



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

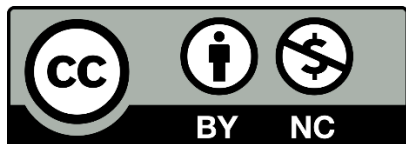
1. Przedstawienie projektu	6
1.1. Geneza projektu	8
1.1.1. Opis problemu, na który odpowiada projekt	8
1.1.2. Cel projektu i jego znaczenie	10
1.1.3. Uzasadnienie wyboru tematu i partnerstwa	11
1.2. Metodologia	14
1.2.1. Opis źródeł informacji i metod badawczych	14
1.2. Rezultaty projektu	15
2. Prezentacja organizacji partnerskich	18
2.1. Polska Fundacja Filary Rozwoju (PFFR)	18
2.2. Stowarzyszenie ISNET - Włochy	23
2.2.1. Historia i misja organizacji	23
2.2.2. Struktura organizacyjna i zarządcza	24
2.2.3. Główne obszary działalności i realizowane projekty	26
2.2.4. Inne doświadczenia w dziedzinie ekonomii społecznej	28
2.3. Szkoła Specjalna w Solecznikach - Litwa	30
3. Opisy sytuacji ekonomii społecznej w wybranych krajach	33
3.1. Ogólna charakterystyka i sytuacja w Polsce	33
3.1.1. Podmioty ekonomii społecznej i ich rola w społeczeństwie	33
3.1.2. Uwarunkowania prawne, wyzwania i bariery rozwoju	35
3.1.3. Praktyczne zastosowania ES w różnych sektorach	42
3.2. Sytuacja ekonomii społecznej na Litwie	43
3.2.1. Czym jest gospodarka, biznes i innowacja społeczna? (Kluczowe pojęcia)	44
3.2.2. Nowa specyfika i infrastruktura rynku gospodarki społecznej	48
3.2.3. Przykłady udanych inicjatyw na Litwie (m.in. Pierwszy Naleśnik, Dolina Innowatorów, Social Taxi, Godny Dom)	67
3.2.4. Sytuacja, wyzwania i bariery dla przedsiębiorstw społecznych na Litwie	69
3.3. Sytuacja ekonomii społecznej we Włoszech	70
3.3.1. Ramy prawne i prawodawstwo wspierające	70
3.3.2. Główne rodzaje instytucji ES (Spółdzielnie socjalne, Stowarzyszenia, Fundacje, Towarzystwa Wzajemnej Pomocy, NGO)	74
3.3.3. Dobre praktyki instytucji (Wspólnota San Patrignano, Konsorcjum Il Solco, Fundacja Èbbene)	79
3.3.4. Cele społeczne i partnerstwa badawcze projektu ISNET	86

4. Partnerstwa pomiędzy Podmiotami Ekonomii Społecznej	90
4.1. Definicja, cechy i cele lokalnych partnerstw	95
4.2. Wymiana wiedzy i doświadczeń w zakresie integracji społecznej	103
4.3. Wspólne realizowanie projektów skierowanych na lokalne społeczności	108
4.4. Wyzwania i bariery we współpracy	109
4.5. Warunki funkcjonowania ES we Włoszech z perspektywy projektów międzynarodowych	110
5. Dobre praktyki w organizacjach partnerskich	116
5.1. Czym są dobre praktyki i ich kryteria w NGO?	116
5.2. Wprowadzanie innowacyjnych praktyk	121
5.3. Studia przypadków – dobre praktyki NGO w Polsce	123
5.3.1. Przedsiębiorstwo społeczne „Kuchnia Konfliktu” (KK)	123
5.3.2. Spółdzielnia socjalna „Siedlisko” (Nasz Ukochany Dom)	127
5.3.3. Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS	136
6. Rozwiązania i modele współpracy możliwe do wykorzystania w edukacji dorosłych	156
7. Działania projektowe	160
7.1. Wizyty studyjne	160
7.1.1. Wizyty studyjne w Polsce	160
7.1.2. Wizyty studyjne na Litwie	162
7.1.3. Wizyty studyjne we Włoszech	165
7.2. Wizyty warsztatowe	169
7.2.1. Wizyty warsztatowe na Litwie	169
7.2.2. Wizyty warsztatowe w Polsce	172
7.2.3. Wizyty warsztatowe we Włoszech	179
Bibliografia	185

Niniejsza publikacja została opracowana w ramach projektu „Włączenie i integracja – kompetencje w obszarze ekonomii społecznej”.

Publikacja jest udostępniana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Polska (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl>



link do obrazka:

<https://mirrors.creativecommons.org/presskit/buttons/88x31/png/by-nc.png>

Oznacza to, że materiał można kopiować, rozpowszechniać, remiksować, adaptować i wykorzystywać, w celach niekomercyjnych, pod warunkiem podania autorstwa, wskazania źródła, zamieszczenia linku do licencji oraz oznaczenia ewentualnych zmian.

© 2026 [Polską Fundację Filary Rozwoju / Associazione Culturale Isnet/ Šalčininkų mokykla-daugiafunkcis centras]

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. 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.

Link do projektu: <https://filaryrozwaju.eu/projekty/projekt-pt-wlaczanie-i-integracja-kompetencje-w-obszarze-ekonomii-spoecznej/>

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 stanowiąc 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 ułatwia 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.

1.2. **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+vida - 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 (Associazione Impresa Sociale) funkcjonuje w oparciu o przejrzystą strukturę organizacyjną, która zapewnia sprawne zarządzanie działalnością statutową oraz realizację projektów krajowych i międzynarodowych. Model zarządzania łączy podejście strategiczne z elastycznym zarządzaniem operacyjnym, umożliwiając skuteczną współpracę z partnerami reprezentującymi sektor publiczny, prywatny i pozarządowy.

Za wyznaczanie kierunków rozwoju organizacji oraz nadzór nad jej działalnością odpowiada Zarząd. Do jego zadań należy podejmowanie decyzji strategicznych, zatwierdzanie planów działania oraz reprezentowanie organizacji w kontaktach z instytucjami krajowymi i międzynarodowymi.

Bieżącą działalność prowadzi zespół zarządzający, odpowiedzialny za koordynację projektów, planowanie działań, zarządzanie zasobami oraz współpracę z partnerami.

Organizacja stosuje projektowy model pracy, w którym dla każdego przedsięwzięcia powoływany jest zespół składający się z pracowników i ekspertów posiadających kompetencje odpowiadające zakresowi realizowanych działań.

W strukturze organizacyjnej można wyróżnić obszary odpowiedzialne za prowadzenie badań i analiz, przygotowywanie oraz realizację projektów, ewaluację i pomiar wpływu społecznego, działalność doradczą oraz rozwój współpracy z partnerami. Poszczególne zespoły współpracują ze sobą na wszystkich etapach realizacji projektów – od przygotowania koncepcji i pozyskania finansowania, przez wdrażanie działań, aż po monitorowanie rezultatów i upowszechnianie efektów.

Istotnym elementem działalności ISNET jest rozwinięta sieć współpracy obejmująca przedsiębiorstwa społeczne, organizacje pozarządowe, uczelnie, jednostki administracji publicznej oraz partnerów biznesowych. Dzięki temu organizacja może tworzyć interdyscyplinarne zespoły projektowe oraz wykorzystywać doświadczenia różnych środowisk przy opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań społecznych.

Przy realizacji projektów stosowane są standardowe procedury zarządzania obejmujące planowanie harmonogramu i budżetu, monitorowanie postępu prac, kontrolę jakości rezultatów oraz ocenę osiągniętych efektów. Za każdy projekt odpowiada wyznaczony koordynator, który nadzoruje realizację działań, współpracę z partnerami oraz sprawozdawczość wobec instytucji finansujących.

Taki model organizacyjny umożliwia efektywne zarządzanie projektami o zróżnicowanej skali oraz zapewnia wysoką jakość realizowanych działań, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności i zdolności do reagowania na zmieniające się potrzeby partnerów oraz odbiorców projektów.

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

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.

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.

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. Ważne są następujące instytucje:

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

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

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

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

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

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

Kolejnym tworem są stowarzyszenia. Stowarzyszenia w Polsce to organizacje non-profit, które działają na rzecz określonych celów społecznych, kulturalnych, ekologicznych czy edukacyjnych. Stowarzyszenia są bardzo zróżnicowane, od małych lokalnych grup po duże organizacje o zasięgu ogólnokrajowym.³

Dodatkowo warto wspomnieć o fundacjach. 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

Ekonomia społeczna odgrywa istotną rolę w tworzeniu miejsc pracy, w szczególności dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, takich jak osoby z niepełnosprawnościami, osoby długotrwale bezrobotne oraz młodzi ludzie rozpoczynający swoją aktywność zawodową. Dzięki swojej działalności podmioty ekonomii społecznej wspierają aktywizację zawodową oraz zwiększają szanse tych grup na trwałe wejście na rynek pracy⁶

Podmioty ekonomii społecznej aktywnie wspierają również procesy integracji społecznej i zawodowej. Poprzez realizację różnorodnych działań społecznych, edukacyjnych

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: [mrtps.gov.pl](https://www.gov.pl/web/rodzina/przedsiębiorstwa-spoeczne)

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

i aktywizacyjnych przyczyniają się do ograniczania wykluczenia oraz wzmacniania samodzielności osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej⁷.

Istotnym obszarem działalności ekonomii społecznej jest także wspieranie zrównoważonego rozwoju. Wiele przedsiębiorstw społecznych realizuje inicjatywy związane z ochroną środowiska, odpowiedzialnym wykorzystaniem zasobów oraz rozwojem lokalnych społeczności, przyczyniając się do poprawy jakości życia zarówno obecnych, jak i przyszłych pokoleń⁸.

Ekonomia społeczna odgrywa również ważną rolę w budowaniu kapitału społecznego. Poprzez rozwijanie współpracy pomiędzy mieszkańcami, organizacjami społecznymi, samorządami i przedsiębiorstwami wzmacnia zaufanie, solidarność oraz zaangażowanie obywatelskie. Działania te sprzyjają tworzeniu trwałych więzi społecznych i zwiększają zdolność lokalnych społeczności do wspólnego rozwiązywania problemów⁹.

3.1.2. Uwarunkowania prawne, wyzwania i bariery rozwoju

Rozwój ekonomii społecznej w Polsce zależy od wielu czynników, wśród których szczególne znaczenie mają uwarunkowania prawne, dostęp do finansowania oraz jakości wsparcia instytucjonalnego. Chociaż w ostatnich latach nastąpił rozwój regulacji dotyczących tego sektora, podmioty ekonomii społecznej nadal napotykają liczne trudności ograniczające ich możliwości działania¹⁰.

Jednym z najczęściej wskazywanych problemów jest ograniczony dostęp do kapitału. Wiele organizacji opiera swoją działalność na środkach pochodzących

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.

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.

z projektów lub dotacji publicznych, które mają charakter okresowy i nie zapewniają stabilności finansowej. Taki model finansowania utrudnia planowanie rozwoju w dłuższej perspektywie, a także podejmowanie inwestycji związanych z rozwojem działalności czy zwiększaniem zatrudnienia. Dodatkowym problemem jest niewielka liczba instrumentów finansowych dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstw społecznych, zwłaszcza

w zakresie preferencyjnych pożyczek lub finansowania inwestycji¹¹.

Nie bez znaczenia pozostaje również poziom wiedzy na temat ekonomii społecznej. Mimo rosnącego zainteresowania tym sektorem, wiele osób nadal utożsamia jego działalność wyłącznie z pomocą społeczną lub organizacjami charytatywnymi. Ograniczona świadomość społeczna przekłada się na mniejsze zainteresowanie współpracą z podmiotami ekonomii społecznej oraz niewystarczające wykorzystanie ich potencjału przez administrację publiczną i sektor prywatny.

Istotne znaczenie mają także przepisy regulujące funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej. Obowiązujące rozwiązania prawne tworzą podstawy prowadzenia działalności, jednak ich stosowanie wiąże się z koniecznością spełnienia wielu wymogów formalnych. Dla niewielkich organizacji, które dysponują ograniczonymi zasobami kadrowymi i administracyjnymi, obowiązki związane z prowadzeniem dokumentacji, rozliczaniem projektów czy sprawozdawczością stanowią dodatkowe obciążenie i często wymagają korzystania z pomocy zewnętrznych specjalistów.

Rozwój sektora ogranicza również niewystarczająco rozwinięty system wsparcia. Choć w Polsce funkcjonują instytucje oferujące doradztwo i szkolenia dla podmiotów ekonomii społecznej, ich oferta nie zawsze odpowiada rzeczywistym potrzebom organizacji. W wielu regionach nadal odczuwalny jest brak specjalistycznego wsparcia w zakresie zarządzania, marketingu, pozyskiwania finansowania czy budowania

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

partnerstw. Ogranicza to możliwości rozwoju, szczególnie w przypadku nowych organizacji rozpoczynających działalność¹².

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na trudności związane z profesjonalizacją sektora. Wiele podmiotów ekonomii społecznej prowadzi działalność przy ograniczonych zasobach kadrowych, co utrudnia rozwój kompetencji zarządczych oraz wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania. Jednocześnie współpraca pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i społecznym nadal nie wykorzystuje w pełni potencjału partnerstw międzysektorowych, które mogłyby przyczynić się do większej trwałości i efektywności podejmowanych działań.

Usuwanie wskazanych barier wymaga nie tylko zmian legislacyjnych, ale również konsekwentnego wzmacniania systemu wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej. Ważne jest tworzenie stabilnych mechanizmów finansowania, rozwijanie usług doradczych i szkoleniowych oraz prowadzenie działań upowszechniających wiedzę o ekonomii społecznej i jej znaczeniu dla rozwoju lokalnego oraz integracji społecznej¹³.

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. Społeczeństwo, a czasem i decydenci, nie zawsze są świadomi wartości i potencjału ES, co prowadzi do niedostatecznego wsparcia i niskiego poziomu rozpoznawalności ES. Złożone i czasami niejasne przepisy prawne mogą utrudniać działalność podmiotów ES, zwłaszcza tych, które są małe i nie mają odpowiednich zasobów administracyjnych. Brakuje odpowiedniej infrastruktury wspierającej rozwój ES, takiej jak inkubatory, programy mentoringowe czy sieci wsparcia.

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:

Funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej w Polsce regulowane jest przez szereg aktów prawnych określających zasady prowadzenia działalności społecznej i gospodarczej, sposób organizacji poszczególnych podmiotów oraz formy współpracy z administracją publiczną. W ostatnich latach system prawny został istotnie uporządkowany poprzez wprowadzenie kompleksowych regulacji dotyczących ekonomii społecznej, co przyczyniło się do zwiększenia przejrzystości zasad funkcjonowania tego sektora.

Najważniejszym aktem prawnym jest **ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej** (Dz.U. z 2024 r. poz. 113), która po raz pierwszy w sposób całościowy uregulowała funkcjonowanie sektora ekonomii społecznej w Polsce. Ustawa określa definicję podmiotu ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstwa społecznego, wskazuje zasady uzyskiwania statusu przedsiębiorstwa społecznego, a także określa prawa i obowiązki podmiotów działających w tym obszarze. Regulacja ta wprowadza również rozwiązania mające na celu wspieranie reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz tworzenie trwałych miejsc pracy dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.

Istotnym elementem systemu prawnego pozostaje również **ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**, która reguluje funkcjonowanie organizacji pozarządowych prowadzących działalność pożytku publicznego. Ustawa określa zasady współpracy administracji publicznej z organizacjami społecznymi, warunki uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego oraz prawa i obowiązki wolontariuszy. Przepisy umożliwiają organizacjom prowadzenie działalności gospodarczej, pod warunkiem że osiągnęte dochody przeznaczone są na realizację celów statutowych.

Znaczącą rolę odgrywa także **ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych**, regulująca funkcjonowanie jednej z najważniejszych form przedsiębiorstw społecznych. Jej celem jest wspieranie aktywizacji zawodowej oraz społecznej osób

zagrożonych wykluczeniem poprzez tworzenie miejsc pracy i prowadzenie działalności gospodarczej o charakterze społecznym. Spółdzielnie socjalne łączą działalność ekonomiczną z realizacją celów reintegracyjnych, dzięki czemu stanowią ważny element systemu ekonomii społecznej.

Do podstawowych aktów prawnych należy również **ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach**, określająca zasady tworzenia i funkcjonowania fundacji. Przepisy wskazują, że działalność gospodarcza fundacji może być prowadzona wyłącznie jako działalność pomocnicza, natomiast osiągnięte dochody powinny być przeznaczane na realizację celów statutowych o charakterze społecznie użytecznym. W przypadku stowarzyszeń zastosowanie mają natomiast przepisy **ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. –**

Prawo

o stowarzyszeniach, regulujące zasady ich tworzenia, funkcjonowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Rozwój ekonomii społecznej wspierany jest również przez instrumenty finansowe przewidziane w obowiązujących przepisach oraz programach krajowych i europejskich. Podmioty ekonomii społecznej mogą korzystać z dotacji i grantów przeznaczonych na tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój usług społecznych, inwestycje oraz podnoszenie kompetencji pracowników. Ważnym źródłem finansowania pozostają środki pochodzące z programów Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego (FERS), Funduszy Europejskich dla Rozwoju Regionalnego (FEDR) oraz programów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego.

Uzupełnieniem systemu wsparcia są preferencyjne instrumenty zwrotne, w szczególności pożyczki udzielane na korzystniejszych warunkach niż kredyty komercyjne. Programy finansowane ze środków publicznych, realizowane m.in. przy udziale Banku Gospodarstwa Krajowego oraz współpracujących z nim instytucji finansowych, umożliwiają przedsiębiorstwom społecznym finansowanie inwestycji, rozwój działalności oraz zwiększanie zatrudnienia.

Istotnym mechanizmem wspierającym sektor ekonomii społecznej są również rozwiązania umożliwiające współpracę z administracją publiczną. Obowiązujące przepisy przewidują możliwość powierzania podmiotom ekonomii społecznej realizacji zadań publicznych w drodze otwartych konkursów ofert, a także stosowanie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych oraz klauzul społecznych. Instrumenty te pozwalają uwzględniać w postępowaniach o udzielenie zamówienia nie tylko kryteria ekonomiczne, lecz również cele społeczne, takie jak zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym czy wspieranie rozwoju lokalnych społeczności.

Obowiązujące regulacje prawne tworzą coraz bardziej spójny system wspierający rozwój ekonomii społecznej w Polsce. Jednocześnie skuteczność tych rozwiązań zależy od ich praktycznego stosowania, stabilności źródeł finansowania oraz dalszego rozwijania współpracy pomiędzy administracją publiczną, sektorem pozarządowym i przedsiębiorstwami społecznymi. W tym kontekście istotne znaczenie ma nie tylko doskonalenie przepisów prawa, ale również tworzenie warunków sprzyjających profesjonalizacji podmiotów ekonomii społecznej i zwiększaniu ich roli w realizacji polityk publicznych.

Przepisy regulujące działalność ES.

ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, - Ustawa po raz pierwszy kompleksowo uregulowała zasady funkcjonowania sektora ekonomii społecznej, porządkując rozproszone wcześniej przepisy oraz wprowadzając jednolite rozwiązania dotyczące organizacji, wsparcia i nadzoru nad podmiotami ekonomii społecznej.

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

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).

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

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: [mrips.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

Ekonomia społeczna posiada wieloletnią tradycję rozwoju w wielu państwach Europy oraz Ameryki Północnej. W krajach Unii Europejskiej, zwłaszcza w państwach Europy Południowej, sektor ten odgrywa istotną rolę w realizacji usług społecznych, aktywizacji zawodowej oraz rozwoju lokalnych społeczności. Podmioty ekonomii społecznej stanowią ważny element europejskiej gospodarki, przyczyniając się do tworzenia miejsc pracy, wzmacniania spójności społecznej oraz rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Według danych Komisji Europejskiej sektor ekonomii społecznej odpowiada za około 8–10% produktu krajowego brutto Unii Europejskiej oraz zapewnia zatrudnienie milionom osób. Na Litwie ekonomia społeczna rozwija się stopniowo, a w ostatnich latach obserwuje się wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych

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.

i organizacji realizujących działania na rzecz integracji społecznej oraz aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

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

W większości państw europejskich funkcjonują trzy podstawowe sektory gospodarki: sektor prywatny, sektor publiczny oraz sektor ekonomii społecznej. Każdy z nich pełni odmienną rolę w zaspokajaniu potrzeb społecznych i gospodarczych, a ich wzajemne uzupełnianie się sprzyja zrównoważonemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu.

Zgodnie z podejściem przyjętym w Unii Europejskiej sektor ekonomii społecznej obejmuje organizacje prowadzące działalność gospodarczą lub społeczną, których podstawowym celem jest osiągnięcie korzyści społecznych, a nie maksymalizacja zysku. Do podmiotów ekonomii społecznej zalicza się przede wszystkim spółdzielnie, товариства ubezpieczeń wzajemnych, kasy oszczędnościowo-kredytowe, stowarzyszenia, fundacje oraz przedsiębiorstwa społeczne.

W zależności od krajowych regulacji prawnych do sektora ekonomii społecznej mogą być zaliczane również inne organizacje pozarządowe prowadzące działalność w interesie publicznym, pod warunkiem że realizują cele społeczne, stosują demokratyczne zasady zarządzania, angażują interesariuszy w proces podejmowania decyzji oraz przeznaczają wypracowane nadwyżki przede wszystkim na rozwój działalności statutowej i realizację celów społecznych.

Wspólną cechą podmiotów ekonomii społecznej jest łączenie działalności ekonomicznej z realizacją misji społecznej. Organizacje te przyczyniają się do rozwoju lokalnych społeczności, tworzenia miejsc pracy, aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz świadczenia usług odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby społeczne. Dzięki temu sektor ekonomii społecznej stanowi istotny element współczesnych systemów społeczno-gospodarczych w państwach europejskich. 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 literaturze przedmiotu pojęcia **organizacji pozarządowych (NGO)**, **przedsiębiorstw społecznych (social enterprises)** oraz **ekonomii społecznej (social economy)** są często stosowane zamiennie, mimo że odnoszą się do odmiennych kategorii podmiotów i zakresów działalności. Różnice dotyczą przede wszystkim celów funkcjonowania, sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, zasad zarządzania oraz sposobu wykorzystania wypracowanych środków finansowych. W dokumentach Komisji Europejskiej ekonomia społeczna definiowana jest jako sektor obejmujący organizacje i przedsiębiorstwa, których nadrzędnym celem jest osiągnięcie korzyści społecznych, przy jednoczesnym prowadzeniu działalności gospodarczej zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej, partycypacji oraz reinwestowania wypracowanych nadwyżek w realizację misji społecznej¹.

W celu uporządkowania podstawowych pojęć wykorzystywanych w niniejszym opracowaniu w tabeli 1 przedstawiono porównanie organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw społecznych oraz podmiotów ekonomii społecznej z uwzględnieniem ich definicji, charakterystycznych cech oraz przykładów funkcjonujących w praktyce.

Tabela 1. porównanie organizacji pozarządowych pod względem wybranych cech

Kategoria	Definicja	Podstawowe cechy	Przykłady
Organizacje pozarządowe (NGO – Non-Governmental Organisations)	Organizacje tworzone przez obywateli, niezależne od administracji publicznej, działające przede wszystkim w celu realizacji interesu społecznego lub publicznego. Mogą prowadzić działalność statutową odpłatną lub nieodpłatną, a w niektórych przypadkach również działalność gospodarczą wspierającą realizację celów statutowych.	brak celu zyskowego, działalność społeczna, dobrowolność, niezależność od administracji publicznej	fundacje, stowarzyszenia
Przedsiębiorstwo społeczne (Social Enterprise / Social Business)	Podmiot prowadzący działalność gospodarczą, którego nadrzędnym celem jest osiągnięcie pozytywnego wpływu społecznego. Wypracowane nadwyżki są w całości lub w przeważającej części przeznaczane na realizację misji społecznej, a sposób zarządzania uwzględnia udział interesariuszy oraz odpowiedzialność społeczną.	działalność gospodarcza, misja społeczna, reinwestowanie zysków, odpowiedzialne zarządzanie	spółdzielnie socjalne, przedsiębiorstwa reintegracyjne, przedsiębiorstwa zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem
Ekonomia społeczna (Social Economy)	Sektor obejmujący organizacje i przedsiębiorstwa, które łączą działalność gospodarczą z realizacją celów społecznych. Podmioty ekonomii społecznej kierują się zasadami solidarności, odpowiedzialności społecznej, demokratycznego zarządzania oraz pierwszeństwa realizacji celów społecznych przed maksymalizacją zysku.	działalność społeczna i gospodarcza, współpraca międzysektorowa, reinwestowanie nadwyżek, demokratyczne zarządzanie	przedsiębiorstwa społeczne, spółdzielnie, fundacje, stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Komisji Europejskiej (2021), OECD (2022) oraz EMES International Research Network (2019).

Komisja Europejska definiuje ekonomię społeczną jako sektor obejmujący podmioty, dla których nadrzędnym celem jest osiągnięcie pozytywnego wpływu społecznego, a nie maksymalizacja zysku. Organizacje te prowadzą działalność gospodarczą, przeznaczają wypracowane nadwyżki przede wszystkim na realizację misji społecznej oraz stosują partycypacyjne modele zarządzania angażujące pracowników, członków i inne grupy interesariuszy¹. Przedsiębiorstwa społeczne stanowią część sektora ekonomii społecznej, natomiast organizacje pozarządowe mogą należeć do tego sektora, jeżeli prowadzą działalność zgodną z jego zasadami i realizują cele społeczne.

Organizacje pozarządowe koncentrują się przede wszystkim na realizacji misji społecznej i działalności pożytku publicznego, przy czym prowadzenie działalności gospodarczej ma charakter uzupełniający i służy finansowaniu celów statutowych. Przedsiębiorstwa społeczne prowadzą natomiast działalność gospodarczą jako podstawowe narzędzie osiągnięcia celów społecznych, przeznaczając wypracowane nadwyżki na rozwój organizacji oraz realizację misji społecznej. Z kolei ekonomia społeczna stanowi szerszą kategorię obejmującą różnorodne podmioty funkcjonujące zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej, partycypacyjnego zarządzania oraz pierwszeństwa realizacji celów społecznych nad maksymalizacją zysku.

Rozróżnienie tych pojęć ma istotne znaczenie zarówno z perspektywy badań naukowych, jak i praktyki funkcjonowania sektora ekonomii społecznej. Pozwala ono właściwie identyfikować role poszczególnych podmiotów, określać zakres ich działalności oraz analizować ich wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy. Jednocześnie należy podkreślić, że przedsiębiorstwa społeczne stanowią część sektora ekonomii społecznej, natomiast organizacje pozarządowe mogą być zaliczane do tego sektora pod warunkiem prowadzenia działalności zgodnej z jego podstawowymi zasadami i realizowania celów społecznych.

Takie ujęcie pozostaje zgodne z definicjami przyjętymi przez Komisję Europejską, OECD oraz EMES International Research Network i stanowi podstawę dalszych analiz przedstawionych w niniejszym opracowaniu.

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

Spółeczna 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 wzmacniania 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.

Ekonomia społeczna opiera się na założeniu, że działalność gospodarcza i społeczna powinna służyć nie tylko osiągnięciu wyników ekonomicznych, lecz także poprawie jakości życia mieszkańców oraz wspieraniu osób znajdujących się w trudnej sytuacji. Jej celem jest tworzenie rozwiązań odpowiadających na potrzeby społeczne, w szczególności w zakresie integracji społecznej, aktywizacji zawodowej, ochrony interesów pracowników, wsparcia rodzin oraz przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu.

W praktyce oznacza to współpracę różnych podmiotów: administracji publicznej, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw społecznych, związków zawodowych, organizacji religijnych, instytucji pomocowych oraz społeczności lokalnych. Ich wspólne działania mogą przyczyniać się do rozwiązywania problemów społeczno-ekonomicznych na poziomie lokalnym, wzmacniania solidarności społecznej oraz zapewniania bardziej dostępnych i zróżnicowanych form wsparcia.

Tak rozumiana ekonomia społeczna stanowi uzupełnienie systemu usług publicznych i mechanizmów rynkowych, umożliwiając rozwijanie działań opartych na odpowiedzialności społecznej, współpracy oraz poszanowaniu potrzeb osób i grup wymagających szczególnego wsparcia.

Po odzyskaniu niepodległości Litwa skoncentrowała swoje działania na transformacji gospodarczej oraz rozwoju mechanizmów gospodarki rynkowej. W kolejnych latach stopniowo zaczęto dostrzegać znaczenie ekonomii społecznej

jako instrumentu wspierającego integrację społeczną, rozwój lokalnych społeczności oraz aktywizację zawodową osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Proces ten był związany zarówno z krajowymi reformami, jak i z dostosowywaniem polityki społecznej do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej.

W ostatnich latach obserwuje się systematyczny rozwój sektora ekonomii społecznej na Litwie. Powstają nowe przedsiębiorstwa społeczne, fundacje, stowarzyszenia i spółdzielnie realizujące działania na rzecz integracji społecznej oraz świadczenia usług społecznych. Istotną rolę odgrywają również organizacje parasolowe i sieci współpracy, które reprezentują interesy podmiotów ekonomii społecznej, prowadzą działalność orzeczniczą oraz wspierają rozwój kompetencji organizacji członkowskich.

Mimo postępu w rozwoju sektora, ekonomia społeczna na Litwie nadal stoi przed wyzwaniem związanymi z doskonaleniem ram prawnych, zwiększaniem świadomości społecznej oraz wzmacnianiem współpracy pomiędzy administracją publiczną, organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dalszy rozwój ekonomii społecznej wymaga tworzenia stabilnych mechanizmów współpracy międzysektorowej, rozwijania systemów wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych oraz upowszechniania wiedzy na temat ich roli w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Takie podejście pozostaje zgodne z kierunkami polityki Unii Europejskiej, która wskazuje ekonomię społeczną jako ważny element wspierający spójność społeczną, innowacje społeczne oraz realizację celów zrównoważonego rozwoju.

Doświadczenia Litwy i innych krajów pokazują, że wzrost PKB nie zawsze prowadzi do zmniejszenia ubóstwa i automatycznego rozwiązywania innych problemów społecznych.

W tym celu konieczne jest promowanie gospodarki społecznej na Litwie jako odpowiedniej przeciwwagi społecznej dla panującego liberalizmu.²⁸

W większości państw europejskich ekonomia społeczna stanowi istotny element systemu społeczno-gospodarczego, uzupełniając działalność sektora publicznego i prywatnego. Jej rozwój opiera się na współpracy pomiędzy organizacjami społecznymi, administracją publiczną, przedsiębiorstwami oraz społecznościami lokalnymi. Celem podmiotów ekonomii społecznej jest przede wszystkim zaspokajanie potrzeb społecznych, wzmacnianie integracji społecznej oraz tworzenie trwałych mechanizmów wsparcia dla osób i grup znajdujących się w mniej korzystnej sytuacji.

Do sektora ekonomii społecznej zalicza się między innymi spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, fundacje, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa społeczne oraz inne organizacje prowadzące działalność gospodarczą lub społeczną, których nadrzędnym celem jest osiągnięcie wartości społecznej. W zależności od krajowych uwarunkowań prawnych sektor ten może obejmować również organizacje pozarządowe prowadzące działalność pożytku publicznego i reinwestujące wypracowane środki w realizację celów statutowych.

Funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej opiera się na kilku podstawowych zasadach, takich jak pierwszeństwo realizacji celów społecznych przed maksymalizacją zysku, odpowiedzialne zarządzanie, współpraca z lokalnym otoczeniem, partycypacja interesariuszy oraz przeznaczanie wypracowanych nadwyżek na rozwój działalności i realizację misji społecznej. Tak rozumiana ekonomia społeczna odgrywa istotną rolę w rozwoju lokalnych społeczności, tworzeniu miejsc pracy, aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz budowaniu partnerstw między sektorem publicznym, prywatnym i obywatelskim.

Jednym z podstawowych elementów funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej jest odpowiedzialność społeczna rozumiana jako dążenie do równoważenia

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 Gyls.

celów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Organizacje tego sektora prowadzą działalność w sposób uwzględniający potrzeby różnych grup interesariuszy, jednocześnie zachowując zdolność do długofalowego rozwoju oraz reagowania na zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze.

Istotną rolę odgrywa systematyczna analiza rezultatów podejmowanych działań oraz wykorzystywanie informacji zwrotnych pochodzących od beneficjentów, partnerów i społeczności lokalnych. Pozwala to na doskonalenie świadczonych usług, lepsze dostosowanie działań do lokalnych potrzeb oraz zwiększenie skuteczności realizowanych inicjatyw.

Rozwój ekonomii społecznej opiera się na współpracy, wymianie wiedzy oraz budowaniu partnerstw pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i obywatelskim. Tego rodzaju współdziałanie sprzyja efektywniejszemu wykorzystywaniu dostępnych zasobów, wzmacnia odporność społeczności lokalnych oraz ułatwia wypracowywanie trwałych rozwiązań odpowiadających na zidentyfikowane problemy społeczne.

Odpowiedzialność społeczna znajduje odzwierciedlenie również w sposobie funkcjonowania poszczególnych podmiotów. Administracja publiczna odpowiada za tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi usług społecznych i współpracy międzysektorowej. Przedsiębiorstwa, realizując koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), uwzględniają wpływ swojej działalności na pracowników, środowisko naturalne oraz społeczności lokalne. Organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne koncentrują się natomiast na realizacji misji społecznej, aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem oraz wzmacnianiu kapitału społecznego.

Tak rozumiana odpowiedzialność społeczna stanowi jeden z filarów współczesnej ekonomii społecznej i pozostaje zgodna z założeniami zrównoważonego rozwoju oraz Europejskiego Filaru Praw Socjalnych. Jej praktyczna realizacja sprzyja budowaniu trwałych partnerstw, zwiększaniu spójności społecznej oraz podnoszeniu jakości życia mieszkańców.

Współczesne gospodarki europejskie opierają się na współistnieniu trzech podstawowych sektorów: sektora prywatnego, sektora publicznego oraz sektora ekonomii społecznej. Każdy z nich realizuje odmienne funkcje, jednak ich współpraca stanowi istotny element zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Sektor prywatny odpowiada przede wszystkim za działalność rynkową i rozwój przedsiębiorczości, sektor publiczny realizuje zadania związane z wykonywaniem usług publicznych i prowadzeniem polityki społecznej, natomiast sektor ekonomii społecznej koncentruje się na zaspokajaniu potrzeb społecznych poprzez prowadzenie działalności gospodarczej podporządkowanej realizacji misji społecznej.

Efektywność funkcjonowania tych sektorów zależy od wzajemnej współpracy oraz tworzenia mechanizmów umożliwiających wymianę informacji, doświadczeń i zasobów. Partnerstwa międzysektorowe sprzyjają lepszemu rozpoznawaniu potrzeb społecznych, skuteczniejszemu wykorzystywaniu dostępnych środków oraz wypracowywaniu rozwiązań odpowiadających na lokalne wyzwania społeczne i gospodarcze.

W ekonomii społecznej szczególne znaczenie przypisuje się odpowiedzialnemu zarządzaniu, przejrzystości działania, zaangażowaniu interesariuszy oraz reinwestowaniu wypracowanych nadwyżek w realizację celów statutowych. Takie podejście umożliwia łączenie aktywności ekonomicznej z osiąganiem trwałych efektów społecznych, przyczyniając się do rozwoju lokalnych społeczności, wzrostu zatrudnienia oraz ograniczania zjawiska wykluczenia społecznego.

Współpraca pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i społecznym stanowi obecnie jeden z podstawowych elementów polityki rozwoju społeczno-gospodarczego w państwach Unii Europejskiej. Jej znaczenie podkreślane jest w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej, które wskazują ekonomię społeczną jako ważny instrument wspierający spójność społeczną, innowacje społeczne oraz zrównoważony rozwój.

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 przeznaczona 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 wyrządzenia 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 społecznym 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.
- 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.

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.

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?

Współczesna ekonomia społeczna obejmuje różnorodne formy prowadzenia działalności, których wspólnym mianownikiem jest łączenie aktywności gospodarczej z realizacją celów społecznych. Wśród nich szczególne miejsce zajmuje biznes społeczny, określane w literaturze również jako przedsiębiorstwo społeczne lub przedsiębiorczość społeczna. Niezależnie od przyjętej terminologii, wszystkie te pojęcia odnoszą się do organizacji, które wykorzystują mechanizmy rynkowe do rozwiązywania problemów społecznych oraz poprawy jakości życia mieszkańców.

Rozwój tego modelu działalności jest odpowiedzią na zmieniające się potrzeby społeczeństwa oraz ograniczoną skuteczność tradycyjnych instrumentów polityki społecznej. W wielu krajach europejskich przedsiębiorstwa społeczne przejęły część zadań realizowanych wcześniej wyłącznie przez administrację publiczną lub organizacje charytatywne. Jednocześnie, prowadząc działalność gospodarczą, budują własną stabilność finansową i zwiększają niezależność od zewnętrznych źródeł finansowania.

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.

Biznes społeczny opiera się na założeniu, że działalność gospodarcza może być wykorzystywana jako narzędzie służące osiągnięciu celów społecznych. Sprzedaż produktów lub usług pozwala organizacji finansować realizację swojej misji, tworzyć miejsca pracy oraz rozwijać działania skierowane do osób i grup wymagających wsparcia. Osiągane przychody nie są celem samym w sobie. Służą przede wszystkim utrzymaniu organizacji, podnoszeniu jakości świadczonych usług oraz rozszerzaniu zakresu prowadzonej działalności.

Takie podejście odróżnia przedsiębiorstwo społeczne od klasycznej firmy komercyjnej, której podstawowym zadaniem jest maksymalizacja zysku właścicieli. Różni je również od wielu organizacji pozarządowych, które prowadzą działalność niemal wyłącznie dzięki środkom publicznym lub darowiznom. Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje na rynku, konkurując jakością swoich produktów lub usług, jednak wypracowane środki finansowe przeznacza przede wszystkim na realizację celów statutowych.

Organizacja społeczno-biznesowa musi:

- posiadać finansowo zrównoważony i rentowny model biznesowy, dzięki któremu mogłby 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

Analiza organizacji odwiedzonych podczas wizyt studyjnych w Polsce, na Litwie i we Włoszech pozwala wskazać kilka cech wspólnych, niezależnych od kraju czy formy prawnej organizacji.

Pierwszą z nich jest wyraźnie określona **misja społeczna**. Wszystkie analizowane podmioty powstały po to, aby odpowiadać na konkretne potrzeby społeczne. W zależności od charakteru organizacji były to działania związane z aktywizacją zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, wsparciem rodzin, pomocą osobom z niepełnosprawnościami, ochroną zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży czy rozwojem usług społecznych. Przykłady litewskich organizacji, takich jak **Pirmas Blynas, Vaikų linija, Raudonos Nosys** czy **Caritas Litwa**, a także włoskich spółdzielni społecznych **Madonna della Carità** i **Osteria Povero Diavolo**, pokazują, że działalność gospodarcza pozostaje podporządkowana realizacji jasno określonych celów społecznych.

Drugim wyróżnikiem jest prowadzenie działalności ekonomicznej. Organizacje oferują usługi lub produkty odpowiadające na rzeczywiste potrzeby rynku, dzięki czemu uzyskują przychody umożliwiające finansowanie bieżącej działalności. Rozwiązanie to zwiększa samodzielność finansową organizacji oraz ogranicza uzależnienie od dotacji czy projektów krótkoterminowych.

Kolejną cechą jest sposób wykorzystania osiągniętych nadwyżek finansowych. W przedsiębiorstwach społecznych zysk nie jest wypłacany właścicielom, lecz przeznaczany na rozwój organizacji, tworzenie nowych miejsc pracy, inwestycje w infrastrukturę oraz rozszerzanie zakresu świadczonych usług. Taki mechanizm wzmacnia trwałość organizacji i zwiększa skalę jej oddziaływania.

Przedsiębiorstwa społeczne wyróżniają się również sposobem zarządzania. W wielu przypadkach decyzje podejmowane są przy udziale pracowników, wolontariuszy lub przedstawicieli lokalnej społeczności. Model ten sprzyja większemu zaangażowaniu uczestników organizacji, budowaniu odpowiedzialności za wspólnie realizowane działania oraz lepszemu rozpoznawaniu potrzeb beneficjentów.

Przedsiębiorstwa społeczne coraz częściej pełnią funkcję lokalnych animatorów rozwoju. Ich działalność nie ogranicza się wyłącznie do świadczenia usług. Organizacje inicjują współpracę z samorządami, szkołami, przedsiębiorcami oraz organizacjami pozarządowymi, angażując różne środowiska w rozwiązywanie problemów społecznych. Powstające w ten sposób partnerstwa zwiększają skuteczność podejmowanych działań oraz sprzyjają lepszemu wykorzystaniu lokalnych zasobów.

Podczas wizyt studyjnych szczególnie wyraźnie było to widoczne we Włoszech, gdzie przedsiębiorstwa społeczne są integralnym elementem lokalnego systemu usług społecznych. Współpracują z administracją publiczną, organizacjami kościelnymi, uczelniami oraz sektorem prywatnym, wspólnie realizując przedsięwzięcia służące mieszkańcom. Podobne rozwiązania rozwijane są również w Polsce i na Litwie, choć skala współpracy międzysektorowej jest zróżnicowana.

Rozwój przedsiębiorstw społecznych wpływa nie tylko na poprawę sytuacji osób korzystających z ich wsparcia, ale również na funkcjonowanie całych społeczności lokalnych. Tworzenie miejsc pracy, rozwój usług społecznych, aktywizacja mieszkańców oraz wzmacnianie współpracy pomiędzy instytucjami publicznymi i organizacjami obywatelskimi sprzyja budowaniu lokalnego kapitału społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne stają się partnerami samorządów w realizacji zadań publicznych, jednocześnie zachowując dużą elastyczność i zdolność szybkiego reagowania na pojawiające się potrzeby.

Doświadczenia zdobyte podczas realizacji projektu Erasmus+ wskazują, że trwały rozwój biznesu społecznego wymaga odpowiednio zorganizowanego systemu wsparcia. Obejmuje on dostęp do doradztwa, szkoleń, finansowania, budowania partnerstw oraz

narzędzi służących ocenie rezultatów działalności. Szczególnie istotne znaczenie ma rozwój kompetencji osób zarządzających organizacjami oraz systematyczne monitorowanie osiągniętych efektów społecznych.

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 środowisko 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.

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.

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

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:

1. 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.
2. 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.
3. 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

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.

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>)

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=>)

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;
- 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 społeczeństwa.

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>>

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 podmiotów ekonomii społecznej to:

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, posiadają 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.

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 przez 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-Wlochow/)

prorowadzenie 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.

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:

- Organizacje pozamedyczne świadczą podstawowe usługi osobom znajdującym się w trudnej sytuacji, takim jak osoby starsze, niepełnosprawne i rodziny znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej.
- Tworzą sieci solidarności, które sprzyjają włączeniu społecznemu, angażując osoby z różnych grup wiekowych i środowisk.
- Promują kampanie uświadamiające na temat takich kwestii, jak środowisko, prawa człowieka i zdrowie publiczne.
- 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.

