

Przemysław WRÓBEL
Politechnika Śląska w Gliwicach
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Administracji i Prawa

SPOŁECZNO-EKONOMICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Streszczenie. W artykule jako główny cel wyznaczono przedstawienie istoty przedsiębiorstw społecznych, z uwzględnieniem ich miejsca i znaczenia na rynku pracy. Ukazano także zagadnienie innowacyjności w odniesieniu m.in. do: produktów i ich jakości, czynników produkcji oraz generowania miejsc pracy. Istotę artykułu stanowią rozważania społeczno-ekonomicznych aspektów w kontekście wyznaczonych celów i procesu zarządzania. Dla opracowania artykułu wykorzystano takie metody badawcze, jak: studia literatury przedmiotu, syntezę zebranego materiału oraz wnioskowanie.

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna, przedsiębiorstwa społeczne, innowacyjność, zarządzanie

THE SOCIO-ECONOMICAL ASPECTS OF FUNCTIONING OF SOCIAL ENTERPRISES

Summary. In the article presentation nature of social enterprises was set as a main aim. It was considered also their place and meaning on the work market. Also a problem of the innovation was portrayed among other things in taking to: products and their quality, production factors and generating places of employment. Deliberations of socioeconomic aspects of purposes in the context of appointed aims and the process of management constitute the essence of the presentation. For elaboration of article there were used such research methods how: the studies of objective literature, the synthesis of gathered material as well as the inference.

Keywords: social economy, social enterprises, innovation, management

1. Wstęp

W kontekście zadań współczesnej organizacji coraz częściej można zauważyć odwoływanie się do organizacji społecznych, które są nieorientowane na zysk oraz mają do spełnienia misję pomocową (np. polityczną, społeczną, kulturową, środowiskową itp.). Są to np. niezależne spółdzielnie i religijne organizacje charytatywne, a także przedstawione wcześniej przedsiębiorstwa społeczne. Wszystkie one, na co dzień, stanowią szkołę demokracji, uczącą obywateli podejmować ważne dla zbiorowości decyzje i realizować zadania. Sektor społeczny wspomaga też działalność struktur państwowych i samorządowych¹. Dzieje się tak dlatego, że stanowi on strefę skupiającą organizacje, działające w zakresie lokalnym, a przez to znajduje się „bliżej” problemów społecznych i jest w stanie efektywniej zaspokajać ludzkie potrzeby. W tym wypadku sukces zależy m.in. od umiejętnego zarządzania, które musi uwzględnić budowanie kontaktów społecznych, wspierających innowacyjne działania, przez pozyskiwanie cennych informacji i niezbędnych pracowników. Daje to podstawy do stworzenia silnej pozycji organizacji i przyczynia się do lokalnego wzrostu gospodarczego.

Podsumowując zaprezentowaną problematykę zauważamy, iż współcześnie mamy do czynienia z licznymi złożonymi organizacjami, kierującymi się różnymi motywami, są one także obecne w różnych obszarach życia społecznego – od ekonomii do polityki². Jednak odmienne modele łączy jedno: konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na społeczne aspekty funkcjonowania organizacji i związana z tym koncepcja kapitału społecznego.

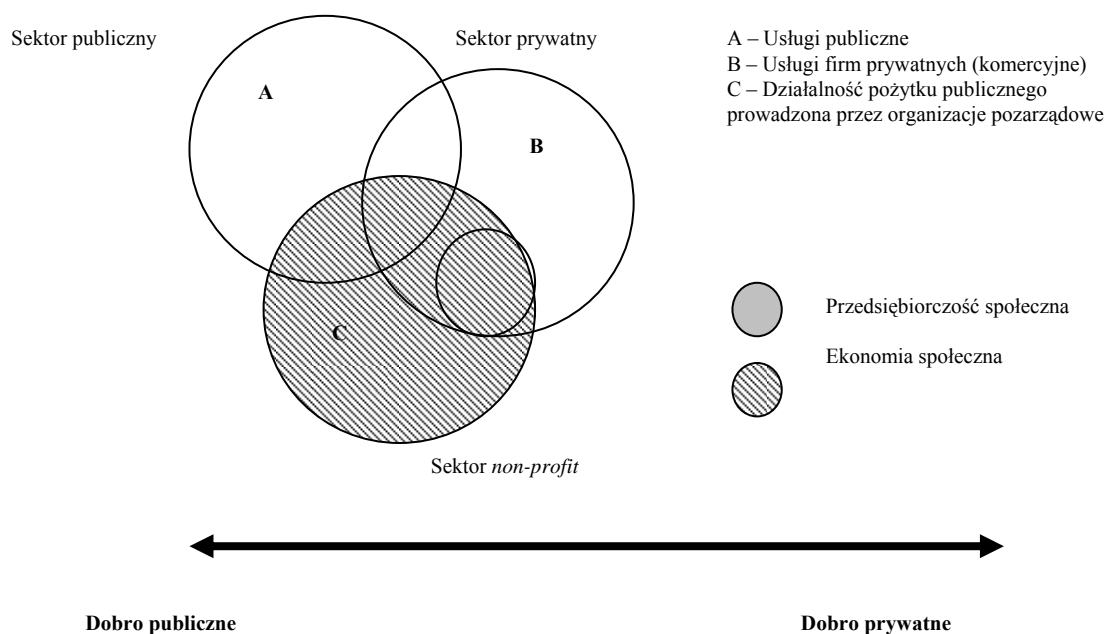
2. Istota przedsiębiorstw społecznych

Obecnie w Polsce można odnotować zwiększone zainteresowanie przedsiębiorstwami społecznymi. Dotyczy to zarówno przedstawicieli nauki, jak i praktyków zarządzania, a wynika ze zmiany podejścia do zadań realizowanych przez sektor publiczny. Powoduje ono, że wiele współczesnych państw uznaje ważną rolę przedsiębiorstw społecznych i wprowadza do praktyki wiele przepisów prawnych, które uprawomocniają powstawanie nowych rozwiązań gospodarczych nieorientowanych na zysk. Przedsiębiorstwa społeczne odgrywają istotną rolę w ograniczaniu negatywnych zjawisk na rynku pracy (m.in. przez znajdowanie innowacyjnych rozwiązań).

¹ Sikora J.: Instytucje społeczeństwa obywatelskiego, [w:] Januszek H. (red.): Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 255.

² Kostera M.: Antropologia organizacji i metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2003, s. 74.

Przedsiębiorstwa społeczne na rynku pracy należy ujmować w dwojaki sposób: z jednej strony jako nowe organizacje (jednostki stworzone *ex nihilo*), które traktować można jako podgrupę ekonomii społecznej, z drugiej zaś jako proces, nowego ducha przedsiębiorczości społecznej, przekształcającego wcześniejsze doświadczenia trzeciego sektora. Stanowią one niewątpliwie instytucje mogące wzbogacić rynek pracy³. Wzajemne powiązania w strefie świadczenia usług, w ramach przedsiębiorczości społecznej, ukazuje rys. 1.



