

# Analiza dobrych praktyk ekonomii społecznej w Polsce – o zasobach i ich pozyskiwaniu w przedsiębiorczości społecznej<sup>1</sup>

Marzena Starnawska\*

*Przedsiębiorczość społeczna powstaje w okolicznościach braku zasobów w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego. Celem autorki jest identyfikacja i analiza zasobów oraz sposobów związanych z mobilizacją tychże zasobów, w przedsięwzięciach ekonomii społecznej. Zostały one przedstawione jako przykłady „dobrych praktyk” na polskim portalu wiedzy o przedsiębiorczości społecznej. Autorka wykorzystuje profile 25 przypadków takich dobrych praktyk i poddaje analizie zawarte w nich treści. Dokonując dekonstrukcji tychże profili, identyfikuje kategorie przedsięwzięć społecznych oraz cechy charakterystyczne pozyskiwanych zasobów.*

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo społeczne, przedsiębiorczość społeczna, dobra praktyka, zasoby.

Nadesłany: 16.08.2015 | Zaakceptowany do druku: 29.10.2015

## Good practices in social economy in Poland – about resources, resourcing and related challenges in social entrepreneurship

*The aim of this paper is to analyse and identify resources, resourcing ways and challenges related among “good practice” examples presented in “Atlas of social economy in Poland”. The Atlas has been promoted in the biggest Internet portal on social enterprise, social economy and social entrepreneurship in Poland. To achieve this aim, the author uses 25 cases of “good practices” presented in the Atlas and deconstructs the profiles’ content. Two types of social enterprise initiatives, as regards resource mobilization are identified. Also, related challenges are discussed in the context of resource mobilization.*

**Keywords:** social enterprise, social entrepreneurship, good practice, resources.

Submitted: 16.08.2015 | Accepted: 29.10.2015

**JEL:** L31, P13, L29, L26

---

\* **Dr Marzena Starnawska** – Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.  
Adres do korespondencji: Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ul. Narutowicza 11/12,  
80-233 Gdańsk, e-mail: mstarnaw@zie.pg.gda.pl.

## 1. Wstęp

We współczesnym krajobrazie systemu gospodarczo-społecznego, zarówno na poziomie dyskursu naukowego, jak i praktyki, coraz bardziej zauważalna jest przedsiębiorczość społeczna. W Polsce najczęściej utożsamia się ją z aktywnością podmiotów ekonomii społecznej, choć nie brakuje w jej przypadku odniesień do działalności spółek non profit czy też jednostek zakładanych przez administrację publiczną. Do tzw. przedsiębiorstw społecznych (dalej: PS)<sup>2</sup> zalicza się organizacje trzeciego sektora, w tym stowarzyszenia i fundacje prowadzące działalność gospodarczą oraz spółdzielnie, w tym przede wszystkim spółdzielnie socjalne (Starnawska, 2015b; Herbst, 2008). W Polsce inicjatywa zakładania PS pojawiła się wraz z realizacją projektów IW EQUAL. Znalazły one ważne miejsce w debacie publicznej i naukowej w roku 2004, kiedy Polska dołączyła do struktur Unii Europejskiej.

Promocja sukcesów, osiągnięć PS i przedsiębiorczości społecznej w Polsce, i budowanie jej kultury odbywa się poprzez nieliczne inicjatywy organizowane albo przez krajowe przedstawicielstwa międzynarodowych organizacji takich jak Ashoka (od 1995) czy NESst (od 2014), albo wybrane krajowe organizacje pozarządowe. Do inicjatyw na poziomie ogólnopolskim należy zaliczyć konkurs Przedsiębiorstwo Społeczne roku, organizowany przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych od 2011 roku. W działania te wpisuje się również kolejna inicjatywa FISE, polegająca na zidentyfikowaniu „dobrych praktyk” ekonomii społecznej w formie *Atlasu dobrych praktyk ekonomii społecznej*<sup>3</sup>. W budowaniu kultury przedsiębiorczości istotną rolę odgrywają różne teksty (Glinka 2008), również te zamieszczone w przestrzeni Internetu. Autorka uznała, że *Atlas* stanowi istotny element tworzenia tej kultury, co ma niebagatelne znaczenie dla powielania wzorów powstających PS i tworzenia się izomorfizmów w obszarze instytucjonalnym. W *Atlasie* przedstawiono 41 profili różnorodnych przedsięwzięć z obszaru ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej, a jego głównym celem jest: „przedstawienie różnorodności problemów społecznych, które przynajmniej częściowo, zostały rozwiązane dzięki przedstawionym inicjatywom”<sup>4</sup>.

W polskim krajobrazie społeczno-gospodarczym PS w znacznym stopniu posiłkują się bezzwrotnym wsparciem ze środków publicznych, czy to na etapie zakładania, czy rozwoju. Znikomy, wręcz nieobecny jest rynek kapitałowy dla takich inicjatyw. Niewiele organizacji pozarządowych podejmuje działalność zarobkową. Dlatego intrygującym problemem badawczym jest przyjrzenie się, z jakich zasobów PS korzystają, jakich strategii używają dla ich pozyskania, w świetle przykładów uznanych przez autorów „Atlasu” za „dobre praktyki”, czyli coś godnego inspiracji, naśladowania.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza zasobów, a także sposobów związanych z mobilizacją tychże zasobów, w przedsięwzięciach ekonomii społecznej, przedstawionych w *Atlasie dobrych praktyk ekonomii społecznej*. Mimo że intencją redaktorów *Atlasu* nie było zaprezentowanie wzorcowych praktyk dotyczących pozyskiwania zasobów, autorka artykułu uznała, że przeanalizowanie treści w nim prezentowanych pozwala przyrzeć się bliżej ich szczególnym charakterystykom. Może to mieć istotne przełożenie na tworzenie kultury przedsiębiorczości społecznej i postawy, jakie w warunkach chronicznego braku zasobów mogą kształtować społeczni przedsiębiorcy.

## 2. Zasoby w przedsiębiorczości społecznej

Zasoby są podstawowym aktywem przyczyniającym się do rozwoju i osiągnięć organizacji (Penrose, 1959; Newbert, 2008). Literatura przedmiotu wskazuje wyraźnie, że nie funkcjonują one same, a zasoby, których nie są one wytworzyć same, mogą być pozyskane od podmiotów z zewnętrznego otoczenia organizacji (Pfeffer i Salancik 1978; Scott, 1998). Przedsiębiorca powinien znać branżę, w której poszukuje zasobów, i tym samym znać podmioty – interesariuszy – ze swojego otoczenia, tak jak interesariusze powinni znać organizacje poszukujące zasoby, ich możliwości i potencjał. Interesariusze z otoczenia nie mają nieograniczonego dostępu do zasobów. Dlatego zadaniem organizacji jest wpływ na decyzje interesariuszy, aby ci udostępniili zasoby. To tworzy potrzebę budowania zaufania pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (Austin, Stevenson i Weiskillern 2006).

W dotychczasowych badaniach z obszaru zarządzania dominuje wątek dotyczący mobilizacji i pozyskiwania zasobów przez dojrzałe organizacje, ale coraz większą uwagę, właśnie w kontekście badań nad przedsiębiorczością, kieruje się w stronę nowo powstających organizacji, ich metod postępowania w celu zdobycia zasobów (Jarillo, 1989; Venkataraman, 1997). Zasoby są dla nich krytyczne w kontekście nie tylko wzrostu, ale też przeżycia organizacji (Brush, Green i Hart, 2001). Wyzwania związane z pozyskaniem zasobów są szczególnie dotkliwe dla nowych przedsięwzięć – charakteryzujących się słabościami związanymi z nowością i małością (*liability of newness, liability of smallness*), zwłaszcza w wymiarze instytucjonalnym (Aldrich i Auster 1986; Freeman, Carroll i Hannan, 1993; Stinchcombe 1965). Potencjalni dostarczyciele zasobów nie są w stanie ocenić powstających okazji przedsiębiorczych. Dlatego nowe organizacje, konkurując o zasoby, muszą stosować strategie i taktyki, które przyciągną zainteresowanie ze strony tych, którzy zasobami dysponują.

Przedsięwzięcia nienastawione na zysk (non profit) są niejednokrotnie zdane na hojność otoczenia w postaci darowizn ze strony przedsiębiorstw, osób prywatnych, albo zaangażowania wolontariuszy. Nieśie to jednak ze sobą tzw. niedoskonałości wolontaryzmu (*voluntary failure*) (Salamon, 1987). Dobrowolne zrzeczenia powstają jako naturalna konsekwencja skłonności ludzi do kolektywnych działań i obowiązków wobec społeczeństwa, wobec niedoskonałości rynku i państwa. Ponoszą o wiele niższe koszty niż przedsięwzięcia komercyjne, zwłaszcza na początkowych etapach działalności, więc udaje im się podejmować pionierskie działania w rozwiązywaniu problemów społecznych. Z czasem jednak okazuje się, że nie mają możliwości rozwoju i zaspokajania potrzeb na większą skalę z powodu ograniczonych zasobów i kompetencji. To uzasadnia zasadność wsparcia udzielanego przez rząd dla PS. Ale to również sprawia, że organizacje non profit decydują się na wykorzystywanie narzędzi ekonomicznych, aby zwiększyć możliwości realizacji celów społecznych. Tym sposobem pojawia się mechanizm PS, oznaczający realizację celów społecznych przy użyciu instrumentów ekonomicznych.

Ograniczenia zasobowe są immanentną cechą przedsiębiorczości społecznej, która w porównaniu z komercyjną, staje wobec większych wyzwań związanych z zasobami. Nie ma tu możliwości zaoferowania udziałów własnościowych i idącą za nimi dywidendą, czy działania na rynkach kapitałowych. Rzadko PS mają możliwość korzystać z funduszy *venture capital*, pożyczek i kredytów komercyjnych; częściej korzystają z pomocy dotacji, grantów pochodzących od różnych podmiotów publicznych i prywatnych, częściej polegają na składkach członkowskich (Austin i in., 2006). Niejednokrotnie nie stać ich na oferowanie konkurencyjnych stawek, zwłaszcza w przypadku zasobów ludzkich, polegają również na pomocy wolontariuszy i innych. Niemniej jednak to właśnie środowiska ubogie w zasoby są często obszarem, w jakim powstają okazje i sposobności dla przedsiębiorczości społecznej. Autorzy literatury dotyczącej przedsiębiorczości wyraźnie podkreślają, że przedsiębiorcy społeczni nie są ograniczeni małą ilością zasobów, jakie mają do swojej dyspozycji (McLeod 1997), stanowi to raczej jedną z ich szczególnych cech (Dees, 1998).

