



Polska Fundacja
FILARY ROZWOJU



Co-funded by
the European Union

WŁĄCZENIE I INTEGRACJA – KOMPETENCJE W OBSZARZE EKONOMII SPOŁECZNEJ



Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the Social Economy Sector,"
co-financed by the European Union.

Włączenie i integracja - kompetencje w obszarze ekonomii społecznej



Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Spis treści

1.	Przedstawienie projektu	5
1.1.	Geneza projektu	7
1.1.1.	Opis problemu, na który odpowiada projekt	7
1.1.2.	Cel projektu i jego znaczenie	9
1.1.3.	Uzasadnienie wyboru tematu i partnerstwa	10
1.2.	Metodologia	12
1.2.1.	Opis źródeł informacji i metod badawczych	12
1.3.	Rezultaty projektu	14
2.	Prezentacja organizacji partnerskich	16
2.1.	Polska Fundacja Filary Rozwoju (PFFR)	16
2.2.	Stowarzyszenie ISNET - Włochy	21
2.2.1.	Historia i misja organizacji	21
2.2.2.	Struktura organizacyjna i zarządcza	22
2.2.3.	Główne obszary działalności i realizowane projekty	23
2.2.4.	Inne doświadczenia w dziedzinie ekonomii społecznej	26
2.3.	Szkoła Specjalna w Solecznikach - Litwa	27
3.	Opisy sytuacji ekonomii społecznej w wybranych krajach	30
3.1.	Ogólna charakterystyka i sytuacja w Polsce	30
3.1.1.	Podmioty ekonomii społecznej i ich rola w społeczeństwie	30
3.1.2.	Uwarunkowania prawne, wyzwania i bariery rozwoju	32
3.1.3.	Praktyczne zastosowania ES w różnych sektorach	34
3.2.	Sytuacja ekonomii społecznej na Litwie	35
3.2.1.	Czym jest gospodarka, biznes i innowacja społeczna? (Kluczowe pojęcia)	35
3.2.2.	Nowa specyfika i infrastruktura rynku gospodarki społecznej	38
3.2.3.	Przykłady udanych inicjatyw na Litwie (m.in. Pierwszy Naleśnik, Dolina Innowatorów, Social Taxi, Godny Dom)	52
3.2.4.	Sytuacja, wyzwania i bariery dla przedsiębiorstw społecznych na Litwie	54
3.3.	Sytuacja ekonomii społecznej we Włoszech	55
3.3.1.	Ramy prawne i prawodawstwo wspierające	55
3.3.2.	Główne rodzaje instytucji ES (Spółdzielnie socjalne, Stowarzyszenia, Fundacje, Towarzystwa Wzajemnej Pomocy, NGO)	59
3.3.3.	Dobre praktyki instytucji (Wspólnota San Patrignano, Konsorcjum Il Solco, Fundacja Èbbene)	64
3.3.4.	Cele społeczne i partnerstwa badawcze projektu ISNET	70

4.	Partnerstwa pomiędzy Podmiotami Ekonomii Społecznej	75
4.1.	Definicja, cechy i cele lokalnych partnerstw	76
4.2.	Wymiana wiedzy i doświadczeń w zakresie integracji społecznej	78
4.3.	Wspólne realizowanie projektów skierowanych na lokalne społeczności	80
4.4.	Wyzwania i bariery we współpracy	81
4.5.	Warunki funkcjonowania ES we Włoszech z perspektywy projektów międzynarodowych	82
5.	Dobre praktyki w organizacjach partnerskich	88
5.1.	Czym są dobre praktyki i ich kryteria w NGO?	88
5.2.	Wprowadzanie innowacyjnych praktyk	90
5.3.	Studia przypadków – dobre praktyki NGO w Polsce	90
5.3.1.	Przedsiębiorstwo społeczne „Kuchnia Konfliktu” (KK)	90
5.3.2.	Spółdzielnia socjalna „Siedlisko” (Nasz Ukochany Dom)	94
5.3.3.	Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS	99

1. Przedstawienie projektu



Współczesna Europa mierzy się z licznymi wyzwaniami społecznymi, gospodarczymi i demograficznymi, które wymagają innowacyjnych i kompleksowych odpowiedzi. W tym kontekście coraz większą rolę odgrywa ekonomia społeczna (ES), która łączy działalność gospodarczą z misją społeczną. Sektor ten, oparty na wartościach solidarności, demokracji, partycypacji i włączenia społecznego, staje się ważnym elementem strategii zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza w kontekście lokalnym i regionalnym. Przedmiotem niniejszej pracy intelektualnej jest opracowanie kompleksowego dokumentu zawierającego wytyczne dotyczące funkcjonowania ekonomii społecznej w trzech krajach partnerskich — Polsce, Litwie i Włoszech. Efektem końcowym działań będzie właśnie ta praca intelektualna, zawierająca zbiór zaleceń, modeli i narzędzi wspierających rozwój sektora ES w ujęciu transnarodowym. Wytyczne zostaną przygotowane z uwzględnieniem istniejących systemów wsparcia, specyfiki prawnej i organizacyjnej każdego kraju, a ich głównym punktem ciężkości będą działania edukacyjne oraz ocena wpływu społecznego. Takie podejście umożliwi nie tylko lepsze zrozumienie mechanizmów funkcjonowania ES, ale również przyczyni się do wdrażania bardziej efektywnych i trwałych rozwiązań w przyszłości. Opracowanie wytycznych będzie poprzedzone szczegółową analizą potrzeb i możliwości poszczególnych krajów. Punktem wyjścia będzie zidentyfikowanie luk kompetencyjnych wśród dorosłych pracujących w obszarze ekonomii społecznej, a także określenie najważniejszych celów społecznych, takich jak: włączenie społeczne, przeciwdziałanie ubóstwu, dostęp do edukacji, potrzeby mieszkaniowe czy autonomia osób starszych. Te aspekty stanowiąc będą fundament do opracowania narzędzi, które można skutecznie zaadaptować do warunków krajowych. Ważnym komponentem pracy będzie zestawienie najlepszych praktyk i rozwiązań stosowanych we Włoszech, opartych na badaniach statystycznych oraz danych jakościowych z Obserwatorium Isnet. Analiza ta pozwoli na ocenę możliwości ich transferu do Polski i Litwy. Dzięki temu wytyczne nie będą miały jedynie charakteru teoretycznego, ale zostaną oparte na rzeczywistych doświadczeniach i sprawdzonych modelach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. W toku realizacji projektu szczególny nacisk zostanie położony na aspekt

edukacyjny i szkoleniowy. Planowane działania obejmą transfer know-how oraz opracowanie ścieżek szkoleniowych dla mentorów i opiekunów społecznych, co przyczyni się do powstania nowych ról zawodowych — tzw. "facylitatorów przedsiębiorczości społecznej". Osoby te będą w przyszłości wspierać rozwój sektora ES, szczególnie w społecznościach dotkniętych wykluczeniem lub marginalizacją. Integralną częścią pracy intelektualnej będzie również identyfikacja potencjalnych partnerstw pomiędzy włoskimi, litewskimi i polskimi przedsiębiorstwami społecznymi. Partnerstwa te mają na celu wspólne inicjatywy, wymianę doświadczeń oraz wzmacnianie pozycji podmiotów ES na poziomie europejskim. W efekcie możliwe będzie nie tylko zwiększenie skali działania tych organizacji, ale również poprawa ich efektywności oraz wpływu społecznego. W wyniku realizacji działań powstanie zestawienie zawierające konkretne narzędzia i rozwiązania możliwe do wdrożenia w krajach partnerskich. Dokument uwzględni także wyniki konsultacji przeprowadzonych z przedstawicielami sektora ES oraz ekspertami. Efektem będzie wyłonienie tych narzędzi i praktyk, które posiadają największy potencjał rozwojowy i są najlepiej dopasowane do lokalnych potrzeb i możliwości implementacyjnych. Głównym celem pracy intelektualnej jest demokratyzacja dostępu do informacji oraz promowanie równości szans w zakresie edukacji, wiedzy i uczestnictwa społecznego. Włączenie grup defaworyzowanych, zwiększenie kompetencji zawodowych pracowników sektora oraz wzmocnienie potencjału instytucjonalnego organizacji ES to cele długofalowe, które projekt ma wspierać. Działania podejmowane w ramach pracy intelektualnej mają nie tylko przynieść konkretne rezultaty, ale także zainicjować procesy zmiany, które będą kontynuowane także po zakończeniu projektu. Podsumowując, niniejsza praca intelektualna, będąca efektem końcowym zaplanowanych działań, stanowić będzie ważny krok w kierunku budowy silniejszych, lepiej zorganizowanych i bardziej skutecznych ekosystemów ekonomii społecznej w krajach partnerskich. Dzięki współpracy międzynarodowej, wymianie dobrych praktyk oraz wspólnemu tworzeniu narzędzi i modeli zarządzania, możliwe będzie stworzenie solidnych podstaw dla dalszego rozwoju tego sektora w Europie.

1.1. Geneza projektu

1.1.1. Opis problemu, na który odpowiada projekt

Projekt dotyczący aktywizacji społeczno-gospodarczej osób zagrożonych i wykluczonych społecznie wyrasta z analizy współczesnych wyzwań społecznych i demograficznych, które są szczególnie widoczne we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Kluczowym elementem tej analizy jest świadomość rosnącej liczby osób doświadczających wykluczenia społecznego, co wymaga kompleksowych i innowacyjnych rozwiązań. Projekt „Włączenie i integracja – kompetencje w obszarze ekonomii społecznej” powstał w odpowiedzi na rosnącą potrzebę aktywizacji społeczno-gospodarczej osób zagrożonych wykluczeniem na poziomie lokalnym i regionalnym.

Ekonomia społeczna odgrywała istotną rolę w uzupełnianiu działań sektora publicznego, oferując usługi wspierające osoby niesamodzielne i zagrożone marginalizacją. Projekt opiera się na przekonaniu, że ekonomia społeczna (ES) odgrywa kluczową rolę w procesie budowania społeczeństwa obywatelskiego i rozwiązywania lokalnych problemów społecznych. Podmioty ekonomii społecznej (PES) są postrzegane jako uzupełnienie działalności sektora prywatnego i publicznego, oferując specyficzne wsparcie i usługi skierowane do osób niesamodzielnych i zagrożonych wykluczeniem. Ich działalność nie tylko dostarcza niezbędnych usług, ale także aktywizuje poprzez tworzenie miejsc pracy, stając się tym samym ważnym elementem lokalnego i regionalnego rynku pracy.

Geneza projektu jest również związana z ewolucją podejścia do wspierania PES. Początkowe wsparcie, bazujące głównie na instrumentach dotacyjnych, było niezbędne do zbudowania tego sektora i stworzenia grupy podmiotów ES, np. w regionie podlaskim. Jednak w miarę rozwoju ES, pojawiła się potrzeba zmiany akcentu z finansowania na wzmacnianie wiedzy, kompetencji i umiejętności osób zaangażowanych w PES. Ta potrzeba wynika z dążenia do profesjonalizacji i poprawy jakości świadczonych usług. Projekt miał na celu podniesienie wiedzy, kompetencji i kwalifikacji osób dorosłych w podmiotach ekonomii społecznej, wzmacnianie potencjału rozwojowego i innowacyjnego tych podmiotów oraz budowanie stabilnych ekosystemów wspierających rozwój PES.

Projekt podkreśla kluczowe znaczenie edukacji jako jednego z głównych czynników włączenia społecznego. Choć edukacja zawodowa jest ważna dla wyrównania szans, coraz większe znaczenie w kontekście likwidacji barier społecznych, mentalnych, kulturowych i innych, często nieuświadomionych, odgrywa pozazawodowe kształcenie dorosłych. Potrzeba takiego kształcenia jest wyraźnie widoczna na terenie podlaskiego, gdzie PES zgłaszają rosnące zapotrzebowanie na usługi doradcze i szkoleniowe. Ponadto, projekt dostrzega potrzebę rozwijania kompetencji miękkich, takich jak praca w grupie czy radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi, które stają się coraz ważniejsze na kolejnych etapach rozwoju PES.

Ważnym aspektem było umożliwienie wymiany doświadczeń, dobrych praktyk oraz wspólne opracowywanie rozwiązań dotyczących wprowadzania nowych usług przez PES. Projekt koncentrował się na wyborze i późniejszym wdrażaniu rozwiązań organizacyjnych i technicznych niezbędnych do świadczenia usług społecznych w społeczności lokalnej oraz postępującej cyfryzacji obsługi klientów, co pozwoli na usprawnienie procesów zarządzania oraz dostosowanie ofert PES do zmieniających się warunków rynkowych. Geneza projektu jest silnie związana z inspiracją płynącą z praktycznych działań ekonomii społecznej, zwłaszcza tych realizowanych przez partnera włoskiego. Projekt dąży do wykorzystania tych doświadczeń w celu zachęcania osób dorosłych do aktywnego uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym lokalnych społeczności, co jest kluczowe dla ich włączenia społecznego. Założeniem projektu jest systematyczne zdobywanie, gromadzenie i wymiana wiedzy oraz doświadczeń na poziomie europejskim, dotyczących metod i sposobów pracy PES z otoczeniem zewnętrznym.

W ramach projektu realizowano działania mające na celu identyfikację modeli funkcjonowania i zarządzania ekonomią społeczną u partnerów oraz analizę funkcjonujących systemów wsparcia PES w różnych krajach. Istotnym elementem było zidentyfikowanie potencjalnych partnerstw podmiotów ekonomii społecznej na arenie międzynarodowej, co pozwoli w przyszłości na nawiązywanie kontaktów i wspólne wypracowywanie strategii rozwoju organizacji zajmujących się ES oraz samych PES. Przełożenie dobrych praktyk ekonomii społecznej na wytyczne oraz transfer know-how do partnerów umożliwi wdrażanie sprawdzonych rozwiązań i zwiększenie efektywności działania. Informacje te miały na celu przygotowanie nowych funkcji zawodowych, które w

przyszłości mogły pełnić rolę "facylitatorów przedsiębiorczości społecznej", wspierając lokalne ekosystemy i wzmacniając strukturę ekonomii społecznej poprzez trwałe mechanizmy współpracy międzysektorowej oraz wzmocnienie pozycji PES na lokalnym rynku usług społecznych.

Istotnym elementem było promowanie kultury ekonomii społecznej, która przyczyniała się do zwiększenia świadomości społecznej o jej roli i korzyściach. Dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi możliwe stało się wybranie nowych niewystępujących w Polsce i na Litwie rozwiązań oraz rozszerzanie współpracy międzynarodowej. Dalszy rozwój ekonomii społecznej w województwie podlaskim realizowany może być poprzez podnoszenie jakości usług PES, wsparcie edukacyjne oraz wzmacnianie ich pozycji na rynku. Projekt nie tylko wspierał wymianę informacji i doświadczeń osób zajmujących się ES, ale także tworzył przestrzeń dla przeszłych działań, które będą miały wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

1.1.2. Cel projektu i jego znaczenie

Celem projektu jest opracowanie kompleksowego dokumentu zawierającego wytyczne wspierające rozwój sektora ekonomii społecznej w trzech krajach partnerskich: Polsce, Litwie i Włoszech. Efektem końcowym będzie zbiór zaleceń, modeli, narzędzi i rozwiązań możliwych do wdrożenia, które:

- będą wspierać rozwój ekonomii społecznej w ujęciu lokalnym i transnarodowym,
- przyczynią się do podnoszenia kompetencji zawodowych osób pracujących w ES,
- umożliwią ocenę wpływu społecznego działań,
- wesprą tworzenie nowych ról zawodowych, takich jak facylitatorzy przedsiębiorczości społecznej,
- umożliwią budowę trwałych partnerstw między podmiotami ES w Europie.

Znaczenie projektu wykracza poza aspekt czysto edukacyjny – ma on na celu stworzenie warunków dla długofalowej zmiany społecznej, opartej na solidarności i inkluzji. Poprzez demokratyzację dostępu do wiedzy i narzędzi projekt promuje równość szans oraz wspiera budowę silniejszych, lepiej zorganizowanych ekosystemów ES.

Uzasadnienie wyboru tematu i partnerstwa

1.1.3. Uzasadnienie wyboru tematu i partnerstwa

Temat został wybrany w odpowiedzi na zidentyfikowane, realne potrzeby sektora ES w trzech krajach. Polska i Litwa, mimo dynamicznego rozwoju tego obszaru, wciąż zmagają się z problemami systemowymi, takimi jak niski poziom integracji społecznej działań czy ograniczony dostęp do szkoleń dla pracowników sektora. Z kolei Włochy dysponują zaawansowaną infrastrukturą ES i bogatym doświadczeniem, zwłaszcza w zakresie funkcjonowania spółdzielni społecznych.

Partnerstwo zbudowano tak, by wykorzystać komplementarność kompetencji każdego z krajów. Włoski partner dostarcza sprawdzone praktyki i modele, Litwa wnosi doświadczenia z zakresu rozwoju lokalnych struktur ES, natomiast Polska koordynuje działania w obszarze edukacji i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Taka konfiguracja umożliwia pełniejsze ujęcie problematyki oraz tworzenie narzędzi możliwych do wdrożenia w różnych warunkach prawnych i społecznych.

Projekt "Włączenie i integracja - kompetencje w obszarze ekonomii społecznej" stanowił inicjatywę, której celem było opracowanie dokumentu z wytycznymi wspierającymi rozwój sektora ekonomii społecznej w trzech partnerskich krajach: Polsce, Litwie i Włoszech. Jego kluczowym zamierzeniem było stworzenie zbioru praktycznych zaleceń, sprawdzonych modeli, użytecznych narzędzi i innowacyjnych rozwiązań, które mogłyby zostać efektywnie wdrożone w praktyce.

Osiągnięty efekt końcowy projektu przyczynił się do wsparcia rozwoju ekonomii społecznej zarówno na poziomie lokalnym, jak i w wymiarze transnarodowym. Dzięki informacjom pozyskanych w ramach działań projektowych i uzyskanym od partnerów materiałom podniesione zostały kompetencje zawodowe osób aktywnie działających w sektorze ES. Projekt umożliwił również zapoznanie się z metodami oceny wpływu społecznego podejmowanych działań, co przyczynił się do zwiększenia transparentności i odpowiedzialności organizacji ES. Co istotne, inicjatywa ta wsparła tworzenie nowych, specjalistycznych ról zawodowych, czego przykładem są facylitatorzy przedsiębiorczości społecznej, odgrywający kluczową rolę w animowaniu lokalnych inicjatyw. Ponadto, projekt aktywnie promował i umożliwił budowę trwałych partnerstw pomiędzy różnorodnymi podmiotami ekonomii społecznej w całej Europie.

Znaczenie projektu wykraczało poza sferę informacyjną i edukacyjną. Jego nadrzędnym celem było stworzenie solidnych fundamentów, w formie narzędzi i metod, dla długofalowej zmiany społecznej, opartej na wartościach solidarności i inkluzji stosowanych w ES. Poprzez demokratyzację dostępu do specjalistycznej wiedzy i praktycznych narzędzi, projekt aktywnie promował równość szans oraz wspierał budowę silniejszych i lepiej zorganizowanych ekosystemów ekonomii społecznej w partnerskich krajach.

Wybór tematu projektu był bezpośrednią odpowiedzią na realnie, powtarzające się zidentyfikowane potrzeby sektora ES w Polsce, Litwie i Włoszech. Polska i Litwa, pomimo rozwoju ekonomii społecznej, wciąż borykały się z istotnymi problemami systemowymi, takimi jak niewystarczający poziom integracji społecznej podejmowanych działań oraz ograniczony dostęp do specjalistycznych szkoleń dla kadr sektora. Z kolei Włochy wniosły do projektu swoje bogate doświadczenie i zaawansowaną metodykę, doświadczenie organizacyjne w obszarze ES, szczególnie w zakresie funkcjonowania spółdzielni społecznych.

Partnerstwo, które zostało zawiązane w ramach projektu, opierało się na komplementarności kompetencji każdego z uczestniczących krajów. Włoski partner dzielił się sprawdzonymi praktykami i skutecznymi modelami działania, Litwa wносиła cenne doświadczenia w zakresie rozwoju lokalnych struktur ekonomii społecznej, natomiast Polska pełniła rolę koordynatora działań w obszarze edukacji i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Taka synergia umożliwiła pełniejsze i bardziej wszechstronne ujęcie złożonej problematyki sektora ES oraz przyczyniła się do stworzenia narzędzi, które były potencjalnie możliwe do efektywnego wdrożenia w różnorodnych kontekstach prawnych i społecznych.

Opracowane w ramach projektu wytyczne, modele i narzędzia stanowić będą źródło wiedzy i inspiracji dla istniejących oraz potencjalnych podmiotów ekonomii społecznej w regionie. Dostęp do sprawdzonych rozwiązań i dobrych praktyk z Polski, Litwy i Włoch ułatwił podejmowanie świadomych decyzji strategicznych oraz efektywne zarządzanie organizacjami ES. Podniesienie kompetencji kadr sektora, będące jednym z kluczowych rezultatów projektu, bezpośrednio przełożyło się na zwiększenie profesjonalizmu i skuteczności działania podlaskich organizacji ES. Projekt przyczynił się

do zwiększenia świadomości na temat ekonomii społecznej w województwie. Upowszechnienie informacji o możliwościach i korzyściach płynących z działalności w tym sektorze może zainspirować lokalne społeczności i przedsiębiorców do tworzenia nowych inicjatyw o charakterze społecznym. Wsparcie dla tworzenia nowych ról zawodowych, takich jak facylitatorzy przedsiębiorczości społecznej, mogło z kolei wzmocnić lokalny ekosystem ES poprzez animowanie i wspieranie powstawania nowych podmiotów.

Projekt, poprzez promowanie współpracy i budowę partnerstw, będzie przyczyniać się do integracji środowiska ekonomii społecznej w województwie podlaskim. Nawiązanie kontaktów z innymi podmiotami ES stwarzało możliwości wymiany doświadczeń, wspólnych inicjatyw i dostępu do nowych rynków. W dłuższej perspektywie, wzmocniony i lepiej skomunikowany sektor ES w regionie był bardziej odporny na wyzwania i zdolny do skuteczniejszego odpowiadania na lokalne potrzeby społeczne i gospodarcze.

Projekt wnosi wkład w rozwój ekonomii społecznej na Podlasiu poprzez dostarczenie wiedzy, podniesienie kompetencji, zwiększenie świadomości i wspieranie budowy silniejszego, bardziej zintegrowanego ekosystemu, co w konsekwencji mogło przyczynić się do powstawania nowych i sprawnie działających podmiotów ekonomii społecznej w regionie.

1.2. Metodologia

1.2.1. Opis źródeł informacji i metod badawczych

Projekt opierał się na kompleksowej metodologii badawczej, łączącej metody ilościowe i jakościowe oraz wykorzystującej zarówno dane wtórne, jak i pierwotne. Celem było uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat funkcjonowania sektora ekonomii społecznej (ES) w Polsce, na Litwie i we Włoszech, identyfikacja potrzeb oraz opracowanie rekomendacji dostosowanych do realiów poszczególnych krajów.

W procesie badawczym zastosowano następujące metody:

1. Desk research (analiza danych wtórnych):

Przegląd istniejących raportów, literatury, analiz rynkowych oraz danych statystycznych

na temat sektora ES w krajach partnerskich. Uwzględniono dokumenty krajowe i międzynarodowe, publikacje naukowe, raporty organizacji rządowych i pozarządowych.

2. **Analiza statystyczna:**

Wykorzystano dane ilościowe z wiarygodnych źródeł, takich jak Obserwatorium ISNET (Włochy), Polska Fundacja Przedsiębiorczości Społecznej (PFFR), czy dane lokalne z Šalčininkų MDC (Litwa). Analizy te umożliwiły ocenę skali działalności ES, trendów demograficznych i potrzeb rozwojowych.

3. **Badania terenowe:**

Przeprowadzono wywiady pogłębione, ankiety oraz grupy fokusowe z przedstawicielami podmiotów ES, ekspertami i interesariuszami w każdym kraju partnerskim. Pozwoliło to na zidentyfikowanie realnych potrzeb, barier oraz czynników sukcesu.

4. **Analiza przypadków (case studies):**

Zidentyfikowano i opisano dobre praktyki i skuteczne modele funkcjonowania ES, szczególnie we Włoszech. Analiza tych przykładów pozwoliła na wskazanie rozwiązań możliwych do zaadaptowania w Polsce i na Litwie.

5. **Warsztaty eksperckie i konsultacje:**

Zorganizowano spotkania z udziałem praktyków, trenerów, decydentów i ekspertów branżowych. Celem było wspólne wypracowanie wytycznych oraz weryfikacja wyników badań w kontekście praktycznym i wdrożeniowym.

Metodologia oparta była na **zasadzie triangulacji**, co oznacza łączenie różnych źródeł danych i perspektyw w celu uzyskania spójnych, pogłębionych i praktycznych wniosków. Współpraca międzynarodowa pozwoliła na porównanie rozwiązań instytucjonalnych i prawnych, zwiększając wartość merytoryczną opracowanych rekomendacji.

1.3. Rezultaty projektu

Głównym rezultatem projektu będzie opracowanie **ostatecznej wersji wytycznych dotyczących rozwoju ekonomii społecznej** w trzech krajach: Polsce, Litwie i Włoszech. Dokument ten będzie uwzględniał istniejące systemy wsparcia ES, koncentrując się szczególnie na:

- działaniach edukacyjnych,
- ocenie wpływu społecznego działalności ES,
- adaptacji rekomendacji do kontekstu prawnego, społecznego i instytucjonalnego każdego kraju.

Wytyczne zostaną opracowane w oparciu o realne potrzeby zgłoszone przez interesariuszy oraz o wnioski płynące z badań terenowych i konsultacji eksperckich. Będą one dostosowane do krajowych uwarunkowań i mają charakter praktyczny – gotowy do zastosowania w różnych kontekstach lokalnych.

Rezultaty działań obejmują:

- **zwiększenie świadomości** na temat funkcjonowania ES wśród odbiorców bezpośrednich i pośrednich;
- **wzrost wiedzy** z zakresu ekonomii społecznej oraz jej otoczenia instytucjonalnego;
- **poznanie i analiza nowych rozwiązań** w zakresie przedsiębiorczości społecznej i form wsparcia podmiotów ES;
- **wymiana doświadczeń** na temat funkcjonowania sektora w różnych systemach prawnych;
- **opracowanie zestawienia podsumowującego**, które:
 - uzupełnia luki kompetencyjne pracowników ES;
 - pozwala zrozumieć organizację i wizerunek sektora ES;
 - analizuje zainteresowanie sektorem ze strony interesariuszy;
 - ocenia skuteczność dotychczasowych i planowanych projektów.

Zaplanowane działania w zakresie wartości intelektualnej obejmują:

- identyfikację i transfer **dobrych praktyk**, metodologii, projektów i technik o wysokim potencjale adaptacyjnym;
- **transfer know-how** w Polsce i na Litwie – umożliwienie przygotowania osób dorosłych do roli *facylitatorów przedsiębiorczości społecznej*;
- identyfikację potencjalnych **partnerstw między przedsiębiorstwami społecznymi** w trzech krajach;
- wskazanie głównych **celów społecznych**, takich jak: integracja zawodowa, rewitalizacja miast, przeciwdziałanie ubóstwu edukacyjnemu, autonomia seniorów;
- wdrożenie narzędzi do **analizy wpływu społecznego** realizowanych projektów i działań ES.

Główne elementy końcowego opracowania:

- analiza kontekstu i potrzeb w Polsce i na Litwie – zidentyfikowanie obszarów działań i celów społecznych,
- analiza najlepszych praktyk z Włoch – z wykorzystaniem danych z Obserwatorium ISNET,
- identyfikacja modeli zarządzania możliwych do przeniesienia i adaptacji,
- przygotowanie ścieżek szkoleniowych oraz szkolenie trenerów i mentorów,
- zaplanowanie działań wdrożeniowych i międzynarodowych partnerstw,
- demokratyzacja dostępu do wiedzy o ES – w tym wśród grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

2. Prezentacja organizacji partnerskich



2.1. Polska Fundacja Filary Rozwoju (PFR)

Misją Polskiej Fundacji Filary Rozwoju jest inicjowanie, wspieranie, wdrażanie procesów i systemów zmian poprzez angażowanie mieszkańców w celu budowania aktywnych i silnych lokalnych społeczności otwartych na dialog i porozumienie. Fundacja powstała w wyniku obserwacji i doświadczeń fundatorów. Jest odpowiedzią na zgłaszane potrzeby beneficjentów, uczestników projektów i działań, które prowadzili fundatorzy w różnych organizacjach, instytucjach i firmach. Zdobywaliśmy doświadczenie jako praktycy planujący i wdrażający działania społeczne i rozwojowe. Fundacja jest organizacją non-profit, wrażliwą i otwartą na potrzeby mieszkańców. Nasze inicjatywy, projekty, programy, kierowane są do organizacji pozarządowych, samorządów i przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, oświaty i edukacji oraz:

- tworzenie warunków do rozwoju konkurencyjności regionów;
- podnoszenie efektywności, produktywności gospodarki, wydajności pracy;
- wspieranie rozwoju kapitału i zasobów ludzkich;
- działalność wspierająca i wspomagająca rozwój społeczny, gospodarczy, wspólnot i społeczności;
- inicjowania, koordynowania i wspierania współpracy ponadregionalnej, ponadnarodowej regionów;
- sprzyjanie długofalowemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu regionów;
- wspieranie rozwoju podmiotów ekonomii społecznej jako kluczowych instrumentów integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną;
- promowanie modeli przedsiębiorczości społecznej łączących cele ekonomiczne z misją społeczną;
- zachęcanie i informowanie o możliwościach powstawania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych;
- tworzenie przestrzeni dla rozwoju partycypacyjnych form zarządzania i podejmowania decyzji w duchu ekonomii społecznej;

- budowanie ekosystemu wspierającego przedsięwzięcia ekonomii społecznej realizujące usługi społeczne użyteczności publicznej na poziomie lokalnym

Znamy problemy środowisk, w których działamy. Fundacja służy jako narzędzie, które pomaga niwelować problemy naszych odbiorców, beneficjentów, partnerów. PFFR ma kreować, inicjować i wspierać rozwój społeczno-gospodarczy poprzez rozwój osobisty i zawodowy mieszkańców obszarów wiejskich i miejskich oraz działania między sektorowe i międzypokoleniowe.

W naszych działaniach kierujemy się zasadami ekonomii społecznej, uznając nadrzędność celów społecznych nad maksymalizacją zysku. Wierzymy, że efektywne rozwiązywanie problemów społecznych wymaga wykorzystania instrumentów ekonomicznych, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii organizacyjnej i partycypacyjnych procesów decyzyjnych. Nasza działalność łączy aktywność obywatelską z przedsiębiorczym podejściem, co pozwala na tworzenie trwałych i skutecznych rozwiązań społecznych.

Głównymi adresatami działań Fundacji są; osoby dorosłe, młodzież, społeczności lokalne, liderzy lokalni, mieszkańcy obszarów wiejskich, grupy zagrożone marginalizacją, a także:

- istniejące i potencjalne podmioty ekonomii społecznej: spółdzielnie socjalne, przedsiębiorstwa społeczne, organizacje pozarządowe działające na polu ekonomii społecznej;
- jednostki reintegracyjne takie jak Zakłady Aktywności Zawodowej, Warsztaty Terapii Zajęciowej, Centra i Kluby Integracji Społecznej;
- osoby zainteresowane rozwojem przedsiębiorstwa społecznego;
- samorządy lokalne zainteresowane włączeniem podmiotów ekonomii społecznej w realizację usług społecznych użyteczności publicznej.