Rys. 1. Wzajemne powiązania w strefie świadczenia usług

Fig.1. Mutual connection in zone provision of services

Źródło: Kelly S.: *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej*, [w]: Kaźmierczak T., Rymsza M. (red.): *W stronę aktywnej polityki społecznej*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 37

Z przedstawionego rys. 1 wynika, że przedsiębiorczość społeczna jest częścią wspólnego obszaru dwu sektorów. Przedsiębiorstw społecznych nie należy jednoznacznie identyfikować z sektorem *non-profit*. Podmioty te i trzeci sektor wykazują pewne cechy wspólne, ale również różnice. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego charakteryzuje występowanie pewnych specyficznych elementów, takich jak: zbiorowe (zespołowe) dążenie do osiągnięcia korzyści, wysoki poziom ryzyka ekonomicznego, udział pracowników otrzymujących pensje, menedżerska autonomia, inspirująca i aktywna partycypacja

³ Defourny J.: *Przedsiębiorstwa społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*. Rynek Pracy

uczestników w podejmowaniu decyzji, sposób pełnienia menadżerskich ról czy ograniczona dystrybucja dochodów. Powoduje to, iż trudne staje się sklasyfikowanie przedsiębiorczości społecznej w ramach tradycyjnego rozróżnienia pomiędzy sektorami *non-profit* a *for profit* oraz w obszarze zdefiniowanym przez amerykańską terminologię, jako *non-profit sektor* albo w strefie ekonomii społecznej, przyjętej w nazewnictwie europejskim⁴. Według G. Ducci, C. Stentelli, i P. Vulterini przedsiębiorstwa społeczne w całej Europie są reprezentowane przez dwa dominujące modele: organizacje ukierunkowanych na zysk oraz organizacje *non-profit*⁵. Nie oznacza to, iż należy wykluczyć istnienie form mieszanych, stanowiących odstępstwo od zaprezentowanej reguły. Inaczej jest w polskiej literaturze przedmiotu. Tu z reguły opisuje się przedsiębiorstwa społeczne jako organizacje *non-profit*. Z kolei w dokumentach OECD oraz raportach z badań międzynarodowych EMES⁶, w ramach instytucji gospodarki społecznej, wymienia się dwa typy przedsiębiorstw społecznych: przedsiębiorstwa społeczne (*social enterprises*) oraz przedsiębiorstwa o orientacji społecznej (*social-purpose enterprises*). Te pierwsze są instytucjami *non-profit*, mającymi na celu przeciwdziałanie ekskluzji społecznej, a te drugie to prywatne instytucje *non-profit*⁷. Jak można zauważyć, różnice interpretacyjne wynikają z przyjętego kontekstu, w tym elementów funkcjonalnych, określonych celów lub tradycji terminologicznej.

Przedmiotem działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce są usługi oraz produkcja, realizowane przede wszystkim w wymiarze lokalnym, na podstawie obywatelskiego zaangażowania i współdziałania. Podejmowane w ten sposób inicjatywy dotyczą najczęściej następujących dziedzin: opieki społecznej, usług budowlanych i mieszkaniowych, ubezpieczeń, usług bankowych, drobnego handlu, turystyki, cateringu oraz prowadzenia szkoleń. Przykładowo usługi bankowe realizowane są w ramach idei

2005, nr 1, s. 13.

⁴ Thomas A.: The Rise of Social Cooperatives in Italy. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 2004, Vol. 15, No. 3, p. 245-246.

⁵ Ducci G., Stentella C., Vulterini P.: The Social Enterprise In Europe The State of the Art. *International Journal of Mental Health* 2002, Vol. 31, No. 3, p. 90.

⁶ EMES – The Emergence of Social Enterprise.

⁷ Leś E.: *Przedsiębiorczość społeczna*.

http://www.proto.pl/PR/Pdf/Przedsiobiorczosc_spoleczna.pdf - 20.11.2005, s. 3.

powszechnego kredytu M. Yunusa⁸, w której występuje społeczne podejście do kapitału (będącego źródłem dobrobytu). Inicjatywa ta nie wyklucza nikomu możliwości samodzielnego tworzenia miejsca i rodzaju pracy, co jest podstawą własnej egzystencji. Takie podejście opiera się też na zaufaniu do osób biednych, które chcą zmienić swój los. Należy ich wspierać pod warunkiem, że mają chęć działania. Przedsiębiorstwa socjalne pomagają ludziom w najbardziej elementarnych sprawach⁹, np. organizują opiekę nad dziećmi czy chorymi, sprzątają, dokonują drobnych napraw, przygotowują posiłki. W tym kontekście podkreśla się też często, że usługi i dobra bywają dostarczane przez przedsiębiorstwa społeczne poniżej kosztów ich wytworzenia. Dzieje się tak z kilku powodów¹⁰:

- konsumenci nie mogą po prostu zapłacić ceny rynkowej za usługi i dobra (np. za nocleg w schroniskach dla bezdomnych, posiłki dla głodujących, opiekę medyczną);
- konsumenci nie chcą płacić (kuracje antyalkoholowe, dystrybucja prezerwatyw);

⁸ Istotą inicjatywy jest *Grameen Bank* w Bangladeszu, stanowiący przedsięwzięcie społeczne, oparte na ekonomii, za które twórca M. Yunus otrzymał w 2006 r. Pokojową Nagrodę Nobla. *Grameen Bank*, czyli bank wiejski udziela małych pożyczek, aby pożyczkobiorcy mogli produkować narzędzia z bambusa, prowadzić uprawy i hodowle, generować i sprzedawać energię słoneczną oraz rozwijać najróżniejsze formy handlu obwoźnego. Pożyczkobiorcy są edukowani w różnych dziedzinach, aby umieli zainwestować wziętą pożyczkę, a nie „przejadali” jej. Bank ma swoje struktury, odbywają się cotygodniowe spotkania grup członkowskich. Co tydzień też pożyczkobiorcy, którzy rozpoczęli działalność, spłacają w ratach zaciągniętą pożyczkę. Spłacalność rat jest wysoka, wynosi 95%, tzn. jest wyższa niż w bankach komercyjnych. Żeby stać się członkiem *Grameen Banku* nie potrzeba żadnych dokumentów ani zabezpieczeń. Wszystko oparte jest na zaufaniu i więzi pomiędzy członkami. Obecnie rozwija się tysiące oddziałów *Grameen Banku* w Bangladeszu i na całym świecie. Idea ta przyszła także do Polski, gdzie system „mikropożyczek” oparty jest na doświadczeniach *Grameen Banku*. Jego inicjatywa zdobyła międzynarodowe uznanie i wiele światowych nagród, m.in. została nagrodzona przez Bank Światowy, który także rozpoczął projekt wsparcia rozwoju tego programu w wielu krajach świata. Przedsięwzięcie to pokazuje jak zaufanie buduje i rozwija wielkie możliwości drzemące w każdym człowieku.

Zob. na ten temat Bernstein D.: Cena marzeń, [w:] Sadowska B.: O wspólnej odpowiedzialności społecznej czyli jak biznesmeni w świecie włączają się w rozwiązywanie problemów społecznych. Rynek Pracy 2004, nr 4, s. 123-124, 126-128.