### 3. Strategie i taktyki pozyskiwania zasobów

Literatura w obszarze przedsiębiorczości podkreśla szczególną rolę kapitału społecznego, a przede wszystkim sieci osobistych kontaktów na różnych etapach powstawania i rozwoju przedsięwzięcia. Sieci społeczne przedsiębiorców ułatwiają dostęp, pozyskanie zasobów poprzez kontraktowanie społeczne (*social contracting*), co podkreślają autorzy licznych publikacji zagranicznych (MacMillan, 1990). Na gruncie polskim jeszcze niewielu autorów zwraca uwagę na rolę sieci w procesie przedsiębiorczym (Gudkova 2008; Starnawska 2015a). Sieć osobistych kontaktów przedsiębiorcy daje mu dostęp do nich, niejednokrotnie po obniżonych cenach, ale też ułatwia dostęp do zasobów dzięki osobistym rekomendacjom. Dają one dostęp do istniejących i przyszłych zasobów, które przedsiębiorcy mogą pozyskać dzięki znajomościom, relacjom, jakie łączą ludzi, nie tylko polegającym na przyjaźni, ale również na zwykłej znajomości, na bazie dobrej reputacji (Baron, 2000). W ramach sieci

osobistych kontaktów powstaje silna sieć wsparcia społecznego-zaufania i kooperacji, co ma przełożenie na dostęp przedsiębiorcy do zasobów (Aldrich i Martinez, 2001). Kapitał społeczny, który powstaje ramach sieci, jest punktem wyjścia dla przedsiębiorcy budującego sieć kontaktów z różnymi ludźmi, organizacjami, dając mu dostęp do zasobów rzeczowych, ludzkich i finansowych. Na rolę sieci kontaktów dla przedsiębiorcy społecznego zwraca uwagę Leadbeater (2007). Szczególną cechą PS jest zakorzenienie w lokalnej społeczności, co oznacza, że jest ono zakładane jako zbiorowa inicjatywa ludzi pochodzących z tego środowiska, ma oddolny charakter, a cechuje się partycypacyjną naturą zarządzania, polegającą na włączaniu w procesy funkcjonowania różnych ważnych organizacji (Defourny i Nyssens, 2013). To wszystko świadczy o umiejętności korzystania przez PS z kapitału społecznego, ale też o umiejętności jego tworzenia. Inni autorzy poszerzają zakres sposobów pozyskiwania zasobów przez przedsiębiorców, proponując obok sieci społecznych różne sposoby sygnalizujące jakość przedsięwzięcia lub prestiż przedsiębiorcy (Martens i in., 2007) nazwane zarządzaniem symbolicznym (Zott i Huy, 2007). Przedsiębiorcy poprzez kontakty z osobami dobrze rozpoznawalnymi, o wysokim statusie społecznym i ekonomicznym, przez akcentowanie własnego doświadczenia oraz wykorzystywanie różnego rodzaju certyfikatów i poleceń, a także poprzez afiliacje przy prestiżowych organizacjach, przekonują otoczenie o wiarygodności przedsięwzięcia oraz budują dobrą reputację. To zaś ma działać na korzyść przedsięwzięcia, bo świadczy o jakości, opłacalności. Zott oraz Huy (2007) zaliczają do tych praktyk przynależność do profesjonalnych stowarzyszeń, podkreślanie osiągnięć organizacji, afiliację czy współpracę z prestiżowymi partnerami. Przyczynia się to do legitymizacji przedsięwzięcia przez otoczenie. Z kolei poprzez zdobywanie i budowanie legitymizacji nowego przedsięwzięcia w otoczeniu przedsiębiorcy tworzą zaufanie otoczenia do nich. Otoczenie jest przekonane, że działania organizacji są właściwe, potrzebne i wpisują się we system właściwych wartości oraz przekonań (Suchman, 1995). Jeśli więc organizacja nie zdobędzie akceptacji ze strony otoczenia, będzie jej trudno zdobyć w nim zasoby.

#### 4. Przedsiębiorstwo społeczne, przedsiębiorczość społeczna i „dobre praktyki” w Polsce

Literatura światowa dotycząca przedsiębiorczości społecznej od niecałych dwóch dekad oscyluje przede wszystkim wokół problemów związanych z kwestiami definicyjnymi. Wynika to zapewne z różnorodności form prawnych i trajektorii ich rozwoju. Do podstawowych cech PS zalicza się realizację celu społecznego, przy wykorzystaniu narzędzi ekonomicznych (za pomocą uzyskanego dochodu) lub też rozwiązywanie w innowacyjny sposób istotnych problemów społecznych. W polskim krajobrazie ekonomii społecznej i trzeciego sektora istnieje wiele organizacji, którym można by nadać taką etykietę. Za PS uważa się te formy działalności, które podejmują się działalności gospodarczej lub działalności odpłatnej w ramach organizacji pozarządowej, jak również zalicza się do nich różne formy wspólnego gospodarowania, do których należą spółdzielnie tradycyjne, a także spółdzielnie socjalne (zob. np. Starnawska, 2015; Herbst, 2008).

Obecna liczba organizacji pozarządowych prowadzących aktywną działalność to 83,5 tys., z czego do stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych należy 69,5 tys., a do fundacji 8,5 tys. (Auriga-Borówko i in., 2015). Dane uzyskane na podstawie formularzy SOF-1 pokazują że jedynie 5% organizacji pozarządowych prowadzi wyłącznie działalność gospodarczą, 2% odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą, z kolei 18% badanych prowadziło tylko odpłatną działalność statutową (Adamski i in., 2014)<sup>5</sup>. Najczęściej wymienianym źródłem przychodów organizacji pozarządowych, obok składek członkowskich (63%), są środki publiczne (50%), podczas gdy działalność gospodarcza jest wymieniana przez 7% badanych, a odpłatna działalność statutowa przez 20%. Gdy zaś mowa o spółdzielniach socjalnych, z których konstrukcji organizacyjno-prawnej wynika konieczność prowadzenia działalności gospodarczej, to w połowie 2015 roku zanotowano ich 1312 (OZRSS, 2015). Statystyki wskazują, że wśród źródeł finansowania działalności spółdzielni dominuje nie tylko działalność gospodarcza (74%), lecz także krajowe i europejskie środki publiczne (56%) (Informacja, 2015).

Podmioty rynku kapitałowego w Polsce prawie w ogóle nie są zainteresowane inwestowaniem w przedsięwzięcia tego typu. Wyjątkiem jest Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych S.A. założone przez francuski bank Crédit Coopératif w 1991 roku<sup>6</sup>. W zasadzie zarówno w dyskursie naukowym, politycznym, jak i w dyskusjach praktyków nie mówi się o „inwestycjach” w przedsięwzięcia ekonomii społecznej. Dane z Polski pokazują, że między 2009 a 2014 rokiem TISE udzieliło pożyczek ze środków własnych 250 organizacjom pozarządowym i 25 spółdzielniom socjalnym. Przy realizacji pilotażowego projektu we współpracy z administracją publiczną, w latach 2013–2014 TISE udzieliło pożyczki 108 spółdzielniom socjalnym, 110 organizacjom pozarządowym i 13 spółkom z o.o. typu non profit<sup>7</sup>. Jak widać, nie są to imponujące statystyki, zważywszy na liczebność chociażby organizacji pozarządowych w Polsce.

Z treści przedstawionych na portalu ekonomiaspoleczna.pl, wyraźnie wynika, iż pojęcia przedsiębiorczości społecznej, PS i ekonomii społecznej, są używane zamiennie. Tymczasem literatura przedmiotu wyraźnie je porządkuje i odróżnia. Twórcy portalu przyczyniają się więc do zaburzenia porządku definicyjnego, a, co o wiele ważniejsze, tworzą określony dyskurs na temat PS i przedsiębiorczości społecznej, oscylujący głównie wokół problemów zatrudnienia osób wykluczonych na rynku pracy, ich integracji społeczno-zawodowej. Dobre przykłady ekonomii społecznej zamieszczone w *Atlasie* mają tu swój wkład. Bliższa analiza treści *Atlasu*, a także projektów stojących za jego realizacją, uświadamiają przyczyny braku spójności i porządku definicyjnego. Pierwsza runda „dobrych praktyk” zbieranych na potrzeby *Atlasu*, została rozpoczęta w 2005 roku. Wtedy też koncepcja PS była w zasadzie w ogóle nieobecna w debacie publicznej i naukowej. Z czasem, kiedy bank „dobrych praktyk” był wzbogacany o kolejne przykłady aż do roku 2013, zarówno PS, jak i przedsiębiorczość społeczna stawały się coraz bardziej popularne i rozpoznawalne. Redaktorzy zostali również spytani, dlaczego *Atlas* nie został nazwany zbiorem dobrych praktyk PS/przedsiębiorczości, skoro wprowadzenie do *Atlasu* tak swobodnie nawiązuje do przedsiębiorczości społecznej. Autorka artykułu uzyskała odpowiedź, która niejako

potwierdziła różnorodność interpretacji i definiowania zjawiska, również w środowisku praktyków: „To kwestia semantyczna. Nie powiedziałabym, że w przypadku *Atlasu* mamy do czynienia z PS, ale inicjatywami ekonomii społecznej. Trudno nazwać kooperatywę spożywczą PS (...)”<sup>8</sup>.