Fundacje Fundacje 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.

Ze względu na sposób funkcjonowania oraz realizację celów statutowych można wyróżnić kilka podstawowych typów fundacji:

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.

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 zys 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.

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:

- Udzielają pomocy w sytuacjach nadzwyczajnych, takich jak klęski żywiołowe lub kryzysy humanitarne, oferując artykuły pierwszej potrzeby i opiekę medyczną.
- Wdrażają projekty mające na celu poprawę warunków życia w społecznościach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, rozwiązując takie problemy, jak ubóstwo i brak infrastruktury.
- propagują i bronią praw podstawowych, podnosząc świadomość społeczną i wpływając na politykę.
- 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.

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

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

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

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 działalności wspólnoty **San Patrignano** na społeczeństwo jest znaczący zarówno w wymiarze społecznym, jak i ekonomicznym. Efekty funkcjonowania organizacji obejmują nie tylko ograniczenie zjawisk związanych z uzależnieniami i przestępczością, lecz także zmniejszenie kosztów ponoszonych przez system ochrony zdrowia, pomoc społeczną oraz wymiar sprawiedliwości. W celu ilościowej oceny osiąganych rezultatów organizacja wykorzystuje metodologię **Social Return on Investment (SROI)**, która pozwala określić wartość społeczną wygenerowaną w stosunku do poniesionych nakładów finansowych.

W 2023 r. wskaźnik **SROI** dla San Patrignano wyniósł **2,63**, co oznacza, że **każde euro zainwestowane w działalność wspólnoty wygenerowało 2,63 euro wartości społecznej**. Osiągnięty rezultat wskazuje, że inwestycje przeznaczane na rehabilitację i reintegrację społeczną przynoszą wymierne korzyści nie tylko uczestnikom programu, lecz także całemu społeczeństwu. Powstają one między innymi dzięki zwiększeniu poziomu zatrudnienia osób opuszczających terapię, ograniczeniu wydatków publicznych na leczenie uzależnień i pomoc społeczną, zmniejszeniu kosztów związanych z przestępczością oraz poprawie jakości życia beneficjentów i ich rodzin.

Metodologia **SROI** opiera się na porównaniu łącznej wartości uzyskanych efektów społecznych z całkowitymi nakładami poniesionymi na realizację programu. W praktyce obliczenie wskaźnika można przedstawić za pomocą następującego wzoru:

$$SROI = \frac{\text{Łączna wartość efektów społecznych}}{\text{Całkowite nakłady finansowe}}$$

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.

Interpretacja wskaźnika jest stosunkowo prosta – wartość większa od **1** oznacza, że projekt generuje korzyści społeczne przewyższając poniesione koszty, natomiast im wyższy wskaźnik, tym większa wartość społeczna powstaje dzięki realizowanym działaniom.

Doświadczenia San Patrignano pokazują, że ocena wpływu społecznego może stanowić użyteczne narzędzie zarządzania również dla innych podmiotów ekonomii społecznej. W przypadku mniejszych organizacji pełna analiza SROI nie zawsze jest konieczna. Wystarczające może być zastosowanie uproszczonej matrycy obejmującej identyfikację interesariuszy, określenie rezultatów, dobór wskaźników oraz oszacowanie wartości osiągniętych efektów społecznych. Takie podejście umożliwia monitorowanie skuteczności działań, zwiększa przejrzystość funkcjonowania organizacji oraz ułatwia pozyskiwanie środków finansowych na realizację kolejnych przedsięwzięć.

San Patrignano ma również pozytywny wpływ na lokalną gospodarkę, dzięki oferowanej przez siebie działalności produkcyjnej, od rolnictwa po uprawę winorośli, od rękodziela 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 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.

1- Konsorcjum Il Solco

Consorzio Il Solco³⁶ 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 budowaniu 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

³⁶ 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.³⁷

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. Przez 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 lokalną, przyczyniając się do stworzenia „klimatu

³⁷ Ocena wpływu społecznego działań w ramach projektu "Najpierw mieszkanie" Rawenna, Stowarzyszenie Isnet

zaufania", który ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia wspólnych inicjatyw.

Krótko mówiąc, Il Solco jest nie tylko usługodawcą, ale także podmiotem 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 Èbbene³⁸ 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 wychodzi z założenia, że nawet osoby postrzegane przez społeczeństwo jako wykluczone mogą odgrywać aktywną rolę w procesie zmian społecznych, przyczyniając się do rozwoju swoich społeczności dzięki odzyskaniu sprawczości, rozwojowi osobistemu i zdobywaniu nowych kompetencji.

³⁸ Strona internetowa Foundation Well: [https:// www.ebbene.org/](https://www.ebbene.org/)

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, 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

Jednym z charakterystycznych elementów włoskiego systemu ekonomii społecznej jest rozwinięty model współpracy pomiędzy administracją publiczną, organizacjami trzeciego sektora, przedsiębiorstwami społecznymi oraz instytucjami naukowymi. Współpraca ta opiera się na założeniu, że skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych wymaga zaangażowania wielu podmiotów reprezentujących różne sektory gospodarki oraz wykorzystania ich komplementarnych kompetencji.

Podczas wizyty studyjnej uczestnicy projektu mieli możliwość zapoznania się z praktycznym funkcjonowaniem tego modelu poprzez spotkania

z przedstawicielami organizacji ekonomii społecznej działających w regionie Emilia-Romania. Szczególną uwagę zwrócono na mechanizmy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, spółdzielniami socjalnymi, jednostkami samorządu terytorialnego oraz instytucjami badawczymi. Rozwiązania te umożliwiają wspólne planowanie działań, wymianę doświadczeń oraz tworzenie usług odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych.

Istotnym elementem włoskiego modelu jest rozwój partnerstw opartych na zasadzie współprojektowania (co-progettazione) oraz współprogramowania (co-programmazione). Mechanizmy te zostały uregulowane w **Kodeksie Trzeciego Sektora (Codice del Terzo Settore)**, który określa zasady współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami społecznymi przy planowaniu i realizacji działań służących interesowi publicznemu. Takie rozwiązanie umożliwia aktywne uczestnictwo organizacji społecznych w projektowaniu usług społecznych oraz zwiększa skuteczność realizowanych interwencji.

W trakcie wizyt studyjnych zaobserwowano, że współpraca międzysektorowa obejmuje nie tylko wspólną realizację projektów, lecz również prowadzenie badań, wymianę wiedzy eksperckiej oraz ocenę rezultatów podejmowanych działań. Organizacje ekonomii społecznej korzystają ze wsparcia ekspertów reprezentujących różne dziedziny, takie jak zarządzanie, prawo, finanse, cyfryzacja czy pomiar wpływu społecznego. Pozwala to zwiększać profesjonalizację sektora oraz rozwijać innowacyjne rozwiązania odpowiadające na zmieniające się potrzeby społeczne.

Istotnym narzędziem wspierającym rozwój współpracy są również wizyty studyjne, warsztaty oraz grupy robocze, podczas których przedstawiciele różnych instytucji wymieniają doświadczenia oraz wspólnie opracowują rozwiązania dotyczące lokalnych problemów społecznych. Taki model sprzyja transferowi wiedzy, adaptacji dobrych praktyk oraz budowaniu trwałych partnerstw pomiędzy organizacjami funkcjonującymi na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

Przykłady obserwowane podczas wizyty studyjnej potwierdzają, że włoski model

ekonomii społecznej opiera się przede wszystkim na współpracy, specjalizacji oraz systematycznym rozwoju kompetencji organizacji. Dzięki temu możliwe jest tworzenie zintegrowanych usług społecznych, skuteczniejsze wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz zwiększanie wpływu społecznego realizowanych przedsięwzięć.

Tabela 2. Obszary współpracy podmiotów oraz ich znaczenie dla rozwoju ekonomii społecznej

Obszar współpracy	Charakterystyka	Znaczenie dla rozwoju ekonomii społecznej
Współprogramowanie	Wspólne określanie potrzeb społecznych przez administrację publiczną i organizacje społeczne.	Lepsze dostosowanie usług do potrzeb społeczności lokalnych.
Współprojektowanie	Opracowywanie i realizacja usług społecznych przez partnerów publicznych i społecznych.	Zwiększenie jakości oraz skuteczności realizowanych działań.
Partnerstwa lokalne	Współpraca organizacji społecznych, samorządów, uczelni i przedsiębiorstw.	Integracja zasobów oraz rozwój lokalnych inicjatyw społecznych.
Transfer wiedzy	Organizacja wizyt studyjnych, warsztatów oraz wymiany doświadczeń.	Upowszechnianie dobrych praktyk i rozwój kompetencji sektora.
Doradztwo eksperckie	Wsparcie organizacji w zakresie prawa, finansów, zarządzania i pomiaru wpływu społecznego.	Profesjonalizacja przedsiębiorstw społecznych.
Ocena wpływu społecznego	Monitorowanie efektów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych realizowanych działań.	Doskonalenie jakości usług oraz zwiększenie efektywności interwencji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 *Codice del Terzo Settore*; European Commission (2021), *Building an Economy that Works for People: Action Plan for the Social Economy*; CIRIEC (2017), *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*.

Przedstawione zestawienie wskazuje, że włoski model ekonomii społecznej opiera się przede wszystkim na współpracy międzysektorowej oraz aktywnym uczestnictwie organizacji społecznych w planowaniu i realizacji usług publicznych. Szczególne znaczenie mają mechanizmy współprogramowania i współprojektowania, które umożliwiają wykorzystanie wiedzy oraz doświadczenia różnych partnerów przy rozwiązywaniu problemów społecznych. Analiza przeprowadzona podczas wizyty studyjnej potwierdziła, że rozwój ekonomii społecznej we Włoszech wspierany jest nie tylko przez odpowiednie regulacje prawne, ale również przez rozbudowaną sieć współpracy, profesjonalne doradztwo oraz systematyczną wymianę doświadczeń pomiędzy organizacjami. Rozwiązania te mogą stanowić wartościową inspirację dla podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących w Polsce i na Litwie.

4. Partnerstwa pomiędzy Podmiotami 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.³⁹

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.⁴⁰

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

³⁹ 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>

⁴⁰ Sobolewski A. (pod red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, MPiPS, 2007, Warszawa, s.10.

za stronę społeczną organizacje pozarządowe, organizacje kościelne i grupy zrzeszające przedstawicieli społeczności lokalnej.⁴¹

Rysunek 1. Diagram ilustrujący etapy zawiązywania partnerstw ekonomii społecznej

JAK ZAWIĄZAĆ PARTNERSTWO W EKONOMII SPOŁECZNEJ?

PROCES TWORZENIA PARTNERSTWA

1. DIAGNOZA POTRZEB LOKALNYCH Rozpoznanie problemów i potrzeb społeczności lokalnej na podstawie danych, konsultacji i analizy sytuacji.	2. IDENTYFIKACJA PARTNERÓW Wybór organizacji i instytucji, które posiadają kompetencje, zasoby i doświadczenie niezbędne do realizacji wspólnych celów.	3. OKREŚLENIE WSPÓLNEJ MISJI I CELÓW Ustalenie wspólnej misji oraz celów strategicznych odpowiadających na zdiagnozowane potrzeby społeczne.
4. OKREŚLENIE RÓL I ODPOWIEDZIALNOŚCI Podział zadań i określenie odpowiedzialności partnerów zgodnie z ich kompetencjami i potencjałem.	5. OPRACOWANIE ZASAD WSPÓŁPRACY Ustalenie zasad funkcjonowania partnerstwa: podejmowanie decyzji, komunikacja, przepływ informacji, rozwiązywanie konfliktów.	6. PRZYGOTOWANIE PLANU DZIAŁANIA Opracowanie wspólnego planu działania: harmonogram, zakres zadań, źródła finansowania, wskaźniki i sposób monitorowania.
7. REALIZACJA DZIAŁAŃ PARTNERSKICH Wdrożenie zaplanowanych działań, regularna komunikacja, bieżące rozwiązywanie problemów i wspólne podejmowanie decyzji.	8. MONITORING I EWALUACJA Ocena efektów współpracy na podstawie wskaźników, wnioski i rekomendacje, doskonalenie działań.	

⁴¹ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100.

Rysunek 2. Diagram ilustrujący obszary i cechy wspólnego działania

RÓŻNE SEKTORY – WSPÓLNY CEL

PARTNERSTWO - Wspólne działanie na rzecz rozwiązywania problemów społecznych i rozwoju lokalnego.

Sektory tworzące partnerstwo:	Czynniki sukcesu partnerstwa:
• SEKTOR PUBLICZNY: samorządy, instytucje publiczne, urzędy • SEKTOR SPOŁECZNY: organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, spółdzielnie socjalne • SEKTOR PRYWATNY: przedsiębiorcy, firmy, pracodawcy • SEKTOR EDUKACJI I NAUKI: szkoły, uczelnie, ośrodki badawcze • SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA: mieszkańcy, grupy nieformalne, wolontariusze	• Wspólna wizja i cele • Zaufanie i otwartość • Zaangażowanie wszystkich partnerów • Skuteczna komunikacja • Jasny podział ról i zadań • Monitorowanie i ewaluacja • Stabilne i różnorodne źródła finansowania

Zaprezentowany model ma charakter uniwersalny i może zostać wykorzystany zarówno przez organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, jednostki samorządu terytorialnego, jak i instytucje edukacyjne oraz pozostałych interesariuszy zaangażowanych w rozwój ekonomii społecznej.

Proces budowania partnerstwa został przedstawiony jako ciąg ośmiu wzajemnie powiązanych etapów, których realizacja umożliwia stworzenie trwałego i efektywnego systemu współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów. Punktem wyjścia jest diagnoza potrzeb lokalnych, obejmująca analizę problemów społecznych, identyfikację zasobów oraz rozpoznanie oczekiwań mieszkańców i instytucji funkcjonujących na danym obszarze. Prawidłowo przeprowadzona diagnoza stanowi podstawę planowania dalszych działań i pozwala określić rzeczywiste priorytety rozwoju społeczności lokalnej.

Kolejnym etapem jest identyfikacja partnerów, których kompetencje, doświadczenie oraz zasoby mogą przyczynić się do osiągnięcia wspólnych celów. Partnerstwo w ekonomii społecznej powinno mieć charakter międzysektorowy i obejmować przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw społecznych, sektora prywatnego, instytucji edukacyjnych oraz społeczności lokalnej. Różnorodność partnerów zwiększa potencjał współpracy i umożliwia kompleksowe podejście do rozwiązywania problemów społecznych.

Po zgromadzeniu partnerów następuje etap definiowania wspólnej misji oraz celów strategicznych. Wszystkie zaangażowane podmioty powinny uzgodnić kierunki działań, określić oczekiwane rezultaty oraz przyjąć wspólną wizję rozwoju partnerstwa. Cele powinny odpowiadać na zidentyfikowane potrzeby społeczne, być możliwe do osiągnięcia oraz akceptowane przez wszystkich uczestników współpracy.

Istotnym elementem procesu jest także precyzyjne określenie ról i odpowiedzialności poszczególnych partnerów. Podział zadań powinien wynikać z kompetencji oraz doświadczenia każdej organizacji, co sprzyja efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów oraz ogranicza ryzyko powielania działań. Jasne określenie odpowiedzialności zwiększa przejrzystość współpracy i ułatwia koordynację realizowanych przedsięwzięć.

Centralna część diagramu przedstawia ideę partnerstwa jako przestrzeni współpracy różnych sektorów. Wokół wspólnego celu funkcjonują przedstawiciele sektora publicznego, społecznego, prywatnego, edukacji i nauki oraz społeczności lokalnej. Każda z tych grup wnosi do partnerstwa odmienne kompetencje, zasoby i doświadczenia, tworząc wspólnie lokalny ekosystem ekonomii społecznej. Współdziałanie tych środowisk pozwala skuteczniej odpowiadać na potrzeby mieszkańców oraz zwiększa efektywność realizowanych działań.

Dalsze etapy procesu obejmują opracowanie zasad współpracy oraz przygotowanie wspólnego planu działania. Partnerzy ustalają sposób komunikacji, podejmowania decyzji, wymiany informacji, rozwiązywania konfliktów oraz

monitorowania postępów. Następnie opracowywany jest harmonogram działań, określone są źródła finansowania, wskaźniki realizacji oraz system oceny rezultatów.

Po zakończeniu etapu planowania partnerstwo przechodzi do realizacji zaplanowanych działań. Współpraca obejmuje wdrażanie projektów społecznych, organizację szkoleń, rozwój usług społecznych, aktywizację zawodową mieszkańców oraz inicjowanie nowych przedsięwzięć odpowiadających na lokalne potrzeby. Kluczowe znaczenie ma w tym okresie bieżąca komunikacja pomiędzy partnerami oraz elastyczne reagowanie na pojawiające się wyzwania.

Ostatnim elementem modelu jest monitoring i ewaluacja partnerstwa. Systematyczna ocena realizowanych działań umożliwia analizę stopnia osiągnięcia założonych celów, identyfikację mocnych i słabych stron współpracy oraz formułowanie rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju partnerstwa. W praktyce wykorzystywane są zarówno wskaźniki ilościowe, takie jak liczba partnerów, projektów czy beneficjentów, jak i wskaźniki jakościowe odnoszące się do poziomu współpracy, satysfakcji uczestników oraz osiąganego wpływu społecznego.

Diagram zwraca również uwagę na czynniki warunkujące trwałość partnerstwa. Należą do nich przede wszystkim wspólna wizja rozwoju, wzajemne zaufanie, aktywne zaangażowanie wszystkich partnerów, skuteczna komunikacja, przejrzysty podział odpowiedzialności, systematyczny monitoring rezultatów oraz dywersyfikacja źródeł finansowania. W praktyce właśnie te elementy decydują o stabilności współpracy oraz zdolności partnerstwa do realizacji długofalowych przedsięwzięć.

4.1. Definicja, cechy i cele lokalnych partnerstw

Analiza definicji zestawionych w poniższej tabeli wskazuje, że partnerstwo lokalne jest rozumiane jako trwała i dobrowolna forma współpracy podmiotów reprezentujących różne sektory życia społecznego i gospodarczego. Niezależnie od przyjętego ujęcia autorzy podkreślają znaczenie wspólnego planowania działań, integracji zasobów, współodpowiedzialności partnerów oraz koncentracji na rozwiązywaniu problemów społecznych i wspieraniu rozwoju lokalnego. W kontekście ekonomii społecznej partnerstwa lokalne stanowią jeden z podstawowych mechanizmów zwiększających skuteczność przedsiębiorstw społecznych oraz organizacji pozarządowych, umożliwiając efektywniejsze wykorzystanie potencjału społeczności lokalnych i budowanie trwałych relacji międzysektorowych.

Tabela 3. Definicje partnerstwa lokalnego

Autor / źródło	Definicja partnerstwa lokalnego	Najważniejsze elementy definicji
European Commission (2021)	Partnerstwo lokalne to dobrowolna i zorganizowana współpraca podmiotów reprezentujących sektor publiczny, społeczny i prywatny, której celem jest wspólne rozwiązywanie problemów społecznych oraz wspieranie zrównoważonego rozwoju lokalnego poprzez wykorzystanie zasobów i kompetencji wszystkich uczestników.	Współpraca międzysektorowa, rozwój lokalny, wspólne cele, wykorzystanie zasobów.
OECD (2020)	Partnerstwo lokalne jest strukturą współpracy obejmującą różne instytucje i organizacje działające na określonym obszarze, której zadaniem jest koordynacja działań, efektywne wykorzystanie lokalnych zasobów oraz	Koordynacja działań, rozwój społeczno-gospodarczy, efektywne zarządzanie zasobami.

	wspólne planowanie rozwoju społeczno-gospodarczego.	
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2022)	Partnerstwo lokalne oznacza trwałą współpracę jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, instytucji rynku pracy oraz innych podmiotów działających na rzecz rozwoju społeczności lokalnej, opartą na współodpowiedzialności za realizację wspólnych celów społecznych i gospodarczych.	Trwałość współpracy, współodpowiedzialność, rozwój społeczności lokalnej.
Jerzy Hausner (2008)	Partnerstwo lokalne jest procesem współdziałania podmiotów reprezentujących sektor publiczny, gospodarczy i obywatelski, opartym na dialogu, współodpowiedzialności oraz wspólnym podejmowaniu działań służących rozwiązywaniu problemów społecznych i wspieraniu rozwoju lokalnego.	Dialog społeczny, współpraca międzysektorowa, rozwiązywanie problemów społecznych.
Barbara Frączkiewicz-Wronka (2010)	Partnerstwo lokalne stanowi dobrowolny system współpracy instytucji reprezentujących różne sektory, którego celem jest integrowanie zasobów, kompetencji i doświadczeń partnerów w celu skuteczniejszego rozwiązywania problemów społecznych oraz poprawy jakości życia mieszkańców.	Integracja zasobów, poprawa jakości życia, współpraca różnych sektorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission (2021), *Building Partnerships for Sustainable Development*; OECD (2020), *Local Development and Social*

Economy; Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2022), Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej; Hausner J. (2008), Zarządzanie publiczne; Frączkiewicz-Wronka B. (2010), Partnerstwo lokalne jako instrument rozwiązywania problemów społecznych

CHARAKTERYSTYCZNE CECHY LOKALNYCH PARTNERSTW PES:

- **Dobrowolność współpracy** stanowi podstawową zasadę funkcjonowania partnerstw lokalnych. Uczestnictwo poszczególnych podmiotów wynika z ich świadomej decyzji o podjęciu współpracy oraz gotowości do wspólnej realizacji celów odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnej. Zaangażowanie partnerów nie jest efektem formalnego obowiązku, lecz wynika z przekonania o korzyściach płynących z podejmowania wspólnych działań.
- **Równość partnerów** oznacza, że wszystkie podmioty uczestniczące w partnerstwie posiadają porównywalne prawa w zakresie współdecydowania o kierunkach rozwoju współpracy oraz ponoszą współodpowiedzialność za osiągnięte rezultaty. Mimo zróżnicowanego potencjału organizacyjnego, finansowego czy kadrowego, partnerstwo opiera się na wzajemnym szacunku oraz poszanowaniu kompetencji każdego z jego uczestników.
- **Komplementarność zasobów** jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o efektywności partnerstwa. Poszczególne organizacje wnoszą do współpracy odmienne doświadczenia, kompetencje, zasoby ludzkie, wiedzę specjalistyczną oraz możliwości organizacyjne. Wzajemne uzupełnianie się potencjału partnerów pozwala na realizację przedsięwzięć, których wykonanie byłoby znacznie trudniejsze lub niemożliwe w przypadku działania pojedynczej organizacji.
- **Długofalowy charakter współpracy** sprzyja budowaniu trwałych relacji pomiędzy partnerami oraz umożliwia planowanie przedsięwzięć wykraczających poza krótkoterminowe projekty finansowane ze środków zewnętrznych. Stabilność

partnerstwa zwiększa możliwość osiągania trwałych rezultatów społecznych, wspiera rozwój lokalnych instytucji oraz ułatwia pozyskiwanie kolejnych partnerów i źródeł finansowania.

- **Orientacja na potrzeby społeczności lokalnej** oznacza, że planowanie i realizacja działań partnerskich opierają się na rozpoznaniu rzeczywistych problemów oraz oczekiwań mieszkańców. Podejmowane inicjatywy mają służyć poprawie jakości życia, zwiększaniu dostępności usług społecznych, wzmacnianiu aktywności obywatelskiej oraz tworzeniu warunków sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi lokalnemu. Dzięki takiemu podejściu partnerstwa stają się narzędziem skutecznego reagowania na wyzwania społeczne i gospodarcze występujące w danej społeczności.

Tak rozumiane partnerstwo stanowi nie tylko formę współpracy pomiędzy instytucjami reprezentującymi różne sektory, lecz również mechanizm umożliwiający budowanie kapitału społecznego, wzmacnianie zaufania oraz rozwijanie trwałych relacji sprzyjających rozwojowi ekonomii społecznej. Doświadczenia partnerów projektu realizowanego w Polsce, na Litwie i we Włoszech potwierdzają, że właśnie takie podejście stanowi podstawę skutecznego funkcjonowania lokalnych partnerstw oraz zwiększa ich zdolność do rozwiązywania złożonych problemów społecznych.

CELE PARTNERSTW LOKALNYCH PES:

- **Integracja społeczna** polega na tworzeniu warunków umożliwiających aktywne uczestnictwo osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w życiu społecznym i zawodowym. Partnerstwa lokalne wspierają proces reintegracji poprzez rozwój usług społecznych, organizację działań aktywizacyjnych, tworzenie miejsc pracy oraz wzmacnianie samodzielności beneficjentów. Szczególną uwagę poświęca się osobom z niepełnosprawnościami, długotrwale bezrobotnym, seniorom, młodzieży oraz innym grupom wymagającym wsparcia.

- **Poprawa jakości życia mieszkańców** realizowana jest poprzez wspólne inicjowanie i prowadzenie przedsięwzięć odpowiadających na potrzeby lokalnej społeczności. Działania partnerstw obejmują między innymi rozwój usług edukacyjnych, kulturalnych, zdrowotnych, opiekuńczych oraz inicjatyw związanych z ochroną środowiska. Kompleksowy charakter podejmowanych działań sprzyja zwiększeniu dostępności usług publicznych oraz poprawie warunków życia mieszkańców.
- **Wzmacnianie kapitału społecznego** oznacza rozwijanie współpracy, zaufania oraz aktywności obywatelskiej wśród mieszkańców i instytucji funkcjonujących na danym obszarze. Partnerstwa tworzą przestrzeń do wymiany doświadczeń, wspólnego planowania działań oraz angażowania różnych grup interesariuszy w proces rozwoju lokalnego. W efekcie wzrasta poziom współodpowiedzialności za funkcjonowanie społeczności, rozwijają się trwałe relacje międzysektorowe, a mieszkańcy częściej podejmują inicjatywy służące dobru wspólnemu⁴².

Dlaczego lokalne partnerstwa PES są ważne?

- Łącząc siły, partnerzy mogą osiągnąć więcej niż działając samodzielnie.
- Partnerstwa pozwalają na analizowanie problemów z różnych perspektyw i wdrażanie bardziej skutecznych rozwiązań.
- Dzięki partnerstwom mieszkańcy mają większy wpływ na rozwój swojej miejscowości.
- 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

⁴² <http://www.espoleczna.spoldzielnie.org/index.php?id1=14>

- 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.⁴³

Współpraca pomiędzy organizacjami ES przynosi liczne korzyści:

- Dotycząca skutecznych strategii integracji społecznej.
- Skierowanych na lokalne społeczności.
- Poprzez adaptację najlepszych rozwiązań do lokalnych potrzeb.

Tabela 4. Cechy partnerstw lokalnych

Obszar	Opis
Charakterystyczne cechy lokalnych partnerstw	
Dobrowolność	Partnerstwo tworzone jest na podstawie dobrowolnej decyzji wszystkich uczestników, którzy świadomie podejmują współpracę na rzecz wspólnych celów społecznych i gospodarczych.
Równość partnerów	Wszystkie podmioty uczestniczące w partnerstwie posiadają równorzędną pozycję, współuczestniczą w podejmowaniu decyzji oraz ponoszą odpowiedzialność za realizację wspólnych działań.
Komplementarność zasobów	Każdy partner wnosi do współpracy własne kompetencje, doświadczenie, zasoby organizacyjne, finansowe lub kadrowe, co zwiększa skuteczność realizowanych przedsięwzięć.

⁴³ Regionalny Ośrodek Ekonomii Społecznej w Krakowie, „Partnerstwa lokalne w ekonomii społecznej”

Długofalowy charakter współpracy	Partnerstwa tworzone są z myślą o realizacji długoterminowych działań i trwałym rozwoju społeczności lokalnej, a nie wyłącznie pojedynczych projektów.
Orientacja na potrzeby społeczności lokalnej	Wszystkie działania partnerstwa wynikają z diagnozy lokalnych potrzeb i są ukierunkowane na poprawę jakości życia mieszkańców.
Cele partnerstw lokalnych	
Rozwój lokalnej gospodarki	Tworzenie nowych miejsc pracy, wspieranie przedsiębiorstw społecznych oraz rozwój lokalnej przedsiębiorczości.
Integracja społeczna	Włączanie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym do życia społecznego i zawodowego poprzez aktywizację oraz rozwój usług społecznych.
Poprawa jakości życia mieszkańców	Realizacja przedsięwzięć w obszarze edukacji, kultury, zdrowia, pomocy społecznej, ochrony środowiska i usług lokalnych.
Wzmacnianie kapitału społecznego	Budowanie zaufania, rozwój współpracy między instytucjami oraz zwiększanie aktywności obywatelskiej mieszkańców.
Znaczenie partnerstw lokalnych	
Efekt synergii	Łączenie potencjału wielu instytucji umożliwia osiągnięcie rezultatów niemożliwych do uzyskania przez pojedyncze organizacje działające samodzielnie.
Kompleksowe rozwiązywanie problemów	Współpraca różnych sektorów pozwala analizować problemy z wielu perspektyw oraz przygotowywać bardziej kompleksowe i trwałe rozwiązania.

Aktywne uczestnictwo mieszkańców	Partnerstwa angażują mieszkańców w planowanie i realizację działań, zwiększając ich wpływ na rozwój społeczności lokalnej.
Efektywne wykorzystanie zasobów	Wspólne planowanie oraz koordynacja działań umożliwiają lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich, organizacyjnych i finansowych.
Przykładowe obszary współpracy	
Aktywizacja zawodowa	Tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz rozwój przedsiębiorstw społecznych.
Rozwój turystyki lokalnej	Promocja dziedzictwa kulturowego, produktów lokalnych oraz usług świadczonych przez przedsiębiorstwa społeczne.
Ochrona środowiska	Wspólna realizacja działań związanych z gospodarką obiegu zamkniętego, recyklingiem, edukacją ekologiczną oraz ochroną zasobów naturalnych.
Wsparcie osób starszych	Organizacja usług opiekuńczych, aktywizacja seniorów oraz rozwój wolontariatu międzypokoleniowego.
Edukacja i kultura	Organizacja szkoleń, wydarzeń kulturalnych, warsztatów oraz działań rozwijających kompetencje mieszkańców.
Korzyści wynikające ze współpracy organizacji ekonomii społecznej	
Wymiana wiedzy i doświadczeń	Upowszechnianie skutecznych metod zarządzania, aktywizacji społecznej oraz realizacji usług społecznych.
Wspólna realizacja projektów	Łączenie potencjału organizacji przy realizacji inicjatyw finansowanych ze środków krajowych i europejskich.

Transfer dobrych praktyk	Adaptacja sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych i społecznych do lokalnych warunków funkcjonowania partnerów.
Rozwój innowacji społecznych	Tworzenie nowych modeli współpracy oraz wdrażanie innowacyjnych usług odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych.

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

- Dzięki wspólnemu działaniu organizacje mogą lepiej wykorzystywać swoje zasoby, unikać błędów i osiągać lepsze wyniki.
- Wymiana wiedzy pozwala na odkrywanie nowych rozwiązań i podejść do problemów społecznych.
- Budowanie relacji z innymi organizacjami pozwala na tworzenie szerszych koalicji i zwiększanie zasięgu działań.
- Uczestnictwo w programach wymiany wiedzy pozwala pracownikom organizacji na rozwój zawodowy i zdobywanie nowych umiejętności.

- Dzielenie się doświadczeniami przyczynia się do zwiększenia świadomości społecznej na temat problemów osób wykluczonych i potrzeb społeczności lokalnych.⁴⁴

Wady wymiany wiedzy i doświadczeń

Tabela 5. Ograniczenia i wyzwania związane z wymianą wiedzy i doświadczeń pomiędzy organizacjami ekonomii społecznej

Wyzwanie	Opis	Możliwe konsekwencje dla współpracy
Różnice w podejściu do pracy	Organizacje uczestniczące we współpracy mogą różnić się kulturą organizacyjną, sposobem zarządzania, procedurami oraz metodami realizacji działań. Zróżnicowanie to może utrudniać osiągnięcie porozumienia oraz wspólne planowanie przedsięwzięć.	Ryzyko nieporozumień, wydłużenie procesu podejmowania decyzji oraz trudności w koordynacji wspólnych działań.
Ograniczone zasoby czasowe i kadrowe	Skuteczna wymiana wiedzy wymaga zaangażowania pracowników, organizacji spotkań, szkoleń oraz działań networkingowych. Organizacje dysponujące niewielkimi zasobami kadrowymi mogą mieć trudności z aktywnym uczestnictwem w tego rodzaju inicjatywach.	Mniejsza intensywność współpracy, ograniczona liczba wspólnych działań oraz wolniejsze tempo transferu wiedzy i dobrych praktyk.

⁴⁴ Regionalny Ośrodek Ekonomii Społecznej w Krakowie, „Partnerstwa lokalne w ekonomii społecznej”

Obawy dotyczące ochrony wiedzy i własności intelektualnej	Niektóre organizacje mogą ograniczać zakres przekazywanych informacji z obawy przed utratą wypracowanych rozwiązań organizacyjnych, innowacyjnych metod pracy lub przewagi konkurencyjnej.	Ograniczenie otwartości partnerów, mniejsza skłonność do dzielenia się doświadczeniami oraz utrudniony transfer innowacji społecznych.
Trudności w ocenie efektów wymiany wiedzy	Rezultaty współpracy i wymiany doświadczeń często mają charakter długoterminowy oraz jakościowy, co utrudnia ich jednoznaczną ocenę przy zastosowaniu standardowych wskaźników efektywności.	Problemy z monitorowaniem rezultatów, oceną wpływu współpracy oraz uzasadnianiem potrzeby dalszego finansowania programów partnerskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury dotyczącej zarządzania wiedzą, partnerstw międzysektorowych oraz doświadczeń projektu Erasmus+ Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy.⁴⁵

Przykłady wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej w Polsce

Tabela 6. Przykłady wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy podmiotami ekonomii

Forma wymiany wiedzy i doświadczeń	Charakterystyka	Korzyści dla organizacji ekonomii społecznej
------------------------------------	-----------------	--

⁴⁵ <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>

Sieci współpracy	Organizacje ekonomii społecznej uczestniczą w krajowych i regionalnych sieciach współpracy, które umożliwiają wymianę informacji, dobrych praktyk oraz wspólne podejmowanie inicjatyw. Przykładami są sieci tworzone przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), regionalne federacje organizacji pozarządowych oraz branżowe sieci przedsiębiorstw społecznych.	Budowanie partnerstw, rozwój współpracy międzysektorowej, transfer wiedzy oraz zwiększenie potencjału organizacyjnego uczestników sieci.
Konferencje, seminaria i szkolenia	Organizowane przez administrację publiczną, uczelnie, OWES oraz organizacje pozarządowe wydarzenia umożliwiają prezentację dobrych praktyk, wymianę doświadczeń oraz rozwój kompetencji kadry sektora ekonomii społecznej.	Podnoszenie kwalifikacji pracowników i liderów organizacji, upowszechnianie innowacyjnych rozwiązań oraz rozwój kompetencji zawodowych.
Programy mentoringowe	W ramach programów mentoringowych doświadczeni przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych i organizacji pozarządowych wspierają osoby rozpoczynające działalność w sektorze ekonomii społecznej. Proces ten obejmuje doradztwo, konsultacje oraz indywidualne wsparcie w zakresie zarządzania organizacją.	Rozwój kompetencji menedżerskich, ograniczenie ryzyka popełniania błędów organizacyjnych oraz skuteczniejsze wdrażanie nowych inicjatyw społecznych.
Wspólna realizacja projektów	Partnerstwa projektowe tworzone przez organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie i przedsiębiorców umożliwiają praktyczną wymianę doświadczeń podczas wspólnego planowania i realizacji przedsięwzięć społecznych.	Rozwijanie współpracy, wzajemne uczenie się, zwiększenie efektywności działań oraz możliwość pozyskiwania środków krajowych i europejskich na wspólne inicjatywy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń projektu Erasmus+ Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy, Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2022) oraz literatury dotyczącej współpracy i zarządzania wiedzą w sektorze ekonomii społecznej.

- 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.
- Organizacje pozarządowe organizują regularnie konferencje i szkolenia, podczas których przedstawiciele różnych organizacji mogą dzielić się swoimi doświadczeniami.
- Programy mentoringowe pozwalają na nawiązanie relacji między doświadczonymi pracownikami organizacji a osobami początkującymi, co umożliwia przekazywanie wiedzy i umiejętności.
- Współpraca przy realizacji wspólnych projektów pozwala na wymianę wiedzy i doświadczeń w praktyce.⁴⁶

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.

⁴⁶ <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?

- Połączenie sił różnych podmiotów pozwala na wykorzystanie komplementarnych zasobów, zwiększenie efektywności działań i osiągnięcie lepszych rezultatów.
- Współpraca pozwala na dotarcie do szerszego grona odbiorców i realizację projektów o większym zasięgu.
- Wspólne działania przyczyniają się do budowania zaufania i współpracy pomiędzy różnymi grupami społecznymi, co prowadzi do wzmacniania kapitału społecznego.
- Wymiana pomysłów i doświadczeń sprzyja powstawaniu nowych, kreatywnych rozwiązań problemów społecznych.
- Dzięki współpracy możliwe jest podejmowanie działań na wielu różnych płaszczyznach, co pozwala na kompleksowe rozwiązywanie problemów społecznych.⁴⁷

Przykłady wspólnych projektów

- 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.

⁴⁷ <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>

- 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.
- 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.
- 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.⁴⁸

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:

- Różne organizacje mogą mieć różne kultury organizacyjne, co może utrudniać współpracę.
- 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”.
- Organizacje mogą być niechętne do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami z obawy przed utratą przewagi konkurencyjnej.
- Ocena skuteczności wspólnych projektów może być trudna, zwłaszcza w przypadku długoterminowych inicjatyw.
- Niesprzyjająca współpracy struktura organizacyjna partnerów.

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>

- 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.⁴⁹

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.

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 najszerzszemu zaangażowaniu pracowników, użytkowników i innych interesariuszy w ich działalność, mogą uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego.

⁴⁹ <https://rops.krakow.pl/pliki-do-pobrania/wpis,partnerstwa-lokalne-w-ekonomii-spolecznej,84>

Przedsiębiorstwo społeczne należy traktować jako szczególną formę organizacji funkcjonującej w ramach Trzeciego Sektora. W przeciwieństwie do wielu innych organizacji pozarządowych jego podstawowym zadaniem jest prowadzenie działalności gospodarczej podporządkowanej realizacji celów społecznych. W prawie włoskim przedsiębiorstwo społeczne zostało wyodrębnione jako odrębna forma organizacyjna, której działalność koncentruje się na świadczeniu usług użyteczności publicznej oraz realizacji działań służących interesowi ogólnemu.

Jednocześnie możliwość prowadzenia działalności gospodarczej nie jest zarezerwowana wyłącznie dla przedsiębiorstw społecznych. Prawo włoskie dopuszcza taką możliwość również w odniesieniu do innych podmiotów Trzeciego Sektora, takich jak organizacje wolontariackie, stowarzyszenia, fundacje czy organizacje filantropijne. W ich przypadku działalność gospodarcza ma jednak charakter pomocniczy i służy przede wszystkim pozyskiwaniu środków na realizację celów statutowych. Natomiast w przedsiębiorstwie społecznym działalność ekonomiczna jest integralnym elementem modelu funkcjonowania organizacji i stanowi podstawowe narzędzie realizacji jej misji społecznej.

To właśnie ta ostatnia różnica jest najważniejsza i często bywa mylona: **każde przedsiębiorstwo społeczne jest organizacją Trzeciego Sektora, ale nie każda organizacja Trzeciego Sektora jest przedsiębiorstwem społecznym**. Przedsiębiorstwo społeczne zostało bowiem stworzone właśnie po to, aby **łączyć działalność gospodarczą z realizacją celów społecznych**, podczas gdy pozostałe organizacje mogą prowadzić działalność gospodarczą jedynie jako instrument wspierający ich działalność statutową.

Reforma włoskiego Trzeciego Sektora, wprowadzona **Dekretem Legislacyjnym nr 112 z 2017 r.**, uporządkowała zasady funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Zgodnie z nowymi przepisami **spółdzielnie społeczne automatycznie uzyskały status przedsiębiorstwa społecznego**, bez konieczności zmiany swoich statutów. Zostały one wpisane do specjalnej części Rejestru Przedsiębiorstw, co potwierdziło ich szczególną rolę w systemie ekonomii społecznej. Przepisy określają również, jakie podmioty mogą uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego. Mogą to być organizacje i przedsiębiorstwa prywatne prowadzące działalność gospodarczą w sposób ciągły, pod warunkiem że ich podstawowym celem nie jest osiągnięcie zysku, lecz realizacja działań służących interesowi publicznemu. Obejmuje to przede wszystkim działalność o charakterze społecznym,

obywatelskim i solidarnościowym, która odpowiada na potrzeby lokalnych społeczności oraz przyczynia się do poprawy jakości życia mieszkańców.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo społeczne we Włoszech wykorzystuje działalność gospodarczą jako narzędzie realizacji swojej misji społecznej. Wypracowane środki finansowe są przeznaczane przede wszystkim na rozwój organizacji oraz realizację celów społecznych, a nie na maksymalizację zysku właścicieli.⁵⁰

Następujące działania uważa się za działania o charakterze ogólnym:

- Działania interwencyjne i usługi społeczne;
- 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;

⁵⁰ Pełen tekst: [legislative decree 112/2017](#)

- 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 l.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.⁵¹

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

Najogólniej mówiąc, „dobre praktyki” są to wszystkie rozwiązania i sposoby działania przewyższają 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.⁵²

⁵¹ 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

⁵² 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

Rysunek 3. Zestawienie kryteriów oceny skutecznych praktyk w badanych organizacjach.

KRYTERIA SKUTECZNYCH PRAKTYK ORGANIZACJI

1. 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	2. PLANOWANIE • Analiza sytuacji i uwarunkowań • Opracowanie strategii działania • Sporządzenie planu działań operacyjnych	3. INNOWACYJNOŚĆ • Poziom nowatorstwa proponowanej praktyki
4. WYDAJNOŚĆ • Analiza jakościowa i ilościowa • Analiza wykorzystania zasobów materialnych (finanse, technologie, infrastruktura) • Analiza wykorzystania zasobów niematerialnych (kapitał ludzki i społeczny)	5. REFLEKSYJNOŚĆ • Istnienie narzędzi ewaluacyjnych i ich stosowanie • Ocena obiektywności narzędzi • Wykorzystywanie wyników ewaluacji do poprawy działań	6. UNIWERSALNOŚĆ • Możliwość adaptacji zrealizowanych projektów do nowych lub zbliżonych warunków i kontekstów lub wykorzystanie ich jako źródło inspiracji
7. ETYCZNOŚĆ • Zgodność proponowanego działania z prawem oraz normami moralnymi obowiązującymi w danym społeczeństwie, branży czy obszarze działania • Dobry wizerunek organizacji	8. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ • Użyteczność do realizacji misji • Posiadanie „żyłki biznesowej” • Samodzielność finansowa • Działanie w obszarze niszowym rynku • Racjonalność ekonomiczna	9. REALIZOWANIE KORZYŚCI SPOŁECZNYCH • Tworzenie miejsc pracy • Wpływ projektu na usamodzielnianie się beneficjentów • Adekwatność praktyki w stosunku do potrzeb

	• Rozpoznanie grupy beneficjentów i klientów	• Świadczenie usług dobrej jakości
--	--	--

Opracowanie własne na podstawie założeń ewaluacji projektowej.

Przedstawiony diagram prezentuje zestaw kryteriów, które mogą być wykorzystywane do oceny jakości oraz skuteczności działań realizowanych przez organizacje ekonomii społecznej. Zaprezentowany model obejmuje dziewięć wzajemnie uzupełniających się obszarów, pozwalających na kompleksową ocenę zarówno procesu planowania i realizacji przedsięwzięć, jak również osiąganych rezultatów społecznych, organizacyjnych i ekonomicznych. Uwzględnienie wszystkich przedstawionych kryteriów umożliwia identyfikację mocnych stron organizacji oraz wskazanie obszarów wymagających doskonalenia.

Pierwszym elementem modelu jest **skuteczność**, rozumiana jako stopień realizacji założonych celów oraz zgodność osiągniętych rezultatów z misją organizacji. Ocenie podlega zarówno realizacja przyjętych planów działania, jak i zdolność organizacji do odpowiadania na rzeczywiste potrzeby społeczności. Ważnym elementem tego obszaru jest prowadzenie diagnozy lokalnych potrzeb, obejmującej badania, konsultacje z beneficjentami oraz systematyczne gromadzenie informacji wykorzystywanych podczas planowania kolejnych działań.

Drugim kryterium jest **planowanie**, obejmujące analizę uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i organizacyjnych, przygotowanie strategii rozwoju oraz opracowanie szczegółowych planów operacyjnych. Dobrze zaplanowane działania zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia zakładanych rezultatów oraz pozwalają efektywnie wykorzystywać dostępne zasoby.

Kolejny obszar stanowi **innowacyjność**, odnosząca się do stopnia nowatorstwa proponowanych rozwiązań. Organizacje ekonomii społecznej coraz częściej poszukują nowych metod świadczenia usług, rozwijają innowacje społeczne oraz wdrażają rozwiązania odpowiadające na zmieniające się potrzeby mieszkańców. Innowacyjność obejmuje zarówno tworzenie nowych usług, jak i doskonalenie istniejących modeli organizacyjnych.

Istotnym elementem oceny jest również **wydajność**, rozumiana jako racjonalne wykorzystanie dostępnych zasobów. Analizie podlegają zarówno zasoby materialne, takie jak środki finansowe, infrastruktura czy technologie, jak i zasoby niematerialne obejmujące kompetencje pracowników, wiedzę organizacyjną oraz kapitał społeczny. Wysoka wydajność oznacza osiągnięcie możliwie najlepszych rezultatów przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych środków.

Piątym kryterium jest **refleksyjność**, rozumiana jako zdolność organizacji do systematycznej oceny własnej działalności. Obejmuje ona stosowanie narzędzi monitorowania i ewaluacji, analizę osiągniętych rezultatów oraz wykorzystywanie wniosków do doskonalenia podejmowanych działań. Organizacje uczące się na podstawie własnych doświadczeń charakteryzują się większą elastycznością oraz lepiej dostosowują swoją działalność do zmieniających się warunków otoczenia.

Kolejny obszar dotyczy **uniwersalności**, czyli możliwości wykorzystania wypracowanych rozwiązań w innych organizacjach lub społecznościach. Dobre praktyki powinny charakteryzować się możliwością adaptacji do różnych warunków organizacyjnych i społecznych, dzięki czemu mogą stanowić inspirację dla kolejnych inicjatyw realizowanych w sektorze ekonomii społecznej.

Istotnym elementem modelu jest także **etyczność** prowadzonych działań. Organizacje ekonomii społecznej powinny funkcjonować zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami etycznymi, kierując się odpowiedzialnością społeczną, przejrzystością działania oraz poszanowaniem praw beneficjentów i partnerów. Zachowanie wysokich

standardów etycznych wpływa na wiarygodność organizacji oraz wzmacnia zaufanie społeczne.

Ósme kryterium stanowi **przedsiębiorczość**, rozumiana jako umiejętność łączenia realizacji misji społecznej z racjonalnym prowadzeniem działalności gospodarczej. Obejmuje ona zdolność identyfikowania potrzeb beneficjentów i klientów, poszukiwania nowych źródeł finansowania, wykorzystywania szans rynkowych oraz budowania stabilności ekonomicznej organizacji. Przedsiębiorczość pozwala zwiększać samodzielność finansową podmiotów ekonomii społecznej oraz wzmacnia ich odporność na zmiany otoczenia.

Ostatnim elementem modelu jest **realizowanie korzyści społecznych**, będące podstawowym wyróżnikiem organizacji ekonomii społecznej. Ocenie podlega przede wszystkim wpływ prowadzonych działań na poprawę sytuacji beneficjentów, tworzenie miejsc pracy, rozwój samodzielności osób objętych wsparciem oraz jakość świadczonych usług. Szczególne znaczenie ma zgodność realizowanych przedsięwzięć z rzeczywistymi potrzebami społeczności lokalnych oraz trwałość osiągniętych efektów.

Przedstawione kryteria tworzą spójny model oceny działalności organizacji ekonomii społecznej. Ich łączne zastosowanie pozwala analizować organizację nie tylko z perspektywy osiągniętych wyników ekonomicznych, lecz przede wszystkim w odniesieniu do jakości zarządzania, efektywności wykorzystania zasobów, zgodności z misją społeczną oraz wpływu wywieranego na rozwój społeczności lokalnych. Model może być wykorzystywany jako narzędzie wspomagające planowanie strategiczne, monitorowanie rezultatów oraz proces ewaluacji działań realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne i organizacje pozarządowe.⁵³

⁵³ 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.

Rysunek 4. Wielopoziomowy model korzyści z wdrażania innowacyjnych praktyk w organizacjach pozarządowych (NGO).

WPROWADZANIE INNOWACYJNYCH PRAKTYK W ORGANIZACJI NGO



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

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.⁵⁴

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 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.

⁵⁴ 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 Onysków, Agnieszka Otręba-Szklarczyk, Wacław Piekara, Karolina Roźniatowska, Marcin Rzepka, Magda Szczypka, dr Dariusz Szklarczyk, dr Roksana Ulatowska Współpraca: Marta Lesiak, Jacek Pokorski, Jacek Szut (PARP)

- **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 Jarmily 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 Konfliktu to doskonały przykład przedsiębiorstwa, które z powodzeniem łączy cele biznesowe z misją społeczną, wspierając integrację i aktywizację zawodową uchodźców i imigrantów.⁵⁵

Założenia i Metodologia: Kuchnia Konfliktu (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.
- 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.

⁵⁵ 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

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.⁵⁶

⁵⁶ <https://kuchniakonfliktu.pl/> dostęp z dnia 01-08-2024

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



Nasz Ukochany Dom - spółdzielnia socjalna „SIEDLISKO”

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 Zawadzkim, 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 Zawadzkim. 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 znalazły 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 Staniszczach 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 zmobilizowani 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.⁵⁷

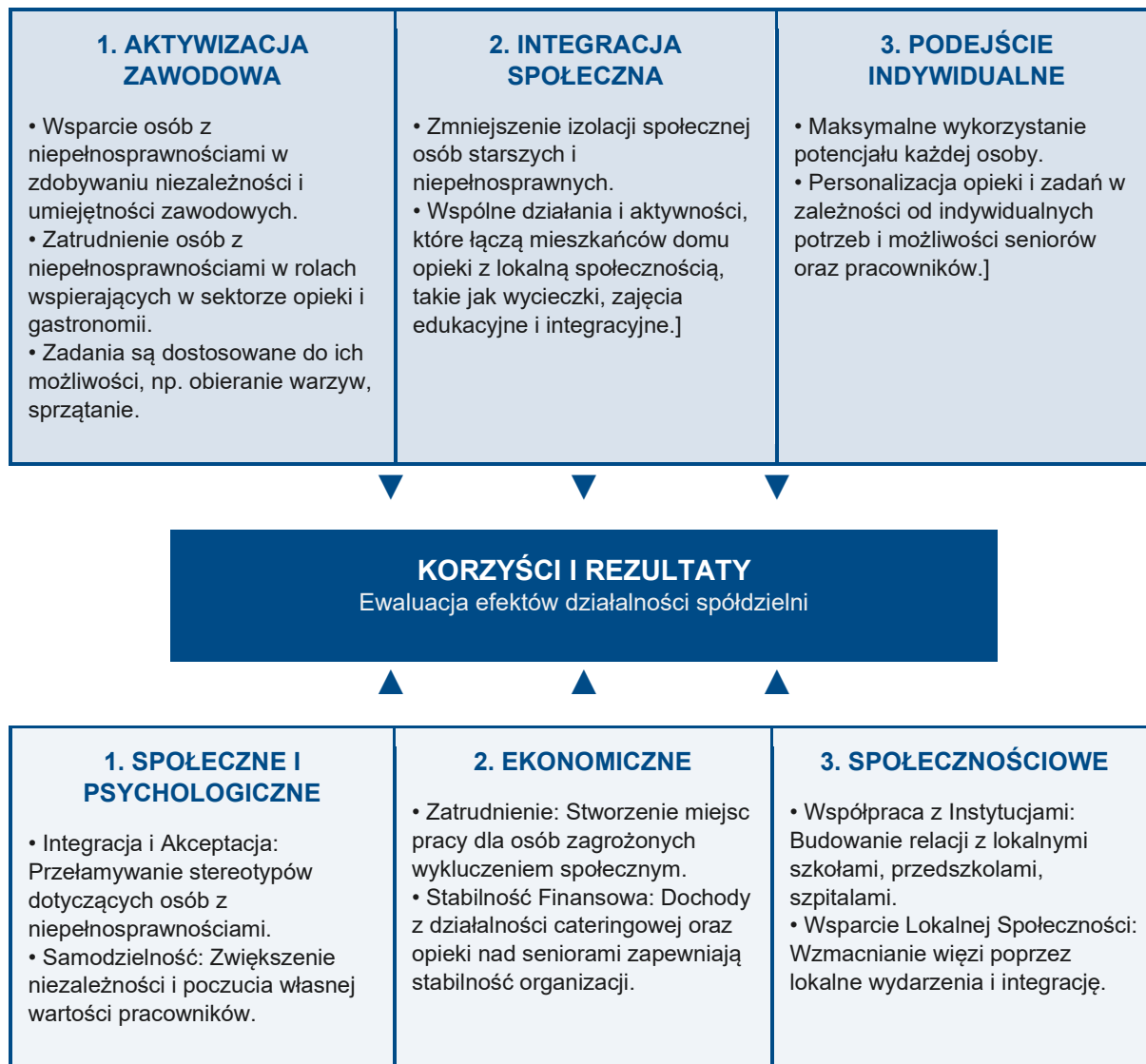
Założenia i Metodologia Spółdzielni Socjalnej Siedlisko

Spółdzielnia Socjalna „Siedlisko” reprezentuje model przedsiębiorstwa społecznego, w którym działalność gospodarcza została podporządkowana realizacji celów społecznych. Funkcjonowanie organizacji opiera się na połączeniu usług opiekuńczych z aktywizacją zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W rezultacie działalność ekonomiczna staje się narzędziem umożliwiającym tworzenie miejsc pracy, rozwijanie samodzielności beneficjentów oraz świadczenie usług odpowiadających na potrzeby lokalnej społeczności.

⁵⁷ 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

Rysunek 5. Model struktury założeń, korzyści i rezultatów Spółdzielni Socjalnej Siedlisko.

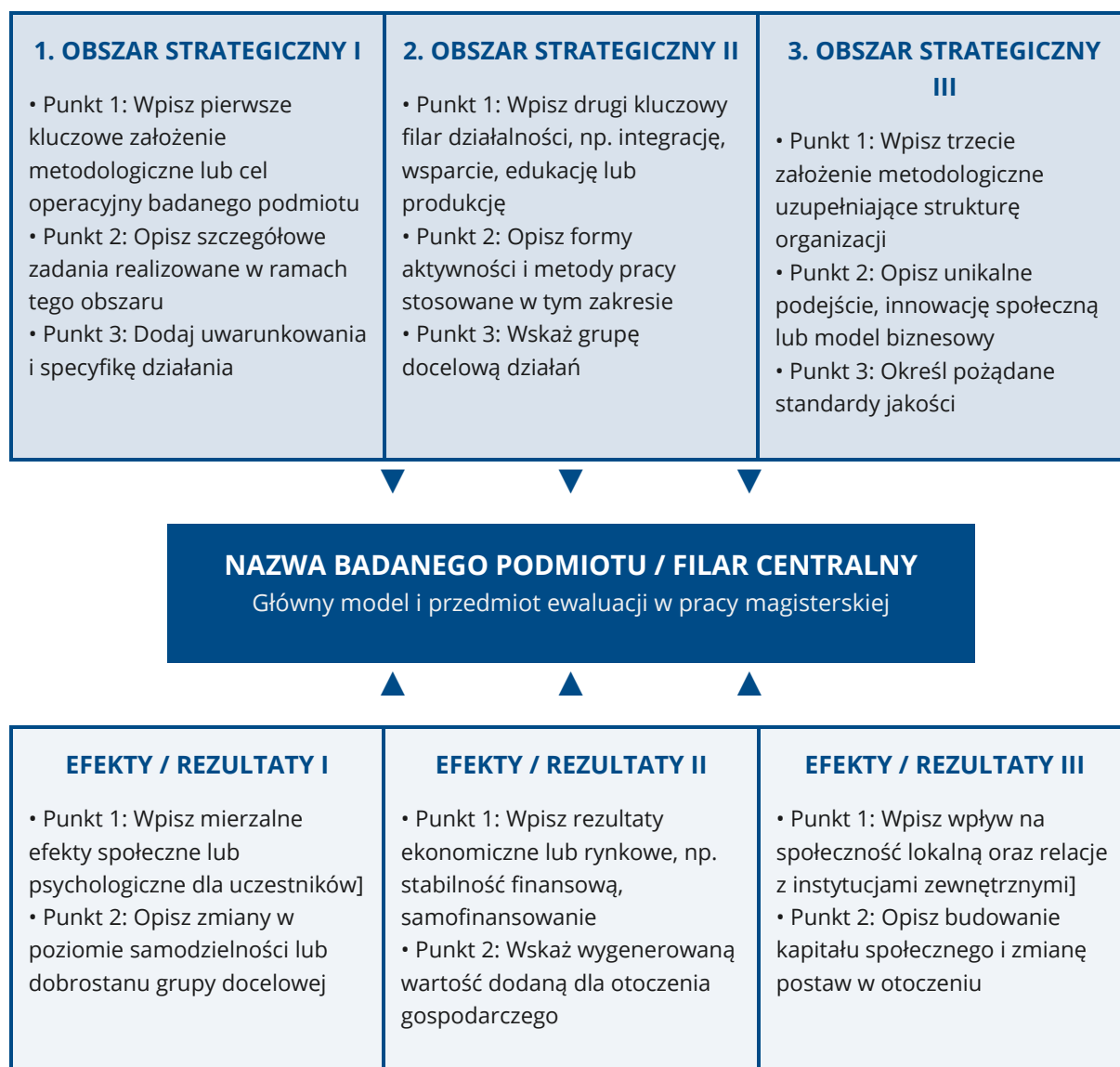
ZAŁOŻENIA I METODOLOGIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ SIEDLIKO



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych podmiotu

Rysunek 6. Model struktury funkcjonalno-rezultatowej kolejnego badanego podmiotu.

ZAŁOŻENIA I METODOLOGIA BADANEGO PODMIOTU – KOLEJNY PRZYPADEK (CASE STUDY)



Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z podstawowych kierunków działalności organizacji jest przygotowanie osób z niepełnosprawnościami do aktywnego uczestnictwa w rynku pracy. Proces ten nie

ogranicza się wyłącznie do zatrudnienia, lecz obejmuje stopniowe rozwijanie kompetencji zawodowych oraz społecznych. Zakres powierzanych obowiązków jest każdorazowo dostosowywany do indywidualnych możliwości pracowników, dzięki czemu osoby uczestniczące w programie mogą wykonywać zadania zgodne ze swoimi predyspozycjami. Obejmują one między innymi pomoc przy przygotowywaniu posiłków, prace porządkowe oraz czynności wspierające funkcjonowanie domu opieki. Tak zorganizowany proces pracy umożliwia zdobywanie doświadczenia zawodowego, zwiększa poczucie odpowiedzialności oraz sprzyja budowaniu niezależności.

Drugim filarem działalności jest integracja społeczna. Organizacja podejmuje działania zmierzające do ograniczania izolacji osób starszych oraz osób z niepełnosprawnościami poprzez ich aktywne uczestnictwo w życiu lokalnej społeczności. Organizowane są wydarzenia integracyjne, warsztaty, zajęcia edukacyjne oraz wyjazdy, w których uczestniczą mieszkańcy domu opieki, pracownicy, wolontariusze i mieszkańcy regionu. Tego rodzaju inicjatywy sprzyjają nawiązywaniu relacji międzyludzkich oraz budowaniu pozytywnego obrazu osób z niepełnosprawnościami jako aktywnych uczestników życia społecznego.

Model funkcjonowania „Siedliska” zakłada indywidualne podejście zarówno do mieszkańców domu opieki, jak i osób zatrudnionych w spółdzielni. Zakres wsparcia oraz organizacja pracy uwzględniają stan zdrowia, poziom samodzielności, doświadczenie i możliwości każdej osoby. Pozwala to efektywniej wykorzystywać potencjał uczestników oraz zapewnia większą skuteczność działań rehabilitacyjnych i aktywizacyjnych.

Efekty działalności organizacji widoczne są na kilku płaszczyznach. W wymiarze społecznym obserwuje się wzrost aktywności osób z niepełnosprawnościami, poprawę ich funkcjonowania w środowisku lokalnym oraz stopniowe ograniczanie stereotypów dotyczących tej grupy. Zatrudnienie wpływa również na rozwój samodzielności ekonomicznej oraz wzmacnia poczucie sprawstwa i odpowiedzialności za własne życie.

Równolegle rozwijana działalność gospodarcza zapewnia organizacji stabilne podstawy finansowe. Przychody pochodzą głównie ze świadczenia usług opiekuńczych

oraz działalności gastronomicznej i cateringowej. Dywersyfikacja źródeł dochodów zwiększa bezpieczeństwo ekonomiczne spółdzielni, ogranicza uzależnienie od finansowania projektowego oraz umożliwia dalszy rozwój prowadzonej działalności.

Istotnym elementem modelu pozostaje współpraca z otoczeniem instytucjonalnym. Spółdzielnia utrzymuje relacje z jednostkami samorządu terytorialnego, placówkami edukacyjnymi, podmiotami ochrony zdrowia oraz organizacjami społecznymi. Wspólnie realizowane inicjatywy pozwalają rozwijać lokalny system usług społecznych oraz wzmacniają współpracę pomiędzy instytucjami działającymi na rzecz mieszkańców.

Doświadczenia zdobyte przez „Siedlisko” wskazują, że wypracowane rozwiązania mogą zostać wykorzystane również przez inne organizacje ekonomii społecznej. Uniwersalność modelu wynika przede wszystkim z możliwości jego dostosowania do lokalnych uwarunkowań oraz potrzeb poszczególnych grup odbiorców. Potwierdzeniem takiego podejścia są działania prowadzone w ramach współpracy międzynarodowej, podczas których organizacja dzieli się swoimi doświadczeniami z partnerami zagranicznymi.

Rozpowszechnianiu modelu sprzyja także działalność szkoleniowa i edukacyjna. Organizacja przekazuje wiedzę dotyczącą aktywizacji zawodowej, świadczenia usług opiekuńczych oraz zarządzania przedsiębiorstwem społecznym podczas wizyt studyjnych, warsztatów i konferencji. W ten sposób doświadczenia praktyczne stają się źródłem inspiracji dla innych podmiotów ekonomii społecznej zainteresowanych wdrażaniem podobnych rozwiązań.

Przykład Spółdzielni Socjalnej „Siedlisko” pokazuje, że możliwe jest skuteczne połączenie działalności gospodarczej z realizacją celów społecznych. O trwałości tego modelu decydują przede wszystkim indywidualizacja wsparcia, współpraca z lokalnym otoczeniem, zróżnicowane źródła finansowania oraz konsekwentne inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników i beneficjentów.

Tabela 7. Model funkcjonowania Spółdzielni Socjalnej „Siedlisko”

Obszar działalności	Charakterystyka modelu	Osiągane rezultaty
Aktywizacja zawodowa	Dostosowanie stanowisk pracy do możliwości osób z niepełnosprawnościami, zatrudnienie w gastronomii i usługach opiekuńczych, rozwój kompetencji zawodowych.	Wzrost zatrudnienia, rozwój samodzielności, zdobywanie doświadczenia zawodowego.
Integracja społeczna	Organizacja wydarzeń integracyjnych, warsztatów, wycieczek oraz działań międzypokoleniowych angażujących mieszkańców i beneficjentów.	Ograniczenie izolacji społecznej, wzrost aktywności społecznej, budowanie więzi lokalnych.
Indywidualizacja wsparcia	Dostosowanie zakresu obowiązków i usług do potrzeb oraz możliwości każdej osoby.	Wyższa skuteczność rehabilitacji społecznej i zawodowej, poprawa jakości życia beneficjentów.
Model ekonomiczny	Finansowanie działalności poprzez usługi opiekuńcze oraz działalność gastronomiczną i cateringową.	Stabilność finansowa organizacji oraz możliwość dalszego rozwoju.
Partnerstwa lokalne	Współpraca z samorządem, szkołami, przedszkolami, placówkami ochrony zdrowia oraz organizacjami społecznymi.	Rozwój lokalnej sieci współpracy oraz zwiększenie dostępności usług społecznych.

Transfer dobrych praktyk	Organizacja szkoleń, wizyt studyjnych, współpraca międzynarodowa oraz upowszechnianie doświadczeń.	Możliwość wdrażania modelu w innych organizacjach i regionach.
--------------------------	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Spółdzielni Socjalnej „Siedlisko”,

Dzięki swojej kompleksowej metodologii i skutecznym praktykom „Siedlisko” stanowi wzór dla innych organizacji chcących wprowadzić zmiany społeczne i stworzyć inkluzywne miejsca pracy.⁵⁸

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

⁵⁸ <http://siedlisko.org.pl/> dostęp z dnia 05-08-2024

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 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 Lesznowola 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.⁵⁹

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

Przedstawiony diagram prezentuje model funkcjonowania Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS, będącej przedsiębiorstwem społecznym utworzonym przez Fundację SYNAPSIS w celu wspierania dorosłych osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ASD). Działalność organizacji opiera się na połączeniu aktywności gospodarczej z realizacją celów społecznych, których nadrzędnym zadaniem jest zwiększenie samodzielności zawodowej i społecznej osób z autyzmem oraz przygotowanie ich do możliwie niezależnego funkcjonowania w życiu zawodowym.

W centrum modelu znajduje się Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS, pełniąca funkcję przedsiębiorstwa społecznego łączącego działalność ekonomiczną z procesem rehabilitacji społecznej i zawodowej. Przyjęta koncepcja zakłada, że zatrudnienie stanowi nie tylko źródło dochodu, lecz przede wszystkim narzędzie rozwoju kompetencji, budowania poczucia sprawczości oraz wzmacniania aktywności społecznej osób z ASD.

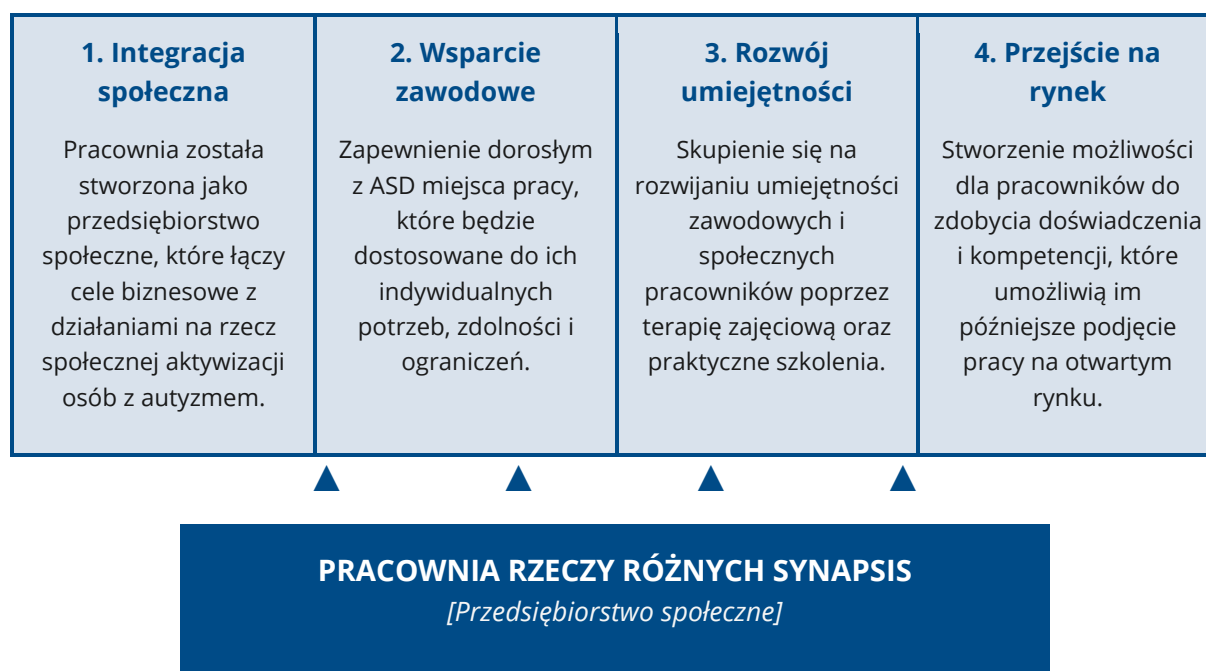
⁵⁹ GOOD PRACTICES OF SOCIAL ENTERPRISES Annex I of Transnational Report on Successful Stories and Recommendations For Social Entrepreneurship Enhancement Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy (POLAND) Foundation "Institute for Private Enterprise and Democracy" (POLAND) Emphasys Centre (CYPRUS) DIMITRA Education & Consulting SA (GREECE) Social Enterprise International LTD (UK) Tiber Umbria Comett Education Programme (ITALY) Warsaw, 09.2020

Rysunek 7. Schemat założeń i struktury metodologicznej Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS.

PRACOWNIA RZECZY RÓŻNYCH SYNAPSIS

Założenia i Metodologia 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.



CEL GŁÓWNY

Budowanie samodzielności zawodowej i społecznej osób z autyzmem, zwiększanie ich niezależności oraz wspieranie ich w osiągnięciu pełnego potencjału w przyjaznym i wspierającym środowisku pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie założeń projektowych Fundacji SYNAPSIS.

Pierwszym filarem modelu jest integracja społeczna. Organizacja została utworzona z myślą o przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu osób z autyzmem poprzez stworzenie środowiska pracy sprzyjającego ich aktywnemu uczestnictwu w życiu społecznym. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego umożliwia budowanie relacji interpersonalnych, rozwijanie umiejętności współpracy oraz przełamywanie stereotypów dotyczących możliwości zawodowych osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu. Dzięki codziennym kontaktom z pracownikami, klientami i partnerami społecznymi uczestnicy programu stopniowo zwiększają swoją samodzielność oraz kompetencje społeczne.

Drugim elementem modelu jest wsparcie zawodowe, którego podstawowym założeniem jest tworzenie miejsc pracy dostosowanych do indywidualnych możliwości pracowników. Organizacja uwzględnia zróżnicowany poziom funkcjonowania osób z ASD, odpowiednio dobierając zakres obowiązków, organizację stanowisk pracy oraz sposób wykonywania powierzonych zadań. Takie rozwiązanie umożliwia efektywne wykorzystanie potencjału pracowników, jednocześnie ograniczając bariery utrudniające aktywność zawodową.

Kolejnym filarem działalności jest rozwój kompetencji zawodowych i społecznych. Proces przygotowania do pracy obejmuje zarówno praktyczne wykonywanie obowiązków zawodowych, jak i działania terapeutyczne oraz szkoleniowe. Uczestnicy zdobywają doświadczenie związane z organizacją pracy, komunikacją interpersonalną, odpowiedzialnością za wykonywane zadania oraz funkcjonowaniem w zespole. Rozwijane kompetencje zwiększają ich szanse na dalszy rozwój zawodowy oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym.

Ostatni element modelu dotyczy przygotowania do wejścia na otwarty rynek pracy. Pracownia pełni funkcję środowiska przejściowego, w którym osoby z autyzmem mogą zdobyć doświadczenie zawodowe, rozwinąć kompetencje oraz przygotować się do podjęcia zatrudnienia poza przedsiębiorstwem społecznym. W efekcie uczestnicy

programu zwiększają swoją konkurencyjność na rynku pracy oraz uzyskują większą niezależność ekonomiczną.

Dolna część diagramu przedstawia główny cel działalności organizacji, którym jest budowanie samodzielności zawodowej i społecznej osób z autyzmem poprzez stworzenie bezpiecznego, przyjaznego i dostosowanego do ich potrzeb środowiska pracy. Realizacja tego celu odbywa się z wykorzystaniem indywidualnego podejścia do każdego pracownika oraz systematycznego wspierania jego rozwoju.

Zaprezentowany model pokazuje, że przedsiębiorstwo społeczne może skutecznie łączyć działalność gospodarczą z realizacją misji społecznej. Przykład Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS potwierdza, że odpowiednio zaprojektowane środowisko pracy, uwzględniające potrzeby osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu, stwarza realne możliwości rozwoju zawodowego, zwiększa poziom integracji społecznej oraz przygotowuje uczestników do samodzielnego funkcjonowania na otwartym rynku pracy. Model ten może stanowić inspirację dla innych organizacji ekonomii społecznej podejmujących działania na rzecz aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami oraz rozwoju usług wspierających proces ich społecznej i zawodowej integracji.

Metodologia

Tabela 8. Metodologia funkcjonowania Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS

Element metodologii	Charakterystyka	Znaczenie dla funkcjonowania organizacji
----------------------------	------------------------	---

Zindywidualizowane podejście do pracownika	Organizacja pracy opiera się na indywidualnej diagnozie potrzeb, możliwości oraz kompetencji każdej osoby z zaburzeniami ze spektrum autyzmu. Dla każdego pracownika przygotowywany jest dostosowany plan dnia oraz zakres obowiązków uwzględniający jego predyspozycje i ograniczenia.	Zwiększa komfort pracy, rozwija samodzielność, ogranicza stres oraz umożliwia efektywne wykorzystanie potencjału pracowników.
Zróżnicowane warsztaty pracy	Działalność realizowana jest w wyspecjalizowanych pracowniach, obejmujących warsztat stolarski, ceramiczny, papierniczy, rękodzielniczy oraz biurowy. Produkcja prowadzona jest w krótkich seriach z zachowaniem wysokiej jakości wykonania oraz możliwości dostosowania zadań do kompetencji pracowników.	Pozwala rozwijać różnorodne umiejętności zawodowe, zwiększa atrakcyjność oferty przedsiębiorstwa oraz umożliwia dopasowanie stanowiska pracy do indywidualnych predyspozycji.
System treningu i wsparcia specjalistycznego	Proces pracy wspierany jest przez trenerów pracy oraz specjalistów z zakresu marketingu i sprzedaży. Zapewniają oni bieżące wsparcie merytoryczne, pomagają rozwijać kompetencje zawodowe oraz wspierają organizację działalności gospodarczej.	Podnosi jakość wykonywanej pracy, ułatwia rozwój kompetencji zawodowych oraz zwiększa skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego.

Model przedsiębiorstwa społecznego (ZAZ)	Pracownia funkcjonuje jako Zakład Aktywności Zawodowej (ZAZ), co umożliwia łączenie działalności gospodarczej z realizacją celów społecznych. Model finansowania obejmuje środki Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), sprzedaż produktów oraz wsparcie darczyńców i partnerów.	Zapewnia stabilność finansową organizacji, umożliwia zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami oraz rozwój działalności społecznej i gospodarczej.
Współpraca z otoczeniem instytucjonalnym	Organizacja rozwija partnerstwa z organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami, jednostkami administracji publicznej oraz innymi instytucjami wspierającymi osoby z niepełnosprawnościami. Współpraca obejmuje realizację wspólnych projektów, promocję produktów oraz działania edukacyjne i społeczne.	Wzmacnia lokalną sieć współpracy, zwiększa rozpoznawalność organizacji, ułatwia pozyskiwanie nowych partnerów oraz rozwija możliwości zatrudnienia osób z ASD.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Fundacji SYNAPSIS

Model funkcjonowania Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS został opracowany z myślą o stworzeniu warunków, w których osoby z zaburzeniami ze spektrum autyzmu mogą rozwijać swoje kompetencje zawodowe i społeczne w środowisku dostosowanym do ich indywidualnych potrzeb. Działalność przedsiębiorstwa łączy proces rehabilitacji społecznej i zawodowej z prowadzeniem aktywności gospodarczej, dzięki czemu praca staje się nie tylko źródłem dochodu, lecz również ważnym elementem wspierającym rozwój samodzielności oraz przygotowanie do pełnienia ról społecznych.

Podstawą organizacji pracy jest indywidualne podejście do każdego pracownika. Zróżnicowanie funkcjonowania osób z autyzmem sprawia, że nie istnieje jeden uniwersalny model aktywizacji zawodowej. Z tego względu zakres obowiązków, organizacja stanowiska pracy oraz harmonogram dnia są dostosowywane do możliwości, predyspozycji i potrzeb konkretnej osoby. Takie rozwiązanie zwiększa poczucie bezpieczeństwa, ułatwia adaptację do środowiska pracy i pozwala stopniowo rozwijać kompetencje zawodowe.

Praca odbywa się w kilku wyspecjalizowanych pracowniach, których profil odpowiada różnym zainteresowaniom i możliwościom uczestników programu. W zależności od indywidualnych predyspozycji pracownicy wykonują zadania w warsztacie stolarskim, ceramicznym, papierniczym, rękodzielniczym lub biurowym. Produkcja opiera się na krótkich seriach wyrobów, co pozwala zachować wysoką jakość produktów oraz elastycznie dostosowywać proces pracy do możliwości zatrudnionych osób. Tak zorganizowany system umożliwia zdobywanie praktycznych umiejętności zawodowych przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniego tempa pracy.

Znaczącą rolę w procesie aktywizacji odgrywa stałe wsparcie specjalistów. Nad przebiegiem pracy czuwają trenerzy pracy, którzy pomagają pracownikom w wykonywaniu codziennych obowiązków, rozwijaniu samodzielności oraz pokonywaniu trudności pojawiających się podczas realizacji zadań. Organizacja korzysta również z wiedzy specjalistów zajmujących się marketingiem i sprzedażą, dzięki czemu możliwe jest skuteczne prowadzenie działalności gospodarczej oraz promocja produktów wytwarzanych przez pracowników.

Pracownia funkcjonuje jako Zakład Aktywności Zawodowej, co stanowi ważny element całego modelu organizacyjnego. Status ten umożliwia korzystanie z instrumentów wsparcia przeznaczonych dla podmiotów zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, w tym środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Uzupełnieniem finansowania są przychody uzyskiwane ze sprzedaży wyrobów oraz środki pozyskiwane od darczyńców i partnerów współpracujących

z organizacją. Oparcie działalności na kilku źródłach finansowania zwiększa stabilność przedsiębiorstwa i pozwala planować jego rozwój w dłuższej perspektywie.

Rozbudowana współpraca z otoczeniem instytucjonalnym stanowi kolejny ważny element funkcjonowania Pracowni. Organizacja utrzymuje relacje z jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami publicznymi zajmującymi się wsparciem osób z niepełnosprawnościami. Partnerstwa te obejmują realizację wspólnych przedsięwzięć, działania edukacyjne, promocję ekonomii społecznej oraz rozwój nowych inicjatyw odpowiadających na potrzeby lokalnej społeczności. Współpraca z różnymi środowiskami zwiększa możliwości rozwoju organizacji, a jednocześnie tworzy szerszy system wsparcia dla osób uczestniczących w programie aktywizacji zawodowej.

Doświadczenia Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS wskazują, że skuteczność procesu aktywizacji zawodowej zależy od połączenia kilku wzajemnie uzupełniających się elementów. Indywidualizacja wsparcia, odpowiednio zorganizowane środowisko pracy, obecność wykwalifikowanej kadry oraz stabilne zaplecze organizacyjne tworzą warunki sprzyjające rozwojowi zawodowemu osób z autyzmem. Jednocześnie działalność gospodarcza pozwala organizacji zachować trwałość ekonomiczną i realizować cele społeczne w sposób systematyczny. Wypracowany model może stanowić punkt odniesienia dla innych podmiotów ekonomii społecznej planujących rozwój usług wspierających osoby z zaburzeniami ze spektrum autyzmu oraz wdrażanie rozwiązań sprzyjających ich integracji społecznej i zawodowej.

Korzyści i Rezultaty Osiągnięte Dzięki Wdrożeniu

Korzyści

- Pracownia zapewnia miejsce pracy dla 24 dorosłych z autyzmem, co przyczynia się do ich aktywizacji społecznej i zawodowej.

- Pracownicy nabywają umiejętności społeczne i zawodowe, takie jak komunikacja, organizacja pracy, współpraca w grupie, które są niezbędne do funkcjonowania na otwartym rynku pracy.
- Umożliwienie pracownikom uczestnictwa w życiu społecznym, co pozytywnie wpływa na ich samopoczucie i poczucie własnej wartości.
- Pracownia stanowi wzór dla innych organizacji i przedsiębiorstw społecznych, które chcą wspierać osoby z niepełnosprawnościami.

Rezultaty

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

Możliwość Transferu do Innych Organizacji

Rozwiązania wypracowane przez Pracownię Rzeczy Różnych SYNAPSIS mają charakter uniwersalny i nie ograniczają się wyłącznie do specyfiki jednej organizacji. Przeciwnie, wiele elementów zastosowanego modelu może zostać wdrożonych przez przedsiębiorstwa społeczne, organizacje pozarządowe oraz instytucje publiczne prowadzące działania na rzecz aktywizacji zawodowej i integracji społecznej osób z niepełnosprawnościami.

Tabela 9. Potencjał transferu modelu funkcjonowania Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS

Obszar transferu	Charakterystyka	Możliwości zastosowania w innych organizacjach
Model organizacji pracy	Model funkcjonowania Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS opiera się na połączeniu działalności gospodarczej z aktywizacją zawodową osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu. Organizacja tworzy środowisko pracy	Rozwiązanie może zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa społeczne, organizacje pozarządowe oraz instytucje planujące tworzenie miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami. Wizyty studyjne i analiza modelu organizacyjnego mogą stanowić

	dostosowane do potrzeb pracowników oraz umożliwia rozwój kompetencji zawodowych i społecznych.	źródło dobrych praktyk oraz inspirację do wdrażania podobnych rozwiązań.
Współpraca międzysektorowa	Funkcjonowanie organizacji opiera się na współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami publicznymi. Partnerstwa obejmują realizację projektów, działania edukacyjne oraz rozwój usług społecznych.	Model współpracy może zostać zaadaptowany w innych regionach jako przykład budowania lokalnych partnerstw wspierających rozwój ekonomii społecznej oraz integrację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
Indywidualizacja procesu pracy	Organizacja dostosowuje zakres obowiązków, stanowiska pracy oraz system wsparcia do możliwości i potrzeb każdego pracownika. Indywidualizacja obejmuje zarówno organizację pracy, jak i rozwój kompetencji zawodowych oraz społecznych.	Zasady indywidualnego planowania pracy mogą zostać wdrożone w przedsiębiorstwach społecznych, zakładach aktywności zawodowej oraz innych organizacjach zatrudniających osoby z autyzmem lub innymi rodzajami niepełnosprawności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Fundacji SYNAPSIS,

Na szczególną uwagę zasługuje kompleksowy charakter wypracowanego modelu, który łączy indywidualne wsparcie beneficjentów, odpowiednio zorganizowane środowisko pracy, profesjonalne przygotowanie kadry oraz rozwiniętą współpracę z partnerami lokalnymi. Takie podejście zwiększa trwałość organizacji, ułatwia osiąganie zakładanych rezultatów społecznych i jednocześnie pozwala prowadzić działalność gospodarczą zapewniającą stabilność finansową przedsiębiorstwa społecznego.

Doświadczenia Fundacji SYNAPSIS pokazują, że skuteczność aktywizacji zawodowej osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu zależy nie tylko od stworzenia odpowiednich miejsc pracy, ale również od budowania trwałych partnerstw z administracją publiczną, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami oraz środowiskiem lokalnym. Istotnym elementem modelu jest także indywidualizacja procesu pracy, umożliwiającą dostosowanie zakresu obowiązków oraz metod wsparcia do możliwości każdego pracownika.

- 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.
- Podejście oparte na współpracy NGO, sektora prywatnego i administracji publicznej można adaptować do różnych kontekstów, aby stworzyć skuteczne przedsiębiorstwa społeczne.
- 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

Wytyczne dla Transferu

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

Rysunek 9. Diagram Strukturalny Adaptacji

PRZYKŁADY ADAPTACJI MODELU

Praktyczne kierunki wdrożenia i rozwoju działalności

01. ZAKŁADANIE NOWYCH ZAZ	Skalowanie modelu: Organizacje w innych regionach mogą zakładać podobne Zakłady Aktywności Zawodowej, korzystając z doświadczeń i wiedzy zdobytej przez Pracownię.
02. ROZWÓJ LOKALNYCH PARTNERSTW	Współpraca z lokalnymi NGO, firmami i administracją: Może pomóc w skutecznym wdrożeniu modelu w nowych miejscach.
03. EDUKACJA SPOŁECZNA	Edukacja społeczna: Organizowanie kampanii informacyjnych i warsztatów edukacyjnych w celu zwiększenia świadomości na temat autyzmu i promowania modelu pracy z osobami z ASD.

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.⁶⁰

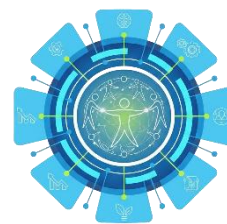
Każda z tych organizacji przyczynia się do pozytywnej zmiany społecznej i ekologicznej, wykorzystując swoje unikalne podejście i metodologię. Ich działania:

- 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.

⁶⁰<https://synapsis.org.pl/> dostęp z dnia 06-08-2024

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

6. Rozwiązania i modele współpracy możliwe do wykorzystania w edukacji dorosłych



Analiza dobrych praktyk zidentyfikowanych podczas wizyt studyjnych we Włoszech i na Litwie wskazuje, że wiele stosowanych rozwiązań może zostać zaadaptowanych przez organizacje prowadzące edukację dorosłych. Dotyczy to zarówno sposobu organizacji procesu uczenia się, jak i budowania partnerstw lokalnych oraz współpracy międzysektorowej. Szczególnie istotne są rozwiązania łączące edukację z praktyką zawodową, aktywizacją społeczną oraz rozwojem kompetencji niezbędnych na rynku pracy.

Tabela 10. Zestawienie rozwiązań i modeli współpracy możliwych do wykorzystania w edukacji dorosłych

Dobra praktyka	Opis rozwiązania	Możliwość zastosowania w edukacji dorosłych
Ortoinsieme (Włochy)	Nauka poprzez praktyczną pracę w przedsiębiorstwie społecznym oraz indywidualne wsparcie uczestników.	Organizacja kursów zawodowych opartych na metodzie <i>learning by doing</i> , mentoringu oraz praktykach w przedsiębiorstwach społecznych.
Hostaria Rò e Bunì (Włochy)	Gastronomia jako narzędzie integracji społecznej i aktywizacji zawodowej.	Tworzenie warsztatów zawodowych i programów rozwijających kompetencje praktyczne oraz społeczne osób dorosłych.
Povero Diavolo (Włochy)	Zatrudnianie migrantów i rozwój kompetencji zawodowych w rzeczywistym środowisku pracy.	Programy integracji migrantów obejmujące naukę języka, rozwój kompetencji zawodowych oraz mentoring.
San Patrignano (Włochy)	Kompleksowa rehabilitacja połączona z edukacją, pracą i rozwojem kompetencji społecznych.	Indywidualne ścieżki edukacyjne dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz

Dobra praktyka	Opis rozwiązania	Możliwość zastosowania w edukacji dorosłych
		programy reintegracji społeczno-zawodowej.
Maisto Bankas (Litwa)	Współpraca organizacji społecznych, wolontariuszy i przedsiębiorstw przy realizacji działań społecznych.	Rozwijanie edukacji obywatelskiej, wolontariatu oraz projektów uczących odpowiedzialnego gospodarowania zasobami.
Gelbėkit Vaikus (Litwa)	Wsparcie rodzin poprzez współpracę wielu instytucji.	Tworzenie lokalnych centrów edukacji dorosłych współpracujących z organizacjami społecznymi i instytucjami publicznymi.
Nacionalinis skurdo mažinimo organizacijų tinklas (Litwa)	Sieciowanie organizacji i wspólne wypracowywanie rozwiązań społecznych.	Rozwijanie partnerstw edukacyjnych oraz wymiana doświadczeń pomiędzy organizacjami prowadzącymi kształcenie dorosłych.
Pirmas Blynas (Litwa)	Nauka zawodu w przedsiębiorstwie społecznym oraz stopniowe zwiększanie samodzielności uczestników.	Wdrażanie modelu praktycznej edukacji zawodowej połączonej z coachingiem i mentoringiem.
Fundacja "L" (Polska)	Wspieranie edukacji, budowanie silnej społeczności poprzez organizację inicjatyw kulturalnych, społecznych oraz ekologicznych	Organizacja warsztatów i szkoleń mających na celu rozwój kompetencji cyfrowych i miękkich wśród dorosłych.
ŁOWES (Łomżyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej)	Kompleksowe wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych i organizacji pozarządowych, obejmujące doradztwo, inkubację oraz dotacje.	Organizacja specjalistycznych szkoleń i doradztwa wspierającego rozwój kompetencji oraz aktywizację zawodową osób zagrożonych wykluczeniem.
Dobrodielnia (Polska)	Przedsiębiorstwo społeczne łączące tworzenie miejsc pracy z działalnością handlową i ekologiczną (recykling, odnawianie i sprzedaż rzeczy z drugiej ręki).	Praktyczna edukacja w obszarze świadomej konsumpcji i ekologii oraz nauka umiejętności handlowych poprzez pracę dla osób wykluczonych społecznie.

Dobra praktyka	Opis rozwiązania	Możliwość zastosowania w edukacji dorosłych
ZAZ ARGENTA w Łomży (Polska)	Zakład Aktywności Zawodowej tworzący w pełni dostosowane stanowiska pracy dla osób ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności.	Rehabilitacja poprzez zatrudnienie, rozwój kompetencji i poczucia niezależności dzięki wsparciu specjalistów i dostępowi do szkoleń w miejscu pracy.
Sopotek (Polska)	Społeczna kawiarnia i restauracja, której głównym celem jest społeczna i zawodowa reintegracja długotrwale bezrobotnych oraz osób z niepełnosprawnościami.	Praktyczna nauka zawodu w branży gastronomicznej pozwalająca dorosłym zdobyć doświadczenie, rozwijać umiejętności i powrócić na rynek pracy.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że rozwiązania stosowane przez odwiedzone organizacje mają charakter uniwersalny i mogą zostać wykorzystane przez instytucje zajmujące się edukacją dorosłych niezależnie od kraju funkcjonowania. Wspólnym elementem większości modeli jest odejście od tradycyjnych form kształcenia na rzecz edukacji opartej na doświadczeniu, praktycznym wykonywaniu zadań oraz ścisłej współpracy z lokalnym otoczeniem społecznym i gospodarczym.

Na szczególną uwagę zasługują rozwiązania wykorzystujące mentoring, indywidualne ścieżki rozwoju, uczenie się poprzez pracę (*learning by doing*), współpracę międzysektorową oraz budowanie lokalnych partnerstw. Praktyki te zwiększają skuteczność procesu edukacyjnego, ułatwiają rozwój kompetencji zawodowych i społecznych oraz wzmacniają aktywność uczestników na rynku pracy.

Z perspektywy edukacji dorosłych szczególnie wartościowe wydaje się również włączenie przedsiębiorstw społecznych do procesu kształcenia jako miejsc zdobywania doświadczenia zawodowego. Takie podejście pozwala łączyć rozwój kompetencji z praktyką zawodową, a jednocześnie wspiera realizację celów społecznych poprzez aktywizację osób zagrożonych wykluczeniem.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można wskazać następujące rozwiązania możliwe do wdrożenia:

1. Wykorzystywanie przedsiębiorstw społecznych jako miejsc praktycznej nauki i zdobywania doświadczenia zawodowego.
2. Wprowadzanie mentoringu oraz indywidualnych ścieżek rozwoju uczestników.
3. Rozwijanie partnerstw pomiędzy organizacjami pozarządowymi, samorządami, przedsiębiorstwami społecznymi i instytucjami edukacyjnymi.
4. Stosowanie metod uczenia się poprzez działanie (*learning by doing*) oraz edukacji opartej na doświadczeniu.
5. Łączenie rozwoju kompetencji zawodowych z kształtowaniem kompetencji społecznych i obywatelskich.
6. Włączanie wolontariatu oraz działań społecznych do programów edukacyjnych.
7. Systematyczna ocena efektów społecznych realizowanych programów z wykorzystaniem wskaźników wpływu społecznego.
8. Tworzenie międzynarodowych sieci współpracy umożliwiających wymianę doświadczeń i dobrych praktyk.

7. Działania projektowe



7.1. Wizyty studyjne

7.1.1. Wizyty studyjne w Polsce



Jednym z elementów projektu były wizyty studyjne zorganizowane w Polsce w dniach **13-16 marca 2024**, w której uczestniczyli przedstawiciele partnerów z Włoch oraz Litwy. Celem wizyt było zapoznanie uczestników z funkcjonowaniem polskich podmiotów ekonomii społecznej, wymiana doświadczeń oraz identyfikacja rozwiązań możliwych

do wykorzystania w działaniach realizowanych przez partnerów projektu. Istotnym zagadnieniem podejmowanym podczas spotkań była również analiza możliwości

wykorzystania narzędzi cyfrowych, w tym sztucznej inteligencji (AI), w działalności organizacji ekonomii społecznej.

Program wizyt obejmował spotkania z przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych oraz instytucji wspierających rozwój ekonomii społecznej. Uczestnicy mieli możliwość zapoznania się z modelami organizacji pracy, sposobami zarządzania działalnością społeczną i gospodarczą oraz rozwiązaniami stosowanymi w zakresie aktywizacji zawodowej i integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem. Szczególną uwagę poświęcono praktycznym aspektom funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz współpracy pomiędzy sektorem społecznym, administracją publiczną i partnerami lokalnymi.

Ważnym elementem programu były warsztaty poświęcone wykorzystaniu nowoczesnych technologii w ekonomii społecznej. Dyskusja koncentrowała się na możliwościach zastosowania sztucznej inteligencji w usprawnianiu procesów administracyjnych, analizie danych dotyczących potrzeb społeczności lokalnych, wspieraniu zarządzania organizacją oraz poprawie komunikacji z interesariuszami. Uczestnicy wymieniali doświadczenia dotyczące potencjalnych korzyści i ograniczeń związanych z wdrażaniem rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych w działalności podmiotów ekonomii społecznej.

Podczas wizyty analizowano również uwarunkowania prawne i organizacyjne funkcjonowania ekonomii społecznej w Polsce oraz porównywano je z rozwiązaniami obowiązującymi we Włoszech i na Litwie. Pozwoliło to zidentyfikować podobieństwa i różnice pomiędzy krajowymi systemami wsparcia oraz określić czynniki, które należy uwzględnić przy adaptacji zagranicznych doświadczeń do lokalnych warunków. Szczególną uwagę zwrócono na rolę partnerstw międzysektorowych, rozwój kompetencji kadr oraz wykorzystanie innowacyjnych metod zarządzania.

Wizyta studyjna stworzyła również przestrzeń do wymiany doświadczeń pomiędzy partnerami projektu oraz wspólnej dyskusji nad kierunkami rozwoju ekonomii społecznej. Uzyskane informacje zostały wykorzystane podczas opracowywania modeli współpracy,

ścieżek szkoleniowych dla facylitatorów ekonomii społecznej oraz rekomendacji przedstawionych w niniejszym podręczniku.

Przeprowadzone działania potwierdziły, że rozwój ekonomii społecznej wymaga łączenia doświadczeń międzynarodowych z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań prawnych i instytucjonalnych. Jednocześnie wskazały na rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych oraz wykorzystania nowych technologii jako narzędzi wspierających zarządzanie organizacjami społecznymi, rozwój usług oraz zwiększanie efektywności działań podejmowanych na rzecz społeczności lokalnych.

7.1.2. Wizyty studyjne na Litwie

W dniach **9–12 września 2024 r.** odbyła się wizyta studyjna na Litwie zorganizowana w ramach projektu Erasmus+ „**Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy**”, realizowanego przez partnerów z Polski, Litwy i Włoch. Gospodarzem wydarzenia była **Šalčininkų specialioji mokykla**, natomiast w spotkaniach uczestniczyli przedstawiciele wszystkich organizacji partnerskich projektu. Program wizyty obejmował zarówno spotkania robocze dotyczące realizacji projektu, jak i wizyty w organizacjach reprezentujących różne modele funkcjonowania ekonomii społecznej na Litwie.

Pierwszy dzień wizyty poświęcono spotkaniu organizacyjnemu partnerów projektu, podczas którego przedstawiono cele wizyty, omówiono harmonogram dalszych działań oraz zaplanowano kolejne etapy opracowywania rezultatów projektu. Integralnym elementem programu była również wizyta w przedsiębiorstwie społecznym **Pirmas Blynas**, prowadzącym działalność gastronomiczną i jednocześnie realizującym działania na rzecz aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami oraz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Uczestnicy mieli możliwość zapoznania się z organizacją procesu pracy, sposobem indywidualnego wsparcia beneficjentów oraz rozwiązaniami umożliwiającymi łączenie działalności gospodarczej z realizacją celów społecznych.

Kolejny dzień obejmował spotkanie projektowe poświęcone ocenie postępów prac nad rezultatami projektu oraz prezentację organizacji partnerskich i instytucji współpracujących z sektorem ekonomii społecznej. Dyskusja koncentrowała się na analizie dotychczas opracowanych materiałów, identyfikacji obszarów wymagających uzupełnienia oraz planowaniu kolejnych etapów współpracy międzynarodowej.

Istotnym elementem programu były wizyty w litewskich organizacjach prowadzących działalność społeczną. W organizacji **Maisto Bankas** uczestnicy zapoznali się z modelem pozyskiwania i dystrybucji żywności przeznaczonej dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Szczególną uwagę zwrócono na współpracę z producentami żywności, sieciami handlowymi oraz organizacjami pozarządowymi, a także na znaczenie ograniczania marnowania żywności jako elementu gospodarki o obiegu zamkniętym.

Podczas wizyty w organizacji **Gelbėkit vaikus** przedstawiono rozwiązania dotyczące ochrony praw dziecka oraz kompleksowego wsparcia rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym. Omówiono funkcjonowanie świetlic środowiskowych, programów edukacyjnych, działań profilaktycznych oraz współpracy z instytucjami publicznymi odpowiedzialnymi za realizację polityki społecznej.

Program obejmował również spotkanie z przedstawicielami **Nacionalinis skurdo mažinimo organizacijų tinklas**, ogólnokrajowej sieci organizacji zajmujących się przeciwdziałaniem ubóstwu i wykluczeniu społecznemu. Dyskusja dotyczyła roli organizacji parasolowych w reprezentowaniu interesów sektora pozarządowego, budowaniu partnerstw międzysektorowych oraz współpracy z administracją publiczną przy tworzeniu polityk społecznych.

Ostatnie dni wizyty poświęcono spotkaniom networkingowym oraz debatom dotyczącym rozwoju ekonomii społecznej i dalszej realizacji projektu. Uczestnicy analizowali rozwiązania prawne funkcjonujące na Litwie, porównywali je z doświadczeniami Polski i Włoch oraz dyskutowali nad możliwościami adaptacji dobrych praktyk w poszczególnych krajach partnerskich. Spotkania zakończyły się podsumowaniem najważniejszych

wniosków, wymianą doświadczeń oraz określeniem kierunków dalszej współpracy międzynarodowej.

Wizyta studyjna umożliwiła poznanie zróżnicowanych modeli funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej oraz identyfikację rozwiązań, które mogą zostać wykorzystane przez organizacje prowadzące działania w zakresie edukacji dorosłych, aktywizacji zawodowej oraz integracji społecznej. Szczególnie wartościowe okazały się doświadczenia dotyczące współpracy międzysektorowej, praktycznych metod wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, rozwoju wolontariatu oraz budowania lokalnych partnerstw. Wnioski z wizyty zostały wykorzystane przy opracowaniu rekomendacji, modeli współpracy oraz ścieżek szkoleniowych przedstawionych w niniejszym podręczniku.



Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.

7.1.3. Wizyty studyjne we Włoszech

Wizyta studyjna zrealizowana w regionie Emilia-Romania stanowiła jeden z kluczowych elementów procesu identyfikacji i transferu dobrych praktyk w zakresie ekonomii społecznej. Region ten należy do najlepiej rozwiniętych europejskich obszarów, w których działalność gospodarcza skutecznie łączy cele ekonomiczne z realizacją zadań społecznych. Program wizyty został opracowany w taki sposób, aby umożliwić uczestnikom poznanie zróżnicowanych modeli funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz ocenę możliwości ich adaptacji do warunków innych państw europejskich.

Podczas wizyty analizowano rozwiązania stosowane przez przedsiębiorstwa społeczne działające w sektorach gastronomii, rolnictwa społecznego, handlu detalicznego oraz usług społecznych. Szczególną uwagę poświęcono mechanizmom aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, organizacji pracy w przedsiębiorstwach społecznych oraz współpracy z lokalnymi partnerami publicznymi, społecznymi i gospodarczymi.

Przedmiotem obserwacji były organizacje reprezentujące odmienne modele ekonomii społecznej. **La Scartata** zaprezentowała model reintegracji zawodowej oparty na produkcji ekologicznej i zatrudnieniu wspieranym. W **RIGAS / Poco di Buono** przedstawiono funkcjonowanie solidarnej grupy zakupowej wspierającej lokalnych producentów oraz zatrudniającą osoby z niepełnosprawnościami. Z kolei **Povero Diavolo** oraz **Hostaria Rò e Bunì** ukazały możliwości wykorzystania działalności gastronomicznej jako narzędzia integracji społecznej migrantów, osób z doświadczeniem bezdomności, byłych osób pozbawionych wolności oraz innych grup zagrożonych wykluczeniem. Istotnym elementem programu była również analiza działalności **Ricreazioni** i **Ortoinsieme**, gdzie działania społeczne zostały połączone odpowiednio z edukacją ekologiczną oraz rolnictwem społecznym.

W trakcie wizyty przeprowadzono obserwacje uczestniczące, spotkania z przedstawicielami organizacji oraz dyskusje eksperckie dotyczące możliwości przeniesienia wybranych rozwiązań do systemów ekonomii społecznej funkcjonujących w Polsce i na Litwie. Pozwoliło to zidentyfikować czynniki warunkujące skuteczność przedsiębiorstw społecznych, w szczególności znaczenie partnerstw lokalnych, indywidualizacji procesu wsparcia, praktycznego kształcenia zawodowego oraz systematycznej współpracy z administracją publiczną i społecznością lokalną.

Doświadczenia zdobyte podczas wizyty stały się podstawą opracowania modeli współpracy międzysektorowej, ścieżek szkoleniowych dla facylitatorów ekonomii społecznej oraz rekomendacji dotyczących rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Analizowane rozwiązania wskazują, że trwałość efektów społecznych zależy

od równoczesnego stosowania mechanizmów aktywizacji zawodowej, budowania lokalnych partnerstw, profesjonalizacji zarządzania oraz systematycznej oceny wpływu społecznego prowadzonych działań.



Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.

Analiza włoskich doświadczeń potwierdziła, że skuteczność przedsiębiorstw społecznych wynika z integracji działalności gospodarczej z celami społecznymi oraz ścisłej współpracy z lokalnym otoczeniem instytucjonalnym. Wizyty studyjne umożliwiły identyfikację rozwiązań, które mogą zostać wykorzystane przez organizacje ekonomii społecznej oraz instytucje prowadzące edukację dorosłych. Wnioski z wizyty zostały następnie wykorzystane przy opracowaniu transnarodowych modeli współpracy, rekomendacji wdrożeniowych oraz ścieżek szkoleniowych dla facylitatorów ekonomii społecznej.

Link: <https://filaryrozwoju.eu/trzy-wizyty-studyjne-za-nami-w-ramach-projektu-wlaczenie-i-integracja-kompetencje-w-obszarze-ekonomii-spolecznej/>

7.2 Wizyty warsztatowe

7.2.1 Wizyty warsztatowe na Litwie

Wizyta warsztatowa na Litwie jako element opracowania transnarodowych modeli ekonomii społecznej

Wizyta warsztatowa zorganizowana na Litwie w dniach **21–24 maja 2025 r.** stanowiła końcowy etap procesu wymiany doświadczeń pomiędzy partnerami projektu z Polski, Litwy i Włoch. Jej głównym celem było podsumowanie rezultatów wcześniejszych wizyt studyjnych, weryfikacja wypracowanych rozwiązań oraz opracowanie wspólnych rekomendacji dotyczących rozwoju ekonomii społecznej i edukacji dorosłych. Istotnym elementem spotkania była również analiza możliwości adaptacji dobrych praktyk do odmiennych uwarunkowań prawnych i organizacyjnych krajów partnerskich.

Program wizyty obejmował zarówno spotkania robocze partnerów projektu, jak i wizyty w organizacjach reprezentujących różne obszary usług społecznych. Uczestnicy zapoznali się z rozwiązaniami stosowanymi przez organizacje prowadzące działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami, dzieci i młodzieży, kobiet doświadczających przemocy, osób przewlekle chorych oraz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Pozwoliło to na poszerzenie perspektywy dotyczącej funkcjonowania ekonomii społecznej i wskazało możliwości wykorzystania współpracy międzysektorowej w świadczeniu usług społecznych.

Szczególne znaczenie miały wizyty w organizacjach **Raudonos Nosys, Caritas Litwa, Pirmas Blynas, Vilniaus Moterų Namai, Vaikų linija** oraz Centrum Opieki Hospicyjnej. Przedstawione modele działania ukazały różnorodne sposoby odpowiadania na potrzeby społeczne – od wsparcia psychospołecznego i pomocy kryzysowej, poprzez aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnościami, aż po rozwój wolontariatu | oraz specjalistycznych usług opiekuńczych. Analiza tych doświadczeń potwierdziła, że skuteczność działań społecznych wynika z łączenia profesjonalnych usług z aktywnym

udziałem społeczności lokalnych oraz trwałą współpracą organizacji pozarządowych z administracją publiczną i partnerami społecznymi.

Istotnym elementem wizyty były również warsztaty oraz spotkania networkingowe, podczas których partnerzy dokonali porównania rozwiązań funkcjonujących w Polsce, na Litwie i we Włoszech. Dyskusje koncentrowały się na identyfikacji czynników warunkujących skuteczność przedsiębiorstw społecznych, kompetencji niezbędnych do pracy w sektorze ekonomii społecznej oraz możliwościach opracowania wspólnych materiałów szkoleniowych dla facylitatorów ekonomii społecznej. Efektem prac było wypracowanie katalogu dobrych praktyk oraz rekomendacji stanowiących podstawę niniejszego podręcznika.

Przeprowadzone warsztaty potwierdziły, że rozwój ekonomii społecznej wymaga nie tylko skutecznych modeli organizacyjnych, lecz również systematycznej współpracy międzynarodowej, wymiany doświadczeń oraz doskonalenia kompetencji osób odpowiedzialnych za tworzenie i realizację usług społecznych. Wspólna analiza doświadczeń partnerów umożliwiła opracowanie transnarodowych modeli współpracy, ścieżek szkoleniowych dla facylitatorów oraz rekomendacji dotyczących rozwoju organizacji ekonomii społecznej w różnych kontekstach krajowych.

Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz dyskusji eksperckich zidentyfikowano rozwiązania o wysokim potencjale adaptacyjnym:

- rozwijanie partnerstw międzysektorowych w świadczeniu usług społecznych;
- indywidualizacja wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- wykorzystanie przedsiębiorstw społecznych jako narzędzia aktywizacji zawodowej;
- rozwój wolontariatu i zaangażowania społeczności lokalnych;
- tworzenie sieci współpracy pomiędzy organizacjami ekonomii społecznej;
- wymiana dobrych praktyk jako element doskonalenia kompetencji kadr;

- opracowywanie wspólnych materiałów edukacyjnych oraz programów szkoleniowych dla facylitatorów ekonomii społecznej;
- wzmacnianie współpracy międzynarodowej jako narzędzia rozwoju innowacji społecznych.

Przedstawione doświadczenia stanowiły podstawę opracowania modeli współpracy, rekomendacji wdrożeniowych oraz ścieżek szkoleniowych zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach podręcznika.



Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



WORKSHOP VISIT IN LITHUANIA



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



WORKSHOP VISIT IN LITHUANIA



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



WORKSHOP VISIT IN POLAND



Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.

7.2.2 Wizyty warsztatowe w Polsce

Wizyta warsztatowa w Polsce odbyła się w dniach **9–13 czerwca 2025 r. w Łomży i Tykocinie** w ramach projektu Erasmus+ „Włączenie i integracja – kompetencje w obszarze ekonomii społecznej”. Jej głównym celem było zapoznanie partnerów z Polski, Litwy i Włoch z polskim modelem funkcjonowania ekonomii społecznej oraz przedstawienie praktycznych przykładów współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami społecznymi i instytucjami rynku pracy. Program wizyty obejmował zarówno wizyty studyjne w wybranych instytucjach, jak i warsztaty, spotkania eksperckie oraz sesje projektowe poświęcone wymianie doświadczeń i opracowaniu wspólnych rekomendacji.

Jednym z najważniejszych elementów wizyty było poznanie funkcjonowania **Łomżyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (ŁOWES)**, który stanowi przykład regionalnego systemu wspierania podmiotów ekonomii społecznej. Uczestnicy zapoznali się z mechanizmami doradztwa, animacji lokalnej, inkubacji nowych przedsiębiorstw społecznych oraz instrumentami finansowymi wspierającymi rozwój organizacji pozarządowych i spółdzielni socjalnych. Szczególną uwagę zwrócono na rolę ośrodków wsparcia jako instytucji integrujących działania administracji publicznej, sektora społecznego i przedsiębiorców, co umożliwia skuteczniejsze tworzenie lokalnych partnerstw oraz rozwój usług społecznych.

Istotnym punktem programu była również wizyta w **Zakładzie Aktywności Zawodowej ARGENTA**, funkcjonującym w Łomżyńskim Parku Przemysłowym. Uczestnicy mieli możliwość poznania modelu przedsiębiorstwa społecznego, którego działalność łączy cele ekonomiczne z aktywizacją zawodową osób z niepełnosprawnościami. Przedstawiono proces przygotowania beneficjentów do pracy, organizację stanowisk pracy dostosowanych do indywidualnych możliwości pracowników, system wsparcia trenerów pracy oraz rozwiązania umożliwiające utrzymanie zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Analiza tego przypadku pozwoliła wskazać przedsiębiorstwo społeczne jako skuteczne narzędzie integracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem.

Kolejnym ważnym elementem wizyty było poznanie działań **Fundacji L**, prowadzącej programy edukacyjne, aktywizacyjne i integracyjne skierowane do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Uczestnicy zapoznali się z metodami pracy z beneficjentami, organizacją usług społecznych oraz współpracą fundacji z instytucjami publicznymi i partnerami lokalnymi. Zwrócono uwagę na znaczenie indywidualizacji wsparcia oraz kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych poprzez łączenie działań edukacyjnych, zawodowych i integracyjnych.

Duże zainteresowanie wzbudziła także wizyta w **Dobrodzielni i Jadłodzielni**, stanowiącej przykład lokalnego centrum aktywności społecznej i wolontariatu. Zaprezentowano rozwiązania umożliwiające angażowanie mieszkańców w działania społeczne, organizację pomocy żywnościowej, inicjatywy edukacyjne oraz rozwój wolontariatu. Przedstawione

działania pokazały, że lokalne centra aktywności mogą pełnić funkcję integratora społeczności oraz wzmacniać kapitał społeczny poprzez budowanie sieci współpracy pomiędzy mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi i samorządem lokalnym.

Istotnym komponentem programu były również spotkania z przedstawicielami **Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Dzieci**, podczas których omawiano znaczenie edukacji, wsparcia rodzin oraz rozwijania kompetencji społecznych dzieci i młodzieży. Dyskusje koncentrowały się na możliwościach wykorzystania nowoczesnych metod edukacyjnych oraz współpracy międzynarodowej w zakresie rozwoju usług społecznych i działań profilaktycznych.

Znaczącą część wizyty poświęcono analizie roli **samorządu terytorialnego** w rozwoju ekonomii społecznej. Podczas spotkania w **Urzędzie Gminy Tykocin** zaprezentowano rozwiązania dotyczące współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami społecznymi oraz instytucjami rynku pracy. Omówiono mechanizmy udostępniania infrastruktury publicznej organizacjom społecznym, współfinansowania projektów, realizacji programów aktywizacyjnych oraz rozwoju usług cyfrowych wspierających mieszkańców. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie partnerstw lokalnych jako narzędzia umożliwiającego skuteczniejsze odpowiadanie na potrzeby społeczności oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów publicznych.

Uzupełnieniem tych zagadnień było spotkanie z dyrekcją szkoły w Tykocinie oraz specjalistami zajmującymi się polityką mieszkaniową. Zaprezentowano rozwiązania dotyczące wsparcia uczniów pochodzących z rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji społecznej oraz omówiono lokalny system mieszkań socjalnych i współpracę pomiędzy szkołą, pomocą społeczną i administracją publiczną. Dyskusja pokazała, że skuteczne przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu wymaga ścisłej współpracy instytucji edukacyjnych, samorządowych i organizacji społecznych.

Integralnym elementem wizyty była **konferencja warsztatowa poświęcona ekonomii społecznej**, podczas której uczestnicy brali udział w panelach dyskusyjnych oraz warsztatach praktycznych dotyczących tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw

społecznych. Wydarzenie umożliwiło wymianę doświadczeń pomiędzy przedstawicielami organizacji z Polski, Litwy i Włoch oraz dyskusję nad kierunkami rozwoju ekonomii społecznej w Europie. Szczególne miejsce zajmowały zagadnienia związane z profesjonalizacją sektora, rozwojem kompetencji facylitatorów ekonomii społecznej, oceną wpływu społecznego oraz wykorzystaniem innowacyjnych metod zarządzania organizacjami społecznymi.

Końcowym etapem wizyty były spotkania projektowe partnerów, podczas których dokonano analizy rezultatów wszystkich dotychczasowych wizyt studyjnych zrealizowanych w Polsce, na Litwie i we Włoszech. Przeprowadzono porównanie modeli funkcjonowania ekonomii społecznej w krajach partnerskich, zidentyfikowano rozwiązania możliwe do transferu oraz opracowano założenia produktu intelektualnego projektu. Dyskusje koncentrowały się również na możliwościach dalszej współpracy pomiędzy organizacjami partnerskimi, kierunkach rozwoju programu szkoleniowego dla facylitatorów ekonomii społecznej oraz metodach upowszechniania rezultatów projektu.

Analiza przebiegu wizyty warsztatowej pozwala stwierdzić, że polski model ekonomii społecznej charakteryzuje się wysokim poziomem współpracy międzysektorowej oraz znaczącą rolą instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw społecznych. Szczególnie wartościowe okazały się rozwiązania dotyczące funkcjonowania ośrodków wsparcia ekonomii społecznej, zakładów aktywności zawodowej oraz partnerstw tworzonych pomiędzy administracją publiczną, organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami społecznymi.



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.

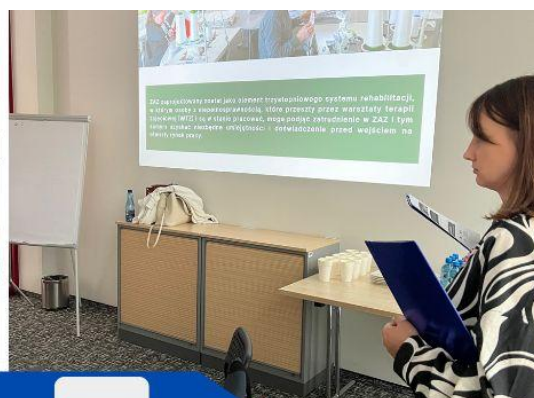


WORKSHOP VISIT IN POLAND



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



WORKSHOP VISIT IN POLAND



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.

7.2.3 Wizyty warsztatowe we Włoszech

Wizyta warsztatowa we Włoszech odbyła się w dniach **29 września – 3 października 2025 r.** w regionie Emilia-Romania (Rimini) w ramach projektu Erasmus+ „**Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy**”. Jej głównym celem było poznanie włoskiego modelu funkcjonowania ekonomii społecznej oraz identyfikacja innowacyjnych rozwiązań w zakresie integracji społecznej, przedsiębiorczości społecznej, wolontariatu i współpracy pomiędzy sektorem publicznym, organizacjami społecznymi oraz środowiskiem akademickim. Program wizyty obejmował wizyty studyjne w organizacjach ekonomii społecznej, spotkania z ekspertami, dyskusje panelowe oraz warsztaty projektowe poświęcone opracowaniu rekomendacji i dobrych praktyk możliwych do wykorzystania w krajach partnerskich.

Pierwszym merytorycznym elementem programu były wizyty w organizacjach działających w regionie Rimini oraz spotkanie podsumowujące dotychczasowe działania projektowe. Partnerzy dokonali analizy osiągniętych rezultatów projektu, ocenili postęp realizacji zaplanowanych działań oraz określili priorytety kolejnych etapów współpracy. Dyskusja koncentrowała się na wymianie doświadczeń pomiędzy organizacjami z Polski, Litwy i Włoch oraz identyfikacji rozwiązań, które mogą zostać wykorzystane podczas opracowywania wspólnych produktów projektu.

Istotnym punktem wizyty było spotkanie w **Khairos S.r.l.** oraz w nowo powstającej przestrzeni społeczno-kulturalnej **Settebello**. Uczestnicy zapoznali się z procesem rewitalizacji miejskiej prowadzonej z wykorzystaniem działań kulturalnych jako narzędzia integracji społecznej. Przedstawiono model współpracy pomiędzy administracją publiczną, organizacjami społecznymi, sektorem prywatnym oraz mieszkańcami przy realizacji przedsięwzięć służących ożywieniu zdegradowanych przestrzeni miejskich. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie kultury jako narzędzia budowania więzi społecznych, aktywizacji mieszkańców oraz wzmacniania lokalnej tożsamości.

Kolejnym elementem programu była wizyta na **Uniwersytecie Bolońskim – Kampus Rimini**, gdzie odbyła się debata poświęcona innowacjom społecznym oraz współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Podczas spotkania przedstawiono koncepcję tzw. „trzeciej misji uczelni”, zakładającej aktywne zaangażowanie instytucji akademickich w rozwój lokalnych społeczności poprzez transfer wiedzy, wspieranie przedsiębiorczości społecznej oraz realizację projektów badawczo-wdrożeniowych. Dyskusja pozwoliła uczestnikom zidentyfikować rolę uczelni jako partnera wspierającego rozwój ekonomii społecznej poprzez edukację, badania oraz współpracę z organizacjami społecznymi.

Znaczącą część wizyty poświęcono poznaniu działalności **VolontaRomagna – Centrum Wolontariatu Regionu Romagna**. Podczas spotkania zaprezentowano model organizacji wspierającej rozwój wolontariatu oraz współpracy organizacji pozarządowych funkcjonujących w regionie. Omówiono wpływ reformy włoskiego trzeciego sektora na funkcjonowanie organizacji społecznych, rozwój usług wolontariackich oraz nowe wyzwania związane z profesjonalizacją działań społecznych. Szczególną uwagę zwrócono na rolę centrów wolontariatu jako instytucji wspierających rozwój kompetencji organizacji pozarządowych, koordynację działań wolontariuszy oraz budowanie partnerstw lokalnych.

Ważnym elementem programu była również wizyta w **Caritas Rimini** oraz w **Spółdzielni Socjalnej Madonna della Carità**. Uczestnicy poznali model kompleksowego wsparcia osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym realizowany przez Caritas oraz współpracujące przedsiębiorstwo społeczne. Zaprezentowano aktualne dane dotyczące skali ubóstwa oraz nowych problemów społecznych pojawiających się we włoskim społeczeństwie. Omówiono również działania podejmowane w zakresie aktywizacji zawodowej, pomocy żywnościowej, wsparcia rodzin oraz tworzenia miejsc pracy dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Analiza tego modelu pozwoliła wskazać znaczenie współpracy organizacji charytatywnych z przedsiębiorstwami społecznymi jako skutecznego sposobu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

Interesującym przykładem przedsiębiorczości społecznej była wizyta w **Osteria Povero Diavolo**, prowadzonej przez **Aldeia Social Cooperative**. Podczas spotkania przedstawiono historię powstania restauracji społecznej oraz model jej funkcjonowania oparty na łączeniu działalności gospodarczej z realizacją celów społecznych. Omówiono zasady zapewniające trwałość ekonomiczną przedsiębiorstwa, sposoby angażowania społeczności lokalnej oraz znaczenie gastronomii społecznej jako narzędzia aktywizacji zawodowej i integracji społecznej. Uczestnicy mieli możliwość zapoznania się z praktycznym przykładem przedsiębiorstwa społecznego funkcjonującego w warunkach konkurencyjnego rynku przy jednoczesnym zachowaniu silnej misji społecznej.

Ostatni dzień wizyty miał charakter podsumowujący. Podczas warsztatu typu **brainstorming** uczestnicy identyfikowali najważniejsze potrzeby sektora ekonomii społecznej, wskazywali bariery rozwoju oraz proponowali rozwiązania wypracowane w trakcie realizacji projektu. Następnie odbyła się debata końcowa, podczas której dokonano oceny rezultatów wszystkich działań projektowych, przedstawiono wnioski z wizyt studyjnych oraz opracowano rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju ekonomii społecznej i transferu dobrych praktyk pomiędzy krajami partnerskimi. Efektem spotkania było również określenie katalogu rozwiązań rekomendowanych do wykorzystania podczas opracowania podręcznika oraz programu szkoleniowego dla facylitatorów ekonomii społecznej.

Analiza przebiegu wizyty warsztatowej pozwala stwierdzić, że włoski model ekonomii społecznej opiera się na silnej współpracy pomiędzy organizacjami społecznymi, administracją publiczną, środowiskiem akademickim oraz przedsiębiorstwami społecznymi. Szczególnie wartościowe okazały się rozwiązania dotyczące wykorzystania kultury jako narzędzia integracji społecznej, profesjonalizacji wolontariatu, współpracy uczelni z sektorem społecznym oraz prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa społeczne realizujące cele społeczne. Zdobyte doświadczenia zostały wykorzystane przy opracowaniu modeli partnerstw lokalnych, programu szkoleniowego dla facylitatorów ekonomii społecznej oraz rekomendacji dotyczących wdrażania

innowacyjnych rozwiązań wspierających rozwój ekonomii społecznej w Polsce, na Litwie i we Włoszech.



Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



WORKSHOP VISIT IN ITALY



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



WORKSHOP VISIT IN ITALY



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.



WORKSHOP VISIT IN ITALY



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration – Competences in the Field of Social Economy" co-financed by the European Union.

Link:

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=886310324147704&set=pcb.886321187479951>

Bibliografia

- 1 Bank Gospodarstwa Krajowego. "Programy pożyczkowe dla przedsiębiorstw społecznych." BGK. Dostęp: bgk.pl.
- 2 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
- 3 European Commission. "Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Poland." 2020. Dostęp: [europa.eu](https://ec.europa.eu).
- 4 Europejski Fundusz Społeczny. "Wyzwania finansowania ekonomii społecznej w Polsce." EFS. Dostęp: efs.gov.pl.
- 5 Fundacja „Arka”. "Projekty ekologiczne." Dostęp: [fundacjaarka.pl](https://www.fundacjaarka.pl).
- 6 Fundacja Centrum CSR.PL. "Zrównoważony rozwój w ekonomii społecznej." CSR.PL. Dostęp: csr.pl.
- 7 Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka”. "Działalność i projekty." Dostęp: [barka.org.pl](https://www.barka.org.pl).
- 8 Fundusz Inicjatyw Obywatelskich. "Programy dotacyjne dla organizacji pozarządowych." FIO. Dostęp: fio.gov.pl.
- 9 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
- 10 <http://siedlisko.org.pl/> dostęp z dnia 05-08-2024
- 11 <http://www.espoleczna.spoldzielnie.org/index.php?id1=14>
- 12 <https://kuchniakonfliktu.pl/> dostęp z dnia 01-08-2024
- 13 <https://rops.krakow.pl/pliki-do-pobrania/wpis,partnerstwa-lokalne-w-ekonomii-spoecznej,84>
- 14 <https://synapsis.org.pl/> dostęp z dnia 06-08-2024
- 15 <https://www.es.malopolska.pl/publikacje/pobierz/40,estrateg-model-w%C5%82%C4%85czania-ekonomii-spo%C5%82cznej-do-lokalnych-strategii-i-program%C3%B3w.pdf>
- 16 Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej <https://www.gov.pl/attachment/0c441eaa-fcdb-46b5-8454-465dee3cd791>
- 17 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

- 18 Instytut Rozwoju Przedsiębiorczości. "Infrastruktura wsparcia dla ekonomii społecznej." IRP. Dostęp: irp.org.pl.
- 19 Instytut Spraw Publicznych. "Rola ekonomii społecznej w budowaniu kapitału społecznego." ISP. Dostęp: isp.org.pl.
- 20 Karwińska A., Wiktor D. (2008), Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk, *Ekonomia społeczna* teksty, nr 6 (s. 6-8):
- 21 Krajowa Rada Spółdzielcza. "Historia spółdzielczości w Polsce." KRS. Dostęp: [krs.org.pl](http://www.krs.org.pl).
- 22 Life (2021) Ze spółdzielni socjalnych dobrobyt dla 12% Włochów. *Życie*. <https://www.vita.it/dalle-cooperative- opieka społeczna dla-12-Włochów/>
- 23 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. "Przedsiębiorstwa społeczne." MRiPS. Dostęp: [mrips.gov.pl](https://www.gov.pl/web/rodzina/przedsiębiorstwa-społeczne)
- 24 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. "Rola ekonomii społecznej w redukcji ubóstwa." MRiPS. Dostęp: [mrips.gov.pl](https://www.gov.pl/web/rodzina).
- 25 Multidyscyplinarne badanie retencji w leczeniu i obserwacji na znacznej próbie byłych mieszkańców wspólnoty (*Oltre la comunità*, Franco Angeli editore,) - Uniwersytet w Urbino i Pawii.
- 26 Ocena wpływu społecznego działań w ramach projektu "Najpierw mieszkanie" Rawenna, Stowarzyszenie Isnet
- 27 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>>
- 28 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>>
- 29 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. "Barometry Rynku Pracy." PARP. Dostęp: parp.gov.pl.
- 30 Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. "Ekonomia społeczna jako narzędzie inkluzji społecznej." PTE. Dostęp: pte.pl.
- 31 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 Roźniatowska, Marcin Rzepka, Magda Szczypka, dr Dariusz Szklarczyk, dr Roksana Ulatowska Współpraca: Marta Lesiak, Jacek Pokorski, Jacek Szut (PARP)
- 32 Regionalny Ośrodek Ekonomii Społecznej w Krakowie, „Partnerstwa lokalne w ekonomii społecznej”

- 33 Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców. "Raport o barierach biurokratycznych w ekonomii społecznej." RMŚP. Dostęp: rzecznikmsp.gov.pl.
- 34 Serwis Organizacji Pozarządowych. "Co to jest stowarzyszenie?" NGO.pl. Dostęp: [ngo.pl](https://poradnik.ngo.pl/stowarzyszenie).
- 35 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>
- 36 Sobolewski A. (pod red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na
- 37 Spółdzielnia Rolniczo-Handlowa „Rolnik”. "Historia i działalność." Dostęp: [rolnik.pl](https://www.rolnik.pl).
- 38 Stowarzyszenie „Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych” (WRZOS). "Projekty edukacyjne." Dostęp: [wrzos.org.pl](https://www.wrzos.org.pl).
- 39 Strona internetowa Consorzio Il Solco: [https:// www.solcoravenna.it/](https://www.solcoravenna.it/)
- 40 Strona internetowa Foundation Well: [https:// www.ebbene.org/](https://www.ebbene.org/)
- 41 Strona internetowa społeczności SanPatrignano: [https:// www.sanpatrignano.org/](https://www.sanpatrignano.org/)
- 42 Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2009
- 43 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).
- 44 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).
- 45 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).
- 46 Więcej informacji można znaleźć w dekrete ustawodawczym 117/2017 (<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig=>)
- 47 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>)
- 48 Źródło: Monetary Studies, 2004. Teoria i praktyka ekonomiczna. <https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/paliulyte.pdf>, R. Paliulytė (VU, 2004), prof. Paweł Gylys.



Funded by
the European Union

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