⁹ Na przykład obecnie w Cieszynie Stowarzyszenie Pomocy Wzajemnej „Być Razem” oraz Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej realizują wspólne przedsięwzięcie, którego celem jest utworzenie przedsiębiorstwa socjalnego. Jego zorganizowanie finansowane będzie przez unijną dotację oraz środki własne miasta. Pomysł zakłada zmodernizowanie zdegradowanych hal fabrycznych przekazanych przez Polifarb, a następnie powstanie w tym miejscu sieci warsztatów: stolarni, ślusarni, kuźni, rzemiosła artystycznego, poligrafii, naprawy rowerów, samochodów, sprzętu RTV i AGD, recyklingu, hurtowni, pralni, prasowni, a nawet myjni samochodowej, kawiarni i zaplecza edukacyjnego. Ponadto, odbywałby się tu Festiwal Sztuki Bezdomnej, który wymyślili cieszynianie. Pracę w przedsiębiorstwie dostaną wyłącznie bezdomni z trzech Domów Wspólnoty „Barka”, którymi opiekuje się stowarzyszenie oraz bezrobotni kierowani przez Powiatowy urząd Pracy w ramach robót publicznych. Zatrudnienie w przedsiębiorstwie socjalnym znajdzie około 100 osób, które oprócz tego będą miały możliwość kształcenia się w różnych dziedzinach, głównie podczas kursów organizowanych wspólnie z urzędem pracy. Wszystko, co przedsiębiorstwo wyprodukuje będzie sprzedane, a dochód zostanie przeznaczony na działalność stowarzyszenia.

¹⁰ Kwaśnicki W.: Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej. Trzeci Sektor 2005, nr 2, s. 29.

- producenci nie są w stanie lub nie chcą zebrać potrzebnych funduszy (ochrona środowiska naturalnego, „dobra publiczne”);
- wymaganie pełnej lub częściowej zapłaty jest uznawane za nieodpowiednie („telefony zaufania”, pomoc kobietom i dzieciom maltretowanym, pogotowie ratunkowe);
- konieczność uiszczenia pełnych opłat doprowadza do niesprawiedliwego podziału dóbr (edukacja, krwiodawstwo, organy do transplantacji).

Aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych budzą kontrowersje. Dotyczy to realizacji zadań, które leżą również w gestii administracji publicznej, a także wymiaru ekonomicznego tych przedsięwzięć, który trzeba mieć na względzie przy finansowaniu ich działalności.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego obejmuje trzy, bardzo się od siebie różniące, obszary działania:

- pierwszy z nich określany mianem starej ekonomii społecznej¹¹, obejmuje różnego rodzaju spółdzielnie czy towarzystwa wzajemne, które nawet jeśli korzystają z jakiś ulg czy udogodnień (jak np. spółdzielnie socjalne) muszą jednak sprostać konkurencji rynkowej, aby sprzedać swoje usługi czy towary. Model ten odpowiada w pewnym sensie samopomocowemu widzeniu ekonomii społecznej;
- drugi dotyczy obszaru usług publicznych, czyli usług, które gwarantuje administracja, ale których wykonawcami mogą być organizacje pozarządowe (lub firmy prywatne). System ten to jeden z rynków gospodarki społecznej. Również na nim występuje konkurencja, choć kontrahentem nie jest bezpośredni odbiorca, który płaci, ale zlecająca usługi administracja rządowa czy samorządowa;
- za trzeci typ gospodarki społecznej uznaje się społeczeństwo obywatelskie, obejmujące aktywność różnego rodzaju organizacji obywatelskich, działających w imię wartości. Nie funkcjonują one na polu usług społecznych ani w ramach rynku. Aby zrozumieć znaczenie tej sfery wystarczy policzyć wybudowane kościoły, wynajęte ośrodki szkoleniowe czy ulotki propagujące różne wartości i inicjatywy¹².

¹¹ Ostatnio pojawił się także termin „nowa gospodarka społeczna”. Akcentuje on, iż cechą charakterystyczną tego rodzaju gospodarki jest odchodzenie od działań ukierunkowanych wyłącznie na swoich członków, jak to było w przypadku tradycyjnych instytucji gospodarki społecznej (spółdzielni, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, banków ludowych) i skierowanie aktywności w stronę beneficjentów/odbiorców zewnętrznych. Zatem definicja nowej gospodarki społecznej opracowana przez Flamandzkie Konsorcjum na rzecz Gospodarki Społecznej (VOSEC) z 1997 r., obejmuje inicjatywy i przedsiębiorstwa, dla których jednym z głównych celów jest tworzenie korzyści społecznych i przestrzeganie następujących zasad: pierwszeństwa pracy przed kapitałem, demokratycznego podejmowania decyzji, realizacji usług dla społeczności lokalnych, jako celu nadrzędnego, a także umacnianie wiarygodności, jakości oraz trwałości działania; Leś E.: op.cit., s. 37-38.

¹² Frączak P.: Przedsiębiorstwo społeczne (tezy do dyskusji).

<http://www.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/tezy/definicjaequalluty.pdf>, s. 2-3.

Warto zwrócić uwagę, w jaki sposób we wskazanych obszarach funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne oraz jak łączy się ich działalność z poszczególnymi sektorami gospodarki. To, że podmioty społeczne podlegają konkurencji rynkowej przy sprzedaży oferowanych dóbr i usług powoduje ich zbliżanie do sfery biznesowej. Natomiast sfera usług publicznych obejmuje działające tam podmioty (kwalifikowane, jako przedsiębiorstwa społeczne), których źródłem zleceń i finansowania jest administracja samorządowa. Spornym zagadnieniem wydaje się próba wyznaczenia ostatniego obszaru, przez przypisanie instytucji kościelnych do sektora gospodarki społecznej.

Funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej ma istotne znaczenie, ponieważ¹³:

- powoduje zwiększenie konkurencji na rynku, gdzie do tej pory miejsce było zarezerwowane dla podmiotów publicznych;
- tworzony jest potencjał zatrudnienia oraz nowe formy przedsiębiorczości i pracy;
- funkcjonowanie ww. organizacji opiera się w dużej mierze na aktywności samych zaangażowanych uczestników;
- zaspokajane są nowe potrzeby samych członków organizacji;
- preferowaną wartością jest współuczestnictwo obywateli oraz wolontariuszy;
- efektem działań jest wzmocnienie solidarności oraz jedności społecznej.

3. Innowacyjność przedsiębiorstw społecznych

Doświadczenia europejskie pozwalają na stwierdzenie, iż przedsiębiorstwa społeczne stały się już istotnym elementem rynku pracy. Przede wszystkim stwarzają wiele form stałego i czasowego zatrudnienia dla osób należących do wielu kategorii społecznych, co jest bardzo istotne dla pracy. Należy więc podjąć próby przeniesienia wzorów europejskich na grunt polski. Oprócz reform w zakresie systemu podatkowego, ograniczenia biurokracji, szkoleń dla przedsiębiorców, szczególnie w małych firmach, konieczne jest dążenie do rozwoju potencjału miejsc pracy w sektorze usług i ekonomii społecznej¹⁴. Uzasadnieniem tego postulatu może być wiele wymiernych efektów. Z prowadzonych analiz wynika, iż organizacje pozarządowe wypracowują modele pracy z beneficjentami (w tym m.in. metodologię terapii grupowych i indywidualnych), standardy jakości niezbędne do zapewnienia skuteczności działania, tworzą modele współpracy z lokalnymi interesariuszami

¹³ <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/>, 11.05.2006.