W literaturze można spotkać nieliczne przykłady opracowań dotyczących dobrych praktyk z obszaru przedsiębiorczości społecznej lub ekonomii społecznej (Dudzik i Kucharski, 2008; Karwińska i Wiktor, 2006). Na ich podstawie trudno określić, na jakiej zasadzie praktyki te są identyfikowane, ale na pewno mają posłużyć jako wzorce do naśladowania.

## 5. Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej – założenia

Podstawą analizy danych zostały dobre praktyki zaprezentowane w *Atlasie ekonomii społecznej*. *Atlas* jest częścią projektu realizowanego przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE). Misją fundacji są „systemowe działania w kierunku wzrostu zatrudnienia, zwłaszcza wśród grup nieaktywnych zawodowo”<sup>9</sup>. Jest to jedna z największych organizacji w Polsce, które wspierają rozwój nie tylko ekonomii społecznej, lecz także organizacji pozarządowych. Razem ze Stowarzyszeniem Klon/Jawor Fundacja prowadzi portal Ekonomii Społecznej<sup>10</sup>. Jest to największy krajowy portal, tworzony przez praktyków, naukowców i publicystów zajmujących się problematyką ekonomii społecznej, PS i przedsiębiorczości społecznej. Został on utworzony w ramach realizacji projektu rządowego, wspierającego rozwój ekonomii społecznej w Polsce. Stanowi bardzo cenne i wartościowe źródło wiedzy i informacji. Natomiast sam *Atlas* stawia sobie za zadanie inspirację, na podstawie zaprezentowanych przypadków i zachęca czytelników do nadsyłania własnych nominacji dobrych praktyk. Celem *Atlasu* jest: „prekazywanie praktycznej wiedzy czytelnikom, którzy chcą wcielić w życie idee ekonomii społecznej, jak również przekazanie informacji potencjalnym naśladowcom, a także budowanie świadomości ekonomii społecznej przy podkreślaniu ekonomicznej strony przedstawionych przedsięwzięć” (FISE, 2015). Przykłady do *Atlasu* zostały zidentyfikowane dzięki realizacji trzech projektów. Dwa pierwsze stawiały sobie za cel

promocję ekonomii społecznej w Polsce<sup>11</sup>, ale dopiero w trzeciej rundzie identyfikacji praktyk wypracowano ostateczną wersję *Atlasu* we współpracy z 7 instytucjami zaangażowanymi w realizację kolejnego projektu<sup>12</sup>. Wszystkie 41 praktyk zostało zebranych między 2005 a 2013 rokiem. Idea *Atlasu* była promowana w całej Polsce, na corocznych Konferencjach Ekonomii Społecznej, regionalnych wydarzeniach, wśród jednostek wspierających przedsiębiorczość społeczną, ekonomię społeczną, jednostek administracji publicznej. Komitet składający się z zewnętrznych ekspertów oraz pracowników FISE zidentyfikował takie praktyki, które zapewniały równomierną dystrybucję geograficzną w całym kraju. Po wstępnym zakwalifikowaniu danej praktyki do *Atlasu* przedstawiciele FISE dokonywali wizyty studyjnej w danej organizacji, przeprowadzano wywiady z przedstawicielami poszczególnych inicjatyw.

Zidentyfikowane „dobre praktyki” zostały przypisane do trzech grup: „opis przypadku”, „biznesplan”, „inspiracje”. Ze względu na fakt, że jedynie w grupie „opis przypadku” można znaleźć dość szczegółowy opis analizowanej praktyki, autorka artykułu zdecydowała się na wybór właśnie tej grupy do analizy treści znajdujących się w *Atlasie*<sup>13</sup>. To zaś dało zbiór 25 praktyk. Praktyki te dotyczą obszarów działalności takich jak: zdrowie, praca, zatrudnienie, mieszkanie, edukacja i wychowanie oraz usługi i produkcja. „Atlas” pozwala zidentyfikować praktyki ze względu na formę organizacyjno-prawną: fundacja, stowarzyszenie, spółdzielnia (inwalidów, pracy), spółdzielnia socjalna, sp. z o.o., Zakład Aktywności Zawodowej (ZAZ), Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej. Profile *Atlasu* ukazują też grupy docelowe poszczególnych inicjatyw. Wymienia się tu: dzieci i młodzież, bezrobotnych, niepełnosprawnych, wykluczonych, lokalną społeczność i inne grupy. Autorzy dają możliwość sprawdzenia, jakim celem służy konkretna praktyka: czy oferuje pracę, czy umożliwia integrację społeczno-zawodową, czy zapewnia rozwój lokalnym społecznościom. Każdy z przypadków został opisany i zaprezentowany w następujących wymiarach: kontekst, tło, historia; działalność, działalność dodatkowa; relacje wewnętrzne, zarządzanie; współpraca z lokalnym środowiskiem; marketing, forma organizacyjno-prawna; rezultaty; plany na przyszłość; rady, wnioski. *Atlas* jest umiesz-

czony na jednej z głównych podstron portalu ekonomiaspoleczna.pl, a odnośniki do niego można znaleźć w newsletterze rosyłanym regularnie przez portal. Można zakładać, że nadal stanowi on istotne źródło informacji dla osób zainteresowanych zagadnieniami ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej.

## 6. Źródło danych i metoda badań

Za materiał badawczy i dane do analizy przyjęto treści przedstawione w *Atlasie dobrych praktyk ekonomii społecznej* w 25 dobrych praktykach, stanowiących opisy przypadków poszczególnych przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej.

Cały dokument zawierający opisy 25 przypadków składa się z 240 stron maszynopisu, czyli średnio, na każdy opis przypadku przypada około 9,5 strony. Dane zaprezentowane w *Atlasie* autorka potraktowała jako dane pierwotne. Należą do nich zarówno bezpośrednie wypowiedzi przedstawicieli poszczególnych przypadków (z którymi redaktorzy i autorzy *Atlasu* przeprowadzali wywiady), jak i treści przedstawione w opisie każdego z nich. Autorka podejmuje próbę wnikliwego przyjrzenia się profilom przedstawianych praktyk, strategiom pozyskiwania zasobów, procesom im towarzyszącym oraz zasobom, jakie są wykorzystywane i pozyskiwane w analizowanych inicjatywach. Znaczenie mają zarówno treści nawiązujące do problematyki zasobowej prezentowane w profilach, jak i sposób ich prezentacji. Przedstawione wnioski oczywiście nie pozwalają na jakąkolwiek generalizację w odniesieniu do PS, a zastosowana analiza pozwala na przyjrzenie się różnorodności zachowań, działań, cech szczególnych przedsięwzięć społecznych. Jednocześnie zaś daje możliwość refleksji nad sposobem przedstawianych treści i tego, co w nich dominuje, czego autorzy *Atlasu* nie analizują.

## 7. Od oddolnej inicjatywy do „konglomeratu” – profile dobrych praktyk

Część analizowanych praktyk została założona w pierwszej połowie lub na początku lat 90. jako organizacje pozarządowe w postaci stowarzyszeń, fundacji albo jako spółdzielnie tradycyjne. Inna

**Tabela 1. Lista przypadków dobranych do badania zaprezentowanych w *Atlasie dobrych praktyk ekonomii społecznej***

	Organizacja zaprezentowana jako „dobra praktyka” <sup>1</sup>	Rok założenia	Lokalizacja
1	Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy Bałtów <i>Bałt</i> (działalność gospodarcza, OPP)	2001	Bałtów, Polska
2.	Zakład Introligatorsko Drukarski ZAZ Stowarzyszenia <i>Teatr Grodzki</i> (działalność gospodarcza)	2004	Bielsko Biała, Polska
3.	Dolnośląskie Stowarzyszenie <i>Niebieski Parasol</i> prowadzące NZOZ	2001	Chojnów, Polska
4.	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej <i>Być razem</i> (działalność gospodarcza, OPP)	2007	Cieszyn, Polska
5.	Domy Wspólnoty prowadzone przez Stowarzyszenie Wzajemnej Pomocy <i>Być razem</i>	1996	Cieszyn, Polska
6.	Grudziądzkie Centrum Caritas im. Błogosławionej Juty prowadzące NZOZ (działalność gospodarcza)	1998,	Grudziądz, Polska
7.	Stowarzyszenie Wzajemnej Pomocy <i>Flandria</i> (działalność gospodarcza)	1997	Inowrocław, Polska
8.	Fundacja Domy Wspólnoty <i>Chleb Życia</i> (OPP)	2003	Jankowice, Polska
9.	Zakład Aktywności Zawodowej w Jarosławiu	2010	Jarosław, Polska
10.	Zakład Aktywności Zawodowej <i>Pan Cogito</i> , WTZ, sp. z o.o.	2003	Cracow, Polska
11.	Spółdzielnia socjalna <i>Szklany świat</i> (osób fizycznych)	2009	Krośnice, Polska
12.	Spółdzielnia socjalna <i>Bajkolandia</i> (osób fizycznych)	2010	Leżajsk, Polska
13.	Spółdzielnia socjalna <i>Emaus</i> (osób prawnych)	2010	Lublin, Polska
14.	Lutolska Spółdzielnia Socjalna <i>Winda</i> (osób prawnych)	2010	Lutol Mokry, Polska
15.	Spółdzielnia pracy <i>Muszynianka</i>	1951	Krynica Zdrój, Polska
16.	Spółdzielnia socjalna <i>Tajemniczy Ogród</i> (osób fizycznych)	2007	Poznań, Polska
17.	Gospoda <i>Jaskółeczka</i> (sp. z o.o., non-profit)	2007	Radom, Polska
18.	Spółdzielnia telefoniczna <i>Tyczyn</i>	1991	Tyczyn, Polska
19.	Ośrodek Readaptacji <i>EKO Szkoła Życia</i> , NZOZ, centrum dla beneficjentów	1992–1996	Wandzin, Polska
20.	Spółdzielnia socjalna <i>Nasz Domek</i> (osób fizycznych)	2011	Warsaw, Polska
21.	Fundacja <i>Pomoc Potrzebującym</i> , (OPP), NZOZ dwa centra opieki	2002	Warsaw, Polska
22.	Spółdzielnia socjalna <i>Warszawa</i> (osób fizycznych)	2011	Warsaw, Polska
23.	Zakład Aktywności Zawodowej <i>Mango</i>	2007	Wąbrzeźno, Polska
24.	Zakład Aktywności Zawodowej <i>Synapsis</i>	2008	Wilcza Góra, Polska
25.	Spółdzielnia socjalna <i>Panato</i> (osób fizycznych)	2012	Wrocław, Polska

