość w otoczeniu zdominowanym przez francuskojęzyczne mieszczaństwo i szlachtę.

W istocie przykłady te prowadzą nas z powrotem do wcześniejszej analizy źródeł ekonomii społecznej, analizy, która podkreślała potencjał ruchów opartych na wspólnym systemie przekonań (takich jak ruch kibuców, protestanckie wspólnoty huterytów, wspólnoty lokalne w Ameryce Łacińskiej) lub na zagrożonej tożsamości narodowej. Nie ma wątpliwości, że chęć ugruntowania tożsamości baskijskiej wobec kastylijskiej hegemonii stanowiła zasadniczy bodziec do utworzenia i rozwijania kompleksu spółdzielczego Mondragon, choć oczywiście ogromne potrzeby w zakresie powojennej odbudowy były również istotnym czynnikiem.

3.2.1. Siły wspólnotowe na Południu

Znaczenie „tożsamości zbiorowej” można zilustrować przykładami sytuacji, w których takiej tożsamości brakuje. Przykładów dostarczają projekty spółdzielcze na Południu w czasach kolonialnych i postkolonialnych oraz w krajach komunistycznych dawnego bloku wschodniego. Przez wiele dziesięcioleci rządy w tych regionach bez skutku starały się zbudować pararządowy sektor spółdzielczy. Kapitał do spółdzielni wносиły władze rządowe, a nie członkowie. Zadania realizowali urzędnicy państwowi, a to nie mogło zastąpić autentycznego zaangażowania dobrowolnych członków. Ponadto spółdzielnie i inne organizacje „masowe” kontrolowane z oddali przez władze miały ze sobą niewiele wspólnego. W celu operacjonalizacji krajowych celów gospodarczych władze wolały mieć do czynienia z wydzielonym sektorem, który nie był w stanie przekształcić się w jakikolwiek realny ruch społeczny lub polityczny, lecz jednak mimo wszystko zapewniał kanał komunikacji i „aktywizacji” pewnych grup docelowych.

Rzecz jasna w kategoriach statystycznych te tak zwane projekty spółdzielcze osiągały czasem imponujące wyniki⁵⁴ i prawdą jest również, że występowały ogromne różnice w zakresie centralizacji – zależnie od sytuacji lokalnej. Mimo to począwszy od lat 70. XX wieku pewne agendy ONZ i inne organizacje coraz bardziej krytykowały takie „odgórne” podejście.⁵⁵ W rzeczywistości projekty te wykazywały bardzo poważne ograniczenia ekonomiczne i organizacyjne tak, że gdy przychodziło do mobilizacji lokalnych zasobów, wysiłki władz nie przynosiły spodziewanych wyników; wręcz przeciwnie, tłumili one wszelkie inicjatywy i organizacje te nigdy nie żyły własnym życiem.

Należy zawsze wystrzegać się pospiesznych uogólnień, jednak wiele czynników skłania nas do konkluzji, że w ostatniej dekadzie lub dwóch rodzi się całkowicie innego typu ekonomia społeczna – ekonomia społeczna oparta na autentycznych podstawach wspólnotowych – i że jest ona obecnie prężniejsza niż kiedykolwiek. Najczęściej projekty podążają śladem ruchów społecznych lub są wynikiem lokalnych warunków wiejskich. Rozwijają się one obecnie niemal całkowicie poza zasięgiem interwencji państwa, równoległe w sektorach oficjalnym i nieoficjalnym. W porównaniu z czasami dawniejszymi projekty takie dotyczą znacznie większej liczby dziedzin,

a w wypadkach, gdy następuje znaczny i szybki rozwój grup, ich działalność pozostaje zwykle zdecentralizowana – lokalne oddziały stanowią ich podstawowe ogniwa.

Czynniki takie znacząco przyczyniają się do spójności tych grup i wzmacniają poczucie tożsamości zbiorowej wśród ich członków. Tożsamość taka już istnieje na mocy faktu przynależności członków do tej samej społeczności wiejskiej lub doświadczenia bardzo podobnych warunków społeczno-ekonomicznych. Tego rodzaju jednorodność odnajdujemy na przykład w niezależnych grupach Gameen Bank; grupy te skupiają bardzo ubogie kobiety, które nie mają żadnej innej możliwości uzyskania kredytu poza pożyczkami oferowanymi przez lichwiarzy. Powstająca w ten sposób „wspólnota podzielanego losu” nie ma charakteru statycznego. Wręcz przeciwnie, stanowi ona siłę napędową bardzo dynamicznego procesu: nie tylko cała grupa jest odpowiedzialna za spłatę pożyczek przyznanych poszczególnym członkom, ale kobiety te muszą również zobowiązać się do zbiorowych postępów w nauce pisania i czytania, dbałości o zdrowie i higienę oraz w innych dziedzinach.

3.2.2. Siły mobilizujące na Północy

Czy ramy wykorzystywane do analizy podstawowych sił napędowych rozwoju ekonomii społecznej można zastosować do obecnego odrodzenia tej koncepcji w krajach uprzemysłowionych? Chociaż presja wynikająca z niezaspokojonych potrzeb jest, jak już była o tym mowa, silniejsza obecnie niż przed kryzysem, szereg czynników w coraz większym stopniu podważa spójność społeczną, a tym samym kształtowanie się tożsamości zbiorowej. Wymienić tu można między innymi przemożny indywidualizm oraz osłabienie jednoczącej siły tradycji religijnej, norm moralnych i związków zawodowych. Oczywiście bezrobocie, zwłaszcza w długim okresie, oraz nowe ubóstwo również odgrywają pewną rolę w rwaniu tkanki społecznej.

Mimo to nadal istnieje podatny grunt dla prawdziwie dynamicznych społeczności, w których obecnie rozkwita większość projektów ekonomii społecznej. Szybko rozwijają się tu stowarzyszenia, które przybierają rozmaite formy we wszystkich zachodnich społeczeństwach. To nie jest już przejawem silnej tożsamości zbiorowej, lecz raczej „częstkowej” świadomości grupowej. Ludzie spotykają się motywowani wspólną świadomością takich wymagań, jak ochrona środowiska naturalnego, poczucie odpowiedzialności za niepełnosprawnych czy społecznie wykluczonych oraz imigracja i współpraca rozwojowa. W kontekście takich problemów wspólnoty, które mają wyrazistą – acz jedynie w części podzielaną przez innych – wizję, poprzez indywidualne projekty tworzy się podstawy ekonomii społecznej, na których można budować dalej.

Równocześnie, gdy przyjrzymy się obecnym tendencjom w niektórych starszych działach ekonomii społecznej, trudno nie zauważyć pewnego uderzającego zjawiska, a mianowicie osłabienia – a nawet zaniku – naszych dwóch pozostałych warunków rozwoju ekonomii społecznej. Jasno widać, że znacznie mniej dojmująca jest potrzeba spółdzielni i towarzystw wzajemnościowych w dziedzinie dystrybucji, ubezpieczeń, kredytów i działalności gospodarczej w obszarze rolnictwa – i to do tego stopnia, że te same towary i usługi można uzyskać na podobnych warunkach w tradycyjnych przedsiębiorstwach. Podobnie, zbiorowa tożsamość członków generalnie zanikła w spółdzielniach spożywców, które dzisiaj mają dziesiątki, jeśli nie setki tysięcy członków, podczas gdy ich klientela uległa ogromnemu zróżnicowaniu i w coraz większym stopniu obejmuje osoby niebędące spółdzielcami.

Krótko mówiąc, w niektórych tradycyjnych segmentach ekonomii społecznej owe dwa historyczne warunki powstania i rozwoju ekonomii społecznej są współcześnie niemal nieobecne. Pomaga to wyjaśnić procesy z ostatnich lat. W takich sektorach jak dystrybucja tworzone w XIX wieku lub w początkach XX wieku spółdzielnie spóżywców bardzo zdecydowanie podupadły, a czasem nawet zupełnie przestały istnieć. W innych wypadkach dominującą tendencją jest podążanie w kierunku „koopitalizmu”. Globalizacja i konkurencja wywierają tak wielką presję, że niektóre duże spółdzielnie zaczęły przejmować praktyki obowiązujące w danym sektorze, takie jak rosnąca koncentracja finansowa, dołączanie grup, które nie są spółdzielniami, i otwieranie filii, nad którymi spółdzielcy zupełnie tracą kontrolę.

Tendencje te rzecz jasna podważają pierwotną tożsamość tych przedsiębiorstw oraz ograniczają możliwość zachowania specyficznego charakteru ekonomii społecznej, kiedy osiągnie ona określoną skalę, zwłaszcza jeśli napotyka na silną konkurencję i szybką koncentrację kapitału. Równocześnie jednak wskazują one, że właśnie dzięki owym dwóm omówionym wyżej warunkom ekonomia społeczna może wносить swoisty i znaczący wkład w życie społeczne. Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej mogą to osiągnąć z jednej strony zajmując się dziedzinami, w których tradycyjny sektor prywatny lub państwo nie zaspokajają w stopniu wystarczającym lub wcale podstawowych potrzeb, a z drugiej strony wykorzystując możliwości przedsięwzięć partycypacyjnych, które – jak sama demokracja – muszą być stale pielęgnowane.

ZAKOŃCZENIE

Mamy nadzieję, że przedstawiona przez nas analiza owych dwóch warunków rzuciła pewne światło na niektóre najbardziej podstawowe i tradycyjne siły napędowe ekonomii społecznej, siły, które przewijają się na przestrzeni jej całej historii. Rzecz jasna wiele innych czynników również wpływa na rozwój i powodzenie projektów w obrębie ekonomii społecznej. Nie powinniśmy w szczególności umniejszać w osiąganiu sukcesów znaczenia skutecznego przywództwa. Obecnie przywódców tych często określa się mianem „przedsiębiorców społecznych” – są oni cennymi postaciami, odgrywającymi niezastąpioną rolę ze względu na swoją umiejętność – samodzielnego lub zespołowego – podtrzymywania dynamiki i dyscypliny ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz zapewnienia uczestnikom projektu przywództwa i podzielanego celu społecznego. Innymi słowy, liderzy tacy muszą gwarantować odpowiednie wyważenie i wzajemne pobudzanie obu aspektów projektu: stowarzyszeniowego i przedsiębiorczego.

Ponadto ufamy, że pokazaliśmy niezwykłą przydatność pojęcia ekonomii społecznej w zdobywaniu wiedzy na temat kwestii ekonomicznych, które mają coraz większe znaczenie dla współczesnych społeczeństw. Pojęcie to sytuje naczelne zasady ekonomiczne trzeciego sektora z powrotem w ich społecznym i kulturowym kontekście, a także wyjaśnia ich historyczne znaczenie. W tym sensie każda analiza podejmowana w ramach koncepcji ekonomii społecznej ożywia najstarsze i najszlachetniejsze w tradycji ekonomii politycznej przekonanie, że aktywność gospodarcza musi nieść korzyści dla całej wspólnoty.

Źródło: Jacques Defourny, Patrick Develtere, Bénédicte Fonteneau (eds.) (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.

Przekład: Jan Popowski

- ¹ Centrum ekonomii społecznej, Uniwersytet Liege (Belgia).
- ² Solidarność Światowa i Uniwersytet Katolicki w Leuven (Belgia).
- ³ Według A. Gueslina (1987), w XIX wieku ekonomia społeczna była „niczym więcej jak odmiennym spojrzeniem na problem ekonomii politycznej” (str. 3).
- ⁴ W pierwszych dwóch częściach niniejszej pracy przypominamy i rozwijamy pewne wcześniejsze koncepcje (Defourny, 1992 a i b; Develtere, 1994).
- ⁵ Historyk P. Nourrisson (1920) posuwa się nawet do stwierdzenia, że „wszystkie ważniejsze osiągnięcia w średniowiecznym życiu politycznym i gospodarczym opierają się na różnych formach stowarzyszeń”.
- ⁶ W 1835 roku A. de Toqueville tak oto pisał o Stanach Zjednoczonych: „Najbardziej demokratyczny naród na ziemi jest jednocześnie tym, w którym ludzie w dzisiejszych czasach najlepiej rozwinęli sztukę podążania razem do celu ich wspólnych pragnień i zastosowali tę nową naukę do największej liczby rzeczy. Standardy moralne i sprawność demokratycznego ludu, tak samo jak jego przemysł, byłyby zagrożone, gdyby rząd wszędzie przejął rolę stowarzyszeń... W demokratycznych narodach nauka stowarzyszania się jest matką wszystkich nauk; jej rozwój wpływa na rozwój wszystkich pozostałych”.
- ⁷ Omówienie wspólnot o inspiracji chrześcijańskiej i ich organizacji ekonomicznej znaleźć można zwłaszcza w pracy G. Melnyk (1985). Można również spojrzeć z ekonomicznego punktu widzenia na całą historię życia zakonnego i odnaleźć specyficzne formy ekonomii społecznej w działalności większości dzisiejszych zakonów.
- ⁸ W tej ostatniej kwestii dostrzec można pewną zbieżność doktryn różnych religii. Tradycja islamska zakazuje płacenia odsetek od pożyczek (*riba*), zaś judaizm odwołuje się do Starego Testamentu, formułując zakaz pobierania procentu. Chrześcijaństwo zawsze miało krytyczny stosunek do kwestii renty i lichwy.
- ⁹ O tym można przeczytać na przykład w autobiografii założyciela Grameen Bank, M. Yunusa (1997).
- ¹⁰ Początkowo stało za tym rozumowanie podobne do tego, które legitymizowało kolchozy jako rozwiązanie emancypacyjne dla małorolnych i bezrolnych chłopów w byłym Związku Sowieckim czy nawet w komunach ludowych maoistowskich Chin. Dyskusje w Międzynarodowym Związku Spółdzielczym (*International Co-operative Alliance*) dotyczące możliwości przyjęcia takich organizacji świadczą o trudnościach w ocenie stopnia niezależności, jaką przyznawało im państwo (Birchall, 1997).
- ¹¹ W latach 70. XX wieku Gujana (w Ameryce Południowej) została nawet przemianowana na Republikę Spółdzielczą.
- ¹² Siatkę analityczną Razeto opartą na pojęciu „ekonomii ludowej” przejmują Fonteneau, Nyssens i Fall w swojej pracy zamieszczonej w: Jacques Defourny, Patrick Develtere, Bénédicte Fonteneau (red.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Paryż, Bruksela, 1999.
- ¹³ Publikowane przez Network Cultures and Development prace na temat Afryki zamieszczono na przykład w tomie zbiorowym pod redakcją Laleye'a i innych (1996).
- ¹⁴ W niektórych krajach większość ruchów spółdzielczych i wzajemnych utożsamia się – czasem otwarcie – z pewnym konkretnym prądem filozoficznym lub ideologicznym. Okazjonalnie tworzą one mniej lub bardziej autonomiczne i konkurencyjne podstawy.
- ¹⁵ W rzeczywistości, jak zauważają Perret i Roustang (1993), idąc za autorami takimi jak L. Dumont, gospodarka rynkowa jest również nieuchronnie powiązana z wartościami, zwłaszcza z nowoczesnym indywidualizmem, ale również z demokracją. Mimo to kulturowe, a nawet etyczne przesłanki liberalizmu (patrz Adama Smitha „Teoria uczuć moralnych”) są obecnie w coraz większym stopniu ignorowane przez jego sykofantów, którzy stają się zaślepieni przez samoregulacyjny i rzekomo samowystarczalny charakter rynku.
- ¹⁶ Na wystawie światowej w Paryżu w 1900 roku ekonomia społeczna miała własny pawilon, który Charles Gide określił mianem „katedry”. Pisał on: „W dużej nawie umieścilibyśmy wszystkie formy wolnych stowarzyszeń, które pomagają klasie robotniczej w wyzwoleniu się o własnych siłach...” (cytat za Gueslin, 1987, s. 5).
- ¹⁷ Na przykład w 1981 roku rząd francuski stworzył międzyresortową delegaturę do spraw ekonomii społecznej (*Delegation Interministerielle a l'Économie Sociale*), na której czele stał w pewnym okresie sekretariat do spraw ekonomii społecznej (*Secretariat d'Etat a l'économie sociale*).
- ¹⁸ Rochdale Society of Equitable Pioneers utworzyła w 1844 roku nieopodal Manchesteru w Anglii grupę tkaczy; przyjęli oni statut, który stanowił pierwsze sformułowanie zasad nadal przyświecających – choć uległy one od tego czasu pewnym poprawkom – światowemu ruchowi spółdzielczemu.
- ¹⁹ Aktualną historię członków ICA zawiera niedawna praca Mignota, Defourny'ego i Leclerca (1999).
- ²⁰ W tym sektorze określa się ich zwykle mianem „osób uprawnionych” lub „prawowitych beneficjentów”.
- ²¹ Bardzo często nazwy te wywodzą się z lokalnej kultury i odwołują się do wartości i praktyk związanych z solidarnością wspólnotową.

- ²² Należy dodać, że pierwsze badania zmierzające do wyznaczenia granic ekonomii społecznej w międzynarodowym ujęciu porównawczym oraz do ilościowej oceny jej trzech komponentów prowadził grupa badaczy z jedenaściu krajów Europy i Ameryki Północnej. Badania te prowadzono pod patronatem Międzynarodowego Ośrodka Badań i Informacji na temat Ekonomii Publicznej i Spółdzielczej (CIRIEC) (Defourny i Monzón Campos, 1992).
- ²³ Przynajmniej gdy chodzi o podmioty mające osobowość prawną (patrz dalej).
- ²⁴ Udział sektora non-profit w zatrudnieniu jest bardzo zmienny, jednak może on przekraczać 10% w krajach takich, jak Holandia, Irlandia i Belgia.
- ²⁵ Salamon, Anheier i inni (1998).
- ²⁶ Dosty często klasyfikuje się je do kategorii banków wzajemnościowych i spółdzielczych.
- ²⁷ Patrz na przykład *Libro Blanco de la Economía Social*, białą księgę przygotowaną w 1991 roku dla rządu hiszpańskiego, *Chantier de l'économie sociale* wprowadzony w 1996 roku przez rząd Quebecu oraz niedawny raport belgijski *Conseil Supérieur de l'Emploi* (1998).
- ²⁸ W niektórych krajach przedsiębiorstwa są spółdzielniami jedynie z nazwy, dlatego że albo prawodawcy praktycznie nie odróżniają spółdzielni od innego rodzaju podmiotów komercyjnych, albo też państwo sprawuje nad nimi ścisłą kontrolę. Podobnie status stowarzyszeniowy lub pomocy wzajemnej zapewnia czasem przykrywkę prawną dla agencji parapublicznych i nastawionej na zysk działalności gospodarczej.
- ²⁹ Takie otwarcie na inny, szerszy krąg odbiorców jest najbardziej widoczne w wypadku spółdzielni.
- ³⁰ Takie podejście przeważa w większości prac publikowanych w periodykach, takich jak *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* i *Voluntas*.
- ³¹ Patrz Salamon i Anheier (1997).
- ³² Na temat tego rodzaju zbieżności patrz także Archambault (1996).
- ³³ W praktyce większość organizacji non-profit ma status, który pozwala je zaklasyfikować jako stowarzyszenia lub towarzystwa wzajemnościowe, o ile pojęcia te rozumie się w wyżej przyjętym szerokim sensie.
- ³⁴ Statuty spółdzielni, towarzystw wzajemnych i stowarzyszeń zazwyczaj wymagają dobrowolności członkostwa. W większości wypadków dyrektorzy tych organizacji pełnią funkcję ochotniczo.
- ³⁵ P. Lambert (1964) napisał podręcznik na temat zasad spółdzielczych. O związkach pomiędzy ekonomią społeczną a logiką spółdzielczości patrz na przykład Maree i Saive (1983).
- ³⁶ Patrz badania europejskiej sieci EMES (1999) na temat rozwoju przedsiębiorstw społecznych w całej Unii Europejskiej.
- ³⁷ Patrz na przykład Christenson i Robinson (1989). Francuskojęzyczni Kanadyjczycy stosują określenie „wspólnotowy rozwój gospodarczy” (*developpement économique communautaire*). Patrz Favreau i Levesque (1996).
- ³⁸ W tej kwestii patrz rozdział 9. niniejszej pracy.
- ³⁹ Początkowo zasadę tę promowała głównie Światowa Rada Związków Kredytowych (*World Council of Credit Unions - WOCCU*), jednak jej zastosowanie wykracza obecnie znacznie poza granice tego ruchu.
- ⁴⁰ Jak podkreśla P. Develtere (1998) zarówno na Północy, jak i na Południu organizacje ekonomii społecznej nie tylko zapewniają ramy dla dobrowolnego uczestnictwa (praktyka), ale na ogół propagują pewną normatywną wizję społeczeństwa (wymiar ideologiczny) i zapewniają instrument organizacyjny do przeprowadzenia jakiegoś projektu społecznego.
- ⁴¹ Daje do myślenia fakt, że w tej koncepcji przyjęło się określenie organizacja non-profit (NPO), a nie sektor non-profit (NPS). Kontrastuje ono z określeniem „ekonomia społeczna”, które od razu sugeruje bardziej całościowe spojrzenie.
- ⁴² Element stowarzyszeniowy również ma kilka ugrupowań międzynarodowych, jednak na ogół ich zasięg jest ograniczony do konkretnego sektora.
- ⁴³ Na przykład w języku niemieckim określenia *Soziale Marktwirtschaft* (rynkowa ekonomia społeczna) używa się na oznaczenie generalnego modelu gospodarczego Republiki Federalnej Niemiec.
- ⁴⁴ Dla niektórych określenie „trzeci sektor” jest dokładnym odpowiednikiem określenia „ekonomia społeczna”, natomiast inni utożsamiają je z terminem „sektor non-profit”.
- ⁴⁵ Patrz Laville (1994) i Razeto (1991).
- ⁴⁶ W prowincji Quebec badacze czasem mówią o *économie sociale et solidaire* (ekonomii społecznej i solidarnej), aby uniknąć konieczności dokonywania wyboru pomiędzy tymi dwoma wyrażeniami.
- ⁴⁷ Aktualnie rozciągamy na całą ekonomię społeczną analizę, która pierwotnie dotyczyła wyłącznie spółdzielni (Defourny, 1995).
- ⁴⁸ Spośród licznych przykładów możemy tu wskazać kolumbijskie *empresas solidarias de salud* (wspólnotowe organizacje opieki zdrowotnej, które grupują rozmaitych partnerów lokalnych, w tym władze lokalne oraz

- Belloncle, G. (1993), *Anthropologie appliquée et développement associatif. Trente années d'expérimentation sociale en Afrique sahélienne (1960-1990)*, L'Harmattan, Paryż.
- Ben-Ner, A., Gui, B. (red.) (1991), „The Non-Profit Sector in the Mixed Economy”, special issue of the *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 62, nr 4.
- Bernard, A., Helmlich, H., Lehning, P. B. (red.) (1998), *La société civile et le développement international*, OCDE, Paryż.
- Birchall, J. (1997), *The International Co-operative Movement*, Manchester University Press, Manchester.
- Bundervoet, J. (red.) (1987), *De coöperatieve beweging: Een nieuwe start?*, Acco, Leuven.
- Cardenas, G. (1983), *El sector de la economía social en el Perú*, Centro de estudios para el desarrollo y la participación, Lima.
- Carrin, G., Perrot, J., Sergent, F. (1993), *The Influence of Financial Participation on Health Care Demand: An Analytical Tool for Countries in Greatest Need*, WHO, Genewa.
- Christensen, J. A., Robinson, J. W. (1989), *Community Development in Perspective*, Iowa State University Press, Iowa.
- COLACOT (1995), *Crisis de la salud y el rol de los sistemas solidarios y mutualistas en América Latina*, Bogota, Kolumbia.
- Collombon, J.-M., Parodi, M. (1997), „L'économie solidaire a-t-elle besoin de l'économie sociale”, *RECMA*, nr 264.
- Conseil Supérieure de l'Emploi (1998), *Avis n° 3 concernant l'économie sociale*, Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail, Bruksela.
- Conseil Wallon de l'Économie Sociale (1990), *Rapport a l'Exécutif Régional Wallon sur le secteur de l'économie sociale*, Namur.
- Craig, J. G. (1976), *Multinational Co-operatives: an Alternative for World Development*, Western Producer Prairie Books, Saskatoon.
- Defourny, J. (red.) (1988), *L'entreprise coopérative: Tradition et renouveau*, Editions Labor, Bruksela.
- Defourny J. (1992a), „Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector”, w Defourny, J. (red.), Monzón Campos, J.-L. (red.), *Économie Sociale - The Third Sector*, De Boeck, Bruksela, str. 27-49.
- Defourny, J. (1992b), „Histoire et actualité du fait associatif”, w Defourny J., Laloi, N. J. (red.), *Vie associative et fonctions collectives*, CIFOP, Charleroi, str. 21-34.
- Defourny, J. (red.) (1994), *Développer l'entreprise sociale*, Fondation Roi Baudouin, Bruksela.
- Defourny, J. (1995), „L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation”, w Séguin, M.-TH. (red.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, Paryż.
- Defourny, J., Boniver, V., Richelot, C. (1991), „Co-operative, Mutual and Non-Profit Organisations in the European Community”, *Panorama of EC Industry*, Commission of the European Communities, Luksemburg.
- Defourny, J., Favreau, L., Laville, J.-L. (red.) (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international*, Desclée de Brouwer, Paryż.
- Defourny J., Monzón Campos, J.-L. (red.) (1992), *Économie sociale - The Third Sector*, De Boeck, Bruksela.

- Desroche, H. (1976), *Le projet coopératif*, Les Editions Ouvrieres, Paryż.
- Develtere, P. (1992), *Co-operative Development: Towards a Social Movement Perspective*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Develtere, P. (1993), „Co-operative Movements in the Developing Countries: Old and New Orientations”, *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 64, nr 2, str. 179-207.
- Develtere, P. (1994), *Co-operation and Development*, Acco, Leuven.
- Develtere, P. (1998), *Économie sociale et développement*, De Boeck, Bruksela.
- EMES NETWORK (1999), *The Emergence of Social Enterprises as a Response to Social Exclusion, Targeted Socio-Economic Research for the European Commission*, 1996-1999.
- Escobar, J. S. (1997), „Religion and Social Change at the Grass Roots Level in Latin America”, *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, vol. 554, listopad, str. 81-103.
- Esman, M. J., Uphof, F. N. T. (1984), *Local Organizations, Intermediaries in Rural Development*, Cornell University Press, Ithaca.
- Fairbairn, B. i in. (1991), *Co-operatives and Community Development; Economics in Social Perspective*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Fals Borda, O. (1970), *Estudios de la realidad campesina: cooperación y cambio*, UNRISD, vol. 2, Genewa.
- Favreau, L. (1993-1994), „Mouvements associatifs et ONG a l'heure des partenariats”, *Coopératives et Développement*, vol. 25, nr 2.
- Favreau, L., Lévesque, B. (1996), *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- Fulton, M. (red.) (1990), *Co-operative Organizations and Canadian Society: Popular Institutions and the Dilemmas of Change*, University of Toronto Press, Toronto.
- Gentil, D. (1990), *Organisations paysannes non-étatiques en Afrique de l'Ouest francophone*, Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement, Francja, str. 1.
- Gentil, D., Mercoiret, M. R. (1991), „Y a-t-il un mouvement paysan en Afrique Noire?”, *Revue Tiers-Monde*, XXXII, nr 128.
- Gueslin, A. (1987), *L'invention de l'économie sociale*, Economica, Paryż.
- Hedlund, J. (red.) (1988), *Co-operatives Revisited*, The Scandinavian Institute of African Studies, Uppsala.
- Holmen, H. (1990), *State, Co-operatives and Development in Africa*, The Scandinavian Institute of African Studies, Uppsala.
- Hope, K. R., ST-Pierre, M. (1983), „Ethnic Political Participation and Co-operative Socialism in Guyana: a Critical Assessment”, *Ethnic and Racial Studies*, vol. 6, nr 4, str. 505-516.
- Hyden, G. (1980), *Beyond Ujamaa in Tanzania: Underdevelopment and an Uncaptured Peasantry*, University of California Press, Berkeley.
- Hyden, G. (1988), „Approaches to Co-operative Development: Blueprint versus Greenhouse”, w Attwood, D. W., Baviskar, B. S. (red.), *Who Shares? Co-operatives and Rural Development*, Oxford University Press, Delhi.
- ILO (1966), *Co-operatives (Development) Recommendation*, nr 127, Genewa.

- Inayatullah, X. (1972), *Co-operatives and Development in Asia: A Study of Co-operatives in Four Rural Communities of Iran, Pakistan and Ceylon*, UNRISD, vol. 7, Genewa.
- Jacob, J.-P., Lavigne Delville, Ph. (red.) (1994), *Les associations paysannes en Afrique: organisations et dynamiques*, APAD/Karthala/IUED, Paryż.
- Jacquier, Ch. (1988), „Les pratiques coopératives informelles dans le Tiers-Monde: un aperçu général”, *Mondes en Développement*, vol. 16, nr 61.
- Jacquier, Ch. (1990), *Les coopératives et l'auto-assistance mutuelle face a la pauvreté urbaine dans les pays en développement*, BIT, Genewa.
- James, E., Rose-Ackerman, S. (1986), *The Non-Profit Enterprise in Market Economies, Fundamentals of Pure and Applied Economics*, Harwood Academic Publishers, Londyn.
- James, E. (red.) (1989), *The Non-Profit Organisations in International Perspective. Studies in Comparative Culture and Policy*, Oxford University Press, Nowy Jork.
- Jeffrey, H. (1986), *Marxism and Cooperativism, The Guyanese Proposal*, University of Wales, Cardiff.
- Ki-Won, S. (1989), *Role of Government in Promoting Co-operative Development in Asia*, ICA, New Delhi, str. 274-303.
- Korovkin, T. (1990), *Politics of Agricultural Co-operativism: Peru, 1969-1983*, University of British Colombia Press, Vancouver.
- Laleye, I.-P., Panhuys, H., Verhelst, Th., Zaoual, H. (red.) (1996), *Organisations économiques et cultures africaines*, L'Harmattan, Paryż.
- Lambert, P. (1964), *La doctrine coopérative*, Les propagateurs de la coopération, 3e édition augmentée, Bruksela.
- Larraechea, I., Nyssens, M. (1994), Les défis de l'économie populaire au Chili, RECMA, nr 49.
- Laville, J.-L. (red.) (1994), *L'économie solidaire - une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paryż.
- Lele, U. (1981), „Co-operatives and the Poor: A Comparative Perspective”, *World Development*, vol. 9, str. 55-72.
- Lohmann, R. (1995), „Buddhist Commons and the Question of a Third Sector in Asia”, *Voluntas*, vol. 6, nr 2, International Society for Third-Sector Research, Manchester University Press, str. 140-158.
- Marré, M. i Saive, M.-A. (1983), *Économie sociale et renouveau coopératif. Définition et problèmes de financement*, Travaux de recherche du CIRIEC, nr 83/07, Liège.
- McClintock, C. (1981), *Peasant Co-operatives and Political Change in Peru*, Princeton University Press, Princeton.
- Meister, A. (1977), *La participation pour le développement*, Les Editions Ouvrieres, Paryż.
- Melnyk, G. (1985), *The Search for Community: from Utopia to a Co-operative Society*, Black Rose Books, Montreal.
- Miffen, F. J. (1989-1990), „The Antigonish Movement: a Summary Analysis of its Development, Principles and Goals”, *Coopératives et Développement*, vol. 21, nr 1, str. 101-122.
- Mignot, D., Defourny, J., Leclerc, A. (1999), „Un siècle d'histoire coopérative a travers les statistiques de l'ACI”, *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 70, nr 1.
- Moody, J. C., Fite, G. C. (1984), *The Credit Union Movement: Origins and Development from 1850 to 1980*, Kendall/Hunt Publ., Dubuque.

- Munkner, H. H. (red.) (1989), *Comparative Study of Co-operative Law in Africa*, Marburg Consult, Marburg.
- Nash, J., Dandler, J., Hopkins, N. S. (red.) (1976), *Popular Participation and Social Change: Co-operatives, Collectives and Nationalized Industry*, Mouton Publishers, Haga.
- Nourrisson, P. (1920), *Histoire de la liberté d'association en France depuis 1789*, Sirey, Paryż.
- Nyssens, M. (1994), *Quatre essais sur l'économie populaire urbaine: le cas de Santiago du Chili*, These de doctorat, Louvain-la-Neuve.
- Parodi, M. (1993), „Le modele de l'économie sociale face aux grands défis contemporains”, RECMA, nr 47.
- Perret, B., Roustang, G. (1993), *L'économie contre la société*, Seuil, Paryż.
- Platteau, J.-P. (1987), „La nouvelle économie institutionnelle et la problématique coopérative”, *Cahiers de la Faculté des sciences économiques et sociales de Namur*, Série Recherche, nr 79, gruzdzień.
- Powell, W. W. (red.) (1987), *The Non-Profit Sector*, Yale University Press, New Haven.
- Razeto, L. (1991), *Empresas de trabajadores y economía de mercado*, PET, Santiago, Chile.
- Salamon, L., Anheier, H. (red.) (1994), *The Emerging Sector. An Overview*, Johns Hopkins University, Baltimore.
- Salamon, L., Anheier, H. (1997), *Defining the Non-Profit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester University Press, Manchester.
- Salamon, L., Anheier, H. i in. (1998), *The Emerging Sector Revisited*, Johns Hopkins University, Baltimore.
- Sanyal, B. (1994), *Co-operative Autonomy: the Dialectic of State-Movement Partnership Model*, A study of India's National Co-operative Development Corporation, International Institute for Labour Studies, Genewa.
- Tocqueville, A. (De) (1835), *De la démocratie en Amérique*, wydanie 1991, Gallimard, Paryż.
- Treacy, M., Varadi, L. (red.) (1986), *Co-operatives To-day: Selected Essays from Various Fields of Co-operative Activities*, ICA, Genewa, str. 357-376.
- United Nations Research Institute for Social Development (1975), *Rural Cooperatives as Agents of Change. A Research Report and a Debate*, Genewa.
- Van Diepenbeek, W. J. J., (1990), *De coöperatieve organisatie - Coöperatie als maatschappelijk en economisch verschijnsel*, Eburon, Delft.
- Van Dooren, P.-J. (1978), *Coöperaties voor ontwikkelingslanden*, Coutinho, Muiderberg.
- Verano Paez, L. (red.) (1989), *La economía del trabajo*, Bogota, Kolumbia.
- Verano Paez, L. (1994), *El mutualismo y la salud en América Latina*, Colacot, Kolumbia.
- Vincent, F. (1994), *Financer autrement - les associations et ONG de développement du Tiers-Monde*, IRED, Genewa.
- Weisbrod, B. A. (1988), *The Non-Profit Economy*, Harvard University Press, Cambridge.
- Widstrand, C. G. (red.) (1970), *Co-operatives and Rural Development in East Africa*, The Scandinavian Institute of African Studies, Uppsala.
- Worsley, P. (red.) (1971), *Two Blades of Grass; Rural Co-operatives in Agricultural Modernization*, Manchester University Press, Manchester.
- Yunus, M. (1998), *Banker to the poor*, Aurum Press, Londyn.

2

ZMAGANIA Z WYKLUCZENIEM SPOŁECZNYM W EUROPIE. WPROWADZENIE DO MIĘDZYNARODOWEJ EWALUACJI

Jacques Defourny, Louis Favreau i Jean-Louis Laville

Od połowy lat 70. rośnie zainteresowanie badaczy wielu dyscyplin trzecim sektorem i inicjatywami ekonomii spółdzielczej, których nie można zakwalifikować ani jako klasycznych przedsiębiorstw prywatnych, ani też podmiotów gospodarki państwowej. W takich dziedzinach, jak ekonomia, socjologia, nauki polityczne, zarządzanie, prawo i historia pojawia się coraz więcej badań rzeczywistości społecznej i ekonomicznej tego tzw. „trzeciego sektora”.

Dla większości badaczy na świecie koncepcja trzeciego sektora jest z pewnością najbardziej zadowalającym podejściem, pozwalającym na całkowite zrozumienie tej sfery. Nie przez przypadek stowarzyszenie badaczy założone w 1995 roku zostało nazwane „Międzynarodowym Towarzystwem Badań nad Trzecim Sektorem” (*International Society for Third Sector Research*). Jednakże za jednym tytułem kryją się różne podejścia w poszczególnych krajach. W Stanach Zjednoczonych organizacje tego typu najczęściej nazywa się „organizacjami nie-dla-zysku” (*non-profit organisations, NPO*) lub „sektorem niezależnym” (*independent sector*), podczas gdy w Wielkiej Brytanii dominuje określenie „organizacje wolontarystyczne” (*voluntary organizations*¹). Kraje francuskojęzyczne przyjęły koncepcję „ekonomii społecznej”, aby opisywać nie tylko organizacje wolontarystyczne, lecz także spółdzielnie i podmioty wzajemnościowe (*mutual bodies*). Takie trzy- lub czteroaspektowe podejście (jeśli włączymy fundacje charytatywne) jest również coraz częściej stosowane na świecie, chociaż nie oznacza to, że wszystkie rozwiązania stosowane w różnych krajach są oparte o model francuski.²

W ostatnich latach zrealizowano kilka dużych międzynarodowych projektów badawczych, których celem było wyznaczenie granic i zasięgu trzeciego sektora.³ Chociaż wciąż wiele pozostaje do zrobienia w tej dziedzinie, podstawowe pytanie na przyszłość dotyczy wkładu wnoszonego przez tego typu organizacje i przedsiębiorstwa w kontekście kryzysu dotykającego kraje rozwinięte. Taka perspektywa przyczyniła się do rozwoju wspólnych badań, które doprowadziły do niniejszego przedsięwzięcia.

Podstawowym celem przedsięwzięcia, podjętego przez około 15 badaczy, realizowanego przez ponad cztery lata, było opisanie w sposób porównawczy i międzynarodowy (w oparciu o próbę dziewięciu krajów) nowych odpowiedzi organizacji wolontarystycznych i ruchu spółdzielczego na kryzys zatrudnienia i państwa opiekuńczego,

rozpoczynając od dziedziny zatrudnialności, w której sektor wolontarystyczny i spółdzielnie rozrosły się w ostatnich dwóch dekadach: społeczna i zajęciowa integracja ludzi wykluczonych z tradycyjnych ścieżek do zatrudnienia stała się ich domeną.

Jednakże nasza perspektywa nie jest podporządkowana wyłącznie kwestii integracji przez pracę⁴. Wręcz przeciwnie, sfera ta została wybrana jako dobrze ilustrująca nową generację organizacji wolontarystycznych i spółdzielni; sfera, w której uzewężniają się problemy, przed którymi stoi społeczeństwo jako takie i prowokuje pytania odnoszące się do przedsiębiorstw w ramach ekonomii społecznej jako takiej. To dlatego po zarysowaniu wyzwań powodowanych przez bezrobocie i wzrost wykluczenia, po naszkicowaniu podstawowych strategii państwowych kierowanych do ludzi z największymi problemami w integracji społecznej, opiszemy te okoliczności w kontekście ekonomii społecznej. Naszym zamiarem nie jest wyłącznie zaproponowanie punktu wyjścia do debaty, ale również przedstawienie zarysu rozważań stanowiących kontekst naszej analizy.

1.1. BEZROBOCIE I WZROST WYKLUCZENIA

Od lat 70. społeczeństwa zachodnie musiały mierzyć się z poważnym bezrobociem strukturalnym. Kraje Unii Europejskiej i kilka innych, takich jak Kanada, zostały szczególnie ciężko dotknięte tym zjawiskiem: w większości krajów odnotowano dramatyczny wzrost wskaźników bezrobocia od 3 lub 4% trzydzieści lat temu, do 10% w latach 80. i 90. Chociaż w ostatnich latach obserwujemy tendencje zniżkowe, poziom bezrobocia w takich krajach, jak Francja i Włochy wciąż przekracza 11%, w Niemczech 9% w połowie 1999 roku. W całej Unii Europejskiej wciąż ponad 15 milionów ludzi było oficjalnie zarejestrowanych jako bezrobotni⁵, nie licząc tych, którzy chcieliby pracować, ale są z różnych przyczyn wykluczeni ze statystyk dotyczących bezrobocia.

Bardzo dużo napisano w analizach o przyczynach masowego bezrobocia w Europie. Najczęściej rozwijane hipotezy wyjaśniające sytuację sugerują powolny wzrost, któremu towarzyszy niewielki przyrost miejsc pracy i bardzo duże koszty pracy (*salary costs*) w szczególności w zajęciach wymagających niskich kwalifikacji. Inni kierują uwagę w stronę nieadekwatnych regulacyjnych interwencji państw na rynku pracy. Mimo tego większość badaczy zgodnie, bez względu na rozwijane przyczyny, podkreśla potrzebę zrobienia czegoś z wykluczeniem i utrzymującym się długoterminowym bezrobociem. Nie zagłębiając się w debatę, pozwalamy sobie podkreślić skalę tego zjawiska: w całej Unii Europejskiej przez ostatnich dziesięć lat proporcja ludzi długotrwanie bezrobotnych (pozostających bez pracy przez ponad dwa lata) utrzymuje się na stałym poziomie ponad 40%. Dzisiaj liczba ta przekroczyła 50%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych wynosi ledwie 12%, a w Japonii 15%. 30% spośród europejskich bezrobotnych nie ma pracy od ponad dwóch lat.

Trzeba zauważyć, że destabilizacja płatnego zatrudnienia nie jest osobiście europejskim zjawiskiem. Na przykład w Stanach Zjednoczonych narasta brak stabilności wielu rodzajów zatrudnienia, co cechuje nasze gospodarki zanurzone we wspólnym kontekście globalizacji handlu i narastającego ożywienia międzynarodowej konkurencji. Niestabilność wyraża się w powszechności umów o pracę na czas określony, wzroście liczby nietypowych rodzajów pracy, wzroście wymuszonego zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin, postępującym pogorszeniu warunków pracy, itd. Jednocześnie obserwujemy pogorszenie kondycji społecznej coraz większych części

populacji i puchnącą w oczach liczbę grup społecznych, które stopniowo wykluczane są z tradycyjnych dróg dostępu do zatrudnienia.

Kierunek rozwoju strategii państwowych odpowiadających na wykluczenie i zwiększające się zagrożenie wykluczeniem ujawnia się w nieco symptomatycznych sformułowaniach mówiących coraz częściej o ludziach bezrobotnych jako „trudnych do zatrudnienia” (*hard to place*)⁶. Ten rodzaj podejścia nie jest nowy. Od drugiej wojny światowej w wielu krajach uprzemysłowionych w ten sposób opisywano ludzi fizycznie bądź psychicznie upośledzonych i rozwijano programy organizujące im pracę w bardziej lub mniej „chronionych” lub przystosowanych warunkach. Dzisiejsi wykluczeni pracownicy są na ogół z definicji określane jako niesprawni społecznie czy zawodowo, co utrzymuje ich poza „progiem zatrudnialności”. Co gorsza, nieumiejętność sprostania wymogom rynku pracy jest zjawiskiem samopodtrzymującym się: im dłużej ludzie nie mają pracy, tym większej erozji ulegają ich umiejętności zawodowe (w terminach ekonomicznych mówi się o „kapitale ludzkim”) i zmniejsza się ich motywacja do poszukiwania pracy. Z tego samego powodu możemy obawiać się, że przyklejanie kategoryzującej łatki „ludzi posiadających trudności” może samo w sobie stać się stygmatyzujące i utwierdzać potencjalnych pracodawców w opinii, że niektóre części aktywnej populacji są w sposób obiektywny niezatrudnialne⁷.

Zdaniem Erhel i innych badaczy⁸ statystyki dowodzą, że trzon (*hard core*) grupy ludzi bezrobotnych daje się przyporządkować do trzech głównych kategorii. Najłatwiejsza do zidentyfikowania kategoria to ludzie długotrwale bezrobotni (ponad roku lub dwa, w zależności od przyjętego systemu klasyfikacji). Druga kategoria obejmuje heterogeniczne grupy osób, które doświadczają nawracającego bezrobocia przerywanego krótkimi okresami pracy i jednocześnie posiadają inne konkretne problemy (np. uzależnienie od narkotyków, bardzo niski poziom wykształcenia, poważne problemy rodzinne). Trzecia grupa składa się z ludzi objętych świadczeniami społecznymi lub pomocą związaną z minimalnym dochodem, chociaż są zdolni do pracy.

Istnienie takich grup społecznych, w szczególności wzrost liczby ich członków, każe społeczeństwu zmierzyć się z wyzwaniem zatrudnialności, ponieważ w społeczeństwach, w których integracja społeczna jest realizowana przede wszystkim poprzez płatne zatrudnienie, bezrobocie nie jest wyłącznie ekonomicznym problemem, ale również kwestią społeczno-polityczną.⁹ Z pewnością wiele analiz wykazało degradację znaczenia wynagradzanej pracy i jej wagi dla społeczeństwa, podkreślając redukcję czasu poświęcanego na aktywność gospodarczą w życiu człowieka.¹⁰ Można wskazać różne sposoby dystansowania się od pracy, łącznie z popularnym zaangażowaniem się w królestwo życia prywatnego i zwiększające się znaczenie aktywności czasu wolnego.¹¹ Wciąż jednak posiadanie pracy pozostaje nie mniej ważnym warunkiem niezależności i tożsamości społecznej. Przeciwnie, masowość długotrwałego bezrobocia powoduje koncentrację na kwestii zatrudnialności i pracy społeczeństwa jako całości: nie tylko jest to bardzo trudna sytuacja, którą trzeba rozważyć, lecz także jej konsekwencje makroekonomiczne i makrospołeczne mogą być znaczące w kontekście marnowania zasobów ludzkich i spójności społecznej przy rosnącej biedzie i erozji więzi społecznych.

Według niektórych, wynagradzane społeczeństwo kruszy się w stopniu, który każe kwestionować fundamenty organizacji społecznej¹². Powodem tego jest towarzysząca spadkowi skali regularnego, pełnowymiarowego, stałego zatrudnienia decentralizacja kontaktów zawodowych i wzrost znaczenia małego biznesu, zrywające z centralizacją i dominującą pozycją dużych firm, charakterystyczną dla umów zbiorowych (*collective bargaining*) okresu ekspansji¹³. Kryzys państwowej regulacji przejawiający

się zarówno w sposobie operowania, jak i w narzędziach finansowych, doprowadził w konsekwencji do zmniejszania się lub komercjalizacji usług publicznych. Ponadto, wiele firm przenosi się w inne miejsca, aby wykorzystać możliwości inwestycyjne. Między innymi takie są strategiczne przyczyny podwójnego kryzysu: zatrudnienia i państwa socjalnego, z których każdy bezpośrednio negatywnie oddziałuje na drugi. Jak instytucje państwowe mogą radzić sobie z problemami zatrudnienia, które jako główny czynnik wykluczenia i braku bezpieczeństwa socjalnego, teraz również obejmują politykę społeczną w ramach jej zmniejszających się możliwości manewru na poziomie instytucjonalnym i finansowym?

1.2. ROZWÓJ PAŃSTWOWEJ POLITYKI ZATRUDNIENIA

W ostatnich dwudziestu latach w państwowych strategiach zatrudnienia wzrosło znaczenie narzędzi opartych o rekompensaty¹⁴. Jednak pogarszające się warunki sprawiły, że państwa wyszły daleko poza rekompensaty. W miarę jak grupy ludzi dotknięte bezrobociem stawały się coraz młodszymi, a wśród ludzi otrzymujących świadczenia socjalne coraz więcej było zdolnych do pracy (zatrudnialnych), rozprzestrzeniło się przekonanie, że nie można po prostu płacić ludziom za bierność. Stąd hipoteza, i w konsekwencji pewność, że niektóre z tych wydatków muszą zostać przesunięte z grupy „pasywnych” do „aktywnych” narzędzi.

Jeden za drugim, wraz z ogólnym trendem zwiększania ilościowej elastyczności (*increased quantitative flexibility*), te europejskie rządy, które miały świadomość ograniczeń narzędzi wspierających wzrost i ulepszały zasiłki dla bezrobotnych i wspierały opuszczanie rynku pracy na rzecz emerytury, zwróciły się w kierunku „aktywnych strategii zatrudnienia i pracy”.

Dokładniej mówiąc, w latach 80. „struktura zasiłków dla bezrobotnych była stopniowo zmieniana w kierunku nowych struktur aktywnych strategii zatrudnienia, stając się narzędziem aktywnej polityki społecznej i strukturalnego dostosowania”. System zasiłków został zmieniony tak, aby stwarzał motywację do integracji zawodowej. W Wielkiej Brytanii 16 i 17-letni bezrobotni, przestali kwalifikować się do zasiłków, ale jednocześnie każda osoba z tej grupy wiekowej stała się uprawniona do uczestnictwa w programie szkoleniowym dla młodych ludzi i dopiero wtedy kwalifikowała się do otrzymywania świadczeń/kieszonkowego. „Rekompensata może również wiązać się z utrzymywaniem w pracy pracowników zagrożonych zwolnieniem i ofiar restrukturyzacji w przemyśle. W tej sytuacji rekompensata może zostać wypłacona nawet przed zwolnieniem, jeśli pracodawca przyjął odpowiednie procedury, pozwalające na zaklasyfikowanie tych pracowników jako zbędnych”.¹⁵

Odnotowany „deficyt kwalifikacji” na rynku pracy sprawił, że koordynacja zatrudnienia i programy szkoleniowe na rzecz poprawienia zatrudnialności stały się niezbędne. Oczywiście wiązania szkoleń z zatrudnieniem uwidacznia się w szerokim stosowaniu programów *day release*, które łączą teoretyczny i akademicki trening ze zdobywaniem kwalifikacji w miejscu pracy. Sukces tej formuły jest oczywisty i świadczy o nim fakt znacznie niższego poziomu bezrobocia wśród młodzieży w krajach, w których istnieją programy szkolenia zawodowego łączące praktyki w firmach z obowiązkową obecnością w instytucjach szkolenia zawodowego i zdobywaniem końcowych kwalifikacji. Z powodu dużej liczby młodych ludzi porzucających system edukacji bez uczestniczenia w szkoleniach zawodowych – ponad 30% 16 i 17-latków

w Wielkiej Brytanii i we Włoszech – wprowadzono programy *day release*, podejmując próbę uzyskania skuteczności programów niemieckich: 90% udaje się osiągnąć kwalifikacje w ramach podwójnego systemu, 9% z nich pozostaje bezrobotnymi, co można porównać z kolejno 50% i 30% we Francji¹⁶. W trzech krajach wprowadzono różnego rodzaju umowy np. różne kontrakty szkoleniowe we Francji, *contracti formazione lavoro* we Włoszech i Młodzieżowe Programy Szkoleniowe w Wielkiej Brytanii, których celem było potrząśnięcie tradycyjnym systemem szkoleń zawodowych. Programy zakładające zanurzenie w środowisku pracy przed realizacją komponentu szkoleniowego są preferowane względem takich, w których kurs teoretyczny poprzedza zatrudnienie. Ogólnie przyjęta logika edukacji jest tutaj odwrócona: zakłada się, że środowisko pracy tworzy motywację do podjęcia szkoleń, ale nie traktuje się treningu jako przygotowania do pracy.

Generalnie aktywne strategie zatrudnienia posiadają wiele form, które można uporządkować w następujący sposób¹⁷:

Szkoleniowe programy wspierające: W programach tego rodzaju bierze się pod uwagę zarówno predyspozycje i potrzeby szkoleniowe adresatów, jak i rodzaj potencjalnych i aktualnych potrzeb na rynku pracy. Większość czasu poświęca się na doprowadzenie podstawowych umiejętności uczestników do odpowiedniego standardu i na szkolenia zawodowe. W praktyce występuje wiele podejść od indywidualnego nauczania do zdobywania doświadczenia zawodowego *sensu stricto*, z wieloma mierzonymi podejściami pomiędzy. Na korzyść szkoleń w miejscu pracy przemawia kilka badań, w których stwierdzono, że takie programy dają lepsze rezultaty w przypadku ludzi doświadczających poważnych trudności w integracji. Jednakże ewaluacja procedur tego rodzaju tylko wtedy jest poprawna, gdy opiera się o długofalowe badanie zainteresowanych. Trzeba również zaznaczyć, że wskaźniki wypadania z tego rodzaju programów przed ukończeniem ich realizacji są raczej wysokie.¹⁸

Programy remotywuujące i wspierające poszukiwanie pracy: Programy te sprowadzają się do opracowania bardziej efektywnych technik poszukiwania pracy dla bezrobotnych, zwiększania ich własnej dynamiki i pewności siebie. W procedurach tego rodzaju często łączy się intensywne sesje z wywiadami i pracą indywidualną (*follow-up*), których celem jest wypracowanie indywidualnych planów reintegracji. Programy takie dają dobre rezultaty na poziomie lokalnym, jednak na poziomie makroekonomicznym podstawowym efektem jest relokacja.¹⁹ Taki rodzaj indywidualnego „monitorowania” okazuje się również nieodpowiedni w przypadku pewnych ludzi.

Subsydia na rzecz zatrudniania ludzi z poważnymi problemami w integracji: Ten bezpośredni lub pośredni rodzaj wsparcia ma na celu wyrównanie braku atrakcyjności ludzi w oczach pracodawców, szczególnie z sektora prywatnego. Często składa się z jednorazowego lub kilkakrotnego subsydium lub przybiera formę całkowitego lub częściowego zwolnienia z opłat na ubezpieczenie społeczne. Techniki takie są bardzo szeroko stosowane, ale zdają się raczej nieefektywne, ponieważ zazwyczaj ich wysokość nie pozwala na przełamanie oporów pracodawców.²⁰

Ogólnie rzecz biorąc, zdaniem Gaziera²¹, te strategie zatrudnienia charakteryzują się dwiema cechami: aktywnością i podejściem „poczekamy – zobaczymy”; aktywność jest pierwsza, ponieważ wolontarystyczne inicjatywy po stronie instytucji administracji publicznej rozmnożyły się, aby przeciwdziałać wzrostowi długotrwałego bezrobocia; potem „poczekamy – zobaczymy”, ponieważ wiele programów okazało się rozczarowujących, dając raczej mgliste rezultaty. Stąd nadzieje wiąże się raczej ze średnioterminową poprawą konkurencyjności w biznesie iżywieniem gospodarki.

Jakkolwiek przydatna, efektywność aktywnych strategii zatrudnienia nie została ostatecznie pozbawiona niejasności. Główna z tych niejasności leży na przecięciu „ofensywy kwalifikacyjnej” w stylu niemieckim i spadku kosztów pracy, co przyczyniło się do powstania wątpliwości co do utrzymywanych priorytetów. Żaden kraj nie ominął „efektu substytucyjnego”: młodzi ludzie zastąpili starszych pracowników lub byli preferowani względem starszych bezrobotnych. Do tego należy dodać efekt antycypacji i selekcji: korzystając z zalet ekonomicznego działania, organizowano rekrutacje i kontynuowano odrzucanie ludzi z trudnościami. Podsumowując, strategie przyniosły korzyść bezrobotnym posiadającym pewne zasoby, ale nie stworzyły żadnych możliwości grupom najbardziej zagrożonym. To dlatego – według Gaziera – (strategie) rozwinęły się również w stronę selektywności, ponieważ utrzymywanie się wysokich wskaźników długotrwałego bezrobocia i ograniczenia finansowe wymusiły koncentrowanie się na grupach priorytetowych: długotrwanie bezrobotnych, i doświadczających poważnych trudności w integracji, łącznie z młodymi ludźmi nieposiadającymi żadnego doświadczenia zawodowego.

1.3. CZASOWE ZATRUDNIENIE W SEKTORZE PUBLICZNYM

I NON-PROFIT ²²

Podejście selektywne wyraża się w szczególności w szerokim zakresie procedur opartych o nowe formy pracy, łączące pracę przy produkcji z integracją społeczną, w tym przypadku poprzez tworzenie czasowych miejsc pracy w sektorze państwowym i non-profit. Miejsca pracy powstałe w ten sposób mają na celu zaspokoić potrzeby w sferze społecznej, kulturalnej, środowiskowej i innych. Koszty wynagrodzeń są na ogół ponoszone całkowicie lub częściowo przez państwo.

Kształt tych procedur zainspirowała prosta obserwacja. Z jednej strony mamy wiele niezaspokojonych potrzeb; z drugiej sporą grupę ludzi bez pracy. Stąd logicznym wydaje się wspieranie tworzenia miejsc pracy w sferach spełniających obydwa wspomniane wymogi.

We Francji w 1984 roku ustanowiono programy o charakterze pracy pomocowej (*relief work*), tzw. TUC (*Travaux d'utilité collective*, „Prace dla Wspólnej Korzyści”), aby prowadzić działalność, której celem jest zaspokojenie potrzeb publicznych bez konieczności konkurowania z istniejącymi firmami komercyjnymi, rekrutując do pracy ludzi młodych w wieku od 16 do 21 lat na okres od trzech do dwunastu miesięcy. Program ten i programy siostrzane (program integracji lokalnej, PIL dla dorosłych, program AIG dla ludzi otrzymujących minimalny dochód integracyjny – RMI, itd.) doświadczały wzrostu liczby beneficjentów aż do ich zastąpienia w 1989 roku programem CES – solidarnościowymi umowami o pracę. Są to umowy o pracę (inaczej niż umowy TUC nadające status uczestnika praktyk), których celem jest motywowanie do integracji zawodowej lub reintegracji ludzi bez pracy poprzez „rozwijanie działalności w odpowiedzi na niezaspokojone zapotrzebowanie publiczne”. Państwo zapewnia finansowanie w wysokości od 85% do 100% kosztów wynagrodzeń.

W Niemczech program tworzenia miejsc pracy ABM (*Arbeits Beschaffung Massnahmen*), obejmujący prawie 400 000 ludzi w 1993 roku, zalicza się do tej kategorii środków stosowanych do ograniczania poziomu bezrobocia. Tak jak w przypadku francuskiego CES, państwo niemieckie (z budżetu federalnego) finansuje około 80% kosztów wynagrodzeń dla pracowników w okresie jednego lub dwóch lat, zakłada-

jąc, że po zakończeniu tego okresu, dzięki zapewnionemu wsparciu, pracownicy będą w stanie w całości pokryć koszty swojego zatrudnienia.

W Wielkiej Brytanii Program Wspólnotowy (*Community Programme*) z 1982 roku był kontynuacją wcześniejszego programu stworzonego w roku 1975. Stanowisko w programie można było posiadać maksymalnie przez rok, otrzymywać wypłatę w formie normalnej stawki godzinowej na tym stanowisku, ze zwrotem kosztów ubezpieczenia społecznego przekazywanym pracodawcy i wynagrodzeniem w wysokości gwarantowanego minimum. W ramach tego programu stworzono blisko 25 000 miejsc pracy.

W Belgii funkcjonowały takie programy, jak CMT w latach 1963-89, w ramach którego umieszczano bezrobotnych w pracy i specjalny program czasowego zarządzania (CST) działający od 1977 do 1989 roku. Również w Quebecu „instytucje zatrudnialności” prowadziły programy państwowe według takich samych zasad.

Rozmiary bezrobocia doprowadziły kraje z tradycjami silnych państw opiekuńczych do odnajdywania wcześniej ukrytych społecznych reakcji na bezrobocie. Takie społeczne podejście do bezrobocia ukazuje ważną zmianę: z jednej strony łączy się politykę społeczną ze sferą ekonomiczną – zgodnie z przekonaniem, że udział w sferze ekonomicznej jest pryncypialną zasadą integracji społecznej²³ – z drugiej strony tworzy się warunki zatrudnienia usytuowane pomiędzy pracą a pomocą społeczną.

Wszystkie opisane programy zrywają z normą pełnoetatowego, stałego zatrudnienia. Dostęp do pracy czasowej jest sam w sobie uznawany za wartościowy i jest umożliwiany poprzez wprowadzanie pośredniego statusu, pozwalającego na redukcję kosztów pracowniczych ponoszonych przez pracodawców poprzez publiczne finansowanie. Skrócenie drogi między nowymi metodami redystrybucji i zwiększaniem liczby dostępnych miejsc pracy jest osiąganym kosztem pewnych ograniczeń. Grupa docelowa jest wąsko zdefiniowana, a miejsca pracy zarezerwowane dla ludzi szczególnie mocno defaworyzowanych; pole działań jest ograniczone do zadań publicznie użytecznych, które nie są realizowane przez przedsiębiorstwa prywatne; wyznaczone instytucje to instytucje sektora państwowego, samorządy lokalne lub organizacje wolontarystyczne. Nie kwestionując zasadności społecznego podejścia do zatrudnienia, które wielu ludzi uchroniło od społecznego wykluczenia, należy zauważyć, że z czasem jego ograniczenia stały się oczywiste.

Pierwszym z nich jest fakt, iż dostępność do pracy jest ważniejsza niż indywidualne preferencje zawodowe, co zbyt często znajduje wyraz w realizowanych szkoleniach. Bez względu na wagę przywiązywaną wcześniej do jakości, nacisk wywierany przez skalę bezrobocia jest tak duży, że cele ilościowe stają się priorytetowe. To kwestia „działania z zyskiem”. Mimo tego, iż wstępnie przedstawiane są mocne zapewnienia gwarancji, mające zapobiegać sytuacjom, w których realizowane programy prowadzą do autentycznej integracji zawodowej oraz nie zastępują normalnych miejsc pracy w sektorze państwowym i prywatnym, to programy te podlegają stałej erozji. „W szczególności w ramach lokalnej administracji publicznej, gdzie liczba pracowników stale spada, trudno jest zapobiec przejmowaniu określonych rodzajów pracy przez ludzi zatrudnionych w ramach takich programów. Wprowadzenie usług publicznych nową metodą doprowadziło do powstania szczególnego rynku pracy na obrzeżach systemu usług oficjalnych, na którym miejsca pracy wymagające niskich kwalifikacji są obsadzone w oparciu o nisko płatne, krótkoterminowe umowy”.²⁴

Co więcej, ze względu na dalekosiężne skutki bezrobocia, programy te często przynoszą więcej korzyści pracownikom wykwalifikowanym niż innym ze względu na efekt

substytucji. W najgorszym razie mogą wyprowadzić ludzi słabo wykwalifikowanych nawet dalej poza tradycyjne rynki pracy, zamykając ich w pułapce wtórnego rynku, gdzie narażeni są na ryzyko przemiennej posiadania niestabilnej pracy i bezrobocia.²⁵ W każdym przypadku, nawet jeśli programy te pełnią użyteczną funkcję, wprowadzając ludzi do środowiska pracy i zapewniając usługi, wiele z nich nie wpływa znacząco na prawdopodobieństwo, że najniższej wykwalifikowane osoby, o które tak naprawdę chodzi, zostaną zreintegrowane z tradycyjnym rynkiem pracy.²⁶

Niezdolne do skutecznego realizowania funkcji przejścia od bezrobocia do stałego zatrudnienia, mogą w rzeczywistości stworzyć podstawy dla rynku wtórnego stałej pracy, na którym bezrobotni kontynuują pracę na zasadach tymczasowych. Pewne dane są dowodem na zaistnienie takiej sytuacji w Niemczech: sześć miesięcy po zakończeniu programu 43% ludzi w nim zatrudnionych rozpoczęło kolejne ABM, podczas gdy 23% pozostaje bezrobotnymi uczestniczącymi w szkoleniach lub wcale nie pracuje. W Wielkiej Brytanii 69% przechodziło szkolenia lub nie pracowało po zakończeniu Programu Wspólnotowego (*Community Programme*). We Francji „pod koniec 1991 roku absolwenci szkół z roku 1989 z większym prawdopodobieństwem stawali się bezrobotni, jeśli pracowali w ramach CES, niż jeśli wybrali inną ścieżkę szkoleniową; tak było bez względu na poziom kwalifikacji”.²⁷ Dorosli bezrobotni poprawili swoją sytuację dzięki udziałowi w programie CES, „ale prawdopodobnie następną pracą, jaką znajdą będzie miała formę kolejnej umowy z CES, zwłaszcza jeśli są starsi, a ich szanse na znalezienie (prawdziwej) pracy pozostawały bardzo niskie”.²⁸ Spośród wszystkich 611 200 osób, które ukończyły CES w 1994 roku, ponad jedna trzecia natychmiast stała się ponownie bezrobotna.²⁹ Te ewaluacje potwierdzają inne przeprowadzone w Belgii, pokazujące, że prawdopodobieństwo znalezienia tradycyjnego zatrudnienia było niższe dla ludzi opuszczających program redukowania bezrobocia niż dla bezrobotnych, którzy nie mieli przywileju uczestniczenia w nim.³⁰

Ten stan rzeczy wskazuje na kolejne ograniczenie, a mianowicie mieszanie integracji z nowym zatrudnieniem. Procedury wdrażające społeczne podejście do zatrudnienia wykazują tendencję do dewaluowania działań zaprojektowanych dla przynoszenia korzyści ludziom potrzebującym integracji zawodowej, w stosunku do tych mających przynosić korzyści użytkownikom i klientom. Niepewność co do celu oraz fakt, iż czasowe zatrudnienie nie jest kompatybilne z koniecznością zaspokajania stałych potrzeb przyczynia się do częstszego występowania powtarzających się wad funkcjonowania tych programów. Prowadzi to do obustronnej frustracji: przedstawiciele lokalnych instytucji i administracji wprowadzający tego rodzaju procedury są rozczarowani otrzymywanymi rezultatami, a promotorzy programów mają poczucie, że otrzymują słabe wsparcie. Ogólnie rzecz biorąc, wzrost liczby niskopłatnych, czasowych umów o pracę działa zniechęcająco dla podejmowania wielu aktywności, uznawanych powszechnie za „codzienną pracę” (*casual work*).³¹

Programy pracy czasowej oparte w dużym stopniu o organizacje non-profit stwarzają inne trudności, takie jak przyczynianie się do niepokojów w sektorze wolontarystycznym. W latach 80. państwo przyznało, że nie jest w stanie samodzielnie zwalczać bezrobocia. Rola instytucji wolontarystycznych została tym samym uznana.³² Organizacje wolontarystyczne, angażując się głęboko w społeczne podejście do bezrobocia – dobrze pasujące do trendu profesjonalizacji zarządzania występującego po ich stronie – znalazły się w pułapce ustanawiania programów i podejmowania innych środków w stopniu, który do dziś zdaniem wielu podważa kierunek i możliwość kontrolowania ich działalności.

1.4. SPOŁECZEŃSTWO W REAKCJI NA BEZROBOCIE

Integracja zawodowa poprzez aktywność ekonomiczną jest oparta o programy zatrudnienia czasowego, ale nie może być sprowadzana wyłącznie do działań państwowych. Czy w konflikcie czy w dialogu z tymi programami, jest również świadectwem różnych sposobów radzenia sobie z tą kwestią, które zamiast powstać w wyniku ruchu z góry na dół (*top-down movement*), pojawiły się jako rezultat podejścia z dołu do góry (*bottom-up approach*). Powstało wiele lokalnych programów integracji poprzez aktywność ekonomiczną. Wyłoniły się one z projektów obywatelskich, które stopniowo łączyły się, tworząc wehikuł zmiany w polityce społecznej państwa, mimo trudnych warunków, w których proces ten przebiegał.

W konfrontacji z ograniczeniami polityki społecznej państwa, w szczególności w społecznym podejściu do bezrobocia, narosła ekonomiczna wojowniczość w poszukiwaniu sposobów integrowania ludzi doświadczających trudności. Programy te powstały poza prawem, ale ich rola została uznana i status prawny przyznany.

W Belgii w ten sposób powstały przedsiębiorstwa szkolenia zawodowego (EAP-y) (uznane w 1987 roku), a następnie przedsiębiorstwa szkoleń w miejscu pracy (EFT-y) (1995). We Francji w 1979 roku, po wielu innowacyjnych programach, okólnik znany jako „Okólnik 44” Ministerstwa Spraw Społecznych ustanowił fundusz na rzecz zapewniania doświadczenia zawodowego ludziom „społecznie niepełnosprawnym”. W 1985 roku minister pracy ustanowił eksperymentalny program wspierający przedsiębiorstwa na rzecz integracji zawodowej poprzez aktywność ekonomiczną. W 1987, podążając za rozwojem organizacji wolontarystycznych wspierających bezrobotnych, serią ustaw wprowadzono prawne i regulacyjne ramy dla funkcjonowania wolontarystycznych organizacji pośrednictwa. Ich celem było pobudzenie tworzenia usług korespondujących z ukrytymi potrzebami ludzi, instytucji lokalnych i firm oraz jednoczesne sprzyjanie integracji zawodowej tych bezrobotnych, którym można było zaproponować dorywczą pracę. Równocześnie we Włoszech – wprowadzając w 1991 roku prawo o spółdzielczości socjalnej, co było wywołane wzrostem liczby „spółdzielni solidarności społecznej” – przyznano, że taka spółdzielczość nie ogranicza się do realizacji interesów członków, ale może się przyczynić do realizacji interesów całego społeczeństwa. W rezultacie zaakceptowano, że ich dobrowolni członkowie (do 50%) i użytkownicy stanowią część ich bazy członkowskiej razem z pracownikami walczącymi z wykluczeniem. W Quebecu, tak samo jak przedsiębiorstwa produkcyjne i grupy pomocy wzajemnej, działają ciała konsultacyjne, aby zjednoczyć organizacje społeczności lokalnych i zapewnić bodźce dla powstawania i realizacji ich projektów: znane są pod nazwą „korporacje rozwoju lokalnego” (*community development corporations*, CDC). Inne organizacje społeczności lokalnych – znane jako „towarzystwa pomocy dla rozwoju lokalnego” (*societies for aid for local development*, SADC) lub „korporacje na rzecz lokalnego rozwoju ekonomicznego” (*community economic development corporations*, CDEC) – poszerzają bazę członkowską, aby włączyć do niej partnerów z sektora państwowego i prywatnego na rzecz wzmocnienia rozwoju lokalnego.

Proces, w którym instytucje państwowe zalegitymizowały inicjatywy oddolne (*grass-roots*) jasno dowodzi, że integracja przez aktywność ekonomiczną, inaczej niż społeczne podejście do bezrobocia, opiera się na wymiarze przedsiębiorczości, który pomaga uniknąć trudności właściwych dla programów integracji zawodowej (*occupational work schemes*). Ni mniej ni więcej proces ten, poprzez swoją innowacyjną naturę, jest długi i złożony. Zachodzi w stałym konflikcie, narastającym na granicach sfery

Generalnie inicjatywy lokalne odgrywają ważną rolę w implementowaniu programów państwowych, bardzo często poprzez „zintegrowane zaangażowanie”, tj. uczestnictwo na określonych warunkach, które instytucje państwowe starają się narzucić w negocjacjach. Różnorodne procedury są finansowane na różnych zasadach, które czasem pozostają ze sobą w sprzeczności:

- (a) konsultowanie i stowarzyszenie się z instytucjami państwowymi w duchu partnerstwa i instrumentalne podejście przy kontraktowaniu usług;
- (b) zdecentralizowana polityka, w której organizacje i instytucje lokalne są obciążane kompetencjami, które i tak muszą dzielić z rządem centralnym, próbującym dyktować kryteria;
- (c) podejście eksperymentalne, w którym podkreśla się, że wsparcie państwa nie jest z natury wieczne, przeciwstawione uznaniu roli organizacji w działaniach długofalowych.

W ostatnich dwóch dekadach integracja zawodowa stała się zatem areną mierzenia się z fundamentalnym wyzwaniem zarówno dla instytucji państwowych, jak i dla ludzi działających poprzez wspólnotę (ruchy, instytucje lokalne, itd.), to znaczy znalezienia nowych modeli interwencji, które są w stanie poprawić zatrudnialność i skutecznie zwalczać wykluczenie i brak bezpieczeństwa socjalnego. Mobilizacja społeczna dla integracji zawodowej jest szczególnie duża od początku lat 80. Wpłynęła poprzez wielorakiego rodzaju inicjatywy, obejmujące:

- (a) programy szkoleń prozatrudnieniowych realizowane przez edukacyjne organizacje wolontarystyczne, aby wspierać różnorodne formy stażu związane z rynkiem pracy;
- (b) sektorowe inicjatywy na rzecz integracji społecznej poprzez aktywność ekonomiczną, w ramach których ludzie na ogół uzyskują jakieś doświadczenie zawodowe – o różnej długości – które z czasem powinno umożliwić im znalezienie pracy na tradycyjnym rynku;
- (c) lokalne inicjatywy na rzecz ekonomicznej i społecznej odnowy, obejmujące integrację defaworyzowanych segmentów społeczności lokalnych poprzez skupianie wszystkich zainteresowanych integracją w jednym miejscu, w ramach programu różnorodnych aktywności.

Pomimo swojej różnorodności, inicjatywy te mają cechy wspólne wynikające z ich spółdzielczego lub wolontarystycznego statusu prawnego. W tym sensie należą do ruchu organizacji wolontarystycznych i spółdzielczych powstałych po roku 1968. W latach 70. i 80. w szczególności zauważalny był wzrost prób wykorzystywania przez klasy wykwalifikowanych pracowników fizycznych i białych kołnierzyków struktury spółdzielni do wykreowania własnego zatrudnienia. W Wielkiej Brytanii, Włoszech, Francji i Quebecu te nowe spółdzielnie otworzyły ruch spółdzielczy m.in. na usługi sektora intelektualistów i kulturalnego. W połowie lat 80. spółdzielnie działające w sektorze usług stanowiły 45% spółdzielni pracowniczych w Wielkiej Brytanii, 13,5% w Quebecu i 18,1% we Francji. Do tych dobrowolnie ustanowionych spółdzielni należy dodać „wymuszone” spółdzielnie, powstające na fali wykupywania firm przez pracowników, aby uchronić je przed likwidacją. Takich inicjatyw było ponad tysiąc we Włoszech pomiędzy połową lat 70. i 80., najwięcej na północy kraju. We Francji w latach 1982 i 1983 zanotowano szczyt – ze 109 i 95 wykupami

w kolejnych latach – ale ten wzrost został zweryfikowany, poczynając od roku 1984 poprzez znacznie spadającą przeciętną liczbę wykupionych przedsiębiorstw. Tak w Niemczech, gdzie w latach 80. było około 30 prób, jak w Wielkiej Brytanii, gdzie w latach 70. spółdzielnie otrzymywały bardzo sztuczne wsparcie³⁷, zmateralizowało się niebezpieczeństwo spowodowane wykupami kierowanymi raczej przesłankami politycznymi niż obiektywną oceną warunków ekonomicznych. Po opadnięciu wpływu, sukces nastąpił w firmach, które umiały przejść historyczne mocne strony ruchu spółdzielczego – organizacje o ograniczonym rozmiarze, których główną zaletą jest praktyczna wiedza (*know-how*) członków.

W Hiszpanii, oprócz spółdzielni, wykupy przyjmowały formę przedsiębiorstw państwowych, które – według niepełnych statystyk – stanowiły 1300 wykupów obejmujących minimum 50 000 pracowników przed 1985 rokiem.³⁸ To były działania obronne, które miały na celu zachowanie istniejących miejsc pracy, ale wraz z utrzymywaniem się masowego bezrobocia pojawiały się nowe inicjatywy, których celem było raczej zapewnienie integracji zawodowej ludziom wykluczonym z rynku pracy lub stworzenie zatrudnienia w regionach defaworyzowanych. Wiele przyjęło formę organizacji non-profit, czy to w postaci przedsiębiorstw wspólnotowych (*community enterprises*) w Wielkiej Brytanii, organizacji na rzecz zatrudnienia i szkoleń w Niemczech, firm na rzecz szkoleń w miejscu pracy w Belgii, wolontarystycznych organizacji pośrednictwa, sąsiedzkich organizacji zarządzania i przedsiębiorstw integracji we Francji. Chociaż pojawiła się również nowa generacja spółdzielni, obejmująca spółdzielnie socjalne i spółdzielnie solidarności społecznej we Włoszech, Szwecji i Wielkiej Brytanii.

Innymi słowy, doświadczenia integracji zawodowej poprzez aktywność ekonomiczną są produktem zbieżności ruchu organizacji wolontarystycznych i spółdzielczych.³⁹ To dlatego zajmują miejsce w ogólnych ramach ekonomii społecznej czy trzeciego sektora, przyczyniając się do powstania hipotezy mówiącej o wyłanianiu się nowej ekonomii społecznej, która – w zależności od okoliczności – mniej lub bardziej koresponduje z „historyczną” kompozycją ekonomii społecznej⁴⁰ składającą się zasadniczo z tych samych głównych elementów charakterystycznych:

- (a) *Cel*, którym nie jest służenie interesom kapitału, ale pełnienie funkcji społecznych, co jest zoperacjonalizowane jako działalność zmierzająca do zapewnienia ekonomicznej rentowności i społecznej użyteczności (w służbie osobom i grupom w trudnej sytuacji);
- (b) *Ludzie zaangażowani i beneficjenci* pochodzą z klasy ludzi pracujących, doświadczających problemów na rynku pracy lub w zaspakajaniu swoich podstawowych potrzeb lub są z tą klasą związani;
- (c) *Struktury i regulacje* zaprojektowane dla promowania uczestnictwa, nie alokujące władzy w oparciu o posiadanie kapitału.
- (d) *Działalność gospodarcza*, rozumiana jako produkowanie dóbr i usług w ramach konkurencyjnych rynków tak, aby zapewnić określony poziom samofinansowania firmy, z jednoczesnym wykorzystaniem wsparcia ze strony instytucji państwowych.

Pojawiające się problemy dotyczą tak samo ciągłości, jak i różnic wobec wcześniejszych wersji ekonomii społecznej. Do udzielenia odpowiedzi niezbędne jest przywołanie kluczowych elementów rozwoju oryginalnej ekonomii społecznej.

1.6. EKONOMIA SPOŁECZNA W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

Pierwsza ważna uwaga wyłaniająca się z ponad półtorawiekowej historii ekonomii społecznej jest następująca: ekonomia społeczna – a szczególnie jej spółdzielcza gałąź – rozkwitła wśród wyzyskiwanych klas pracujących, walczących o poprawę wysoce niestabilnych warunków życiowych. Innymi słowy, jak często podkreślał H. Desroche, spółdzielczość była na początku „dzieckiem konieczności”, odpowiedzią na napierające potrzeby odczuwane przez różne grupy.⁴¹ *Zaistnienie potrzeby* to pierwszy wymiar o charakterze społeczno-ekonomicznym, który musimy wziąć pod uwagę, aby zrozumieć „nową ekonomię społeczną”. W ten sposób możemy również wskazać na jedną z ról tradycyjnie pełnionych przez ekonomię społeczną, która jest mocno podkreślana w ekonomicznych teoriach organizacji non-profit: ekonomia społeczna narodziła się i rozwija się w odpowiedzi na wady dominującej ekonomii, a w szczególności w odpowiedzi na potrzeby, których rynek nie jest w stanie zaspokoić.⁴²

Tak oto na przykład spółdzielnie konsumentów powstały pierwotnie jako kolektywne próba znalezienia sposobu zaspokojenia określonych potrzeb podstawowych: zdobywania jedzenia, ubrania i innych podstawowych produktów po najlepszej możliwej cenie, zważywszy na ograniczoność środków niezbędnych do przeżycia w tamtym czasie. Ze swojej strony pracownicze spółdzielnie produkcyjne pierwotnie stanowiły odpowiedź pracowników (w szczególności z sektora rzemieślniczego), chcących uchronić swoje miejsca pracy przed zagrożeniem ze strony kapitalizmu przemysłowego i pozostać swoimi własnymi szefami, zmieniając twarz kapitalizmu (chodzi o pracowników, którzy w reakcji na kapitalizm podjęli próbę założenia swoich własnych firm). Tak samo można przywołać podobną historię rozwoju sektora wzajemnościowego. Towarzystwa pomocy wzajemnej rozmnożyły się na początku XIX wieku, ponieważ państwowe systemy zabezpieczenia społecznego były niewystarczające w stosunku do bardzo dużego ryzyka wypadków w pracy i popadnięcia w chorobę. Posiadając bardzo niewiele środków finansowych na opłacenie kosztów leczenia i uzupełnienie czasowej lub permanentnej straty dochodów spowodowanej chorobą lub inwalidztwem, coraz większa liczba rodzin zbierała się i ustanawiała „fundusze na czas trudności” (*hardship funds*), pomocne w potrzebie i jednocześnie zasilane przez skromne, ale regularnie wpłacane składki.

Jednakże powyższe wyjaśnienie nie jest samo w sobie wystarczające. Aby opisać motywacje leżące u podstaw ekonomii społecznej, trzeba wziąć pod uwagę drugi wymiar społeczno-polityczny czy społeczno-kulturowy. Faktycznie, potrzeba nie jest wystarczającym wyjaśnieniem społecznej mobilizacji kryjącej się pod jej manifestacjami. *Tożsamość grupowa*, przynależność do grupy, której członkowie podzielają wspólny cel, to drugi element wyjaśnienia rozwiniętego już przez de Tocqueville'a⁴³, który uważał organizacje wolontarystyczne za warunkujące demokrację poprzez demonstrowane i podtrzymywane zaangażowanie w sprawy publiczne. W tym sensie dynamika ekonomii społecznej wśród klas pracujących XIX i wczesnego XX wieku była wyrazem kultury rzemieślniczej, zagrożonej i związanej wymogami demokracji⁴⁴ oraz wyrazem kultury klas, z pewnością wywłaszczonych, ale w większości wzajemnie się wspierających. Właśnie z tego świata nasiąkniętego duchem stowarzyszeniowości wyrosły różne typy inicjatyw: związki zawodowe, pracownicze partie polityczne, towarzystwa pomocy wzajemnej, spółdzielnie i organizacje wolontarystyczne.⁴⁵ Ich członków łączyła praca, kultura popularna i walka, co oznaczało, że żyli w warunkach, które zostały określone „integracją przez konflikt”.⁴⁶ Zatem istniało wiele tożsamości grupowych – lub przynajmniej podzielanych celów – które zdawały

się generować nowe instytucje reprezentujące korzenie ekonomii społecznej. Jako taka ekonomia społeczna zrodziła się z ruchów definiujących się jako mechanizmy zmiany społecznej i jako potwierdzenie możliwości urzeczywistnienia solidarności społecznej poprzez działalność gospodarczą.⁴⁷

Podobną analizę można przeprowadzić w odniesieniu do wiejskiej ekonomii społecznej. Na przykład w Belgii przed ponad wiekiem flamandzcy chłopci małorolni ustanowili ruch spółdzielczy o niezwyklej dynamice, z wieloma bardzo efektywnymi funduszami wiejskimi i spółdzielniami, które dziś obracają sporą częścią produkcji rolnej. Ten ruch spółdzielczy został zbudowany w oparciu o silną, ale nie uznawaną szeroko, tożsamość społeczno-kulturową populacji, która porozumiewała się wyłącznie językiem flamandzkim, podczas gdy oficjalnym językiem pozostawał francuski, narzucany przez arystokrację i klasę średnią. Używając wszystkich dostępnych środków umożliwiających sprzedaż swoich produktów i zdobywając źródła zaopatrzenia taniej niż po cenach narzucanych przez głównych hurtowników, świat wiejski dążył do osiągnięcia autonomicznego rozwoju ekonomicznego, jednocześnie afirmując swoją tożsamość. Analogiczne zjawiska można odnaleźć w historii spółdzielni we francuskojęzycznej Kanadzie przełomu wieków. Warunek tożsamości grupowej jest obecny i w tym przypadku: czy frankofońska katolicka tożsamość nie musiała stać się żołą protestanckiej anglosaskiej dominacji⁴⁸? Jeśli chodzi o warunek wystąpienia potrzeby, był on tak samo spełniony w Kanadzie, jak i we Flandrii sto lat temu.⁴⁹

Historia zespołu spółdzielczego w Mondragonie pokazuje, że taka interpretacja jest zasadna nie tylko w przypadku starszych form ekonomii społecznej. Faktycznie należy uznać skalę, jaką afirmacja tożsamości baskijskiej odegrała w narodzinach i rozwoju Mondragonu mimo tego, że wystąpiły inne czynniki, które prawdopodobnie przyczyniły się do pojawienia się spółdzielczości. Zasadniczo obydwie warunki zostały spełnione we właściwej skali: potrzeba w sensie konieczności likwidacji skutków wojny domowej i drugiej wojny światowej, i grupowa tożsamość w sensie reakcji całej kultury – całego ludu – na zagrożenie kastylijską dominacją. Obydwie czynniki odgrywają ważną rolę w wyjaśnianiu dynamiki i trwałego znaczenia tego spółdzielczego ruchu.

Występowanie tych samych czynników można odnaleźć w wielu południowych krajach, w których ekonomia oparta o solidarność⁵⁰ rozwija się w sposób do pewnego stopnia przypominający rozwój ekonomii społecznej w krajach uprzemysłowionych. Jednym z wielu przykładów jest Villa et Salvador w Peru, będąca swego rodzaju łaćwisko-amerykańskim Mondragonem: 300 000 mieszkańców przedmieść Limy stworzyło przestrzenną organizację łączącą blokową organizację sąsiedztw (*block by block*) z usługami środowiskowymi skupionymi w 120 otwartych publicznych przestrzeniach i sieć małych przedsiębiorstw związanych z solidarnościową ekonomią.⁵¹ W tym przypadku podzielany cel jest niewątpliwie w mniejszym stopniu oparty na szczególnej tożsamości kulturowej niż na szeroko rozprzestrzenionych warunkach socjalnych i na dokładnej afiliacji terytorialnej, co również miało miejsce w przypadku Mondragonu.⁵² Podsumowując, spółdzielczość i faktycznie cała ekonomia społeczna wyrasta z konieczności i tożsamości grupowej. Złożona z inicjatyw ekonomicznych ustanowionych, aby odpowiadać na żywotne potrzeby, ekonomia społeczna jest również niesiona przez tożsamość grupową lub podzielany cel wynikający z czynników kulturowych (język, religia, wspólne terytorium, itd.) lub nawet w określonych przypadkach definiowany przez ruchy społeczne.

1.7. NOWA EKONOMIA SPOŁECZNA

Jeśli zaakceptujemy taką interpretację – lub przynajmniej uznamy, że rzuca ona pewne światło na to zagadnienie – warunki odnowy ekonomii społecznej wydają się aktualizacją społeczno-ekonomicznych i społeczno-politycznych czynników, które charakteryzowały pierwotne pojawienie się ekonomii społecznej. W krajach uprzemysłowionych, ze względu na strukturalny kryzys naszych społeczeństw i gospodarki, ubóstwo jest znacznie wyraźniejsze niż w czasie powojennego boomu gospodarczego. Zatem dla inicjatyw ekonomii społecznej otwierają się nowe pola. W szczególności wycofywanie się państwa opiekuńczego z wielu sfer oraz strata milionów miejsc pracy prowadzą do pojawienia się nowych potrzeb u coraz większych grup ludzi, którzy wcześniej podlegali ochronie. Pojawia się nowy społeczny popyt, manifestują się potrzeby, które już nie mogą być odpowiednio zaspokojone ani przez rynek, ani interwencję państwa. Jeśli ekonomia społeczna XIX wieku była zarówno reakcją, jak i funkcjonalną adaptacją do gospodarki rynkowej, to pod koniec XX wieku nowa ekonomia społeczna jest reakcją na niezdolność zarówno rynku, jak i państwa do zapewnienia pełnego zatrudnienia, które były w stanie zapewnić w okresie ekspansji.

W naszych społeczeństwach identyfikacja grupowa, wywołanie poruszenia wśród wspólnot do stwarzania pozytywnej dynamiki to niewątpliwie większe wyzwanie niż przeciwdziałanie ubóstwu. Wiele zjawisk jest wycelowanych przeciwko identyfikacji grupowej: wszechobecny klimat indywidualizmu, rozpad więzi społecznych oraz słabnięcie czynników, które tradycyjnie cementowały społeczeństwo (np. religia, szkoły, stabilne społeczności sąsiedzkie, ruch związkowy, ruch pracowniczy). Bezrobocie również działa przeciwko spójności społecznej, jako że posiadanie pracy jest podstawowym wehikułem integracji społecznej. Ale naszym zdaniem wciąż występuje żyzna gleba, na której może się zakorzenić autentyczna dynamika wspólnotowa, stwarzając grunt dla rozkwitu wielu inicjatyw ekonomii społecznej. Tym żyznym gruntem jest sektor wolontarystyczny, który kipi od pomysłów i znajduje wiele form w społeczeństwach zachodnich.⁵³ Rzadko przyznaje się, że obecna proliferacja organizacji wolontarystycznych jest wyrazem zjednoczonej tożsamości grupowej. Jednak dowodzi ona wzrostu zbiorowej świadomości problemów i wyzwań stojących przed nami. Jednym z najbardziej uderzających przykładów jest niewątpliwie wzrost obywatelskiego zaangażowania pracowników społecznych, działaczy związkowych i decydentów gospodarczych w proces integracji społecznej. Powiedziano już, że podnosząca się świadomość prowadzi po części do zwiększania żądań wobec instytucji państwowych. Jednakże prowadzi również obywateli do wiązania się w grupy i rozwijania własnych projektów na początku lokalnych, czasem o większej skali. W tym sensie jest to czynnik związany ze wzrostem wspólnej tożsamości odczuwanej w określonym czasie z określoną intensywnością przez członków wspólnoty.

W każdym przypadku jedna z centralnych hipotez dominujących w krajowych badaniach zebranych tutaj brzmi następująco: ponieważ sektor wolontarystyczny czasem idzie w kierunku rozwoju spółdzielczości, jest tygłem (*melting pot*), z którego może narodzić się odnowa ekonomii społecznej. Porównawcze badania prowadzone w dziewięciu krajach dowodzą istnienia przejawów tego zjawiska.

Jak wynika z dziesięcio- lub piętnastoletniego doświadczenia tych krajów, lokalne inicjatywy integracyjne zdają się wchodzić na drogę prowadzącą do utworzenia

socjalno-ekonomicznej sieci łączącej wymiary rynkowe i nierynkowe w ramach działalności produkcyjnej, zanurzone w perspektywie ekonomii społecznej i solidarnościowej. Inicjatywy te dążą do umacniania społecznego uczestnictwa we wspólnotach, zatrudnialności i tworzenia miejsc pracy, przeciwstawiając się tendencji uznawania jako jedyne kryterium „adaptacji do gospodarki rynkowej”.⁵⁴

Innymi słowy, przyjmując niektóre z ograniczeń narzuczanych przez gospodarke rynkową, inicjatywy ekonomiczne podejmują próbę odróżnienia się w sensie jakościowym poprzez gromadzenie ludzi wykluczonych z rynku pracy, realizując cele zarówno ekonomiczne jak i społeczne, kładąc nacisk przede wszystkim na trzeciosektorowe sposoby administrowania oraz poprzez wykorzystanie dostępnego kapitału poprzez społeczną lub zbiorową przedsiębiorczość.

Jaka jest dokładna skala tego zjawiska w każdym z badanych krajów? Czy jest ono wyrazem neofilantropii czy potencjalnym źródłem rozwoju nowych form tożsamości i społecznej użyteczności? Czy świadczy o instrumentalizacji lokalnych projektów w ramach społecznego podejścia do bezrobocia czy o bezprecedensowej odpowiedzi na potrzeby lokalne i zasługach dla demokracji?

Z tymi pytaniami próbujemy się zmierzyć w studiach przypadku, obierając za punkt wyjścia ekspozycję danych (często uzyskanych z trudnościami) w celu umożliwienia porównawczej oceny oryginalnych zasług w terminach ekonomicznych i socjologicznych wniesionych przez integrację przez pracę oraz osiągnięcia konkluzji opartej o badanie ekonomii społecznej jako takiej oraz potencjalnej skali tych inicjatyw.

Źródło: © „Introduction to an International Evaluation”, J. Defourny, L. Favreau i J.-L. Laville, in „Tackling Social Exclusion in Europe: the Contribution of the Social Economy”, Edited by Roger Spear, Jacques Defourny, Louis Favreau and Jean-Louis Laville. 2001, Ashgate; Aldershot.

Przekład: Julia Wygnańska

¹ W oryginalnym tekście używany jest brytyjski angielski termin *voluntary organisations* w odniesieniu do podmiotów trzeciego sektora. W niniejszym tłumaczeniu przekładamy treść oryginału zgodnie z tym terminem jako „organizacje wolontarystyczne”; zaznaczamy jednak, iż powszechnie przyjęty odpowiednik tego terminu w Polsce, to „organizacje pozarządowe” (przyj. red.).

² Pojawienie się kilku międzynarodowych publikacji naukowych oraz wznowienie istniejących publikacji w duchu szerszego ujmowania tego pola to dowody na rozwój badań w tej dziedzinie. W świecie francuskojęzycznym, zwraca uwagę nowa dynamika znajdująca wyraz w *Revue des études co-opératives, mutualistes et associatives* (poprzednio *Revue des études co-opératives*, Paryż). W języku angielskim publikacja *Voluntas* ustanowiona w 1990 roku oraz zrewidowany kwartalnik *Non profit and Voluntary Sector Quarterly* (dawniej *Journal of Voluntary Action Research*) to najlepsze przykłady.

³ Było to głównym celem międzynarodowego projektu badawczego pod auspicjami CIRIEC koordynowanego przez J. Defourny’ego i J. L. Monzón Campos (1992) prowadzonego na terenie krajów europejskich i Ameryki Północnej. Innym przykładem jest projekt *Comparative Nonprofit Sector Project* prowadzony przez amerykański Johns Hopkins University, zajmujący się trzecim sektorem początkowo w dwunastu krajach (Salamon i Anheier, 1996 i 1998).

- ⁴ W krajach francuskojęzycznych dominujące wyrażenia to „integracja przez pracę” i „integracja przez aktywność ekonomiczną”. W niniejszym opracowaniu są one używane wymiennie z założeniem, że są równoznaczne.
- ⁵ Różnice między krajami również mogą być znaczące. Na przykład w lipcu bezrobocie w Hiszpanii było na poziomie 16% a w Holandii, Austrii i Danii było poniżej 5%.
- ⁶ Erhel i in. (1996).
- ⁷ Elbaum (1994).
- ⁸ Erhel i in. (1996).
- ⁹ Doświadczenie masowego bezrobocia ponownie kazało nam zdać sobie sprawę z faktu, że posiadanie pracy to nie tylko „zarabianie na życie” i dochód, ale również posiadanie statusu i społecznego uznania. Z tego punktu widzenia celem integracji jest przywrócenie nie tylko miejsca pracy i dochodu, lecz także statusu i uznania.
- ¹⁰ Perret i Roustang (1995); De Foucauld i Piveteau (1995).
- ¹¹ Perret (1995).
- ¹² Castel (1995).
- ¹³ Lallement (1996).
- ¹⁴ Całość w Barbier (1997).
- ¹⁵ Powyższe cytaty pochodzą z Garonna (1990).
- ¹⁶ Według Dalle i Bounine (1987).
- ¹⁷ Patrz min. Demaziere (1995); Erhel i in. (1996) lub Van der Linden (1997).
- ¹⁸ Patrz np. Disney (1992).
- ¹⁹ Patrz Bjdrklund i Regner (1996).
- ²⁰ Patrz np. Gautié i in. (1994).
- ²¹ Gazier (1992).
- ²² Przez „sektor non-profit” rozumiemy tutaj wszystkie organizacje non-profit, które nie należą ani do sektora publicznego, ani tradycyjnego sektora prywatnego.
- ²³ Barbier i Gautié (1998).
- ²⁴ Auer (1990).
- ²⁵ Patrz Nicaise i in. (1995).
- ²⁶ Patrz np. Mahy (1994) dla Belgii.
- ²⁷ Według Elbaum (1994).
- ²⁸ Elbaum (1994).
- ²⁹ Patrz „Les contrats emploi-solidarité débouchent rarement sur un travail” w *Le Monde*, 27 marca 1995.
- ³⁰ Mahy (1994), cytowany w części poświęconej Belgii.
- ³¹ Patrz np. raport specjalny „Emplois stérilisés” w *Le Monde initiatives*, 14 czerwca 1995.
- ³² Baron i in. (1998).
- ³³ Patrz Laville (1991); Chopart i in. (1998).
- ³⁴ Malgorn (1995).
- ³⁵ Lallement (1999).
- ³⁶ EMES Network (1999); Borzaga i Santuari (1998).
- ³⁷ Za czasów aktualnego ministra pracy Tonego Benna, od którego imienia były znane jako „spółdzielnie Benna” (*Benn co-operatives*).
- ³⁸ Spośród wielu prac dedykowanych takim inicjatywom patrz Defourny (1988) i dla podsumowania Laville (1994b) oraz Paton (1989).
- ³⁹ Perry i Vidal (1994).
- ⁴⁰ Defourny i Monzón Campos (1992); Vienney (1994); EMES Network (1999); Laville (1994a); Favreau i Levesque (1996).
- ⁴¹ Patrz np. Desroche (1976).
- ⁴² Koncepcja ułomności rynku (*market failures*) została wyłożona przez Hansmanna (1980).
- ⁴³ De Tocqueville (1991).
- ⁴⁴ Patrz analiza w Sewel (1983).

⁴⁵ W ten sposób przyczyniając się do transformacji proletariatu w ostatnim wieku (charakteryzującego się społeczną marginalizacją, niestabilnością zatrudnienia i brakiem praw) poprzez walkę z ruchem pracowniczym (*labour movement*) do statusu „pracowników” i w końcu do statusu pracowników w pełni wynagradzanych, posiadających pełnię praw (Dubet i Lapeyronnie, 1992; Castel, 1995).

⁴⁶ Touraine (1973).

⁴⁷ Z czasem ten wymiar może osłabnąć, co można wnioskować z ewolucji pewnych tradycyjnych spółdzielni i towarzystw wzajemnościowych, które poprzez rozwijanie i/lub adaptowanie bardziej tradycyjnych strategii ekonomicznych, stały się bardziej lub mniej odległe od ruchów społecznych leżących u ich podstaw.

⁴⁸ Religia, jako czynnik motywujący tożsamość grupową wspierającą ekonomię społeczną, jest również opisana w pracach E. James (1989). James utrzymuje pogląd, iż prywatne i nie-dla-zysku dostarczanie usług społecznych i edukacyjnych jest lepiej rozwinięte w krajach z silnymi grupami religijnymi konkurującymi ze sobą.

⁴⁹ Obydwa warunki potrzeby i tożsamości grupowej (lub podzielanego celu) zostały po raz pierwszy sformułowane przez Defourny'ego (1995).

⁵⁰ Larrachea i Nyssens (1994); Defourny i in. (1999).

⁵¹ W tej kwestii patrz Favreau i Fréchet (1993) oraz Rodrigo (1990).

⁵² W tym miejscu podsumowujemy pracę kilku badaczy, którzy wyjaśniają pojawienie się inicjatyw ekonomii społecznej członkostwem w sektorowych lub terytorialnych wspólnotach. Na ten temat czytaj w szczególności badania kanadyjskie (Fairbain, 1991), amerykańskie (Christenson i Robinson, 1989, Perry i Steward, 1987) i europejskie (Jacquier, 1992). Badania te pokazały, że tam, gdzie występuje silna społeczna lub kulturowa tożsamość w ramach przedsiębiorstwa lub wspólnoty, prawdopodobieństwo zrodzenia ich szczególnych cech, niezależności i zdolności na własny rachunek jest większe.

⁵³ Lewis (1999); Mertens (1999); Leduc Browne (1996).

⁵⁴ Laville (1994a).

BIBLIOGRAFIA

- Auer, P. (1990), „*Emploi, marché du travail et stratégies de lutte contre le chômage*”, w *Chroniques internationales du marché du travail et des politiques de l'emploi 1986-1989*, La Documentation Française, Paryż.
- Barbier, J.-C. (1997), *Les Politiques de l'emploi en Europe*, Flammarion, Paryż.
- Barbier, J.-C., Gautié, J. (1998), *Les Politiques de l'emploi en Europe et aux États-Unis*, PUF, Paryż.
- Baron, C., Bureau, M.-C., Leymarie, C., Nivolle, P. (1998), *Insertion: les feux follets de la démocratie*, Desclée de Brouwer/Éditions Charles Léopold Mayer, Paryż.
- Bjorklund A., Regner, H. (1996), „*Experimental Evaluation of European Labour Market Policy*”, w G. Schmid i in. (red.), *International Handbook of Labour Market Police and Evaluation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Borzaga, C., Santuari, A. (red.) (1998), *Social Enterprises and New Employment in Europe*, Regione Autonoma Trentino Alto Adige and Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale, Trydent.
- Castel, R. (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paryż.
- Chopart, J.-N., Eme, B., Laville, J.-L., Mouriaux, R. (1998), „*The welfare recipients collective action in Europe: the situation in France*”, w Van Berkel, R., Coenen, H., Vlek, R. (red.), *Beyond Marginality? Movements of Social Security Claimants in the*

- European Union, Perspectives in Europe Contemporary Interdisciplinary Research*, Ashgate, Aldershot.
- Christenson, J. A., Robinson, J. W. (1989), *Community Development in Perspective*, Iowa State University Press, Iowa.
- Coenen, H. i Van Berkel, R. (red.) (1997), *The Collective Action of Welfare Recipients in Europe*, University of Utrecht.
- Dalle, F. i Bounine, J. (1987), *Pour développer l'emploi*, Masson, Paryż.
- De Foucauld, J.-B. i Piveteau, D. (1995), *Une société en quete de sens*, Odile Jacob, Paryż.
- Defourny, J. (1995), „L'Avenir des pratiques co-opérantes dans un monde en mutation”, w Seguin, M. Th. (red.), *Pratiques co-opératives et mutations sociales*, L'Harmattan, Paryż.
- Defourny, J. (1988), *Démocratie co-operative et efficacité économique*, De Boeck, Bruksela.
- Defourny, J. (red.) (1995), *Développer l'entreprise sociale*, Fondation Roi Baudouin, Bruksela.
- Defourny, J. i Develtere, P. (1999), „Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud”, w Defourny, J., Develtere, P. i Fonteneau, B. (red.), *L'Économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Paryż/Bruksela, str. 25-58.
- Defourny, J. i Monzón Campos, J.-L. (red.) (1992), *Économie sociale - The Third Sector*, De Boeck Université, Paryż/Bruksela.
- Defourny, J., Develtere, P. i Fonteneau, B. (red.) (1999), *L'Économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Paryż/Bruksela.
- Demaziere, D. (1995), „Le Chômage de longue durée”, *Que sais je?*, nr 2939, PUF, Paryż.
- Demoustier, D. i Pezzini, E. (1999), „Économie sociale et création d'emplois dans les pays occidentaux”, w Defourny, J., Develtere, P. i Fonteneau, B. (red.), *L'Économie sociale au Nord et au Sud*, Paryż/Bruksela, De Boeck Université, str. 123-141.
- Desroche, H. (1976), *Le Projet co-opératif*, Éditions ouvrières, Paryż.
- De Tocqueville, A. (1991), *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, Paryż.
- Disney, R. (red.) (1992), *Helping the Unemployed. Active Labour Market Policy in Britain and Germany*, Anglo-German Foundation, Londyn.
- Dubet, F. i Lapeyronnie, D. (1992), *Les Quartiers d'exil*, Seuil, Paryż.
- Elbaum, M. (1994), „Les Activités intermédiaires: une sphere d'insertion autonome et un mode de partage du travail par défaut”, *Travail et emploi*, październik.
- EMES Network (1999), *The Emergence of Social Enterprises in Europe*, Raport dla Komisji Europejskiej, Bruksela.
- Erhel, C., Gautier, S., Gazier, B. i Morel, S. (1996), „Job opportunities for the hard to place” w Schmid, G. i in. (red.), *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Fairbain, B. (1991), *Co-operatives and Community Development*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Favreau, L. i Frechette, L. (1993), „Du bidonville a la municipalité autogérée: acquis et tensions a Villa et Salvador”, *Économie et humanisme*, nr 326, październik.
- Favreau, L. i Levesque, B. (1996), *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

- Garonna, P. (1990), „Indemnisation du chômage et politiques de l'emploi”, *Revue française des affaires sociales*, nr 8.
- Gautié, J., Gazier, B. i Silvera, R. (red.) (1994), *Les Subventions a l'emploi: analyse et expériences européennes*, La Documentation Française, Paryż.
- Gui, B. (1991), „The economic rationale for the third sector”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 4.
- Hansmann, H. (1980), „The role of nonprofit enterprise”, *Yale Law Journal*, vol. 89.
- Jacquier, C. (1992), *Voyage dans dix quartiers européens en crise*, L'Harmattan, Paryż.
- James, E. (red.) (1989), *The Nonprofit Organizations in International Perspective*, Studies in Comparative Culture and Policy, Oxford University Press, Nowy Jork.
- Lallement, M. (1996), „Du gouvernement a la gouvernance de l'emploi”, SET-METIS-CNRS, Université de Paris X, Paryż.
- Lallement, M. (1999), *Les Gouvernances de l'emploi*, Desclée de Brouwer, Paryż.
- Larrachea, I. i Nyssens, M. (1994), „Les Défis de l'économie populaire en Chili”, *Revue des études co-opératives, mutualistes et associatives*, vol. 49, nr 252.
- Laville, J.-L. (1991), „L'Insertion par l'économie, évolution d'une problématique”, *Problèmes économiques*, La Documentation Française, Paryż, nr 2211.
- Laville, J.-L. (red.) (1994a), *L'Économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paryż.
- Laville, J.-L. (1994b), „Collectifs et co-opératives de travail en Europe. Éléments pour un bilan 1970-1980”, CRIDA-LSCI, CNRS, Paryż.
- Leduc Browne, P. (1996), *The Voluntary Sector in an Age of Cuts*, Canadian Centre for Policy Alternatives, Ottawa.
- Lewis, D. (red.) (1999), *International Perspectives on Voluntary Action. Reshaping the Third Sector*, Earthscan, London.
- Lipietz, A. (1996), *La Société en sablier (le partage du travail contre la déchirure sociale)*, La Découverte, Paryż.
- Mahy, B. (1994), „Politiques et recherche d'emploi: Évaluation microéconométrique”, *w Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 33, nr 1-2.
- Malgorn, B. (1995), *Plein emploi ou pleine activité?*, Roneo.
- Mertens, S. (1999), „Nonprofit organizations and social economy: two ways of understanding the third sector”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 70, nr 3, str. 501-520.
- Muller, J.-L. (1994), *Les Politiques publiques*, Presses universitaires de France, Paryż.
- Nicaise, I., Bollens, J., Dawes, L., Laghaei, S., Thaulow, I., Verdié, M. i Wagner, A. (1995), *Labour Market Policies for the Poor in Europe: Pitfalls and Dilemmas - and How to Avoid Them*, Avebury, Aldershot.
- Paton, R. (red.) (1989), *Reluctant Entrepreneurs. The Extent, Achievements and Significance of Workers Takeovers in Europe*, Open University Press, Milton Keynes.
- Perret, B. (1995), *L'Avenir du travail: les démocraties face au chômage*, Seuil, Paryż.
- Perret, B. i Roustang, G. (1995), *L'Économie contre la société*, Collection Esprit/Seuil, Paryż.
- Perry 6 i Vidal, I. (red.) (1994), *Delivering Welfare*, CIES, Barcelona.

- Perry, L. F. i Stewart, E. (1987), *Communities on the Way (Rebuilding Local Economies in the United States and Canada)*, State University of New York Press, Albany.
- Rifkin, J. (1995), *The End of Work The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putnam's Son, Now York.
- Rocard, M. (1996), *Les Moyens d'en sortir*, Seuil-essais, Paryż.
- Rodrigo, J.-M. (1990), *Le Sentier de l'audace. Les Organisations populaires a la conquete du Pérou*, L'Harmattan, Paryż.
- Roustang, G., Laville, J.-L., Eme, B., Mothe, D. i Ferret, B. (1996), *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, Paryż.
- Salamon, L. M. i Anheier, H. K. (1996), *The Emerging Nonprofit Sector, an Overview*, Manchester University Press, Manchester i Nowy Jork.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K. i in. (1998), *The Emerging Sector Revisited, a Summary, Initial Estimates*, Johns Hopkins University, Baltimore.
- Séchet, R. (1996), *Espaces et pauvretés*, L'Harmattan, Paryż.
- Sewell, H. (1983), *Gens de métier et révolution*, Aubier, Paryż.
- Touraine, A. (1973) *Production de la société*, Seuil, Paryż.
- Van Der Linden, B. (red.) (1997), *Chômage. Réduire la fracture*, De Boeck, Bruksela.
- Vienney, C. (1994), *L'Économie sociale*, La Découverte, Paryż.

3

OD TRZECIEGO SEKTORA DO PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

Jacques Defourny

Prawie we wszystkich krajach uprzemysłowionych widoczny jest obecnie znaczący rozwój trzeciego sektora, tj. inicjatyw społeczno-ekonomicznych, które nie należą ani do tradycyjnego sektora prywatnego nastawionego na generowanie zysku, ani też do sektora publicznego. Inicjatywy te na ogół czerpią swą siłę z organizacji dobrowolnych i działają w bardzo różnorodnych strukturach prawnych. Pod wieloma względami stanowią one nowy czy też odnowiony przejaw społeczeństwa obywatelskiego w sytuacji kryzysu ekonomicznego, słabnięcia więzi społecznych i trudności, jakie przeżywa państwo opiekuńcze.

Znaczenie trzeciego sektora, który często nazywa się sektorem non-profit lub ekonomią społeczną, jest obecnie tak wielkie, że kojarzy się go z najważniejszymi rolami ekonomicznymi władz publicznych. Trzeci sektor uczestniczy w alokacji zasobów poprzez produkcję quasi-publicznych towarów i usług. Spełnia rolę redystrybucyjną poprzez zapewnianie szerokiej gamy (darmowych lub prawie darmowych) usług ludziom upośledzonym dzięki dobrowolnym datkom (w postaci pieniędzy lub nieodpłatnej pracy), które wiele stowarzyszeń potrafi mobilizować. Sektor ten uczestniczy również w regulacji życia gospodarczego, gdy na przykład stowarzyszenia lub spółdzielnie socjalne są partnerami władz publicznych przy realizacji zadania, jakim jest pomoc w odzyskaniu pracy przez słabo wykwalifikowanych bezrobotnych, którym zagraża permanentne wykluczenie z rynku pracy.

Utrzymywanie się bezrobocia strukturalnego w wielu krajach, konieczność obniżania deficytu budżetowego państw i utrzymywania go na niskim poziomie, trudności napotymane przez tradycyjną politykę społeczną oraz potrzeba wprowadzania bardziej aktywnych strategii integracyjnych w sposób naturalny zrodziły pytanie, w jakim zakresie trzeci sektor może pomóc w rozwiązywaniu tych problemów i ewentualnie przejąć zadania władz publicznych w pewnych obszarach. Rzecz jasna nie ma prostej odpowiedzi na to pytanie i dyskusja na ten temat wciąż trwa. Niektórzy komentatorzy uważają stowarzyszenia za idealnych partnerów dla nowych transferów zadań, zmierzających do odpowiedniej obniżki kosztów publicznych. Cechy przypisywane zwykle przedsiębiorstwom prywatnym (elastyczność, szybkość reakcji, kreatywność, gotowość do przyjmowania odpowiedzialności itp.) mają prowadzić do poprawy

świadczonych usług. Inni obawiają się, że trzeci sektor stanie się instrumentem realizacji polityki prywatyzacyjnej, prowadzącej do deregulacji socjalnej i stopniowego odbierania nabytych praw socjalnych. Jeszcze inni podkreślają to, że wysoko rozwinięte społeczeństwa przemysłowe zmierzają ku przededefiniowaniu stosunków pomiędzy jednostką, strukturami pośredniczącymi społeczeństwa obywatelskiego i państwem. W każdym razie prawdopodobnie przechodzimy od państwa opiekuńczego do nowej, różnorodnej polityce opiekuńczej (*welfare mix*), w której odpowiedzialność powinna być podzielona pomiędzy władze publiczne, usługodawców komercyjnych i organizacje trzeciego sektora na podstawie ścisłych kryteriów zarówno wydajności, jak i uczciwości.