¹⁴ Ulman M.: Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ze środków funduszy pożyczkowych. Zapolex, Warszawa 2002, s. 16.

i prowadzą działania popularyzujące wiedzę o swoich działaniach, reprezentując najlepiej pojmowane interesy swoich członków. Elementy te można przyporządkować dwóm kategoriom potencjałów czy też kapitałów gromadzonych i budowanych przez trzeci sektor w Polsce – kapitałowi innowacji oraz kapitałowi więzi społecznych (tabela 1)¹⁵.

Tabela 1

Kapitał innowacyjny i kapitał więzi społecznych w dziedzinie usług rynku pracy – modele pracy z beneficjentami i zapewnienie skuteczności działania oraz współpracy i reprezentowanie interesów beneficjentów

Kapitał innowacyjny – modele pracy z beneficjentami i zapewnienie skuteczności działania	
Standaryzacja i orientacja na jakość usług	Orientacja na beneficjenta (zindywidualizowane kryteria sukcesu)
	Pozycjonowanie wobec rynku pracy („odległość” od lokalnego rynku pracy, różnorodne miary zatrudnialności)
	Definiowanie poziomów referencyjnych (standardy minimalne)
	Definiowanie oczekiwań beneficjentów (regulaminy świadczenia usług)
	Kodyfikacja działań (tworzenie „szkół”)
Narzędzia diagnozowania	Autodiagnoza (wewnętrzne ewaluacje merytoryczne)
	Diagnoza kontekstowa (diagnoza potrzeb społeczności, zindywidualizowane profilowanie wielowymiarowości problemów społecznych)
	Wczesna diagnostyka (określanie stopnia gotowości do podjęcia pracy)
	Diagnoza ex post (śledzenie losów beneficjentów)
	Zewnętrzne narzędzia diagnostyczne (różnorodne metodologie rekrutacji i pracy z beneficjentami, współpraca międzynarodowa)
Wykorzystanie zasobów	Kompleksowa percepcja kapitału ludzkiego (nie tylko wykształcenie, ale również umiejętność „zarządzania” swoim życiem)
	Empowerment (adresaci pomocy stają się jej współtwórcami)
	Pokazanie „nowych” źródeł zasobów ludzkich (aktywizacja zawodowa nie tylko „ustawowych” bezrobotnych)
	Szukanie nieoczywistych sojuszników (współpraca z biznesem)
Generowanie miejsc pracy	Nowe usługi (generowanie nowych rynków produktów lub usług)
	Nowe nisze (generowanie przedsiębiorczości społecznej)

¹⁵ Rogaczewska M., Tyrowicz J.: Organizacje pozarządowe na rynku pracy: unikatowe grupy czy uniwersalne kompetencje? Podsumowanie badania jakościowego (studiów przypadku). Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006, s. 26.

cd. tabeli 1

Kapitał więzi społecznych – modele współpracy i reprezentowanie interesów beneficjentów	
Współpraca na poziomie lokalnym z władzami i instytucjami publicznymi (w tym z publicznymi służbami zatrudnienia)	Porozumienia o współpracy (rozbudowywanie lokalnych programów pomocy społecznej)
	Pakty na rzecz zatrudnienia (uczestniczenie w forach i ciałach konsultacyjno-doradczych, wymiana informacji o realizowanych programach i beneficjentach)
	Faktyczna współpraca lokalnych interesariuszy (wspólne tworzenie programów walki z bezrobociem i ich skutkami, wspólna ich realizacja, specjalizacja)
	Generowanie zmiany instytucjonalnej (zwiększanie świadomości lokalnych aktorów, działania upowszechniające wiedzę o danym problemie, rzecznictwo, propagowanie rozwiązań)
Budowanie sieci współpracy	Pomiędzy samymi beneficjentami (kluby samopomocy i wzajemnego wsparcia)
	Pomiędzy beneficjentami a otoczeniem (przełamanie procesu izolacji społecznej, generowanie inkluzji)
	Pomiędzy daną organizacją a interesariuszami (upowszechnienie wiedzy, synergia doświadczeń)
	Pomiędzy daną organizacją a partnerami lokalnymi (nakłanianie do trwałych zobowiązań na rzecz działań prozatrudnieniowych)
Subsydiarne (niecentralistyczne) rozwiązywanie problemów społecznych	Generowanie procesu upodmiotawiania społeczności lokalnych (mobilizacja partnerów lokalnych, współtworzenie świadomości społeczności)

Źródło: Rogaczewska M., Turowicz J.: op.cit., s. 29

Warto zauważyć, że w tabeli 1 generowanie miejsc pracy przez tworzenie nowych produktów i usług oraz nowych nisz (przedsiębiorczości społecznej) przyporządkowano kapitałowi innowacyjnemu. Rozwijanie przedsiębiorczości w ujęciu grupowym oraz poszukiwanie odniesień do rynku pracy rzeczywiście stanowią nowatorskie podejścia do rozwiązywania problemów społeczno-ekonomicznych.

Według słów A. Noi i G. Lecampa tym, co wyróżnia przedsiębiorstwa społeczne jest ich zdolność znajdowania innowacyjnych i dynamicznych rozwiązań, zapobiegających bezrobociu i wykluczeniu społecznemu oraz stymulowanie takiego rozwoju ekonomicznego, który wzmacnia spójność społeczną, stanowiącą jeden z wymiarów zrównoważonego rozwoju¹⁶. Odpowiednio zarządzane podmioty stają się innowacyjne nie tylko w zakresie realizacji podjętych zadań, lecz także w pozostałych aspektach funkcjonowania. Zestawienie wymiarów innowacyjności i działań przedstawia tabela 2.

¹⁶ Noya A., Lecamp G.: Social Enterprises. OECD, Paris, [w:] Leś E.: op.cit., s. 7.