Zaangażowanie Fundacji w obszar ekonomii społecznej pozwala nam skutecznie łączyć działalność społeczną z elementami przedsiębiorczości, tworząc projekty o wyraźnej orientacji na użyteczny cel społeczny. Dzięki temu jesteśmy w stanie wdrażać rozwiązania, które nie tylko odpowiadają na bieżące problemy społeczne, ale także budują trwałe fundamenty dla zrównoważonego rozwoju lokalnych społeczności. Ekonomia społeczna stanowi istotny element budowania kapitału społecznego w wymiarze

lokalnym, przekładając się na zwiększenie usług użyteczności publicznej, które spajają lokalną społeczność w odniesieniu do jej terytorialnego i kulturowego zakorzenienia. Dlatego aktywnie wspieramy rozwój ekonomii społecznej jako elementu polityki rozwoju, angażując się w działania edukacyjne, doradcze i wspierające podmiotów ekonomii społecznej.

Polska Fundacja Filary Rozwoju realizuje projekty ukierunkowane na rozwój społeczny i ekonomiczny, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomii społecznej, poprzez: Aktywizację zawodową i podnoszenie kwalifikacji:

- Bony na szkolenie w subregionie łomżyńskim: Wartość ponad 22 mln zł. Wsparcie dla dorosłych mieszkańców subregionu łomżyńskiego, w tym osób o niskich kwalifikacjach, pracowników opieki długoterminowej, kobiet biernych zawodowo, osób 50+ i pracujących obywateli Ukrainy, poprzez doradztwo zawodowe i szkolenia (również cyfrowe i ekologiczne) w celu podniesienia kompetencji i kwalifikacji.

- Staże uczniowskie u pracodawców: Realizacja staży i kursów zawodowych dla uczniów szkół średnich w Łomży, umożliwiających zdobycie doświadczenia i kwalifikacji zgodnych z potrzebami lokalnych przedsiębiorców.

- Polska moim domem: Wsparcie dla dorosłych obywateli Ukrainy, którzy przybyli do Polski po 24 lutego 2022 r., w zakresie podstawowych umiejętności, w tym cyfrowych i społecznych, w celu ułatwienia integracji i wejścia na rynek pracy.

- Kompetencje cyfrowe, kształcenie dorosłych współpracy międzynarodowej (Erasmus+): Rozwój kompetencji cyfrowych i międzynarodowej współpracy w sektorze NGO.

- Kompleksowy system rozwijania kompetencji i umiejętności osób dorosłych: Projekty o wartości ponad 70 mln zł, ukierunkowane na dopasowanie umiejętności dorosłych do potrzeb regionalnej gospodarki.

- Wsparcie osób młodych w Subregionie Łomżyńskim: Projekt o wartości ponad 3,5 mln zł, wspierający aktywizację zawodową młodych osób.

- (Mamy)Umiejętności i Inspiracje do Pracy w Sieci!: Wsparcie dla kobiet w zakresie e-biznesu, pracy zdalnej i wykorzystania narzędzi internetowych w celach zawodowych.

Edukację i rozwój społeczny:

- Eventy Naukowe - Wiemy Więcej i Forum Społeczno - Gospodarcze: Popularyzacja nauki i promowanie współpracy nauki z gospodarką w województwie podlaskim.
- Nowy model współpracy w zakresie profilaktyki wad postawy dzieci: Projekt o wartości prawie 60 tys. zł, dotyczący profilaktyki zdrowotnej.
- Ekonomia w praktyce dla nastolatka: Projekt rozwijający wiedzę i kompetencje finansowe młodzieży.
- Nauka jest przygodą: Projekt o wartości 690 tys. zł, upowszechniający naukę wśród szerokich kręgów społecznych.
- Współpraca ponadnarodowa NGO (Erasmus+): Rozwój kompetencji cyfrowych i osobistych kadry Fundacji i lokalnych liderów.
- Kreatywność w późnym wieku - Seniotywność (Erasmus+): Projekt o wartości prawie 220 tys. EUR, ukierunkowany na rozwój osobisty seniorów, budowanie dialogu międzypokoleniowego i przeciwdziałanie stereotypom.
- Re+vita - Rewitalizacja przez Kulturę (Erasmus+): Projekt o wartości prawie 300 tys. EUR, wspierający lokalny rozwój społeczny, edukację i rewitalizację obszarów wiejskich poprzez kulturę i współpracę.
- „Jak rozmawiać? Wspieranie umiejętności informacyjnych...”: Szkolenia dla przedstawicieli różnych organizacji w celu rozwijania umiejętności komunikacyjnych i świadomego obywatelstwa.
- Młodzi. Aktywni. Przedsiębiorczy: Warsztaty z uczniami rozwijające kompetencje finansowe i przedsiębiorczość.
- Bohaterska Ziemia Łomżyńska - Odkrywanie Historii i Kultury i Moja historia. Polska: Projekty kultywujące pamięć historyczną i promujące lokalną tożsamość.
- Upowszechnianie ochrony i promocji zdrowia na terenie Gminy Stawiski: Szkolenia z pierwszej pomocy przedmedycznej dla mieszkańców.

Fundacja, poprzez realizację projektów, aktywnie wspiera ekonomię społeczną, koncentrując się na integracji społecznej, aktywizacji zawodowej grup defaworyzowanych, rozwoju lokalnych społeczności i budowaniu kapitału ludzkiego, co przekłada się na wzrost dobrobytu i spójności społecznej w regionie.

Polska Fundacja Filary Rozwoju chce kontynuować i rozszerzać działania wspierające rozwój spółdzielni socjalnych, przedsiębiorstw społecznych i organizacji

pozarządowych działających na polu ekonomii społecznej, promując doradztwo biznesowe, prawne, marketingowe oraz pomoc w pozyskiwaniu finansowania. Ważnym elementem będzie wspieranie tworzenia nowych podmiotów w obszarach, gdzie brakuje usług społecznych lub istnieje potrzeba integracji zawodowej osób zagrożonych marginalizacją.

Fundacja chce współpracować z samorządami lokalnymi w celu włączania podmiotów ekonomii społecznej w realizację usług użyteczności publicznej, takich jak usługi edukacyjne, kulturalne, reintegracyjne oraz związane z ochroną środowiska czy turystyką społeczną, pełniąc rolę pośrednika i doradcy. Będzie wspierać powstawanie modeli przedsiębiorczości społecznej odpowiadających na wyzwania społeczne i gospodarcze, obejmujących cyfryzację usług społecznych, rozwój zielonej ekonomii społecznej oraz tworzenie platform współpracy między różnymi sektorami. Budowanie i wzmacnianie ekosystemów wspierających ekonomię społeczną, tworzenie sieci współpracy między podmiotami, samorządami, biznesem i instytucjami edukacyjnymi będzie miało na celu stworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi i funkcjonowaniu podmiotów ekonomii społecznej.

Polska Fundacja Filary Rozwoju pomaga wdrażać formy zarządzania i podejmowania decyzji oparte na współudziale oraz wspierać ich rozwój w innych organizacjach i społecznościach lokalnych, wzmacniając zaangażowanie mieszkańców. Będzie prowadzić działania edukacyjne skierowane do różnych grup społecznych, w tym przedsiębiorców, samorządów i młodzieży, podnosząc wiedzę na temat ekonomii społecznej oraz jej roli. Kontynuacja i rozwój współpracy międzynarodowej w ramach programów takich jak Erasmus+, Europejski Fundusz Społeczny Plus pozwoli na wymianę doświadczeń i wdrażanie rozwiązań stosowanych w innych krajach. Może to obejmować realizację wspólnych projektów z partnerami z innych krajów, wymianę pracowników, wolontariuszy i beneficjentów, a także udział w międzynarodowych sieciach i platformach. Promowanie polskich doświadczeń w ekonomii społecznej na arenie międzynarodowej, może aktywnie promować polskie modele i rozwiązania na arenie międzynarodowej, przyczyniając się do rozwoju ekonomii społecznej w Europie. Rozszerzenie współpracy ponadnarodowej w zakresie ekonomii społecznej pozwoli Polskiej Fundacji Filary Rozwoju na zdobycie nowej wiedzy, wymianę doświadczeń, dostęp do innowacyjnych rozwiązań i

budowanie trwałych partnerstw, co przełoży się na jeszcze bardziej skuteczne i innowacyjne działania na rzecz rozwoju lokalnych społeczności i ekonomii społecznej w Polsce.

Wspieranie integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją poprzez narzędzia ekonomii społecznej, pozostaje istotnym celem działań Fundacji. Jej dalszy rozwój będzie uwzględniać lokalne potrzeby oraz budowanie trwałych partnerstw między różnymi sektorami, a doświadczenie w realizacji projektów ekonomii społecznej daje możliwość skutecznego wdrażania kolejnych inicjatyw.

2.2. Stowarzyszenie ISNET - Włochy

2.2.1. Historia i misja organizacji

Stowarzyszenie ISNET, założone w 2007 r., powstało z chęci odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na wsparcie przedsiębiorstw społecznych we Włoszech, szybko rozwijającego się sektora odgrywającego coraz ważniejszą rolę w tkance społeczno-gospodarczej kraju. Od momentu powstania, ISNET postawił sobie za cel promowanie i ułatwianie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych, wierząc, że stanowią one skuteczną odpowiedź na wiele współczesnych wyzwań społecznych.

Misja ISNET opiera się na zasadach innowacji, integracji i zrównoważonego rozwoju. Stowarzyszenie jest głęboko przekonane o znaczeniu tworzenia sieci kontaktów między organizacjami trzeciego sektora, uznając, że współpraca i wymiana dobrych praktyk mogą wywrzeć większy pozytywny wpływ niż pojedyncze działania. Dlatego ISNET niestrudzenie działa na rzecz wspierania relacji i synergii między ponad 1300 podmiotami i organizacjami, promując stały i owocny dialog.

W kontekście, w którym wyzwania społeczne i środowiskowe stale ewoluują, ISNET angażuje się we wspieranie innowacji w modelach biznesowych przedsiębiorstw społecznych. Poprzez badania, analizy i oceny wpływu, stowarzyszenie nie tylko zapewnia wsparcie istniejącym organizacjom, ale także dąży do identyfikowania i

promowania nowych możliwości dla sektora. To proaktywne podejście leży u podstaw misji ISNET: nie tylko zachowanie i wzmocnienie istniejących organizacji, ale także budowanie przyszłości, w której przedsiębiorstwa społeczne mogą się rozwijać i aktywnie przyczyniać się do zbiorowego dobrobytu.

Wizją ISNET jest ekosystem, w którym przedsiębiorstwa społeczne mogą swobodnie działać, wprowadzać innowacje i skutecznie reagować na potrzeby społeczności, poprawiając jakość życia dla wszystkich.

2.2.2. Struktura organizacyjna i zarządcza

ISNET przyjmuje strukturę zarządzania opartą na współpracy, w której Prezes odgrywa kluczową rolę w strategicznym i operacyjnym kierowaniu organizacją. Zarządzanie działaniami jest podzielone na kilka kluczowych obszarów, z których każdy ma dedykowanego menedżera, który nadzoruje i koordynuje określone obszary interwencji. W szczególności organizacja zatrudnia menedżerów zajmującymi się:

- **Badania:** ukierunkowanie analizy i identyfikacji nowych możliwości dla przedsiębiorstw społecznych poprzez badania sektorowe i obserwatoria.
- **Innowacje społeczne:** opracowywanie i promowanie innowacyjnych projektów, które zwiększają istniejące zasoby i przyciągają fundusze strukturalne i unijne.
- **Ocena Wpływu Społecznego:** która analizuje i mierzy wpływ generowany przez projekty i działania organizacji trzeciego sektora, zarówno w ujęciu predykcyjnym, jak i rzeczywistym.
- **Obszar statystyczny:** który wspiera działania badawcze i ewaluacyjne poprzez dostarczanie danych i analiz ilościowych i jakościowych, które są niezbędne do zrozumienia i poprawy wpływu społecznego.

Charakterystycznym elementem ISNET jest **sieć 22 facylitatorów**, czyli grupa profesjonalistów i ekspertów z trzeciego sektora. Koordynatorzy ci, rozsiani po całym terytorium, dzielą cele stowarzyszenia i aktywnie pracują nad określeniem

lokalnych możliwości i wspieraniem rozwoju organizacji non-profit. Facylitatorzy oferują specjalistyczną wiedzę w szerokim zakresie obszarów, w tym: Ekonomicznych i finansowych; administracyjno-podatkowe; prawny, ze szczególnym naciskiem na reformę trzeciego sektora; komunikacja; technologia, robotyka i sztuczna inteligencja; digitalizacja procesów; planowanie społeczne w oparciu o fundusze publiczne i prywatne; zarządzanie projektami i sprawozdawczość techniczno-finansowa; upodmiotowienie zasobów ludzkich; zarządzanie czasem i organizacja działań; Strukturyzacja ról, funkcji i przepływów operacyjnych.

ISNET uczestniczy również w ważnych komitetach zarządzających i sterujących, takich jak Biennale della Prossimità i Fondazione Ebbene. Jej udział w okrągłych stołach konsultacji strategicznych, takich jak stół Banca Etica, oraz współpraca z instytucjami akademickimi i organizacjami trzeciego sektora gwarantują zarządzanie oparte na przejrzystości i skuteczności, wzmacniając rolę gospodarki społecznej we Włoszech.

2.2.3. Główne obszary działalności i realizowane projekty

ISNET działa w kilku strategicznych obszarach, mających na celu wspieranie i rozwój gospodarki społecznej poprzez badania, innowacje społeczne i ocenę wpływu.

Główne obszary interwencji to:

1- Badania: ISNET jest zaangażowany w tworzenie obserwatoriów, które monitorują i analizują możliwości dla przedsiębiorstw społecznych. Należą do nich Obserwatorium Przedsiębiorczości o Oddziaływaniu Społecznym we Włoszech, którego 17. edycja jest jedynym ciągłym badaniem we Włoszech na temat gospodarki społecznej, oraz Obserwatorium Przemysłu 4.0, które bada wpływ innowacyjnych technologii na trzeci sektor. Dzięki tym badaniom ISNET jest w stanie dostarczyć aktualnych i istotnych danych, identyfikując trendy i możliwości dla przedsiębiorstw społecznych oraz przyczyniając się do opracowania ukierunkowanych strategii.

Oprócz obserwatoriów, ISNET prowadzi doraźne badania na konkretne tematy, aby w ukierunkowany sposób wspierać organizacje non-profit. Należą do nich takie

analizy jak:

- badania satysfakcji zainteresowanych stron i beneficjentów;
- analiza klimatu organizacyjnego w celu zrozumienia dobrostanu pracy w trzecim sektorze;
- Analiza zarządzania czasem w celu planowania i kontroli czasu w celu zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji trzeciego sektora.

Badania te umożliwiają organizacjom non-profit lepsze zrozumienie swoich mocnych stron i poprawę zarządzania wewnętrznego, zwiększając skuteczność ich interwencji.

2- Innowacje społeczne: ISNET jest silnie zaangażowany w promowanie innowacji społecznych, rozwijając projekty, które zwiększają lokalne zasoby i odpowiadają na pojawiające się potrzeby, często poprzez wykorzystanie funduszy strukturalnych i unijnych.

W szczególności stowarzyszenie oferuje wsparcie zarówno w fazie koncepcji, jak i realizacji innowacyjnych projektów. Towarzyszy organizacjom trzeciego sektora w pisaniu projektów, udzielając porad w zakresie dostępu do finansowania i zarządzania operacyjnego. Celem jest promowanie nowych modeli

interwencji społecznej, która może być skalowalna i możliwa do powielenia, oferując konkretne rozwiązania złożonych problemów społecznych.

ISNET wyróżnia się zdolnością do tworzenia sieci kontaktów, tworząc synergie między różnymi podmiotami z sektora publicznego, prywatnego i non-profit, aby zapewnić, że projekty innowacji społecznych mają trwałe i znaczący wpływ.

3- Ocena wpływu społecznego: Ocena wpływu społecznego (SIA) jest jednym z centralnych aspektów działalności ISNET. Mierzy dogłębnie i naukowo, zarówno oceniając, jak i predykcyjny, za pomocą jakościowych, ilościowych i monetarnych

technik badawczych (takich jak SROI | Indeks społecznego zwrotu z inwestycji)¹ w jaki sposób projekty i działania trzeciego sektora mogą generować zmiany i wymierne efekty w społecznościach, w których działają.

Stowarzyszenie ISNET promuje kulturę Oceny Wpływu Społecznego poprzez spotkania animacyjne, seminaria, webinaria i szkolenia, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio (promowane przez organizacje reprezentujące trzeci sektor, organy publiczne i władze lokalne, podmioty publiczne i prywatne z innych krajów europejskich).

ISNET współpracował z największymi organizacjami, takimi jak Leroy Merlin, Loro Piana, Milan Foundation i innymi dużymi graczami, aby zmierzyć wpływ społeczny ich projektów i działań w różnych dziedzinach.

Niektóre z głównych kwestii poruszonych w ocenach to:

- zatrudnianie osób znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji, promowanie integracji na rynku pracy;
- kształcenia dzieci w celu zwalczania ubóstwa edukacyjnego i poprawy szans dla młodzieży;
- przyjmowanie i integracja migrantów w celu wspierania włączenia społecznego i kulturowego;
- mieszkalnictwo socjalne w celu zwalczania ubóstwa mieszkaniowego.

Oceny skutków przeprowadzane przez ISNET umożliwiają organizacjom trzeciego sektora doskonalenie koncepcji ich inicjatyw, zapewniając, że mają one pozytywny i wymierny wpływ na społeczności, którym służą.

Wreszcie, ISNET uczestniczył w pracach nad tabelą Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej dotyczącą określenia wytycznych dotyczących oceny skutków społecznych.

¹ Społeczny zwrot z inwestycji (SROI) to metoda pomiaru wartości pozafinansowej w stosunku do zainwestowanych zasobów. Może być on wykorzystany przez dowolny podmiot do oceny wpływu na interesariuszy, określenia sposobów poprawy wyników i poprawy wyników inwestycji.

2.2.4. Inne doświadczenia w dziedzinie ekonomii społecznej

ISNET posiada sieć ponad 1400 organizacji trzeciego sektora, reprezentujących jedną z największych społeczności przedsiębiorstw społecznych w kraju. Ta rozległa sieć pozwala stowarzyszeniu na wszechstronne i globalne spojrzenie na wyzwania i możliwości trzeciego sektora, ułatwiając wymianę doświadczeń i wiedzy specjalistycznej między zaangażowanymi podmiotami.

Rola ISNET jest realizowana poprzez aktywny udział w strategicznych stołach konsultacyjnych z ważnymi instytucjami publicznymi i prywatnymi, takimi jak Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Banca Etica, gdzie stowarzyszenie przyczynia się do definiowania polityk i strategii promowania gospodarki społecznej i solidarnej. Dzięki tym tabelom ISNET może przyczynić się do opracowania przepisów i wytycznych sprzyjających temu sektorowi.

ISNET regularnie współpracuje z prestiżowymi uniwersytetami, m.in. La Sapienza w Rzymie, Uniwersytetem w Bolonii i Politecnico w Mediolanie, wnosząc wkład w badania naukowe nad ekonomią społeczną i uczestnicząc w interdyscyplinarnych projektach badawczych. Dzięki tej współpracy stowarzyszenie wspiera innowacje społeczne oraz dostarcza kluczowe dane i analizy w celu poprawy polityk publicznych i praktyk zarządzania w trzecim sektorze.

Innym elementem, który podkreśla zaangażowanie ISNET w upowszechnianie kultury ekonomii społecznej, jest jego aktywny udział w opracowywaniu artykułów i badań w specjalistycznych czasopismach i gazetach, takich jak Welfare Oggi, Impresa Sociale i Avvenire Economia Civile. Te wkłady redakcyjne pomagają w podnoszeniu świadomości społecznej i zapewniają interesariuszom trzeciego sektora narzędzia i wiedzę, aby sprostać wyzwaniom związanym ze zrównoważonym rozwojem społecznym i wpływem gospodarczym.

2.3. Szkoła Specjalna w Solecznikach - Litwa

Szkoła Specjalna w Solecznikach zapewnia edukację i wychowanie dzieciom i młodzieży z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim, umiarkowanym, znacznym lub głębokim.

W placówce przebywają uczniowie z rejonu solecznickiego w przedziale wiekowym od 6 do 21 roku życia. Oprócz niepełnosprawności intelektualnej często występuje u nich również szereg innych ograniczeń wynikających, np. z mózgowego porażenia dziecięcego, zespołów genetycznych, braku lub opóźnienia rozwoju mowy, ADHD, autyzmu.

Głównym celem edukacji naszych podopiecznych jest ich wszechstronny rozwój oraz przygotowanie do codziennego życia tak, by byli jak najbardziej zaradni i samodzielni, umieli sterować własnym zachowaniem oraz mogli uczestniczyć w życiu społecznym.

Każdego dnia wspólnie pracujemy na sukces naszych uczniów i zadowolenie rodziców, a wskaźnikiem tego jest ich satysfakcja i prestiż naszej szkoły w środowisku.

Priorytetem w naszej szkole jest jak najlepsze zapewnienie warunków wszechstronnego rozwoju każdego ucznia na miarę jego możliwości.

Jesteśmy po to, by na wszystkich etapach edukacji wspomagać wszechstronny rozwój dziecka z niepełnosprawnością umysłową w stopniu umiarkowanym, znacznym i głębokim, ze sprzężeniami i autyzmem oraz wspierać jego rodziców i opiekunów.

Potrzeby naszych uczniów to: poczucie podmiotowości w procesie terapii, wsparcie i akceptacja, bezpieczeństwo, specjalistyczna pomoc, indywidualny program edukacyjno-terapeutyczny, warunki dostosowane do potrzeb.

Dążymy do wszechstronnego rozwoju osoby z niepełnosprawnością intelektualną, aby uzyskała samodzielność w miarę indywidualnych możliwości oraz poczucia własnej tożsamości i wartości.

Dbamy o pełną integrację ze środowiskiem poprzez współpracę z placówkami

oświatowymi i instytucjami wspierającymi rozwój dziecka, a także organizacjami wspomagającymi rodzinę socjalnie.

Na Litwie w mniejszym lub większym stopniu funkcjonują trzy gospodarki: gospodarka liberalna, gospodarka publiczna i gospodarka społeczna. Zgodnie z koncepcją ugruntowaną w Europie, ekonomia społeczna (SE) w Europie działa w oparciu o edukację i komunikację i obejmuje takie formy prawne, jak: stowarzyszenia, przedsiębiorstwa społeczne, towarzystwa samopomocy, spółdzielnie, fundusze społeczne i inne organizacje działające według zgodnie z zasadami i wartościami wymienionymi poniżej. Oprócz wymienionych form działania organizacji SE, niektóre organizacje pozarządowe pożytku publicznego można również zaliczyć do narzędzi działania SE i działają według poniższego szczegółowego schematu:

- zasady Karty Ekonomii Społecznej Europejskiego Stowarzyszenia „Social Economy Europ”;
- zasady innowacji społecznych;
- krzewienie wartości demokracji społecznej (apolitycznej).

W krajach świata, w których ekonomia społeczna (SE) nie jest jeszcze w pełni rozwinięta, w jej pierwszych krokach pomaga zazwyczaj biznes społeczny. W ten sposób w UE ukształtowała się na tyle nowa tradycja, że działający w niej biznes społeczny również stał się integralną częścią rynku SE, starając się w jakiś sposób służyć społeczeństwu. Na świecie przyjmuje się, że biznes społeczny stanowi średnio około 10% SE każdego kraju. Biznes społeczny jest też bardziej zamknięty, tj. on sam decyduje, jaka działalność będzie prowadzona w organizacji i jedynie ją realizuje. Biznes społeczny ma również zamknięte i wewnętrzne członkostwo, dlatego konieczna jest zewnętrzna kontrola demokratyczna.

Biznes społeczny na Litwie reguluje „Ustawa o rozwoju przedsiębiorczości społecznej”. Rynek SE łączy biznes społeczny z organizacjami SE. Ekonomia społeczna działa bardziej poprzez swoje powiązania i ma charakter kolegialny. Cechami charakterystycznymi ekonomii społecznej jest to, że jednoczy ona społeczeństwa krajów poprzez realizację celów społecznych, łagodzi kryzysy gospodarcze oraz skutecznie

promuje stosunki społeczno-gospodarcze UE. SE nie sprzedaje zasobów ludzkich i ich umiejętności, ale oświeca, uczy i przygotowuje społeczeństwo do świadomego życia. SE rządzi wszystkim nie kapitałem, ale bezpieczeństwem, niezawodnością i uzyskanymi ocenami. Jakie przedsiębiorstwo uważano dawniej za biznes społeczny, a jakie jest nim współcześnie? Jeżeli pogoń za zyskiem nie jest jedynym i nie głównym celem przedsiębiorstwa, ale środkiem do osiągnięcia celów społecznych, wówczas taką spółkę można było wcześniej nazwać częścią SE. Spółka przedsiębiorstwa społecznego nie została utworzona po to, aby zaspokajać osobiste potrzeby tej osoby prawnej, ale aby osiągnąć wyznaczone cele społeczne, także uzyskany zysk musiał zostać przeznaczony na realizację wyznaczonych celów społecznych. Obecnie, po przystąpieniu Litwy do UE, zasady karty ekonomii społecznej i zasady innowacji społecznych europejskiego stowarzyszenia SE „Social Economy Europ” są dodatkowo ważne i zachęcają do przestrzegania wartości demokracji społecznej (apolitycznej). Ekonomia społeczna działa na zupełnie innych zasadach niż publiczna czy liberalna gospodarka rynkowa. Główną zasadą działania ekonomii społecznej jest odpowiedzialność społeczna. W tym celu w SOCIALTOP.LT prowadzony jest rejestr uczestników SE. W ekonomii społecznej dla konsumentów oznacza to świadome zakupy, wymianę, odpowiedzialną konsumpcję i efektywne oszczędzanie, a dla firm i organizacji oznacza działanie za pośrednictwem platform konsumenckich, co do zasady, w oparciu o solidarny model gospodarczy, powiązania społeczne i deklarowanych celów, umożliwiających ich potencjalnym konkurentom swobodne konkutowanie, zapewniających równe warunki uczestnictwa uczestnikom rynku w każdej gospodarce.

3. Opisy sytuacji ekonomii społecznej w wybranych krajach



3.1. Ogólna charakterystyka i sytuacja w Polsce

3.1.1. Podmioty ekonomii społecznej i ich rola w społeczeństwie

Podmioty ekonomii społecznej (PES) to organizacje, które działają z głównym celem społecznym, a nie nastawione są na zysk. Oto kilka kluczowych rodzajów podmiotów ekonomii społecznej:

Organizacje pozarządowe: Są to stowarzyszenia i fundacje, które prowadzą działalność na rzecz społeczności, bez dążenia do osiągnięcia zysku.

Spółdzielnie socjalne: Spółdzielnie socjalne to przedsiębiorstwa, w których pracownicy są jednocześnie właścicielami. Ich celem jest zaspokajanie potrzeb społeczności, a nie maksymalizacja zysku.

Spółki non-profit: To organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą, ale ich zyski nie są przeznaczone dla udziałowców czy właścicieli, lecz reinwestowane w cele społeczne.

Warto zauważyć, że każdy z tych podmiotów ma swoje specyficzne cechy i cele, ale łączy je wspólna idea działania na rzecz dobra społeczeństwa.

Spółdzielnie: W Polsce spółdzielnie mają długą tradycję, sięgającą XIX wieku. Spółdzielnie działają w różnych sektorach, takich jak rolnictwo (spółdzielnie rolnicze), handel (spółdzielnie spóżywców), oraz mieszkalnictwo (spółdzielnie mieszkaniowe). Są to organizacje, które działają na zasadzie demokratycznego zarządzania przez członków, którzy są jednocześnie ich właścicielami.²

Stowarzyszenia: Stowarzyszenia w Polsce to organizacje non-profit, które działają na rzecz określonych celów społecznych, kulturalnych, ekologicznych czy edukacyjnych.

² Krajowa Rada Spółdzielcza. "Historia spółdzielczości w Polsce." KRS. Dostęp: [krs.org.pl](http://www.krs.org.pl).

Stowarzyszenia są bardzo zróżnicowane, od małych lokalnych grup po duże organizacje o zasięgu ogólnokrajowym.³

Fundacje: Fundacje w Polsce działają na podstawie majątku przekazanego im przez fundatorów. Skupiają się na realizacji celów społecznych, naukowych, kulturalnych czy edukacyjnych. Fundacje mogą prowadzić działalność gospodarczą, ale zyski muszą być przeznaczone na cele statutowe.⁴

Przedsiębiorstwa społeczne: To firmy, które łączą cele biznesowe z misją społeczną, reinwestując zyski w rozwój społeczności, ochronę środowiska czy inne cele społeczne. Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce często działają w obszarach takich jak usługi opiekuńcze, rehabilitacja zawodowa czy działalność edukacyjna.⁵

- Rola ES w gospodarce i społeczeństwie:

Tworzenie miejsc pracy: ES przyczynia się do tworzenia miejsc pracy, szczególnie dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, takich jak osoby niepełnosprawne, długotrwale bezrobotne czy młodzież bez doświadczenia zawodowego.⁶

Wspieranie inkluzji społecznej: Podmioty ES często angażują się w działalność, która promuje integrację społeczną i zawodową osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem.⁷

Zrównoważony rozwój: Przedsiębiorstwa społeczne i inne podmioty ES często angażują się w działalność, która promuje zrównoważony rozwój i ochronę środowiska, przyczyniając się do długoterminowej poprawy jakości życia w społecznościach lokalnych.⁸

³ Serwis Organizacji Pozarządowych. "Co to jest stowarzyszenie?" NGO.pl. Dostęp: [ngo.pl](https://poradnik.ngo.pl/stowarzyszenie).

⁴ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97. Dostęp: [isap.sejm.gov.pl](https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19840210097).

⁵ Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. "Przedsiębiorstwa społeczne." MRiPS. Dostęp: [mrrips.gov.pl](https://www.gov.pl/web/rodzina/przedsiębiorstwa-społeczne)

⁶ European Commission. "Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Poland." 2020. Dostęp: [europa.eu](https://ec.europa.eu).

⁷ Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. "Ekonomia społeczna jako narzędzie inkluzji społecznej." PTE. Dostęp: pte.pl.

⁸ Fundacja Centrum CSR.PL. "Zrównoważony rozwój w ekonomii społecznej." CSR.PL. Dostęp: csr.pl.

Budowanie kapitału społecznego: ES promuje współpracę, solidarność i zaufanie w społecznościach lokalnych, co przyczynia się do budowania silniejszych więzi społecznych i wspólnoty.⁹

3.1.2. Uwarunkowania prawne, wyzwania i bariery rozwoju

Finansowanie: Podmioty ES w Polsce często borykają się z ograniczonym dostępem do finansowania, co utrudnia im rozwój i skalowanie działalności. Brakuje również odpowiednich instrumentów finansowych dedykowanych ES.¹⁰

Brak świadomości i zrozumienia: Społeczeństwo, a czasem i decydenci, nie zawsze są świadomi wartości i potencjału ES, co prowadzi do niedostatecznego wsparcia i niskiego poziomu rozpoznawalności ES.¹¹

Biurokracja i regulacje: Złożone i czasami niejasne przepisy prawne mogą utrudniać działalność podmiotów ES, zwłaszcza tych, które są małe i nie mają odpowiednich zasobów administracyjnych.¹²

Brak wsparcia infrastrukturalnego: Brakuje odpowiedniej infrastruktury wspierającej rozwój ES, takiej jak inkubatory, programy mentoringowe czy sieci wsparcia.¹³

⁹ Instytut Spraw Publicznych. "Rola ekonomii społecznej w budowaniu kapitału społecznego." ISP. Dostęp: isp.org.pl.

¹⁰ Europejski Fundusz Społeczny. "Wyzwania finansowania ekonomii społecznej w Polsce." EFS. Dostęp: efs.gov.pl.

¹¹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. "Barometry Rynku Pracy." PARP. Dostęp: parp.gov.pl.