W ramach zasadniczej debaty na temat miejsca i roli trzeciego sektora chcemy w niniejszej pracy ukazać i zanalizować istotne trendy w mało znanym obszarze gospodarczym, a mianowicie rosnącą liczbę inicjatyw nazywanych „przedsiębiorstwami społecznymi”, które świadczą o rozwoju w całej Europie nowego ducha przedsiębiorczości nakierowanego na cele społeczne. Postawmy jednak sprawę jasno. Przedsiębiorstwa społeczne, o jakich będzie mowa, to nowe podmioty, które można uważać za jeden z elementów trzeciego sektora i które równocześnie tchnęły weń nowego ducha (społecznej) przedsiębiorczości, przejmując i przekształcając dawne doświadczenia. W tym sensie odzwierciedlają one pewną tendencję, falę przemian obejmujących cały trzeci sektor. W niniejszej pracy chcielibyśmy przedstawić pewne uwagi, które wzbogacą, a nawet zmienią – przynajmniej częściowo – dotychczasowe ujęcia i analizy trzeciego sektora.

Zanim przejdziemy do omówienia pojęcia przedsiębiorstwa społecznego, przypomnimy główne podejścia teoretyczne wypracowane w ostatnim ćwierćwieczu, aby zrozumieć sytuację w trzecim sektorze. W związku z tym najpierw przedstawimy główne etapy procesu ponownego odkrycia trzeciego sektora jako całości przez społeczność naukowców w ostatnich dziesięcioleciach (część 1.). Dwie kolejne części niniejszego tekstu są poświęcone dwóm głównym (już wspomnianym) ramom pojęciowym, jakie opracowano w wyniku tego rosnącego zainteresowania, a mianowicie pojęciom ekonomii społecznej (część 2.) i sektora non-profit (część 3.). Postaramy się również wyraźnie wskazać punkty styczne i rozbieżności pomiędzy tymi dwoma ujęciami (część 4.), a także ewentualne ograniczenia, jakie mogą one wykazywać, zwłaszcza przy opisywaniu procesów obecnie dostrzeganych w trzecim sektorze (część 5.). W istocie, jak będziemy przekonywać, elementy innowacyjne, które zaobserwujemy, można uznać za nową przedsiębiorczość społeczną (część 6.) i na tej podstawie przedstawiamy propozycję definicji przedsiębiorstwa społecznego, którą zastosowano jako podstawę roboczą dla całego wspólnego projektu badawczego, w wyniku którego powstała niniejsza książka (część 7.). Następnie pokazujemy, że taka podstawa pojęciowa umożliwiła nam ukazanie całej gamy rozmaitych przedsiębiorstw społecznych we wszystkich krajach UE (część 8.). Skupiając naszą uwagę na ograniczonej liczbie takich inicjatyw, przedstawimy główne pytania, które służyły pogłębionej analizie podejmowanej przez badaczy w każdym z piętnastu krajów i które dyskutowano w ramach tej europejskiej sieci badawczej (sieci EMES)¹ na wszystkich wspólnych sesjach odbytych w ciągu czterech lat realizacji projektu (część 9.). Pytania te uważać można za wzorzec dla wszystkich rozdziałów pierwszej części tej książki poświęconych poszczególnym krajom. Stanowią one również punkt wyjścia analiz teoretycznych, które składają się na pozostałą część niniejszego tomu, jak to wyjaśniono w zakończeniu niniejszego ogólnego wprowadzenia.

1. PONOWNE ODKRYCIE TRZECIEGO SEKTORA

Już od dawna niektórzy naukowcy interesowali się inicjatywami ekonomicznymi „trzeciego typu”, które nie należały ani do nastawionego na zysk sektora prywatnego, ani też do sektora publicznego. W wieku XX powstała bogata literatura na temat spółdzielni, rodzaju przedsiębiorstw organizowanych zgodnie ze swoistymi zasadami, które upowszechniały się na całym świecie.² W końcu lat 60. XX wieku spółdzielnie pracownicze i tak zwane firmy zarządzane przez pracę wkroczyły nawet do ekonomii neoklasycznej, dając zaczątek powszechnie szanowanemu zasobowi ujęć teoretycznych i empirycznych.³ Od połowy ubiegłego stulecia również w obrębie innych dyscyplin naukowych, takich jak socjologia, podejmowano wiele badań na temat organizacji dobrowolnych.

Jednak idea odrębnego trzeciego sektora, złożonego z przedsiębiorstw i organizacji, których podstawowym celem nie jest dążenie do osiągnięcia zysku i które nie należą do sektora publicznego, zaczęła tak naprawdę wyłaniać się w połowie lat 70. XX wieku. W owym czasie organizacje tego typu działały już aktywnie w wielu obszarach i podlegały specjalnej polityce publicznej. Jednak wcześniej nie wysunięto propozycji zgrupowania tych instytucji, ani też nie opracowano podstaw teoretycznych, na jakich można by to uczynić.⁴ W miarę pogłębiania się problemów spowodowanych kryzysem ekonomicznym rosła stopniowo świadomość ograniczeń tradycyjnych sektorów – publicznego i prywatnego. W związku z tym mocno nasiliło się zainteresowanie innymi rodzajami organizacji gospodarczych, trochę na podobieństwo – choć w innej skali – poszukiwania „trzeciej drogi” rozwoju pomiędzy kapitalizmem a państwowym socjalizmem w państwach, które uzyskały niepodległość w latach 50. i 60. XX wieku.

W Stanach Zjednoczonych prace Komisji Filera (*Filer Commission*) oraz uruchomiono w 1976 roku przez Uniwersytet Yale Programu ds. organizacji non-profit (*Program on Non-profit Organizations*), obejmującego 150 naukowców, stanowiły zasadniczy krok w określaniu podstaw teoretycznych dla organizacji i sektora non-profit. Od tego czasu powstała obszerna literatura naukowa na temat organizacji non-profit obejmująca dziedziny tak różnorodne, jak ekonomia, socjologia, politologia, historia i prawo.⁵

W Europie bardzo zróżnicowane krajowe warunki społeczno-polityczne, kulturowe i gospodarcze nie pozwalały na tak szeroki i szybki rozwój świadomości roli trzeciego sektora. Jednak podmioty gospodarcze, które stopniowo pojawiały się w ramach trzeciego sektora, stanowiły już istotny czynnik w większości krajów. Były one również zakorzenione w solidnej i długiej tradycji, bowiem organizacje wzajemnościowe i spółdzielnie funkcjonowały w pewnej mierze wszędzie w Europie od więcej niż stulecia, zaś liczba inicjatyw gospodarczych opartych na stowarzyszeniach oraz ruchów samopomocy również rosła od dłuższego czasu.

W rzeczywistości, choć szeroka opinia w tych kwestiach bez wątplenia wykazuje silne wpływy kontekstu historycznego każdego kraju, można stwierdzić, że stopniowo upowszechniły się w skali międzynarodowej dwa stanowiska teoretyczne odnośnie trzeciego sektora, uzupełnione o opracowania statystyczne, których celem było ujęcie ilościowe jego znaczenia ekonomicznego. Jednym z nich jest już wspomniane ujęcie sektora non-profit, zaś drugim wywodząca się z Francji koncepcja ekonomii społecznej obejmująca spółdzielnie, towarzystwa wzajemnościowe i stowarzyszenia (coraz częściej włącza się do niej również fundacje).⁶ Chociaż zaletą pierwszej koncepcji jest jej prostota oraz siła ram pojęciowych opracowanych do opisu sytuacji

w Stanach Zjednoczonych, drugie stanowisko spotkało się z jeszcze większym odzewem w całej Europie i zostało przyjęte przez instytucje Unii Europejskiej.⁷

W skali międzynarodowej przedstawiano również inne teorie trzeciego sektora. Przykładem może tu być koncepcja trójbiegunowa, w której gospodarkę ujmuje się przez pryzmat trzech biegunów, czasem opisywanych za pomocą trzech typów podmiotów – przedsiębiorstw prywatnych, państwa i gospodarstw domowych (Evers, 1995; Pestoff, 1992) – a czasem stosownie do zasad i metod regulacji wymiany – rynku, redystrybucji publicznej i wzajemności (Laville, 1994) – zaś kiedy indziej jeszcze odpowiednio do typów wykorzystywanych zasobów (komercyjne, niekomercyjne i niepieniężne). W takim ujęciu trzeci sektor uważa się za przestrzeń pośredniczącą, w której te różne bieguny mogą się spotkać. Ze względu na ich elastyczność koncepcje takie ułatwiają pogodzenie pojęć sektora non-profit i ekonomii społecznej i są szeroko omawiane w rozdziałach teoretycznych niniejszego tomu. Jednak na razie ograniczymy się do pierwszych dwóch stanowisk i zbadamy ich cechy wyróżniające, punkty styeczne i różnice, aby pokazać, w jakim zakresie mogą one wyjaśnić zjawisko przedsiębiorstw społecznych.

2. POJĘCIE EKONOMII SPOŁECZNEJ

W niemal wszystkich pracach na temat ekonomii społecznej próbuje się ujmować to zjawisko na podstawie jego cech prawnych/institutionalnych lub poprzez eksponowanie zasad wspólnych organizacjom ekonomii społecznej. Jak będzie o tym mowa dalej, obecnie te dwa podejścia są zwykle łączone.

Ujęcie prawne/institutionalne

W większości krajów uprzemysłowionych przedsiębiorstwa i organizacje trzeciego sektora można podzielić na trzy duże kategorie, a mianowicie: przedsiębiorstwa spółdzielcze, stowarzyszenia i ich formy prawne, które ogólnie określić można jako stowarzyszenia, a których formę prawną może być bardzo odmiennie w różnych krajach. Taka koncepcja ekonomii społecznej ma bardzo głębokie zakorzenienie historyczne. Tego rodzaju organizacje istnieją od bardzo dawna, chociaż jedynie stopniowo uzyskiwały one ramy prawne dla swojej działalności opartej na swobodnym stowarzyszeniu się członków, która przez większą część XIX wieku pozostawała nieformalna, a nawet potajemna. Choć ten sposób opisu ekonomii społecznej wywodzi się z Francji, jego znaczenie daleko wykracza poza granice tego państwa, bowiem te trzy główne komponenty ekonomii społecznej występują prawie wszędzie.

- **Przedsiębiorstwa spółdzielcze.** Od połowy XIX wieku spółdzielnie powstawały w wielu krajach, a obecnie działają na całym świecie.⁸ Ruch spółdzielczy przypomina wielkie drzewo, którego konary nadal się rozrastają. Istnieją spółdzielnie rolnicze, oszczędnościowe i kredytowe, spółdzielnie spożywców, ubezpieczeniowe, spółdzielnie handlu detalicznego, mieszkaniowe i tak dalej. Duża część starych spółdzielni rozwijała się na rynkach, które stały się dosyć konkurencyjne; w rezultacie zmuszone zostały do zachowań w coraz większym stopniu przypominających ich nastawionych na zys konkurentów. Jednak większość z nich nadal zachowała pewne specyficzne cechy spółdzielcze, a co nawet ważniejsze, w ostatnich dekadach ruch spółdzielczy podlega ciągłej odnowie dzięki powstawaniu inicjatyw, takich jak spółdzielnie pracownicze w nowych obszarach działalności czy spółdzielnie socjalne.

Takie podejście normatywne ma kluczowe znaczenie i nie można go traktować jako opcjonalnego uzupełnienia pierwszego ujęcia. W ten sposób ryzykowałibyśmy przeciwstawienie zastanych organizacji, które łatwo zaliczyć do głównych kategorii ujęcia instytucjonalnego, nowszym inicjatywom trzeciego sektora, które często bardziej odwołują się do specyficznych wartości i praktyk, aniżeli do ugruntowanych form prawnych.¹¹

Obecnie powszechnie uznaje się, że te wspólne cechy związane są z celami produkcji i wewnętrzną strukturą tych organizacji. Ekonomię społeczną można definiować na wiele sposobów, jednak podana niżej formuła ma tę zaletę, że łączy wcześniej opisane podejście prawne/instytucjonalne z afirmacją wartości i zasad, które przyświecają trzeciemu sektorowi (podejście normatywne lub etyczne). Według tej definicji, którą stosuje się w wielu krajach:

Ekonomia społeczna obejmuje działalność ekonomiczną prowadzoną przez spółdzielnie i pokrewne przedsiębiorstwa, towarzystwa wzajemnościowe i stowarzyszenia, których postawa etyczna znajduje wyraz w następujących zasadach:

- cel służby dla członków organizacji lub wspólnoty, a nie generowania zysku;
- niezależność w zakresie zarządzania;
- demokratyczny proces decyzyjny;
- prymat ludzi i pracy nad kapitałem przy dystrybucji dochodu.

(CWES, 1990: 8)¹²

Pierwsza zasada podkreśla fakt, że działalność prowadzona w ramach ekonomii społecznej ma wymiar służby dla członków organizacji lub szerszej wspólnoty, a nie jest głównie sposobem uzyskiwania zwrotu finansowego z inwestycji kapitałowej. Ewentualne wytwarzanie nadwyżki może być zatem wynikiem świadczenia usług lub sposobem ich udoskonalania, ale nie główną motywacją do podejmowania danej działalności.

Niezależność w zakresie zarządzania to podstawowy element odróżniający ekonomię społeczną od podmiotów publicznych produkujących towary i usługi. Działalność gospodarcza prowadzona przez te ostatnie na ogół nie charakteryzuje się szeroką niezależnością w zakresie zarządzania, która zapewnia nieodzowny bodziec w inicjatywach dobrowolnych.

Konieczność demokratycznego procesu decyzyjnego wypływa z zasady „jeden członek, jeden głos”, która ma kluczowe znaczenie dla spółdzielni. Choć rozwiązanie to może przybierać postać bardzo różnorodnych praktyk, zasada „jeden udział, jeden głos” zostaje wyraźnie odrzucona, a przynajmniej występuje rygorystyczne ograniczenie liczby głosów na członka w organach sprawujących ostateczną władzę decyzyjną.

I wreszcie czwarta zasada – prymat ludzi i pracy przy dystrybucji dochodu – wynika bezpośrednio z poprzednich (może być zatem postrzegana jako mniej istotna). Dotyczy ona szerokiej gamy praktyk wewnątrz organizacji ekonomii społecznej, takich jak: ograniczony zwrot z kapitału, dystrybucja nadwyżek pomiędzy pracownikami lub członkami/użytkownikami w postaci premii, tworzenie funduszy rezerwowych na rozwój działalności gospodarczej oraz bezpośrednie wykorzystywanie nadwyżek na cele społeczne. Jak już wspomnieliśmy, pojęcie ekonomii społecznej jest coraz sze-

rzej stosowane w Unii Europejskiej, a od lat 80. XX wieku prowadzono wiele badań w celu poszerzenia wiedzy empirycznej dotyczącej tego zjawiska.¹³

3. POJĘCIE SEKTORA NON-PROFIT

Tak jak w przypadku ekonomii społecznej postrzeganej w perspektywie instytucjonalnej, pojęcie sektora non-profit ma głębokie zakorzenienie historyczne, zwłaszcza w Ameryce. Jak powiada Salamon, jednym z czynników wyjaśniających wczesny rozwój skłonności Amerykanów do dobrowolnego stowarzyszania się była „głęboko zakorzeniona wrogość wobec władzy królewskiej i scentralizowanej władzy państwowej, którą przywieźli ze sobą ze Starego Świata religijni nonkonformiści zaludniający amerykańskie kolonie” (Salamon 1997: 282). Ale tak naprawdę dopiero w końcu XIX wieku zaczęła się kształtować idea odrębnego sektora non-profit. Organizacje tego sektora promowano wówczas nie jako uzupełnienie działań publicznych, ale jako lepszy sposób zaspokajania potrzeb publicznych. Chociaż ekspansja sektora non-profit w latach 60. i 70. XX wieku była silnie powiązana z partnerstwem z instytucjami państwowymi, które w coraz szerszym zakresie wspierały takie organizacje, w świadomości Amerykanów nadal kojarzone są one z postawą antypaństwową, o czym świadczy rosnąca popularność terminu „sektor niezależny” na oznaczenie takich podmiotów.

Ulgi podatkowe jako zasadnicze kryterium

W Stanach Zjednoczonych sektor non-profit został prawnie wyodrębniony przede wszystkim poprzez prawo podatkowe. Federalny kodeks podatkowy wyróżnia dwadzieścia sześć kategorii organizacji, które są uprawnione do ulg w federalnym podatku dochodowym. Organizacje te muszą działać w taki sposób, aby „żadna część [ich] dochodów nie przynosiła korzyści ich funkcjonariuszom lub dyrektorom” i taki wymóg musi być zawarty w ich dokumentach założycielskich.

Chociaż z tego rodzaju ulg podatkowych korzystają różnego rodzaju organizacje, zarówno służące członkom, jak i służące głównie ogółowi, duża część amerykańskiej literatury na temat sektora non-profit skupia się ostatnio na tej drugiej kategorii, a konkretniej – na podzbiorze organizacji, które korzystają ze zwolnień podatkowych i są uprawnione do otrzymywania darowizn umożliwiających odliczenia podatkowe zgodnie z sekcją 501(c)(3) Kodeksu Przychodów Wewnętrznych (*Internal Revenue Code*). Organizacje te, które mają bardzo szeroki zakres działalności pożytku publicznego – są to między innymi szkoły, kolegia, uniwersytety, szpitale, muzea, biblioteki, ośrodki opieki dziennej i agencje opieki społecznej – uważa się zatem za rdzeń sektora non-profit.

Definicja na potrzeby międzynarodowych badań porównawczych

Gdy ma się na uwadze ten dosyć specyficzny rodowód historyczny, nie dziwi to, że brakuje obecnie jakiegokolwiek powszechnie uznawanej definicji sektora non-profit. Jednak w ostatnim dziesięcioleciu podejmowano istotne wysiłki w zakresie międzynarodowych studiów porównawczych. Coraz szersze uznanie zyskują ramy pojęciowe zaproponowane w ramach obszernego badania międzynarodowego koordynowanego od 1990 roku przez amerykański University Johns Hopkins.¹⁴

Zdaniem badaczy realizujących ten projekt sektor non-profit obejmuje organizacje wykazujące następujące cechy:

- mają charakter formalny, tj. wykazują pewien stopień instytucjonalizacji, z czym na ogół wiąże się posiadanie osobowości prawnej;
- są prywatne, tj. różnią się zarówno od państwa, jak i od organizacji stanowiących bezpośrednie przedłużenie władz publicznych;
- są samorządne w tym sensie, że muszą posiadać własne regulacje i organy decyzyjne;
- nie mogą rozdzielać zysków pomiędzy członków, dyrektorów, ani też grupę „właścicieli”. Ten zakaz dystrybucji (*non-distribution constraint*) zajmuje kluczową pozycję w całej literaturze dotyczącej organizacji non-profit;
- muszą korzystać z pewnego poziomu dobrowolnych wkładów w postaci czasu (wolontariusze) i/lub pieniędzy (darczyńcy) i muszą opierać się na swobodnym i dobrowolnym przystępowaniu członków.

4. SEKTOR NON-PROFIT A EKONOMIA SPOŁECZNA: PODOBIENSTWA I RÓŻNICE

Zanim rozpatrzemy, jakie jest miejsce zjawisk, które nas interesują, w obrębie sektora non-profit i ekonomii społecznej, pożyteczne będzie krótkie porównanie tych dwóch pojęć. Na pierwszy rzut oka zestawienie wyżej przedstawionych definicji ujawnia istotne podobieństwa¹⁵, bowiem wymóg formalnej struktury w sektorze non-profit odpowiada podejściu prawnemu/instytucjonalnemu w ekonomii społecznej, choć tam wyróżnia się tylko trzy typy statusu prawnego.¹⁶ Prywatny charakter podmiotów sektora non-profit również upodabnia je do ekonomii społecznej, ponieważ status prawny organizacji ekonomii społecznej jest na ogół znacznie bliższy modelom występującym w prywatnym sektorze nastawionym na generowanie zysku aniżeli rozwiązaniom z sektora publicznego, natomiast kryterium samorządności przypomina wymóg niezależności w zakresie zarządzania stawiany organizacjom ekonomii społecznej. I wreszcie, ostatnie kryterium dla organizacji non-profit, ukształtowane pod wpływem brytyjskiej tradycji sektora dobrowolnego, jest spełniane w praktyce w ekonomii społecznej, bowiem statuty spółdzielni, towarzystw wzajemnościowych i stowarzyszeń na ogół przewidują swobodę przystępowania członków, zaś członkowie zarządu tych organizacji zwykle pełnią swoje funkcje nieodpłatnie.

Co więcej, należy podkreślić, że zarówno sektor non-profit, jak i ekonomię społeczną definiuje się w kategoriach ich podstawowej struktury i zasad organizacyjnych, a nie w kategoriach ich źródeł przychodów. Chociaż dobrowolne wkłady są wymieniane jako wyróżnik organizacji non-profit, żadne z tych pojęć nie nakłada żadnych warunków dotyczących udziału dochodów rynkowych, dotacji państwowych czy innych źródeł środków. W rzeczywistości główne różnice odnaleźć można w trzech obszarach: określaniu celów, kontroli nad organizacją i wykorzystaniu zysków.

Po pierwsze, koncepcja ekonomii społecznej wyraźnie wskazuje, że głównym celem organizacji jest służba dla członków lub dla społeczności, a nie dążenie do osiągania zysku. Z kolei koncepcja organizacji non-profit nie mówi nic na temat celów organizacji. Są one oczywiście wyznaczane przez organy zarządzające organizacją, a rygorystyczne zasady wykorzystania zysków zwykle skłaniają do przyjęcia celów całkiem

odmiennych od tych realizowanych przez tradycyjne firmy prywatne. Jednak, jak się wydaje, nie jest rzeczą niemożliwą, aby organizacja non-profit dążyła faktycznie do maksymalizacji zysku lub każdego innego celu pod warunkiem, że zyski nie są rozdzielane pomiędzy właścicieli i kierowników.

Po drugie, sednem koncepcji ekonomii społecznej jest wymóg demokratycznego procesu decyzyjnego, który, oprócz zwiększania zaangażowania i wpływu członków, stanowi procedurę strukturalną służącą kontroli tego, czy organizacja faktycznie realizuje przyjęte cele. W koncepcji organizacji non-profit taka kontrola jest również sprawowana wewnątrz organizacji przez jej organy zarządzające, jednak nie ma jakiegokolwiek formalnego wymogu zachowania demokratycznych procedur. Gdy chodzi o zakaz dystrybucji dochodów, z pewnością stanowi on ważną zasadę ograniczającą (na ogół narzucaną przepisami prawa), jednak jej charakter rachunkowy i administracyjny sprawia, że daleko jej do dynamicznego procesu kontroli.¹⁷

Po trzecie, koncepcja sektora non-profit zakazuje wszelkiej dystrybucji zysków, a tym samym wyklucza cały element spółdzielczy ekonomii społecznej, ponieważ spółdzielnie na ogół rozdzielają część swoich nadwyżek pomiędzy członków. Wyklucza również niektóre towarzystwa wzajemnościowe, na przykład towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, które zwracają część nadwyżek swoim członkom w postaci obniżek przyszłych składek.¹⁸

Różnice te można również podsumować, stwierdzając, że podstawą pojęciową koncepcji non-profit jest zakaz dystrybucji zysków, co sprawia, że jest ona szczególnie stosowna w przypadku stowarzyszeń pożytku publicznego. Natomiast koncepcja ekonomii społecznej wiele czerpie z myśli spółdzielczej, w której rzecz jasna większy nacisk kładzie się na organizację pożytku wzajemnego oraz ośrodkowe miejsce demokratycznej kontroli nad celami i funkcjonowaniem organizacji. Musimy wszakże podkreślić, że różnice te mają większe znaczenie w ujęciu teoretycznym; w praktyce mogą być one znacznie mniej istotne, gdy przejdzie się do badań empirycznych. Nie należy zwłaszcza przyjmować bez zastrzeżeń demokratycznego procesu decyzyjnego jako reguły dla wszystkich organizacji ekonomii społecznej, ponieważ w wielu podmiotach faktyczna władza bywa skupiona w rękach wąskiej grupy, pomimo demokratycznie zwoływanych walnych zgromadzeń członków. Co więcej, fundacje, które coraz częściej uznaje się za czwarty komponent ekonomii społecznej, na ogół nie przyjmują zasady „jeden członek, jeden głos” w swoich organach zarządzających. Nie należy również przeceniać trzeciej głównej różnicy pojęciowej, dotyczącej dystrybucji nadwyżek, bowiem dystrybucja pewnych zysków dosyć często występuje w spółdzielniach i towarzystwach wzajemnościowych, jest jednak ograniczana przez wewnętrzne i zewnętrzne regulacje.¹⁹

5. OGRANICZENIA OBU POJĘĆ

Rzecz jasna wiele aspektów trzeciego sektora było już przedmiotem licznych badań. Jednak pojęcia sektora non-profit i ekonomii społecznej jako takie rodzą dwa istotne ograniczenia dla naszej obecnej analizy, zmierzającej do zrozumienia powstawania przedsiębiorstw społecznych, ich form i ich znaczenia, a także stojącej za nimi siły napędowej.

Po pierwsze, zarówno sektor non-profit, jak i ekonomia społeczna to bardzo ogólne koncepcje, obejmujące szeroki zakres organizacji spełniających rozmaite zadania.

Zmierzają do objęcia pojedynczą, całościową definicją całego trzeciego sektora. Gdy dąży się do takiej syntezy, z konieczności trzeba opierać się na najszerszym wspólnym mianowniku wszystkich organizacji trzeciego sektora. W konsekwencji pojęcia te w sposób naturalny nie są w stanie uchwycić sytuacji, które tylko częściowo odpowiadają proponowanym definicjom, elementów, które nie występują w całym sektorze, albo cech właściwych jedynie dla niektórych organizacji. Równocześnie za pomocą tych koncepcji trudno opisać podmioty, które sytuują się nie w centrum trzeciego sektora, lecz gdzieś na jego pograniczach.

Po drugie, ze swej natury obydwie te pojęcia są statyczne, a nie dynamiczne. Dają migawkowe ujęcie licznych i zróżnicowanych sytuacji występujących w trzecim sektorze. Jednak, poza tą zdolnością opisową, nie są one zbyt pomocne przy próbach uchwycenia ukrytej dynamiki wszystkich lub niektórych przedstawianych elementów. Na przykład żadna z tych dwóch koncepcji nie mówi nic wprost o zachowaniach przedsiębiorczych czy związanym z nimi ryzyku ekonomicznym. Niewątpliwie potrafią one wyjaśnić niektóre procesy, na przykład wzrost zatrudnienia lub zmiany innych kluczowych parametrów w danym okresie, jednak takie wyniki uzyskuje się na ogół poprzez dosyć statyczne ujęcie sektora non-profit lub ekonomii społecznej w pewnych odstępach czasu.

Oczywiście nie ulega wątpliwości, że duża część literatury na temat sektora non-profit jest pisana z pewnej jawnie deklarowanej lub przynajmniej po cichu przyjmowanej perspektywy historycznej i w wielu analizach próbowano wyjaśnić przyczyny istnienia trzeciego sektora oraz warunki jego narodzin.²⁰ Jednak teorie dotyczące sektora non-profit, podobnie jak rozmaite badania na temat warunków kształtowania się ekonomii społecznej,²¹ częściej zawierają prowadzoną *a posteriori* analizę aniżeli badanie aktualnie trwających procesów.

Wreszcie, jak wykażemy to dalej, wiele przedsiębiorstw społecznych zdaje się łączyć elementy spółdzielni i organizacji non-profit. Z tego powodu tradycyjna koncepcja tych organizacji nie jest tu najlepszym punktem wyjścia. To koncepcja ekonomii społecznej jest w stanie uwzględnić przedsiębiorstwa społeczne, jednak potrzebny jest dodatkowy element, ponieważ żaden z jej trzech (czy czterech) głównych komponentów nie obejmuje przedsiębiorstw społecznych. Nie oznacza to, że nie będziemy szeroko posilkować się istniejącą literaturą przy próbie lepszego zrozumienia przedsiębiorstw społecznych. Nie chcemy jedynie ograniczać się do tych pojęć sektora non-profit i ekonomii społecznej w naszych poszukiwaniach adekwatnych ram pojęciowych do analizy przedsiębiorstw społecznych.

6. NOWA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA?

Obecnie przejdziemy do bardziej precyzyjnego opisu rzeczywistości, którą pragniemy zbadać w niniejszej książce. Trzeba jasno stwierdzić, że przedsiębiorstwa społeczne to coś więcej niż tylko nowe zjawisko w ramach sektora non-profit czy ekonomii społecznej oraz że zasługują one na analizę, która wykracza poza te dwa pojęcia. Po pierwsze, postaramy się wyjaśnić, dlaczego można je postrzegać jako prawdziwe przedsiębiorstwa, a ściślej jako przejaw nowej przedsiębiorczości. Po drugie, zbadamy, do jakiego stopnia te podmioty i te zachowania przedsiębiorcze można uznać za społeczne.

Przedsiębiorczość jako zachowanie innowacyjne

Spośród teorii dotyczących przedsiębiorczości za punkt wyjścia wciąż przyjąć można klasyczną pracę Schumpetera (1934). Jego zdaniem rozwój ekonomiczny to proces „realizacji nowych kombinacji w procesie produkcji” (Schumpeter, 1934: 66), zaś przedsiębiorcy to osoby, których zadaniem jest wdrażanie tych nowych kombinacji. Przedsiębiorca nie musi być koniecznie właścicielem firmy, ale odpowiada on za wprowadzanie zmian przynajmniej na jeden z następujących sposobów: (1) wprowadzenie nowego produktu lub nowej jakości produktu; (2) wprowadzenie nowej metody produkcji; (3) otwarcie nowego rynku; (4) zdobycie nowego źródła surowców lub (5) reorganizacja sektora działalności. Idąc za pracami Younga (1983, 1986) i badaniami prowadzonymi przez Badelta (1997), typologię tę można dostosować do trzeciego sektora, by następnie zbadać na wszystkich poziomach, w jakim stopniu doszukiwać się tam można nowej przedsiębiorczości.

Nowy produkt lub nowa jakość produktu

W wielu analizach trzeciego sektora wykazywano, że przedsiębiorstwa często są tworzone w reakcji na potrzeby występujące w obszarach, w których ani tradycyjny sektor prywatny, ani też państwo nie potrafią zapewnić zadowalającego rozwiązania.²² Istnieje bardzo wiele przykładów organizacji, które wprowadziły nowe rodzaje usług, wychodząc naprzeciw wyzwaniom swoich czasów. Dzisiaj, podobnie jak w przeszłości, jest to przejaw przedsiębiorczości. Czy jednak ostatnie dwie dekady były pod jakimś konkretnym względem odmienne? Jesteśmy przekonani, że można mówić o nowej przedsiębiorczości, która prawdopodobnie jest bardziej upowszechniona w Europie niż w Stanach Zjednoczonych. Kryzys europejskich systemów opiekuńczych (w kategoriach budżetu, wydajności i legitymacji) spowodował bardziej autonomiczny rozwój organizacji trzeciego sektora, zaś władze publiczne w coraz szerszym zakresie oglądają się na prywatne inicjatywy w poszukiwaniu rozwiązań, które realizowałyby same, gdyby sytuacja gospodarcza była tak dobra, jak we wspomniałym okresie lat 1945-1975. Kurczenie się inicjatywy publicznej jest bez wątpienia najbardziej uderzające w Wielkiej Brytanii, jednak ta sama tendencja występuje – choć z różnym nasileniem – w większości państw członkowskich Unii Europejskiej.

Te nowe trendy są szczególnie widoczne w niektórych obszarach działalności. W dziedzinie integracji pracowniczej osób niewykwalifikowanych i usług personalnych pojawiło się wiele innowacji w postaci nowych działalności lub lepszego dostosowania usług do potrzeb w zakresie szkoleń zawodowych, organizacji ośrodków dla małych dzieci, usług dla osób w podeszłym wieku czy pomocy dla pewnych kategorii osób marginalizowanych społecznie (wykorzystywane dzieci, uchodźcy, imigranci itp.).²³ Są to obszary, którym poświęcimy najwięcej uwagi. Taka przedsiębiorczość wydaje się tym bardziej innowacyjna, że nawet w obrębie trzeciego sektora zdecydowanie wyróżnia się na tle wysoce biurokratycznych i jedynie nieznacznie innowacyjnych zachowań pewnych tradycyjnych organizacji (na przykład dużych organizacji opiekuńczych w Niemczech).

Nowe metody organizacji i/lub produkcji

Często można dostrzec, że trzeci sektor organizuje swoją działalność według zasad odmiennych od tych przyjmowanych w tradycyjnym sektorze prywatnym i w sektorze publicznym. Jednak najbardziej uderzające w obecnej generacji przedsiębiorstw społecznych jest angażowanie innych, a nawet zróżnicowanych partnerów lub

kategorii partnerów. W ramach jednego projektu partnerami są często opłacani pracownicy, wolontariusze, użytkownicy, organizacje wspierające i władze lokalne, podczas gdy tradycyjne organizacje ekonomii społecznej były na ogół tworzone przez bardziej jednorodne grupy społeczne.²⁴ Nie musi to koniecznie rewolucjonizować procesu produkcji, ale często zmienia sposób, w jaki organizowana jest działalność. W niektórych przypadkach taką współpracę można nawet opisać jako przymierze zainteresowanych stron, na przykład wówczas, gdy usługodawcy i usługobiorcy współpracują w organizacji pewnych usług sąsiedzkich i zarządzaniu nimi. Tworzenie we Francji czy w Szwecji przedszkoli dla dzieci prowadzonych przez rodziców to tylko jeden z wielu przykładów takiej współpracy. W innych przypadkach taka „wieloudziałowa” (*multi-stakeholder*) struktura może przyczynić się do skuteczniejszego konkurowania przedsiębiorstw społecznych z przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk na istniejących rynkach.

Nowe czynniki produkcji

Jedną z zasadniczych, ugruntowanych cech charakterystycznych trzeciego sektora jest jego zdolność do mobilizowania wolontariuszy. Samo w sobie korzystanie z pracy wolontariuszy nie jest innowacją, jednak ma ono istotne znaczenie w wielu niedawnych inicjatywach, ponieważ praca wolontariuszy umożliwia produkowanie towarów lub świadczenie usług, które nie były wcześniej dostępne lub które były dostępne jedynie dzięki udziałowi opłacanych pracowników (a wówczas rzadko tak naprawdę jest to ten sam „produkt”). Warto również zauważyć, że wolontariat zmienił swój charakter w ostatnich kilku dziesięcioleciach. Jak się wydaje, jest on nie tylko znacznie mniej charytatywny niż czterdzieści czy pięćdziesiąt lat temu, ale również mniej „wojowniczy” niż w latach 60. i 70. XX wieku. Dzisiejsi wolontariusze mają całkiem pragmatyczne podejście i skupiają się bardziej na celach i działaniach „produkcyjnych”, odpowiadających określonym potrzebom. Co więcej, nierzadko spotyka się sytuację, w której rolę przedsiębiorczą w najzwyczajszym znaczeniu tego słowa (uruchamianie działalności) odgrywają wolontariusze.

Również w obszarze pracy opłacanej wprowadzono wiele innowacji. Z jednej strony, wiele organizacji trzeciego sektora odgrywa wiodącą rolę w zakresie eksperymentów z nietypowymi rodzajami zatrudnienia, takimi jak włączanie do programów zatrudnienia, wprowadzanie na wpół dobrowolnych modeli lub pracy w niepełnym wymiarze czasu (przy bardzo ograniczonej liczbie godzin pracy) itp.²⁵ Z drugiej strony, można powiedzieć, że tradycyjny status pracownika zostaje „wzbogacony”, gdy pracowników traktuje się jako pełnoprawnych członków organów zarządzających przedsiębiorstwa społecznego, a co za tym idzie – posiadają oni kontrolę i uprawnienia decyzyjne. Na koniec, połączenie siły roboczej wolontariuszy i pracowników opłacanych samo w sobie może być postrzegane jako innowacyjny czynnik produkcji (który wymaga specjalnych umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi) w tych rodzajach działalności, które wcześniej wykonywane były wyłącznie przez jedną z tych dwóch kategorii pracowników.

Nowe relacje rynkowe

W niektórych krajach świadczenie pewnych usług było od dawna zarezerwowane dla publicznych usługodawców, jak miało to miejsce w krajach skandynawskich, lub dla nieformalnych usługodawców (rodzina lub sąsiedztwo), np. we Włoszech, Hiszpanii, Portugalii i Grecji. Jednak istniał również popyt, który nie był zaspokajany, zatem inicjatywy trzeciego sektora zaczęły wprowadzać relacje rynkowe w tych dawniej

zamkniętych obszarach. W coraz większej liczbie krajów sytuacja zaczęła się szybko zmieniać i rodziny zlecały na zewnątrz usługi, które wcześniej same realizowały, w wyniku oddziaływania czynników, takich jak coraz szerszy udział kobiet w rynku pracy i izolacja członków rodziny. Równocześnie dostrzegalna jest tendencja tworzenia quasi-rynków na niektóre usługi, które wcześniej świadczyły agendy publiczne lub prywatne instytucje non-profit szczególnie faworyzowane przez państwo. W rzeczywistości, aby ograniczyć koszty i zapewnić lepsze dostosowanie usług do potrzeb odbiorców, władze publiczne w coraz większym zakresie korzystają z przetargów, które dopuszczają innego rodzaju usługodawców do konkurencji o finansowanie publiczne. W tym kierunku najdalej poszedł rząd konserwatywny w Wielkiej Brytanii, jednak takie przechodzenie od „kontrolni opiekuńczej” do „kontrolni konkurencyjnej” staje się coraz bardziej powszechne niemal we wszystkich krajach.

Tak głębokie zmiany w systemie państwa opiekuńczego w sposób nieunikniony przynoszą różnorodne skutki na różnych poziomach. Dla celów niniejszego tekstu wystarczy wskazać te czynniki, które podkreślają przedsiębiorczy charakter stowarzyszeń w tym sensie, że nabywają one coraz więcej cech właściwych dla tradycyjnych firm, a także po części w kategoriach „nowych kombinacji” wspomnianych przez Schumpetera:

- podczas przetargów istniejące stowarzyszenia napotykały konkurencyjne sytuacje, czasami z udziałem tradycyjnych firm prywatnych;
- w konsekwencji zmuszone są do wprowadzenia lub wzmocnienia wewnętrznych struktur zarządzania w dużym stopniu przypominających te występujące w sektorze komercyjnym;
- zniesienie niektórych monopolii publicznych (na przykład w Szwecji) lub monopolii, z których korzystały duże organizacje opiekuńcze (na przykład w Niemczech), zachęca do tworzenia nowych inicjatyw prywatnych (organizacji nastawionych na generowanie zysku lub non-profit), które od samego początku swojego istnienia są dostosowane do tego kontekstu;
- i na koniec, co nie najmniej ważne, zarówno dla starych, jak i dla nowych stowarzyszeń występuje wyższy poziom ryzyka ekonomicznego, ponieważ odtąd ich finansowanie zależy od zdolności do odnoszenia sukcesów na tych quasi-rynkach i zadowalania odbiorców.²⁶

Nie ulega wątpliwości, że tendencje te wzmacnia większy popyt ze strony osób prywatnych posiadających odpowiednie zasoby finansowe na pewne usługi, które stają się dostępne ze względu na stałą poprawę standardu życia istotnej części populacji. I tak na przykład osoby w podeszłym wieku, które otrzymują dobrą emeryturę i które zgromadziły znaczne oszczędności, otwierają nowe rynki, które często są bardzo konkurencyjne.

Nowe formy przedsiębiorstw

Wprowadzone niedawno różnorodne ramy prawne w prawodawstwie krajowym wielu państw europejskich zdają się potwierdzać, że mamy tu do czynienia z pewnego rodzaju oryginalnym typem przedsiębiorczości. Przepisy te mają być lepiej dostosowane do tego typu inicjatyw niż tradycyjne rozwiązania prawne przeznaczone dla organizacji non-profit czy spółdzielni. W tym zakresie pionierem był parlament włoski, który uchwalił w 1991 roku ustawę o spółdzielniach socjalnych. Ta nowa forma prawna od samego początku okazała się sukcesem, a zadziwiający rozwój

spółdzielni socjalnych we Włoszech wciąż jest obserwowany z zainteresowaniem przez rządy innych krajów. W 1995 roku do prawodawstwa belgijskiego wprowadzono pojęcie „przedsiębiorstwo o celach społecznych” (*company with a social purpose*); w Portugalii wprowadzono „spółdzielnie solidarności społecznej” (*social solidarity cooperatives*), a w Grecji „spółdzielnie socjalne z ograniczoną odpowiedzialnością” (*social cooperatives with limited liability*) odpowiednio w 1998 i 1999 roku. Również inne kraje, a w szczególności Francja, rozważają wprowadzenie podobnych rozwiązań prawnych.

Ogólnie rzecz biorąc, te nowe ramy prawne mają na celu wspomaganie dynamiki przedsiębiorczej i komercyjnej, stanowiącej integralną część danego projektu społecznego. Umożliwiają one również formalizację licznych inicjatyw angażujących wielu interesariuszy poprzez włączanie zainteresowanych stron (pracowników opłacanych, wolontariuszy, odbiorców itd.) w proces decyzyjny. Trzeba jednak podkreślić, że poza Włochami znaczna większość przedsiębiorstw społecznych nadal korzysta z tradycyjnych form prawnych trzeciego sektora, chociaż w ich ramach mogą one wprowadzać istotne innowacje; na przykład spółdzielnie pracownicze, które dają możliwość członkostwa odbiorcom, przybliżają się zwykle do przedsiębiorstw użytku publicznego.

Przedsiębiorstwa, które można nazwać „społecznymi”

Jeżeli, jak wszystko na to wskazuje, możemy mówić o nowym rodzaju przedsiębiorczości, pozostaje nam wyjaśnić, dlaczego powinniśmy nazywać takie przedsiębiorstwa „społecznymi”. Dokładniej rzecz ujmując, można zadać pytanie, czy nowe tendencje ekonomiczne widoczne w ich zachowaniach są do pogodzenia z otwarciem deklarowanym aspektem społecznym. Jak dotąd przekonywaliśmy, że inicjatywy te należą do trzeciego sektora, rozumianego albo jako sektor non-profit, albo też jako ekonomia społeczna, oraz że te dwa pojęcia zapewniają niezbędne elementy ucieleśniające wymiar społeczny, który wyróżniamy poniżej. Rzecz jasna trzeba będzie jeszcze empirycznie potwierdzić faktyczną obecność tych elementów w rozpatrywanych tu organizacjach, jednak z teoretycznego punktu widzenia główne pytanie dotyczy sposobu połączenia dopiero co wymienionych innowacyjnych praktyk gospodarczych z aspektami społecznymi obecnymi w tradycyjnych konceptualizacjach trzeciego sektora, przedstawionych w części drugiej i trzeciej niniejszego tekstu. Podsumowując, możemy powiedzieć, że tradycyjne konceptualizacje trzeciego sektora umożliwiają nam wyróżnienie trzech poziomów, na których poszukiwać można „społecznego” charakteru inicjatyw.

Cele działalności

Pojęcie ekonomii społecznej przyjmuje jako swoje kluczowe kryterium „cel służby dla członków organizacji lub dla społeczności, a nie generowanie zysku”, natomiast koncepcja sektora non-profit kładzie nacisk na zakaz przejmowania przez członków lub kierowników jakiegokolwiek części nadwyżek. Choć ekonomia społeczna nie wyklucza możliwości ograniczonej dystrybucji zysków pomiędzy członków, zwłaszcza w spółdzielniach, należy tu podkreślić wspólny wymiar tych dwóch koncepcji, bowiem występuje on w przedsiębiorstwach społecznych. Takim wspólnym rysem jest wymóg (absolutny lub częściowy), aby nadwyżka produkcyjna została „uspołeczniona”, to znaczy reinwestowana w rozwój danej działalności lub wykorzystana z korzyścią dla osób innych niż te, które kontrolują organizację.

Zasoby niekomercyjne

Jak zaznaczyliśmy wyżej, obydwie koncepcje przewidują korzyści dla wspólnoty lub dla grupy docelowej. Korzyści takie są bardzo często uzasadnieniem dla przekazywania dotacji organizacjom trzeciego sektora. Dotyczy to również większości przedsiębiorstw społecznych, które są finansowane zarówno ze środków pozyskiwanych z rynku, jak i ze środków niekomercyjnych, przekazywanych przez władze publiczne w imieniu wspólnoty. Zazwyczaj wchodzi tu w grę również zasoby niepieniężne, takie jak praca nieodpłatna i/lub darowizny, które to elementy są także akcentowane w koncepcji non-profit. Taka szeroka mobilizacja zasobów w całym społeczeństwie oraz dobra wola, na której mogą polegać organizacje trzeciego sektora ze względu na ich rolę w zapewnianiu usług, to elementy, które szerzej omówimy w dalszej części niniejszej pracy, zwłaszcza tam, gdzie będziemy starali się określić elementy teorii przedsiębiorstwa społecznego.

Szczególne metody organizacyjne

Te dwie koncepcje obejmują pogląd, że organizacje trzeciego sektora powinny być autonomiczne lub nawet niezależne i posiadać własne ciała decyzyjne. W koncepcji ekonomii społecznej podkreśla się również konieczność istnienia demokratycznego procesu decyzyjnego. Takie elementy często występują w przedsiębiorstwach społecznych, bowiem na ogół opierają się one na dynamice partycypacyjnej, która angażuje ich członków (pracowników opłacanych, wolontariuszy, użytkowników i/lub innych partnerów reprezentujących na przykład społeczność lokalną) w zarządzanie i kontrolę, zaś władza posiadana przez członków nie jest zwykle proporcjonalna do jakichkolwiek ewentualnych udziałów kapitałowych. Zatem wyraźnie mamy tu do czynienia z cechami, które można uznać za społeczne.

7. PRÓBA DEFINICJI PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

Jak dotąd przekonywaliśmy, że w obrębie trzeciego sektora we współczesnej gospodarce wyróżnić można pewne nowe zjawisko i że można je postrzegać jako nową przedsiębiorczość społeczną, której cechy częściowo wykraczają poza tradycyjne koncepcje sektora non-profit i ekonomii społecznej. Przyjmując takie założenie, zajmijmy się teraz sposobem, w jaki sieć EMES zorganizowała swoje badania mające na celu wyróżnienie i przeanalizowanie tego zjawiska. Główne etapy tego badania zostały odzwierciedlone w strukturze całej książki i obecne są również w każdym z rozdziałów krajowych, które składają się na pierwszą część niniejszego tomu.

Jedna z hipotez projektu EMES powiada, że przedsiębiorstwa społeczne, jako nowe podmioty i/lub jako nośniki nowej dynamiki w istniejących organizacjach trzeciego sektora, powinny powstawać w całej Unii Europejskiej. Dlatego też stworzono sieć badawczą, a badania prowadzone były przez naukowców ze wszystkich piętnastu państw członkowskich UE. Oznaczało to oczywiście znaczną różnorodność i niejednorodność kontekstów badawczych.

Aby stworzyć pewną wspólną podstawę dla badań, pierwszym etapem prac w ramach EMES było zdefiniowanie zbioru wspólnych kryteriów, które miano stosować przy identyfikacji przedsiębiorstw społecznych w każdym z piętnastu państw członkowskich. Ten zbiór kryteriów od samego początku traktowano jako roboczą definicję przedsiębiorstwa społecznego, która może wymagać rewizji w miarę

rozwoju projektu, ale, jak się okazało, taka wstępna koncepcja ramowa była całkiem trafna i wiarygodna.²⁷ Ta robocza definicja odróżnia kryteria, które mają charakter bardziej ekonomiczny i wskaźniki, które mają wymiar głównie społeczny. Zaczniemy od aspektów ekonomicznych i przedsiębiorczych, dla których zaproponowano cztery kryteria:

Ciągła działalność w zakresie produkcji towarów i/lub sprzedaży usług

Przedsiębiorstwa społeczne w przeciwieństwie do tradycyjnych organizacji non-profit nie przyjmują zwykle za swój główny cel działalności w zakresie rzecznicstwa czy też redystrybucji strumieni finansowych (jak czynią na przykład fundacje udzielające grantów), lecz angażują się bezpośrednio w stałą produkcję towarów i świadczenie usług dla społeczności. Tak więc dostarczanie takich towarów lub usług stanowi rację lub jedną z głównych racji funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

Duży zakres autonomii

Przedsiębiorstwa społeczne są dobrowolnie tworzone przez grupy ludzi, którzy zarządzają nimi w ramach autonomicznego projektu. Zatem, choć mogą one korzystać z dotacji publicznych, nie są zarządzane – pośrednio ani bezpośrednio – przez władze publiczne czy inne organizacje (federacje, firmy prywatne itp.) i posiadają one prawo „głosu i wyjścia” (prawo do zajmowania własnego stanowiska i prawo do zakończenia prowadzonej działalności).

Istotny poziom ryzyka gospodarczego

Osoby uruchamiające przedsiębiorstwo społeczne przyjmują w całości lub w części ryzyko związane z taką inicjatywą. W przeciwieństwie do większości instytucji publicznych kondycja finansowa przedsiębiorstw społecznych zależy od wysiłków członków i pracowników zmierzających do pozyskania odpowiednich zasobów.

Minimalny udział pracy odpłatnej

Tak jak w przypadku większości tradycyjnych stowarzyszeń non-profit, przedsiębiorstwa społeczne mogą łączyć zasoby pieniężne i niepieniężne, pracę odpłatną i nieodpłatną. Jednak działalność prowadzona przez przedsiębiorstwo społeczne musi obejmować też minimalny zakres pracy odpłatnej.

Dla uchwycenia wymiaru społecznego takich inicjatyw zaproponowano następujące pięć kryteriów:

Otwarcie deklarowany cel służby dla społeczności

Jednym z głównych celów przedsiębiorstw społecznych jest służba dla społeczności lub dla konkretnej grupy ludzi. W tym samym duchu cechą przedsiębiorstw społecznych jest pragnienie wspierania poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym.

Inicjatywa uruchamiana przez grupę obywateli

Przedsiębiorstwa społeczne powstają w wyniku zbiorowej dynamiki angażującej ludzi należących do społeczności lub grupy, dla której wspólna jest pewna potrzeba lub cel, w ten czy inny sposób muszą one zatem zachować ten wymiar.

Uprawnienia decyzyjne nie są oparte na własności kapitału

Oznacza to na ogół stosowanie zasady „jeden członek, jeden głos”, a przynajmniej udzielanie praw głosu w organie zarządzającym, który posiada najwyższe uprawnienia decyzyjne, nie w sposób proporcjonalny do posiadanych udziałów kapitałowych. Rzecz jasna właściciele kapitału odgrywają ważną rolę (choć przedsiębiorstwa społeczne często nie mają kapitału akcyjnego), jednak uprawnienia decyzyjne dzielą oni z innymi interesariuszami.

Charakter partycypacyjny angażujący osoby, których dotyczy dana działalność

Reprezentacja i uczestnictwo klientów, nakierowanie na interesariuszy i demokratyczny styl zarządzania to istotne cechy przedsiębiorstw społecznych. W wielu przypadkach jednym z celów przedsiębiorstw społecznych jest promowanie demokracji na szczeblu lokalnym poprzez działalność gospodarczą.

Ograniczona dystrybucja zysków

Do kategorii przedsiębiorstw społecznych zaliczają się nie tylko organizacje, w których obowiązuje całkowity zakaz dystrybucji zysków, lecz także takie organizacje, jak spółdzielnie w niektórych krajach, które mogą rozdzielać zyski w ograniczonym zakresie, tak aby uniknąć zachowań nakierowanych na maksymalizację zysku.

8. SZEROKIE SPEKTRUM INICJATYW W RÓŻNYCH KRAJACH

Przy takiej definicji roboczej od samego początku było jasne, że kryteria te będą spełniane w bardzo różnym zakresie i że przedsiębiorstwa społeczne w każdym z krajów tworzyć będą raczej szerokie spektrum inicjatyw aniżeli wyraźnie wydzielony zbiór określonych organizacji. Równocześnie wydawało się rzeczą dosyć istotną, aby powiązać analizę przedsiębiorstw społecznych z innymi działami trzeciego sektora oraz z całym kontekstem społeczno-gospodarczym każdego kraju (w niektórych krajach nieokreślone pozostaje nawet pojęcie trzeciego sektora). Na takich podstawach można było następnie wskazać i wyliczyć te rodzaje inicjatyw, które – z różną dozą pewności – można nazwać „przedsiębiorstwami społecznymi” zgodnie z definicją roboczą, którą przedstawiliśmy wyżej. Choć w niektórych krajach być może nie stosuje się tego określenia, pewne kategorie organizacji wyraźnie zdają się odpowiadać kryteriom nowej przedsiębiorczości społecznej, która nas tu interesuje.

Uzgodniono, że w drugiej fazie badania w każdym kraju przeprowadzona zostanie pogłębiona analiza jednego lub dwóch głównych typów przedsiębiorstw społecznych lub obszarów ich działalności. W wyniku przyjęcia takiego selektywnego podejścia wszyscy badacze skupili się na określonym zbiorze przedsiębiorstw społecznych, który pod tym czy innym względem wydawał się szczególnie interesujący, analizując elementy, takie jak: proces ich tworzenia, mieszanka zasobów, z których korzystają, rodzaje usług, jakie oferują, kategoria odbiorców, na rzecz których świadczą usługi, przyjmowane przez nie innowacyjne rozwiązania w zakresie walki z wykluczeniem i tak dalej. Liczba inicjatyw rzadko była głównym kryterium wyboru, chociaż ten aspekt również brano pod uwagę.

W rezultacie okazało się, że przedsiębiorstwa społeczne w większości krajów funkcjonują w dwóch szerokich obszarach działalności: po pierwsze, szkolenia i reintegracja zatrudnieniowa osób wykluczonych z rynku pracy, i po drugie, szybko rozwijający się sektor usług personalnych. Jednak tę klasyfikację sektorową należy postrzegać jedynie jako sposób uzyskania pierwszego i powierzchownego poglądu na temat dziedzin opisanych w rozdziałach poświęconych poszczególnym krajom. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa społeczne łączą obie te dziedziny i wychodzą nawet poza nie. Co ważniejsze, wiele innych klasyfikacji okazuje się często bardziej odpowiednich, zależnie od uwzględnianych aspektów, takich jak rola liderów, zakres korzystania z wolontariatu i/lub pracy opłacanej, stosunek do rynku czy też wsparcie ze strony społeczności lokalnej i władz publicznych.

Aby ogólnie opisać grupy przedsiębiorstw społecznych analizowane w następujących piętnastu rozdziałach poświęconych poszczególnym krajom, poniżej przedstawiamy ich krótką charakterystykę.

W Austrii działalność „opiekunów dla dzieci” – pierwotnie prowadzona na zasadzie dobrowolnej i nieodpłatnej – poddana została procesowi istotnej profesjonalizacji. W tej dziedzinie szczególnie interesującym zjawiskiem jest powstawanie „grup dziecięcych”, to znaczy małych grup złożonych z około 12 dzieci pod opieką dwóch wychowawczyń lub specjalnie przeszkolonych opiekunów korzystających ze wsparcia samoorganizujących się rodziców. Przedszkola dla dzieci z udziałem rodziców są również dosyć popularne we Francji, natomiast inne funkcjonujące tam przedsiębiorstwa społeczne rozwijają nowe formy usług pomocowych dla osób w podeszłym wieku lub osób niesamodzielnych. Ogólniej rzecz ujmując, przedsiębiorstwa społeczne we Francji, podobnie jak w Belgii, wydają się szczególnie innowacyjne w całym obszarze, jak to się coraz częściej nazywa, „usług bliskości”, przy czym owa bliskość ma wymiar obiektywny (w przypadku usług świadczonych na szczeblu lokalnym) lub subiektywny (gdy bliskość oznacza głównie aspekt relacyjny świadczonych usług). Inicjatywy takie często mobilizują dodatkowe zasoby, których nie zapewnia rynek ani państwo, wychodząc zarazem poza logikę funkcjonalną tych dwóch sektorów. To samo wyraźnie dotyczy tysięcy włoskich spółdzielni socjalnych, które świadczą usługi społeczne, szczególnie w zakresie pomocy dla osób niepełnosprawnych, osób w podeszłym wieku, narkomanów czy młodzieży z problemami rodzinnymi. W Wielkiej Brytanii spółdzielnie opieki domowej powstawały w reakcji na ułomności rynku lub państwa, w kontekście szybko rozwijających się quasi-rynków i praktyk konkurencyjnego kontraktowania przez lokalne władze publiczne.

Granica pomiędzy świadczeniem usług opiekuńczych a działaniami nakierowanymi na reintegrację zatrudnieniową osób wykluczonych z rynku pracy nie bywa wcale ostra. W wielu krajach praca społeczna czy usługi na rzecz osób chorych psychicznie, niesprawnych funkcjonalnie czy wykazujących inne niesprawności ewoluowały w kierunku bardziej produktywnej działalności, która stawała się podstawą do uruchamiania przedsiębiorstw społecznych oferujących tymczasowe lub nawet stałe zatrudnienie. Taki hybrydowy charakter tych inicjatyw dobrze ilustruje przykład Danii, gdzie praca społeczna, rozwój wspólnotowy i działania produkcyjne są przemieszane w wielu rodzajach inicjatyw, takich jak wspólnoty produkcyjne, mieszkalnictwo socjalne i ludowe szkoły średnie – przy czym te dwie ostatnie formy wyróżniają się swoją umiejętnością oferowania opieki dla młodzieży z problemami społecznymi. W Szwecji ma miejsce rozwój pracowniczych spółdzielni socjalnych dla byłych pacjentów szpitali psychiatrycznych oraz dla osób upośledzonych, od kiedy

państwo zaczęło wprowadzać reformę obejmującą stopniową likwidację dużych szpitali psychiatrycznych w latach 80. XX wieku. Chociaż spółdzielnie takie nie zapewniają standardowego zatrudnienia, wykazują one ducha przedsiębiorczości przy wsparciu lokalnych agencji rozwoju spółdzielczości. W całym odmiennym kontekście portugalskie CERCI, tj. spółdzielnie edukacji i rehabilitacji dzieci upośledzonych umysłowo, wywodzą się ze szkół specjalnych, które przekształcały się w instytucje coraz bardziej zorientowane na produkcję i tworzenie miejsc pracy, w miarę jak ich podopieczni stawali się starsi.

W wielu przypadkach nie ma wyraźnej granicy pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi działającymi na rzecz integracji zatrudnieniowej osób upośledzonych umysłowo lub fizycznie a tymi zorientowanymi na osoby wykluczone społecznie (np. narkomani, więźniowie czy młodzież, która wcześniej porzuciła szkołę). Przedsiębiorstwa społeczne obu typów, czasem łączące swoje grupy docelowe, spotyka się we Włoszech, Luksemburgu i Grecji, a także w Hiszpanii, i działają one w wielu obszarach – w Hiszpanii szczególnie ważną rolę odgrywa działalność w zakresie zbierania odpadów i recyklingu.

Wiele przedsiębiorstw społecznych daje stałą pracę osobom wykluczonym bądź też stwarza jedyną perspektywę uzyskania pracy przez pewne specyficzne grupy docelowe. Jednak wiele innych należy postrzegać jako element „przejściowych rynków pracy”, które stanowią jedynie etap na drodze powrotu na zwykły rynek pracy i do „normalnego” zatrudnienia. Różne inicjatywy zatrudnienia socjalnego w Niemczech, zwłaszcza działające w trzech landach, formalnie nazywane „przedsiębiorstwami społecznymi”, fińskie spółdzielnie pracy, których celem jest dawanie zatrudnienia swoim członkom poprzez oferowanie ich pracy innym pracodawcom, a także holenderskie programy rozwoju sąsiedzkiego, które zmierzają do zapewnienia usług i możliwości zatrudnienia mieszkańcom ubogich obszarów miejskich, należy postrzegać jako instytucje przejściowe otrzymujące tymczasowe wsparcie ze strony władz publicznych.

Nawet gdy na pierwszy rzut oka mają one wąsko i wyraźnie określone cele, takie jak na przykład zapewnianie szkolenia w miejscu pracy lub doświadczeń zawodowych, aby pomagać ludziom w powrocie na rynek pracy, przedsiębiorstwa społeczne na ogół łączą te cele z innymi aspektami i wyzwaniem. Spośród tych niewymienionych w wyżej przedstawionych przykładach powinniśmy wskazać udział przedsiębiorstw społecznych w pobudzaniu rozwoju lokalnego obszarów upośledzonych. Dotyczy to w szczególności organizacji ABS w landach wschodnioniemieckich, greckich spółdzielni agroturystycznych prowadzonych przez kobiety w odległych regionach wiejskich, a także holenderskich programów odbudowy więzi sąsiedzkiej na terenach miejskich. Czasem troska o rozwój lokalny odgrywa pierwszoplanową rolę, jak na przykład w Irlandii, gdzie szeroka gama inicjatyw z zakresu usług bliskości i biznesu wspólnotowego w ogóle nie powstałaby bez mobilizacji populacji lokalnej i budowy lokalnego partnerstwa.

Na koniec należy podkreślić, że tych przykładów nie można traktować jako pełnego przeglądu przedsiębiorczości społecznej w Unii Europejskiej. Stanowią one jedynie elementy, którymi bliżej się zajmiemy w celu odpowiedzi na główne pytania postawione w ramach programu badawczego EMES.

9. TRZY PODSTAWOWE PYTANIA

Przedsiębiorstwa społeczne w piętnastu krajach poddano analizie na podstawie wspólnej matrycy, którą tak naprawdę można podsumować za pomocą trzech kluczowych pytań.²⁸ Pytania te rozpatrywano zarówno na poziomie poszczególnych krajów, jak i w międzynarodowej perspektywie porównawczej.

Pytanie 1: Jakie są faktyczne cechy swoiste przedsiębiorstw społecznych?

W szczególności staraliśmy się określić kontekst sprzyjający powstawaniu przedsiębiorstw społecznych, wsparcie, jakie uzyskiwały i nadal uzyskują, ich ewolucję w kategoriach celów i dostępnych zasobów, a także ich relacje z użytkownikami i władzami publicznymi. Badano również strukturę wewnętrzną przedsiębiorstw społecznych, ich formy prawne oraz profil ich pracowników.

Pytanie 2: Co wnoszą przedsiębiorstwa społeczne?

Badaliśmy kwestię, czy przedsiębiorstwa społeczne posiadają jakieś szczególne przewagi w porównaniu z innymi typami organizacji prywatnych lub publicznych, zwłaszcza w zakresie mobilizacji zasobów, które mogą być niedostępne dla innych. Staraliśmy się również sprawdzić, czy potrafią z powodzeniem zaspokajać pewne potrzeby, które w innym razie pozostałyby niezaspokojone. W tym samym duchu oceniano osiągnięte przez nie wyniki, a w szczególności ich wkład w walkę z bezrobociem i wykluczeniem społecznym. Stawialiśmy sobie jednak także pytanie, czy przedsiębiorstwa społeczne wykazują jakieś swoiste słabości, być może na poziomie środków finansowych lub wydajności organizacyjnej.

Pytanie 3: Jakie są perspektywy na przyszłość dla przedsiębiorstw społecznych?

Czy przedsiębiorstwa społeczne zapewniają tylko tymczasowe rozwiązania, czy też będą mogły odgrywać rolę średnio- lub długofalową? Jakie są perspektywy dla ich długofalowej roli, jeżeli władze publiczne zdecydują się zająć problemami społecznymi w obszarach działalności przedsiębiorstw społecznych? W jakim zakresie mogą one współdziałać z władzami publicznymi? Czy ich rozwój zostanie zahamowany, jeżeli rosnące zasoby finansowe osób prywatnych, na rzecz których świadczą usługi, przyciągną tradycyjne firmy z sektora prywatnego? Czy obecna perspektywa stabilnego wzrostu gospodarczego w Europie zmniejsza zapotrzebowanie na ofertę przedsiębiorstw społecznych lub ich możliwości rozwojowe? Stawiając takie właśnie pytania, próbowaliśmy określić najbardziej prawdopodobne scenariusze i warunki sprzyjające ewentualnemu przyszłemu rozwojowi przedsiębiorstw społecznych w sektorach ich działalności.

10. W KIERUNKU TEORII PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

Powyższe trzy pytania nie tylko stanowiły podstawę dla opisu, analizy i porównań przedsiębiorstw społecznych w różnych krajach. Wszystkie informacje i cała wiedza zgromadzone podczas badań empirycznych zostały również wykorzystane do opracowania konstrukcji pojęciowych i propozycji teoretycznych, które dyskutowano podczas każdej sesji organizowanej w trakcie procesu badawczego.

Oprócz definicji przedsiębiorstwa społecznego, którą przedstawiliśmy wcześniej, sieć EMES napotykała również inne wyzwania teoretyczne, które w uproszczony sposób zilustrowano na Rysunku 1. Ukazuje on w szczególności, jak tradycyjne uję-

Rosnąca część wspólna okręgów na rysunku odpowiada właśnie tym tendencjom, które zbliżają do siebie obydwie koncepcje, bowiem natura przedsiębiorstw społecznych w pewien sposób opiera się na kombinacji cech typowych dla obydwu typów organizacji. Jednak wykresu tego nie należy interpretować w sposób statyczny, ponieważ tylko niektóre przedsiębiorstwa społeczne są zarazem prawdziwymi spółdzielniami i autentycznymi organizacjami non-profit. Linie przerywane na rysunku obrazują inny punkt widzenia, który staraliśmy się przedstawiać od samego początku, a mianowicie, że zjawisko przedsiębiorstw społecznych w części obejmuje wyraźnie nowo tworzone organizacje, będąc zarazem dynamicznym procesem przekształcania istniejących organizacji trzeciego sektora.

W drugiej części niniejszego tomu przedstawiono próby podejmowane w celu budowy odrębnych teorii przedsiębiorstwa społecznego. W pierwszym tekście Bacchiega i Borzaga wykorzystują narzędzia instytucjonalnej teorii organizacji, aby podkreślić innowacyjny charakter przedsiębiorstw społecznych. Kryteria zawarte w zaproponowanej przez EMES definicji przedsiębiorstwa społecznego interpretują oni jako tworzące oryginalny system zachęt wewnątrz tych organizacji. Taka struktura zachęt opiera się z jednej strony na mieszance elementów pieniężnych i niepieniężnych, przy czym te drugie zyskują na znaczeniu względem pierwszych, a z drugiej strony – na konieczności łączenia potencjalnie sprzecznych celów różnych kategorii interesariuszy. Autorzy ci dociekają również, w jakim zakresie te swoiste cechy mogą pomóc w wyjaśnieniu pluralizmu przedsiębiorstw społecznych w Europie, a także ich głównych przewag i słabości.

W drugim rozdziale teoretycznym Evers proponuje bardziej społeczno-polityczną analizę właściwej dla przedsiębiorstw społecznych struktury obejmującej wielość celów i zasobów. Wykazuje on, że strukturę taką łatwiej zrozumieć, wprowadzając pojęcie „kapitału społecznego”, choć jest ono obecnie powszechnie używane w bardzo różnych znaczeniach. Autor tekstu skupia uwagę na – jak to można również nazwać – „kapitale obywatelskim” (*civic capital*), aby opisać nierynkowe i niepaństwowe zasoby, które mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych, takie jak gotowość do dialogu, współpraca i zaangażowanie obywatelskie. Przekonuje on również, że uznanie budowy kapitału społecznego za jeden z celów organizacji trzeciego sektora pomaga w lepszym uwidocznieniu wielu zainteresowań i skutków obywatelskich, które odpowiadają szerokiemu pojęciu dobra publicznego, łącznie z aspektami demokratycznymi. W tym ujęciu budowanie kapitału społecznego może stać się otwarcie deklarowanym celem organizacji takich jak przedsiębiorstwa społeczne. Na koniec autor akcentuje związki pomiędzy kapitałem społecznym a polityką publiczną i podkreśla, że kształtowane strategie i programy prawdopodobnie powinny uwzględniać i premiować mobilizację oraz reprodukcję kapitału społecznego przez przedsiębiorstwa społeczne, miast brać ten proces za oczywistość.

Trzeci tekst ma najszerszy zakres, bowiem jego autorzy, Laville i Nyssens, starają się powiązać wymiary ekonomiczny, społeczny i polityczny w ramach jednej propozycji całościowej teorii „typu idealnego” przedsiębiorstwa społecznego. Na początku rozważają oni relacje pomiędzy swoistymi celami przedsiębiorstw społecznych a ich strukturą właścicielską. Cel służby dla społeczności zostaje zdefiniowany jako otwarte wspieranie zbiorowych skutków zewnętrznych, tj. zbiorowych korzyści związanych z główną działalnością produkcyjną. Cel taki jednak, jak się wydaje, nie wymaga żadnego określonego modelu struktury właścicielskiej. Autorzy rozwijają również analizę specyficznych cech kapitału społecznego w przedsiębiorstwie

- ¹ Skrót EMES pochodzi od francuskiego tytułu projektu badawczego przedłożonego Komisji Europejskiej: „L’Emergence des Entreprises Sociales en Europe”.
- ² Do najstarszych i nadal istniejących periodyków naukowych poświęconych w całości lub w części spółdzielniom zaliczają się *Revue des Etudes Cooperatives* (założony w 1921 roku przez Ch. Gide’a), niedawno przemianowany na RECMA (patrz przypis 6) oraz *Annals of Public and Co-operative Economics* (założony w 1908 roku).
- ³ Ten kierunek badawczy był reprezentowany przez periodyk *Economic Analysis and Workers’ Management* utworzony w końcu lat 70. XX wieku. Obecnie publikowane pod krótszym tytułem *Economic Analysis* pismo to nadal zajmuje się ekonomią samzarządzania i spółdzielni pracowniczych, jednak poszerzyło zakres swoich zainteresowań o „ekonomię uczestnictwa”.
- ⁴ W okresie od lat 30. do 60. XX wieku gospodarki zachodnie stopniowo w coraz większym zakresie uważano za gospodarki mieszane złożone z dwóch głównych sektorów, bowiem interwencje państwa i sektor publiczny uzyskiwały rolę drugiego zasadniczego komponentu obok prywatnego sektora nastawionego na zysk.
- ⁵ Międzynarodowe periodyki naukowe, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* oraz *Voluntas*, dają dobry przegląd tej literatury.
- ⁶ Dobrą ilustracją takiego podejścia jest ewolucja już wspomnianego periodyku francuskiego (patrz przypis 2), który przekształcił się w *Revue des Etudes Cooperatives, Mutualistes et Associative* (RECMA).
- ⁷ Przez dłuższy czas w Parlamencie Europejskim i Komitecie Ekonomiczno-Społecznym istniała „grupa mieszana ds. ekonomii społecznej”, a dziesięć lat temu DG XXIII Komisji Europejskiej utworzyła „zespół ds. ekonomii społecznej”; całkiem niedawno ta ostatnia instytucja oficjalnie uznała „komitet konsultacyjny ds. spółdzielni, towarzystw wzajemnych, stowarzyszeń i fundacji”. Niektóre z tych ciał podlegają obecnie istotnym zmianom, jednak ogólnie rzecz biorąc w coraz większej liczbie programów działania i decyzji Rady Ministrów UE wspomina się otwarcie o ekonomii społecznej, na przykład w wytycznych do narodowych planów działania, które przygotować mają rządy wszystkich państw członkowskich.
- ⁸ Kluczowym punktem odniesienia dla tej pierwszej fali rozwoju ruchu spółdzielczego jest Rochdale Society of Equitable Pioneers, założone w 1844 roku na północ od Manchesteru przez grupę tkaczy. Statut tego towarzystwa uważa się zwykle za pierwsze sformułowanie zasad spółdzielczych, które pomimo kilku korekt nadal inspirują ruch spółdzielczy na całym świecie. Obecnie Międzynarodowe Przymierze Spółdzielcze (*International Cooperative Alliance – ICA*) obejmuje ponad 750 milionów członków spółdzielni z pięciu kontynentów.
- ⁹ Wiele takich towarzystw wzajemnościowych należy do Międzynarodowego Stowarzyszenia Wzajemnościowego (*Association Internationale de la Mutualité – AIM*).
- ¹⁰ Często wywodzących się z lokalnej kultury i przyjmujących wartości lub praktyki solidarności wspólnotowej.
- ¹¹ Tak zdarzyło się we Francji w latach 80. XX wieku i w rezultacie powstało nowe pojęcie *économie solidaire*, które ma odzwierciedlać specyficzne cechy nowych inicjatyw. Dlatego też trzeci sektor jako całość określa się czasem mianem *économie sociale et solidaire*.
- ¹² Międzynarodową analizę porównawczą trzeciego sektora opartą na tym ujęciu ekonomii społecznej zawiera Defourny i Monzón Campos (1992).
- ¹³ Krótkie streszczenie porównawczych badań statystycznych prowadzonych w całej Unii Europejskiej zawiera Defourny i Mertens (1999). Najnowszą próbę aktualizacji tych danych liczbowych zawiera CIRIEC (2000).
- ¹⁴ Projekt ten, który nadal jest kontynuowany, przyniósł całą serię publikacji. Spośród najstarszych i najnowszych z nich, patrz Salamon i Anheier (1994) oraz Salamon, Anheier i inni (1999).
- ¹⁵ Na temat tych podobieństw patrz również Archambault (1996).
- ¹⁶ W praktyce większość organizacji non-profit ma status podobny do stowarzyszeń lub towarzystw wzajemnościowych, o ile przyjmujemy wystarczająco szeroką koncepcję tych ostatnich, tak jak to zaproponowaliśmy wcześniej.
- ¹⁷ Omawiając książkę Clotfeldera *Who Benefits from the Nonprofit Sector?*, Ben-Ner (1994) przekonuje, że sytuacja w Stanach Zjednoczonych wymaga zwiększenia dostępu konsumentów, sponsorów i darczyńców do procesu decyzyjnego organizacji non-profit oraz zapewnienia im szerszego nadzoru nad zarządzaniem tymi organizacjami.
- ¹⁸ Bardziej szczegółową analizę tych różnic zawiera między innymi Mertens (1999) oraz Defourny, Develtere i Fonteneau (1999).
- ¹⁹ Można również zauważyć, że różnice pomiędzy towarzystwami wzajemnościowymi a organizacjami pożytku publicznego zmniejszają się, gdy organizacje pożytku wzajemnego uznają zasadę „otwartych drzwi” w zakresie członkostwa.
- ²⁰ Jeden z najbardziej tradycyjnych przeglądów tych teorii zawiera na przykład James i Rose-Ackerman (1986).
- ²¹ Patrz na przykład Defourny, Favreau i Laville (1998).

- EMES (1997a, 1997b, 1998a, 1998b, 1999a), *Semestrial Progress Reports*, EMES European Network, Bruksela.
- (1999b) *The Emergence of Social Enterprises in Europe. A Short Overview*, EMES European Network, Bruksela.
- Evers, A. (1995), „Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area”, *Voluntas*, vol. 6, nr 2, str. 159-182.
- Gui, B. (1991), „The Economic Rationale for the Third Sector”, *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 62, nr 4, str. 551-572.
- Hansmann, H. (1987), „Economic Theories of Nonprofit Organisations”, w Powell, W. (red.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, str. 27-42.
- James, E. i Rose-Ackerman, S. (1986), *The Non-profit Enterprise in Market Economies: Fundamentals of Pure and Applied Economics*, Harwood Academic Publishers, Londyn.
- Laville, J.-L. (red.) (1994), *L'économie solidaire*, Desclee de Brouwer, Paryż.
- Laville, J.-L. i Sainsaulieu, R. (red.) (1997), *Sociologie de l'association*, Desclee de Brouwer, Paryż.
- Mertens, S. (1999), „Nonprofit Organizations and Social Economy: Two Ways of Understanding the Third Sector”, *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 70, nr 3, str. 501-520.
- OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD, Paryż.
- Pestoff, V. A. (1998), *Beyond Market and State. Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Ashgate, Aldershot.
- (1992) „Third Sector and Co-operative Services. An Alternative to Privatization”, *Journal of Consumer Policy*, vol. 15, str. 21-45.
- Rose-Ackerman, S. (red.) (1986), *The Economics of Non-profit Institutions. Structure and Policy*, Oxford University Press, Nowy Jork.
- Salamon, L. M. (1997), „The United States”, w Salamon, L. M. i Anheier, H. K., *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Johns Hopkins Nonprofit Sector Series, vol. 4, Manchester University Press, Manchester, str. 280-319.
- Salamon, L. M. i Anheier, H. K. (1994), *The Emerging Sector: An Overview*, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K. i inni (1999), *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies, Baltimore.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, wydanie trzecie, 1963, Oxford University Press, Nowy Jork.
- Spear, R., Defourny, J., Favreau, L. i Laville, J.-L. (red.) (2001), *Tackling Social Exclusion in Europe. The Contribution of the Social Economy*, Ashgate, Aldershot.
- Young, D. (1997), „Non-profit Entrepreneurship”, ukaże się w *International Encyclopedia of Public Administration*.
- (1986) „Entrepreneurship and the Behavior of Non-profit Organizations: Elements of a Theory”, w Rose-Ackerman, S. (red.), *The Economics of Non-profit Institutions*, Oxford University Press, Nowy Jork, str. 161-184.
- (1983) *If Not for Profit, for What?*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

4

NOWE TRENDY W SEKTORZE NON-PROFIT W EUROPIE: POJAWIANIE SIĘ PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Carlo Borzaga

WPROWADZENIE

W krajach europejskich do końca lat 70. zainteresowanie sektorem non-profit było małe, o ile w ogóle istniało. Nieliczne artykuły napisane do tego czasu przez socjologów i politologów interesujących się demokracją uczestniczącą były poświęcone wyłącznie kwestii wpływu organizacji wolontarystycznych lub społecznych na politykę społeczną, gdyż większość tych organizacji zajmowała się rzecznictwem. Jedyną formą organizacji non-profit, która wchodziła w obszar zainteresowania ekonomistów, były spółdzielnie (zwłaszcza spółdzielnie pracownicze).

Pod koniec lat 70. zainteresowanie sektorem non-profit zaczęło rosnąć. Zainteresowanie to rosło systematycznie wśród badaczy, ośrodków akademickich, opinii publicznej, w Komisji Europejskiej oraz w rządach poszczególnych państw, przede wszystkim dlatego, iż sektor ten wykazał zdolność dostarczania nowych usług społecznych i stwarzania nowych miejsc pracy – zwłaszcza dla długotrwale bezrobotnych – oraz wspierania spójności społecznej.

Pierwsze systematyczne badania dotyczące obszaru, jaki obejmuje sektor non-profit, czyli trzeci sektor, w Europie były przeprowadzone w pierwszej połowie lat 90. i rozwijane przez następne dziesięciolecie (Salamon i Anheier, 1996; Salamon i inni, 1999; CIRIEC, 2000). Badania te podkreślają, iż sektor non-profit ma szczególne znaczenie w Europie, jeśli chodzi o liczbę organizacji, wartość dodaną sektora oraz liczbę miejsc pracy, jakie tworzy. W kilku krajach sektor non-profit nie odgrywa bynajmniej marginalnej roli, a w niektórych jest ona równie istotna, jak w Stanach Zjednoczonych, a nawet większa. Wszystko wskazuje na to, iż sektor ten dobrze funkcjonował, zanim został odkryty przez badaczy i polityków. Niemniej pozostaje nam wytłumaczenie, dlaczego po tylu latach istnienia sektor non-profit dopiero teraz budzi takie zainteresowanie.

Istnieje wiele powodów ponownego „odkrycia” tego sektora. Najważniejsze z nich to kryzys zbudowanego w XIX wieku państwa opiekuńczego oraz pojawienie się w latach 70. innowacyjnych rozwiązań charakteryzujących rozwój organizacji non-profit.

Europejskie państwa opiekuńcze były zbudowane na podziale zadań między państwem i rynkiem, co zepchnęło sektor non-profit na margines. W XIX wieku w niektórych krajach zlikwidowano wiele organizacji non-profit; w innych zaś były one podporządkowane prowadzonej przez państwo polityce społecznej. Jednak kryzys związany z państwem opiekuńczym, który rozpoczął się w latach 70. i stopniowo narasta, stworzył większą przestrzeń dla prywatnych inicjatyw, zwłaszcza w zakresie wytwarzania usług społecznych, gdy większość europejskich systemów państwa opiekuńczego stała się niewydolna. Powszechne niezadowolenie wynikające z faktu, że dostarczane usługi społeczne nie zaspakajały potrzeb, tłumaczy rozwój nowych inicjatyw w sektorze non-profit.

Istnieją badania (EMES, 2000), które świadczą o tym, że organizacje non-profit założone po latach 70. są bardziej niezależne i przedsiębiorcze niż tradycyjne organizacje tego typu.

Aby podkreślić te nowe cechy sektora non-profit, wprowadzono termin „przedsiębiorstwo społeczne” (EMES, 2000; OECD, 1999).

Te nowe trendy w trzecim sektorze na początku były niedoceniane przez badaczy i polityków ze względu na udział wolontariuszy oraz niestabilną sytuację finansową nowych organizacji. Od lat 80. ten sektor jest coraz częściej brany pod uwagę. Stał się przedmiotem coraz większej liczby badań. Równocześnie w polityce społecznej uprawianej na szczeblu europejskim, państwowym i lokalnym pojawiły się rozwiązania wspierające jego rozwój. Interpretacja tych działań jest jednak niejasna¹, a przychylnie rozwiązania z zakresu polityki społecznej były dotychczas niejednoznaczne, niesystematyczne i często nieskoordynowane ze sobą; ich rezultatów jeszcze nie znamy.

Ten rozdział podsumowuje rozwój trzeciego sektora w Europie. Aby spełnić to zadanie, przyjmiemy historyczne, dynamiczne podejście do analizy tego sektora zamiast powszechnie stosowanego podejścia statystycznego (Salamon i Anheier, 1996; Salamon i inni, 1999). Zmiana podejścia pozwoli uwzględnić historię rozwoju państwa opiekuńczego, zaś silne związki między państwem opiekuńczym i sektorem non-profit to jedna z najważniejszych cech tego sektora w Europie. W tym sensie zarówno wielkość, jak i cechy charakterystyczne europejskich organizacji non-profit zależne są od modelu państwa opiekuńczego.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż w niniejszym tekście prezentujemy wstępną, a zatem niekompletną analizę. Różnice między wdrażanymi modelami państwa opiekuńczego w Europie są niezwykle duże, a przez ostatnie dwadzieścia lat jeszcze się zwiększyły wskutek odmiennych kierunków reform przeprowadzonych w poszczególnych krajach. Różnice występują również w systemach prawnych, co znajduje odzwierciedlenie w kształcie trzeciego sektora oraz jego tendencjach rozwojowych w ostatnich latach. Pomimo pewnych braków uważamy, że niniejsza analiza sektora non-profit w Europie jest pożyteczna choćby jako punkt wyjścia dla przyszłych badań, które niewątpliwie będą realizowane w poszczególnych krajach.

Niniejszy rozdział podzielony jest na dwie główne części. Pierwsza z nich ma na celu przedstawić główne zmiany w historii rozwoju sektora non-profit w Europie oraz przedstawić zestaw ról przypisywanych sektorowi w ramach różnych modeli państwa opiekuńczego, jakie wykształciły się w drugiej połowie lat 60. i wczesnych latach 70. Z kolei w drugiej części prezentujemy krótką analizę przyczyn kryzysu państwa opiekuńczego, zwracając szczególną uwagę na przestrzeń dla rozwoju

Te trzy ważne wydarzenia wywarły różny wpływ na poszczególne kraje. Niektóre, np. Włochy, były dotknięte przez wszystkie trzy czynniki, ale w różnym stopniu. Inne kraje, np. Wielka Brytania, poniosły szkody tylko z powodu ostatniego wydarzenia.¹²

W zależności od specyfiki i intensywności wyżej wymienionych wydarzeń, miały miejsce następujące procesy:

- W niektórych krajach umieszczanie organizacji non-profit lub większości z nich w sektorze publicznym przetworzyło ich pierwotną strukturę.¹³
- W innych przypadkach organizacje non-profit zostały włączone w system państwa opiekuńczego, tak że formalnie i prawnie pozostały organizacjami prywatnymi, ale ich administracja i dokumentacja podlegały kontroli państwa, co spowodowało utratę niezależności.
- W niemalże wszystkich krajach uniemożliwiono organizacjom non-profit nie stanowiącym część państwa opiekuńczego rozwijanie działalności gospodarczej, czyli działań opartych na zasadach biznesu. Zatem funkcje organizacji non-profit ograniczono do prowadzenia działań wyłącznie w zakresie rzecznictwa.

Ustawodawstwo podatkowe i cywilne, które powstało w wyżej opisanych warunkach, jest spójne z tendencją do zmniejszania roli organizacji non-profit. W porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi ulgi podatkowe, zarówno dla ofiarodawców, jak i dla organizacji non-profit, które prowadzą działalność gospodarczą, są znacznie bardziej ograniczone.

SEKTOR NON-PROFIT W RAMACH EUROPEJSKIEGO MODELU PAŃSTWA OPIEKUŃCZEGO DO KOŃCA LAT 70.

Skutki wyżej opisanych trzech wydarzeń, zwłaszcza ich intensywności, można określić za pomocą opisu trzech głównych modeli państwa opiekuńczego. Każdy model odpowiada innej koncepcji sektora non-profit oraz jego specyficznych funkcji i wymiaru. Mimo iż nie wszystkie kraje mieszczą się w wytypowanych trzech modelach, to jednak trójdzielna typologia państwa opiekuńczego służy wyjaśnieniu różnic w rozpowszechnianiu się organizacji non-profit na początku lat 70.

Do pierwszego modelu zalicza się kraje, w których państwo opiekuńcze jest dobrze rozwinięte i uniwersalne, zaangażowane zarówno w dostarczanie usług społecznych, jak świadczeń finansowych (renty, zasiłki dla bezrobotnych, zasiłki tymczasowe, itp.). Szwecja, Dania i, w mniejszym stopniu, Finlandia należą do tej grupy. Do czasu przeprowadzenia reformy wprowadzającej rozwiązania quasi-rynkowe Anglia też należała do tej grupy. W tych krajach rola organizacji non-profit została ograniczona niemalże wyłącznie do działań z zakresu rzecznictwa. Oznacza to, że trzeci sektor występuje powszechnie (mocno angażuje obywateli w działalność stowarzyszeń), ale ma małe znaczenie w dostarczaniu usług kolektywnych i społecznych.

Druga grupa obejmuje kraje, które również mają rozwinięte i uniwersalne państwo opiekuńcze, oparte głównie na świadczeniach finansowych, ale zaangażowanie w bezpośrednie dostarczanie usług społecznych jest ograniczone. Zarówno rodzina, jak i tradycyjny trzeci sektor odgrywają ważną rolę w dostarczaniu usług społecznych i opiekuńczych w społeczności lokalnej, które finansowane są głównie przez administrację publiczną. Niemcy, Austria, Francja, Belgia, Irlandia i Holandia należą

do tej grupy. W tych krajach organizacje non-profit były powszechnie zaangażowane w dostarczanie usług społecznych w oparciu o dobrze zdefiniowane reguły finansowania ich działań. W rezultacie organizacje non-profit uzależniły się od administracji publicznej, nie tylko od udostępnionych przez nią środków finansowych, ale także od dziedziny, w których prowadziły działalność oraz specyficznej organizacji procesu wytwarzania usług. W wyżej wymienionych krajach państwo opiekuńcze często budowano poprzez włączanie organizacji non-profit w rządową politykę dotyczącą usług społecznych (ale bez przetwarzania ich w podmioty publiczne) oraz bardziej ogólnie włączając je w system dostarczania usług społecznych (np. system edukacyjny w Irlandii i Belgii oraz system towarzystw wzajemnościowych w Niemczech).

Trzecia grupa obejmuje kraje, które mają mniej rozwinięte państwo opiekuńcze; do pierwszej połowy lat 80. oferowały one przede wszystkim świadczenia finansowe i odgrywały ograniczoną rolę w świadczeniu usług społecznych i opiekuńczych w społeczności lokalnej w wybranych dziedzinach (edukacja i opieka zdrowotna). Ponieważ państwo opiekuńcze w tych krajach było mniej rozwinięte, organizacje zajmujące się prowadzeniem rzecznictwa nie były powszechne. Włochy, Hiszpania, Grecja i Portugalia należą do tej grupy. Ponieważ dostarczanie usług społecznych i opiekuńczych w społeczności lokalnej było w dużej mierze powierzone rodzinie i nieformalnym sieciom społecznym, organizacje non-profit dostarczające usługi społeczne rozwinęły się tylko w ograniczonym stopniu.

Podsumowując ten fragment, można stwierdzić, iż organizacje non-profit mają realne znaczenie jedynie w drugiej z wyżej opisanych grup. Jednak w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi organizacje non-profit w modelu drugim wydają się być w niewielkim stopniu niezależne od publicznego systemu usług społecznych, a nawet jeśli się w nim wyróżniają, to tylko formalnie.

CECHY KRYZYSU I ROZWÓJ EUROPEJSKICH MODELI PAŃSTWA OPIEKUŃCZEGO

Pod koniec lat 70. europejskie państwa opiekuńcze zaczęły się kruszyć pod ciężarem trudności związanych z ich finansowaniem i administracją. Spadek tempa wzrostu gospodarki i rosnące bezrobocie to główne przyczyny kryzysu, który na początku przejawiał się jedynie w stanie finansów publicznych i powodował wzrost deficytu w budżecie państwa. Spadkowi tempa wzrostu dochodów państwa towarzyszył szybszy wzrost wydatków państwa zwłaszcza w krajach, w których były wysokie zasiłki dla bezrobotnych i emerytów.

Na pierwszym etapie większość krajów europejskich przeciwdziałała kryzysowi finansów publicznych poprzez reformowanie systemu zasiłków dla bezrobotnych oraz poprzez restrukturyzację i spowolnienie lub blokowanie wzrostu podaży usług społecznych. Jednak tradycyjne podejście do zmniejszania stopy bezrobocia na poziomie polityki makroekonomicznej i polityki zatrudnienia było nieskuteczne. Nie było też w stanie odpowiedzieć na rosnący popyt na usługi społeczne, których odbiorcy byli bardziej zróżnicowani i uwrażliwieni na jakość oferowanych usług, co z kolei spowodowało kryzys autorytetu państwa opiekuńczego w Europie. Ponadto kryzys państwa opiekuńczego zbiegł się ze zmniejszaniem się roli rodziny w nieformalnym dostarczaniu usług społecznych, co przede wszystkim spowodowane było przez większy udział kobiet w rynku pracy oraz zmniejszanie się liczby osób w rodzinie.

Kiedy politycy w Europie zauważyli, iż rynek przechodzi duże zmiany strukturalne, próbowali przeprowadzić dalekosiężne reformy państwa opiekuńczego. W odniesieniu do dostarczania usług społecznych podjęte zostały działania mające na celu systematyczne zmniejszanie wydatków na usługi społeczne z budżetu państwa oraz dostosowywanie, przynajmniej teoretycznie, usług społecznych do potrzeb konkretnych grup usługobiorców. Zmiany te wprowadzono: 1) poprzez decentralizację, czyli przekazanie lokalnej administracji publicznej kompetencji do podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności za realizację pewnych zadań w zakresie dostarczania usług społecznych; 2) poprzez wprowadzanie cen i taryf; 3) poprzez prywatyzację pewnych usług oraz 4) poprzez zastąpienie pasywnej polityki aktywną polityką zatrudnienia i rynku pracy. Jednak wprowadzenie cen i taryf często dotknęło najbardziej potrzebujących, co z kolei osłabiło spójność społeczną.

Polityka prywatyzacji usług społecznych była wdrażana poprzez stworzenie podziału między odpowiedzialnością za finansowanie usług społecznych, która spoczywała na administracji publicznej, a dostarczaniem usług, które zlecano prywatnym przedsiębiorcom, a ponadto poprzez zaprzestanie wytwarzania pewnych usług. Te zmiany zarówno zwiększyły zapotrzebowanie na prywatnych dostawców usług społecznych, którym lokalna administracja publiczna mogłaby zlecać zadania, jak i poszerzyły katalog potrzeb społecznych, które sektor non-profit może zaspokajać poprzez realizowanie działań w nowych obszarach. Ponadto dostarczanie usług stało się bardziej dynamicznym procesem w związku z decentralizacją i polityką zorientowaną na oddzielanie kupujących od dostawców. Decentralizacja i wynikająca z niej przesunięcie odpowiedzialności na lokalną administrację publiczną, czyli bliżej potrzeb obywateli, spowodowało większą akceptację inicjatyw realizowanych przez społeczeństwo obywatelskie oraz sprawiło, iż finansowanie tego typu inicjatyw ze środków publicznych jest bardziej prawdopodobne. Natomiast wprowadzenie podziału na kupujących i na dostawców spowodowało wzrost podaży, zwłaszcza poprzez zwiększenie liczby nowych inicjatyw w sektorze, który dotychczas wzbudzał małe zainteresowanie wśród przedsiębiorstw.

Dalsze zmniejszanie się zaangażowania państwa w realizację zadań polityki społecznej, choć ważne dla rozwoju sektora non-profit, może być wyjaśniane poprzez niewydolność tradycyjnej polityki wobec rynku pracy oraz trudności w przekształcaniu polityki regulacyjnej i pasywnej na politykę aktywną. Te trudności wiążą się z osobami, którym trudno jest wejść lub wrócić na rynek pracy i których liczba stopniowo rośnie, a okres bezrobocia się przedłuża, zwłaszcza we Francji, Niemczech i we Włoszech.

POJAWIENIE SIĘ NOWEGO SEKTORA NON-PROFIT

Narastającemu kryzysowi oraz reformom państwa opiekuńczego towarzyszyła rewitalizacja sektora non-profit. Od lat 70. we wszystkich niemal krajach europejskich organizacje zajmujące się rzecznictwem oraz nowo powstałe grupy obywatelskie zaczęły dostarczać usługi społeczne przede wszystkim tym grupom społecznym, które były najmocniej dotknięte kryzysem ekonomicznym i jednocześnie nie były objęte systemem zabezpieczenia społecznego organizowanym przez państwo. Na początku tego procesu działania organizacji były niezależne od działań państwa i często wyraźnie z nimi kontrastowały. Organizacje prowadziły także działania charytatywne na dużą skalę.

W latach 80. i 90. współpraca organizacji non-profit z administracją publiczną zwiększała się na skutek zmian dokonujących się w polityce społecznej państwa. Zatem bardziej systematyczna polityka finansowania ze środków publicznych usług społecznych, która była wprowadzana w latach 80. i 90., wzmocniła rolę nowych organizacji non-profit. Jednak wzrost tych organizacji, zarówno w sensie ich liczebności, jak i roli ekonomicznej, jest tylko jednym z aspektów tego rozwoju. Jednocześnie nowo powstałe organizacje non-profit różnią się od tradycyjnych w kilku kwestiach. W niniejszym fragmencie podsumowujemy najważniejsze różnice.

Główne cechy nowych organizacji non-profit

Nowe typy organizacji non-profit, które powstały po latach 70. wyróżniają się następującymi cechami:

- Charakteryzują się produktywnym i przedsiębiorczym działaniem; ponieważ ich celem jest nie tylko rzecznictwo, lecz także świadczenie usług, które mają zaspokoić potrzeby często niedostrzegane przez administrację publiczną; to organizacje te muszą prowadzić działalność ekonomiczną, dzięki której zdobędą środki finansowe. Od samego początku większość nowych organizacji non-profit opierała swoją działalność na różnych źródłach finansowania (darowizny, wolontariat, środki publiczne) i nastawiona była na funkcjonowanie na otwartym rynku.
- Wykazują skłonność do innowacyjnych rozwiązań w zakresie dostarczania usług społecznych pod kilkoma względami – typ dostarczanych usług, grupy społeczne, dla których usługi są przygotowane (często te najbardziej marginalizowane społecznie) oraz organizacja procesu dostarczania usług [(przy wykorzystaniu aktywnej polityki społecznej oraz wspieraniu beneficjentów (*empowerment*))].
- Szczególnie zainteresowane są tworzeniem nowych miejsc pracy, zwłaszcza dla ludzi mających duże trudności na rynku pracy (np. młodzież długotrwale bezrobotna).
- Podkreślają lokalny wymiar działania, silne więzi ze ściśle określoną społecznością lokalną i dobrą znajomość potrzeb lokalnych.
- Pomimo iż nie dokonują dystrybucji środków finansowych, to jednocześnie nie zakładają, że jako organizacje non-profit nie mogą wypracować zysku, który potem przeznaczą na działalność statutową. Jednak bardziej cenią sobie jasno określone cele społeczne, udział przedstawicieli różnych lokalnych interesariuszy w organizacji oraz kontrolowanie organizacji i zarządzanie nią w oparciu o zasady demokratyczne.

W porównaniu z tradycyjnymi europejskimi organizacjami non-profit, nowe organizacje są:

- Mniej zainteresowane działalnością rzeczniczą, która jeśli występuje, to jako drugorzędny cel.
- Bardziej niezależne – czerpią zasoby z różnych źródeł i wchodzą w relacje z administracją publiczną jako podmioty niezależne, często na podstawie kontraktu.
- Bardziej wrażliwe na potrzebę tworzenia miejsc pracy, zwłaszcza dla ludzi wykluczonych społecznie, a przez to bardziej zainteresowane współpracą z tradycyjnymi organizacjami non-profit.

(EMES, 2000). Definicja przedsiębiorstwa społecznego pomoże nam z kolei podsumować historię rozwoju europejskiego sektora non-profit w ciągu ostatnich lat.

W wymiarze przedsiębiorczości nowych organizacji non-profit można wyróżnić cztery elementy, które są uważane za najbardziej istotne: 1) trwała działalność polegająca na wytwarzaniu dóbr lub usług; 2) duży stopień niezależności; 3) istotny poziom ryzyka ekonomicznego oraz 4) płatny personel. Piąta cecha, jaką można dodać to orientacja na rynek, co oznacza, że przychód organizacji musi pochodzić w dużej części z działalności prowadzonej na otwartym rynku (usługi sprzedawane bezpośrednio beneficjentom) lub ze zleceń otrzymywanych od administracji publicznej.

Z kolei pięć innych wskaźników opisuje wymiar społeczny nowych organizacji non-profit: 1) inicjatywa podjęta przez grupę obywateli; 2) bezpośredni udział ludzi, na których te inicjatywy mają wpływ; 3) siła oparta nie na własności kapitału; 4) ograniczony obrót finansowy oraz 5) wyraźnie sformułowany cel – pomaganie społeczności lokalnej. Poziom innowacji właściwy dla usług świadczonych przez przedsiębiorstwa społeczne, w tym zarówno typ świadczonych usług (które spełniają potrzeby tradycyjnie niezaspakajane przez państwo opiekuńcze), jak i proces ich wytwarzania, można uznać za kolejną cechę wyróżniającą te organizacje.

Pola działania

Nowe organizacje non-profit zaangażowane są w wielorakie działania, które można jednak podzielić na dwa główne obszary aktywności: integrację zawodową oraz usługi społeczne i opiekuńcze w społeczności lokalnej.

Organizacje non-profit i przedsiębiorstwa społeczne działające na rzecz integracji zawodowej istnieją niemalże we wszystkich krajach europejskich. Wywodzą się, po części, z takich inicjatyw, jak warsztaty zajęciowe, choć różnią się od nich w dwóch istotnych kwestiach: po pierwsze, są bardziej niezależne od środków publicznych i zwracają większą uwagę na dynamikę rynku; po drugie, dążą do tego, aby zapewnić zatrudnionym osobom, które są marginalizowane społecznie, wynagrodzenie porównywalne do innych pracowników. Ponadto, niektóre organizacje wprost określiły, że ich celem jest zapewnianie szkoleń zawodowych osobom wykluczonym z rynku pracy i coraz częściej dostarczają pomoc ukierunkowaną na integrację pracowników z otwartym rynkiem pracy. W niektórych krajach w inicjatywach na rzecz integracji zawodowej znajdują zatrudnienie bardzo specyficzne grupy pracowników, zwłaszcza te, które nie są objęte wsparciem w ramach prowadzonej przez państwo polityki zatrudnienia (tak jest w Hiszpanii). Z kolei w innych krajach inicjatywy prowadzone przez przedsiębiorstwa społeczne obejmują szeroką grupę ludzi i zatrudniają tysiące osób (np. we Włoszech).¹⁸ Podczas gdy tradycyjne warsztaty zajęciowe są przykładem pasywnej polityki zatrudnieniowej, to nowe organizacje zorientowane na integrację zawodową stanowią całkowicie innowacyjne instrumenty aktywnej polityki zatrudnieniowej i są dostępne dla tych samych grup pracowników.

Znaczna część organizacji non-profit działających na rzecz integracji zawodowej jest niezależna od sektora publicznego i otwarta na relacje zbudowane na zasadach rynkowych. Niektóre z nich realizują nowe działania, które są pracochłonne i niedoceniają (przynajmniej były w latach 70. i 80.) przez organizacje for-profit (np. recycling). Część z nich pokrywa również wszystkie koszty związane z prowadzeniem szkoleń dla osób wykluczonych społecznie, z dostarczaniem dóbr i usług prywatnym

sposobów angażowania konsumentów (np. jako współproducentów), społeczności lokalnej (wolontariuszy) i pracowników. Nowe organizacje non-profit stworzone w Europie oraz zmiany w formach instytucjonalnych stowarzyszeń i spółdzielni to dobre przykłady innowacyjności.

Kolejny przykład wpływu, jaki mogą mieć organizacje non-profit na reformowanie europejskiego państwa opiekuńczego, to prywatyzacja dostarczania usług. Skuteczność polityki prywatyzacji zależy od konkurencyjności po stronie podaży, czyli dostawcy usług społecznych, oraz pokonania wielu trudności związanych z nowym rodzajem relacji ukształtowanych w związku z zawarciem kontraktu (*contractual relations*) między administracją publiczną a dostawcami usług. Organizacje non-profit z racji swojej specyfiki przyczyniają się do powstania konkurencyjności na rynku usług i rozwoju relacji opartych na wzajemnym zaufaniu. Z kolei to, iż cele organizacji non-profit często do pewnego stopnia są zbieżne z celami administracji publicznej, znacznie ułatwia negocjacje dotyczące świadczenia usług, które nie mogły być udzielane w systemie quasi-rynkowym. Organizacje non-profit mogą też doprowadzić do obniżenia kosztów produkcji, bowiem nie są ukierunkowane na zysk i mogą pośredniczyć w uzgadnianiu niezgodnych interesów podmiotów, takich jak: administracja publiczna, konsumenci i pracownicy. Dzięki temu organizacje non-profit bardziej skutecznie niż inne instytucje utrzymują odpowiednią równowagę między zadowoleniem klientów a zapewnianiem pracownikom odpowiednich warunków pracy.²²

Tworzenie miejsc pracy

Organizacje non-profit tworzą także nowe miejsca pracy. To jest oczywiste w przypadku organizacji non-profit działających na rzecz integracji zawodowej, które zatrudniają pracowników mających małe szanse znalezienia pracy w tradycyjnych przedsiębiorstwach. Ale organizacje, które dostarczają usługi społeczne i opiekuńcze w społeczności lokalnej, jednocześnie przyczyniają się do bardziej dynamicznego wzrostu i zwiększania możliwości zatrudnienia w trzecim sektorze, zwłaszcza w krajach, w których poziom zatrudnienia w tym sektorze jest niski.

Najnowsze interpretacje przyczyn powolnego wzrostu zatrudnienia i wysokiego poziomu bezrobocia w większości krajów europejskich przesunęły akcent ze sżywności rynku pracy na sżywność rynku produktów. Ten drugi czynnik postrzegany jest jako przyczyna powolnego wzrostu zatrudnienia, zwłaszcza w sektorze usług, a przede wszystkim w usługach komercyjnych i turystycznych (przyjmując Stany Zjednoczone jako punkt odniesienia), w usługach biznesowych i w usługach „komunalnych” czy społecznych i opiekuńczych w społeczności lokalnej.²³ Poziom zatrudnienia w usługach komunalnych jest szczególnie niski w krajach europejskich, w których państwo opiekuńcze oparte jest głównie na świadczeniach finansowych (np. we Włoszech, Francji i w Niemczech) oraz tam, gdzie rola państwa w świadczeniu lub finansowaniu usług społecznych jest mała. Ponadto, taka struktura wydatków publicznych jest jedną z możliwych przyczyn niedostatecznego wzrostu zatrudnienia w sektorze non-profit, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę ograniczenia wydatków publicznych wprowadzone po latach 80. Struktura wydatków publicznych jest również powodem rosnącej luki między potrzebami ludzi i społeczności lokalnych a świadczonymi usługami, co można zaobserwować obecnie w kilku krajach europejskich.

Jednak nie można osiągnąć wyższego poziomu zatrudnienia w usługach społecznych i opiekuńczych w społeczności lokalnej poprzez samo zwiększanie wydatków publicznych. Możliwość wdrażania takiej polityki jest ograniczona zarówno poprzez trudności w zmniejszaniu deficytu w finansach państwa, jak i konieczność przeznaczania zaoszczędzonych środków publicznych na zmniejszanie presji w budżecie państwa i zmniejszanie pośrednich kosztów zatrudnienia w związku z rosnącą konkurencyjnością na rynku międzynarodowym. Można wybrać alternatywną politykę polegającą na przesunięciu ciężaru wydatków publicznych ze świadczeń finansowych na dostarczanie lub wytwarzanie usług oraz na wspieraniu wzrostu popytu w sektorze prywatnym – aczkolwiek same organizacje for-profit prawdopodobnie nie będą w stanie doprowadzić do zwiększenia zatrudnienia w sektorze non-profit. Przynajmniej obecnie nie są one zainteresowane wytwarzaniem tego typu usług, ze względu na ich niską rentowność oraz asymetrię w dostępie do informacji (*information asymmetries*), co wpływa na relacje rynkowe z konsumentami i lokalną administracją publiczną.

Organizacje non-profit, a zwłaszcza te nowe i bardziej dynamiczne, mogą pomóc w rozwijaniu podaży i popytu, a także wpłynąć na restrukturyzację wydatków publicznych. Mają one cały szereg zalet. Ponieważ nie dążą do gromadzenia zysku, można je łatwo zaangażować w wytwarzanie usług, które przynoszą niski dochód; jeśli korzystają z pracy wolontariuszy i zasobów pochodzących z darowizn, to mogą zmniejszyć koszty produkcji, zwłaszcza w początkowej fazie działania.²⁴ Koszty można zmniejszyć również wówczas, gdy pracę w sektorze non-profit podejmą pracownicy i menedżerowie, którzy zgodzą się na niższe wynagrodzenie niż w porównywalnej pracy w innych sektorach.²⁵ Ponadto, dzięki temu, że organizacje non-profit angażują konsumentów i są zakorzenione w społeczności lokalnej, mogą szybko dostosować podaż do popytu i opierać się na relacjach wzajemnego zaufania (*fiduciary relations*), aby uniknąć trudności, jakich doświadczają konsumenci w związku z monitorowaniem jakości usług.

Organizacje non-profit mogą wpływać na wzrost zatrudnienia, nawet jeśli ich działalność w pełni lub w części jest finansowana ze środków publicznych. Jeśli korzystają ze środków publicznych, to dlatego, że dostarczają usługi na rzecz dobra wspólnego. Im większy efekt redystrybucyjny wywołują, tym wyższe środki publiczne otrzymują. Jednak organizacje non-profit nie powinny być postrzegane jako zastępstwo dla administracji publicznej. Wiele z nich zaczęło swoją działalność bez żadnego dofinansowania publicznego albo z małym dofinansowaniem i dopiero z czasem ich praca została uznana przez administrację publiczną. W rezultacie wpłynęły na wzrost wydatków publicznych przeznaczonych na świadczenie usług oraz na wzrost zatrudnienia.

Rozwój lokalny

Ponieważ nowe organizacje non-profit działają głównie lokalnie, są one jednym z podmiotów zaangażowanych w rozwój lokalny. Bliskie związki ze społecznością są dla nowych organizacji non-profit warunkiem rozwoju i skuteczności, bowiem pomagają w zrozumieniu lokalnych potrzeb, tworzeniu i wykorzystywaniu kapitału społecznego oraz wypracowywaniu optymalnego systemu korzystania z istniejących zasobów (administracji publicznej, darowizn, usługobiorców i wolontariuszy).

specyfikę Europy, a bardziej ogólnie rzecz ujmując, doświadczenia inne niż Stanów Zjednoczonych. Po drugie, ponownie ożywią teoretyczne rozważania na temat cech wyróżniających organizacje prywatne, które wytwarzają lub świadczą usługi społeczne należące do zakresu obowiązków państwa opiekuńczego: jakie są ich cechy, jakie mogą być i jakie być powinny? Innymi słowami, powyższe zagadnienie można wyrazić w pytaniu: Czy, biorąc pod uwagę doświadczenia wypracowane w Europie w ciągu ostatnich lat, organizacje posiadające cechy, które zastępują lub uzupełniają zasadę zakazu podziału zysku między interesariuszy okażą się równie skuteczne w świadczeniu publicznych usług społecznych?

PERSPEKTYWY ROZWOJU I KONKLUZJE

Ponowne pojawienie się sektora non-profit w Europie oraz jego rozwój w latach 80. i 90. udowadnia, iż duży, niezależny i dobrze rozwinięty sektor non-profit jest podstawowym elementem życia społecznego. Ograniczenie autonomii tego sektora w czasach, kiedy dominował model państwa opiekuńczego nie wykluczyło jego ponownego pojawienia się wówczas, gdy państwo opiekuńcze zaczęło się rozpadać pod ciężarem kryzysu. Jednak po paru latach ponowne pojawienie się sektora non-profit zostało uwzględnione w procesie reformowania państwa opiekuńczego, a same organizacje uzyskują wsparcie. Działania te nadały specyficzną rolę prywatnym organizacjom non-profit dostarczającym usługi społeczne i opiekuńcze.

Jednak dalszy rozwój sektora non-profit w Europie jest niepewny. Ani wewnętrzne słabości sektora, ani istniejące na zewnątrz bariery nie stanowią przesłanek, na podstawie których można dokonać prognozy co do jego przyszłości: czy powróci on do stanu, w jakim był w latach 70., czy utrzyma autonomię i potencjał innowacyjny, jakim charakteryzował się przez ostatnie dwadzieścia lat. Słabości i bariery sektora analizowano w różnych tekstach (Komisja Europejska, 1999, CIRIEC, 2000: rozdział 6). Najbardziej istotne z nich podsumowujemy poniżej.

Pomimo sukcesu modelu instytucjonalnego przyjętego przez większość organizacji non-profit pozostaje on kruchy, oparty jest bowiem na zaledwie kilku dobrze zdefiniowanych przepisach i na dużym zaufaniu wśród członków organizacji non-profit.