Tabela 2

Innowacyjność przedsiębiorstw społecznych

Wymiar innowacyjności	Działania innowacyjne
Nowe produkty lub nowa jakość produktu	<ul style="list-style-type: none"> – Przywracanie do pracy zawodowej osób bezrobotnych o niskich kwalifikacjach. – Tworzenie nowych rodzajów działalności i lepsze dostosowanie usług do potrzeb, przez: <ul style="list-style-type: none"> • szkolenie przez pracę; • opiekę nad małymi dziećmi; • usługi na rzecz osób starszych; • pomoc adresowaną do niektórych kategorii osób pokrzywdzonych (dzieci maltretowanych, uchodźców, imigrantów).
Nowe metody organizacji i/lub produkcji	<ul style="list-style-type: none"> – Zaangażowanie w ramach tego samego projektu różnego rodzaju partnerów i wielu kategorii podmiotów, tj.: <ul style="list-style-type: none"> • płatnych pracowników; • wolontariuszy; • użytkowników; • instytucji wspierających; • lokalnych instytucji publicznych. – Łączenie popytu i podaży w przypadku współpracy usługodawców i użytkowników w zarządzaniu niektórymi rodzajami usług.
Nowe czynniki produkcji	<ul style="list-style-type: none"> – Zdolność mobilizowania do pracy: <ul style="list-style-type: none"> • wolontariuszy; • innego personelu w ramach: <ul style="list-style-type: none"> ○ programów wchłaniania bezrobocia; ○ rozwoju form semiwolontariatu; ○ pracy w niepełnym wymiarze godzin. – Wzbogacenie klasycznego statusu pracowników przez uznanie ich za pełnoprawnych członków najwyższych władz przedsiębiorstwa społecznego z wynikającymi stąd upoważnieniami do kontroli i decyzji.
Nowe relacje rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> – Odnajdywanie się już istniejących stowarzyszeń w logice konkurencyjności (w tym nawet z przedsiębiorstwami zarobkowymi) w ramach składania ofert przetargowych. – Wprowadzanie lub umacnianie wewnętrznej kultury zarządzania, w znacznej mierze naśladującej kulturę obowiązującą w środowisku rynkowym. – Złamanie niektórych monopolii państwowych (na przykład w Szwecji) lub monopolii wielkich krajowych federacji usług społecznych (na przykład w Niemczech), generujące nowe inicjatywy prywatne (zarobkowe lub nie) od początku nastawione na taką działalność. – Wzrost ryzyka ekonomicznego związanego z finansowaniem zależnym od zdolności zdobycia określonych rynków i zaspokojenia potrzeb pracowników.

cd. tabeli 2

Nowe formy przedsiębiorczości	– Nowe formy prawne: <ul style="list-style-type: none"> • spółka interesu publicznego (Republika Czeska); • organizacja wyższej użyteczności publicznej (Węgry); • spółdzielnia społeczna (Włochy); • spółka o celu społecznym (Belgia); • spółdzielnia społeczna z ograniczoną odpowiedzialnością (Portugalia); • spółdzielnia usług społecznych (Hiszpania); • spółka spółdzielcza interesu zbiorowego – SCIC (Francja); • przedsiębiorstwo interesu społecznego (w przygotowaniu w Wielkiej Brytanii).
Nowe spektrum finansowania	– Źródła finansowania: <ul style="list-style-type: none"> • działalność gospodarcza; • wsparcie ze strony sektora publicznego, np. w formie dotacji przeznaczonych na szkolenie i rozwój, subsydiowania wynagrodzeń, wsparcia kapitałowego czy ukrytych subwencji w postaci nakładu pracy lub nieodpłatnego udostępniania pomieszczeń; • praca wolontariuszy; • pozyskiwanie funduszy i darowizn.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Defourny J.: op.cit., s. 16-22; Sadowski T.: op.cit., s. 13; Kelly S.: op.cit., s. 36

Innowacyjność przedsiębiorstw społecznych jest wyrazem przedsiębiorczości, która przede wszystkim oferuje nowe produkty i usługi, a także w sposób nowatorski łączy różne sposoby finansowania oraz odmienne grupy uczestników, konsolidując je i tworząc nowe relacje rynkowe. Zaangażowanie zróżnicowanych partnerów pozwala wdrażać innowacje do zarządzania czynnikami oraz metodami produkcji. Należy jednak zastrzec, iż przedstawione kwestie odnoszą się zawsze do „czynnika ludzkiego”, przez co zarządzający muszą uwzględnić ten aspekt w sposób szczególny, przez świadome tworzenie kapitału ludzkiego i społecznego.

4. Społeczno-ekonomiczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi

Obecnie zauważanym kierunkiem rozwoju organizacji jest przesunięcie akcentu z potrzeb samych pracodawców na potrzeby pracodawców i pracowników¹⁷. Konsekwencją tego jest zmiana istoty zarządzania – ukierunkowanie go, stosownie do potrzeb zatrudnionych oraz społeczności lokalnych, z których się oni wywodzą. Te dwie sfery stanowią „wewnętrznych” klientów organizacji, o których należy zabiegać w równej mierze, jak o efekty czysto ekonomiczne. Pracownicy odbierają aktywność społeczną głównie przez realizację procesu kadrowego i jego etapy. Środowisko lokalne jest pośrednio i bezpośrednio adresatem

¹⁷ Ziemkowski M.: Praca a kapitał społeczny, [w:] Frąckiewicz L., Rączaszka A.: Kapitał społeczny. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 28, 30.

aktywności społecznej przedsiębiorstwa, głównie na skutek implikacji procesu funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu lokalnym. Implikacje te mogą mieć charakter celowy albo nie, tzn. że mogą, ale nie muszą być świadomymi efektami realizacji założeń. Poglądy na ten temat tworzą kontinuum: od opisywania przedsiębiorstwa wyłącznie w kategoriach podmiotu generującego zysk ekonomiczny, do zdefiniowania go jako wspólnoty pracowników (np. w katolickiej nauce społecznej). Pomiedzy tymi ujęciami znajdują się koncepcje zakładające różne formy łączenia racjonalności ekonomicznej i celów społecznych¹⁸ – takich jak przedsiębiorstwa społeczne.

Zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi uwarunkowane jest przede wszystkim specyfiką funkcjonowania tych podmiotów, a czynnikami determinującymi są tutaj m.in. przyjęte kryteria oraz wartości¹⁹. Wymaga to zatem poznania szczególnego charakteru przedsiębiorstw społecznych, z uwzględnieniem swoistych aspektów zarządzania.

Przedsiębiorstwa społeczne mają cechy zarówno przedsiębiorstw biznesowych, jak i organizacji o charakterze filantropijnym. Różnorodność typów przedsiębiorstw społecznych usytuowanych między dwoma skrajnymi biegunami przedstawia kolejny diagram (rys. 2).

W przedsiębiorstwach społecznych sposób zarządzania wynika z przyjętych kryteriów (aspektów), które mają zarówno charakter ekonomiczny, jak i społeczny. Każdej z wymienionych grup przyporządkowuje się następujące składowe²⁰:

kryteria ekonomiczne:

- stała działalność, mająca bezpośrednio na celu produkcję dóbr i/lub sprzedaż usług;
- duża autonomia wynikająca z faktu, że przedsiębiorstwa społeczne są zakładane na zasadach dobrowolności i zarządzane przez grupy obywateli, a nie – pośrednio lub bezpośrednio – przez władze publiczne i inne instytucje, jak firmy prywatne czy federacje, chociaż mogą korzystać z dotacji publicznych;
- znaczne ryzyko ekonomiczne (finansowe wyniki działania przedsiębiorstw społecznych zależą od wysiłków ich członków i pracowników, do których należy zapewnienie odpowiednich zasobów finansowych, inaczej niż w instytucjach publicznych);
- wymóg zatrudnienia minimalnego personelu płatnego (choć – podobnie jak w tradycyjnych organizacjach *non-profit* – przedsiębiorstwa społeczne mogą opierać swoją działalność zarówno na pracy płatnej, jak i społecznej).