<sup>1</sup> Jak w dalszych częściach artykułu autorka zwraca uwagę, że opisywane przedsięwzięcia mają charakter o wiele bardziej złożony. Z powodu ograniczeń co do długości tekstu nie ma możliwości na dokładniejsze przedstawienie wszystkich inicjatyw współpracujących z promowaną praktyką. Z dokładnymi profilami praktyk można zapoznać się na stronie internetowej *Atlasu*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/> (25.04.2015).

część to przedsięwzięcia powstałe w 2003 roku lub później. Wśród nich można znaleźć zarówno spółdzielnie socjalne, jak i ZAZ-y. Zauważalna jest grupa spółdzielni socjalnych, powstałych w 2007 roku i później. Wszystkie z nich podejmują działania zmierzające do integracji społecznej i zawodowej osób marginalizowanych lub marginalizacją zagrożonych. W niektórych przypadkach są one powoływane niejako na pomoc nagłym redukcjom zatrudnienia w małych miejscowościach, w innych stanowią pomost do powrotu na rynek pracy poprzez utworzenie spółdzielni socjalnej. Gdy bezrobociu towarzyszą inne problemy, takie jak bezdomność, uzależnienia, charakterystyczne jest tworzenie takich inicjatyw przez poszczególne stowarzyszenia czy fundacje, a gdy dotyczy osób dotkniętych poważnymi chorobami, zazwyczaj przedsięwzięcia te są realizowane w ZAZ. Problemy społeczne, jakie są dzięki nim rozwiązywane, dotyczą bolączek lokalnych środowisk. Wyjątkiem jest Stowarzyszenie *Być Razem*, w którego przypadku burmistrz miasta Cieszyna prosi o rozwiązanie problemu na większą skalę: „w 2000 roku burmistrz zwrócił się do nas i zaprosił do przygotowania modelu wsparcia bezrobotnych w regionie”, co niejako akcentuje rolę instytucjonalnych rozwiązań, jakie może ze sobą nieść przedsiębiorczość społeczna, nie ma komunikatów o rozwiązaniach systemowych, rozwiązujących problemy społeczne w głębszym wymiarze.

Poszczególne dobre praktyki zostały wyszczególnione i zidentyfikowane na potrzeby *Atlasu* w sposób, który przy pobieżnej lekturze prowadzi do wniosku, że czytelnik będzie miał do czynienia z indywidualnymi inicjatywami, prowadzonymi przez pojedyncze organizacje. Dokładna analiza pozwala jednak zidentyfikować dwa ciekawe typy organizowania, które mogą warunkować zarówno zasoby, z jakich one korzystają, jak i strategie, jakimi się posługują w celu zdobycia tychże. Do pierwszych należą mocno ze sobą powiązane organizacyjnie i prawnie systemy współpracy różnych przedsięwzięć ekonomii społecznej, nazwane przez autorkę „konglomeratami”, a do drugich można zaliczyć oddolnie tworzone organizacje, do których należą spółdzielnie socjalne osób fizycznych lub inne spółdzielnie.

„Konglomeraty” są reprezentowane w *Atlasie* przez spółdzielnie osób praw-

nych, Zakłady Aktywności Zawodowej, różne stowarzyszenia i fundacje, zakłady opieki zdrowotnej. Tworzą one sieci organizacyjne wzajemnie ze sobą współpracujących i wzajemnie zależnych organizacji (z sektora organizacji pozarządowych, ekonomii społecznej), w których jedna jest założycielem kolejnej (Spółdzielnia Socjalna *Nasz domek*, *Eko Szkoła życia* w Wandzinie, *ZAZ Mango*, Stowarzyszenie *Flandria*, *ZAZ Bielsko Biała*, Stowarzyszenie *Niebieski Parasol*, Stowarzyszenie *Bałtów*, *ZAZ Pan Cogito*). Na przykład *ZAZ Pan Cogito* został założony w 2003 roku przez dwa Stowarzyszenia. Miał on prowadzić hotel i restaurację w celu zatrudnienia osób z chorobami psychicznymi. *ZAZ* ma za zadanie wspierać funkcjonowanie hotelu, natomiast stowarzyszenia wspierają życie i funkcjonowanie osób chorych, zapewniając im zakwaterowanie, opiekę medyczną i pomoc dla rodzin. Profil *Pana Cogito* przedstawia również zmiany zachodzące w organizacji całego systemu, gdy jedno ze stowarzyszeń przejęło od *ZAZ* prowadzącego hotel prowadzenie rezerwacji, *ZAZ* może skoncentrować się na obsłudze hotelu. Z kolei nowo powstające przedsięwzięcie w postaci spółki z o.o. non profit – *Laboratorium Pana Cogito* – rozwija centrum hotelowo-konferencyjne w innej lokalizacji, a także zaczyna zajmować się usługami cateringowymi i wypożyczaniem rowerów. Przykładów, gdzie trudno jest rozpoznać przejrzystą strukturę powiązań, konglomeratów, w *Atlasie* jest wiele; opis poszczególnego przypadku bywa mało czytelny i trudno odróżnić inicjatywy poszczególnych organizacji w „konglomeracie”. Jak wynika z opisów przypadków, przyczyny stojące za ich powstawaniem są różne. Skala przedsięwzięcia jest już na tyle duża, że organizacja chce założyć kolejną aby z nią współpracować. Założenie kolejnego przedsięwzięcia może również uelastyczyć działanie pierwotnego, nowemu dać możliwość generowania dochodu. Zdarza się, że organizacje wzajemnie ze sobą powiązane oferują odmienne usługi czy produkty. Służy to wzajemnemu uzupełnianiu oferty – w centrum zdrowia prowadzonym przez Fundację *Nasz Dom* pacjenci otrzymują pomoc i opiekę medyczną, a spółdzielnia socjalna założona przez fundację świadczy dla Fundacji usługi cateringowe. Konglomerat może również wynikać z naturalnego procesu integracji społecznej i zawodo-

wej, kiedy beneficjenci danej organizacji wchodzi na ścieżkę rozwoju zawodowego i społecznego, od Warsztatów Terapii Zajęciowej do ZAZ, a nawet spółdzielni (ZAZ Bielsko Biała), albo od Centrum Integracji Społecznej, do własnej spółdzielni socjalnej (*Tajemniczy Ogród*). Same organizacje pozarządowe podejmują się zaś wsparcia rodziny i najbliższych osób wykluczonych, działają na rzecz upowszechnienia wiedzy związanej z danym problemem społecznym i próby rozwiązywania jego na większą skalę. Konglomeraty powstają drogą pączkowania, odprysków.

Z kolei drugi typ organizacji to oddolnie powstające spółdzielnie, które są tworzone jako wspólna inicjatywa osób szukających możliwości zatrudnienia. W niektórych przypadkach osoby te uczą się dopiero funkcjonowania we wspólnocie, a członkostwo w nich bywa w nieplanowane (Spółdzielnia Socjalna *Warszawa*, Spółdzielnia Socjalna *Panato*). W innych sytuacjach wspólnoty współpracujących ludzi są już silne; zakładając spółdzielnię „wiedzą, czego chcą” (Spółdzielnia Socjalna *Nasz Domek*). Powstają one dzięki dofinansowaniu zakładania spółdzielni socjalnych w Polsce ze środków publicznych, i stanowią jedyny mechanizm, dzięki któremu spółdzielnie socjalne powstają. W drugiej grupie są też mocno ustabilizowane na rynku i w środowiskach lokalnych spółdzielnie, tak jak spółdzielnia pracy *Muszyńianka*, której korzenie sięgają 1950 roku. Powstała dzięki zrywowi społecznemu w odpowiedzi na problem zagrażającego bezrobocia, i przy dużym zaangażowaniu władz lokalnych.

To ostatnie przedsięwzięcie wydaje się mało aktualne i mało typowe dla współcześnie powstających PS. Zaskakuje więc umieszczenie go we współczesnej wersji *Atlasu*. Można przypuszczać, że redaktorom *Atlasu* zależało na wskazaniu inicjatyw z tego obszaru, które rodziły się jeszcze przed pojawieniem się znacznego systemu wsparcia dla tych podmiotów ekonomii społecznej. Za ich sukces można uznać ogromne zaangażowanie zainteresowanych i społeczeństwa. Ze względu na fakt, że nie są one ani liczne w *Atlasie*, ani typowe dla tego, co mogłoby stanowić model PS w Polsce, autorka zrezygnowała ze szczegółowego uwzględnienia ich w analizie.