Nowe organizacje non-profit ponoszą wysokie koszty zarządzania wynikające z faktu, iż nie mają precyzyjnie określonych właścicieli lub należą do zrzeszenia różnych interesariuszy. Ich zaleta, czyli zaangażowanie różnych interesariuszy (klientów, wolontariuszy, przedstawicieli społeczności lokalnej) w produkcję i w proces podejmowania decyzji, może równocześnie być przyczyną ich nieudolności, wówczas kiedy sprzeczne interesy przeszkadzają w szybkim reagowaniu na zmiany dokonujące się w otoczeniu.

Nowe organizacje non-profit, ich menedżerowie i cały ruch, który przyczynił się do powstania tego sektora, charakteryzują się brakiem świadomości co do roli, jaką odgrywają w życiu społecznym i gospodarce Europy oraz co do specyficznej formy instytucjonalnej, która odróżnia je od form, w jakich funkcjonują organizacje publiczne, for-profit i non-profit. W szczególności istnieje coraz większa potrzeba dobrze rozwiniętych umiejętności zarządzania różnorodnymi celami. Różnorodność celów jest tym, co definiuje organizacje non-profit i odróżnia je od innych podmiotów, zaś specyfika tych celów polega na łączeniu kwestii społecznych i ograniczeń ekonomicznych.

Wyżej wymienione słabości sektora wzmocniają tendencję organizacji non-profit do izomorfizmu (*isomorphism*) rozumianego jako proces przekształcania się formy instytucjonalnej w lepiej zdefiniowaną, bardziej umocowaną w przepisach prawnych oraz bardziej akceptowaną społecznie, któremu jednocześnie towarzyszy brak rozwoju lub utrata najbardziej innowacyjnych cech charakterystycznych dla tych form instytucjonalnych. Obecnie największe ryzyko, jakie grozi organizacjom non-profit, polega na tym, że zmieniają się one w zrzeszenia pracowników występujących jako firmy, które dążą przede wszystkim do zaspokojenia interesów swoich pracowników i utracą związku ze społecznością lokalną oraz umiejętności pełnego wykorzystywania kapitału społecznego. To ryzyko wydaje się związane ze zwiększonym dostępem do środków publicznych, co z kolei powoduje zmniejszenie się autonomii organizacji non-profit w działaniach redystrybucyjnych.

Ponadto otoczenie, w którym działają organizacje non-profit, nie sprzyja wzmocnieniu ich modeli instytucjonalnych. W większości krajów europejskich wciąż panuje przekonanie, iż organizacje for-profit wraz z aktywną polityką społeczną państwa skutecznie rozwiążą wszelkie problemy społeczne i zaspokoją popyt na usługi społeczne i opiekuńcze w społecznościach lokalnych. Takie przekonanie spowodowało, iż nie doceniano roli organizacji non-profit, które często były postrzegane jako zbędne lub, w najlepszym przypadku, oferujące jedynie przejściowe rozwiązania; przydatne jako podmioty podporządkowane polityce społecznej państwa lub jako organizacje, które powinny działać wyłącznie w celu rozwiązywania tych problemów, których państwo nie może rozwiązać.²⁸

Taka negatywna postawa, zwłaszcza wobec przedsiębiorczych organizacji non-profit, jest silniejsza w krajach, gdzie upowszechniła się tradycyjna wizja przedsiębiorstwa. Według niej jedynie inicjatywy, które czerpią zysk z działalności komercyjnej oraz działają wyłącznie dla interesu właściciela, można zdefiniować jako przedsiębiorstwa. Zatem koncepcja przedsiębiorstw nie obejmuje organizacji, które umieją wprowadzać innowacje i organizować proces produkcji w dziedzinach, w których nie są podporządkowane mechanizmom rynkowym, czerpią większość zysku z działań rynkowych i, co więcej, działają nie tylko dla interesu właścicieli. W tym kontekście nie ma zaufania do organizacji non-profit, które są traktowane podejrzliwie aż do tego stopnia, że zatrudnione w nich osoby nie są postrzegane jako pełnoprawni pracownicy. Takie postawy są również powszechne w krajach, gdzie bardzo podkreśla się znaczenie konkurencyjności, a w związku z tym marginalizuje się działania takie jak usługi społeczne i opiekuńcze w społeczności lokalnej, które ze swej natury nie są realizowane w warunkach wysokiej konkurencji.

Ponadto zarówno relacje między organizacjami non-profit, jak i relacje między polityką społeczną a polityką rynku pracy, są wciąż niejasne i niespójne. Zmiana bezpośredniego świadczenia publicznych usług społecznych i opiekuńczych w społeczności lokalnej na system oparty na rozdzieleniu odpowiedzialności finansowej od świadczenia usług, przy równoległym rozwoju prywatnych inicjatyw non-profit, nie następowała jednocześnie z generalną i spójną zmianą w relacjach, jakie kształtują się między stronami kontraktu (*contractual relations*) i w prawie finansowym. Utrzymano stare podejście do finansowania organizacji non-profit i powstały nowe, dodatkowe przepisy dotyczące zlecenia odpowiedzialności za świadczenie usług, zwłaszcza nowych usług. Wzmocniono konkurencyjność poprzez wprowadzenie quasi-ryнку w Anglii i nowych przepisów dotyczących zlecenia realizacji usług na zewnątrz oraz wprowadzenie przetargów w Europie kontynentalnej. W rezultacie

ników, stoczni, kościołów oraz głównych ulic i brzegów morskich; edukacja i wsparcie dla sierot; pomoc i wsparcie na rzecz więźniów; służbowanie dla ubogich gospodarstw; uwaga i pomoc dla więźniów; pomoc dla ubogich w zakresie płacenia podatków i odsetek karnych (...).

- ⁴ Ludność w obszarach miejskich składająca się z robotników mieszkających w miastach, takich jak Londyn, Norwicz i Bristol, była uważana za „pewnego rodzaju dziki, niecywilizowany, niepożądany lud, którego nikt nie znał i nikt nie odwiedzał” (Jones, 1967).
- ⁵ Ponieważ niniejsza analiza jest ograniczona do Europy Zachodniej, nie bierzemy pod uwagę skutków socjalizmu i komunizmu w krajach Europy Wschodniej.
- ⁶ Historia organizacji charytatywnych oraz sektora wolontarystycznego w Anglii zawsze wyróżniała się relacjami partnerskimi z państwem. „W drugiej połowie XIX wieku sektor wolontarystyczny stał na czele procesu ustalania natury tego partnerstwa; w późnym wieku XX to rząd zaproponował nowy „Kompakt” dotyczący relacji między tymi dwoma sektorami” (Home Office, 1998), Lewis (1999).
- ⁷ W Wielkiej Brytanii granica między trzecim sektorem a państwem była przez wieki ruchoma. Z jednej strony, pewne części sektora wolontarystycznego w Wielkiej Brytanii, które nigdy nie były niezależne od państwa, były z nim powiązane za pośrednictwem ustaw królewskich (*Royal Charter*) poprzez system patronacki lub sieci elitarnych związków rodzinnych; z drugiej zaś strony, inne części tego sektora, takie jak uniwersytety czy Rada Badań Medycznych (*Medical Research Council*) były powiązane z państwem w sposób bardziej przypominający fuzję niż partnerstwo (Lewis, *op. cit.*: 2).
- ⁸ To właśnie w roku 1997 część nr 17 Włoskiego Kodeksu Cywilnego napisanego w 1942 roku była zniesiona. Ta część ustawy wymagała specjalnego pozwolenia od państwa w przypadku, gdy stowarzyszenia i fundacje zamierzały nabyć nieruchomości, otrzymać darowizny lub przejąć własność na podstawie powołania do dziedziczenia.
- ⁹ We Włoszech ten proces zakończył się Ustawą o społecznych i charytatywnych instytucjach publicznych (*Welfare and Benevolent Public Institutions Act*) z 1890 roku, według której rząd zinstytucjonalizował organizacje charytatywne i filantropijne, które tradycyjnie były tworzone oddolnie. Z prawnego punktu widzenia po wejściu w życie tej ustawy terminy „państwo” i „publiczne” zaczęły być postrzegane jako synonimy i to przekonanie upowszechniło się na wiele lat. „Publiczne” zatem odnosiło się do usług społecznych świadczonych przez państwo, a nie do celów, które przyświecały organizacjom, zarówno publicznym, jak i prywatnym.
- ¹⁰ Faszyzm w szczególności zamierzał uderzyć w organizacje na drugim poziomie, ponieważ istotnie definiowały one zachowanie swoich członków i były wiodącym autorytetem w systemie spółdzielni. W związku z tym rząd włoski dążył wówczas do usunięcia federacji lokalnych i skupienia funkcji kontrolnej nad spółdzielniami oraz koordynowania ich działań w ciałach na szczeblu narodowym. Według ustawy nr 2288/1926 Ministerstwo Gospodarki Narodowej przejęło obowiązek nadzoru nad wszystkimi spółdzielniami z wyjątkiem kredytowych i ubezpieczeniowych. Ta sama ustawa stworzyła Narodową Agencję Współpracy (*National Agency for Cooperation*), która miała funkcjonować jako administracyjne narzędzie ministerstwa w kontrolowaniu, rozwoju i koordynacji działań spółdzielni. Celem tych działań nie było sparaliżowanie ani zniszczenie ruchu spółdzielczego, który wówczas był uważany przez społeczeństwo włoskie za bardzo ważny sektor; celem było raczej zneutralizowanie idealistycznych społecznych celów, które przyświecały temu ruchowi. To uprzedzenie złamało zasadę wolnego zrzeszania się, która zawsze inspirowała ruch spółdzielczy od takiego stopnia, że naturalny rozwój spółdzielni został zagrożony. Więcej informacji na temat okresu faszyzmu i ruchu spółdzielczego: Corelli (1979), Degl’Innocenti (1981), oraz Galasso (1987).
- ¹¹ Zwłaszcza w Anglii, w związku z rozwojem bardziej istotnych krajowych programów społecznych, organizacje wolontarystyczne już nie miały być pierwszą linią obronną dla potrzebujących, tak jak miało to miejsce w pierwszej połowie XX wieku (...). Beveridge, znany przede wszystkim jako wiodący architekt państwa opiekuńczego, miał również mocną wiarę w istotną rolę działań wolontarystycznych i nawiązywał do znaczenia „postawy służby innym” oraz etycznego wymiaru działań charytatywnych, na które nalegano na przełomie wieków. Dobre społeczeństwo jest możliwe jedynie wtedy, jeśli ludzie posiadają poczucie obowiązku i chęć pomocy. W tym sensie sektor wolontarystyczny był przeciwagą zarówno dla „motywacji biznesowej”, jak również (z konieczności) dla państwa zbudowanego w oparciu o procedury biurokratyczne; jednak wciąż sektor wolontarystyczny był postrzegany jako uzupełnienie lub dopełnienie państwa. Motywacje etyczne i dobro publiczne (których interpretacja jest, rzecz jasna, wpisana w angielskie prawo dotyczące sektora charytatywnego) do dzisiaj stanowią podstawę argumentacji uzasadniającej działania wolontarystyczne (Lewish, 1999: 260).
- ¹² Jednak należy przyznać, iż to nie przypadek, że obecny rozmiar sektora non-profit jest szczególnie ograniczony w tych krajach, np. we Włoszech, które były dotknięte przez wszystkie trzy wyżej opisane wydarzenia.
- ¹³ Tak jest w przypadku Włoch, gdzie np. Czerwony Krzyż został założony jako prywatna organizacja non-profit, ale później został podporządkowany regulacji prawa administracyjnego, co zmieniło tę organizację w siłę paramilitarną należącą do państwa. Tak samo było w przypadku ACI (Włoskiego Klubu Samochodowego), które powstało jako prywatne stowarzyszenie non-profit, ale później stało się częścią administracji publicznej.
- ¹⁴ Patrz CGM-CECOP (1995), CECOP-Regione Trentino Alto Adige-CGM-European Commission (1996), Organizacja Narodów Zjednoczonych (1996), Pestoff (1994, 1996) i Spear (1995).

- ¹⁵ Zmiany w brytyjskich organizacjach non-profit wynikające z wprowadzenia NHS (*National Health Service*, Krajowa Służba Zdrowia) i Ustawy o opiece lokalnej (*Community Care Act*) są dobrze udokumentowane w dwóch źródłach: Taylor, Langan i Hoggett (1994) oraz Langan i Taylor (1995).
- ¹⁶ Na przykład we Francji dopiero w 1901 r. została wprowadzona ustawa, która zdefiniowała stowarzyszenie jako podmiot prawny, który nie mógł być ograniczany ani likwidowany, jak to się zdarzało w trakcie Wielkiej Rewolucji Francuskiej.
- ¹⁷ Jednak nie są one uznawane za organizacje non-profit w literaturze międzynarodowej.
- ¹⁸ Szersza prezentacja tej kwestii wraz z analizą teoretyczną inicjatyw na rzecz integracji zawodowej znajduje się w Defourny, Favreau i Laville, 1998.
- ¹⁹ Tak było w przypadku pewnych usług społecznych, np. usług opiekuńczych świadczonych w domu beneficjenta (*home care services*) w Wielkiej Brytanii (patrz Young, 1999).
- ²⁰ W niektórych krajach te przepisy są poprawiane. Na przykład we Włoszech reforma dotyczące opieki społecznej (*Social Care*) przyjęta w 2000 roku wymienia nowe metody i definiuje nowe kryteria zlecania organizacjom non-profit odpowiedzialności za świadczenie usług społecznych. Te kryteria uwzględniają specyfikę organizacji non-profit.
- ²¹ Tak jest w przypadku krajów, w których zakres dostępnych usług społecznych jest ograniczony, np. we Włoszech, gdzie pewne usługi (ośrodki dzienne dla osób niepełnosprawnych lub młodzieży, usługi rehabilitacyjne dla osób uzależnionych od narkotyków) były pierwotnie stworzone poprzez organizacje non-profit bez wsparcia państwa. Dopiero po wielu latach działania rząd i lokalna administracja publiczna zdecydowały się wspierać tego typu inicjatywy poprzez całkowite finansowanie tych usług i organizacji, które je świadczyły.
- ²² Nieliczne badania porównawcze nt. stosunków pracy w dostarczaniu usług społecznych (Borzaga, 2000) wskazują, iż organizacje non-profit zazwyczaj płacą niższe wynagrodzenia niż podmioty publiczne, ale wyższe niż przedsiębiorstwa działające dla zysku.
- ²³ Taka interpretacja przedstawiona jest w kilku dokumentach Komisji Europejskiej. Patrz na przykład Komisja Europejska (1998).
- ²⁴ Specyficzna kategoria kosztów związanych z wystartowaniem nowego działania, z którą organizacje chcące świadczyć nowe usługi społeczne muszą sobie poradzić, to koszty przedsiębiorczości (Hansmann, 1996), tzn. koszty związane z zabezpieczaniem sobie takiego popytu, aby móc utrzymać stabilną i efektywną produkcję usług. Organizacje non-profit mogą ocenić poziom potencjalnego popytu swoich produktów bez ponoszenia wielkich kosztów poprzez włączanie beneficjentów lub przedstawicieli społeczności lokalnej w strukturę organizacji.
- ²⁵ Ta konkretna zaleta może być nadużywana i mieć niekorzystny wpływ na poziom wynagrodzenia pracowników. Jednak, gdy to podejście jest stosowane sprawiedliwie, staje się ono istotną zaletą.
- ²⁶ Autorzy przyjmują stanowisko, iż poleganie na sektorze non-profit w Stanach Zjednoczonych odzwierciedla długotrwały nacisk na przezroczność indywidualną (*individualism*) oraz wrogie postawy wobec rządu w tym kraju. Zatem tradycyjne poleganie na sektorze non-profit w Stanach Zjednoczonych jest drugą stroną medalu polityki społecznej, która ogranicza państwo opiekuńcze.
- ²⁷ Niemniej, podczas gdy ulgi w podatkach dochodowych są przyznawane wszystkim organizacjom, to ulgi podatkowe w związku z przyjęciem darowizny ofiarowanej przez osoby prawne lub firmy przyznaje się wyłącznie organizacjom religijnym lub tym, które świadczą usługi dla dobra wspólnego.
- ²⁸ Takie przekonanie można dostrzec w określeniu organizacji non-profit jako „nie rozwiązujące problemów (*problem non solvers*)” (Seibel, 1990).

BIBLIOGRAFIA

Borzaga, C., Campbell, M., Granger, B., Greffe, X., Lloyd, P., Olabe, A., i Sherman, C. (2000), *Rapport général sur la délimitation et le fonctionnement du troisième système*, Komisja Europejska DG V, Bruksela.

- CECOP (1996), „The contribution of the social enterprises to the creation of new jobs: the field of services to people”, Regione Trentino Alto-Adige, CGM, European Commission, materiały konferencyjne, Trento, Włochy, 12-13 grudnia.
- CGM-CECOP (1995), *Social Enterprises: a chance for Europe*, Bruksela.
- CIRIEC (2000), *The Enterprises and orgnaizatosn of the third system. A strategic Challenge for employment*, University of Liege, Liege.
- Corelli, E. (1979), *Il movimento cooperative in Italia ieri e oggi*, Walencja/Florencja, Włochy.
- Degl'Innocenti, M. (1981), „Geografia e struttura della cooperazione in Italia”, w Sappelli, G., (a cura di): *Il movimento cooperative in Italia. Storia e problemi*, Torino.
- EMES, 2000. (1999), *The Emergence of Social Enterprises in Europe. New Answers to Social Exclusion*, Bruksela.
- European Commission (1998), „Exploiting the Opportunities for Job Creation at Local Level”, dokument przygotowany dla Europejskiego Parlamentu/Seminarium Komisji Europejskiej ds. Trzeciego Sektora i Zatrudnienia, Bruksela, 24-25 września.
- European Commission (1999), „Third System and Employment Pilot Action and Article Six ESF. Capitalisation Committee”, Mimeo, Directorate General for Employment and Social Affairs, Bruksela.
- Evers, A. (1999), „Social Capital: A key factor in the multiple goal and resources structure which defines social enterprises”, w Defourny, J. (red.), *Social Enterprises in Europe*, Londyn.
- Frank, R. G., i Salkever, D. S. (1994), „Non-profit Organizations in the Health Sector”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, nr 4, str. 129-144.
- Galasso, G. (1987), „Gli anni della grande espansione e la crisi del sistema”, w Castrovano, V., Galasso G. i Zangheri, R. (red.), *Storia del movimento cooperative in Italia*, la Lega Nazionale delle cooperative e delle mutue, Torino.
- Hasmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hansmann, H. B. (1995), „Encountering Entry and Exit of Non-profit Firms”, dokument przygotowany dla Międzynarodowej Konferencji nt. Organizacji non-profit, Stresa, październik.
- Home Office (1998), *Impact on Relations between Government and the Voluntary and Community Sector in Endland*, The Stationary Office, (CM 4100).
- Jones, G. H. (1967), *History of Charity Law 1530-1827*, Londyn.
- Langan, J. i Taylor, M. (1995), „What is Social Capital and Why is it Important to Public Policy?”, *Housing Policy Debate*, 9, str. 1-16.
- Laville, J. L. i Nyssens, M. (2000), „Solidarity-Based Third Sector Organisations in the XProximity ServicesX Field. A European Francophone Perspective”, *Voluntas*, International Journal of Voluntary and Non-profit Organisations, vol. 11, nr. 1, str. 67-84.
- Lewis, J. (1999), „Relationships Between the voluntary Sector and the State in Britain in the 1990's”, *Voluntas*, vol. 19, nr 3, wrzesień, str. 260.
- Pestoff, V. A. (1994), „Beyond Exit and Voice in Social Services. Citizens as Co-producers”, w P. i I. Vidal (red.), *Delivering Welfare*, Centre d'iniciatives de l'economia social, Barcelona.

5

PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE W STANACH ZJEDNOCZONYCH A W EUROPIE – CZEGO MOGĄ NAS NAUCZYĆ RÓŻNICE

Janelle A. Kerlin

Abstrakt

Od lat 80. XX wieku zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie nastąpił gwałtowny rozwój przedsiębiorstw społecznych. Do tej pory powstało jednak niewiele opracowań porównawczych na temat koncepcji przedsiębiorstwa społecznego w Stanach oraz w Europie. Utrudnia to wymianę i korzystanie z wzajemnych doświadczeń. Niniejsze opracowanie wychodzi naprzeciw tym potrzebom. Stanowi ono analizę i porównanie przedsiębiorstw społecznych po obu stronach Atlantyku w oparciu o szeroką literaturę przedmiotu. W artykule podano definicje przedsiębiorstwa społecznego stosowane przez amerykańskich oraz europejskich teoretyków i praktyków, opisano historyczny kontekst powstania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych, a także ukazano instytucjonalne i prawne ramy funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Na koniec omówiono, jakie wzajemne korzyści może przynieść Amerykanom i Europejczykom wymiana doświadczeń z zakresu prowadzenia przedsiębiorstw społecznych.

WSTĘP

W ciągu ostatnich dwudziestu lat nastąpił intensywny rozwój przedsiębiorczości społecznej w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie. Szeroko rozumiana przedsiębiorczość społeczna to podejście do rozwiązywania problemów społecznych wywodzące się z sektora pozarządowego, a wykorzystujące mechanizmy rynkowe. Tak rozumiane przedsiębiorstwa społeczne są coraz popularniejszym sposobem finansowania i realizacji inicjatyw społecznych w obu regionach. Jednak mimo że ogólne cele pozostają podobne, koncepcja przedsiębiorstwa społecznego jest inna, kładzie się nacisk na inne aspekty ich działalności, ponieważ inne były czynniki kształtujące rozwój przedsiębiorstw społecznych. Nic więc dziwnego, że – jak pokazują badania – jeszcze większe różnice między Stanami Zjednoczonymi a Europą można zaobserwować w zakresie postrzegania przedsiębiorstwa społecznego, korzystania z tej formy działalności oraz kształtowania polityki jego rozwoju.

RÓŻNE DEFINICJE PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

Stany Zjednoczone

W Stanach Zjednoczonych stosuje się znacznie szerszą koncepcję przedsiębiorstwa społecznego niż w Europie. Gdy mówi się o przedsiębiorstwie społecznym w Stanach, bardziej niż gdzie indziej akcentowana jest jego zdolność do generowania dochodów. Takie spojrzenie na przedsiębiorstwo społeczne jest wspólne i dla praktyków, i dla teoretyków. W kręgach naukowych do przedsiębiorstw społecznych zalicza się zarówno organizacje nastawione na zysk, które angażują się w inicjatywy społeczne (w ramach działań charytatywnych oraz w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu), jak i przedsiębiorstwa, które łączą w sobie dążenie do zysku oraz cele społeczne (formy hybrydowe), aż po organizacje non-profit, które prowadzą działalność gospodarczą wspierającą realizację ich misji (organizacje zorientowane na cele społeczne). Działalność gospodarcza prowadzona przez organizacje zorientowane na cele społeczne może obejmować tylko wypracowywanie środków na cele statutowe albo stanowić źródło dochodów i być realizacją misji organizacji jak np. warsztaty aktywizacji zawodowej dla osób niepełnosprawnych (Young, 2001; 2003a). Przedsiębiorstwo społeczne zaangażowane w działalność non-profit może przybierać różne formy organizacyjne, w tym przedsięwzięcia komercyjne działające w ramach przedsiębiorstwa społecznego (*internal commercial ventures*), filie przedsiębiorstwa nastawione na zysk i przedsiębiorstwa non-profit (*for-profit and non-profit subsidiaries*), a także różne formy partnerstwa z przedsiębiorstwami komercyjnymi, w tym marketing społecznie zaangażowany (*cause-related marketing*). Tak szeroka definicja jest zgodna z rozumieniem przedsiębiorstw społecznych prezentowanym przez najlepsze amerykańskie uniwersytety (Dees, 1994; 1996; 1998). Obejmuje ona definicje stosowane przez Inicjatywę na rzecz Przedsiębiorstw Społecznych (*Social Enterprise Initiative*) w Harvard Business School, Ośrodek na rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej (*Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*) w Fuqua School of Business przy Duke University oraz Inicjatywę Badań nad Przedsiębiorczością Społeczną (*Research Initiative on Social Entrepreneurship*) w Columbia Business School. Podobnie postrzegane są przedsiębiorstwa społeczne przez wiele firm doradzących organizacjom zarówno non-profit, jak i for-profit na przykład Community Wealth Ventures, the Social Enterprise Group oraz Origo Social Enterprise Partners.

Jednak poza środowiskiem akademickim oraz firmami konsultingowymi działalność przedsiębiorstw społecznych skupia się przede wszystkim na generowaniu dochodów przez organizacje non-profit (zwłaszcza organizacje zaliczane przez amerykański Urząd Skarbowy do kategorii 501(c)(3), zwolnione od płacenia podatku dochodowego). Na przykład internetowy magazyn poświęcony przedsiębiorczości społecznej – *Social Enterprise Magazine Online* – definiuje przedsiębiorstwo społeczne jako „Projekty realizowane przez indywidualnych przedsiębiorców, organizacje non-profit lub organizacje nastawione na zysk we współpracy z organizacjami non-profit, ukierunkowane na osiąganie dochodów potrzebnych do realizacji celów społecznych bądź tworzenie miejsc pracy”. „Sojusz Przedsiębiorstw Społecznych” (*Social Enterprise Alliance*) stosuje z kolei węższą definicję: „Jakiegokolwiek przedsięwzięcie przynoszące zysk, podejmowane przez organizację pozarządową w celu wsparcia jej działań statutowych”. Z kolei fundacje finansujące projekty z zakresu przedsiębiorczości społecznej są zainteresowane przede wszystkim działalnością non-profit. Można tu wymienić Venture Fund Initiative Fundacji Rockefellera, raport „Wspo-

maganie zmian społecznych” (*Powering Social Change*) sfinansowany przez Atlantic Philanthropies oraz David and Lucille Packard Foundation, projekty Roberts Enterprise Development Fund, oraz raport „Przedsiębiorcze organizacje non-profit” (*Enterprising Nonprofits*) zlecony przez fundację Pew Charitable Trusts. Niektóre szkoły biznesowe oraz doradcy przedsiębiorstw społecznych także skupiają się wyłącznie na działalności niekomercyjnej.¹ W niektórych kręgach – ze względu na fakt, że definicja stosowana w środowisku akademickim obejmuje także inicjatywy społeczne realizowane w ramach działalności komercyjnej, a chcąc odróżnić przedsiębiorstwa społeczne nie nastawione na zysk, stosuje się określenia: przedsiębiorstwo społeczne typu non-profit (*non-profit social enterprise*), przedsiębiorstwo non-profit (*non-profit enterprise*), przedsięwzięcie non-profit (*non-profit venture*) czy też przedsiębiorcza organizacja typu non-profit (*enterprising nonprofits*).

Europa Zachodnia

W Europie Zachodniej także występują dwa podejścia do przedsiębiorstwa społecznego, jednak uwzględnia się więcej jego wariantów, a podział pomiędzy teoretykami a praktykami nie jest tak wyraźnie zarysowany. Pierwsze podejście kładzie nacisk na inicjatywy społeczne firm, które dążą do nadania swoim działaniom komercyjnym charakteru bardziej społecznego. Tutaj w literaturze przedmiotu często wymienia się innowacyjne działania mające zaspokoić potrzeby społeczne, które powstają w miarę rozwoju firmy (Grenier, 2003), głównie poprzez powstanie organizacji non-profit, ale również w sektorze komercyjnym. W drugim przypadku idea przedsiębiorstwa społecznego wpasowuje się przynajmniej częściowo w ramy dyskusji o „odpowiedzialności społecznej biznesu”.

Drugie podejście zawęża definicję przedsiębiorstw społecznych do przedsiębiorstw istniejących w ramach trzeciego sektora, obejmujących również spółdzielnie socjalne (Nyssens i Kerlin, 2005). Taką koncepcję przedsiębiorstwa społecznego propagują badacze oraz naukowcy współpracujący w ramach sieci EMES.² Owocem ich badań jest model „idealnego” przedsiębiorstwa, przy założeniu, że choć istniejące przedsiębiorstwa mogą nie spełniać wszystkich podanych kryteriów, jednak powinny one spełniać przynajmniej niektóre z nich. Według opracowań EMES, „idealne” przedsiębiorstwo społeczne powinno:

1. prowadzić działalność o stałym charakterze – produkcję i sprzedaż produktów lub/i usług;
2. charakteryzować się wysokim stopniem autonomii;
3. ponosić realne ryzyko ekonomiczne;
4. zatrudniać minimalną wielkość siły roboczej;
5. działać na rzecz społeczności;
6. zostać zapoczątkowane przez grupę obywateli;
7. odznaczać się zdolnością decyzyjną niezależną od udziału kapitału;
8. posiadać charakter partycypacyjny oraz angażować beneficjentów podjętych działań;
9. ograniczać dystrybucję zysków (Defourny, 2001: 16-18).

Porównując amerykańskie i europejskie podejście do przedsiębiorstwa społecznego, można zauważyć, że amerykańska definicja „przedsiębiorstwa non-profit”

nie uwzględnia jakiegokolwiek podziału zysków, podczas gdy definicja przyjęta w Europie dopuszcza możliwość istnienia choćby częściowego podziału zysków, głównie dlatego, że uwzględnia się również spółdzielnie socjalne. Ponadto w Europie przedsiębiorstwo społeczne postrzega się w ramach „ekonomii społecznej”, której siłą napędową jest dobro społeczne. Rzeczywiście główne organizacje funkcjonujące w ramach ekonomii społecznej to spółdzielnie, organizacje wzajemnościowe, stowarzyszenia oraz fundacje (OECD, 2003). W Stanach Zjednoczonych nie funkcjonuje pojęcie ekonomii społecznej, a działalność przedsiębiorstwa społecznego typu non-profit jest często postrzegana w ramach gospodarki rynkowej.

W krajach Europy Zachodniej funkcjonują, w mniejszym lub większym stopniu, oba omówione powyżej podejścia, jednocześnie przedsiębiorstwo społeczne wiąże się z określonym zestawem usług. W Wielkiej Brytanii rządowy Departament ds. Handlu i Przemysłu (*Department of Trade and Industry* – DTI) definiuje przedsiębiorstwo społeczne jako „działalność gospodarczą ukierunkowaną na działalność społeczną, w której to nadwyżki dochodów są inwestowane w działania na rzecz społeczności, a nie w zwiększanie zysków udziałowców i właścicieli” (DTI, 2004). Kolejną definicję w Wielkiej Brytanii podaje West Midlands Social Economy Partnership (WMSEP). Określa ono przedsiębiorstwo społeczne jako „ogólny termin oznaczający organizację kierującą określonymi wartościami społecznymi i lokalnymi, a jednocześnie dążącą do efektywnego działania w ramach konkurencyjnej gospodarki tj. łączącą w sobie działania na rzecz społeczności oraz prowadzenie rentownego przedsiębiorstwa” (WMSEP, 2004).

W Belgii oraz wielu innych krajach europejskich termin „przedsiębiorstwa społeczne” ma dwa znaczenia. Pierwsze znaczenie odnosi się na ogół do organizacji usługowych, które prowadzą działalność komercyjną. Drugie do tych spółdzielni bądź stowarzyszeń, które są ściśle ukierunkowane na „integrację zawodową osób wykluczonych z rynku pracy” (Defourny i Nyssens, 2001: 47). Druga definicja wywodzi się z określonego zapotrzebowania na usługi socjalne, na które odpowiedzią są przedsiębiorstwa społeczne w Europie. Ze względu na ich specyfikę zostały powiązane z działaniami na rzecz tworzenia miejsc pracy. Ta powszechnie stosowana definicja jest bliska akademickiej koncepcji organizacji zorientowanej na cele społeczne, której działalność obejmuje również generowanie zysków. W Europie przedsiębiorstwa społeczne obejmują różnorodne formy, w tym trusty na rzecz rozwoju zatrudnienia (*employment development trusts*), firmy społeczne (*social firms*), organizacje pośrednictwa pracy, przedsiębiorstwa wspólnotowe (*community businesses*) punkty handlowo-usługowe o charakterze charytatywnym (*charities' trading arms*) (OECD, 2003: 299).

Tak jak na to wskazuje definicja sieci EMES, przedsiębiorstwa społeczne w Europie, w przeciwieństwie do tych w USA, włączają w swoją działalność swoich odbiorców. Na przykład spółdzielnie są uważane za podstawowy typ przedsiębiorstwa społecznego i okazuje się, że zaliczenie ich do typów przedsiębiorstw społecznych wpłynęło w istotny sposób na kierunek myślenia o przedsiębiorstwie społecznym. Nacisk, jaki Europejczycy kładą na uczestnictwo, można dostrzec w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Władze przedsiębiorstwa stanowi zróżnicowana grupa udziałowców, w skład której wchodzi beneficjenci, pracownicy, wolontariusze, władze publiczne czy też darczyńcy. Charakterystyczny jest demokratyczny tryb zarządzania organizacją, który nie stanowi wymogu dla przedsiębiorstwa społecznego w Stanach Zjednoczonych (Defourny, 2001). Rzeczywiście, jak piszą Young i Salamon, „W Europie pojęcie przedsiębiorstwa społecznego opiera się przede wszystkim na sposobie zarzą-

dzania organizacją oraz jej celach raczej niż na tym, czy ściśle stosuje się do wymogu braku podziału zysków, jaki charakteryzuje formalne organizacje nie nastawione na zysk” (2002: 433; patrz także Borzaga i Santuari, 1998). Spółdzielnie wieloudziałowe (*multi-stakeholder cooperatives*), jako odrębna forma spółdzielni, stają się coraz popularniejsze, a nawet są do pewnego stopnia uznawane na poziomie ustawodawstwa krajowego (Levi, 2003; Lindsay i in., 2003; Münkner, 2003). We Włoszech na podstawie ustawy 381 z roku 1991 ustanowiono spółdzielnię socjalną o trzech kategoriach członków: członkowie sponsorzy/pożyczkodawcy (65%), członkowie beneficjenci (5%) oraz wolontariusze (20%) (Thomas, 2004). Francja także wprowadziła pojęcie „stowarzyszeń spółdzielczych pożytku publicznego” (*sociétés coopératives d'intérêt collectif*) o charakterze wieloudziałowym (Lindsay i Hems, 2004).

Jak pokazuje analiza porównawcza definicji przedsiębiorstwa społecznego w Stanach Zjednoczonych i Europie, termin ten ma nieco inne znaczenie w obu regionach. W Europie, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, przedsiębiorstwo społeczne oznacza przeważnie spółdzielnię socjalną lub stowarzyszenie założone w celu przeciwdziałania bezrobociu lub zapewnienia określonych usług socjalno-opiekuńczych przy aktywnym udziale beneficjentów. W Stanach Zjednoczonych termin ten oznacza każdą organizację non-profit, która prowadzi działalność gospodarczą. Mimo że w Stanach Zjednoczonych istnieją liczne spółdzielnie pracownicze o podobnym charakterze do tych w Europie, jednak podmioty te nie są zaliczane do przedsiębiorstw społecznych.

Warto zauważyć, że organizacje międzynarodowe działające po obu stronach Atlantyku stosują albo amerykańską, albo europejską definicję przedsiębiorstwa społecznego zamiast definicji, która łączyłaby w sobie elementy ich obu. Na przykład Organizacja na rzecz Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) przyjęła definicję bliższą europejskiej koncepcji: „jakakolwiek działalność prywatna prowadzona dla dobra publicznego, realizowana według strategii rynkowych, ale której głównym celem nie jest maksymalizacja zysku, a osiągnięcie określonych celów ekonomicznych i społecznych oraz która proponuje innowacyjne rozwiązania problemów wykluczenia społecznego oraz bezrobocia” (OECD, 1998: 12). Z kolei wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych organizacja pozarządowa Counterpart International, opisując swoje doświadczenia z zakresu programów rozwoju spółdzielczości socjalnej na Ukrainie (w ramach projektu finansowanego przez Amerykańską Agencję ds. Rozwoju w latach 1997-2002), definiuje przedsiębiorstwo społeczne jako „ogólny termin obejmujący przedsięwzięcie gospodarcze o charakterze non-profit bądź działalność przynoszącą dochody, podjętą dla zaspokojenia potrzeb społecznych, przy jednoczesnym dążeniu do zachowania płynności finansowej” (Alter, 2002: 5).

CZYNNIKI HISTORYCZNE KSZTAŁTUJĄCE PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE

Stany Zjednoczone

Różnice w zakresie definicji przedsiębiorstwa społecznego wynikają z różnych kontekstów historycznych, w jakich rozwijały się przedsiębiorstwa społeczne w Europie Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych. Uwzględnienie czynników historycznych pozwala chociaż częściowo zrozumieć, dlaczego w Stanach Zjednoczonych kładzie się większy nacisk na generowanie zysków, a w Europie mówi się zarówno

o generowaniu dochodów, jak i o pracy bądź udziale beneficjentów programów w przedsiębiorstwie społecznym. W Stanach Zjednoczonych działalność gospodarcza wspierająca realizację celów społecznych jest praktykowana od samych początków istnienia państwa, kiedy to grupy religijne i wspólnotowe organizowały bazary dobroczynne (Crimmins i Keil, 1983). Termin „przedsiębiorstwo społeczne” rozwinął się natomiast w latach 70. i oznaczał działalność gospodarczą organizacji non-profit, które podejmowały tego typu działania w celu stworzenia miejsc pracy dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (Alter, 2002).

Tak rozumiane przedsiębiorstwa społeczne zaczęły się rozwijać, kiedy organizacje pozarządowe odczuły skutki redukcji dotacji rządowych, z których pochodziła znaczna część ich funduszy. W latach 60. rząd Stanów Zjednoczonych wprowadził program przeciwdziałania ubóstwu i nierównościom społecznym zwany „Wielkim społeczeństwem” (*The Great Society*). Zainwestowano wtedy miliardy dolarów w programy redukcji ubóstwa, edukacyjne, zdrowotne, rozwoju społeczności lokalnej, środowiska i rozwoju sztuki. Nie stworzono centralnego systemu dystrybucji środków, a pieniądze przekazywano organizacjom pozarządowym działającym w tychże obszarach, co przyczyniło się do ich rozwoju (Hodgkinson i in., 1992; Salamon, 1995; Young, 2003b). W odpowiedzi na spowolnienie rozwoju gospodarczego w drugiej połowie lat 70. oraz w latach 80. nastąpiło zmniejszenie nakładów na opiekę społeczną i obniżono wydatki rządowe na działalność organizacji pozarządowych. Organizacje pozarządowe poza sektorem opieki zdrowotnej utraciły blisko 38 miliardów dolarów (Salamon, 1997). Działalność gospodarcza przedsiębiorstw społecznych miała wypełnić lukę powstałą po utracie środków państwowych (Crimmins i Keil, 1983; Eikenberry i Kluver, 2004; Young, 2003b). Jak stwierdza Salamon, „Pomiędzy rokiem 1977 a 1989 prawie 40% dochodów organizacji świadczących usługi społeczne (...) pochodziło z opłat za usługi i z innych źródeł komercyjnych” (Salamon, 1993: 24). Z czasem przedsiębiorstwem społecznym zaczęto nazywać każdy rodzaj działalności gospodarczej podjętej w celu realizacji celów społecznych. Tak więc w Stanach Zjednoczonych, przynajmniej na początku, istniejące organizacje społeczne podjęły działania w zakresie przedsiębiorczości społecznej w celu sfinansowania usług należących do spektrum ich działalności, czego skutkiem było powstanie przedsiębiorstw społecznych jako osobnej, często zewnętrznej działalności, umożliwiającej świadczenie pełnej gamy usług socjalnych.

Dane z National Center for Charitable Statistics w Urban Institute wskazują na postępujący rozwój przedsiębiorstw społecznych w Stanach Zjednoczonych. Dokonano analizy działalności gospodarczej organizacji pozarządowych w ciągu ostatnich 20 lat (1982-2002) wykorzystując dane, jakie zgłosiły do urzędu skarbowego organizacje non-profit osiągające dochód o wysokości 25 000 dolarów i wyższy. Dochody z działalności gospodarczej obejmowały płatności za usługi, dochód netto ze sprzedaży produktów, dochód netto ze specjalnych imprez charytatywnych oraz składek członkowskich. Wyniki analizy wskazują, że w okresie 20 lat dochody z działalności gospodarczej stanowiły nie tylko największy procent dochodów organizacji, lecz także ich udział stopniowo wzrastał. W latach 1982-2002 dochody z działalności gospodarczej wzrosły o 219%, prywatne darowizny o 197%, a dotacje rządowe o 169%. Wzrósł także udział dochodów z działalności gospodarczej: w roku 1982 dochody z tytułu działalności gospodarczej stanowiły 48,1% dochodów organizacji pozarządowych, ale już w roku 2002 stanowiły 57,6%. Jednocześnie darowizny prywatne wzrosły jedynie z 19,9% do 22,2%, a dotacje rządowe z 17% do 17,2%.³ Dalsza analiza

pokazuje jednak, że źródła dochodów organizacji mogą być różne w zależności od sektora. Na przykład organizacje zajmujące się sztuką i kulturą odnotowały większy przyrost darowizn prywatnych niż dotacji rządowych czy dochodów z tytułu działalności gospodarczej (Kerlin i Pollak, 2006).

Europa Zachodnia

W Europie Zachodniej rozwój przedsiębiorstw społecznych przypadł na późniejszy okres niż w Stanach Zjednoczonych i charakteryzował się jednoczesnym rozwojem usług i różnicowania źródeł dochodów w trzecim sektorze. Wraz z zahamowaniem wzrostu gospodarczego oraz wzrostem bezrobocia, który rozpoczął się w latach 70. i trwał aż do lat 90., wiele europejskich państw opiekuńczych przeszło kryzys. W niektórych krajach Unii Europejskiej odnotowano wzrost bezrobocia z 3% lub 4% do powyżej 10% w latach 80. i 90. W latach 90. ponad 40% bezrobotnych stanowiły osoby długotrwale bezrobotne (pozostające bez pracy ponad rok). Dla porównania w Stanach Zjednoczonych odsetek ten wynosił 12%, a w Japonii 15% (Defourny i in., 2001: 5). Jedną z głównych przyczyn kryzysu były ograniczenia budżetowe, jednak również efektywność i zasadność tychże cięć (Borzaga i Defourny, 2001; Borzaga i Santuari, 2003; Spear i in., 2001). Szczególnie mało skuteczna okazała się polityka zatrudnienia, zwłaszcza w stosunku do osób trwale bezrobotnych (w tym osób zagrożonych wykluczeniem oraz o niskich kwalifikacjach zawodowych) (Borzaga i Defourny, 2001).

Następstwem kryzysu było stopniowe wycofanie się państwa z polityki opiekuńczej, które przejawiało się w procesie decentralizacji, prywatyzacji oraz ograniczenia usług socjalnych. Wraz ze zmniejszeniem się udziału państwa oraz rosnącym bezrobociem wzrosło zapotrzebowanie na usługi socjalne, których nie gwarantowały programy publiczne.

Rodzące się przedsiębiorstwa społeczne głównie w trzecim sektorze stanowiły odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie na usługi w zakresie budowania nowych mieszkań, opieki nad dziećmi, usługami opiekuńczymi dla osób starszych, związanymi z coraz szybszym starzeniem się społeczeństwa oraz zmianami zachodzącymi w rodzinach, usługami na rzecz rewitalizacji przestrzeni miejskiej, programami zatrudnienia dla osób długotrwale bezrobotnych itd.

Większość pionierskich przedsiębiorstw społecznych została założona w latach 80. przez działaczy społeczeństwa obywatelskiego: pracowników socjalnych, działaczy stowarzyszeń oraz przedstawicieli bardziej tradycyjnych organizacji trzeciego sektora, a czasem przez samych wykluczonych pracowników (Nyssens i Kerlin, 2005).

Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa społeczne w Europie oferują mniej rodzajów usług w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi, ponieważ europejskie przedsiębiorstwa socjalne kierują swoją działalność w określonych obszarach, które nie są objęte polityką socjalną państwa albo w których państwo nie było w stanie odpowiedzieć w wystarczającym stopniu na istniejące zapotrzebowanie (np. tworzenie programów zatrudnienia dla osób długotrwale bezrobotnych czy też usługi socjalne odpowiadające na indywidualne zapotrzebowanie). Oczywiście stopień, w jakim przedsiębiorstwa społeczne angażują się w realizację danej usługi zależy od realizowanej polityki socjalnej i warunków panujących w danym kraju.

RAMY PRAWNE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

Ramy prawne działania przedsiębiorstw społecznych w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej są odzwierciedleniem różnego stopnia zaangażowania państwa w ten sektor. Poniżej przedstawiono analizę stosunku państwa do organizacji pozarządowych działających w ramach ustawy 501(c)(3) w Stanach Zjednoczonych oraz stowarzyszeń i spółdzielni działających w Europie.

Stany Zjednoczone

Od lat 50. XX wieku rządy Stanów Zjednoczonych stosują nieprecyzyjny Podatek od Działalności Niekommercyjnej (*Unrelated Business Income Tax* - UBIT). To podatek od dochodów organizacji pozarządowych, który nie jest związany z działalnością organizacji wolną od podatku (Cordes i Weisbrod, 1998). Amerykański Urząd Skarbowy definiuje Podatek od Działalności Niekommercyjnej jako „dochód z handlu bądź działalności gospodarczej, która ma charakter regularny, i nie jest związany z działaniami organizacji zwolnionymi od podatku poza tym, że uzyskane w ten sposób środki są konieczne do funkcjonowania organizacji” (IRS, 2004). Rządy stanowe, które pobierają podatek dochodowy od osób prawnych, ustanowiły podobny podatek od działalności niekomercyjnej dla organizacji non-profit.

Chociaż administracja różnego szczebla podjęła próby uregulowania kwestii podatku od działalności dochodowej w organizacjach non-profit, to jednak – jak wskazują krytycy – „W praktyce rządowi szczebla federalnego, stanowego oraz lokalnym urzędowi podatkowym nie udaje się dokonać rozróżnienia pomiędzy działalnością gospodarczą podlegającą i niepodlegającą opodatkowaniu” (Cordes i Weisbrod, 1998: 85; patrz także Simon, 1987). Wobec braku ścisłych przepisów organizacje pozarządowe boją się angażować w niektóre rodzaje działalności gospodarczej z obawy, że nie będzie ona zwolniona od podatku. Z drugiej strony przedsiębiorstwa działające na zwykłych zasadach skarżą się na przewagę konkurencyjną organizacji non-profit, wobec faktu, że nie zawsze płacą one podatek za te same usługi oraz produkty, za które pobierane są podatki od przedsiębiorstw komercyjnych (Crimmins i Keil, 1983; Leavins i Wadhwa, 1998). W Stanach Zjednoczonych w ciągu ostatnich 50 lat nie wprowadzono żadnych nowych rozwiązań prawnych, które regulowałyby status działalności gospodarczej organizacji pozarządowych działających w ramach przedsiębiorczości społecznej.

Europa Zachodnia

W Europie Zachodniej większość przedsiębiorstw społecznych działa w ramach stowarzyszeń bądź spółdzielni. Przedsiębiorstwa społeczne powstają w ramach stowarzyszeń w tych krajach, w których przepisy regulujące działalność stowarzyszeń dopuszczają swobodny obrót towarów oraz usług na rynku. W takich krajach, jak Szwecja, Finlandia oraz Hiszpania, gdzie stowarzyszenia mają mniejszą swobodę działania w tym zakresie, przedsiębiorstwa społeczne tworzy się przede wszystkim w ramach spółdzielni (Borzaga i Defourny, 2001). W przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych spółdzielnie, które realizują cele społeczne i programy na rzecz zatrudnienia, są uważane za przedsiębiorstwa społeczne. Spółdzielnie zorientowane na tworzenie miejsc pracy są zaliczane do specjalnej kategorii przedsiębiorstw,

określanej czasem jako „przedsiębiorstwa społeczne integracji zawodowej” (*work integration social enterprises* – WISE). Ich głównym celem jest „społeczna i zawodowa integracja osób niepełnosprawnych bądź wykluczonych poprzez zapewnienie im właściwych szkoleń oraz możliwości integracji w przedsiębiorstwie społecznym bądź w zwykłej pracy etatowej” (Spear i Bidet, 2004: 8). Borzaga i Defourny (2001) zauważają, że możliwa jest zmiana statusu stowarzyszeń oraz spółdzielni, oznaczająca podjęcie przez stowarzyszenia w większym stopniu działalności gospodarczej, a przez spółdzielnie rozszerzenia oferty usług socjalnych poza krąg jej członków.

W przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych w wielu krajach europejskich, a zwłaszcza w tych, w których nie ma ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej dla stowarzyszeń, wprowadzono specjalne ustawodawstwo dla przedsiębiorstw socjalnych jako odrębnych przedmiotów gospodarczych (CEC, 2001). Przepisy te mają „zachęcać do realizacji usług socjalnych oraz opiekuńczych poprzez działalność gospodarczą, w celu zwiększenia udziału kobiet na rynku pracy, przy zaangażowaniu różnych aktorów (pracowników, wolontariuszy, grup docelowych oraz władz lokalnych) w proces produkcji” (CEC, 2001: 25).

Jako pierwsze specjalne ustawodawstwo wprowadziły w 1991 roku Włochy z rozróżnieniem na „spółdzielnie socjalne typu A i B”. Stało się to impulsem do rozwoju tego typu organizacji w następnych latach. W Belgii w 1995 roku wprowadzono do ustawy termin „przedsiębiorstwo o celach społecznych” (*company with a social purpose*), Portugalia w 1998 stworzyła „spółdzielnię solidarności społecznej” (*social solidarity cooperative*), a Grecja w 1999 roku „spółdzielnię socjalną z ograniczoną odpowiedzialnością” (*social cooperative with limited liability*) (Defourny, 2001). Natomiast Francja wprowadziła w 2001 roku zapis o „stowarzyszeniach spółdzielczych pożytku publicznego” (*sociétés coopératives d'intérêt collectif*). Ustawa ta została wsparta przez projekt Komisji Europejskiej zwany „Digestus”, którego początek miał miejsce w październiku 1998, a jego celem było zachęcanie państw członkowskich do wprowadzenia zmian w prawie, przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz włoskiego modelu spółdzielni socjalnych (Lindsay i in., 2003). Nowe podmioty najczęściej przybierają formę spółdzielni, ze względu na jej gospodarczy charakter (Borzaga i Defourny, 2001). Najnowszą formą organizacyjną w Europie jest powstała w Wielkiej Brytanii w 2005 roku „przedsiębiorstwo działające w interesie wspólnoty lokalnej” (*community interest company*).

RAMY INSTYTUCJONALNE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Stany Zjednoczone

Ramy instytucjonalne dla przedsiębiorstw społecznych w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej odzwierciedlają amerykański model podziału na inicjatywy prywatne oraz rządowe oraz europejski model podziału na usługi państwowe i społeczne. W Stanach Zjednoczonych najważniejsze instytucje wspierające to w dużej części prywatne organizacje, które zapewniają wsparcie finansowe, edukacyjne, szkoleniowe, badawcze oraz usługi doradcze dla przedsiębiorstw społecznych. W przeciwieństwie do Europy strategiczne wsparcie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych pochodzi od prywatnych fundacji, a nie od rządu (Paton, 2003).

Rozwój strategiczny przedsiębiorstwa społecznego

Wsparcie rozwoju przedsiębiorstw społecznych przez liczne prywatne fundacje zaczęło się w latach 80. oraz 90. Niektóre z nich ukierunkowały swoją działalność na zbieranie podstawowych informacji o przedsiębiorstwach społecznych oraz tworzeniu sieci wsparcia (Kellogg Foundation, Kauffman Foundation, Surdna Foundation, Rockefeller Foundation). Inne udzielają wsparcia przy zakładaniu przedsiębiorstw społecznych (Robert Enterprise Development Fund), organizują konkursy na przedsiębiorstwo społeczne (Goldman Sachs Foundation, The Pew Charitable Trusts). Coraz więcej fundacji kieruje swoje programy do indywidualnych przedsiębiorców społecznych poprzez innowacyjne programy edukacyjne lub/i granty, niektóre z nich o międzynarodowym zasięgu (Draper Richards Foundation, Skoll Foundation, Echoing Green, Ashoka, Schwab Foundation).

Fundacje udzielają także wsparcia poprzez tzw. „katalizatory przedsiębiorstw społecznych” (*social enterprise accelerators*). Na razie ich liczba pozostaje niewielka, a najbardziej znane z nich to Pittsburgh Social Enterprise Accelerator w Pensylwanii. Program ten powstał z inicjatywy dwóch dużych fundacji i ma formę bezpłatnego wsparcia dla rodzących się przedsięwzięć non-profit w rejonie Pittsburgha. Usługa obejmuje konsultacje indywidualne, fundusze na rozpoczęcie działalności, narzędzia biznesowe oraz kontakty z kluczowymi aktorami w danej społeczności, takimi jak usługodawcy, przedstawiciele instytucji udzielających dotacji, instytucji publicznych czy też programów uniwersyteckich. Pracownicy oraz członkowie komitetu doradczego wywodzący się z różnych środowisk pomagają nawiązać kontakty w środowisku lokalnym (Pittsburgh Social Enterprise Accelerator, 2006). Powstały także profesjonalne firmy konsultingowe, które udzielają płatnych porad organizacjom pozarządowym z zakresu przedsiębiorczości oraz funkcjonowania na rynku.

Istnieje także dość niewielkie, w większości przypadków pośrednie, wsparcie ze strony rządu dla przedsiębiorstw społecznych na poziomie lokalnym, stanowym oraz federalnym. Mimo że programy rozwoju społeczności lokalnej finansowane przez rząd na różnym szczeblu nie są bezpośrednio ukierunkowane na rozwój przedsiębiorstwa społecznego, to jednak mogą odegrać rolę w jego rozwoju.⁴ Jednym z niewielu przykładów na bezpośrednie wsparcie na szczeblu lokalnym była istniejąca w latach 1998-2001 Inicjatywa na rzecz Przedsiębiorstw Społecznych (*Social Enterprise Initiative*) miasta Seattle w stanie Washington. W ramach programu, przy wsparciu różnych fundacji, sfinansowano szkolenia dla organizacji pozarządowych oraz Expo Przedsiębiorstw Społecznych w mieście Seattle (*Seattle Social Enterprise Expo*), jedno z pierwszych targów przedsiębiorczości społecznej w Stanach Zjednoczonych. W ramach Expo zostało założone Forum Inwestorów Społecznych miasta Seattle (*Seattle Social Investors' Forum*), które miasto dotowało jedynie przez pierwsze dwa lata. Następnie finansowanie projektu przejęła Gates Foundation (Pomerantz, 2003).

Istnieją także programy partnerskie na poziomie federalnym i stanowym z przedsiębiorstwami społecznymi, które realizują projekty aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych oraz dają im zatrudnienie. Dwadzieścia siedem stanów przewiduje specjalne fundusze na zakup produktów i usług od tychże przedsiębiorstw społecznych. Na przykład stan Waszyngton kupuje w ramach programu towary i usługi o wartości około 3 milionów dolarów. Podobny program istnieje także na szczeblu federalnym. Został on ustanowiony na mocy Javits-Wagner-O'Day Act (JWOD). Dzięki temu obowiązkowemu programowi „zatrudnienie znajduje ponad 36 000 Ameryka-

nów, którzy są niewidomi bądź dotknięci są inną poważną niepełnosprawnością. Rząd jest zobowiązany do zakupu produktów oraz usług od organizacji pozarządowych zatrudniających osoby niepełnosprawne w całym kraju” (Pomerantz, 2003).

Badania nad przedsiębiorczością społeczną

W badaniach nad przedsiębiorczością społeczną w Stanach Zjednoczonych, obok wydziałów nauk społecznych na uniwersytetach, ważną rolę odgrywają także szkoły biznesu. Skupiają się one na przekazywaniu wiedzy praktycznej, potrzebnej przedsiębiorcom i menedżerom organizacji pozarządowych (Boschee, 1998, 2001; Brinckerhoff, 2000; Dees i in., 2001; Emerson i Twersky, 1996; Paton, 2003 oraz wielu innych). Z kolei wielu badaczy z zakresu nauk społecznych publikuje książki oraz artykuły o podłożu teoretycznym, stanowiące ważny wkład w rozwój wiedzy o przedsiębiorczości społecznej (Ben-Ner i Gui, 1993; Hansmann, 1980; Rose-Ackerman, 1986; Weisbrod, 1988; 1998; Young, 1983).

Stowarzyszenia członkowskie

W ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych powstało wiele organizacji członkowskich wokół idei przedsiębiorstwa społecznego oraz przedsiębiorczości społecznej. Jedną z najszybciej rozwijających się organizacji jest Social Enterprise Alliance, którego członkowie mówią o sobie tak: „działamy na rzecz rozwoju ruchu przedsiębiorczości społecznej”, a swój cel określają jako „mobilizowanie lokalnych sieci organizacji pozarządowych oraz sponsorów do promowania tego typu strategii pozyskiwania dochodów” (Social Enterprise Alliance, 2004). Jest on prowadzony przez i dla praktyków przedsiębiorczości społecznej. Związek powstał po połączeniu się dwóch organizacji: założonego w 1998 roku Krajowego Zrzeszenia Przedsiębiorców Społecznych (*The National Gathering for Social Entrepreneurs*) oraz założonej w 2000 roku SeaChange. Grupy te powstały z inicjatywy takich fundacji, jak Kellogg Foundation, Kauffman Foundation, Echoing Green oraz Northland Institute (Ford Foundation) (Social Enterprise Alliance, 2004).

Europa Zachodnia

Rozwój strategiczny przedsiębiorstw społecznych

W Europie Zachodniej wsparcia instytucjonalnego, w o wiele większym stopniu niż w Stanach Zjednoczonych, udzielają struktury rządowe oraz unijne. Mimo że pierwsze przedsiębiorstwa społeczne powstały w Europie bez wsparcia państwa, to w latach 90. powstało wiele programów pomocy publicznej dla przedsiębiorstw społecznych.⁵ Wsparcie państwa obejmuje wprowadzenie nowych przepisów oraz tworzenie projektów i koordynację działań przez określone instytucje publiczne oraz w ramach specjalnych programów.

Przykładem takiej instytucji może być brytyjski Departament Handlu i Przemysłu, w którym to wyodrębniono Wydział ds. Przedsiębiorczości Społecznej (*Social Enterprise Unit*) odpowiedzialny za wdrożenie trzyletniego programu „Przedsiębiorstwo społeczne strategią sukcesu” (*Social Enterprise: A Strategy for Success*). Zadaniem wydziału jest tworzenie ram wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych poprzez wspólne działania Departamentu Handlu i Przemysłu, Regionalnych Agencji Rozwoju Regionalnego oraz samorządów. Ponadto jednostka ta formułuje rekomendacje z zakresu

polityki podatkowej, zmian w przepisach oraz wspiera szkolenia i badania z zakresu przedsiębiorczości społecznej (DTI, 2004).

W Irlandii rząd zaczął wspierać przedsiębiorstwa społeczne w latach 80. w ramach strategii walki z bezrobociem. W ramach Krajowego Programu na rzecz Rozwoju Przedsiębiorstw Społecznych (*Community Enterprise Programme*) zainicjowanego w roku 1983 „prowadzono szkolenia, udzielano dotacji oraz wsparcia merytorycznego dla lokalnych grup” (O’Hara, 2001: 155). W Finlandii Ministerstwo Pracy współpracowało z Instytutem Studiów nad Spółdzielczością na Uniwersytecie w Helsinkach w zakresie opracowania materiałów i prezentacji na temat zakładania spółdzielni (Pättiniemi, 2001).

Pomoc państwa w zakresie tworzenia polityki wsparcia oraz finansowania projektów (z wyjątkiem spółdzielni socjalnych typu A we Włoszech) jest kierowana przede wszystkim do społecznych przedsiębiorstw integracji zawodowej (*work integration social enterprises*, WISE). Chociaż państwo uznaje wkład przedsiębiorstw społecznych w integrację poprzez pracę, dlatego też w większości przypadków dopuszcza bardziej stały dostęp do publicznych dotacji, ale w ograniczonym zakresie. Najczęściej przydzielane jest tymczasowe dofinansowanie na rozpoczęcie działalności i złagodzenie negatywnych skutków „tymczasowego odsunięcia od rynku pracy” np. trudności ze znalezieniem pracy w wyniku obniżenia się kwalifikacji zawodowych danej osoby po okresie przedłużającej się nieobecności na rynku (Nyssens i Kerlin, 2005).

Unia Europejska także aktywnie wspiera badania oraz programy rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Postrzega przedsiębiorstwo społeczne jako modelowy przykład formy działalności gospodarczej będącej odpowiedzią na wyzwania, jakimi są: wzrost gospodarczy, bezrobocie oraz dążenie do podniesienia jakości życia obywateli (Thomas, 2004). W latach 1996-1999 Dyrekcja Generalna Komisji Europejskiej ds. Badań zainicjowała projekt „Wyłanianie się przedsiębiorstw społecznych w Europie” (*Emergence of Social Enterprise in Europe*). W ramach projektu badano funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych w ówczesnych 15 krajach członkowskich. Następnie komisja sfinansowała program PERSE (*The Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Integration by Work – „Efektywność społeczno-ekonomiczna przedsiębiorstw społecznych w zakresie integracji przez pracę”*). Projekt był realizowany w 11 krajach członkowskich w latach 2001-2004. Dyrekcja ds. Przedsiębiorczości udziela wsparcia takim podmiotom ekonomii społecznej, jak spółdzielnie oraz organizacje wzajemnościowe od roku 1989. Obecnie prowadzone są analizy na temat ich „wymiaru gospodarczego”. Wspiera ona także badania, przygotowuje projekty statutów unijnych, prowadzi konsultacje z organizacjami oraz organizuje spotkania urzędników z krajów członkowskich biorących udział w pracach nad regulacjami w tym zakresie (Unia Europejska, 2004).

Unia Europejska udziela także wsparcia finansowego przedsiębiorstwom społecznym w poszczególnych krajach członkowskich. Przykładem kraju, w którym Unia prowadzi szczególnie aktywną politykę, jest Irlandia. W 1992 roku Irlandia otrzymała Grant Globalny z unijnych funduszy strukturalnych na „wsparcie rozwoju lokalnych inicjatyw przedsiębiorczości społecznej oraz zintegrowanego rozwoju gospodarczego i społecznego lokalnej społeczności” (O’Hara, 2001: 156). Unijny program LEADER na rzecz regionów wiejskich jest przykładem podobnej inicjatywy. Irlandia otrzymuje także wsparcie bezpośrednie oraz pośrednie dla lokalnych przedsiębiorstw ekonomii społecznej poprzez takie programy, jak INTEREG, NOW, INTEGRA oraz URBAN. „Tego rodzaju wsparcie dla rozwoju lokalnego stało się bodź-

cem do powstania nowych przedsiębiorstw społecznych lub umożliwiło istniejącym przedsiębiorstwom poszerzenie bądź ugruntowanie dotychczasowej działalności” – podsumowuje O’Hara (O’Hara, 2001: 156).

Badania nad przedsiębiorczością społeczną

W Europie Zachodniej badania nad przedsiębiorczością społeczną są prowadzone niemal wyłącznie na wydziałach nauk społecznych, chociaż niektóre szkoły biznesu także zaczęły badania w tym kierunku. Badania i nauczanie skupiają się na spółdzielniach, towarzystwach pomocy wzajemnej oraz stowarzyszeniach działających w obszarze ekonomii społecznej. Analizuje się wkład tychże organizacji w integrację zawodową osób o niskich kwalifikacjach na rynku pracy oraz w usługi opiekuńcze. W ramach sieci badawczej EMES prowadzone są także działania na rzecz ujednoczenia stosowanych terminów oraz skoordynowania prowadzonych badań nad przedsiębiorczością społeczną (Defourny, 2001). Obecnie rozwijane są również teoretyczne podstawy badań nad przedsiębiorczością społeczną, zwłaszcza w kontekście teorii ekonomii (Bacchiaga i Borzaga, 2001; Badelt, 1997; Laville i Nyssens, 2001; Sacconi i Grimalda, 2001) oraz socjologii (Evers, 2001).

Stowarzyszenia członkowskie

Organizacje członkowskie zrzeszające przedsiębiorstwa społeczne są także nowym zjawiskiem w Europie. Utworzona w 1998 roku brytyjska Sieć na rzecz Aktywizacji Społeczności Lokalnej (*Community Action Network*) odpowiada amerykańskiemu Związkowi Przedsiębiorców Społecznych. Jest ona ukierunkowana na promocję przedsiębiorczości społecznej, a zwłaszcza na dialog pomiędzy sektorem pozarządowym, państwowym i prywatnym. Swoje cele członkowie sieci określają następująco: „Pragniemy promować podejście przedsiębiorczości społecznej oraz stymulować debatę pomiędzy sektorem rządowym, publicznym i prywatnym zarówno nad metodami, jak i nad znaczeniem przedsiębiorczości społecznej dla ożywienia dynamiki rozwoju społeczeństwa” (*Community Action Network*, 2004).

PROBLEMY I WYZWANIA

Stany Zjednoczone

Mimo że ruch przedsiębiorczości społecznej w Stanach Zjednoczonych rozwija się dynamicznie, to jednak napotyka on na szereg problemów i wyzwań. Można wśród nich wyróżnić wykluczenie pewnych grup społecznych, osłabienie społeczeństwa obywatelskiego oraz brak wsparcia rządu. Uważa się, że działalność niektórych przedsiębiorstw społecznych może przynosić efekty uboczne w postaci pogłębiania wykluczenia marginalizowanych grup. Na przykład oferowanie usług za opłatą to typowy rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo społeczne. Jednak w przypadku usług socjalnych realizowanych przez organizacje non-profit pobieranie opłat może utrudniać najuboższym beneficjentom dostęp do nich (Salamon, 1993). Kolejnym niepokojącym zjawiskiem prowadzącym do wykluczenia jest koncentrowanie się na działaniach przynoszących organizacji dochód zamiast na programach wynikających z misji organizacji (Dees, 1998; Eikenberry i Kluver, 2003; Weisbrod, 1998; 2004). Co więcej, okazuje się, że wraz ze wzrostem zaangażowania w działalność

rynkową, organizacje pozarządowe coraz bardziej skupiają się na potrzebach indywidualnych klientów zamiast na zapotrzebowaniu lokalnej społeczności i zapewnieniu jej szeroko dostępnych usług (Alexander i in., 1999). Na pogorszenie się sytuacji wpływa także narastająca konkurencja pomiędzy organizacjami non-profit a komercyjnymi dostawcami oferującymi podobne usługi (Young i Salamon, 2002).

Niektórzy obserwatorzy w Stanach Zjednoczonych wyrażają niepokój, że urynkowanie działalności organizacji non-profit może stanowić zagrożenie dla społeczeństwa obywatelskiego (Alexander i in., 1999; Eikenberry i Kluver, 2003). Organizacje pozarządowe przyczyniają się do wzmocnienia kapitału społecznego w społeczeństwie obywatelskim.⁶ Analogicznie do problemu świadczenia usług, dążenie do osiągnięcia zysków może zniechęcić organizacje do kontynuowania mniej skutecznych działań, które jednak przyczyniają się do wzmocnienia kapitału społecznego, jak np. programy wolontariatu. Organizacje prowadzące przedsiębiorstwa społeczne mogą także dostrzegać mniejszą potrzebę opierania się na tradycyjnych sieciach wsparcia, takich jak prywatni darczyńcy, członkowie, wolontariusze czy inne lokalne organizacje, co przyczynia się do zahamowania kapitału społecznego (Aspen Institute, 2001; Eikenberry i Kluver, 2003). Wreszcie, zainteresowanie strategiami rynkowymi może doprowadzić do zmian w strukturze zarządów organizacji: będą w nich dominować nie osoby zaangażowane społecznie, ale powiązane z biznesem (Backman i Smith, 2000).

Inne wyzwania, przed jakimi stoją Stany Zjednoczone, to konieczność wprowadzenia jaśniejszych definicji organizacji non-profit prowadzących działalność gospodarczą. Ponadto, w porównaniu z Europą, rząd USA wykazuje małe zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstw społecznych.

Europa Zachodnia

Przedsiębiorstwa społeczne w Europie Zachodniej stoją wobec innych wyzwań niż przedsiębiorstwa amerykańskie ze względu na inne podejście do przedsiębiorczości społecznej. Niepokojący wydaje się wąski zakres usług oferowanych przez przedsiębiorstwa społeczne. Przedsiębiorstwa społeczne są utożsamiane z integracją zawodową i świadczeniem usług o charakterze indywidualnym (zwłaszcza wobec braku dostatecznej pomocy państwa w pewnych obszarach), nie dostrzega się natomiast ich potencjału w innych obszarach trzeciego sektora (Borzaga i Defourny, 2001). Kluczowym czynnikiem, a zarazem głównym problemem, jest niewielkie zróżnicowanie form organizacyjnych w porównaniu do Stanów Zjednoczonych (tam do przedsiębiorczości społecznej zalicza się często partnerstwa zawiązywane pomiędzy organizacjami non-profit i for-profit, marketing społecznie zaangażowany, sprzedaż produktów powiązanych z misją organizacji). Podobnie jak w przypadku Stanów Zjednoczonych wiele krajów europejskich zmaga się z niejasnymi przepisami dotyczącymi przedsiębiorstw społecznych.

Borzaga oraz Defourny (2001) przypominają o konieczności działań na rzecz pełnego uznania takiej formy działalności oraz uregulowania jej przepisami, a także kształtowania polityki społecznej uwzględniającej potencjał przedsiębiorstw społecznych w rozwiązywaniu problemów bezrobocia, wykluczenia społecznego i świadczenia pełniejszej gamy usług.

Niektóre kraje europejskie już zaczynają dokonywać zmian w ustawodawstwie, uwzględniając powyższe kwestie. Borzaga i Defourny wzywają także rządy do zwiększenia popytu na towary i usługi przedsiębiorstw społecznych poprzez zawężenie kręgu dostawców usług w niektórych obszarach do przedsiębiorstw społecznych.

WNIOSKI – CZEGO EUROPA I STANY ZJEDNOCZONE MOGĄ SIĘ OD SIEBIE NAUCZYĆ?

Tabela 1. stanowi porównanie głównych różnic omówionych w niniejszym opracowaniu. W wielu obszarach, w których Stany Zjednoczone napotykały na trudności w rozwoju przedsiębiorstw społecznych, Europa znalazła pozytywne rozwiązania i na odwrót. Oba regiony mogą więc wzajemnie skorzystać ze swoich doświadczeń. Stany Zjednoczone mogą brać przykład z Europy Zachodniej w zakresie zaangażowania odbiorców w rozwój przedsiębiorstwa społecznego, demokratycznego zarządzania oraz zaangażowania rządu. Z drugiej strony Europa może uczyć się od Stanów, w jaki sposób poszerzyć zakres usług przedsiębiorstwa, wprowadzić nowe formy przedsiębiorstw oraz wykorzystać kontrakty rządowe jako docelowe źródło zleceń.

Tabela 1. Porównanie przedsiębiorstwa społecznego w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie

	Stany Zjednoczone	Europa
Główny nacisk	Generowanie dochodów	Dobro społeczne
Typowa forma organizacyjna	Organizacja non-profit (w rozumieniu ustawy 501(c)(3))	Stowarzyszenie/spółdzielnia
Kierunek działania	Działania o charakterze non-profit	Usługi społeczne
Rodzaje przedsiębiorstw społecznych	Wiele	Kilka
Zaangażowanie odbiorców	Ograniczone	Powszechne
Rozwój strategiczny	Fundacje	Rząd/UE
Dziedzina badań	Przedsiębiorczość i nauki społeczne	Nauki społeczne
Kontekst	Gospodarka rynkowa	Ekonomia społeczna
Ramy prawne	Brak	Niewystarczające, ale są stale rozwijane

Stany Zjednoczone powinny w szczególności podążać za przykładem Europy w zakresie włączania w działalność przedsiębiorstw społecznych odbiorców bądź beneficjentów programów. Proces ten może odbywać się na zasadzie porozumień o współpracy lub poprzez włączenie beneficjentów bezpośrednio w działania przynoszące zyski. Mimo że nie we wszystkich formach działalności przedsiębiorstw społecznych mogą uczestniczyć odbiorcy (np. w usługach, za które pobierane są opłaty), to jednak możliwe jest włączenie ich w większym stopniu w działania przedsiębiorstwa, zwłaszcza tam, gdzie organizacja już uczestniczy w sprzedaży produktów. Może to stanowić cenne doświadczenie zawodowe oraz sposób na podniesienie kwalifikacji dla odbiorców programów. Co najważniejsze, takie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przyczyniłyby się do integracji społecznej najuboższych grup, a więc pośrednio także stanowiłyby odpowiedź na problem wykluczenia obserwowany w przypadku niektórych typów przedsiębiorstw społecznych.

Zarządzanie przedsiębiorstwami to kolejny obszar, w którym Stany Zjednoczone powinny brać przykład z Europy, zwłaszcza w zakresie budowania wieloudziałowej struktury zarządu oraz rozwijania demokratycznego stylu zarządzania. W zarządach organizacji w Europie zasiada wielu udziałowców, a sam zarząd działa wedle zasad demokratycznego zarządzania oraz działa na rzecz budowania społeczeństwa obywatelskiego i umacniania demokracji. W Stanach Zjednoczonych rozwój przedsiębiorstw społecznych wpływa na urynkowanie się i osłabienie społeczeństwa obywatelskiego. Podejście wieloudziałowe (*multi-stakeholder*) do zarządzania wzmocniłoby kapitał społeczny oraz zacieśniło współpracę między jednostkami, które pragną działać na rzecz wspólnoty. Demokratyczny styl zarządzania umacnia demokrację na wszystkich poziomach.

Na przykładzie Europy Zachodniej widać także, w jaki sposób rządy federalne i stanowe mogą stworzyć środowisko przyjazne tworzeniu i rozwojowi przedsiębiorstw społecznych. Analiza obu systemów wykazuje, że chociaż fundacje aktywnie wspierają przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych, napotykają one na przeszkody prawne, ekonomiczne oraz administracyjne, które ograniczają ich możliwości działania.

Europa także może wziąć przykład ze Stanów Zjednoczonych w wielu obszarach. Ze względu na określone uwarunkowania historyczne rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Europie, ich działalność została zawężona do integracji zawodowej oraz usług indywidualnych. W Stanach Zjednoczonych działalność przedsiębiorstw społecznych obejmuje szeroki zakres usług, nie tylko usługi socjalne, lecz także np. działania z zakresu ochrony środowiska. Europejczycy zainteresowani poszerzeniem zakresu działalności społecznej mogą skorzystać z modelu funkcjonującego w Stanach.

Kolejnym wyzwaniem dla Europy jest poszerzenie działalności o inne formy pozyskiwania dochodów. W zależności od gotowości rozszerzenia definicji przedsiębiorstwa społecznego, Europejczycy mogą włączyć w swoje działania takie strategie, jak sprzedaż produktów związanych z misją organizacji (*mission related products*), marketing zaangażowany społecznie (*cause-related marketing*), a więc korzystanie z marek produktów komercyjnych, zawieranie spółek z firmami komercyjnymi oraz tworzenie filii komercyjnych (Sealey i in., 2000).

Mimo że rząd Stanów Zjednoczonych w niewielkim stopniu uczestniczy w rozwoju przedsiębiorstw społecznych, to jednak ma swój udział tam, gdzie zwykle europejskie rządy – poza nielicznymi wyjątkami – nie wykazują aktywności: zawiera on kontrakty z przedsiębiorstwami społecznymi na ich produkty (Borzaga i Defourny, 2001). Ustawodawstwo istniejące w Stanach Zjednoczonych na poziomie federalnym stanowi przykład ustawodawstwa, które – przeznaczając fundusze na zakup towarów wytworzonych przez 36 000 pracowników warsztatów aktywizacji zawodowej – tworzy popyt na przykład przedsiębiorstw społecznych. Ponad połowa rządów stanowych realizuje podobne programy. Europejczycy także mogą umocnić działalność istniejących przedsiębiorstw społecznych, domagając się od rządów i samorządów przyjęcia podobnych rozwiązań.

Źródło: Springer and *Voluntas*, vol. 17(3), 2006, pgs. 246-262, „Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences”, Janelle Kerlin, with kind permission from Springer Science and Business Media.

Przekład: Magdalena Macińska

¹ Na przykład School of Management przy Uniwersytecie Yale – projekt Goldman Sachs Foundation „Partnership dla przedsięwzięć non-profit” (*Partnership on Nonprofit Ventures*) oraz firmy konsultingowej Seattle Social Enterprise Consultants.

² Projekt EMES (*The Emergence of Social Enterprise in Europe*) rozpoczął swoją działalność w roku 1996. W ramach projektu prowadzone są badania na temat przedsiębiorstw społecznych w krajach Unii Europejskiej finansowane przez Komisję Europejską. Projekt stał się podstawą Europejskiej Sieci EMES, w ramach której organizowane są konferencje dotyczące przedsiębiorstw społecznych w miejscowości Trento we Włoszech.

³ Całkowita suma wpływów z tychże trzech źródeł jest wyższa w roku 2002 niż w 1982, ponieważ wpływy z tych źródeł rosły według aktualnego kursu dolara, a dochody z takich źródeł, jak wynajem, inwestycje oraz majątki pozostały względnie na tym samym poziomie.

⁴ Dennis Young, materiały własne.

⁵ Szczegółowe informacje na stronie: www.emes.net

⁶ Kapitał społeczny obejmuje społeczne wartości zaufania, współpracy, wzajemności, które są podstawą budowania pozytywnych relacji między obywatelami i które stanowią fundament skutecznego funkcjonowania demokracji oraz gospodarki rynkowej (patrz Backman i Smith, 2000; Salamon, 1997).

BIBLIOGRAFIA

- Alexander, J., Nank, R., i Stivers, C. (1999), „Implications of welfare reform: Do non-profit survival strategies threaten civil society?”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, nr 2, str. 452–475.
- Alter, S. K. (2002), *Case studies in social enterprise: Counterpart international's experience*, Counterpart International, Washington, DC.
- Aspen Institute (2001), *The nonprofit sector and the market: Opportunities and challenges*, Aspen Institute, Washington, DC.
- Bacchiega, A. i Borzaga, C. (2001), „Social enterprises as incentive structures: An economic analysis”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 273–295.
- Backman, E., i Smith, S. R. (2000), „Healthy organizations, unhealthy communities?” *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, nr 4, str.355–373.
- Badelt, C. (1997), Entrepreneurship theories of the non-profit sector, *Voluntas*, vol. 8, nr 2, str. 162–178.
- Bengtsson, S. i Hulgard, L. (2001), „Denmark: Co-operative activity and community development”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Londyn, Routledge, Nowy Jork, str. 65–81.
- Ben-Ner, A. i Gui, B. (1993), *The nonprofit sector in the mixed economy*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Bode, I., Evers, A., i Schultz, A. (2006), „Where do we go from here? The unfinished story of relations between social enterprises and public policies in Germany”, w Nyssens, M. (red.), *Social enterprises at the crossroads of market, public policies and civil society*, Routledge, Londyn, Nowy Jork.

- Borzaga, C. i Defourny, J. (2001), „Conclusions: Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 350–370.
- Borzaga, C. i Santuari, A. (red.) (1998), *Social enterprises and the new employment in Europe*, Uniwersytet Trento, Trydent, Włochy.
- Borzaga, C. i Santuari, A. (2003), „New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship”, w OECD (red.), *The nonprofit sector in a changing economy*, OECD, Paryż, str. 31–59.
- Boschee, J. (1998), *Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship*, National Center for Nonprofit Boards, Waszyngton.
- Boschee, J. (2001), *The social enterprise sourcebook: Profiles of social purpose businesses operated by nonprofit organizations*, Northland Institute, Minneapolis.
- Brinckerhoff, P. (2000), *Social entrepreneurship: The art of mission-based venture development*, John Wiley and Sons, Nowy Jork.
- CEC (2001), „Co-operatives in enterprise Europe”, dokument konsultacyjny, Commission of the European Communities.
- Community Action Network (2004), www.can-online.org.uk/about/ Ze strony skorzystano 16 kwietnia.
- Cordes, J. i Weisbrod, B. (1998), „Differential taxation of nonprofits and the commercialization of nonprofit revenues”, w Weisbrod, B. (red.), *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge University Press, Cambridge, str. 83–104.
- Crimmins, J. C. i Keil, M. (1983), *Enterprise in the nonprofit sector*, The Rockefeller Brothers Fund, Nowy Jork.
- Dees, J. G. (1994), *Social enterprise: Private initiatives for the common good*, Harvard Business School Note, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Dees, J. G. (1996), *Social enterprise spectrum: Philanthropy to commerce*, Harvard Business School Note, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Dees, J. G. (1998), „Enterprising nonprofits”, *Harvard Business Review*, vol. 76, nr 1, str. 55–67.
- Dees, J. G., Emerson, J., i Economy, P. (2001), *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*, John Wiley and Sons, Nowy Jork.
- Defourny, J. (2001), „Introduction: From third sector to social enterprise”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 1–28.
- Defourny, J. i Nyssens, M. (2001), „Belgium: Social enterprises in community services”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 47–64.
- Defourny, J., Favreau, L., i Laville, J. (2001), „Introduction to an international evaluation”, w Spear, R., Defourny, J., Favreau, L. i Laville, J. (red.), *Tackling social exclusion in Europe* Ashgate, Aldershot, str. 3–28.
- Department of Trade and Industry (DTI) (2004), www.dti.gov.uk/socialenterprise/ Ze strony skorzystano 6 lutego.
- Eikenberry, A., i Kluver, J. (2004), „The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?”, *Public Administration Review*, vol. 64, nr 2, str. 132–140.

- Emerson, J. i Twersky, F. (red.) (1996), *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*, The Roberts Foundation, San Francisco.
- European Commission (1997), „Communication from the commission on promoting the role of voluntary organisations and foundations in Europe”, Komunikat Komisji Europejskiej Unia Europejska (2004), <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/social-history/socialhistory.htm/> Ze strony skorzystano 26 marca.
- Evers, A. (2001), „The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 296–311.
- Grenier, P. (2003), „Reclaiming enterprise for the social good: The political climate for social entrepreneurship in UK”, praca przedstawiona na 32 Annual ARNOVA Conference, Denver, Colorado, USA.
- Hansmann, H. (1980), „The role of nonprofit enterprise”, *Yale Law Journal*, vol. 89, nr 5, str. 835–901.
- Hodgkinson, V. A., Weitzman, M., Toppe, C., i Noga, S. (1992), *Non-profit Almanac 1992-1993*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Internal Revenue Service (2004), www.irs.gov/charities/article/0,,id=96104,00.html Ze strony skorzystano 31 marca.
- Kerlin, J. i Pollak T. (2006), „Nonprofit commercial revenue: A replacement for declining government grants and private contributions?”, wystąpienie zaprezentowane podczas Trzeciej Dorocznej Konferencji na temat Przedsiębiorstw Społecznych w Wielkiej Brytanii – *United Kingdom Social Enterprise Research Conference*, Londyn.
- Laville, J. i Nyssens, M. (2001), „The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 312–332.
- Leavins, J. i Wadhwa, D. (1998), „Are your activities safe from UBIT?”, *Nonprofit World*, 16 (wrzesień-październik), str. 49–51.
- Levi, Y. (2003), „Single vs. multi-stakeholding, the ‘restitution’ of the economic to cooperatives and the social enterprise”, wystąpienie zaprezentowane podczas Międzynarodowej Konferencji Sieci EMES, Uniwersytet Trento, Włochy.
- Lindsay, G., Hems, L., Noges, H., Liret, P., i Margado, A. (2003), „Societal co-operative d’interet collectif: a research methodology”, wystąpienie zaprezentowane podczas 32. Dorocznej Konferencji ARNOVA Conference, Denver, Colorado.
- Lindsay, G. i Hems, L. (2004), „Sociétés coopératives d’intéret collectif: the arrival of social enterprise within the French social economy”, *Voluntas*, vol. 15, nr 3, str. 265–286.
- Münkner, H. (2003), „Multi-stakeholder cooperatives and their legal framework”, wystąpienie zaprezentowane podczas Międzynarodowej Konferencji Sieci EMES, Uniwersytet Trento, Włochy.
- Nicholls, A. (2005), „Measuring impact in social entrepreneurship: New accountabilities to stakeholders and investors?”, seminarium na temat przedsiębiorstw społecznych, Milton Keynes University.
- Nyssens, M. i Kerlin, J. (2005), *Social enterprise in Europe*, praca niepublikowana.
- OECD (1998), *Social enterprises in OECD countries*, OECD, Paryż.

- OECD (2003), *The non-profit sector in a changing economy*, OECD, Paryż.
- O'Hara, P. (2001), „Ireland: Social enterprises and local development”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 149-165.
- Paton, R. (2003), *Managing and measuring social enterprises*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Pättiniemi, P. (2001), „Finland: Labour co-operatives as an innovative response to unemployment”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn, Nowy Jork, str. 82-99.
- Pittsburgh Social Enterprise Accelerator (2006), www.pghaccelerator.org/ Ze strony skorzystano 10 lutego.
- Pomerantz, M. (2003), „Social entrepreneurship in the northwest”, wystąpienie zaprezentowane podczas „Symposium Colemana na temat Przedsiębiorczości Społecznej” (*Coleman Symposium on Social Entrepreneurship*), zorganizowanego podczas Dorocznej Konferencji Amerykańskiego Stowarzyszenia na rzecz Małych oraz Średnich Przedsiębiorców (*United States Association for Small Business and Entrepreneurship Annual Conference*), Hilton Head, Południowa Karolina.
- Rose-Ackerman, S. (1986), *The economics of nonprofit institutions*, Oxford University Press, Nowy Jork.
- Salamon, L. (1993), „The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state”, *Social Service Review*, vol. 67, nr 1, str. 16-39.
- Salamon, L. (1995), *Partners in public service*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Salamon, L. (1997), *Holding the center: America's nonprofit sector at a crossroads*, Nathan Cummings Foundation, Nowy Jork.
- Sacconi, L. i Grimalda, G. (2001), „The constitution of the nonprofit enterprise: A game theoretical account based on conformist utilities and reciprocity”, wystąpienie zaprezentowane podczas Międzynarodowej Konferencji Sieci EMES na Uniwersytecie Trento we Włoszech.
- Sealey, K., Boschee, J., Emerson, J. i Sealey, W. (red.) (2000), *A reader in social enterprise*, Pearson Custom Publishing, Boston.
- Simon, J. (1987), „The tax treatment of nonprofit organizations: A review of federal and state policies”, w Powell, W. (red.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press, New Haven, str. 67-98.
- Social Enterprise Alliance (2004), www.se-alliance.org/ Ze strony skorzystano 23 marca.
- Spear, R. i Bidet, E. (2003), *The role of social enterprise in European labour markets*. EMES Working Papers, vol. 3, nr 10.
- Spear, R., Defourny, J., Favreau, L., i Laville, J. (2001), *Tackling social exclusion in Europe*, Ashgate, Aldershot.
- Thomas, A. (2004), „The rise of social cooperatives in Italy”, *Voluntas*, vol. 15, nr 30, str. 243-264.
- Weisbrod, B. (1988), *The non-profit economy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Weisbrod, B. (red.) (1998), *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Weisbrod, B. (2004), „The pitfalls of profits”, *Stanford Social Innovation Review*, vol. 2, nr 3, str. 40–47.
- West Midlands Social Economy Partnership [WMSEP] (2004), www.wmsepp.co.uk/Glossary.htm/ Ze strony skorzystano 26 marca.
- Young, D. (1983), *If not for profit, for what?*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Young, D. (2001), „Social enterprise in the United States: Alternate identities and forms”, wystąpienie zaprezentowane podczas Międzynarodowej Konferencji Sieci EMES na Uniwersytecie Trento we Włoszech, grudzień.
- Young, D. (2003a), „Social enterprise in community and economic development in the United States: Organizational identity, corporate form and entrepreneurial motivation”, wystąpienie przedstawione podczas Międzynarodowych Warsztatów na temat Współczesnej Przedsiębiorczości, Rozwoju Regionalnego oraz Kształtowania Polityki Społecznej (*International Workshop on Modern Entrepreneurship, Regional Development and Policy: Dynamic and Evolutionary Perspectives*), Instytut Tinbergen, Amsterdam.
- Young, D. (2003b), „New trends in the US non-profit sector: Towards market integration?”, w OECD (red.), *The nonprofit sector in a changing economy*, OECD, Paryż, str. 61–77.
- Young, D. i Salamon, L. (2002), „Commercialization, social ventures, and for-profit competition”, w Salamon, L. (red.), *The state of nonprofit America*, Brookings Institution Press, Waszyngton, str. 425–448.

Część II

**ANATOMIA PRZEDSIĘBIORSTWA
SPOŁECZNEGO,
różne modele**

6

TYPOLOGIA PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

Kim S. Alter

- **PRZEDSIĘBIORSTWO
SPOŁECZNE W SZERSZYM
KONTEKŚCIE**
- **RODZAJE
PRZEDSIĘBIORSTW
SPOŁECZNYCH**
- **MODELE DZIAŁANIA**
- **STRUKTURY
PRZEDSIĘBIORSTWA
SPOŁECZNEGO**

PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE W SZERSZYM KONTEKŚCIE¹

Kim S. Alter

1. ORGANIZACJA HYBRYDOWA

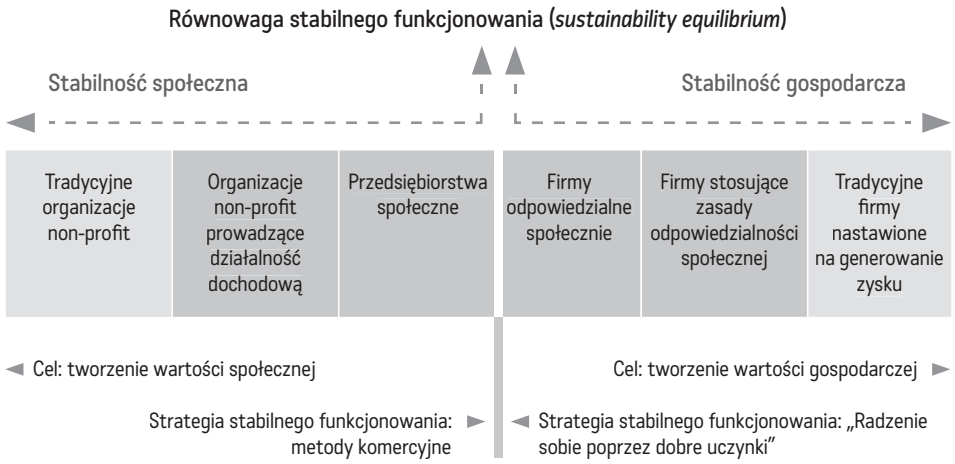
Wzrost oczekiwań interesariuszy w stosunku do organizacji non-profit, aby te osiągały szersze oddziaływanie społeczne przy jednoczesnej dywersyfikacji źródeł finansowania, uważa się za główny czynnik, który doprowadził do powstania „hybrydy non-profit”, działającej w części dla osiągnięcia zysku, a w części na zasadach non-profit.²

Przedsiębiorstwo społeczne sytuuje się właśnie na tym przecięciu biznesu i tradycyjnej działalności non-profit.

Spektrum podmiotów³

	Czysto filantropijne	Hybrydalne	Czysto komercyjne
Motywy	Odwołanie do dobrej woli	Mieszane motywy	Odwołanie do interesu własnego
Metody	Oparte na misji	Równowaga misji i rynku	Oparte na rynku
Cele	Tworzenie wartości społecznej	Tworzenie wartości społecznej i gospodarczej	Tworzenie wartości gospodarczej
Przeznaczenie dochodów/zysków	Przeznaczone na realizację misji organizacji non-profit (wymaga tego prawo lub strategia organizacyjna)	Reinwestowane w realizację misji lub wydatki operacyjne i/lub przeznaczone na rozwój działalności biznesowej (organizacje nastawione na generowanie zysku mogą redystrybuować część dochodów)	Rozdzielane pomiędzy udziałowców i właścicieli

w celu tworzenia wartości ekonomicznej, ale często muszą one wnosić pewien wkład społeczny, aby przetrwać na rynku. Dlatego też obydwa rodzaje organizacji hybrydowych przyjmują strategie tworzenia podwójnej wartości w celu osiągnięcia równowagi rozwojowej. Organizacje non-profit przyjmują metody komercyjne, aby wspierać swoje cele społeczne, zaś organizacje nastawione na generowanie zysku przyswajają programy społeczne, aby osiągać swoje cele w zakresie generowania zysku.



2.1. TWORZENIE PODWÓJNEJ WARTOŚCI⁵ (Dual Value Creation)

Jako podmiot hybrydowy, jakim jest przedsiębiorstwo społeczne, ma ono dwie istotne siły napędowe. Po pierwsze, rozwiązania innowacyjne, przedsiębiorcze lub oparte na zasadach działalności gospodarczej przynoszą często korzyści dla charakteru pożądanego zmiany społecznej. Po drugie, żywotność organizacji i oferowanych przez nią usług wymaga dywersyfikacji strumieni finansowania, z czym często wiąże się uzyskiwanie własnych dochodów.⁶

Wyróżniając się swoją zdolnością do tworzenia podwójnej wartości – wartości ekonomicznej i wartości społecznej – przedsiębiorstwa społeczne mają następujące cechy:

- Wykorzystywanie narzędzi i koncepcji biznesowych do osiągnięcia celów społecznych
- Zespalanie kapitału i metod społecznych i komercyjnych⁷
- Tworzenie wartości społecznej i gospodarczej
- Generowanie dochodów z działalności komercyjnej w celu finansowania programów społecznych
- Ukierunkowanie na rynek i działanie zgodnie ze swoją misją
- Pomiar wyników finansowych i oddziaływania społecznego
- Realizacja celów finansowych z pożytkiem dla dobra publicznego
- Posiadanie swobody finansowej dzięki nie podlegającym restrykcjom dochodom
- Ukierunkowanie strategii przedsiębiorczej na realizację misji

3. PODMIOTY HYBRYDOWE

Poniżej przedstawiamy opis czterech typów podmiotów mieszczących się w spektrum hybrydowym.

3.1 Organizacje non-profit prowadzące działalność dochodową

Organizacje non-profit, które w ramach swojej działalności generują w pewnej formie przychody metodami komercyjnymi. Działalność dochodowa nie jest prowadzona jako odrębna firma, ale raczej stanowi element innych operacji organizacji. Działalność taka zazwyczaj daje niewielkie przychody w porównaniu z ogólnym budżetem organizacji i tradycyjnymi sposobami pozyskiwania funduszy.

Występują dwa rodzaje działalności przynoszącej dochody, zależnie od celu:

- **Pokrywanie kosztów (nieciągłe)** – sposób odzyskiwania całości lub części kosztów w celu świadczenia usług non-profit lub finansowania odrębnej działalności związanej z misją organizacji. Przykładami mogą tu być specjalne imprezy, opłaty konferencyjne, płatne szkolenia i pobieranie opłat za usługi. Działania w zakresie odzyskiwania kosztów są związane z poszczególnymi programami; kiedy program zostaje zakończony, odpowiednia działalność w zakresie pokrywania kosztów również się kończy.
- **Wypracowywanie dochodu (ciągłe)** – zapewnia strumień nieuwarunkowanych przychodów dla organizacji, generowanych poprzez działalność związaną lub niezwiązaną z jej misją. Przykłady to należności członkowskie, sprzedaż publikacji i produktów oraz usługi konsultacyjne. Działalność w zakresie wypracowywania dochodu jest osadzona w funkcjonowaniu organizacji; może się przekształcić w przedsiębiorstwo społeczne, gdy jej realizacja opiera się na planie biznesowym.

Kiedy działalność w zakresie wypracowywania dochodu staje się przedsiębiorstwem społecznym?

O tym, czy działalność w zakresie wypracowywania dochodu można uznać za przedsiębiorstwo społeczne, decydują rozmiary działalności przynoszącej dochody, wielkość wypracowanego przychodu, jego struktura prawna lub rodzaj zatrudnianego personelu. Choć można dyskutować na temat jego trafności, kryterium wyróżniającym dla przedsiębiorstwa społecznego jest fakt, że działalność przynosząca dochody funkcjonuje jako firma. Można również uznać, że mamy do czynienia z przedsiębiorstwem społecznym, gdy działalność została planowo uruchomiona w celu tworzenia wartości społecznej i/lub ekonomicznej dla organizacji, opiera się na długofalowej wizji i jest prowadzona w sposób stały, istnieje plan biznesowy lub operacyjny wyznaczający cele dla działalności w zakresie stopy wzrostu i przychodów, działalność jest zarządzana lub nadzorowana przez wykwalifikowany personel posiadający doświadczenie biznesowe lub branżowe, a nie przez personel programu non-profit.

Ponad połowa organizacji non-profit angażuje się w jakąś formę działalności generującej dochody, choć niewiele z nich posiada narzędzia, wiedzę, fachowe wykształcenie lub chęć, aby rozwinąć taką działalność w przedsiębiorstwo i zrealizować w ten sposób potencjalne korzyści społeczne i gospodarcze dla organizacji. Zamieszczony niżej przykład pokazuje, jak w ogrodzie zoologicznym udało się wykorzystać odchody słoń do uruchomienia działalności generującej dochody oraz przedsiębiorstwa społecznego.

Amanco – przykład społecznie odpowiedzialnego biznesu

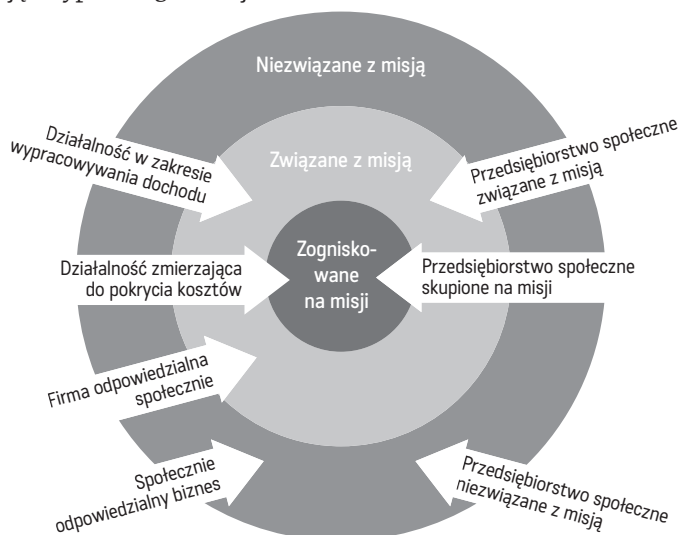
Amanco, należąca do grupy Nueva Group w Kostaryce, produkuje i sprzedaje rury dla systemów irygacyjnych, infrastruktury i przemysłu w 13 krajach Ameryki Łacińskiej. Amanco Argentina posiada dwa zakłady, z których jeden znajduje się w Pablo Podesta, gdzie firma uruchomiła w 2000 roku program integracji wspólnotowej. Współpracuje ona z Agrupacion Ecologica Oasis (Grupa Oasis), która gromadzi ubogą młodzież i angażuje ją w działania lokalne, takie jak zalesianie i sadzenie drzew oraz zbiórka aluminium, szkła i makulatury, które następnie są sprzedawane firmom recyklingowym. Pieniądze przeznacza się na zakup przyborów szkolnych, narzędzi, nasion i innych rzeczy. Firma zapewniła im miejsce na bibliotekę i centrum spotkań, w którym pierwsze książki dostarczyli pracownicy Amanco. Pracownicy firmy będą również prowadzić lekcje. Amanco wybrała liderów społeczności, którzy przejdą przeszkolenie w celu kontynuacji pracy zorganizowanej przez Grupę Oasis, i planuje wciągnięcie do tego programu również innych firm z regionu; program ma objąć również inne lokalne grupy wspólnotowe.

4. UKIERUNKOWANIE NA MISJĘ I MOTYWY

W organizacjach hybrydowych pieniądze i misja przeplatają się ze sobą niczym spirale DNA, jednak nie zawsze są równymi sobie partnerami. W praktyce cele finansowe i społeczne są często ze sobą konkurują lub są w opozycji. Pierwotna decyzja o uruchomieniu przedsiębiorstwa społecznego jest często motywowana albo przez potrzebę finansową, albo też przez potencjalne korzyści dla misji.

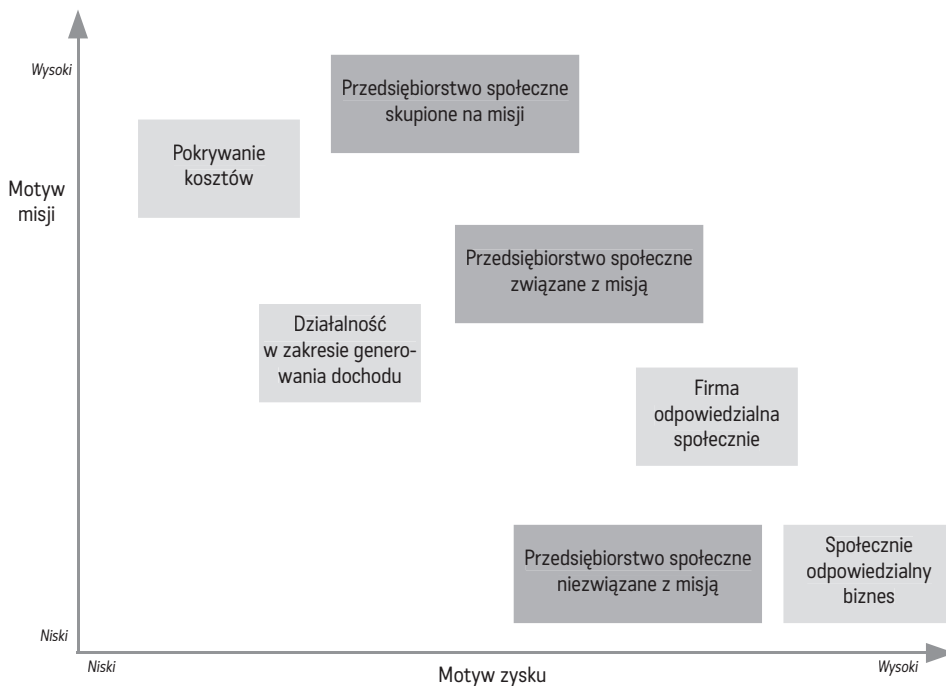
4.1 Ukierunkowanie na misję w organizacjach hybrydowych

Na zamieszczonym niżej rysunku przedstawiono relację pomiędzy ukierunkowaniem na misję a typem organizacji.



4.2 Misja a motywacja do zysku w organizacjach hybrydowych

Na zamieszczonym niżej wykresie przedstawiono relację pomiędzy typem organizacji a jej motywami.



Źródło: Alter, S. K. (2007), Rozdział II: „Social Enterprise in Context”, w *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.

Przekład: Jan Popowski

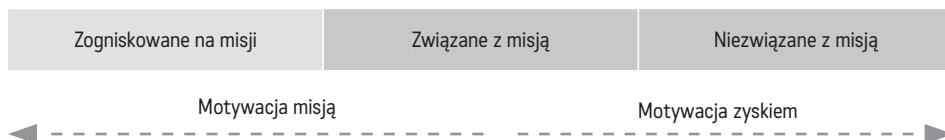
Więcej informacji o Virtue Ventures LLC na stronie: <http://www.virtueventures.com/>

RODZAJE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Kim S. Alter

1. ORIENTACJA NA MISJĘ

Przedsiębiorstwa społeczne mogą być klasyfikowane w oparciu o ich określoną misję.



1.1. Przedsiębiorstwo społeczne zogniskowane na misji (*Mission-Centric Social Enterprise*)

Przedsiębiorstwo społeczne ma kluczowe znaczenie dla misji danej organizacji. Tego typu przedsiębiorstwa tworzone są w celu realizacji misji w oparciu o model samowystarczalności finansowej (*self-financing model*).

Organizacje zakładane w celu zatrudniania grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (rozwój zatrudnienia) oraz instytucje mikrofinansowe to typowe przykłady tego rodzaju przedsiębiorstwa społecznego.

Przedsiębiorstwa społeczne ogniskowane na misji najczęściej przyjmują model zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego (*embedded social enterprise*).

Ruch Ludowy „Papaja” (*Mouvement Paysan de Papaye*, MPP) jako przykład przedsiębiorstwa społecznego zogniskowanego na misji

Misją Ruchu Ludowego „Papaja” (MPP) działającego na wiejskich obszarach Haiti jest „utworzenie na poziomie lokalnym przedsiębiorstw spółdzielczych wspomagających rozwój ekonomiczny gospodarstw chłopskich”. Misja MPP stanowi

podstawę jego programów społecznych oraz najważniejszych decyzji, poczynając od zaangażowania w konkretne gałęzie gospodarki, kończąc na projektowaniu modeli biznesowych. Prowadzone przez MPP przedsiębiorstwo społeczne, otwierając nowe rynki i wspierając samo zatrudnienie, tworzy nowe miejsca pracy dla klientów organizacji i tym samym poprawia ich szanse ekonomiczne. Grupa docelowa organizacji korzysta z jej przedsięwzięć społecznych na cztery sposoby, jako: pracownicy, osoby prowadzące działalność gospodarczą, klienci oraz członkowie społeczności. Ponadto działalność prowadzona przez MPP łagodzi jeszcze jeden problem społeczny, z jakim borykają się klienci organizacji, mianowicie niedobory żywności.

W środkowym Haiti – gdzie na dostawach żywności nie można polegać, wiedza na temat uprawy roli właściwie nie istnieje, a środki niezbędne do produkcji rolnej są trudno dostępne – głód jest częstym zjawiskiem. Aby z powodzeniem stawić czoła temu problemowi, MPP zainicjowało trzy współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa *zogniskowane na misji*: piekarnię wypiekającą i sprzedającą tradycyjny płaski chleb haitański, gospodarstwo rolne oraz sklep zaopatrzone w środki niezbędne do produkcji rolnej. Piekarnia, stanowiąc pewne źródło zaopatrzenia społeczności w żywność, jest również miejscem pracy 24 klientów MPP. Sklep, wspomagając zrównoważoną uprawę roli i produkcję żywności, pobudza samo zatrudnienie (praca w gospodarstwie) oraz tworzy nowe miejsca pracy. Trzecie przedsiębiorstwo, 50-akrowe gospodarstwo rolne, zajmuje się uprawą roślin, produkcją karmy dla zwierząt oraz hodowlą, stanowi dla lokalnej ludności pewne źródło żywności oraz miejsce pracy dla ponad 100 osób. Łącznie trzy przedsiębiorstwa utworzone przez MPP oferują lokalnym mieszkańcom ponad 200 miejsc pracy oraz zaopatrują społeczność w niezbędne produkty i usługi. Pod względem finansowym przedsiębiorstwa społeczne są całkowicie samowystarczalne, nie tylko pokrywając swoje koszty, ale również dostarczając nadwyżki, które MPP przeznacza na realizację programów rolniczych, edukacyjnych, mikropożyczkowych, pomocy prawnej oraz walki z analfabetyzmem.

1.2. Przedsiębiorstwa społeczne związane z misją (*Mission-Related Social Enterprise*)

Przedsiębiorstwo jest związane z misją organizacji lub jej kluczowymi usługami społecznymi. Synergiczne własności tego typu przedsiębiorstw podnoszą wartość społeczną realizowanych projektów oraz sprzyjają uzyskiwaniu wartości ekonomicznej przeznaczanej na finansowanie programów społecznych organizacji oraz/lub jej wydatków operacyjnych.

Komercjalizacja usług społecznych to typowy sposób działania przedsiębiorstw społecznych związanych z misją. Przykładem może być organizacja usług rodzinnych zapewniająca darmowe posiłki dzieciom z rodzin o niskich dochodach biorących udział w programach dziennej opieki realizowanych przez tę organizację. Wykorzystując posiadany sprzęt oraz personel, organizacja zakłada firmę cateringową obsługującą „społeczny zinstytucjonalizowany” (*social institutional*) segment rynku – szkoły, ośrodki dziennej opieki, szpitale – które wyrażają chęć korzystania z usługi i są w stanie za nią zapłacić.

Rozszerzenie misji to kolejny sposób działania przedsiębiorstwa społecznego związanego z misją. Przykładem może być organizacja działająca na rzecz poprawy sytuacji kobiet na rynku, która wspiera samozatrudnienie samotnych matek, udzielając porad dotyczących prowadzenia drobnej działalności gospodarczej, a następnie rozszerza swoją misję, np. zakłada ośrodek opieki nad dziećmi, w którym wysokość opłat zależna jest od liczby chętnych, dając tym samym swoim klientom więcej czasu na prowadzenie działalności gospodarczej.

Przedsiębiorstwa społeczne związane z misją to najczęściej zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne (*integrated social enterprises*).

Essential Eldercare jako przykład przedsiębiorstwa związanego z misją

IONA Senior Services jest przykładem organizacji typu non-profit, która uruchomiła przedsiębiorstwo społeczne związane z misją. IONA to organizacja „pracująca dla zapewnienia osobom starszym niezależności oraz godnego życia. Przy pomocy profesjonalnego personelu, sztabu wolontariuszy oraz ścisłej współpracy z innymi organizacjami IONA zapewnia usługi oraz dostęp do programów zaprojektowanych z myślą o potrzebach osób starszych i ich rodzin”. IONA wypełnia swą misję, zaopatrując starszych mieszkańców Waszyngtonu o niskich dochodach zarówno w darmowe, jak i dofinansowywane usługi, takie jak opieka w ciągu dnia, fitness, warsztaty komputerowe, zajęcia rekreacyjne, doradztwo, posiłki itp.

IONA skomercjalizowała swoje podstawowe usługi społeczne, aby uruchomić Essential Eldercare, przedsiębiorstwo społeczne zajmujące się opieką nad osobami starszymi, którego celem jest uzyskanie przychodu pozwalającego na wsparcie prowadzonych przez organizację działań typu non-profit. Essential Eldercare (EE) zapewnia wysokiej jakości usługi opiekuńcze osobom starszym o średnich i wyższych dochodach na przeważającym obszarze aglomeracji waszyngtońskiej. Jako że pomiędzy usługami świadczonymi przez IONA i EE istnieją jedynie minimalne różnice, z których najważniejszą pozostaje różnica rynków, jakie obsługują, działalność przedsiębiorstwa społecznego Essential Eldercare pozostaje związana z misją organizacji IONA. Wart odnotowania jest fakt, że misja organizacji nie określa statusu majątkowego osób starszych, którym ma ona służyć. Rozszerzając swą ofertę także na rynek zamożnych obywateli, IONA jest w stanie dotrzeć do większej liczby osób starszych i tym samym zwiększyć swój wpływ społeczny.

EE funkcjonuje jako główne źródło dochodów wewnątrz organizacji matczynej o profilu non-profit, którym jest IONA. Aktywa oraz działania wymagające współpracy (*synergies*) są rozłożone pomiędzy organizację non-profit i przedsiębiorstwo społeczne. Przykładowo, IONA wynajmuje EE powierzchnię biurową oraz zaplecze techniczne (laboratoria komputerowe, przyrządy do uprawiania fitness itd.). Ponadto EE podnajmuje pracowników społecznych oraz specjalistów ds. opieki nad osobami starszymi zatrudnionych w IONA oraz dzieli koszty obsługi zaplecza biurowego i wydatki, np. związane z kontaktami z klientami, naborem czy księgowością. EE w sprzedaży swoich produktów korzysta z dogodnej lokalizacji IONA, fantastycznego zaplecza, uznania dla tej marki oraz jej wyjątkowej reputacji. Związek pomiędzy IONA i Essential Eldercare wyraża misja EE: „zapewnienia osobom starszym opieki na najwyższym poziomie, w pełen zrozumienia i zgodny z zasadami moralnymi sposób. Odpowiadając na potrzeby zamożnej części rynku,

Essential Eldercare uzyska dodatkowe przychody oraz umiejętności, które spożytkuje na potrzeby osób starszych znajdujących się w trudniejszej sytuacji ekonomicznej i społecznej”.