Kryteria społeczne:

- służenie rozwojowi wspólnot lokalnych, propagowanie poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym;

¹⁸ Ibidem, s. 35.

¹⁹ Opis kryteriów i wartości zestawiono w dalszej części artykułu.

²⁰ Leś E.: Europejskie doświadczenia w sprawie zatrudnienia socjalnego na przykładzie Włoch i Finlandii. Wybrane zagadnienia, <http://www.computernet.poznan.pl/sss/archiwum.html>, 20.11.2005, s. 4-5.

- demokratyczne zarządzanie oparte na zasadzie: 1 miejsce – 1 głos, proces podejmowania decyzji niepodporządkowany udziałom kapitałowym (prawa właścicieli kapitału w tym zakresie dzielone z innymi udziałowcami);
- partycypacyjny²¹ charakter przedsiębiorstw społecznych²² (tj. przyjęcie zasady, że odbiorcy usług przez swych reprezentantów uczestniczą w zarządzaniu strukturami), uznanie za jeden z celów wzmocnienia demokracji na szczeblu lokalnym, przez działalność ekonomiczną;
- ograniczona dystrybucja zysków.

Przedsięwzięcia czysto filantropijne ← → Przedsięwzięcia czysto komercyjne

Motywy, metody i cele		Motywy w postaci dobrej woli i misji, wartość społeczna	Zróżnicowane motywy, misja połączona z celem ekonomicznym, wartość społeczna i ekonomiczna	Motywy w postaci interesu własnego, cel ekonomiczny, wartość ekonomiczna
Kluczowi interesariusze	Beneficjenci	Brak opłaty za usługi	Opłata subsydiowana lub połączenie pełnej z całkowitym zwolnieniem z opłat	Opłaty według cen rynkowych
	Kapitał	Dotacje, granty	Kapitał uzyskiwany poniżej kosztów rynkowych lub połączenie dotacji i kapitału uzyskiwanego po cenie rynkowej	Kapitał uzyskiwany po cenie rynkowej
	Pracownicy	Wolontariusze	Wynagrodzenie poniżej stawek rynkowych lub połączenie pracy wolontariuszy i pracowników opłacanych według stawek rynkowych	Wynagrodzenie według stawek rynkowych
	Dostawcy	Dary rzeczowe	Specjalne zniżki lub połączenie darów rzeczowych i dotacji	Ceny rynkowe

Rys. 2. Różnorodność przedsiębiorstw społecznych

Fig. 2. Variety of social enterprises

Źródło: Dees G.J.: *Enterprising Nonprofits*. Harvard Business Review 1998, No 76 (1), p. 54–67, [w:] Kwaśnicki W.: *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*. Trzeci Sektor 2005, nr 2, s. 21

²¹ W literaturze przedmiotu używa się dwóch pojęć: partycypacja i uczestnictwo, które z reguły traktowane są jako synonimy. Partycypacja oznacza współuczestnictwo układu wykonawczego w obszarze władczo-decyzyjnym. W procesie zarządzania wywieranie wpływu przez pracowników na działalność przedsiębiorstwa, udział pracowników w decyzjach realizowany jest przez konsultacje, negocjacje czy wyrażenie opinii na temat zgłaszanych przez kierownictwo propozycji; Morawski M.: *Zarządzanie przez partycypację*, [w:] Pechuda K. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości Koncepcje, modele metody*. Placet, Warszawa 2000, s. 181.

²² Według R. Likerta praca grupowa może zwiększać wydajność pracowników. Aby tak się stało, przywódcy grup powinni traktować ludzi podmiotowo i dopuszczać ich pełne uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji. R. Likert wyróżnił 4 systemy menedżmentu: 1. rygorystyczny, eksploatacyjny, autokratyczny, 2. reprezentujący życzliwą autokreację i paternalizm, 3. dopuszczający konsultacje z pracownikami, 4. zarządzanie partycypacyjne przez angażowanie ludzi w podejmowanie decyzji, które ich dotyczą. Krzyszkowski J.: *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Omega-Praxis, Łódź 1998, s. 55-56.

Warto zwrócić uwagę na przedostatnie kryterium. Jako przykład takiego sposobu funkcjonowania można podać spółdzielnię socjalną, gdzie jedną z najważniejszych cech wydaje się zasada demokratycznej kontroli członkowskiej. Spółdzielnie są organizacjami demokratycznymi, zarządzanymi przez członków, którzy aktywnie uczestniczą w ustalaniu polityki spółdzielni i w podejmowaniu decyzji. Osoby pełniące w spółdzielni funkcje z wyboru odpowiadają przed ogółem członków, których uprawnienia są bardzo szerokie²³. Opisywana zasada odwołuje się do definicji współzarządzania polegającego na tym, że pracownicy przedsiębiorstwa współzarządzanego mogą sami decydować o wielkości, asortymencie i cenach wytwarzanych przez siebie produktów, o wykorzystaniu kapitału, materiałów podstawowych i środków pomocniczych, a także o przyjęciach lub zwolnieniach personelu²⁴. Spółdzielnie i inne firmy społeczne²⁵ powoływane są oddolnie przez obywateli w celu stworzenia nowych miejsc pracy, a ich cechą szczególną jest właśnie demokratyczne (partycypatywne) zarządzanie.

Kolejnym, ważnym dla określenia specyfiki zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, zagadnieniem są wartości. Kwestię tę przybliży przedstawiona dalej tabela 3. W zestawieniu zakwalifikowano partycypację lokalnej społeczności lub klientów, jako główną wartość przedsiębiorstwa społecznego.

Tabela 3

Porównanie wartości priorytetowych dla przedsiębiorstw komercyjnych
oraz przedsiębiorstw społecznych

Kontekst	Przedsiębiorstwo komercyjne	Przedsiębiorstwo społeczne
Główne wartości	<ul style="list-style-type: none"> – Kierunek działań wyznaczamy przede wszystkim przez cele ekonomiczne: wydajność, efektywność, zwiększenie dochodów, produktywność, opłacalność. – Odpowiedzialność wobec klientów i/lub wobec akcjonariuszy. – Rozpoznawanie siły oddziaływania klienta. – Pełnienie funkcji dobroczynnego ofiarodawcy. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nierozłączność ekonomicznych i społecznych aspektów, równoważność ekonomicznych działań z misją społeczną. – Partycypacja lokalnej społeczności lub klientów. – Partnerstwo. – Promowanie społecznej jedności i spójności. – Różnorodność, innowacyjność i kreatywność. – Operatywność i zaradność.

cd. tabeli 3

²³ Dyka S., Grzegorzewski P.: Zarządzanie spółdzielnią. Difin, Warszawa 2000, s. 24.

²⁴ Martyniak Z.: Nowe metody i koncepcje zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 121.

²⁵ Zdaniem E. Pałys spółdzielnie socjalne są najczęściej występującą formą przedsiębiorstwa społecznego, ale zalicza się do nich także towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia i fundacje; Pałys E.: Przedsiębiorstwa społeczne wzmacniają rozwój. Gazeta Samorządu i Administracji, nr 24 (198), http://www.gazetasamorządu.infor.pl/index_new.php?tresc=2005/17-191/a1&dzial=Ekonomia%20spoleczna, 17.12.2005.