## 8. Zasoby i pozyskiwanie zasobów w analizowanych „dobrych praktykach”

Konglomeraty PS są bardziej niezależne z ekonomicznego i organizacyjnego punktu widzenia. W pozyskiwaniu i wykorzystywaniu zasobów czerpią z wewnętrznych możliwości, to wewnątrz nich, jak wynika z profili następuje wewnętrzny barter, wzajemne udzielenie zasobów. Mają długie doświadczenie istnienia na rynku, praktyki rozwiązywania problemów społecznych

„Całe przedsięwzięcie funkcjonuje dzięki działalności różnych podmiotów, ściśle ze sobą współpracujących: ZAZ powołany przez stowarzyszenie (Stowarzyszenie Rodzin Zdrowie Psychiczne), spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Laboratorium Cogito) powołana przez stowarzyszenie (Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Psychiatrii i Opieki Środowiskowej), WTZ powstały przy stowarzyszeniu (Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Psychiatrii i Opieki Środowiskowej).” [ZAZ *Laboratorium Pana Cogito*, Kraków]

Druga grupa, oddolnie tworzonych spółdzielni socjalnych, wydaje się bardziej uwarunkowana systemem wsparcia ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej w regionie:

„Głównym czynnikiem (do założenia) był argument, że jedyną rzeczą, którą oni muszą zrobić, jest uniknąć konieczności zwrotu grantu, i prowadzić spółdzielnię przez przynajmniej rok. To było coś, na co mogli się zgodzić.” [Spółdzielnia socjalna *Szklany Świat*]

Czasem powstanie spółdzielni wynika w znacznym stopniu ze wspólnej znajomości spółdzielców założycieli:

„Spółdzielnię utworzyła grupa przyjaciół – osób z doświadczeniem pracy w twardym biznesie – którzy chcieli wspólnie robić coś dla dzieci (...) spółdzielnię utworzyła grupa pięciorga przyjaciół, których silnie łączy wiara chrześcijańska.” [Spółdzielnia socjalna *Nasz Domek*]

lub:

„Historia Spółdzielni Socjalnej *Warszawa* zaczyna (...) kiedy troje znajomych zainteresowanych ideą spółdzielczości zaczyna myśleć o uruchomieniu własnej działalności (...) Są po studiach (...) Znają się dzięki działalności w środowisku społeczników i miejskich aktywistów. Część udziela się w nieformalnych kooperatywach – na squacie..., czy grupie.” [Spółdzielnia socjalna *Warszawa*]

Spółdzielnie powstawały przy dużym zaangażowaniu gotowej grupy spółdziel-

ców, którzy chcieli od samego początku stworzyć wspólne przedsięwzięcie albo zespół był rekrutowany na zasadzie dorywczej, niejednokrotnie poszukiwania dodatkowych członków do spółdzielni. Jednak w obu przypadkach powstanie jest warunkowane istotnym dofinansowaniem z zewnątrz. Spółdzielnie socjalne powstają w Polsce od 2007 roku, przy dużym zaangażowaniu środków publicznych, jednak muszą wykonać wiele pracy, aby pozyskiwać zasoby na dalszą działalność, z racji tego, że nie mają doświadczenia, są mało rozpoznawalne na rynku, nie zawsze traktowane jako interesujący partnerzy do biznesu.

### 8.1. Zasoby ludzkie

Zasoby ludzkie są, w przypadku omawianych przedsięwzięć, specyficzne. Obszar działalności i rozwiązywania problemów społecznych dotyczy integracji zawodowej i społecznej osób wykluczonych na rynku pracy, marginalizowanych w społeczeństwie. Znajdą się wśród nich długotrwale bezrobotni, recydywiści, osoby z dysfunkcjami psychicznymi i fizycznymi, bezdomni. Zatrudnienie wykluczonych pozwala analizowanym PS na realizację ich misji i jest esencją ich działalności. Dlatego pozyskanie tych zasobów nie stanowi problemu dla inicjatorów. Wyzwaniem jest specyfika tychże zasobów oraz sposób zarządzania nimi. Zatrudnienie to wymaga dodatkowych nakładów infrastrukturalnych, oddzielnego pomieszczenia socjalnego przeznaczonego na rehabilitację. Jest ono też związane z koniecznością specjalnego nadzoru nad pracą zatrudnionych, redukcją godzin pracy na dzień w niektórych przypadkach zatrudnienia instruktorów i psychologów. To zaś wiąże się z koniecznością emocjonalnego wsparcia dla pracujących.

„Zdaniem kierownika zakładu atmosfera w nim jest wyjątkowa. Ale żeby możliwe było utrzymanie tak dobrej atmosfery, zatrudnione osoby pełnosprawne nie mogą traktować swojego zajęcia jak zwykłej pracy. Konieczne są ich duże zaangażowanie, umiejętność wysłuchania pracowników niepełnosprawnych i indywidualne podejście do każdego z nich. – Codziennie trzeba stwarzać klimat zaufania oraz mieć czas na rozmowę z nimi, wysłuchać, jakie mają bolączki.” [ZAZ *Mango*]

Duże znaczenie ma tworzenie dobrej atmosfery pracy, aby beneficjenci czuli się bezpieczni. Jest ona samoistnym owocem

tego, jak nauczyli się między sobą współdziałać. Potwierdzają to przykłady spółdzielców:

„Pracownicy pomagają sobie i swoim rodzinom: kiedy jeden z założycieli spółdzielni miał problemy osobiste i musiał odejść, zespół zdecydował, że zatrudnią jego żonę, by w ten sposób pomóc rodzinie.” [Spółdzielnia socjalna *Tajemniczy Ogród*]

„Wynagrodzenie za pracę – jak mówi pani Ula – nie jest tak bardzo istotne. Rotacja w zespole jest mała, zdarza się, że ci, co odchodzą, wracają; ważne są przyjacielskie relacje. Pani Ula mówi, że woli pracować w środowisku osób niepełnosprawnych, którzy, jak mają pracę, to czują się potrzebni i nie myślą o chorobie.” [Gospoda *Jaskółeczka*]

Atmosfera przyczynia się do dużej zażyłości, porównywanej nie tylko do przyjaźni, ale do rodziny:

„Pracownicy ośrodka, mówiąc o swoich relacjach, porównują się do rodziny. Wiele osób zatrudnionych jest tu już od 11 lat, co sprzyja budowaniu bliskich więzi. Integrują także wspólne uroczystości – imprezy.” [Stowarzyszenie *Niebieski Parasol*]

Przykłady ich zaangażowania przewijają się w analizowanych praktykach. W przypadku konglomeratów zdarza się, że osoby, które uzyskały pomoc i wsparcie dzięki danej organizacji, próbują się rewanżować i angażują swoje siły w jej działania. Widać to na przykładzie klientki centrum zdrowia, która postanowiła zaangażować się w długotrwały wolontariat dla innych działań organizacji, ponieważ była wdzięczna za ogromną pomoc i opiekę w leczeniu jej męża:

„Kiedy mój mąż ciężko zachorował, wolontariusze (...) codziennie pomagali mi w opiece nad mężem, opiekowała się nim (...) pielęgniarka. Po śmierci męża chciałam »oddać« to, co dla mnie zrobiono (...). Myślałam o tym, by zrobić coś fajnego dla starszych osób. (...) stworzyliśmy Klub Seniora, zrzeszający 28 osób. (...) i opiekujemy się starszymi osobami w domu, a także młodymi niepełnosprawnymi.” [Stowarzyszenie *Flandria*]

Ale zatrudnianie wolontariuszy stanowi również wyzwanie:

„Nauczyłam się postępować w sytuacji, gdy mam pracownika, który tak naprawdę (...) nie jest pracownikiem. To jest bardzo trudne – jak mogę stawiać mu wymagania? Niezręcznie mi jest powiedzieć do człowieka, który ma 50–70 lat i przychodzi tu społecznie, że źle pracuje.” [Spółdzielnia socjalna *Winda*]

Tym szczególnym wymaganiom i wyzwaniom towarzyszy, jak wynika z dobrych praktyk, szczególnie zaangażowanie zatrudnionych osób, pochodzących z grup marginalizowanych:

„Osadzeni to osoby zaangażowane i oddane swojej pracy. Zwłaszcza osoby z długimi wyrokami. Wiele z nich nigdy nie pracowało albo pracowało bardzo krótko. Sam fakt, że mają szansę pracować, jest dla nich wyróżnieniem. Traktują pracę opiekuńczą jako swój zawód. Zawód, w którym – oprócz umiejętności – ważne są także empatia, wrażliwość i zaangażowanie. Ludzie to widzą i odnoszą się do nich z szacunkiem jako do pracowników. To przenosi się potem na relacje społeczne i rodzinne.” [Fundacja *Pomoc Potrzebującym*]

Wyteżone i nieodzowne wysiłki skierowane w stronę osób zatrudnionych, przyczyniają się do ich zaangażowania w codzienną działalność. Tworzy to pozytywną atmosferę, która promieniuje na zewnątrz, w stronę lokalnego środowiska. W takich miejscach dobra atmosfera przyciąga innych, już nie do przedsiębiorstwa, ale do czegoś więcej:

„Powody ich decyzji były różne. – Chęć pomagania dzieciom bez domów, bez rodziców. To dlatego, że sam mam czwórkę dzieci. Daje mi to satysfakcję, że pomagam – opowiada pan Jarosław, który społecznie pomaga w sklepie. – Po prostu jest tu miła atmosfera, to okazja, żeby pójść między ludzi, spotkać się, porozmawiać i jeszcze coś dobrego zrobić – dodaje pomagająca w sklepie pani Olga.” [Spółdzielnia Socjalna *Winda*]

Tak dobre relacje między pracownikami sprawiają, że osoby z dysfunkcjami wykazują nadzwyczajne zaangażowanie w pracę, większe niż dozwolone. Co więcej, pomimo trudnych warunków finansowych, wspierają samo przedsięwzięcie ze swoich własnych środków:

„Pracownicy utożsamiają się z firmą, przejmują trudnościami i cieszą sukcesami gospody. Są odpowiedzialni i solidarni – po odejściu szefa kuchni świadomie przejęli wszystkie obowiązki. W trudnych momentach negocjacji z PFRON sami udzielali pożyczek *Jaskółeczce*, sami zaproponowali zmniejszenie wymiaru swojego zatrudnienia w ramach ograniczania kosztów przy mniejszym obciążeniu pracą. Biorą też udział w ustalaniu ważnych spraw dotyczących prowadzonej działalności, (...) Pracownicy są wielkim kapitałem spółki.” [Gospoda *Jaskółeczka*]

Również rodzina i przyjaciele, sąsiedztwo organizacji angażują się w jej działanie i zmagania:

„funkcjonowaniu ośrodka pomagają również często rodziny pracowników. Czasem pomoc ta polega na świadczeniu prostych usług (np. wykonywania drobnych napraw lub pomocy w pozyskiwaniu wyposażenia), dzięki czemu można zaoszczędzić pieniądze, które inaczej zostałyby wydane na ich zakup na rynku.” [Stowarzyszenie *Niebieski Parasol*]

Jak wspomniano, konglomeraty są miejscem, gdzie odbywa się proces integracji zawodowej i społecznej osób zatrudnionych lub beneficjentów organizacji. Mają one możliwość przejścia z jednej organizacji do drugiej, przy założeniu, że proces ich socjalizacji i integracji przebiega pomyślnie, co ostatecznie umożliwia im wejście na rynek pracy.

Zdarza się również, że beneficjenci są zatrudniani bez wynagrodzenia (Fundacja *Pomoc Potrzebującym*, Fundacja *Chleb Życia*, Grudziądzkie Centrum Caritas) i w zamian za swoje zaangażowanie otrzymują miejsce do noclegu, do życia. W ten sposób niektóre organizacje próbują odejść od „czystej” pomocy, oferując beneficjentom wsparcie w zamian za zaangażowanie na rzecz organizacji. Służy to realizacji misji organizacji, pomaga w socjalizacji, ale równocześnie pomaga przedsięwzięciu w pozyskaniu zasobów do pracy.

## 8.2. Zasoby rzeczowe

W wielu przypadkach przedsięwzięcia korzystają z lokali, nieruchomości, bezpłatnie albo za bardzo niską opłatą, używanych przez lokalne władze. Korzystający z lokalu muszą na własny rachunek dokonywać ich remontów, ponieważ są one w złym stanie budowlanym. Jest to bardzo często i wyraźnie akcentowane w profilach „dobrych praktyk”, a odbywa się w ramach partnerstwa pomiędzy PS a lokalnymi władzami (Gospoda *Jaskółeczka*, Spółdzielnia Socjalna *Panato*, *ZAZ Mango*, *ZAZ Jarosław*, Stowarzyszenie *Być Razem* i inne).

Zdarza się również, że na ich rzecz przekazywane są różne aktywa ruchome czy materiały, tak jak w przypadku Stowarzyszenia *Niebieski Parasol*, które od lokalnej policji uzyskało używane samochody, a od sąsiedniego szpitala dwa ambulanse:

„(...) współpraca ze szpitalami jest ważna dla funkcjonowania *Niebieskiego Parasola* i przynosi pewne korzyści – dzięki niej m.in. pozyskano dwie karetki, które (po remoncie) służą ośrodkowi.(...) Stowarzyszenie ściśle współpracuje z różnymi lokalnymi instytucjami. Przekazują one na jego rzecz sprzęt, z którego już nie korzystają (np. Komenda

Wojewódzka Policja we Wrocławiu przekazała w roku 2011 dwa używane samochody na potrzeby działalności statutowej stowarzyszenia), wspierają organizacyjnie i finansowo (urząd miasta, starostwo powiatowe), wspólnie organizują atrakcje dla podopiecznych ośrodka (domy pomocy społecznej).” [Stowarzyszenie *Niebieski Parasol*]

Wyraźnie podkreślany jest wymiar relacji współpracy, działającego na szeroką skalę Stowarzyszenia, z innymi podmiotami.

Co więcej, można również zauważyć wykorzystanie używanych materiałów lub surowców wyrzucanych przez innych, dzięki którym PS tworzą swoje produkty czy usługi, tzw. *upcycling*. W spółdzielniach socjalnych *Winda* oraz *Emaus*, prowadzących własne sklepy, prowadzi się sprzedaż używanych produktów (mebli, ubrań), a ZAZ z Jarosławia wykorzystuje, zbierane również przez wolontariuszy, materiały papierowe z makulatury, do produkcji podpałek. Jest to strategia znamienita dla przedsięwzięć ubogich w zasoby, niejednokrotnie włączana w misję przedsięwzięcia, co jeszcze bardziej podkreśla jego społeczny charakter i ukazuje wrażliwość środowiskową:

„W ten sposób, stowarzyszenie wdrożyło inne sposoby edukacji ekologicznej w szkołach, pokazując, jak rzeczy które normalnie traktujemy jako odpady, możemy recyklingować. Zbieranie odpadów jest też elementem budowania relacji (...).” [ZAZ Jarosław].

Organizacje chcą się przybliżyć do lokalnych środowisk i wykorzystać to, co zostało porzucone i niewykorzystane. Jest to świadome i zaplanowane działanie:

„*Panato* wchodziło w społeczność o szczątkowych więziach sąsiedzkich, z wyraźnymi podziałami pokoleniowymi i partykularnymi interesami. Podwórko było jednocześnie parkingiem, miejscem spotkań mieszkańców oraz placem zabaw dla dzieci. Małą architekturę stanowiły zniszczona altana śmietnikowa oraz murek.” [Spółdzielnia socjalna *Panato*]

Wykorzystanie lokalnych zasobów, praca nad ich zebraniem stają się elementem budowania relacji i kapitału społecznego, a także edukacji ekologicznej. W analizowanych praktykach nie wybrzmiewa jednak mocno to, że działania albo świadoma strategia zmierzają do budowania wizerunku poprzez akcentowanie orientacji społecznej przedsięwzięcia. Sam fakt realizacji misji społecznej, a przez to tworzenie legitymizacji w środowisku, może stać się magne-

sem przyciągającym zaangażowanie innych, zasoby, budującym reputację

Warto również uszczegółowić, że w *Atlasie* pojawiają się opisy konglomeratów, w których ma miejsce wykorzystywanie i wzajemny barter zasobów rzeczowych, jak na przykład park maszynowy i wyposażenie, którego użyczają sobie wzajemnie Spółdzielnia socjalna *Winda* i Fundacja, która ją założyła lub też organizacja wchodząca w skład „konglomeratu” przekazuje swój majątek kolejnemu przedsięwzięciu. Spółdzielnia socjalna *Emaus* otrzymała wyposażenie maszynowe od zamykanego przedsięwzięcia społecznego Stowarzyszenia, co przyczyniło się do powstania spółdzielni:

„Stowarzyszenie *Emaus* przekazało spółdzielni całość majątku służącego działalności gospodarczej. Były to ruchomości (wyposażenie), nieruchomości (budynek stolarni oraz prawa do innych budynków) i inne zasoby, które stanowią kapitał początkowy, potrzebny do prowadzenia działalności.” [Spółdzielnia socjalna *Emaus*]

Zauważalne jest, że analizowane praktyki czerpią duże pożytki z zasobów rzeczowych, przekazywanych lub użyczanych im bezpłatnie, lub na bardzo preferencyjnych warunkach. Mają umiejętność łączenia różnorodnych zasobów rzeczowych, przekładając to, co mało cenne, na wartość dodaną. W niektórych przypadkach wzmacnia to wizerunek PS jako dbającego o kwestie środowiskowe, co tylko może wzmocnić przychylność otoczenia. Redaktorzy *Atlasu* nie dokumentują tego jednak jako skutecznego narzędzia budowania wizerunku.

### 8.3. Zasoby pieniężne

Prezentowane profile „dobrych praktyk” w wielu przypadkach ukazują ogromne potrzeby zasobowe, w tym finansowe, potrzebne na uruchomienie działalności. Niejednokrotnie podkreśla się, że „koszty okazały się wyższe, niż oczekiwano” (Spółdzielnia Socjalna *Bajkolandia*). Dotyczy to w zasadzie wszystkich praktyk, obu kategorii. Znaczna część prezentowanych praktyk powstawała w latach 90. i na początku kolejnej dekady, stąd przy ich zakładaniu wykorzystane były środki z funduszy przedakcesyjnych (Phare, IW EQUAL), niekiedy od sponsorów, a także zasoby innego typu z wielu innych źródeł. Można zauważyć, że w przypadku spółdzielni socjalnych, które zaczęły powstawać po roku 2007, pojawiają

się źródła finansowania startu z unijnych środków publicznych (POKL) lub Funduszu Pracy. Środki te pozwalają sfinansować stanowiska pracy, umożliwiają refundację składek ZUS po stronie zatrudniającego. Wiele projektów prowadzonych przez organizacje jest realizowanych w partnerstwie z władzami lokalnymi. Pozwala to tworzyć przedsięwzięcia na większą skalę:

„W ramach projektu finansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Poddziałanie 6.2) w powiecie ma powstać 6 spółdzielni socjalnych (w co drugiej gminie). Obecnie przedstawiciele fundacji spotykają się z samorządowcami i biznesmenami, tworząc przyjazny grunt dla tego pomysłu.” [Fundacja *Być Razem*]

W profilach można znaleźć informacje na temat tego, że dana organizacja prowadzi działalność gospodarczą, odpłatną działalność statutową, jednak autorzy *Atlasu* nie akcentują jej znaczenia dla odniesienia sukcesu przedsięwzięć. W niektórych przypadkach wyraźnie akcentuje się, które formy działalności mają charakter nieodpłatny statutowy, a które są związane z działalnością gospodarczą:

„Podstawowym źródłem przychodów Flandrii jest jej działalność gospodarcza (sklepy ze sprzętem medycznym (...)) apteki, ale prowadzi też fundację, która nie prowadzi działalności gospodarczej (...). Fundacja Wzajemnej Pomocy (...) zbiera ona i gromadzi środki na działalność społeczną oraz przedsięwzięcia dodatkowe – m.in. kolonie dla dzieci czy wypoczynek dla osób chorych i niepełnosprawnych, a ponadto przygotowuje projekty, pozyskuje sponsorów i współpracowników.” [Stowarzyszenie *Flandria*]

Stanowi to o sile konglomeratowych form i pozwala organizacji oddzielić to, co społeczne od tego, co ekonomiczne. Taką potrzebę potwierdza profil Fundacji *Pomoc potrzebującym*:

„Fundacja jest (...) nie prowadzi działalności gospodarczej (...), a jedynie działalność statutową – odpłatną oraz nieodpłatną. Fundacja rozważa uruchomienie działalności gospodarczej, by móc finansować takie działania, na które nie ma pokrycia w przychodach... Opór przed podjęciem działalności gospodarczej jest związany z lękiem przed zmianą wizerunku fundacji.” [Fundacja *Pomoc Potrzebującym*]

Nie jest również podkreślana rola, jaką działalność gospodarcza ma dla utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku, choć z lek-

tury i analizy profili wynika, że prowadzą one bardzo wiele działań związanych z tą działalnością.

## 9. Współpraca i pozyskiwanie zasobów w sieciach społecznych i organizacyjnych

W przedstawionych przypadkach „dobrych praktyk” brakuje całkowicie odniesień *explicite* do roli sieci osobistych kontaktów, wspomnianego kontraktowania społecznego. Można do nich znaleźć pośrednie odniesienie, gdy omawiane i prezentowane są zaangażowanie rodziny, przyjaciół PS. W żadnym miejscu nie zyskują one miana osobistych kontaktów przedsiębiorców.

Natomiast w profilach praktyk, przy opisie „współpracy z lokalnym środowiskiem” pojawia się informacja o partnerstwie między daną organizacją a lokalnymi władzami. Współpraca ta jest oceniana bardzo pozytywnie: „Stowarzyszenie z Jarosławia ma bardzo dobre relacje z lokalnymi władzami” (ZAZ Jarosław), „Działalność fundacji i stowarzyszenia jest modelowym przykładem współpracy pomiędzy lokalnymi władzami, organizacjami pozarządowymi (...)” (Fundacja *Być Razem*). W *Atlasie* zaprezentowano przykłady, gdzie lokalne władze, inwestują w lokalną infrastrukturę ułatwiając przedsiębiorstwu działalność, poprzez zbudowanie drogi dojazdowej (Gospoda *Jaskółka*, ZAZ *Synapsis*).

W zasadzie tylko w przypadku Spółdzielni socjalnej *Warszawa*, z 25 prezentowanych, pojawia się negatywna ocena współpracy lokalnych władz ze spółdzielnią.

Partnerstwa, we współczesnym krajobrazie przedsiębiorczości społecznej, są ważnym elementem konstytuującym możliwość realizacji wspólnych projektów między organizacjami a lokalnymi władzami. Sytuują PS, chociażby z dyskursywnego punktu widzenia, na równej pozycji z lokalnymi władzami. Być może dlatego ich przedstawiciele z taką dumą i priorytetem o nich opowiadają. Jest to pierwsza informacja, która jest prezentowana w profilach praktyk, w kategorii dotyczącej współpracy z lokalnym środowiskiem.

„Nie chodziło o to, by wyręczać samorząd w jego ustawowych działaniach, ale by zaprosić go do partnerstwa – mówi Jarosław Kuba, dyrektor generalny stowarzyszenia. – W efekcie samorząd nie traktuje nas jak konku-

rencji, ale partnerów (...) Bez współpracy z gminą niemożliwe byłoby funkcjonowanie spółki Allozaur, która jest rodzajem przedsiębiorstwa komunalnego, świadczącego usługi m.in. gminie.” [Stowarzyszenie *Baltów*]

Zdarza się jednak, że partnerstwo jest też prezentowane jako model pomocowy:

„to modelowy przykład współdziałania partnerskiego samorządu, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców i rządowych instytucji rynku pracy. Przychylność samorządu jest bardzo cenna. Wszystkie budynki, którymi dysponują zarówno fundacja, jak i stowarzyszenie, otrzymano od miasta w nieodpłatne użytkowanie. Samorząd partycypował też w remontach większości z nich.” [Fundacja *Być Razem*],

oraz szczególnie podkreśla się, w wielu praktykach, że organizacja „ma dobre relacje z gminą”.

W omawianych przypadkach brakuje jednak przykładów współpracy pomiędzy analizowanymi PS a podobnymi przedsięwzięciami czy prywatnym biznesem (oczywiście poza konglomeratami). Mowa tu nie tylko o współpracy dotyczącej nie tylko wsparcia i pomocy, ale też współpracy gospodarczej. Wyjątek stanowią świadome i deklarowane dążenia spółdzielni socjalnych, do nawiązania współpracy z innymi spółdzielniami.

Z przedstawionych przypadków wyrasta obraz przedsięwzięć mocno wrośniętych i zakorzenionych w lokalną społeczność. Ta lokalna społeczność, w formie kapitału społecznego, może stanowić bazę do dostępu do lokalnych zasobów. PS wiele otrzymują od tych środowisk, a opisy nielicznych przypadków akcentują konieczność działania na rzecz lokalnych wspólnot, jako swoistego obowiązku. W profilu spółdzielni socjalnej *Panato* można wyczytać, że pracownicy spółdzielni podkreślają, iż działanie i aktywowanie lokalnej społeczności jest podstawowym elementem ich funkcjonowania. Celowo wybrali opuszczoną dzielnicę miasta, aby ją zaktywizować. W profilu Stowarzyszenia prowadzącego ośrodek *EKO Szkoła Życia* umieszczono informację:

„Twórcom ośrodka od początku zależało na współpracy ze środowiskiem lokalnym. Nie chcieli oni tworzyć enklawy, żyjącej z dala od spraw mieszkańców okolicznych gmin, – mimo że takiemu myśleniu sprzyjały zarówno: położenie ośrodka (z dala od zabudowań), charakter działalności często trudno akceptowalnej przez społeczność, jak i praktyka działania tego typu instytucji w Polsce.

(...) Liderzy przedsięwzięcia włożyli dużo wysiłku w nawiązanie kontaktów z lokalnymi instytucjami i przywiązują wielką wagę do tej sfery działalności: prowadzą szkolenia dla policji z zakresu uzależnień, sadzą drzewka wspólnie z uczniami pobliskich szkół, zatrudniają mieszkańców do pracy w ośrodku, uczą ich, jak zakładać hodowlę, przekazują kury i króliki, prowadzą szkolenia ekologiczne.” [Ośrodek *Eko Szkoła Życia*]

W profilach można zapoznać się z sugestiami przedstawicieli przedsięwzięć dla innych zainteresowanych taką działalnością. Szczególnie mocno podkreślana jest rola współpracy z innymi podmiotami:

„Ostrzegam także przed działaniem w pojedynkę – podkreśla (...) – Nasze CIS było budowane w partnerstwie lokalnym, bo wtedy łatwiej zapewnić sobie źródła finansowania od razu na początku.” [Spółdzielnia Socjalna *Tajemniczy Ogród*]

Podobnie:

„Zasadnicza, zwłaszcza na początkowym etapie działalności, okazała się współpraca z różnymi lokalnymi instytucjami i przedsiębiorstwami. Pracownicy instytucji służyli nieformalnym wsparciem (choćby w poszukiwaniu budynku), radą (tu mowa o instytucjach takich jak sanepid czy straż pożarna, które udzielały wskazówek odnośnie przeprowadzenia remontu), pomocą (uczniowie Zespołu Szkół Technicznych) i wreszcie wsparciem finansowym (przedsiębiorcy).” [Spółdzielnia Socjalna *Bajkolandia*]

A w stowarzyszeniu *Niebieski Parasol*, jako jeden z warunków sukcesu, podaje się wsparcie bardzo oddolne, pojedynczych osób, nie tylko kluczowych dużych partnerów, z którymi stowarzyszenie współpracuje:

„Nie powiodłoby się to także, gdyby nie gotowość wsparcia – w sprawach codziennych i bardzo drobnych, a także sprawach zasadniczych – od znajomych i przychylnych osób z władz lokalnych czy sanepidu.” [Stowarzyszenie *Niebieski Parasol*]

Taka postawa sprzyja budowaniu społeczności skupionej wokół analizowanych przedsięwzięć, ponieważ otoczenie nie jest traktowane w sposób instrumentalny.

## 10. Podsumowanie i wnioski

W niniejszym artykule autorka starała się wskazać profile przypadków prezentowanych w *Atlasie*, a także formę prezentacji zawartych w nich treści. Odnosi się tu również do problematyki funkcjonowania

tych przedsięwzięć społecznych. Analiza przypadków z *Atlasu* ukazuje istotny fragment rzeczywistości PS, z której potencjalni i istniejący już przedsiębiorcy społeczni mogą się dowiedzieć o inicjatywach przedsiębiorczości społecznej godnych naśladowania, stanowiących inspirację. *Atlas* ma być miejscem, w którym, jak piszą jego redaktorzy i autorzy, gromadzone są najlepsze przykłady przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Prezentowane praktyki są umiejscowione w nurcie ekonomii społecznej, szczególnie tzw. nowej ekonomii społecznej, w której głównym celem społecznym analizowanych przedsięwzięć jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i ekonomicznemu marginalizowanych grup poprzez ich społeczną i zawodową integrację. Jest to wyrazista forma modelu prozatrudniowego przedsiębiorczości społecznej, powszechna również w wielu krajach europejskich. Przyczynia się to do wzmacniania tego nurtu w kulturze przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości społecznej. Te istniejące w domenie internetowej teksty, do których należy analizowany *Atlas*, budują takie, a nie inne widzenie przedsiębiorczości społecznej, nie tylko wśród potencjalnych przedsiębiorców społecznych, lecz także społeczeństwa. Przedsiębiorczość społeczna jest niestety w polskim dyskursie praktyki, nauki zbyt często utożsamiana z rozwiązywaniem problemu wykluczenia społecznego i ekonomicznego.

Do cech szczególnych PS zalicza się powiązania z lokalną społecznością, to, że przedsięwzięcie z niej wyrasta, ale też to, że są zakładane przez ludzi ze środowiska. Analiza profili „dobrych praktyk” – zarówno w wymiarze *explicite*, jak i *implicit* – zwraca uwagę na istotną rolę społeczności lokalnej dla tego przedsięwzięcia. Natomiast w tych profilach w znacznie ograniczonym stopniu akcentuje się i nazywa wprost rolę kapitału społecznego i relacji ze społecznością w pozyskiwaniu zasobów. Może należałoby podjąć dyskusję, czy takie uwagi byłyby właściwe, na ile jego budowanie i umacnianie ma się stać narzędziem *networkingu* i ma w taki sposób być przedstawiane. A na ile ma być lub jest immanentną cechą PS? Są to szczególnie ważne pytania, zważywszy na niski poziom kapitału społecznego zestawiony z silnym duchem przedsiębiorczości w Polsce. Ten kapitał społeczny znamieny dla PS ma jeszcze głębszy wymiar. Okazuje się, że

rodzinna atmosfera, charakterystyczna dla wielu z nich, sprawia, że osoby wykluczone czują się w nich szczególnie dobrze, angażując wszystkie możliwe siły; zdarza się, że wspierają je w stopniu przekraczającym to, czego można od nich oczekiwać (rezygnacja z większego wynagrodzenia, pożyczka dla firmy, ogromna rzetelność w wykonywanych czynnościach zawodowych). Z kolei w przypadku konglomeratów wynika bardzo ważna rola, jaką w pozyskiwaniu zasobów dla istniejących i nowo powstających przedsięwzięć stanowi ich powiązanie z innymi organizacjami, przede wszystkim założycielskimi. Te złożone struktury mogą być postrzegane przez lokalne środowisko jako ważne inicjatywy społeczne, a wspierający je przedsiębiorcy, ludzie, nie przywiązują ostatecznie wagi do tego, której jednostce pomagają dokładnie. O jakości nowo powstających przedsięwzięć stanowią dotychczasowe osiągnięcia i doświadczenie zakładających je „konglomeratów”.

W prezentowanych „dobrych praktykach” wyodrębniono dwie grupy inicjatyw. Pierwsze, nazwane przez autorkę „konglomeratami”, są sieciami silnie powiązanych ze sobą organizacji, które zazwyczaj zajmują się podobnymi grupami docelowymi, wykluczonymi społecznie i ekonomicznie. Takie sieci współpracy i powiązań organizacyjnych są identyfikowane w innych krajach europejskich (Borzaga i in., 2014). Powstają na bazie organizacji pozarządowych, które pojawiały się już w pierwszej połowie lat 90. Dzięki możliwości zakładania działalności gospodarczej, a przede wszystkim dzięki istniejącym środkom publicznym wspierającym przedsięwzięcia ekonomii społecznej, weszły one w obszar przedsiębiorczości społecznej. Organizacje, z jakich się składają, stanowią dla siebie bardzo silne wsparcie zasobowe, są narzędziem nadawania legitymizacji i budowania reputacji nowo powstających przedsięwzięć, choć treść profili nie wskazuje na ich kluczową rolę. Działają na zasadzie silnych kół zamachowych, zajmujących się konkretnym problemem społecznym w lokalnych społecznościach, są w nich bardzo mocno zakorzenione. Druga grupa inicjatyw to małe, oddolnie powstające organizacje, do których należą przede wszystkim spółdzielnie socjalne osób fizycznych, powstające dzięki inicjatywie zaprzyjaźnionych ludzi lub uczące się zakładać spółdzielnię grupy ludzi. Podejmują one również starania, aby wrosnąć w lokalną

społeczność. Z racji ograniczonej skali rozwiązywanego problemu społecznego (najczęściej rozwiązują problem bezrobocia spółdzielców założyciela), porównywalnie, mają jednak mniejszy potencjał do pozyskania różnorodnego oraz silnego wsparcia środowiska. Liczba spółdzielni w polskim krajobrazie przedsiębiorczości społecznej rośnie od roku 2007 bardzo dynamicznie dzięki dużej dostępności krajowych i europejskich środków publicznych, przeznaczonych na zakładanie spółdzielni socjalnych i nowych miejsc pracy.

To, że PS otrzymują dary rzeczowe, nieruchomości do wynajęcia na bardzo korzystnych warunkach, pieniądze od sponsorów, nie wydaje się niczym zaskakującym. Hybrydowa forma ich działalności daje możliwość zarówno podejmowania się działalności ekonomicznej (gospodarczej, odpłatnej pożytku publicznego), jak i przyjmowania roli beneficjenta, biorcy. Co więcej, realizując misję społeczną, decydują się na wykorzystywanie zasobów odrzuconych, wyrzuconych przez innych. Istotną cechą PS okazuje się tutaj swoista umiejętność łączenia rozmaitych zasobów, zarówno tych zakupionych, jak i otrzymanych za darmo, podejmowanie się eksperymentowania i wyprowadzania z nich wartości dodanej w postaci nowych produktów czy usług.

## Przypisy

- 1 Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/04326.
- 2 W Polsce, pomimo intensywnych, ponad siedmioletnich prac, projekt Ustawy o przedsiębiorstwie społecznym nie wszedł w życie, a w swoich ostatnich założeniach nie tworzył nowego bytu organizacyjno-prawnego. Dlatego przedsiębiorstwo społeczne jest koncepcją analityczną, ucieleśniającą jednak określony wzór założeń i zachowań.
- 3 *Atlas* jest udostępniony na najbardziej znanym polskim portalu dotyczącym ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej (ekonomiaspoleczna.pl). Zabierają tu głos przedstawiciele środowisk organizacji pozarządowych, świata nauki i biznesu, oraz administracji publicznej. Stanowi on cenną bazę wiedzy i informacji na temat tego, co w Polsce dzieje się w tym obszarze i jest dobrze wypozycjonowaną i najłatwiej wyszukiwaną stroną internetową w tej tematyce.
- 4 „Atlas Ekonomii Społecznej to miejsce, w którym gromadzimy wiedzę o najlepszych przykładach przedsiębiorczości społecznej w Polsce.

(...) Celem atlasu (...) jest przekazanie praktycznej wiedzy wszystkim, którzy chcieliby wcielić w życie idee ekonomii społecznej. Mamy nadzieję, że atlas spełni funkcję poradnika, dlatego staraliśmy się zamieścić w nim jak najwięcej informacji przydatnych potencjalnym naśladowcom. Naszą intencją jest także budowanie nowej świadomości ekonomii społecznej poprzez położenie większego nacisku na ekonomiczną stronę funkcjonowania podmiotów ES.”

- 5 Dane te dotyczą wszystkich organizacji trzeciego sektora, czyli oprócz stowarzyszeń, fundacji, obejmują również podmioty wyznaniowe oraz organizacje samorządu gospodarczego, zawodowego oraz pracodawców.
- 6 Sam bank wspiera podmioty ekonomii społecznej od ponad 120 lat.
- 7 Dane pozyskane na podstawie korespondencji e-mailowej z przedstawicielem TISE S.A.
- 8 Wywiad telefoniczny przeprowadzony z realizatorką projektu, odpowiedzialną za *Atlas*, dnia 18 maja 2015 roku.
- 9 <http://www.fise.org.pl/x/17043>.
- 10 <http://www.ekonomiaspoleczna.pl>.
- 11 *W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej, Promocja Ekonomii Społecznej*. Więcej: <http://es.ekonomiaspoleczna.pl/>.
- 12 „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej”.
- 13 W kategorii „inspiracja” znajduje się bardzo krótki opis praktyki natomiast nieliczna w przykłady, kategoria „biznesplan”, zawiera bardzo szczegółowe dane finansowe dotyczące danej praktyki, bez jej dokładniejszego opisu.

## Bibliografia

- Aldrich, H. i Auster, E.R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
- Aldrich, H. i Martinez, M.A. (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41–56.
- Auriga-Borówko, A. i in. (2015). *Podstawowe dane o wybranych organizacjach trzeciego sektora w 2012 roku*. Warszawa: GUS.
- Austin J. Stevenson, H. i Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1–22, doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- Baron, R.A. i Markman, G.D. (2000). Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneurs' Success. *Academy of Management Executive*, 14(1), 106–116.
- Borzaga, C., Bodini, R., Carini, C., Depedri, S., Galera, G. i Salvatori, G. (2014). Europe in Tran-

- sition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises. *Euricse Working Papers* 69/14.
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M. i Haller, H.S. (2001). From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base [and Executive Commentary]. *Academy of Management Executive* 15(1), 64–80, doi: 10.5465/AME.2001.4251394
- Dees, J.G. (1998), *The meaning of "social entrepreneurship" Draft report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*, Stanford University, Stanford, [www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html](http://www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html)
- Defourny, J. i Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective, *Working Paper* 12/03, EMES European Research Network.
- Dudzik, K. i Kucharski, T. (2006). Przedsiębiorstwa społeczne. Dobre Praktyki W: J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka* (s. 35–74). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Freeman, J., Carroll, G.R. i Hannan, M.T (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692–710.
- Glinka, B. (2008) *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gudkova, S. (2008) *Rozwój małych przedsiębiorstw: wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Herbst, J. (2008). Polski trzeci sektor w świetle teorii przedsiębiorstwa społecznego. W: *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce* (s. 124–142). Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2012-2013*, Warszawa 2015. <http://bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmuiSenatu.pdf>
- Karwińska, A. i Wiktor, D. (2008) Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna. Teksty*, 6, 1–52
- Leadbeater, Ch. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.
- Martens, M.L., Jennings, J.E. i Jennings, P.D. (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1107–1132, doi: 10.2307/20159915
- McLeod, H.R. (1997). Cross Over. Nonprofit leaders look, think, and act more and more like entrepreneurs, and here is your chance to meet a few, *Inc.*, 19, 100–105 <http://www.inc.com/magazine/19970515/1497.html>
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768, doi: 10.1002/smj.686
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J.S. i Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Salamon, L. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure and Third-Party Government – non-profit Relations in the Modern Welfare State. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1), 29–49.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shane, S. i Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Journal of Management Science*, 48(3), 364–381, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.48.3.364.7731>
- Starnawska, M. (2015a). Social entrepreneurship and its hybridity determining resource challenges and chances, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, w druku.
- Starnawska, M. (2015b). Zachowanie poprzez siecowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek pięciu spółdzielni socjalnych. *Problemy Zarządzania*, 12(49), t. 2, 97–116, doi: 10.7172/1644-9584.49.6
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. W: J.G. March (red.), *Handbook of Organizations* (t. 44, s. 142–193). Chicago: Rand McNally.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 30(3), 571–610.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. W: J. Katz (red.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (t. 3, s. 119–138). Greenwich: JAI Press.
- Zott, Ch. i Huy, Q.N. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources, *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70–105, doi: 10.2189/asqu.52.1.70
- <http://ozrss.pl/spoldzielnie-socjalne/katalog/> (20.04.2015)