1.3. Przedsiębiorstwo społeczne niezwiązane z misją (*Social Enterprise Unrelated to Mission*)

Ta część działania, która jest przedsiębiorstwem społecznym jest niezwiązana z misją organizacji lub została powołana do życia celem realizacji misji w sposób inny niż przez dostarczenie środków na realizację jej programów społecznych i pokrycie kosztów operacyjnych. Działalność rynkowa może być w pewnym stopniu związana z działalnością społeczną, sprzyjać promocji, podnosić wartość marki, funkcjonować w przemyśle powiązany z usługami typu non-profit matczynej organizacji lub sektorem, w jakim działa, niemniej jednak to potencjalny zysk, a nie realizacja misji, stanowi w tym przypadku główny motyw utworzenia przedsiębiorstwa społecznego.

Przedsiębiorstwa społeczne niezwiązane z misją to najczęściej zewnętrzne przedsiębiorstwa społeczne (*external social enterprises*).

Program licencyjny organizacji Save the Children jako przykład przedsiębiorstwa niezwiązanego z misją.

Save the Children (<http://www.savethechildren.org>) jest międzynarodową organizacją na rzecz rozwoju zaangażowaną we „wprowadzenie rzeczywistych i trwałych zmian w sytuacji dzieci potrzebujących pomocy”. Założona w 1932 roku, prowadzi działalność w ponad 40 rozwijających się krajach oraz 17 stanach na terenie USA. Obok tradycyjnej działalności non-profit polegającej na zbieraniu funduszy oraz finansowym wspieraniu dzieci, Save the Children uruchomiła korporacyjny program licencyjny (*corporate licensing program*), aby wspomóc finansowanie prowadzonych przez siebie projektów socjalnych oraz kosztów ogólnych wynikających z prowadzenia działalności. Pierwsza umowa licencyjna, obejmująca wyjątkową kolekcję krawatów ozdobionych projektami graficznymi stworzonymi przez dzieci, została podpisana w roku 1992. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że dziś miliony Amerykanów rozpoznają nazwę Save the Children, logo oraz charakterystyczne zdobnictwo sygnowanych nimi produktów. Wielu dygnitarzy, w tym prezydent Clinton, pozowało do zdjęć w krawatach i szalikach organizacji.

Umowy licencyjne, do których partnerów poszukuje się wśród firm działających w branżach związanych z konsumentem indywidualnym, oparte są na wzajemnie korzystnym celu, tzn. zwiększenia dochodu firmy przy jednoczesnym stałym dopływie środków dla projektów realizowanych przez Save the Children na całym świecie. Partnerzy umów licencyjnych wykorzystują logo oraz nazwę organizacji do reklamowania własnych produktów. Do każdego licencjonowanego produktu dołączona jest notka opisująca jej misję oraz działalność, służąca jako swego rodzaju nośnik reklamowy. Koncesjonariusze korzystają także z poważania, jakim cieszy się organizacja do poprawienia swojego wizerunku oraz przyciągnięcia świadomych społecznie (*socially conscious*) klientów. Od czasu uruchomienia programu Save the Children zawarło umowy z ponad 30 firmami wytwarzającymi

szeroki zakres produktów, takich jak: ubrania dla niemowlaków, bokserki, muszki, pasy, etui na okulary, kubki, słoiki na ciasteczka, czekci, koszulki, pocztówki, papeteria, świece, puzzle, jedwabne szale damskie itd. Wiele produktów licencjonowanych przez Save the Children często pojawia się w mediach i jest dystrybuowanych przez największe sieci handlowe, jak TJ Maxx, Nordstroms, Walmart, oraz występuje w ofercie sprzedaży wysyłkowej takich kanałów telewizyjnych jak Shop NBC.

Program sprzedaży licencji, choć niezwiązany z działalnością Save the Children dotyczącą edukacji, opieki zdrowotnej, zabezpieczenia finansowego, bezpieczeństwa itp., stanowi źródło pokaźnego dochodu (4,5 miliona dolarów w roku 2003) i odpowiadającej milionom dolarów wartości marketingowej, jaką ma dla organizacji. Program licencyjny funkcjonuje jako główne źródło dochodu wewnątrz organizacji, wspólnie z innymi programami współpracy z organizacjami typu for-profit, takimi jak zaangażowane społecznie kampanie marketingowe (*cause-related marketing campaigns*).

2. INTEGRACJA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ I PROGRAMÓW SPOŁECZNYCH (*Business/Program Integration*)

Przedsiębiorstwa społeczne mogą być klasyfikowane w oparciu o stopień integracji pomiędzy realizacją programów społecznych a działalnością rynkową.



2.1. Zakorzenione przedsiębiorstwa społeczne (*Embedded Social Enterprises*)



Programy społeczne oraz działalność rynkowa są w tym przypadku jednym i tym samym. Organizacje non-profit uruchamiają zakorzenione przedsiębiorstwa społeczne specjalnie dla realizacji celów programowych. Aktywność w ramach danego

przedsiębiorstwa jest „zakorzeniona” (*embedded*) w działalności i programach społecznych organizacji oraz ma istotne znaczenie dla realizacji jej misji. Programy społeczne są finansowane dzięki działalności przedsiębiorstwa, przez co funkcjonuje ono jako trwała strategia realizacji tychże programów.

Jako że tego typu przedsiębiorstwa społeczne są skupione na realizacji misji, mają one najczęściej charakter non-profit, co ma zapobiegać odejściu od tego głównego celu, aczkolwiek czasem, zależnie od otoczenia prawnego, są rejestrowane jako organizacje for-profit.

Związek pomiędzy aktywnością rynkową i programami społecznymi ma bardzo szeroki zasięg: zyski finansowe i społeczne osiągnięte są jednocześnie.

Zakorzenione przedsiębiorstwa społeczne są zazwyczaj zogniskowane na misji; aktywność rynkowa ma kluczowe znaczenie dla misji organizacji.

Dla zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego charakterystyczne są modele działania, w których:

1. działalność społeczna i rynkowa są połączone;
2. misja społeczna jest głównym celem prowadzenia działalności rynkowej;
3. grupa docelowa (klienci) stanowi integralną część modelu jako bezpośredni odbiorca usług społecznych (beneficjenci) oraz jako rynek zbytu (klienci), pracownicy lub właściciele przedsiębiorstwa.

Formę zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego przyjmują najczęściej następujące modele działania:

- model wspierania przedsiębiorczości (*Entrepreneur Support Model*);
- model pośrednictwa rynkowego (*Market Intermediary Model*);
- model zatrudnieniowy (*Employment Model*);
- model usług za opłatą (*Fee-for-Service Model*);
- model obsługi klientów organizacji (*Client as Market Model*);
- model spółdzielczy (*Cooperative Model*);
- model powiązań rynkowych (*Market Linkage Model*).

Equal Exchange jako przykład zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego

Equal Exchange to mająca siedzibę w Stanach Zjednoczonych firma zajmująca się sprzedażą kawy, oparta na idei sprawiedliwego handlu (*fair trade*). Firma ta, z prawnego punktu widzenia spółdzielnia, której właścicielami są pracownicy, stanowi dobry przykład zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego. Equal Exchange nabywa kawę w ziarnach oraz kakao zgodnie z ideą sprawiedliwego handlu – cena minimalna jest gwarantowana niezależnie od sytuacji na rynku towarowym – bezpośrednio od niewielkich, zarządzanych demokratycznie spółdzielni rolniczych funkcjonujących w krajach rozwijających się. Equal Exchange płaci ustaloną cenę 1,26 \$ oraz 1,41 \$ za funt ekologicznej kawy, podczas gdy nabywcy na rynku towarowym płacą 0,45 \$ i 0,60 \$.¹² Zakorzeniony charakter programów społecznych realizowanych przez Equal Exchange widoczny jest w prowadzonej działalności rynkowej.

Strategia marketingowa. Firma korzysta z uświadamiających kampanii marketingowych mających na celu ukazanie pozytywnego wpływu społecznego, jakie kupowanie kawy wyprodukowanej w duchu „sprawiedliwego handlu” przynosi ubogim rolnikom. Na opakowaniach kawy Equal Exchange umieszczane są informacje na temat korzyści społecznych płynących z nabywania tego typu produktów.

Kanały dystrybucji. Poza sprzedażą w punktach detalicznych, produkty sprzedawane są także za pośrednictwem organizacji międzywyznaniowych oraz organizacji typu non-profit, które przekazują swoim członkom informacje na temat produktu i stojącej za nim idei. Część dochodu ze sprzedaży wspiera działalność społeczną tych organizacji.

Produkty o wysokiej jakości. Equal Exchange zapoznaje rolników z nieszkodliwymi dla środowiska technikami uprawy, promując w ten sposób przyjazną ekologicznie gospodarkę rolną. Rezultatem jest wyższa jakość produktu, ochrona środowiska naturalnego oraz 85% więcej ekologicznej (*organic*) kawy wyprodukowanej w duchu sprawiedliwego handlu.

Wpływ społeczny. EE współpracuje z 25 partnerami handlowymi, spółdzielniami rolniczymi, w dwunastu krajach, wywierając znaczący wpływ społeczny na co najmniej dwa sposoby: poprzez udzielanie kredytów oraz dopłaty w ramach praktyki sprawiedliwego handlu (*fair trade premiums*).

- Udzielanie kredytów – większość rolników zrzeszonych w spółdzielniach w krajach rozwijających się nie ma dostępu do pożyczek bankowych, a ci, którzy mają, muszą odprowadzać odsetki wysokości 25-35%. Bardziej dostępną możliwością stanowią prywatni pożyczkodawcy, żądający jednak nawet 100% odsetek. EE oferuje rolnikom przed okresem zbiorów kredyt oprocentowany na 8% do 9%, który umożliwia im uzyskanie wysokiej jakości plonów bez utraty marży przy ich sprzedaży. W roku 2001 EE wydało 700 tys. dolarów na pożyczki przyznane 75% spośród wszystkich wnioskodawców.
- Dopłaty w ramach praktyki sprawiedliwego handlu (*fair trade premiums*) znacząco zwiększają bezpieczeństwo ekonomiczne rolników i ich rodzin, podnosząc rozporządzalny dochód, który może być przeznaczony na jedzenie, naukę, opiekę zdrowotną, zakwaterowanie itp. W roku 2002 wynikające z praktyki sprawiedliwego handlu dopłaty EE dla rolników zrzeszonych w spółdzielniach wyniosły 1,2 miliona dolarów. W związku z przedłużającym się spadkiem cen na rynku towarowym w ciągu kilku ostatnich lat dopłaty te dosłownie uratowały życie tysiącom ludzi, zażegnując niebezpieczeństwo głodu, jaki nawiedził wiele regionów utrzymujących się z uprawy kawy.

Strategia i wydolność finansowa. Pomimo prawnego charakteru organizacji for-profit, głównym motywem gromadzenia środków finansowych przez EE jest chęć kontynuowania działalności, nie zysk; w 2002 roku EE uzyskała ze sprzedaży 10,4 miliona dolarów, które rozdzielono jako dopłaty dla rolników zrzeszonych w spółdzielniach w wysokości 1,2 miliona dolarów oraz na działalność marketingową podnoszącą świadomość dziesiątków tysięcy konsumentów kupujących produkty wytworzone zgodnie z ideą sprawiedliwego handlu. Sumy te stanowią ekonomiczny dowód powodzenia misji Equal Exchange.

Equal Exchange to przedsiębiorstwo społeczne zogniskowane na misji; celem podejmowanych decyzji i działalności biznesowej jest jej realizacja: „Nawiązanie długotrwałych powiązań handlowych sprawiedliwych pod względem ekonomicznym i przyjaznych środowisku, sprzyjanie rozwojowi wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy rolnikami i konsumentami oraz, dzięki sukcesom na tych polach, udowodnienie wydolności finansowej spółdzielni pracowniczych oraz sprawiedliwego handlu”.

2.2. Zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne (*Integrated Social Enterprise*)



Realizacja programów społecznych i działalność biznesowa zachodzą na siebie, częstokroć dzielą koszty i aktywa. Organizacje tworzą zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne jako mechanizm finansowania działalności non-profit oraz działań ukierunkowanych na misję.

W wielu przypadkach zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne rozszerzają i wzmacniają misję organizacji, pozwalając jej na osiągnięcie większego wpływu społecznego. Rozszerzenie misji może zostać osiągnięte przez skomercjalizowanie usług społecznych oferowanych przez organizację, a następnie ich sprzedaż na nowych rynkach lub poprzez dostarczenie nowych usług już posiadającym klientom. Zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne jako podstawę dla tworzonej działalności gospodarczej wykorzystują zarówno materialne, jak i niematerialne aktywa organizacji, na przykład: wiedzę specjalistyczną, metodologię działania, istniejące powiązania, markę oraz infrastrukturę.

Zintegrowane przedsiębiorstwo społeczne może funkcjonować jako centrum zysku¹³ (*profit center*), jako jednostka przedsiębiorcza wewnątrz organizacji non-profit lub jako oddzielna jednostka.

Związek pomiędzy działalnością biznesową a realizowaniem programów społecznych ma charakter *synergistyczny*, podnoszący ich wzajemną wartość, zarówno finansową, jak i społeczną.

Zintegrowane przedsiębiorstwa społeczne należą często do kategorii przedsiębiorstw społecznych związanych z misją; działalność biznesowa prowadzona w ich ramach nie jest niezależna od misji.

Dla zintegrowanego przedsiębiorstwa społecznego charakterystyczne są modele działania, w których:

1. działalność społeczna i biznesowa do pewnego stopnia się pokrywają;

2. działalność społeczna i biznesowa pozostają w relacji synergicznej (wynik ich wspólnego działania jest lepszy niż suma wyników działań oddzielnych) na takich polach, jak podział kosztów, wykorzystanie aktywów, ulepszanie systemów oraz rozszerzanie i wzmacnianie misji;
3. grupa docelowa (klienci) jest bezpośrednim beneficjentem dochodu dostarczanego przez przedsiębiorstwo społeczne dzięki pomocy finansowej płynącej zeń dla programów społecznych; klienci mogą, ale nie muszą być zaangażowani w działalność przedsiębiorstwa jako pracownicy lub nabywcy.

Formę zintegrowanego przedsiębiorstwa społecznego przyjmują najczęściej następujące modele działania:

- model dotowania usług (*Service Subsidization Model*);
- model powiązań rynkowych (*Market Linkage Model*).

Scojo India jako przykład zintegrowanego przedsiębiorstwa społecznego¹⁴

Fundacja Scojo (<http://www.scojo.com>) to przedsiębiorstwo społeczne zajmujące się opieką zdrowotną, a dokładniej okulistyką. Działalność Scojo wynika z danych, wedle których na świecie 80% ludzi powyżej 35. roku życia cierpi na tzw. starcowzruczność (*presbyopia*) – nieostre postrzeganie przedmiotów znajdujących się w bliskiej odległości. W krajach rozwijających się, gdzie usługi optometryczne są przywilejem klasy średniej i wyższej, starcowzruczność może mieć rujnujący wpływ na zdolność do pracy ludzi biednych, tradycyjnie odciętych od opieki okulistycznej. Szwaczki, producenci dywanów, tkacze, mechanicy, księgowi, pracownicy warsztatów samochodowych lub rowerowych, fryzjerzy oraz przedstawiciele innych zawodów wymagających dobrego postrzegania przedmiotów znajdujących się w bliskiej odległości, jeśli wystąpi u nich starcowzruczność, mogą stracić źródło utrzymania. Proste, tanie, produkowane masowo okulary lub nawet szkła powiększające umożliwiają tym ludziom kontynuowanie pracy.

Żalążyciele fundacji Scojo rozpoczęli swoją działalność, korzystając z typowego podejścia non-profit, mianowicie rozprowadzając darmowe okulary powiększające wśród najbardziej potrzebujących, biednych mieszkańców wsi. Szybko jednak pojęli, że taki sposób działania nie ma szans powodzenia. W 2003 roku uruchomili Scojo India, **zintegrowane przedsiębiorstwo społeczne** operujące na dwóch oddzielnych rynkach w prowincji Andhra Pradesh. W centrach ośrodków miejskich celem było zyskanie konsumentów należących do klasy średniej, a na obszarach wiejskich – dotarcie do ludzi biednych. Choć w Indiach potrzeby społeczne obszarów wiejskich są daleko istotniejsze, co daje możliwość wywarcia głębszego wpływu społecznego niż na obszarach miejskich, Scojo, nie mając dodatkowego, ciągłego wsparcia finansowego, nie mogła ograniczyć swej działalności wyłącznie do terenów wiejskich.

Cechy rynku obszarów miejskich, na jakim działa Scojo, takie jak duża gęstość zaludnienia, istniejące sieci dystrybucji, w powiązaniu z lokalną siłą nabywczą oraz elastycznością cenową produktu, wydają się stanowić środowisko gwarantujące powodzenie tego typu działalności gospodarczej. Z drugiej jednak strony działalność na rynku obszarów wiejskich wiąże się z uciążliwie wysokimi kosztami sprzedaży oraz dystrybucji okularów na terenach zaludnionych w niewielkim

stopniu, w dużej mierze przez niewypłacalnych klientów (grupa docelowa). Dlatego też utworzono przedsiębiorstwo społeczne godzące obie te kwestie. Obsługa rynku obszarów miejskich stanowi komercyjną stronę działalności przedsiębiorstwa społecznego, podczas gdy obsługa rynku obszarów wiejskich jest realizacją programu społecznego.

Produkcja. Towary na każdy z rynków są produkowane z wykorzystaniem tego samego zaplecza o charakterze non-profit i choć dla zaspokojenia preferencji mieszkańców miast różnią się stylem wykonania, są tożsame pod względem jakościowym. Scojo, zaopatrując swojego indyjskiego partnera w nowoczesną technologię wyrobu opravek i szkieł, podnosi lokalne zdolności produkcyjne, umożliwiając produkcję gotowych okularów wyższej jakości niż te dostępne obecnie w Indiach. Produkcja także daje mieszkańcom możliwość zatrudnienia.

Dystrybucja i sprzedaż. Integracja jako cecha przedsiębiorstwa jest widoczna na poziomie działalności marketingowej, lecz nie samej sprzedaży. Scojo India wyznaczyła poziom sprzedaży w ciągu trzech pierwszych lat produkcji (2003-2006) na 266 760 sztuk produkowanych niskim nakładem środków gotowych okularów. Rynek miejski stanowi 75,4% całkowitej sprzedaży, czyli 201 060 jednostek, zaś wiejski 19,6 %, czyli 52 200 jednostek (pozostałe 5 % rząd prowincji). Na obszarach miejskich Scojo zatrudnia zespoły przedstawicieli handlowych do sprzedaży gotowych okularów punktom handlowym innym niż salony optyczne, takim jak apteki, sklepy wielobranżowe, księgarnie. Przedstawiciele handlowi, wyposażeni w półcieżarówki wypełnione okularami, docierają także do lokalnych fabryk. Scojo India sprzedaje okulary powiększające szpitalom, organizacjom pozarządowym zajmującym się ochroną zdrowia lub udzielającym mikrokredytów, które następnie rozprowadzają towar, wykorzystując swoje sieci pracowników opieki okulistycznej lub mikroprzedsiębiorców, co umożliwia Scojo penetrację rynku obszarów wiejskich. Scojo sprzedaje okulary powiększające także rządowi prowincji, który z kolei odsprzedaje je swoim pracownikom.

Strategia i wydolność finansowa. Scojo India, aby zrealizować cele społeczne, pozostając rentownym finansowo, wykorzystuje strategię subsydiowania skrośnego (*cross-subsidization strategy*). Zyski uzyskane ze sprzedaży na terenach miejskich subsydują ceny i koszty dystrybucji na terenach wiejskich, gdzie potrzeba niedrogich okularów powiększających jest największa. Cena okularów na wsi to około 2,5 \$, podczas gdy w mieście 5-6 \$. Zakładany całkowity przychód na rynku obszarów miejskich w ciągu trzech pierwszych lat to 460 800 dolarów, a 59 805 dolarów na rynku obszarów wiejskich (sprzedaż rządowi prowincji przyniesie 10 028 dolarów). W roku podatkowym 2006 Scojo India zakłada przychody netto na poziomie 74 532 dolarów, które zostaną przeznaczone na rozszerzenie działalności i dotowanie programów społecznych, oraz 27,3 % stopy zwrotu z kapitału własnego.

Wpływ społeczny. Do końca 2006 roku 266 760 Indusów, którzy nabędą okulary powiększające, poprawi swoją produktywność i sprawność w pracy. W ciągu trzech lat Scojo India utworzy 356 potencjalnych miejsc pracy, z czego 327 będzie przeznaczonych dla osób o skrajnie niskich dochodach. Co więcej, mikroprzedsiębiorcy rozprowadzający okulary na obszarach wiejskich zwiększą swoje dochody średnio o 144 dolary rocznie, sumę znaczącą na tych terenach. Skierowanie oferty również do osób o umiarkowanych dochodach pozwala Scojo rozszerzyć

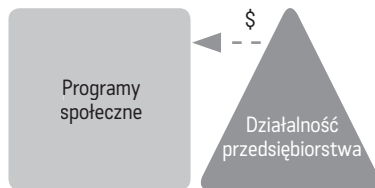
grupę docelową i tym samym dotrzeć do większej liczby ludzi, dla których kupno okularów może okazać się korzystne, a równocześnie dostarcza dodatkowych funduszy na obsługę klientów z obszarów wiejskich.

Rozwój rynku i strategia wyjścia. Dystrybucja okularów powiększających jest w Indiach kontrolowana przez okulistów, dla których obsługa najbiedniejszych klas społecznych w tym zakresie jest nieopłacalna. Celem Scojo jest rozwinięcie rynku produkowanych masowo okularów powiększających oraz powtórzenie zmiany, jaka zaszła na Zachodzie ponad dekadę temu, na skutek której okulary powiększające stały się dostępne bez recepty na rynku masowym, tworząc przemysł wart miliard dolarów. Rozwój rynku w sposób nieunikniony powoduje rozwój konkurencji. Wbrew pozorom nie jest to dla Scojo zagrożenie, bardziej szansa na ustabilizowanie sytuacji poprzez przekazanie interesów lokalnemu przedsiębiorstwu, wyjście z rynku, a następnie zainwestowanie w nowe rynki, gdzie popyt na okulary powiększające nadal pozostaje niezaspokojony.

Podobnie jak w przypadku innych modeli, model zintegrowanego przedsiębiorstwa społecznego nie jest klarowny. Poziom integracji pomiędzy aktywnością biznesową i programową zależy od celu – stopnia, w jakim przedsiębiorstwo jest wykorzystywane jako mechanizm finansowy lub do realizacji programu. W odróżnieniu od wielu zintegrowanych przedsiębiorstw społecznych Scojo India jest przykładem przedsiębiorstwa zogniskowanego na misji: „stworzenia trwałego systemu produkcji i dystrybucji okularów, który uczyni niedrogie okulary o wysokiej jakości powszechnie dostępnymi dla wszystkich ludzi o przeciętnych i niskich dochodach w Indiach”. Powoduje to, że stopień zintegrowania aktywności biznesowej i programowej w przypadku Scojo India jest wysoki. IONA Senior Services jest z kolei przykładem przedsiębiorstwa związanego z misją, gdzie siła owego zintegrowania pozostaje niższa.

2.3. Zewnętrzne przedsiębiorstwa społeczne (*External Social Enterprises*)

Działalność biznesowa nie ma związku z realizacją programów społecznych. Or-



ganizacje typu non-profit zakładają zewnętrzne przedsiębiorstwa społeczne, aby finansować świadczone przez siebie usługi społeczne oraz/lub pokrywać koszty operacyjne.

Działalność przedsiębiorstwa pozostaje „zewnętrzna” wobec tej prowadzonej przez organizację, niemniej wspiera jej programy społeczne, dostarczając dodatkowych środków. Zewnętrzne przedsiębiorstwa społeczne zazwyczaj nie korzystają ze wspólnego posiadania aktywów, dzielenia kosztów czy synergicznych relacji po-

między realizowanymi programami, w związku z czym, aby spełniać swoje zadanie, muszą przynosić zyski.

Zewnętrzne przedsiębiorstwo społeczne może funkcjonować w ramach organizacji matczynej jako centrum zysku lub oddzielnie jako filia o charakterze non- lub for-profit. Status prawny jest zazwyczaj pochodną otoczenia, w jakim funkcjonuje dane zewnętrzne przedsiębiorstwo społeczne, bądź też zapotrzebowania na dostęp do kapitału (tzn. pożyczek lub inwestycji kapitałowych). Zewnętrzne przedsiębiorstwa społeczne zarejestrowane jako jednostki typu for-profit podlegają lokalnemu prawu podatkowemu.

Związek pomiędzy działalnością biznesową a realizacją programów społecznych ma charakter wspomagający, dostarczając organizacji matczynej wolnych subsydiów.

Zewnętrzne przedsiębiorstwa społeczne często są niezwiązane z misją; prowadzona przez nie działalność nie musi przyczyniać się do realizacji misji w sposób inny niż tylko przez generowanie dochodu na realizację programów społecznych organizacji i pokrycie jej kosztów ogólnych.

Zewnętrzne przedsiębiorstwo społeczne wytwarza wartość ekonomiczną wspomagającą wytworzenie wartości społecznej.

Dla zewnętrznego przedsiębiorstwa społecznego charakterystyczne są modele działania, w których:

1. działalność biznesową i społeczną łączy wspólny właściciel o charakterze non-profit oraz związki finansowe;
2. motywacją dla działań ekonomicznych jest dostarczenie środków do realizacji działań społecznych;
3. grupa docelowa (klienci) jest bezpośrednim beneficjentem dochodu uzyskanego przez przedsiębiorstwo społeczne dzięki środkom, jakich dostarcza organizacji matczynej, jednak rzadko jest zaangażowana w aktywność samego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonujące według modelu wspierania organizacji (*organizational support model*) często przyjmuje formę zewnętrznego przedsiębiorstwa społecznego.

Council of Community Clinics jako przykład zewnętrznego przedsiębiorstwa społecznego

Council of Community Clinics (CCC) (<http://www.ccc-sd.org>) to mająca centralę w San Diego członkowska organizacja typu non-profit złożona z przychodni społecznych świadczących usługi biednym społecznościom tamtego regionu, zazwyczaj meksykańskiego lub latynoamerykańskiego pochodzenia. Misją CCC jest „pomoc rosnącej liczbie nieubezpieczonych poprzez redukcję kosztów, podniesienie jakości opieki oraz zdolności społecznych centrów opieki zdrowotnej w zakresie poprawy stanu zdrowia lokalnych społeczności”. Cele te osiągnąć są przy współdziałaniu trzech połączonych, lecz oddzielnych jednostek: dwóch o charakterze non-profit oraz jednej filii typu for-profit – zewnętrznego przedsiębiorstwa społecznego.

Podstawowe działania społeczne CCC to doradztwo prawne, praca na rzecz zmia-

ny ustawodawstwa w celu lepszej ochrony grup wysokiego ryzyka oraz poprawienia bezpieczeństwa zdrowotnego osób nieubezpieczonych lub ubezpieczonych w niewystarczającym stopniu (*underinsured*). CCC jest organizacją parasolową, pod którą działa inna organizacja non-profit, Community Clinic Health Network (CCHN), zapewniająca pomoc techniczną dla podniesienia zdolności przychodni społecznych na różnych polach opieki zdrowotnej i zarządzania. Ostatnim elementem jest Council Connections, zarządzana całkowicie przez CCC jako jej filia, organizacja typu for-profit.

Założona w 1996 roku Council Connections (CC) to firma zajmująca się nabywaniem na masową skalę (*group purchasing*) farmaceutyków, sprzętu biurowego, sprzętu chirurgicznego oraz usług laboratoryjnych po obniżonych cenach, wynikających z dużej ilości zakupionego towaru, który to towar CC sprzedaje następnie przychodniom społecznym taniej niż sprzedawcy detaliczni, mimo narzucanej marży. Aktywność biznesowa Council Connections jest oddzielona od realizacji programów społecznych i z wyjątkiem jednego segmentu konsumentów – „członkowskich” przychodni społecznych – nie pokrywa się z działalnością matczynej organizacji. Działalność prowadzona przez CC, po odliczeniu podatków, stanowi istotne źródło przychodów dla obu organizacji typu non-profit, CCC i CCHN. Przychodnie uzyskują znaczące oszczędności, co pozwala nie tylko na obniżenie kosztów, lecz także na dofinansowanie programów społecznych.

Rynek. Początkowo kupowane hurtowo towary były następnie sprzedawane jedynie członkom Council of Community Clinics. Jest to stosunkowo niewielki rynek, złożony z kilkuset przychodni społecznych na terenie Kalifornii. Jako przedsiębiorstwo społeczne Council Connections szybko zdało sobie sprawę, że poprawę obsługi klientów oraz zwiększenie rentowności można osiągnąć, obsługując niewykorzystane rynki. W 2001 roku spośród wszystkich 691 klientów Council Connections na terenie Kalifornii 364 (52,7 %) przychodnie należały do CCC, a 327 (47,3 %) pozostawało poza tą organizacją. Wyjście poza rynek przychodni członkowskich pozwoliło większej liczbie przychodni społecznych skorzystać z usług Council Connections. Plany przewidują rozszerzenie działalności za pośrednictwem Internetu na cały kraj i tym samym wygenerowanie większej ilości pieniędzy na ochronę zdrowia osób nieubezpieczonych lub ubezpieczonych w niewystarczającym stopniu.

Wydolność finansowa. Dochody Council Connections rosną w stabilnym tempie od pierwszego roku działalności. W 2001 roku przedsiębiorstwo uzyskało całkowity przychód ze sprzedaży w wysokości 14 370 000 dolarów oraz zwrot podatku w wysokości 951 566 dolarów. Pieniądze te zostały przeznaczone na rozwój przedsiębiorstwa oraz inwestycje w działalność organizacji matczynej. Oznacza to wzrost o 54 % w porównaniu z rokiem 1997, kiedy sprzedaż przyniosła 6 622 183 dolary, a zwrot podatku 531 489 dolarów. Oczekuje się, że przychody z uruchomionej niedawno sprzedaży przez Internet osiągną w ciągu pięciu lat wartość 2 500 000 dolarów.

Wpływ społeczny. Council Connections wspomogło w 2001 roku realizację programów społecznych CCC i CCHN sumą 332 935 dolarów, co przekłada się na 207 935 dolarów dla przychodni członkowskich i tym samym większą liczbę przecenionych lub darmowych usług, świadczonych ubogim osobom nieubez-

pieczonym lub ubezpieczonym w niewystarczającym stopniu. 75 000 dolarów zostało przeznaczonych na pokrycie usług świadczonych wspólnie, a 50 000 na pomoc techniczną. W tym samym roku przychodnie członkowskie zaoszczędziły na leczniczych i farmaceutycznych towarach czy usługach łącznie 7 650 803 dolary, które także przeznaczono na cele społeczne.

Głównym celem Council Connections jest zapewnienie dotacji dla CCC, matczynej organizacji non-profit, oraz jej filii o tym samym charakterze, CCHN. Kolejnym jest dostarczenie własnym klientom, czyli przychodniom społecznym, wartościowych usług po jak najniższych cenach. Council Connections stanowi niezwykle przykład zewnętrznego przedsiębiorstwa społecznego powiązanego z misją, która deklaruje: „wspieranie zaangażowania i roli, jaką społeczne centra opieki zdrowotnej ogrywają w efektywnej, wysokiej jakości opiece nad pacjentami, poprzez świadczenie pomocy technicznej mającej na celu poprawę systemów nabywania i inwentaryzacji, redukcję kosztów towarów i usług, zwrot w stronę automatyzacji, wzorowe działanie i standaryzację”.

Źródło: Alter, S. K. (2007), Rozdział III: „Social Enterprise Classification”, w *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.

Przekład: Łukasz Pawłowski

Więcej informacji o Virtue Ventures LLC dostępnych na stronie:
<http://www.virtueventures.com/>

MODELE DZIAŁANIA

Kim S. Alter

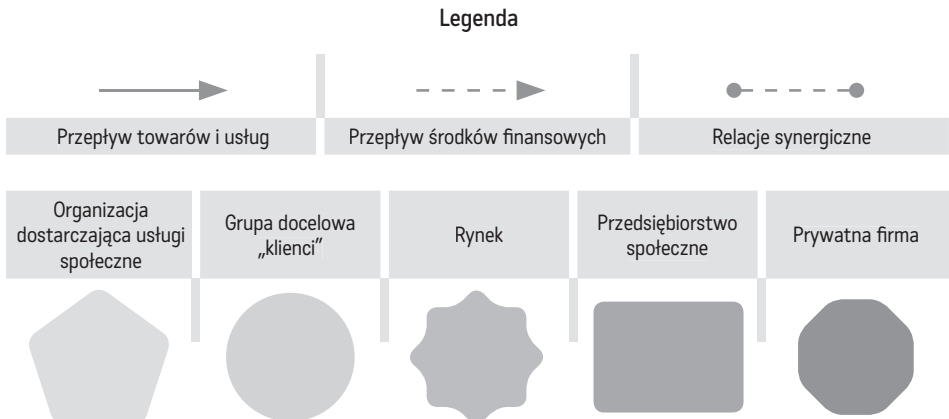
W poniższym rozdziale omówione zostały możliwe modele działania przedsiębiorstw społecznych.

Modeli działania nie należy mylić z opisem struktur organizacyjnych lub prawnych. Ilustrują one raczej konfiguracje wykorzystywane do tworzenia wartości społecznej (mierzalny wpływ społeczny) oraz wartości ekonomicznej (dochód) i mogą być stosowane w równej mierze do instytucji, programów, jak dostarczania usług.

Modele operacyjne projektowane są z uwzględnieniem finansowych i społecznych celów przedsiębiorstwa społecznego, misji danej instytucji, dynamiki rynku, potrzeb i możliwości klientów oraz otoczenia prawnego.

Modele podstawowe (*fundamental models*), aby osiągnąć maksymalne wyniki, mogą być łączone i wzmacniane.

Poniższa legenda objaśnia znaczenie symboli wykorzystanych na rysunkach obrazujących przepływ środków finansowych i towarów pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym, rynkiem i klientami.



Pro Mujer jako przykład wykorzystania modelu wspierania przedsiębiorczości

Pro Mujer (<http://www.promujer.org>) to założona w 1990 roku międzynarodowa organizacja pracująca na rzecz podniesienia statusu społecznego i ekonomicznego kobiet. Organizacja realizuje swą misję, zakładając instytucje mikrofinansowe, pożyczające kobietom o niskich dochodach niewielkie sumy kapitału obrotowego (50-300 dolarów), które mogą zainwestować w prowadzenie działalności gospodarczej, takiej jak handel detaliczny lub produkcja na niewielką skalę, a następnie sprzedaż na wolnym rynku. Ryzyko i wysokie koszty transakcji przy obsłudze grupy docelowej Pro Mujer sprawiają, że kobiety te nie mają żadnego dostępu do kredytów i usług oszczędnościowych oferowanych przez oficjalne instytucje finansowe, przez co stają się łatwym celem lichwiarskich praktyk prywatnych pożyczkodawców. Szkolenie z zakresu rozwoju i zarządzania firmą podnosi wartość usług finansowych świadczonych przez Pro Mujer, pomagając kobietom rozwinąć ich drobną działalność i zwiększyć dochód, a przez to zapewnić bezpieczeństwo ekonomiczne rodzinom.

Przedsiębiorstwo zajmuje się również edukacją w zakresie ochrony zdrowia oraz ułatwia klientkom i ich rodzinom dotarcie do usług medycznych.

Pro Mujer działa w czterech krajach: w Boliwii, Nikaragui, Peru i Meksyku. Począwszy od czerwca 2002 organizacja zorganizowała szkolenia i kredyty dla ponad 66 000 klientów, z których niemal wszyscy to kobiety o niskich dochodach. Całkowita suma pożyczek wyniosła 5 300 000 dolarów. Struktura finansowa organizacji przypomina strukturę banku: każda pożyczka podlega oprocentowaniu, a zdeponowane oszczędności są źródłem dalszych pożyczek. Odsetki pochodzące z wielu pożyczek tworzą stabilny pod względem finansowym model przedsiębiorstwa społecznego – przychód pokrywa koszty operacyjne i finansowania oraz utratę niezwróconych pożyczek. Wysokość odsetek jest pochodną analizy takich czynników, jak koszty operacyjne i kapitałowe, regulacje prawne oraz ceny konkurencji. Jako że klienci przedsiębiorstwa są tak ubodzy, celem Pro Mujer jest zapewnienie usług finansowych najtaniej jak to tylko możliwe, jednak bez zagrożenia dla wydolności finansowej.

Wyniki i oceny wpływu społecznego pokazały, że klienci Pro Mujer są w stanie podwoić swoje przychody po dwóch latach uczestnictwa w programie. Jest też bardziej prawdopodobne, że zainteresują się opieką zdrowotną dla siebie, a ich dzieci pójdą do szkoły. Ponadto klienci nierzadko wzmacniają swoją pozycję w społeczności oraz zaangażowanie na jej rzecz, a także rozwijają zdolności podejmowania decyzji.

1.2. Model pośrednictwa rynkowego (*Market Intermediary Model*)

Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu pośrednictwa rynkowego oferuje grupie docelowej lub „klientom”, w tym przypadku drobnym wytwórcom (jednostkom, firmom lub spółdzielniom) usługi poprawiające ich dostęp do rynku. Usługi przedsiębiorstwa społecznego podnoszą wartość towarów wytwarzanych przez klientów. Do usług tych zaliczają się najczęściej: rozwój produktu, pomoc w produkcji i marketingu oraz kredyty. Pośrednik między producentem a rynkiem albo od razu nabywa produkty wytworzone przez klienta, albo podpisuje z producentem umowę konsygnacyjną, a następnie sprzedaje towary na rynkach o wysokiej marży.



Przedsiębiorstwo oparte na tym modelu ma zazwyczaj charakter zakorzeniony – **prowadzona działalność gospodarcza jest równocześnie programem społecznym**, którego głównym celem jest wzmocnienie rynków oraz stworzenie warunków dla finansowego bezpieczeństwa klientów poprzez wspomaganie rozwoju i sprzedaży ich produktów. Przedsiębiorstwo społeczne osiąga samowystarczalność finansową dzięki sprzedaży towarów wytworzonych przez klientów. Przychód wykorzystywany jest na pokrycie wydatków operacyjnych oraz kosztów podtrzymania rozwoju produktów, marketingu i usług kredytowych świadczonych klientom.

Z modelu pośrednictwa rynkowego korzystają spółdzielnie marketingowe, organizacje rolnicze, sprawiedliwego handlu czy rzemiosła artystycznego (*handicraft organizations*). Typowe przykłady form działalności gospodarczej stosujących ten model to: organizacje marketingowe, firmy działające na polu produktów konsumenckich lub sprzedające przetworzone produkty żywnościowe lub rolne.

Przykład teoretyczny:

Spółdzielnia promocji rzemiosła daje szansę rozwoju ekonomicznemu lokalnym artystom, nabywając ich wyrabiane ręcznie dywaniki, kosze, rzeźby, a następnie promując je za granicą. Organizacja kupuje produkty od ręki, po uczciwych cenach, a następnie sprzedaje je, narzucając marżę dla pokrycia kosztów operacyjnych i kosztów rozwoju działalności. Uzyskany dochód jest także przeznaczany na działalność społeczną powiązaną z prowadzeniem interesu: pomoc artystom w rozwoju ich wytworów, gwarancja jakości oraz świadczenie klientom pożyczek kapitału obrotowego na zakup surowych materiałów i zapasów potrzebnych do tworzenia dzieł sztuki wysokiej jakości.

Pumice Marketing Cooperative jako przykład wykorzystania modelu pośrednictwa rynkowego¹⁵

Aetowie, rdzenna ludność wyspy Luzon na Filipinach, prowadzili kiedyś proste życie, korzystając z obfitości ryb i dzikiej zwierzyny oraz zrównoważonej uprawy roli. Niestety tych ubogich górali rozpoczęło się na początku lat 90., kiedy wybuch wulkanu Mount Pinatubo pogrzebał zamieszkiwane przez nich tereny wraz z zasobami naturalnymi pod warstwą wulkanicznego pyłu i kamieni. Wielu Aetów, przerażonych perspektywą głodu, wyemigrowało do miast w poszukiwaniu pracy. Niewykwalifikowani, słabo wykształceni, nieumiejący żyć w miejskich warunkach, zostali wykorzystani do najcięższych prac, a następnie pozostawieni miejskiej nędzy. Ci, którzy pozostali, aby przeżyć ogołocili górę z resztek jej naturalnych zasobów. Tymczasem przedsiębiorcy w Manili odkryli sposób na wykorzystanie połaci kamieni i skał pozostawionych przez wulkan – chcieli pozyskiwać pumeks, używany w fabrykach odzieżowych do produkcji „spranych” modeli jeansów.

Z pomocą Azjatyckiego Instytutu Technologicznego (*Asian Institute for Technology*) lud Aeta utworzył marketingowe przedsiębiorstwo społeczne w celu zbioru, promocji i sprzedaży kamieni tysiącom wytwórców odzieży na Filipinach. Spółdzielnia marketingowa skomercjalizowała, do tej pory nieformalny, proces sprzedaży pumeksu pośrednikom, którzy płacąc ludowi Aeta bardzo niewielkie sumy, osiągnęli następnie wysokie zyski, sprzedając towar sektorowi prywatnemu. Dzięki temu Aetowie są obecnie w stanie uzyskać wyższy, przyzwoity dochód. Charakter pracy im odpowiada i zachęca do pozostania w swojej społeczności, bez emigracji do miast, gdzie ich perspektywy ekonomiczne są przynębiające. Ponadto ten alternatywny sposób zarabiania na życie redukuje zależność od aktywności rujnujących środowisko naturalne. W tym przypadku model pośrednictwa rynkowego stanowi potwierdzenie słuszności powiedzenia „małe jest piękne”; koszty początkowe wyniosły w 2003 roku 38 000 dolarów, przynosząc w zamian ekonomiczne bezpieczeństwo setkom lokalnych mieszkańców.

TOPLA jako przykład wykorzystania modelu pośrednictwa rynkowego¹⁶

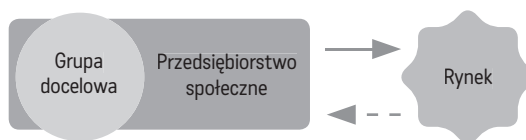
Kiedy Save the Children przeprowadziła badanie aktywności ekonomicznej ubogich kobiet zamieszkujących wiejskie obszary Haiti, okazało się, że wiele z nich, aby wspomóc finansowo swoje rodziny, zajmowało się przetwórstwem żywności. Kupowały one od lokalnych producentów owoce cytrusowe i orzeszki ziemne, a następnie produkowały z nich dżem oraz masło orzechowe, które sprzedawały wewnątrz społeczności. Jednakże kobiety te nie mogły maksymalizować swoich zysków, ponieważ obsługiwany przez nie rynek był nasycony (większość rodzin produkuje dżem i masło orzechowe we własnym zakresie), a siła nabywcza konsumentów bardzo niewielka. W tym samym badaniu, Save the Children odkryła, że w miastach, takich jak Port-au-Prince, pracujące matki oraz inni mieszkańcy kupowali masło orzechowe i dżem w supermarketach, po cenach dużo wyższych niż ceny produktów wytwarzanych na wsi. Producenci z obszarów wiejskich nie mieli możliwości sprzedawania swoich wyrobów w miastach ze względu na brak transportu, wiedzy marketingowej oraz kontaktów handlowych. Ludzie z Save the Children doszli do wniosku, że program poświęcony zasypaniu tej przepaści marketingowej mógłby w istotny sposób przyczynić się do wzrostu możliwości ekonomicznych oraz dochodu ubogich kobiet z obszarów wiejskich.

Wspólnie z haitańskim partnerem, również o charakterze non-profit, Save the Children przyczyniło się do założenia TOPLA, przedsiębiorstwa społecznego promującego na obszarach miejskich żywność wytwarzaną przez wiejskie kobiety. Przedsiębiorstwo społeczne podnosi wartość prowadzonej przez kobiety działalności przetwórczej, poprawiając jakość, wydajność oraz podnosząc standaryzację produktu za pomocą prostego, quasi-przemysłowego sprzętu przetwórczego. TOPLA jest w stanie prowadzić politykę hurtowego nabywania surowych materiałów, obniżania kosztów produkcji oraz podnoszenia marży, która jest przekazywana klientom organizacji. Jako pośrednik rynkowy TOPLA kieruje promocją, sprzedażą oraz dystrybucją. W trakcie prowadzenia tej działalności kierownictwo przedsiębiorstwa odkryło bardzo atrakcyjną niszę o wysokiej marży zysku na rynku „importowych naśladowców” (*import imitator market*). Ceny produktów imitujących te importowane znajdują się pomiędzy cenami tanich marek produkowanych na miejscu a drogimi produktami importowanymi z USA, takimi jak Skippy, i odpowiadają segmentowi rynku złożonemu z konsumentów świadomych marki i jakości, jednak nieposiadających środków na zakup oryginalnych produktów z importu. Stylizowane opakowanie i etykiety produktu wiążą się z niewielkimi kosztami dodatkowymi, a pozwalają przedsiębiorstwu zarobić znacznie więcej na każdej sprzedanej jednostce, niż gdyby jego produkty były kierowane wyłącznie na zatłoczony rynek artykułów „domowej roboty”. Od czasu założenia w 1998 roku TOPLA pomogła setkom ubogich haitańskich kobiet uzyskać przyzwoity dochód i tym samym zapewnić ich rodzinom bezpieczeństwo ekonomiczne.

Studium przypadku, patrz Cepicafé, „Market Intermediary”, str. 82.

1.3. Model zatrudnieniowy (*Employment Model*)

Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu zatrudnieniowym oferuje grupie docelowej lub „klientom”, w tym przypadku ludziom mającym trudności ze znalezieniem pracy, takim jak niepełnosprawni, bezdomni, młodzież ze środowisk patologicznych, byli przestępcy, szanse zatrudnienia oraz szkolenia zawodowego. Organizacja prowadzi przedsiębiorstwo zatrudniające jej klientów oraz sprzedające własne wyroby lub usługi na wolnym rynku. Charakter przedsiębiorstwa zależy od jego zdolności utrzymania się na rynku oraz rodzajów oferowanych stanowisk i stopnia, w jakim odpowiadają one klientom ze względu na ich umiejętności, zdolności i ograniczenia.



Przedsiębiorstwo oparte na tym modelu ma zazwyczaj charakter zakorzeniony: prowadzona działalność gospodarcza jest równocześnie programem społecznym, którego głównym celem jest stworzenie klientom szans zatrudnienia. Usługi wsparcia społecznego dla pracowników, takie jak doradztwo zawodowe (*job coaches*), szkolenie w zakresie umiejętności społecznych (*soft-skill training*), fizjoterapia, poradnictwo psychologiczne lub przejściowe zakwaterowanie, są wbudowane w model przedsiębiorstwa i stwarzają klientom warunki ułatwiające znalezienie pracy. Przedsiębiorstwo społeczne osiąga samowystarczalność finansową dzięki sprzedaży swoich produktów i usług. Dochód przeznaczany jest na pokrycie kosztów operacyjnych związanych z prowadzeniem tego typu działalności oraz kosztów dodatkowych wynikających z zatrudniania klientów.

Model zatrudnieniowy jest powszechnie wykorzystywany przez organizacje osób niepełnosprawnych, młodzieżowe, jak również organizacje usług społecznych wspierające kobiety o niskich dochodach, leczących się narkomanów, byłych bezdomnych oraz osoby korzystające z pomocy socjalnej. Typowe przykłady form działalności gospodarczej stosujących ten model to: firmy porządkowe oraz zajmujące się architekturą krajobrazu, kawiarnie, księgarnie, sklepy z artykułami użytkowymi, usługi kurierskie, piekarnie, zakłady stolarskie oraz warsztaty.

Przykład teoretyczny:

Przedsiębiorstwo społeczne produkujące wózki inwalidzkie jest prowadzone przez klientów – ofiary min lądowych – którzy na wolnym rynku są dyskryminowani i marginalizowani. Stanowiska pracy są specjalnie dostosowane tak, aby fizyczne upośledzenie pracowników nie stanowiło problemu. Klienci nabywają cenione na rynku umiejętności, takie jak spawanie, odlewanie, montaż. Przedsiębiorstwo społeczne sprzedaje wózki inwalidzkie szpitalom oraz firmom dostarczającym sprzęt medyczny. Dochód przeznaczany jest na inwestycje w prowadzoną działalność, kampanie edukacyjne poświęcone kwestii min lądowych oraz pokrycie kosztów usług fizjoterapeutycznych i doradczych dla klientów.

Digital Divide Data jako przykład wykorzystania modelu zatrudnieniowego¹⁷

Długi okres wojny i zniszczenia pozostawił w Kambodży dużą liczbę niepełnosprawnych, pozbawionych praw obywatelskich i przesiedlonych ludzi, którzy muszą stawiać czoła poważnym przeszkodom na drodze do znalezienia pracy. Wiele kambodżańskich kobiet ma niewiele innych możliwości zarobku niż usługi seksualne. Biedni zostali uwięzieni na stanowiskach przynoszących niskie dochody, ponieważ rodzin nie stać było na posyłanie ich do szkoły. Imigranci ze wsi, którzy przybyli do miast, licząc na lepszy byt, kończą na zakładanych na dziko osiedlach, z trudem utrzymując się przy życiu dzięki przeszukiwaniu stert śmieci. Wielu mieszkańców Kambodży fizycznie okaleczonych lub upośledzonych w czasie wojny jest na skutek jawnej dyskryminacji całkowicie wykluczanych z rynku pracy. Ta sytuacja zaowocowała wytworzeniem ogromnej nadwyżki siły roboczej, jednak niewiele instytucji oferuje tej grupie kursy przygotowujące do zawodów, mające na celu zabezpieczenie najważniejszych stanowisk.

Technika przynosi ubogim i marginalizowanym mieszkańcom Kambodży możliwość podjęcia niewymagającej kwalifikacji pracy, zdobycia doświadczenia zawodowego, cenionych na rynku umiejętności oraz przyzwoitej pensji. Digital Divide Data (<http://www.digitaldividedata.org>) to przedsiębiorstwo społeczne specjalizujące się w technologii, zapewniające trening zawodowy grupom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Jego klientami są ofiary min lądowych, maltretowane kobiety, imigranci z obszarów wiejskich oraz sieroty. Dzięki Digital Divide Data poznają podstawy pracy z komputerem oraz przechodzą szkolenie techniczne kwalifikujące do wykonywania podstawowych, najprostszych prac w sektorze technologicznym. Następnie klienci otrzymują w Digital Divide Data pracę polegającą na wprowadzaniu danych i przechodzą opłacany przez firmę kurs.

Digital Divide Data podpisuje kontrakty na prace polegające na wprowadzaniu danych zlecane przez uniwersytety lub firmy, przez co daje zatrudnienie swoim klientom oraz generuje dochód na pokrycie kosztów operacyjnych, w tym uczciwych płac, oraz kosztów socjalnych powiązanych z edukacją i szkoleniem. Doświadczenie nabyte w płatnej pracy oraz podstawowe umiejętności pracy z komputerem otwierają przed klientami możliwości pracy na lepiej płatnych, wymagających wyższych kwalifikacji stanowiskach.

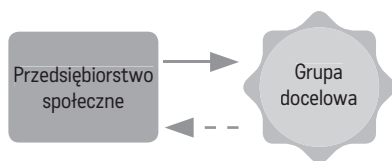
Fabryka naturalnych kosmetyków Mazunte jako przykład wykorzystania modelu zatrudnieniowego¹⁸

Fabryka naturalnych kosmetyków Mazunte jest położona w wiosce o tej samej nazwie na zachodnim wybrzeżu Meksyku. Jeszcze kilka lat temu Mazunte była nieznaną wioską liczącą około tysiąca mieszkańców, spośród których większość trudniła się handlem żółwiami morskimi. Kiedy rząd meksykański po raz pierwszy zakazał uboju żółwi morskich, co spowodowało likwidację jedyne go pracodawcy – największej w Meksyku uboigni żółwi morskich – mieszkańcy Mazunte byli zrozpaczeni. Dziś fabryka kosmetyków nazywana jest „cudem z Mazunte”, ponieważ dostarczyła miejsc pracy utraconych po zamknięciu rzeźni. Niewielkie, należące do pracowników przedsiębiorstwo społeczne produkuje i rozprowadza przyjazne dla środowiska produkty, dając społeczności dziesiątki miejsc pracy przy produkcji, sprzedaży i zarządzaniu. Skutek, a może cud, okazał się większy, niż początkowo sądzono: fabryka kosmetyków stała się podstawą gospodarki całego regionu. Urocza, zbudowana z suszonej cegły fabryka w kształcie palmy jest magnesem przyciągającym turystów, co zapoczątkowało w tym regionie rozwój wielu powiązanych z turystką ekobiznesów.

Studium przypadku: patrz Flores del Sur, „Model zatrudnieniowy”, str. 97.

1.4. Model usług za opłatą (*Fee-for-Service Model*)

Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu usług za opłatą komercjalizuje świadczone przez siebie usługi społeczne, a następnie bezpośrednio je oferuje grupie docelowej lub „klientom”, czyli w tym przypadku osobom prywatnym, firmom, społecznościom lub osobom trzecim.



Przedsiębiorstwo oparte na tym modelu ma zazwyczaj charakter zakorzeniony: prowadzona działalność gospodarcza stanowi realizację programu społecznego, którego głównym celem jest świadczenie usług społecznych w sektorach, w których działa, takich jak edukacja czy zdrowie. Przedsiębiorstwo społeczne osiąga samowystarczalność finansową dzięki opłatom pobieranym za usługi. Dochód ten przeznaczany jest przede wszystkim na pokrycie kosztów związanych z dostarczaniem usług oraz wydatków reprezentacyjnych, jak na przykład promocji związanej z komercjalizacją usług społecznych. Nadwyżka (dochód netto) może zostać wykorzystana na dofinansowywanie programów społecznych, które nie są samowystarczalne finansowo.

Model usług za opłatą jest wśród organizacji typu non-profit jednym z najpowszechniej stosowanych modeli przedsiębiorstw społecznych. Organizacje członkowskie oraz zrzeszenia producentów, szkoły, muzea, szpitale i przychodnie to typowe przykłady przedsiębiorstw społecznych opartych na tym modelu.

Przykład teoretyczny:

Uniwersytet pobiera za swoje usługi czesne, pokrywające koszty, takie jak płace personelu oraz utrzymanie terenu i znajdujących się na nim budynków. Jednakże opłaty pobierane od studentów nie wystarczają na pokrycie kosztów nowej infrastruktury czy badań naukowych. Dlatego też uniwersytet uzupełnia dochód pochodzący z czesnego poprzez uruchomienie przedsiębiorstwa opartego na modelu usług za opłatą; z firmami farmaceutycznymi i technologicznymi podpisywane są kontrakty na komercyjne badania naukowe oraz tworzenie planów rozwoju.

Bookshare.org jako przykład wykorzystania modelu usług za opłatą¹⁹

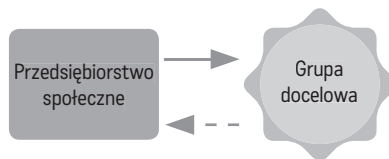
Mniej niż 5 % ogółu książek dociera do ludzi mających problemy z odbiorem słowa pisanego (*print disabilities*), niewidomych lub mających problemy z przyswojeniem wiedzy, co stanowi poważną przeszkodę w rozwoju umiejętności czytania i pisania. Dla tych ludzi jedyną możliwością obcowania z książkami jest ich zeskanowanie przy użyciu odpowiednio wyposażonego komputera, który następnie przekształca tekst pisany w słowo mówione lub pismo Braille'a. Benetech Initiative, organizacja non-profit mająca centrum w Dolinie Krzemowej, wykorzystwała tą niszę na rynku edukacyjnym, uruchamiając nowe przedsiębiorstwo społeczne – Bookshare.org (<http://www.bookshare.org>).

Bookshare.org to usługa abonamentowa zapewniająca dostęp do bogatej biblioteki internetowej cyfrowych wersji książek przeznaczonych dla osób niewidomych i niedowidzących (wiele z tych osób korzysta także z opracowanej przez Benetech technologii czytania komputerowego – *computer reading machine technology*) oraz dla studentów i innych osób dorosłych mających problemy z przyswajaniem wiedzy. Bookshare.org ma prawo rozpowszechniać posiadane zbiory wśród ludzi

o określonych przypadłościach z pominięciem praw autorskich obowiązujących w USA. Technologia Bookshare.org, umożliwiając rozpowszechnianie przekształconych wersji książek w tempie znacznie szybszym od konkurencji i po znacznie niższych kosztach, otwiera możliwości tysiącom ludzi, którzy skanują i dzielą się książkami, jednocześnie zapobiegając niepotrzebnemu powielaniu tej samej pracy. Abonenci, korzystając z zastrzeżonego oprogramowania Bookshare.org, mogą ściągać pliki w dwóch formatach: cyfrowej wersji alfabetu Braille'a lub książki czytanej. W ciągu zaledwie 12 miesięcy od jego uruchomienia w 2002 roku Bookshare.org zgromadził i udostępnił swoim klientom 12 100 książek.

Bookshare.org to przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu usług za opłatą. Opłacający usługę klienci są także grupą docelową organizacji – ludźmi niewidomym lub mającym trudności z przyswajaniem wiedzy. Jednorazowa opłata w wysokości 25 \$ jest pobierana przy rejestracji²⁰, a następnie klienci płacą 50 \$ rocznego abonamentu. Wytworzony przez opłaty przychód jest wykorzystywany na pokrycie kosztów i utrzymanie świadczonych usług. W 2002 roku liczba członków Bookshare.org wynosiła 628; przewidziane jest, iż wzrośnie ona do 2 100 członków w 2003 roku i 5 329 w 2004 roku. Osiągnięcie progu rentowności przez Bookshare.org jest przewidywane pod koniec roku 2005.

1.5. Model obsługi klientów organizacji (*Client as Market Model*)²¹



Model obsługi klientów organizacji stanowi wersję modelu usług za opłatą, z tym że za rynek, na którym sprzedaje się dobra i usługi, uznaje się grupę docelową lub „klientów” organizacji. Nacisk w tym modelu jest położony na zapewnienie ubogim klientom dostępu do produktów i usług, do których z różnych powodów, takich jak cena, dystrybucja, cechy produktu itp., nie mają oni dostępu. Przykładowe produkty i usługi tego typu to: opieka zdrowotna (szczepienia, leki na receptę, chirurgia oczna) oraz produkty związane z ochroną zdrowia i higieną (sól jodowana, mydło, okulary, aparaty słuchowe, pieluchy), usługi komunalne (elektryczność, wywóz nieczystości, woda) itp. Grupa docelowa tego modelu jest także opisywana jako osoby żyjące „w podstawie piramidy”. Jest to socjoekonomiczny wyznacznik ponad 4 miliardów ludzi, żyjących głównie w krajach rozwijających się, którzy zarabiają dziennie mniej niż 5 \$, a ich roczny dochód na głowę nie przekracza 1500 \$ zgodnie z paritetem siły nabywczej (PPP)²² (Prahaland i Hart, 2002). Niemniej osoby, których zarobki kwalifikują się do tego przedziału, także kupują i, co ciekawe, mogą łącznie wydawać na produkty i usługi nawet o 30 % więcej niż konsumenci o przeciętnych dochodach (Prahaland, 2005).

Realizacja programu społecznego zawiera się w działalności prowadzonej w ramach tego modelu, a to dzięki ułatwianiu dostępu do produktów i usług, które poprawiają zdrowie klientów, ich poziom edukacji, jakości życia i dostępnych możliwości. Dochód uzyskiwany jest ze sprzedaży i wykorzystywany na pokrycie kosztów operacyjnych, promocji i dystrybucji. Jednakże w związku z niewielkimi przychodami grupy docelowej uzyskanie rentowności finansowej przy zastosowaniu tego modelu może stanowić nie lada wyzwanie. Przedsiębiorstwo społeczne musi oprzeć się na pomysłowych systemach dystrybucji, obniżeniu kosztów produkcji, wysokiej wydajności, wykorzystaniu dochodów z innych rynków itp. Najczęściej model ten wykorzystują przedsiębiorstwa działające na obszarach opieki zdrowotnej, edukacji, technologii oraz usług komunalnych.

Przykład teoretyczny:

Szpital o charakterze non-profit zapewnia dostęp do wysokiej jakości usług medycznych niezależnie od zdolności płatniczych pacjenta. Szpital skoncentrował się na kilku specjalistycznych usługach o istotnym znaczeniu dla klientów, które mogą być wykonywane w sposób standaryzowany, co podnosi wydajność, oraz których jakość będzie konkurencyjna na wolnym rynku. Ceny zależą od zdolności płatniczych, tak więc klienci płacący pełną stawkę dotują tych, którzy nie mogą zapłacić nic lub jedynie część pełnej sumy. Aby usunąć dodatkowe przeszkody w dostępie ubogich klientów do tych usług, szpital zapewnia klientom z obszarów wiejskich transport na miejsce ich wykonywania lub zakłada czasowe przychodnie we wsiach.

Fundacja Scojo India: zmniejszanie przeszkód dla konsumentów²³

W samych tylko Indiach ponad 200 milionów ludzi potrzebuje w pracy okularów powiększających, by: przeczytać dane księgowe, nawlec igłę, naprawić but, wpleść kosz lub tkaninę, obciąć włosy czy zreperować radio. Potrzebują ich, aby żyć: wybrać kamyki z ryżu na wieczorny posiłek, przeczytać tekst religijny czy przejrzyć gazetę. Mówiąc krótko: potrzebują okularów powiększających do prowadzenia normalnego i produktywnego trybu życia. Jednak w zeszłym roku tylko 350 tysięcy Hindusów kupiło takie okulary. To zaledwie 0,2 % spośród wszystkich potrzebujących. Brak dostępu do okularów oraz koszty to zasadnicze powody tej sytuacji.

Aby z powodzeniem działać na indyjskim rynku okularów powiększających, fundacja Scojo musiała pokonać trudności wynikające z braku świadomości odbiorców, dostępności oraz przystępności cenowej towaru.

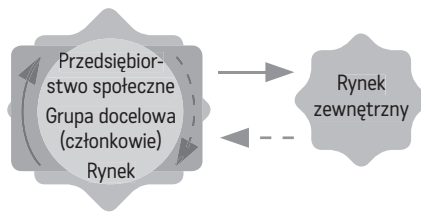
Dostępność. Aby zwiększyć dostępność produktu, Scojo stosuje innowacyjną strategię dystrybucji polegającą na przeniesieniu punktów sprzedaży bliżej odbiorców – do wiosek, fabryk, sklepów wielobranżowych i aptek – oraz poprawieniu zdolności produkcyjnych lokalnego wytwórcy w zakresie tanich, produkowanych na szeroką skalę okularów powiększających wysokiej jakości. Wyjątkowy model stosowany przez fundację daje lokalnym przedsiębiorcom szansę na rozwój działalności gospodarczej (poprzez mikrofranczyzy) i tym samym uzyskanie dochodu oraz na pomoc lokalnym społecznościom w uzyskiwaniu środków do życia dzięki poprawieniu zdolności widzenia potrzebujących. W wielu przypadkach członkowie Scojo Vision Entrepreneurs (właściciele mikrofrancyz uzyskanych od Scojo) są w stanie więcej niż podwoić swój miesięczny dochód, a klienci na-

bywający okulary, poprawiając swoją produktywność, zarabiają więcej pieniędzy, inwestowanych następnie w edukację, mieszkania i jedzenie dla dzieci. Sprzedaż okularów za pośrednictwem Vision Entrepreneurs znacząco ogranicza koszty dystrybucji, z którymi zazwyczaj borykają się przedsiębiorstwa działające na rynkach wiejskich lub obsługujące klientów o niskich dochodach. Aby jeszcze bardziej przybliżyć wysokiej jakości produkt konsumentowi, zastosowano mobilne jednostki sprzedaży – półciężarówki krążące pomiędzy fabrykami a wsiami.

Świadomość. Aby sprostać wyzwaniu polegającym na niedostatecznej wiedzy klientów, Scojo poświęca niemałą ilość czasu i środków na tworzenie rynku, angażując się w bezpośredni marketing społeczny oraz pomagając w sprzedaży i dostarczając narzędzi budowania marki członkom Vision Entrepreneurs.

Przystępność cenowa. Problem przystępności cenowej fundacja Scojo pokonała, likwidując wyłączność okulistów na sprzedaż okularów, dzięki czemu przekształciła okulary do czytania w produkt powszechnego użytku, sprzedawany przez przedsiębiorców na szeroką skalę. Przypomina to zmianę, jaka miała miejsce na Zachodzie, która także uczyniła z okularów powiększających artykuł powszechnie dostępny, odbierając optykom całkowitą kontrolę nad jego sprzedażą. Scojo przystępuje również do realizacji wspólnego przedsięwzięcia mającego na celu produkcję okularów w Indiach. Dzięki temu fundacja będzie w stanie jeszcze bardziej zredukować koszty, eliminując 30 % cła na okulary importowane. Odbiorcy finalni zapłacą za okulary od 2 do 3,25 \$.

1.6. Model spółdzielczy (Cooperative Model)



Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu spółdzielczym dostarcza grupie docelowej lub „klientom”, członkom spółdzielni bezpośrednich korzyści, takich jak: informacje dotyczące rynku, pomoc techniczna, usługi związane z rozwojem prowadzonej działalności, zbiorowa siła przetargowa, ekonomia zakupów hurtowych, dostęp do produktów i usług, dostęp do rynków zewnętrznych dla produktów i usług wytworzonych przez członków itp. Członkowie spółdzielni to najczęściej drobni producenci tej samej grupy produktów lub ludzie należący do tej samej społeczności, mający wspólne potrzeby, np. dostępu do kapitału lub opieki zdrowotnej. Członkowie spółdzielni są jej najważniejszymi udziałowcami, korzystającymi z pożytków płynących z dochodu, zatrudnienia lub usług, ale również poświęcający jej swój własny czas, pieniądze, produkty, pracę itp.

Model spółdzielczy ma charakter zakorzeniony: **prowadzona działalność gospodarcza jest równocześnie programem społecznym**. Misja spółdzielni jest zogniskowana na świadczeniu usług swoim członkom. Samowystarczalność finansowa jest osiągnięta dzięki sprzedaży produktów i usług wśród członków (klientów), jak również na rynkach komercyjnych. Spółdzielnie wykorzystują dochody na pokrycie kosztów związanych z podtrzymaniem usług świadczonych członkom, a nadwyżki mogą być wykorzystane na ich dalsze dotowanie.

Do przedsiębiorstw społecznych opartych na modelu spółdzielczym należą rolnicze spółdzielnie marketingowe, które promują i sprzedają produkty swoich członków, podczas gdy rolnicze spółdzielnie dostawcze dostarczają środków niezbędnych do produkcji rolnej. Organizacje sprawiedliwego handlu często współpracują ze spółdzielniami producentów artykułów rolnych i spożywczych, takich jak kawa, kakao, wino, herbata, jak również produktów niezwiązanych z rolnictwem, na przykład rękodzieła. Grupy samopomocowe (*Self-Help Groups*, SHGs) złożone z kobiet o niskich dochodach, bardzo popularne w Południowej Azji, są często organizowane jako spółdzielnie, by wspierać zróżnicowane interesy swoich członków w zakresie handlu, zdrowia i edukacji. Spółdzielcze kasy pożyczkowe, popularne w Afryce Zachodniej, Ameryce Łacińskiej i na Bałkanach, to kolejny przykład organizacji powiązanej z realizacją programów rozwoju ekonomicznego i usług finansowych. W Wielkiej Brytanii pewne odmiany spółdzielni, nazywane tam „organizacjami wzajemnościowymi” lub „towarzystwami”, są powszechnie kojarzone z przedsiębiorstwami społecznymi. W odróżnieniu od typowej spółdzielni, członkowie organizacji wzajemnościowych zazwyczaj nie dokładają się do budżetu przedsiębiorstwa społecznego na drodze bezpośrednich inwestycji. Organizacje wzajemnościowe są bardzo często finansowane ze źródeł filantropijnych i przez rząd.

Przykład teoretyczny:

Należące do członków i zarządzane spółdzielczo społeczne systemy oszczędnościowo-kredytowe Rotating Savings and Credit Associations (Ameryka Łacińska), Tontins (Zachodnia Afryka) i Zadrugas (Bałkany) stanowią formę lokalnej spółdzielczej kasy pożyczkowej stosowaną na całym świecie celem zapewnienia dostępu do usług finansowych. Organizowane przez społeczności spółdzielcze systemy oszczędnościowo-kredytowe są zaopatrywane w kapitał przez inwestycje i oszczędności członków, które są następnie wykorzystywane na pożyczki innym członkom. Prawo własności jest wspólne i sprawiedliwe dla wszystkich członków posiadających udziały w organizacji. Spółdzielcze systemy oszczędnościowo-kredytowe są kierowane demokratycznie przez wybrany spośród członków zarząd odpowiedzialny za nadzór finansowy i przyznawanie pożyczek oraz administrację. Spółdzielcze systemy oszczędnościowo-kredytowe są samowystarczalne dzięki odsetkom pochodzącym z pożyczek.

Equal Exchange jako przykład przedsiębiorstwa społecznego opartego na modelu spółdzielczym

Equal Exchange (EE) to mająca swą siedzibę w Stanach Zjednoczonych firma zajmująca się sprzedażą kawy oparta na idei sprawiedliwego handlu (*fair trade*). Firma ta, z prawnego punktu widzenia spółdzielnia, której właścicielami są pracownicy, stanowi dobry przykład zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego. Działalność rynkowa i decyzje podejmowane na tym polu przez Equal Exchange

mają przyczynić się do wykonywania jej misji: „Budowania długotrwałych powiązań handlowych, sprawiedliwych pod względem ekonomicznym i bezpiecznych dla środowiska, sprzyjania rozwojowi wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy rolnikami i konsumentami oraz dzięki sukcesowi na tym polu wykazania wydolności finansowej spółdzielni pracowniczych oraz sprawiedliwego handlu”.

Equal Exchange pozyskuje kawę, herbatę i kakao bezpośrednio od 32 zarządzanych demokratycznie (tzn. stanowiących własność rolników i przez nich kierowanych) spółdzielni rolniczych w 18 rozwijających się krajach (dane z 2006). Proces zakupu przebiega zgodnie z ideą sprawiedliwego handlu – cena minimalna jest gwarantowana niezależnie od sytuacji na rynku towarowym. Equal Exchange płaci ustaloną cenę 1,26 \$ oraz 1,41 \$ za funt ekologicznej kawy, podczas gdy nabywcy na rynku towarowym płacą 0,45 \$ i 0,60 \$.²⁴ Zakorzeniony charakter programów społecznych realizowanych przez Equal Exchange widoczny jest w prowadzonej działalności rynkowej.

Strategia marketingowa. Firma korzysta z uświadamiających kampanii marketingowych mających na celu ukazanie pozytywnego wpływu społecznego, jakie kupowanie kawy wyprodukowanej w duchu sprawiedliwego handlu przynosi ubogim rolnikom. Na opakowaniach kawy Equal Exchange umieszczane są informacje na temat korzyści społecznych płynących z nabywania tego typu produktów.

Kanały dystrybucji. Poza sprzedażą w punktach detalicznych produkty sprzedawane są także za pośrednictwem organizacji międzywyznaniowych oraz organizacji typu non-profit, które przekazują swoim członkom informacje na temat produktu i stojącej za nim idei. Część dochodu ze sprzedaży wspiera działalność społeczną tych organizacji.

Produkty o wysokiej jakości. Equal Exchange zapoznaje rolników z nieszkodliwymi dla środowiska technikami uprawy, promując w ten sposób przyjazną ekologicznie gospodarkę rolną. Rezultatem jest wyższa jakość produktu, ochrona środowiska naturalnego oraz 85 % więcej ekologicznej (*organic*) kawy wyprodukowanej w duchu sprawiedliwego handlu.

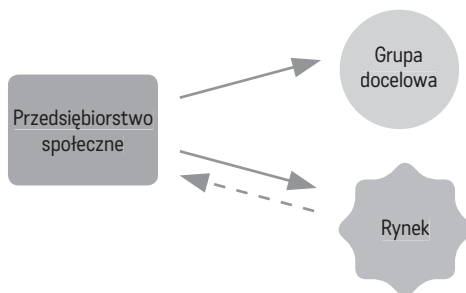
Wpływ społeczny. EE współpracuje z 25 partnerami handlowymi, spółdzielniami rolniczymi, w dwunastu krajach, wywierając znaczący wpływ społeczny na co najmniej dwa sposoby: poprzez udzielanie kredytów oraz dopłaty w ramach praktyki sprawiedliwego handlu (*fair trade premiums*).

- Udzielanie kredytów – większość rolników zrzeszonych w spółdzielniach w krajach rozwijających się nie ma dostępu do pożyczek bankowych, a ci, którzy mają, muszą odprowadzać odsetki w wysokości 25-35 %. Bardziej dostępną możliwością stanowią prywatni pożyczkodawcy, żądający jednak nawet 100 % odsetek. EE oferuje rolnikom przed okresem zbiorów kredyt oprocentowany na 8 do 9 %, który umożliwia im uzyskanie wysokiej jakości plonów bez utraty marży przy ich sprzedaży. W roku 2001 EE wydało 700 000 dolarów na pożyczki przyznane 75 % spośród wszystkich wnioskodawców.
- Dopłaty w ramach praktyki sprawiedliwego handlu (*fair trade premiums*) znacząco zwiększają bezpieczeństwo ekonomiczne rolników i ich rodzin, podnosząc rozporządzalny dochód, który może być przeznaczony na jedzenie, naukę, opiekę zdrowotną, zakwaterowanie itp. W roku 2002 wynikające z praktyki sprawiedliwego handlu dopłaty EE dla rolników zrzeszonych w spółdzielniach

wyniosły 1 200 000 dolarów. W związku z przedłużającym się spadkiem cen na rynku towarowym w ciągu kilku ostatnich lat dopłaty te dosłownie uratowały życie tysiącom ludzi, zażegnując niebezpieczeństwo głodu, jaki nawiedził wiele regionów utrzymujących się z uprawy kawy.

Strategia i wydolność finansowa. Pomimo prawnego charakteru organizacji for-profit głównym motywem gromadzenia środków finansowych przez EE jest chęć kontynuowania działalności, nie zysk; w 2002 roku EE uzyskała ze sprzedaży 10 400 000 dolarów, które rozdzielono jako dopłaty dla rolników zrzeszonych w spółdzielniach w wysokości 1 200 000 dolarów oraz działalność marketingową podnoszącą świadomość dziesiątków tysięcy konsumentów kupujących produkty wytworzone zgodnie z ideą sprawiedliwego handlu. Sumy te stanowią ekonomiczny dowód (*monetary representation*) powodzenia misji Equal Exchange.

1.7. Model dotowania usług (*Service Subsidization Model*)



Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu dotowania usług sprzedaje produkty i usługi na rynku zewnętrznym, a następnie wykorzystuje uzyskany dochód na realizację programów społecznych.

Przedsiębiorstwo oparte na tym modelu ma zazwyczaj charakter zintegrowany – realizacja programów społecznych i działalność biznesowa zachodzą na siebie, dzieląc koszty, aktywa, operacje, dochód, a często też atrybuty programowe. Choć model dotowania usług jest stosowany przede wszystkim jako mechanizm finansowania – cele biznesowe są różne od celów misji społecznej – działalność biznesowa może rozszerzyć lub wzmocnić misję organizacji.

Organizacje typu non-profit, które uruchamiają przedsiębiorstwa społeczne oparte na modelu dotowania usług, prowadzą bardzo różne typy działalności gospodarczej, jednakże większość wykorzystuje swoje aktywa materialne (budynki, grunty, sprzęt) oraz niematerialne (metodykę, wiedzę typu know-how, kontakty, markę) jako podstawę działalności przedsiębiorczej.

Komercjalizacja najważniejszych usług społecznych sprawia, że charakter działalności przedsiębiorstwa staje się zbliżony do programów społecznych realizowanych przez organizację i może wzmocnić jej misję. Z drugiej strony wykorzystanie aktywów

materialnych do celów sprzedaży może skutkować powstaniem przedsiębiorstwa, którego natura jest różna od realizowanych przez organizację programów społecznych. Pod względem finansowym działalność rynkowa korzysta na relacjach opartych na wzajemnym przepływie środków oraz dzieleniu kosztów, stanowiąc źródło wolnego dochodu, przeznaczanego na dotowanie lub całkowite finansowanie jednej lub wielu usług organizacji. Przedsiębiorstwa społeczne oparte na modelu dotowania usług należą do najczęściej spotykanych, ponieważ model ten może być wykorzystany przez organizację typu non-profit niemal dowolnego rodzaju. Model dotowania usług może z czasem przekształcić się w model wspierania organizacji, jeśli stanie się na tyle dochodowy, by porzucić zobowiązania na rzecz organizacji matczynej.

Przedsiębiorstwa społeczne oparte na modelu dotowania usług mogą zajmować się dowolną działalnością gospodarczą. Te, które wykorzystują niematerialne aktywa, takie jak wiedza specjalistyczna, zastrzeżone materiały firmowe (*propriety content*), metodologia oraz relacje wyłączności, skłaniają się w stronę działalności usługowej, komercjalizującej te aktywa, jak: doradztwo, logistyka, szkolenia zawodowe dla bezrobotnych czy marketing. Te, które wykorzystują materialne aktywa, takie jak budynki, sprzęt, grunty, personel, komputery itp. mogą uruchomić każde z wielu rodzajów przedsiębiorstw zajmujących się wykorzystywaniem infrastruktury i środków trwałych: leasing, zarządzanie własnością, oparty na produkcji handel detaliczny, kopiowanie, usługi transportowe lub drukarskie itp.

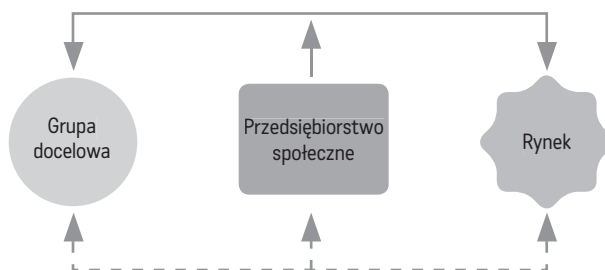
Przykład teoretyczny:

Nadrzędna organizacja usługowa posiada dwa przedsiębiorstwa społeczne przynoszące dochód wspomagający realizację programów społecznych tej organizacji poświęconych ubogim i schorowanym osobom starszym. Organizacja komercjalizuje usługi pomocy dostosowane do indywidualnych potrzeb, które dla klientów organizacji nadal pozostają darmowe. Przedsiębiorstwo społeczne, wykorzystując posiadaną przez pracowników organizacji specjalistyczną wiedzę pielęgniarstwa, terapeutyczną oraz dotyczącą ogólnego dobrostanu osób starszych, oferuje „usługi najwyższej jakości” na tych rynkach, gdzie osoby starsze (lub ich dorosłe dzieci) mają środki finansowe wystarczające do całkowitego pokrycia opłat lub też są ubezpieczeni przez firmę pokrywającą takie usługi. W tym przypadku przedsiębiorstwo wzmacnia misję organizacji, docierając do większej liczby osób starszych, mimo że nie należą one do grupy docelowej organizacji. Drugie z przedsiębiorstw podlegających organizacji wykorzystuje swoją dziesięcioosobową furgonetkę, która dowozi klientów na wizyty u lekarza czy zakupy. W nocy organizacja wynajmuje furgonetkę innej organizacji typu non-profit, która pracuje na rzecz zmniejszenia liczby wypadków powodowanych przez pijanych kierowców, zawierając umowy z barami i odwożąc pijanych klientów do domów tuż przed zamknięciem baru. Choć drugie z przedsiębiorstw również ma funkcję społeczną, pozostaje ono niezwiązane z misją organizacji matczynej. Łącznie dochody z obydwu prowadzonych działalności stanowią 45 % budżetu organizacji i pokrywają dużą część kosztów związanych z realizacją jej programów społecznych.

ANCA jako przykład wykorzystania modelu dotowania usług²⁵

Associação Nacional de Cooperação Agrícola (ANCA) działa na obszarach Brazylii, na których wskaźnik analfabetyzmu sięga 80 %. Ta organizacja edukacyjna o charakterze non-profit organizuje kursy czytania i pisanie oraz usługi oświatowe przeznaczone dla dzieci i osób dorosłych, w tym działaczy społecznych. W trakcie realizacji programów dostrzeżono lukę na rynku edukacyjnym istotną dla kierowniczych i organizacyjnych zasobów, jakimi dysponują działacze społeczni, którym służy ANCA. W odpowiedzi na tę potrzebę ANCA przygotowała dla liderów ruchu robotniczego materiały szkoleniowe i edukacyjne, odkrywając równocześnie duże zapotrzebowanie na te towary także poza jej grupą docelową. Tym samym pojawiła się możliwość sprzedaży materiałów i uzyskania dodatkowych środków na programy nauki czytania i pisanie. ANCA utworzyła przedsiębiorstwo społeczne, Editora Expressão Popular, wydawcę oraz centralę materiałów edukacyjnych dla liderów organizacji non-profit oraz lokalnych działaczy społecznych. Editora Expressão Popular sprzedaje periodyki, kasety magnetofonowe oraz publikacje zarówno w Brazylii, jak i za granicą. Przedsiębiorstwo społeczne rozszerza misję ANCA poza naukę umiejętności czytania i pisanie, także o pracę na rzecz stworzenia warunków dla zmiany społecznej. W 2002 roku przedsiębiorstwo sprzedało 7 tysięcy książek – skok z 4,5 tysiąca sprzedanych rok wcześniej. Dochód przeznaczony jest na pokrycie kosztów startowych oraz operacyjnych wydawnictwa, a także na dotowanie programów skierowanych do klientów ANCA walczących z analfabetyzmem.

1.8. Model powiązań rynkowych (*Market Linkage Model*)



Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu powiązań rynkowych ma na celu stworzenie otoczenia sprzyjającego relacjom handlowym pomiędzy grupą docelową lub „klientami”, drobnymi producentami, lokalnymi firmami i spółdzielniami a zewnętrznym rynkiem. Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje jako pośrednik handlowy łączący nabywców z producentami i pobierający za tę usługę opłaty. Sprzedaż informacji dotyczących rynku lub usług badawczych jest innym rodzajem działalności, opierającym się powszechnie na modelu powiązań rynkowych. W odróżnieniu od modelu pośrednictwa rynkowego taki rodzaj przedsiębiorstwa społecznego nie zajmuje się sprzedażą czy też promocją towarów klientów, a raczej łączeniem ich z rynkiem.

Przedsiębiorstwo oparte na tym modelu może mieć charakter zakorzeniony lub zintegrowany. Jeśli przedsiębiorstwo jest niezależne, jego misja obraca się wokół kwestii łączenia rynków, a realizacja programów społecznych wspiera ten cel, wówczas ma ono charakter zakorzeniony. W tym przypadku prowadzona działalność gospodarcza jest równocześnie programem społecznym, a dochód uzyskany przez przedsiębiorstwo wykorzystywany jest na finansowanie jego programów społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne oparte na modelu powiązań rynkowych są również tworzone poprzez komercjalizację usług społecznych świadczonych przez organizację lub wykorzystanie jej niematerialnych aktywów, takich jak relacje handlowe, a uzyskiwany dochód jest przeznaczany na dotowanie usług dla innych klientów organizacji. W tym drugim przypadku realizacja programów społecznych i działalność biznesowa zachodzą na siebie, czyli mamy do czynienia z modelem zintegrowanym.

Wiele zrzeszeń producentów, spółdzielni, programów partnerstwa w ramach sektora prywatnego oraz programów rozwoju biznesu korzysta z przedsiębiorstw społecznych opartych na modelu powiązań rynkowych. Typy działalności prowadzonej przez tego typu przedsiębiorstwa to na przykład import - eksport, badania rynku oraz pośrednictwo handlowe.

Przykład teoretyczny:

Spółdzielnia rolnicza uprawiająca owoce, warzywa oraz rośliny ogrodnicze, które następnie sprzedaje na lokalnych i eksportowych rynkach, dostrzegła możliwość wykorzystania swej bogatej bazy zawierającej dane dotyczące rynku rolniczego. Do tej pory jedynie członkowie spółdzielni posiadali dostęp do tego obszernego rynku informacji, jednak taka możliwość jest korzystna zarówno dla producentów, jak i dla nabywców. W związku z tym, chcąc rozszerzyć zasięg swoich programów społecznych przez świadczenie usług także jednostkom niestowarzyszonym, spółdzielnia uruchomiła przedsiębiorstwo społeczne zajmujące się zbieraniem danych i prowadzeniem badań dotyczących rynku. Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu powiązań rynkowych sprzedaje na lokalny i zagraniczny rynek informacje na temat rodzajów nabywanych i sprzedawanych produktów rolnych, cen, cła wywozowego, przewozów morskich, rozporządzeń dotyczących środków chemicznych i nawozów, magazynowania itp. Przedsiębiorstwo oferuje dwa podstawowe rodzaje usług: przeszukiwanie bazy danych i uaktualnianie informacji na temat rynku, które można nabyć oddzielnie lub łącznie w drodze subskrypcji oraz usługi badawcze, jak na przykład szacowanie prawdopodobieństwa czy analizy rynku. Większość klientów przedsiębiorstwa społecznego to rolnicy, inne spółdzielnie, związki zawodowe, grupy producentów, małe firmy rolnicze oraz przetwórcy żywności. Spółdzielnia wykorzystuje dochód uzyskiwany w ramach przedsiębiorstwa na dotowanie przeznaczonych dla członków usług dotyczących sposobów zwiększenia zbiorów, metod uprawy przyjaznych środowisku, hodowli zwierząt oraz pożyczek rolnych.

PhytoTrade jako przykład zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego opar-
tego na modelu powiązań rynkowych²⁶

Południowa Afryka oferuje niewiele możliwości rozwoju ekonomicznego ubo-
gim mieszkańcom wsi, z których duża część utrzymuje się z dochodu nieprze-

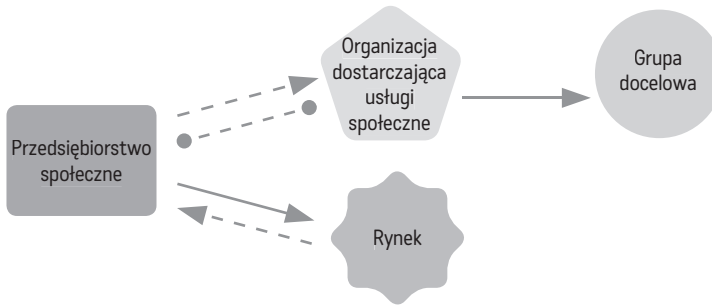
kraczącego 100 \$ rocznie. Spory nacisk został położony na uruchomienie upraw z przeznaczeniem do sprzedaży plonów na rynku, choć grunty tego regionu są w 65 % jałowe, więc uprawa rynkowa nie tylko stanowi dla lokalnych społeczności poważne ryzyko, ale jest także niewłaściwa ze względu na środowisko oraz finansowo nieproduktywna. Możliwości zatrudnienia drzemiące w wartym 45 miliardów dolarów globalnym rynku produktów naturalnych pozostają w większości poza zasięgiem afrykańskich producentów z obszarów wiejskich. Produkty wytwarzane z różnych gatunków roślin afrykańskich mają bardzo wiele zastosowań: napoje, olejki kosmetyczne, produkty ochrony zdrowia, herbaty ziołowe, dżemy, suplementy diety czy wyroby medyczne. Jako że produkty tego typu występują w naturalnym środowisku, ich zbiór i uprawa nie powinny stanowić problemu dla producentów z obszarów wiejskich.

PhytoTrade Africa (<http://www.phytotradafrica.com>) to zrzeszenie producentów o charakterze non-profit, które funkcjonuje jako przedsiębiorstwo społeczne promujące zrównoważoną produkcję oraz sprawiedliwy handel (*fair trade*), przyczyniając się w ten sposób do rozwoju gospodarczego Południowej Afryki. Głównym celem PhytoTrade jest rozwój partnerstwa pomiędzy producentami z obszarów wiejskich a nabywcami, którymi są poważne firmy europejskie. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwo społeczne łączy producentów z obszarów wiejskich w sześciu południowoafrykańskich krajach bezpośrednio z dostawcami, nabywcami, kontrolerami jakości oraz specjalistami ds. rozwoju produktu. Dodatkowo pomaga klientom uzyskiwać kontrakty eksportowe oraz dostarcza wszelkiego rodzaju informacji na temat badań i rozwoju afrykańskich produktów naturalnych.

We współpracy z inną organizacją non-profit, Southern African Marula Oil Producers Network (SAMOPN), PhytoTrade Africa podjęła się nowego zadania - zaprojektowanego dla promocji, sprzyjającego utrzymaniu różnorodności biologicznej (*biodiversity-friendly*) systemu produkcji na obszarach wiejskich. Olejek marula uzyskiwany jest z lokalnej rośliny odgrywającej niezwykle ważną rolę w utrzymaniu integralności ekosystemu na obszarach suchych. Przewiduje się, że komercjalizacja wielu nowych produktów wykorzystujących ten składnik przyniesie od 8 do 12 milionów dolarów rocznie producentom, których liczba jest szacowana na 8-10 tysięcy. Dostarczy to lokalnym społecznościom, już poddawanymsom ekonomicznym naciskom na przekształcenie naturalnych obszarów leśnych w grunty orne, dodatkowego bodźca do inwestycji w trwały system zarządzania ekosystemami obszarów suchych. SAMOPN pomaga producentom z obszarów wiejskich utrzymywać zrównoważoną produkcję i wydobycie olejku marula, podczas gdy PhytoTrade Africa ułatwia ustanawianie powiązań rynkowych i proces komercjalizacji.

Innym przykładem jest umowa, jaką PhytoTrade Africa podpisała z Aldivia S.A., francuską firmą zajmującą się przemysłem tłuszczowym. Aldivia specjalizuje się w zdobywaniu, projektowaniu, produkcji i sprzedaży tłuszczy pochodzenia roślinnego i warzywnego wykorzystywanych w przemyśle i produkcji kosmetyków. PhytoTrade współpracuje z Aldivia, rozwijając i promując całą gamę składników biologicznie aktywnych tłuszczowców wytwarzanych z roślin typowych dla obszaru południowej Afryki przez pochodzących z obszarów wiejskich producentów.²⁷

1.9. Model wspierania organizacji (*Organizational Support Model*)



Przedsiębiorstwo społeczne oparte na modelu wspierania organizacji oferuje sprzedaż produktów i usług na rynek zewnętrzny firmom lub ogółowi odbiorców. W niektórych przypadkach nabywcą jest grupa docelowa lub „klient”.

Przedsiębiorstwo oparte na tym modelu ma zazwyczaj charakter zewnętrzny: **działalność biznesowa nie ma związku z realizacją programów społecznych**; dochód netto przedsiębiorstwa społecznego stanowi źródło pokrywania kosztów realizacji programów społecznych oraz kosztów operacyjnych matczynej organizacji typu non-profit. Choć przedsiębiorstwa oparte na modelu wspierania organizacji mogą mieć społeczne cechy, to zysk, a nie wpływ społeczny stanowi o ich wartości. Przedsiębiorstwa społeczne oparte na tym modelu funkcjonują jako mechanizmy finansujące organizacji i często są zorganizowane jako filie (jednostki typu non- lub for-profit) będące własnością matczynej organizacji non-profit. Działające z powodzeniem przedsiębiorstwa tego typu generują całość lub większość środków budżetu matczynej organizacji.

Podobny do modelu dotowania usług model wspierania organizacji może być zastosowany przy każdym typie działalności gospodarczej opierającym się na wykorzystaniu aktywów.

Przykład teoretyczny:

Organizacja ekologiczna stworzyła oddzielną filię o charakterze for-profit, która otrzymuje od rządu zlecenia monitorowania prywatnych firm pod względem prowadzonej przez nie polityki środowiskowej i stosowania się do regulacji prawnych w tym zakresie. Zyski, po odliczeniu podatków i inwestycji umożliwiających dalszą działalność, są kierowane do zajmującej się edukacją ekologiczną organizacji matczynej. Ten dochód stanowi główne źródło wolnych środków przeznaczanych na wydatki operacyjne, a także na te programy działalności prośrodowiskowej (*environmental advocacy programs*), na które organizacja nie jest w stanie uzyskać darowizn.

Para la Salud jako przykład przedsiębiorstwa społecznego opartego na modelu wspierania organizacji

Mieszkańcy wielu obszarów wiejskich w Gwatemali nie mają dostępu do podstawowych usług medycznych, lekarstw i innych środków opieki zdrowotnej. Czynniki utrudniające zmianę tego stanu rzeczy to m.in.: górzysty teren z niewielką ilością dróg, kiepskie systemy dystrybucji środków niezbędnych do świadczenia opieki zdrowotnej, ucieczka pracowników służby zdrowia do miast oraz niewiele źródeł finansowania dostępnych przychodniom społecznym. Para la Salud, ogólnokrajowa organizacja zajmująca się zdrowiem, odpowiedziała na ten problem, otwierając sieć wiejskich aptek. To aptekarskie przedsiębiorstwo społeczne zostało zaprojektowane dla zapewnienia trwałej i stabilnej dystrybucji środków niezbędnych do opieki zdrowotnej na terenach wiejskich, a także jako sposób uzyskania pieniędzy na dotacje dla wiejskich przychodni. Nabywanie towarów jest kontrolowane ogólnie, leki i zapasy są zamawiane hurtowo i przewożone statkiem do centrali Para la Salud w Guatemala City, zanim zostaną rozesłane do wiejskich aptek. Organizacja starała się również, poprzez kampanie oświatowe promujące tańsze leki generyczne, zwalczać efekty promocji marek produkowanych przez firmy farmaceutyczne pochodzące z USA. Wydajne systemy, kontrolowane ogólnie zakupy, zarządzanie sprzętem, wywiązywanie się z poleceń oraz dostaw, wszystko to ma na celu obniżenie wysokich kosztów transakcyjnych związanych z obsługą obszarów wiejskich. Apteki narzucają marżę o przeciętnej wysokości 20 do 25 %, a zyski wykorzystywane są na pokrycie kosztów funkcjonowania wiejskich przychodni społecznych. Do chwili obecnej przedsiębiorstwo społeczne pozwala społeczności na finansowanie lokalnych przychodni bez potrzeby korzystania z zewnętrznych dotacji przez następne cztery do pięciu lat. Para la Salud prowadzi 43 wiejskie apteki służące ubogim społecznościom w 13 departamentach Gwatemali.

Studium przypadku, patrz CIEM, „Model wspierania organizacji”, str. 87.

2. MODELE ŁĄCZONE (*Combinig Models*)

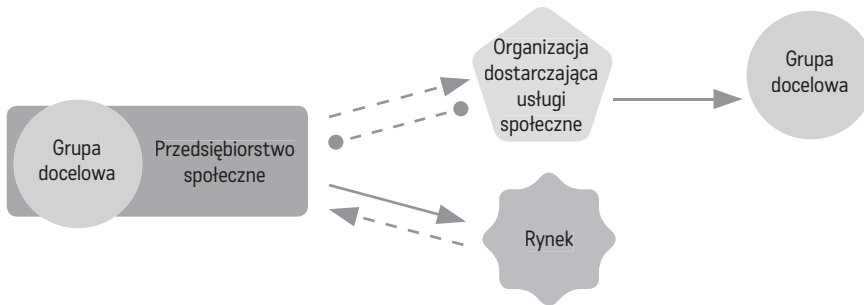
Przedsiębiorstwa społeczne łączą modele działania w celu wykorzystania nadających się możliwości, zarówno na rynkach komercyjnych, jak i w sektorach społecznych. Łączenie modeli jest strategią mającą na celu maksymalizację wpływu społecznego oraz dywersyfikację źródeł dochodu poprzez dotarcie na nowe rynki lub tworzenie nowych przedsiębiorstw. W praktyce większość przedsiębiorstw społecznych łączy różne modele działania - bardzo niewiele z nich istnieje w czystej formie. Modele działania są jak klocki, które można ułożyć w sposób najlepszy dla osiągnięcia finansowych i społecznych celów danej organizacji.

Kombinacje modeli mogą występować na poziomie przedsiębiorstwa społecznego - model złożony (*Complex Model*) lub na poziomie organizacji maczycznej - model mieszany (*Mixed Model*).

Modele są łączone na poziomie przedsiębiorstwa społecznego, aby:

1. ułatwić rozwój przedsiębiorstwa lub programu społecznego;
2. zwiększyć dochody, wchodząc na nowe rynki lub rozpoczynając nowe rodzaje działalności;
3. zwiększyć zasięg lub głębokość wpływu społecznego poprzez dotarcie do większej liczby osób w potrzebie lub do nowych grup docelowych.

2.1. Model złożony (*Complex Model*)



Pojęcie modelu złożonego w odniesieniu do przedsiębiorstwa społecznego oznacza połączenie dwóch lub więcej modeli działania. Modele złożone są elastyczne; mogą składać się z modeli działania właściwie niezależnie od ich liczby i rodzaju. Przykładowo: modele działania przedsiębiorstw społecznych zaliczanych do kategorii zintegrowanych lub zewnętrznych mogą przynosić większe zyski finansowe, podczas gdy zakorzenione przedsiębiorstwa społeczne oferują wyższy zysk społeczny, w związku z czym łączy się różne modele działania, aby osiągnąć oba te cele. Dopasowany do grupy docelowej organizacji model zatrudnieniowy jest często łączony z innym modelem w celu podniesienia wartości społecznej, na przykład z modelem wspierania organizacji. Łączenie modeli działania jest często elementem naturalnej strategii dywersyfikacji i wzrostu postępującej w miarę dojrzewania przedsiębiorstwa.

Przykład teoretyczny:

Spółdzielnia ogrodnicza w Afryce uruchamia przedsiębiorstwo społeczne łączące lokalnych plantatorów z nabywcami na rynkach europejskich. Wśród usług świadczonych drobnym producentom znajdują się m.in.: pomoc techniczna, kontrolowanie jakości, zapewnianie kontraktów z importerami kwiatów oraz przewóz towarów. Przedsiębiorstwo przynosi dochód, bo nalicza europejskim firmom prowizję od każdej sprzedaży, dzięki czemu pokrywa koszty usług przeznaczonych dla klientów. Po kilku latach działania w oparciu o model powiązań rynkowych kierownictwo spółdzielni dostrzega atrakcyjną okazję do rozszerzenia prowadzonej działalności gospodarczej poprzez wejście na rynek ogrodniczy jako producent. Aby nie stanowić konkurencji dla swoich klientów, kierownictwo decyduje się na uprawę skrzyżowa-

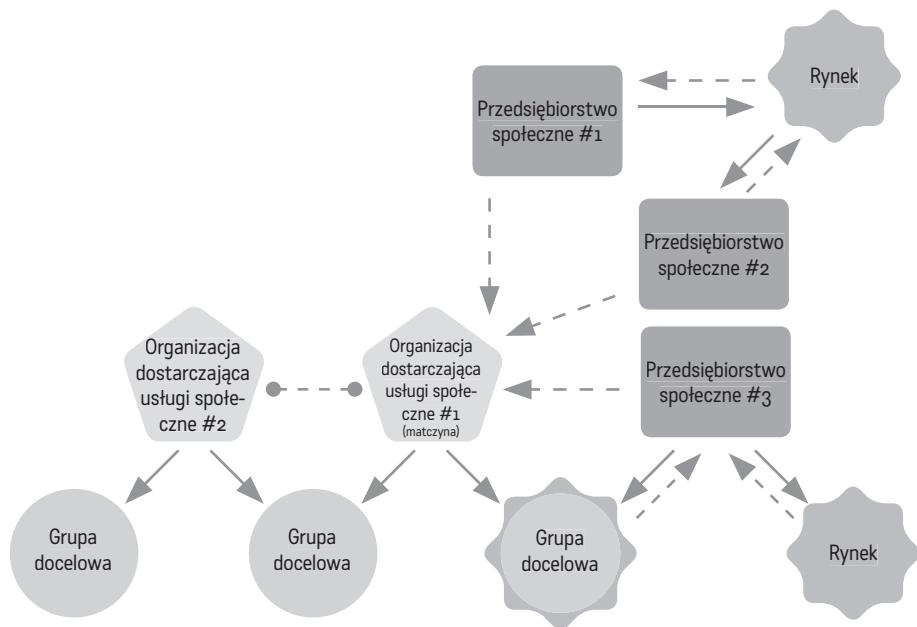
nych gatunków róż, wysoce kosztowną, w związku z czym niepraktykowaną przez drobnych producentów. Tego typu róże są bardzo kapryśne, wymagają stałej opieki, co daje spółdzielni możliwość stworzenia miejsc pracy dużej liczbie niewykwalifikowanych i niewiele zarabiających członków społeczności. Zyski z tej działalności wspomagają tę część kosztów operacyjnych organizacji matczynej, na które trudno znaleźć dotacje, jak również koszty początkowe nowego przedsiębiorstwa społecznego – szkoły ogrodniczej. W powyższym przykładzie modelu złożonego mamy do czynienia z powiązaniem modeli zatrudnienia, powiązań rynkowych oraz wsparcia organizacyjnego.

Cambiando Vidas jako przykład przedsiębiorstwa społecznego opartego na modelu złożonym

W 1999 roku nowa droga połączyła odizolowane do tej pory wsie rybackie na meksykańskim wybrzeżu w okręgu Nayarit, otwierając ten obszar dla turystów, a w rezultacie także dla dużych firm deweloperskich. Rezultatem było gwałtowne przestawienie się lokalnej gospodarki z rybołówstwa i rolnictwa na turystykę i rozbudowę infrastruktury. Zmiana ta wyparła z rynku mieszkańców, w większości słabo wykształconych, nieposiadających ani wiedzy, ani kapitału niezbędnego do podążania za nowymi tendencjami na rynku. W odpowiedzi organizacja oświatowa Cambiando Vidas, uruchomiła zakrojony na szeroką skalę, wieloaspektowy program rozwoju obszarów wiejskich wraz z odpowiednim przedsiębiorstwem społecznym oraz innymi elementami niezbędnymi do świadczenia usług społecznym mających na celu ochronę lokalnej społeczności i zapewnienie jej członkom nowych możliwości zarobkowych. Cambiando Vidas wybudowało wypożyczalnię, z której mieszkańcy mogą wypożyczać różne rodzaje narzędzi, aby korzystać z nich w działalności gospodarczej powiązanej z turystyką lub budownictwem. Kolejnym elementem przedsięwzięcia jest program szkoleń zawodowych szkolących bezrobotną młodzież i osoby dorosłe w zakresie umiejętności związanych z budownictwem, takich jak murarstwo, elektryka, hydraulika, stolarstwo. Narzędzi niezbędnych do prowadzenia szkoleń dostarcza wypożyczalnia. Po stronie przedsiębiorstwa, Cambiando Vidas zainicjowało projekt małego hotelu typu Bed & Breakfast, w ramach którego nad domami mieszkańców nadbudowano do tej pory sześć wygodnych pokoiów przeznaczonych dla turystów. Dochód z czynszu jest dzielony pomiędzy właścicieli i obrotowy fundusz pożyczkowy wspomagający budowę dalszych pokoi w ramach projektu. Projekt daje też szansę na zdobycie doświadczenia pracującym przy nim uczestnikom szkoleń zawodowych. W następnej kolejności Cambiando Vidas pobudzi zatrudnienie w regionie, tworząc firmę budowlaną celującą w kontrakty na niewielkie projekty, obecnie zaniebane na rynku, oraz usługi podwykonawcze dla większych deweloperów. Zysk z tej działalności będzie przeznaczany na ponadpodstawową edukację oraz program szkoleń zawodowych.

Studium przypadku, patrz Foundation for the Promotion and Development of Micro-enterprises (PRODEM), „Przedsiębiorstwo społeczne wykorzystujące model złożony” str. 76.

2.2. Model mieszany (*Mixed Model*)



Wiele organizacji typu non-profit prowadzi działalność angażującą wiele jednostek (*multi-unit/mixed operations*), różniących się pod względem realizowanych programów społecznych, celów finansowych, szans rynkowych oraz sposobów finansowania. Poszczególne jednostki działające w ramach tego modelu mogą być ze sobą połączone poprzez grupę docelową, sektor społeczny, misję, rynek lub podstawowe zdolności. Muzeum na przykład, poza wystawami edukacyjnymi, może dla uzyskania zysków redagować katalog lub prowadzić dotowaną analizę rynku dzieł sztuki połączoną z nabywaniem określonych artykułów.²⁸

Organizacje non-profit stosujące mieszany model działania łączą w swoich ramach jednostki społeczne i biznesowe w celu dywersyfikacji świadczonych usług społecznych i wykorzystania szans na pomnożenie kapitału pojawiających się zarówno na rynkach społecznych, jak i komercyjnych. Jak wszystkie przedsiębiorstwa społeczne, także te oparte na modelach mieszanych, mają bardzo zróżnicowany charakter, zależnie od wieku organizacji, sektora, społecznych i finansowych celów oraz możliwości. Zamieszczony rysunek przedstawia złożoność tej formy organizacyjnej.

Modele mieszane powstają często wraz z rozwojem dojrzałości organizacji oraz specjalistycznej wiedzy przedsiębiorstwa społecznego. Model ten jest powszechny w przypadku nowych przedsięwzięć biznesowych oraz wśród dużych, obsługujących wiele sektorów organizacji, tworzących samodzielne oddziały lub filie dla każdego obszaru, np. oświaty, zdrowia, rozwoju ekonomicznego. W organizacjach non-profit prowadzących dobrze rozwinięte, doświadczone przedsiębiorstwa społeczne, modele mieszane stanowią regułę, nie wyjątek, a to na skutek rozrostu i dywersyfikacji tychże przedsiębiorstw.

Council of Community Clinics jako przykład wykorzystania modelu mieszanego

Council of Community Clinics (CCC) (<http://www.ccc-sd.org>) to mająca centralę w San Diego członkowska organizacja typu non-profit złożona z przychodni społecznych świadczących usługi ubogim osobom nieubezpieczonym lub ubezpieczonym w niewystarczającym stopniu w oparciu o trzy połączone, aczkolwiek odrębne jednostki. Pierwszą z nich jest sama Council of Community Clinics (CCC), organizacja poradnictwa prawnego typu non-profit walcząca o zmianę prawa dla wzmocnienia bezpieczeństwa zdrowotnego grup wysokiego ryzyka. Druga jednostka, Community Clinic Health Network (CCHN), to filia CCC, również o charakterze non-profit, gwarantująca pomoc techniczną w celu podniesienia kompetencji przychodni społecznych na kilku obszarach opieki zdrowotnej i zarządzania. Trzecią strukturą jest Council Connections, również filia CCC, z tym że o charakterze for-profit. Założone w 1996 roku Council Connections (CC) to firma zajmująca się hurtowym skupem (*group purchasing business*) farmaceutyków, sprzętu biurowego, sprzętu chirurgicznego oraz usług laboratoryjnych po obniżonych cenach opartych na dużej ilości zakupionego towaru, który sprzedaje następnie przychodniom społecznym taniej niż sprzedawcy detaliczni mimo narzuconej marży.

Studium przypadku, patrz Fundacja *Carvajal*, „Model mieszany”, str. 100.

3. MODELE WZMACNIAJĄCE (*Enhancing Models*)

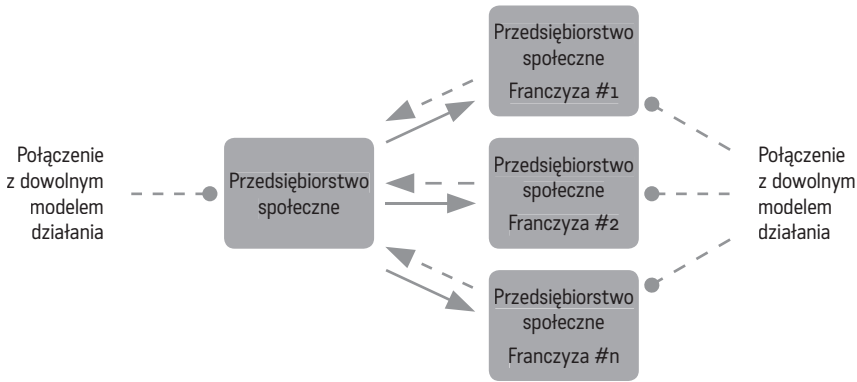
W tej części przedstawione są metody wzmocniania istniejących modeli działania przedsiębiorstw społecznych.

Model franczyzowy (*Franchise Model*) wzmocnia przedsiębiorstwa społeczne, zajmując się problemami powielania i skali, często stojącymi przed organizacjami non-profit. Formalnie rzecz biorąc, każde przedsiębiorstwo społeczne, jeśli tylko istnieje możliwość jego reprodukcji, może zostać oparte na modelu franczyzowym. Powielenie wymaga modelu przedsiębiorstwa społecznego o wysokiej rentowności oraz jasnych normach społecznych i biznesowych, który sprawdzi się na różnych rynkach lub w różnych regionach geograficznych. Z tego powodu w połączeniu z modelem franczyzowym najlepiej funkcjonują przedsiębiorstwa o charakterze zakorzenionym. Franchyza wzmocnia przedsiębiorstwa społeczne, pomagając im osiągnąć ekonomię skali (*economies of scale*) oraz podnieść rentowność i zysk. Umożliwiająca masową reprodukcję, podnosi także wpływ społeczny oraz skalę zasięgu (*breadth of scale*) – zasięg geograficzny – lub skalę głębokości (*depth of scale*), mierzoną liczbą klientów.

Model współpracy z sektorem prywatnym (*Private-Sector Partnership Model*) ustanawia wzajemnie korzystny związek pomiędzy nastawioną na zysk firmą oraz przedsiębiorstwem społecznym typu non-profit. Związek ma charakter komercyjny i każdy z partnerów przyczynia się do sukcesu przedsięwzięcia. Współpraca dodaje wartości, czyli wzmocnia przedsiębiorstwo społeczne, podnosząc jego wydolność finansową, a tym samym wpływ społeczny bezpośrednio, dzięki możliwości dotarcia przez działalność biznesową do większej liczby klientów, lub pośrednio – dostarczając środków

na realizację programów społecznych. Prywatny partner także korzysta, poprawiając renomę firmy, zwiększając lojalność użytkowników, docierając do nowych rynków, przyciągając większą liczbę świadomych społecznie konsumentów itp. Wszystko to przekłada się następnie na wyższą sprzedaż i wyższy zysk.

3.1. Model franczyzowy (*Franchise Model*)



Organizacja może udzielić franczyzy na swój sprawdzony model przedsiębiorstwa społecznego i sprzedać go do wykorzystania innym organizacjom non-profit. Franczyza **wzmacnia** organizacje non-profit posiadające rentowne, aczkolwiek niezakrojone na dużą skalę przedsiębiorstwa społeczne. Przykładowo kawiarnia zatrudniająca osoby niepełnosprawne może przynosić zyski tylko wówczas, gdy liczba pracowników nie przekracza dwunastu. Jednak dzięki sprzedaży francyz jedno przedsiębiorstwo społeczne może w sumie dać pracę setkom niepełnosprawnych. Sklepy z odzieżą używaną oraz meblami Goodwill Industries stanowią dobry przykład przedsiębiorstwa społecznego opartego na modelu zatrudnieniowym, działającego na dużą skalę przez zastosowanie modelu franczyzowego.

Model franczyzowy, dając możliwość powielania przedsiębiorstwa, **podnosi jego potencjalny zasięg oraz wytwarzaną wartość**. Nabywcy uiszczają opłaty franczyzowe w zamian za informację na temat modelu danego przedsiębiorstwa społecznego, rozwiązań, jakie stosuje itp. oraz stałe wsparcie techniczne ze strony udzielającego franczyzy. Kupując franczyzę, organizacje non-profit mogą skupić się na metodach działania opartych na sprawdzonych wzorach, a nie zastanawiać się nad tym, jaki rodzaj działalności prowadzić, jakie produkty sprzedawać czy na jakie rynki wejść. Uruchomienie sprzedaży francyz tworzy nowe przedsiębiorstwa społeczne w ramach organizacji, która oferuje swoją wiedzę specjalistyczną na temat przemysłu i prowadzenia interesu, co z kolei przyczynia się do powstania nowych możliwości wywierania wpływu społecznego i stanowi nowe źródło dochodu.

Udzielanie francyz może być samo w sobie udanym i możliwym do naśladowania przedsiębiorstwem społecznym. Model powielanego przedsiębiorstwa społecznego nie ma znaczenia, wszystko zależy od rodzaju prowadzonej działalności i celów. Należący do Ben and Jerry Partner Scoop Shop (http://www.benjerry.com/scoop_shops)

to kolejny dobry przykład przedsiębiorstwa społecznego wzmocnionego przez zastosowanie modelu franczyzowego.

Przykład teoretyczny:

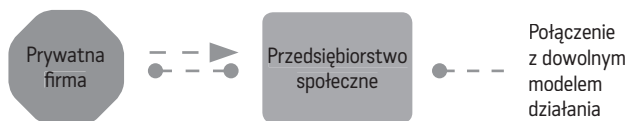
Organizacja mikrofinansowa o charakterze zintegrowanym sprzedaje spółdzielczym kasom pożyczkowym w krajach rozwijających się opracowaną przez siebie metodologię działania, łączącą edukację na temat zdrowia i biznesu z usługami finansowymi. Posiadająca bazę w USA organizacja matczyzna oferuje franczyzobiorcom usługi doradcze oraz stałe wsparcie techniczne. W ten sposób zarabia pieniądze, osiąga większy wpływ społeczny i utrzymuje niskie koszty dzięki swojej metodologii działania i infrastruktury związanej z prowadzeniem spółdzielczych kas pożyczkowych.

Committee for Democracy In Information Technology (CDI) jako przykład przedsiębiorstwa społecznego opartego na modelu franczyzowym

CDI to organizacja typu non-profit o dwojakiej misji: zwiększenia dostępności technologii oraz uświadomienia zasad praw obywatelskich dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej. CDI współpracuje ze szkołami i działającymi w danych społecznościach stowarzyszeniami w oparciu o model franczyzowy, dostarczając darmowy sprzęt komputerowy, oprogramowanie oraz strategie oświatowe. Każda ze szkół jest prowadzona jako autonomiczna jednostka i jest samowystarczalna dzięki datkom od uczniów, które zapewniają fundusze niezbędne do pokrycia kosztów utrzymania i płac instruktorów. Metodologia działania została opracowana przez CDI we współpracy ze specjalistami z Campinas State University w Brazylii działającym w 19 stanach tego kraju. CDI stale rozrasta się na arenie krajowej oraz międzynarodowej i obecnie ma swoje siedziby w Brazylii, Kolumbii, Chile, Urugwaju, Meksyku, Gwatemali i Hondurasie. To edukacyjne podejście do technologii informacyjnych zostało uzupełnione zakrojonym na szeroką skalę szkoleniem zawodowym i programem praktyk w dziedzinach powiązanych z nowoczesną technologią, przynosząc postępującą poprawę życia studentów i ich społeczności. Ciekawym przykładem jest grupa studentów CDI pochodząca z dzielnic nędzy w Rio de Janeiro, którzy po praktykach w StarMedia Brazil otrzymali w Globo.com - i nie tylko tam - stanowiska, na których uczyli młodzież umiejętności technologicznych oraz korzystania z Internetu.

Studium przypadku, patrz Accion Diálogo de Gestiones (DdG), str. 92.

3.2. Model współpracy z sektorem prywatnym (Private-Non-profit Partnership Model)



Model współpracy z sektorem prywatnym w odniesieniu do przedsiębiorstwa społecznego oznacza nawiązanie pomiędzy nastawioną na zysk firmą a organizacją non-profit wzajemnie korzystnej relacji partnerstwa biznesowego lub założenie spółki typu joint venture. Relacja może zostać nawiązana z już istniejącym przedsiębiorstwem społecznym lub też może stać się impulsem powstania nowej jednostki. Przedsiębiorstwa społeczne, które może, lecz nie musi, być związane z misją, wykorzystuje aktywa organizacji non-profit, takie jak kontakty z grupą docelową, społeczność, markę i wiedzę specjalistyczną. Nastawionej na zysk firmie partnerstwo przynosi jedną lub więcej z następujących korzyści: obniża koszty (tańsza siła robocza/nniższe koszty badań i rozwoju produktu); zmniejsza ograniczenia (brak ścisłego nadzoru prawnego), poprawia kontakty ze społecznością oraz wizerunek firmy, umożliwia rozwój nowych produktów oraz penetrację nowych rynków, podnosi sprzedaż. Korzyści płynące z partnerstwa dla organizacji non-profit to: środki finansowe, podniesienie ogólnej wartości marki (*marketing and brand equity*), a w przypadku, gdy działalność jest powiązana z misją, także wpływ społeczny. Obsługiwany jest niemal zawsze rynek zewnętrzny, choć zdarzają się przypadki, gdy nabywca jest zarazem klientem organizacji. Związek między przedsiębiorstwem prywatnym a non-profit może przyjąć formę spółki typu joint venture, umowy licencyjnej lub oficjalnego partnerstwa.

Warto zwrócić uwagę, że organizacje non-profit używają terminu „partnerstwo” w dość swobodny sposób w odniesieniu do działalności filantropijnej firm czy marketingu zaangażowanego społecznie. Model współpracy z sektorem prywatnym jest partnerstwem opartym na aktywnym zaangażowaniu w przedsiębiorstwo społeczne, a nie zwykłą relacją biznesową typu klient – producent, dostawca – odbiorca, darczyńca – potrzebujący, które są właściwe dla innych modeli działania przedsiębiorstwa społecznego.

Przykład teoretyczny:

Organizacja ekologiczna nawiązuje partnerstwo z firmą turystyczną w celu stworzenia nowego rodzaju ekoturystyki. Organizacja non-profit zapewnia edukację ekologiczną, usługi doradcze oraz dostęp do zarządów powierniczych (*trusts*) zajmujących się ochroną określonych terenów oraz znajdujących się pod jej opieką lokalnych mieszkańców. Firma turystyczna zajmuje się promocją oraz nadzoruje aspekty logistyczne przedsięwzięcia. Organizacje dzielą między siebie uzyskany dochód. Organizacja non-profit wykorzystuje wpływy na dotowanie swoich programów ekologicznych, a firma zatrzymuje lub rozprowadza swoją część zysku. Korzyści dla firmy to: dostęp do rynku ekoturystyki, chronionych obszarów i zamieszkujących je ludzi oraz wizerunek firmy przyjaznej środowisku. Organizacja non-profit zyskuje: nowy nośnik promocyjny dla swoich programów społecznych – rynek turystyczny, nowe źródło dochodów (wielu turystów składa datki na rzecz organizacji) oraz wpływ społeczny dzięki stworzeniu lokalnej ludności nowych możliwości sprzedaży miejscowych produktów (rękodzieł) lub usług (rejsy łodzią). Obaj partnerzy zarabiają.

Helados Bon jako przykład modelu współpracy z sektorem prywatnym

Helados Bon to mająca centralę na Dominikanie duża, rozwijająca się firma produkująca lody. Dążąc do dywersyfikacji oferty, firma wprowadziła nowy smak lodów – makadamia, stwarzając tym samym, co ciekawe, okazję do poprawy stanu środowiska kraju. Ustanowiono relację partnerstwa pomiędzy Helados Bon oraz ekologiczną organizacją non-profit, Plan Sierra. Plan działalności przewidywał wykorzystanie środków i wiedzy każdego z partnerów, łącząc kompetencje zdobyte przez Helados Bon w przemyśle lodziarskim oraz wysiłki na rzecz ochrony środowiska podejmowane przez Plan Sierra. Powstało przedsiębiorstwo społeczne, które sprzedając pyszne lody, pomaga lokalnym rolnikom w uprawie drzew makadamia oraz zalesianiu terenów uprawnych.

Drzewa makadamia, które osiągają wysokość 500 metrów nawet na nieurodzajnej ziemi, nadają się idealnie do zalesiania oraz ochrony zasobów naturalnych. Zadaniem Plan Sierra jako jednego z partnerów jest nadzorowanie prowadzonej przez lokalnych rolników uprawy orzechów makadamia wykorzystywanych do produkcji lodów; Helados odpowiada za produkcję i sprzedaż gotowych lodów. Przedsiębiorstwo społeczne zarabia jedno peso na każdej podwójnej porcji lodów, a rolnicy mają pewny rynek zbytu dla orzechów. Helados Bon rozprawdza także wśród klientów informacje na temat znaczenia, jakie ma ochrona i uprawa drzew makadamia. Plan Sierra wykorzystuje dochód generowany przez przedsiębiorstwo społeczne do promocji i rozwoju programu ochrony drzew makadamia.

Współpraca jest opłacalna dla wszystkich zaangażowanych stron: Helados Bon zwiększył sprzedaż, Plan Sierra osiągnął plan zalesienia drzewami makadamia ponad 140 000 hektarów, a rolnicy mają wyższe płace i większy rynek zbytu dla swoich upraw.

Źródło: Alter, S. K. (2007), Rozdział IV: „Operational Models”, w *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.

Przekład: Łukasz Pawłowski

Więcej informacji o Virtue Ventures LLC dostępnych na stronie:
<http://www.virtueventures.com/>

STRUKTURY PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

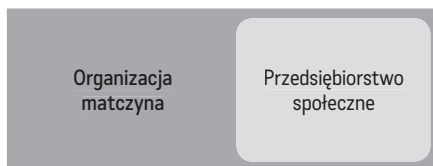
Kim S. Alter

1. STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Przedsiębiorstwo społeczne może funkcjonować w ramach organizacji typu non-profit jako jej pododdział, program lub centrum zysku (*profit center*). Może również stanowić filię organizacji matczynej zarejestrowaną jako jednostka non- lub for-profit. Wiele organizacji wykorzystuje mieszankę wielu typów struktur.

Poniższe wykresy obrazują strukturę przedsiębiorstwa społecznego w odniesieniu do organizacji matczynej.

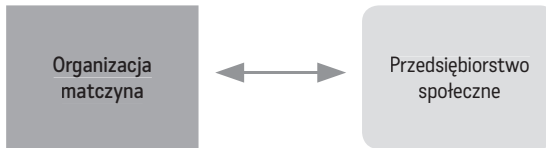
Funkcjonujące w ramach jednostki matczynej



Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje jako pododdział lub centrum zysku wewnątrz organizacji matczynej. Obie jednostki mogą, lecz nie muszą dzielić tej samej przestrzeni fizycznej. Z punktu widzenia prawa, finansów, kierowania i zarządzania przedsiębiorstwo jest częścią organizacji matczynej. Systemy, zaplecze biurowe oraz władze są wspólne.

Tę formę organizacji mogą stosować przedsiębiorstwa społeczne oparte na dowolnym modelu działania, jednakże najczęściej korzystają z niej przedsiębiorstwa zakonenione i zintegrowane.

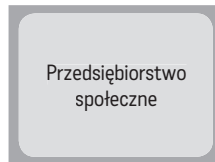
Funkcjonujące jako oddzielna jednostka



Przedsiębiorstwo społeczne stanowi oddzielną jednostkę prawną o charakterze non- lub for-profit. Może, lecz nie musi dzielić przestrzeni fizycznej z organizacją matczyną. Z punktu widzenia prawa, finansów oraz kierowania i zarządzania przedsiębiorstwo jest zewnętrzne w stosunku do organizacji matczynej. Jeśli personel, koszty ogólne lub zaplecze biurowe są wspólne, jest to zorganizowane na formalnej (kontraktualnej) podstawie, jako relacja biznesowa.

Tę formę organizacji mogą stosować przedsiębiorstwa społeczne oparte na dowolnym modelu działania, jednakże najczęściej korzystają z niej przedsiębiorstwa zintegrowane i zewnętrzne.

Funkcjonujące jako ta sama jednostka (*Structured as the Same Entity*)



Przedsiębiorstwo społeczne jest tożsame z organizacją matczyną. Kategoria ta traci w tym przypadku rację bytu, jako że przedsiębiorstwo społeczne stanowi jedyną działalność organizacji. Program, kwestie administracyjne i infrastrukturalne nie dają podstaw do mówienia o dwóch lub większej liczbie rodzajów aktywności. Przedsiębiorstwo społeczne oparte na tej formie działalności może ewoluować w stronę jej zmiany, uruchamiając nowe przedsiębiorstwa lub programy społeczne.

Najczęściej w oparciu o tę formę funkcjonują przedsiębiorstwa zakorzenione (*embedded*).

2. STRUKTURA PRAWNA

Przedsiębiorstwo społeczne może być zarejestrowane jako jednostka for- lub non-profit²⁹. Należy jednak podkreślić, że status prawny nie definiuje przedsiębiorstwa społecznego: **status może być przyjęty arbitralnie**. Forma lub model działania przedsiębiorstwa społecznego także nie determinują jego statusu prawnego.

Decyzja co do rejestracji przedsiębiorstwa społecznego jako jednostki odrębnej od organizacji matczynej, a następnie nadanie mu charakteru non- lub for-profit może być motywowana następującymi czynnikami.

Spółdzielnie typu for-profit to przedsiębiorstwa społeczne stanowiące wspólnotową lub grupową własność, forma stara jak świat, zarówno w krajach rozwijających się, jak i uprzemysłowionych. Tego typu spółdzielnie funkcjonują motywowane osiągnięciem zysku, a ich celem społecznym jest poprawa sytuacji ekonomicznej konkretnej grupy, na przykład rolników czy artystów. Często właścicielami spółdzielni typu for-profit (patrz Equal Exchange podana przez nas jako przykład zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego) są sami pracownicy. Właściciele, nazywani także członkami, posiadają wszelkie prawa oraz władzę podejmowania decyzji związane z własnością prywatną: prawo sprzedaży, rozwiązania, likwidacji działalności i jej aktywów, jej rozszerzenia oraz dowolnego wykorzystania dochodu. Właściciele mogą zdecydować o wypłacie dochodu lub zainwestowaniu go w prowadzoną działalność.

3.2. Własność prywatna

Pojedynczy właściciel – w niektórych krajach rozwijających gospodarkę rynkową właścicielami przedsiębiorstw społecznych są pojedyncze osoby, co ma na celu obejście przepisów ograniczających komercyjną działalność organizacji non-profit. W takich wypadkach właścicielem przedsiębiorstwa społecznego jest najczęściej dyrektor wykonawczy organizacji matczynej lub któryś z członków jej zarządu. Tego typu forma niesie ze sobą ryzyko wykorzystania przedsiębiorstwa przez bezwzględnego dysponenta. Niestety, w wielu krajach, dopóki otoczenie prawne nie stanie się bardziej przyjazne, struktura własności tego typu jest jedyną możliwą. Jednostki oparte na tej formie, choć stworzone po to, by wspierać sektor non-profit, podlegają tym samym regulacjom podatkowym i prawom co prywatna działalność gospodarcza.

Prywatni udziałowcy – w krajach rozwijających się sektor usług finansowych jest najlepszym przykładem struktury własności przedsiębiorstw społecznych opartej na udziałowcach i inwestorach (instytucje mikrofinansujące, banki spółdzielcze i wiejskie, spółdzielcze kasy pożyczkowe itp.). Organizacje mikrofinansujące, które z powodzeniem skomercjalizowały swoje usługi, przekształcając się w instytucje finansowe typu for-profit, aby zebrać fundusze, mogą sprzedawać swoje akcje osobom indywidualnym, rządowi, innym organizacjom non-profit lub darczyńcom. Właściciele pochodzący z sektora publicznego nie muszą być udziałowcami organizacji matczynej ani przedsiębiorstwa społecznego na zasadzie innej niż jako inwestorzy społeczni. Akcje własnościowe mogą być także rozprowadzane wśród członków grupy docelowej jako element realizacji programu społecznego. Przykładowo, kiedy projekt Grameen Bank (<http://www.grameen-info.org>) zaowocował powstaniem niezależnego banku, 90 % jego akcji trafiło do ubogich pożyczkobiorców z obszarów wiejskich, jakim do tej pory służył, a 10 % zostało wykupionych przez rząd.

Własność charytatywna (*Benevolent Owners*) – prywatne przedsiębiorstwa społeczne są zazwyczaj zaliczane do kategorii działalności odpowiedzialnej społecznie. W wysoko uprzemysłowionych krajach powstaje coraz więcej drobnych firm tworzonych z myślą o walce z problemami społecznymi i przynoszących dochód ich właścicielom. W Stanach Zjednoczonych przedstawiciele takich firm stworzyli nawet własną organizację – Sieć Przedsięwzięć Społecznych (*Social Venture Network*) (<http://www.svn.org/>). Firmy te działają w oparciu o standardowe prawa regulujące działalność małych przedsiębiorstw. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej Business for Social Responsibility (<http://www.bsr.org/>).

ciowych, a nie pomijanie oddziaływań środowiskowych. Dla naszych celów oddziaływanie środowiskowe zostało włączone do kategorii oddziaływania społecznego.

- ⁶ Reis, T., (styczeń 1999) *Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis, and Scenario for Action*, W. K. Kellogg Foundation.
- ⁷ Adaptowane z Gregory Dees, (styczeń-luty 1998) „Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review*.
- ⁸ Więcej informacji zawiera praca „Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns”, *California Management Review*, vol. 45, nr 4, lato 2003.
- ⁹ Zaczerpnięte z *Mapping the Blending Value Proposition*, Jed Emerson i Sheila Bonni, 2003.
- ¹⁰ Definicja z *Virtue Ventures LCC* (<http://www.virtueventures.com>).
- ¹¹ Young, D., *Social Enterprise in the United States*, 2001.
- ¹² Dane z 2002 roku.
- ¹³ Termin „centrum zysku” (*profit center*) określa całkowicie odrębną jednostkę organizacyjną wewnątrz przedsiębiorstwa, mającą możliwość oddzielnego rozliczania przychodów ze sprzedaży i związanych z nimi kosztów (przyp. tłum.).
- ¹⁴ Oparte na informacjach dostarczonych przez Yale School of Management oraz Goldman Sachs Foundation: *Partnership on Nonprofit Ventures*, 2003; Scojo Business Plan Executive Summary.
- ¹⁵ Opracowane na podstawie informacji dostarczonych przez World Bank Development Marketplace, 2003.
- ¹⁶ Zaadaptowane z: Alter, S. Kim (2000), *Managing the Double Bottom Line*, Pact.
- ¹⁷ Opracowane na podstawie informacji dostarczonych przez World Bank Development Marketplace, 2003.
- ¹⁸ Opracowane na podstawie informacji dostarczonych przez Ashoka’s Changemakers (<http://www.Changemakers.net>).
- ¹⁹ Opracowane na podstawie informacji dostarczonych przez Yale School of Management and Goldman Sachs Foundation: *Partnership on Nonprofit Ventures*, 2003.
- ²⁰ Klienci muszą przedstawić dowód niepełnosprawności kwalifikującej do dostępu do serwisu.
- ²¹ Większość literatury dotycząca strategii sprzedaży nakierowanych na podstawę piramidy (BoP) (patrz C. K. Prahalad i Stuart Hart) postrzega tę grupę społeczną jako ukryty rynek zbytu towarów i usług dla wielonarodowych korporacji i zwykłych firm. W związku z tym uważa się, że BoP może dostarczyć nowych szans rozwoju ekonomicznego oraz być źródłem innowacyjnych technik sprzedaży. Dla sektora prywatnego strategia zogniskowana na BoP to część „strategii biznesowej” (*corporate strategy*), podejścia dostrzegającego potencjał drzemący w niewykorzystanych rynkach i szansach, którego skutkiem ubocznym może być wywieranie pewnego pozytywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko. Należy podkreślić, że strategia zogniskowana na BoP to nie to samo, co przedsiębiorstwo społeczne, choć przedsiębiorstwa społeczne mogą wykorzystywać niektóre jej techniki, służąc swoim klientom.
- ²² Parytet siły nabywczej (*Purchasing Power Parity; PPP*) porównuje cenę koszyka tych samych dóbr i usług w różnych krajach. PPP umożliwia standaryzowane porównania realnych cen pomiędzy krajami (przyp. tłum.)
- ²³ Zredagowane na podstawie strony internetowej fundacji Scojo.
- ²⁴ Dane z 2002 roku.
- ²⁵ Przykład zaczerpnięty od Calvert Foundation, Bethesda, Maryland.
- ²⁶ Opracowane na podstawie informacji dostarczonych przez World Bank Development Marketplace, 2003.
- ²⁷ Opracowane na podstawie strony internetowej PhytoTrade.
- ²⁸ Dees, Gregory, „Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review*, styczeń-luty 1998.
- ²⁹ W Stanach Zjednoczonych określana jako 501(c)(3), a w większości krajów rozwijających się jako organizacja pozarządowa (NGO).
- ³⁰ Więcej informacji na temat kwestii prawnych związanych z działalnością przedsiębiorstw społecznych w krajach rozwijających gospodarkę rynkową patrz Etchart, Davis N. i L., „Legal Series: Chile and Columbia”, 2002; oraz *Profits For Nonprofits, NESsT*, 1999, rozdział 3 „Legal Issues”, jak również: International Center for Not-For-Profit Law (ICNL) (<http://www.icnl.org>).
- ³¹ Etchart, N. i Davis, L. (2003), *Unique and Universal: Lessons from the Emerging Field of Social Enterprise in the Emerging Market Countries*, NESsT.

BIBLIOGRAFIA:

- Alter, S. K. (2002), *Case Studies in Social Enterprise: Counterpart International's Experience*, Counterpart International, Waszyngton.
- (2001) *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Resource Guide for Social Enterprises*, Pact Publications, Waszyngton.
- Alter, S. K. i in. (2004), *Generating and Sustaining Nonprofit Income*, Jossey-Bass, Spring.
- Berenbach, S. (2002), *From SRI to Community Investment*, Calvert Foundation.
- Bochee, J. (1998), *Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship*, National Center for NGO Boards, Waszyngton.
- Bochee, J. (2001), *The Social Enterprise Sourcebook*, Northland Institute, Minneapolis, Minnesota.
- Bochee, J. i McClurg, J. (2003), *Toward a Better Understand of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*, Social Enterprise Alliance (<http://www.se-alliance.org/>).
- Business for Social Responsibility (<http://www.bsr.org/>).
- Community Wealth Ventures (2002), *Unlocking Profit Potential: Your Organization's Guide to Social Entrepreneurship*, BoardSource, Waszyngton.
- Community Wealth Ventures (2001), *Venture Philanthropy 2001: Changing Landscape*, Morino Institute.
- Dees, G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, The Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership and Ewing Marion Kaufmann Foundation.
- (1998) *Enterprising Nonprofits*, Harvard Business Review, styczeń-luty.
- Dees, G., Emerson, J., Economy, P. (2001), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons.
- Dulany, P. i Winder, D. (2000-2003), *The Status of and Trends in Private Philanthropy in the Southern Hemisphere*, The Synergos Institute, Nowy Jork.
- Emerson, J. (2000), *The Nature of Returns, A Social Capital Markets Inquiry into the Elements of Investments and The Blended Value Proposition*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- Emerson, J. i Bonni, S. (wrzesień, 2003), *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*.
- Emerson, J. i Twersky, F. (1996), *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Nonprofit Enterprise Creation*, Roberts Foundation, San Francisco.
- Etchart, N. i Davis, L. (2003), *Unique and Universal: Lessons from the Emerging Field of Social Enterprise in the Emerging Market Countries*, NESsT.
- (maj, 2001), NESsT Case Series, *Corporacion CIEM Aconcagua: Furthering Organizational Mission Through Self-Financing*, NESsT.
- (1999), *Profits for Nonprofits*, NESsT.
- (1999), *The NGO Venture Forum*, NESsT.
- Fremont-Smith, M. (2002), *A 'How to' for Joint Ventures*, Hauser Center for NGO Organizations, Harvard University.
- Harvard Business Review on NGOs (1999), Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts.

- IADB (1999), *América Latina frente a la desigualdad: Informe de progreso económico y social en América Latina*.
- Kramer, M., *Venture Capital and Philanthropy*, The Chronicle of Philanthropy, 22 kwietnia 1999.
- Letts, R. i Grossman, A. (1996), *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Philanthropists*, Harvard Business Review.
- Cunill Grau, N. (1997), *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas Formas de gestión pública y representación social*, CLAD-Nueva Sociedad.
- Reis, T. (styczeń, 1999), *Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis, and Scenario for Action*, W. K. Kellogg Foundation.
- The Roberts Enterprise Development Fund (1999), *Investor Perspectives: Social Purpose Enterprise and Venture Philanthropy in the New Millennium*, Roberts Foundation, San Francisco.
- Social Enterprise Alliance (<http://www.se-alliance.org/>).
- Sealey, K., Sealey, W., Boschee, J. i Emerson, J. (2000), *A Reader in Social Enterprise*, Pearson Custom Publishers, Boston.
- Spinali, L. i Mortimer H. (styczeń, 2001), *A Scan of the Not-For-Profit Entrepreneurship: Status of the Field and Recommendations for Action*, Kauffman Center of Entrepreneurial Leadership.
- Young, D. (2001), *Social Enterprise in the United States*.

7

MIGRACJA OD INNOWACYJNOŚCI DO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Jerr Boschee

Zależność

Tradycyjny model biznesowy organizacji non-profit, w którym są one wyłącznie lub prawie wyłącznie zależne od darowizn i dotacji z sektora publicznego, przy czym prawie wcale lub w minimalnym zakresie samodzielnie zarabiają środki na prowadzoną działalność.

Trwały rozwój (Sustainability)

Zdolność do finansowania przyszłej działalności organizacji non-profit za pomocą kombinacji wypracowanych dochodów, darowizn i dotacji z sektora publicznego.

Samowystarczalność

Zdolność do finansowania przyszłej działalności organizacji non-profit za pomocą wyłącznie samodzielnie zarobionych środków.

Przedsiębiorca społeczny

Każda osoba działająca w dowolnej branży, która prowadzi przedsiębiorstwo społeczne.

Przedsiębiorstwo społeczne

Każda organizacja działająca w dowolnej branży, która wykorzystuje strategię wypracowywania dochodów w celu prowadzenia podwójnego lub potrójnego rachunku wyników (*double or triple bottomline*), przy czym stosuje ona albo wyłącznie takie strategię (jako firma sektora społecznego), albo też włącza je do zróżnicowanego strumienia przychodów (*mixed revenue stream*), który obejmuje również darowizny i dotacje od sektora publicznego.

WSTĘP

Innowatorzy społeczni na całym świecie zaczynają dochodzić do niepokojącej konkluzji: wzniosła wizja, natchnione przywództwo, entuzjastyczni wolontariusze, dotacje państwowe i rzesza darczyńców nie zawsze wystarczają.

Wszystko jest pięknie, dopóki innowatorzy przekuwają swoje marzenia w początkujące programy i prowadzą organizacje przez meandry wczesnego rozwoju. Jednak w końcu przychodzi taki czas, gdy większość założycieli organizacji i ich współpracowników zaczyna – choć z oporami – uświadamiać sobie, że życie z roku na rok nie zabezpiecza trwałej przyszłości dla ich organizacji, i wtedy właśnie zaczynają oni migrować od innowacyjności ku przedsiębiorczości. Zaplanować, uruchomić i wdrożyć nowy program to jedno, jednak zapewnić jego trwały rozwój to coś zupełnie innego. Zaczynają oni zatem spoglądać w kierunku rynków komercyjnych, stopniowo sondując możliwości uzyskiwania dochodów *wypracowanych* – wielu z nich czyni to po raz pierwszy w życiu i często z oporami z racji swojej podejrzliwości wobec motywu zysku.

Taka chwila prawdy przychodzi na różnych etapach i z różnych powodów. Dużi fundatorzy mogą utracić pierwotny entuzjazm. Początkowa rzesza zaangażowanych wolontariuszy i pracowników może zacząć topnieć. Wsparcie państwa dla danego projektu może osłabnąć albo koszt świadczenia usług może skokowo wzrosnąć. Może się nawet zdarzyć, że przed organizacją otwierają się perspektywy znacznego rozwoju, ale nie sposób ich wykorzystać bez uzyskania nowych źródeł finansowania.

W Stanach Zjednoczonych dla większości organizacji non-profit taka chwila nadeszła w drugiej połowie lat 90. XX wieku, choć garstka pionierów przedsiębiorczości społecznej podkreślała wagę samodzielnego zarabiania środków już od lat 60. i 70. Na całym świecie chwila taka nadchodzi obecnie dla części innowatorów, którzy odnieśli największe sukcesy i powoli odchodzą od modelu finansowania opartego na *zależności*, w którym niemal całkowicie polega się na darowiznach i dotacjach od sektora publicznego. Ruch ten przybiera dwie formy:

- Niektórzy idą w stronę zapewnienia *trwałego rozwoju* (*sustainability*) organizacji, który można osiągnąć poprzez kombinację filantropii, dotacji i samodzielnie wypracowanych dochodów.
- Inni zmierzają do *samowystarczalności*, która jest możliwa do osiągnięcia tylko poprzez całkowite oparcie działalności na samodzielnie zarabianych środkach.

Jednak wchodzenie na rynki komercyjne stwarza poważne wyzwania dla organizacji pozarządowych, a celem niniejszej pracy jest prezentacja niektórych doświadczeń zdobytych w ostatnich trzydziestu latach przez organizacje non-profit w Stanach Zjednoczonych, które w coraz szerszym zakresie zwracały się ku samodzielnie wypracowywanym dochodom – sukcesy i porażki tych organizacji mogą służyć zarówno jako przykłady do naśladowania, jak i przestrogi dla innych.

W niniejszej pracy:

- Prezentujemy w skrócie sześć historycznych procesów, które doprowadziły do narodzin przedsiębiorczości społecznej w Stanach Zjednoczonych.
- Opisujemy pięć podstawowych zasad, jakie ukształtowały się w miarę rozwoju takiej działalności.
- Przedstawiamy dwie niespodziewane konsekwencje, które dotknęły organizacje non-profit realizujące strategie przedsiębiorcze.

- Wskazujemy cztery typy zastrzeżeń wysuwanych przez interesariuszy.
- Analizujemy najpoważniejszą przeszkodę, jaką napotyka organizacja non-profit o nastawieniu przedsiębiorczym.
- Przedstawiamy 14 kluczowych warunków osiągnięcia sukcesu wskazywanych przez pionierów na tym polu.

KONTEKST HISTORYCZNY

Już ponad dwadzieścia lat temu organizacje non-profit w Stanach Zjednoczonych zaczęły odczuwać presję czynników zewnętrznych. Oto sześć najistotniejszych takich czynników:

- **Wyczerpywanie się rezerw:** W końcu lat 70. XX wieku gospodarka amerykańska doświadczyła równocześnie recesji i dwucyfrowej inflacji. Procesy te prowadziły do szybkiego wzrostu kosztów i kurczenia się budżetów wszystkich organizacji non-profit – był to pierwszy znak nadchodzących zmian. W następnych kilku latach sytuacja jeszcze się pogorszyła – ogólnokrajowa ankieta z 1977 roku pokazała, że przeciętna organizacja non-profit posiada na koniec roku rezerwy kapitałowe mniej więcej na trzy miesiące działalności operacyjnej; taka sama ankieta przeprowadzona dziesięć lat później ujawniła, że średnie rezerwy kapitałowe wystarczają już tylko na mniej niż cztery dni działalności operacyjnej.¹
- **Zmniejszenie wsparcia ze strony sektora publicznego:** W kontekście nacisku, jaki administracja Reagana kładła na prywatyzację, wydatki federalne i stanowe na usługi społeczne i sztukę zaczęły gwałtownie spadać w początku lat 80. XX wieku, by w ostatecznym rachunku obniżyć się o ponad 23 % na przestrzeni jednej dekady.²
- **Zmniejszenie darowizn od osób fizycznych i firm:** Zmiany w przepisach podatkowych wprowadzone w 1986 roku przyczyniły się do gwałtownego spadku wielkości darowizn od zamożnych Amerykanów, którzy w 1990 roku przekazywali na cele charytatywne tylko cztery procent swoich rocznych dochodów, podczas gdy w 1979 roku wielkość ta wynosiła siedem procent.³ Zapaść pogłębiło jeszcze analogiczne skurczenie się filantropii korporacyjnej – po zmianie przepisów podatkowych przez sześć kolejnych lat jej wzrost nie dorównywał stopie inflacji.⁴ Ogólnie rzecz ujmując, relacja prywatnych wpłat do bieżących wydatków operacyjnych organizacji non-profit w Stanach Zjednoczonych uległa radykalnej zmianie: w 1960 roku pokrywały one 59,8 % wydatków, w 1990 roku już tylko 31,5 procent,⁵ zaś w 1997 roku prywatne datki dla organizacji usług społecznych spadły do najniższego poziomu na przestrzeni 30 lat.⁶
- **Wzrost konkurencji o dotacje i wpłaty:** Liczba organizacji charytatywnych w Stanach Zjednoczonych objętych paragrafem 501(c)(3) wzrosła lawinowo. Na każde dwie takie organizacje istniejące w 1977 roku obecnie funkcjonuje ponad pięć⁷ i wszystkie one zwracają się do tych samych potencjalnych darczyńców. Jak to ujął jeden ze sfrustrowanych kierowników fundacji, „w tym kraju jest od cholery organizacji non-profit, tak, że aż się o siebie nawzajem potykają”.
- **Wzrost liczby osób potrzebujących pomocy:** W 1992 roku co siódmy Amerykanin żył poniżej progu ubóstwa,⁸ w tym więcej niż co piąte dziecko,⁹ zaś 18 % rodzin, w których przynajmniej jeden dorosły posiadał zatrudnienie w pełnym wymiarze

czasu, i tak klasyfikowanych było jako żyjące w ubóstwie.¹⁰ Oprócz tego organizacje non-profit musiały zmagać się z erupcją nowych wyzwań, takich jak HIV/AIDS, bezdomność, narkomania oraz lawinowy wzrost liczby osób w podeszłym wieku potrzebujących pomocy. Według organizacji Catholic Charities USA w 1991 roku w należących do niej instytucjach pomocy szukało cztery razy więcej osób niż zaledwie dziesięć lat wcześniej; co jeszcze bardziej zatrważające, w 1981 roku tylko co czwarta taka osoba potrzebowała pomocy w podstawowym wymiarze pożywienia i dachu nad głową, zaś dziesięć lat później takiej pomocy wymagały dwie na każde trzy zgłaszające się osoby.¹¹

- **Nadszarpnięta reputacja:** Wielu Amerykanów utraciło zaufanie do sektora non-profit po serii skandali z lat 90. XX wieku, takich jak sprzeniewierzenie funduszy przez szefa United Way of America, największej w kraju organizacji zbierającej darowizny, piramida finansowa, która kosztowała zamożnych filantropów ponad 50 milionów dolarów, czy też defraudacje w najwyższych kręgach Kościoła episkopalnego. W rezultacie przeprowadzone w 1996 roku ogólnokrajowe badanie ujawniło, że tylko 60 % Amerykanów jest przekonanych o tym, iż organizacje charytatywne w sposób uczciwy i etyczny wykorzystują powierzone im fundusze.¹²

Te i inne czynniki zewnętrzne oddziałujące na organizacje non-profit w Stanach Zjednoczonych znane są organizacjom pozarządowym na całym świecie. Rodzą one poważne wyzwania, które można w znaczącym stopniu przewyciężyć za pomocą strategii samodzielnego wypracowywania dochodów.

PODSTAWOWE ZASADY

Przedsiębiorcy społeczni w Stanach Zjednoczonych wskazali pięć podstawowych zasad, które mają fundamentalne znaczenie dla zrozumienia przedsiębiorczości organizacji pozarządowych.¹³ Oprócz opisanego wcześniej odróżnienia „trwałego rozwoju” od „samowystarczalności”, zaliczają się do nich cztery dodatkowe różnice:

- „przedsiębiorczość” i „innowacyjność”;
- „przedsiębiorczość” i „społeczna przedsiębiorczość”;
- „strategie wypracowywania dochodów” i „firmy sektora społecznego”;
- „innowatorzy”, „przedsiębiorcy” i „zawodowi menedżerowie”.

„Przedsiębiorczość” a „innowacyjność”

„Przedsiębiorczość” jest jednym z terminów, które obecnie rodzą najwięcej nieporozumień w sektorze społecznym. Można odnieść wrażenie, że każdy ma odmienną definicję jego znaczenia.

Dwadzieścia lat temu dla większości osób z sektora pomysł, aby organizacje pozarządowe działały na zasadach przedsiębiorczych, był bluźnierstwem. Myśl o tym, by łączyć misję i pieniądze, napawała ich niesmakiem. Dziś wszakże bez oporów szafuje się określeniem „przedsiębiorca społeczny”. Brytyjski premier Tony Blair wychwalał rosnące rzesze „przedsiębiorców społecznych”, którzy zmieniają oblicze angielskiego sektora dobrowolnego i wspólnotowego. Kierownicy wyższego szczebla związani z ogólnokrajową organizacją Independent Sector, która wspiera instytucje

poczucia odpowiedzialności wobec grup, którym się służy, jak również odpowiedzialności za osiągnięte wyniki.¹⁶

W żadnym miejscu nie wspomina on o zarabianiu środków.

Ujęcie takie jest nie tylko wadliwe pojęciowo, lecz także obezwładniające psychologicznie. Zwalnia organizacje pozarządowe z jakiegokolwiek wysiłku. Mogą one pozostać w stanie samozadowolenia, iż są „przedsiębiorcze”, nawet jeśli nigdy nie osiągnęły trwałego rozwoju czy samowystarczalności. I tak rok po roku, od nowa wyciągają rękę do indywidualnych darczyńców, fundacji i agend państwowych.

Bez samodzielnie wypracowanych dochodów organizacje pozarządowe na zawsze pozostają uzależnione od hojności innych, a tego ryzyka przedsiębiorcy społeczni nie chcą podejmować. Są oni pasjonatami swojej misji, ale też z równą pasją dążą do uzyskania finansowej równowagi lub samowystarczalności, *aby w jeszcze większym zakresie realizować tę misję!* W miarę jak w latach 80. i 90. XX wieku tradycyjne źródła finansowania wysychały lub stawały się trudniej dostępne, coraz większa liczba organizacji non-profit w Stanach Zjednoczonych odkrywała znaczenie, jakie ma samodzielność finansowa, zaś ich menedżerowie stawali się autentycznymi przedsiębiorcami społecznymi, rozumiejącymi różnicę pomiędzy „innowacyjnością” (robieniem czegoś nowego) a „przedsiębiorczością” (robieniem czegoś, dzięki czemu zarabia się pieniądze). Z czasem przekształcili swoje organizacje non-profit w przedsiębiorstwa społeczne, opierając się albo wyłącznie na strategiach zarabiania środków (w firmach sektora społecznego), albo też włączając je do zróżnicowanego strumienia przychodów (*mixed revenue stream*), który obejmował również darowizny i dotacje od sektora publicznego.

Czym zatem jest przedsiębiorczość społeczna? I czym się różni od przedsiębiorczości *bez przymiotników*?

Zacznijmy od tego, że *przedsiębiorcą społecznym jest każdy, kto prowadzi przedsiębiorstwo społeczne w dowolnym sektorze*, a przedsiębiorca społeczny różni się od tradycyjnego przedsiębiorcy pod dwoma istotnymi względami.

- Tradycyjni przedsiębiorcy często postępują w sposób odpowiedzialny społecznie: przekazują darowizny organizacjom pozarządowym; nie podejmują pewnych rodzajów działalności biznesowej; stosują bezpieczne dla środowiska materiały i procesy; traktują swoich pracowników z godnością i szacunkiem. Wszystko to jest godne pochwały, jednak ich działania jedynie *pośrednio* związane są z problemami społecznymi. Przedsiębiorcy społeczni różnią się od nich pod tym względem, iż realizowane przez nich strategie osiągania dochodów są *bezpośrednio* związane z przyjętą przez nich misją. Uruchamiają „afirmatywne firmy” (nazywane w Wielkiej Brytanii „firmami społecznymi”), które zatrudniają ludzi rozwojowo upośledzonych, nieuleczalnie chorych psychicznie, upośledzonych fizycznie, dotkniętych ubóstwem lub pod innym względem upośledzonych, albo też oferują produkty i usługi, które mają bezpośredni wpływ na konkretny problem społeczny (np. zapewnianie opieki hospicyjnej, praca z trudną młodzieżą, aby nie przerywała nauki w szkole, wytwarzanie sprzętu pomocniczego dla ludzi niepełnosprawnych fizycznie, zapewnianie usług opieki domowej, aby osoby w podeszłym wieku nie musiały trafiać do domów starców).

- Ostateczną miarą działalności tradycyjnego przedsiębiorcy są osiągnięte przez niego wyniki finansowe: sukces lub porażka jego firmy zależne są od zdolności do generowania zysków dla właścicieli. Natomiast przedsiębiorcy społeczni prowadzą *podwójny rachunek wyników*, uwzględniający mieszankę korzyści finansowych

i społecznych. W przypadku niektórych jest to nawet *potrójny rachunek wyników*, poszerzony jeszcze o wyniki środowiskowe. W przypadku wszystkich wyniki finansowe pozostają celem, ale nie jedynym celem, zaś wszelkie osiągnięte zyski są często reinwestowane w realizację misji, a nie rozdzielane pomiędzy udziałowców.

„Strategie wypracowania dochodu” a „firmy sektora społecznego”

Wielu członków zarządów i menedżerów organizacji pozarządowych boi się perspektywy przedsiębiorczości społecznej, ponieważ sądzą, że oznacza to uruchomienie przedsięwzięcia biznesowego, a niewielu z nich wie, jak to zrobić. Jednak stworzenie firmy sektora społecznego to tylko jedna z możliwych strategii dla przedsiębiorstwa społecznego i różni się ona istotnie od innych pod względem oczekiwań i struktury.

- *Strategie wypracowania dochodu:* Każda organizacja pozarządowa ma możliwości wypracowania dochodów w ramach realizowanych programów. Część z nich może nadawać się do przekształcenia w firmę sektora społecznego, jednak większość ma mały zakres i nigdy nie osiągnie potencjału dochodowości. Mimo to wykorzystanie takich możliwości może przynieść istotny efekt skumulowany. Poprzez zdecydowane rozpatrzenie takich możliwości i poszukiwanie szans w tym zakresie przedsiębiorstwa społeczne potrafią osiągnąć imponujące dodatkowe dochody, często podwyższając udział łącznych samodzielnie zarobionych środków aż o 15 % w ciągu jednego roku do trzech lat, co stanowi poważny krok w kierunku zapewnienia trwałego rozwoju organizacji.

- *Firmy sektora społecznego:* Kiedy już przedsiębiorstwo społeczne z powodzeniem wdroży różne strategie osiągania dochodów, może rozważyć uruchomienie firmy sektora społecznego – jednak w tym przypadku cele będą znacznie bardziej ambitne, zaś strategia całkowicie odmienna. *Jedynym* powodem, dla którego przedsiębiorstwo społeczne powinno uruchomić firmę sektora społecznego, jest wykorzystanie *specyficznej* szansy na osiągnięcie znaczącego wzrostu i dochodowości – istotnie odmiennie od innych strategii osiągania dochodu, których celem jest głównie pokrycie większej części kosztów danego programu i które nie stwarzają realnej perspektywy osiągnięcia zysku ani nawet wyjścia na zero. Pionierzy w tej dziedzinie odkryli również, że szanse sukcesu firmy sektora społecznego znacząco rosną, gdy przedsiębiorstwo społeczne stanowi wydzieloną jednostkę, całkowicie odrębny podmiot, który jest w jak najszerszym zakresie odseparowany od bieżącej działalności organizacji macierzystej. Oznacza to zatrudnienie oddzielnego personelu, wprowadzenie odrębnej polityki w zakresie wynagrodzeń, a w razie potrzeby również powołanie odrębnego zarządu, aby uzyskać jak najszerszą niezależność takiego podmiotu.

„Innowatorzy”, „przedsiębiorcy” i „zawodowi menedżerowie”

Chyba najważniejsza lekcja, jaką odebrali pionierzy w tej dziedzinie, ma charakter głęboko osobisty i dotyczy samego sedna postrzegania samego siebie. Bardzo często (i za późno) organizacje pozarządowe zauważają, że ich wysiłki przedsiębiorcze spały na panewce zwyczajnie dlatego, że kierują nimi ludzie o niewłaściwego rodzaju kompetencjach. Błąd taki zdarza się, ponieważ działacze pozarządowi w istocie nie rozumieją różnicy pomiędzy innowatorami, przedsiębiorcami i zawodowymi menedżerami.

Niezależnie od tego, czy organizacja pozarządowa stara się maksymalizować osiągany dochód wewnątrz, czy też próbuje uruchomić firmę sektora społecznego,

Rysunek 1. Matryca zorganizowanej eliminacji

		C E L S P O Ł E C Z N Y				
		5	4	3	2	1
		NIEZBYWALNY	ISTOTNY	O PEWNYM ZNACZENIU	O MINIMALNYM ZNACZENIU	BEZ ZNACZENIA
Z Y S K I	21% i więcej	zdecydowanie tak	zdecydowanie tak	zdecydowanie tak	prawdopodobnie tak	być może tak
	11% – 20%	zdecydowanie tak	zdecydowanie tak	zdecydowanie tak	być może tak	być może tak
	0% – 10%	zdecydowanie tak	zdecydowanie tak	prawdopodobnie tak	być może tak	prawdopodobnie nie
	1% – 10%	prawdopodobnie tak	prawdopodobnie tak	prawdopodobnie tak	prawdopodobnie nie	zdecydowanie nie
	11% – 40%	prawdopodobnie tak	prawdopodobnie tak	być może tak	zdecydowanie nie	zdecydowanie nie
	44% – 70%	być może tak	być może tak	prawdopodobnie nie	zdecydowanie nie	zdecydowanie nie
	71% – 100%	być może tak	prawdopodobnie nie	zdecydowanie nie	zdecydowanie nie	zdecydowanie nie
S T R A T Y						
Z Y W O T N O Ś Ć						

Uwagi: „Zyski” i „straty” dotyczą wyników działalności w ujęciu rocznym i uwzględniają wszystkie koszty bezpośrednie i pośrednie; „Zyski” dotyczą wyniku przed opodatkowaniem i przed reinwestycją kapitałową.

Obawy ogólne

Członkowie zarządu, pracownicy, klienci, odbiorcy i inni interesariusze mają wiele błędnych wyobrażeń na temat samodzielnego wypracowywania przychodów, które bardzo szybko znajdują swój wyraz. Natychmiast zaczynają oni zadawać pytania w rodzaju:

- Jak uzasadnimy „zarabianie pieniędzy na biednych”?
- Co stanie się z jakością, gdy większy nacisk położymy na przychody finansowe?
- Czy wprowadzimy dwuwarstwowy system, który ignoruje ludzi, których nie stać na to, żeby zapłacić?

Po zastanowieniu uznają oni, że samodzielne wypracowywanie dochodów jest „zbyt ryzykowne”, będą przewidywać, że nie zgodzą się na to fundatorzy i inni interesariusze, przedstawiają obawy co do narażania się na odpowiedzialność prawną, będą uważać się, iż brak jest odpowiednich modeli i wzorców fachowych, i oczywiście schowają się za wymówką „to nie nasz pomysł”. Krótko mówiąc, będą mieli dziesiątki argumentów, aby nie zdecydować się na taki krok, często łącznie z podstawowymi zastrzeżeniami wobec zarabiania pieniędzy.

Obawy logistyczne

Dla wielu organizacji pozarządowych kwestia „zasobów” staje się nieprzewycięzalną przeszkodą. Do barier logistycznych zaliczyć można:

- utrwalone wzorce zachowań;
- konkurencyjne priorytety;
- nieodpowiednie zasoby (pieniądze, ludzie, czas, energia psychiczna);
- brak umiejętności w zakresie tworzenia, prowadzenia i marketingu firmy.

A jednak pionierzy w tej dziedzinie wielokrotnie już pokazali, że gdy organizacja pozarządowa *naprawdę* chce czegoś dokonać, to w jakiś sposób udaje jej się znaleźć potrzebne środki; taka umiejętność jest niemal warunkiem *sine qua non* przedsiębiorczości.

Obawa przed niepowodzeniem

Nie ma tu żadnych gwarancji, a perspektywa niepowodzenia jest całkiem realna. Mogą na tym ucierpieć kariery osobiste. Zatem członkowie zarządu i kierownicy organizacji pozarządowej zaczynają roztrząsać konsekwencje: jeżeli pójdziemy tą drogą i nie uda nam się, to jak możemy ustrzec się katastrofy finansowej? Czy zrujnuje to naszą reputację? Czy możemy to zrobić, nie wyczerpując do cna naszej energii i zasobów?

Prześladują ich również inne pytania, takie jak:

- Czy nie stracimy z pola widzenia naszej misji, mimo prób jej zachowania?
- Czy nie skończymy na prowadzeniu rozdętych programów (*shepherding*), które nigdy donikąd nie prowadzą (innego rodzaju „niepowodzenie”)?
- A co z kosztami zmarnowanych okazji? Jeżeli się nam nie uda, to tak naprawdę poniesiemy podwójną porażkę.
- Co, jeśli w efekcie nasi najlepsi ludzie się wypalą lub odejdą?

- Jak fundatorzy zareagują na kolejne prośby o pomoc?
- A co z pozwami sądowymi?
- Kto weźmie na siebie winę?

Obawa przed sukcesem

Jest jeszcze jeden koszmar, który ich prześlada: sam sukces. Co się stanie, gdy przedsiębiorcy społeczni dopną swego? Proste: ktoś otwiera dyskusję i przedsiębiorcy stają wobec pytań, takich jak:

- Czy nadal nam będzie *zależać*? Czy też stracimy serce, gdy poczyjemy nasze portfele? Co z tymi wszystkimi ludźmi, którzy przyszedli, aby czynić dobro, a zostali, aby mieć się dobrze?
- Czy zdołamy osiągnąć szybki wzrost bez nadwyrężenia naszych zasobów?
- Co się stanie, gdy na rynku zajdą zmiany albo nasili się konkurencja lub podkupią nam naszych najlepszych ludzi?
- Jak poradzimy sobie z niechybnie rosnącymi oczekiwaniami, jakie wobec nas będziemy mieli my sami i inni?
- Jak zdołamy uniknąć samozadowolenia czy rozleniwienia, maskowania własnych błędów pieniędzmi zamiast pomysłowością?
- Skąd będziemy wiedzieć, że nie tracimy kontroli nad naszą misją, jeśli zwrócimy się do inwestorów zewnętrznych, aby ci finansowali nasze plany rozwojowe?

Wszystkie te obawy razem wzięte powodują, że wiele organizacji pozarządowych drepce w miejscu, czekając na idealną okazję rynkową, idealny plan, idealny czas – z których żadne nigdy nie nadchodzi.

NAJPOWAŻNIEJSZA PRZESZKODA

Kultura tradycyjnej organizacji pozarządowej, jakkolwiek innowacyjna by była, jest niezmiernie odmienna od kultury przedsiębiorczej organizacji pozarządowej. Przedsiębiorcy mają większą tolerancję na ryzyko, bardziej doceniają zyski, są gotowi konkurować. Tradycyjne organizacje pozarządowe są nieufne wobec rynków kapitałowych, wolą współpracę od konkurencji i nie doceniają zdolności produktywnych swoich upośledzonych pracowników. Obserwują, jak inne organizacje pozarządowe stają się coraz bardziej stabilne czy samowystarczalne, ale nie kwapią się do naśladowania ich praktyk.

Zamiast tego krytykują. „Boże, jakież opór”, mówi Rick Walker, który prowadzi kilka małych firm zatrudniających ludzi z niepełnosprawnością rozwojową w Mansfield w Massachusetts. „W przeważającej mierze ludzie z organizacji non-profit nie lubią podejmować ryzyka, a ich niechęć do wychodzenia poza bardzo standardowe parametry stale mnie zadziwia. Szczerze mówiąc, znacznie lepiej udaje nam się docierać do ludzi spoza świata non-profit – łatwiej im zrozumieć, co robimy i zaakceptować to”.

Podobną opinię ma Tony Wagner. Był zadziwiony oporem, jaki napotkał ze strony zarówno kręgów biznesowych, jak i sektora non-profit, kiedy jego organizacja non-profit z Minneapolis w Minnesocie stara się jednocześnie rozkręcić biznes i realizować misję społeczną poprzez zatrudnianie ludzi upośledzonych ekonomicznie. „Byłem

zdumiony poziomem niezrozumienia i nieufności- mówi. Mimo całej tej pisaniny i gadaniny na ten temat ludzie w rzeczywistości albo nie rozumieją tego, albo nie chcą tego zrozumieć. Mówią, że trzeba się zdecydować na jedno albo na drugie”.

Dlaczego tak się dzieje? Dlaczego zakorzeniona kultura organizacji jest często największą przeszkodą dla powierników i wyższych kierowników w podjęciu prób uruchomienia strategii osiągnięcia dochodu przez firmy sektora społecznego?

W swojej książce *Failing Forward* John Maxwell opowiada historię, która doskonale ilustruje ten problem:

Cztery małpy umieszczono w pomieszczeniu, w którym na środku ustawiona była wysoka żerdź. Na szczycie tej żerdzi zawieszona była kiść bananów. Jedna z głodnych małp zaczęła wspinać się na żerdź, aby zdobyć pożywienie, jednak kiedy już miała sięgnąć po banana, lunęła na nią strumień zimnej wody. Piszcząc, zbiegła w dół żerdzi, rezygnując z pożywienia. Każda z małp podejmowała kolejno podobną próbę i każda została oblana zimną wodą. Po kilku takich próbach w końcu zrezygnowały.

Następnie naukowcy zabrali jedną z małp z pomieszczenia i zastąpili ją inną małpą. Kiedy ta nowa małpa zaczęła wspinać się na żerdź, pozostałe trzy chwyciły ją i ściągnęły na ziemię. Po kilku takich próbach, kiedy towarzyszki za każdym razem ściągały ją na ziemię, małpa w końcu dała za wygraną i już więcej nie wspinała się na żerdź.

Naukowcy kolejno zastępowali małpy, które pierwotnie znajdowały się w pomieszczeniu, i za każdym razem, kiedy przybywała nowa małpa, była ściągana na ziemię przez pozostałe, zanim wspięła się po banany. Z czasem w pomieszczeniu znajdowały się już tylko takie małpy, które nigdy nie doświadczyły zimnego prysznica. Żadna z nich nie chciała wspinać się na żerdź, chociaż żadna nie wiedziała dlaczego.¹⁹

Sytuacja małp przypomina los wielu organizacji pozarządowych: ludzie nadal postępują w pewien sposób, ale nie mają pojęcia, dlaczego to robią. Bardzo wiele organizacji cierpi na przypadłość, którą Joel Arthur Barker nazwał „paraliżem paradygmatycznym”²⁰. Jak zauważa Barker, paradygmaty mogą być nadzwyczaj użyteczne. Pomagają nam zrozumieć świat poprzez organizowanie przychodzących strumieni danych i sortowanie ich na różne kategorie, co pomaga nam w podejmowaniu decyzji, co myśleć i robić. Jednak paradygmaty bywają bronią obosieczną. Zaczynamy interpretować nowe informacje według naszych z góry przyjętych pojęć. Kostniejemy. Zmiana staje się naszym wrogiem. Jednostki i organizacje nabierają przekonania, że kategorie, które stosują, są jedynymi możliwymi, i powoli popadają w paraliż.

Paraliż instytucjonalny można przezwyciężyć przy dostatecznej dozie odwagi. W połowie lat 80., kiedy zarząd organizacji pozarządowej z Louisville w stanie Kentucky zaproponował Bobowi Russellowi funkcję dyrektora, dostrzegł on, że dotychczasowy skład zarządu nie sprzyja przedsiębiorczości i zgodził się na objęcie tej funkcji pod warunkiem, że wszyscy członkowie zarządu zrezygnują. Przystali na to.

Z kolei inny dyrektor wykonawczy, kierujący warsztatem pracy chronionej dla osób niepełnosprawnych rozwojowo, postanowił zmienić podstawowe wartości swojej organizacji i przy okazji wynalazł zupełnie nowy rodzaj biznesu, nazywany obecnie „firmą afirmatywną”. Pewnego przyjemnego letniego popołudnia 1973 roku John DuRand zaprosił 11 wyższych kierowników swojej organizacji do hotelu w St. Paul w Minnesocie, gdzie ugościł ich obiadem i winem, a następnie wszystkich zwolnił.

Transformacja kulturowa może przekształcić się w wojnę. „Kiedy tam przyszedłem – wspomina Soards, który w końcu zastąpił Grahama jako dyrektor generalny w Oregonie – istniała strefa zdemilitaryzowana pomiędzy ludźmi od produkcji, którzy prowadzili firmę, a ludźmi od rehabilitacji, którzy zapewniali usługi społeczne. Mieliśmy dwóch menedżerów o silnym charakterze i każdy z nich miał swoich poruczników i armię”. Przeciwwstawne obozy walczyły o środki i, co ważniejsze, o duszę organizacji. Trzeba było lat, aby takie wojny kulturowe wygasły, a „były one czasami bardzo nieprzyjemne – dodaje Soards. – Ludzie od rehabilitacji sabotowali działania ludzi od produkcji, którzy często byli uzależnieni od tych pierwszych, jeśli chodzi o pracowników. Kiedy ci od produkcji mieli jakąś pracę do wykonania, byli pod dużą presją, ponieważ tych od rehabilitacji bardziej interesowały takie kwestie, jak: «No cóż, czy to jest odpowiednie szkolenie dla tej osoby, oni nie są gotowi na zbyt wymagające prace, i dlatego, chłopaki, nie znajdziecie im takiej pracy, która odpowiada ich potrzebom; nie, oni nie mogą pracować po trzeciej, bo muszą iść spotkać się z pracownikiem socjalnym». W końcu musieliśmy pożegnać się z szefem działu rehabilitacji”.

Kolejnym zimnym prysznicem może się okazać zatrudnianie ludzi z sektora komercyjnego. „Wszystko się zmieniło – opowiada Dave McDonough, który prowadził przedsiębiorstwo społeczne w Los Angeles zatrudniające osoby bezdomne. – Od samego początku chodziło o sposób, w jaki ci nowi ludzie chodzili i rozmawiali, ubierali się i organizowali sobie dzień. To był wielki szok dla reszty z nas”.

Zasadniczo rzecz biorąc, w środowisku podwójnego rachunku wyników nie sprawdza się ani tradycyjne podejście non-profit, ani też tradycyjne podejście komercyjne. Na Rysunku 2., „Przekraczanie bariery kulturowej”, przedstawiono zmiany niezbędne dla stworzenia nowej, hybrydowej kultury. Wiele elementów z tej tabeli uwzględniono również w punkcie „czynniki kluczowe dla osiągnięcia sukcesu” w następnym rozdziale.

Zachęty finansowe dla pracowników	Niskie ryzyko, niska nagroda	Wysokie ryzyko, wysoka nagroda	Nagroda za podejmowanie ryzyka
Typowe podejście do pracowników osiągających słabe wyniki	Wyrozumiałość	Bardzo ostre	Stanowcze
Kryzysowe opcje awaryjne (poza redukcją wydatków)	Pozyskiwanie darowizn	Zaciąganie długu, sprzedaż udziałów, zamykanie linii produktów lub usług	Pozyskiwanie darowizn, zaciąganie długu, sprzedaż udziałów, zamykanie programów

CZYNNIKI KLUCZOWE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU

Pionierzy na tym polu przekonali się, że oprócz zmiany kultury organizacyjnej istotne znaczenie ma szereg innych czynników. Poniżej przedstawiamy 14 takich czynników, które ich zdaniem są szczególnie istotne.

1. Szczerość

Co dosyć zrozumiałe, przedsiębiorcy zakochują się w swoich pomysłach biznesowych, jednak miłość potrafi być ślepa. Uruchomienie nowego przedsięwzięcia czy nawet wdrożenie strategii osiągania dochodu jest dosyć trudne, jeżeli nie spogląda się trzeźwo na dany produkt czy usługę, rynek, konkurencję, zasoby. Zasada jest tu bardzo prosta: „Wystrzegaj się samego siebie!”.

Tony Wagner odkrył potęgę szczerości w dniu, w którym dwóch członków zarządu jego firmy poprosiło go na stronę. „To był chyba najczarniejszy dzień w mojej karierze – wspomina. – Wpadłem w tę rutynę zasady «Nie mogę przegrać». Mówiłem: «Dajcie mi jeszcze jeden miesiąc, a rozkręcę to». I bardzo wyraźnie pamiętam to posiedzenie zarządu, na którym dwóch gości, których bardzo szanuję, spojrzało mi prosto w oczy i powiedziało: «Tony, to już koniec». Dopiero w tamtym momencie spojrzałem prawdzie w oczy. Będąc przedsiębiorcą, czasami nie potrafisz przyznać się do porażki. A jednak była to dla mnie cenna lekcja. Trzeba mieć ludzi obok, którzy nie podchodzą do tego z taką pasją ani nie są tak emocjonalnie zaangażowani i którzy potrafią zadawać trudne pytania i mówić rzeczy, które należy powiedzieć”.

Również pracownicy mogą być najlepszymi sprzymierzeńcami przedsiębiorcy społecznego. Rich Gilmartin prowadzi siedem firm na Florydzie, które razem generują ponad 30 milionów przychodów i zatrudniają osoby niepełnosprawne lub upośledzone. Na przestrzeni dziesięciu lat działalności nauczył się on, że czasem pracownicy potrafią najlepiej pomóc w rozwiązywaniu problemów – *ale tylko wtedy, gdy wiedzą, że jest jakiś problem*. „Szło nam dobrze w jednej z firm – wspomina – ale nie udawało się nam wygenerować tego rodzaju wpływów finansowych, jakich byśmy sobie życzyli. Byliśmy naprawdę blisko, ale ciągle lądowaliśmy na minusie, więc pogodziłem się z faktem, że tak już musi być. Lecz pewnego dnia administrator kontraktu, który mi podlega, poszedł na spotkanie z naszymi pracownikami i wszystko im opowiedział. Nigdy wcześniej tego nie robiliśmy. Nigdy nie mówiliśmy pracownikom, że jesteśmy na minusie – ale kiedy to usłyszeli, powiedzieli: «Poradzimy sobie z tym!». Wystarczyło im cztery do sześciu miesięcy, aby wyprowadzić firmę na plus”.

Doświadczenie to skłoniło Gilmartina do tego, by udostępnić rachunkowość wszystkim pracownikom. „Obecnie mamy bardzo transparentną politykę – mówi. – Jeżeli pracownicy chcą uzyskać informacje na temat sytuacji finansowej lub sposobu podejmowania decyzji, przekazujemy je im”.

Szczerłość jest szczególnie ważna, gdy firma zaczyna się rozwijać. „Trzeba uważać – mówi Kevin McDonald. – Zaczęliśmy się rozwijać tak szybko, że nie nadążała nasza infrastruktura, musiałem więc zwolnić obroty. Musimy być szczerzy wobec siebie i uważać, na które miejsca pracy stawiać, żeby nie zyskać reputacji kogoś, kto chwytta więcej, niż potrafi przełknąć”.

2. Jasność celu

Jakie siły napędowe kryją się za decyzją, aby przyjąć lub rozwijać strategię przedsiębiorcze? Członkowie zespołu przedsiębiorczego organizacji muszą uzgodnić tę kwestię, zanim rozpoczną proces planowania, *ponieważ będą pilnie obserwowani, kiedy już zaczną działalność* i muszą mieć spójną, przekonującą odpowiedź dla krytyków (a z pewnością pojawią się krytycy!). Oto cztery uzasadnienia przyjęte przez organizację non-profit w Minnesocie:

- Misja: Będziemy w stanie obsłużyć większą liczbę ludzi.
- Przetrwanie: Nasze tradycyjne źródła finansowania wysychają.
- Szansa: Rynek zaprasza nas, jest już gotów kupować to, co zaoferujemy.
- Wolność: Jeżeli zdołamy wygenerować więcej *własnych* pieniędzy, nie będziemy tak bardzo skrzępowani priorytetami i ograniczeniami nakładanymi na nas przez innych.

Te cztery słowa – misja, przetrwanie, szansa i wolność – stały się hasłem przewodnim całego procesu planowania organizacji i jednym z głównych powodów jej długofalowego sukcesu.

Istnieje jednak jeszcze inny aspekt jasności, który jest równie ważny, choć wiedzie on organizację pozarządową na zdradliwy grunt z racji szybko zmieniających się okoliczności, a jest nim odpowiedź na pytanie: „Na czym polegać będzie sukces?”. Przed rozpoczęciem działalności warto zdefiniować pewne konkretne, długofalowe cele: spełniają one rolę latarni morskiej i źródła energii – bez nich przedsiębiorcy społeczni mogą się zagubić. Rich Gilmartin w 2000 roku zadbał o to, aby jego pracownicy rozumieli, że firma ma zwiększyć obroty z 13 milionów do 30 milionów w ciągu dwóch lat. „To był wielki, trudny cel – śmieje się – ale udało się nam”.

3. Odwaga

Plagą typowej organizacji pozarządowej są kryzysy – dopóki zarząd nie ogłosi, że priorytetem jest planowanie przedsiębiorcze, będzie ono spychane na bok przez bieżące wymogi codzienności. Niestety bardzo wiele zarządów niechętnie formułuje takie deklaracje, bowiem ich członkowie boją się ryzyka albo szukają szybkich rozwiązań. Obydwa podejścia są zrozumiąle, ale kłóca się z realiami rynku.

Prawda jest taka, że niektóre strategie wypracowywania dochodu w firmie sektora społecznego nie powiedą się. Jeżeli zarząd nie jest gotów zaakceptować tego faktu i podjąć pewnego ryzyka, w ogóle nie powinien zaczynać działania. A zarząd musi

być również gotów przyjąć bardziej długofalowe spojrzenie – zbyt wielu członków zarządów nadal rozumie w kategoriach „kosztów” miast „inwestycji” i niechętnie podejmuje działania, jeżeli nie dostrzeżę szybkich dochodów. Przedsiębiorczość nie na tym zwykle polega. Aby uzyskać efekty, potrzeba czasu. Dziesięcioletnie badania prowadzone przez Massachusetts Institute of Technology (MIT) pokazały, że znaczące przychody pojawiały się dopiero w siódmym roku prowadzenia działalności.²¹

Rick Walker wiedział, że „wchodzimy na dziewicze tereny, zatem utworzyliśmy komitet nowych przedsięwzięć” na 18 miesięcy przed uruchomieniem pierwszej działalności gospodarczej. „Mieliliśmy członków zarządu, członków personelu, ludzi, których obsługiwaliliśmy, i członków ich rodzin. Zebraliśmy wszystkich razem i dyskutowaliśmy o zrobieniu czegoś, co bardzo, ale to bardzo różniło się od tego, co każdy z nas przyzwyczajony był robić w ramach naszego programu czy też naszego starego modelu warsztatu pracy chronionej”. Walker jest przekonany, że ten komitet „zaszczepił całej organizacji ducha podejmowania ryzyka” i stworzył atmosferę, która umożliwiła powstanie całej sieci biznesowej.

Nawet teraz, wiele lat później, Walker minimalizuje narażenie na ryzyko poprzez rozpraszanie elementów ryzyka. „Wielu ludzi mówi, że angażujemy się w zbyt wiele biznesów – mówi – ale kwestią najważniejszą dla mnie jest zarządzanie ryzykiem. Łączne oddziaływanie elementów ryzyka jest duże, ale każdy z nich jest mały, zatem niepowodzenie nie jest krytyczne dla organizacji jako całości. Chodzi o to, że *musimy być przygotowani do strawienia własnych błędów*, a większość organizacji non-profit nie jest w tym zbyt dobra. Na przykład każda z naszych małych firm generuje pewne przychody i tworzy jakieś miejsca pracy, jeśli jednak lodziarnia będzie nadal tracić pieniądze, bo nie potrafimy rozwiązać problemu lokalizacji, zamknę ją. Nie możemy pozwolić sobie na tego rodzaju straty. Albo jeśli księgarnia zupełnie podupadnie i zacznie osiągać nędzne wyniki, nie pozwolę, aby zagroziło to agencji jako całości. Albo ktoś zbuduje gigantyczny motel przy tej samej ulicy i będzie lepiej potrafił reagować na zmiany rynkowe. Nie mamy wystarczających rezerw finansowych, aby konkurować w takich sytuacjach, więc oznaczają to będzie, że zwijamy manatki, zamykamy nasz motel i idziemy gdzie indziej”.

Z sześciu firm prowadzonych przez Esperanza Unida, które zatrudniają latynoskich mieszkańców Milwaukee w stanie Wisconsin, dwie są zyskowne, trzy są nieznacznie pod kreską, a jedna walczy o przetrwanie. W ciągu ostatnich dziesięciu lat cztery inne firmy powstały i zostały zamknięte, ale dyrektor wykonawczy Richard Oulahan nie uważa, aby był to zły wynik. „Trzeba podejmować ryzyko – mówi. – Nasza społeczność, nasza organizacja i nasz zarząd zasadniczo uważają, że nie mamy wielkiego wyboru. Jeżeli siedzimy, tracąc środki, a ludzie niszczy nasz system gospodarczy, to co mamy do stracenia, jeżeli wychylimy się trochę i spróbujemy coś zrobić? Nie można być wariatem, trzeba działać ostrożnie. Ale nie ma nic złego w popełnianiu błędów. Wiele ich popełniliśmy, ale patrzymy na nie jak na normalną część rozwoju i wzrostu. Bez popełniania błędów nie da się nic zrobić! Próbujesz jedną rzecz, a jeżeli nie wychodzi, bierzesz się do czegoś innego. Za każdym razem coś tworzysz, zawsze coś zostaje, kiedy już skończysz. Więc nie boimy się błędów. Uważamy po prostu, że coś się zawsze traci, kiedy tworzy się coś nowego”.

„Nic mnie już nie dziwi – mówi Kevin McDonald. – Robię to od dwudziestu lat, a wcześniej byłem chuliganem. Po prostu wiem, że jeżeli dostatecznie mocno w coś wierzysz i dostatecznie ciężko pracujesz, to się uda. Nie można rezygnować, nieważne, jak trudne to się wydaje. Trzeba po prostu robić swoje...”

kobiety, która miała duże doświadczenie w pracy dla poczty. „To nam bardzo dużo dało – mówi Lenz. – Niezależnie od tego, jakiego rodzaju firmę się rozkręca, trzeba być ekspertem w danej dziedzinie. W innym razie nie masz nic do zaoferowania. W naszym przypadku oznaczało to, że musimy nauczyć się przepisów pocztowych i stale śledzić zmiany – tak aby nie musieli tego robić nasi klienci”. Kathleen Buescher podkreśla, że przynajmniej niektórzy członkowie zarządu każdej firmy społecznej powinni również posiadać doświadczenie w konkretnej branży – fakt, że tak nie było, stanął na przeszkodzie jej początkowym inicjatywom w St. Louis. Zaś kwitnąca firma prowadząca katalog bezpośredniego marketingu pocztowego, prowadzona przez schronisko dla kobiet w stanie Nowy Jork upadła, ponieważ gdy nadeszły ciężkie czasy (wzrost kosztów papieru, kosztów realizacji i konkurencji w internecie), nie było w zarządzie nikogo, kto by odpowiednio dobrze znał się na meandrach takiej działalności, aby pomóc.

• *Pracownicy*: Skompletowanie wydajnej grupy pracowników – również w prężnej firmie sektora społecznego – wymaga tego, by organizacja pozarządowa sprostała przynajmniej trzem podstawowym wyzwaniom:

- *rekrutacja i utrzymanie ludzi posiadających odpowiednie podejście i umiejętności* – organizacja pozarządowa wdrażająca kulturę przedsiębiorczą musi często dokonywać pewnych trudnych wyborów dotyczących członków personelu. Część najbardziej lojalnych pracowników o najdłuższym stażu nie rozumie nowej kultury. Niektórzy rozumieją, ale jej nie akceptują. Zaś część tych, którzy ją przyjmują, nie posiada odpowiednich uzdolnień. Najlepszym rozwiązaniem dla nich i dla organizacji jest wówczas pewna forma łagodnego przesunięcia na inne stanowiska;
- *tworzenie mieszanej siły roboczej* – większość firm sektora społecznego, które zatrudniają osoby, którym służą, przyjmuje model tak zwanej mieszanej siły roboczej. Optymalna mieszanka jest różna zależnie od typu działalności, jednak zazwyczaj 60 do 75 % pracowników wywodzi się z populacji docelowej, natomiast reszta z populacji ogólnej;
- *zwalnianie ludzi, którzy się nie sprawdzają* – firmy Ricka Walkera zatrudniają osoby niepełnosprawne rozwojowo, jednak on sam mówi: „Trzeba być absolutnie bezwzględny w wprowadzaniu zmian, jeśli tylko są potrzebne. Zwalniamy ludzi”. Julius Walls jest równie nieugięty. „My nie udajemy, że pracujemy – mówi. – Nie mamy pseudosocjalnych miejsc pracy czy warsztatu pracy chronionej. Trzeba wykazywać się wynikami w pracy. Stosujemy bardzo rygorystyczne standardy”. John DuRand, emerytowany założyciel Minnesota Diversified Industries, nazywa to „zapewniением ludziom godności poprzez danie im szansy na niepowodzenie”, zaś Jim Westall mówi, że „dużo godności zapewnia wiedza, jakie są oczekiwania, oraz zdolność do ich spełnienia, przebywanie w miejscu pracy, w którym można poczuć się docenionym. Określamy standardy dla wszystkiego i ludzie wiedzą, jaki jest ich wkład w sukces firmy. Niezwykle istotne jest dla nich to, że wiedzą, iż są częścią czegoś ważnego”.

z tym związany można często złagodzić, znajdując miejsce dla takich programów w innych organizacjach, które są lepiej przygotowane do ich realizacji. Czyniąc tak, organizacje pozarządowe uzyskują swobodę koncentrowania się na programach, do których *same* są lepiej przygotowane – i w rezultacie lepiej obsługiwani są klienci i odbiorcy obu takich organizacji.

11. Obsługa klienta

Być może klient nie zawsze ma rację, ale klient jest zawsze klientem. Kiedy już zostanie uruchomione przedsiębiorstwo społeczne, obsługa klienta jest najważniejszym czynnikiem sprzyjającym odniesieniu sukcesu.

Na przykład jedną z największych niespodzianek dla Kathleen Buescher było odkrycie, że „gdy pracuje się z sektorem korporacyjnym, *wszystko* można negocjować, w przeciwieństwie do kontraktów rządowych, które sztywno określają, co należy robić, a czego nie należy. Zatem bardzo ważne jest, aby dostroić się do swoich klientów korporacyjnych, być bardzo uważnym i wrażliwym na ich potrzeby. Nie chcemy być tylko krótkoterminowym kontrahentem. Chcemy być trwałym źródłem usług dla kierowników i menedżerów”.

„Nigdy nie możemy zapominać, że to dzięki naszym klientom pozostajemy w grze – mówi Kevin McDonald – więc trzeba ich właściwie traktować. Oni zawsze mają rację. Jeżeli coś źle zrobimy, natychmiast reagujemy i zajmujemy się problemem. To jest niezwykle ważne... ale ludzie o tym zapominają. Kiedy klient jest zadowolony z twojej pracy, jest to najlepsza reklama, jaką można dostać. To tak jak z kupowaniem samochodów: wracasz tam, gdzie się dobrze czujesz”.

Prawie przez przypadek Bobbie Lenz odkryła, że dzięki obsłudze klienta jej firma uzyskała niepowtarzalną propozycję handlową. „Od samego początku – opowiada – jako organizacja non-profit byliśmy motywowani naszą misją, zawsze skupialiśmy na tym, co jest najlepsze dla naszych klientów społecznych. Ale bardzo szybko uświadomiliśmy sobie, że aby odnosić sukcesy, musimy zastosować *to samo* podejście do naszych odbiorców. – Jesteśmy – mówiliśmy. – Czego państwo potrzebują? Zrobimy *wszystko*, aby zaspokoić państwa potrzeby”. Ta determinacja, aby jak najlepiej obsługiwać klientów i odbiorców, wynikała z, jak to nazywa Lorenz, jednej z podstawowych wartości jej organizacji: znaczenia wyboru dla ludzi, którzy są niepełnosprawni rozwojowo. „Na tym właśnie polegało nasze przedsięwzięcie biznesowe – mówi. – W dzisiejszych czasach trudno znaleźć dobrą obsługę klienta, jednak my wzorowaliśmy się na *przeszłości*, aby zapewnić *nadzwyczajną* obsługę klienta. Jesteśmy zdecydowanie zorientowani na ludzi i to jest część naszego dziedzictwa jako organizacji non-profit”. Znalazła ona również praktyczne uzasadnienie dla akcentowania obsługi klienta. „Początkowo – opowiada – byliśmy agencją socjalną z poważnie niepełnosprawnymi pracownikami sortującymi przesyłki i stanowiło to problem dla wielu osób. Ale nigdy nie staraliśmy się odwoływać do uczucia litości: „Och, prosimy, dajcie tym biednym ludziom pracę”. Od samego początku mówiliśmy: „Skorzystajcie z naszej oferty. Potrzebujecie naszych usług. To dobry biznes”. To dlatego rekomendacje i poczta pantoflowa tak dobrze nam się przysłużyły. Trzeba działać jak firma, a nie jak agencja socjalna”.

Rich Gilmartin mówi, że „jeśli nie będziemy dostępni dla klientów, to nie pozostaniemy długo ich dostawcą. Klienci często mówią nam, że kierownictwo poprzednich dostawców trzymało się na dystans, nigdy nie przychodzili z nimi porozmawiać – a gdy

grupach i odbywamy okresowe spotkania na temat wyników z naszymi klientami. Porównujemy poprzednie dane, aby sprawdzić, czy następuje zmiana na lepsze, na gorsze, czy też sytuacja pozostaje bez zmian”.

Tym, co odróżnia prowadzoną przez Jima Westalla firmę neutralizacji azbestu od jej ośmiu konkurentów w stanie Waszyngton, jest certyfikat ISO 14000, międzynarodowy standard jakości środowiskowej. „Musisz mieć dokładnie udokumentować, co się dzieje z azbestem na każdym etapie – mówi – tak aby można to było prześledzić przez przynajmniej 20 lat. Czasami nie możemy go usunąć, zatem naszym zadaniem jest zabezpieczenie go tak, aby nie było do niego dostępu”. Posiadanie certyfikatu daje firmie Skookum przewagę nad konkurentami, a także uspokaja klientów. „Mówimy naszym klientom – śmieje się Westall – że wykonamy utylizację azbestu i że zatrudnimy do tego najmniej sprawnych ludzi! W obszarze, z którym wiąże się niezwykła odpowiedzialność po stronie klienta! A oni patrzą na nas i mówią «No pewnie!». I wtedy możemy powiedzieć, że jesteśmy jedyną firmą utylizacji azbestu w stanie Waszyngton, która posiada certyfikat ISO”.

13. Agresywna polityka cenowa

Określając strategie cenowe, organizacje pozarządowe uczą się stopniowo myśleć w kategoriach budżetów rocznych, a nie jedynie kosztów jednostkowych. Na przykład w Stanach Zjednoczonych odnoszące sukcesy firmy usługowe nastawione na osiągnięcie zysku mają zwykle marżę zysku brutto wynoszącą 40 do 60 % na wszystkich elementach sprzedaży, aby zakończyć rok z ogólną marżą zysku netto (po odliczeniu kosztów ogólnych, płac oraz innych wewnętrznych i zewnętrznych kosztów sprzedaży) na poziomie trzech do pięciu procent.²⁶ Innymi słowy, jeżeli dostarczenie produktu lub usługi kosztuje 1,00 dolara, organizacja pozarządowa musi uzyskać za nie 1,40-1,60 dolarów.

Oczywiście nagłe wprowadzenie tak dużych podwyżek cen stanowiłoby szok dla większości obecnych płatników. Jednak każda organizacja pozarządowa, która chce uzyskać większą stabilność rozwoju lub samowystarczalność, musi rozważyć takie podejście, a przynajmniej zacząć stopniowo podnosić swoje ceny. Firma Richa Gilmartina często zdobywa kontrakty pomimo tego, że oferuje *wyższe* ceny od konkurentów. „Często – mówi on – klienci już akceptują takie ceny i trzeba mieć świadomość, że mogli przejechać się na ofertach z niższą ceną. Więc teraz szukają czegoś innego, bo mają poczucie, że nie dostają tego, czego oczekiwali – albo może po prostu wymagają wyższego poziomu danej usługi”.

Jednak wystawienie rachunku to jedno, a uzyskanie pieniędzy – drugie. Dave McDonough odkrył niemiłą prawdę: „Płacisz pracownikom co piątek i wysyłasz faktury raz na tydzień – mówi – ale nie płacą ci przez 30 albo 45 dni”. W pewnym momencie swojego istnienia jego przedsiębiorstwo społeczne w Los Angeles „miało problem ze złymi należnościami i odkryliśmy, że głównym tego powodem była nasza nieumiejętność wystawiania faktur na czas. A nawet kiedy już je *wystaliśmy*, to zawierały błędy! Wtedy klient mówił: «Tutaj jest błąd, trzeba to poprawić». To było zadziwiające, naprawę. Zatem zatrudniliśmy w naszym dziale finansowym kobietę, która miała doświadczenie w ściąganiu należności – i okazało się, że problem nie polegał w ogóle na ściąganiu należności, a była to bardziej kwestia dopilnowania spraw. Potem pilnowaliśmy już, aby wysyłać na czas faktury, dzwoniłszy do klientów, żeby sprawdzić stan płatności i po kilku miesiącach sytuacja zmieniła się: wcześniej około 60 %

naszych należności było niezapłaconych po 90 dniach, a teraz większość z nich była regulowania w ciągu 45 dni”.

Jednym z głównych elementów oddziałujących na politykę cenową jest rzecz jasna konkurencja, która często dramatycznie zmienia sytuację. „Kiedyś było więcej firm konkurujących z nami – mówi Kathleen Buescher. – Teraz jest ich mniej, są znacznie większe i przekształciły doradztwo pracownicze w działalność komercyjną. A to oznacza, że polityka cenowa stała się bardzo ważnym elementem. Kiedyś udawało nam się uzyskiwać od naszych klientów korporacyjnych 30 czy 35 dolarów rocznie na pracownika – teraz ceny spadły do 12-18 dolarów”.

14. Partnerstwo strategiczne

Niewiele firm potrafi obecnie przetrwać na rynku bez nawiązywania partnerstwa strategicznego. Cztery najważniejsze rodzaje takiego partnerstwa to filantropia operacyjna²⁷, relacje dostawcy, relacje dystrybutora i marketing zaangażowany („udzielanie licencji”).

- *Filantropia operacyjna* występuje wówczas, gdy firma komercyjna nawiązuje relację biznesową z organizacją non-profit, zamiast przekazywać jej darowiznę – a tym samym *uzależnia swój własny sukces od wyników osiąganych przez organizację non-profit*. Na przykład Pioneer Human Services w Seattle w stanie Waszyngton zatrudnia osoby upośledzone przy produkcji blaszanych produktów metalowych dla lotnictwa, telekomunikacji, branży elektronicznej i innych działów (w tym do samolotów towarowych oraz ponad 8000 innych części do samolotów marki Boeing). Działalność tej firmy obejmuje również składowanie, montaż, pakowanie na zlecenie i usługi zakupu żywności oraz centralną kuchnię i pewną liczbę kawiarni, a łączne przychody roczne z wszystkich tych rodzajów działalności przekroczyły w 2004 roku 51 milionów dolarów – przy czym 99,7 % tych przychodów pochodziło z zarobionych środków. Firma, prowadzona przez prezesa Mike’a Burnsa, otrzymała ostatnio krajowe wyróżnienie za „pionierską rolę przy wprowadzaniu nowego modelu zmian społecznych i stworzenie wzorca dla wszystkich organizacji non-profit w całym kraju”.²⁸
- *Relacja dostawcy* występuje wówczas, gdy albo organizacja pozarządowa, albo firma nastawiona na osiąganie zysku dostarcza personel, surowce i/lub gotowe komponenty innej firmie. Piekarnia Greystone jest tu dobrym przykładem: dostarcza ponad 10 000 funtów produktów dziennie – prawie trzy miliony funtów rocznie – które są wykorzystywane w lodach firmy Ben & Jerry w Stanach Zjednoczonych, a także w produktach tej firmy eksportowanych do Europy i na Bliski Wschód. Roczna sprzedaż firmy Greystone wynosi 4,2 miliona dolarów przy zysku netto na poziomie 3,7 procent, a piekarnia daje 50 miejsc pracy dla byłych więźniów i innych osób napotykających bariery w zatrudnieniu.
- *Relacja dystrybutora* ma miejsce wówczas, gdy firma nastawiona na osiąganie zysku lub organizacja pozarządowa rozprowadza swoje produkty lub usługi do klientów poprzez sieć innej organizacji. Przykładem może być częsta w Stanach Zjednoczonych sytuacja, gdy firmy nastawione na osiąganie zysku nawiązują partnerstwo z organizacjami non-profit, aby uzyskać dostęp do federalnych i stanowych programów preferencyjnych (w ramach których kontrakty rządowe są w pierwszej kolejności oferowane organizacjom non-profit). Innym przykładem jest relacja pomiędzy prowadzoną przez Bobbie Lenz sortownią przesyłek a pocztą.

8

DEFINICJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

J. Gregory Dees

Idea przedsiębiorczości społecznej trafia dzisiaj na podatny grunt. To pojęcie dobrze pasuje do obecnych czasów. Łączy pasję realizowania misji społecznej z wyobrażeniem o komercyjnej dyscyplinie, innowacyjności i determinacji, które zwyczajowo kojarzą się z pionierami z Krzemowej Doliny. Dziś atmosfera dla przedsiębiorczego podejścia do problemów społecznych zdecydowanie dojrzała. Wiele przedsięwzięć rządowych i dobroczynnych zawiodło nasze oczekiwania. Podstawowe instytucje sektora społecznego są uznawane za nieudolne, nieefektywne i nieelastyczne. Potrzebujemy przedsiębiorców społecznych, aby wypracować nowe rozwiązania dla nowego wieku.

Być może język przedsiębiorczości społecznej jest nowy, jednak samo zjawisko nie. Przedsiębiorcy społeczni zawsze istnieli, nawet jeśli ich tak nie nazywaliśmy. To oni ustanowili wiele instytucji, których istnienie obecnie przyjmujemy za oczywiste. Jednakże nowa terminologia jest istotna, ponieważ implikuje przekraczanie sektorowych granic. Oprócz innowacyjnych przedsięwzięć non-profit przedsiębiorczością społeczną są również inicjatywy podmiotów komercyjnych podejmowane dla realizacji celów społecznych, np. lokalne komercyjne banki rozwoju (*for-profit community development bank*) i organizacje hybrydowe łączące elementy działalności non-profit i for-profit, np. schronisko dla bezdomnych zakładające przedsiębiorstwo, aby szkolić i zatrudniać swoich mieszkańców. Nowa terminologia pozwala na rozszerzenie pola poszukiwań. Przedsiębiorcy społeczni poszukują najbardziej efektywnych metod realizacji swojej misji.

Pomimo zwiększającej się popularności koncepcji przedsiębiorczości społecznej, dla każdego oznacza ona co innego, co może być dezorientujące. Wielu utożsamia przedsiębiorczość społeczną z organizacją non-profit podejmującą działalność dla zysku lub prowadzącą pewną działalność dochodową. Inni używają tego pojęcia w odniesieniu do każdej osoby zakładającej organizację non-profit. Jeszcze inni mają na myśli właścicieli firm, którzy społeczną odpowiedzialność uważają za integralny element swojej działalności. Co tak naprawdę oznacza termin „przedsiębiorczość społeczna”? Kim jest przedsiębiorca społeczny? Udzielanie odpowiedzi zaczniemy od ustalenia genezy pojęcia „przedsiębiorca”.

Pochodzenie terminu „przedsiębiorca”

W powszechnym przekonaniu bycie przedsiębiorcą oznacza założenie własnej firmy, ale jest to bardzo ogólne rozumienie terminu, który ma długą historię i konkretne znaczenie. Termin „przedsiębiorca” wywodzi się z ekonomii francuskiej XVII i XVIII wieku. W języku francuskim oznacza osobę, która podejmuje znaczącą działalność lub projekt. W sensie bardziej szczegółowym zaczęto go używać w odniesieniu do osób, które stymulowały rozwój gospodarczy, śmiało wynajdując i stosując nowe i lepsze sposoby robienia różnych rzeczy. Nadanie terminowi konkretnego znaczenia powszechnie przypisuje się francuskiemu ekonomistcie Jean-Baptiste Sayowi. Działał na początku XIX wieku i wyłożył to następująco: „przedsiębiorca przesuwa zasoby ekonomiczne ze sfery o niskiej produktywności do sfery o wyższej produktywności i większej wydajności”. Przedsiębiorcy wytwarzają wartość.

W XX wieku ekonomistą najczęściej kojarzonym z tym terminem był Joseph Schumpeter. Opisywał przedsiębiorców jako innowatorów, którzy kierują twórczo-destruktywnymi procesami (*creative-destructive process*) kapitalizmu. Jego zdaniem „funkcją przedsiębiorców jest reformowanie lub rewolucjonizowanie wzorów produkcji”. Mogą to robić na wiele sposobów: „poprzez wykorzystywanie inwencji lub bardziej ogólnie, poprzez niewypróbowane wcześniej techniczne możliwości produkcji nowych dóbr lub poprzez produkowanie tych samych dóbr w nowy sposób, poprzez otwieranie nowego źródła zaopatrzenia w materiały lub nowego rynku zbytu, poprzez reorganizowanie przemysłu” itd. „Przedsiębiorcy” według Schumpetera to agenci zmiany w gospodarce. Poprzez zaspokajanie nowych rynków lub tworzenie nowych sposobów robienia starych rzeczy popychają gospodarke do przodu.

Prawdą jest, że wielu przedsiębiorców, o których pisali Say i Schumpeter, spełnia swoją funkcję, zakładając nowe firmy nastawione na zysk, jednak samo założenie firmy nie jest esencją przedsiębiorczości. Chociaż inni ekonomiści mogli używać tego terminu w wielu odmianach, tradycja sayowsko-schumpeterowska, która uznaje przedsiębiorców za katalizatory i innowatorów w nurcie postępu gospodarczego, stanowi podstawy współcześnie przyjętego znaczenia tego pojęcia.

Współczesne teorie przedsiębiorczości

Współcześni autorzy zajmujący się biznesem i zarządzaniem formułują bardzo rozmaite teorie przedsiębiorczości. Wielu czołowych myślicieli, pozostając wiernym tradycji sayowsko-schumpeterowskiej, proponuje jej odmiany. Na przykład Peter Drucker, próbując określić specyfikę przedsiębiorczości, wychodzi od definicji Saya, ale rozwija ją, aby skoncentrować się na okazji (*opportunity*). Zdaniem Druckera przedsiębiorcy nie muszą wprowadzać zmiany, ale raczej wykorzystują okazje, które zmiana (w technice, preferencjach konsumentów, normach społecznych itd.) stwarza. Mówi on: „to definiuje przedsiębiorcę i przedsiębiorczość – przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, odpowiada na nią i wykorzystuje ją jako okazję”. Pojęcie „okazji” stało się centralnym punktem wielu współczesnych definicji przedsiębiorczości. W ten sposób dzisiejsi teoretycy zarządzania ujmują sayowską ideę przesuwania zasobów do obszarów o większej wydajności. Okazja, przypuszczalnie, oznacza możliwość uzyskania przyrostu wartości w ten właśnie sposób. Przedsiębiorcy mają ten rodzaj nastawienia, który powoduje, że widzą raczej szanse niesione przez zmianę niż problemy z niej wynikające.

Dla Druckera założenie firmy nie jest warunkiem koniecznym ani dostatecznym dla przedsiębiorczości. Mówi wprost: „Nie każda nowa firma jest przedsiębiorcza czy też prezentuje przedsiębiorczość”. Tutaj przytacza przykład małżeństwa otwierającego kolejną delikatesy lub kolejną meksykańską restaurację na amerykańskich przedmieściach. Nie ma w tym nic szczególnie innowacyjnego ani zorientowanego na zmianę. Podobne przykłady można przytoczyć w przypadku zakładania nowych organizacji non-profit. Nie każda nowa organizacja będzie przedsiębiorcza. Drucker mówi bardzo jasno, że przedsiębiorczość nie wymaga motywacji kierowanej zyskiem. Na początku swojej książki *Innowacja i przedsiębiorczość* twierdzi, że „nie ma lepszego testu dla *Historii przedsiębiorczości* niż utworzenie nowoczesnego uniwersytetu, a w szczególności nowoczesnego, amerykańskiego uniwersytetu”. Wyjaśnia następnie, jak ważną innowacją było to w swoim czasie. Jeden z dalszych rozdziałów książki poświęca przedsiębiorczości w instytucjach świadczących usługi publiczne.

Howard Stevenson, czołowy teoretyk przedsiębiorczości z Harvard Business School, do definicji zorientowanej na okazję dodał element zaradności (*resourcefulness*) – w oparciu o badania, które przeprowadził – aby stwierdzić, co różni zarządzanie w biznesie od nieco bardziej popularnych form zarządzania „administracyjnego”. Po zidentyfikowaniu kilku różnych zasugerował definiowanie istoty zarządzania w przedsiębiorczości jako „pogoń za okazją bez oglądania się na poziom aktualnie kontrolowanych zasobów”. Ustalił, że przedsiębiorcy nie tylko dostrzegają i gonią okazje, które wymykają się zarządzającym w administracji; przedsiębiorcy nie pozwalają, aby posiadane przez nich zasoby ograniczały ich możliwości działania. Odwołując się do cytatu z „Ody do młodości” Adama Mickiewicza, można powiedzieć, że „sięgają tam, gdzie wzrok nie sięga”¹. Przedsiębiorcy mobilizują zasoby innych, aby osiągnąć swoje przedsiębiorcze cele. Administratorzy godzą się na to, aby posiadane przez nich zasoby i zakresy obowiązków ograniczały ich wizje i działania. Ponownie mamy tu do czynienia z definicją wykraczającą poza fakt założenia firmy.

Różnice między przedsiębiorcami komercyjnymi a społecznymi

Idee Saya, Schumpetera, Druckera i Stevensona są atrakcyjne, ponieważ z łatwością można je odnieść zarówno do sektora społecznego, jak i komercyjnego. Opisują sposoby myślenia i zachowania, które znajdują swoją manifestację wszędzie. W świecie, w którym granice między sektorami rozmywają się, jest to korzystne zjawisko. Powinniśmy budować nasze rozumienie przedsiębiorczości społecznej w oparciu o tę właśnie tradycję i badania nad teorią przedsiębiorczości. Przedsiębiorcy społeczni to jeden z gatunków w rodzinie „przedsiębiorczość”. Są przedsiębiorcami z misją społeczną. Jednakże, właśnie z powodu misji, muszą stawić czoło szczególnym wyzwaniom i każda definicja powinna się odnieść do tego faktu.

Przedsiębiorcy społeczni mają jasno sprecyzowaną misję o centralnym znaczeniu. Ma to oczywisty wpływ na sposób postrzegania i oceniania okazji. Możliwość realizacji misji – nie majątek – staje się podstawowym kryterium działania. Majątek jest jedynie środkiem do celu. Dla przedsiębiorców komercyjnych tworzenie majątku jest sposobem mierzenia przyrostu wartości. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorcy komercyjni muszą poddawać się dyscyplinie rynkowej, ona bowiem w dużym stopniu określa, ile wartości wytwarzają. Jeśli nie przesuwać zasobów do sfer o większej produktywności, najczęściej wypadają z rynku.

społeczna ma fundamentalne znaczenie. To misja dokonywania społecznych ulepszeń, której nie można zredukować do wytwarzania prywatnej korzyści (dochody finansowe lub korzyści konsumpcyjne) dla osób indywidualnych. Wytwarzanie zysku, produkowanie dobrobytu lub zaspokajanie pragnień klientów może być częścią modelu, ale są to środki do społecznego celu, a nie cel sam w sobie. Zysk nie jest miernikiem przyrostu wartości; nie jest nim również zadowolenie klienta; miernikiem jest społeczne oddziaływanie. Przedsiębiorcy społeczni poszukują długoterminowego, społecznie istotnego zwrotu z inwestycji (*social return on investment*). Przedsiębiorcy społeczni chcą czegoś więcej niż jednorazowego przeboju – chcą wprowadzić trwałą, pozytywną zmianę. Mają na uwadze podtrzymanie pozytywnego oddziaływania.

Wykrywanie i niepowstrzymane wykorzystywanie nowych okazji, aby zrealizować misję. Tam, gdzie inni widzą problem, przedsiębiorcy społeczni widzą szansę. Nie kierują się prostym odczuciem społecznej potrzeby ani współczuciem, a raczej wizją poprawy i determinacją do wprowadzenia swojej wizji w życie. Są wytrwali. Modele i podejścia, które stosują, mogą i często zmieniają się, w miarę jak przedsiębiorcy zdobywają wiedzę o tym, co się sprawdza, a co nie. Kluczowym elementem jest wytrwałość połączona z otwartością na bieżące wprowadzanie zmian. W obliczu przeszkody przedsiębiorca nie poddaje się, lecz zadaje sobie pytanie, jak ją przezwyciężyć, co można zrobić, żeby przedsięwzięcie działało.

Angażowanie się w proces nieustannej innowacji, adaptacji i uczenia się. Przedsiębiorcy są innowacyjni. Odkrywają nowe lądy, rozwijają nowe modele i pioniersko wdrażają nowe podejścia. Jednakże, jak zauważa Schumpeter, innowacyjność może przybierać różne formy. Nie wymaga wynalezienia czegoś zupełnie nowego; może oznaczać zastosowanie istniejącego pomysłu w nowy sposób lub w nowej sytuacji. Przedsiębiorcy nie muszą być wynalazcami. Muszą być po prostu kreatywni w stosowaniu tego, co inni wynaleźli. Ich innowacyjność może przejawiać się w tym, jak układają swoje główne programy lub jak gromadzą zasoby i finansują swoją pracę. W sferze finansowania działalności przedsiębiorcy społeczni poszukują innowacyjnych sposobów na zapewnienie przedsięwzięciu dostępu do zasobów, jeśli tylko wytwarzają wartość społeczną. Gotowość do wprowadzania innowacji jest elementem *modus operandi* przedsiębiorców. Nie jest to jednorazowy wybuch kreatywności. Jest to stały proces poszukiwania, uczenia się i ulepszania. Oczywiście, innowacjom towarzyszy niepewność i ryzyko porażki. Przedsiębiorcy zdają się mieć wysoką tolerancję dla niejasności sytuacji i uczą się, jak zarządzać ryzykiem obciążającym zarówno ich samych, jak i innych. Porażkę programu traktują jako doświadczenie, nie osobistą tragedię.

Odważne działanie nieograniczone aktualnym stanem posiadanych zasobów. Przedsiębiorcy społeczni nie pozwalają na to, aby skąpe zasoby, którymi dysponują, powstrzymywały ich od realizowania wizji. Są biegli w robieniu czegoś z niczego i przyciąganiu zasobów. Wydajnie wykorzystują ograniczone środki i uzupełniają ich skąpość, angażując partnerów i współpracując z innymi. Rozpoznają wszystkie źródła finansowania, poczynając od dobroczynności, a kończąc na komercyjnych metodach stosowanych w biznesie. Nie ograniczają ich sektorowe normy ani tradycje. Opracowują takie strategie pozyskiwania środków, które zapewnią wsparcie i pozwolą na umocnienie ich wizji społecznej. Podejmują skalkulowane ryzyko i zarządzają niepowodzeniami tak, aby zredukować szkody, które mogą wyniknąć z porażki. Wiedzą, jaki jest poziom tolerancji ryzyka inwestorów i wykorzystują tę wiedzę do obarczenia ryzykiem tych, którzy są bardziej skłonni je zaakceptować.

9

PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE INTEGRACJI ZAWODOWEJ (WISE) W UNII EUROPEJSKIEJ: PRZEGLĄD KATEGORII

Catherine Davister, Jacques Defourny i Olivier Gregoire

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu PERSE Europejskiej Sieci EMES, przy wsparciu Departamentu Badań Naukowych Francuskojęzycznej Wspólnoty Belgijskiej (Walonii). Autorzy pragną podziękować zespołom badawczym, które prowadziły badania na poziomie narodowym w niemal wszystkich krajach Unii Europejskiej.

WSTĘP

Działalność skupiająca się na społecznej i zawodowej integracji defaworyzowanych pracowników to jedna z wielu sfer ekonomii społecznej, która w obliczu obecnego wysokiego poziomu bezrobocia stała się przedmiotem szczególnego zainteresowania. Zainteresowanie to przyczyniło się do wykreowania w Europie nowego terminu używanego w odniesieniu do inicjatyw na rzecz integracji zawodowej w ramach ekonomii społecznej. Termin ten to „WISE”, skrót złożony z pierwszych liter anglojęzycznej nazwy Work Integration Social Enterprise, czyli przedsiębiorstwo społeczne integracji zawodowej.

WISE to autonomiczne ekonomiczne podmioty, których głównym celem jest integracja zawodowa – w ramach WISE lub tradycyjnych przedsiębiorstw – ludzi doświadczających poważnych trudności na rynku pracy. Podstawowe narzędzia integracji to działalność produkcyjna z zapewnieniem dostosowanego do indywidualnych potrzeb wsparcia oraz szkolenia zawodowe. WISE działają w wielu dziedzinach, ale największą popularnością w Europie cieszą się: prace fizyczne (budownictwo, stolarstwo itp.), odzyskiwanie i recykling odpadów, utrzymywanie porządku w miejscach publicznych i na terenach zielonych oraz pakowanie produktów.

Niniejszy raport opiera się m.in. na danych zgromadzonych w ramach projektu badawczego PERSE (2001-2004), realizowanego przez członków Europejskiej Sieci Badawczej EMES¹. Głównym celem projektu jest ocena społecznego i ekonomicznego

funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych integracji zawodowej poprzez gruntowną analizę ponad 150 WISE w 11 krajach Unii Europejskiej, łączącą *trzy podstawowe pola badań*:

- analizę różnych typów mobilizowanych zasobów, np. rynkowych, pozarynkowych czy opartych na kapitale społecznym;
- pomiar korzyści indywidualnych (pracowników w procesie integracji) i korzyści kolektywnych (dla społeczeństwa jako takiego), tworzonych przez przedsiębiorstwa;
- badanie ich ewolucji w czasie i ich interakcji z publicznymi programami polityki społecznej.

Europejskie WISE były również przedmiotem badań prowadzonych przez naukowców sieci EMES w ramach projektu badawczego o nazwie ELEXIES (2002-2003). Celem projektu było przede wszystkim dokonanie opisu podstawowych parametrów WISE w dwunastu krajach członkowskich Unii Europejskiej, w tym ram prawnych, rodzajów wsparcia i finansowania organizacji, grup docelowych, rodzajów szkolenia zawodowego itd. Niniejszy raport opiera się również o dane zgromadzone w ramach tego projektu².

Raport składa się z dwóch podstawowych części. W pierwszej zilustrowano różnorodność europejskich WISE w oparciu o pięć odrębnych parametrów: model integracji, status integrowanych pracowników, rodzaj szkoleń społecznych i zawodowych, podstawowe cechy grup docelowych oraz mobilizowane zasoby. W drugiej części przedstawiono analizę wspólnych cech europejskich WISE w kontekście definicji przedsiębiorstwa społecznego opracowanej przez sieć EMES³.

1. RÓŻNE KATEGORIE WISE W EUROPIE

Na początku ustanowimy mapę WISE w Unii Europejskiej w oparciu o kilka kluczowych kryteriów. W dziesięciu krajach objętych badaniem ustalono istnienie 39 różnych kategorii WISE⁴, których pozycja na owej mapie różni się w zależności od wykorzystanych kryteriów klasyfikacyjnych.

Z jednej strony taka klasyfikacja pozwala na opisanie podstawowych trendów obserwowanych w funkcjonowaniu europejskich WISE i tym samym pozwala na ich porównywanie. Z drugiej jednak strony wymusza dokonywanie uproszczeń w złożonej rzeczywistości każdego kraju.

Inaczej mówiąc, ograniczając naszą analizę do porównywania, musieliśmy jednocześnie przyjąć do wiadomości, że nie jesteśmy w stanie opisać całego bogactwa, różnorodności i szczególnej dynamiki oraz sposobów zarządzania WISE.

1.1. Modele integracji

Istnieją cztery podstawowe modele integracji w europejskich WISE⁵.

a. Przejściowe zajęcie (*transitional occupation*)

Podstawowym założeniem tego modelu jest stworzenie danej grupie docelowej możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego (zatrudnienie przejściowe) lub odbycia szkoleń praktycznych w miejscu pracy (*on-the-job training*), z myślą o przyszłej integracji pracowników na otwartym rynku. Słowo „zajęcie” (*occupation*) jest używane w raporcie celowo, aby podkreślić różnicę między tym modelem integracji

a często występującymi tradycyjnymi formami zatrudnienia. Odnosi się ono do osób zatrudnionych zarówno w ramach stażu/praktyki, jak i na podstawie umów o pracę na czas określony.

Tak oto na przykład poprzez pracę przy produkcji i udział w teoretycznych szkoleniach podnoszących kwalifikacje, w procesie dostosowanym do indywidualnych możliwości pracowników, belgijskie przedsiębiorstwa na rzecz szkoleń w miejscu pracy (EFT_p)⁶ oraz portugalskie przedsiębiorstwa integracyjne (EI_p) oferują swoim kursantom możliwość podniesienia kompetencji osobistych, społecznych i zawodowych, zwiększając ich możliwości zatrudnienia na rynku pracy.

b. Tworzenie samofinansujących się, docelowych miejsc pracy

WISE stosujące ten model integracji dążą do utworzenia miejsc pracy, które są stabilne i trwałe ekonomicznie w średniej perspektywie czasowej. W pierwszym etapie przyznawane są dotacje publiczne, aby wyrównać różnicę w produktywności grupy docelowej. Dotacje te są zazwyczaj tymczasowe i z czasem stopniowo wycofywane, aż do momentu, gdy pracownicy są w stanie konkurować w ramach otwartego rynku pracy. Po etapie subsydiowania WISE muszą zapewnić integrowanym pracownikom wynagrodzenia ze swoich własnych zasobów (głównie rynkowych).

Ten rodzaj integracji można zilustrować na przykładzie francuskich przedsiębiorstw długoterminowej integracji zawodowej (EIN_p), które oferują bezrobotnym pracownikom długoterminowe zatrudnienie, umożliwiając im osiągnięcie społecznej i zawodowej autonomii i trwałej pozycji „ekonomicznych aktorów” w ramach partycypacyjnego modelu zarządzania. Podobnie niemieckie i brytyjskie firmy socjalne (SBG_g, SF_{uk}) tworzą dla integrowanych pracowników trwałe miejsca pracy w środowisku klasycznej przedsiębiorczości. We wszystkich takich WISE finansowanie pochodzi ze źródeł rynkowych, czyli sprzedaży dóbr i usług wyprodukowanych przez przedsiębiorstwa. Tam, gdzie istnieją dotacje publiczne, zmniejszają się one z czasem lub są przeznaczane na szczególne cele (trenerzy, pracownicy wspierający itd.).

c. Integracja zawodowa stale subsydiowana

Z myślą o większości grup defaworyzowanych, dla których integracja na otwartym rynku pracy jest trudna w perspektywie średniookresowej, powstają stale subsydiowane przez instytucje publiczne, stabilne miejsca pracy oraz określone rodzaje przedsiębiorstw chronionych przed otwartym rynkiem. Takie WISE zatrudniają głównie pracowników niepełnosprawnych, ale również osoby z poważnym upośledzeniem społecznym.

Dzięki znacznym subsydiom publicznym portugalskie, szwedzkie i irlandzkie warsztaty chronione (EP_p, SH_{sw}, SE_{in}) oraz belgijskie przedsiębiorstwa adaptacji zawodowej (ETA_b) oferują różne rodzaje aktywności produkcyjnej osobom fizycznie lub psychicznie niepełnosprawnym. Taka praca pozwala im na budowanie społecznej tożsamości oraz zdobywanie kompetencji zawodowych (choć sporo pracowników znajduje zatrudnienie na otwartym rynku pracy).

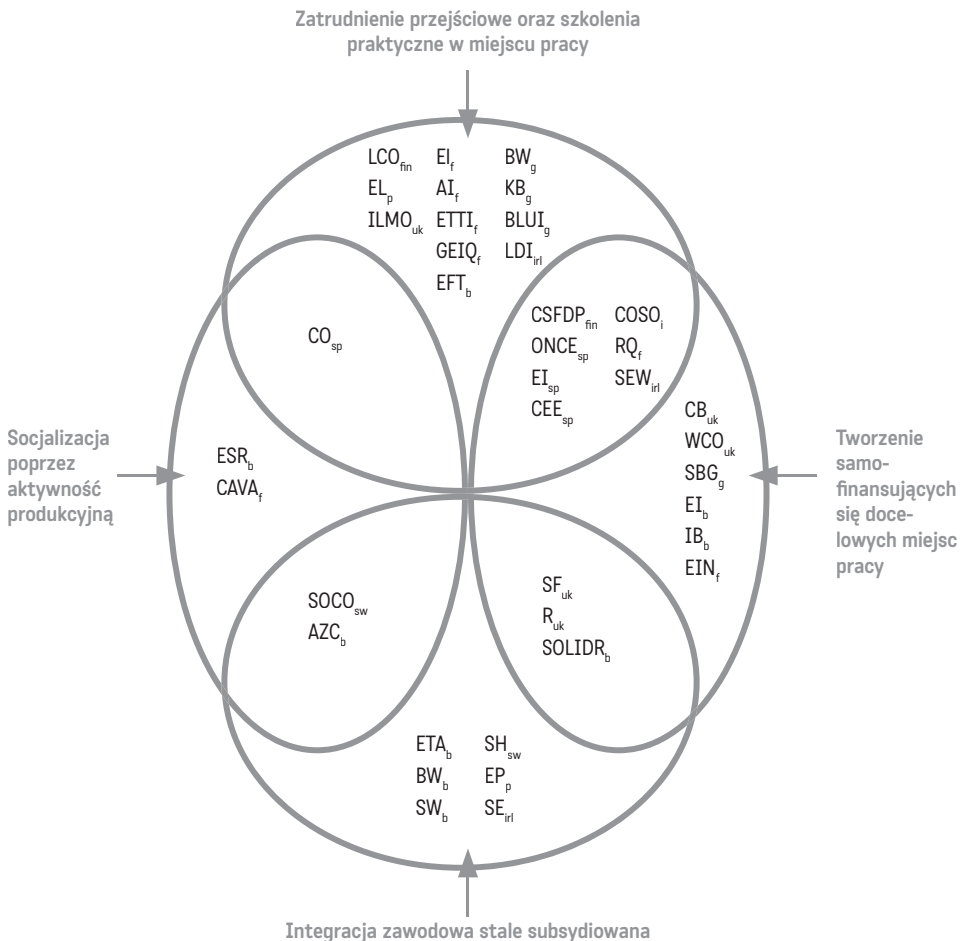
d. Socjalizacja poprzez aktywność produkcyjną

W ostatnim z opisywanych modeli celem nie jest integracja zawodowa na rynku pracy (choć taka ewentualność nie jest wykluczona) lecz raczej (re)socjalizacja grup docelowych poprzez pracę nad nawiązywaniem i utrzymywaniem kontaktów społecznych, naukę respektowania zasad, prowadzenie bardziej ustrukturyzowanego stylu życia itd. Ich aktywność ma zatem charakter półformalny, ponieważ nie jest uregulowana poprzez nadanie jej realnego statusu prawnego lub ujęcie w formie

umowy o pracę. Te WISE pracują głównie z osobami z poważnymi problemami społecznymi (alkoholikami, uzależnionymi od narkotyków, byłymi więźniami) oraz osobami ze znacznym upośledzeniem fizycznym lub umysłowym.

W tej kategorii wyróżniamy dwa rodzaje WISE. Pierwsze to francuskie centra adaptacji do życia zawodowego (CAVA_p), których celem jest zapewnienie określonego poziomu produktywności, ale przede wszystkim resocjalizacja przez pracę osób z psychologicznymi i społecznymi problemami; podobnie działają belgijskie WISE zajmujące się recyklingiem (ESR_b), które rekrutują ludzi z poważnymi zaburzeniami społecznymi do pracy przy segregowaniu i odzyskiwaniu odpadów, aby przywrócić im określony poziom społecznej i zawodowej autonomii. Jako drugie wymienić należy hiszpańskie centra terapii zajęciowej (CO_{sp}) oferujące – poza terapią zajęciową – stosowne społeczne i indywidualne usługi osobom ze znacznym upośledzeniem, uniemożliwiającym pracę na otwartym rynku.

Rysunek 1. przedstawia rozkład europejskich WISE w zależności od modelu integracji.



Rysunek 1. wymaga kilku komentarzy:

- Większość prezentowanych WISE (26 kategorii spośród 39) koncentruje się głównie na *jednym modelu integracji*, niektóre łączą różne modele w ramach jednego przedsiębiorstwa lub jednego rodzaju WISE. Najpowszechniejsza kombinacja to łączenie modelu przejściowego zatrudnienia i samofinansujących się docelowych miejsc pracy, np. we włoskich spółdzielniach socjalnych typu B (COSO) i francuskich przedsiębiorstwach sąsiedzkich (RQ).
- Najczęściej występujący model integracji stosowany przez badane WISE to *przejściowe zatrudnienie* – prawie jedna trzecia WISE pracuje wyłącznie w tym modelu, a siedem kategorii WISE łączy ten model z samofinansującymi się docelowymi miejscami pracy. Inne dwa najczęściej spotykane modele to stale subsydiowane miejsca pracy oraz samofinansujące się docelowe miejsca pracy (sześć kategorii WISE dla każdego modelu i trzy kategorie WISE łączące obydwa modele).
- Obserwacja rozkładu europejskich WISE w zależności od modelu integracji wskazuje na krystalizację *krajowych trendów*. Francja i Niemcy koncentrują swoje wysiłki na zatrudnieniu przejściowym i szkoleniach praktycznych w miejscu pracy, Belgia i Irlandia próbują tworzyć zatrudnienie długoterminowe poprzez trwałe subsydia lub samofinansowanie. Przypadek Hiszpanii sytuuje się między tymi pozycjami – trzy spośród czterech typów hiszpańskich WISE łączą przejściowe zatrudnienie i trwałe, samofinansujące się miejsca pracy.

1.2. Status pracowników w procesie integracji

W europejskich WISE wyróżniamy trzy podstawowe typy statusu pracowników w procesie integracji.

a. Formalna umowa o pracę

Pracownik jest zatrudniony w ramach umowy zgodnej z obowiązującymi regulacjami prawnymi w danym kraju. Pracownik otrzymuje wynagrodzenie mniej więcej zgodne z ogólnym poziomem wynagrodzeń w kraju. Umowa może być na czas określony lub nieokreślony.

b. Status kursanta/stażysty

Praca przy produkcji zapewnia przede wszystkim szkolenie poprzez doświadczenie. Kursant nie otrzymuje wynagrodzenia, ale w niektórych przypadkach ma prawo do szczególnych świadczeń. Staż zazwyczaj trwa 12 do 24 miesięcy.

c. Status uczestnika zajęć

Praca przy produkcji zapewnia grupie docelowej zajęcia i resocjalizację. Wymagania związane z pracą są łatwiejsze do spełnienia niż na otwartym rynku. Pracownicy nie otrzymują pensji, ale czasem dodatek lub bezpłatne zakwaterowanie w mieszkaniach zbiorowych. Status uczestnika zajęć jest zbliżony do form wsparcia o charakterze pomocy społecznej.

Rysunek 2. Status integrowanego pracownika

Staż	Status uczestnika zajęć	Umowa o pracę			
		Na czas określony		Na czas nieokreślony	
EFT _b	ESR _b	GEIQ _f	LD _{ir}	EI _b	SE _{ir}
GEIQ _f	CAVA _f	EI _f	SEW _{ir}	ETA _b	LD _{ir}
RQ _f	SW _g	ETTI _f	EI _b	BW _b	EP _g
LD _{ir}	SE _{ir}	AI _f	EI _{sp}	SW _b	CEE _{sp}
SE _{ir}	LD _{ir}	LCO _{fin}	SH _{sw}	IB _b	ONCE _{sp}
EI _f	CO _{sp}	CSFDP _{fin}	SOCO _{sw}	SOLIDR _b	EI _f
ONCE _{sp}	SOCO _{sw}	BLUI _g	ILMO _{uk}	AZC _b	SH _{sw}
		KB _g	SF _{uk}	EIN _f	WCO _{uk}
		BW _g	CB _{uk}	RQ _f	CB _{uk}
		COSO _i		CSFDP _{fin}	SF _{uk}
		SE _{ir}		SBG _g	R _{uk}
				COSO _i	

Na podstawie Rysunku 2. prezentującego status ludzi w procesie integracji można zidentyfikować następujące trendy:

- Zdecydowana większość WISE ustanawia *sformalizowaną relację* z osobami, które zatrudniają, w formie umowy o pracę na czas określony lub nieokreślony. 32 z 39 kategorii badanych WISE proponuje przede wszystkim umowy o pracę. W niektórych krajach WISE stosują wyłącznie tę formę umowy – tak jest w przypadku Włoch, Wielkiej Brytanii i Finlandii.
- W pięciu typach WISE stosowane są zarówno umowy o pracę i staż, jak i status uczestnika zajęć. Tylko w jednej kategorii WISE – belgijskich przedsiębiorstwach na rzecz szkoleń w miejscu pracy (EFT_b) – wszyscy pracownicy w procesie integracji mają status kursantów/stażystów. Poza tym wyjątkiem status kursanta współwystępuje ze statusem pracownika.
- WISE proponujące status uczestnika zajęć na ogół nie proponują innych form zatrudnienia. Tak jest w przypadku francuskich centrów adaptacji do życia zawodowego (CAVA_f), belgijskich WISE zajmujących się recyklingiem (ESR_b) i hiszpańskich centrów terapii zajęciowej (CO_{sp}). Logicznie z punktu widzenia klasyfikacji modeli integracji ten rodzaj WISE należy zakwalifikować do modelu *socjalizacji poprzez aktywność produkcyjną* (patrz część 1.1.).

1.3. Modele szkoleń zawodowych

Szkolenia zawodowe oparte o aktywność produkcyjną nie mają jednakowego znaczenia we wszystkich WISE. Istnieje wiele modeli szkoleń, ale tutaj proponujemy prostą klasyfikację zawierającą dwie główne kategorie, które wyróżniliśmy na podstawie sposobu realizacji szkolenia:

a. Praktyczne szkolenie zawodowe w miejscu pracy (*on-the-job training*)

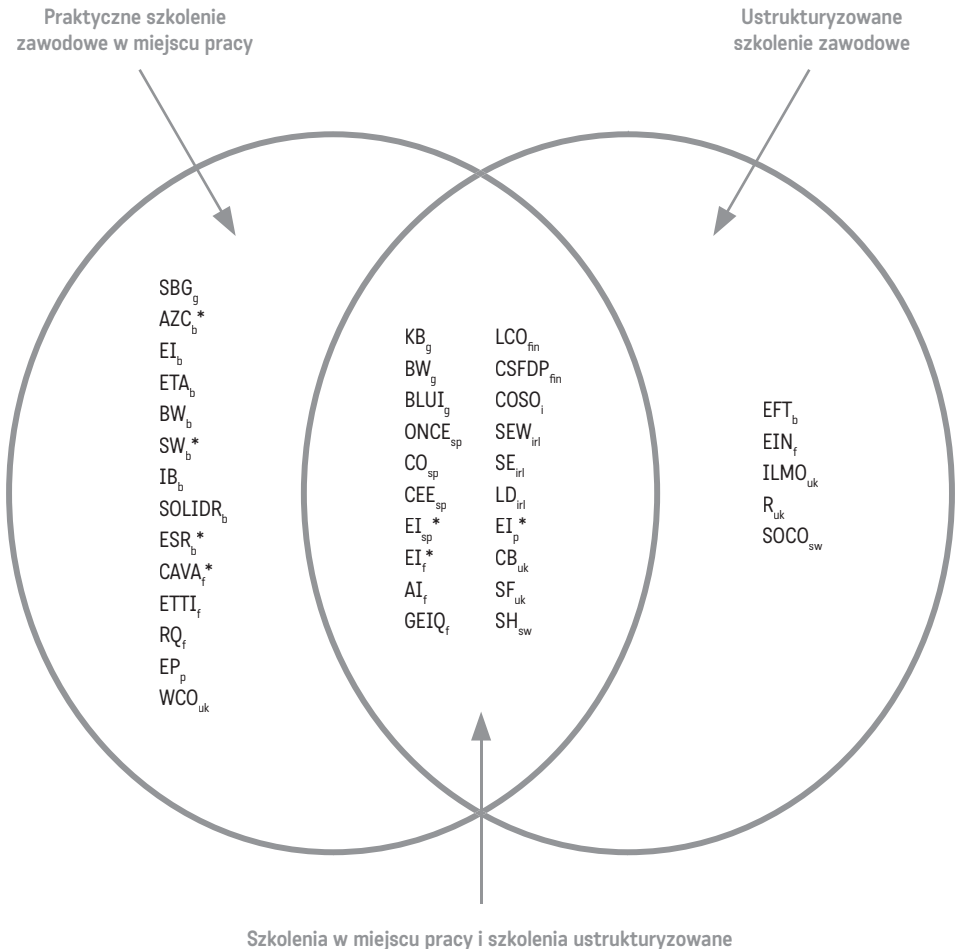
W tym przypadku szkolenie nie jest celem, jedynie środkiem to szybkiego przekazania pracownikowi informacji o jego podstawowych zadaniach, działaniu i wykorzystaniu maszyn oraz zasadach bezpieczeństwa. Takie szkolenie poprzez doświadczenie praktyczne trwa raczej krótko (od kilku godzin do kilku dni). Jest ograniczone do przekazania informacji niezbędnej pracownikowi do wykonywania przypisanej mu pracy. Szkolenie jest na ogół prowadzone przez doświadczonych pracowników.

b. Ustrukturyzowane szkolenie zawodowe

W tym przypadku jasno sprecyzowanym celem szkolenia jest zwiększenie kompetencji (zajęcia manualne, znajomość komputera, języki obce itd.) oraz kwalifikacji pracowników z myślą o m.in. zwiększaniu ich możliwości zatrudnienia na rynku pracy. Takie szkolenie, chociaż zazwyczaj oparte na działalności produkcyjnej w ramach przedsiębiorstwa, zawiera również znaczącą i sformalizowaną część teoretyczną. Jest prowadzone przez wyspecjalizowanych trenerów (zewnętrznych bądź bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem). Na ogół trwa nieco dłużej (kilka miesięcy).

Na Rysunku 3. widocznych jest tylko pięć kategorii WISE, które organizują wyłącznie ustrukturyzowane szkolenia, podczas gdy blisko jedna trzecia badanych WISE zapewnia wyłącznie szkolenia praktyczne w miejscu pracy.

Rysunek 3. *Modes of professional integration* – modele integracji zawodowej



* Socjalizacja uzupełniająca szkolenie zawodowe

W rzeczywistości w większości przypadków (20 kategorii z 39) w ramach jednego przedsiębiorstwa współwystępują dwa modele szkoleń. Na przykład francuskie grupy pracodawców na rzecz integracji i szkoleń (GEIQ) definiują „ścieżki integracji”, łącząc szkolenie przez pracę (wiedza praktyczna) z podnoszeniem kwalifikacji i wiedzą teoretyczną. WISE z Hiszpanii i Finlandii oferują wyłącznie kombinację tych dwóch typów szkoleń.

Przypadek belgijski jest również szczególny – poza przedsiębiorstwami na rzecz szkoleń w miejscu pracy (EFT_b), których celem jest zapewnienie kursantom ustrukturyzowanego szkolenia zawodowego, WISE zapewniają wyłącznie szkolenia praktyczne w miejscu pracy.

Wydaje się, że jest pewien związek między typem szkolenia proponowanym przez WISE i modelem integracji. Na przykład szkolenie praktyczne w miejscu pracy jest zazwyczaj związane ze *stabilnym zatrudnieniem* w ramach modelu samofinansowania lub stałego subsydiowania. Podobnie WISE koncentrujące się na *socjalizacji poprzez działalność produkcyjną* proponują wyłącznie ten rodzaj szkoleń. I odwrotnie – wydaje się, że WISE proponujące *przejęciowe zatrudnienie* preferują ustrukturyzowane szkolenia, którym może towarzyszyć *szkolenie praktyczne w miejscu pracy*. Związek ten wydaje się całkiem logiczny, ponieważ w *zatrudnieniu przejściowym* z natury zakłada się różne typy integracji, podczas gdy w pozostałych modelach integracji zakłada się, że pracownik powinien pozostać w przedsiębiorstwie raczej na tym samym stanowisku.

Poza tymi dwoma modelami szkoleń *zawodowych* niektóre WISE zmierzają do rozwijania społecznych i indywidualnych kompetencji członków swoich grup docelowych. W tym przypadku celem szkolenia jest *socjalizacja* pracowników zaangażowanych w proces integracji poprzez poprawę ich zdolności zarządzania relacjami społecznymi, kompetencji zarządzania swoją własnością oraz zwiększenie poczucia odpowiedzialności i bycia obywatelem.

Dwa przykłady z Belgii (Flandria) ilustrują różne wymiary *socjalizacji*. Warsztaty umiejętności społecznych (SW_b) zatrudniają najbardziej defaworyzowanych pracowników w celu zapewnienia im stabilnego zatrudnienia w warunkach chronionych. Wsparcia dostarcza „przewodnik w procesie integracji”, który pomaga im zrealizować indywidualny plan reintegracji. Odmienny przykład to centra opieki zawodowej (AZC_b) oferujące ukierunkowane podejście do rozwiązywania problemów zatrudnianych pracowników oraz szkolenia zachowań pracowniczych (podejście do pracy) (przestrzeganie planu dnia, hierarchii itd.).

Z punktu widzenia *socjalizacji* francuskie, portugalskie i hiszpańskie przedsiębiorstwa integracji zawodowej (EI_p, EI_p, EI_{sp}) prowadzą równoległe ustrukturyzowane szkolenia oraz programy, których celem jest zwiększenie społecznych i osobistych kompetencji (pewność siebie, kontakty społeczne itd.). Ten sposób łączenia doświadczenia zawodowego, szkoleń teoretycznych i socjalizacji ma na celu lepsze przygotowanie pracowników do udziału w klasycznych przedsiębiorstwach, w których w dzisiejszych czasach poszukiwani są raczej „kompetentni aktorzy” niż zwykli wykonawcy poleceń.

1.4. Podstawowe rodzaje grup docelowych

Istnieją dwa sposoby opisywania cech charakterystycznych grup docelowych

- Kryteria, jakie muszą spełnić osoby, które przedsiębiorstwo może przyjąć, są szczegółowo definiowane przez *regulacje prawne* danego kraju. Tak od 1991 roku jest w przypadku włoskich spółdzielni socjalnych typu B (COSO_b), kiedy to prawnie (ustawa nr 381/91) zdefiniowano grupy docelowe w następujący sposób: pracownicy fizycznie lub psychicznie upośledzeni, osoby uzależnione od narkotyków, alkoholicy, nieletni z problemami rodzinnymi, więźniowie na zwolnieniu warunkowym. Również we Francji i w Belgii istnieją przepisy dotyczące przedsiębiorstw integracyjnych (EI_p, IB_b), służące do definiowania prawa do świadczeń dla osób z trudnościami społecznymi i zawodowymi.
- W kraju działania WISE *nie istnieją regulacje prawne* dotyczące grup docelowych. Zarządzający przedsiębiorstwami mogą zdefiniować je mniej lub bardziej dowolnie. W tym przypadku na ogół kryteria doboru osób zatrudnianych przez WISE są zróżnicowane. Różnorodność tę prezentuje Rysunek 4.; wiele kategorii WISE występuje w kilku kolumnach jednocześnie, a każda kolumna reprezentuje jedną grupę docelową.

Niemniej jednak wśród grup docelowych europejskich WISE można zidentyfikować dwie główne kategorie: *osoby niepełnosprawne* oraz *zdolne do pracy i poszukujące jej osoby z poważnymi problemami integracyjnymi*.

Wiele z badanych WISE należy do pierwszej kategorii: blisko jedna trzecia koncentruje się wyłącznie na integracji osób niepełnosprawnych, a wszystkie reprezentowane kraje posiadają przynajmniej jeden rodzaj organizacji należącej do tej kategorii (zazwyczaj ich funkcjonowanie jest regulowane oddzielnymi przepisami). W odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych tego rodzaju używa się ogólnych terminów, np. „warsztaty chronione” lub „chronione miejsca pracy”, w celu podkreślenia, że środowisko pracy jest dostosowane do potrzeb wynikających z niepełnosprawności fizycznej, umysłowej i sensorycznej pracowników. Zakładany poziom produktywności jest dostosowany do szczególnego rytmu pracy tych osób, a zasady pracy są bardziej elastyczne. Niektóre WISE zatrudniają niepełnosprawnych razem z innymi członkami grup docelowych. Na przykład trzy z czterech kategorii niemieckich WISE (firmy i spółdzielnie socjalne SBG_g, komunalne przedsiębiorstwa społeczne KB_k, przedsiębiorstwa społeczne organizowane przez instytucje pomocy społecznej BW_g) zatrudniają niepełnosprawnych pracowników, młode, niewykwalifikowane osoby oraz długotrwale bezrobotnych.

W ramach *drugiej kategorii* można wyróżnić kilka podgrup:

a. Poszukujący pracy ze znacznymi problemami społecznymi

Niektórzy poszukujący pracy cierpią na znaczne zawodowe i społeczne niepełnosprawności. Poza brakiem kwalifikacji i – często długoterminowym – brakiem aktywności zawodowej ludzie ci cierpią z powodu poważnych problemów społecznych, które bardzo utrudniają im reintegrację z rynkiem pracy – mogą to być ludzie dotknięci alkoholizmem, uzależnieniem od narkotyków, poważnymi problemami rodzinnymi, nieletni pod opieką kuratorów, byli więźniowie lub więźniowie na zwolnieniu warunkowym itd. Poza tym są to osoby, które cierpią z powodu ciągłej społecznej stygmatyzacji.

We Francji centra adaptacji do życia zawodowego (CAVA_f) zatrudniają „osoby społecznie niepełnosprawne” (prawo z 1974 r.), tj. ludzi, którzy z powodu poważnych problemów społecznych są uznawani za niezdolnych do wykonywania „normalnej” pracy, pomimo ich potencjalnych kompetencji zawodowych.

b. „Trudni do umieszczenia” i/lub długotrwale poszukujący pracy

To poszukujący pracy, którzy przez kilka lat (okres ten trwa od dwóch do pięciu lat i różni się w zależności od badanego kraju) nie byli aktywni zawodowo i którzy nie nabyli odpowiednich kwalifikacji w okresie szkolnym. Inne osoby długotrwale bezrobotne mieszczą się w tej kategorii, bez względu na poziom ich wykształcenia.

W Finlandii utworzono spółdzielnie pracy (LCO_{fin}), aby stworzyć alternatywę dla osób długotrwale bezrobotnych (zwłaszcza po 35. roku życia). We flamandzkim regionie Belgii warsztaty społeczne (SW_b) zatrudniają między innymi „trudnych do umieszczenia” poszukujących pracy, posiadających następujące cechy: nieaktywni i zarejestrowani jako poszukujący pracy przez ostatnie pięć lat bez przerw, o niskim poziomie kwalifikacji oraz mający problemy społeczne, fizyczne i psychologiczne.

c. Młodzi, niskow kwalifikowani poszukujący pracy

Niektórzy młodzi ludzie kończą edukację bardzo wcześnie, stając się bezrobotnymi bez żadnych kwalifikacji. Ich integracja zawodowa wymaga przede wszystkim szkoleń, czy to w miejscu pracy, czy też ustrukturyzowanych.

Na przykład belgijskie przedsiębiorstwa na rzecz szkoleń w miejscu pracy (EFT_b) oraz brytyjskie organizacje pracy pośredniczącej (ILMO_{uk}) zapewniają ustrukturyzowane szkolenia i możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego potwierdzonego dyplomem dla młodych, niskow kwalifikowanych ludzi poszukujących pracy w celu umożliwienia im reintegracji na otwartym rynku (w Belgii uczestnicy mają status kursantów/stażystów, organizacja brytyjska wybrała umowy na czas określony).

d. Poszukujący pracy członkowie defaworyzowanych mniejszości

Poszukujący pracy należący do określonych mniejszości (zwłaszcza etnicznych) często cierpią z powodu dyskryminacji na etapie poszukiwania pracy. Dlatego niektóre WISE decydują się na wspieranie tej właśnie grupy, zapewniając jej pracę i/lub szkolenia.

W poszanowaniu zasad etycznych przy tworzeniu miejsc pracy brytyjskie spółdzielnie pracowników (WCO_{uk}) zatrudniają głównie poszukujących pracy należących do mniejszości etnicznych oraz kobiety.

e. Kobiety poszukujące pracy

W Europie bezrobocie wśród kobiet jest wysokie, z nieznanymi dokładnie powodów. Niektóre kategorie WISE specjalizują się w zmniejszaniu ryzyka wykluczenia społecznego, które grozi najbardziej zmarginalizowanym grupom docelowym kobiet.

Na przykład we Francji przedsiębiorstwa sąsiedzkie (RQ_f) zatrudniają osoby z problemami integracyjnymi, wśród których wiele to kobiety. Wykonują prace na rzecz rozwoju swoich społeczności lokalnych w ramach umów na czas nieokreślony: utrzymanie i sprzątanie budynków, utrzymanie terenów zielonych i przestrzeni publicznych, różne mniejsze prace, itd.

Rysunek 4. Podstawowe cechy charakterystyczne grup docelowych

Osoby z upośledzeniem umysłowym, fizycznym lub sensorycznym	Osoby z problemami społecznymi (alkohol, narkotyki)	„Trudni do umieszczenia” i/lub długotrwale bezrobotni	Młodzi, niskowyczkwalifikowani	Defaworyzowane mniejszości (np. etniczne)	Grupy docelowe kobiet podatnych na wykluczenie
KB _g	SOLIDR _b	KB _g	KB _g	EI _{sp}	KB _g
ETA _b	ESR _b	BW _g	SBG _g	RQ _f	AI _f
BW _b	SW _b	SBG _g	BW _g	CSFDP _{fin}	RQ _f
AZC _b	AZC _b	BLUI _g	EFT _b	SEW _{irl}	SEW _{irl}
CEE _{sp}	EI _{sp}	EI _b	EI _{sp}	LD _{irl}	LD _{irl}
ONCE _{sp}	CAVA _f	SW _b	RQ _f	WCO _{uk}	WCO _{uk}
CO _{sp}	EI _f	AZC _b	ETTI _f	CB _{uk}	CB _{uk}
CSFDP _{fin}	RQ _f	SOLIDR _b	GEIQ _f		
SBG _g	SOCO _{sw}	IB _b	CSFDP _{fin}		
BW _g	CSFDP _{fin}	EI _{sp}	SEW _{irl}		
COSO _i	COSO _i	AI _f	LD _{irl}		
SEW _{irl}	LD _{irl}	ETTI _f	CB _{uk}		
SE _{irl}	SEW _{irl}	EIN _f	ILMO _{uk}		
LD _{irl}	EI _p	GEIQ _f			
EP _p	CB _{uk}	RQ _f			
SF _{uk}	R _{uk}	LCO _{fin}			
SOCO _{sw}	SF _{uk}	CSFDP _{fin}			
SH _{sw}		LD _{irl}			
		SEW _{irl}			
		EI _p			
		WCO _{uk}			
		CB _{uk}			
		ILMO _{uk}			
		R _{uk}			

Podsumowując tę część, należy zaznaczyć, że zdecydowana większość badanych WISE nie pracuje wyłącznie na rzecz jednej grupy docelowej. Zazwyczaj zatrudniają osoby z różnymi problemami społecznymi i zawodowymi. Na przykład hiszpańskie i portugalskie przedsiębiorstwa integracyjne (EI_{sp}, EI_p) pracują z grupą „mieszaną”: pierwsze z nich zatrudniają osoby poszukujące pracy z defaworyzowanych mniejszości, ludzi młodych oraz ludzi z poważnymi problemami społecznymi; drugie zatrudniają długotrwale poszukujących pracy, którzy są „trudni do umieszczenia” lub mają poważne problemy społeczne. W tym sensie wiele WISE można określić jako „generalistyczne”, a tylko mniejszość jako „specjalistyczne”, koncentrujące się na lepiej lub gorzej zdefiniowanej grupie docelowej.

1.5. Rodzaje mobilizowanych zasobów

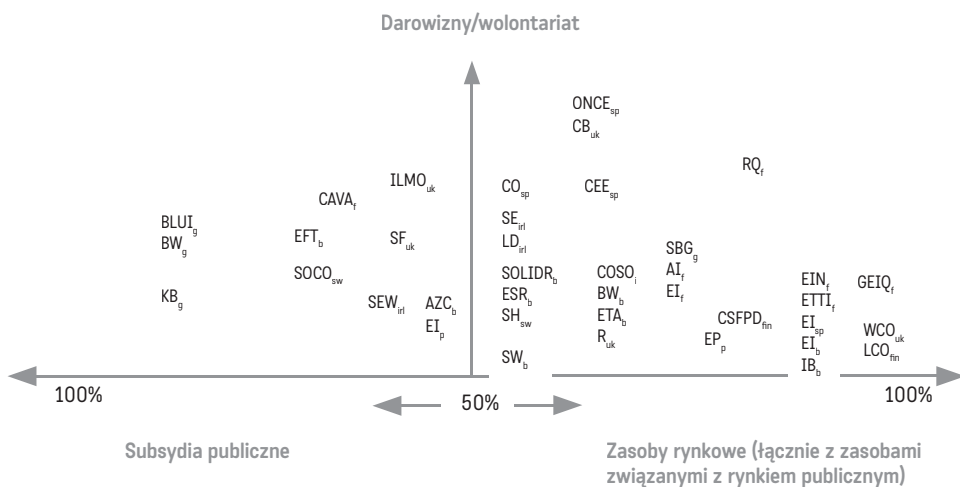
Wszystkie WISE zdobywają różnorodne rodzaje zasobów, aby sfinansować swoją działalność. Zasoby mogą być finansowe lub niefinansowe. W poniższej tabeli prezentowane są podstawowe zasoby używane przez europejskie WISE:

Zasoby finansowe	Zasoby niefinansowe
<p>Zasoby rynkowe Pochodzą ze sprzedaży dóbr i/lub usług na rynku lub w ramach kontraktów z instytucjami publicznymi.</p> <p>Zasoby pozarynkowe Pochodzą z różnych programów publicznych (w formie subsydiów lub wsparcia pośredniego) na poziomie europejskim, krajowym, regionalnym, miejskim i innych. Wielkość środków i kryteria przyznawania subsydiów publicznych różnią się znacznie w zależności od kraju i rodzaju WISE.</p> <p>Darowizny Niektóre WISE otrzymują darowizny od swoich członków, innych obywateli lub osób prawnych (takich jak fundacje).</p>	<p>Wolontariat Niektóre WISE otrzymują wsparcie od osób oferujących swoje usługi bez wynagrodzenia. Wolontariat można odnaleźć na wielu poziomach: wśród członków zarządu (prawie wszyscy), trenerów i pracowników wspierających/prowadzących (rządziej) oraz w formie bardziej konkretnego wkładu, np. w postaci specjalistycznych umiejętności zawodowych.</p> <p>Kapitał społeczny Wiele WISE mobilizuje inne zasoby niefinansowe: lokalne powiązania i partnerstwa, relacje zaufania z innymi instytucjami, sympatię opinii publicznej itp. Kapitał społeczny może być wykorzystany na różne sposoby i mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na przedsiębiorstwo. Często pozwala zmniejszyć koszty, w szczególności te określane przez ekonomistów jako „koszty transakcyjne”.⁷</p>

Darowizny i wolontariat często zalicza się do tej samej kategorii darowizn; określa się je wtedy jako *darowizny rzeczowe* (praca wolontariuszy) oraz *darowizny finansowe* (pieniądze).

Na Rysunku 5. graficznie przedstawiono dystrybucję zasobów 39 badanych WISE na podstawie trzech wymiarów: zasoby rynkowe, zasoby nierynkowe oraz darowizny/wolontariat.⁸

Rysunek 5. Rodzaje wykorzystywanych zasobów



Na Rysunku 5. można zaobserwować *trzy* całkiem wyraźne *rodzaje* WISE:

a. WISE finansowane przede wszystkim ze środków rynkowych

Kilka kategorii WISE jest prowadzonych wyłącznie w oparciu o własne zasoby rynkowe zdobywane poprzez sprzedaż dóbr i/lub usług, łącznie ze sprzedażą instytucjom publicznym realizowaną w ramach różnego rodzaju kontraktów. Do pierwszej grupy należą belgijskie i hiszpańskie przedsiębiorstwa integracyjne (EI_b, EI_{sp}), francuskie przedsiębiorstwa przejściowej integracji zawodowej (ETTI_f), grupy pracodawców na rzecz integracji zawodowej i szkoleń (GEIQ_f), przedsiębiorstwa długoterminowej integracji zawodowej (EIN_f), brytyjskie spółdzielnie pracowników (WCO_{uk}) i fińskie spółdzielnie pracy (LCO_{fr}).

b. WISE finansowane przede wszystkim z dotacji publicznych

Inaczej niż to ma miejsce w przypadku Francji – gdzie z wyjątkiem centrów adaptacji do życia zawodowego (CAVA_f) WISE są raczej „zorientowane na rynek” – większość niemieckich WISE (trzy rodzaje spośród czterech funkcjonujących w tym kraju) są w dużym zakresie subsydiowane przez instytucje publiczne. Trend ten jest również obecny w Wielkiej Brytanii w organizacjach pracy pośredniczącej (ILMO_{uk}); subsydia przybierają raczej formę wsparcia podejmowanych aktywności niż zakupu dóbr i usług.

c. WISE finansowane w wysokim stopniu poprzez darowizny i wspierane przez wolontariat

W Hiszpanii z wyjątkiem przedsiębiorstw integracji społecznej (EI_{sp}) WISE otrzymują znaczące dotacje i/lub wsparcie w postaci wolontariatu. Najlepszą ilustracją jest hiszpańska Narodowa Organizacja Niewidomych (ONCE_{sp}). Brytyjskie firmy lokalne (CB_{uk}) również należą do tej grupy.

Poza powyższymi trzema w miarę dobrze zdefiniowanymi rodzajami finansowania mamy do czynienia z dużą różnorodnością finansowania WISE. Najwyraźniej kontekst instytucjonalny (status prawny, aktualne programy polityki społecznej państwa itd.) oraz kontekst społeczno-kulturalny każdego kraju silnie wpływają na względne znaczenie poszczególnych typów zasobów mobilizowanych przez WISE.

2. RÓŻNORODNOŚĆ WISE ORAZ KONCEPCJA „PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO”

Pierwsza część niniejszego raportu była poświęcona opisowi 39 kategorii WISE występujących w Unii Europejskiej. Zarysowano w niej charakter stosowanych programów integracyjnych (modele integracji, status uczestników/pracowników, znaczenie szkolenia, grupy docelowe itd.). Zróżnicowane klasyfikacje ujawniają wielką różnorodność inicjatyw ekonomii społecznej zapewniających społeczną i zawodową integrację. W drugiej części zanalizujemy, w jakim stopniu poszczególne typy WISE, mimo ich różnorodności, identyfikują swą tożsamość jako „przedsiębiorstwo społeczne”.

W ostatniej dekadzie pojęcie „przedsiębiorstwa społecznego” zaczęło być szeroko stosowane w państwach uprzemysłowionych. W zależności od kontekstu jest używane do opisu bardzo różnych sytuacji. Na przykład w Stanach Zjednoczonych każda osoba rozwijająca działalność o celach społecznych jest coraz częściej określana mianem „przedsiębiorcy społecznego”. W innych przypadkach wyrażenie to jest używane wyłącznie w odniesieniu do integracyjnej działalności społecznej i zawodowej (tak jak w przypadku niemieckich firm społecznych SBG_g), ale może również odnosić się do dynamiki przedsiębiorczości w całym sektorze ekonomii społecznej.

Różnorodność znaczeń jest raczej logiczna, przynajmniej na pierwszy rzut oka, zważywszy na fakt zestawienia obok siebie dwóch słów o tak szerokim zakresie, jak „społeczne” i „przedsiębiorstwo”, ale również wprowadza zamieszanie i wzajemne niezrozumienie, szczególnie na poziomie międzynarodowym. W tym kontekście praca wykonywana od kilku lat przez Europejską Sieć EMES daje dobry punkt odniesienia – na podstawie sytuacji zidentyfikowanych w krajach uczestniczących badacze z 15 krajów Unii Europejskiej zbudowali definicję przedsiębiorstwa społecznego, stanowiącą obecnie główny punkt odniesienia.⁹

Wykorzystanie tej definicji jest tym bardziej logiczne, iż badania nad przedsiębiorstwami społecznymi integracji zawodowej przytaczane w niniejszym opracowaniu następują bezpośrednio po pracy koncepcyjnej wykonanej przez sieć EMES.

Należy podkreślić, że definicja przedsiębiorstwa społecznego zaadaptowana przez EMES nie powinna być traktowana jako normatywny punkt odniesienia, pozwalający na odróżnienie „prawdziwych” przedsiębiorstw społecznych od innych inicjatyw. Definicja ta ma raczej charakter weberowskiego „typu idealnego”, tj. konceptualizacji pozwalającej na ulokowanie złożonych sytuacji społecznych w koncepcyjnych ramach.¹⁰

Po opisaniu cech wspólnych wszystkich badanych WISE proponujemy konkretne przykłady syntezy oraz podsumowanie w postaci definicji EMES opisującej przedsiębiorstwo społeczne działające na rzecz społecznej i zawodowej integracji ludzi zagrożonych marginalizacją.

Na początku rozważymy każdą z dziewięciu cech charakterystycznych wybranych przez sieć EMES do definiowania przedsiębiorstwa społecznego¹¹, począwszy od najczęściej obserwowanych w badaniach WISE.

a. Jasno zadeklarowany cel działania na korzyść społeczności lokalnej

Jednym z głównych celów przedsiębiorstw społecznych jest służenie ogółowi społeczności (na przykład poprzez odzyskiwanie i recykling odpadów w całym regionie) lub szczególnej grupie (na przykład poprzez integrację zajęciową osób niepełnosprawnych) przy jednoczesnym promowaniu odpowiedzialności społecznej na poziomie lokalnym.

Wszystkie badane WISE, poprzez swoje dążenie do integrowania i/lub szkolenia osób mających trudności na rynku pracy, wprost realizują cel działania na korzyść tej szczególnej grupy ludzi defaworyzowanych, którzy na ogół nie znajdują się wśród członków fundatorów/założycieli przedsiębiorstwa. W tym sensie przedsiębiorstwo działa na rzecz dobra wspólnego lub przynajmniej na rzecz czegoś wykraczającego poza indywidualny interes członków założycieli/fundatorów, właścicieli czy menedżerów.

Co więcej, niektóre przedsiębiorstwa przyjmują dodatkowe cele społeczne, wybierając określone pole działalności, np. społeczny i ekonomiczny rozwój okolicy (przedsiębiorstwa sąsiedzkie we Francji, RQ_f), odzyskiwanie i recykling odpadów (zajmujące się recyklingiem w Belgii ESR_b, niektóre komunalne przedsiębiorstwa społeczne w Niemczech, KB_g) lub zapewnianie usług społecznych, których brakuje w ofercie instytucji publicznych (opieka nad dziećmi, rewitalizacja/konserwacja taniego mieszkalnictwa itd.).

Nie ma znaczenia, czy obydwa rodzaje celów są wyrażone wprost w statucie, czy nie: pierwsza cecha definicyjna przedsiębiorstwa społecznego jest jednym z podstawowych elementów krajobrazu europejskich WISE.

b. Ograniczona dystrybucja zysków

Niektóre przedsiębiorstwa społeczne, takie jak tradycyjne organizacje non-profit, charakteryzują się całkowitym zakazem podziału zysku pomiędzy osoby nadzorujące jej pracę (non-distribution constraint)¹², ale inne w pewnym zakresie dzielą zyski. We wszystkich przypadkach przedsiębiorstwa społeczne raczej zabraniają wszelkich zachowań, których celem jest wyłącznie maksymalizacja zysku.

Większość WISE przestrzega zakazu podziału zysku lub zasady ograniczonej dystrybucji zysku. Większość zysków jest reinwestowana w projekty na rzecz integracji społecznej i zawodowej. W praktyce zakaz ten jest wymuszony statusem prawnym; tak jest w przypadku organizacji non-profit, spółdzielni i fundacji, czyli najczęściej spotykanych form prawnych wśród badanych WISE.

W przypadku niektórych rodzajów WISE zakaz podziału zysku lub zasada ograniczonego podziału zysku są przestrzegane mniej rygorystycznie. Na przykład we Francji blisko połowa przedsiębiorstw integracji zawodowej (EI_f) to firmy komercyjne – dystrybuujące zyski/korzyści pomiędzy udziałowców, wśród których często znajduje się organizacja pozarządowa). Również niektóre przedsiębiorstwa integracyjne pracy długoterminowej (EIN_f) to „klasyczne” firmy komercyjne. Podobnie szwedzki Samhall (sieć warsztatów wspieranych – SH_{sw}) nie ma formalnie określonego zakazu podziału zysków – państwo jako jedyny właściciel dysponuje tytułem do gospodarowania potencjalnym zyskiem.

c. Moc podejmowania decyzji nie oparta na własności kapitału

W odróżnieniu od „klasycznych” przedsiębiorstw prywatnych, gdzie moc podejmowania decyzji jest związana z zainwestowanym kapitałem, organy decyzyjne przedsiębiorstw społecznych stosują zasadę „jeden członek, jeden głos”. Gdy zasada ta nie jest rygorystycznie przestrzegana, moc decyzyjna udziałowców (jeśli tacy są – nie wszystkie przedsiębiorstwa społeczne posiadają wspólny kapitał) jest bezwzględnie ograniczana do określonego udziału procentowego głosów.

W większości WISE moc podejmowania decyzji w organizacji nie jest uzależniona od udziału we własności kapitału. Udział w organach decyzyjnych może być warunkowany posiadaniem udziałów (na przykład w spółdzielniach), ale w tym przypadku siła głosu nie jest proporcjonalna do posiadanych udziałów.

Generalnie zarząd WISE składa się nie tylko z menedżerów, trenerów i członków zespołu wspierającego (czasem wolontariuszy), ale również z pracowników w procesie integracji lub odbiorców usług zapewnianych przez przedsiębiorstwo. Co więcej, w ramach takiego organu decyzyjnego często obowiązuje zasada „jedna osoba, jeden głos”, a wybór reprezentantów jest demokratyczny.

d. Ciągła aktywność w produkowaniu dóbr i/lub zapewnianiu usług

W odróżnieniu od „klasycznych” organizacji non-profit, które dążą do realizacji interesów szczególnych grup społecznych (rzecznictwo i lobbying) lub redystrybucji pieniędzy (fundacje), przedsiębiorstwa społeczne w sposób ciągły prowadzą swoją działalność polegającą na produkowaniu dóbr i/lub usług. Działalność produkcyjna jest jednym z podstawowych powodów istnienia przedsiębiorstwa społecznego.

Zdecydowana większość WISE opiera swoją działalność na ciągłej produkcji dóbr i/lub usług, czego celem jest zapewnienie ich grupie docelowej zatrudnienia lub szkoleń praktycznych w miejscu pracy. Jednakże działalność produkcyjna nie ma takiego samego znaczenia we wszystkich typach WISE.

Na przykład w brytyjskich i fińskich spółdzielniach pracowników (WCO_{uk} , LCO_{fin}), w portugalskich, hiszpańskich, francuskich i belgijskich przedsiębiorstwach integracji zawodowej (EI_p , EI_{sp} , EI_p , EI_b) działalność produkcyjna oraz sprzedaż dóbr jest naprawdę fundamentalna, ponieważ większość ich zasobów jest pozyskiwana w sposób rynkowy.

W innych przypadkach podstawowym celem jest szkolenie (belgijskie przedsiębiorstwa na rzecz szkoleń w miejscu pracy – EFT_p) lub zajęcie dla integrowanych pracowników (hiszpańskie centra terapii zajęciowej – CO_{sp}); działalność produkcyjna jest jedynie środkiem do osiągnięcia celu. W tych dwóch przykładach zasoby rynkowe nie mają podstawowego znaczenia, ponieważ WISE otrzymują znaczące dotacje publiczne, darowizny oraz wsparcie w postaci wolontariatu.

e. Minimalna liczba płatnego personelu

Przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać zarówno z zasobów pieniężnych, jak i niepieniężnych, mogą zatrudniać wolontariuszy i płatny personel. W odróżnieniu od organizacji wolontarystycznych pracujących wyłącznie z wolontariuszami, przedsiębiorstwa społeczne zatrudniają pewną liczbę płatnego personelu.

Wszystkie badane WISE generują płatną pracę – nie ma żadnego przedsiębiorstwa społecznego integracji zawodowej działającego wyłącznie w oparciu o pracę wolontariuszy. Nie oznacza to jednak, że wszystkie WISE łączą pracę płatną z pracą wolontarystyczną (lub innym statusem) w tych samych proporcjach.

Podczas gdy niektóre WISE zatrudniają głównie płatny personel (tak jest we Francji, Włoszech, w Portugalii i Finlandii), w innych pracownicy wspierający to w dużym stopniu wolontariusze [m.in. w brytyjskich firmach lokalnych (CB_{uk}), szwedzkich spółdzielniach socjalnych (SOCO_{sw}), hiszpańskiej Narodowej Organizacji Niewidomych (ONCE_{sp}) oraz hiszpańskich centrach zatrudnienia specjalnego (CEE_{sp}) i centrach terapii zajęciowej (CO_{sp})]. Ponadto, ich zarządy często składają się z wolontariuszy, a członkowie zarządów, którzy są również płatnymi pracownikami przedsiębiorstwa, zazwyczaj nie pobierają wynagrodzenia z tytułu funkcji pełnionych w zarządzie.

Kilka WISE nie wypłaca pensji (w ścisłym tego słowa znaczeniu) lecz raczej „dodatki” z tytułu stażu (belgijskie przedsiębiorstwa na rzecz szkoleń w miejscu pracy – EFT_b) lub statusu uczestnika zajęć (francuskie centra adaptacji do życia zawodowego – CAVA_f). Niektóre WISE nie płacą integrowanym pracownikom, ponieważ w zamian za ich aktywność produkcyjną zapewniają im zakwaterowanie i warunki życia spełniające ich podstawowe potrzeby. Tak jest w przypadku niektórych belgijskich przedsiębiorstw społecznych zajmujących się recyklingiem (ESR_b). W tych zróżnicowanych sytuacjach prawie zawsze jakaś część pracowników (trenerzy, pracownicy wspierający) posiada status płatnego personelu.

f. Wysoki poziom autonomii

Niektóre przedsiębiorstwa społeczne są finansowane przez instytucje publiczne, jednak zarządzane i kontrolowane przez osoby, które je finansują jako część większego projektu. Nie są zarządzane – bezpośrednio czy pośrednio – przez instytucje publiczne lub inne organizacje. Ta autonomia ujawnia się również w ich zdolności do zabierania głosu (nieskrępowanego wyrażania swojej opinii) i „wyjścia” (zakończenia swojej działalności).

Większość badanych europejskich WISE cieszy się wysokim poziomem autonomii w zarządzaniu swoją działalnością poprzez niezależne organy decyzyjne. Menedżerowie mogą w ten sposób decydować o celach, orientacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W sposób oczywisty autonomia ta jest w wielu organizacjach realizowana w ramach pewnych ograniczeń, takich jak kryteria zdobywania dotacji publicznych lub bardzo ścisłe relacje z niektórymi klientami (zwłaszcza gdy WISE zawiera ważne umowy podwykonawcze z klasycznymi przedsiębiorstwami).

g. Znaczący poziom ryzyka ekonomicznego

Zdolność przedsiębiorstw społecznych do utrzymania się na rynku – inaczej niż w przypadku instytucji publicznych – zależy od wysiłków ich członków i pracowników zmierzających do zapewnienia efektywnego funkcjonowania i balansu finansowego organizacji. Z tego względu fundatorzy takich przedsiębiorstw muszą zakładać pewien poziom ryzyka ekonomicznego związanego z ich działalnością.

Badane europejskie WISE generalnie liczą się ze znaczącym ryzykiem ekonomicznym wynikającym w niektórych przypadkach z działalności komercyjnej na rynkach konkurencyjnych, w innych z niepewności związanej z koniecznością zdobywania lub odnawiania publicznych subwencji, które otrzymują.

Generalnie kraje, w których WISE zdają się zakładać bardziej umiarkowane ryzyko ekonomiczne, to Niemcy, Wielka Brytania, Irlandia i Szwecja. Pomimo faktu, że niektóre kategorie WISE z tych czterech krajów są przede wszystkim „zorientowane na rynek”, większość z nich – jak się wydaje – jest w dużym stopniu subsydiowanych przez instytucje publiczne. Co więcej, ich pola działalności nie wiążą się z poważnym

ryzykiem ekonomicznym, czy są to szczególne rynki publiczne w Niemczech (kultura, sport, ochrona środowiska itp.), wspólnotowe gospodarstwa lub różne usługi społeczne (kultura, opieka nad dziećmi itp.) w Wielkiej Brytanii, czy też inicjatywy rozwoju lokalnego w Irlandii i Szwecji.

Rozumiejąc potrzebę unikania generalizacji, należy stwierdzić, że określone modele publicznego subsydiowania niekoniecznie gwarantują stabilne finansowanie. Poziom ekonomicznego ryzyka, który WISE muszą brać pod uwagę, jest zazwyczaj związany z proporcją zasobów pozyskiwanych poprzez działalność rynkową. Ponadto jest oczywiste, że im bardziej WISE są „zorientowane na rynek”, tym bardziej ryzyko wiążące się z ich działalnością jest podobne do ryzyka doświadczanego przez tradycyjne przedsiębiorstwa. Jest to powód, dla którego, jak się wydaje, WISE tego rodzaju często ustanawiają modele zarządzania zbliżone do modeli funkcjonujących w przedsiębiorstwach tradycyjnych.

h. Inicjatywa powołana przez grupę obywateli

Przedsiębiorstwa społeczne są rezultatem kolektywnej dynamiki angażującej ludzi dzielących wspólną ideę projektu. Ten kolektywny wymiar musi co do zasady pozostawać podstawą w organizacjach tego typu.

W dziesięciu badanych krajach WISE powstały w rezultacie kolektywnej dynamiki, w którą zaangażowani byli przedsiębiorcy społeczni (pracownicy socjalni, zarządzający stowarzyszeniami itp.) i ludzie reprezentujący określoną grupę lub społeczność (rodzice osób upośledzonych, długotrwale bezrobotni itp.). Niektóre WISE były utworzone przez pojedynczą organizację, ale organizacja ta była zazwyczaj rezultatem kolektywnej dynamiki.

Niektóre WISE nie zostały ustanowione przez osoby fizyczne, lecz instytucje publiczne danego kraju, regionu lub miasta. Tak było w przypadku szwedzkiej sieci warsztatów chronionych *Samhall* (SH_{sw}). Państwo było inicjatorem i jedynym właścicielem sieci. Mimo to zarząd każdego warsztatu cieszy się pewną wolnością w społecznym i komercyjnym kierunkowaniu swojej organizacji. Podobny sposób działania funkcjonuje w brytyjskim *Remploy* (R_{uk}) (bardzo duże, quasi-państwowe przedsiębiorstwo, zapewniające zatrudnienie chronione dla osób upośledzonych).

i. Partycypacyjna natura działania, angażująca beneficjentów lub użytkowników usług

W przedsiębiorstwach społecznych na ogół ceni się uczestnictwo użytkowników, pracowników i klientów. Mówiąc ogólniej, dąży się do włączania różnych interesariuszy do procesu podejmowania decyzji i zarządzania przedsiębiorstwem, często z myślą o promowaniu demokracji lokalnej.

Tylko kilka kategorii WISE sprzyja i skutecznie wdraża zasadę udziału pracowników i/lub użytkowników w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Ma to miejsce w różnych typach fińskich WISE, belgijskich przedsiębiorstwach integracji zawodowej (EI_b), które sygnowały Kartę SOLID'R, szwedzkich spółdzielniach socjalnych ($SOCO_{sw}$) oraz brytyjskich firmach lokalnych (CB_{uk}) i spółdzielniach pracowników (WCO_{uk}).

Na odwrót dzieje się we francuskich i w belgijskich WISE, gdzie model podejmowania decyzji wydaje się mniej partycypacyjny – z wyjątkiem belgijskiego SOLID'R WISE ($SOLIDR_b$) oraz francuskich przedsiębiorstw sąsiedzkich (RQ_f) i przedsiębiorstw długoterminowej integracji zawodowej (EIN_f).

W większości innych kategorii WISE poziom partycypacji pracowników jest zróżnicowany, ale na ogół bardzo ograniczony. W wielu przypadkach *empowerment* jest co prawda promowany, ale nie jest przedmiotem rzeczywistej implementacji. Aby wyjaśnić tę tendencję, można wysunąć hipotezę, iż to natura grupy docelowej WISE nie pozwala na prawdziwie *demokratyczne zarządzanie*. Można utrzymywać, że różnicę upośledzenia czy niepełnosprawności osób zaangażowanych w proces integracji czynią utopijnymi demokratyczne zasady, które są często wysuwane w ekonomii społecznej.

Niektóre kategorie WISE mają na celu zapewnienie zatrudnienia przejściowego, które pozwoliłoby pracownikom na znalezienie pracy w innym przedsiębiorstwie. Z tego względu angażowanie w dyskusje mające konsekwencje dla przyszłości przedsiębiorstwa tych osób, które są z nim związane tylko w ograniczonym czasie, może uchodzić za aberrację.

Na koniec należy wspomnieć, że WISE mocno związane z instytucjami publicznymi wcale nie dają integrowanym pracownikom możliwości partycypacji. Tak jest na przykład w przypadku szwedzkiej sieci warsztatów wspieranych *Samhall* (SH_{sw}), hiszpańskiej Narodowej Organizacji Niewidomych (ONCE_{sp}) i brytyjskiego quasi-państwowego przedsiębiorstwa *Remploy* (R_{uk}).

KONKLUZJE

Przedsiębiorstwa społeczne integracji zawodowej (WISE) istnieją w Europie od blisko 50 lat, chociaż wiele narodziło się w ostatnim dwudziestolecu, dzięki państwowym programom na rzecz walki z bezrobociem. Pomimo często występującego związku z publicznymi programami, WISE są autonomicznymi ekonomicznymi podmiotami, których wspólnym celem jest integracja zawodowa osób upośledzonych lub defaworyzowanych na rynku pracy w ramach przedsiębiorstwa społecznego.

Poprzez analizę szczegółowej listy 39 kategorii WISE, przeprowadzoną przez badaczy z dziesięciu krajów Unii Europejskiej, staraliśmy się przedstawić zarówno różnorodność, jak i zbieżność modeli.

WISE jako organizacje na rzecz zatrudnienia

Po pierwsze pokazaliśmy, że różne kategorie WISE dotyczą, poprzez różne modele integracji, problemów długotrwałego bezrobocia i braku zawodowej aktywności ludzi defaworyzowanych na rynku pracy. Wyjaśnia to chociażby fakt zróżnicowania samych grup docelowych. Nie można tym samym sposobem osiągnąć integracji osób znacznie upośledzonych i młodych, niskowykwalifikowanych. Różne modele integracji i grupy docelowe implikują istnienie różnych typów umów o pracę i różnorodność w znaczeniu przypisywanym szkoleniom zawodowym. Pokazaliśmy również, że rodzaje mobilizowanych zasobów (zasoby rynkowe, dotacje, wolontariat itp.) różnią się bardzo w poszczególnych WISE.

Pomimo różnorodności organizacji zaprezentowanych w tym europejskim przeglądzie uważamy, że jest możliwe zdefiniowanie czterech głównych typów WISE, które można klarownie odróżnić od siebie, odwołując się do modelu integracji, który stosują.

Pierwsza grupa to przedsiębiorstwa zapewniające integrację zawodową wspieraną poprzez stałe subsydia. W grupie tej znajdują się przede wszystkim starsze formy WISE, tj. dla osób upośledzonych. Organizacje takie istnieją w większości krajów europejskich i ich celem jest zniwelowanie rozbieżności między produktywnością wymaganą na „klasycznym” rynku pracy i możliwościami osób upośledzonych. W dzisiejszych czasach organizacje takie – w większości znane i dotowane przez instytucje publiczne – proponują umowy o pracę na czas nieokreślony. Proponowane szkolenia zawodowe mają na ogół charakter szkoleń praktycznych w miejscu pracy. Dzięki wzrastającej profesjonalizacji WISE tego typu zazwyczaj angażują niewielu wolontariuszy i udział ich zasobów pochodzących z rynku stale wzrasta (więcej niż 50% zasobów jest generowanych poprzez działalność rynkową). Wśród takich WISE możemy wymienić zatrudnienie chronione w Irlandii (SE_{ir}), warsztaty chronione w Belgii i Portugalii (BW_b, EP_p) oraz sieć *Samhall* w Szwecji (SH_{sw}). Należy wspomnieć, że belgijskie centra opieki zawodowej (AZC_b) oraz warsztaty umiejętności społecznych (SW_b) to praktycznie jedyne organizacje w Europie zapewniające chronione zatrudnienie osobom bez realnej umysłowej bądź fizycznej niepełnosprawności. Grupa docelowa jest w tym przypadku skomponowana z ludzi niskow kwalifikowanych, długotrwale bezrobotnych (co najmniej od pięciu lat), z poważnymi problemami psychospołecznymi.

Druga grupa składa się z tych WISE, które zapewniają stałe (docelowe) i samosubsydiujące się zatrudnienie, tj. stabilne, ekonomicznie samowystarczalne (*sustainable*) w średnim okresie, dla osób, które są defaworyzowane na rynku pracy. Inicjatywy te, wśród których należy wymienić brytyjskie firmy lokalne (CB_{uk}) i firmy społeczne (SF_{uk}) oraz niemieckie firmy i spółdzielnie socjalne (SBG_g) są generalnie młodsze niż warsztaty chronione. Najczęściej zatrudniają na czas nieokreślony. Grupa docelowa obejmuje osoby zdolne do pracy, ale długotrwale bezrobotne, pobierające zasiłki, młodych, niskow kwalifikowanych i dyskryminowanych na rynku pracy (mniejszości etniczne, kobiety itd.). Niektóre proponują jedynie szkolenia praktyczne w miejscu pracy, inne szkolenia kwalifikacyjne. Presja osiągania zysku jest większa niż w jakimkolwiek innym typie WISE. Przedsiębiorstwa te są zdecydowanie zorientowane na rynek i angażują niewielu wolontariuszy.

Trzecia duża grupa obejmuje te kategorie WISE, których głównym celem jest (re)socjalizacja ludzi poprzez aktywność produkcyjną. Dla przykładu możemy wymienić francuskie centra adaptacji do życia zawodowego (CAVA_f), hiszpańskie centra zajęciowe (CO_{sp}) i szwedzkie spółdzielnie socjalne (SOCO_{sw}). Takie WISE docierają do pracowników zdolnych do pracy ze znacznymi problemami psychospołecznymi oraz osób upośledzonych. Zasadniczo nie zapewniają „prawdziwej” pracy, raczej aktywność zajęciową, nie w ramach umowy o pracę, raczej status uczestnika zajęć (na przykład zapewniają wyżywienie i najczęściej zakwaterowanie w zamian za pracę). Szkolenie ma zazwyczaj charakter szkolenia praktycznego w miejscu pracy, wolontariat jest szeroko wykorzystywany, a zasoby czerpane z rynku bardzo ograniczone.

Grupa czwarta – najliczniejsza wśród opisanych typów – składa się z WISE proponujących zatrudnienie przejściowe lub praktyki/staże. Inicjatywy te – mimo podzielania wspólnego celu polegającego na pomaganiu integrowanym pracownikom w poszukiwaniu pracy na otwartym rynku pracy – różnią się bardzo w sposobach dążenia do tego celu. Na przykład belgijskie przedsiębiorstwa na rzecz szkoleń w miejscu pracy (EFT_b) proponują szkolenia kwalifikacyjne, podczas gdy francuskie przedsiębiorstwa integracji zawodowej (EI_f) zapewniają realne zatrudnienie na okres jednego roku.

Różnice te pociągają za sobą inne podejście do mobilizowania zasobów. Niektóre WISE trwają wyłącznie w oparciu o subsydia. Inne są całkowicie niezależne od jakichkolwiek środków publicznych. Znaczenie wolontariatu też jest różne. Niektóre przedsiębiorstwa wyraźnie preferują szkolenia kwalifikacyjne, podczas gdy inne wybierają wyłącznie zapewnienie doświadczenia zawodowego, czasem z elementem szkolenia praktycznego w miejscu pracy. Takie WISE koncentrują się głównie na grupie docelowej złożonej z niskokwalifikowanych młodych ludzi lub zdolnych do pracy długotrwale bezrobotnych. Osoby upośledzone lub ze znacznymi problemami społecznymi zasadniczo nie są w grupie docelowej tych organizacji. Podstawowym powodem takiego stanu rzeczy jest cel tego typu WISE, sprowadzający się do w miarę szybkiej reintegracji pracowników na otwartym rynku pracy. W konsekwencji większość pracy i staży/praktyk jest świadczona w ramach umów na czas określony. Do grupy tej możemy zaliczyć fińskie spółdzielnie pracy (LCO_{fin}), francuskie przedsiębiorstwa przejściowej integracji zawodowej (ETTI_f) oraz brytyjskie organizacje pracy pośredniczącej (ILMO_{uk}).

Na koniec należy zaznaczyć, że niektóre kategorie WISE trudno przyporządkować do jednego z czterech głównych typów, ponieważ wdrażają jednocześnie kilka modeli integracji. Na przykład włoskie spółdzielnie socjalne typu B (COSO_i) oraz francuskie przedsiębiorstwa sąsiedzkie (RQ_i) dążą do realizacji kilku celów integracyjnych dla zróżnicowanych grup docelowych.

WISE jako przedsiębiorstwa społeczne

Innym sposobem uporządkowania różnorodności WISE jest analizowanie ich struktury w odniesieniu do definicji przedsiębiorstwa społecznego wypracowanej przez sieć EMES. Ponieważ wydaje się, że poszczególne kryteria tej definicji są na ogół spełnione – chociaż w różnym stopniu – przez europejskie WISE, można zdefiniować profil przedsiębiorstwa społecznego łączący owe kryteria. Wszystkie rodzaje WISE mają wspólny cel działania – korzyść społeczności lub przynajmniej grup defaworyzowanych w jej obrębie. Dla osiągnięcia tego celu wprowadzają logikę przedsiębiorczości do bieżącej działalności, produkują dobra i usługi, zatrudniają określoną liczbę płatnego personelu, zachowują dużą autonomię w zarządzaniu i przyjmują znaczący poziom ryzyka ekonomicznego. Najbardziej oryginalną cechą jest narzucanie organizacji ekonomicznej celu o charakterze przede wszystkim społecznym, polegającym na służeniu grupom defaworyzowanym na rynku pracy. Pomysł ustanowienia takich organizacji rodzi się z kolektywnej dynamiki, w którą zaangażowane są różne osoby, oraz przyjęcia wyższości zobowiązań społecznych wynikającej z faktu, iż własność określonej części kapitału nie może determinować procedur podejmowania decyzji ani sposobu dystrybucji jakichkolwiek zysków.

Jednakże, inaczej niż w przypadku przedsiębiorstw społecznych działających w pozostałych sferach, ekonomiczny realizm niezbędny do osiągnięcia celów społecznych nie pozwala pracownikom w procesie integracji na głębokie zaangażowanie w zarządzanie, czy to z powodu niepełnosprawności, czy tymczasowości ich związku z przedsiębiorstwem.

Analiza blisko 40 kategorii WISE pod kątem podejścia do przedsiębiorstw społecznych stosowanego przez sieć EMES również dostarcza przekonującego potwierdzenia adekwatności tego podejścia i jego operacyjności. Ostatnia praca J. F. Draperiego (2003) wspierana przez *Fondation du Crédit Coopératif* we Francji, dotycząca ponad

400 społeczno-ekonomicznych inicjatyw, już to potwierdziła, pomimo ogromnego zróżnicowania badanych organizacji. Na poziomie europejskim aktualny spis przedsiębiorstw społecznych integracji zawodowej stanowi kolejny test pozwalający na weryfikację podejścia EMES na znacznie większym terytorium geograficznym.

Nowa przedsiębiorczość społeczna właściwie przejawia się na dwa sposoby, co zostało również podkreślone przez sieć EMES¹³: w niektórych przypadkach powstają nowe organizacje produkcyjne, podczas gdy w innych pojawia się nowa dynamika przedsiębiorczości w ramach istniejących organizacji ekonomii społecznej.

Na koniec należy zaznaczyć, że seria ostatnich zmian prawnych z pewnością identyfikuje przedsiębiorstwa społeczne w Europie i sprzyja ich powstawaniu: po włoskiej „spółdzielni socjalnej” (1991) i belgijskim „przedsiębiorstwie o celach społecznych” (1995), przez ostatnie kilka lat mieliśmy do czynienia z ustanowieniem „stowarzyszeń spółdzielczych pożytku publicznego” (*collective interest co-operative society*) we Francji, „spółdzielni solidarności społecznej” w Portugalii i „spółdzielni społecznej inicjatywy” w Hiszpanii. Inne propozycje prawne są przygotowywane, na przykład w Wielkiej Brytanii, gdzie obecnie dyskutuje się nad „przedsiębiorstwem działającym w interesie wspólnoty lokalnej” (*community interest company*), jak również w Finlandii i gdzie indziej. Wszystkie te inicjatywy świadczą o wciąż rozprzestrzeniającym się w Europie trendzie do promowania i rozwijania prawdziwych przedsiębiorczych projektów ze społecznym powołaniem.

ANEKS 1

39 Kategorii WISE i ich nazwy

Skrót	Nazwa oryginalna	Nazwa w języku angielskim	Nazwa w języku polskim ⁴
BELGIA			
EI _b	Entreprises d'Insertion	Work Integration Enterprises	przedsiębiorstwa integracji zawodowej
ETA _b	Entreprises de Travail Adapté	Adapted Work Enterprises	przedsiębiorstwa adaptacji zawodowej
EFT _b	Entreprises de Formation par le Travail	On-the-job Training Enterprises	przedsiębiorstwa na rzecz szkoleń w miejscu pracy
SOLIDR _b	Entreprises Sociales d'Insertion SOLID'R	SOLID'R WISEs	SOLID'R WISE
ESR _b	Entreprises Sociales d'Insertion actives dans la Récupération et le Recyclage	WISEs with recycling activities	WISE zajmujące się recyklingiem
SW _b	Sociale Werkplaatsen	Social Workshops	warsztaty umiejętności społecznych
IB _b	Invoegbedrijven	Integration Enterprises	przedsiębiorstwa integracyjne
BW _b	Beschutte Werkplaatsen	Sheltered Workshops	warsztaty chronione
AZC _b	Arbeidzorgcentra	Work Care Centres	centra opieki zawodowej

FINLANDIA			
LCO _{fin}		Labour Co-operatives	spółdzielnie pracy
CSFDP _{fin}		Co-operative Social Firms for Disabled People	spółdzielnie socjalne dla ludzi niepełnosprawnych
FRANCJA			
CAVA _f	Centres d'Adaptation a la Vie Active	Centres for Adaptation to Working Life	centra adaptacji do życia zawodowego
EI _f	Entreprises d'Insertion	Work Integration Enterprises	przedsiębiorstwa integracji zawodowej
AI _f	Associations Intermédiaires	Intermediate Associations	stowarzyszenia pośrednie
RQ _f	Régies de Quartier	Neighbourhood Enterprises	przedsiębiorstwa sąsiedzkie
ETTI _f	Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion	Temporary Work Integration Enterprises	przedsiębiorstwa przejściowej integracji zawodowej
GEIQ _f	Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification	Employers' Groups for Work Integration and Training	grupy pracodawców na rzecz integracji zawodowej i szkoleń
EIN _f	Entreprises Insérantes	Long-Term Work Integration Enterprises	przedsiębiorstwa długoterminowej integracji zawodowej
NIEMCY			
SBG _g	Soziale Betriebe und Genossenschaften	Social Firms and Co-operatives	firmy i spółdzielnie socjalne
KB _g	Kommunale Beschäftigungsgesellschaften	Municipally-Owned Social Enterprises	komunalne przedsiębiorstwa społeczne
BW _g	Beschäftigungsgesellschaften von Wohlfahrtsverbänden	Social Enterprises organised by Welfare Organisations	przedsiębiorstwa społeczne organizowane przez instytucje pomocy społecznej
BLUI _g	Beschäftigungsgesellschaften von Lokalen, Unabhängigen Initiativen	Social Enterprises organised by Local Initiatives	przedsiębiorstwa społeczne organizowane w ramach inicjatyw lokalnych
IRLANDIA			
SE _{iri}	Sheltered Employment		zatrudnienie chronione
LD _{iri}	Local Development Work Integration Social Enterprises		przedsiębiorstwa społeczne integracji zawodowej na rzecz rozwoju lokalnego
SEW _{iri}	Social Economy (National Programme) Work Integration Social Enterprises		przedsiębiorstwa społeczne integracji zawodowej na rzecz ekonomii społecznej (program narodowy)

WŁOCHY			
COSO _i	Cooperative Sociali di tipo b)	Type B Social Co-operatives	spółdzielnie socjalne typu B
PORTUGALIA			
EI _p	Empresas de Inserção	Integration Enterprises	przedsiębiorstwa integracyjne
EP _p	Emprego Protegido	Sheltered Workshops	warsztaty chronione
HISZPANIA			
CEE _{sp}	Centros Especiales de Empleo	Special Employment Centres	centra zatrudnienia specjalnego
CO _{sp}	Centros Ocupacionales	Occupational Centres	centra terapii zajęciowej
ONCE _{sp}	Empresas de la Organización Nacional de Ciegos de Espana	Enterprises of the Spanish National Organisation for the Blind	przedsiębiorstwa hiszpańskiej Narodowej Organizacji Niewidomych
EI _{sp}	Empresas de Inserción	Social Integration Enterprises for people at Risk of Social Exclusion	przedsiębiorstwa integracji społecznej dla ludzi zagrożonych wykluczeniem społecznym
SZWECJA			
SOCO _{sw}		Social Co-operatives	spółdzielnie socjalne
SH _{sw}	Samhall	Sheltered Workshops for the Disabled	warsztaty chronione dla niepełnosprawnych
WIELKA BRYTANIA			
WCO _{uk}	Worker Co-operatives		spółdzielnie pracowników
CB _{uk}	Community Businesses		firmy lokalne
SF _{uk}	Social Firms		firmy socjalne
ILMO _{uk}	Intermediate Labour Market Organisations		organizacje pracy pośredniczącej
R _{uk}	Remploy (Large Quasi-state Enterprise)		reztatrudnienie (duże przedsiębiorstwo quasi-państwowe)

Źródło: Davister, C., Defourny, J., i Gregoire, O. (2004), „Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models”, *EMES Working Papers*, vol. 4, nr 4.

Przekład: Julia Wygnańska

- ¹ Więcej informacji o sieci EMES i jej różnorodnych projektach badawczych na www.emes.net.
- ² Rezultaty Projektu ELEXIES opublikowano w serii „EMES Working Papers” (patrz bibliografia).
- ³ Patrz Borzaga i Defourny (2001).
- ⁴ Aby zwiększyć czytelność tekstu, kategorie WISE wymieniane jako przykłady zostały przytoczone w języku angielskim. Te same skróty pochodzące od nazw oryginalnych są wykorzystane w rysunkach. Patrz Aneks 1, gdzie znajduje się spis wytypowanych kategorii WISE.
- ⁵ Klasyfikacja oparta o CES, HIVA i CERISIS (2001).
- ⁶ Aby ułatwić porównywanie treści artykułu z rysunkami, nazwom WISE w tekście towarzyszą skróty umieszczone obok nazwy w nawiasie (przyp. red.).
- ⁷ Laville i Nyssens (2001), str. 317-318.
- ⁸ Na rysunku zaprezentowane zostały przede wszystkim ogólne trendy łączenia różnych rodzajów zasobów w ramach WISE. Nie należy tego traktować jako dokładnej informacji „pomiarowej”. Jednym z celów projektu PERSE jest wypracowanie bardziej gruntownej analizy mieszanki zasobów, definiując dokładniej: 1) ich pochodzenie (np. od osób indywidualnych, z sektora prywatnego, z sektora publicznego, z trzeciego sektora); 2) sposób ich zdobywania (np. sprzedaż usług, subsydia, darowizny, wolontariat); 3) powody ich przyznania (np. korzyść/zainteresowanie, redystrybucja wartości, solidarność horyzontalna). Patrz www.emes.net/fr/recherche/perse/index.php.
- ⁹ Borzaga i Defourny (2001); nawet przed publikacją niniejszej pracy OECD (1999) użyło definicji przedsiębiorstwa społecznego wypracowanej przez sieć EMES podczas jej badań (EMES, 1999).
- ¹⁰ Tak jak punkty w przestrzeni geograficznej mogą na przykład być usytuowane w relacji do punktów kardynalnych.
- ¹¹ Patrz Defourny (2001), str. 16-18.
- ¹² *Non-distribution constraint* oznacza, że organizacja pozarządowa nie może rozprowadzać zysku netto (nadwyżki finansowej pozostałej po opłaceniu usług/działalności organizacji) pomiędzy osoby, które nadzorują jej pracę, czyli członków zarządu, pracowników, dyrektorów, a także członków. Jest to cecha uważana za jedną z definiujących organizacje non-profit i odróżniających je od innych podmiotów, np. firm prywatnych (przyp. tłum.).
- ¹³ Defourny (2001), str. 2.
- ¹⁴ Tłumaczenia nazw organizacji typu WISE na j. polski mają służyć jedynie przybliżeniu charakteru opisywanych organizacji; nie są to oficjalne tłumaczenia (przyp. red.).

BIBLIOGRAFIA

- Bode, I. i Schulze, A. (2002), „Work Integration Social Enterprises in Germany. Trends and Issues”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 4.
- Borzaga, C. i Defourny, J. (red.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londyn.
- Borzaga, C. i Loss, M. (2002), „Work Integration Social Enterprises in Italy. Trends and Issues”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 2.
- CES (Ulg), HIVA (KULeuven) i CERISIS (UCL) (2000), *Économie sociale. Enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*, De Boeck, Bruksela.
- Defourny, J., (red.), (1994), *Développer l'entreprise sociale. Portraits d'aujourd'hui questions de demain*, Fondation Roi Baudouin, Bruksela.
- Defourny, J. (2001), „From Third Sector to Social Enterprise”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londyn, str. 1-28.

- Defourny, J., Favreau, L. i Laville, J. L., (red.) (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Editions Desclée de Brouwer, Paryż.
- Draperi, J.-F. (2003), „L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et fonction Sociale”, w *RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale*, avril, vol. 82, nr 288, str. 48-66.
- Eme, B. i Gardin, L. (2002), „Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion: France”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 7.
- Eme, B. i Gardin, L. (2002), „Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France. Tendances et enjeux”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 1.
- Gregoire, O. (2003), „Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion: Belgique”, *EMES Working Papers*, vol. 3, nr 3.
- Laurelli, E. i Stryjan, Y. (2002), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Sweden”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 8.
- Laville, J.-L. i Nyssens, M. (2001), „The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-economic Approach”, w Borzaga, C. i Defourny, J. (red.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londyn, str. 312-332.
- Loss, M. (2003), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Italy”, *EMES Working Papers*, vol. 3, nr 4.
- Nyssens, M. i Gregoire, O. (2002), „Les entreprises sociales d'insertion par le travail en Belgique. Tendances et enjeux”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 3.
- O' Shaughnessy, M. (2002), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Ireland”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 5.
- OCDE (1999), *Les entreprises sociales*, OCDE, Paryż, str. 77.
- Pattiniemi, P. i Immonen, N. (2002), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Finland”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 10.
- Perista, H. i Nogueira, S. (2002), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Portugal”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 9.
- Schulz, A. (2003), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Germany”, *EMES Working Papers*, vol. 3, nr 5.
- Simon, M. (1998), *L'entreprise d'insertion a l'épreuve de la réalité économique*, Fondation Roi Baudouin, Belgia.
- Spear, R. (2002), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: United Kingdom”, *EMES Working Papers*, vol. 2, nr 6.
- Spear, R., Defourny, J., Favreau, L. i Laville, J. L., (red.) (2001), *Tackling Social Exclusion in Europe. The contribution of the Social Economy*, Ashgate, Aldershot.
- Vidal Martinez, I. i Valls Jubany, C. (2003), „National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Spain”, *EMES Working Papers*, vol. 3, nr 1.

Część III

**PRZEDSIĘBIORSTWO
SPOŁECZNE JAKO FIRMA**
i jej specyficzne zasoby

10

MIEJSCE ORGANIZACJI EKONOMII SPOŁECZNEJ W TEORII FIRMY

Carlo Borzaga i Ermanno Tortia

Rośnie liczba i znaczenie organizacji ekonomii społecznej w gospodarkach rozwiniętych, rozwijających się i znajdujących się w fazie przejściowej. Choć obecnie powszechnie docenia się ich rolę w zrównoważonym rozwoju społecznym i gospodarczym, to teoria ekonomiczna wciąż jeszcze nie potrafi odpowiednio wyjaśnić ich istnienia, redukując znaczenie takich organizacji do łagodzenia niedoskonałości rynku i państwa (*market and State failures*). W niniejszej pracy staramy się zaproponować dwustopniowe wyjaśnienie tej sytuacji: najpierw konieczne jest przewyżczenie tradycyjnego paradygmatu wyłącznie egoistycznych jednostek. Podmioty ekonomiczne są motywowane przez całą gamę preferencji poza i ponad motywacjami czysto zewnętrznymi i pieniężnymi: z jednej strony, istotną rolę wewnątrz organizacji, głównie w aspekcie sprawiedliwości proceduralnej, odgrywają preferencje relacyjne i wzajemnościowe; z drugiej strony, preferencje wewnętrzne (*intrinsic*) i społeczne stanowią często siłę napędową działalności przedsiębiorczej. Drugi etap proponowanego wyjaśnienia polega na rozważeniu nowej koncepcji firmy, bliskiej tradycji ewolucyjnej, zgodnie z którą organizacje produkcyjne są strukturami gospodarowania niekoniecznie nastawionymi na maksymalizację wyniku ekonomicznego netto (zysku). Zamiast tego funkcjonowanie firm wymaga prostszej równowagi ekonomicznej i musi uwzględniać motywacje i potrzeby, w tym również społeczne, wszystkich zaangażowanych podmiotów, mających zazwyczaj zakorzenienie lokalne.

Podziękowania

Wyrażamy serdeczne podziękowania dla Antonelli Noya oraz dla grupy badawczej ISSAN (Instytut Badań i Rozwoju Organizacji Non-profit, Trydent) z Wydziału Ekonomii na Uniwersytecie w Trydencie za ich cenne uwagi i rady. Autorzy niniejszej pracy są szczególnie wdzięczni Giulii Galera, która uczestniczyła w przygotowaniu tekstu i wniosła swój wkład w kształt głównych argumentacji w nim zaprezentowanych. Rzecz jasna, za wszelkie błędy lub przeoczenia odpowiadają w całości autorzy tekstu.

WSTĘP

W teorii ekonomicznej niewiele uwagi poświęca się typom przedsiębiorstw innym niż nastawione na generowanie zysku lub mające inwestorów, a jeszcze mniej typom przedsiębiorstw, które nie są zainteresowane osiąganiem czy maksymalizacją zysku. Wizja systemów gospodarczych wynikająca z takiego tradycyjnego podejścia jest zawężona i uproszczona. Nie biorąc pod uwagę organizacji innych niż tych mających inwestorów (*investor-owned*), nie doszacowuje się możliwego wkładu takich organizacji w funkcjonowanie całej gospodarki. Można tu zatem wskazać dwie niespójności występujące jak dotąd w głównym nurcie analizy ekonomicznej. Po pierwsze, napotykamy niespójność pomiędzy ukierunkowaniem teorii ekonomicznej wyłącznie na jedną kategorię przedsiębiorstw – mianowicie na przedsiębiorstwa nastawione na osiąganie zysku – a rzeczywistością gospodarczą, która zawsze obejmowała przedsiębiorstwa o różnej strukturze właścicielskiej (takie jak organizacje będące własnością pracowników, konsumentów, farmerów i organizacje non-profit). Ściślej rzecz ujmując, tradycyjna analiza ekonomiczna skłonna jest uważać przedsiębiorstwa mające inwestorów za jedyny wydajny typ przedsiębiorstwa, zaś alternatywne organizacje za wyjątek, który skazany jest na wymarcie w procesie ewolucji gospodarki i doskonalenia się rynków. Jak to zauważył Hansmann w swojej głównej pracy na temat własności przedsiębiorstw, ekonomiści używają zwykle określenia „kapitalizm” na oznaczenie całościowego systemu organizacji gospodarczych występujących w rozwiniętych gospodarkach (Hansmann, 1996), pomijając w ten sposób specyfikę i fundamentalny wkład ze strony organizacji, które stawiają sobie cele inne niż zysk. Założeniem takim zadają kłam dwie różne tendencje: z jednej strony, występujący ostatnio wzrost liczby i znaczenia ekonomicznego organizacji realizujących cele inne niż zysk, a z drugiej strony wzrost liczby i znaczenia ekonomicznego organizacji non-profit o podejściu przedsiębiorczym, wytwarzających towary i usługi. Świadczenia empiryczne potwierdzają trwałość inicjatyw nienastawionych na zysk i ich odrodzenie w krajach, w których były dawniej prześladowane, a ich działalność tłumiona.

Druga niespójność wiąże się z niezdolnością głównego nurtu teorii ekonomicznej do wyjaśnienia racji bytu przedsiębiorstw, które otwarcie dążą do realizacji pewnych celów społecznych, mimo że posiadają one często własną formułę prawną. Stanowią one podzbiór całej gamy organizacji realizujących cele inne niż zysk. Jednak ich istnienie i rozpowszechnienie wskazuje na ewentualność, która była zawsze wykluczana przez tradycyjne wyjaśnienia odwołujące się do „niewidzialnej ręki”, a mianowicie, że aktywność produkcyjna (i rozwój gospodarczy) mogą opierać się również na wzorcach alokacji nieodwołujących się do zwykłej preferencji i „niezamiernych konsekwencji”, otwartą wyznaczenie celu społecznego wiąże się z możliwością odmiennych wzorców alokacji i dystrybucji, nawet jeśli nie wykluczają one wymiany rynkowej jako takiej.

Pomimo tego, że teoria ekonomiczna lekceważy pluralizm organizacyjny i nie jest w stanie go wyjaśnić, rosnącym zainteresowaniem cieszy się ostatnio wiele inicjatyw gospodarczych, które są właściwie niczym więcej jak nowymi postaciami przedsiębiorstw ekonomii społecznej, sektora non-profit lub trzeciego sektora. Widoczne jest to na przykładzie inicjatyw mikrokredytowania, które upowszechniają się zarówno w krajach rozwiniętych, jak i pozostających w fazie przejściowej, dla zaspokojenia potrzeb uboższych ludzi, których nie chcą obsługiwać tradycyjne instytucje kredy-

w kierunku nowego i bardziej złożonego podejścia, w którym dostrzega się istnienie przynajmniej częściowo zachowań dążących do celów innych niż zysk i które nacechowane jest większą uczciwością i wzajemnością w stosunku do podmiotów niezainteresowanych wyłącznie wynagrodzeniem pieniężnym. To drugie podejście odzwierciedla szereg kluczowych elementów organizacji firmy i ułatwia wyjaśnienie rozwoju organizacji, które przyjmują również cele społeczne, czasami otwarcie artykułowane w statucie lub dokumentach rejestrowych takiej organizacji.

DEFINICJA OBSZARU

Kategoria organizacji innych niż przedsiębiorstwa będące własnością inwestorów, nastawione na generowanie zysku, obejmuje szeroką gamę form organizacyjnych regulowanych w rozmaity sposób w prawodawstwach krajowych. Przyjmowanie takich odmiennych form prawnych powoduje różnice pomiędzy poszczególnymi krajami. Czynniki, takie jak otoczenie społeczno-polityczne, środowisko gospodarcze i różny stopień rozwoju wyjaśniają specyficzne formy organizacyjne – spółdzielcze, stowarzyszeniowe, fundacyjne – jak również znaczący wzrost liczby przedsiębiorstw komercyjnych wykazujących wrażliwość społeczną (Galera, 2004).

Korzenie historyczne tych organizacji często tłumaczą ich rolę społeczną. Wiele spółdzielni tworzono w sytuacji daleko idącej koncentracji siły rynkowej, aby ograniczać szkody ponoszone przez słabych interesariuszy. Bodźcem do rozwoju ruchu spółdzielczego jest często sytuacja monopsonu na rynku pracy lub rynku produktu, albo też sytuacja racjonowania na rynkach finansowych. Istnienie organizacji non-profit jest zwykle również powiązane z występowaniem deficytów rynkowych i państwowych w zakresie zaspokajania wymogów interesu społecznego i zbiorowego przy spełnianiu kryteriów rozsądnych kosztów i jakości.

Omówimy teraz główne typy ram prawnych regulujących działalność organizacji non-profit.

Stowarzyszenia

Powstanie tego rodzaju organizacji jest wynikiem swobodnej decyzji grupy ludzi, którzy postanawiają podjąć współpracę w celu poszukiwania rozwiązań konkretnego problemu społecznego, na przykład prowadzenie rzecznictwa przeciwko rynkowi (stowarzyszenia konsumenckie) lub przeciwko państwu (stowarzyszenia ludzi domagających się świadczeń oraz usług społecznych i opiekuńczych). Stowarzyszenia mogą być organizacjami działającymi w interesie ogółu (zbiór beneficjentów różny od zbioru promotorów) lub w interesie wzajemnym (decydujące znaczenie ma solidarność pomiędzy członkami) (Evers i Laville, 2004). Organizacje takie przyjmują różnorodne nazwy (stowarzyszenia, organizacje dobrowolne, organizacje pozarządowe, organizacje charytatywne itp.) w różnych krajach. Tam, gdzie cechą charakterystyczną stowarzyszeń było głównie rzecznictwo i cele idealistyczne (jak na przykład we Włoszech, w Hiszpanii i Niemczech), zabrania się im często prowadzenia działalności gospodarczej w sposób stały i ciągły. W krajach, w których zezwala się stowarzyszeniom produkować i sprzedawać towary, w coraz szerszym zakresie przekształcają się one w organizacje zapewniające świadczenia państwa opiekuńczego (tak jest na przykład we Francji, gdzie stowarzyszenia zajmują się świadczeniem usług społecznych i w zakresie opieki zdrowotnej).

Gdy chodzi o spółdzielnie, mogą one funkcjonować w świetle prawa jako organizacje generujące zyski lub organizacje non-profit. Istotne różnice można dostrzec pomiędzy różnymi europejskimi systemami spółdzielczymi a systemem spółdzielczym w Stanach Zjednoczonych. Na przykład we Włoszech spółdzielnie funkcjonują jako organizacje quasi-non-profit, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych działalność spółdzielni nie jest regulowana przez żadne specjalne prawodawstwo.

Wyżej wspomniane różnice utrudniają wypracowanie wspólnej definicji obejmującej wszystkie typy organizacji, która byłaby do przyjęcia na poziomie międzynarodowym. Podejmowano wiele prób definicyjnego ujęcia tej różnorodności. Poniżej przedstawiamy kilka z nich:

- w Stanach Zjednoczonych pojęcie „non-profit”² oznacza zasadniczo zakaz dystrybucji zysku, który nadaje kształt amerykańskiej strukturze tego sektora; szczególnie uwagę poświęca się tam formom organizacyjnym innym niż spółdzielnie, zwłaszcza fundacjom;
- w Europie pojęcie „ekonomii społecznej” tradycyjnie skupiało się i na stowarzyszeniach, i na spółdzielniach – ujęcie takie powiązane jest z podejściem analitycznym, które skupia się na sposobach funkcjonowania organizacji, takich jak uczestnictwo, demokracja, nakierowanie na potrzeby członków (Evers i Laville, 2004);³
- w literaturze naukowej koncepcja „trzeciego sektora” (czy też, zgodnie z nomenklaturą Komisji Europejskiej, „trzeciego systemu”) ma na celu przewyżczenie różnic pomiędzy wieloma modelami narodowymi i odróżnienie tych instytucji od organizacji będących własnością publiczną („państwa”) oraz organizacji prywatnych nastawionych na zysk („rynek”).

Dwie definicje najczęściej używane w Europie i Stanach Zjednoczonych – „ekonomia społeczna” i „sektor non-profit” – odzwierciedlają dwa różne uzasadnienia. Koncepcja ekonomii społecznej ukształtowała się pod wpływem podejścia instytucjonalnego i normatywnego, natomiast definicja sektora non-profit opiera się na zwolnieniach podatkowych. Obydwa podejścia wykazują szereg mankamentów, bowiem zmuszają do wykluczania z obszaru zainteresowań pewnych specyficznych form organizacyjnych.

Mimo to obecnie przeważa tendencja do ogólnej konwergencji tych dwóch koncepcji, czemu ostatnio sprzyjają zmiany strukturalne oraz wpływy wywierane przez każdą z tradycji na drugą. Możliwe wydaje się wprowadzenie jednolitego terminu odpowiadającego koncepcji zdolnej ogarnąć wielość tego typu organizacji. Właściwym określeniem jest tu „ekonomia społeczna”, jest ono bowiem bardziej wszechstronne (obejmuje spółdzielnie) i akcentuje aspekt produkcyjny (zawiera termin „ekonomia”).

Co więcej, organizacje ekonomii społecznej zwykło się definiować w sposób negatywny jako organizacje niedążące do zysku, aby podkreślić wykluczenie motywacji, jaką jest osiąganie zysku. Jednak taka negatywna definicja jest zbyt wąska i niekompletna. Główną różnicą pomiędzy organizacjami ekonomii społecznej a przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk jest całościowy cel ich działalności, który w przypadku organizacji ekonomii społecznej obejmuje otwarcie deklarowany wymiar społeczny, w przeciwieństwie do zwykłego dążenia do osiągnięcia zysku i jego dystrybucji pomiędzy właścicielami.

publicznym (Bacchiega i Borzaga, 2003). Z drugiej strony równoległy proces ewolucji obejmuje spółdzielnie. Tradycyjnie inicjatywy spółdzielcze były silnie skorelowane z warunkami życia grup upośledzonych i stanowiły reakcję na potrzeby robotników, konsumentów i rzemieślników (Monzón Campos, 1997; Borzaga i Defourny, 2001). Taka wspólnie odczuwana konieczność skłaniała grupy obywateli mające podobne potrzeby i interesy do łączenia sił w celu znalezienia wspólnego rozwiązania dla wspólnych problemów. Tłumaczy to proces tworzenia spółdzielni obejmujących jedną kategorię interesariuszy.

Począwszy od lat 70. XX wieku zmiany warunków społeczno-ekonomicznych w rozwiniętych gospodarkach spowodowały transformację kontekstu, w jakim rozwijał się ruch spółdzielczy (Demoustier i Rousseliere, 2005). Doskonalenie rynków prowadziło stopniowo do sytuacji, w której istnienie organizacji spółdzielczych w wielu tradycyjnych obszarach ich działalności stawało się mniej niezbędne niż w przeszłości. Co więcej, pojawienie się nowych potrzeb, których nie zaspokajał ani rynek, ani państwo, przyczyniło się do ekspansji ruchu spółdzielczego na nowe obszary aktywności. Proces ten zainicjował rozwój nowych modeli spółdzielczości, charakteryzujących się mieszaną strukturą członkowską, które są lepiej przygotowane do wytwarzania usług społecznych (Borzaga i Mittone, 1997) i bardziej przypominają modele non-profit.

Ponieważ spółdzielnie stopniowo coraz mniej skupiają się na interesach swoich członków, zaś stowarzyszenia i fundacje stają się bardziej przedsiębiorcze, tradycyjne modele, spółdzielczy i stowarzyszeniowy, zaczynają się do siebie zbliżać. Ponadto, niezależność tradycyjnego rozwiązania spółdzielczego zaczęła się odradzać w krajach w stadium transformacji, po okresie 50 lat, kiedy to spółdzielnie zamieniły się tam w quasi-publiczne przedsiębiorstwa. Procesy te doprowadziły do przegrupowania wśród głównych tradycyjnych podmiotów ekonomii społecznej, obok zróżnicowania sposobów postrzegania natury i roli tych organizacji. W związku z tym pojawiło się nowe pojęcie „przedsiębiorstwa społecznego”, które ma opisywać te zmiany.

Definicja przedsiębiorstwa społecznego, która obejmuje zarówno nowe, jak i dotychczasowe organizacje przedsiębiorcze o nastawieniu społecznym (Borzaga i Defourny, 2001), została wprowadzona w celu odróżnienia form przedsiębiorczości charakteryzujących się odpowiednim stopniem konotacji pożytku publicznego od bardziej tradycyjnych organizacji non-profit. Przedsiębiorstwa społeczne, które zaczęły powstawać w latach 80. XX wieku, za swe główne zadanie nie przyjmują zwykle działalności w zakresie rzecznictwa ani też redystrybucji przepływów finansowych, a zamiast tego w sposób ciągły angażują się w produkcję towarów i zapewnianie usług dla ludzi – przy założeniu pewnego celu społecznego, a zazwyczaj również zakazu dystrybucji zysku.

Podsumowując, wzięwszy pod uwagę różnice rynkowe pomiędzy organizacjami (w kategoriach celów i wartości ekonomicznej realizowanych działań) zaproponować można ich dwuosiową, syntetyczną klasyfikację (Rysunek 1.1.). Klasyfikacja taka pozwala usytuować organizacje ekonomii społecznej również w stosunku do organizacji nastawionych na osiągnięcie zysku:

1. oś pozioma mierzy poziom przedsiębiorczości w skali od niskiego do wysokiego – niektóre z tych organizacji prowadzą działalność przedsiębiorczą, nawet jeśli są organizacjami non-profit; inne realizują odmienne funkcje, takie jak agregacja preferencji i potrzeb, redystrybucja i rzecznictwo;

Obraz powstały w wyniku nałożenia wyżej wspomnianych aspektów, który już sam w sobie jest złożony, staje się jeszcze bardziej zróżnicowany, gdy weźmiemy pod uwagę odmienne kultury i tradycje narodowe czy regionalne, które przyczyniły się do ukształtowania różnych postaw (Borzaga i Defourny, 2001). Ten wzorzec ewolucyjny, wskazujący na akceptację, domaga się nowego opracowania teoretycznego, dającego szansę na wiarygodną interpretację coraz wydatniejszej roli ekonomicznej i produkcyjnej tego zjawiska.

FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI EKONOMII SPOŁECZNEJ

Aby zrozumieć funkcje organizacji ekonomii społecznej, warto wyjaśnić zasady, na jakich się opierają, oraz ich strukturę organizacyjną. Dążenie do realizacji celów leżących w interesie publicznym wyznacza zasady organizacyjne, a ekonomia społeczna różni się od firm nastawionych na generowanie zysku przynajmniej pod czterema względami.

Po pierwsze, celem założycielskim (zasadą motywującą do uruchamiania inicjatyw ekonomii społecznej) jest odpowiedź na potrzebę pojawiającą się w społeczeństwie. Wiele form organizacyjnych powstawało w ostatnich dwóch dekadach w reakcji na nowe potrzeby społeczne związane z kryzysem tradycyjnej rodziny i więzi społecznych oraz na trudności, jakie napotykały publiczne instytucje opiekuńcze w zaspokajaniu niektórych potrzeb. Począwszy od lat 70. XX wieku lokalne grupy i działacze społeczni uruchamiali inicjatywy ekonomii społecznej głównie po to, aby zaspokajać potrzeby szerszej społeczności. Przykładem mogą być tu francuskie firmy specjalizujące się w przywracaniu bezrobotnych na rynek pracy, stowarzyszenia specjalnego przeznaczenia oraz lokalne rady sąsiedzkie; włoskie spółdzielnie socjalne i przedsiębiorstwa społeczne; niemieckie korporacje zatrudnienia i szkolenia; belgijskie firmy i warsztaty szkolenia na stanowisku pracy; brytyjskie firmy wspólnotowe i firmy działające w interesie społeczności oraz kanadyjskie korporacje rozwoju wspólnotowego (Borzaga i Defourny, 2001; Nyssens, 2006). Wspólne cele społeczne, polityczne i ideologiczne mogą w różnym stopniu przyczyniać się do wzmocnienia tożsamości zbiorowej i spistości grupy. Ścisłej rzecz ujmując, wiele eksperymentów – głównie typu spółdzielczego – często stanowiło element szerokich przedsięwzięć o inspiracji politycznej (Defourny, Develtere i Foneneau, 1999).

Po drugie, przyjmowanie zasad alokacji opartych na solidarności i wzajemności. Jak już wskazywaliśmy, inicjatywy ekonomii społecznej działają, przynajmniej częściowo, zgodnie z zasadą solidarności i wzajemności. Dlatego też wymiany pomiędzy różnymi podmiotami dochodzą do skutku również wówczas, gdy taka wymiana nie spełnia kryteriów ekwiwalencji. Aspekt ten jest swoisty dla organizacji ekonomii społecznej w przeciwieństwie do przedsiębiorstw nastawionych na osiąganie zysku, które z kolei mają strukturę zmierzającą do tego, aby uniemożliwiać stronom trzecim osiągnięcie korzyści netto oraz zagwarantować alokację rezydualnej korzyści na rzecz właścicieli. Poprzez inicjatywy ekonomii społecznej zawiązują się relacje społeczne oparte na niekontraktowej zasadzie działania ekonomicznego. Wymiana będąca rezultatem takiego systemu alokacji generuje korzyści służące również beneficjentom innym niż właściciele. W ten sposób znajduje wyraz funkcja dystrybucyjna takich organizacji (Bacchiaga i Borzaga, 2003).

EKONOMIA SPOŁECZNA I EWOLUCJA TEORII EKONOMICZNEJ FIRMY

Jeszcze 20 lat temu teoria ekonomiczna opisywała firmy jako funkcje produkcyjne, nakierowane na maksymalizację zysku; w takim ujęciu brak było miejsca na wyjaśnienie organizacji ekonomii społecznej. Twierdzono, że organizacje ekonomii społecznej, takie jak spółdzielnie i instytucje non-profit, odgrywają marginalną i rezydualną rolę w gospodarkach rynkowych. Argumentację taką wspierano sprzecznymi z rzeczywistością wynikami dedukcyjnymi, jak na przykład w przypadku zaproponowanego przez Warda (1958) modelu dla spółdzielni. Jednak te teoretyczne wyniki nigdy nie znalazły potwierdzenia empirycznego (Bonin, Jones i Putterman, 1993), zatem rezydualna rola organizacji ekonomii społecznej jest założeniem, któremu brak takiego potwierdzenia.

Syntetyczny przegląd dotychczasowej literatury przedmiotu zapewni nowe i bardziej całościowe ujęcie. Pierwszy krok w kierunku przebudowy teorii organizacji ekonomii społecznej stał się możliwy dzięki opracowaniu nowej ekonomii instytucjonalnej oraz teorii kosztów transakcyjnych (Williamson, 1975; 1985). Rozwój teorii firmy w ramach nowej szkoły instytucjonalnej został zapoczątkowany artykułem Coase'a z 1937 roku „The Nature of the Firm” („Natura firmy”); koncepcja ta została następnie rozwinięta przez Alchiana i Demsetza (1972) oraz Jensena i Mecklinga (1976; 1979). Wychodząc od standardowych założeń dotyczących maksymalizacyjnych zachowań ze strony działających na własną korzyść jednostek, koncepcja ta stara się otworzyć czarną skrzynkę, jaką stanowi pojęcie firmy jako funkcji produkcyjnej, i wyjaśnić w pozytywnych kategoriach powody, dla których organizacje hierarchiczne (firmy) stanowią pod względem wydajności lepsze rozwiązanie aniżeli wymiany rynkowe. Coase (1937) wskazuje, że transakcje rynkowe nie muszą wcale być najbardziej wydajnym sposobem koordynacji podmiotów zainteresowanych konkretną transakcją. Pokazuje on, dlaczego w wielu sytuacjach lepiej jest, aby rynek został zastąpiony przez złożoną organizację. Produkcja w ramach hierarchicznej organizacji może pociągać za sobą niższe łączne koszty niż koszty rynkowe (transakcyjne), co usprawiedliwia odejście od swobodnej wymiany.

Inni autorzy rozwijali tę intuicję, acz w różnych kierunkach. Alchian i Demsetz (1972) uznają, że główna motywacja popychająca do tworzenia firm (które utożsamiają z przedsiębiorstwami nastawionymi na generowanie zysku) wiąże się z problemami dotyczącymi oszacowania wysiłku indywidualnego w pracy zespołowej oraz powiązaniem z tym upowszechnieniem korzystania ze wspólnego działania bez wkładu własnego, czyli „jazdy na gapę” (*free riding*). Praca zespołowa może stanowić najbardziej wydajne rozwiązanie wtedy, gdy proces produkcyjny jest niepodzielny. Jednak staje się ona możliwa tylko wówczas, gdy ustanowi się odpowiednie metody kontroli. Aby zapobiec takiej jeździe na gapę ze strony kontrolerów, trzeba dać im prawo do uzyskiwania rezydualnych dochodów, co wzmacnia ich gotowość do wydajnego prowadzenia firmy. Ta zachęta jest sednem praw właścicielskich, które dają możliwość podejmowania decyzji strategicznych oraz rozstrzygnięcia wszystkich innych nieobjętych kontraktem kwestii, takich jak przeznaczenie pozostałości, zdecydowanej mniejszości. W tym sensie przypisanie własności przedsiębiorstwa inwestorom jest z założenia najbardziej wydajnym rozwiązaniem. W konsekwencji organizacje ekonomii społecznej nie mogą znaleźć sobie przestrzeni do przetrwania i rozwoju.

w pewnych sytuacjach kosztów związanych z kontraktami rynkowymi i własnością. Jednak jego analiza nie jest wyczerpująca, nie potrafi bowiem wyjaśnić ewolucji ekonomii społecznej, przynajmniej w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Jego dociekania nie tłumaczą w istocie odrodzenia zaangażowania społecznego ruchu spółdzielczego oraz wydajnego i konkurencyjnego rozwoju niektórych spółdzielni i grup spółdzielczych, które narodziły się w kontekście deficytów rynkowych. Co więcej, w odniesieniu do tradycyjnych doświadczeń koncepcja ta nie potrafi wytłumaczyć rozwoju tych spółdzielni i organizacji non-profit, dla których siłą napędową były motywacje idealistyczne i ideologiczne, a nie jedynie występowanie poważnych deficytów rynkowych.

Stanowisku Hansmanna zarzucić można również to, iż przyjmuje on jako niezmiennie dane formy organizacyjne i nie docenia znaczenia dynamiki organizacyjnej. Jedynym kryterium uważanym za istotne przy wyjaśnianiu przetrwania organizacji są wymiany rynkowe, a jak się wydaje, takie podejście jest zbyt zawężone – wielość celów organizacji i motywacji podmiotów zasługuje na daleko pełniejsze ujęcie aniżeli to proponowane przez Hansmanna.

Co więcej, jego konkluzjom przeczy pewna liczba ograniczeń swoistych dla przedsiębiorstw będących własnością inwestorów i nastawionych na zysk, których nie sposób przezwyciężyć dzięki zwykłemu udoskonaleniu rynków. Jednym z przykładów jest możliwość dyskryminacji cenowej, bowiem wobec asymetrii informacyjnej jej przezwyciężenie możliwe byłoby tylko w przypadku silnego zaangażowania beneficjentów i klientów w zarządzanie przedsiębiorstwem (Borsio, 1982).

Hansmann nie docenia także faktu, że spółdzielnie i organizacje non-profit mogą wykazywać pewną przewagę w zakresie wydajności związaną z naturą realizowanego procesu produkcyjnego, nawet jeśli rynki produktów i czynników produkcji nie wykazują żadnych poważnych niedoskonałości, jak to ma miejsce, gdy praca jest strategicznym i najbardziej specyficznym czynnikiem produkcji (na przykład w spółkach zawodowych).

Zdaniem Hansmanna istnienie organizacji, dla których charakterystyczny jest zakaz dystrybucji zysków, wynika z występowania deficytów rynkowych związanych z asymetrią informacyjną dotyczącą rynku produktów. Organizacje non-profit mają mieć większą od firm nastawionych na osiągnięcie zysku zdolność do ugruntowania relacji zaufania ze swoimi klientami w sytuacji występowania deficytów rynkowych. Jednak Hansmann nigdy nie rozpatruje ewentualności, że osobami zarządzającymi organizacjami non-profit, a także spółdzielniami, kierują motywacje inne niż korzyść własna. W wielu przypadkach remedium na asymetrię informacyjną może być reputacja, zaś zakaz dystrybucji zysków jest niedoskonałym wskaźnikiem tego, że dana firma jest godna zaufania. W istocie taki zakaz nie może wyeliminować ryzykownych moralnie zachowań po stronie na przykład kierowników i pracowników. Udoskonalone wyjaśnienie funkcjonowania organizacji ekonomii społecznej musi skupiać się na relacjach działania wewnętrznego (Borzaga, 2003).

Niedoskonałość kontraktu na pracę jest szczególnie widoczna w sektorze usług społecznych, gdzie zwykle działają organizacje ekonomii społecznej. Relacyjna i niestandardowa natura świadczonych usług wymaga zaangażowania ze strony pracowników i sprawia, że kontrola hierarchiczna i zachęty pieniężne okazują się nieskuteczne. Uczestnictwo i autonomia pracowników mogą prowadzić do podniesienia jakości usług. Społeczny charakter przedsiębiorstw ekonomii społecznej oraz przyjęcie zakazu dystrybucji zysków stwarza pole dla innego rodzaju zaangażowania po stronie pracownika, opartego na ograniczeniu kontroli hierarchicznej i znaczenia

non-profit. W wielu przypadkach dostępne są różne, potencjalnie konkurencyjne rozwiązania. Kluczową rolę odgrywają tu cele organizacyjne, cechy produktów, specyfika czynników produkcji, skala i rozwiązania w zakresie zarządzania. Dlatego też organizacje muszą zachować autonomię przy wyborze najlepszych rozwiązań dla realizacji swoich celów, mając na uwadze, że preferencji interesariuszy nie można pomijać w wyjaśnieniach ekonomicznych. Przetwanie można wyjaśnić za pomocą różnych kryteriów, co sprzyja złożoności ewolucji instytucjonalnej i organizacyjnej. Różne formy organizacyjne potrafią wypracować odmienne strategie sprzyjające wzmocnieniu potencjału przetrwania. Dlatego też różne formy organizacyjne będą rozwijały odmienne mieszanki zachęt odpowiednie do realizacji ich własnych specyficznych celów (Bacchięga i Borzaga, 2001; 2003).

To bardziej złożone i elastyczne ujęcie, przy zapewnieniu kluczowej pozycji produkcji nadwyżki, w znacznie większym stopniu aniżeli stanowiska tradycyjne skupia się na celach produkcyjnych, motywacjach uczestników i formach gospodarowania. W ten sposób powstaje nowa koncepcja, która tłumaczy istnienie przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Trzeba ją jednak uzupełnić szerszą krytyczną refleksją nad tradycyjnymi ujęciami ekonomicznymi. Należy pogłębić charakterystykę podmiotów ekonomicznych uczestniczących w przedsięwzięciach gospodarczych, eksponując złożoność ich motywacji, których nie wolno redukowac do wpływu zachęt pieniężnych. Rolę samych zachęt pieniężnych należy lepiej zdefiniować i umieścić we właściwym kontekście w zestawieniu z innymi typami motywacji. Złożoność motywacji trzeba następnie badać w odniesieniu do zarządzania organizacją oraz natury działalności produkcyjnej, jaka jest prowadzona (na przykład działalność komercyjna a działalność społeczna i/lub opiekuńcza).

ORGANIZACJE EKONOMII SPOŁECZNEJ I ZNACZENIE MOTYWACJI NIENASTAWIONYCH NA KORZYŚĆ WŁASNA

Tradycyjne wyjaśnienia ekonomiczne istnienia złożonych organizacji, takich jak firmy, łącznie z wyjaśnieniem zaproponowanym przez Hansmanna i niektórych przedstawicieli ekonomii ewolucyjnej, opierają się na założeniu aktywności jednostek działających we własnym interesie. Podejście takie było krytykowane w ramach dyscyplin innych niż ekonomia, a ostatnio również przez ekonomię eksperymentalną. Najnowsze prace w zakresie analizy ekonomicznej zaczynają przewyżczać to poważne ograniczenie. Zmianę tę zainicjowały wyniki eksperymentalne (Fehr i Schmidt, 2001) dotyczące na przykład gry w ultimatum⁵ i gry inwestycyjnej⁶, ale również wielu innych eksperymentów, które pokazują, że tradycyjne założenie o działających na własną korzyść jednostkach jest krańcowo nierealistyczne. Zachowaniem ludzi kieruje nie tylko cel maksymalizacji spodziewanej użyteczności bez oglądania się na reguły gry oraz uczciwość osiągniętych wyników. Reguły wywierają kluczowy wpływ na wyniki, a wysoki odsetek graczy przywiązuje bardzo duże znaczenie do równości wyników. Zachowanie nastawione na własną korzyść okazuje się wyjątkowym przypadkiem aniżeli regułą postępowania jednostek, zaś rzeczywiste wyniki strategicznej interakcji są trudne do przewidzenia na poziomie mikro, wykazując istotną zmienność również po zsumowaniu na poziomie populacji. Różne koncepcje sprawiedliwości proceduralnej i dystrybutywnej mogą prowadzić do różnych wyników. Także kultura odgrywa tu zasadniczą rolę, bowiem te same

gry – najczęściej gra w ultimatum – przynoszą znacząco odmienne wyniki w różnych środowiskach etnicznych i kulturowych. Gdy weźmiemy pod uwagę te nowe i istotne wyniki, wydaje się, że przesłanki tradycyjnej teorii ekonomicznej i teorii firmy są nieuzasadnione, a przynajmniej nazbyt restrykcyjne.

Na gruncie tych wyników eksperymentalnych oraz ich interpretacji i rygorystycznego wyjaśnienia powstała bogata literatura teoretyczna. W teoriach dotyczących uczciwości i wzajemności starano się tłumaczyć uczciwe zachowanie poprzez altruizm (Becker, 1974), gry psychologiczne i uprzejmość (Rabin, 1993) oraz awersję do nierówności (Fehr i Schmidt, 1999). Ostatnio inni autorzy (Grimalda i Sacconi, 2005) opisywali preferencje etyczne jako konformizm wobec ideologii lub kodeksu postępowania. Akceptacja pewnego zbioru zasad będzie miała odpowiednie konsekwencje zachowaniowe tylko wówczas, gdy podmiot spodziewa się ich przestrzegania również przez innych graczy. Inny, bardziej tradycyjny nurt badawczy koncentruje się na preskryptywnym charakterze norm moralnych: imperatyw katowicki stanowi podstawę zachowania moralnego, mogąc przewyciężyć niższej rangi równowagę Nasha i doprowadzić do wyników optymalnych zgodnie z regułą Pareto (Sen, 1977).

W istocie w licznych pracach ekonomicznych starano się wyjaśnić, dlaczego w eksperymentach wzorowanych na grze w ultimatum i dylemacie więźnia gracze często współpracują, chociaż tradycyjne teorie ekonomiczne wskazywałyby na zachowania niekooperacyjne, jak to analitycznie obrazuje równowaga Nasha (*Nash equilibrium*).⁷ Jedną z możliwych odpowiedzi jest argumentacja kantowska, oparta na idei imperatywu katowickiego, który skłania podmioty do współpracy również w jednorazowych grach, gdy takie postępowanie nie leży w ich interesie. Pomocne może być tu również pojęcie wzajemności: ludzie współpracują nawet wówczas, gdy nie jest to w ich interesie, jeżeli spodziewają się, że druga strona interakcji będzie również współpracować. Korzystanie ze wspólnego działania bez wkładu własnego w sytuacji, gdy druga strona współpracuje, powodowałoby koszt moralny, który może być bardziej dotkliwy aniżeli zwykły koszt ekonomiczny. Nie dziwi zatem, że wielu graczy w inscenizacjach eksperymentalnych karze „gapowiczów” (*freeriders*) nawet wówczas, gdy strategia taka jest dla nich kosztowna, gorsza według reguły Pareto w kategoriach tradycyjnej teorii ekonomicznej. Niezdolność tradycyjnej teorii do wyjaśnienia rzeczywistego zachowania ekonomicznego wymaga pogłębienia badań nad zachowaniami jednostek.⁸

Pierwszą syntezę tych nowych wyników proponują Ben-Ner i Putterman (1999) w swoim opisie zachowania jednostek jako kierowanego przez trzy różne typy preferencji: nakierowane na siebie, nakierowane na innych i nakierowane na proces. *Preferencje nakierowane na siebie* są typowe dla samolubnej jednostki ekonomicznej; dotyczą własnej konsumpcji jednostki i innych wyników. *Preferencje nakierowane na innych* związane są z altruizmem oraz utożsamianiem motywacji i celów indywidualnych z celami zbiorowymi lub społecznymi. *Preferencje nakierowane na proces* dotyczą sposobu, w jaki dana jednostka i inni się zachowują, w tym sposobu, w jaki osiągają interesujące ich wyniki. *Preferencje nakierowane na proces* można postrzegać jako wartości lub kodeksy postępowania. Preferencje i zachowania indywidualne współwoluują wraz z procesami organizacyjnymi – organizacje są nie do pomyślenia bez indywidualnej inicjatywy, działań, uczestnictwa, przestrzegania zasad itp. Równocześnie wartości organizacyjne kształtują indywidualne zachowania i wpływają na preferencje. Powstawanie i zdolność do przetrwania instytucji

rośnie wraz ze stopniem dopasowania pomiędzy motywacjami indywidualnymi a zachowaniami i celami organizacyjnymi. W istocie, im dalej idąca odpowiedniość pomiędzy preferencjami indywidualnymi a celami organizacyjnymi, tym wyższe prawdopodobieństwo przetrwania i rozwoju. Również model instytucjonalny może pomóc w zwiększeniu odpowiedniości pomiędzy motywacjami indywidualnymi a instytucjami, które zapośredniczają zachowania organizacyjne. Nawet jeśli nie jest możliwe przewidywanie całościowego stanu równowagi systemowej kształtowanej przez nowe instytucje, równowaga zostanie osiągnięta dzięki „niewidzialnej ręce” procesów społecznych, natomiast inicjatywa indywidualna i jawny projekt będą wyznaczać nowe warunki wyjściowe.

Ten nurt literatury ekonomicznej jest istotny dla rozwoju teorii organizacji ekonomicznej również dlatego, że był związany z badaniem organizacji non-profit. Znaczenie motywowanych wewnętrznie i ideologicznych podmiotów sprawczych w tworzeniu organizacji non-profit badali Rose-Ackerman (1996) i Young (1983, 1997). Poglębili oni rozumienie roli motywacji ideologicznych w przedsiębiorczości non-profit, wskazując swoiste cechy wielu inicjatyw o wyraźnie ekonomicznej treści, jednak rażąco niezgodnych z bardziej ortodoksyjnymi doktrynami ekonomicznymi. Na poziomie empirycznym rolę niesamolubnych motywacji potwierdza wiele badań, obejmujących zarówno organizacje non-profit, jak i firmy nastawione na generowanie zysku. Leete (2000) wykazuje, że różnice płacowe w amerykańskich organizacjach non-profit są znacznie mniejsze niż w firmach nastawionych na zysk, choć średni poziom płac jest podobny w obu tych formach organizacyjnych. Benz (2005), który badał gospodarkę amerykańską i brytyjską, dowodzi, że pracownicy organizacji non-profit są przeciętnie bardziej zadowoleni od pracowników firm nastawionych na generowanie zysku.

PRÓBA NOWEGO WYJAŚNIENIA ORGANIZACJI EKONOMII SPOŁECZNEJ

Wyniki naukowe dotyczące teorii firmy i zachowania organizacyjnego wraz z pełniejszym opisem indywidualnych motywacji mogą pomóc w opracowaniu nowej koncepcji firmy, w ramach której możliwe będzie zadowalające wyjaśnienie powstawania przedsiębiorstw ekonomicznej teorii społecznej. Koncepcja taka opiera się na idei firmy jako *struktury zachęt*. Strukturę zachęt można zdefiniować jako zbiór różnych zakazów i nagród proponowanych odpowiednim interesariuszom organizacji. Ograniczenia mogą być natury prawnej i różnić się zależnie od przyjętej formy prawnej, albo też sama organizacja może je określić z własnej inicjatywy. Możliwe są różnego rodzaju nagrody: ekonomiczne i pozaekonomiczne, pieniężne i niepieniężne. W tym kontekście zachęty nie są postrzegane jedynie w klasyczny sposób, jako metoda skłonienia podmiotów sprawczych do wykonywania decyzji grupy kontrolującej, nawet jeśli oddziałują na nie przeciwstawne interesy. Zamiast tego zachęty – które mogą mieć charakter pieniężny lub niepieniężny, jak jest w przypadku uczestnictwa – można również postrzegać jako wspierające postawy kooperacyjne podobne do tych, jakie opisuje nowa literatura – eksperymentalna i teoretyczna. Uczciwość można interpretować jako metakryterium, czyli syntezę różnych zachęt, która służy do pomiaru „zakresu dopasowania” rozwiązań organizacyjnych do indywidualnych motywacji i celów oraz ich interakcji.

Jeśli chodzi o pracowników, dane z włoskiego sektora usług społecznych wskazują na niższy poziom płac, jednak wynik ten może być związany z krótszym przeciętnym okresem działania organizacji non-profit, a przede wszystkim spółdzielni socjalnych. Gdy bierze się pod uwagę motywacje, mieszanki zachęt i zadowolenie pracowników, ostatnie wyniki idą w kierunku już wspomnianym. Borzaga i Depedri (2005) oraz Borzaga i Tortia (2006) badali zbiór danych dotyczących sektora usług społecznych we Włoszech. Deklarowane oceny zadowolenia pracowników wykorzystywano w tych badaniach w celu przybliżonego opisu struktur zachęt stosowanych przez różne formy organizacyjne (publiczne, non-profit i nastawione na zysk). Na zadowolenie pracowników wpływ miały również elementy różne od nagród pieniężnych. Cele nakierowane na siebie stanowią ważny komponent indywidualnego zadowolenia, jednak kluczową rolę odgrywały również cele nakierowane na innych, proces decyzyjny oraz indywidualny rozwój. Sprawiedliwość w zakresie dystrybucji zasobów oraz stosowanych procedur miała, jak się wydaje, zasadniczy wpływ na zdolność organizacji do motywowania swoich członków i pracowników oraz do poprawy sprawności działania. Wyniki tych badań pokazują również, że struktury zachęt i metody kontroli występujące w organizacjach ekonomii społecznej (spółdzielniach socjalnych i innych organizacjach non-profit) są odmienne od tych stosowanych przez przedsiębiorstwa nastawione na generowanie zysku i instytucje publiczne. Spółdzielnie i organizacje non-profit opierają swoją strukturę zachęt na aspektach wewnętrznych i relacyjnych oraz na demokracji i zaangażowaniu w strukturę zarządzania firmą. Firmy nastawione na generowanie zysku wydają się preferować rozwój profesjonalny i programy motywacyjne oparte na zachętach pieniężnych i awansie zawodowym. Instytucje publiczne polegają z kolei na zachętach pieniężnych, zaś procesy zaangażowania wydają się w nich słabe. Ogólnie rzecz biorąc, pracownicy organizacji non-profit i spółdzielni są najbardziej zadowoleni, nawet jeśli różnice w porównaniu z firmami nastawionymi na generowanie zysku w wielu aspektach nie są duże, zaś pracownicy instytucji publicznych są najmniej zadowoleni, a negatywne różnice są tu często widoczne i znaczące. I wreszcie Tortia (2006), badając ten sam zbiór danych, wykazał, że percepcja sprawiedliwości procedur jest główną determinantą dobrostanu w miejscu pracy, co wskazuje na komponent relacyjny w dobrostanie pracowników, którego nie bierze się pod uwagę w tradycyjnych teoriach ekonomicznych. Postrzegana sprawiedliwość proceduralna jest wyższa w spółdzielniach socjalnych aniżeli w innych formach własności. Bardziej tradycyjne organizacje non-profit (fundacje i stowarzyszenia) wykazują poziom postrzeganej sprawiedliwości sytuujący się pomiędzy wartościami tego wskaźnika dla spółdzielni socjalnych i firm nastawionych na generowanie zysku, zaś sektor publiczny uzyskuje pod tym względem najniższe wyniki.

Drugim ważnym odkryciem było stwierdzenie, że na ogólne zadowolenie pracowników z pracy zasadniczy wpływ ma ich motywacja. Pracownicy o większej motywacji – głównie na poziomie wewnętrznym i relacyjnym – są bardziej zadowoleni ze swojej pracy, natomiast pracownicy motywowani zwykłymi elementami ekonomicznymi są zwykle mniej zadowoleni. Czynniki motywacyjny jawi się zatem jako kluczowy element w definiowaniu relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Mieszanki zachęt są bardziej skuteczne, gdy pracownicy mają motywacje zgodne z celami i sposobem działania firmy. Jednak wyników dotyczących motywacji nie można generalizować, bowiem pracownicy sektora usług społecznych wykazują prawdopodobnie motywacje znacząco różne od tych występujących w innych sektorach. Niski poziom płac może tłumaczyć motywacje ekonomiczne, zaś pobudki wewnętrzne i społeczny charakter firmy pogłębiają motywacje relacyjne.

Jednak większość organizacji ekonomii społecznej często łączy cel redystrybucyjny z koniecznością radzenia sobie z deficytami rynkowymi i organizacyjnymi. Można oczekiwać, że będą one funkcjonować efektywnie, jeżeli wdrożą struktury zachęt zdolne do ograniczania kosztów kontraktowych z jednej strony i do zagwarantowania zasadniczych zasobów pochodzących z mieszanki różnych źródeł: dotacji lub kontraktów publicznych, darowizn, pracy nieodpłatnej, ale także „darowizn w formie pracy” ze strony pracowników i kierowników. Odpowiednio do tego prawa kontrolne w tych organizacjach są często powierzane nie pojedynczej grupie interesariuszy, lecz kilku grupom, takim jak pracownicy i wolontariusze, pracownicy i konsumenci, pracownicy i darczyńcy.

Ogólny wniosek wypływający z ostatnich badań eksperymentalnych i empirycznych jest taki, iż teoria firmy wymaga głębokiej przebudowy, która uczyni ją zarówno bardziej uniwersalną, jak i bardziej realistyczną. Badania dotyczące organizacji ekonomii społecznej wytyczyły kierunek takiej przebudowy i stanowią uprzywilejowany obszar dociekań, dostarczający wyraźnych dowodów na odchodzenie od tradycyjnych schematów. Jest to przeto obszar badań wart dalszego zgłębiania, aby uzyskać wartościowe zalecenia strategiczne w zakresie kształtowania polityki, na przykład w dziedzinie projektowania instytucji.

ORGANIZACJE EKONOMII SPOŁECZNEJ A ROZWÓJ GOSPODARCZY

Stanowisko ewolucyjne wiedzie nas do koncepcji firmy jako narzędzia rozwiązywania problemów, które dostosowuje się do otaczającego je środowiska i wykorzystuje zlokalizowaną wiedzę w celu realizacji specyficznych celów produkcyjnych. Do tej wizji należy dodać jeszcze ideę, że firmy wypracowują specyficzne mieszanki zachęt, które motywują zaangażowane podmioty (interesariuszy) do realizacji celów organizacyjnych. Potencjał konkurencyjny i możliwości przetrwania firmy rosną wraz ze wzrostem skuteczności mieszanki zachęt w zakresie ugruntowywania więzi pomiędzy organizacją a jej interesariuszami. Mieszanki zachęt okazują się kluczowym łącznikiem pomiędzy interesariuszami a organizacją, stanowiąc główny środek adaptacji stosowany przez firmy w realizacji ich celów.

Tak więc obecnie teoria ekonomiczna może uwzględnić rolę organizacji ekonomii społecznej w rozwoju gospodarczym, zarówno na ogólnym, jak i na lokalnym szczeblu. Ogólnie rzecz ujmując, zgodnie z interpretacją przyjmowaną w niniejszej pracy, istnienie organizacji ekonomii społecznej i ich upowszechnianie się powinno zapewnić zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Wraz z ograniczeniem kosztów produkcji gospodarczej następuje maksymalizacja wymian, co wspiera rozwój gospodarczy. Co najważniejsze, organizacje ekonomii społecznej przyczyniają się do obniżenia kosztów transakcyjnych w sytuacji występowania deficytów rynkowych (*market failures*), które są szczególnie dotkliwe, gdy rynki są wciąż jeszcze niedorozwinięte i niekonkurencyjne, a koszty takie bywają szczególnie wysokie przy specyficznych produktach, często w kontekście asymetrii informacyjnej. Angażujące wielu interesariuszy procedury zarządzania (*multi-stakeholder governance*) produkcją mogą prowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych poprzez zmniejszanie asymetrii informacyjnej oraz łagodzenie starcia pomiędzy przeciwstawnymi celami. Organizacje ekonomii społecznej, rezygnując z motywu dążenia do zysku, mogą lepiej pogodzić preferencje interesariuszy, którymi nie są inwestorzy. Potrafią również przyczynić

nia nowych i szerszych celów, które sprzyjają rozwojowi zachowań indywidualnych i grupowych opartych na motywacjach wewnętrznych i prospołecznych, skutecznie przewyżczając wąsko rozumianą maksymalizację wartości ekonomicznej organizacji.

Ten nowy model jest istotny zarówno dla państw o gospodarce rozwiniętej, w których brak zaangażowania społecznego ze strony organizacji produkcyjnych podkreślają rozmaite szkoły badawcze (weźmy choćby literaturę na temat społecznej odpowiedzialności biznesu czy też coraz obszerniejszą literaturę na temat rozwoju lokalnego i organizacji wieloudziałowych – *multi-stakeholder*), jak i dla państw o gospodarce rozwijającej się i w fazie przejściowej, w których niedomagania państwa i deficyty rynku są szczególnie dotkliwe. W takich gospodarkach informacja jest tym bardziej niedoskonała, a organizacje ekonomii społecznej mogą stanowić pewien kierunek rozwojowy w tej mierze, w jakiej potrafią przewyżczać takie deficyty, prowadzić redystrybucję zasobów na rzecz upośledzonych grup społecznych i produkować potrzebne dobra, wspierając spójność społeczną i akumulację kapitału społecznego.

ZAŁĄCZNIK A: KRÓTKIE STRESZCZENIE MODELU HANSMANNA

W modelu Hansmanna (1996) specyficzne dla firmy transakcje dają się przypisać do różnych kategorii interesariuszy, czyli patronów, którzy mogą wchodzić w interakcje z firmą poprzez relacje kontraktowe (rynkowe) lub prawa własności (kontrola). Nieposiadający kontroli interesariusze ponoszą koszty kontraktowe (rynkowe) w swoich transakcjach z firmą, zaś kontrolujący interesariusze ponoszą koszty własności (kontroli). Koszty kontraktowe wynikają z zastanej siły rynkowej (monopol i monopson), wtórnej siły rynkowej (*lock-in*, sytuacja, w której klient ma ograniczoną możliwość zmiany dostawcy dóbr lub usług, ze względu na znaczne opłaty, wiążące się ze zmianą dostawcy) i asymetrii informacyjnej (*information asymmetries*). Koszty własności są związane z działaniami monitorującymi, kolektywnymi mechanizmami decyzyjnymi i podejmowaniem ryzyka przedsiębiorczego. Przy tych założeniach Hansmann twierdzi, że wydajna alokacja praw własności jest wynikiem procesu minimalizacji kosztów, przy czym łączne koszty to suma kosztów kontraktowych i kosztów własności. Przyjmując N i różne klasy interesariuszy, z wydajnym rozwiązaniem mamy do czynienia wtedy, gdy własność jest udziałem tej kategorii interesariuszy, która minimalizuje:

$$OC_j + \sum_{i=1}^{j-1} CC_i$$

gdzie OC_j to koszty własności dla klasy interesariuszy j , zaś CC_i to koszty kontraktowe dla wszystkich pozostałych klas interesariuszy.

Istnienie różnych form organizacyjnych wynika z tego, że niektóre organizacje minimalizują koszty, gdy prawa kontroli posiadają dawcy kapitału, podczas gdy w przypadku innych organizacji koszty są minimalizowane, gdy prawa kontroli posiadają inne kategorie patronów (takie jak pracownicy, klienci, posiadacze oszczędności lub

dotaje nic. Zgodnie z ortodoksyjnymi założeniami ekonomicznymi respondent powinien zaakceptować każdą propozycję wyższą niż zero, nawet jeśli proponowana kwota jest bardzo niska. Wiele obserwacji eksperymentalnych dowodzi, że zbyt nierówne propozycje podziału są często odrzucane przez respondentów, co przeczy ortodoksyjnym założeniom dotyczącym preferencji działania na własną korzyść. Te świadectwa eksperymentalne wyjaśnia się zwykle, uznając, że podmioty ekonomiczne dbają nie tylko o absolutną kwotę otrzymanej zapłaty, ale również o sprawiedliwość podziału. Proponent może obawiać się odwetu, jeżeli respondent poczuje się upokorzony, jednak może on również uważać sprawiedliwą dystrybucję za pożądaną samą w sobie. Dlatego też gracze biorą również pod uwagę przestrzegane procedury i wybór dokonywany przez innych graczy.

⁶ W podstawowej wersji gry inwestycyjnej jest dwóch graczy, którzy sekwencyjnie wchodzi w interakcje. Pierwszy gracz posiada pewną kwotę pieniędzy; może on zatrzymać ją dla siebie albo przekazać część lub całość pieniędzy drugiemu graczowi. Część przekazana drugiemu graczowi (inwestycja) zwiększa swoją wartość, sprawiając, że zgodnie z regułą Pareto jest rzeczą optymalną zainwestowanie całej kwoty pieniędzy. Jednak drugi gracz nie musi oddać sumy, którą otrzymał. Standardowe założenia na temat egoistycznych jednostek wskazywałyby na zerową inwestycję, ponieważ pierwszy gracz przewiduje ruch drugiego gracza, który powinien zatrzymać całą przekazaną mu kwotę. I znowu świadectwa empiryczne zdecydowanie przeczą tej prognozie, ponieważ gracze zwykle inwestują znaczną część pieniędzy i odzyskują kwoty, które przeciętnie są równe lub wyższe od zainwestowanych sum. W tym wypadku również kluczową rolę może odgrywać uczciwość i wzajemność.

⁷ Dobry przegląd literatury przedmiotu czytelnik może znaleźć na przykład w pozycji Hargreaves-Heap i Varoufakis (2004).

⁸ W statycznym ujęciu wyniki eksperymentalne pozostają w rażącej sprzeczności z teorią ekonomiczną, jednak modele dynamiczny i ewolucyjny zapewniają bardziej elastyczne narzędzie, choć formalna i pojęciowa złożoność analizy nie pozwala jeszcze na wypracowanie ostatecznych wyników. Aby zapoznać się z najnowszymi badaniami w dziedzinie ewolucyjnej teorii gier, które pokazują, że współpraca w sekwencyjnych grach dylematu więźnia lub grach zaufania jest jedynym stabilnym stanem równowagi, czytelnik powinien zajrzeć do pozycji Andreozzi (2007).

⁹ Gry wymiany podarunków zazwyczaj stosuje się do opisu wymiany kontraktowej pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Pracodawca musi ustalić pensję pracownika w ramach z góry określonego zakresu. Po ustaleniu płacy pracownik samodzielnie decyduje, jaki poziom wysiłku zaoferuje. Może on zaoferować minimalny poziom wysiłku, a płaca nie będzie obniżona, ponieważ została ustalona wcześniej. Świadectwa eksperymentalne pokazują silną pozytywną korelację pomiędzy zaoferowaną przez pracodawcę płacą a poziomem wysiłku gwarantowanym przez pracownika. Zgodnie z ortodoksyjnymi modelami ekonomicznymi pracownik zawsze oferowałby minimalny poziom wysiłku, ponieważ nie naraża się w ten sposób na jakąkolwiek obniżkę płacy. Przewidując taką sytuację, pracodawca ustalałby płacę na minimalnym poziomie.

BIBLIOGRAFIA

- Alchian, A. i Demsetz, H. (1972), Production, „Information Costs and Economic Organisation”, *American Economic Review*, vol. 62, nr 5, str. 777-795.
- Andreozzi, L. (2007), *Trust Without Trustworthiness*, Department of Economics, University of Trento.
- Antonelli, C. (1999), „The Evolution of the Industrial Organisation of the Production of Knowledge”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, nr 2, str. 243-60.
- Bacchiega, A. i Borzaga, C. (2001), „Social Enterprises as Incentive Structures: An Economic Analysis”, w Borzaga C. i Defourny J., (red.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londyn, str. 273-295.
- Bacchiega, A. i Borzaga C. (2003), „The Economics of the Third Sector: Toward a More Comprehensive Approach”, w Anheier H. i Ben-Ner, A. (red.), *The Study of the Non-Profit Enterprise: Theories and Approaches*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, Nowy Jork, str. 27-48.

- Fehr, E. i Schmidt, K. (2001), *Theories of Fairness and Reciprocity: Evidence and Economic Applications*, Working Paper No. 75, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Zurich.
- Frey, B. S. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Frey, B. S. i Stutzer, A. (2002), „What Can Economists Learn From Happiness Research?”, *Journal of Economic Literature*, vol. 40, nr. 2, str. 402-435.
- Galera, G. (2004), „The Evolution of the Co-operative Form: An International Perspective”, w Borzaga, C. i Spear, R. (red.), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Edizioni 31, Trento.
- Gide, C. (2001) *Coopération et Économie Sociale 1886-1904* (1905) (Les ouvrages de Charles Gide, Volume 4), l'Harmattan, Paryż.
- Grimalda, G. i Sacconi, L. (2005), „The Constitution of the Not-for-Profit Organisation: Reciprocal Conformity to Morality”, *Constitutional Political Economy*, vol. 16, nr 3, str. 249-276.
- Grossman, S. i Hart, O. (1986), „The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *Journal of Political Economy*, vol. 94, nr 4, str. 691-719.
- Granovetter, M. (1985), „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, vol. 91, nr 3, str. 481-510.
- Hansmann, H. (1996), *The Ownership of the Enterprise*, Harvard University Press, Harvard.
- Hargreaves-Heap, S. i Varoufakis, Y. (2004), *Game Theory: A Critical Introduction*, Routledge, Londyn.
- Hart, O. i Moore, J. (1996), „The Governance of Exchanges: Members' Co-operatives versus Outside Ownership”, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 12, nr 4, str. 53-69.
- Jensen, M. i Meckling W. (1976), „The Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, nr 4, str. 305-360.
- Jensen, M. i Meckling, W. (1979), „Rights and Production Functions: An Application to Labour Managed Firms and Codetermination”, *Journal of Business*, vol. 52, nr. 4, str. 469-506.
- Leete, L. (2000), „Wage Equity and Employment Motivation in Non-Profit and For-Profit Organisations”, *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, vol. 43, str. 423-446.
- Marino, D. (2003), „Caratteristiche, Motivazioni e Atteggiamenti dei Lavoratori: Una Classificazione Neurale”, w Borzaga, C. i Musella, M. (red.), *Produttività ed Efficienza nelle Organizzazioni Non-Profit: Il Ruolo dei Lavoratori e delle Relazioni di Lavoro*, Edizioni 31, Trento, str. 283-294.
- Marino, D., Michelutti, M. i Shenkel, M. (2003), „Soddisfazione, Atteggiamenti e Motivazioni dei Volontari”, w Borzaga, C. i Musella, M. (red.), *Produttività ed Efficienza nelle Organizzazioni Non Profit: Il Ruolo dei Lavoratori e delle Relazioni di Lavoro*, Edizioni 31, Trento, str. 351-384.
- Monzón Campos, J. L. (1997), „Contributions of the Social Economy to the General Interest, in Structural Changes and General Interest: Which Paradigms for the Public, Social and Co-operative Economy?”, *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 68, nr 3, str. 397-408.

11

PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE. W STRONĘ TEORETYCZNEGO UJĘCIA SOCJOEKONOMICZNEGO

Jean-Louis Laville i Marthe Nyssens

WSTĘP

Zjawisko przedsiębiorstwa społecznego to najnowsze stadium ewolucji ekonomii społecznej, której początki sięgają XIX wieku i która na przestrzeni swojego rozwoju wykształciła takie organizacje, jak spółdzielnie, towarzystwa pożytku wzajemnego i stowarzyszenia. W Europie określenie „ekonomia społeczna” utożsamia się z tak zwanym trzecim sektorem, który to termin jest najczęściej stosowany na poziomie międzynarodowym. Innymi słowy, trzeci sektor obejmuje nie tylko instytucje non-profit, lecz także wszystkie organizacje, w których interesy materialne inwestorów kapitałowych ulegają ograniczeniu i w których tworzenie wartości wspólnej ma pierwszeństwo przed zwrotem z indywidualnej inwestycji. Jednak porównanie przedsiębiorstw społecznych z tradycyjnymi organizacjami trzeciego sektora również ujawnia pewne różnice. Na przykład, w przeciwieństwie do tradycyjnych spółdzielni, przedsiębiorstwa społeczne są tworzone przez grupy obywateli, którzy pragną zapewnić szerszy zakres usług i większą otwartość na potrzeby społeczności lokalnej. W porównaniu z towarzystwami pożytku wzajemnego czy tradycyjnymi stowarzyszeniami przedsiębiorstwa społeczne przywiązują większą wagę do swojej niezależności i podejmowania ryzyka ekonomicznego związanego z bieżącą działalnością gospodarczą.

W rezultacie, można powiedzieć, że ogólne określenie „przedsiębiorstwo społeczne” nie stanowi rewolucji pojęciowej w stosunku do instytucji ekonomii społecznej, a oznacza raczej nową dynamikę w obrębie trzeciego sektora,¹ jak również reorientację i poszerzenie jego możliwych form. Co więcej, pojawienie się przedsiębiorstw społecznych rodzi pytania na temat kierunku rozwoju społeczno-ekonomicznego naszych społeczeństw i rzuca nowe światło na możliwość kształtowania się solidarności ekonomicznej w ramach nowoczesnych demokracji.² Przedsiębiorstwo społeczne jawi się jako instytucja usytuowana na rozstaju dróg: stanowi formę przedsiębiorstwa różną zarówno od przedsiębiorstw prywatnych nastawionych na generowanie zysku, jak i od przedsiębiorstw publicznych. Chociaż logika funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego jest inna niż w przypadku tradycyjnego przedsiębiorstwa prywatnego – w tej mierze, w jakiej władza nie jest w nim oparta na własności

kapitałowej – to jednak podejmuje ono działalność rynkową. Dzięki swojej niezależności przedsiębiorstwo społeczne różni się również od instytucji publicznych, choć często korzysta z dotacji publicznych.

Wielu autorów wskazuje, że *de facto* istnieje pewna liczba zasad społeczno-ekonomicznych i typów logiki działania organizacji. Niektórzy analitycy do opisu organizacji ekonomicznych stosują model trybiegunowy (*tripolar model*).³ W niniejszej pracy również będziemy stosować trybiegunowy model analityczny działalności społeczno-ekonomicznej przy wyjaśnianiu dynamiki rozwojowej przedsiębiorstwa społecznego. Choć w współczesnej literaturze przedmiotu bardzo często wspomina się o takich trzech biegunach, są one dość swobodnie i w odmienny sposób definiowane przez różnych autorów. Aby określić je bardziej precyzyjnie, przeprowadzimy analizę kolejno tych trzech aspektów organizacji społeczno-ekonomicznej.

Po pierwsze, zajmiemy się strukturą własności, która decyduje o celach przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw społecznych, które nie znajdują się w wyłącznym posiadaniu inwestorów, możliwe są różne formy własności (część 1.). Po drugie, idąc śladem Eversa, wskażemy formy kapitału społecznego związane z przedsiębiorstwami społecznymi. Choć kapitał społeczny jest obecny w każdym typie przedsiębiorstwa, to jednak rodzaj i forma mobilizacji kapitału społecznego wydają się specyficzne dla przedsiębiorstwa społecznego (część 2.). Po omówieniu tych dwóch aspektów, które skupiają się na relacjach wewnętrznych, zbadamy następnie rodzaje relacji ekonomicznych pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi a ich otoczeniem (część 3.). Opiszemy różne sposoby dystrybucji towarów i usług ekonomicznych – relacje wymiany, redystrybucji i wzajemności – aby zbadać, jak przedsiębiorstwa społeczne łączą je wszystkie. Jak zobaczymy, cechą charakterystyczną przedsiębiorstw społecznych jest fakt, iż część ich zasobów pochodzi z kapitału społecznego opartego na *relacjach wzajemności* nawiązywanych w *sferze publicznej*. Jak pokazuje analiza, istnieje szerokie spektrum przedsiębiorstw społecznych. Jednak w pracy tej nie analizujemy każdej możliwej konfiguracji wraz z jej zaletami i wadami, a raczej staramy się zgłębić pewne kluczowe aspekty w celu zrozumienia racji bytu przedsiębiorstw społecznych. Pod względem metodologicznym, stosujemy podejście całościowe – wychodzimy od krajowych studiów przypadków przedstawionych w niniejszej książce i, opierając się na dwóch wcześniej zaproponowanych ujęciach teoretycznych, staramy się zaprezentować „typ idealny” przedsiębiorstwa społecznego o strukturze różnorodnych celów, łączący różne typy relacji ekonomicznych. Jak to ujął Weber, który stworzył to pojęcie, „typ idealny otrzymuje się poprzez jednostronne podkreślanie jednego lub większej liczby punktów widzenia i poprzez powiązanie wielu izolowanych zjawisk (...) uporządkowanych stosownie do wcześniejszych, jednostronnie wybranych punktów widzenia w celu uzyskania jednorodnych ram myślowych” (Weber, 1918: 719). Takie ramy myślowe nie stanowią dokładnego odzwierciedlenia rzeczywistości, lecz eksponują pewne aspekty dla celów badawczych. Typ idealny nie jest tożsamy z rzeczywistością; stanowi on środek zdobywania wiedzy dzięki dokładniejszemu formułowaniu hipotez i charakteryzowaniu zjawisk.

1. PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE: WŁASNOŚĆ, CZYNNIKI PRODUKCJI I CELE

W rozdziale tym badamy, w jaki sposób struktura własności przedsiębiorstwa oddziałuje na jego cele. Grupa osób posiadająca prawa własności wyznacza cele przedsiębiorstwa. W istocie, jak zauważa Razeto (1988), osoby posiadające prawa własności potrafią naginać cele przedsiębiorstwa do własnych interesów. Proponuje on stosowanie określenia „czynnik dominujący” na oznaczenie tej grupy, która – jak podkreśla – podporządkowuje wszystkie czynniki produkcji własnym celom. Krótko mówiąc, ostateczne cele przedsiębiorstwa zależą od typu własności.

Organizacje trzeciego sektora należą do interesariuszy innych niż inwestorzy

W standardowym modelu przedsiębiorstwa teorii neoklasycznej prawa własności należą do inwestorów. W takim modelu cel przedsiębiorstwa sprowadza się do maksymalizacji zysku, tj. akumulacji kapitału finansowego. Czynnik pracy zostaje podporządkowany tej logice akumulacji. Analizy przedsiębiorstw trzeciego sektora, które różnią się zarówno od firm prywatnych, jak i od przedsiębiorstw publicznych, podważają ten raczej monolityczny obraz własności i logiki przedsiębiorczej typowy dla modelu standardowego, który mimo to zachowuje swoją dominującą pozycję w teorii ekonomicznej.

W istocie analizy takie wskazują na *różnorodność form własności*, to znaczy na różnorodność osób, które mogą posiadać prawa własności i wyznaczać cele dla przedsiębiorstwa. Na przykład, w literaturze na temat samozarządzania opisuje się przedsiębiorstwa organizowane przez pracowników, zaś analiza firm spółdzielczych wskazuje na istnienie przedsiębiorstw będących własnością konsumentów lub dostawców. Cele przedsiębiorstwa zależą od jego struktury własnościowej, tj. od interesariuszy⁴ posiadających prawa własności. W przeciwieństwie do sytuacji występującej w przedsiębiorstwach kapitalistycznych, właściciele w obrębie trzeciego sektora nie są inwestorami, zatem ich cele są inne niż akumulacja kapitału. W organizacji trzeciego sektora inwestorzy mogą być właścicielami, ale nie jedynymi. Potencjalnie istnieje tyle form własności, ile jest kategorii interesariuszy: pracownicy, konsumenci, darczyńcy, inwestorzy i inni (Hansmann, 1996; Gui, 1991).

Jednym z celów przedsiębiorstw społecznych jest służba dla społeczności⁵

W przeciwieństwie do przedsiębiorstw kapitalistycznych organizacje trzeciego sektora nie są motywowane głównie przez interesy finansowe, które podporządkowują akt przedsiębiorczości prawdopodobieństwu szybkiego zwrotu z inwestycji. W przeciwieństwie do instytucji publicznych organizacje trzeciego sektora nie są uzależnione od tego rodzaju interesu zbiorowego, którego standardy muszą być ustalone poprzez mechanizmy demokracji przedstawicielskiej. A w przeciwieństwie do niektórych organizacji trzeciego sektora, które ograniczają swoją działalność wyłącznie do realizacji prywatnych interesów członków – jak jest w przypadku wielu spółdzielni pracowniczych lub rolniczych – przedsiębiorstwa społeczne uwzględniają również cel służby dla społeczności.

Służenie wspólnocie można zdefiniować jako otwarte wzmacnianie zbiorowych korzyści zewnętrznych i równości. Skutki zewnętrzne pojawiają się wówczas, gdy działania określonych podmiotów mają wpływ – pozytywny lub negatywny – na dobrostan innych podmiotów, przy czym wpływ ten nie jest regulowany przez system cen. Skutki zewnętrzne mają charakter zbiorowy, gdy dotyczą wspólnoty jako całości, na przykład gdy dotyczą spójności społecznej, zdrowia publicznego lub rozwoju lokalnego. Tutaj korzyści zbiorowe nie są jedynie wynikiem działalności gospodarczej, ale stanowią raczej pewien wymiar deklarowany przez tych, którzy wspierają i podejmują daną działalność. Dążenie do realizacji korzyści zbiorowych związanych z produkowanymi towarami i usługami stanowi jeden z bodźców do podjęcia działalności i tłumaczy zaangażowanie jednostek tworzących przedsiębiorstwo społeczne. W prywatnych przedsiębiorstwach nastawionych na zysk, jak powiada Callon (1999), „pozytywne skutki zewnętrzne odstręczają inwestycje prywatne poprzez uspołecznianie korzyści”, natomiast w przedsiębiorstwach społecznych pozytywne skutki zewnętrzne stanowią jedną z przyczyn, dla których interesariusze podejmują zbiorową inicjatywę uruchomienia działalności gospodarczej.

Gdy przyjrzymy się przykładowi przedsiębiorstw społecznych, które pomagają wcześniej wykluczonym pracownikom w powrocie na rynek pracy, zauważamy, że ich podstawowym celem nie jest akumulacja czy dystrybucja zysków. Motywacją dla interesariuszy jest tu podzielany sprzeciw wobec długotrwałego bezrobocia oraz determinacja do podejmowania działań lokalnych na rzecz wspólnego celu, a mianowicie integracji społecznej. W przypadku przedsiębiorstw społecznych działających w sektorze usług personalnych, dostrzegamy troskę o sprawiedliwość społeczną w zakresie dostępu do usług oraz pragnienie zapewnienia korzyści dla całej wspólnoty, zwłaszcza w zakresie spójności społecznej i edukacji.

Czy cel służenia społeczności wymaga konkretnej formy własności?

Analiza przedsiębiorstw społecznych nie ujawnia żadnego pojedynczego modelu własności. Mimo to pewne ich cechy strukturalne odzwierciedlają element służby dla społeczności.

Po pierwsze, jak już stwierdziliśmy, przedsiębiorstwa trzeciego sektora – a tym samym przedsiębiorstwa społeczne – zwykle promują korzyści zbiorowe, ponieważ kierują nimi interesariusze, którzy nie są wyłącznie inwestorami. Inwestorzy koncentrują się na zwrocie z kapitału, natomiast właściciele przedsiębiorstw trzeciego sektora promują innego rodzaju cele, takie jak zwrot z wykonanej pracy, jakość produkowanych towarów lub dostępność oferowanych usług. Nie oznacza to, że przedsiębiorstwa trzeciego sektora zawsze uwzględniają cel służby dla społeczności, ale możemy przyjąć, że przywiązują one większą wagę do tego wymiaru aniżeli tradycyjne przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy zauważają, że taki cel służenia wspólnocie stanowi cechę charakterystyczną organizacji non-profit. Na przykład Preston (1993) wskazuje, że to właśnie troska o społeczne korzyści zewnętrzne odróżnia organizacje non-profit od organizacji nastawionych na generowanie zysku.

Po drugie – i ta cecha jest najczęściej podnoszona w literaturze przedmiotu – wskazuje się na naturę non-profit takich organizacji, tj. fakt, że „rezydualne prawa kontroli” i „rezydualne prawa do dochodów” pozostają w gestii różnych grup. W istocie, w analizie mikroekonomicznej, zwłaszcza związanej z nową ekonomią instytucjonalną (Milgrom i Roberts, 1992), odróżnia się dwie formy praw własności: po pierwsze, „prawa kontroli

rezydualnej” oznaczające ostateczną władzę decyzyjną,⁶ i po drugie, „prawa do rezydualnego dochodu”, które dotyczą dochodu uzyskiwanego przez „rezydualnego pretendenta”, tj. uzyskiwanego na mocy prawa do przejęcia dochodu netto przedsiębiorstwa po pokryciu wszystkich wydatków. Najczęściej obydwą te rodzaje praw są ze sobą powiązane. Analiza organizacji trzeciego sektora, a zwłaszcza stowarzyszeń, pokazuje, że te prawa własności są w istocie rozdzielne. Na podstawie rozróżnienia tych dwóch rodzajów praw własnościowych Gui (1991) proponuje pojęcia „kategorii dominującej”, tj. kategorii złożonej z jednostek, które posiadają ostateczną kontrolę, oraz „kategorii beneficjentów” złożonej z tych, którzy otrzymują korzyści rezydualne. Gdy obie te kategorie pokrywają się ze sobą, daną organizację określa się jako „wzajemnościową”. Gdy prawa te przynależą różnym grupom, daną organizację określa się jako działającą w „interesie ogółu”. Nowa ekonomia instytucjonalna pokazuje, jak niezwykle silnym bodźcem jest powiązanie kontroli rezydualnej i praw do dochodów. Mimo to z analizy stowarzyszeń wynika, że prawa te mogą być również w posiadaniu dwóch różnych grup. W przypadku przedsiębiorstw społecznych rozdział tych praw wynika z uznania prymatu służby dla społeczności nad interesami finansowymi członków. Ustalenie granic dystrybucji zysków stanowi łagodniejszą formę takiego stanowiska.

Po trzecie, niektóre niedawne analizy oparte na pojęciu „przedsiębiorstwa o wielu interesariuszach” wskazują, że nawet sama grupa będąca właścicielem przedsiębiorstwa może być heterogeniczna.⁷ Na przykład, właścicielami włoskich spółdzielni socjalnych mogą być użytkownicy, wolontariusze lub opłacani pracownicy. Tworzenie przedsiębiorstw o wielu interesariuszach zapewnia możliwość właściwego uwzględnienia korzyści zbiorowych. Mobilizując wiele różnych typów podmiotów – pracowników, użytkowników i wolontariuszy – ujawniają one faktycznie kolektywny aspekt korzyści – aspekt, który nazbyt często pozostaje ukryty. Kiedy wolontariusze przyłączają się do tego rodzaju przedsiębiorstwa, ich celem nie są osobiste korzyści finansowe, a raczej dążenie do urzeczywistnienia pewnych korzyści zbiorowych.⁸ Ta specyfika przedsiębiorstw społecznych nie oznacza, że przedsiębiorstwa zarządzane przez inwestorów nigdy nie biorą pod uwagę zbiorowych skutków zewnętrznych. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorstwa kierowane przez inwestorów uwzględniają zbiorowe skutki zewnętrzne. Oczywiście jest jednak również, że cel uzyskania zwrotu z kapitału nie stanowi zachęty do uznania takich skutków zewnętrznych, nawet jeśli inne czynniki (takie jak świadomość zbiorowa i presja ze strony konsumentów i państwa) mogą przyczyniać się do ich uwzględnienia.

Według Sabela (1996) wiele lokalnych spółek rodzi napięcia, ponieważ istnieje sprzeczność pomiędzy ogólną mobilizacją środków, niezbędną do zapewnienia powodzenia każdego projektu, a dystrybucją owoców tej mobilizacji pomiędzy licznymi jednostkami, które są właścicielami przedsiębiorstwa albo mają szansę być przez nie zatrudnionymi. Przedsiębiorstwa społeczne posiadają wybitną zdolność łagodzenia takich napięć: wspólna własność przysługująca różnym kategoriom interesariuszy przedsiębiorstwa społecznego, statutowe ograniczenia dotyczące dystrybucji nadwyżek oraz stworzenie wspólnego patrymonium to potencjalne sposoby zagwarantowania, przynajmniej częściowo, że osiągnięcia przedsiębiorstwa nie sprowadzą się wyłącznie do prywatnych interesów. Wzmocnia to zatem zaufanie przy budowie przedsiębiorstwa społecznego. Z kolei ze względu na heterogeniczność własności w przedsiębiorstwach o wielu interesariuszach, kwestia gospodarowania jawi się w kontekście heterogenicznych punktów widzenia i interesów. Drugą stroną innowacyjnych działań przedsiębiorstw społecznych jest niestabilność powodowana

różnorodnością interesariuszy. Ułatwia to czasem rozwój charyzmatycznego przywództwa i stopniowe przechodzenie własności w ręce pojedynczego interesariusza, prowadzące do eliminacji pierwotnej heterogeniczności.

2. PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE I KAPITAŁ SPOŁECZNY

Coleman i Putnam byli jednymi z pierwszych badaczy stosujących określenie „kapitał społeczny” w literaturze socjologicznej. Coleman definiuje go jako „ustalone zasoby, które przynależą relacjom rodzinnym i organizacji społecznej wspólnoty i które są przydatne do poznawczego i społecznego rozwoju dziecka lub młodego człowieka” (Coleman, 1990: 300), sytuując zatem to pojęcie w obszarze rozwoju osobistego. Według Putnama (1993a), który wiąże kategorię kapitału społecznego z funkcjonowaniem organizacji, kapitał społeczny obejmuje elementy organizacji społecznych, takie jak sieci, normy i zaufanie, które ułatwiają koordynację i współpracę, przynosząc wzajemne korzyści.

Pojęcie kapitału społecznego jest obecnie powszechnie stosowane w literaturze przedmiotu. Choć pozostaje ono cokolwiek nieostre, to i tak pozwala nam ukazać rolę ekonomiczną zasobów, których nie sposób zredukować do kapitału finansowego, fizycznego czy ludzkiego. W tym kontekście przydatne jest rozróżnienie na zasoby ekonomiczne i czynniki produkcji zaproponowane przez Razeto. Zasoby ekonomiczne to wszystkie zasoby, które potencjalnie biorą udział w działalności gospodarczej. Zasób przekształca się w czynnik produkcji, gdy staje się konkretną częścią procesu produkcji. Na przykład, osoby poszukujące pracy stanowią – obok innych elementów – zasób ekonomiczny. Kiedy zostaną zatrudnione przez przedsiębiorstwo, uzyskują status czynnika produkcji. Kapitał społeczny również stanowi zasób, który w większym lub mniejszym stopniu może zostać zmobilizowany w procesie produkcji w celu poprawy jego wyników. Jest jednak również celem samym w sobie, ponieważ – jak to określił Evers w swoim tekście – pozostaje on „obywatelskim” kapitałem, sprzyjającym procesowi demokratyzacji. Kapitał społeczny jest obecny w grupach, sieciach i lokalnej tkance społecznej. W tej mierze, w jakiej jest on – przynajmniej częściowo – niepodzielny i nie może zostać zawłaszczony przez żadną pojedynczą osobę, kapitał społeczny stanowi lokalne dobro (quasi) publiczne.

Kapitał społeczny obniża koszty transakcyjne

Zaproponowaną przez Putnama definicję kapitału społecznego można powiązać z kosztami transakcyjnymi, które odgrywają kluczową rolę w nowej ekonomii instytucjonalnej zajmującej się sposobami organizacji, które minimalizują koszty transakcyjne (koszty koordynacji i motywacji) pomiędzy interesariuszami. Koszty motywacji zależą od wprowadzonych zachęt, w kontekście niedoskonałej informacji, w celu ułatwienia współpracy pomiędzy interesariuszami i zachęcania ich do unikania zachowań oportunistycznych. W istocie, organizacje społeczno-ekonomiczne stają wobec wielu niewiadomych, a tym samym wobec wielu kosztów motywacyjnych. Jak użytkownicy mogą zadbać o jakość usług oferowanych przez usługodawców, których nie znają? W jaki sposób darczyńcy mogą zaufać metodom wykorzystania ich datków? Jak państwo może utrzymać kontrolę nad usługami, gdy je dotuje i deleguje? W jaki sposób kierownicy przedsiębiorstwa usług personalnych mogą ustrzec się zachowań oportunistycznych ze strony swoich pracowników?⁹

Gdy pojawiają się tego typu niewiadome, zmobilizowany kapitał społeczny obniża koszty transakcyjne pomiędzy interesariuszami zewnętrznymi (konsumenci, darczyńcy, władze publiczne) a przedsiębiorstwem. Kapitał społeczny może się również przyczyniać do poprawy wydajności czynnika pracy poprzez wspieranie zachowań kooperacyjnych. Razeto rozważa nawet istnienie nowego czynnika produkcji, który współwystępuje z kapitałem i pracą, a który nazywa czynnikiem „C” i definiuje jako „formowanie grupy ułatwiającej koordynację i współpracę w celu poprawy wydajności organizacji gospodarczej” (Razeto, 1988: 46). Jego wypowiedzi sugerują, że – w różnym stopniu – kapitał społeczny występuje w każdego typu przedsiębiorstwie i obniża koszty transakcyjne.

Mobilizując kapitał społeczny, przedsiębiorstwo społeczne może z dużym prawdopodobieństwem obniżyć swoje koszty transakcyjne, zwłaszcza te związane z brakiem zaufania. W rzeczywistości, chociaż podmioty zewnętrzne mogą postrzegać sam status non-profit jako element budzący zaufanie (Hansmann, 1996), coraz bardziej jasne staje się, że sam taki status nie wystarcza do zbudowania relacji zaufania (Ortmann i Schlesinger, 1997). Brak motywu dążenia do zysku nie gwarantuje, że kierownicy stowarzyszeń nie będą realizować celów – innych niż zysk jako taki – które niekoniecznie są zbieżne z interesami beneficjentów. Na przykład, niektóre stowarzyszenia tolerowały przesadne wynagrodzenia dla menedżerów albo też zawłaszczanie celów zbiorowych przez niewielkie grupy, które były w stanie odciągnąć stowarzyszenie od jego pierwotnych celów. Jednak trwałe formy kapitału społecznego – często obecne w przedsiębiorstwach społecznych – mogą zapobiec tego rodzaju zjawiskom dzięki wzmocnieniu zaufania, a tym samym osłabieniu bodźców do zachowań oportunistycznych.

Kapitał społeczny obniża koszty produkcji

Włączenie użytkowników i wolontariuszy w działalność przedsiębiorstwa społecznego oraz korzystanie z podarunków i darowizn są to wszystko praktyki związane z mobilizacją i rozwijaniem kapitału społecznego. Obsługiwanie społeczności ułatwia włączenie wolontariuszy i użytkowników oraz dostęp do różnorodnych podarunków. Gdy występuje aspekt służenia wspólnocie, możliwe staje się stworzenie sieci wsparcia społecznego, której kształt może być różny, lecz której uczestnikom wspólne jest uwrażliwienie na pewien problem uważany za palący i wymagający podjęcia działania. Bodźcem dla uruchomienia działalności gospodarczej jest wspólne odczucie po stronie różnych interesariuszy, że brak jest odpowiedniej reakcji na problem, który dostrzegają. Tak więc przedsiębiorca podejmujący ryzyko przy realizacji projektu nie działa samotnie, a jest raczej katalizatorem mającym oparcie w grupie ludzi, z których każdy podejmuje dobrowolne zobowiązanie (Laville i Gardin, 1996).

Nawet opłacani pracownicy mogą uczestniczyć w wolontariacie w tej mierze, w jakiej godzą się na niższe wynagrodzenie od tego, jakie otrzymaliby w innych organizacjach, uzyskując pewne niepieniężne korzyści w zamian za swój wkład produkcyjny.¹⁰ Mobilizacja takich zasobów nie byłaby możliwa bez kapitału społecznego. Mimo to korzyści nie powinny przesłaniać istniejących zagrożeń: praca dobrowolna może przekształcić się w wymuszoną pracę dobrowolną, jeżeli z braku funduszy pracownicy odpłatni nie uzyskają statusu prawnego i praw zbiorowych (takich jak na przykład ochrona socjalna), do jakich czują się uprawnieni.

Kapitał społeczny jest celem samym w sobie

Mobilizacja kapitału społecznego jest istotna w każdym procesie produkcyjnym, jednak cele jej przyświecające mogą być znacząco różne w różnych sytuacjach. W przedsiębiorstwach kontrolowanych przez udziałowców kapitał społeczny poprawia wydajność czynników produkcji, a tym samym zwrot z kapitału. W takiej sytuacji właściciele wykorzystują kapitał społeczny dla realizacji własnych celów finansowych. W przedsiębiorstwach społecznych kapitał społeczny krystalizuje się wokół projektów, które zawierają aspekt służby dla społeczności.

W tym kontekście ważne jest rozróżnienie zaproponowane przez Gui (1995) na swoiste i instrumentalne korzyści z kapitału społecznego. Wiąże on pojęcie kapitału społecznego z pojęciem dóbr relacyjnych definiowanych jako „niematerialne aktywa kapitałowe, które przynależą trwałym relacjom międzyludzkim”. Podkreśla on, że dobra relacyjne można cenić albo jako instrument, albo też jako wartość samą w sobie. Pokazuje on pozytywną zależność pomiędzy rozwojem kapitału społecznego a stopniem, w jakim ludzie cenią sobie jego swoiste korzyści. Możemy postawić hipotezę, że w przedsiębiorstwach społecznych akumulacja kapitału społecznego, będąca elementem projektu zbiorowego, jest ceniona jako cel sam w sobie. Jak zauważa w swoim tekście Evers, to dlatego przedsiębiorstwo społeczne nie tylko mobilizuje kapitał społeczny, lecz także reprodukuje go.

W rzeczy samej, rozwój projektu zbiorowego ściśle wiąże się z mobilizacją kapitału społecznego. Poprzez dobrowolne zaangażowanie uczestnicy kultywują poczucie przynależności do wspólnoty albo umacniając odziedziczone powinowactwo (takie jak rodzina czy wspólnota etniczna), albo też realizując wraz z innymi projekt, w którym „ich tożsamość obywatelska motywuje ich do działania” (Evers, 1997: 54). Stosunki interpersonalne wykraczają poza instrumentalność czy strategię i stwarzają szansę na większe wzajemne zrozumienie poprzez „przynależność do grupy, której członkowie mają świadomość dzielenia wspólnego losu” (Defourny, Favreau i Laville, 1998: 31), jak zauważyli de Tocqueville i Touraine.¹¹ Takie ujęcie kładzie nacisk na siły stowarzyszeniowe w obrębie przedsiębiorstwa społecznego. Badania prowadzone na organizacjach ekonomii społecznej pokazują, że często powstają one w procesie, który wykracza poza interesy prywatne, i czerpią swą siłę ze wzajemnego zrozumienia, które ma pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne.

Historycznie rzecz ujmując, mobilizacja kapitału społecznego w trzecim sektorze lub w ekonomii społecznej występowała wówczas, gdy istniały więzi społeczne jednoczące członków jednorodnej kategorii. To historyczne zjawisko nie znajduje wszakże potwierdzenia we wszystkich typach współczesnych przedsiębiorstwach społecznych, niedawne badania ukazują „bardzo niski stopień homogeniczności grup założycielskich” (Defourny, Favreau i Laville, 1998: 330), na przykład w przedsiębiorstwach o wielu interesariuszach. W takich sytuacjach projekt opiera się w mniejszym stopniu na wspólnej tożsamości, a bardziej na podzielanym przekonaniu, że pewnych problemów nie da się rozwiązać poprzez istniejące instytucje.

Przedsiębiorstwa społeczne promują kapitał społeczny jako czynnik demokratyzacji

Wyjaśnienie procesu, w którym jednostki – zjednoczone przez konkretny problem – z powodzeniem rozwijają działalność gospodarczą, wymaga zestawienia wymiarów ekonomicznego i politycznego przedsiębiorstwa społecznego. Analiza ekonomiczna i socjologia polityczna to różne dyscypliny badawcze, jednak trzeba je stosować łącznie w celu uchwycenia specyfiki kapitału społecznego w przedsiębiorstwach społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne promują specjalny rodzaj kapitału społecznego, ponieważ pozwalają obywatelom rozwiązywać problemy dnia codziennego. Aby zatem zrozumieć zjawisko przedsiębiorstw społecznych, konieczne jest wprowadzenie pojęcia politycznego: „przestrzeni publicznej”, zdefiniowanego przez autorów, takich jak Habermas i Giddens.

Przedsiębiorstwa społeczne ujawniają swoją zdolność do innowacyjności ekonomicznej, gdy stanowią „obszar pośredniczący” (Evers, 1995), mobilizując kapitał społeczny poprzez jego przesunięcie ze sfery prywatnej do sfery publicznej. Według Habermasa, sferę publiczną można zdefiniować jako:

Obszar naszego życia społecznego, w którym powstać może coś przybliżonego do opinii publicznej. Dostęp jest zagwarantowany wszystkim obywatelom (...) Obywatele zachowują się jak ciało publiczne, gdy rozstrząsają w sposób nieskrępowany – to znaczy mając zagwarantowaną swobodę zgromadzeń i stowarzyszeń oraz swobodę wyrażania i publikowania swoich opinii – kwestie leżące w polu zainteresowania ogółu.

(Habermas, 1974: 49)

Zatem sfera publiczna różni się od sfery prywatnej. W sferze publicznej przedstawiciele tej samej społeczności politycznej stosują racjonalne argumenty w celu wspólnego wypracowywania opinii. Ten normatywny wymiar sfery publicznej odnosi się do rzeczywistości empirycznej, zwłaszcza gdy chodzi o autonomiczne sfery publiczne, które spełniają rolę forów swobodnej debaty i prezentacji sporu (Habermas, 1992). Takie sfery publiczne, otwarte na lokalne dyskusje pomiędzy różnymi interesariuszami, funkcjonują jako autonomiczne przestrzenie publiczne (Calhoun, 1992) i umożliwiają ludziom bezpośrednią ekspresję w celu wypracowywania podzielanego rozumienia wspólnego dobra publicznego. Można je postrzegać jako kształtujące refleksyjność społeczeństwa obywatelskiego poprzez problematyzację aspektów relacji społecznych, które wcześniej nie były dyskutowane poza nielicznym gronem ekspertów (Giddens, 1994). W miarę powstawania przedsiębiorstwa społeczne, tak jak inne formy stowarzyszeń, stają się „wymiarem przestrzeni publicznej w społeczeństwach obywatelskich” (Evers, 1995: 159) i tworzą – na zasadzie bliskości – autonomiczne sfery publiczne w społeczeństwie obywatelskim. Sytuując obywateli w pozycji innej od tej, którą uzyskują jako konsumenci lub odbiorcy pomocy, sfery te pozwalają im na organizację działań, które uważają za istotne dla problemu, przed jakim stają. Sfery takie są organizowane na bazie relacji interpersonalnych i od samego początku stanowią element „trwałej sfery intersubiektywności”¹² charakteryzującej się pewnymi kodami kulturowymi, wykształcając metody produkcji towarów i usług w działaniu zbiorowym. Różnice w stosunku do gospodarstw domowych oraz gospodarki nieformalnej czy podziemnej wynikają głównie z otwarcia tych „publicznych sfer bliskości”. Kwestionują one rolę sfery prywatnej, „otwierają przestrzenie

dla dialogu publicznego i włączają w obszar dyskursywny aspekty zachowań społecznych, które wcześniej były bezdyskusyjne lub były 'ustalone' poprzez tradycyjne praktyki" (Giddens 1994: 120).

Przedsiębiorstwa społeczne w obszarze usług personalnych stanowią szczególnie dobrą ilustrację tego zjawiska. Przedsiębiorstwa społeczne w sektorze usługowym sprzyjają równości dostępu i są wyczułone na potrzeby odbiorców. Na przykład, podstawowym zadaniem organizacji zapewniających opiekę domową jest zachowanie równowagi relacji w rodzinie. Tutaj interwencja profesjonalna łagodzi pewne napięcia poprzez angażowanie osób w podeszłym wieku i ich rodzin w proces definiowania ram pomocy domowej. Trójstronna relacja obejmująca stowarzyszenie, jego użytkowników i jego opłacanych pracowników nie tylko daje rodzinom aktywną rolę, lecz także umożliwia im spojrzenie z pewnej perspektywy i kolektywną ocenę sytuacji. Ta właśnie rola odgrywana przez użytkowników – lub innych interesariuszy działających w ich imieniu – okazuje się decydująca przy opracowaniu propozycji utworzenia przedsiębiorstwa społecznego z ich własnej inicjatywy, poprzez współpracę z przedsiębiorcami lub poprzez interwencję profesjonalistów, którzy dzięki stałemu zaangażowaniu w świadczenie usług wiedzą, jakie potrzeby wymagają zaspokojenia (Ben-Ner i Van Homissen, 1991). Oprócz afiliacji instytucjonalnej kluczowe znaczenie ma zaangażowanie osobiste, gdyż to właśnie zestawienie zwykle odrębnych systemów i typów logiki pozwalają spojrzeć na problem z innej perspektywy, umożliwiają nowatorskie podejście do niego i ujawniają ich ukryty potencjał.

Autonomiczna natura publicznej sfery bliskości ma kluczowe znaczenie i jest nawet ważniejsza od partnerstwa międzyinstytucjonalnego. Zasadniczym celem jest przekroczenie logiki funkcjonalnej i spojrzenie na usługi z punktu widzenia „faktycznego doświadczenia” odbiorców – by raz jeszcze użyć określenia Habermasa – opierając się na mobilizacji kapitału społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne mają trojaki fundament: codzienne praktyki ludzi, wymiany i relacje symboliczne – które tworzą powszednie ramy życia wspólnotowego oraz aspiracje, wartości i pragnienia ludzi, którzy z nich korzystają. Dzięki uwzględnieniu tej wielopłaszczyznowej rzeczywistości w sferze publicznej podaż i popyt mogą zmierzać ku równowadze. Cechą wyróżniającą tych usług – z punktu widzenia ich odbiorcy – jest fakt, że zwykle aktywnie uczestniczą oni w projektowaniu usługi. Tak więc usługi nie odzwierciedlają jedynie wyników zastosowania „odgórnych” badań rynkowych czy technik planowania publicznego. To dlatego takie projekty mogą przewyciężyć główną przeszkodę w rozwoju usług relacyjnych, które wymagają wkraczania w życie prywatne odbiorcy. Przeszkodą jest niekompletność dostarczanych informacji – a nie tylko fakt, iż dostępna informacja jest asymetryczna – co powoduje, że odbiorcy nie czują się bezpieczni. Dzięki tworzeniu lokalnych sfer publicznych pomagają one w nawiązywaniu relacji zaufania. Poprzez przywiązywanie wagi do sposobu przekazywania informacji projekty takie mogą pomóc w przewyciężeniu u odbiorców obawy związanej z wkraczaniem opiekunów w ich życie prywatne. Następnie mogą one formalizować bardzo heterogeniczne potrzeby przy rozwijaniu oferty usług (Laville i Nyssens, 2000).

Proces ten ma wpływ na społeczeństwo, ponieważ mobilizacja kapitału społecznego przez przedsiębiorstwa społeczne w fazie ich rozruchu ma konsekwencje zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Zjawisko to zostało odnotowane w dziedzinie usług personalnych, a także w innych obszarach. Jak już wspomnieliśmy w części pierwszej, elementem inicjatywy przedsiębiorczej jest dążenie przez przedsiębiorstwo

społeczne do realizacji pożytków zbiorowych. Ujęcie socjologiczne pomaga wyjaśnić, w jaki sposób staje się to możliwe: pożytki zbiorowe są społecznie konstruowane w publicznych sferach bliskości, które składają się ze „sfer socjalizacji i indywidualizacji (*individuation*) umożliwiających jednostkom integrację ze społeczeństwem” (Eme, 1994: 217). Poprzez swoje działania przedsiębiorstwa społeczne promują więzi społeczne o charakterze demokratycznym. Poszerzając sieci społeczne na zasadach dobrowolnego zaangażowania, autonomii prawnej i równości członków, przyciągają grupy, które w innym razie mogłyby być pozbawione takich więzi.

Przedsiębiorstwa społeczne mobilizują i reprodukują specyficzne formy kapitału społecznego

Jedną z trudności związanych z pojęciem kapitału społecznego jest jego wieloznaczność. Jak już wspomnieliśmy, definicja Colemana dotyczy umiejętności społecznych praktykowanych w obrębie rodziny oraz sieci społecznych, do których należą jednostki, natomiast definicja Putnama dotyczy funkcjonowania organizacji i sieci. Te dwie ogólne definicje różnią się od siebie stylistycznie, jednak wykazują te same ograniczenia idealizacji wspólnoty, maskującej czasem obecne w niej relacje dominacji i zależności. Wspólne im jest również to, że utożsamiają rozwój kapitału społecznego z interesem zbiorowym, pomijając fakt, iż kapitał społeczny można również wykorzystywać w interesie prywatnym (Paci, 1999; Bianco i Eve, 1999).

Wyżej opisane cechy pozwalają nam uchwycić specyfikę kapitału społecznego związanego z przedsiębiorstwami społecznymi. Wykazanie, że przedsiębiorstwa społeczne mobilizują kapitał społeczny poprzez tworzenie publicznych sfer bliskości wyjaśnia, z jakim rodzajem kapitału społecznego mamy do czynienia. Nie chodzi tu o kapitał społeczny zorientowany na rodzinę, ani też o kapitał społeczny oparty na relacjach interpersonalnych w sferze prywatnej. Kapitał społeczny, o który nam tu chodzi, mieści się w obszarze publicznym. Różni się również od kapitału społecznego wykorzystywanego do wzmacniania partykularyzmu lokalnego, władzy klientowskiej (*clientalist power*), sekretności czy nieprzejrzystości. Kapitał społeczny, który występuje w przedsiębiorstwach społecznych można utożsamiać z kapitałem obywatelskim.

Przedsiębiorstwa takie mają zdolność do generowania tego rodzaju kapitału społecznego, ponieważ opierają się na zasadach formalnych obejmujących dobrowolne zaangażowanie i równość członków. W rezultacie – i w odróżnieniu od opartych na kapitale korporacji – nie uznają one nierównych relacji, w których posiadana władza jest proporcjonalna do poczynionej inwestycji lub w których wkład pracy jest podporządkowany wkładowi finansowemu.

Kolejna niejasność związana z pojęciem kapitału społecznego wynika z jego pochodzenia. W większości analiz uznaje się istnienie kapitału społecznego za rzecz daną i przechodzi się do kwestii jego mobilizacji. Odzwierciedla to deterministyczną wizję rozwoju, w której obszary wyposażone w kapitał społeczny automatycznie wzmacniają swój potencjał społeczno-ekonomiczny, natomiast obszary pozbawione kapitału społecznego pozostają w pułapce niedorozwoju lub anomii społecznej. Argumentacja ta ma cechy błędnego koła, rozwój kapitału społecznego wydaje się bowiem możliwy tylko tam, gdzie on już występuje. Trzeba jednak wyjść poza ten uproszczony schemat i ukazać, w jaki sposób w praktyce mobilizuje się i strukturyzuje kapitał obywatelski.

W obszarach, gdzie kapitał społeczny jest najobfitszy i już oddziałuje na życie publiczne, przedsiębiorstwo społeczne potrafi przekształcić jego część w czynnik produkcji. W ten sposób przedsiębiorstwo społeczne ułatwia upowszechnianie kapitału obywatelskiego. Jednak nawet w obszarach, gdzie kapitał społeczny jest niedorozwinięty, nie należy wykluczać możliwości tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Choć może tam występować wiele przeszkód, oferowana przez przedsiębiorstwo społeczne wizja służby dla społeczności może pobudzać wiele inicjatyw. Poprawa codziennego życia wspólnoty staje się punktem odniesienia określającym zbiorowe działanie ekonomiczne i przenoszenie do sfery publicznej kapitału społecznego wcześniej zamkniętego w sferze prywatnej. Dzięki temu procesowi przedsiębiorstwa społeczne mogą przyczynić się do „budowy kapitału społecznego w okolicznościach – takich jak na południu Włoch – w których jego brak jest zjawiskiem historycznym” (Harris i De Renzio, 1997: 923). Tego rodzaju transpozycja, choć trudna do przeprowadzenia w niesprzyjających okolicznościach, może mimo wszystko odegrać rolę w samoistnym rozwoju, o ile wsparta jest odpowiednią interwencją publiczną przy starannym monitorowaniu lokalnych sił i zapewnianiu im długofalowej pomocy. Polityka wspierania przedsiębiorstw społecznych może w ten sposób stać się strategią alternatywną dla inwestycji w duże projekty infrastrukturalne i – wbrew napotykanym przeszkodom – pomóc obszarom uważanym wcześniej za pozbawione kapitału społecznego w obraniu bardziej demokratycznej ścieżki rozwojowej.

Podsumowując, aspekty ekonomiczne i polityczne przedsiębiorstw społecznych są nierozdzielne. Ujmując rzecz w kategoriach ekonomicznych, jedną z sił napędowych dla zbiorowego zaangażowania w przedsiębiorstwa społeczne jest dążenie do realizacji pożytków zbiorowych związanych z produkowanymi towarami i usługami. Analiza przedsiębiorstw społecznych najwyraźniej nie wskazuje pojedynczego modelu własności; gdy skupiamy się na kwestii własności, jedyną cechą wspólną im wszystkim jest fakt, iż są zarządzane przez interesariuszy innych niż inwestorzy. Mimo to pewne ich cechy strukturalne mogą odzwierciedlać aspekt służby dla społeczności. Zaliczają się do nich między innymi zakaz dystrybucji zysków lub ograniczenie dystrybucji nadwyżek oraz przyjmowanie form własności obejmujących wielu interesariuszy. Dążenie do realizacji pożytków zbiorowych umożliwia specyficzne formy mobilizacji kapitału społecznego, takie jak zaangażowanie wolontariuszy, darowizny i nawiązywanie lokalnych form partnerstwa. Ujmując rzecz w kategoriach politycznych, wspólna afiliacja, pobudzająca ludzi do zbiorowego działania, związana jest z poczuciem wspólnej przynależności do społeczności politycznej, co wyjaśnia zaangażowanie w autonomiczne sfery publiczne powstające wokół wspólnego dobra.

3. PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE A RELACJE EKONOMICZNE

Tak jak przedsiębiorstwa są zdolne do mobilizacji rozmaitych zasobów ekonomicznych i form własności, tak też potrafią one aktywizować różne sposoby dystrybucji towarów i usług. Tak przynajmniej brzmi hipoteza sformułowana przez teoretyków, którzy obstają przy substancjalnym (*substantive*) podejściu do ekonomii. Proponują oni bardzo szeroką koncepcję ekonomii, zgodnie z którą wszystkie działania wynikają z zależności ludzi od innych ludzi i od przyrody. Na drugim biegunie mamy bardziej restrykcyjne podejście formalne, w którym ekonomię postrzega się w kategoriach racjonalnych wyborów maksymalizacyjnych dokonywanych w warunkach niedoboru. Przyjmując zaproponowaną przez Polanyiego formułę podejścia substancjalnego,

gospodarkę można rozumieć jako gospodarkę pluralistyczną¹³, łączącą w różnych kontekstach społeczno-politycznych ekonomiczne zasady wzajemności, rynku i redystrybucji (Polanyi, 1997).

Zasada rynku oznacza równowagę podaży i popytu na towary i usługi w kontekście wymiany, umożliwiane przez mechanizm ustalania ceny. Relacja pomiędzy nabywcą a sprzedawcą zostaje ustanowiona na zasadzie kontraktowej. Zasada rynku nie zakłada, że podmioty wchodzą w relacje społeczne, są one bowiem „obecnie postrzegane przez kulturę zachodnią jako odrębne od instytucji o przeznaczeniu konwencjonalnym i ściśle ekonomicznym” (Maucourant, Servet i Tiran, 1998: 15). Tak więc, w przeciwieństwie do dwóch zasad ekonomicznych opisanych dalej, zasada rynku nie musi być koniecznie osadzona w systemie społecznym.

Redystrybucja to zasada, na mocy której produkcja jest przekazywana władzy centralnej, której zadaniem jest jej podział. Zakłada to ustanowienie zasad opodatkowania i redystrybucji. Tym samym z czasem powstaje pewna relacja *de facto* pomiędzy ustalającą podatki władzą centralną a innymi podmiotami, które jej podlegają. Redystrybucja może przybierać postać świadczeń w gotówce lub w naturze. Redystrybucja ma charakter prywatny, gdy pochodzi od prywatnej instytucji, to znaczy od podmiotu korporacyjnego, którego kierownictwo ma prawo spożytkować pewną część uwolnionych nadwyżek na cele darowizn lub sponsoringu. Nadwyżka taka może zostać skierowana na przykład do prywatnych fundacji. Jednak zasadniczo redystrybucja ma charakter publiczny. Współczesna forma redystrybucji, która opiera się na przymusowych składkach, stanowiących źródło świadczeń wynikających z praw socjalnych, została zorganizowana w ramach państwa opiekuńczego.

Zasada wzajemności opisuje specyficzny rodzaj obiegu towarów i usług wśród grup lub jednostek. Ma ona znaczenie tylko wówczas, gdy służy wyrażaniu konkretnej więzi społecznej pomiędzy interesariuszami. Wzajemność jest autentyczną zasadą działalności ekonomicznej opartą na idei, że podarunek lub darowizna stanowi elementarny fakt społeczny. Jednak wzajemność ma również pewien wymiar paradoksalny, gdyż od grup lub jednostek otrzymujących podarunki oczekuje się, że skorzystają ze swojej „wolnej woli”, aby się zrewanżować. W praktyce, choć odbiorców podarunków motywuje się do wzajemności, nie są oni poddawani żadnej zewnętrznej presji, aby się rewanżowali, podejmują zatem samodzielnie decyzję. W rezultacie przekazywanie podarunków nie jest tożsame z altruizmem czy dawaniem czegoś za darmo, lecz raczej stanowi skomplikowane połączenie bezinteresowności i interesowności. Cykl wzajemności różni się od wymiany rynkowej – obejmuje bowiem relacje międzyludzkie związane z pragnieniem uznania i władzy – a także od wymiany redystrybucyjnej, gdyż nie jest narzucany przez władze centralne. Jedną z postaci wzajemności realizuje się w obrębie podstawowej komórki rodzinnej – Polanyi nazywa ją administracją gospodarstwem domowym.

W rozwoju historycznym ukształtowały się rozmaite kombinacje tych trzech podstawowych zasad. Kombinację istniejącą we współczesnej gospodarce można opisać przez wskazanie jej trzech biegunów:

- *Gospodarka rynkowa*. Tutaj za obieg towarów i usług odpowiada przede wszystkim rynek. Nie oznacza to, że gospodarka rynkowa jest wytworem wyłącznie rynku, jednak daje ona pierwszeństwo rynkowi, a jedynie drugorzędną rolę relacjom nierynkowym i niepieniężnym.

- *Gospodarka nierynkowa.* Jest to gospodarka, w której główna odpowiedzialność spoczywa na państwie opiekuńczym. Tutaj sektor publiczny, działający zgodnie z regułami ustalonymi przez władze publiczne podlegające z kolei kontroli demokratycznej, dokonuje redystrybucji zasobów.
- *Gospodarka niepieniężna.* Jest to gospodarka, w której obieg towarów i usług opiera się głównie na zasadzie wzajemności. Choć prawdą jest, że pewna część relacji wzajemnościowych przyjmuje formy pieniężne (np. darowizny), to jednak tak naprawdę w obrębie gospodarki niepieniężnej można zaobserwować istotne skutki zasady wzajemności – w postaci samodzielnej produkcji i ekonomii gospodarstw domowych.

Przedsiębiorstwo społeczne a trzy bieguny ekonomii

Jak już wspomnieliśmy wcześniej, przedsiębiorstwo społeczne krystalizuje się wokół projektu zapewniającego usługi dla wspólnoty dzięki swojej zdolności do mobilizacji kapitału społecznego. Mobilizacja kapitału społecznego opiera się z kolei na relacjach wzajemności kształtowanych w sferze publicznej. Dlatego też tworzenie przedsiębiorstw społecznych znajduje oparcie w „normach wzajemności i sieciach zaangażowania obywatelskiego” (Putnam, 1993b: 171). Po początkowej fazie rozruchu, czynnikiem wzmacniającym przedsiębiorstwo społeczne jest jego długofalowa zdolność do wiązania na różne sposoby – specyficzne dla każdej organizacji – trzech wyżej wspomnianych biegunów gospodarki. Zgodnie z pluralistyczną konceptualizacją gospodarki i metodologią typu idealnego można bronić stwierdzenia, że zdolność przetrwania przedsiębiorstwa społecznego w zgodzie z jego pierwotną logiką wymaga umiejętności *ciągłej hybrydyzacji tych trzech biegunów gospodarki w służbie danego projektu*. Przedsiębiorstwa społeczne łączą rozmaite zasoby pochodzące z tych trzech biegunów. Choć przedsiębiorstwa społeczne specjalizują się w mobilizowaniu darowizn i wolontariuszy, mogą one również wykorzystywać relacje rynkowe poprzez sprzedaż swoich usług i/lub relacje redystrybucyjne poprzez zwracanie się do władz o finansowanie oferowanych przez siebie usług. Nie oznacza to, że przedsiębiorstwa społeczne łączą po równo zasoby rynkowe, nierynkowe i niepieniężne; oznacza to jedynie, że hybrydyzacja zapewnia strategię konsolidacji przedsiębiorstwom społecznym, które zostały już utworzone. Komplementarność relacji pieniężnych i niepieniężnych przedsiębiorstwa społecznego gwarantuje autonomię oferowanych usług – autonomię opartą na wielorakich powiązaniach – i ich żywotność ekonomiczną. Hybrydyzacja to nie tylko korzystanie z trzech typów relacji ekonomicznych mobilizowanych w długim okresie, lecz także utrzymywanie równowagi między tymi relacjami ekonomicznymi poprzez negocjacje pomiędzy partnerami w duchu zgodnym z celami projektu. Jako taka zatem odróżnia się ona od podejścia przyjmowanego dawniej, kiedy to użyteczne społecznie cele można było finansować głównie w drodze redystrybucji.

Hybrydyzacja oznacza również, że te trzy gospodarki współpracują ze sobą, a nie pozostają we wzajemnej izolacji. Pomaga to wyjaśnić generowanie pożytków zbiorowych. Na przykład, rolę odgrywaną przez relacje redystrybucyjne i wzajemnościowe można wytłumaczyć wymiarem służby dla wspólnoty. Innymi słowy, obecność pożytków zbiorowych sprawia, że finansowanie oparte na rynku jest niewydajne. Mechanizmy rynkowe nie mogą nigdy uwzględnić zbiorowych korzyści zewnętrznych czy kwestii równości; wówczas uzasadniona jest interwencja państwa. Jednak

z istoty standardowy charakter działań państwa oraz ich zależność od politycznie ukonstytuowanego procesu oznaczają, że ma ono ograniczone zdolności identyfikacji ewoluujących potrzeb i reagowania na nie w nowy sposób. Teoretycy organizacji non-profit wskazują, że ponieważ takie organizacje pozostają w bliższym kontakcie z nowymi potrzebami społecznymi i są bardziej autonomiczne, odgrywają szczególną rolę w zakresie innowacji społecznych poprzez szybkie reagowanie na takie potrzeby (Salamon, 1987). Wolontariusze i donacje mobilizowane przez przedsiębiorstwa społeczne mogą zatem generować innowacje. Mimo to stowarzyszenia podlegają swoistym ograniczeniom, takim jak konieczność mobilizacji zasobów na zasadzie dobrowolności, w przewyciężeniu których pomoc może finansowanie przez państwo. Salamon nazywa to ograniczenie „niedoborem filantropijnym”. Do innych ograniczeń zaliczyć można tendencję do wspierania określonych grup lub spraw („partykularyzm filantropijny”) oraz fakt, że pewne osoby – z racji tego, że pozostają one źródłem funduszy – są władne decydować, jakie usługi będą oferowane („paternalizm filantropijny”). Trwałość i przyszły rozwój przedsiębiorstw społecznych zależy od uznania przez źródła finansowania państwowego, iż przedsiębiorstwa społeczne wnoszą wybitny wkład w rozwój wspólnoty poprzez oferowanie usług, których inne formy przedsiębiorstw nie zapewniają.

Chodzi tutaj o sposób, w jaki przedsiębiorstwa społeczne odróżniają się od innych przedsiębiorstw. Charakterystyczne dla nich nie jest jedynie tworzenie nowych kombinacji finansowania prywatnego i publicznego. Prawdziwym wyróżnikiem przedsiębiorstw społecznych w momencie ich organizacji jest mobilizacja kapitału społecznego poprzez relacje wzajemności wokół projektu, którego cel uwzględnia wymiar służby dla społeczności. Ten wymiar służby dla społeczności pozwala przedsiębiorstwu społecznemu wytworzyć środowisko sprzyjające relacjom wzajemności (w postaci dobrowolnego zaangażowania) i kontrolować pewne koszty. W celu hybrydyzacji na różne sposoby tych trzech biegunów ekonomii przedsiębiorstwa społeczne starają się wykorzystywać każdy z tych typów relacji w zgodzie logiką swoich projektów. Co więcej, ta hybrydyzacja dokonuje się w sferze publicznej, która ma podstawowe znaczenie, gdy chodzi o mobilizację lub generowanie kapitału społecznego.

Hybrydyzacja jako opór wobec instytucjonalnego izomorfizmu (*isomorphism*)

I wreszcie, wiarygodność i trwałość przedsiębiorstw społecznych wynika z ich zdolności do utrzymania zakorzenienia w kontekście gospodarki obywatelskiej opartej na solidarności; innymi słowy, aby była istotna, ich działalność gospodarcza musi pozostawać osadzona w solidarności oraz zasadach sprawiedliwości i równości. Inicjatywa i solidarność zostają pogodzone, bowiem jednostki dobrowolnie łączą się, aby podjąć wspólne działanie, które tworzy działalność gospodarczą i miejsca pracy, a jednocześnie kształtuje nową solidarność społeczną i wzmacnia spójność społeczną.

Doświadczenia z inicjatywami w zakresie ekonomii społecznej pokazują, że gdy z czasem cechy wyróżniające tej „trzeciej siły” są odsuwane na bok, inicjatywy takie zwykle dryfują w stronę instytucjonalnego izomorfizmu.¹⁴ Niektóre spółdzielnie stopniowo zaczynają przypominać inne formy przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej.¹⁵ Podobnie, niektóre towarzystwa pożytku wzajemnego w wyniku wchłó-

nięcia przez system opieki społecznej przekształciły się właściwie na podobieństwo organizacji administracji publicznej. W dużym stopniu te zmiany odzwierciedlały reorientację ich pierwotnej misji.

Choć należy uznać rolę przedsiębiorstw społecznych w zakresie identyfikacji potrzeb społecznych i wdrażania innowacyjnych praktyk, przejmowanie finansowania przez państwo może wskazywać, że z czasem zaniknąć mogą relacje wzajemności wynikające z mobilizacji kapitału społecznego. Aby uniknąć tego procesu, można uwzględnić produkcję zbiorowych korzyści zewnętrznych związanych ze świadczeniem pewnych usług poprzez wprowadzenie nowych form polityki redystrybucyjnej, z których będą mogły korzystać wszystkie przedsiębiorstwa na bardziej konkurencyjnych zasadach. Dzięki zastosowaniu aktywnej polityki, wszystkie przedsiębiorstwa można zachęcać do reintegracji pracowników dyskryminowanych przez rynek pracy.

Jednak doświadczenie pokazuje, że nawet gdy państwo zapewnia finansowanie produkcji dóbr publicznych, to i tak zaangażowanie obywatelskie i mobilizacja zasobów wzajemnościowych odgrywają kluczową rolę przy wytwarzaniu pewnych dóbr publicznych. Przedsiębiorstwa społeczne, dzięki mobilizowaniu wolontariuszy i sieci społecznych, posiadają specjalną zdolność do wzmacniania kapitału społecznego. W ten sam sposób, jeżeli angażują się interesariusze (wolontariusze, odbiorcy i pracownicy), może to rodzić kapitał solidnego zaufania, który jest tak istotny dla niektórych usług. Dzięki temu powstrzymane zostają zachowania oportunistyczne, które mogłyby się pojawiać, ponieważ sposób zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi sprawia, iż są bardziej podatne na niewiadome gospodarki rynkowej i ponieważ ich interakcja z polityką państwową może je uzależniać od finansowania redystrybucyjnego.

ZAKOŃCZENIE

Zaproponowane w niniejszym tekście podejście teoretyczne, podobnie jak stanowisko przyjmowane w ekonomii instytucjonalnej,¹⁶ przyjmuje za punkt wyjścia analizę zastanych instytucji gospodarczych. Równocześnie wykracza ono poza funkcjonalizm, który – opierając się na kryteriach wydajności związanych z obniżaniem kosztów transakcyjnych – postrzega istniejące instytucje jako jedyne możliwe. Aby zatem uniknąć naturalizacji czy „absolutyzacji” zastanych instytucji¹⁷ w takich analizach, trzeba zrozumieć ich rodowód, co z kolei wymaga analizy socjologicznej, historycznej i prawnej.¹⁸

Analiza przedsiębiorstw społecznych wyraźnie nie wskazuje na jeden model własności, ale ujawnia fakt, iż są one zarządzane przez interesariuszy innych niż inwestorzy. Punktem wyjścia dla przedsiębiorstw społecznych jest mobilizacja kapitału społecznego wokół projektu, którego cele obejmują wymiar służby dla społeczności. Ten wymiar służby dla społeczności może znaleźć odzwierciedlenie w pewnych cechach strukturalnych, takich jak nakaz prowadzenia działalności na zasadach non-profit lub ograniczenia dystrybucji nadwyżki i przyjmowanie form własności obejmujących wielu interesariuszy. Dążenie do realizacji dóbr publicznych umożliwia również korzystanie ze specyficznych form mobilizacji kapitału społecznego, takich jak angażowanie wolontariuszy, darowizny i rozwijanie lokalnego partnerstwa. Innymi słowy, projekty gospodarcze rodzą się z relacji wzajemności w sferze publicznej. In-

teresariusze angażują się w projekt, ponieważ są przekonani, że – generując korzyści zbiorowe dla innych podmiotów lub dla społeczeństwa jako całości – przyczyniają się do demokratyzacji relacji ekonomicznych. Jedną z sił napędowych ich wspólnego zaangażowania kryje się w ich pragnieniu osiągnięcia korzyści zbiorowych. Właściwa przedsiębiorstwom społecznym przedsiębiorczość społeczna lub obywatelska charakteryzuje się również dążeniem do niezależności w zakresie zarządzania, która pozwoliłaby im zachować dystans wobec własności państwa czy interesariuszy.

Poza dotacjami konsumentów i quasi-rynkami, dzięki którym część przedsiębiorstw społecznych może pozyskiwać fundusze, ich los zależy od własnej zdolności do zapewnienia finansowania z redystrybucji w celu zagwarantowania produkcji korzyści zbiorowych. Ich kondycja jest współzależna z polityką państwową. Z tego powodu kwestia przyszłości przedsiębiorstw społecznych pozostaje otwarta. Proces ich instytucjonalizacji ma zwiększać ich autonomię poprzez unikanie zależności od jednego źródła i poprzez umożliwienie im realizacji celów pierwotnych projektów. Jednak aby tak się stało, muszą one sprostać wyzwaniu zachowania kapitału społecznego i pogodzić to z mobilizacją funduszy uzyskiwanych z przychodów redystrybucyjnych oraz z pozyskiwaniem stałego finansowania rynkowego. Krótko mówiąc, dla przedsiębiorstw społecznych charakterystyczne jest napięcie pomiędzy izomorfizmem instytucjonalnym a autonomią opartą na trzybiegunowej hybrydyzacji ekonomicznej.

Źródło: „Chapter 18: The Social Enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach”, Jean-Louis Laville and Nyssens, Marthe, in *The Emergence of Social Enterprises*, Carlo Borzaga, Jacques Defourny (Eds.), © 2001, London: Routledge. Reproduced by permission of Taylor & Francis Books UK.

Przekład: Łukasz Pawłowski

¹ Patrz wstęp do niniejszej książki.

² Na temat jednej z takich perspektyw ekonomii opartej na solidarności pisze Laville (1994).

³ Na przykład, Mauss, Perroux i Polanyi, by wspomnieć tylko kilku. Tego rodzaju trzybiegunowa analiza w ostatnich latach ponownie wraca w pracach na temat ekonomii obywatelskiej i opartej na solidarności, potwierdzając istnienie różnorodnych możliwych zasad społeczno-ekonomicznych (patrz Laville, 1994). Na temat analizy „pluralizmu opiekuńczego” i „ekonomii pluralistycznej” patrz Laville i in. (2000); Pestoff (1998) również omawia analizę trzybiegunową w odniesieniu do opieki społecznej; nawet Bank Światowy w swoim dorocznym raporcie z 1997 roku wspomina o trzybiegunowych formach organizacyjnych (Bank Światowy 1997: 116, francuska wersja językowa).

⁴ Przez interesariusza rozumiemy „dowolną jednostkę lub grupę, która jest bezpośrednio zainteresowana zagwarantowaniem, by przedsiębiorstwo prowadziło dochodową i trwałą działalność” (Milgrom i Roberts, 1992: 790).

⁵ Patrz tekst Eversa w niniejszym tomie dotyczący wielości celów przedsiębiorstw społecznych (Rozdział 17).

⁶ Może się to sprowadzać do prawa wyboru osób zarządzających przedsiębiorstwem.

⁷ Borzaga i Mittone (1997); Pestoff (1998). Należy zauważyć, że aby zachować precyzję, powinniśmy mówić tu o przedsiębiorstwach będących własnością wielu interesariuszy.

⁸ Jest to rozumowanie zbliżone do argumentacji przedstawionej przez Ben-Nera i Van Hoomissen (1991). W artykule tym podkreśla się znaczenie reprezentacji interesariuszy-beneficjentów w organizacjach produkujących nierewalizujące towary, a tym samym i w tych zainteresowanych korzyściami zbiorowymi.

- ⁹ Jest to główna idea tekstu Bacchiegi i Borzagi zamieszczonego w niniejszym tomie (Rozdział 16).
- ¹⁰ W tej kwestii patrz Bacchiega i Borzaga w niniejszym tomie (Rozdział 16).
- ¹¹ De Tocqueville (1991); Touraine (1973).
- ¹² Jak to określają Godbout i Caille (1992).
- ¹³ OECD 1996.
- ¹⁴ Na temat pojęcia instytucjonalnego izomorfizmu patrz Di Maggio i Powell (1993); Enjolras (1996); Kramer (2000).
- ¹⁵ Pamiętając o tym, trzeba zauważyć, że wywiązała się dyskusja z ruchem spółdzielczości produkcyjnej, która doprowadziła do przyjęcia następującej formuły na Kongresie w Lille w październiku 1997 roku: „Ruch spółdzielczy będzie zmierzał do specjalnego statusu zgodnie z wytycznymi włoskich spółdzielni socjalnych, odzwierciedlającego nowego ducha partnerstwa pomiędzy odbiorcami, wolontariuszami i opłacanymi pracownikami”.
- ¹⁶ Typowym przykładem jest tutaj Williamson (1975). Omówienie tych teorii w kontekście organizacji non-profit zawiera tekst Bacchiegi i Borzagi zamieszczony w niniejszym tomie.
- ¹⁷ Terminu tego używa Barber (1995).
- ¹⁸ Aby zapoznać się z krytycznym ujęciem ekonomii neoinstytucjonalnej, zawierającym rozwinięcie tej argumentacji, patrz Granovetter (1985).

BIBLIOGRAFIA

- Aglietta, M. (1976), *Regulation et crises du capitalisme. L'expérience des Etats-Unis*, Calmann-Levy, Paryż.
- Barber, B. (1995), „All Economies Are Embedded: The Career of a Concept, and Beyond”, *Social Research*, vol. 62, nr 2, str. 387-413.
- Ben-Ner, A. i Van Hoomissen, T. (1991), „Non Profit Organisations in the Mixed Economy”, *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 4, str. 519-550.
- Bianco, M. L. i Eve, M. (1999), „I due volti del capital sociale. Il capital sociale individuale nello studio delle diseguaglianze”, w Laville, J.-L. i Mingione, E. (red.), „Nuova sociologica-economica. Prospettiva europea”, *Sociologia del Lavoro*, str. 73.
- Borzaga, C. i Mittone, L. (1997), „The Multistakeholder versus the Nonprofit Organisation”, *Universita degli Studi di Trento, Draft Paper* nr 7.
- Boyer, R. (1995), „Vers une theorie originale des institutions economiques”, w Boyer, R. i Saillard, Y. (red.), *Theorie de la regulation, l'etat des savoirs*, La Decouverte, Paryż.
- Caille, A. (1993), *La demission des clerics*, La Decouverte, Paryż.
- Calhoun, C. (red.) (1992), *Habermas and the Public Sphere*, MIT Press.
- Callon, M. (1999), „La sociologie peut-elle enrichir l'analyse economique des externalites? Essai sur la notion de debordement”, w Foray, D. i Mairesse, J. (red.), *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Editions de l'Ecole des hautes Etudes en Sciences sociales, Paryż.
- Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Co-operative Union of Canada (1985), *Social Auditing: A Manual for Co-operative Organisations*, CUC, Social Audit Task Force, Toronto.

- Defourny, J., Favreau, L. i Laville, J.-L. (red.) (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Desclee de Brouwer, Paryż.
- De Tocqueville, A. (1991), *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, Paryż.
- Di Maggio, P. i Powell, W. W. (1993), „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, str. 147-160.
- Eme, B. (1994), „Insertion et économie solidaire”, w Eme, B. i Laville, J.-L. (red.), *Cohesion sociale et employ*, Desclee de Brouwer, Paryż.
- (1993) „Lecture d’Habermas et elements provisoire d’une problematique du social solidariste d’intervention”, miméograph, CRIDA-LSCI, IRESCO-CRNS, Paryż.
- Enjolras, B. (1996), „Associations et isomorphism institutionnel”, *Revue des études cooperatives, mutualistes et associatives*, vol. 75, nr 261, str. 68-76.
- Evers, A. (1997), „Le tiers-secteur au regard d’une conception pluraliste de la protection sociale”, w *Produire les solidarities. La part des associations*, MIRE – Rencontres et Recherches, Paryż.
- (1995) „Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area”, *Voluntas*, vol. 6, nr 2, str. 159-182.
- Evers, A. i Schulze-Boing, M. (1998), „Mobilising Social Capital – The Contribution of Social Enterprises to Strategies against Unemployment and Social Exclusion”, tekst na seminarium EMES, Bruksela.
- Fourastie, J., przedmowa do Gaspard, M. (1998), *Les services contre le chômage*, Syros, Paryż.
- Giddens, A. (1994), *Beyond Left and Right, The Future of Radical Politics*, Polity Press, Cambridge.
- Godbout, J. i Caille, A. (1992), *L’esprit du don*, La Decouverte, Paryż.
- Garnovetter, M. (1992), „Economic Institutions as Social Constructions: a Framework for Analysis”, *Acta Sociologica*, 35.
- (1985) „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, vol. 91, nr 3, str. 481-510.
- Gui, B. (1995), „On ‘Relational Goods’: Strategic Implications of Investment in Relationships”, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Venezia.
- (1991), „The Economic Rationale for the Third Sector”, *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 62, nr 4, str. 551-572.
- Habermas, J. (1992), *L’espace public, 30 ans après* (tłumaczenie francuskie), *Quaderni*, nr 18, jesień, str. 161-188.
- (1988), „Vingt ans apres: la culture politique et les institutions en RFA”, *Le Debat*, wrzesień-październik, Gallimard, Paryż.
- (1986), *L’espace public*, Payot, Paryż.
- (1974), „The Public Sphere”, w *New German Critique*, nr 3.
- Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge.
- (1987), „Economic Theories of Nonprofit Organisations”, w Powell, W. (red.), *The Non-profit Sector, A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, str. 27-42.

- Harris, J. i De Renzio, P. (1997), „Missing Link or Analytically Missing?: The Concept of Social Capital”, *Journal of International Development*, vol. 9, nr 7, str. 919-937.
- James, E. i Rose-Ackerman, S. (1986), *The Non-profit Enterprise in Market Economies: Fundamentals of Pure and Applied Economics*, Harwood Academic Publishers, Londyn.
- Kramer, R.-M. (2000), „A Third Sector in the Third Millennium?”, *Voluntas*, vol. 11, nr 1, str. 1-24.
- Laville, J.-L. (1992), *Les services de proximate en Europe*, Syros Alternatives, Paryż.
- Laville, J.-L. (red.) (1994), *L'économie solidaire*, Desclee de Brouwer, Paryż.
- Laville, J.-L. i Gardin, L. (red.) (1996), *Les initiatives locales en Europe. Bilan économique et social*, Komisja Europejska, CRIDA-LSCI, CNRS, Paryż.
- Laville, J.-L. i Nyssens, M. (2000), „Solidarity-Based Third Sector Organizations in the 'Proximity Services' Field: A European Francophone Perspective”, *Voluntas*, vol. 11, nr 1, str. 67-84.
- Laville, J.-L. i Sainsaulieu, R. (red.) (1998), *Sociologie de l'association*, Desclee de Brouwer, Paryż.
- Laville, J.-L., Borzaga, C., Defourny, J., Evers, A., Lewis, J., Nyssens, M. i Pestoff, V. (2000), „Tiers systeme: une definition europeenne”, w *Les entreprises et organisations du troisieme systeme, Un enjeu strategique pour l'emploi*, działanie pilotażowe Komisji Europejskiej „Troisieme systeme et emploi”, CIRIEC, Liege, str. 107-130.
- Levesque, B. (1997), „Democratisation de l'économie et économie sociale”, w Laflamme, G., Lapointe, P. A. i in. (red.), *La crise de l'emploi. De nouveaux partages s'imposent!*, Presses de l'Université Laval, Quebec.
- Levesque, B. i Vaillantcourt, Y. (1998), „L'institutionnalisation de la nouvelle économie sociale au Quebec: une diversite de scenarios dans un context institutionnel relativement favorable”, Université du Quebec a Montreal.
- Lipietz, A. (1996), *La cociete en sablier*, La Decouverte, Paryż.
- Maheu, L. (1991), „Identite et enjeu du politique”, w Maheu, L. i Sales, A. (red.), *La recomposition du politique*, L'Harmattan, Paryż; Les Presses universitaires de Montreal, Montreal.
- Mappa, S. (red.) (1995), *Developper par la democratie?*, Karthala, Paryż.
- Maucourant, J., Servet, J.-M. i Tiran, A. (1998), *La modernite de Karl Polanyi, introduction generale*, L'Harmattan, Paryż.
- Maurice, M., Sellier, F. i Silvestre, J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paryż.
- Mauss, M. (1923), „Essais sur le don. Forme et raison de l'échange dans les societies archaique”, *L'Annee sociologique*, Paryż.
- Merrien, F.-X. (1990), „Etat et politiques sociales: contribution a une theorie neo-institutionnaliste”, *Sociologie du travail*, vol. 32, nr 3.
- Milgrom, P. i Roberts, J. (1992), *Economics, Organisation and Management*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs.
- Mingione, E. (1991), *Fragmented Societies, a Sociology of Economic Life Beyond the Market Paradigm*, Basil Blackwell, Oxford.
- OECD (1996), *Reconciling Economy and Society. Towards a Plural Economy*, OECD, Paryż.

- Ortmann, A. i Schlesinger, A. M. (1997), „Trust, Repute and the Role of Non-Profit Enterprise”, *Voluntas*, vol. 8, str. 97-119.
- Paci, M. (1999), „Alle origini della imprenditorialita e della fiducia interpersonale nelle aree ad economia diffusa”, w Laville, J.-L. i Mingione, E. (red.), „Nuova sociologica-economica. Prospettiva europea”, *Sociologia del Lavoro*, 73.
- Perroux, F. (1960), *Économie et société, contrainte-échange-don*, PUF, Paryż.
- Pestoff, V.A. (1998), *Beyond Market and State, Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Ashgate, Aldershot.
- Polanyi, K. (1997), *The Livelihood of Man*, Academic Press, Nowy Jork.
- (1983) *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps* (tłumaczenie francuskie), Gallimard, Paryż.
- Preston, A. (1993), „Efficiency, Quality and Social Externalities in the Provision of Day Care: Comparisons of Nonprofit and For-Profit Firms”, *The Journal of Productivity Analysis*, vol. 4, str. 164-182.
- Putnam, R. D. (1993a), „The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”, *The American Prospect*, vol. 13, str. 35-42.
- (1993b) *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, New Jersey.
- Razeto, L. (1988), *Economía de solidaridad y Mercado democrático*, Libro tercero, Fundamentos de una teoría económica comprensiva, PET, Santiago de Chile.
- Rose-Ackerman, S. (red.) (1986), *The Economics of Non-profit Institutions. Structure and Policy*, Oxford University Press, Nowy Jork.
- Sabel, C. i LEED Programme, Ireland (1996), „Partenariats locaux et innovation sociale”, OECD, Paryż.
- Salamon, L. (1987), „Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third Party of Government Relations in the Modern Welfare State”, *Journal of Voluntary Action Research*, vol. 16, nr 2, str. 29-49.
- Strobel, P. (1995), „Service public, fin de siècle”, w Gremion, C. (red.), *Modernisation des services publics*, Commissariat general du plan, Ministère de la recherche, La Documentation Française, Paryż.
- Touraine, A. (1973), *Production de la société*, Le Seuil, Paryż.
- Viviani, M. (1995), „Tools of Co-operative Identity - Fixing Values in Turbulent Conditions: the Case of Lega della Co-operative”, dokument z konferencji ICA, Manchester.
- Weber, M. (1991), *Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société* (tłumaczenie francuskie), Gallimard.
- (1918) *Essai sur la théorie de la science* (tłumaczenie francuskie 1959), Plon, Paryż.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, Nowy Jork.
- Bank Światowy (1997), *Annual Report*, Oxford University Press, Oxford.
- Zukin, S. i Di Maggio, P. (1990), *Structures of Capital: The Social Organisation of the Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.

12

NARZĘDZIA FINANSOWE DLA ORGANIZACJI TRZECIEGO SYSTEMU: PERSPEKTYWA EUROPEJSKA

Benoit Granger

WSTĘP

Niedawne badania nad organizacjami trzeciego systemu¹ pokazały, że tworzone są różnorodne nowe narzędzia finansowe. Na przykład badanie przeprowadzone w 1996 roku przez INAISE, Międzynarodowe Stowarzyszenie Inwestorów w Ekonomię Społeczną (*International Association of Investors in the Social Economy*),² doprowadziło do powstania książki zatytułowanej „Bankierzy przyszłości” (*Banquiers du futur*), która zawiera przegląd takich inicjatyw (patrz Granger i in., 1998) i wskazuje, że nowe narzędzia finansowe powstają w przeważającej mierze w obrębie trzeciego systemu, a większość z nich nie jest związana ze starymi rodzajami ekonomii społecznej, takimi jak spółdzielnie czy towarzystwa wzajemnościowe, które wywodzą się jeszcze z XIX wieku.

Co więcej, Komisja Europejska (Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych) uruchomiła operację kapitalizacji informacji na temat narzędzi finansowych i prawnych w ramach Działania Pilotażowego „Trzeci system a zatrudnienie” (*Third System and Employment Pilot Action*)³. W programie tym poruszono wiele istotnych kwestii, takich jak identyfikacja szczególnych cech tych inicjatyw, ich względna efektywność, wiedza fachowa i sposoby wdrażania w porównaniu z innymi sektorami oraz odpowiedniość narzędzi prawnych i finansowych. Dalsze kluczowe pytania badawcze dotyczyły środków, za pomocą których narzędzia te należałoby replikować i upowszechniać, oraz kryteriów ich ewaluacji (Granger, 1999).

Tymczasem prowadzono wiele studiów, których celem było bardziej dogłębne zbadanie tych aspektów. Na przykład w 1998 roku Międzynarodowe Biuro Pracy (*International Labour Office* - ILO) uruchomiło serię badań na temat tworzenia przedsiębiorstw przez bezrobotnych oraz roli mikrofinansowania (patrz ILO, 1998). Inne badania skupiały się na problemie dostępu do usług finansowych oraz odpowiedzialności banków. Wielonarodowy zespół ekspertów dyskutował w szczególności o możliwości wprowadzenia w Europie mechanizmu Ustawy o reinwestycjach wspólnotowych (*Community Reinvestment Act* - CRA)⁴ (patrz Evers i Reifner, 1998).⁵

Bliższe rozpatrzenie pewnych wspólnych elementów różnych narzędzi finansowych stosowanych na tym polu wskazuje, że kwestia dostępu do usług finansowych cieszy się rosnącym zainteresowaniem. Jak się wydaje, nowe inicjatywy finansowe wykazują trzy wspólne cechy:

- Są zawsze uruchamiane przez sektor społeczny, ale przyjmują różnorodne formy. W krajach Europy Północnej są często inicjowane przez kościoły lub pokrewne instytucje, natomiast w krajach Europy Południowej najważniejszą rolę odgrywają w nich częściej spółdzielnie i towarzystwa wzajemnościowe.
- Obecnie w coraz szerszym stopniu stanowią one reakcję przeciwko tendencjom wykluczania. Tradycyjne banki w sposób coraz bardziej bezwzględny wykluczają pewne typy klientów i w konsekwencji celem zwolenników tych instrumentów finansowych gospodarki opartej na wspólnocie (*community-based economy financial instruments* – CBEFI) jest udostępnianie podstawowych usług, których banki już nie zapewniają.
- Służą finansowaniu złożonych działań o niskiej dochodowości. Niezależnie od tego, czy wnioski kredytowe dotyczą mikrokredytów zawodowych, udogodnień płatniczych czy kredytów konsumenckich, ich rozpatrywanie jest zawsze skomplikowane, co powoduje, że banki – znajdujące się pod stałą presją konkurencji – wolą eliminować takie wnioski, aniżeli tracić czas na próby ich analizy i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań.

Dodatkowo status prawny trzeciego systemu stwarza wiele złożonych problemów. Z prawnego punktu widzenia narzędzia finansowe tworzone w ramach projektów trzeciego systemu mogą przyjmować status organizacji należące do trzeciego systemu albo banku lub spółki finansowej posiadającej ograniczoną licencję. W pierwszym przypadku zakres normalnej działalności organizacji jest wyraźnie ograniczony ze względu na obowiązujące ją regulacje finansowe i fiskalne. W drugim przypadku mogą pojawić się pewne niedogodności wynikające z tego, że status banku wiąże się z dążeniem do osiągnięcia zysku, co z kolei kłóci się ze społecznymi i środowiskowymi celami organizacji non-profit.

W pracy tej nie dajemy wyczerpującego przeglądu nowych narzędzi finansowych tworzonych w obrębie trzeciego systemu, a skupiamy się raczej na różnorodnych inicjatywach i praktykach, które można upowszechnić i zaadaptować.

NOWE POTRZEBY FINANSOWE

Podstawowe usługi dla wszystkich obywateli czy dla wszystkich klientów?

W trwającej obecnie debacie na temat podstawowych usług finansowych kluczowe znaczenie ma pytanie, czy usługi takie powinny zaspokajać potrzeby jedynie klientów, czy też potrzeby ogółu obywateli. W istocie, z jednej strony można by argumentować, że powinny one być skierowane wyłącznie do klientów banków ze względu na ich zdolność do płacenia za nie, jednak z drugiej strony można by postulować objęcie nimi wszystkich z uwagi na to, że przyczyniłoby się to do rozwoju poczucia obywatelskiego i inkluzywnego społeczeństwa.

Jednakże trendy panujące w sektorze bankowym wskazują, że drobni klienci są w coraz większym zakresie pomijani. W całej Europie tradycyjne banki rezygnują z całych segmentów swoich dawnych klientów, aby skupić się na wysokodochodowych operacjach rynkowych lub ryzykownych, nowych rodzajach działalności (takich jak nieruchomości we Francji).

W latach 1989-1997, kiedy to w Stanach Zjednoczonych doszło do około 5 tys. fuzji i przejęć banków, przeciętny zwrot z kapitału wynosił jakieś 14 procent. Odpowiedni wskaźnik wynosił 18 % w Wielkiej Brytanii i 4 % we Francji, gdzie główne podmioty sektora bankowego wyznaczyły sobie jako cel wartość 15 procent. Generalnie rzecz biorąc, takie stopy zwrotu wydają się mało realistyczne, a przynajmniej nie do utrzymania w dłuższej perspektywie, bowiem są całkowicie oderwane od stopy wzrostu realnej gospodarki.

Dodatkowo sektor bankowy podlega istotnym przemianom. Finansowanie dużych korporacji nie zawsze jest opłacalne, bowiem upowszechnienie się bezpośredniego dostępu do rynków, jakie ostatnio nastąpiło, prowadzi do wycieńczającej konkurencji w zakresie cen usług świadczonych przez banki. Narasta także konkurencja w dziedzinie operacji rynkowych i zarządzania kapitałem, również ze strony podmiotów trzecich, bowiem nowi gracze w tym segmencie (firmy ubezpieczeniowe) nie podlegają takim samym ograniczeniom komercyjnym jak banki. Jest to szczególnie widoczne w przypadku bankowości na odległość lub bankowości internetowej, która zdaniem Tima Sweeneya, dyrektora Stowarzyszenia Bankowców Brytyjskich (*British Bankers Association*), dosłownie wysysa najlepszych klientów, którzy poszukują usług wysokiej jakości i którzy są bardzo dochodowi dla tradycyjnych banków. W rezultacie rośnie liczba fuzji bankowych, spada zatrudnienie w sektorze, zaś wymagania co do zwrotu z kapitału rok w rok rosną, a wszystko to ze szkodą dla działalności w zakresie bankowości detalicznej.

I wreszcie, liczne skandale związane z działalnością banku Banesto w Hiszpanii, Barings w Wielkiej Brytanii czy Credit Lyonnais we Francji doprowadziły do dyskredytacji zawodu bankowca w oczach opinii publicznej.

Brak zrozumienia dla ekonomii społecznej po stronie banków

Prowadzone w latach 1994-1996 badanie INAISE, które dotyczyło tworzenia i rozwijania nowych instrumentów finansowych gospodarki opartej na współnocie (*community-based economy financial instruments* – CBEFI) pokazało, że banki są nadmiernie selektywne i rezygnują z małych klientów (patrz Granger i INASE, 1998). Mają one trudności w rozumieniu zasadności inicjatyw trzeciego systemu i, szerzej, inicjatyw, które łączą treści społeczne z gospodarczymi.

W badaniu INAISE sporządzono wykaz przyczyn, dla których tradycyjne banki odprawiają z kwitkiem klientów, którzy później zwracają się do CBEFI:

- O finansowanie wnioskujeją ludzie z grup, które nie pasują do profilu przedsiębiorcy, takich jak kobiety, imigranci itp.
- Wnioskodawcom brak jest przeszkolenia lub doświadczenia w zakresie prowadzenia tradycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw.
- Banki nie rozumieją idei ekonomii społecznej, w której inicjatorzy projektów świadomie decydują się na rezygnację z części możliwych do osiągnięcia zysków.

- Proponowane projekty sytuują się w nazbyt innowacyjnych segmentach sektora usług, które są zbyt trudne do przeanalizowania dla banków.
- Projekty sytuują się w obszarach, które banki uważają za ryzykowne.

Takie nagromadzenie elementów, które w tradycyjnej bankowości uważa się za mankamenty, tłumaczy, dlaczego osoby zaangażowane w inicjatywy społeczno-gospodarcze związane z ruchem społecznym odczuwają silną pokusę, aby w jakiś sposób „zastąpić” banki.

Równocześnie badane są propozycje reform, aby uczulić Komisję Europejską i państwa członkowskie w kwestii nieodpowiedniości regulacji finansowych skupiających się jedynie na wewnętrznej dochodowości i dystrybucji dywidend pomiędzy akcjonariuszami. Niektóre propozycje postrzegane są jako zagrożenie – na przykład idea „europejskiej” CRA – jeżeli banki nie zdołają uzgodnić metod „inwestycji wspólnotowych” (Evers i Reifner, 1998). Inne propozycje zwracają uwagę na niesprawiedliwość pewnych przepisów. Na przykład w niektórych krajach UE, CBEFI nie mogą uzyskać statusu prawnego organizacji non-profit, pomimo że – mając na uwadze ich cele – osiągnięcie przez nie jakichkolwiek zysków jest niemożliwe. Są one jednak opodatkowane tak, jakby osiągały zyski.

Pewne wspólne cechy projektów w obszarze trzeciego systemu

W badaniu przeprowadzonym na zlecenie Komisji Europejskiej (Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych) stwierdzono, że projekty w ramach tego programu wykazują pewne wspólne rysy (Granger, 1999). Projekty realizowane zgodnie ze standardami, koncepcjami, metodami i celami trzeciego systemu są ze swej natury skomplikowane i dlatego stwarzają wiele problemów prawnych i finansowych.

Pomiędzy służbą publiczną a rynkiem

Zaproszeni przez Dyрекcję Generalną ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych przedstawiciele realizowanych ostatnio, często eksperymentalnych, projektów zgadzają się, że organizacje trzeciego systemu sytuują się w połowie drogi pomiędzy służbą publiczną nakierowaną na interes ogółu a sektorem rynkowym, w którym funkcjonują firmy prywatne nastawione na zyski i w przeważającej mierze na prywatną korzyść.

W związku z tym organizacje trzeciego systemu łączą w swojej działalności cele obu tych obszarów. Otwarcie deklarują dążenie do realizacji pewnych celów ekonomicznych, jednak równocześnie dbają o dobro wspólne i interes ogółu.

Tendencja ta pozostaje w zgodzie z hipotezą, która powiada, że „nowa ekonomia społeczna” jest tworzona w celu wypełnienia próżni powstałej w wyniku podupadania usług publicznych rozumianych w ścisłym sensie oraz – pod wieloma względami – również usług oferowanych przez sektor prywatny (Westlund i Westerdahl, 1997).

Działalność gospodarcza lub finansowa o wysokim komponente społecznym

Wszystkie projekty finansowane poprzez trzeci system wiążą się z działalnością gospodarczą w tej mierze, w jakiej produkuje się i sprzedaje w ich ramach towary lub usługi, jednak większość jest również związana, bezpośrednio lub pośrednio, z tworzeniem

miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem. A jeśli nawet nie, to promują one cele związane z ochroną środowiska naturalnego lub wspieraniem praw obywatelskich. Chociaż tworzenie miejsc pracy i zwalczanie wykluczenia mogą stanowić cele drugoplanowe, pozostają one ważnymi determinantami w ich działalności.

Co więcej, w przeciwieństwie do tradycyjnych firm instytucje te są zarządzane zgodnie z zasadami wewnętrznej demokracji. Ich inicjatorzy często dążą do realizacji celów etycznych (poszanowanie dla środowiska naturalnego itp.), co również jest nietypowe dla tradycyjnych firm.

Poza tym pozytywne skutki zewnętrzne są zwykle eksponowane przez kierownictwo takich instytucji. Na przykład uruchomienie działalności gospodarczej, dzięki której powstaną miejsca pracy, samo w sobie nie jest jakimś nadzwyczaj ambitnym celem. Jednak inicjatorzy instytucji trzeciego systemu postrzegają organizowanie działalności gospodarczej, której celem jest tworzenie miejsc pracy dla grup szczególnie upośledzonych, jako zadanie w równym stopniu społeczne co menedżerskie. W konsekwencji jako wspólne cechy instytucji trzeciego systemu, zwłaszcza tych objętych próbą badaną przez Dyрекcję Generalną ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych, uznać można następujące cztery elementy:

- określanie celów społecznych dla swojej działalności gospodarczej;
- zarządzanie w takich instytucjach odpowiadające zasadom demokracji wewnętrznej;
- uwzględnianie kryteriów etycznych przy podejmowaniu decyzji strategicznych;
- nastawianie się na pozytywne skutki zewnętrzne i mierzenie ich w sensie makroekonomicznym tego słowa.

Problemy pomiaru korzyści makroekonomicznych i społecznych skutków zewnętrznych

Dwa przykłady pomogą wyjaśnić, dlaczego tradycyjnym bankom trudno jest angażować się w tego rodzaju projekty.

Francuskie *entreprise d'insertion*⁶ nie są zyskowne zgodnie z tradycyjnymi kryteriami, tj. nie wytwarzają „wartości dla udziałowców”, a ogólniej rzecz ujmując – nie starają się maksymalizować stopy zwrotu dla inwestorów lub samych przedsiębiorców. Zamiast tego ich działalność jest utrzymywana z obrotu uzupełnianego subsydiami stanowiącymi od 20 do 30 % ich łącznych przychodów.⁷ To właśnie połączenie obu tych elementów pozwala im wypłacać pensje ludziom, którzy wcześniej byli uzależnieni od rozmaitych transferów socjalnych, obciążających całe społeczeństwo. Ponieważ tego rodzaju dochodowość makroekonomiczna jest trudna do zmierzenia, często się ją w zupełności pomija.

Można tu również przytoczyć drugi przykład innego rodzaju dostrzegalnych korzyści makroekonomicznych. Często argumentuje się, że osoby przez długi czas pozbawione pracy oraz inne szczególnie zagrożone wykluczeniem grupy są podatne na zachorowania i depresję, a w konsekwencji konsumują nieproporcjonalnie dużo środków na opiekę medyczną i społeczną. Takie bolączki społeczne powodują straty makroekonomiczne.⁸ Można by twierdzić, że gdyby każda osoba wykluczona miała płatne zatrudnienie i konsumowała „normalnie”, niosłoby to ze sobą znaczące korzyści makroekonomiczne w postaci wyższych składek na ubezpieczenie społeczne z ich pensji, dochodów z podatku VAT od konsumpcji i oczywiście przychodów z podatku dochodowego.

Tego rodzaju rozumowanie umożliwia oszacowanie łącznych rocznych kosztów generowanych przeciętnie przez bezrobotnego na kwotę 18 500 euro. W rezultacie zwolennicy takich makro-mikroekonomicznych transakcji wiązanych mogą twierdzić, że każda dotacja na tworzenie miejsc pracy, która jest niższa od tej kwoty lub która nie przekracza minimum socjalnego w rodzaju obowiązującego we Francji minimalnego dochodu społecznego (RMI), który wynosi około 5 200 euro rocznie, nadal przynosi „zysk” społeczeństwu jako całości.

Argumentacja ta jest rzecz jasna podatna na krytykę, jednak pozostaje bardzo rozpowszechniona wśród zwolenników inicjatyw trzeciego systemu, których zdaniem ogromny haracz płacony w wyniku najpoważniejszych form bezrobocia i wykluczenia społecznego rośnie z każdym dniem.

Oszczędności przynoszące społeczny zwrot z inwestycji

W wielu krajach europejskich część osób gromadzących oszczędności i różnego typu instytucje pragną wykorzystywać swoje oszczędności lub zarządzać swoimi rezerwami i kapitałem w sposób bardziej użyteczny społecznie – a ani rynek, ani też tradycyjne banki nie potrafią sprostać ich oczekiwaniom.

Z drugiej strony istnieje wiele projektów trzeciego systemu, które starają się pozyskać oszczędności do sfinansowania swoich planów, zapewniając zabezpieczenie i stopy zwrotu, które rzecz jasna różnią się od tych obowiązujących na rynku.

To dlatego organy regulacyjne, których zadaniem jest ochrona posiadaczy oszczędności, bardzo niechętnie zgadzają się na takie operacje, jeżeli przybierają one postać ofert publicznych. Ponadto, zwykle zakazują one również prób prowadzenia działalności finansowej poza wysoce restrykcyjnymi ramami prawnymi określającymi status banków.

ODPOWIEDŹ ZE STRONY TRZECIEGO SYSTEMU

Działania w obrębie trzeciego systemu, których celem jest rozwiązywanie problemów wykluczenia, można podzielić na trzy kategorie: mikrokredyty, działalność kredytowa bez posiadania statusu banku oraz zmiany w tradycyjnych instytucjach bankowych. W tym punkcie omówimy po kolei każdą z tych kategorii działań, korzystając z przykładów zaczerpniętych z wcześniej wspomnianych badań terenowych prowadzonych w drugiej połowie lat 90. Eksperymenty opisywane w niniejszym punkcie często funkcjonują na małą skalę i zostały zainicjowane stosunkowo niedawno, jednak stanowią dobry przykład, bowiem ukazują zasoby energii i wyobraźni, jakie trzeci system ujawnia w działaniach zmierzających do zwalczania wykluczenia.

Mikrokredyty na finansowanie mikroprojektów

Mikrokredyty to bez wątpienia obszar, w którym dokonuje się obecnie najbardziej spektakularny rozwój. Programy mikrokredytowania są realizowane w całej Europie, bazują na bardzo różnych podstawach prawnych i instytucjonalnych. Godnymi uwagi przykładami są tutaj ADIE (*Association pour le Droit à l'Initiative Économique*) we Francji, WWB (*Fondacion Laboral Women's World Banking*) w Hiszpanii, Kvin-

nenbanken Norgesnett w Norwegii, PYBT (*Prince's Trust*) w Wielkiej Brytanii i First Step w Irlandii. Inne programy również angażują się w pewnym stopniu w działania z zakresu mikrokredytowania – można tu wspomnieć choćby związki kredytowe w Wielkiej Brytanii i Irlandii (Nowak, 1999).

Pojęcie mikrokredytu nie jest definiowane wyłącznie w kategoriach kwoty pieniężnej. Członkowie Komisji Europejskiej przyznają nieoficjalnie, że większość banków nie jest już zainteresowana pożyczkami dla biznesu w kwotach niższych niż 100 000 euro. W konsekwencji każdą pożyczkę niższą od tej sumy można uważać za mikrokredyt, choć średnia pożyczka udzielana przez ADIE wynosiła do 1999 roku zaledwie 3400 euro.

Programy mikrokredytów stawiają sobie rozmaite cele. Po pierwsze, mają stanowić odpowiedź na problem niedostatecznej podaży kredytów dla osób, którym brakuje umiejętności praktycznych. W istocie, retrospektywnie rzecz ujmując, okazuje się, że z makroekonomicznego punktu widzenia rynek tworzenia przedsiębiorstw (*VSE, very small enterprises* – bardzo małe przedsiębiorstwa oraz *MSP, medium and small enterprises* – średnie i małe przedsiębiorstwa) jest dochodowy, jednak większość banków niechętnie inwestuje czas i rozwija zasoby niezbędne do tego, aby mogły zasilać ten rynek kredytem. Sytuacja ta ma katastrofalne konsekwencje, bowiem firmy są tworzone w trudnych warunkach przez osoby, którym brak przeszkolenia i które posiadają niewielką wiedzę na temat sposobów prowadzenia udanego biznesu, co z kolei ma negatywny wpływ na całościowe wyniki działania tych firm. W ostatnich latach pojawiła się cała gama inicjatyw opartych na wartościach i metodach lokalnego rozwoju gospodarczego, takich jak *Business in the Community* i *Prince's Trust* w Wielkiej Brytanii czy korporacje rozwoju wspólnotowego w Stanach Zjednoczonych.

Drugim deklarowanym celem mikrokredytów jest zwalczanie wykluczenia społecznego i wykluczenia z rynku pracy. Udzielanie pożyczek indywidualnym osobom, które od dłuższego czasu są bezrobotne i pragną założyć własny biznes, nie mieści się w praktykach bankowych. W konsekwencji działanie takie wymaga specjalnych narzędzi i zasobów nie tylko dlatego, że aby było ono wykonalne, trzeba nawiązywać złożone relacje partnerstwa (z sektorem rządowym, z sieciami wsparcia i doradztwa itp.), ale przede wszystkim dlatego, że jego cele mają charakter bardziej społeczny aniżeli ekonomiczny. Na przykład za wyróżniającą cechę działań ADIE uważa się przywracanie autonomii osobom wykluczonym społecznie.

Trzecim celem mikrokredytów jest wspomaganie wykluczonych grup mniejszości etnicznych. *Tontines*⁹ i inne inicjatywy, takie jak *Cigales* we Francji oraz związki kredytowe w Irlandii, Austrii i Polsce są często zakładane przez społeczności imigrantów, które wykazują dużą solidarność w działalności biznesowej, po części z konieczności, bowiem trudno jest im pozyskać zaufanie bankowców w kraju zamieszkania.

Rodzi to problem nieprawidłowości i rozwoju nieregulowanych praktyk finansowych. Na przykład SEON, organizacja założona w 1994 roku, która zajmuje się wsparciem biznesu i rozwojem przedsiębiorczości w Holandii¹⁰, jest zainteresowana projektami o wartości od 25 000 do 50 000 euro – a są to kwoty znacznie przewyższające średnią wysokość kredytu udzielanego przez ADIE. Jednak SEON zajmuje się wyłącznie projektami dotyczącymi imigrantów lub uchodźców, w tym nielegalnych imigrantów, którzy nie mogą podejmować legalnej pracy.

Uderzającym rysem programów mikrokredytowych jest dwoistość podejścia ich inicjatorów, którzy albo starają się współpracować z bankami, albo też działają niezależnie, uznając, że banki uchylają się od zadań na rzecz społeczności lokalnych. Podejścia takie zilustrowano niżej na przykładzie dwóch małych programów – ANCD w Portugalii i Credal w Belgii (patrz również Nowak, 1999).

Przykład ANCD: partnerstwo publiczno-prywatne

Ten niedawno uruchomiony projekt portugalski stanowi interesujący przykład partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze mikrokredytów. ANCD został utworzony przez Narodowe Stowarzyszenie na rzecz Prawa do Mikrokredytu w Portugalii (*National Association for the Right to Micro-credit*) po przeprowadzeniu gruntownych studiów nad dotychczasowymi inicjatywami na tym polu, w tym nad doświadczeniami ADIE (patrz Fundacao Calouste, 1998). Poza tym sukces ANCD wynika z przyjętego podejścia partnerskiego – instytucji tej udało się pozyskać zaangażowanie największych w kraju banków komercyjnych, BCP (banku centralnego Portugalii) oraz instytucji rządowych na drodze dwóch porozumień, które formalnie zawarto w marcu 1999 roku.

Metoda działania ANCD polega na wstępnym przeglądzie projektów przez lokalne stowarzyszenia, które należą do Animar¹¹ – grupy parasolowej skupiającej ponad sto organizacji rozwoju lokalnego i organizacji o nastawieniu społecznym – i które poprzez swoje lokalne sieci sprawdzają, czy projekty takie są rzetelne i czy uczestniczące w nich osoby są godne zaufania.

Wnioski kredytowe są następnie badane przez zespół ANCD, a po ich pozytywnym rozpatrzeniu bank udziela pożyczki. Zgodnie z umową zawartą z ANCD bank rezygnuje z części swoich uprawnień decyzyjnych. Średnia kwota pożyczki wynosi 4500 euro, oprocentowanie około 5 % (stopa międzybankowa plus dwa punkty procentowe), zaś średni okres kredytowania wynosi trzy lata.

Co więcej, nie są tu stosowane tradycyjne mechanizmy zabezpieczenia zazwyczaj obowiązujące przy udzielaniu pożyczek, a to dzięki temu, że na prośbę ANCD bank zgodził się nie wymagać zabezpieczenia na majątku pożyczkobiorcy. Bank ma prawo podjąć działania prawne przeciwko pożyczkobiorcy, który nie spłaca pożyczki, jednak uzgodniono, że najpierw zawiadamia o tym ANCD. Bank jednak wymaga, aby ANCD zdeponował na rachunku banku pewną kwotę pochodzącą z programów oszczędnościowych oferowanych grupom wspierającym tę organizację. Depozyt ten musi wynosić 5 % zaangażowanych środków i ma być wykorzystywany na pokrycie ewentualnych strat. Ustalono też zostały pułapy zaangażowania banku: kredytodawca zgodził się przeznaczyć na te projekty 450 000 euro w pierwszym roku działania programu (1999-2000), co daje sto pożyczek o średniej wartości 4500 euro, i zapewnić czterokrotnie większą sumę w następnym roku.

Mimo to, podobnie jak w innych krajach, najlepszym zabezpieczeniem przed niepowodzeniem jest jakość wparcia zapewnianego pożyczkobiorcy poza bankiem. Umowa pomiędzy ANCD a BCP gwarantuje, że każdy przedsiębiorca korzysta z porad mentora wyznaczonego przez ANCD i opłacanego z dotacji państwowych (na mocy porozumienia pomiędzy ANCD a instytucjami rządowymi), zaś mentorzy przechodzą przeszkolenie organizowane przez ANCD.

Pożyczki są przeznaczone głównie dla grup wspomaganych przez organizacje, które należą do Animar, tj. ludzi dla osób zagrożonych wykluczeniem lub zamieszkujących

zapóźnione regiony, którzy przedstawią rzetelne, realistyczne i dobrze przygotowane projekty mikrokreacji lub samozatrudnienia.

Wielu takich ludzi pracuje obecnie w nieoficjalnej gospodarce. Skutkiem bezpośrednich dotacji państwowych dla tego typu mikrodziałalności jest zmuszanie ich odbiorców do natychmiastowego włączenia się do oficjalnej gospodarki. Oznacza to, że aby otrzymać wsparcie państwowe, tacy początkujący przedsiębiorcy muszą zrezygnować z pomocy socjalnej, z jakiej korzystają (zasiłek dla bezrobotnych itp.), dopełnić złożonych i kosztownych formalności wymaganych przy tworzeniu przedsiębiorstwa oraz zacząć natychmiast opłacać składki na ubezpieczenie społeczne. Jak się wydaje, zniechęca to niektórych wnioskodawców.

W przypadku opisanej wyżej pożyczki sytuacja jest mniej restrykcyjna. Ponieważ pożyczkodawcy (ANCD i bank) nie są bezpośrednio powiązani z instytucjami rządowymi, wnioskodawca może otrzymać środki bez konieczności natychmiastowego dopełnienia formalności prawnych niezbędnych przy zakładaniu firmy. Faza przejściowa jest łagodniejsza i lepiej dostosowana do konkretnej sytuacji. ANCD oczywiście zobowiązał się wobec państwa do zachęcania pożyczkobiorców do wcześniejszej spłaty pożyczek.

W rezultacie program ten ma wyraźnie na celu uzyskanie zaangażowania sektora bankowego reprezentowanego przez prywatny bank komercyjny znany z rygorystycznych zasad zarządzania. Jest to rozwiązanie alternatywne dla tworzenia specjalnego narzędzia finansowego, jak uczyniły we Francji ADIE w początkowej fazie działania oraz platformy FIR (*France Initiative Reseau*¹²).

Przykład Credal: Połączenie zorientowanego społecznie mikrokredytu i mikrobanku spółdzielczego

Credal (*Co-operative for Alternative Credit* – Spółdzielnia Alternatywnego Kredytowania) ma ponad dziesięcioletnie doświadczenie w pożyczkach społecznych (ta spółdzielnia finansowa utworzona przez stowarzyszenia Vivre Ensemble i Justice et Paix działa w Belgii od 1984 roku) i nie miała choćby jednego „złego długu” w ciągu pierwszych 12 lat funkcjonowania. Jednak finansowanie oferowane przez Credal przez długi czas ograniczało się do podobnych organizacji, tj. spółdzielni i stowarzyszeń, co w pewnym stopniu tłumaczy tak wysoką stopę spłat kredytów.

Credal oferuje pełny system oszczędnościowo-kredytowy, bowiem przyjmuje depozyty od spółdzielni członkowskich i osób, które pragną inwestować swoje oszczędności w działania zorientowane społecznie. Następnie Credal udziela pożyczek i inwestuje fundusze w małe przedsiębiorstwa ekonomii społecznej (400 pożyczek na przestrzeni 10 lat), a także świadczy usługi w zakresie doradztwa menedżerskiego. Przed uruchomieniem tego nowego programu mikrokredytów Credal osiągnął stabilny poziom funkcjonowania i rozważał różne kierunki rozwojowe, takie jak poszerzenie zakresu działalności lub nawiązanie bliższej współpracy z innymi instytucjami finansowymi itp.

Credal uzyskał istotny udział w finansowaniu trzeciego systemu dzięki utworzeniu jesienią 1999 roku narzędzia służącego mikroinwestycjom w przedsiębiorstwa społeczne, którym brakuje kapitału. Ponadto, obok działalności pożyczkowej na rzecz spółdzielni, instytucja ta uruchomiła ostatnio programy mikrokredytów w znacznie niższych kwotach przeznaczonych dla osób zmarginalizowanych. W funduszu tym uczestniczy siedem banków, a największa kwota inwestycji wynosi milion euro na

pięć lat; program działa pod egidą Fondation Roi Baudoin, która opłaca wsparcie zapewniane przez niezależnych konsultantów (Granger i INAISE, 1998).

Kluczowym elementem zabezpieczenia tych pożyczek – których średnia wysokość wynosi 6150 euro dla projektów od 9000 do 12 000 euro – są szkolenia i działania kontynuacyjne, to znaczy jakość zapewnianego wsparcia. A to kosztuje: aby pożyczyć 6000 euro, Credal musi wydać 3000 euro – 1500 euro przed udzieleniem pożyczki na sprawdzenie i przygotowanie projektu i 1500 euro po uruchomieniu małego biznesu na monitorowanie jego rozwoju. Takich zasad domagali się darczyńcy i praktyka pokazuje, że są one faktycznie konieczne.

Nawet przy zastosowaniu takich zabezpieczeń po dwóch latach funkcjonowania programu stopa niepowodzenia przedsięwzięć jest stosunkowo wysoka i wynosi 35 procent. Odsetek niespłaconych pożyczek jest nieco niższy, ponieważ przedsiębiorstwo, które upadnie po dwunastu miesiącach działalności, zdąży już spłacić pewną część zaciągniętej pożyczki.

Rozwój mikrokredytowania

First Step w Irlandii, Fundusz Mikro w Polsce i ADIE we Francji to przypuszczalnie najbardziej okrzepłe i najszerzej znane programy mikrokredytów. Jednak udzielają one jedynie od kilkuset do kilku tysięcy pożyczek rocznie, mimo że na takie usługi czeka długa kolejka potencjalnych klientów.

Należy zatem zastanowić się nad sposobami upowszechnienia takich działań. Jednak działalność w zakresie udzielania mikrokredytów umożliwiała niewielką, jeżeli jakąkolwiek, ekonomię skali (*economies of scale*) i mały wzrost wydajności, jeśli chcemy zachować jej zasadnicze aspekty, tj. powiązanie pożyczek ze zindywidualizowanym doradztwem i działaniami kontynuacyjnymi.

W rezultacie ekspansja mikrokredytowania rodzi dwa problemy:

- Jak zidentyfikować koszty wszystkich komponentów poza samą pożyczką i jak finansować powiązane z nią doradztwo, szkolenia i działania kontynuacyjne? To z kolei rodzi dalsze pytanie: w jaki sposób zapewnić zaangażowanie państwa?
- Jak skorzystać ze wzrostu wydajności, który zapewnić mogą banki dzięki ich bazie logistycznej, rozległej sieci placówek itp.?

W kolejnym punkcie skupimy się na tej drugiej kwestii i omówimy możliwe formy współpracy z bankami.

Działalność kredytowa bez posiadania statusu banku

Rozwój nowych narzędzi dotyczy nie tylko mikrokredytowania, ale także detalicznej działalności finansowej, choć w tym zakresie widoczne są bardzo negatywne trendy. Wiemy, że Komitet Bazylejski, który jest złożony z przedstawicieli sektora bankowego i doradza władzom regulacyjnym, dąży do tego, aby przepisy dotyczące tworzenia firm finansowych i banków uczynić nawet jeszcze bardziej restrykcyjnymi. Rzecz jasna jako uzasadnienie przywołuje się tutaj potrzebę lepszej ochrony depozytariuszy, jednak poważnym błędem byłoby nieróżnicowanie pod tym względem różnego typu narzędzi finansowych, ich celów oraz zaufania publicznego, jakim się cieszą. Czy rzeczywiście najlepszym sposobem odbudowy zaufania

klientów do tradycyjnych banków jest stosowanie tych samych kryteriów wobec zorientowanego społecznie banku utworzonego przez kościół lub ruch spółdzielczy co wobec próby malwersacji?

Czy warto opierać się bankom?

Tytuł konferencji zorganizowanej przez INAISE 10 maja 1999 roku – „Nie warto stawiać oporu” (*It is useless to resist*) – pokazuje, że przy obecnych trendach makroekonomicznych, presji konkurencji i wymaganych stopach zyskowności nie warto „iść pod prąd” poprzez próby wdrażania odmiennego podejścia do bankowości. Jednak z drugiej strony cały szereg studiów przypadków dowodzi, że wiele się już nauczono i że działalność finansowa oparta na zaufaniu i więziach wspólnotowych może zapewnić usługi, których już nie oferują tradycyjne banki (patrz Sattar, 2000).

Dobre praktyki ugruntowane przez instrumenty finansowe gospodarki opartej na wspólnocie (CBEFI)

Takie „mikrobanki” i inne narzędzia finansowe wprowadzone przez trzeci system i dla tego systemu wykazują wiele wspólnych rysów współbrzmiących z etyczną treścią projektów, które pokrótce podsumowujemy niżej:

- Są to narzędzia, które powstają od bardzo niedawna i działają na niewielką skalę. 47 monografií przygotowanych dla badania INAISE w latach 1996-97 wskazuje, że tylko cztery CBEFI działały dłużej niż dziesięć lat i zarządzały w 1996 roku kapitałem przekraczającym 10 milionów euro.
- Połowa z nich stawia sobie za cel wspieranie tworzenia miejsc pracy, zwłaszcza dla osób wykluczonych. Pozostałe mają inne zasadnicze cele, takie jak ochrona środowiska lub promocja biodynamicznego rolnictwa itp.
- Wszystkie badane CBEFI odpowiadały, że zawsze oferują różne usługi swoim docelowym klientom: oczywiście pieniądze w postaci pożyczek, gwarancji, kapitału itp., ale także usługi w zakresie pomocy rozwojowej, a zwłaszcza doradztwo i szkolenia.
- Usługi doradcze mają kluczowe znaczenie dla długofalowego funkcjonowania tych narzędzi. Koszt usług związanych z mikrokredytami wynosi na ogół 50 % kwoty pożyczki. Usługi, takie jak zapewnienie doradztwa i szkolenia, stanowią integralną część pożyczki.
- W rezultacie pod względem dochodowości i kosztów produkcji CBEFI nie sposób porównywać z kosztami banków, bowiem CBEFI ponoszą wydatki na doradztwo, szkolenia i wsparcie, które nie występują w przypadku banków. Należy również pamiętać, że klienci CBEFI to zwykle osoby wykluczone przez tradycyjne banki.

Podejście to uwzględnia już wspomniane korzyści makroekonomiczne, pozytywne skutki zewnętrzne oraz korzyści dla społeczności.

Zmiana praktyk „starych” banków w obrębie ekonomii społecznej

Liczne badania prowadzone przez INAISE i MicFin¹³ pokazują, że CBEFI w coraz szerszym zakresie starają się nawiązywać partnerstwo i współpracę z dużymi bankami. Badania te zawierają również użyteczne analizy odmiennych trendów występujących w branży bankowości detalicznej.

Różne banki zachowują się odmiennie i nawet dzisiaj jeszcze widoczny jest wpływ ich rozwoju historycznego oraz wartości, jakie przyświecały ich założycielom. Wiadomo na przykład, że bank Barclays został założony przez kwaków w celu finansowania inicjatyw lokalnych. Z kolei NatWest, realizujący projekt finansowania wspólnotowego, jest jednym z niewielu banków w Europie, który corocznie publikuje „Raport etyczny”.

Istnieje wiele przykładów ilustrujących różnice pomiędzy bankami spółdzielczymi a bankami komercyjnymi:

- Wiele banków prywatnych i państwowych jest zarządzanych w sposób wysoce scentralizowany, natomiast banki spółdzielcze, które często powstawały w wyniku inicjatyw lokalnych, są zwykle znacznie bardziej zdecentralizowane i ukierunkowane na regiony, w których mają swoją siedzibę, liczą się również z opinią publiczną w danym regionie.
- Większość banków przyjmuje selektywne podejście, określając warunki otwierania nowych rachunków i starając się eliminować mniej dochodowe typy rachunków. Banki oszczędnościowe twierdzą, że starają się zwalczać tę tendencję, zaś Europejska Grupa Banków Oszczędnościowych (*European Savings Banks Group – EGSB*)¹⁴ opublikowała kartę, zgodnie z którą banki oszczędnościowe zobowiązują się do podjęcia istotnych działań zapobiegawczych przed zamknięciem rachunku klienta.
- Liczba osób, które nie mogą korzystać z czeków i kart kredytowych szybko rośnie, ponieważ wielu klientów banków wpada w pułapkę bezrobocia i nieregularnych dochodów.
- Chociaż w Wielkiej Brytanii towarzystwa budowlane zostały zdemutualizowane, sytuacja wygląda inaczej w pozostałych krajach europejskich, gdzie banki wzajemnościowe, spółdzielnie i kasy oszczędnościowe nadal cieszą się zaufaniem ogółu (i posiadają znaczące udziały rynkowe), bowiem gromadzą ponad 25 % depozytów detalicznych w krajach takich jak Włochy, Niemcy, Finlandia, Holandia i Francja.
- Z tych samych powodów kulturowych banki wzajemnościowe lub spółdzielcze odgrywają często główną rolę w finansowaniu małego biznesu (*banques populaires* we Francji) oraz sektora stowarzyszeń i organizacji non-profit.
- Jeśli chodzi o poważne błędy poczynione na rynku nieruchomości w początku lat 90., z jednym wyjątkiem banki spółdzielcze i wzajemnościowe nie uczestniczyły w kryzysie rynku nieruchomości i nie popełniły poważnych i kosztownych błędów, jakie stały się udziałem konwencjonalnych banków komercyjnych.
- W przypadku partnerstwa pomiędzy CBEFI a bankami znakomita większość umów była zawierana z bankami wzajemnościowymi i spółdzielczymi.
- Banki sponsorują głównie działania prestiżowe w obszarze życia artystycznego i kulturalnego. Banki ekonomii społecznej są praktycznie jedynymi, które sponsorują inicjatywy oparte na poczuciu solidarności.

W ostatnich latach banki spółdzielcze dynamicznie się rozwijały i powiększały swoje udziały rynkowe w obszarze bankowości detalicznej w porównaniu z bankami komercyjnymi zrzeszonymi w Związku Banków Francuskich (*Association Francaise de Banques*)¹⁵. Uczestniczą nawet w procesie przejmowania sieci oddziałów, choć niektórzy bardziej wojowniczy liderzy trzeciego sektora podnoszą obawy, że w ten sposób ryzykują utratę swojej specyfiki.

W kierunku potencjalnej współpracy?

Debata prowadzona obecnie wewnątrz INAISE koncentruje się na określeniu obszarów, w których współpraca pomiędzy CBEFI a tradycyjnymi bankami byłaby najbardziej owocna. Generalnie rzecz ujmując, wyzwaniem, przed jakim stają CBEFI, jest wykorzystanie logistyki banków przy jednoczesnym wywieraniu presji społecznej.

Obecnie, jak się wydaje, załączkowy model takiej współpracy kształtuje się w ramach eksperymentów prowadzonych w Wielkiej Brytanii i Francji.

W Wielkiej Brytanii związki kredytowe bardzo szybko uświadomiły sobie, że błędem będzie rezygnacja z logistyki oferowanej przez banki, które są w stanie rozwijać systemy komputerowe, kosztowne działania wsparcia, a także podejmować się zarządzania nowymi działaniami przy bardzo małym wzroście kosztów. W rezultacie CBEFI nawiązały dobre relacje z Coop Bank.

We Francji ADIE przeszedł od modelu, w którym samodzielnie obsługiwał wszystkie aspekty finansowania, do modelu, w którym banki organizują pożyczki, chociaż zadaniem ADIE pozostaje badanie wniosków i późniejsze śledzenie działalności pożyczkobiorców. Jak się wydaje, ADIE pracuje nad jednym z najbardziej innowacyjnych jak dotąd projektów.

Instytucja ta może pożyczać fundusze, co stanowi odstępstwo od monopolu banków przewidziane w ustawie o pożyczkach społecznych. Dotyczy to również elementów składowych sieci France Initiative Réseau i Fonds France Active¹⁶. Jednak ten wyjątek ma bardzo ograniczony zakres, bowiem stowarzyszenie może pożyczać tylko własne fundusze i, w przeciwieństwie do banków, nie wolno mu pozyskiwać środków w celu ich dalszego pożyczania. ADIE wspiera zatem projekt, w ramach którego wyspecjalizowane organizacje miałyby uzyskać ograniczoną licencję pozwalającą im na pozyskiwanie środków na pożyczki, pod warunkiem, że będą one w jakimś zakresie nadzorowane przez banki, z których pochodzi część funduszy na pożyczki. W ten sposób banki miałyby w pewnym zakresie delegować innym organizacjom udzielenie mikrokredytów, których nie potrafią lub nie chcą samodzielnie obsługiwać. Dystrybucja pożyczek ma być bardzo zdecentralizowana, tak aby pożyczkodawcy i pożyczkobiorcy pozostawali w bezpośrednim kontakcie w terenie, chociaż usługi wsparcia pozostawałyby scentralizowane.

PODSUMOWANIE

W pracy tej przyjrzelśmy się niektórym ważniejszym cechom narzędzi finansowych, jakie ostatnio są tworzone w obrębie trzeciego systemu. Wydaje się, że zgromadzono już wystarczające doświadczenia, aby możliwe było nakreślenie kierunków, w jakich powinny iść niezbędne działania. Co więcej, nadal występują niepokojące tendencje, bowiem sektor bankowy tak naprawdę z niedowierzaniem podchodzi do tych innowacji.

Główne wnioski wynikające z tego przeglądu można podsumować w następujący sposób:

- Rozwój narzędzi finansowych tworzonych w ramach trzeciego systemu, a zwłaszcza narzędzi mikrokredytowania i CBEFI, dowodzi, że tradycyjne banki nie wypełniają już tej roli. I rzeczywiście, banki wykluczają coraz szersze grupy swych dawnych klientów. Tendencja ta jest tym bardziej niepokojąca, że dostęp do pod-

stawowych usług bankowych jest obecnie postrzegany jako integralny element statusu obywatela.

- Rozwój narzędzi mikrokredytowania i CBEFI stanowi odpowiedź na tę sytuację, odpowiedź dostosowaną do problemów finansowych napotykanym przez projekty trzeciego systemu.
- Obecnie głównym problemem jest poszerzanie, upowszechnianie i dopasowanie tych narzędzi.
- W przypadku wielu narzędzi finansowych posiadamy wystarczające doświadczenia, aby możliwe było oszacowanie kosztów np. podwojenia ich skali lub dziesięciokrotnej ekspansji ich działalności. Jednak wiąże się z tym ryzyko zaprzepaszczenia jednego z zasadniczych ich rysów, a mianowicie fizycznej bliskości i wspólnoty wartości pomiędzy pożyczkodawcami a pożyczkobiorcami.
- Projekty trzeciego systemu mają znaczący potencjał w zakresie tworzenia miejsc pracy, bowiem rodzą wiele innowacyjnych pomysłów przyszłych usług, tj. rozmaitego typu usług indywidualnych. Panuje ogólna zgoda, że są to miejsca pracy, których tworzenie najmniej kosztuje. Wstępny plan finansowania dla przedsiębiorców ADIE opiewa przeciętnie na 10 000 euro. W sektorach tych potrzeba niewielu inwestycji na dużą skalę, niskie są koszty wejścia na rynek, zaś niezbędne umiejętności są tego rodzaju, że sukces może tu odnieść wiele nisko wykwalifikowanych osób zagrożonych wykluczeniem.
- Co najważniejsze, tworzenie miejsc pracy dla osób wykluczonych z zastosowaniem metod trzeciego systemu jest nieskończenie tańsze od stosowania tradycyjnych metod polityki społecznej.
- Funkcjonowanie projektów jest efektywne kosztowo, pod warunkiem, że bierze się pod uwagę zyski makroekonomiczne, jakie niesie tworzenie takich miejsc pracy. Tego typu miejsca pracy kosztują cztery razy mniej niż średnie koszty pomocy dla osoby bezrobotnej w Europie.
- Dostarczyciele funduszy dla ekonomii społecznej dowiedli operacyjnej wykonalności inicjatyw, do których nie mogły przekonać się banki. Banki często wolą podążać ich śladem, kiedy już otwarte zostaną nowe ścieżki rozwojowe.

Rozwój CBEFI nigdy nie będzie wystarczającym remedium na problem wykluczenia społecznego, jednak przyczynia się on do przywrócenia autonomii i szacunku do siebie wśród osób zmarginalizowanych.

Co więcej, deregulacja prowadzi stopniowo do przełamywania barier pomiędzy instytucjami finansowymi ekonomii społecznej a bankami prywatnymi. Ma to wiele konsekwencji, takich jak demutualizacja towarzystw budowlanych w Wielkiej Brytanii, która pozwala udziałowcom na zgarnięcie krótkoterminowych zysków, ale w najlepszym wypadku jedynie raz na sto lat.

Wreszcie zmiany otoczenia regulacyjnego – takie jak Konwencja Bazylejska w sprawie kontroli bankowej, która uniemożliwia bankom wchodzenie w nowe obszary działalności, dla których nie posiadają odpowiedniego kapitału – podnoszą koszty dostępu do rynku. Jeżeli minimalny kapitał wymagany do utworzenia nowej instytucji finansowej będzie nadal rósł, niemożliwe stanie się tworzenie CBEFI ukierunkowanych na VSE i MSP. Wszystko to prowadzi do konkluzji, że rządy powinny włączyć się w rozwój narzędzi finansowych dla trzeciego sektora. Ich efektywności nie

można oceniać przez zwykłe porównanie ich wyników z wynikami osiąganymi przez banki – trzeba dodatkowo stosować kryterium dobra wspólnego.

Źródło: Pierwotnie wydane w języku angielskim przez OECD pod tytułem:

Benoît Granger, Chapter 7. Financial Tools for Third System Organisations: A European Perspective, *The Non-profit Sector in a Changing Economy*.

© 2003 OECD

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Odpowiedzialność za jakość tłumaczenia na j. polski oraz jego zgodność z tekstem oryginalnym ponosi Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska.

Przekład: Jan Popowski

¹ Terminu *tiers secteur* (czyli trzeci sektor) często używa się również w języku francuskim, jak na przykład w raporcie autorstwa Lipietza (2000) przygotowanym na zlecenie francuskiego Ministerstwa Zatrudnienia i Solidarności w celu zbadania możliwości wprowadzenia „nowego typu firm dobrze osadzonych w społecznościach”.

² Patrz www.inaise.org.

³ Z inicjatywy Parlamentu Europejskiego Komisja Europejska uruchomiła w 1997 roku nowe działanie pilotażowe zatytułowane „Trzeci system a zatrudnienie”. Celem tego działania pilotażowego było zbadanie i wsparcie potencjału trzeciego systemu w zakresie zatrudnienia ze szczególnym uwzględnieniem obszarów usług społecznych i sąsiedzkich, ochrony środowiska i sztuki, a także upowszechnienie wyników w całej Unii Europejskiej. Dyrekcja Generalna Komisji ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych wdrożyła to działanie pilotażowe oraz 81 projektów wsparcia. Więcej szczegółowych informacji na ten temat znaleźć można pod adresem http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/3syst/index_en.htm.

⁴ Ustawa o reinwestycjach wspólnotowych (CRA), przyjęta przez amerykański Kongres w 1977 roku, ma na celu zachęcanie instytucji depozytowych do wspomaganie zaspokajania potrzeb kredytowych społeczności, w których działają. Więcej szczegółowych informacji znaleźć można pod adresem www.ffiec.gov/cra/default.htm.

⁵ Inne ważne prace na ten temat to „Etude sur l’integration des exclus par le travail independent et le microcredit en Europe – Identification du cadre legislatif et reglementaire” – raport ADIE zredagowany przez Marię Nowak w listopadzie 1999 roku dla DG ds. nauki i prac badawczo-rozwojowych oraz prace New Economics Foundation (patrz <http://neweconomics.org>).

⁶ MSP, które podpisały porozumienia z centralnymi organami państwowymi, zobowiązując się do pozostawienia pewnej liczby miejsc pracy dla ludzi, którzy w innym wypadku byłiby wykluczeni z rynku pracy; te miejsca pracy, na których pracownicy uzyskują doświadczenie zawodowe, przeszkolenie i pomoc społeczną, są dotowane przez państwo. Patrz strona internetowa Comité National des Entreprises d’Insertion: www.cnei.org.

⁷ We Francji *entreprises d’insertion* otrzymują na ogół od 20 do 30 % swoich łącznych dochodów (tj. obroty i dotacje, jak również dochody społeczne) ze środków publicznych w celu skompensowania niskiej wydajności i kwalifikacji pracowników zatrudnianych w ramach tych programów, a także konieczności szerszego nadzoru takich pracowników.

⁸ Bardziej szczegółowa analiza umożliwiłaby uwzględnienie również innych wydatków zbiorowych, takich jak dodatkowe prace niezbędne w podupadłych sąsiedztwach, potrzeba angażowania większych sił policji, dodatkowe inwestycje w infrastrukturę społeczną, edukacyjną i medyczną dla ludzi w trudnej sytuacji itp. ISEOR przeprowadził taką systematyczną analizę pod kątem „szacunkowych ukrytych kosztów w sąsiedztwie” wynikających z problemów wykluczenia. Pozwala ona na oszacowanie kosztów kradzieży, obrażeń fizycznych, dekapitalizacji substancji mieszkaniowej, skutków narkomanii i alkoholizmu, gorszych wyników w szkole itp. (patrz <http://iseor.com>).

⁹ *Tontines* są to instrumenty fiskalne, które pozwalają kilku osobom kolektywnie nabyć jakiś towar, aktywa lub nieruchomości. Zgodnie z umową dany majątek przechodzi na ostatnią żyjącą osobę w przypadku śmierci jej rodziców.

¹⁰ Patrz www.seon.nl.

¹¹ Patrz animar-dl.pt.

¹² Patrz www.fir.asso.fr.

¹³ MicFin był finansowanym przez UE projektem uruchomionym w 1997 roku. Jego celem było określenie i rozwinięcie odpowiednich mechanizmów finansowania oraz nawiązanie, w kontekście rozwoju lokalnego, relacji partnerskich dających efekt zwielokrotniający pomiędzy podmiotami trzeciego sektora a tradycyjnymi podmiotami ekonomii społecznej, partnerami społecznymi i władzami publicznymi. Projektem kierował Ired Nord w Rzymie. Patrz http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/3syst/en/MicFin.htm.

¹⁴ Patrz www.savings-banks.com/esbg/esbg.htm.

¹⁵ Patrz www.afb.fr.

¹⁶ Patrz <http://franceactive.org> oraz <http://fir.asso.fr>.

BIBLIOGRAFIA

Evers, J. i Reifner, U. (red.) (1998), „The Social Responsibility of Credit Institutions in the EU”, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden Baden.

Fundacao Calouste Gulbenkian (1998), „Mirco-credito contra la pobreza”, Raport z Seminarium, 2 października.

Granger, B. (1999), „Legal and Financial Tools to Support the Third System”, Raport przygotowany dla Komisji Europejskiej (DG Employment and Social Affairs).

Granger, B. i INAISE (1998), „Banquiers du future – Les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale en Europe”, Editions Charles Léopold Mayer, Paryż.

ILO (1998), *Enterprise Creation by the Unemployed: the Role of Micro-finance in Industrialised Countries*, An ILO Action Programme for 1998-1999.

Lipietz, A. (2000), „Sur l'opportunité d'un nouveau type de société a vocation sociale”, Raport Końcowy, mimeo.

Nowak, M. (red.) (1994), „Étude sur l'intégration des exclus par le travail independent et le micro-crédit en Europe – Identification du cadre legislatif et réglementaire”, raport przeprowadzony przez Association pour le Droit a l'Initiative Économique dla Komisji Europejskiej, DG Science, Research and Development.

Westlund, H. i Westerdahl, S. (1997), *The Community Based Economy and Employment at the Local Level*, SCI/SISE, Stockholm.

13

ZNACZENIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO DLA ZRÓŻNICOWANEJ STRUKTURY ZASOBÓW I CELÓW PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Adalbert Evers

Wprowadzenie

Często pojawiająca się potrzeba konceptualizacji nowych form działalności społecznej i ekonomicznej wiąże się z koniecznością opracowania nowego słownictwa przez grupy, których ona dotyczy. Dobrym przykładem jest rozwój organizacyjnych form działalności określanymi jako „biznes zorientowany społecznie” (*social purpose businesses*), „przedsiębiorstwo obywatelskie” (*civic enterprises*), „wspólnotowa działalność gospodarcza” (*community businesses*), „przedsiębiorstwo dobra społecznego” (*community wealth enterprises*)¹ czy „przedsiębiorstwo społeczne” (*social enterprises*). Problematiczny dla analitycznej dyskusji jest fakt, że termin „przedsiębiorstwo społeczne” wydaje się zacierać wszystkie te rozgraniczenia, jakie zostały wcześniej stworzone celowo – pomiędzy działalnością prywatną i dla dobra publicznego, działalnością społeczną o charakterze non-profit, a przedsiębiorstwami jako organizacjami działającymi na rynku prywatnym.

Teoretyczny i pojęciowy szkic, jaki pragniemy zaprezentować sugeruje, że dla lepszego zrozumienia przedsiębiorstw społecznych musimy spojrzeć na nie jako na organizacje, w których przeplatają się ze sobą różnorodne środki i cele. Tego typu orientacja teoretyczna jest w dużym stopniu podzielana przez innych autorów podkreślających znaczenie nierynkowych oraz niepaństwowych zasobów (*non-market and non-state resources*), takich jak datki czy wolontariat. W jej ramach zwraca się również uwagę na fakt, że organizacje pozarządowe mogą służyć różnorodnym celom społecznym: od pomocy ubogim po dostarczanie dóbr publicznych.

Proponowana tu teza stwierdza, że analiza konkretnych struktur zasobów i celów przedsiębiorstw społecznych zyskuje na atrakcyjności, jeśli pod uwagę zostanie wzięta także kwestia mobilizacji kapitału społecznego. Tego rodzaju podejście – zwracając uwagę na kluczową rolę czynników społeczno-politycznych, takich jak różne wymiary zaangażowania obywatelskiego, które konstytuują kapitał społeczny – pomaga przezwyciężyć ryzyko selektywnej, ograniczonej, opartej wyłącznie na kategoriach społeczno-ekonomicznych konceptualizacji zróżnicowanych zasobów i wielorakich celów przedsiębiorstw społecznych.

W pierwszej części rozdziału postaramy się sprecyzować nasze rozumienie kapitału społecznego, podkreślając, że nie stanowi on warunku koniecznego dla prowadzenia polityki publicznej, ale jest przez nią do pewnego stopnia tworzony (podrozdział 1.). Następnie stwierdzamy, że pojęcie kapitału społecznego pozwala szerzej ująć kategorię zasobów nierynkowych i niepaństwowych – niezwykle istotnych dla przedsiębiorstwa społecznego – poszerzając ją o zasoby niematerialne, takie jak gotowość do zaangażowania obywatelskiego oraz budowanie relacji partnerskich (podrozdział 2.). Staramy się także wykazać, że pojęcie kapitału społecznego ułatwia lepsze zrozumienie różnorodnych celów i planowanych skutków działania przedsiębiorstw społecznych. Jego wykorzystanie umożliwi bowiem włączenie do obszaru rozważań kwestii władzy i zaangażowania obywatelskiego, a przez to pokazanie, że „użyteczność społeczna” to coś więcej niż tylko dostarczanie coraz lepszych usług (podrozdział 3.). W części końcowej rozdziału zastanawiamy się, jak swoisty związek pomiędzy rozwojem przedsiębiorstw społecznych a wykorzystaniem i pielęgnacją kapitału społecznego może być bardziej efektywnie podtrzymywany i eksploatowany w ramach prowadzonej polityki państwowej (podrozdział 4.). Szczegółowe omówienie wymienionych kwestii należy jednak poprzedzić trzema następującymi uwagami.

Po pierwsze, chociaż wykorzystane przykłady odnoszą się do jednego obszaru funkcjonowania inicjatyw pozarządowych (integracja społeczna i zawodowa oraz tworzenie nowych miejsc pracy)², jesteśmy przekonani, że przedsiębiorstwa społeczne, jako specyficzny rodzaj organizacji pozarządowych, mogą przyjmować różne formy i funkcjonować na wielu obszarach. Nie należy ich wiązać wyłącznie z problemami integracji zawodowej, jak może sugerować badanie przeprowadzone przez OECD³.

Po drugie, choć mamy nadzieję, że poniższe rozważania dotyczące przedsiębiorstw społecznych przyczynią się do lepszego rozumienia ich roli jako część „pośredniczącego” obszaru *społecznego*, nie będziemy skupiać się na konsekwencjach, jakie niesie ze sobą sam termin *przedsiębiorstwo*.⁴ Być może użycie tego pojęcia odzwierciedla, powszechną w ostatnich dziesięcioleciach, tendencję do utożsamiania określenia „przedsiębiorczy” z nowatorską i kreatywną działalnością oraz gotowością do podjęcia odpowiedzialności i ryzyka w ramach „społecznej przedsiębiorczości”. Pewien stopień tak rozumianej przedsiębiorczości jest niezbędny dla każdej organizacji – organizacji charytatywnej lub pomocy społecznej, stowarzyszenia kulturowego czy nowego sklepu komputerowego – niezależnie od jej położenia w tym czy innym sektorze. W takim wypadku za przedsiębiorstwa społeczne należałoby uznać wyłącznie te organizacje pozarządowe, które – dążąc do realizacji celów społecznych – wykorzystują metody potwierdzające ich przedsiębiorczy charakter. Oczywiście orientacja przedsiębiorcza i komercyjna mogą być często powiązane, w związku z czym kwestia „przedsiębiorczych organizacji non-profit” (*enterprising non-profits*) (Dees, 1998) rodzi wiele istotnych pytań, których jednak nie będziemy w tym miejscu omawiać.⁵

Po trzecie, należy zauważyć, że niniejszy artykuł koncentruje się na analitycznym zdefiniowaniu specyfiki przedsiębiorstw społecznych jako organizacji pozarządowych. Nie zawiera też odnoszących się do miejsca i czasu powstania tego typu form instytucjonalnych. Niemniej jednak, podkreślając wpływ kapitału społecznego i zaangażowania obywatelskiego, możemy jasno wykazać, że rozwój przedsiębiorstw społecznych zależy od czynników politycznych i ma o wiele bardziej nieprzewidywalny charakter niż sugerują analizy ekonomiczne wyboru instytucjonalnego.

1. Kapitał społeczny

Termin „kapitał społeczny” odnosi się do takich czynników, jak zaufanie, duch obywatelski, solidarność oraz gotowość do stowarzyszania się celem tworzenia i podtrzymywania społeczności (Coleman 1988; Putnam 1995, 1996). Zdaniem Putnama, elementy te stanowią uwarunkowany historycznie produkt dobrze funkcjonującego, tak w skali lokalnej, jak państwowej, społeczeństwa oraz odzwierciedlają stopień zdrowej i „cywilizowanej” zależności pomiędzy instytucjami ekonomicznymi, społecznymi i politycznymi w określonym kontekście terytorialnym i lokalnym. Przeprowadzone przez Putnama badania kapitału społecznego – jako kluczowego elementu społecznego rozwoju w wybranych rejonach Włoch – wykazały, że decydujące znaczenie mają formy zaufania oraz zrzeszania odnoszące się do sfery publicznej i reprezentujące tzw. „słabe więzi społeczne”, bowiem niwelując podziały klasowe, pomagają wzmocnić to, co autor nazywa „obywatelskim zaangażowaniem” (Putnam, 1995: 265). Pojęcie wypracowane przez Putnama⁶ nie obejmuje wszelkich form zaufania i stowarzyszania się. Wyłączone zostały też zrzeszenia nie mające żadnych powiązań ze sferą publiczną społeczeństwa obywatelskiego, jak na przykład klany, sieci indywidualne lub zamknięte sieci rodzinne.⁷ Odnosząc się do istniejącego we Włoszech podziału na bogatą Północ i biedne Południe, Putnam stwierdza na końcu swojej książki, że „Ci, którzy niepokoją się o demokrację i rozwój Południa, powinni budować bardziej obywatelską wspólnotę. (...) Budowanie społecznego kapitału nie będzie łatwe, ale jest kluczem do sprawnej demokracji” (Putnam, 1995: 289).

Nietrudno wyobrazić sobie ścisły związek pomiędzy rozwojem kapitału społecznego i organizacji trzeciego sektora. W rzeczy samej, organizacje tego typu określa się niekiedy mianem „organizacji społeczeństwa obywatelskiego” (Salamon i Anheier, 1997). Stowarzyszenia obywatelskie mogą być w uprawniony sposób postrzegane jako typowe i główne formy zrzeszania się, sprzyjające rozwojowi zaufania i wzmocniające postawy korzystne dla społeczności obywatelskich. Jest to szczególnie widoczne w przypadku tych organizacji trzeciego sektora, które wypowiadają się na temat powszechnych problemów społecznych i publicznych oraz tych, których usługi kierowane są do grup najbardziej potrzebujących. Jednakże tam, gdzie stosunkowo silne grupy wyrażają partykularne kwestie i starają się oddzielić od otaczającej społeczności politycznej, zaopatrując członków w określone dobra i usługi, pozytywna rola stowarzyszeń obywatelskich nie jest już tak oczywista.⁸

Nakreślony przez Putnama obraz relacji pomiędzy „dobrym rządem” a budowaniem kapitału społecznego jest w pewnych punktach niejasny. Z jednej strony, Putnam zdaje się przyznawać, że polityka rządu oraz sposób sprawowania władzy wywierają wpływ na ten proces. Z drugiej jednak, jego wywód sugeruje, że kapitał społeczny, stworzony przez społeczeństwo w jego własnych ramach, może być postrzegany jako warunek konieczny rozwoju ekonomicznego i dobrych rządów. W rzeczywistości, jak trafnie zauważyli niektórzy krytycy powołujący się na przykłady historyczne, „przyczynowe związki pomiędzy dobrym rządem a społeczeństwem obywatelskim z pewnością nie są jednokierunkowe” (Tendler, 1997: 156). Politycy oraz działania rządów wpływają na sposób funkcjonowania organizacji w społeczeństwie obywatelskim oraz na stopień, w jakim wykorzystują one i pielęgnują kapitał społeczny. Jeśli rząd swoim działaniem promuje politykę rozsądną, wspiera równocześnie proces budowy zaufania w społeczeństwie, w następstwie którego przecięte zostają silnie splecione ale oddzielone od siebie sieci powiązań społecznych. Polityka państwa może w wielkim stopniu wpłynąć na stopień, w jakim organizacje społeczne stają się

wrażliwe na dobro publiczne, nie ograniczając się wyłącznie do roli lobbystów. Może również dynamizować działalność organizacji sąsiedzkich i – przez uwrażliwienie na potrzeby oraz politykę dotyczącą także innych grup – rozszerzyć ich działalność poza obronę swego wąsko pojmowanego interesu.

Kapitał społeczny jako element przyczyniający się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, może być zatem lepiej pojmowany jako kształtowany przez prowadzoną politykę, a nie jako jej warunek konieczny.⁹ Wziąwszy pod uwagę silne powiązania pomiędzy rozwojem demokracji, polityką państwa oraz rozwojem społeczności obywatelskich i kapitału społecznego, być może bardziej trafne byłoby pojęcie „kapitału obywatelskiego” (Evers, 1998). Termin ten uwidoczniałby dodatkowo, że nie każda forma zaufania i stowarzyszenia może zostać nim objęta, co potwierdzają przykłady historyczne, ukazujące, jak wzajemne oddziaływanie pomiędzy autorytarnym sposobem prowadzenia polityki a samoobroną grup społecznych sprzyja tworzeniu zaufania wewnątrz funkcjonujących w podzielonym społeczeństwie wspólnot społecznych, etnicznych i kulturowych. Jednak uogólnione zaufanie, potrzebne do zasypania podziałów społecznych, najprawdopodobniej nie pojawi się bez odpowiednich zmian w ogólnym sposobie prowadzenia polityki. Mimo tego, ze względu na popularność pojęcia „kapitału społecznego”, pozostaniemy przy tym terminie.

Według Putnama, gdziekolwiek obserwowany jest rozwój „społeczności obywatelskich” zarówno sektor prywatny, jak i władze publiczne mogą zyskać na efektywności poprzez ich dokapitalizowanie. Pojawia się w tym miejscu pytanie, do jakiego stopnia i w jaki sposób podmioty rynkowe mogą przyczyniać się do *reprodukcji kapitału społecznego*? O ile nie ma wątpliwości co do tego, że „konsumują” one taki kapitał, pytanie o to, czy taki sposób wykorzystywania kapitału społecznego przyczynia się również do jego reprodukcji, pozostaje otwarte. Firmy mogą korzystać z silnego zaangażowania swoich pracowników, jednocześnie eksploatując ich w stopniu pozostawiającym zbyt mało czasu i energii na działalność obywatelską. Niemniej jednak, dobra i solidna administracja, jak również prywatne przedsiębiorstwa gwarantujące obywatelom przyzwoitą pracę i dochód, wydają się niezbędne (choć może niewystarczające) dla promocji bardziej „obywatelskiego” społeczeństwa i reprodukcji kapitału społecznego.

Powyżej przedstawionych zostało kilka argumentów na rzecz naszego sposobu rozumienia „kapitału społecznego” jako „kapitału obywatelskiego”. Pojęcie kapitału społecznego użyte w ten sposób uwzględnia rolę szerszych czynników politycznych, tak na poziomie ogólnym, jako stymulujących zaufanie oraz chęć zrzeszania się, jak również ich rolę w kształtowaniu poglądów oraz zachowania grup i stowarzyszeń już działających w społeczeństwie. Kapitał społeczny musi być zatem pojmowany zarówno jako wskaźnik stopnia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego (kształtowanego przez działalność polityczną i społeczną), jak również jako sposób mówienia o społeczeństwie obywatelskim z uwzględnieniem rozwoju ekonomicznego i sposobów rządzenia.

2. Kluczowe znaczenie kapitału społecznego dla zróżnicowanej struktury zasobów przedsiębiorstw społecznych

W dyskusji na temat organizacji pozarządowych idea zróżnicowanych zasobów pozwoli zyskuje uznanie. Koncepcja „niezależnego sektora”, wolnego od wpływu wszelkich elementów świata rynku oraz środków płynących z instytucji państwowych, okazała się nieodpowiednia.

W rzeczywistości oferowanie usług na cele społeczne oraz pobieranie opłat to dwie, niekoniecznie wykluczające się możliwości. Przeważająca większość organizacji trzeciego sektora wytwarzających dobra i/lub usługi w pewnym stopniu opiera się na *przychodach pochodzących ze sprzedaży*. Źródłem tych dochodów mogą być prywatne lub publiczne organizacje, użytkownicy indywidualni, konsumenci, ale również instytucje państwowe, refundujące organizacjom (przynajmniej częściowo) koszty dostarczanych usług. Wśród przedsiębiorstw społecznych oferujących usługi z zakresu integracji społecznej i zawodowej lub tworzenia nowych miejsc pracy fakt, że część ich dochodu pochodzi ze sprzedaży często stanowi jeden z powodów, dla których określa się je mianem „przedsiębiorstw”.

Kolejna część zasobów przedsiębiorstw społecznych przyznawana jest przez instytucje państwowe i władze samorządowe w uznaniu *działalności organizacji trzeciego sektora dla dobra publicznego*. Przyjmują one najczęściej postać subwencji i/lub specjalnych ulg podatkowych. To źródło zasobów powinno być oddzielone (choć czasem jest to trudne) od przychodów pochodzących z kontraktów na dostarczanie określonych usług. Poprzez subwencje, subsydia na inwestycje początkowe, ulgi podatkowe i inne tego typu środki publiczne władze potwierdzają społeczną orientację i cel danej organizacji. Z tego powodu istnieją specjalne procedury prowadzące do przyznania statusu organizacji charytatywnej lub pożytku publicznego. Przedsiębiorstwa społeczne, oferujące usługi związane z integracją zawodową lub starające się tworzyć nowe miejsca pracy, często otrzymują tego typu wsparcie ze względu na poczucie, że robią one coś więcej lub działają inaczej niż prywatne podmioty, które mogą ograniczać swoją działalność wyłącznie do najłatwiejszych sytuacji. Należy jednak pamiętać, że z przyznaniem statusu organizacji pożytku publicznego wiąże się pewna niejednoznaczność. Określony cel danego stowarzyszenia niekoniecznie musi się pokrywać z wyobrażeniami, jakie na temat dobra publicznego posiadają osoby kształtujące politykę czy szerzej rozumiana społeczność. W tym wypadku kluczowe staje się uzgodnienie wspólnych poglądów na temat „dyskusyjnego charakteru dobra publicznego” (Mansbridge, 1998) pomiędzy administracją publiczną a danym stowarzyszeniem.

Dwa wymienione wyżej rodzaje zasobów są powszechnie uznawane za konstytutywne dla zróżnicowanej struktury zasobów organizacji trzeciego sektora. Co zaskakujące, nie rozróżnia się ich jednak w sposób, jaki tutaj przedstawiamy. Proponowany przez nas podział nie jest wyznaczany w oparciu o rozróżnienie zasobów o charakterze rynkowym i państwowym, ale zasobów, które z jednej strony stanowią wynagrodzenie za sprzedaż określonych usług (rodzaj przychodu rynkowego, który może pochodzić zarówno od publicznych, jak i od prywatnych partnerów) a z drugiej strony tych uzyskiwanych od państwa w zamian za działalność organizacji trzeciego sektora na rzecz dobra powszechnego.

Trzeci element struktury zasobów przedsiębiorstw społecznych, określony przez nas jako *kapitał społeczny*, jest często niedoceniany. Jeżeli wsparcie obywatelskie

jest w ogóle wymieniane jako jeden z zasobów organizacji pozarządowych, wyrażane jest zazwyczaj w ściśle techniczny i organizacyjny sposób, na przykład jako wysokość przychodu pochodzącego z datków oraz wsparcia ze strony wolontariuszy – często mierzonego pieniążną wartością przepracowanych godzin.¹⁰ W rzeczywistości wysokość datków i zaangażowanie wolontariuszy może być istotnym wskaźnikiem szerszego zaplecza społecznych i politycznych zasobów, lecz nie powinno być z nim mylone. Przykładowo, sukces przedsiębiorstwa społecznego zajmującego się integracją społeczną i zawodową oraz tworzeniem nowych miejsc pracy zależy od wielu zasobów o charakterze niepaństwowym i nierynkowym, takich jak: potrzeba dobrych, nieformalnych kontaktów ze środowiskiem biznesowym i politycznym, ponadprzeciętny poziom wiarygodności osiągnięty na przestrzeni czasu, silne zakorzenienie w społeczności lokalnej, współpraca z różnego rodzaju partnerami ekonomicznymi i społecznymi. Powyższa lista form i aspektów zasobów zależnych od kapitału społecznego nie jest oczywiście wyczerpująca.

Pojmowanie tych zasobów jako zależnych od kapitału społecznego niesie ze sobą dwie następujące korzyści. Po pierwsze, pozwala na uwzględnienie, obok przychodów ze sprzedaży i wsparcia ze strony państwa, szerokiego wachlarza innych zasobów, uznając przez to ich wpływ i znaczenie – często gubione, jeśli wymienia się jedynie pojedyncze elementy, takie jak datki, liczba wolontariuszy itp. Po drugie, zwraca uwagę na kluczową rolę wielu czynników społecznych i politycznych o charakterze niematerialnym, które jednak mogą materializować się w postaci korzyści ekonomicznych i finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwa społeczne. W ten sposób pojęcie kapitału społecznego pozwala połączyć socjo-polityczny i socjo-ekonomiczny sposób postrzegania trzeciego sektora i przedsiębiorstw społecznych.

Wart odnotowania jest również fakt, że o ile organizacje trzeciego sektora mogą funkcjonować nie osiągając żadnych przychodów ze sprzedaży i w oparciu o jedynie minimalne wsparcie ze środków publicznych, określony poziom kapitału społecznego jest absolutnie niezbędny dla ich działalności jako organizacji społecznych i obywatelskich. Finansowanie może trwać dopóty, dopóki istnieją na nie środki, ale to oddźwięk i wsparcie społeczne ostatecznie określają, czy dana organizacja jest czy też nie jest przedsiębiorstwem społecznym. To samo można powiedzieć na temat niemieckich organizacji opieki społecznej (*social welfare organisations*). Choć ciągle klasyfikowane jako organizacje trzeciego sektora, na skutek utraty wszelkich form wsparcia obywatelskiego przekształciły się w organizacje quasi-państwowe (co oczywiście nie oznacza, że tego rodzaju zasoby zostały utracone na zawsze).

Można powiedzieć, że takie elementy, jak subsydia państwowe oraz kapitał społeczny – w formie zaufania i poparcia ze strony lokalnych partnerów społecznych – można odnaleźć także wśród zasobów, jakimi dysponują przedsiębiorstwa prywatne. Co za tym idzie, ani struktura zasobów, ani należące do niej elementy kapitału społecznego nie mogą być uznane za charakterystyczne jedynie dla organizacji pozarządowych w ogóle oraz przedsiębiorstw społecznych w szczególności. W ramach tego tekstu ograniczymy się do trzech uwag dotyczących tego problemu.

Po pierwsze, jeśli chodzi o środki publiczne, podkreśliliśmy znaczenie tych, które potwierdzają szerzej rozumianą (weryfikowaną na drodze formalnej procedury) użyteczność społeczną danej organizacji. Tego rodzaju dotacji nie ma wśród zasobów, jakimi dysponują prywatne przedsiębiorstwa. Udzielanie subsydiów prywatnemu kapitałowi celem stymulacji zatrudnienia lub stabilizacji sytuacji na rynku lokalnym to oddzielna kwestia. Społeczne efekty działalności przedsiębiorstwa nastawionego

na zysk, potwierdzone przez tego typu wsparcie ze środków publicznych, to jedynie niewidoczne na pierwszy rzut oka i niedeklarowane wcześniej efekty uboczne.

Po drugie, chociaż – ogólnie rzecz biorąc – kapitał społeczny może przynosić korzyści firmom prywatnym, niektóre jego formy (jak wsparcie ze strony wolontariuszy lub datki) są niedostępne dla organizacji sektora prywatnego.

Po trzecie, należy uznać chociaż częściową prawdziwość twierdzenia, że zdolność mobilizacji kapitału społecznego nie ogranicza się jedynie do trzeciego sektora. Zwróciliśmy już uwagę, że niemożliwe jest nakreślenie wyraźnej linii oddzielającej sektor prywatny, państwowy/publiczny oraz pozarządowy. Istnieją przykłady działalności gospodarczej, handlu i wymiany oraz form regionalnej i etnicznej gospodarki, w wysokim stopniu zakorzenionych lokalnie (*locally embedded*) (Granovetter, 1985), w których orientacja na zysk jest w niezwykle sposób ograniczona przez niewidoczne na pierwszy rzut oka powiązania z miejscowymi normami społecznymi i kulturowymi, wyrażającymi cele i obawy danej społeczności (Barber, 1995). Lokalni mieszkańcy mogą dobrowolnie wspierać małe przedsiębiorstwa prywatne jako elementy miejscowej gospodarki. W rzeczywistości szereg małych i średnich przedsiębiorstw operujących w sektorze prywatnym dzieli ową cechę lokalnego zakorzenienia z wieloma organizacjami pozarządowymi. Może być ona postrzegana zarówno jako ograniczenie mobilności i swobody wyboru (Weisbrod, 1998b), jak i wyjątkowy, bo funkcjonujący w oparciu o kapitał społeczny, zasób. Przynależność danego przedsiębiorstwa do prywatnego lub pozarządowego sektora nie odgrywa w tym przypadku żadnej roli.¹¹

Podsumowując, organizacje trzeciego sektora opierają się na szczególnego rodzaju połączeniu różnorodnych zasobów, na które – obok subwencji ze środków publicznych – składają się także znaczący dochód i wsparcie pochodzące ze źródeł nierynkowych. O ile wielu uczestników poświęconej tej kwestii dyskusji zgadza się z takim poglądem, zazwyczaj ograniczają oni niepaństwowe i nierynkowe elementy do kilku wybranych o charakterze materialnym, takich jak datki czy wolontariat. Wprowadzenie pojęcia kapitału społecznego daje możliwość uwzględnienia tej części struktury zasobów organizacji pozarządowych/przedsiębiorstw społecznych, która składa się nie tylko z finansowych, lecz także z innych komponentów, takich jak zaufanie, relacje ze społecznością, gotowość do dialogu i współpracy.

3. Kapitał społeczny jako element i produkt zróżnicowanych celów i zobowiązań przedsiębiorstw społecznych

Charakterystyka organizacji trzeciego sektora często ogranicza się do wskazania ich braku nastawienia na zysk. Jeśli dana organizacja nie pracuje dla osiągnięcia zysku, znika jasny i dominujący punkt odniesienia, w oparciu o który można rozstrzygnąć użyteczność tej czy innej aktywności. W przypadku przedsiębiorstwa typu for-profit łatwiej jest wyznaczyć zakres działania. Przykładowo, kwestia zaproponowania społeczności darmowych usług będzie omawiana z perspektywy jednego dominującego celu. Silne nastawienie na zysk będzie zatem prowadzić do form działalności oraz ogólnego profilu o charakterze daleko bardziej instrumentalnym. Profile organizacji nieskoncentrowanych na zysku są znacznie mniej uporządkowane, ale o wiele bardziej „żywe”. Rezultatem jest znacznie bardziej otwarta i zróżnicowana struktura skutków działania oraz retoryka odmienna od prezentowanej przez organizacje skoncentrowane na zysk akcjonariuszy. Tego rodzaju zamiary i planowane skutki

działania stanowią często elementy jawnie głoszonych celów, jednak nawet nie deklarowane w ten sposób mogą poszerzyć zakres osiągniętych przez organizację rezultatów, wpływających na funkcjonowanie społeczności. Szanse oraz trudności, jakie napotykają organizacje, którym przyświeca cel społeczny, są związane z faktem istnienia wielu innych potencjalnych „podcelów” oraz brakiem prostego kryterium pozwalającego na ich hierarchiczne uporządkowanie. Z drugiej strony, ułatwia to włączanie celów zorientowanych na społeczność do grupy dążeń danego przedsiębiorstwa społecznego.

Weisbrod, jako ekonomista, wypracował sugestywny sposób wyznaczania różnicy pomiędzy organizacjami typu for- i non-profit stwierdzając, że istnieją „dwa modele funkcjonowania organizacji”. We wprowadzonym przez niego rozróżnieniu na „poszukiwaczy zysków” (*profit maximisers*) oraz „życliwych wojaków” (*bonoficers*), organizacje trzeciego sektora zaliczane są do tej drugiej kategorii. W przeciwieństwie do przedstawicieli pierwszej grupy „mogą one rezygnować z niektórych możliwości wygenerowania zysku, angażując się w działania, które – choć nieopłacalne – są pożądane społecznie” (Weisbrod, 1998b). Organizacje trzeciego sektora stanowią sposób na zaspokojenie potrzeby dóbr publicznych wśród społeczności mniejszych niż jednostki rządowe/administracyjne lub też rozłożonych w sposób niepokrywający się z nimi, takich jak mniejszościowe grupy etniczne lub kulturowe, niereprezentowane przez „przeciętnego wyborcę”.¹² W żadnej z kategorii potrzeba wypracowania zysku nie powinna być pomijana, jednak w przypadku organizacji pozarządowych jest ona równoważona przez zaangażowanie na rzecz innych, społecznych celów.

Znaczenie pojęcia zdywersyfikowanej struktury celów, jako cechy charakterystycznej organizacji pozarządowych, powinno być już w tym miejscu względnie jasne, mimo że kwestia kapitału społecznego nie została jeszcze poruszona. Jaki zatem pożytek może, z analitycznego punktu widzenia, przynieść wprowadzenie tego pojęcia? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy pamiętać o ograniczeniach, jakie niesie ze sobą podejście ekonomiczne, nieważne jak wyszukane. Nawet koncepcja Weisbroda nie jest wolna od niedociągnięć, jako że wprowadza ogólne pojęcia „działalności społecznie użytecznej” czy „dobra publicznego”, ograniczając ich znaczenie wyłącznie do problemów związanych z dostarczaniem dóbr i usług. Prowadzi to do zaniedbania innych aktywności, kierowanych przez problemy polityczne, społeczne, demokratyczne, które również mogą służyć dobru publicznemu, choć w mniej materialny sposób. Walka o demokratyzację procesu podejmowania decyzji to często jeden z otwarcie głoszonych celów wielu organizacji trzeciego sektora. Struktura organizacji pozarządowych oraz sposoby poszukiwania współpracy z innymi podmiotami mogą sprawić, że zaczną one funkcjonować jako swego rodzaju „szkoły demokracji” (Cohen i Rogers, 1994). Działalność prowadzona przez daną organizację trzeciego sektora to zwykle więcej niż suma usług świadczonych klientom indywidualnym, ponieważ w swojej pracy organizacja koncentruje się na grupach, społecznościach i obszarach problemów społecznych. Angażowanie aktywnych obywateli i wolontariuszy, jako uczestników i współproducentów, nie tylko obniża koszty, lecz także zwiększa zaufanie i zaangażowanie obywatelskie.

Tęgo typu cele oraz sposoby funkcjonowania organizacji są oczywiście niezwykle ważne w procesie budowania kapitału społecznego. Operowanie kapitałem społecznym, podobnie jak każdym innym rodzajem kapitału, może prowadzić do jego podtrzymywania, a nawet pomnożenia. W związku z tym, nie istnieje wyraźna granica pomiędzy wykorzystywaniem a budowaniem kapitału społecznego w sytuacji, kiedy

na przykład organizacja wychodzi naprzeciw powszechnej woli ofiarowania datków lub wsparcia danego projektu w inny sposób. Cele inicjatyw lokalnych stanowią zazwyczaj złożoną mieszankę. W niektórych przypadkach etyczne i demokratyczne cele tych organizacji mogą być ukryte, niedostrzegalne na pierwszy rzut oka. W innych budowanie relacji partnerskich oraz lokalnych sieci powiązań może być postrzegane jako cel sam w sobie a nie jedynie środek realizacji społecznych i ekonomicznych celów organizacji.

Wykorzystanie pojęcia budowania kapitału społecznego jako punktu odniesienia daje możliwość uwzględnienia nie tylko społecznych i ekonomicznych celów organizacji, lecz także innych wymiarów i efektów jej działań, charakterystycznych dla przedsiębiorstwa społecznego.

To może również uzmysłowić nam wyzwania stojące przed organizacją zmierzającą do zachowania równowagi pomiędzy różnorodnymi celami i zobowiązaniami o wymiarze ekonomicznym, społecznym i obywatelskim. Wydaje się to trudniejsze i wykraczające daleko poza, pozornie prosty i jedyny, „zakaz podziału zysków pomiędzy udziałowcami” (*non-distribution constraint*). Jednym ze sposobów gwarantujących podtrzymanie działalności na rzecz realizacji różnego rodzaju celów jest specyficzna struktura organizacji, angażująca szereg interesariuszy, takich jak: grupy społeczne, władze publiczne oraz grupy o określonym zapleczu ideologicznym lub związane z określonym ruchem społecznym. Tego typu wieloudziałowa struktura (*multi-stakeholder structure*) stanowi popularną cechę przedsiębiorstw społecznych (Pestoff, 1996; Krashinsky, 1997; Borzaga i Mittone, 1997), wspomagając tworzenie i podtrzymywanie zaangażowania różnych organizacji i instytucji w ramach społeczeństwa obywatelskiego. W skład zarządu o charakterze przedstawicielskim mogą przykładowo wchodzić członkowie związków zawodowych, izb handlowych, kościołów, organizacji wolontarystycznych, władz samorządowych itp. Kontrola społeczna oraz podobna kontrola o charakterze demokratycznym również zapobiegają przekształceniu się organizacji trzeciego sektora i przedsiębiorstw społecznych w „organizacje jednomisyjne” lub ich redukcji do wymiaru ekonomicznego i społecznego (Pestoff, 1998).

Przykłady przedsiębiorstw społecznych działających na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy oraz integracji społecznej i zawodowej¹³ dobrze ilustrują wyprowadzoną powyżej tezę. Głównym celem tego rodzaju organizacji jest oczywiście umożliwienie ludziom powrotu na rynek pracy przez udzielane porady, szkolenia itp. Nie wyklucza to istnienia innych, uzupełniających celów, takich jak tworzenie dodatkowych miejsc pracy na tych obszarach działalności, które odpowiadają lokalnym potrzebom. Jest to często element szerszego procesu promocji takiego typu rozwoju społeczno-ekonomicznego, który nie prowadzi do wykluczenia niektórych grup społecznych oraz poprawia możliwości zatrudnienia. Towarzyszyć mogą mu próby poprawy stanu lokalnego środowiska i infrastruktury społecznej, co dowodzi, że działaczom znane są indywidualne i społeczne problemy w danej społeczności. W końcu organizacja może także starać się osiągnąć pewien poziom samowystarczalności finansowej i niezależności dzięki przychodom ze sprzedaży.

Dodatkową korzyścią opisanych właśnie usług oraz działalności społecznej i ekonomicznej może być podniesienie poziomu kapitału społecznego, co nie wyklucza istnienia także innych czynników o charakterze obywatelskim i demokratycznym, związanych bezpośrednio z procesem jego budowy. Na przykład, warunki pracy stworzone w ramach danej inicjatywy mogą sprzyjać rozwojowi osobistemu; dana

inicjatywa może przyczyniać się do rozwoju lokalnej demokracji, popularyzując współpracę i wymianę poglądów na poziomie społecznym, kulturowym i politycznym; lub też może wziąć udział w tworzeniu lokalnego porozumienia pomiędzy różnymi podmiotami społecznymi oraz władzami dotyczącego kwestii pracy oraz integracji i mającego na celu poprawę warunków zatrudnienia. Warto podkreślić, że w przypadku przedsiębiorstw społecznych tego typu działania nie są jedynie produktem ubocznym aktywności skoncentrowanej na osiągnięciu zysku czy rezultatem ograniczeń nałożonych na organizację z zewnątrz, przez państwowe przepisy i regulacje. Wprost przeciwnie, znajdują się wśród celów, jakie przedsiębiorstwo społeczne wyznacza sobie w ramach działalności w danym środowisku.

Jednakże nie wolno zapominać, że liczba oraz względny wpływ różnych aktywności i celów może prowadzić do konfliktów i zmieniać się na przestrzeni czasu. Przykładowo, wśród celów ekonomicznych i społecznych zapewnienie lepszych usług społecznych może być priorytetowe i wchodzić w konflikt z dążeniem do integracji zawodowej. Bolesne antagonizmy często narastają pomiędzy chęcią podtrzymania i wzmocnienia własnego potencjału ekonomicznego danej inicjatywy – z jednej strony, a odpowiedzialnością za słabszych członków społeczności – z drugiej. Niektóre inicjatywy mogą uznać kwestie dotyczące kultury obywatelskiej i zaangażowania na jej rzecz za drugorzędne, podczas gdy inne będą starały się podnieść swoją legitymizację oraz wiarygodność w społeczności poprzez deklarowanie zaangażowania w demokratyzację (lokalnego) procesu podejmowania decyzji oraz krytykę polityków i przedstawicieli środowisk biznesowych, odmawiających uznania zobowiązań na rzecz dobra publicznego.

Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi a organizacjami komercyjnymi (określone przez ograniczony i ściśle wyznaczony rodzaj produktów) zostały wyjaśnione na początku tego rozdziału. Można jednak utrzymywać, że efekt w postaci budowania kapitału społecznego dotyczy nie tylko przedsiębiorstw społecznych, lecz także organizacji i działalności publicznej/państwowej. Właściwie nie można się z tym nie zgodzić. Jest to kolejny dowód na istnienie nieostrej granicy pomiędzy tzw. „sektorem prywatnym” a „trzecim sektorem”. Jednakże różnice pomiędzy oboma sektorami istnieją. W odniesieniu do struktury celów oraz znaczenia kapitału społecznego mogą być one kształtowane przez różne czynniki.

Po pierwsze, im wyższy stopień, w jakim organizacja lub świadczone przez nią usługi reprezentują ogólnonarodowe normy i wartości oraz im bardziej zróżnicowane i podzielone dane społeczeństwo, tym bardziej prawdopodobne, że oferowane obywatelom usługi publiczne (*public service*) mogą odpowiadać dążeniom rządu skierowanym przeciwko lokalnym potrzebom, opiniom i preferencjom. Kapitał społeczny może być w tym wypadku budowany w oparciu o ogólne zaufanie ludzi jako obywateli, niemniej problematyczne staje się zdobycie zaufania i poparcia na poziomie lokalnym. Sposobem na przezwycięzenie tego problemu może być decentralizacja i podnoszenie lokalnej autonomii. Jest to rozwiązanie charakterystyczne dla krajów skandynawskich, gdzie decentralizacja stanowi do pewnego stopnia funkcjonalny substytut radzenia sobie ze zróżnicowaniem społecznym w oparciu o organizacje społeczne. Szkoły publiczne mogą do pewnego stopnia przyjmować lokalny charakter, a miejscowi urzędnicy odpowiedzialni za planowanie przestrzenne mogą zrezygnować z części swoich uprawnień na rzecz społeczności. Niemniej jednak, czynią to jedynie w stopniu pozwalającym na odnowienie więzi społecznych (*resocialise*) oraz zakorzenienie się w lokalnym środowisku i tym samym zmniejszenie różnic i prze-

szkód, jakie napotykać wywodzące się z trzeciego sektora organizacje działające w danej społeczności.

Po drugie, w przeciwieństwie do organizacji trzeciego sektora, dostawcy usług publicznych mogą próbować zwiększyć ich efektywność, redukując liczbę celów i zasobów, a co za tym idzie, związanych z nimi ograniczeń. Rezygnacja z usług wolontariuszy, oparcie się wyłącznie na jednym typie zasobów – środkach publicznych – oraz koncentracja na niewielkiej liczbie jasno wyznaczonych celów, mogą stanowić dobre kryteria odróżniające publiczny sektor usług społecznych od „wolontarystyczne amatorszczyzny” (*voluntary amateurism*). Niełatwo zaprzeczyć korzyściom wynikającym z powyższego podejścia. Tego typu jednowymiarowe, standaryzowane struktury są często wyjątkowo solidne. Niemniej, taka forma działalności na rzecz dobra publicznego wiąże się również z pewnymi kosztami i stratami, szczególnie w porównaniu z potencjałem, jaki organizacje pozarządowe, nie rezygnując z różnorodnych celów i zobowiązań, mają w zakresie realizacji pełniejszej gamy celów, mobilizacji większej ilości zasobów społecznych oraz lepszego rozpoznania lokalnych potrzeb i preferencji.

Podsumowując, inicjatywy trzeciego sektora w ogóle, a przedsiębiorstwa społeczne w szczególności, charakteryzuje stosunkowo otwarta struktura różnorodnych celów i zobowiązań. Zazwyczaj jednak zwraca się uwagę jedynie na niektóre ich aspekty – w szczególności napięcie pomiędzy ograniczonymi celami społecznymi i ekonomicznymi a tymi o bardziej ogólnym charakterze, dotyczącymi użyteczności społecznej i związanej z nią działalnością na rzecz dobra publicznego. Uwzględnienie faktu, że budowanie kapitału społecznego stanowi jeden z celów organizacji trzeciego sektora, pomaga dostrzec szereg problemów i konsekwencji związanych z szeroko rozumianą ideą dobra publicznego, łącznie z jej wymiarami demokratycznymi. Budowanie kapitału społecznego może stanowić przejaw zakorzenienia społecznego oraz różnorodnych i rozproszonych efektów (ubocznych) związanych z nim działań i/lub funkcjonować jako jasno sprecyzowany cel danej organizacji.

4. Wpływ polityki państwa na możliwości mobilizacji kapitału społecznego przez organizacje trzeciego sektora

W części pierwszej stwierdziliśmy, że zdolność mobilizacji kapitału społecznego przez organizacje trzeciego sektora jest w dużym stopniu uzależniona od otoczenia wyznaczonego przez instytucje polityczne i ich działania. Stopień, w jakim środowisko przyczynia się do rozwoju organizacji trzeciego sektora/przedsiębiorstw społecznych, zależy od dominujących typów sprawowania rządów i prowadzenia polityki. Wziąwszy pod uwagę znaczenie tych dwóch czynników, uprawnione jest twierdzenie, że kapitał społeczny jest na swój sposób „konstruowalny” (*constructable*). Tym samym uznajemy prawdziwość najnowszych koncepcji, postrzegających kapitał społeczny jako pozytywną właściwość społeczeństw i społeczności lokalnych, która może być rozwijana intencjonalnie. W konsekwencji ochronę i budowę kapitału społecznego można uznać za kluczowe elementy społecznych i wspólnotowych strategii rozwoju (Gittel i Vidal, 1998).

Z tego punktu widzenia zdolność tworzenia i utrzymania przedsiębiorstw społecznych zależy od lokalnego środowiska oraz nastawienia zainteresowanych grup obywateli, w tym sektora biznesowego, organizacji obywatelskich, politycznych i administracyjnych. Oczywiście możliwa jest sytuacja, w której przedsiębiorstwo

społeczne funkcjonuje w obojętnym środowisku jako wyjątkowy podmiot, utrzymywany przy życiu jedynie dzięki działalności bezpośrednio zaangażowanych członków, subwencji oraz kilku kanałom wsparcia ze strony administracji. Ale jest ono w stanie funkcjonować o wiele lepiej w środowisku wrażliwym, bogatym we wzajemne powiązania. Czego zatem powinny unikać, a co mogą zrobić władze w tym zakresie? Z przytoczonych argumentów wynikają dwa ogólne przykazania.

Po pierwsze, partnerzy publiczni, obok ustanowienia podstaw dla rozwoju uogólnionego zaufania, powinni wypracować takiego rodzaju programy oraz sposoby prowadzenia polityki, które dostrzegają i nagradzają mobilizację kapitału społecznego przez przedsiębiorstwa społeczne i organizacje, zamiast uznawać ten fakt za rzecz oczywistą. Nawet jeśli władze są zainteresowane jedynie określoną usługą świadczoną przez dane przedsiębiorstwo społeczne (na przykład szkoleniami dla osób pozbawionych zatrudnienia przez dłuższy czas), powinny zapewnić warunki potrzebne do utrzymania tego typu organizacji oraz ułatwienia ich działalności. Patrząc z tej perspektywy, należy szczególnie podkreślić te rodzaje zaangażowania na rzecz przedsiębiorstwa społecznego, które opierają się na wolontariacie, nie na opłacanej pracy. Działalność wolontarystyczna sugeruje bowiem zaangażowanie wynikające z przekonania, nie z potrzeby dochodu. Zamiast wyszukiwania najlepszych ofert na konkurencyjnym rynku społecznym, należy w większym stopniu skupić się na nawiązywaniu kontaktów oraz budowaniu relacji partnerskich. Ponadto władze powinny zastanowić się, jakiego rodzaju zadania przedsiębiorstwo społeczne – przy wykorzystaniu kapitału społecznego, jakim dysponuje – może wykonać lepiej niż organizacje komercyjne. Przykładowo, jeśli przedsiębiorstwo społeczne jest w stanie osiągnąć szczególnie dobre wyniki w tworzeniu oraz wykorzystaniu zaangażowania i zaufania ze strony innych partnerów społecznych i ekonomicznych (np. wykorzystanie wolontariatu, aktywizacja kościołów, związków zawodowych lub izb handlowych itp.), być może okaże się ono również bardziej wiarygodne w kontaktach, odbudowywaniu więzi społecznych lub reaktywizacji niechętnych i podejrzliwych części społeczeństwa, takich jak grupy dyskryminowane i marginalizowane, społeczności lokalne i etniczne itp. Jak sugerują i ilustrują różnorakie dokumenty Unii Europejskiej¹⁴, a od niedawna także badania prowadzone przez OECD¹⁵, w takich obszarach, jak polityka na rzecz integracji społecznej i zawodowej, kluczową rolę należy przypisać sformalizowanym relacjom partnerskim, ustanawianym celem pobudzenia lokalnego rozwoju i zatrudnienia (Midgley, 1995). Odnosi się to również do relacji partnerskich ze zwykłymi przedsiębiorstwami oraz procesu tworzenia nieformalnych sieci zaangażowania osób ważnych z danego punktu widzenia.

Po drugie, władze powinny określić swoje oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstw społecznych, a także ocenić, czy łatwo mierzalne, krótkoterminowe rezultaty mają stanowić jedyne kryterium doboru partnerów i projektowania umów. Obecnie w całej Europie obserwujemy tendencję zmierzającą do stworzenia „rynku społecznego”, na którym władze, jako nabywcy i podmioty regulujące, pozyskują usługi prywatne pochodzące ze źródeł komercyjnych lub nienastawionych na zysk oraz gdzie świadczące usługi organizacje postrzegane są jako konkurenci, mający niekiedy całkowicie odmienne doświadczenia, lecz dzielący wspólną misję. W takich warunkach sprawiedliwe wydaje się traktowanie wszystkich podmiotów jednakowo, zatem subwencjonowanie organizacji nienastawionych na zysk stanowi element nieuczciwej konkurencji. Na tym quasi-ryнку¹⁶ różnorodność celów oraz brak koncentracji

wyłącznie na promowaniu jasno określonych produktów, charakterystyczne dla organizacji trzeciego sektora, będą postrzegane jako słabość. Stąd ogólna tendencja do wzmocnienia relacji partnerskich i umów z organizacjami zogniskowanymi na kilku sprecyzowanych produktach, zadaniach oraz krótkoterminowych, mierzalnych efektach działania. (Wśród przedsiębiorstw społecznych zajmujących się integracją społeczną i zawodową oraz tworzeniem nowych miejsc pracy byłaby to na przykład liczba osób, które po znalezieniu pracy mogły zrezygnować z pomocy społecznej.) W rzeczywistości dla realizacji tego typu strategii rozwiązywania problemów społecznych bardziej odpowiednie mogą okazać się wysoce profesjonalizowane organizacje komercyjne. Przedsiębiorstwa społeczne stanowią lepszą alternatywę w sytuacji, gdy oczekiwania władz są bardziej złożone oraz wymagają uwzględnienia wymiaru obywatelskiego i politycznego. Dobry przykład stanowią zadania związane z odnawianiem przestrzeni miejskiej, pobudzaniem lokalnej gospodarki oraz tworzeniem relacji wewnątrz społeczności (*community building*). Kluczową kwestią jest w tym wypadku potrzeba odbudowania zaufania oraz otwartości pomiędzy różnymi aktorami, grupami oraz częściami danej dzielnicy miasta. Jest to zadanie trudno osiągalne dla prywatnych organizacji typu for-profit i stanowi raczej warunek konieczny efektywności ich działań, podczas gdy organizacje trzeciego sektora i przedsiębiorstwa społeczne potrafią radzić sobie z tego rodzaju problemami.

Dążenie do realizacji złożonych celów i aktywności nie może jednak przeszkodzić organizacji oraz jej politycznym i administracyjnym partnerom w wyznaczeniu precyzyjnych celów, z osiągnięcia których mogą być rozliczani. Ważne jest jasne zdefiniowanie, nawet w terminach liczbowych (gdziekolwiek to możliwe), dodatkowych korzyści dla dobra publicznego, społeczności oraz budowy kapitału społecznego wypracowywanych przez organizacje trzeciego sektora i stanowiących element ich „przewagi nad konkurencją”. Chodzi tu na przykład o integrację społeczną danej okolicy, pobudzanie działania lokalnych grup oraz zaangażowania w pracę rad i komisji planowania przestrzennego itp. Często tego typu aktywności, które towarzyszą rozwojowi usług oraz zaplecza społecznego, uznawano za oczywiste lub pomijano jako niemierzalne. Jeśli jednak mają zostać dostrzeżone i docenione, należy nie tylko zdefiniować je w sposób tak jasny, jak to tylko możliwe, ale niekiedy także „wycenić”. Przedsiębiorstwa społeczne mogłyby w takiej sytuacji uzyskiwać dochód od różnych partnerów za osiąganie różnych celów. Cześć dochodów, uzyskanych w zamian za określone usługi, pochodziłaby od organizacji prywatnych, władz i klientów, podczas gdy źródłem pozostałych, przyznawanych w uznaniu działalności na rzecz realizacji społecznych oraz demokratycznych celów i potrzeb, byłyby władze lub społeczeństwo jako takie. Oczywiście tego typu strategia, polegająca na „wypreparowywaniu”, mierzeniu i wycenianiu określonych kwestii, ma swoje ograniczenia, szczególnie jeśli obciążone są one silnym komponentem o charakterze polityczno-demokratycznym. Przedsiębiorstwa społeczne mogą przyczynić się do usprawnienia funkcjonowania demokracji, lecz nie jest to „mieralne” zadanie, które można wycenić jak inne. Świadomość tego faktu odzwierciedla być może wieloletnia tradycja wynagradzania organizacji trzeciego sektora niedookreślonymi subwencjami za zasługi dla dobra publicznego, którego nie sposób wycenić i umieścić w kontrakcie.

Podsumowując, można stwierdzić, że przeszłość przedsiębiorstw społecznych (oraz organizacji trzeciego sektora w ogóle) zależy w dużym stopniu od kierunku rozwoju polityki państwa. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na dwa problemy o szczególnym znaczeniu. Pierwszym jest obecny trend, polegający na niedocenianiu, a nawet

porzucaniu celu, jakim jest budowanie społeczeństwa obywatelskiego, które jest potencjalnym partnerem w procesie rozwoju polityki państwa. W rezultacie osoby odpowiedzialne za prowadzenie polityki społecznej często pomijają kwestie tworzenia stowarzyszeń, zaangażowania obywatelskiego czy współpracy w ramach relacji partnerskich, stanowiące podstawę i źródło siły przedsiębiorstw społecznych. Organizacje i przedsiębiorstwa społeczne mogą być postrzegane jako kolejni usługodawcy, których cele społeczne ograniczają określone umowy i regulacje, jednak w takim wypadku pominięta zostanie ich rola w procesie budowania kapitału społecznego oraz wiążące się z nią zalety i słabości.

Drugi punkt niezwykle ważny dla przyszłości przedsiębiorstw społecznych, to stopień, w jakim polityka publiczna jest rozumiana bardziej jako zarządzanie wyodrębnionymi i ściśle określonymi celami niż projektowanie programów działania i związanych z nimi, trudnych do zmierzenia, długoterminowych zobowiązań. Będzie to czynnik decydujący dla politycznej akceptacji organizacji trzeciego sektora jako realizujących bogaty zestaw różnorodnych celów (ekonomicznych, społecznych, obywatelskich i demokratycznych), określonych w tym rozdziale mianem kapitału społecznego.

Odpowiedzi na tego rodzaju kluczowe pytania powinni udzielić także sami zainteresowani, czyli organizacje pozarządowe. Dla wielu z nich adaptacja priorytetów i sposobu funkcjonowania właściwych administracji publicznej lub działalności komercyjnej wydaje się jedynym możliwym wyjściem, podczas gdy możliwe są także inne drogi rozwoju. Mobilizując zasoby niedostępne dla konkurentów o charakterze komercyjnym – na przykład zaangażowanie wolontariuszy i różnego rodzaju wsparcie ze strony społeczności – organizacje pozarządowe mogą nie tylko z powodzeniem stawić czoła konkurencji, ale także poprawić swój status jako partnerów w procesie prowadzenia polityki państwa.

Źródło: „Chapter 17: The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises”, Evers, Adalbert, in *The Emergence of Social Enterprises*, Carlo Borzaga, Jacques Defourny (Eds.), © 2001, London: Routledge. Reproduced by permission of Taylor & Francis Books UK.

Przekład: Łukasz Pawłowski

¹ Przegląd stosowanych etykiet, patrz BAG Arbeit e. V. (1997).

² Głównym powodem wyboru tego obszaru były szczegółowe badania, jakie mieliśmy możliwość przeprowadzić w ramach projektu międzynarodowego oraz innych związanych z tematem prac badawczych. Patrz Evers i in. (2000).

³ OECD (1999: 57).

⁴ Patrz wstęp do niniejszej książki autorstwa Defourny’ego, jak również Badelt (1997).

⁵ Analiza omawianych trendów i problemów patrz Dees (1998) i Weisbrod (1998a).

⁶ W przeciwieństwie do np. Colemana (1998).

⁷ Podobne zapatrywania, w ramach debaty prowadzonej w Niemczech, patrz Offe (1998); międzynarodowe zróżnicowanie w odniesieniu do kwestii zaufania patrz Fukuyama (1997).

⁸ Patrz przykłady bogatych dzielnic w Stanach Zjednoczonych podane przez Reich (1996).

⁹ Rozwinięcie tej kwestii, patrz Levi (1996), Skocpol (1996), Haug (1997) oraz Haris i de Renzio (1997).

¹⁰ Patrz, np. raport OECD dotyczący przedsiębiorstw społecznych (1999).

¹¹ Kramer (1998); patrz także artykuł autorstwa Laville i Nyssens w niniejszej książce (Rozdział 18).

¹² Weisbrod (1974); ogólny zarys dyskusji na ten temat patrz Hansmann (1987).

¹³ Rozwinięcie dyskusji na ten temat oraz dalsze przykłady patrz Evers i Shulze-Böing (1999) oraz artykuł w niniejszej książce ich autorstwa (Rozdział 16).

¹⁴ Komisja Europejska (1996); O'Conghaile (1997).

¹⁵ OECD (1998; 1999).

¹⁶ Krytyczna ocena patrz Evers (2000).

BIBLIOGRAFIA:

Badelt, C. (1997), „Entrepreneurship Theories of the Non-profit Sector”, *Voluntas*, vol. 8, nr 2, str. 162-178.

Bag Arbeit e. V. (1997), *Soziale Unternehmen in Europa. Projekt zur Schaffung eines europäischen Netzwerks von Beschäftigungsgesellschaften*, Bundesarbeits-gemeinschaft Arbeit e. V., Berlin.

Barber, B. (1995), „All Economics are Embedded: The Career of a Concept and Beyond”, *Social Research*, vol. 62, nr 2.

Borzaga, C. i Mittone, L. (1997), „The Multi-Stakeholder versus the Nonprofit Organisation”, Università di Trento, Dipartimento di Economia, Discussion Paper nr 7.

Borzaga, C. i Santuari, A. (red.) (1998), *Social Enterprises and New Employment in Europe*, Regione Trentino-Alto Adige, Trento.

Cohen, J. i Rogers, J. (1994), „Solidarity, Democracy, Association”, w Streeck, W. (red.) *Staat und Verbände. Politische Vierteljahresschrift (PVS)*, Sonderheft 25, str. 136-160.

Coleman, J. S. (1988), „Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, vol. 94, suplement, str. 95-120.

Dees, J. G. (1988), „Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review*, vol. 76, nr 1, str. 55-68.

Defourny, J. i Monzón Campos, J. L. (red.) (1992), *Économie sociale, The third sector*, De Boeck-Wesmael, Bruksela.

Evers, A. (2000), „Will Sector Matter? Welfare Dynamics, the Third Sector and Social Quality”, w Beck, W., Van der Maesen, L., Thomese, F., i Walker, A. (red.) *Questioning the Social Quality of Europe*, Kluwe, Haga.

- (1998), „Soziales Engagement. Zwischen Selbstverwirklichung und Bürgerpflicht”, *TRANSIT*, nr 15, str. 186-200.

- (1994), „Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area”, *Voluntas*, vol. 6, nr 2, str. 159-182.

- Evers, A. i Schulze-Böing, M. (1999), „Öffnung und Eingrenzung, Wandel und Herausforderungen lokaler Beschäftigungspolitik”, *Zeitschrift für Sozialreform*, 45., Heft 11/12, str. 940-60.
- Evers, A., Schulze Böing, M., Weck, M., i Zühlke, W. (2000), *Soziales Kapital mobilisieren. Gemeinwesenorientierung als Defizit und Chance lokaler Beschäftigungspolitik*. Schriftenreihe des Institus für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund.
- Fukuyama, F. (1997), *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tł. z ang. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gittell, R. i Vidal, A. (1998), *Community organizing. Building Social Capital as a Developmental Strategy*, Sage, Londyn.
- Granovetter, M. (1985) „Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, vol. 91, nr 3, str. 481-510.
- Hansmann, H. (1987), „Economic Theories of Nonprofit Organization”, w Powell, W. W., (red.), *The Nonprofit Sector. A research Handbook*, Yale University Press, New Haven, str. 27-42.
- Harris, J. i De Renzio, P. (1997), „Missing Link or Analytically Missing? The Concept of Social Capital. An Introductory Bibliographic Essay”, *Journal of International Development*, vol. 9, nr 7, str. 919-37.
- Haug, J. (1997), „Soziales Kapital. Ein kritischer Überlink über den aktuellen Forschungsstand”, *Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung AB II/ nr 15*.
- Kramer, R. W. (1998), „Nonprofit Organizations in the 21'st Century: Will Sector Matter?”, *Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series*, The Aspen Institute, Waszyngton.
- Krashinsky, M. (1997), „Stakeholder Theories of the Non-profit Sector: One Cut at the Economic Literature”, *Voluntas*, vol. 8, str. 149-161.
- Laville, J. L. i Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paryż.
- Levi, M. (1996), „Social and Unsocial Capital: A review Essay of Robert Putnam's *Making Democracy Work*”, *Politics and Society*, vol. 24, nr 1, str. 45-55.
- Mansbridge, J. (1998), „On the Contested Nature of the Public Good”, w Powell, W. i Clemens, E. S. (red.), *Private Action and the Public Good*, Yale University Press, New Haven/Londyn, str. 3-19.
- Migdley, J. (1995), *Social Development. The Developmental Perspective in Social Welfare*, Sage, Londyn.
- Novy, K. (1985), „Vorwärts immer – rückwärts nimmer. Historische Anmerkungen zu einem aktuellen Problem”, w Bierbaum, H. i Riege, M. (red.), *Die neue Genossenschaftsbewegung. Initiativen in der BRD und in Westeuropa*, VSA-Verlag, Hamburg, str. 124-41.
- O'Conghaile, W. (1997), „Die Rolle von Partnerschaften zur Forderung des sozialen Zusammenhalts”, wykład przedstawiony podczas *International Conference on Partnerships for Social Cohesion*, Institut für Gesundheitswesen, Wiedeń, październik 1997.
- OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD, Paryż.
- (1998) *Local Management for More Effective Employment Policies*, OECD, Paryż.

- Offe, C. (1998), „Sozialkapital. Begriffliche Probleme und Wirkungsweise”, w Kistler, E., Noll, H. H. i Priller, E. (red.), *Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts*, Sigma, Berlin.
- Pestoff, V. A. (1998), *Beyond the Market and State. Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Ashgate, Aldershot.
- (1996) „Renewing Public Services and Developing the Welfare Society Through Multi-stakeholder Cooperatives”, *Journal of Rural Cooperation*, vol. 23, nr 2, str. 151-167.
- Powell, W. W. (red.) (1987), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven.
- Putnam, R. D. (1996), „Bowling alone: malejący społeczny kapitał Ameryki”, *Nowa Respublica*, nr 6.
- (1995) *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, tł. z ang. Jakub Szacki, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków; Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
- Reich, R. B. (1996), *Praca narodów: przygotowanie się do kapitalizmu XXI wieku*, tł. z ang. Lidia A. Zyblikiewicz, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Salamon, L. M. i Anheier, H. K. (1997), „The Civil Society Sector”, *Society*, vol. 34, nr 2, str. 60-65.
- Skocpol, T. (1996), „Unravelling from Above”, *The American Prospect*, nr 25, str. 20-5.
- Tendler, J. (1997), *Good Government in the Tropics*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Weisbrod, B. A. (red.) (1998a), *To profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge.
- (1998b) „Institutional Form and Organizational Behavior”, w Powell, W. i Clemens, E. S. (red.), *Private Action and the Public Good*, Yale University Press, New Haven, str. 69-84.
- (1974) „Toward a Theory of the Voluntary Non-profit Sector in a Three-Sector Economy”, w Phelps, E. S. (red.), *Altruism, Morality and Economic Theory*, Russel Sage, Nowy Jork, str. 23-41.

O AUTORACH

Kim Alter specjalizuje się w projektowaniu i tworzeniu przedsiębiorstw społecznych o określonej misji oraz we wprowadzaniu praktyk biznesowych w organizacjach non-profit. W 2000 roku Alter uruchomiła Virtue Ventures LLC, małą, innowacyjną firmę konsultingu menedżerskiego, nastawioną na poszerzanie obszaru przedsiębiorczości społecznej poprzez działania badawcze, usługi fachowe oraz uruchamianie własnych inicjatyw. Alter jest autorką wielu prac na temat przedsiębiorstwa społecznego, a od 2004 roku jest wizytującym wykładowcą Skoll Centre for Social Entrepreneurship w Said Business School, Uniwersytet w Oksfordzie, gdzie naucza i prowadzi prace badawcze.

Carlo Borzaga jest profesorem ekonomii na wydziale ekonomii oraz kierownikiem Instytutu Badań i Rozwoju Organizacji Non-profit (*Istituto Studi Sviluppo Aziende Non-profit*, ISSAN) na Uniwersytecie w Trydencie. W polu jego głównych zainteresowań badawczych znajduje się ekonomia polityczna rynku pracy i sektora non-profit, ze szczególnym uwzględnieniem pokrewnych kwestii zatrudnienia i świadczenia usług. W ostatnich kilku latach prowadził badania przede wszystkim w dziedzinie ekonomii współpracy i organizacji non-profit, z uwzględnieniem niedawno wprowadzonej we Włoszech Ustawy o przedsiębiorstwach społecznych.

Jerr Boschee jest obecnie dyrektorem wykonawczym The Institute for Social Entrepreneurs (www.socialent.org) i przewodniczącym zarządu Encore! Service Corps International. Wcześniej był prezesem i dyrektorem generalnym The National Center for Social Entrepreneurs. W latach 2001-2004 pełnił funkcję doradcy zespołu ds. przedsiębiorstwa społecznego w angielskim Departamencie Handlu i Przemysłu. Jest autorem lub redaktorem wielu książek na temat przedsiębiorczości społecznej, zaś w ciągu 30 lat swej działalności na tym polu był doradcą przedsiębiorstw społecznych w ponad 15 krajach.

Catherine Davister jest socjologiem. Od 2003 roku pracuje jako naukowiec w Centrum Ekonomii Społecznej (*Centre d'Économie Sociale*) na Uniwersytecie w Liège (w Belgii). Pracuje w katedrze „Przedsiębiorczość i zarządzanie w ekonomii spo-

łecznej”. Współpracowała z Europejską Siecią Badawczą EMES w ramach projektu badawczego PERSE, zajmującego się analizą wyników społeczno-ekonomicznych przedsiębiorstw społecznych integracji zawodowej (*work integration social enterprises*, WISE) w Europie; przez kilka lat zajmowała się również zarządzaniem zasobami ludzkimi i praktykami gospodarowania w organizacjach ekonomii społecznej, a także zarządzaniem wolontariuszami w tym sektorze.

Gregory Dees jest kierownikiem wydziału Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości Społecznej (*Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*) w Fuqua School of Business w Duke University. Był profesorem służby publicznej w Stanford Graduate School of Business oraz Entrepreneur-In-Residence w Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Otrzymał nagrodę „Lifetime Achievement Award in Social Entrepreneurship Education” od Aspen Institute i Ashoka.

Jacques Defourny jest profesorem ekonomii na Uniwersytecie w Liège (Belgia) oraz dyrektorem Centrum Ekonomii Społecznej (*Centre d'Économie Sociale*). Jest również założycielem i koordynatorem Europejskiej Sieci Badawczej EMES. Zajmuje się on głównie analizą ekonomiczną spółdzielni i stowarzyszeń, przedsiębiorstw społecznych integracji zawodowej oraz ujęciami pojęciowymi trzeciego sektora w krajach uprzemysłowionych i rozwijających się.

Patrick Develtere jest dyrektorem generalnym Wyższego Instytutu Studiów Pracy w Katholieke Universiteit Leuven. Z zawodu jest socjologiem i w swoich badaniach od ponad 20 lat zajmuje się ruchami społecznymi, organizacjami społeczeństwa obywatelskiego oraz ekonomią społeczną w Afryce, Azji, Ameryce Łacińskiej i w krajach Zachodu.

Adalbert Evers jest politologiem. Jest profesorem porównawczej polityki zdrowotnej i społecznej na Uniwersytecie w Giessen w Niemczech. Jako ekspert był członkiem komisji parlamentu niemieckiego, która przygotowała raport „Zaangażowanie obywatelskie. Przyszłość społeczeństwa obywatelskiego w Niemczech” (2002). Jego działalność badawcza skupia się na trzecim sektorze, państwie opiekuńczym (*welfare mix*) oraz usługach społecznych. W ramach badań nad polityką społeczną szczególnie interesują go problemy społeczeństwa obywatelskiego i demokratycznego zarządzania.

Louis Favreau obronił doktorat z socjologii na Uniwersytecie w Montrealu. Obecnie pracuje w University of Quebec w Outaouais. Jest autorem wielu artykułów i książek na temat ekonomii społecznej w perspektywie globalnej; w polu jego zainteresowań znajdują się w szczególności organizacje wspólnotowe, rozwój lokalny i rozwój gospodarczy, ruchy społeczne (związki zawodowe, spółdzielnie, organizacje wspólnotowe). Uzyskał nagrodę „Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités” (2006-2007).

Benoît Granger jest profesorem i konsultantem w Solidarity Finance. Ma poma-gisterskie wykształcenie prawnicze, przez dwadzieścia lat był dziennikarzem, naczelnym redaktorem pism na temat przedsiębiorczości i lokalnego rozwoju gospodarczego. W ramach fundacji France Active przyczynił się do stworzenia pierwszego we Francji funduszu oszczędnościowego Solidarity. W latach 2002-2004 brał udział

Wybór tekstów
Jan Jakub Wygnański

Opracowanie redakcyjne
Katarzyna Kubin, Agnieszka Czmyr-Kaczanowska, Agata Urbanik

Przekład
Jan Popowski, Julia Wygnańska, Łukasz Pawłowski, Katarzyna Kubin, Magdalena Macińska

Korekta językowa
Magdalena Morawska, Anna Kreutz

Projekt graficzny i skład
rzeczyobrazkowe.pl

Nakład 1000 egzemplarzy

Warszawa 2008
© Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

Wydawca
Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych
ul. Polna 24/7, 00-630 Warszawa
www.fise.org.pl
fise@fise.org.pl

Niniejsza publikacja została wydana w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.



Administrator



Partnerzy	Bank DnB NORD	<small>Stowarzyszenie na rzecz</small> FORUM INICJATYW POZARZĄDOWYCH	 Instytut Rozwoju Szukaj Społecznych	 FRSO
 STOWARZYSZENIE KLON JAWOR	 MS&P MAZOWIECKA SZKOŁA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ I AKADEMII EKONOMII SPOŁECZNEJ W KRAIKOWIE	 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej	 Sieć Wspierania S P L O T Organizacji Pozarządowych	 UN DP POLSKA

ekonomiaspoleczna.pl

Portal ekonomiaspoleczna.pl powstał w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.



NA PORTALU WWW.EKONOMIASPOLECZNA.PL JEST DOSTĘPNA ELEKTRONICZNA WERSJA KSIĄŻKI „PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE. ANTOLOGIA KLUCZOWYCH TEKSTÓW”

Na portalu ekonomii społecznej można również znaleźć:

- obszerną bibliotekę gromadzącą polskie i zagraniczne teksty poświęcone tematyce przedsiębiorstwa społecznego, ekonomii i gospodarki społecznej
- informacje o metodach i narzędziach finansowania instytucji ekonomii społecznej
- podstawowe akty prawne regulujące funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej w Polsce
- przykłady dobrych praktyk z zakresu ekonomii społecznej
- informacje na temat konferencji, seminariów i szkoleń
- a także wiadomości ze świata trzeciego sektora



EFS



W poszukiwaniu
polskiego modelu
ekonomii społecznej

„Zagadnienie przedsiębiorstwa społecznego i – szerzej – społecznej przedsiębiorczości doczekało się w ostatnich latach w literaturze międzynarodowej olbrzymiej wprost ilości opracowań teoretycznych. (...) Bardzo trudne było wyselekcjonowanie, siłą rzeczy, niewielkiej, ale jednocześnie reprezentatywnej ich próbki. (...) Niniejsza publikacja ma przybliżyć polskiemu czytelnikowi ważne, naszym zdaniem, wątki debaty na temat ekonomii społecznej, a w szczególności czegoś, co na swoje potrzeby nazywamy jej „twardym rdzeniem”, a zatem koncepcji przedsiębiorstwa społecznego. W antologii staraliśmy się pogodzić wiele perspektyw opisu tego rodzaju instytucji. Część z nich dotyczy otoczenia, w jakim działają, inne natomiast wewnętrznych, unikalnych, jego cech”.

Z Przedmowy Jana Jakuba Wygnańskiego

„Jest to książka zawierająca zbiór tekstów ważnych dla naszych czasów, poświęcona jednej z najbardziej innowacyjnych instytucji rozwijającej się ostatnio w wielu krajach: przedsiębiorstwu społecznemu. Dla polskich czytelników książka ta będzie zapewne cennym źródłem wiedzy pomocnej w zrozumieniu roli, jaką przedsiębiorstwa społeczne odgrywają w rozwoju, który pozwala na zaspokojenie zarówno potrzeb ekonomicznych, jak i społecznych”.

prof. Carlo Borzaga

Kierownik Instytutu Badań i Rozwoju Organizacji Non-profit,
Wydział Ekonomii Uniwersytetu w Trydencie, Włochy

„Inicjatorom i redaktorom tej publikacji należą się wielkie wyrazy uznania. W jednym zbiorze udostępniają polskiemu czytelnikowi najważniejsze teksty najważniejszych autorów zajmujących się przedsiębiorczością społeczną. Każdy, kogo interesuje ta frapująca problematyka, poprzez tę lekturę ma możliwość sięgnięcia do najnowszej wiedzy w najlepszym wydaniu”.

prof. dr hab. Jerzy Hausner

Ekonomista, kierownik Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