Środowisko organizacyjne	Zróżnicowanie biurokratycznych procedur i regulacji.	Działanie poza wyznaczonymi ramami.
Trend prowadzący do zmiany wartości	Ukierunkowanie strategii politycznych na realizację partnerstwa biznesowo-społecznego oraz rozwój programów integrujących sferę biznesu z ideą społecznej i korporacyjnej odpowiedzialności (np. programy generujące społeczny i środowiskowy wpływ na realizowane operacje biznesowe).	Polityczny kontekst, jako czynnik determinujący tworzenie potencjału jednostek, organizacji społecznych oraz opartego na współzawodnictwie typu biznesowego środowiska, otwierającego się na inicjatywy w zakresie przedsiębiorstw społecznych.

Źródło: Gray M., Healy K., Crofts P.: Social enterprise: is it the business of social work? Australian Social Work 2003, Vol. 56, No. 2, p. 147

Powyższa tabela oraz wcześniejsze zestawienia wskazują, iż w procesie zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi muszą być uwzględniane rozwiązania dualne zarówno charakterystyczne dla sektora biznesowego, jak i społecznego. Jest to ważne, ponieważ o ich efektywności decyduje powodzenie zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Zestawienie efektów w obu obszarach, na przykładzie funkcjonowania spółdzielni socjalnych, zawiera tabela 4. Wyznaczniki efektów – sukcesy ekonomiczny i społeczny – zostały podzielone na dwie kategorie, a powstałe w ten sposób cztery sytuacje opisują sposób zarządzania oraz wynikające z tego kierunki działań.

Tabela 4

Biznesowa idea spółdzielni socjalnych

		Sukces ekonomiczny	
Sukces społeczny	duży	duży	słaby
duży	Efektywne zarządzanie, współzależne powiązanie satysfakcji udziałowców z dążeniem do osiągnięcia celów społecznych.	Osiąganie sukcesu społecznego ze szkodą dla ekonomicznej równowagi – brak możliwości kontynuowania działań.	
słaby	Osiąganie powodzenia ekonomicznego kosztem niektórych udziałowców, ograniczenie oczekiwań do jednego lub kilku celów społecznych.	Niewydajne i nieefektywne zarządzanie, niezadowolenie udziałowców oraz niepowodzenie w realizacji jednego lub kilku zadań społecznych.	

Źródło: Thomas A.: The Rise of Social Cooperatives in Italy. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 2004, Vol. 15, No. 3, p. 249

Cechą konstytutywną spółdzielni socjalnych jest dbałość o dobro społeczne, ale jednocześnie ich strategia zarządzania zbliża je do organizacji przynoszących zyski: osiągnięcie konkurencyjnej pozycji na rynku wymaga rzetelnej i wydajnej pracy. Umożliwia to powiązanie celu prospołecznego z naturą przedsiębiorstwa. Wyzwaniem dla tych organizacji jest wzmocnienie i wykorzystanie ich atutów przez szkolenie pracowników

i kadry kierowniczej, ale również doskonalenie umiejętności radzenia sobie z kompleksowością swoich celów²⁶.

Ze względu na grupowy charakter przedsiębiorstwa społecznego, kwestie zarządzania szczególnie mocno odnoszą się do elementów kapitału społecznego. Zagadnienie to dotyczy m.in. jego funkcji, którymi są²⁷:

- zmniejszenie niepewności w życiu społecznym i gospodarczym;
- zwiększenie aktywności gospodarczej;
- zastąpienie indywidualnych nakładów grupowymi działaniami, służącymi zmniejszaniu ryzyka związanego z funkcjonowaniem na rynku pracy;
- koordynacja działań indywidualnych i grupowych;
- uznanie za cel dążeń ludzkich w dziedzinie gospodarki optymalnego wykorzystania wszystkich zasobów;
- stworzenie korzystnych ograniczeń w interakcjach – przestrzeganie reguł, sprzyjające wymianie dóbr i usług.

Z punktu widzenia działalności przedsiębiorstw społecznych istotna jest pierwsza z wymienionych funkcji. Zmniejszenie niepewności w życiu społecznym i życiu gospodarczym stanowi jedną z podstawowych potrzeb ludzkich. Przedsiębiorstwo społeczne zaspokaja tę potrzebę, pozwalając na grupowe rozwiązywanie problemów. Wymaga jednak wzmocnienia kapitału społecznego, przez budowanie klimatu zaufania, zachęt do podejmowania obywatelskiego zaangażowania i współpracy czy zrozumienia wzajemnych intencji postrzeganych wartości.

W przypadku zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi należy podkreślić i uwzględnić fakt tworzenia sieci powiązań i współzależności przez wielu interesariuszy. Taka struktura (*multi-stakeholder-multiple goal*, tzn. wielu interesariuszy – wiele celów) stanie się przejrzysta, jeśli odwołamy się właśnie do pojęcia „kapitału społecznego”²⁸. Mogą go tworzyć wszystkie typy organizacji, a przedsiębiorstwa społeczne przez „systemem zachęt”, powiązany ze swoją specyfiką, umożliwiają zaspokojenie zapotrzebowania na usługi społeczne w warunkach większej efektywności.²⁹ W przypadku jednej z form przedsiębiorstwa społecznego – spółdzielni socjalnej – swoistym kapitałem spółdzielczości są: umiejętność grupowego gospodarowania, podtrzymywanie więzi z otoczeniem, społeczne kryterium wyboru form działania. Problem polega na tym, aby wszystkimi z wymienionych sił sprawczych odpowiednio zarządzać i przez to ukierunkowywać je na niezbędne działania,

²⁶ Loss M.: Spółdzielnie socjalne we Włoszech. Trzeci Sektor 2005, nr 2, s. 57-58.

²⁷ Matysiak A.: Źródła kapitału społecznego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 62.

²⁸ Matysiak A.: op.cit., s. 30.

²⁹ Thomas A.: op.cit., p. 244.

na szukanie więzi rynkowych, na ożywienie ducha innowacji w priorytetowych obszarach³⁰. Dla zaznaczenia wagi i roli kapitału społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami społecznymi warto powołać się na pogląd, który podkreśla, iż istotą ekonomii społecznej jest sprzężenie zwrotne między działalnością gospodarczą i kapitałem społecznym³¹. Jedną z funkcji kapitału społecznego – tworzenie celowych organizacji – polega na zjednoczeniu się ludzi, celem założenia nowego przedsiębiorstwa przynoszącego im korzyści, a także innym jednostkom, które zaangażowały swoje zasoby w jego działanie, oraz pozostałym, którzy

w mniejszym stopniu przyczynili się do realizacji przedsięwzięcia. Wskazuje to na możliwości otwierające się dzięki lokalnej współpracy. Otóż w działaniach partnerskich tkwi zdolność tworzenia przez grupy swojego własnego kapitału społecznego, stanowiącego sposób wykorzystywania istniejących zasobów dzięki ludziom oraz środkom pochodzącym od nich, ale nieprzeznaczonym na zaspokajanie ich potrzeb³². Zwiększa to szanse celowej organizacji w postaci przedsiębiorstwa społecznego, zarządzanego na podstawie zasobów wniesionych przez grupy społeczne (np. bezrobotnych lub osoby wykluczone społecznie).