¹² Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców. "Raport o barierach biurokratycznych w ekonomii społecznej." RMŚP. Dostęp: rzecznikmsp.gov.pl.

¹³ Instytut Rozwoju Przedsiębiorczości. "Infrastruktura wsparcia dla ekonomii społecznej." IRP. Dostęp: irp.org.pl.

Uwarunkowania prawne ES:

- Przepisy regulujące działalność ES.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: Reguluje działalność organizacji pozarządowych i wolontariatu, określając zasady funkcjonowania organizacji pożytku publicznego, które mogą prowadzić działalność gospodarczą w ograniczonym zakresie.¹⁴

Ustawa o spółdzielniach socjalnych: Specjalne przepisy dotyczące spółdzielni socjalnych, które łączą działalność gospodarczą z celami społecznymi, umożliwiając aktywizację zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.¹⁵

Ustawa o fundacjach: Reguluje tworzenie i funkcjonowanie fundacji w Polsce, określając zasady zarządzania majątkiem fundacji oraz cele, na które mogą być przeznaczane zyski z działalności gospodarczej.¹⁶

- Istotne instrumenty prawne wspierające ES.

Dotacje i granty: Rządowe programy finansowe, takie jak Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (FIO), które wspierają działalność i rozwój podmiotów ES poprzez dotacje i granty.¹⁷

Kredyty preferencyjne: Programy pożyczek o preferencyjnych warunkach dla przedsiębiorstw społecznych, takie jak programy realizowane przez Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK).¹⁸

Partnerstwa publiczno-prywatne: Przepisy umożliwiające współpracę między sektorem publicznym a podmiotami ES, na przykład w zakresie realizacji usług publicznych.¹⁹

¹⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873. Dostęp: [isap.sejm.gov.pl](https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20030960873).

¹⁵ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych. Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651. Dostęp: [isap.sejm.gov.pl](https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20060940651).

¹⁶ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97. Dostęp: [isap.sejm.gov.pl](https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19840210097).

¹⁷ Fundusz Inicjatyw Obywatelskich. "Programy dotacyjne dla organizacji pozarządowych." FIO. Dostęp: fio.gov.pl.

¹⁸ Bank Gospodarstwa Krajowego. "Programy pożyczkowe dla przedsiębiorstw społecznych." BGK. Dostęp: bgk.pl.

¹⁹ Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. "PPP w sektorze ekonomii społecznej." MFPR. Dostęp: [mfipr.gov.pl](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl).

3.1.3. Praktyczne zastosowania ES w różnych sektorach

Przykłady dobrych praktyk ES w różnych sektorach:

Rolnictwo: Spółdzielnie rolnicze, które umożliwiają małym rolnikom wspólne zarządzanie produkcją, dystrybucją i sprzedażą produktów. Przykładem może być Spółdzielnia Rolniczo-Handlowa „Rolnik”.²⁰

Opieka społeczna: Przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi opiekuńcze dla osób starszych, niepełnosprawnych czy bezdomnych. Przykładem jest Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka”, która prowadzi liczne projekty wspierające osoby zagrożone wykluczeniem.²¹

Ochrona środowiska: Fundacje i stowarzyszenia zajmujące się ochroną przyrody, recyklingiem i edukacją ekologiczną. Przykładem może być Fundacja „Arka”, która realizuje programy edukacyjne związane z ochroną środowiska.²²

Edukacja i szkolenia: Organizacje non-profit oferujące programy edukacyjne i szkoleniowe dla osób z trudnościami na rynku pracy. Przykładem jest Stowarzyszenie „Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych” (WRZOS), które prowadzi projekty edukacyjne i szkoleniowe.²³

- Wpływ ES na rozwiązywanie problemów społecznych.

Redukcja ubóstwa: Podmioty ES przyczyniają się do redukcji ubóstwa poprzez tworzenie miejsc pracy i wspieranie inicjatyw lokalnych, które zwiększają dochody mieszkańców.²⁴

²⁰ Spółdzielnia Rolniczo-Handlowa „Rolnik”. "Historia i działalność." Dostęp: [rolnik.pl](https://www.rolnik.pl).

²¹ Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka”. "Działalność i projekty." Dostęp: [barka.org.pl](https://www.barka.org.pl).

²² Fundacja „Arka”. "Projekty ekologiczne." Dostęp: [fundacjaarka.pl](https://www.fundacjaarka.pl).

²³ Stowarzyszenie „Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych” (WRZOS). "Projekty edukacyjne." Dostęp: [wrzos.org.pl](https://www.wrzos.org.pl).

²⁴ Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. "Rola ekonomii społecznej w redukcji ubóstwa." MRiPS. Dostęp: [mrtps.gov.pl](https://www.gov.pl/web/rodzina).

Integracja społeczna: ES promuje integrację osób marginalizowanych, wspierając ich aktywne uczestnictwo w życiu społecznym i zawodowym, co przyczynia się do ich lepszego funkcjonowania w społeczeństwie.²⁵

Zrównoważony rozwój: Działalność podmiotów ES często skupia się na promowaniu zrównoważonych praktyk, które przyczyniają się do długoterminowej ochrony środowiska i poprawy jakości życia w społecznościach lokalnych.²⁶

Budowanie kapitału społecznego: Poprzez promowanie współpracy, solidarności i wzajemnego wsparcia, ES przyczynia się do budowania silnych, zintegrowanych społeczności, co przekłada się na większą spójność społeczną i lepsze funkcjonowanie lokalnych społeczności.²⁷

3.2. Sytuacja ekonomii społecznej na Litwie

Europa stopniowo powraca do swoich korzeni, czyli do idei Europy socjalnej. Gospodarka społeczna ma głębokie i długie tradycje w Ameryce Północnej, Anglii i UE, a szczególnie w jej południowych krajach. Gospodarka społeczna obejmuje ogromny rynek społeczny i odpowiada za około 10% PKB całej gospodarki UE. Gospodarka społeczna funkcjonuje na świecie niemal bez kryzysów i na Litwie zaczyna się rozwijać coraz prężniej.

3.2.1. Czym jest gospodarka, biznes i innowacja społeczna? (Kluczowe pojęcia)

W każdym kraju europejskim funkcjonują, w większym lub mniejszym stopniu, trzy gospodarki: gospodarka liberalna, gospodarka publiczna i gospodarka społeczna. Zgodnie

²⁵ Instytut Spraw Publicznych. "Rola ekonomii społecznej w integracji społecznej." ISP. Dostęp: isp.org.pl.

²⁶ Fundacja Centrum CSR.PL. "Zrównoważony rozwój w ekonomii społecznej." CSR.PL. Dostęp: csr.pl.

²⁷ Instytut Spraw Publicznych. "Rola ekonomii społecznej w budowaniu kapitału społecznego." ISP. Dostęp: isp.org.pl.

z koncepcją przyjętą w Europie, gospodarka społeczna (SE) w Europie opiera się na edukacji i komunikacji i obejmuje takie formy prawne jak: spółdzielnie, organizacje wsparcia wzajemnego (towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, kasy oszczędnościowo-kredytowe), stowarzyszenia i fundacje oraz przedsiębiorstwa społeczne. Oprócz wymienionych organizacji gospodarki społecznej (SE) do grupy tej mogą zostać włączone także niektóre organizacje pozarządowe działające w interesie publicznym, które posiadają infrastrukturę i zdecydowały się działać jako SE zgodnie z zasadami wymienionej poniżej karty, promując wartości socjaldemokracji, a jeżeli zostanie to ogłoszone publicznie, mogą być do nich włączone. Narzędzia operacyjne SE i sposób działania są bardziej szczegółowo opisane poniżej:

- zasady Karty Gospodarki Społecznej Europejskiego Stowarzyszenia „Gospodarka Społeczna Europa”;
- zasady innowacji społecznych;
- krzewienie wartości demokracji socjalnej (apolitycznej).

Gospodarka społeczna to działalność gospodarcza, w którą zaangażowane są przedsiębiorstwa i organizacje posiadające osobowość prawną, charakteryzujące się autonomią decyzyjną i swobodą członkostwa, a także związane z jednoczeniem społeczności poprzez koncentrację na jednym celu, aby stymulować rozwój tam, gdzie pojawiają się potrzeby, których nie mogą zaspokoić ani państwo, ani rynek liberalny, ani nawet organizacje charytatywne. Dominującą formą własności w gospodarce społecznej jest własność spółdzielcza. Gospodarka społeczna również działa według własnego modelu gospodarki współdzielenia opartej na solidarności, różnorodnych platformach konsumenckich i tworzy własne innowacje społeczne.

W krajach na świecie, w których gospodarka społeczna (SE) nie jest jeszcze w pełni rozwinięta, z reguły przedsiębiorczość społeczna pomaga stawiać jej pierwsze kroki. W ten sposób w UE ukształtowała się nowa tradycja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa społeczne, działające w jej ramach i starające się służyć społeczeństwu w dowolnie wybrany sposób, stały się również integralną częścią rynku gospodarki społecznej. Na całym świecie przyjmuje się powszechnie, że przedsiębiorstwa społeczne stanowią (czy raczej można by

rzec, że dodają) około 10 procent całości. gospodarka społeczna każdego kraju. Przedsiębiorstwo społeczne samo decyduje, jakie działania społeczne będą prowadzone w organizacji i jedynie je wdraża. Przedsiębiorczość społeczna charakteryzuje się zamkniętym, wewnętrznym członkostwem. Planuje się, że działalność społeczną na Litwie będzie regulowana przez „Ustawę o rozwoju działalności społecznej”. Rynek gospodarki społecznej, poprzez istniejącą infrastrukturę, łączy przedsiębiorstwa społeczne z innymi organizacjami gospodarki społecznej, dlatego też konieczna jest zewnętrzna kontrola demokratyczna.

Gospodarka społeczna działa najskuteczniej poprzez powiązania, które pielęgnuje i ma charakter kolegialny. Cechą charakterystyczną gospodarki społecznej jest to, że jednoczy ona społeczeństwa różnych krajów w realizacji celów społecznych, łagodzi kryzysy gospodarcze i skutecznie promuje więzi społeczno-ekonomiczne UE. Gospodarka społeczna nie zajmuje się handlem zasobami ludzkimi i ich umiejętnościami, lecz edukuje, szkoli i przygotowuje społeczeństwo do świadomego życia. Gospodarką społeczną nie rządzi kapitał, lecz bezpieczeństwo, niezawodność i zdobyte oceny.

Jakiego rodzaju przedsiębiorstwa były uważane za przedsiębiorstwa społeczne w przeszłości, a jakie są obecnie? Jeżeli dążenie do zysku nie jest jedynym i głównym celem działalności przedsiębiorstwa, lecz raczej środkiem do osiągnięcia celów społecznych, wówczas takie przedsiębiorstwo można by dawniej nazwać elementem gospodarki społecznej. Przedsiębiorstwo społeczne zostało założone nie po to, aby zaspokoić osobiste potrzeby danej osoby prawnej, lecz aby osiągnąć określone cele społeczne, a uzyskane zyski musiały zostać rozdzielone na realizację wyznaczonych celów społecznych. Źródło: Ekonomia społeczna, Instytut Ekonomii Społecznej, 2004, Kowno.

Obecnie, po przystąpieniu Litwy do UE, obowiązują dodatkowo zasady Karty Gospodarki Społecznej Europejskiego Stowarzyszenia „Gospodarka Społeczna Europa” oraz zasady innowacji społecznych, a my jesteśmy zachęceni do przestrzegania wartości demokracji socjalnej (apolitycznej).

Gospodarka społeczna działa w oparciu o zupełnie inne zasady niż gospodarka publiczna czy gospodarka rynkowa. Podstawową zasadą gospodarki społecznej jest

odpowiedzialność społeczna. W tym celu prowadzony jest rejestr uczestników ekonomii społecznej.

Trzy różne źródła finansowania:

- Organizacje pozarządowe (NGO) utrzymują się głównie z zamówień publicznych. Żyjąc od zakupu do zakupu, często nie sprzedając żadnych produktów ani usług i mając niewielkie wsparcie, są niestabilni finansowo.

- Przedsiębiorstwo społeczne (ang. Social Business, ang. Social Business) stosuje modele biznesowe wykorzystujące mechanizmy wolnego rynku, a jednocześnie łączy dążenie do zysku z wybranymi celami i priorytetami społecznymi. Regulowane przez prawo. Zwykle ponad 50 procent dochód pochodzi z działalności gospodarczej. Stabilność finansową można dodatkowo zabezpieczyć, zwracając się o hojne wsparcie ze strony państwa.

- Gospodarka społeczna (SE) wykorzystuje modele społeczne, wykorzystując mechanizm rynku społecznego (działając za pośrednictwem sieci, edukacji, platform społecznych dla konsumentów i modeli dzielenia się opartych na solidarności), stawiając na pierwszym miejscu cele społeczne i ochronę człowieka. Postępuje zgodnie z zasadami Karty Gospodarki Społecznej. Źródła dochodów w gospodarce społecznej: współpraca, działalność wspierająca się wzajemnie, działalność zrzeszeniowa, solidarne dzielenie się, wymiana, oszczędzanie i działalność funduszowa. Gospodarka społeczna funkcjonuje poprzez platformy konkurencji o użytkowników, opierając się przede wszystkim na solidarnym modelu gospodarki współdzielenia. Obecna sytuacja na Litwie jest taka, że w związku z wdrażaniem przez państwo nowych wytycznych programowych UE od 2025 r., gospodarka społeczna staje się również obowiązkowa dla Litwy.

3.2.2. Nowa specyfika i infrastruktura rynku gospodarki społecznej

W każdej z dwóch pozostałych wymienionych gospodarek (liberalnej i publicznej) istnieją również przedsiębiorstwa i organizacje, które można uznać za działające na rynku

gospodarki społecznej – są to przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na udział w nim i deklarują cele społeczne, a także stowarzyszenia sektora publicznego o celach społecznych. Organizacje gospodarki społecznej podlegają Karcie Zasad Gospodarki Społecznej Europejskiego Stowarzyszenia „Gospodarka Społeczna Europa”, natomiast przedsiębiorstwa społeczne uczestniczące w tym rynku nie podlegają tej Karcie, muszą jedynie działać zgodnie z prawem Republiki Litewskiej i zasadami tego rynku. Nowy model gospodarki społecznej na Litwie opiera się na przykładach dobrych praktyk światowych: Okrągły Stół Gospodarki Społecznej (Kanada); projekty ustaw z zakresu gospodarki społecznej (Hiszpania); częściowo oparty na solidarnym modelu gospodarki współdzielonej (Ameryka Południowa), itp. Należy zauważyć, że każda z trzech wymienionych wyżej gospodarek działa aktywnie za pośrednictwem swoich głównych instrumentów operacyjnych – giełd specjalistycznych. Nowa gospodarka społeczna, która pojawia się na Litwie, zaczyna obecnie działać za pośrednictwem własnej innowacji w zakresie wymiany społecznej – publicznej instytucji wymiany społecznej. Funkcjonowanie gospodarki społecznej ma charakter systemowy.

Z okazji 100. rocznicy odrodzenia państwa litewskiego nasza Instytucja Publiczna Giełda Społeczna zaproponowała innowację społeczną „Pomysł dla Litwy”. Sektor publiczny i prywatny są już w pełni ukształtowane i dobrze reprezentowane, natomiast sektor obywatelski nie ma jeszcze wyraźniej zdefiniowanego i wiodącego ośrodka. Nasza organizacja zaproponowała realizację tego właśnie poprzez ekonomię społeczną. Gospodarka społeczna (SE) to nowa, systemowo działająca gospodarka, w której uwaga wszystkich trzech sektorów skierowana jest na podkreślanie i zaspokajanie potrzeb społecznych ludzi lub społeczności poprzez organizacje sieciowe gospodarki społecznej, innowacje w zakresie wymiany społecznej i przedsiębiorczość społeczną. Źródła: Ekonomia społeczna, Instytut Ekonomii Społecznej, 2004, Kowno i Public Institution Social Exchange Innovation (strona internetowa: socialtop.lt).

Nową specyfikę gospodarki społecznej na Litwie charakteryzuje nowa infrastruktura rynkowa, charakteryzująca się zarządzaniem opartym na zasadach demokracji społecznej – pętla sprzężenia zwrotnego działająca na zasadzie koła, w którym

każdy odpowiada przed każdym. Musimy pamiętać, że liberalna zasada rządzenia, czasami zwana piramidalną, działa od góry do dołu.

Infrastruktura gospodarki społecznej jest również dostosowana do funkcjonowania w ramach jednej gospodarki społecznej, obok gospodarki liberalnej (kapitalistycznej).

Główne narzędzia funkcjonowania infrastruktury rynkowej gospodarki społecznej:

- Instytut Ekonomii Społecznej (SEI – edukacja, rejestry, formy aktywności, Okrągły Stół Ekonomii Społecznej (SEST), itp.);
- Wymiana społeczna (SB – Solidarity Sharing Economic Model (SDEM), Platforma konsumencka, Okrągły Stół Gospodarki Społecznej (SEST);
- Rada Promocji Ekonomii Społecznej (SE) (SEST – Prawo Ekonomii Społecznej, wyznaczanie celów społecznych, rozwój rynku Ekonomii Społecznej).

Zgodnie z globalnie przyjętą klasyfikacją, gospodarka społeczna (SE) działa poprzez swoje sieci, edukację i obejmuje następujące formy prawne: spółdzielnie, organizacje wzajemnego wsparcia (towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielnie kredytowe), stowarzyszenia i fundacje, przedsiębiorstwa społeczne. Organizacje pozarządowe działające na rzecz dobra publicznego, które zdecydowały się działać publicznie zgodnie z Kartą Zasad Gospodarki Społecznej (SE) Europejskiego Stowarzyszenia „Ekonomia Społeczna Europa” poniżej, mogą być również klasyfikowane jako SE, jeśli publicznie zadeklarowały warunki, na jakich staną się podmiotami SE. Formy prawne przedsiębiorstwa społecznego są bardziej typowe dla ekonomii biznesu. Przedsiębiorstwo społeczne, podobnie jak inne organizacje społeczeństwa obywatelskiego, charakteryzuje się raczej częściowym niż bezpośrednim uczestnictwem w gospodarce społecznej, ma jednak wielką zaletę w postaci korzystania z rynku i infrastruktury gospodarki społecznej.

Gospodarka społeczna cieszy się w Europie ogromną popularnością ze względu na swoją niezawodność, stałe powiązania, które pielęgnuje, oraz wysoki poziom zaufania, jakim cieszy się w wielu regionach. Przykłady dobrych praktyk niezbicie dowodzą również wkładu uczestników gospodarki społecznej w proces wzmocnienia społeczeństwa

obywatelskiego. Będąc bliżej obywateli, organizacje te lepiej rozumieją i reagują na potrzeby społeczne, tworząc wysokiej jakości miejsca pracy. Gospodarka społeczna odgrywa ważną rolę w rozwoju lokalnym i regionalnym, zapraszając i angażując partnerów społecznych w dialog strategiczny i odpowiedzialność społeczną.

W celu prowadzenia strategicznego dialogu i edukacji na temat gospodarki społecznej (SE) funkcjonującej za pośrednictwem sieci, organizacje infrastruktury SE zaplanowały dodatkowo „Okrągły Stół Gospodarki Społecznej” (ASES) oraz odpowiednie szkolenia. Większość błędów komunikacyjnych z perspektywy ekonomiczno-społecznej wynika z braku podstawowych powiązań ASES. Model gospodarki społecznej, który zaczął funkcjonować na Litwie, oferuje społeczeństwu nowy sposób świadomego działania na społecznie odpowiedzialnym rynku społecznym. Powszechnie przyjmuje się, że gospodarka UE jest prawdopodobnie najbardziej odpowiedzialną społecznie gospodarką na świecie. Nowy model gospodarki społecznej, który zaczął funkcjonować na Litwie, jeszcze bardziej podnosi poprzeczkę tej przewagi w UE.

Wymagania rynku gospodarki społecznej?

Ogólne wymogi gospodarki społecznej (SE): zasady Karty Społecznej UE, zasady UE dotyczące innowacji społecznych i przestrzeganie wartości demokracji socjalnej (apolitycznej), które stawiają na pierwszym miejscu indywidualny wybór. Oprócz wymienionych wymagań, gospodarka rynkowa o charakterze liberalnym, która chce rozszerzyć swój rynek poprzez gospodarkę społeczną, nieuchronnie wymaga również: uznania jednej gospodarki wspólnoty, czyli gospodarki społecznej; dobrowolne zasady otwierania własnego rynku.

Czym jest innowacja społeczna?

Innowacje społeczne (zwane dalej SI) to nowe idee (innowacyjne metody i modele, produkty i usługi społeczne), które pomagają zaspokoić potrzeby społeczne, tworzyć powiązania społeczne i przyczyniają się do wzmocnienia współpracy między różnymi grupami w społeczeństwie. SI powstaje w wyniku niezdolności rynku do reagowania na konkretne potrzeby społeczne, dlatego też samo społeczeństwo obywatelskie bierze na siebie ich realizację.

Cechy SI to:

- 1) otwarte działanie – wiedza jest dzielona,
- 2) międzysektorowe i zintegrowane podejście do rozwiązywania problemów,
- 3) zaangażowani i uprawnieni obywatele/użytkownicy,
- 4) reagowanie na zapotrzebowanie,
- 5) skupienie się na indywidualnym przypadku – rozwiązania są dostosowywane do lokalnych okoliczności i indywidualnych potrzeb.

W gospodarce społecznej innowacje są ciągle wprowadzane dla dobra wspólnego. Wiele z jej nowatorskich pomysłów, jak np. etyczne finanse czy ruch sprawiedliwego handlu, weszło do głównego nurtu. Okrągły Stół Gospodarki Społecznej ma na celu pomóc sektorom gospodarki wspólnie rozwiązywać wspólne problemy.

Innowacja w wymianie społecznej

Wymiana społeczna (dalej jako „SB”) to wymiana pomocy i wsparcia społecznego odbywająca się na rynku gospodarki społecznej, według „reguł gry” ustanowionych przez samo społeczeństwo dla jego dobra. SB dąży do zmiany systemowej poprzez bezpośrednie działania za pośrednictwem platformy konsumenckiej i „Solidarnego Modelu Gospodarczego Współdzielenia” (SDEM), wykorzystując jedno z najpopularniejszych rozwiązań społecznie odpowiedzialnych – przeznaczanie środków na realizację celów społecznych. Innowacja SB w istocie stanowi całkowicie nowe, systemowe podejście społeczno-gospodarcze do jednolitego rynku. Można śmiało powiedzieć, że o tej nowej litewskiej innowacji od wielu lat zabiegały liczne kraje Europy, ONZ, a nawet Watykan.

Socjaldemokracja to powszechny obywatelski, ekonomiczny i państwowy społecznie odpowiedzialny wybór, aby pomóc ubogim, to priorytet ochrony osobistej i opieki nad rodziną zgodnie z Konstytucją Republiki Litewskiej, to obrona i ochrona interesów ludzi oraz zapewnienie humanitarnych warunków pracy, z udziałem różnych organizacji obywatelskich przy rozwiązywaniu złożonych problemów społeczno-ekonomicznych w gminach, związków zawodowych przy obronie interesów pracowników,

to stosowanie różnych celów społecznych i ich głównego celu społecznej odpowiedzialności we wszystkich działaniach społeczno-ekonomicznych i możliwych relacjach. Tradycyjnie rzecz biorąc, socjaldemokracja to możliwość swobodnego wyboru ochrony socjalnej zapewnianej przez instytucje rządowe lub, w stosownych przypadkach, organizacje obywatelskie, związki zawodowe, pomoc religijną i inne organizacje wsparcia.

Od momentu odzyskania przez Litwę niepodległości rozwój gospodarczy kojarzony był głównie z czynnikami rynkowymi (neoliberalnymi), a czynnik społeczny nie był uważany za istotny warunek rozwoju gospodarczego. Zdaniem profesora P. Gylisa gdy zasada rynkowa jest absolutyzowana przez dłuższy okres czasu, zasada socjalności zanika, co jest powodem do niepokoju. Czy możemy nadal ignorować społeczny aspekt gospodarki i zasadę sprawiedliwości społecznej? Byłoby to sprzeczne nie tylko z dyrektywami UE, ale również z globalnym wyzwaniem ekonomicznym, jakim jest tworzenie globalnych dóbr publicznych. Jest mało prawdopodobne, aby Litwa, powołując się na wysokie koszty społeczne wytwarzania tego typu dóbr, mogła odmówić współfinansowania ich produkcji. Na Litwie nadal nie ma instytucji działających na podstawie porozumień (np. organizacji gospodarki społecznej), które reprezentowałyby interesy publiczne i mogłyby przejąć funkcję państwowej regulacji (np. regulacji ochrony rynku konsumenckiego). Ich powstawanie utrudnia niepełne zrozumienie przez opinię publiczną i rząd istoty gospodarki społecznej, a także niedoskonałe ramy prawne.

Doświadczenia Litwy i innych krajów pokazują, że wzrost PKB nie zawsze prowadzi do zmniejszenia ubóstwa i automatycznego rozwiązania innych problemów społecznych. W tym celu konieczne jest promowanie gospodarki społecznej na Litwie jako odpowiedniej przeciwwagi społecznej dla panującego liberalizmu.²⁸

Kto potrzebuje socjaldemokracji? Jedyne dokładne sformułowanie, które może odpowiedzieć na to pytanie, brzmi: „Ani wolność prasy, ani wolność zrzeszeń, ani wolność wyborów, ani parlament, ani piękne przemówienia, ani suwerenność narodu nie mogą nakarmić głodnych, okryć nagich, pocieszyć smutnych, ani pomóc chorym” (biskup E.

²⁸ Źródło: Monetary Studies, 2004. Teoria i praktyka ekonomiczna.
<https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/paliulyte.pdf>, R. Paliulytė (VU, 2004), prof. Paweł Gylis.

Ketteler, Moguncja, Niemcy). Socjaldemokracja zwiększa populację. Źródło: J. A. Antanaitis „Narodowy instynkt przetrwania”, 2021, Wilno.

Socjaldemokracja działa bezpiecznie i niezawodnie, dlatego, aby uniknąć niespodzianek i sytuacji kryzysowych, łączy wszystkie pętle sprzężeń zwrotnych: ustrukturyzowane i uzgodnione, adaptacyjne i niekontrolowane. Informacje zwrotne służą do ustanawiania i utrzymywania społecznie odpowiedzialnego porządku, zapewnienia właściwego, długoterminowego kierunku działań w zakresie zabezpieczenia społecznego, dostosowywania się do warunków krótkoterminowych lub reagowania na nieoczekiwane odchylenia. Socjaldemokracja nie akumuluje, lecz rozwija się dzięki swojej wolności dzielenia się. Warto zauważyć, że bez poszanowania tej wartości, jaką jest wolność, żadne społeczeństwo nie mogłoby przetrwać. Jednak wolność zawsze towarzyszy i wiąże się z odpowiedzialnością. Odpowiedzialność społeczna za rodzinę, społeczność i cały naród jest podstawowym celem szeroko rozumianego społeczeństwa obywatelskiego. Korzyścią w tym przypadku nie jest kwota pieniędzy, ale odpowiedzialność społeczna każdego z nas. Odpowiedzialność rządu wobec społeczeństwa polega na zwiększeniu liczby ludności kraju i poprawie standardu życia w ciągu jednej kadencji polityka. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa to stopień, w jakim dana firma w danym okresie czasu zachowuje zrównoważony rozwój we wszystkich trzech obszarach działalności środowiskowej, społecznej i gospodarczej określonych przez ONZ, a także poziom, w jakim wykazała swoją odpowiedzialność społeczną wobec społeczeństwa. Odpowiedzialnością organizacji obywatelskich jest to, w jakim stopniu ich cele społeczne pokrywają się z dobrem publicznym.

Demokracja ekonomiczna to wspólne działanie gospodarki liberalnej, gospodarki publicznej i gospodarki społecznej (SE), wolnego wyboru i dążenia do większego bogactwa. Demokracja ekonomiczna jest zasadą demokracji, tj. tj. realizacja zasady prymatu jednostki w gospodarce narodowej. Ekonomia liberalna kieruje się demokracją liberalną (jednostką miary jest pieniądz), ekonomia społeczna kieruje się socjaldemokracją (jednostką miary jest odpowiedzialność społeczna), a ekonomia publiczna kieruje się obydwoma. Są to dwa radykalnie różne systemy, które działają, ale są ze sobą kompatybilne dzięki zasadzie sprzężenia zwrotnego. Ważną rzeczą jest to, że

socjaldemokracji nie należy mylić z socjaldemokracją polityczną. Demokracja ekonomiczna staje się szczególnie ważna we współczesnej gospodarce południowo-wschodniej – świat zbyt długo był „zamknięty na demokrację finansową”.

Korzyści dla społeczeństwa wynikające z gospodarki społecznej:

- otwiera rynek gospodarki społecznej (SE) według „zasad gry” ustalonych przez samo społeczeństwo;
- stwarza korzystną okazję dla trzech gospodarek kraju do funkcjonowania w ramach jednej wspólnej gospodarki;
- tworzy nowe miejsca pracy w SE;
- promuje ogólną równowagę we wszystkich trzech obszarach: środowiskowym, społecznym i gospodarczym;
- zwiększa konkurencyjność gospodarczą kraju i podnosi jego renomę poprzez podniesienie poziomu społeczno-ekonomicznego;
- zmniejsza środki budżetu państwa przeznaczone na świadczenia socjalne;
- promuje edukację i inteligentny rozwój poprzez innowacje społeczne;
- promuje spójność społeczną;
- zmniejsza wykluczenie społeczne, nierówności i problemy środowiskowe;
- zmniejsza emigrację i zwiększa populację;
- i więcej.
- Produktywność w SE mierzona jest poprzez porównanie dostępnych zasobów z wynikami:
 - zmiana poziomu zatrudnienia (stopy zatrudnienia);
 - redukcja ubóstwa (liczba osób objętych pomocą);
 - wzrost jakości życia (zmniejszenie liczby osób żyjących w ubóstwie);
 - rozwój więzi społecznych (wzrost poczucia wspólnoty, stabilna pomoc potrzebującym itp.).

Organizacje działające w gospodarce społecznej najlepiej można opisać za pomocą następujących kryteriów:

- Są skuteczniejsi na konkurencyjnym rynku, przyczyniając się do zwiększenia jego efektywności, promując solidarność i wzmacniając spójność społeczną.

- Ich podstawowym celem są cele społeczne i korzyści dla społeczeństwa, a nie generowanie zysku i jego dystrybucja do akcjonariuszy.
- Najczęściej ich model zarządzania opiera się na zasadach solidarności i wzajemności, bazując na demokratycznym głosowaniu wszystkich członków, gdzie „jedna osoba ma jeden głos”. Zarządzanie takimi organizacjami można powierzyć pracownikom, wolontariuszom, a nawet poszczególnym organizacjom parasolowym, koalicjom i ich jednoczącym radom publicznym, które stanowią integralną część organizacji gospodarki społecznej.
- Są elastyczni i społecznie innowacyjni (łatwo dostosowują się do zmieniających się warunków społecznych i ekonomicznych, wykorzystują platformy lub systemy społecznościowe przyjazne użytkownikom).
- Opierają się na zasadach obywatelskiego zaangażowania i aktywnego uczestnictwa, często dobrowolnego.

Organizacje zajmujące się działalnością społeczną są częścią gospodarki społecznej. Działają w celu osiągnięcia celów korzystnych dla społeczeństwa (socjalnych, socjalnych lub środowiskowych) i nie są nastawione wyłącznie na maksymalizację zysku. Tego typu przedsiębiorstwa często stosują innowacyjne zasady przy opracowywaniu produktów i usług lub organizacji swojej pracy i produkcji. Często zatrudniają osoby z najbardziej zagrożonych grup społecznych, przyczyniając się w ten sposób znacząco do zwiększenia spójności społecznej, tworzenia nowych miejsc pracy i zmniejszania nierówności społecznych.

Przedsiębiorstwo społeczne może działać w różnych formach, jednak różni się od tradycyjnego modelu biznesowego tym, że jego podstawową misją jest wywieranie wpływu społecznego i przynoszenie korzyści społeczeństwu - zmniejszanie lub łagodzenie ostrych problemów społecznych lub niedoskonałości rynku - a nie maksymalizacja zysków akcjonariuszy. W związku z tym większość wypracowanego zysku jest przeznaczana przede wszystkim na realizację celów społecznych, tj. reinwestowane w rozwój swojej działalności lub wykorzystywane na cele społeczne i charytatywne. Organizacja społeczno-biznesowa musi:

- posiadać finansowo zrównoważony i rentowny model biznesowy, dzięki któremu mógłby generować większość (lub co najmniej 50%) swoich dochodów poprzez działalność komercyjną;
- stosować innowacyjne rozwiązania (nie musi to być zupełnie nowy pomysł, ale co najmniej nowy w danej dziedzinie, sektorze, obszarze geograficznym, grupie docelowej itp.), innowacje społeczne lub sprawdzone praktyki przy opracowywaniu i sprzedaży produktów lub usług;
- większość wypracowanych zysków reinwestować w rozwój przedsiębiorczości społecznej lub przeznaczyć je na rozwiązywanie problemów społecznych w celu zwiększenia oddziaływania na społeczeństwo;
- jasno określić misję społeczną lub środowiskową w dokumentach statutowych i móc uzasadnić korzyści płynące z niej dla społeczeństwa;
- nie wypłacać dywidendy inwestorom ani udziałowcom, ponieważ jej celem nie jest zwiększenie kapitału udziałowców, lecz umożliwienie inwestorowi odzyskania pierwotnej inwestycji;
- zapewnić pracownikom możliwość otrzymywania konkurencyjnego, rynkowego wynagrodzenia i stworzyć lepsze warunki pracy niż w przeciętnej, tradycyjnej firmie nastawionej na zysk;
- stosować otwarte i przejrzyste metody zarządzania, angażując pracowników, udziałowców i wolontariuszy organizacji w podejmowanie ważnych decyzji;
- działać w harmonii ze środowiskiem i zapewnić efektywne wykorzystanie zasobów bez wyrządzania mu szkody.

Pomimo bardzo szerokiego spektrum działalności przedsiębiorstw społecznych, większość tego typu organizacji w Unii Europejskiej działa w trzech obszarach:

- integracja z rynkiem pracy (szkolenia dla osób bezrobotnych i reintegracja z rynkiem pracy)
- usługi osobiste (np. opieka nad dziećmi, usługi dla seniorów, usługi „zdalne”, pomoc osobom wykluczonym społecznie itp.)

- rozwój obszarów wykluczonych społecznie (np. przedsiębiorstwa społeczne na bardzo odległych obszarach wiejskich, rozwój obszarów mieszkalnych/programów rehabilitacyjnych na obszarach wiejskich itp.)

Korzyści dla społeczeństwa wynikające z działalności społecznej

- tworzy nowe, długoterminowe miejsca pracy;
- promuje bardziej zrównoważony biznes;
- zwiększa konkurencyjność gospodarczą kraju;
- zmniejsza środki budżetu państwa przeznaczone na świadczenia socjalne;
- promuje inteligentny wzrost poprzez innowacje społeczne;
- promuje spójność społeczną;
- zmniejsza wykluczenie społeczne, nierówności i problemy środowiskowe.

Czym jest innowacja społeczna?

Innowacja społeczna to rozwój nowych idei społecznych, transfer i wdrażanie sprawdzonych innowacyjnych metod i praktyk z innych sektorów (produktów, usług, mechanizmów) w celu zaspokojenia potrzeb społecznych, rozwiązania długotrwałych problemów społecznych i środowiskowych oraz stworzenia nowych powiązań społecznych i współpracy. Rezultatem innowacji społecznej jest odkrywanie nowoczesnych (nowych), często niekonwencjonalnych rozwiązań. Rozprzestrzenianie się tych innowacji było spowodowane rozwojem technologii informatycznych i zmieniającą się równowagą wpływów na korzyść jednostki (użytkownika). Jest to zasada, którą można zastosować przy tworzeniu przedsiębiorstwa społecznego lub rozwiązywaniu wybranego problemu.

Kim jest przedsiębiorca społeczny?

Przedstawiciel dowolnej profesji może zostać przedsiębiorcą społecznym, jeśli jest ambitny i wytrwały, chce rozwiązać ważny problem społeczny oraz potrafi odkrywać i proponować nowe pomysły na wdrażanie zmian na szeroką skalę.

Zamiast pozostawiać rozwiązywanie problemów społecznych państwu, przedsiębiorca społeczny jest w stanie rozpoznać zapotrzebowanie społeczeństwa na

określone usługi lub produkty, zrozumieć, co nie działa, i rozwiązać problem, wykorzystując swoją wiedzę, energię i pomysły, a także stosując zasady biznesowe w celu zmiany systemu lub rozwiązania problemu.

Najlepsi przedsiębiorcy społeczni to znakomici łowcy talentów i żywe przykłady na to, że ludzie, którzy potrafią przekuć swoje pomysły w praktyczną pracę i osiągać wyniki, mogą osiągnąć wszystko.

Przedsiębiorstwa społeczne to organizacje, których misją jest znajdowanie kreatywnych i przedsiębiorczych rozwiązań największych problemów społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne nie tylko generują zysk, ale także rozwiązują problemy ubóstwa, braku możliwości edukacyjnych, bezrobocia, zdrowia publicznego i inne.

Czym jest gospodarka społeczna?

Dzisiejsza gospodarka obejmuje trzy odrębne obszary: sektor prywatny, sektor publiczny i gospodarkę społeczną. Gospodarkę społeczną tworzą fundacje, organizacje non-profit, spółdzielnie, stowarzyszenia i inne grupy aktywnych obywateli i wolontariuszy, których celem jest służba społeczeństwu oraz jego przekształcanie pod względem społecznym i ekonomicznym. Organizacje działające w gospodarce społecznej najlepiej można opisać za pomocą następujących kryteriów:

Przyczyniają się do skuteczniejszej konkurencji na rynku, promują solidarność i wzmacniają spójność społeczną.

Ich podstawowym celem nie jest generowanie zysku i dystrybucja go do akcjonariuszy, lecz realizacja celów korzystnych dla społeczeństwa.

Najczęściej ich model zarządzania opiera się na zasadach solidarności i wzajemności, bazując na demokratycznym głosowaniu wszystkich członków, gdzie „jedna osoba ma jeden głos”. Często zarządy takich organizacji nie cieszą się zaufaniem inwestorów, ale także pracowników, klientów, a nawet wolontariuszy, którzy są integralną częścią organizacji ekonomii społecznej.

Są elastyczni i innowacyjni (łatwo dostosowują się do zmieniających się warunków społecznych i ekonomicznych).

Opierają się na zasadach aktywnego (i często dobrowolnego) uczestnictwa i zaangażowania.

Statystyki UE:

- Gospodarka społeczna stanowi 10%. PKB całej gospodarki europejskiej.
- Gospodarka społeczna zatrudnia ponad 11 milionów pracowników, czyli 4,5% wszystkich zatrudnionych.

Czym jest biznes społeczny i co go wyróżnia?

Organizacje zajmujące się działalnością społeczną są częścią gospodarki społecznej. Działają w celu osiągnięcia celów korzystnych dla społeczeństwa (socjalnych, socjalnych lub środowiskowych) i nie są nastawione wyłącznie na maksymalizację zysku. Tego typu przedsiębiorstwa często stosują innowacyjne zasady przy opracowywaniu produktów i usług lub organizacji swojej pracy i produkcji. Często zatrudniają osoby z najbardziej zagrożonych grup społecznych, przyczyniając się w ten sposób znacząco do zwiększenia spójności społecznej, tworzenia nowych miejsc pracy i zmniejszania nierówności społecznych.

Przedsiębiorstwo społeczne może działać w różnych formach, jednak różni się od tradycyjnego modelu biznesowego tym, że jego podstawową misją jest wywieranie wpływu społecznego i przynoszenie korzyści społeczeństwu - zmniejszanie lub łagodzenie ostrych problemów społecznych lub niedoskonałości rynku - a nie maksymalizacja zysków akcjonariuszy. W związku z tym większość wypracowanego zysku jest przeznaczana przede wszystkim na realizację celów społecznych, tj. reinwestowane w rozwój swojej działalności lub wykorzystywane na cele społeczne i charytatywne. Organizacja społeczno-biznesowa musi:

- posiadać finansowo zrównoważony i rentowny model biznesowy, dzięki któremu mogłaby generować większość (lub co najmniej 50%) swoich dochodów poprzez działalność komercyjną;
- stosować innowacyjne rozwiązania (nie musi to być zupełnie nowy pomysł, ale co najmniej nowy w danej dziedzinie, sektorze, obszarze geograficznym, grupie

docelowej itp.), innowacje społeczne lub sprawdzone praktyki przy opracowywaniu i sprzedaży produktów lub usług;

- większość wypracowanych zysków reinwestować w rozwój przedsiębiorczości społecznej lub przeznaczyć je na rozwiązywanie problemów społecznych w celu zwiększenia oddziaływania na społeczeństwo;
- jasno określić misję społeczną lub środowiskową w dokumentach statutowych i móc uzasadnić korzyści płynące z niej dla społeczeństwa;
- nie wypłacać dywidendy inwestorom ani udziałowcom, ponieważ jej celem nie jest zwiększenie kapitału udziałowców, lecz umożliwienie inwestorowi odzyskania pierwotnej inwestycji;
- zapewnić pracownikom możliwość otrzymywania konkurencyjnego, rynkowego wynagrodzenia i stworzyć lepsze warunki pracy niż w przeciętnej, tradycyjnej firmie nastawionej na zysk;
- stosować otwarte i przejrzyste metody zarządzania, angażując pracowników, udziałowców i wolontariuszy organizacji w podejmowanie ważnych decyzji;
- działać w harmonii ze środowiskiem i zapewnić efektywne wykorzystanie zasobów bez wyrządzania mu szkody.

Pomimo bardzo szerokiego spektrum działalności przedsiębiorstw społecznych, większość tego typu organizacji w Unii Europejskiej działa w trzech obszarach:

- integracja z rynkiem pracy (szkolenia dla osób bezrobotnych i reintegracja z rynkiem pracy)
- usługi osobiste (np. opieka nad dziećmi, usługi dla seniorów, usługi „zdalne”, pomoc osobom wykluczonym społecznie itp.)
- rozwój obszarów wykluczonych społecznie (np. przedsiębiorstwa społeczne na bardzo odległych obszarach wiejskich, rozwój obszarów mieszkalnych/programów rehabilitacyjnych na obszarach wiejskich itp.)

Korzyści dla społeczeństwa wynikające z działalności społecznej

- tworzy nowe, długoterminowe miejsca pracy;
- promuje bardziej zrównoważony biznes;
- zwiększa konkurencyjność gospodarczą kraju;

- zmniejsza środki budżetu państwa przeznaczone na świadczenia socjalne;
- promuje inteligentny wzrost poprzez innowacje społeczne;
- promuje spójność społeczną;
- zmniejsza dystans społeczny

3.2.3. Przykłady udanych inicjatyw na Litwie (m.in. Pierwszy Naleśnik, Dolina Innowatorów, Social Taxi, Godny Dom)

Przykłady udanych i działających przedsiębiorstw społecznych na Litwie:

PIERWSZY NALEŚNIK

„Pirmas blynas” to towarzyska restauracja serwująca naleśniki, w której pracują osoby niepełnosprawne. Każdy, kto tu przychodzi, jest witany z uśmiechem. W menu restauracji „Pirmo blyno” znajdują się duże i sycące naleśniki na słodko i słono, z których jeden zaspokoi głód nawet najbardziej głodnego gościa. „Pierwszy Naleśnik” czeka na Ciebie i gwarantuje dobry humor i pyszne jedzenie!

DOLINA INNOWATORÓW

Dolina Innowatorów to miejsce, w którym możesz poczuć się tu i teraz. Nowa wizja to połączenie potężnych historii, niezrównanego piękna natury, inspirujących pomysłów i nowych doświadczeń.

LABORATORIUM MIEJSKIE

Grupa przedsiębiorczych ludzi, którzy tworzą nowoczesne i przyjazne środowisku centrum edukacji społecznej - „Miejskie Laboratorium” w Parku Sapiehajskim, w mikrodzielnicy Antokol w Wilnie. Tutaj „pielęgnuje się” i prezentuje zielone inicjatywy i praktyki, które każdy mieszkaniec miasta może łatwo wdrożyć w swoim zabieganym życiu.

Zainspirowani przykładami kultury ekologicznej Amsterdamu, Kopenhagi i Berlina, próbują przenieść je do naszej społeczności i edukować ją na temat zrównoważonego

stylu życia, ochrony środowiska i zasobów energetycznych oraz nowoczesnego ogrodnictwa miejskiego.

Członków organizacji łączą wspólne idee – ochrona środowiska, efektywne wykorzystanie energii, tworzenie zrównoważonego społeczeństwa itp.

TAKSÓWKA SPOŁECZNA

Taksówka socjalna to wyjątkowa usługa pomagająca zapewnić organizację przejazdów osobom z niepełnosprawnością ruchową do miejsc zatrudnienia ekonomicznego i społecznego (praca, różne organizacje, szpital, uczelnia, kino, teatr, sklep, spotkanie itp.).

GODNY DOM

Godne domy mają na celu zapewnienie samotnym i biednym seniorom godnej starości pod względem fizycznym, psychicznym i finansowym, poprzez pomoc w osiedleniu się w samowystarczalnych, wspierających rodzinach.

GNIAZDO DLA DZIECKA

Zestaw dla niemowląt z wysokiej jakości, przyjaznymi dla środowiska i dziecka produktami. Co więcej, kupując go, podarujesz odrobinę spokoju, komfortu i ciepła tym, którzy obecnie nie są w stanie sami zapewnić komfortowych warunków do wychowania dziecka.

Akcja „All Newborns Are Equal” przekształciła się w przedsięwzięcie społeczne, w ramach którego za każdy zakup zestawu „Baby Nest” przekazujesz drugi podstawowy zestaw matce z grupy ryzyka społecznego. Dzieci zasługują na to, aby rozpocząć swoje życie ze wszystkim, czego potrzebują, niezależnie od tego, w jakiej rodzinie się urodziły.

3.2.4. Sytuacja, wyzwania i bariery dla przedsiębiorstw społecznych na Litwie

WARSZTAT KREATYWNY „KĄT KREATYWNY 360°”

Creative Corner 360° to inicjatywa społeczna, która rozwija idee zrównoważonej konsumpcji i projektowania wtórnego oraz ma na celu tworzenie bezpieczniejszego i zdrowszego środowiska. Realizują działalność edukacyjną poprzez kreatywność, organizując różnego rodzaju wydarzenia i aktywności. Głównym tematem zajęć jest projektowanie wtórne, tj. Uczą się dawać przedmiotom drugie życie, wytwarzając je z surowców wtórnych lub odpadów produkcyjnych.

Sytuacja przedsiębiorstw społecznych na Litwie

Przedsiębiorstwa społeczne na Litwie cieszą się coraz większym zainteresowaniem ze względu na ich potencjał skutecznego rozwiązywania delikatnych problemów społecznych związanych z wysokim poziomem ubóstwa i wykluczenia społecznego, a także ograniczonym uczestnictwem niektórych grup społecznych w rynku pracy. Łącząc cele społeczne z tworzeniem wartości ekonomicznej, przedsiębiorstwa społeczne mogą rzeczywiście przyczynić się do wzrostu gospodarczego, znacząco poprawiając jednocześnie dobrobyt ludzi [3]. Jednakże przedsiębiorstwa społeczne często napotykają na przeszkody, które uniemożliwiają im osiągnięcie skali działalności i ekspansję.

Można wskazać kilka wyzwań, przed którymi stoją przedsiębiorstwa społeczne na Litwie:

3. Na Litwie wciąż nie ma zalegalizowanego statusu przedsiębiorstwa społecznego. Oznacza to, że nie ma żadnych regulacji dotyczących tego modelu biznesowego i nie ma sposobu, aby stwierdzić, czy przedsiębiorstwo jest prawdziwie społeczne i czy osiąga cele swojej misji społecznej.
4. Brak instrumentów finansowych dla przedsiębiorstw społecznych. W przypadku programów krajowych lub funduszy Unii Europejskiej wymagana jest znajomość projektu i dowód, że konkretne rezultaty zostaną osiągnięte.

5. W społeczeństwie nadal utrzymuje się negatywny stosunek do przedsiębiorstw społecznych. Ponadto negatywne postrzeganie przedsiębiorstw społecznych często wynika ze spuścizny doświadczeń z czasów Związku Radzieckiego.

3.3. Sytuacja ekonomii społecznej we Włoszech

3.3.1. Ramy prawne i prawodawstwo wspierające

Włochy posiadają jedyne w swoim rodzaju ramy regulacyjne na szczeblu międzynarodowym w odniesieniu do gospodarki społecznej²⁹. Ramy te opierają się na dwóch głównych filarach: ustawodawstwie spółdzielczym i kodeksie trzeciego sektora.

1- Ustawodawstwo spółdzielcze:

Jednym z fundamentów włoskiego ustawodawstwa w zakresie ekonomii społecznej jest ustawa 381/1991³⁰, która ustanowiła i uregulowała spółdzielnie socjalne. Organizacje te zostały stworzone w celu realizacji celów społecznych i działania na rzecz grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji poprzez pośredniczenie pracy oraz zarządzanie usługami społecznymi, zdrowotnymi i edukacyjnymi. Spółdzielnie socjalne są jednym z najbardziej skonsolidowanych modeli gospodarki społecznej we Włoszech, a wraz z wprowadzeniem reformy trzeciego sektora zostały uznane przez prawo za przedsiębiorstwa społeczne.

2- Kodeks Trzeciego Sektora

²⁹ Polidori S., Lori M. (2023), Przedsiębiorstwa społeczne: organizacje ekonomii społecznej w rozwoju terytoriów i społeczności, Rzym, Inapp, WP, 102 <<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3895>>

³⁰ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w ustawie nr 381 z dnia 8 listopada 1991 r., Disciplina delle cooperative sociali (<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>)

W 2017 r. Włochy wprowadziły dekret ustawodawczy 117/2017³¹, znany jako kodeks trzeciego sektora, w którym stworzono jednolite ramy regulacyjne dla wszystkich organizacji niekomercyjnych działających w gospodarce społecznej. Kodeks ten zastąpił wcześniej rozdrobniony system, zapewniając sektorowi większą spójność i przejrzystość.

Kodeks jasno określa, które organizacje wchodzą w skład trzeciego sektora, i ustanawia zasady regulujące ich działalność, od zarządzania administracyjnego i podatkowego po zarządzanie.

Wśród uwzględnionych podmiotów znajdują się organizacje wolontariackie (ODV), stowarzyszenia promocji społecznej (APS), organizacje filantropijne, sieci stowarzyszeniowe i towarzystwa wzajemnej pomocy.

Centralnym punktem włoskiego ustawodawstwa w zakresie ekonomii społecznej jest przedsiębiorstwo społeczne, forma prawna, która umożliwia podmiotom prywatnym i przedsiębiorstwom prowadzenie działalności w celach obywatelskich, solidarnościowych i społecznie użytecznych, na zasadach niezarobkowych, co stanowi działalność w interesie ogólnym.

Działania uważane za działania leżące w interesie ogólnym to:

- interwencje i usługi socjalne;
- interwencje i usługi w zakresie opieki zdrowotnej;
- usługi zdrowotne i socjalne;
- działania w zakresie kształcenia, kształcenia i szkolenia zawodowego;
- interwencje i usługi mające na celu ochronę i poprawę stanu środowiska naturalnego oraz ostrożne i racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych, z wyłączeniem zwykle wykonywanej działalności polegającej na zbieraniu i recyklingu odpadów komunalnych, specjalnych i niebezpiecznych;

³¹ Więcej informacji można znaleźć w dekreście ustawodawczym 117/2017 (<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig=>)

- interwencje mające na celu ochronę i poprawę stanu dziedzictwa kulturowego i krajobrazu;
- kształcenie na studiach licencjackich i podyplomowych;
- badania naukowe o szczególnym znaczeniu społecznym;
- organizowanie i zarządzanie działalnością kulturalną, artystyczną lub rekreacyjną o znaczeniu społecznym, w tym działalnością, w tym publikacją, promocją i upowszechnianiem kultury i praktyki wolontariatu oraz działalności w interesie ogólnym, o których mowa w niniejszym artykule;
- radiofonia i telewizja społeczna;
- organizowanie i zarządzanie działalnością turystyczną o znaczeniu społecznym, kulturalnym lub religijnym;
- szkolenia pozaszkolne, mające na celu zapobieganie przedwczesnemu kończeniu nauki oraz osiąganie sukcesów edukacyjnych i szkoleniowych, zapobieganie nękanii i zwalczanie ubóstwa edukacyjnego;
- instrumentalne usługi na rzecz przedsiębiorstw społecznych lub innych podmiotów trzeciego sektora;
- współpracy na rzecz rozwoju;
- handlowe, produkcyjne, edukacyjne i informacyjne, promocyjne, reprezentacyjne, licencjonowanie znaków certyfikujących, realizowane w ramach lub na rzecz łańcuchów sprawiedliwego handlu;
- usługi mające na celu integrację lub reintegrację na rynku pracy pracowników i osób znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji;
- mieszkalnictwo socjalne oraz wszelka inna działalność o charakterze czasowego zamieszkania, mająca na celu zaspokojenie potrzeb społecznych, zdrowotnych, kulturalnych, edukacyjnych lub związanych z zatrudnieniem;
- humanitarne przyjmowanie migrantów i ich integracja społeczna;
- mikrokredyty;
- rolnictwo społeczne;

- organizacja i prowadzenie amatorskiej działalności sportowej;
- rewitalizacja nieużywanego mienia publicznego lub mienia skonfiskowanego w wyniku przestępczości zorganizowanej.

Ponadto dekret ustawodawczy 112/2017 stanowi, że wszystkie spółdzielnie socjalne automatycznie uzyskują status przedsiębiorstwa społecznego, bez konieczności wprowadzania zmian w ich statutach, i mogą zarejestrować się w specjalnej sekcji rejestru handlowego.

Przedsiębiorstwo społeczne musi przyjąć odpowiedzialne i przejrzyste zarządzanie, aktywnie angażując pracowników, użytkowników i inne zainteresowane strony, promując partycypacyjny model zarządzania.

Prawodawstwo wspierające ekonomię społeczną

Włoskie ramy prawne oferują również szereg instrumentów prawnych wspierających rozwój gospodarki społecznej. Na przykład Jednolity Krajowy Rejestr Trzeciego Sektora (RUNTS) ułatwia zarządzanie administracyjne i przejrzystość organizacji, zapewniając im dostęp do zachęt podatkowych i korzyści ekonomicznych w celu prowadzenia działalności.³²

Ponadto prawo włoskie umożliwia przedsiębiorstwom społecznym i spółdzielniom dostęp do funduszy publicznych i unijnych na rozwój innowacyjnych projektów oraz na wspieranie inicjatyw promujących zatrudnienie i zwalczających ubóstwo edukacyjne i społeczne.

Dzięki temu solidnemu aparatowi regulacyjnemu Włochy stanowią międzynarodowy wzór odniesienia w dziedzinie ekonomii społecznej. Połączenie konkretnych przepisów dotyczących spółdzielni socjalnych i ujednoliconego kodeksu dla trzeciego sektora sprawia, że włoska gospodarka społeczna jest sektorem wysoce regulowanym i innowacyjnym, zdolnym do reagowania na potrzeby rozwijającego się

³² Polidori S., Lori M. (2023), Przedsiębiorstwa społeczne: organizacje ekonomii społecznej w rozwoju terytoriów i społeczności, Rzym, Inapp, WP, 102 <<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3895>>

społeczeństwa.

3.3.2. Główne rodzaje instytucji ES (Spółdzielnie socjalne, Stowarzyszenia, Fundacje, Towarzystwa Wzajemnej Pomocy, NGO)

We Włoszech gospodarka społeczna składa się z różnych podmiotów działających w różnych sektorach w celu promowania dobrobytu społecznego i gospodarczego.

Główne rodzaje odmiotów ekonomii społecznej to:

1- Spółdzielnie socjalne

Spółdzielnie socjalne we Włoszech są przedsiębiorstwami non-profit, których celem jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb i dążenie do osiągnięcia celów społecznych, takich jak integracja społeczności i dobrobyt. Organizacje te są regulowane ustawą nr 381/1991, która rozróżnia 3 rodzaje spółdzielni:

- Typ A: Spółdzielnie typu A są zorientowane na zarządzanie usługami społecznymi, zdrowotnymi, edukacyjnymi i szkoleniowymi. Na przykład zapewniają pomoc osobom starszym, niepełnosprawnym lub znajdującym się w niekorzystnej sytuacji za pośrednictwem ośrodków dziennych, domów opieki i domów rodzinnych. Działają również w sektorze edukacji, zwalczając takie zjawiska jak przedwczesne kończenie nauki i wspierając kształcenie zawodowe.
- Typ B: Spółdzielnie typu B mają na celu tworzenie możliwości zatrudnienia dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, w tym osób z niepełnosprawnością fizyczną i umysłową, osób doświadczających trudności społecznych lub ekonomicznych oraz innych grup wrażliwych. Angażują się w różne rodzaje działalności produkcyjnej (rolniczą, przemysłową, handlową i usługową), mające na celu włączenie siły roboczej tych kategorii osób.
- Spółdzielnie mieszane: Spółdzielnie mieszane (typ A+B) to spółdzielnie, w których współistnieją zarówno usługi socjalne i zdrowotne (typ A), jak i integracja zawodowa (typ B) w celu oferowania szerszego zakresu usług i skuteczniejszego reagowania na potrzeby społeczności.

Spółdzielnie socjalne stanowią jeden z najbardziej dynamicznych i istotnych elementów włoskiego systemu opieki społecznej i gospodarki społecznej. Przedsiębiorstwa te, posiadające ponad 15 000 aktywnych spółdzielni, opiekują się 12% ludności Włoch, wywierając znaczący wpływ w dziedzinie zdrowia, pracy, edukacji i pomocy społecznej³³. W ciągu ostatnich pięciu lat spółdzielnie socjalne stworzyły ponad 50 000 nowych miejsc pracy i zatrudniają około 480 000 pracowników, z czego ponad 50% to kobiety. Około 78 000 osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji jest zatrudnionych w spółdzielniach.

Wraz z wprowadzeniem Jednolitego Krajowego Rejestru Trzeciego Sektora (RUNTS) spółdzielnie socjalne stanowią około 90 procent zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych, co jeszcze bardziej umacnia ich dominującą rolę we włoskiej gospodarce społecznej.

2- Stowarzyszenia

Stowarzyszenia to organizacje nienastawione na zys składające się z osób lub podmiotów dążących do osiągnięcia wspólnych celów, często związanych z kwestiami społecznymi, kulturalnymi, środowiskowymi lub sportowymi. Ich zarządzanie jest demokratyczne, a członkowie aktywnie uczestniczą w podejmowaniu decyzji poprzez walne zgromadzenie, gdzie każdy członek ma prawo głosu niezależnie od składki członkowskiej. Organizacje te mogą mieć różne cele:

- Stowarzyszenia wolontariackie: oferują pomoc osobom znajdującym się w trudnej sytuacji, takim jak osoby starsze, niepełnosprawne i rodziny w potrzebie, często angażując się w działania zdrowotne i wsparcie społeczne. Są one podstawowym filarem włoskiego dobrobytu.
- Stowarzyszenia kulturalne: promują działalność artystyczną, edukacyjną i rekreacyjną poprzez organizowanie wydarzeń kulturalnych i wydarzeń mających na celu wspieranie aktywności obywatelskiej i rozwoju osobistego.
- Stowarzyszenia sportowe: Promują włączenie społeczne i zdrowie poprzez sport,

³³ Life (2021) Ze spółdzielni socjalnych dobrobyt dla 12% Włochów. Życie. [https:// www.vita.it/dalle-cooperative- opieka społeczna dla-12-Włochów/](https://www.vita.it/dalle-cooperative-opieka-spoeczna-dla-12-Wlochów/)

prowadzenie drużyn amatorskich i promowanie wydarzeń sportowych na szczeblu lokalnym i krajowym.

- Stowarzyszenia promocji społecznej: Są one zorientowane na promowanie działalności społecznie użytecznej na rzecz członków lub osób trzecich, na zasadzie non-profit. Mogą one organizować działalność kulturalną, rekreacyjną, sportową, oświatową, ochrony środowiska itp. w celu poprawy jakości życia i promowania spójności społecznej.

Stowarzyszenia promocji społecznej, w przeciwieństwie do innych stowarzyszeń, korzystają ze szczególnych przywilejów i mają dostęp do określonych środków publicznych.

Stowarzyszenia są kluczowym elementem trzeciego sektora we Włoszech, przyczyniając się nie tylko do poprawy jakości życia dzięki podstawowym usługom, ale także do promowania spójności społecznej i rozwoju społeczności.

3- Organizacje wolontariackie (VPO)

Organizacje wolontariackie (VO) są podmiotami trzeciego sektora regulowanymi przez kodeks trzeciego sektora (dekret ustawodawczy 117/2017), pierwotnie wprowadzony ustawą 266/1991. Organizacje te, zazwyczaj utworzone jako stowarzyszenia, prowadzą działalność w interesie ogólnym, głównie na rzecz osób trzecich, głównie wykorzystując pracę wolontariacką swoich członków. Ich celem jest reagowanie na konkretne potrzeby społeczne i ekonomiczne poprzez bezpłatny i nieodpłatny wkład wolontariuszy.

W przeciwieństwie do stowarzyszeń wolontariackich, które są pojęciem bardziej ogólnym i nie zawsze ustrukturyzowanym, VO muszą spełniać specjalne wymogi prawne, aby zostać oficjalnie uznanymi. Organizacje wolontariackie oferują niezbędne wsparcie w różnych dziedzinach, w tym w zakresie opieki zdrowotnej, społecznej i psychologicznej, przyczyniając się do spójności społecznej i rozwoju sieci solidarności.

Lektorzy odgrywają kluczową rolę we włoskim społeczeństwie, przyczyniając się do dobrobytu społeczności za pośrednictwem różnych kanałów:

- Wsparcie społeczne: Organizacje pozamedyczne świadczą podstawowe usługi

osobom znajdującym się w trudnej sytuacji, takim jak osoby starsze, niepełnosprawne i rodziny znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej.

- Promowanie spójności społecznej: Tworzą sieci solidarności, które sprzyjają włączeniu społecznemu, angażując osoby z różnych grup wiekowych i środowisk.
- Edukacja i podnoszenie świadomości: Promują kampanie uświadamiające na temat takich kwestii, jak środowisko, prawa człowieka i zdrowie publiczne.
- Współpraca z instytucjami publicznymi: Lektorzy współpracują z instytucjami publicznymi w celu wypełnienia luk w usługach oferowanych przez państwo, zwiększając efektywność systemu opieki społecznej.

Organizacje wolontariackie są zatem ważnym filarem trzeciego sektora, przyczyniającym się do budowania bardziej integracyjnego i wspierającego społeczeństwa.

4- Fundamenty

Fundacji to podmioty prawa prywatnego, które dysponują majątkiem przeznaczonym do realizacji celów interesu publicznego, takich jak badania naukowe, pomoc społeczna lub promocja kultury. W przeciwieństwie do stowarzyszeń, fundacje mają bardziej stabilną i trwałą strukturę, a zarządzanie ich majątkiem powierza się zarządowi dyrektorów, a nie zgromadzeniu członków.

Fundamenty mogą być różnych typów:

- Fundacje kulturalne: Wspierają promocję i ochronę dziedzictwa artystycznego i kulturowego poprzez finansowanie muzeów, wystaw i projektów edukacyjnych.
- Podstawy naukowe: Przyczyniają się do badań naukowych i innowacji, inwestując w projekty związane ze zdrowiem, nauką i technologią.
- Fundacje społeczne: Działają lokalnie, aby wspierać rozwój gospodarczy i społeczny określonych terytoriów, często wspierając inicjatywy socjalne i zatrudnienia.

Fundacje, dzięki swojej zdolności do generowania i zarządzania zasobami finansowymi, odgrywają kluczową rolę we wspieraniu długoterminowych projektów i przyczynianiu się do postępu naukowego, kulturalnego i społecznego.

5- Towarzystwa Wzajemnej Pomocy (SOMS)

Società di Mutuo Soccorso (SOMS) to jedna z najstarszych form ekonomii społecznej we Włoszech, założona w XIX wieku w celu oferowania wsparcia ekonomicznego i socjalnego pracownikom w trudnych czasach. Opierając się na zasadzie wzajemności, te organizacje nienastawione na zysk wymagają od członków wpłacania okresowej składki na wspólny fundusz, z której można korzystać w razie potrzeby, takiej jak choroba, wypadki lub inne nagłe sytuacje gospodarcze.

Uregulowany ustawą nr 3818/1886 SOMS odegrał zasadniczą rolę w budowie włoskiego systemu opieki społecznej, zanim wprowadzono nowoczesne formy zabezpieczenia społecznego i pomocy. Choć ich rola została częściowo ograniczona wraz z pojawieniem się usług państwowych, nadal są one istotne w różnych sektorach, w szczególności w uzupełnianym zabezpieczeniu społecznym i opiece zdrowotnej.

Główne funkcje SOMS to:

- Opieka zdrowotna: Oferują członkom i ich rodzinom usługi zdrowotne i socjalne, takie jak zwrot kosztów leczenia lub dostęp do opieki specjalistycznej.
- Wsparcie ekonomiczne: Zapewniają dotacje na radzenie sobie z trudnościami finansowymi, pokrywają koszty leczenia lub zapewniają pomoc w razie wypadków lub choroby.
- Promocja kulturalna i edukacyjna: SOMS organizuje również działania kulturalne i uświadamiające na temat profilaktyki zdrowotnej i solidarności, podtrzymując przy życiu wartości wzajemne, które leżą u podstaw ich istnienia.

Towarzystwa wzajemnej pomocy odegrały kluczową rolę w historii włoskiego dobrobytu. Oprócz bezpośredniego wsparcia dla pracowników, organizacje te przyczyniły się do powstania pierwszych związków zawodowych, promując solidarność między pracownikami. Nawet dziś, pomimo ewolucji systemu pomocy publicznej, nadal odgrywają one kluczową rolę w udzielaniu wsparcia osobom znajdującym się w trudnej sytuacji, wzmacniając spójność społeczną i wspólnotową.

Dziś SOMS dostosowały się do nowych potrzeb, oferując usługi uzupełniające i wspierając projekty zdrowotne i socjalne we współpracy z władzami lokalnymi, fundacjami i innymi sektorami trzeciego sektora organizacji. Pomimo zmian, jakie zaszły

na przestrzeni wieków, ich funkcja solidarności i pomocy pozostaje kluczowa dla włoskiej gospodarki społecznej.

6- Organizacje pozarządowe (NGO)

Organizacje pozarządowe (NGO) to organizacje non-profit, które działają niezależnie od rządów, dążąc do osiągnięcia celów współpracy międzynarodowej, praw człowieka, ochrony środowiska i pomocy humanitarnej. Finansowane głównie z darowizn prywatnych i darowizn od filantropów, organizacje pozarządowe mogą w niektórych przypadkach otrzymywać fundusze publiczne. Organizacje te kierują się silnymi ideałami i są aktywne na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym, mając na celu promowanie pozytywnych i zrównoważonych zmian w społeczeństwie.

Organizacje pozarządowe odgrywają kluczową rolę w kilku obszarach:

- Pomoc humanitarna: Udzielają pomocy w sytuacjach nadzwyczajnych, takich jak klęski żywiołowe lub kryzysy humanitarne, oferując artykuły pierwszej potrzeby i opiekę medyczną.
- Zrównoważony rozwój: Wdrażają projekty mające na celu poprawę warunków życia w społecznościach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, rozwiązując takie problemy, jak ubóstwo i brak infrastruktury.
- Ochrona praw człowieka: propagują i bronią praw podstawowych, podnosząc świadomość społeczną i wpływając na politykę.
- Ochrona środowiska: Organizacje pozarządowe zajmujące się tą dziedziną są zaangażowane w ochronę różnorodności biologicznej, przeciwdziałanie zmianom klimatycznym i promowanie zrównoważonych praktyk ekologicznych.

3.3.3. Dobre praktyki instytucji (Wspólnota San Patrignano, Konsorcjum Il Solco, Fundacja Èbbene)

Organizacje działające w gospodarce społecznej odgrywają kluczową rolę w promowaniu zbiorowego dobrostanu i zrównoważonego rozwoju. Poprzez swoje zaangażowanie w obszarach takich jak opieka społeczna, kultura, włączenie społeczne i ochrona środowiska przyczyniają się do tworzenia bardziej spójnej i odpornej tkanki

społecznej.

Poniżej przedstawiamy kilka konkretnych przykładów stowarzyszeń, spółdzielni, fundacji i organizacji pozarządowych, które ucieleśniają zasady ekonomii społecznej i pokazują jej pozytywny wpływ na społeczność.

1- Wspólnota San Patrignano

San Patrignano³⁴ jest organizacją pozarządową (NGO), uznaną i akredytowaną przez Organizację Narodów Zjednoczonych ze statusem "Specjalnego Doradcy Rady Gospodarczej i Społecznej ONZ". Oferuje szeroki zakres usług w zakresie wychodzenia z uzależnień, działając w oparciu o zintegrowany model, który obejmuje spółdzielnię socjalną, socjalną spółdzielnię rolniczą, fundację, stowarzyszenie szkolenia zawodowego i stowarzyszenie sportowe.

Założone w 1978 roku przez Vincenzo Muccioli w Coriano (RN), San Patrignano zostało założone w celu zaoferowania konkretnej alternatywy osobom z problemami uzależnień, często spychanym na margines społeczeństwa. Dziś jest to jedna z największych społeczności wychodzenia z uzależnień w Europie.

Siła San Patrignano tkwi w holistycznym podejściu, które łączy rehabilitację terapeutyczną ze szkoleniem zawodowym i integracją społeczną, tworząc zintegrowaną ścieżkę rehabilitacji. Istotnym aspektem jest to, że oferowana ścieżka jest całkowicie bezpłatna, co jest silnym przesłaniem integracji i dostępności dla każdego, kto tego potrzebuje.

W ciągu ponad czterdziestu lat wspólnota przyjęła ponad 26 000 osób, gwarantując nie tylko drogę do detoksykacji z uzależnień, ale przede wszystkim regenerację osobistą, opartą na pracy, edukacji i szacunku dla siebie i innych, osiągając łączny wskaźnik wyzdrowienia na poziomie 72% wśród tych, którzy ukończyli program.³⁵

³⁴ Strona internetowa społeczności SanPatrignano: [https:// www.sanpatrignano.org/](https://www.sanpatrignano.org/)

³⁵ Multidyscyplinarne badanie retencji w leczeniu i obserwacji na znacznej próbie byłych mieszkańców wspólnoty (Oltre la comunità, Franco Angeli editore,) - Uniwersytet w Urbino i Pawii.

Zaangażowanie to wywarło znaczący wpływ na społeczność, zarówno pod względem zapobiegania przestępczości, jak i zmniejszania kosztów zdrowotnych i społecznych związanych z uzależnieniem od narkotyków.

Wpływ San Patrignano na społeczeństwo jest znaczący, nie tylko pod względem zapobiegania przestępczości, ale także w zmniejszaniu kosztów zdrowotnych i społecznych związanych z uzależnieniem od narkotyków. W 2023 r. jego wpływ społeczny obliczony za pomocą społecznego zwrotu z inwestycji (SROI) wynosi 2,63, co oznacza, że na każde euro zainwestowane we wspólnotę generowany jest zwrot w wysokości 2,63 euro wartości społecznej³⁶. Oznacza to, że inwestycje w

Rehabilitacja nie tylko przynosi bezpośrednie korzyści zaangażowanym osobom, ale także tworzy wartość ekonomiczną dla społeczeństwa.

San Patrignano ma również pozytywny wpływ na lokalną gospodarkę, dzięki oferowanej przez siebie działalności produkcyjnej, od rolnictwa po uprawę winorośli, od rękodzieła po gastronomię. Zajęcia te nie tylko zapewniają szkolenie, ale także umożliwiają gościom zdobycie konkretnych umiejętności, które ułatwiają im ponowną integrację ze światem pracy. To nie tylko pomaga jednostkom na nowo odkryć własną wartość i umiejętności, ale także przyczynia się do zmiany postrzegania narkomanów przez społeczeństwo, uznając ich za osoby, które mogą wnieść wartość i wiedzę.

San Patrignano wyróżnia się również programem prewencyjnym o nazwie "WeFree", projektem edukacyjnym angażującym młodych ludzi w całych Włoszech, którego celem jest podnoszenie świadomości i zapobieganie ryzyku uzależnienia. Każdego roku tysiące uczniów uczestniczy w kursach edukacyjnych mających na celu wzmocnienie świadomości osobistej i poczucia odpowiedzialności za siebie i innych.

Oddziaływanie San Patrignano na społeczeństwo jest zatem głębokie i wielowymiarowe: z jednej strony resocjalizuje ludzi poprzez model ekonomii społecznej

³⁶ Raport Społeczny 2023 Wspólnoty San Patrignano ([https:// www.sanpatrignano.org/wp-treść/uploads/2024/05/Bilancio_sociale_Comunita_2023.pdf](https://www.sanpatrignano.org/wp-treść/uploads/2024/05/Bilancio_sociale_Comunita_2023.pdf))

opartej na produkcji i pracy, a jednocześnie pełni ważną funkcję edukacyjną i prewencyjną. To podejście, które łączy w sobie solidarność, zrównoważony rozwój gospodarczy i włączenie społeczne, jest konkretnym przykładem tego, w jaki sposób gospodarka społeczna może sprostać niektórym z najbardziej złożonych i głęboko zakorzenionych wyzwań współczesnego społeczeństwa.

2- Konsorcjum Il Solco

Consorzio Il Solco³⁷ reprezentuje ważną rzeczywistość na scenie dobrobytu terytorialnego, wywierając znaczący wpływ na prowincję Rawenna i sąsiednie prowincje Ferrara, Forlì-Cesena i Rimini. Jej misja koncentruje się na promowaniu integracji społecznej i zawodowej osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji.

Z 18 stowarzyszonymi spółdzielniami socjalnymi typu A i B wspiera osoby starsze, osoby niepełnosprawne i osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji poprzez szeroki zakres usług opieki społecznej, ścieżki ponownego zatrudnienia oraz stałe zaangażowanie w edukację, rehabilitację i wsparcie w zakresie samodzielności.

Wpływ konsorcjum jest widoczny w życiu osób, którym udzielono pomocy: osób starszych, które otrzymują opiekę i usługi w celu utrzymania godnego życia, osób niepełnosprawnych, które znajdują konkretne wsparcie na drodze do autonomii, oraz osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, takich jak byli skazani, osoby uzależnione lub cierpiące na patologie psychiczne, którym udaje się ponownie zintegrować ze światem pracy i społeczeństwem dzięki ścieżkom pośrednictwa pracy. W szczególności Solco zdobyło uznaną wiedzę specjalistyczną w dziedzinie integracji zawodowej, pomagając tym ludziom nie tylko w znalezieniu zatrudnienia, ale także w zbudowaniu ścieżki rozwoju osobistego i zawodowego, która sprzyja rzeczywistej emancypacji gospodarczej i społecznej.

Jednym z najbardziej innowacyjnych projektów konsorcjum jest "Housing First", program, który ma na celu pomoc osobom znajdującym się w trudnej sytuacji mieszkaniowej w znalezieniu stabilnego i godnego rozwiązania, wykraczającego poza

³⁷ Strona internetowa Consorzio Il Solco: [https:// www.solcoravenna.it/](https://www.solcoravenna.it/)

tradycyjną koncepcję tymczasowej pomocy. Podejście to ma trwałe skutki, ponieważ nie tylko oferuje zakwaterowanie, ale także towarzyszy użytkownikom w dążeniu do autonomii poprzez wsparcie w poszukiwaniu pracy, szkoleniu zawodowym i integracji społecznej. Konsorcjum, wspólnie z Associazione Isnet, przeprowadziło ocenę wpływu społecznego projektu, z której wynika, że 60 procent uczestników zauważyło poprawę stanu zdrowia, a 74 procent poprawiło swój status zatrudnienia. Projekt "Najpierw mieszkanie" osiągnął również doskonały wskaźnik wpływu ekonomicznego. Wskaźnik SROI (Social Return On Impact) wynosi 1,93, co oznacza, że na każde zainwestowane euro generowane jest 1,93 euro wartości społecznej, głównie dzięki poprawie warunków zatrudnienia uczestników i zmniejszeniu kosztów usług socjalnych.³⁸

Ponadto konsorcjum jest aktywnie zaangażowane w rolnictwo społeczne, oferując możliwości integracji zawodowej osobom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji, takim jak osoby niepełnosprawne lub uzależnione w przeszłości od pracy. Poprzez społeczne spółdzielnie rolnicze opracowuje projekty, które łączą produkcję rolną z rehabilitacją społeczną, promując autonomię i ponowne zatrudnienie. Jest również zaangażowana w produkcję produktów ekologicznych i produktów o zerowym przebiegu, zwracając szczególną uwagę na wpływ na środowisko i promując zrównoważony model, który szanuje terytorium, gwarantując wysoką jakość żywności i zmniejszając ślad ekologiczny.

Konsorcjum jest również liderem w dziedzinie przyjmowania osób ubiegających się o azyl i osób posiadających ochronę międzynarodową, oferując podstawowe usługi, takie jak żywność, zakwaterowanie i opieka zdrowotna, ale także ścieżki integracji kulturowej i zawodowej, które sprzyjają długoterminowej integracji. Dzięki swojej roli koordynacyjnej Il Solco ułatwia interakcję między organami publicznymi, prywatnym sektorem społecznym i społecznością lokalnej, przyczyniając się do stworzenia "klimatu zaufania", który ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia wspólnych inicjatyw.

Krótko mówiąc, Il Solco jest nie tylko usługodawcą, ale także podmiotem

³⁸ Ocena wpływu społecznego działań w ramach projektu "Najpierw mieszkanie" Rawenna, Stowarzyszenie Isnet

transformacji społecznej, który wywiera głęboki i trwały wpływ. Promując godność, autonomię i integrację, konsorcjum przyczynia się do budowania bardziej sprawiedliwej i wspierającej społeczności, w której każda osoba, niezależnie od trudności, z jakimi się borykała, może znaleźć swoje miejsce.

3 - Fundacja Èbbene

Fundacja Èbbene³⁹ reprezentuje innowacyjny model Fundacji Lokalnej, z podejściem skoncentrowanym na bliskości jako podstawowej wartości dla dobrobytu społeczności i terytoriów. Jej misja opiera się na idei, że bliskość obejmuje wszystkich ludzi, czyniąc każdą osobę integralną częścią generatywnej tkanki społecznej. Poprzez sieć Miejsc, Centrów i Węzłów Bliskospek, Fundacja działa na rzecz tworzenia synergii między różnymi rzeczywistościami działającymi we Włoszech, agregując znaczące doświadczenia, które mają wspólne podejście. Ten proces systematyzacji inicjatyw ma na celu zapewnienie, że każda osoba może być wspierana w jej podróży życiowej, budując indywidualne Plany Życia, które uwzględniają wszystkie wymiary indywidualne i rodzinne.

Fundacja Èbbene jest zaangażowana w współpracę, działając jako punkt syntezy aspiracji organizacji o różnych matrycach. Fundacja promuje tworzenie sieci bliskościowej, która przenika do każdego terytorium, opierając się na pracy Centrów na rzecz wspierania gospodarki obywatelskiej i bliskości. Kluczową zasadą podejścia Èbbene jest gospodarka o obiegu zamkniętym zastosowana w odniesieniu do ludzi: Fundacja jest głęboko przekonana, że nawet ci, którzy są uważani przez społeczeństwo za "odpady", mogą stać się agentami zmian, przyczyniając się do poprawy społeczności poprzez doświadczenia odrodzenia i rozwoju osobistego.

Poprzez emblematyczne projekty, takie jak "Zregenerowane społeczności", które doprowadziły do utworzenia centrum sąsiedzkiego w Messynie, aby dać przestrzeń młodym ludziom i umożliwić im zadbanie o własne terytorium, oraz "Accùra", centrum zdrowia socjalnego poświęcone osobom znajdującym się w trudnej sytuacji w Palermo,

³⁹ Strona internetowa Foundation Well: [https:// www.ebbene.org/](https://www.ebbene.org/)

Fundacja pokazuje swoje konkretne zaangażowanie we wspieranie włączenia społecznego i zbiorowego dobrego samopoczucia. Ponadto, dzięki inicjatywie "Dobrobyt bliskości", Èbbene dąży do stworzenia centrów w całym kraju, zwiększając zaangażowanie społeczne nowych pokoleń i promując ich protagonizm.

Fundacja współpracuje z różnymi partnerami, aby sprostać wyzwaniom stojącym przed osobami wrażliwymi, w tym z osobami z wydziału zdrowia psychicznego. Dzięki tej synergicznej pracy Fundacja Èbbene działa jako podmiot transformacji społecznej, w której dobrobyt w pobliżu nie jest postrzegany jako koszt, ale jako siła napędowa rozwoju gospodarczego, który zaczyna się od talentów ludzi i prowadzi do zrównoważonych doświadczeń biznesowych. W ten sposób Fundacja przyczynia się do budowania społeczeństwa bardziej sprawiedliwego, opartego na solidarności i inkluzywnego, gwarantując każdemu człowiekowi, niezależnie od trudności, z jakimi się boryka, możliwość odnalezienia się w społeczności.

3.3.4. Cele społeczne i partnerstwa badawcze projektu ISNET

Realizując ten projekt, Associazione Isnet dążyło do osiągnięcia kilku celów społecznych, z silnym zaangażowaniem w promowanie integracji społecznej i pracowniczego włoskich spółdzielni socjalnych, prawdziwą doskonałość w panoramie gospodarki społecznej oraz unicum na szczeblu europejskim, w czynieniu społeczności bardziej sprawiedliwą i wspierającą, poprawiając warunki życia osób zagrożonych wykluczeniem.

W trakcie realizacji projektu zaangażowani partnerzy mieli okazję dogłębnie zrozumieć specyfikę sektora gospodarki społecznej we Włoszech. Dzięki wymianie dobrych praktyk i wizytom we włoskich spółdzielniach socjalnych zidentyfikowano problemy i potencjały związane z integracją zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, takich jak osoby z niepełnosprawnością fizyczną i intelektualną, byli narkomani, byli skazani i inne grupy szczególnie wrażliwe.

Włoskie spółdzielnie, w których przeprowadzono wizyty, a które działają głównie

w sektorach rolno-spożywczym i gastronomicznym, pokazały konkretnie, w jaki sposób można stworzyć możliwości zatrudnienia dla osób zmarginalizowanych na rynku pracy, przyczyniając się do ich reintegracji na rynku pracy i integracji społecznej. Szczególnie znanym przykładem był ośrodek dzienny poświęcony reintegracji osób niepełnosprawnych na rynku pracy, w którym stało się jasne, że integracja zawodowa nie ogranicza się do zatrudnienia, ale obejmuje ustrukturyzowane ścieżki rozwoju autonomii osobistej i społecznej.

Kolejnym ważnym punktem było porównanie włoskich współpracowników socjalnych z osobami kontaktowymi podmiotów społecznych z innych krajów europejskich, takich jak Litwa i Polska. Wymiana ta umożliwiła stworzenie sieci wiedzy i doświadczenia specjalistycznego, ułatwiając wymianę doświadczeń i przyjęcie wspólnych dobrych praktyk. Przyczyniło się to do rozpowszechnienia zrównoważonych modeli gospodarki społecznej, zajmujących się takimi kwestiami, jak rewitalizacja miast, walka z ubóstwem edukacyjnym i ubóstwem.

Partnerstwa Isnet z innymi podmiotami ekonomii społecznej

We Włoszech działania partnerskie między podmiotami gospodarki społecznej są regulowane głównie przez art. 55, 56 i 57 kodeksu trzeciego sektora. Artykuły te ustanawiają ramy prawne współpracy między administracją publiczną a podmiotami trzeciego sektora w celu promowania i realizacji działań w interesie ogólnym, takich jak opieka społeczna, opieka społeczna i zdrowie, edukacja i ochrona środowiska. Zasada pomocniczości, wzmocniona wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego nr 131 z dnia 1 lipca 2020 r., podkreśla znaczenie aktywnego zaangażowania podmiotów trzeciego sektora poprzez formy współplanowania, współplanowania i akredytacji, uznając fundamentalną rolę tych podmiotów w realizacji polityk publicznych.

Ponadto kodeks zamówień publicznych (dekret ustawodawczy nr 36/2023) wprowadza pojęcie "partnerstwa społecznego" w art. 201, który łączy i racjonalizuje wcześniejsze przepisy dotyczące administracyjnej wymiany barterowej i horyzontalnych

interwencji pomocniczości⁴⁰. Ten instrument regulacyjny umożliwia współpracę między organami publicznymi a podmiotami gospodarki społecznej w zakresie zarządzania terenami zielonymi, budynkami przeznaczonymi do działalności społecznej i kulturalnej, wzmacniania dekoracji miejskiej oraz realizacji prac o znaczeniu lokalnym, prezentowanych przez obywateli lub stowarzyszenia. Partnerstwa społeczne oferują również korzyści podatkowe, zachęcając do aktywnego udziału podmiotów trzeciego sektora i promując projekty o szerokim zasięgu społecznym.

Konkretnym przykładem partnerstwa między instytucjami są projekty realizowane przez ISNET we współpracy z lokalnymi władzami publicznymi, uczelniami wyższymi i spółdzielniami socjalnymi w ramach Funduszu Innowacji Społecznych Ministerstwa Administracji Publicznej. Projekty te miały na celu optymalizację wydatków publicznych i zmniejszenie kosztów interwencji w krytycznych obszarach, takich jak trudna sytuacja młodzieży i ubóstwo mieszkaniowe, poprzez wprowadzenie innowacyjnych podejść. Wymianę wiedzy ułatwiło studium wykonalności, które umożliwiło szczegółową analizę potrzeb społeczności lokalnych, opracowanie wspólnych planów interwencji oraz prognozowanie oczekiwanych skutków, zwłaszcza w ujęciu gospodarczym. Działania w zakresie współprojektowania odbywały się w ścisłej synergii, a każdy z podmiotów służył swoją wiedzą fachową:

Na przykład ISNET zapewnił swoją wiedzę fachową w zakresie ocen skutków społecznych, podczas gdy władze lokalne wspierały wyszukiwanie informacji potrzebnych do analizy.

W ramach innych inicjatyw, aby jeszcze bardziej ułatwić wymianę wiedzy między różnymi zaangażowanymi podmiotami, zorganizowano wizyty studyjne, podczas których uczestnicy mogli dzielić się dobrymi praktykami, wymieniać się wskazówkami operacyjnymi i pogłębiać swoje kompetencje. Oprócz tych momentów konfrontacji w

⁴⁰ Magazyn Przedsiębiorczości Społecznej, 2024, Luigi Gili, Partnerstwo społeczne w nowym Kodeksie zamówień publicznych (<https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/il-partenariato-sociale-nel-nuovo-codice-dei-contratti-publiczne>)

terenie, odbyły się spotkania, zarówno bezpośrednie, jak i online, w celu wspólnego planowania działań i określenia planów pracy, co pozwoliło na bardziej ustrukturyzowaną i skoordynowaną współpracę. Stworzono stoły robocze, w których uczestniczyły zarówno podmioty publiczne, jak i prywatne, w celu promowania stałego i konstruktywnego dialogu, zapewniając sprzyjające warunki do wymiany doświadczeń, omawiania wspólnych wyzwań i identyfikowania innowacyjnych rozwiązań.

Te przestrzenie dialogu i konfrontacji odegrały zasadniczą rolę we wzmacnianiu synergii między różnymi zaangażowanymi organizacjami, poprawie skuteczności wspólnej pracy i przyczynianiu się do większej spójności między partnerami. Najlepsze rozwiązania, wypracowane przez jedną organizację, były systematycznie adaptowane przez inne, zawsze z uwzględnieniem specyfiki i potrzeb lokalnych kontekstów, w których działały.

Ponadto w niektórych przypadkach wszyscy partnerzy opracowali wspólne wytyczne w celu sformalizowania wymiany wiedzy fachowej i zapewnienia, aby zgromadzona wiedza była przekazywana w sposób uporządkowany i dostępny dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. W innych przypadkach, szczególnie w przypadku projektów mających na celu zwalczanie ubóstwa edukacyjnego, bardziej praktyczne podejście polegało na wyznaczeniu kierownika z jednej z organizacji partnerskich, który odwiedzał inne organizacje w celu oferowania sesji szkoleniowych na temat konkretnych umiejętności, w których ich organizacja była najlepsza. Ta metoda bezpośredniego transferu umiejętności ułatwiła wzajemny rozwój i wzmocniła zdolności poszczególnych organizacji w strategicznych obszarach.

To podejście oparte na współpracy umożliwiło organizacjom gospodarki społecznej skuteczniejsze sprostanie pojawiającym się wyzwaniom społecznym, poprawę włączenia społecznego, dostępu do możliwości zatrudnienia i ogólnego dobrobytu obsługiwanych społeczności. Rezultatem jest głębszy i trwalszy wpływ dzięki integracji najlepszych praktyk i współpracy opartej na zaufaniu i dzieleniu się wiedzą.

4. Partnerstwa pomiędzy Podmiotami Ekonomii Społecznej



Partnerstwa w ekonomii społecznej

Partnerstwa w ekonomii społecznej to forma współpracy między różnymi podmiotami PES działającymi na danym terenie, takimi jak m.in. organizacje pozarządowe czy przedsiębiorstwa społeczne. Celem tych partnerstw jest wspólne rozwiązywanie problemów społecznych i gospodarczych oraz rozwój lokalnych społeczności.⁴¹

Najbardziej pełną, choć dość ogólną definicję partnerstwa lokalnego znajdziemy w publikacji Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej pt.: „Przez współpracę do sukcesu”. Partnerstwo lokalne na rynku pracy. Partnerstwo to jest tam rozumiane jako platforma współpracy różnych partnerów, którzy wspólnie i systematycznie planują, projektują, wdrażają i realizują działania i inicjatywy mające na celu rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego oraz budowanie tożsamości lokalnej wśród członków społeczności.⁴²

Innymi słowy, partnerstwo lokalne polega na współpracy przedstawicieli różnych grup zamieszkujących lub działających na danym terenie, dążących do pełnego wykorzystania potencjału tego obszaru oraz rozwiązywania problemów. Kluczowym elementem partnerstwa lokalnego jest identyfikowanie lokalnych potrzeb i zaspokajanie ich poprzez inicjatywy oddolne realizowane w szeroko rozumianych współpracach pomiędzy lokalnymi PES.

Do tej pory formalnie uregulowana została jedynie współpraca sektora publicznego i biznesowego na podstawie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Trwają jednak prace nad ustawą o partnerstwie publiczno-społecznym, która uznaje za

⁴¹ SGH Journals: Majka Łojko, "Partnerstwo lokalne w ekonomii społecznej jako nowy paradygmat budowania spójności społecznej", <https://econjournals.sgh.waw.pl/kwes/article/view/196/175>

⁴² Sobolewski A. (pod red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, MPiPS, 2007, Warszawa, s.10.

stronę społeczną organizacje pozarządowe, organizacje kościelne i grupy zrzeszające przedstawicieli społeczności lokalnej.⁴³

4.1. Definicja, cechy i cele lokalnych partnerstw

Charakterystyczne cechy lokalnych partnerstw PES:

- **Dobrowolność:** Współpraca opiera się na dobrowolnej decyzji wszystkich uczestników.
- **Równość:** Partnerzy mają równe prawa i obowiązki.
- **Komplementarność:** Każdy partner wnosi do współpracy swoje unikalne zasoby, wiedzę i doświadczenie.
- **Długofalowość:** Partnerstwa są często tworzone na dłuższy okres, co pozwala na realizację bardziej złożonych projektów.
- **Orientacja na potrzeby lokalnej społeczności:** Działania partnerstw są ukierunkowane na poprawę jakości życia mieszkańców danej miejscowości.⁴⁴

Cele partnerstw lokalnych PES:

- **Rozwój lokalnej gospodarki:** Tworzenie nowych miejsc pracy, wspieranie przedsiębiorczości społecznej.
- **Integracja społeczna:** Włączanie osób wykluczonych społecznie w życie społeczności.
- **Poprawa jakości życia:** Realizacja projektów z zakresu edukacji, kultury, ochrony środowiska.
- **Wzmacnianie kapitału społecznego:** Budowanie zaufania i współpracy między mieszkańcami.⁴⁵

⁴³ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100.

⁴⁴ <http://www.espoeczna.spoldzielnie.org/index.php?id1=14>

⁴⁵ <http://www.espoeczna.spoldzielnie.org/index.php?id1=14>

Dlaczego lokalne partnerstwa PES są ważne?

- Synergia: Łącząc siły, partnerzy mogą osiągnąć więcej niż działając samodzielnie.
- Kompleksowe podejście do problemów: Partnerstwa pozwalają na analizowanie problemów z różnych perspektyw i wdrażanie bardziej skutecznych rozwiązań.
- Uczestnictwo mieszkańców: Dzięki partnerstwom mieszkańcy mają większy wpływ na rozwój swojej miejscowości.
- Efektywność: Współpraca pozwala na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów.

Przykładowe obszary współpracy w ramach partnerstw lokalnych:

- Tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym
- Rozwój turystyki lokalnej
- Ochrona środowiska
- Wspieranie seniorów
- Rozwój kultury i edukacji

Partnerstwa lokalne w ekonomii społecznej to skuteczny sposób na rozwiązywanie problemów społecznych i gospodarczych na poziomie lokalnym. Dzięki współpracy różnych podmiotów możliwe jest osiągnięcie większych efektów i stworzenie bardziej zrównoważonego rozwoju.⁴⁶

Współpraca pomiędzy organizacjami ES przynosi liczne korzyści:

Wymiana wiedzy: Dotycząca skutecznych strategii integracji społecznej.

Wspólne realizowanie projektów: Skierowanych na lokalne społeczności.

Udoskonalanie praktyk ES: Poprzez adaptację najlepszych rozwiązań do lokalnych potrzeb.

⁴⁶ Regionalny Ośrodek Ekonomii Społecznej w Krakowie, „Partnerstwa lokalne w ekonomii społecznej”

4.2. Wymiana wiedzy i doświadczeń w zakresie integracji społecznej

Wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej stanowi kluczowy element w tworzeniu skutecznych strategii integracji społecznej. Dzięki wspólnemu działaniu i dzieleniu się dobrymi praktykami, organizacje mogą osiągnąć większy wpływ na społeczne zmiany i poprawić jakość życia osób wykluczonych.

Zalety wymiany wiedzy i doświadczeń

- Wzrost efektywności działań: Dzięki wspólnemu działaniu organizacje mogą lepiej wykorzystywać swoje zasoby, unikać błędów i osiągać lepsze wyniki.
- Innowacyjność: Wymiana wiedzy pozwala na odkrywanie nowych rozwiązań i podejść do problemów społecznych.
- Wzmocnienie sieci kontaktów: Budowanie relacji z innymi organizacjami pozwala na tworzenie szerszych koalicji i zwiększanie zasięgu działań.
- Podniesienie kompetencji pracowników: Uczestnictwo w programach wymiany wiedzy pozwala pracownikom organizacji na rozwój zawodowy i zdobywanie nowych umiejętności.
- Zwiększenie świadomości społecznej: Dzielenie się doświadczeniami przyczynia się do zwiększenia świadomości społecznej na temat problemów osób wykluczonych i potrzeb społeczności lokalnych.⁴⁷

Wady wymiany wiedzy i doświadczeń

- Różnice w podejściu do pracy: Różne organizacje mogą mieć różne kultury organizacyjne, co może utrudniać współpracę.
- Brak czasu i zasobów: Wymiana wiedzy wymaga czasu i zaangażowania pracowników, co może być utrudnione w przypadku organizacji o ograniczonych zasobach.

⁴⁷ Regionalny Ośrodek Ekonomii Społecznej w Krakowie, „Partnerstwa lokalne w ekonomii społecznej”

- Ochrona własności intelektualnej: Organizacje mogą być niechętne do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami z obawy przed utratą przewagi konkurencyjnej.
- Trudności w ocenie efektywności: Ocena skuteczności programów wymiany wiedzy może być trudna, zwłaszcza w przypadku długoterminowych projektów.⁴⁸

Przykłady wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej w Polsce

- Sieci współpracy: W Polsce działa wiele sieci współpracy, które łączą organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne i samorządy. Przykładami takich sieci są: Sieć Inicjatyw Lokalnych, Sieć Organizacji Pozarządowych, czy Sieć Ekonomii Społecznej.
- Konferencje i szkolenia: Organizacje pozarządowe organizują regularnie konferencje i szkolenia, podczas których przedstawiciele różnych organizacji mogą dzielić się swoimi doświadczeniami.
- Programy mentoringowe: Programy mentoringowe pozwalają na nawiązanie relacji między doświadczonymi pracownikami organizacji a osobami początkującymi, co umożliwia przekazywanie wiedzy i umiejętności.
- Wspólne projekty: Współpraca przy realizacji wspólnych projektów pozwala na wymianę wiedzy i doświadczeń w praktyce.⁴⁹

Wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej jest niezwykle ważna dla rozwoju sektora i skutecznej realizacji celów społecznych. Dzięki współpracy organizacje mogą lepiej odpowiadać na potrzeby społeczne, zwiększać swój wpływ i przyczyniać się do budowy bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego społeczeństwa.

⁴⁸ <https://www.es.malopolska.pl/publikacje/pobierz/40,estrateg-model-w%C5%82%C4%85czania-ekonomii-spo%C5%82ecznej-do-lokalnych-strategii-i-program%C3%B3w.pdf>

⁴⁹ <https://www.gov.pl/attachment/0c441eaa-fcdb-46b5-8454-465dee3cd791>

4.3. Wspólne realizowanie projektów skierowanych na lokalne społeczności

Współpraca pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej przy realizacji projektów skierowanych na lokalne społeczności to coraz częściej spotykana praktyka. Dzięki połączeniu sił, różnorodnych kompetencji i zasobów, organizacje te mogą skuteczniej odpowiadać na potrzeby społeczne, tworzyć innowacyjne rozwiązania i osiągać większy wpływ na lokalny rozwój.

Dlaczego warto realizować wspólne projekty?

- Synergia działania: Połączenie sił różnych podmiotów pozwala na wykorzystanie komplementarnych zasobów, zwiększenie efektywności działań i osiągnięcie lepszych rezultatów.
- Zwiększenie zasięgu: Współpraca pozwala na dotarcie do szerszego grona odbiorców i realizację projektów o większym zasięgu.
- Wzmocnienie relacji w społeczności: Wspólne działania przyczyniają się do budowania zaufania i współpracy pomiędzy różnymi grupami społecznymi, co prowadzi do wzmacniania kapitału społecznego.
- Innowacyjność: Wymiana pomysłów i doświadczeń sprzyja powstawaniu nowych, kreatywnych rozwiązań problemów społecznych.
- Kompleksowe podejście do problemów: Dzięki współpracy możliwe jest podejmowanie działań na wielu różnych płaszczyznach, co pozwala na kompleksowe rozwiązywanie problemów społecznych.⁵⁰

Przykłady wspólnych projektów

- Banki żywności: To zyskująca popularność form współpracy w ramach ekonomii społecznej. Organizacje pozarządowe, samorządy, sklepy i producenci żywności współpracują, by zbierać nadwyżki żywności i przekazywać ją potrzebującym.

⁵⁰ <https://www.es.malopolska.pl/publikacje/pobierz/40,estrateg-model-w%C5%82%C4%85czania-ekonomii-spo%C5%82ecznej-do-lokalnych-strategii-i-program%C3%B3w.pdf>

- Rewitalizacja przestrzeni publicznych: W ramach partnerstw lokalnych często podejmowane są działania mające na celu poprawę wyglądu i funkcjonalności przestrzeni publicznych. Mieszkańcy, architekci, urzędnicy i przedsiębiorcy wspólnie tworzą projekty zielonych skwerów, placów zabaw, czy ścieżek rowerowych.
- Integracja cudzoziemców: W wielu polskich miastach powstają partnerstwa, których celem jest pomoc uchodźcom i innym osobom przybyłym z zagranicy w integracji z lokalną społecznością. Organizacje pozarządowe, szkoły, urzędy i sami mieszkańcy wspólnie organizują kursy językowe, warsztaty zawodowe i wydarzenia kulturalne.
- Rozwój turystyki lokalnej: Partnerstwa lokalne mogą przyczynić się do promocji turystyki w mniejszych miejscowościach. Organizacje pozarządowe, lokalni przedsiębiorcy i samorządy wspólnie tworzą atrakcyjne oferty turystyczne, organizują wydarzenia kulturalne i promują lokalne produkty.⁵¹

4.4. Wyzwania i bariery we współpracy

Świadomość potencjalnych barier i problemów, jakie mogą pojawić się przy tworzeniu partnerstw lokalnych, może pomóc w ich zapobieganiu oraz znalezieniu skutecznych rozwiązań. Do najczęstszych problemów należą:

- Różnice w podejściu do pracy: Różne organizacje mogą mieć różne kultury organizacyjne, co może utrudniać współpracę.
- Brak czasu i zasobów: Współpraca wymaga czasu i zaangażowania pracowników, co może być utrudnione w przypadku organizacji o ograniczonych zasobach. Brak czasu i chęci do współpracy często owocuje tym, że współpraca istnieje tylko „na papierze”.
- Ochrona własności intelektualnej: Organizacje mogą być niechętne do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami z obawy przed utratą przewagi konkurencyjnej.

⁵¹ <https://www.es.malopolska.pl/publikacje/pobierz/40,estrateg-model-w%C5%82%C4%85czania-ekonomii-spo%C5%82ecznej-do-lokalnych-strategii-i-program%C3%B3w.pdf>

- Trudności w ocenie efektywności: Ocena skuteczności wspólnych projektów może być trudna, zwłaszcza w przypadku długoterminowych inicjatyw.
- Niesprzyjająca współpracy struktura organizacyjna partnerów.
- Problemy z komunikacją i wymianą informacji, zarówno wewnątrz instytucji, jak i między partnerami.
- Nieznajomość działań i wspólnych celów partnera.
- Brak konkretnego lidera partnerstwa.
- Źle określony wspólny cel działania.
- Konflikt interesów między partnerami w trakcie trwania współpracy.
- Nieefektywne działania.⁵²

4.5. Warunki funkcjonowania ES we Włoszech z perspektywy projektów międzynarodowych

Główne cechy gospodarki społecznej we Włoszech

We Włoszech posiadamy przepisy prawne, które są niezrównane zarówno w Europie, jak i na świecie. Z jednej strony, mamy przepisy dotyczące spółdzielczości z artykulacją i podstawą konstytucyjną, które charakteryzują się odniesieniem do historycznej Ustawy 381/91, która ustanowiła współpracę społeczną. Z drugiej strony, mamy Trzeci Sektor, który jest regulowany zjednoczonym korpusem przez Dekret Legislacyjny 117/2017. W innych krajach europejskich nie ma nic podobnego, podczas gdy Włochy stworzyły Kodeks, który definiuje ramy mające własną spójność i zasługę na lepsze uporządkowanie wcześniej rozdrobnionego sektora.

Krótko mówiąc, można powiedzieć, że przedsiębiorstwo społeczne jest organizacyjnym typem Trzeciego Sektora specjalnie przewidzianym przez ustawodawcę

⁵² <https://rops.krakow.pl/pliki-do-pobrania/wpis,partnerstwa-lokalne-w-ekonomii-spoleszcznej>,84

Art. 1 Pojęcie i kwalifikacja przedsiębiorstwa społecznego (w prawie włoskim)

Wszystkie podmioty prywatne, w tym te ustanowione w formach określonych w Księdze V Kodeksu Cywilnego, które zgodnie z przepisami tego dekretu prowadzą na stałej i głównej podstawie działalność gospodarczą w interesie ogólnym, niezarobkową oraz o celach obywatelskich, solidarnościowych i społecznie użytecznych, przyjmując odpowiedzialne i przejrzyste metody zarządzania oraz sprzyjając najszerszemu zaangażowaniu pracowników, użytkowników i innych interesariuszy w ich działalność, mogą uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego.

do prowadzenia działalności gospodarczej, chociaż taka działalność nie jest zasadniczo wykluczona dla innych podmiotów Trzeciego Sektora (takich jak organizacje wolontariackie (SB), stowarzyszenia promocji społecznej (SDA), podmioty filantropijne, sieci stowarzyszeń i towarzystwa wzajemnej pomocy). Ze względu na tę cechę, dyskusja skupia się na przedsiębiorstwach społecznych, badając ich główne cechy poprzez analizę normatywnego dyktatu. Odgrywają one istotną rolę jako zorganizowana formuła prawna mająca na celu prowadzenie działalności w interesie ogólnym i realizowanie celów w interesie ogólnym.

Ten model znajduje wraz z reformą nowe odniesienie i specyficzne umiejscowienie dzięki Dekretowi Legislacyjnemu 112/2017, zgodnie z którym spółdzielnie społeczne automatycznie uzyskują status przedsiębiorstw społecznych z mocy prawa, przechodząc do specjalnej sekcji Rejestru Spółek, bez konieczności zmian statutowych. Status Przedsiębiorstwa Społecznego może być uzyskany przez podmioty prywatne i firmy, które prowadzą na stałej i głównej podstawie działalność gospodarczą w interesie ogólnym, niezarobkową i o celach obywatelskich, solidarnościowych i społecznie użytecznych, jak określono w Artykule 1 Dekretu Legislacyjnego 112/2017⁵³.

Następujące działania uważa się za działania o charakterze ogólnym:

- Działania interwencyjne i usługi społeczne;

⁵³ Pełen tekst: [legislative decree 112/2017](#)

- Działania interwencyjne i usługi opieki zdrowotnej;
- Świadczenia socjalne i zdrowotne;
- Działania edukacyjne, edukacyjne i szkoleniowe;
- interwencje i usługi mające na celu zachowanie i poprawę warunków środowiska oraz ostrożne i racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych, z wyłączeniem rutynowo praktykowanej działalności polegającej na zbieraniu i recyklingu odpadów miejskich, specjalnych i niebezpiecznych;
- Interwencje na rzecz ochrony i poprawy dziedzictwa kulturowego i krajobrazu;
- Kształcenie licencjackie i podyplomowe;
- Badania naukowe o szczególnym znaczeniu społecznym;
- Organizacja i zarządzanie działalnością kulturalną, artystyczną lub rekreacyjną o znaczeniu społecznym, w tym działania, w tym publikowanie, promocja i upowszechnianie kultury i praktyki wolontariatu oraz działania o znaczeniu ogólnym, o których mowa w niniejszym artykule;
- Nadawanie dźwięku w społecznościach;
- Organizacja i zarządzanie działalnością turystyczną o znaczeniu społecznym, kulturalnym lub religijnym;
- Szkolenia pozalekcyjne mające na celu zapobieganie przedwczesnemu kończeniu nauki i sukcesy edukacyjne i szkoleniowe, zapobieganie znęcaniu się i zwalczanie ubóstwa edukacyjnego;
- Usługi instrumentalne dla przedsiębiorstw społecznych lub innych podmiotów trzeciego sektora;
- Współpraca rozwojowa;
- Działalność komercyjna, produkcyjna, edukacyjna i informacyjna, promocyjna, reprezentacyjna i licencjonowanie znaków certyfikacyjnych prowadzona w ramach lub na rzecz łańcuchów dostaw sprawiedliwego handlu;
- Usługi mające na celu włączenie lub reintegrację na rynku pracy pracowników i osób pokrzywdzonych;
- Mieszkalnictwo socjalne i wszelka inna działalność o charakterze tymczasowego zamieszkania ukierunkowana na zaspokojenie potrzeb społecznych, zdrowotnych, kulturalnych, edukacyjnych lub zatrudnienia;

- Humanitarne przyjmowanie i integracja społeczna migrantów;
- Mikrokredyty;
- Rolnictwo społeczne;
- Organizacja i zarządzanie amatorską działalnością sportową;
- Ponowne zagospodarowanie niewykorzystanego majątku publicznego lub majątku skonfiskowanego zorganizowanej przestępczości.

Działalność przedsiębiorstwa o ogólnym interesie uważa się za prowadzoną jako główny cel, gdy jej przychody przekraczają siedemdziesiąt procent całkowitych przychodów. Za działalność o ogólnym interesie, niezależnie od jej celu, uważa się również działalność gospodarczą, w której, w celu realizacji celów obywatelskich, solidarnościowych i społecznie użytecznych, zatrudniani są pracownicy znajdujący się w bardzo trudnej sytuacji oraz osoby niepełnosprawne lub korzystające z ochrony międzynarodowej, bezdomni, będący w sytuacji ubóstwa uniemożliwiającej znalezienie i utrzymanie samodzielnego miejsca zamieszkania.

Generatywność, rozumiana jako zdolność do znajdowania nowych rozwiązań dla życia społeczności, jest aspektem wpisanym w normatywne dyktaty, w zdolność do realizacji celów obywatelskich, solidarnościowych i społecznie użytecznych wymaganych od tego typu przedsiębiorstwa. Są to cele, których odpowiedzi są ruchome, wynikające z faktu, że same potrzeby i wymagania tkanki społecznej stale się zmieniają.

Przedstawione argumenty pokazują, że mamy do czynienia z modelem ekonomicznym, który ma "oprogramowanie" działania takie samo dla wszystkich organizacji, które go tworzą, składające się z niedystrybucji zysków i aktywów, ale z priorytetem osoby nad kapitałem, z demokratycznymi lub partycypacyjnymi zasadami zarządzania. Percepcja jest taka, że, zaczynając od innego sposobu prowadzenia gospodarki, możemy również przemyśleć kwestię instytucji i spójności społecznej. Ważne jest więc podkreślenie wymiaru ekonomicznego.

**W tym kontekście istnieje wiele aspektów, które sprawiają, że przedsiębiorstwa społeczne-spółdzielnie są niezależnymi i unikalnymi zjawiskami ekonomicznymi zdolnymi do interwencji w potrzeby społeczne z innowacyjnym podejściem:

- często powstają "od dołu" z inicjatywy liderów społeczeństwa obywatelskiego, w niektórych przypadkach w powiązaniu z przedsięwzięciami wolontariatu i stowarzyszeniami już zakorzenionymi na danym terenie;
- są zdolne do łączenia wymiarów ekonomicznych, społecznych i partycypacyjnych w sposób nie sztuczny, ale konkretnie osadzony w kontekstach społeczno-gospodarczych;
- wartościują aspekty relacyjne w stałym skupieniu na czynniku ludzkim;
- podkreślają inicjatywę obywateli jako jednostek zdolnych do aktywnego uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów społecznych;
- promują zaangażowanie interesariuszy poprzez partycypacyjne procesy decyzyjne, lokalne zakorzenienie wynikające z konkretnej znajomości mocnych i słabych stron danego obszaru;
- rozwijają sieci aktorów i organizacji, które nie są częścią bazy społecznej, w wyniku bliskiej interakcji z lokalnymi interesariuszami i ich potrzebami.**

Świat spółdzielni społecznych stanowi żywą rzeczywistość, z 7,2 milionami ludzi objętych opieką przez 15 tysięcy aktywnych w naszym kraju spółdzielni społecznych, które opiekują się 12 procentami populacji, stanowiąc w istocie kręgosłup włoskiego systemu opieki społecznej. Nosiciele nowego paradygmatu kulturowego i ekonomicznego, dzięki spółdzielniom społecznym, opieka społeczna stała się biznesem. I stało się to dzięki skoncentrowaniu się zwłaszcza na kobietach i młodych ludziach. W spółdzielniach społecznych zatrudnionych jest ponad 480 tysięcy osób, z czego ponad 50% to kobiety, a w ciągu ostatnich pięciu lat stworzono 50 tysięcy miejsc pracy. W warunkach fizycznej, psychicznej i społecznej niepełnosprawności zatrudnionych jest 78 tysięcy osób (40 tysięcy osób niepełnosprawnych, 18 tysięcy osób z niepełnosprawnością i ponad 20 tysięcy osób z innymi poważnymi problemami). Z uruchomieniem Jednolitego Krajowego Rejestru Trzeciego Sektora (RUNTS), spółdzielnie społeczne na podstawie I.381/91 stanowią około

90 procent całkowitej liczby przedsiębiorstw społecznych, podczas gdy pozostałe 10 procent to podmioty inne niż spółdzielnie społeczne.

W odniesieniu do sektorów działalności, około 49 procent przedsiębiorstw społecznych działa w typowych sektorach opieki społecznej, zarządzając usługami społecznymi takimi jak centra opieki dziennej dla osób starszych i niepełnosprawnych, mieszkania socjalne dla osób starszych i niepełnosprawnych oraz domy rodzinne. Kolejnym obszarem działalności jest włączenie zawodowe osób słabych i niepełnosprawnych (12,2 procent), a następnie usługi kulturalne i sportowe (6,1 procent), usługi gastronomiczne, hotelarskie i promocji turystyki dla danego obszaru (4,3 procent). Z tego wynika wiodąca rola włoskich spółdzielni społecznych w kluczowych sektorach, takich jak praca, zdrowie, edukacja, środowisko, opieka, szkolenia i włączenie zawodowe osób niepełnosprawnych. Myśli się o znaczeniu walki z porzucaniem szkoły, działaniach przeciwko ubóstwu żywnościowemu i pracy z osobami w trudnej sytuacji, w systemie, który ma tendencję do wykluczania i marginalizowania osób mających osobiste trudności.

5. Dobre praktyki w organizacjach partnerskich



Koncepcja dobrych praktyk (best practices) wywodzi się z dorobku nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jej idei można doszukiwać się już u Taylora, który używał określenie „the one best way” – czyli najlepszy sposób (Kanigel, 1997). Współczesne opracowania dotyczące dobrych praktyk pojawiły się w latach osiemdziesiątych XX wieku, wymienić można tu np. prace T.J. Petersa i R.H. Watermana (1982). W latach dziewięćdziesiątych, w związku z rozwojem w instytucjach publicznych koncepcji nowego zarządzania publicznego (New Public Management) najlepsze praktyki zaczęto utożsamiać z sektorem publicznym.⁵⁴

5.1. Czym są dobre praktyki i ich kryteria w NGO?

Najogólniej mówiąc, „dobre praktyki” są to wszystkie rozwiązania i sposoby działania przewyższające powszechnie stosowane rozwiązania oparte na typowych narzędziach. Dobrze opisane stanowią wzorzec i punkt odniesienia dla rozwijania i wdrażania podobnych rozwiązań przez inne organizacje pozarządowe. Odnoszą się one do procedur, metod, procesów, programów, inicjatyw, a czasami do transformacji lub innowacji.

Stwierdzić można, że „dobra praktyka” określa działanie, które przyniosło konkretne, pozytywne rezultaty, zawiera w sobie pierwiastek innowacyjności, jest trwałe i powtarzalne oraz możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty.⁵⁵

⁵⁴ DOBRE PRAKTYKI W DOSKONALENIU PROCESÓW BIZNESOWYCH dr Renata Brajer-Marczak Studia Informatica Pomerania nr 1/2017 (43) | www.wnus.edu.pl/si | DOI: 10.18276/si.2017.43-02 | 15–25

⁵⁵ Innowacyjność w podmiotach ekonomii społecznej w Polsce. Studium jakościowe. Arkadiusz Karwacki, Aldona Glińska-Noweś Ekonomia Społeczna Nr 2/2015, s. 21–42 ISSN: 2081-321X, eISSN: 1898-7435 DOI: 10.15678/ES.2015.2.02

Kryteria dobrych praktyk w NGO

W pracy "Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii" sugerowane są następujące kryteria wyboru dobrych praktyk

Skuteczność: Osiągnięcie założeń, realizacja planów, urzeczywistnienie misji organizacji, powiązanie planów i celów, przyczynienie się do dalszego rozwoju, rozpoznanie środowiska poprzez realizację badań, rozmowy z adresatami projektu i zebranie informacji o rzeczywistych potrzebach ludzi.

1. Planowanie: Analiza sytuacji i uwarunkowań, opracowanie strategii działania oraz sporządzenie planu działań operacyjnych.
2. Innowacyjność: Poziom nowatorstwa proponowanej praktyki.
3. Wydajność: Analiza jakościowa i ilościowa oraz analiza wykorzystania zasobów materialnych (finanse, technologie, infrastruktura) oraz niematerialnych (kapitał ludzki i społeczny).
4. Refleksyjność: Istnienie narzędzi ewaluacyjnych i ich stosowanie, ocena obiektywności narzędzi, wykorzystywanie wyników ewaluacji do poprawy działań.
5. Uniwersalność: Możliwość adaptacji zrealizowanych projektów do nowych lub zbliżonych warunków i kontekstów lub wykorzystanie ich jako źródło inspiracji.
6. Etyczność: Zgodność proponowanego działania z prawem oraz normami moralnymi obowiązującymi w danym społeczeństwie, branży czy obszarze działania, dobry wizerunek organizacji.
7. Przedsiębiorczość: Użyteczność dla realizacji misji, posiadanie "żyłki biznesowej", samodzielność finansowa, działanie w obszarze niszowym rynku, racjonalność ekonomiczna, rozpoznanie grupy beneficjentów i klientów.
8. Realizowanie korzyści społecznych: Tworzenie miejsc pracy, wpływ projektu na usamodzielnianie się beneficjentów, adekwatność praktyki w stosunku do potrzeb, świadczenie usług dobrej jakości.⁵⁶

⁵⁶ Karwińska A., Wiktor D. (2008), Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk, *Ekonomia społeczna teksty*, nr 6 (s. 6-8):

5.2. Wprowadzanie innowacyjnych praktyk

Wprowadzanie innowacyjnych praktyk w organizacji NGO przynosi wiele korzyści. Dobre praktyki często zakładają wprowadzenie nowych rozwiązań, technologii czy procesów, które mogą przyczynić się do wzrostu innowacyjności i rozmachu organizacji.

Warto pamiętać, że dobra praktyka skuteczna w jednej organizacji niekoniecznie musi być skuteczna w innej. Każda organizacja ma swoje unikalne potrzeby, cele i warunki, które należy uwzględnić przy wdrażaniu dobrych praktyk.

Należy podkreślić, że nie wszystkie dobre praktyki zidentyfikowane w jednej organizacji mogą być automatycznie zastosowane w każdym innym podmiocie, co wynika z unikalnych elementów charakteryzujących otoczenie społeczno-gospodarcze czy instytucjonalne poszczególnych organizacji.⁵⁷

5.3. Studia przypadków – dobre praktyki NGO w Polsce

5.3.1. Przedsiębiorstwo społeczne „Kuchnia Konfliktu” (KK)

Kuchnia Konfliktu (KK) to niezwykle przedsiębiorstwo społeczne z siedzibą w Warszawie, które łączy kulinaria z misją społeczną. Poniżej przedstawię kluczowe informacje na temat jego działalności, historii, misji oraz osiągnięć.



Kuchnia Konfliktu rozpoczęła swoją działalność w 2016 roku, początkowo działając sezonowo w okresie letnim. Dzięki akcji crowdfundingowej i aukcji dzieł sztuki w Muzeum

⁵⁷ Raport końcowy Benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji oraz Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania Benchmarking na poziomie regionalnym Autorzy: dr Marcin Pierzchała – kierownik badania, dr Tomasz Geodecki, Wojciech Onyszków, Agnieszka Otręba-Szklarczyk, Wacław Piekara, Karolina Rożniatowska, Marcin Rzepka, Magda Szczypka, dr Dariusz Szklarczyk, dr Roksana Ulatowska Współpraca: Marta Lesiak, Jacek Pokorski, Jacek Szut (PARP)

Sztuki Nowoczesnej w Warszawie udało się zebrać fundusze na zakup food trucka i jego wyposażenie, a także na profesjonalne przeszkolenie pracowników. W 2016 roku, po zwycięstwie w konkursie CEE Starters, pozyskała sponsorów, którzy pomogli otworzyć stałą restaurację w centrum Warszawy.

Misja Kuchni Konfliktu skupia się na aktywizacji zawodowej i integracji uchodźców oraz imigrantów na rynku pracy. Przedsiębiorstwo dąży do:

- **Przełamywania stereotypów** na temat cudzoziemców i uchodźców.
- **Promowania współpracy** w wielonarodowym i wielokulturowym zespole.
- **Wspierania uchodźców** na rynku pracy, zapewniając bezpieczne środowisko pracy wolne od dyskryminacji.
- **Tworzenia wspólnoty i miejsca spotkań** dla przeciwdziałania samotności i wykluczeniu społecznemu cudzoziemców.

Pracownicy KK zdobywają nowe umiejętności zawodowe, doskonałą język polski oraz integrują się ze społecznością, co pomaga im odzyskać poczucie własnej wartości i pewność siebie. Przedsiębiorstwo organizuje również spotkania doradcze dla uchodźców, pomagając im w rozwiązywaniu codziennych problemów, takich jak poszukiwanie mieszkania, pisanie CV czy tłumaczenie dokumentów. Wspiera ich także w przypadkach przemocy domowej, nawiązując kontakt z odpowiednimi organizacjami.

Mimo że KK jest małym przedsiębiorstwem, zatrudnia 10 osób, obsługuje dziennie około 35 klientów i wspiera około 40 uchodźców. Przedsiębiorstwo jest samowystarczalne, choć nie generuje dużych zysków.

KK zdobyło wiele nagród i wyróżnień, które potwierdzają skuteczność jego działalności:

- **2018:** Nagroda "Odkrycie Roku" w konkursie im. Jacka Kuronia na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne Roku oraz wyróżnienie dla Jarmity Rybickiej, założycielki KK, w Konkursie Bizneswoman Roku.
- **2017:** "Inicjatywa społeczna Roku" w konkursie National Geographic Traveler oraz nagroda mieszkańców w konkursie S3KTOR 2017.

- **2016:** Nagroda Specjalna "Nocny Marek" magazynu Aktywista, zwycięstwo w konkursie Startery CEE, nagroda Pańska Skórka 2016 oraz wyróżnienie przez Fundację Ashoka jako najlepszy start-up społecznościowy.

KK skutecznie identyfikuje i rozwiązuje problemy wykluczenia społecznego, bezrobocia i dyskryminacji migrantów na rynku pracy. Regularnie monitoruje i ocenia efektywność swojej pracy poprzez ankiety oraz spotkania pracownicze, co pozwala na bieżące dostosowywanie działań do potrzeb pracowników i klientów. Model biznesowy KK, oparty na działalności kulinarnej, jest innowacyjny i może być replikowany w innych miejscach.

W przyszłości KK planuje dywersyfikować źródła finansowania i udoskonalać model biznesowy, poszukując dodatkowych funduszy z grantów oraz instytucji krajowych i europejskich. Celem przedsiębiorstwa jest wspieranie cudzoziemców i osób wykluczonych społecznie, aby mogli realizować swoje plany i pomysły na przyszłość, niekoniecznie związane z pracą w gastronomii.

Kuchnia Konflikту to doskonały przykład przedsiębiorstwa, które z powodzeniem łączy cele biznesowe z misją społeczną, wspierając integrację i aktywizację zawodową uchodźców i imigrantów.⁵⁸

Założenia i Metodologia: Kuchnia Konflikту (KK) jest przedsiębiorstwem społecznym, które działa na rzecz aktywizacji zawodowej uchodźców oraz ich integracji na rynku pracy i w społeczeństwie. KK realizuje swoją misję poprzez:

- 1 Restaurację i Catering: Oferowanie dań wegetariańskich inspirowanych kuchniami z różnych części świata, często dotkniętych konfliktami.
- 2 Warsztaty i Szkolenia Kulinarne: Organizowanie warsztatów i szkoleń, które pozwalają uchodźcom na zdobycie nowych umiejętności zawodowych oraz integrację z lokalną społecznością.

⁵⁸ GOOD PRACTICES OF SOCIAL ENTERPRISES Annex I of Transnational Report on Successful Stories and Recommendations For Social Entrepreneurship Enhancement Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy (POLAND) Foundation “Institute for Private Enterprise and Democracy” (POLAND) Emphasys Centre (CYPRUS) DIMITRA Education & Consulting SA (GREECE) Social Enterprise International LTD (UK) Tiber Umbria Comett Education Programme (ITALY) Warsaw, 09.2020

- 3 Doradztwo i Wsparcie:** Pomoc uchodźcom w codziennych problemach, takich jak znalezienie mieszkania, wypełnianie deklaracji VAT, pisanie CV, a także w sytuacjach kryzysowych, np. przemoc domowa.

Korzyści i Rezultaty Osiągnięte Dzięki Wdrożeniu

1. Uchodźcy zyskują stabilność finansową i nowe umiejętności, co zwiększa ich szanse na rynku pracy.
2. Pracownicy KK mają możliwość doskonalenia języka polskiego i współtworzenia programu edukacyjno-kulturalnego.
3. Poprzez działalność KK, negatywne stereotypy dotyczące cudzoziemców są przełamywane, a pozytywny przykład współpracy w wielonarodowym zespole jest promowany.
4. KK oferuje pomoc w sytuacjach takich jak przemoc domowa czy problemy prawne, współpracując z odpowiednimi organizacjami.
5. Byli pracownicy KK często usamodzielniają się i realizują kariery zawodowe lub zakładają własne działalności gospodarcze.

Możliwość Transferu do Innych Organizacji

Model biznesowy KK jest zaprojektowany jako open source, co oznacza, że może być z powodzeniem wykorzystany i powielony przez inne organizacje. KK oferuje wsparcie i know-how dla innych, którzy chcą otworzyć podobny biznes. Innowacyjny model rozwiązywania problemów społecznych poprzez działalność kulinarną, warsztaty i usługi cateringowe może być adaptowany do różnych lokalnych kontekstów, gdzie występują podobne problemy integracji uchodźców i cudzoziemców.⁵⁹

⁵⁹ <https://kuchniakonfliktu.pl/> dostęp z dnia 01-08-2024

5.3.2. Spółdzielnia socjalna „Siedlisko” (Nasz Ukochany Dom)



Nasz Ukochany Dom - spółdzielnia socjalna „SIEDLIKO”

W polskiej rzeczywistości osoby z niepełnosprawnością intelektualną nie mają wielu możliwości pracy. Potrzebują odpowiedniego wsparcia, którego zazwyczaj nie są w stanie uzyskać od pracodawców. Młode osoby z niepełnosprawnościami najczęściej pozostają w domu, nie podejmując pracy, co prowadzi do izolacji społecznej i wielu form wykluczenia. Aby przeciwdziałać takim sytuacjom, 14 lat temu na Opolszczyźnie powstało unikalne Stowarzyszenie. W wyniku jego działań kilka lat później otwarto pierwszy w Polsce dom opieki, w którym około 60% personelu stanowiły osoby niepełnosprawne.

Początki spółdzielni socjalnej o nazwie Siedlisko sięgają 2006 roku, kiedy to w Zawadzkiem, w województwie opolskim, założono Stowarzyszenie Pomocy Osobom Niepełnosprawnym Siedlisko. Inicjatywa utworzenia Siedliska została podjęta przez nauczycieli, rodziców oraz opiekunów dzieci i młodzieży z niepełnosprawnością umysłową. Założyciele chcieli opracować model aktywnego wsparcia dla niezależności tej grupy oraz jednocześnie rozwiązać problem zawodowej bierności. Początkowo organizacja skupiała się na działaniach mających na celu wyrównanie szans edukacyjnych dzieci, młodzieży oraz absolwentów specjalnego zespołu szkół przy domu pomocy społecznej w Zawadzkiem. Organizowano wyjazdy edukacyjne, terapeutyczne i rekreacyjne, pozyskiwano środki na leczenie dzieci. Stowarzyszenie nawiązało przyjazne relacje z instytucjami i organizacjami działającymi w powiecie strzeleckim i społeczności lokalnej, co przyczyniło się do jego stałego rozwoju. Wkrótce władze Siedliska rozpoczęły starania o otwarcie ośrodka dla osób starszych i przewlekle chorych, w którym osoby niepełnosprawne znalazłyby zatrudnienie. Trwało to 6 lat. Powstanie domu opieki było możliwe dzięki przychylności władz lokalnych (gmina Kolonowskie sprzedała zamknięty budynek szkoły podstawowej na preferencyjnych warunkach, znajdujący się w Staniszczech Wielkich w 2010 roku) oraz dofinansowaniu z Europejskiego Funduszu

Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Czechy 2007-2013. Siedlisko zostało utworzone 1 lipca 2015 roku, prowadząc działalność w zakresie świadczenia całodobowych usług opiekuńczych dla osób starszych i przewlekle chorych, a także usług cateringowych, stanowiących podstawowe źródło dochodu organizacji, pokrywających wszystkie jej zobowiązania wynikające z prowadzonej działalności. W obu branżach osoby niepełnosprawne pracują pod nadzorem wykwalifikowanego personelu. Są zatrudnione na stanowiskach pomocniczych związanych z wykonywaniem podstawowych czynności opiekuńczych oraz w gastronomii, np. obieranie warzyw, sprzątanie, zmywanie naczyń itp.

Obecnie firma opiekuje się 24 seniorami i zatrudnia 31 osób, z czego 24 to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. W ramach usługi cateringowej Siedlisko współpracuje z lokalnymi szkołami, przedszkolami i szpitalami, np. w Ozimku. Firma serwuje około 600 posiłków dziennie. Zarówno dla seniorów w Domu Opieki, jak i dla wszystkich klientów korzystających z cateringu, firma oferuje usługi wysokiej jakości. Koncepcja kuchni opiera się na zdrowej i naturalnej żywności, wolnej od konserwantów i wzmacniaczy, co wpisuje się w nowoczesne trendy konsumenckie i skutkuje licznymi zamówieniami.

Dom opieki Siedlisko to nie tylko pierwszy taki kompleks na Opolszczyźnie, ale także unikalna idea w skali kraju. Firma profesjonalnie aktywizuje osoby niepełnosprawne, jednocześnie tworząc wspaniałe warunki i miejsce dla seniorów, umożliwiając integrację z lokalną społecznością.

Pomysł połączenia dwóch grup zagrożonych wykluczeniem i marginalizacją sprawdza się do tej pory. Siedlisko to miejsce, gdzie przełamuje się stereotypy, a różnice między zdrowymi a chorymi ludźmi zacierają się. Współpraca opiera się na relacji partnerskiej. Osoby z niepełnosprawnościami świetnie dogadują się z seniorami, tworząc unikalną atmosferę tego miejsca. Firma przynosi zyski nie tylko w kontekście finansowym, ale przede wszystkim ma ogromną wartość społeczną. Działania prowadzone przez stowarzyszenie są coraz częściej dostrzegane na forum krajowym. Firma jest już dobrze znana w regionie i współpracuje z lokalnymi władzami oraz społecznością. W 2018 roku Siedlisko otrzymało wyróżnienie w konkursie Lodołamacze na etapie regionalnym (edycja

obejmowała 4 województwa: dolnośląskie, lubuskie, opolskie i śląskie). Lodołamacze to konkurs promujący zatrudnianie osób niepełnosprawnych i eliminację podziałów społecznych wobec osób z niepełnosprawnościami. Siedlisko zdobyło także Główną Nagrodę i tytuł Przedsiębiorstwa Społecznego Roku 2019 w Konkursie im. Jacka Kuronia. Firma została nagrodzona za stworzenie unikalnego miejsca pracy w lokalnej społeczności. Największym osiągnięciem stowarzyszenia jest ciągły rozwój firmy, zwiększenie liczby pracowników i seniorów. Siedlisko utrzymuje stabilną sytuację finansową dzięki efektywnemu pozyskiwaniu funduszy, wysokiej jakości świadczonych usług oraz pozytywnemu wpływowi na lokalną społeczność. Warto podkreślić, że zainteresowanie miejscami w domu opieki jest bardzo duże (około 7 telefonów tygodniowo z zapytaniem o miejsce).

Sukces firmy jest niewątpliwie związany z doświadczeniem liderów organizacji, którzy przed założeniem firmy byli wychowawcami i nauczycielami w szkole specjalnej, a więc doskonale znali potrzeby swoich podopiecznych oraz problemy związane z pracą z osobami niepełnosprawnymi. Dzięki temu możliwe było opracowanie skutecznego planu aktywizacji społecznej i zawodowej. „Większość naszych pracowników uczyliśmy w szkole. Teraz chorzy pomagają innym chorym. Zauważyliśmy, że osoby niepełnosprawne są zamknięte w swoich domach po ukończeniu szkoły. Są sprawne fizycznie, mają wiele zainteresowań i chęć do pracy. Powinniśmy to jakoś wykorzystać, więc pracują tutaj, zarabiają, są traktowani jak inni pracownicy.” – powiedziała w jednym z wywiadów Magdalena Grzymek, członek zarządu stowarzyszenia (Wrona i Ruszczewska, 2018). Czas pracy osób niepełnosprawnych oraz zakres obowiązków są w pełni dostosowane do ich możliwości i chęci. Zazwyczaj są to proste, powtarzalne zadania. Władze stowarzyszenia podkreślają, że najważniejszymi czynnikami w pracy z osobami niepełnosprawnymi są: brak rywalizacji i poczucia stresu, wyrozumiałe podejście do pracownika oraz jasny podział obowiązków. Przy odpowiednich zasadach osoby z niepełnosprawnościami mogą pracować jak osoby zdrowe. Warto również podkreślić podejście do opieki nad seniorami mieszkającymi w domu opieki. W Siedlisku postawiono na "model aktywny", którego podstawowym założeniem jest wykorzystanie indywidualnego potencjału każdego mieszkańca w toku opieki. Indywidualne podejście pozwala na intensyfikację aktywności społecznej osób starszych, co z kolei często przynosi im znaczną satysfakcję. Na przykład,

sprawni fizycznie mieszkańcy Siedliska nie otrzymują posiłków w swoich pokojach, są mobilizowani do wspólnego spożywania posiłków na parterze. Stowarzyszenie organizuje także wiele działań rozrywkowych i edukacyjnych dla seniorów, wycieczki, wizyty i wiele innych podobnych akcji, które są starannie relacjonowane w mediach społecznościowych. Zdjęcia dostępne na profilu Facebook Siedliska pokazują pełne optymizmu codzienne życie w domu opieki. Dzięki temu odbiór publiczny jego działalności spotyka się z entuzjazmem i sympatią.

Podobne rozwiązanie wdrożył czeski partner stowarzyszenia. W ramach wspomnianego projektu osoby niepełnosprawne z Czech odbyły staż w Siedlisku, co przygotowało je do podjęcia płatnego zatrudnienia..⁶⁰

Założenia i Metodologia Spółdzielni Socjalnej Siedlisko

6. **Aktywizacja Zawodowa:** Wsparcie osób z niepełnosprawnościami w zdobywaniu niezależności i umiejętności zawodowych. Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami w rolach wspierających w sektorze opieki i gastronomii. Zadania są dostosowane do ich możliwości, np. obieranie warzyw, sprzątanie.
7. **Integracja Społeczna:** Zmniejszenie izolacji społecznej osób starszych i niepełnosprawnych. Wspólne działania i aktywności, które łączą mieszkańców domu opieki z lokalną społecznością, takie jak wycieczki, zajęcia edukacyjne i integracyjne.
8. **Podejście Indywidualne:** Maksymalne wykorzystanie potencjału każdej osoby. Personalizacja opieki i zadań w zależności od indywidualnych potrzeb i możliwości seniorów oraz pracowników.

Korzyści i Rezultaty

1. Społeczne i Psychologiczne:

- **Integracja i Akceptacja:** Przełamywanie stereotypów dotyczących osób z niepełnosprawnościami.

⁶⁰ GOOD PRACTICES OF SOCIAL ENTERPRISES Annex I of Transnational Report on Successful Stories and Recommendations For Social Entrepreneurship Enhancement Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy (POLAND) Foundation “Institute for Private Enterprise and Democracy” (POLAND) Emphasys Centre (CYPRUS) DIMITRA Education & Consulting SA (GREECE) Social Enterprise International LTD (UK) Tiber Umbria Comett Education Programme (ITALY) Warsaw, 09.2020

- **Samodzielność:** Zwiększenie niezależności i poczucia własnej wartości pracowników.

2. Ekonomiczne:

- **Zatrudnienie:** Stworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- **Stabilność Finansowa:** Dochody z działalności cateringowej oraz opieki nad seniorami zapewniają stabilność organizacji.

3. Społecznościowe:

- **Współpraca z Instytucjami:** Budowanie relacji z lokalnymi szkołami, przedszkolami, szpitalami.
- **Wsparcie Lokalnej Społeczności:** Wzmacnianie więzi poprzez lokalne wydarzenia i integrację.

Możliwość Transferu do Innych Organizacji

1. Adaptacja Modelu:

- **Elastyczność:** Model może być dostosowany do różnych lokalnych warunków i potrzeb społecznych.
- **Współpraca Międzynarodowa:** Przykład współpracy z Czechami pokazuje, że ten model można przenieść do innych krajów z podobnymi potrzebami.

2. Wsparcie i Partnerstwa:

- **Rola Władz Lokalnych:** Wsparcie i zrozumienie ze strony władz lokalnych jest kluczowe dla sukcesu podobnych inicjatyw.
- **Dostęp do Funduszy:** Korzystanie z funduszy europejskich i krajowych na rozwój i rozbudowę infrastruktury.

3. Edukacja i Szkolenia:

- **Szkolenia dla Personelu:** Programy szkoleniowe mogą być udostępniane innym organizacjom jako przykład dobrych praktyk.
- **Promowanie Modelu:** Dzieląc się sukcesami i metodyką działania na forach krajowych i międzynarodowych, „Siedlisko” może inspirować inne organizacje do przyjęcia podobnych rozwiązań.

Dzięki swojej kompleksowej metodologii i skutecznym praktykom „Siedlisko” stanowi wzór dla innych organizacji chcących wprowadzić zmiany społeczne i stworzyć inkluzywne miejsca pracy.⁶¹

5.3.3. Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS



Fundacja dla dzieci
i dorosłych z autyzmem

Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS

Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS została założona przez Fundację SYNAPSIS, która świadczy profesjonalną pomoc dzieciom i dorosłym z autyzmem. Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS zapewnia zatrudnienie i terapię zawodową dla dorosłych z zaburzeniami ze spektrum autyzmu.

Fundacja SYNAPSIS została założona w 1989 roku, aby pomagać osobom z autyzmem i ich rodzinom. W pierwszych latach szkolono współpracowników, nauczycieli i rodziców. Wprowadzono nowe metody diagnostyczne, a metody terapeutyczne i edukacyjne dostosowano do potrzeb Programu Pomocy Dzieciom Autystycznym i Ich Rodzinom. We wrześniu 1993 roku utworzono zespół terapeutów specjalizujących się w zaburzeniach rozwoju dzieci.

W latach 2004-2007 Fundacja SYNAPSIS realizowała projekt "Partnerstwo dla Rain Mana", w ramach którego powstał model przedsiębiorstwa społecznego dla osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu, stworzony przez instytucje z trzech sektorów – NGO, prywatnych firm i administracji publicznej. W projekcie uczestniczyli również partnerzy międzynarodowi. Projekt współfinansowany był przez Europejski Fundusz Społeczny w

⁶¹ <http://siedlisko.org.pl/> dostęp z dnia 05-08-2024

ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz fundusze Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie.

Budowę budynku dla przedsiębiorstwa społecznego w Wilczej Górze pod Warszawą rozpoczęto w 2005 roku i trwała ona rok. Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS została uruchomiona w marcu 2007 roku, a pierwszych dorosłych z autyzmem zatrudniono miesiąc później. Obecnie pracownia zapewnia zatrudnienie i terapię dla 24 osób z rozpoznaniem zaburzeń ze spektrum autyzmu z Warszawy i okolic.

Według szacunków ("Coraz więcej przypadków autyzmu"), w 2018 roku w Polsce było około 70 000 dorosłych z autyzmem. Większość z tych osób nie pracuje lub ma problemy ze znalezieniem pracy, a praca jest bardzo ważna w ich terapii i rehabilitacji. Dlatego Fundacja SYNAPSIS założyła Pracownię Rzeczy Różnych SYNAPSIS. Pracownia łączy działalność biznesową i społeczną – tworząc miejsca pracy dostosowane do potrzeb osób z autyzmem, zapewnia zawodową i społeczną aktywizację. Praca w Pracowni miała być etapem przejściowym, umożliwiającym pracownikom podjęcie zatrudnienia na otwartym rynku pracy.

Zorganizowano cztery warsztaty: stolarski, ceramiczny, biurowy i papierniczy oraz rękodzielniczy, w których tworzy się witraże, biżuterię itp. Liczba pracowników wzrosła z 20 do 24, zgodnie z planem. Specyfika zaburzeń autyzmu nie pozwala na produkcję masową; warsztat produkuje wyroby "szyte na miarę", w krótkich seriach lub jako pojedyncze egzemplarze. Proces produkcji musi być dostosowany do umiejętności każdego pracownika, a jednocześnie produkt musi odpowiadać na potrzeby klienta. W trakcie istnienia warsztatów opracowano model pracy, kanały sprzedaży i działania marketingowe mające na celu utrzymanie i zwiększenie sprzedaży.

Obecnie głównym źródłem finansowania są środki PFRON przeznaczone na działalność ZAZ, darowizny od Fundacji SYNAPSIS, zyski ze sprzedaży produktów oraz sporadycznie projekty. Ze względu na niewystarczające fundusze, wynagrodzenie personelu jest niewystarczające, a modernizacja miejsca pracy, sprzętu i wyposażenia jest odkładana.

Rezultatem projektu "Partnerstwo dla Rain Mana" jest pierwsze przedsiębiorstwo społeczne w Polsce, zatrudniające 24 dorosłych z różnymi zaburzeniami ze spektrum autyzmu. Był to jedyny projekt spośród stu w programie EQUAL, w którym sfinansowano budowę budynku (Atlas Dobrych Praktyk). Projekt został nagrodzony tytułem "Najlepsza Inwestycja w Człowieka" Europejskiego Funduszu Społecznego w 2007 roku oraz Europejską Nagrodą Przedsiębiorczości 2007.

Dzięki Pracowni pracownicy systematycznie pracują (wszyscy na podstawie umowy o pracę), otrzymują profesjonalne wsparcie i uczą się samodzielności. Nie są mieszkańcami domów pomocy społecznej i nie siedzą beczynnie w domu. Ciągła działalność Pracowni, mimo zakończenia projektu startowego, jest uznawana za najważniejsze osiągnięcie i priorytet dla założycieli. Przez 13 lat Pracownia prowadzi działalność zawodową i społeczną rehabilitację osób z autyzmem poprzez zajęcia w warsztatach, szkolenia indywidualne i grupowe oraz zewnętrzne staże. Działania rewalidacyjne prowadzone są m.in. w formie szkoleń, arteterapii czy gier planszowych. Pracownicy nabywają umiejętności i kompetencje niezbędne do samodzielnej, efektywnej współpracy – komunikacji, organizacji miejsca i czasu pracy, współpracy w grupie. Przedsiębiorstwo zapewnia zatrudnienie i terapię dla 24 dorosłych. Personel wspierający składa się z menedżera z zespołem marketingowym, fundraiser, zespołu trenerów pracy i projektanta przemysłowego. Pracownia oferuje szkolenia i wizyty studyjne dotyczące funkcjonowania tego typu przedsiębiorstwa, współpracuje również z lokalnymi organizacjami pozarządowymi.

Strategia Pracowni koncentruje się głównie na:

- utrzymaniu sklepu internetowego, codziennej aktualizacji i sezonowej oferty,
- aktywnym poszukiwaniu klientów w internecie/mediach społecznościowych i regularnych kampaniach informacyjnych dotyczących produktów Pracowni,
- promocji produktów i Pracowni podczas lokalnych wydarzeń, konferencji itp.,
- prezentacji produktów w Urzędzie Gminy Lesznówola i siedzibie Fundacji SYNAPSIS,
- organizacji spotkań promocyjnych z potencjalnymi klientami biznesowymi, przedstawicielami administracji państwowej i samorządowej,

- utrzymywaniu regularnego kontaktu z obecnymi klientami, w tym klientami biznesowymi,
- oferowaniu szkoleń na temat pracy z osobami z autyzmem oraz możliwość obserwacji praktycznych rozwiązań stosowanych,
- współpracy z lokalnymi NGO.

Zespół trenerów regularnie uczestniczy w szkoleniach z zakresu budowania kompetencji, aby zwiększyć wiedzę na temat zaburzeń autyzmu. Pracownicy są okresowo oceniani, aktualizowany jest system wdrażania nowych trenerów pracy, a w ramach działalności całej Fundacji realizowane są innowacyjne projekty. Tworzenie modelowego przedsiębiorstwa do wykorzystania przez inne organizacje było częścią planu. Możliwość organizacji wizyty studyjnej, której celem jest obserwacja praktycznych rozwiązań stosowanych w Pracowni, może być źródłem inspiracji i praktycznej wiedzy na temat pracy z osobami z niepełnosprawnościami.

Stałe dostosowywanie oferty Pracowni do zmieniającego się rynku przy pełnym udziale personelu wspierającego, rozwijanie działań lokalnych na terenie powiatu piaseczyńskiego, zwiększanie sprzedaży indywidualnej, zawieranie długoterminowych kontraktów z sektorem biznesowym oraz zwiększanie udziału w projektach środowiskowych.⁶²

Opis Założeń i Metodologii Praktyki

Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS została stworzona, aby zapewnić dorosłym osobom z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ASD) możliwość zatrudnienia i terapii zawodowej. Jest to projekt Fundacji SYNAPSIS, której misją jest wspieranie osób z autyzmem i ich rodzin w Polsce.

Założenia

⁶² GOOD PRACTICES OF SOCIAL ENTERPRISES Annex I of Transnational Report on Successful Stories and Recommendations For Social Entrepreneurship Enhancement Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy (POLAND) Foundation “Institute for Private Enterprise and Democracy” (POLAND) Emphasys Centre (CYPRUS) DIMITRA Education & Consulting SA (GREECE) Social Enterprise International LTD (UK) Tiber Umbria Comett Education Programme (ITALY) Warsaw, 09.2020

- **Integracja społeczna:** Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS została stworzona jako przedsiębiorstwo społeczne, które łączy cele biznesowe z działaniami na rzecz społecznej aktywizacji osób z autyzmem.
- **Wsparcie zawodowe:** Zapewnienie dorosłym z ASD miejsca pracy, które będzie dostosowane do ich indywidualnych potrzeb, zdolności i ograniczeń.
- **Rozwój umiejętności:** Skupienie się na rozwijaniu umiejętności zawodowych i społecznych pracowników poprzez terapię zajęciową oraz praktyczne szkolenia.
- **Przejsięcie na otwarty rynek pracy:** Stworzenie możliwości dla pracowników do zdobycia doświadczenia i kompetencji, które umożliwią im późniejsze podjęcie pracy na otwartym rynku.

Metodologia

- **Zindywidualizowane podejście:** Każdy pracownik ma indywidualnie dopasowany plan dnia oraz system pracy uwzględniający jego specyficzne potrzeby i umiejętności wynikające z zaburzeń autyzmu.
- **Zróżnicowane warsztaty:** Organizacja pracy w czterech warsztatach: stolarskim, ceramicznym, biurowym i papierniczym oraz rękodzielniczym. Każdy z warsztatów skupia się na tworzeniu unikalnych produktów w krótkich seriach.
- **Trening i wsparcie:** Stała obecność trenerów pracy i ekspertów z zakresu marketingu, którzy wspierają pracowników w rozwijaniu ich umiejętności oraz pomagają w prowadzeniu działalności komercyjnej Pracowni.
- **Model przedsiębiorstwa społecznego:** Funkcjonowanie jako Zakład Aktywności Zawodowej (ZAZ), co umożliwia wykorzystanie środków z PFRON oraz pozyskiwanie funduszy od darczyńców i sprzedaży produktów.
- **Współpraca z NGO i instytucjami:** Budowanie partnerstw z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, firmami oraz administracją publiczną w celu realizacji wspólnych inicjatyw i projektów.

Korzyści i Rezultaty Osiągnięte Dzięki Wdrożeniu

Korzyści

- **Zatrudnienie dla osób z ASD:** Pracownia zapewnia miejsce pracy dla 24 dorosłych z autyzmem, co przyczynia się do ich aktywizacji społecznej i zawodowej.
- **Rozwój kompetencji:** Pracownicy nabywają umiejętności społeczne i zawodowe, takie jak komunikacja, organizacja pracy, współpraca w grupie, które są niezbędne do funkcjonowania na otwartym rynku pracy.
- **Wsparcie społeczne:** Umożliwienie pracownikom uczestnictwa w życiu społecznym, co pozytywnie wpływa na ich samopoczucie i poczucie własnej wartości.
- **Modelowy przykład:** Pracownia stanowi wzór dla innych organizacji i przedsiębiorstw społecznych, które chcą wspierać osoby z niepełnosprawnościami.

Rezultaty

- **Nagrody i uznanie:** Projekt "Partnerstwo dla Rain Mana" zdobył nagrody takie jak "Najlepsza Inwestycja w Człowieka" Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejska Nagroda Przedsiębiorczości.
- **Długoterminowa działalność:** Pracownia działa od 2007 roku, ciągle rozwijając swoje działania i dostosowując ofertę do zmieniających się potrzeb rynku i społeczności lokalnej.
- **Zwiększona świadomość społeczna:** Dzięki działalności Pracowni wzrosła świadomość społeczna na temat autyzmu i potrzeby wsparcia dla osób z ASD.

Możliwość Transferu do Innych Organizacji

Potencjał Transferu

- **Model pracy:** Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS może służyć jako wzór dla innych organizacji chcących stworzyć miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnościami. Wizyty studyjne w Pracowni mogą być inspiracją i źródłem praktycznej wiedzy.

- **Współpraca międzysektorowa:** Podejście oparte na współpracy NGO, sektora prywatnego i administracji publicznej można adaptować do różnych kontekstów, aby stworzyć skuteczne przedsiębiorstwa społeczne.
- **Indywidualne podejście do pracowników:** Zasady dostosowywania stanowisk pracy i zadań do indywidualnych potrzeb pracowników mogą być wdrażane w innych organizacjach, które zatrudniają osoby z autyzmem lub innymi niepełnosprawnościami.

Wytyczne dla Transferu

- **Ocena lokalnych potrzeb:** Każda organizacja zainteresowana adaptacją modelu powinna przeprowadzić analizę lokalnych potrzeb i możliwości, aby dostosować metody pracy do specyfiki swojego regionu.
- **Zapewnienie finansowania:** Kluczowym aspektem jest zapewnienie stabilnego finansowania, w tym wykorzystanie dostępnych funduszy publicznych oraz budowanie partnerstw z sektorem prywatnym.
- **Szkolenia i wsparcie:** Niezbędne jest zapewnienie odpowiednich szkoleń dla personelu oraz stworzenie zespołu specjalistów, którzy będą wspierać pracowników w ich codziennej pracy i rozwoju umiejętności.

Przykłady Adaptacji

- **Zakładanie nowych ZAZ:** Organizacje w innych regionach mogą zakładać podobne Zakłady Aktywności Zawodowej, korzystając z doświadczeń i wiedzy zdobytej przez Pracownię.
- **Rozwój lokalnych partnerstw:** Współpraca z lokalnymi NGO, firmami i administracją może pomóc w skutecznym wdrożeniu modelu w nowych miejscach.
- **Edukacja społeczna:** Organizowanie kampanii informacyjnych i warsztatów edukacyjnych w celu zwiększenia świadomości na temat autyzmu i promowania modelu pracy z osobami z ASD.

Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS to przykład innowacyjnego podejścia do wspierania osób z autyzmem poprzez tworzenie dostosowanych miejsc pracy, co może być inspiracją dla innych organizacji w Polsce i na świecie.⁶³

Każda z tych organizacji przyczynia się do pozytywnej zmiany społecznej i ekologicznej, wykorzystując swoje unikalne podejście i metodologię. Ich działania:

- Promują integrację społeczną poprzez oferowanie wsparcia i zatrudnienia osobom z różnych grup społecznych, w tym uchodźcom, osobom z zaburzeniami autystycznymi i osobom doświadczającym kryzysów życiowych.
- Wspierają zrównoważony rozwój poprzez ekologiczne praktyki produkcyjne i promowanie zdrowego stylu życia oraz zrównoważonego żywienia.
- Zwiększają świadomość społeczną na temat różnorodności, akceptacji i integracji, prowadząc edukację i kampanie społeczne.

Dzięki tym praktykom ich modele działania mogą być adaptowane i rozwijane w innych społecznościach, promując zrównoważony rozwój i integrację społeczną na szerszą skalę.

⁶³<https://synapsis.org.pl/> dostęp z dnia 06-08-2024



Funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.



ZAŁĄCZNIK 1.

IDENTYFIKACJA MODELI ZARZĄDZANIA EKONOMIĄ SPOŁECZNĄ U PARTNERÓW



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Załącznik 1.

Identyfikacja modeli zarządzania ekonomią społeczną u partnerów

Modele zarządzania ekonomią społeczną stosowane przez poszczególnych partnerów projektu różnią się pod względem struktury organizacyjnej, sposobów podejmowania decyzji oraz metod zarządzania zasobami i interesariuszami. Różnice te wynikają z odmiennych uwarunkowań społeczno-gospodarczych, ram prawnych oraz doświadczeń instytucjonalnych funkcjonujących w krajach partnerskich. Pomimo tych różnic wszystkie organizacje partnerskie opierają swoją działalność na wspólnych wartościach charakterystycznych dla ekonomii społecznej, takich jak odpowiedzialność społeczna, przejrzystość działań, partycypacja oraz nadrzędność celów społecznych nad osiąganiem zysku.

Identyfikacja modeli zarządzania u trzech partnerów projektu – z Polski, Włoch i Litwy – ukazuje różnorodne podejścia do organizacji i funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej (PES). Partner z Polski reprezentuje model oparty na silnej współpracy lokalnej, wykorzystaniu partnerstw międzysektorowych oraz aktywizacji społeczności lokalnych. Partner włoski wnosi doświadczenie związane z rozwiniętymi modelami spółdzielczości społecznej i zarządzania partycypacyjnego, gdzie istotną rolę odgrywa zaangażowanie członków organizacji oraz współdecydowanie interesariuszy. Z kolei partner litewski prezentuje bardziej elastyczne i innowacyjne podejście, skoncentrowane na przedsiębiorczości społecznej, adaptacyjności organizacyjnej oraz poszukiwaniu nowych modeli finansowania działań społecznych.

Porównanie modeli zarządzania stosowanych przez partnerów umożliwia identyfikację dobrych praktyk oraz transfer wiedzy pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w projekcie. Różnorodność doświadczeń stanowi wartość dodaną partnerstwa międzynarodowego, sprzyjając wypracowaniu bardziej efektywnych i trwałych rozwiązań wspierających rozwój ekonomii społecznej na poziomie lokalnym i europejskim.

1. 1. Polska – Polska Fundacja Filary Rozwoju (PFFR)

Model zarządzania stosowany przez Polską Fundację Filary Rozwoju (PFFR) opiera się przede wszystkim na partycypacyjnym podejściu do zarządzania, zakładającym aktywne zaangażowanie interesariuszy w procesy decyzyjne oraz budowanie współodpowiedzialności za realizację celów organizacji. Model ten łączy elementy przedsiębiorczości społecznej z działalnością obywatelską, tworząc strukturę zarządczą nastawioną na długofalowy rozwój społeczny i lokalny.

Jednym z kluczowych elementów tego modelu jest wykorzystywanie partycypacyjnych form zarządzania i współdecydowania. Procesy decyzyjne uwzględniają udział różnych grup interesariuszy, w tym członków organizacji, partnerów lokalnych, beneficjentów działań oraz przedstawicieli społeczności lokalnych. Takie podejście wzmacnia transparentność działań, zwiększa poziom identyfikacji uczestników z realizowanymi inicjatywami oraz sprzyja budowaniu trwałych relacji opartych na współpracy i zaufaniu.

Istotnym aspektem modelu zarządzania PFFR jest również połączenie aktywności obywatelskiej z podejściem przedsiębiorczym. Podmioty ekonomii społecznej funkcjonujące w tym modelu zachowują autonomię organizacyjną i niezależność w podejmowaniu decyzji, jednocześnie wykorzystując narzędzia charakterystyczne dla przedsiębiorczości, takie jak planowanie strategiczne, zarządzanie zasobami czy rozwijanie działalności ekonomicznej wspierającej realizację misji społecznej. Pozwala to osiągać większą stabilność organizacyjną przy jednoczesnym zachowaniu społecznego charakteru działań.

Kolejnym istotnym elementem jest koncentracja na budowaniu i wzmacnianiu lokalnego ekosystemu wspierającego rozwój ekonomii społecznej. Fundacja aktywnie tworzy oraz rozwija sieci współpracy pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej (PES), jednostkami samorządu terytorialnego, sektorem biznesowym, instytucjami edukacyjnymi oraz organizacjami społeczeństwa obywatelskiego. Taki model współpracy międzysektorowej umożliwia skuteczniejsze identyfikowanie potrzeb lokalnych społeczności, zwiększa dostęp do zasobów i kompetencji oraz wspiera tworzenie trwałych mechanizmów rozwoju społecznego. Fundamentalną zasadą zarządzania w PFFR pozostaje nadrzędność celów społecznych nad maksymalizacją zysku ekonomicznego. Oznacza to, że działalność organizacji podporządkowana jest przede wszystkim generowaniu wartości społecznej, przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu, wzmacnianiu kapitału społecznego oraz tworzeniu rozwiązań odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych. Wypracowane środki finansowe

traktowane są jako narzędzie umożliwiające realizację misji organizacji, a nie jako cel sam w sobie.

Przedstawiony model zarządzania odzwierciedla podejście charakterystyczne dla nowoczesnych podmiotów ekonomii społecznej, które łączą efektywność organizacyjną z wysokim poziomem odpowiedzialności społecznej oraz aktywnym zaangażowaniem społeczności lokalnych.

2. Włochy – Stowarzyszenie ISNET

Model zarządzania stosowany przez włoskiego partnera – Stowarzyszenie ISNET – opiera się na współpracy sieciowej, wysokim poziomie specjalizacji kompetencyjnej oraz zdecentralizowanym systemie zarządzania. Jest to model wysoce ustrukturyzowany, którego celem jest zapewnienie efektywnej koordynacji działań przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności organizacyjnej i silnego zakorzenienia lokalnego. Podejście to odzwierciedla rozwiniętą tradycję włoskiej ekonomii społecznej, opartej na współpracy, partnerstwie oraz aktywnym zaangażowaniu interesariuszy. Centralną rolę w strukturze organizacyjnej pełni prezes, odpowiedzialny zarówno za wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju organizacji, jak i za nadzór nad kluczowymi działaniami operacyjnymi. Jednocześnie model zarządzania nie opiera się wyłącznie na centralizacji decyzji – odpowiedzialność za poszczególne obszary działalności została podzielona pomiędzy wyspecjalizowane jednostki funkcjonalne. Obszary takie jak badania, innowacje społeczne, ocena wpływu społecznego czy analizy statystyczne pozostają pod nadzorem dedykowanych menedżerów posiadających kompetencje eksperckie w swoich dziedzinach. Taki podział odpowiedzialności umożliwia efektywne wykorzystanie wiedzy specjalistycznej, usprawnia procesy zarządcze oraz zwiększa zdolność organizacji do reagowania na zmieniające się potrzeby sektora ekonomii społecznej.

Jednym z najbardziej charakterystycznych elementów modelu zarządzania ISNET jest funkcjonowanie rozbudowanej struktury sieciowej obejmującej 22 facylitatorów działających na różnych obszarach geograficznych. Są to eksperci i profesjonaliści wspierający rozwój lokalnych organizacji non-profit oraz podmiotów ekonomii społecznej. Ich rola polega na budowaniu relacji pomiędzy organizacjami, wspieraniu procesów rozwoju kompetencji, identyfikowaniu potrzeb lokalnych środowisk oraz transferze wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy różnymi uczestnikami sieci. Dzięki temu organizacja funkcjonuje nie tylko jako pojedynczy podmiot, ale również jako platforma współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy różnymi interesariuszami sektora.

Istotnym filarem modelu zarządzania ISNET jest również przejrzystość organizacyjna oraz partycypacyjny charakter podejmowania decyzji. Zgodnie z włoskimi regulacjami dotyczącymi przedsiębiorstw społecznych, organizacje tego typu zobowiązane są do wdrażania odpowiedzialnych i transparentnych mechanizmów zarządzania, które uwzględniają aktywne uczestnictwo pracowników, użytkowników usług oraz innych interesariuszy. W praktyce oznacza to stosowanie demokratycznych zasad zarządzania, szerokie konsultowanie decyzji oraz tworzenie przestrzeni do współuczestnictwa różnych grup w procesach organizacyjnych.

Model zarządzania ISNET opiera się również na fundamentalnej zasadzie ekonomii społecznej zakładającej pierwszeństwo człowieka i wartości społecznych nad kapitałem. Priorytetem pozostaje generowanie pozytywnego wpływu społecznego, wzmacnianie potencjału organizacji społecznych oraz wspieranie trwałego rozwoju społeczności lokalnych. Takie podejście pozwala łączyć wysoką efektywność organizacyjną z realizacją misji społecznej i budowaniem długoterminowej wartości społecznej.

Analiza modelu zarządzania ISNET pokazuje, że połączenie specjalizacji, zarządzania sieciowego oraz partycypacyjnych mechanizmów podejmowania decyzji może stanowić skuteczny model wspierający rozwój nowoczesnej ekonomii społecznej w wymiarze lokalnym, regionalnym i międzynarodowym.

3. Litwa – Szkoła Specjalna w Solecznikach i litewski rynek ES

Model zarządzania reprezentowany przez partnera litewskiego – Szkołę Specjalną w Solecznikach – oraz szerszy kontekst funkcjonowania ekonomii społecznej na Litwie opierają się na zasadach demokracji społecznej, współodpowiedzialności oraz horyzontalnych struktur organizacyjnych. Litewskie podejście do zarządzania podmiotami ekonomii społecznej odchodzi od tradycyjnych, silnie hierarchicznych modeli organizacyjnych na rzecz struktur bardziej elastycznych, opartych na współpracy i współuczestnictwie wszystkich zaangażowanych stron.

Jednym z kluczowych elementów tego modelu jest koncepcja zarządzania kołowego, określanego również jako system oparty na sprzężeniu zwrotnym i wzajemnej odpowiedzialności. W przeciwieństwie do klasycznych modeli zarządzania opartych na pionowych strukturach decyzyjnych i przepływie decyzji z góry na dół, model litewski zakłada funkcjonowanie organizacji jako wzajemnie powiązanego systemu relacji. Odpowiedzialność za realizację celów organizacyjnych rozłożona jest pomiędzy wszystkich uczestników procesu, co sprzyja większej transparentności, wzmacnia poczucie współwłasności działań oraz zwiększa poziom zaangażowania interesariuszy.

Istotnym elementem litewskiego modelu zarządzania są również otwarte i przejrzyste metody organizacyjne. Organizacje działające w obszarze ekonomii społecznej zobowiązane są do wdrażania transparentnych procedur zarządzania oraz tworzenia mechanizmów umożliwiających szeroki udział interesariuszy w podejmowaniu decyzji. Szczególny nacisk kładzie się na aktywne angażowanie pracowników, udziałowców, wolontariuszy oraz beneficjentów działań społecznych w procesy planowania i realizacji działań organizacyjnych. Takie podejście sprzyja budowaniu zaufania społecznego oraz wzmacnia trwałość podejmowanych inicjatyw.

Charakterystyczną cechą litewskiej ekonomii społecznej jest również silnie rozwinięta kultura współpracy i kolegalności. Funkcjonowanie organizacji społecznych opiera się na pielęgnowaniu relacji pomiędzy instytucjami, budowaniu trwałych partnerstw oraz tworzeniu sieci współpracy umożliwiających wymianę wiedzy i zasobów. Kolegalny charakter zarządzania pozwala ograniczać bariery organizacyjne, zwiększa elastyczność działania oraz wspiera bardziej efektywne reagowanie na lokalne potrzeby społeczne.

Model litewski pokazuje, że skuteczne zarządzanie ekonomią społeczną może opierać się na decentralizacji procesów decyzyjnych, szerokim uczestnictwie interesariuszy oraz budowaniu relacji opartych na współpracy i odpowiedzialności zbiorowej.

Wspólne cechy modeli zarządzania w ekonomii społecznej

Pomimo różnic wynikających z odmiennych kontekstów społeczno-gospodarczych, uwarunkowań prawnych oraz specyfiki organizacyjnej partnerów projektu, analiza modeli zarządzania stosowanych przez organizacje z Polski, Włoch i Litwy pozwala wskazać zestaw wspólnych zasad i wartości, które stanowią fundament funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej. Zidentyfikowane podobieństwa pokazują, że niezależnie od krajowego kontekstu ekonomia społeczna rozwija własny, charakterystyczny model zarządzania, odmienny zarówno od klasycznych przedsiębiorstw komercyjnych, jak i tradycyjnych struktur administracyjnych.

Jednym z najważniejszych elementów wspólnych jest oparcie procesów zarządczych na zasadach solidarności, wzajemności oraz odpowiedzialności społecznej. W praktyce oznacza to, że działalność organizacji nie jest podporządkowana wyłącznie kryteriom efektywności ekonomicznej, lecz uwzględnia również wpływ społeczny, potrzeby społeczności lokalnych oraz długofalowe konsekwencje podejmowanych decyzji. Takie podejście zmienia sposób postrzegania sukcesu organizacyjnego – mierniki finansowe przestają być jedynym wyznacznikiem efektywności, a coraz większe znaczenie zyskują wskaźniki społeczne, poziom zaangażowania społeczności czy trwałość generowanych zmian.

Istotnym aspektem wspólnym dla analizowanych modeli pozostaje również budowanie kapitału społecznego. Organizacje ekonomii społecznej funkcjonują nie tylko jako podmioty świadczące usługi lub realizujące określone działania projektowe, ale także jako instytucje wzmacniające więzi społeczne, rozwijające kulturę współpracy oraz zwiększające zdolność społeczności lokalnych do samoorganizacji. W literaturze przedmiotu kapitał społeczny uznawany jest za jeden z najważniejszych czynników wpływających na trwałość rozwoju lokalnego, dlatego jego wzmacnianie można traktować jako jeden z kluczowych rezultatów działalności podmiotów ekonomii społecznej.

Drugim istotnym obszarem podobieństw są demokratyczne mechanizmy podejmowania decyzji. W większości analizowanych modeli zarządzania podstawą funkcjonowania pozostaje zasada partycypacji, przejawiająca się poprzez angażowanie różnych grup interesariuszy w procesy konsultacyjne i decyzyjne. Szczególne znaczenie ma tutaj zasada „jedna osoba – jeden głos”, która ogranicza dominację podmiotów dysponujących większym kapitałem ekonomicznym i wzmacnia egalitarny charakter organizacji.

Demokratyzacja procesów zarządczych niesie jednak również określone wyzwania. Im większa liczba uczestników procesu decyzyjnego, tym większe ryzyko wydłużenia procesów organizacyjnych, pojawienia się konfliktów interesów czy trudności w osiągnięciu konsensusu. Analiza partnerów projektu pokazuje jednak, że organizacje ekonomii społecznej coraz częściej traktują te wyzwania nie jako

barierę, lecz jako element budowania trwałego zaangażowania i odpowiedzialności współuczestników procesu.

Wspólną cechą wszystkich analizowanych modeli jest również rozszerzenie odpowiedzialności za zarządzanie poza formalne struktury organizacyjne. W procesy podejmowania decyzji angażowani są pracownicy, wolontariusze, beneficjenci działań, partnerzy lokalni, organizacje parasolowe oraz podmioty współpracujące w ramach sieci i koalicji. Takie podejście można interpretować jako przejście od tradycyjnego modelu zarządzania hierarchicznego do modelu zarządzania sieciowego, w którym odpowiedzialność i kompetencje są rozproszone pomiędzy wielu uczestników.

Z perspektywy współczesnych wyzwań społecznych – takich jak starzenie się społeczeństw, wykluczenie społeczne, kryzysy gospodarcze czy transformacja cyfrowa – model sieciowy może stanowić istotną przewagę organizacji ekonomii społecznej. Struktury oparte na współpracy i relacjach są zazwyczaj bardziej odporne na kryzysy, szybciej adaptują się do zmian i skuteczniej wykorzystują lokalne zasoby społeczne.

Na szczególną uwagę zasługuje również nadrzędność misji społecznej nad logiką zysku ekonomicznego. Analiza partnerów projektu pokazuje, że wszystkie organizacje, niezależnie od przyjętego modelu zarządzania, traktują działalność ekonomiczną jako narzędzie wspierające realizację celów społecznych, a nie cel sam w sobie. To podejście odróżnia ekonomię społeczną od sektora komercyjnego i stanowi jeden z jej najważniejszych wyróżników.

Można zauważyć, że wspólne elementy modeli zarządzania partnerów projektu tworzą fundament dla skutecznej współpracy międzynarodowej. Pomimo różnic strukturalnych organizacje funkcjonują w oparciu o podobne wartości i mechanizmy działania, co sprzyja transferowi wiedzy, wymianie dobrych praktyk oraz tworzeniu trwałych partnerstw ponadnarodowych. W tym kontekście różnorodność modeli zarządzania nie stanowi bariery, lecz zasób umożliwiający wzajemne uczenie się i rozwój innowacyjnych rozwiązań społecznych.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że przyszłość ekonomii społecznej prawdopodobnie będzie opierała się na dalszym wzmacnianiu modeli partycypacyjnych, sieciowych oraz opartych na współodpowiedzialności. Partnerzy projektu pokazują, że skuteczne zarządzanie społeczne nie wymaga jednolitych struktur organizacyjnych – wymaga natomiast wspólnych wartości, zaufania oraz zdolności do budowania relacji między ludźmi i instytucjami.

Analiza SWOT modeli zarządzania w ekonomii społecznej na podstawie partnerów projektu (Polska–Włochy–Litwa)

MOCNE STRONY (Strengths)

Silne zakorzenienie w wartościach społecznych i orientacja na potrzeby społeczności lokalnych

Demokratyczne mechanizmy podejmowania decyzji zwiększające zaangażowanie interesariuszy

Rozbudowane sieci współpracy między organizacjami, samorządami i interesariuszami

Wysoki poziom odpowiedzialności społecznej i transparentności

Elastyczność organizacyjna i zdolność adaptacji do lokalnych potrzeb

Włączenie pracowników, wolontariuszy i beneficjentów w procesy zarządcze

Możliwość transferu wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy partnerami międzynarodowymi

SŁABE STRONY (Weaknesses)

Wydłużone procesy decyzyjne wynikające z partycypacyjnego charakteru zarządzania

Ryzyko rozproszenia odpowiedzialności w modelach sieciowych i kolegialnych

Trudności w mierzeniu efektów społecznych i wpływu działań

Ograniczone zasoby finansowe i kadrowe charakterystyczne dla części PES

Zależność od finansowania projektowego i publicznego

Potencjalne konflikty interesów pomiędzy wieloma grupami uczestniczącymi w zarządzaniu

Nierównomierny poziom profesjonalizacji organizacji w różnych krajach

SZANSE (Opportunities)

Rozwój międzynarodowych partnerstw i wymiany doświadczeń w ramach projektów Erasmus+

Rosnące znaczenie ekonomii społecznej w politykach publicznych UE

Wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością i przedsiębiorczością społeczną

Możliwość wykorzystania cyfryzacji i innowacji społecznych do zwiększenia efektywności społecznych

ZAGROŻENIA (Threats)

Niestabilność ekonomiczna ograniczająca finansowanie sektora ekonomii społecznej

Zmieniające się regulacje prawne wpływające na funkcjonowanie PES

Ryzyko przeciążenia organizacji obowiązkami administracyjnymi i sprawozdawczymi

Wypalenie wolontariuszy i liderów organizacji społecznych

SZANSE (Opportunities)

Rozszerzanie współpracy międzysektorowej (samorządy–biznes–NGO)

Rozwój metod pomiaru wpływu społecznego i profesjonalizacja sektora

Budowanie trwałych lokalnych ekosystemów wsparcia

ZAGROŻENIA (Threats)

Trudności w utrzymaniu zaangażowania interesariuszy w długim okresie

Nadmierna komercjalizacja mogąca osłabiać społeczną misję organizacji

Nierówności regionalne wpływające na dostęp do zasobów i kompetencji

Wniosek z analizy SWOT:

Modele zarządzania stosowane przez partnerów projektu wykazują wysoką odporność społeczną i duży potencjał rozwojowy, jednak ich skuteczność zależy od zdolności do równoważenia partycypacji z efektywnością organizacyjną oraz od utrzymania stabilnych mechanizmów współpracy i finansowania.

1. Analiza PESTEL – projekt rozwoju ekonomii społecznej

Czynnik	Obszar analizy	Wpływ na projekt	Szanse	Ryzyka / zagrożenia
P – Polityczne 	- Wsparcie polityk UE dla ekonomii społecznej - Strategie integracji społecznej - Program Erasmus+ - Polityki krajowe wobec NGO i PES - Stabilność polityczna krajów partnerskich	 Polityki publiczne wpływają na kierunki działań projektowych, finansowanie i możliwości wdrażania rezultatów.	 - Wysoki poziom wsparcia UE dla integracji społecznej - Możliwość korzystania z programów finansowania - Rozwój polityk społecznych	 - Zmiany priorytetów politycznych - Niestabilność regulacyjna - Zmiany w systemach finansowania organizacji społecznych
E – Ekonomiczne 	- Inflacja, ceny usług i transportu - Kursy walut - Sytuacja gospodarcza partnerów - Dostępność środków finansowych	 Wpływa na koszty mobilności, organizacji działań i utrzymania jakości rezultatów.	 - Możliwość pozyskiwania środków z funduszy UE - Rozwój ekonomii społecznej jako sektora gospodarki	 - Wzrost kosztów podróży - Ograniczenia budżetowe - Różnice ekonomiczne między partnerami
S – Społeczne 	- Wykluczenie społeczne - Starzenie się społeczeństwa - Migracje - Potrzeby lokalnych społeczności - Aktywizacja zawodowa	 Projekt odpowiada na potrzeby grup zagrożonych wykluczeniem i wspiera rozwój społeczności lokalnych.	 - Rosnące znaczenie integracji społecznej - Większa świadomość społeczna - Rozwój przedsiębiorczości społecznej	 - Niski poziom zaangażowania uczestników - Barriere społeczne i kulturowe - Ograniczona aktywność grup docelowych
T – Technologiczne 	- Cyfryzacja organizacji - Rozwój narzędzi online - Edukacja cyfrowa - Platformy współpracy	 Ułatwia współpracę międzynarodową, monitoring projektu i upowszechnianie rezultatów.	 - Rozwój narzędzi e-learningowych - Większa dostępność wiedzy - Możliwość pracy zdalnej	 - Nierówny poziom kompetencji cyfrowych - Problemy techniczne - Wykluczenie cyfrowe części odbiorców
E – Środowiskowe 	- Zielone praktyki projektowe - Ograniczanie emisji CO₂ - Ekologiczny transport - Cyfryzacja dokumentacji	 Wpływa na sposób realizacji mobilności i organizacji działań.	 - Ograniczenie kosztów materiałowych - Wzrost świadomości ekologicznej - Promocja zrównoważonych działań	 - Wysokie koszty ekologicznych rozwiązań - Ograniczona dostępność transportu niskoemisyjnego
L – Prawne 	- Regulacje dotyczące ekonomii społecznej - Przepisy UE - RODO - Prawo pracy - Zasady finansowania projektów	 Determinuje sposób realizacji działań i wdrażania rezultatów.	 - Możliwość tworzenia rekomendacji zgodnych z regulacjami UE - Standaryzacja działań	 - Różnice legislacyjne między krajami partnerskimi - Zmiany przepisów - Wymogi administracyjne

Projekt funkcjonuje w środowisku silnie zależnym od czynników politycznych i prawnych, ponieważ ekonomia społeczna jest obszarem intensywnie wspieranym przez polityki publiczne oraz fundusze europejskie. Największe szanse wynikają z międzynarodowej współpracy, dostępności narzędzi cyfrowych oraz rosnącego znaczenia integracji społecznej. Najważniejsze zagrożenia dotyczą czynników ekonomicznych (inflacja, wzrost kosztów), różnic systemowych między krajami partnerskimi oraz zmian regulacyjnych mogących wpływać na wdrażanie rezultatów projektu. Taka analiza pozwala lepiej planować działania zaradcze oraz zwiększać trwałość wypracowanych rezultatów.

Diagram Ishikawy – analiza przyczyn problemu

Problem główny: Trudności we wdrażaniu dobrych praktyk ekonomii społecznej między krajami partnerskimi

Główna kategoria przyczyn	Zidentyfikowane przyczyny	Wpływ na realizację projektu / możliwe konsekwencje	Możliwe działania ograniczające ryzyko
 Ludzie	 Bariery językowe	Utrudniona komunikacja między partnerami i uczestnikami mobilności	 Zapewnienie tłumaczy, materiałów wielojęzycznych, wsparcia językowego
	 Różnice kompetencyjne uczestników	Nierówny poziom wiedzy i trudności we wdrażaniu rozwiązań	 Organizacja szkoleń przygotowawczych i mentoringu
	 Ograniczone zasoby kadrowe	Przeciążenie zespołów projektowych i opóźnienia działań	 Włączenie dodatkowych osób do realizacji projektu
 Metody	 Różnice metod pracy	Trudności w standaryzacji działań i współpracy	 Opracowanie wspólnych procedur i harmonogramów
	 Odmienne modele wsparcia ekonomii społecznej	Ograniczona możliwość transferu rozwiązań	 Analiza porównawcza systemów i adaptacja praktyk
	 Brak jednolitych procedur	Ryzyko niespójności rezultatów projektu	 Opracowanie wspólnych wytycznych projektowych
 Prawo / Otoczenie	 Różnice legislacyjne	Ograniczenia we wdrażaniu rozwiązań zagranicznych	 Analiza prawna i rekomendacje adaptacyjne
	 Odmienne systemy wsparcia publicznego	Trudności w przenoszeniu modeli działania	 Uwzględnienie lokalnych warunków wdrożeniowych
	 Procedury administracyjne	Wydłużenie realizacji działań	 Wcześniejsze planowanie formalności
 Finanse	 Wzrost kosztów realizacji projektu	Ryzyko przekroczenia budżetu projektu	 Monitoring wydatków i korekty finansowe
	 Inflacja	Zwiększenie kosztów usług i mobilności	 Aktualizacja budżetów i optymalizacja kosztów
	 Ograniczone środki własne partnerów	Trudności w zapewnieniu wkładu własnego	 Poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania
 Komunikacja	 Odległość geograficzna partnerów	Utrudniona współpraca międzynarodowa	 Regularne spotkania online
	 Opóźnienia informacyjne	Problemy organizacyjne i decyzyjne	 Stałe raportowanie i kanały komunikacji
	 Różnice organizacyjne	Rozbieżności w sposobach działania partnerów	 Jasny podział obowiązków i zasad współpracy
 Technologia	 Nierówny poziom cyfryzacji	Problemy z wykorzystaniem narzędzi online	 Szkolenia cyfrowe i wsparcie techniczne
	 Problemy techniczne	Zakłócenia komunikacji i pracy projektowej	 Wybór sprawdzonych platform i narzędzi
	 Ograniczone kompetencje cyfrowe	Trudności w realizacji działań online	 Instruktaże i materiały wspierające

Największy wpływ na trudności we wdrażaniu dobrych praktyk ekonomii społecznej mają różnice systemowe pomiędzy krajami partnerskimi, bariery komunikacyjne oraz ograniczenia organizacyjne i finansowe. Wprowadzenie wspólnych procedur, regularnego monitoringu oraz narzędzi wspierających współpracę międzynarodową zmniejsza ryzyko wystąpienia problemów i zwiększa skuteczność transferu wiedzy.

Analiza 5 Sił Portera – sektor ekonomii społecznej

Siła konkurencyjna	Poziom siły	Charakterystyka (czynniki)	Wpływ na projekt / sektor	Szanse	Zagrożenia
1 Rywalizacja w sektorze 	Średnia  Średnia	- wiele organizacji lokalnych - konkurencja o granty i finansowanie - rosnąca liczba podmiotów ES	 Umiarkowana konkurencja o zasoby i projekty finansowe	 Możliwość współpracy i tworzenia sieci partnerskich	 Rozproszenie działań, rywalizacja o środki
2 Zagrożenie nowymi uczestnikami 	Wysokie  Wysokie	- niski próg wejścia dla NGO i PES - dostęp do funduszy UE - rozwój inicjatyw społecznych	 Stały napływ nowych organizacji zwiększa dynamikę sektora	 Innowacyjność, świeże inicjatywy, rozwój lokalny	 Rozdrobnienie sektora, większa konkurencja o finansowanie
3 Siła dostawców 	Średnia  Średnia	- eksperci i trenerzy - instytucje szkoleniowe i badawcze - partnerzy projektowi	 Zależność od wiedzy eksperckiej i zasobów zewnętrznych	 Dostęp do wysokiej jakości know-how	 Wzrost kosztów usług eksperckich, ograniczona dostępność specjalistów
4 Siła odbiorców 	Wysoka  Wysoka	- uczestnicy projektów oczekują efektów praktycznych - instytucje finansujące wymagają mierzalnych rezultatów - beneficjenci końcowi (PES, NGO)	 Silna presja na jakość i efektywność działań	 Wzrost jakości projektów i rezultatów	 Wysokie wymagania, presja na rozliczalność i efektywność
5 Zagrożenie substytutami 	Średnie / wysokie  Średnie / wysokie	- komercyjne szkolenia - krajowe programy wsparcia - e-learning i zasoby online	 Alternatywne formy zdobywania wiedzy i wsparcia	 Możliwość łączenia metod i narzędzi edukacyjnych	 Konkurencja dla projektów finansowanych z UE

Sektor ekonomii społecznej charakteryzuje się umiarkowaną do wysokiej presją konkurencyjną oraz silnym wpływem odbiorców i instytucji finansujących. Kluczowym czynnikiem sukcesu projektów jest jakość partnerstwa międzynarodowego, zdolność do transferu wiedzy oraz umiejętność dostosowania działań do zmieniających się warunków ekonomicznych i społecznych. Największą przewagą konkurencyjną pozostaje współpraca transnarodowa i wymiana dobrych praktyk, natomiast głównym wyzwaniem jest utrzymanie stabilnego finansowania i wysokiej jakości rezultatów.



ZAŁĄCZNIK 2.

IDENTYFIKACJA POTENCJALNYCH PARTNERSTW PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ (PES) NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Załącznik 2.

Identyfikacja potencjalnych partnerstw podmiotów ekonomii społecznej (PES) na arenie międzynarodowej

Identyfikacja i rozwój partnerstw międzynarodowych podmiotów ekonomii społecznej (PES) stanowi kluczowy element wzmocnienia sektora ekonomii społecznej w Europie oraz podnoszenia jego profesjonalizacji. Współpraca transnarodowa pomiędzy organizacjami z Polski, Włoch i Litwy umożliwia skuteczne wyjście podmiotów ekonomii społecznej poza poziom lokalny i regionalny, sprzyjając wymianie doświadczeń, transferowi wiedzy oraz wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

Celem budowania trwałych partnerstw między PES jest przede wszystkim:

- wzmocnienie współpracy pomiędzy organizacjami z różnych krajów europejskich,
- wspólne wypracowywanie długofalowych strategii rozwoju ekonomii społecznej,
- zwiększanie skali oddziaływania organizacji poprzez działania transnarodowe,
- transfer i adaptacja dobrych praktyk oraz innowacyjnych modeli działania pomiędzy krajami partnerskimi,
- wzmocnienie kompetencji kadr sektora PES poprzez wymianę doświadczeń i uczenie się między organizacjami.

Rozwój partnerstw realizowany jest przy wykorzystaniu dostępnych instrumentów europejskich, w szczególności programów takich jak Erasmus+ oraz Europejski Fundusz Społeczny Plus. Programy te umożliwiają finansowanie wspólnych inicjatyw, mobilności, wizyt studyjnych oraz wymiany doświadczeń.

W ramach współpracy kluczowe znaczenie ma:

- organizacja wspólnych projektów międzynarodowych,
- mobilność pracowników i przedstawicieli organizacji,
- tworzenie sieci współpracy i platform wymiany wiedzy,
- rozwój nowych ról zawodowych, takich jak facylitatorzy przedsiębiorczości społecznej.

Współpraca międzynarodowa umożliwia transfer sprawdzonych modeli działania pomiędzy krajami.

Przykłady obejmują:

- wdrażanie polskich modeli aktywizacji społecznej, takich jak spółdzielnie socjalne, w innych krajach europejskich,
- realizację projektów wspierających osoby z niepełnosprawnościami, które następnie są adaptowane w innych państwach,
- tworzenie przedsiębiorstw społecznych w wyniku międzynarodowych projektów partnerskich, które łączą różne podejścia i doświadczenia.

Przykładem skutecznego transferu wiedzy jest rozwój modeli aktywizacji zawodowej osób wykluczonych społecznie oraz tworzenie przedsiębiorstw społecznych w wyniku współpracy międzynarodowej, co potwierdza wysoką skuteczność podejścia opartego na partnerstwie.

Rozwój partnerstw PES przynosi szereg korzyści, w tym:

- zwiększenie dostępności innowacyjnych rozwiązań dla organizacji lokalnych,
- podniesienie jakości usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej,
- możliwość porównania różnych modeli funkcjonowania PES w Europie,
- wzmocnienie potencjału instytucjonalnego organizacji,
- rozwój kompetencji kadry poprzez wymianę międzynarodową.

Partnerzy wnoszą do współpracy komplementarne doświadczenia: włoskie organizacje dostarczają zaawansowanych metod oceny wpływu społecznego, litewskie podmioty wnoszą doświadczenia w zakresie budowania struktur wsparcia, natomiast polskie organizacje pełnią rolę koordynatorów wdrażania innowacji i działań edukacyjnych.

Partnerstwa międzynarodowe w obszarze ekonomii społecznej stanowią istotny czynnik rozwoju sektora w Europie. Umożliwiają one nie tylko transfer wiedzy i dobrych praktyk, ale również tworzenie trwałych struktur współpracy, które wzmacniają potencjał organizacji oraz zwiększają ich wpływ społeczny. Dzięki współpracy transnarodowej podmioty PES mogą skuteczniej odpowiadać na wyzwania społeczne i ekonomiczne w swoich krajach oraz rozwijać innowacyjne modele działania możliwe do wdrożenia w różnych kontekstach europejskich.



ZAŁĄCZNIK 3.

PRZEŁOŻENIE DOBRYCH PRAKTYK NA WYTYCZNE I TRANSFER KNOW-HOW



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Załącznik 3.

Przełożenie dobrych praktyk na wytyczne i transfer know-how

Przełożenie dobrych praktyk na wytyczne oraz transfer know-how stanowi kluczowy element działań edukacyjnych i szkoleniowych realizowanych w ramach projektu. Proces ten opiera się na identyfikacji skutecznych narzędzi, sprawdzonych metod pracy oraz modeli zarządzania o wysokim potencjale adaptacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń partnera włoskiego, w tym analiz prowadzonych przez Obserwatorium ISNET.

Celem tych działań jest opracowanie zestawu praktycznych wytycznych, które mogą zostać zaadaptowane w warunkach społeczno-prawnych Polski i Litwy. Transfer wiedzy umożliwia wdrażanie sprawdzonych rozwiązań, a tym samym przyczynia się do zmniejszenia luk kompetencyjnych wśród pracowników podmiotów ekonomii społecznej (PES) oraz wzmocnienia ich potencjału organizacyjnego.

Jednym z kluczowych i innowacyjnych rezultatów projektu jest opracowanie oraz wdrożenie ścieżek szkoleniowych dla mentorów i opiekunów społecznych, prowadzących do powstania nowej roli zawodowej – facylitatora przedsiębiorczości społecznej.

Model tej funkcji został zainspirowany doświadczeniami włoskiego partnera ISNET, który rozwija sieć profesjonalnych facylitatorów wspierających organizacje non-profit w obszarach takich jak: zarządzanie, prawo, podatki, cyfryzacja, HR oraz zarządzanie projektami.

Kluczowe zadania facylitatorów przedsiębiorczości społecznej:

- **Animowanie lokalnych inicjatyw społecznych** – wspieranie społeczności w podejmowaniu działań oraz inicjowaniu nowych podmiotów ekonomii społecznej.
- **Wsparcie grup zagrożonych wykluczeniem społecznym** – działania ukierunkowane na wzmacnianie potencjału osób i społeczności znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej.
- **Budowanie sieci współpracy lokalnej** – tworzenie i wzmacnianie trwałych relacji między podmiotami sektora publicznego, społecznego i prywatnego.

Demokratyzacja dostępu do wiedzy oraz opracowanie precyzyjnych wytycznych pozwala przyszłym facylitatorom efektywnie wspierać rozwój ekonomii społecznej, a także korzystać z narzędzi analitycznych, w tym metod oceny wpływu społecznego.

W dłuższej perspektywie wdrożenie nowej roli zawodowej przyczyni się do wzmocnienia profesjonalizacji sektora, poprawy jakości świadczonych usług oraz budowy bardziej stabilnych i zintegrowanych ekosystemów ekonomii społecznej w krajach

partnerskich. Transfer know-how stanowi tym samym fundament trwałego rozwoju kompetencji oraz innowacyjności w obszarze ekonomii społecznej.

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

PROJECT LEADER:



P o l s k a F u n d a c j a
FILARY ROZWOJU

OFFICIAL PARTNERS:

IT: **Associazione Culturale Isnet**



LT: **Šalčininkų mokykla-daugiafunkcis centras**



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.