Podsumowując omówione zagadnienie, trzeba jeszcze raz podkreślić, że specyfika zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi wynika przede wszystkim ze wzajemnego przenikania się dwu sfer: społecznej oraz biznesowej. Wskazuje na to definicja, traktująca przedsiębiorstwo społeczne, jako instytucję prowadzącą działalność gospodarczą, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i w zależności od nich inwestuje wypracowane nadwyżki we własną działalność lub we wspólnotę (zdaniem I. Camerona: reinwestuje zyski w rozwój regionu, w którym działa³³) zamiast kierować się zasadą maksymalnego zysku dla akcjonariuszy lub właścicieli³⁴.

5. Wnioski z przeprowadzonych rozważań literaturowych

1. Przedsiębiorstwa społeczne wykazują zarówno cechy organizacji biznesowych, jak i filantropijnych, należących do sfery *non-profit*, przez co jednoznaczne przyporządkowanie ich często staje się problematyczne. Cechą wyróżniającą je jest

³⁰ Dyka S., Grzegorzewski P.: op.cit., s. 34.

³¹ Rymśza M.: Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich. Trzeci Sektor 2005, nr 2, Warszawa 2005, s. 6.

³² Looman W.S., Lindföke L.L.: Health and social context: Social capital's utility as a construct for nursing care and health promotion. Journal of Pediatric Health Care 2005, No 19(2), p. 90.

³³ Cameron I.: Fight for „social enterprise”, [in:] Pulse 2006, No I 23, p. 20.

³⁴ Herbst K.: Tezy do Ekspertyzy w zakresie wzmocnienia instytucji Ekonomii Społecznej. http://www.partnertwosynapsis.pl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=3&Itemid=4, 24.05.2006.

- zdolność znajdowania innowacyjnych i dynamicznych rozwiązań, zapobiegających utrwalonemu stanowi bezrobocia i wykluczenia społecznego.
2. Przedsiębiorstwa społeczne w innowacyjny sposób łączą nietypowe zasoby (np. osoby starsze, o niskim wykształceniu i kwalifikacjach, długotrwale bezrobotne), formy działania (w szczególności wolontariat, partycypację pracowniczą i „demokratyczne” zarządzanie), cele (kształcenie, szkolenie, opiekę nad słabszymi jednostkami) oraz źródła finansowania (działalność gospodarczą, darowizny i fundusze).
 3. Działalność gospodarcza – oparta nie tylko na mechanizmach rynkowych, ale również na zasadach samopomocowych, wzajemnościowych, współwłasności i partycypacji pracowniczej – powoduje ożywienie lokalnej (a także regionalnej) gospodarki, a tym samym procesów zmian na lokalnych rynkach pracy.
 4. Specyfika zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi musi przede wszystkim uwzględniać partycypację lokalnych społeczności występujących w roli interesariuszy. Demokratyczne i partnerskie zasady funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych odwołują się do definicji współzarządzania, polegającego na pełnieniu wielu funkcji i podejmowaniu decyzji przez samych pracowników.
 5. Obowiązkami zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi jest działanie wzmacniające lokalne sieci przynależności, kontaktów i relacji, co sprzyja budowaniu kapitału społecznego, integrującego różne grupy interesariuszy.

Bibliografia

1. Cameron I.: Fight for „social enterprise”. Pulse 2006, No I 23.
2. Defourny J.: Przedsiębiorstwa społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość. Rynek Pracy 2005, nr 1.
3. Ducci G., Stentella C., Vulterini P.: The Social Enterprise In Europe The State of the Art. International Journal of Mental Heath 2002, Vol. 31, No 3.
4. Dyka S., Grzegorzewski P.: Zarządzanie spółdzielnią. Difin, Warszawa 2000.
5. Frąckiewicz L., Rączaszek A. (red.): Kapitał społeczny. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004.
6. Frączak P.: Przedsiębiorstwo społeczne (tezy do dyskusji). <http://www.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/tezy/definicjaequalluty.pdf>.
7. Herbst K.: Tezy do Ekspertyzy w zakresie wzmocnienia instytucji Ekonomii Społecznej.

- http://www.partnerstvosynapsis.pl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=3&Itemid=4.
8. Gray M., Healy K., Crofts P.: Social enterprise: is it the business of social work? Australian Social Work 2003, Vol. 56, No 2.
 9. Januszek H. (red.): Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.
 10. Kaźmierczak T., Rymśza M. (red.): W stronę aktywnej polityki społecznej. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
 11. Kostera M.: Antropologia organizacji i metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2003.
 12. Krzyszkowski J.: Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej. Omega-Praxis, Łódź 1998.
 13. Kwaśnicki W.: Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej. Trzeci Sektor 2005, nr 2.
 14. Leś E.: Europejskie doświadczenia w sprawie zatrudnienia socjalnego na przykładzie Włoch i Finlandii. Wybrane zagadnienia.
<http://www.computernet.poznan.pl/sss/archiwum.html>.
 15. Leś E.: Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje. Trzeci Sektor 2005, nr 2.
 16. Leś E.: Przedsiębiorczość społeczna.
http://www.proto.pl/PR/Pdf/Przedsiębiorczosc_spoleczna.pdf.
 17. Looman W.S., Lindfke L.L.: Health and social context: Social capital's utility as a construct for nursing care and health promotion. Journal of Pediatric Health Care 2005, No 19(2).
 18. Loss M.: Spółdzielnie socjalne we Włoszech. Trzeci Sektor 2005, nr 2.
 19. Martyniak Z.: Nowe metody i koncepcje zarządzania; Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002.
 20. Matysiak A.: Źródła kapitału społecznego; Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
 21. Pałys E.: Przedsiębiorstwa społeczne wzmacniają rozwój. Gazeta Samorządu i Administracji, nr 24 (198).
http://www.gazetasamorządu.infor.pl/index_new.php?trec=2005/17191/a1&dzial=Ekonomia%20społeczna.
 22. Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele metody. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
 23. Rogaczewska M., Tyrowicz J.: Organizacje pozarządowe na rynku pracy: unikatowe grupy czy uniwersalne kompetencje? Podsumowanie badania jakościowego (studiów

- przypadku), Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006.
24. Rymśza M.: Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich. Trzeci Sektor 2005, nr 2.
 25. Sadowska B.: O wspólnej odpowiedzialności społecznej czyli jak biznesmeni w świecie włączają się w rozwiązywanie problemów społecznych. Rynek Pracy 2004, nr 4.
 26. Sadowski T.: Ekonomia społeczna w Polsce – nowe perspektywy w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu. Rynek Pracy 2005, nr 3.
 27. Thomas A.: The Rise of Social Cooperatives in Italy. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 2004, Vol. 15, No. 3.
 28. Ulman M.: Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ze środków funduszy pożyczkowych. Zapolex, Warszawa 2002.
 29. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/>

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta