

Ekspertyza w zakresie ekonomii społecznej w obszarze społecznym, gospodarczym i instytucjonalnym

SPIS TREŚCI

1. Biznes a podmioty ekonomii społecznej – obszar gospodarczy.....	3
1.1. Wprowadzenie.....	3
1.2. Definicje i rozróżnienia	4
1.3. Źródła przychodów przedsiębiorstw społecznych.....	7
1.4. Współpraca z biznesem – podwykonawstwo	9
1.5. Czynniki sukcesu we współpracy biznesu i przedsiębiorców społecznych	11
1.6. Korzyści wynikające ze współpracy biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi	14
1.7. Podsumowanie	15
2. Model współpracy instytucjonalnej w zakresie aktywności zawodowej – obszar instytucjonalny ..	16
2.1. Wprowadzenie.....	16
2.2. Aktywność zawodowa i związane z nią pojęcia.....	17
2.3. Sieć instytucji i pomiotów aktywizacyjnych	18
2.4. Bariery współpracy.....	20
2.5. Rekomendacje dotyczące budowania współpracy	21
2.6. Podsumowanie	25
3. Zasoby kapitału ludzkiego a rozwój przedsiębiorczości społecznej – obszar społeczny	26
3.1. Wprowadzenie.....	26
3.2. Kapitał ludzki a kapitał społeczny.....	26
3.3. Znaczenie i rozwój kapitału ludzkiego a rozwój przedsiębiorczości społecznej	28
3.4. Znaczenie i rozwój kapitału społecznego a rozwój przedsiębiorczości społecznej	31
3.5. Rola OWES i innych instytucji wspierających	33
3.6. Podsumowanie	33

1. BIZNES A PODMIOTY EKONOMII SPOŁECZNEJ – OBSZAR GOSPODARCZY

1.1. WPROWADZENIE

Podmioty ekonomii społecznej (PES) coraz mocniej wpisują się w gospodarczą rzeczywistość Polski. W ciągu ostatnich lat systematycznie wzrasta liczba przedsiębiorstw społecznych (PS), a także nowych miejsc pracy tworzonych w już istniejących podmiotach. Niewątpliwie impulsem, który sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości społecznej pozostają środki unijne oraz istniejąca sieć wyspecjalizowanych ośrodków wsparcia ekonomii społecznej (OWES). Duże znaczenie odgrywają także Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej działające na szczeblu województw, których zadaniem jest koordynacja działań na rzecz rozwoju ekonomii społecznej.

Ciągle jednak poważnym wyzwaniem pozostaje zapewnienie trwałości przedsiębiorstw społecznych, które po okresie intensywnej pomocy ze strony OWES muszą radzić sobie w warunkach rynkowej konkurencji. Dla części jest to wyzwanie, które niekiedy boleśnie weryfikuje ich kompetencje i umiejętności poruszania się w świecie biznesu. Są jednak i takie, które całkiem dobrze odnajdują się w warunkach rynkowej konkurencji podejmując kooperację nie tylko z jednostkami samorządu terytorialnego, ale z także z innymi firmami zyskując przy tym stabilne źródło zleceń i przychodów.

W niniejszej części ekspertyzy przeanalizowano warunki, które musi spełniać przedsiębiorstwo społeczne, aby odpowiedzieć na oczekiwania i potrzeby biznesu – stanowiące swoiste czynniki sukcesu. Przedstawiono także korzyści wynikające ze współpracy dla obu stron.

Skala współpracy przedsiębiorstw społecznych z biznesem w woj. podlaskim

Na potrzeby niniejszej ekspertyzy podjęto próbę oceny współpracy PS z biznesem w woj. podlaskim. W tym celu przeprowadzono badanie jakościowe polegające na wywiadach z siedmioma przedsiębiorstwami społecznymi i podmiotami ekonomii społecznej z Podlasia. Wybierając podmioty do wywiadów zastosowano dwa kryteria wyboru: 1) PES/PS znajdowało się w Atlasie dobrych praktyk ekonomii społecznej opracowanym przez ROPS w Białymstoku¹, 2) obszar działalności PES/PS wskazywał na możliwość współpracy z biznesem.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów należy stwierdzić:

1. Klienci biznesowi są dla niektórych PES/PS bardzo istotnym segmentem klientów zapewniającym stałe zlecenia i długofalową współpracę.
2. Współpraca PES/PS z biznesem w opinii wielu badanych pozostaje jednocześnie niewystarczająca. PES/PS chętnie podjęłyby się takiej współpracy w o wiele większym

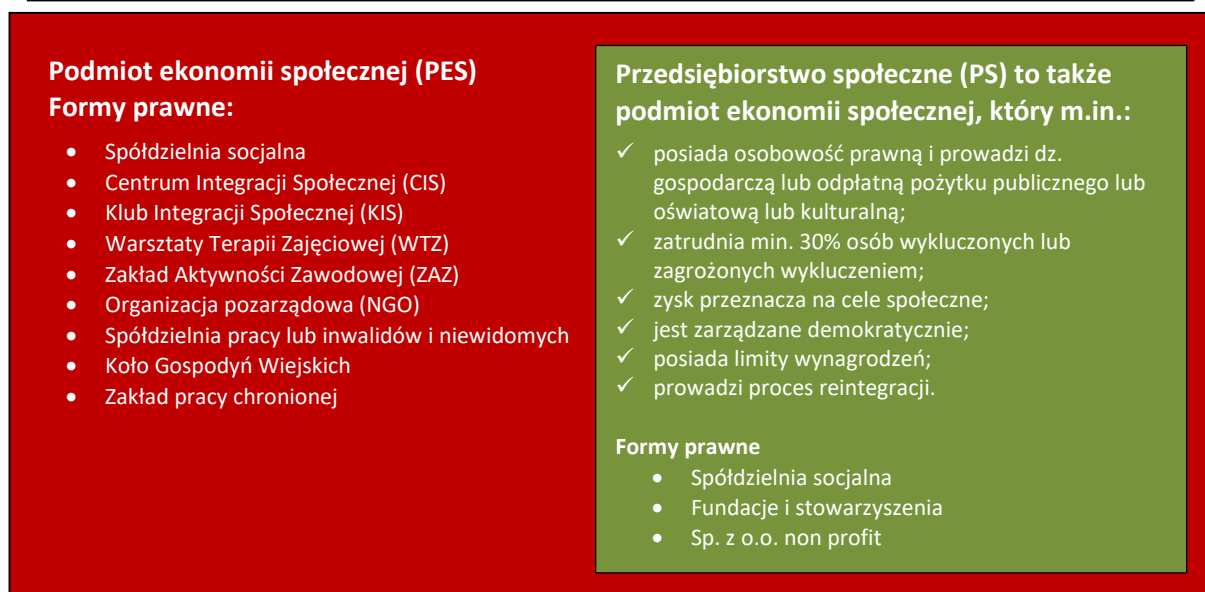
¹ Atlas dobrych praktyk został opracowany przez ROPS w Białymstoku w ramach projektu „Koordynacja i monitorowanie rozwoju ekonomii społecznej w regionie” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014 – 2020, Oś Priorytetowa VII Poprawa Spójności Społecznej, Działanie 7.3 Wzmocnienie roli ekonomii społecznej w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa podlaskiego.

stopniu, doświadczają jednak trudności w skutecznym dotarciu ze swoją ofertą do biznesu.

3. Rozpoznawalność PES/PS wśród lokalnych przedsiębiorców jest, zdaniem respondentów, bardzo niska. W związku z tym, niewielu z nich decyduje się na świadomą współpracę z podmiotami ekonomii społecznej. Pojawiają się jednak pozytywne przykłady współpracy z klientami biznesowymi, którzy w sposób przemyślany poszukują oferty przedsiębiorstw społecznych. W większości jednak dotyczy to klientów zgłaszających się do przedsiębiorstw społecznych z innych niż Podlasie regionów Polski.
4. Podmioty ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa społeczne z Podlasia potrzebują systematycznej promocji i przemyślanych działań marketingowych, aby mogły nawiązywać satysfakcjonującą współpracę z biznesem. Chociaż dużym wsparciem są dla nich Targi Ekonomii Społecznej organizowane przez ROPS w Białymstoku i inne wydarzenia o charakterze lokalnym, na których mogą zaprezentować swoje usługi i produkty, to jednak potrzebują dalszej pomocy i wsparcia w procesie promocji swojej oferty.

1.2. DEFINICJE I ROZRÓŻNIENIA

Większość z nas, kiedy słyszy słowo „firma” lub „biznes”, nie ma problemów z rozumieniem o jakiego rodzaju podmiot chodzi. Bez względu na to czy jest ona prowadzona w formie jednoosobowej działalności gospodarczej czy w formie spółki prawa handlowego wiemy, że jej podstawowym celem jest osiąganie zysku, który dystrybuowany jest zgodnie z wolą właścicieli. Nieco inaczej jest, gdy słyszymy termin „podmiot ekonomii społecznej” albo „przedsiębiorstwo społeczne”. Są to pojęcia na ogół mało znane i zrozumiałe raczej dla wąskiej grupy osób funkcjonujących w obszarze ekonomii społecznej. Tymczasem podmioty ekonomii społecznej funkcjonują w polskiej rzeczywistości od wielu lat i pełnią coraz istotniejszą rolę ekonomiczną i społeczną.



Rys. 1. Podmioty ekonomii społecznej a przedsiębiorstwa społeczne²

Definicji podmiotu ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa społecznego nie znajdziemy w żadnej z ustaw. Pomimo wielu lat prowadzonych w różnych kadencjach prac sejmowych, do tej pory nie udało się uchwalić aktu, który na poziomie ustawy regulowałby w sposób spójny kwestie ekonomii społecznej w Polsce. Dokumentem strategicznym, który nieco porządkuje ten obszar jest „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej” przyjęty przez rząd w 2014 r. i aktualizowany w roku 2019. To w nim zawarte zostały pierwsze definicje tychże podmiotów. Aktualnie, najnowszą definicję PES³ i PS⁴ znajdziemy w dokumencie „Wytyczne w zakresie

² Ze względu na objętość dokładne definicje PES i PS zostały zawarte w przypisach 2 i 3.

³ Podmiot ekonomii społecznej (PES):

- a) spółdzielnia socjalna, o której mowa w ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2018 r. poz. 1205);
- b) jednostka reintegracyjna, realizująca usługi reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym:
 - a. CIS i KIS;
 - b. ZAZ i WTZ, o których mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1172);
- c) organizacja pozarządowa lub podmiot, o którym mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2019 r. poz. 688);
- d) spółdzielnia, której celem jest zatrudnienie tj. spółdzielnia pracy lub spółdzielnia inwalidów i niewidomych, działające w oparciu o ustawę z dnia 16 września 1982 r. - Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2018 r. poz. 1285, z późn. zm.);
- e) koło gospodyń wiejskich, o którym mowa w ustawie z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich (Dz. U. poz. 2212, z późn. zm.);
- f) zakład pracy chronionej, o którym mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

⁴ Przedsiębiorstwo społeczne (PS) – podmiot ekonomii społecznej, który spełnia łącznie poniższe warunki:

- a) posiada osobowość prawną i prowadzi:
 - a. działalność gospodarczą zarejestrowaną w Krajowym Rejestrze Sądowym lub

**„Koordynacja i monitorowanie rozwoju ekonomii społecznej w regionie”
Projekt pozakonkursowy współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

- b. działalność odpłatną pożytku publicznego w rozumieniu art. 8 ustawy z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, lub
 - c. działalność oświatową w rozumieniu art. 170 ust. 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe (Dz. U. z 2019 r. poz. 1148), lub
 - d. działalność kulturalną w rozumieniu art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2018 r. poz. 1983, z późn. zm.),
- b) zatrudnia co najmniej 30% osób, które należą do minimum jednej z poniższych grup:
- a. osoby bezrobotne w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2018 r. poz. 1265, z późn. zm.);
 - b. osoby do 30. roku życia oraz po ukończeniu 50. roku życia, posiadające status osoby poszukującej pracy, bez zatrudnienia w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
 - c. osoby poszukujące pracy niepozostające w zatrudnieniu lub niewykonujące innej pracy zarobkowej w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
 - d. osoby niepełnosprawne w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
 - e. osoby z zaburzeniami psychicznymi w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz. U. z 2018 r. poz. 1878, z późn. zm.);
 - f. osoby, o których mowa w art. 1 ust. 2 pkt 1–3 i 5–7 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 217, z późn. zm.);
 - g. osoby podlegające ubezpieczeniu społecznemu rolników w pełnym zakresie na podstawie przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników, jeżeli ich dochód ustalany zgodnie z art. 7 ust. 5–10 ustawy z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz. U. z 2018 r. poz. 2134, z późn. zm.) wynosi nie więcej niż dochód z 6 hektarów przeliczeniowych;
 - h. osoby spełniające kryteria, o których mowa w art. 8 ust. 1 pkt 1 i 2 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej;
 - i. osoby o których mowa w art. 49 pkt 7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
 - j. osoby usamodzielniane, o których mowa w art. 140 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej;
 - k. osoby ubogie pracujące, o których mowa w pkt 17;
- c) jest podmiotem, który nie dystrybuuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników, ale przeznaczają go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną;
- d) jest zarządzany na zasadach demokratycznych, co oznacza, że struktura zarządzania PS lub ich struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, co podmiot określa w swoim statucie lub innym dokumencie założycielskim;
- e) wynagrodzenia wszystkich pracowników, w tym kadry zarządzającej są ograniczone limitami, tj. nie przekraczają wartości, o której mowa w art. 9 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
- f) zatrudnia w oparciu o umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną (z wyłączeniem osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, które prowadzą działalność gospodarczą) co najmniej trzy osoby w wymiarze czasu pracy co najmniej ¼ etatu, a w przypadku umów cywilnoprawnych na okres nie krótszy niż 3 miesiące i obejmujący nie mniej niż 120 godzin pracy łącznie przez wszystkie miesiące, przy zachowaniu proporcji zatrudnienia określonych w lit. b;

realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020⁵. Na użytek niniejszej ekspertyzy warto podkreślić, że przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem gospodarczym podejmującym tak, jak inne tego typu podmioty ryzyko gospodarcze, w przeciwieństwie do podmiotu ekonomii społecznej. Z tego powodu w dalszej części ekspertyzy wątek współpracy z biznesem podejmowany będzie raczej w kontekście PS niż PES. To bowiem przedsiębiorstwa społeczne potrzebują w pierwszej kolejności pomocy i wsparcia w zakresie kooperacji z biznesem jako bardziej zależne od warunków rynkowych.

1.3. ŹRÓDŁA PRZYCHODÓW PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Każde przedsiębiorstwo, aby mogło funkcjonować musi uzyskiwać przychody, które w określonej perspektywie czasowej powinny równoważyć koszty. Jeśli tak się nie dzieje, przedsiębiorstwo ponosi stratę tracąc z czasem płynność finansową. Jest to najkrótsza droga



do upadku firmy i zaprzestania działalności.

Rys. 2. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw społecznych (opracowanie własne)

Biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstw społecznych, można wskazać kilka podstawowych źródeł przychodów, czyli finansowania ich działalności, w zależności od etapu rozwoju i sposobu pozyskiwania środków.

A. Przychody z działalności gospodarczej

Przychody z działalności gospodarczej to najbardziej klasyczna grupa przychodów w każdym przedsiębiorstwie, a zarazem najbardziej pożądana. Określone grupy klientów, widząc ofertę

- g) prowadzi wobec zatrudnionych osób, o których mowa w lit. b, uzgodniony z tymi osobami i określony w czasie proces reintegracyjny, mający na celu zdobycie lub odzyskanie kwalifikacji zawodowych lub kompetencji kluczowych.

⁵ <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/projekt-wytycznych-w-zakresie-realizacji-przedswiezec-w-obszarze-wlaczenia-spolecznego-i-zwalczania-ubostwa-z-wykorzystaniem-srodkow-efs-i-efrr-na-lata-2014-2020/> (wersja obowiązująca od dnia 31.07.2019 r.).

przedsiębiorstwa, są gotowe zapłacić za konkretną usługę lub produkt kupując je. W ten sposób budują jego przychody, dzięki którym może ono pokrywać ponoszone przez siebie koszty oraz generować zysk. W takim ujęciu, przychody z działalności gospodarczej, w przypadku przedsiębiorstwa społecznego należy rozumieć dokładnie tak samo, jak w przypadku każdego innego przedsiębiorstwa.

Łomżyński Klaster Ekonomii Społecznej

Klaster ekonomii społecznej subregionu łomżyńskiego to jeden z pierwszych klastrów ekonomii społecznej w Polsce powstały w 2013 r.

Działalność klastra ma na celu integrację środowiska podmiotów ekonomii społecznej oraz reprezentację ich interesów na zewnątrz. Dodatkowo, ma pomóc w stworzeniu sieci powiązań biznesowych ułatwiających PES/PS funkcjonowanie, rozwój oraz wdrażanie rynkowych innowacji. Klaster wspiera także kontakty PES z różnego typu instytucjami otoczenia biznesu (IOB) działającymi na terenie woj. podlaskiego. Inicjatywa w momencie powstawania skupiała 16 podmiotów ekonomii społecznej.

Więcej informacji: <http://klasterspoleczny.lomza.pl/>

B. Przychody z działalności pożytku publicznego

Przychody z działalności pożytku publicznego, zgodnie ze swoją nazwą, pochodzą z innego źródła niż działalność gospodarcza. Ich pozyskanie nie wiąże się z podejmowaniem ryzyka gospodarczego. Jest to grupa przychodów, która trafia do przedsiębiorstwa społecznego z tytułu realizacji przez nie zadań pożytku publicznego zleconych przez organy administracji publicznej. Zgodnie z *Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*⁶ organy administracji publicznej oprócz kupowania usług na rynku, mogą je zlecać organizacjom pozarządowym, w tym przedsiębiorstwom społecznym i innym podmiotom ekonomii społecznej. Zlecenie realizacji zadań publicznych podmiotom działającym czysto komercyjnie nie jest możliwe, w związku z tym firmy inne niż przedsiębiorstwa społeczne nie osiągają przychodów z tego tytułu.

C. Dotacje bezzwrotne

Istotnym źródłem finansowania działalności każdej firmy są środki, które ma ona do dyspozycji na początkowym etapie swojej działalności. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej środki takie najczęściej pozyskać można w powiatowym urzędzie pracy (PUP). W przypadku przedsiębiorstwa społecznego dotacje bezzwrotne udzielane są na utworzenie miejsca pracy przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, chociaż nie ma formalnych przeszkód by o dotację taką starać się w PUP. W przypadku dotacji bezzwrotnych pamiętać należy, że mają one ograniczony wymiar, a ich przeznaczenie jest ściśle określone.⁷

⁶ *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Art. 5. (Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873).

⁷ Sposób udzielania dotacji przez OWES regulują „Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020”.

<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/projekt-wytycznych-w-zakresie-realizacji-przedsiwziec-w-obszarze-wlaczenia-spolecznego-i-zwalczania-ubostwa-z-wykorzystaniem-srodkow>

D. Instrumenty zwrotne

Instrumenty zwrotne to na ogół kredyty i pożyczki. Pełnią one istotną rolę w rozwoju każdego przedsiębiorstwa, także społecznego. Pozwalają pozyskać kapitał na rozwój działalności i określone inwestycje. Dużym problemem w ich pozyskaniu jest fakt, iż udzielane są najczęściej przez banki, dla których przedsiębiorstwa społeczne ciągle pozostają zbyt mało wiarygodnym klientem. Alternatywą dla bankowych kredytów może być jednak Krajowy Fundusz Przedsiębiorczości Społecznej⁸.

E. Inne źródła finansowania

Ostatnią grupę, która może stanowić źródło finansowania przedsiębiorstw społecznych stanowią wpływy ze składek, darowizn czy środki z 1%. W praktyce stanowią one jednak marginalną część przychodów firmy i trudno w oparciu o nie budować pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

1.4. WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM – PODWYKONAWSTWO

Praktyka współpracy podmiotów ekonomii społecznej, a dokładniej przedsiębiorstw społecznych z biznesem pokazuje, że możliwe są co najmniej dwa rodzaje takiej współpracy. Pierwszy z nich, polega na tym, iż przedsiębiorstwo społeczne występuje w roli podwykonawcy w stosunku do innej firmy świadcząc na jej rzecz usługi lub dostarczając produkty⁹. Drugi rodzaj współpracy czyni z przedsiębiorstwa społecznego rodzaj lokalnego animatora i lidera, który angażuje mniejszych i większych przedsiębiorców do podejmowania działań na rzecz lokalnej społeczności¹⁰. Z uwagi na cel niniejszego opracowania, którym jest zachęcenie przedsiębiorstw społecznych i innych podmiotów biznesowych do współdziałania, główna uwaga zostanie poświęcona pierwszemu rodzajowi współpracy.

Spółdzielnia socjalna Alexis (Łomża)

Spółdzielnia jest podwykonawcą dużych firm dystrybucyjnych zamawiających u niej głównie poszewki na poduszki oraz inne wyroby tekstylne. Produkty Alexis można znaleźć w sklepach takich sieci jak: JYSK, Biedronka czy Aldi.

Współpraca z biznesem to ok. 90% naszej działalności. Od momentu założenia spółdzielni naszym celem była współpraca z innymi firmami. Miałśmy fach w ręku i potrafiliśmy profesjonalnie szyć.

[efs-i-efrr-na-lata-2014-2020/](#) (wersja obowiązująca od dnia 31.07.2019 r.). Dodatkowo, w województwach obowiązują regulaminy przyznawania dotacji przez OWES.

⁸ Więcej o Krajowym Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej można znaleźć na stronie Banku Gospodarstwa Krajowego <https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spoecznej/>.

⁹ Wydaje się, że termin „podwykonawstwo” lepiej niż „outsourcing” oddaje charakter możliwej współpracy. Outsourcing polega bowiem „na przekazywaniu zadań, funkcji, projektów i procesów do realizacji firmie zewnętrznej” (<https://www.idosell.com/pl/shop/outsourcing/istota/istota-outsourcingu/>). W rzeczywistości współpraca firm z przedsiębiorstwami społecznymi ma charakter bardziej podstawowy i nie dotyczy skomplikowanych procesów biznesowych.

¹⁰ Przykładem może być tu spółdzielnia socjalna Perunica z Byczyny angażująca przedsiębiorców do aktywności na rzecz społeczności lokalnej (<https://www.perunica.pl/>).

Klientów pozyskujemy głównie dzięki poleceniom. Gwarancją sukcesu we współpracy z biznesem jest jakość produktów, terminowość dostaw oraz wiarygodność. Trzeba też być elastycznym – oprócz szycia wielokrotnie zdarzało się nam także kupować półprodukty, a niekiedy nawet materiał. Staramy się nie konkurować ceną. Jeśli klient ma dodatkowe życzenia odnośnie produktu wie, że musi on odpowiednio drożej kosztować.

Więcej informacji: <https://www.facebook.com/SpS-Alexis-1183957934949961/>

Mając świadomość, że osiąganie odpowiednio wysokich przychodów z działalności gospodarczej równoważących ponoszone koszty jest podstawowym warunkiem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa można wskazać trzy podstawowe grupy klientów, którzy gotowi są płacić za usługi lub produkty przedsiębiorstwa społecznego. Zgodnie ze schematem poniżej są to: klienci indywidualni, organy administracji publicznej oraz klienci



biznesowi.

Rys. 3. Kluczowe grupy klientów przedsiębiorstw społecznych (opracowanie własne).

Oczywiście, z punktu widzenia każdej firmy, w tym przedsiębiorstwa społecznego także, pożądane jest, aby nie opierać swojej działalności tylko na jednej grupie klientów, ale zgodnie z zasadą dywersyfikacji przychodów oferować usługi różnym odbiorcom. W praktyce jest to bardzo trudne, a niekiedy wręcz niemożliwe. W dużej mierze zależy to od specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej, ale także stopnia rozwoju przedsiębiorstwa społecznego. Zupełnie naturalnym jest, iż w pierwszym okresie działalności stworzenie różnorodnej oferty adresowanej do różnych grup klientów przekracza zasoby i możliwości organizacji.

O ile jednak, w skali całego kraju, mamy sporo przedsiębiorstw społecznych oferujących swoje usługi klientom indywidualnym oraz realizującym zadania na rzecz jednostek samorządu terytorialnego¹¹, o tyle sfera współpracy z biznesem wydaje się mało zagospodarowana przez przedsiębiorstwa społeczne. Tymczasem wydaje się, że realizacja

¹¹ Zarówno w ramach zamówień publicznych jak i zadań zleconych. Tym bardziej, że w ostatnim czasie coraz więcej uwagi poświęca się społecznie odpowiedzialnym zamówieniom publicznym, a także popularyzuje się zlecania zadań przez samorząd w ramach *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*.

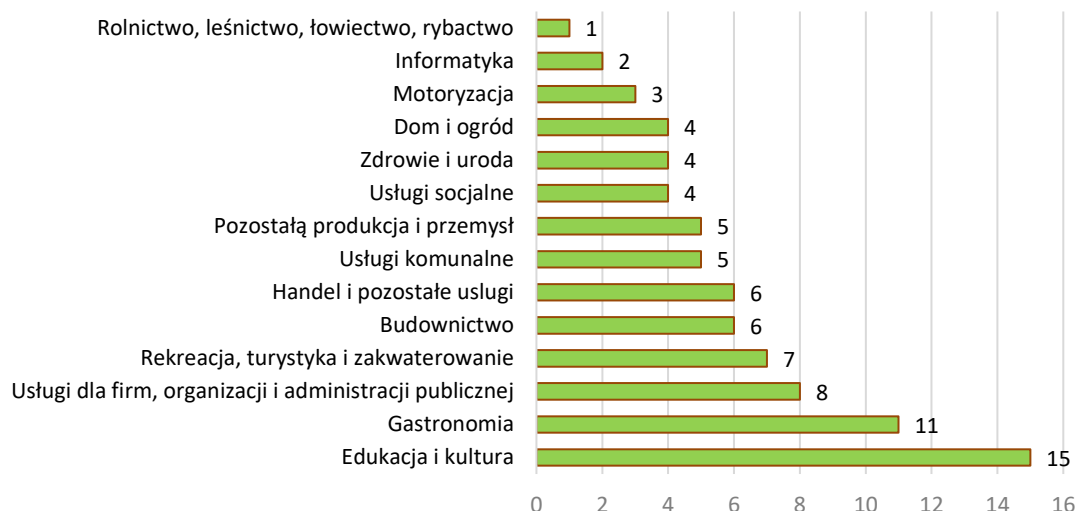
usług na rzecz innych podmiotów biznesowych może być dobrą okazją do zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstwa społecznego i wzmocnienia jego pozycji na rynku.

Główne obszary działalności PS na Podlasiu (lipiec 2019)

Zgodnie z listą przedsiębiorstw społecznych zamieszczoną na stronach Departamentu Ekonomii Społecznej i Solidarnej MRPiS¹², w woj. podlaskim funkcjonuje aktualnie 81 przedsiębiorstw społecznych:

- 24 w formie fundacji
- 35 w formie spółdzielni socjalnych
- 17 w formie sp. z o.o. (non profit)
- 5 w formie stowarzyszeń

Branże pierwszego wyboru, w których działają PS w woj. podlaskim



1.5. CZYNNIKI SUKCESU WE WSPÓŁPRACY BIZNESU I PRZEDSIĘBIORCÓW SPOŁECZNYCH

Co skłania podmioty biznesowe do podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi? Zasadniczo, podobne potrzeby i oczekiwania, które mają wobec innych swoich kontrahentów. Chociaż coraz częściej kluczową rolę odgrywają aspekty społeczne. Wśród najważniejszych oczekiwań i potrzeb biznesu, wyznaczających jednocześnie czynniki sukcesu wzajemnej współpracy, wymienić należy:

A. Oferta odpowiadająca na potrzebę biznesu

Przedsiębiorcy decydują się na podejmowanie współpracy z tymi firmami, których oferta uznawana jest przez nich jako wartościowa. Wartość oferty oznacza, iż zaspokaja ona

¹² <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4069.html> (Dane: lipiec 2019).

konkretną potrzebę biznesową, dostarcza firmie określone dobro, którego sama z jakichś powodów nie chce albo nie może sobie zapewnić. Przedsiębiorstwo społeczne zatem planujące współpracę z biznesem powinno bardzo szczegółowo zdiagnozować i przeanalizować jaką potrzebę swojego przyszłego kontrahenta jest w stanie skutecznie zabezpieczyć i dopiero na tej podstawie opracować odpowiednią ofertę. Co więcej, w toku wzajemnych uzgodnień, może okazać się, że usługa przedsiębiorstwa społecznego musi zostać zmodyfikowana w związku ze specyficznymi potrzebami firmy – na to również warto być przygotowanym.

Przedsiębiorstwo Społeczne Pierniki z Podlasia sp. z o.o. non profit (Zaścianki)

Przedsiębiorstwo zajmuje się projektowaniem, wypiekaniem i ręcznym dekorowaniem pierników ozdobnych. Firmę założyły i pracują w niej kobiety, dla których ważna jest działalność na rzecz innych. W zespole są też osoby niepełnosprawne, które nie poddają się i starają się normalnie funkcjonować w trudnej rzeczywistości. Część pracowników nie miała szansy na otwartym rynku pracy z powodu wychowywania dzieci z niepełnosprawnością.

Współpracujemy z biznesem. To ważny dla nas klient. Ale jeszcze ciągle za mało. We współpracy liczy się jakość i pomysł. Mamy dobrego grafika, który zdobi nasze produkty. Dla niektórych firm jest ważne, że jesteśmy przedsiębiorstwem społecznym. Są już takie firmy, które wiedzą co to jest ekonomia społeczna.

Generalnie jednak na naszym rynku lokalnym ciężko nam się współpracuje z biznesem, a trafiają do nas klienci z Warszawy, Wrocławia. Na pewno potrzebujemy więcej promocji na lokalnym rynku.

Więcej informacji: <https://piernikizpodlasia.pl/>

B. Odpowiednio wysoka jakość usług i produktów

Podmiot biznesowy decydując się na współpracę z innym kontrahentem, w tym również z przedsiębiorstwem społecznym, oczekuje zadowalającej go jakości usług lub produktów. Kryterium to ma zupełnie podstawowe i kluczowe znaczenie i często jest ono o wiele ważniejsze niż oferowana niska cena. Okazuje się bowiem, że przedsiębiorcy często są gotowi zapłacić znacznie wyższe pieniądze za usługę czy produkt wobec której i którego mają gwarancję niezawodności i solidności. Warto o tym pamiętać na etapie przygotowania oferty przedsiębiorstwa społecznego, gdyż coraz częściej można spotkać się z nieuzasadnionymi oczekiwaniami ze strony firmy czy organów administracji publicznej, że usługi oferowane przez takie przedsiębiorstwa powinny być z zasady tańsze. Strategia konkurencyjności ceną nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem i powinna być stosowana raczej jako ostateczność niż zasada współpracy.

C. Terminowość

Oprócz oferty odpowiadającej na potrzeby i odpowiednio wysokiej jakości, przedsiębiorcy oczekują dotrzymywania terminów. Opóźnienia w dostawach, realizacja usług w innych godzinach niż zostało ustalone, to główne przyczyny spadku zaufania między kontrahentami i pierwszy krok do zawieszenia współpracy. Brak terminowości, w zależności od charakteru

współpracy, może niekiedy rodzić dla zamawiającego bardzo poważne konsekwencje związane na przykład z ponoszeniem dodatkowych kosztów czy płaceniem kar umownych.

D. Dobra komunikacja i wzajemne zaufanie

Chociaż współpraca biznesu z przedsiębiorstwem społecznym opiera się na relacji biznesowej, to jednak każdą relację tworzą ludzie. Nie da się zatem relacji biznesowych oddzielić od relacji międzyludzkich. W budowaniu tych relacji olbrzymie znaczenie odgrywa efektywna i precyzyjna komunikacja, która skutkuje w konsekwencji zbudowaniem zaufania. Odpowiadanie na korespondencję mailową, estetyka i czytelność tej korespondencji, oddzwanianie, informowanie o pojawiających się problemach z dostawami, wyjaśnianie pojawiających się nieporozumień to zupełna podstawa komunikacji oczekiwanej przez biznesowych partnerów.

Spółdzielnia socjalna Jachtdruk (Białystok)

Jachtdruk to spółdzielnia socjalna z woj. podlaskiego specjalizująca się w dzierżawie i serwisie urządzeń biurowych dla firm oraz czarterze jachtów żaglowych. Spółdzielnia łączy współpracę z biznesem i klientami indywidualnymi. Spółdzielnia posiada atrakcyjną stronę internetową, a jej siedziba mieści się w Białymstoku.

Więcej informacji: <http://jachtdruk.pl/>

E. Odpowiedzialność społeczna

Odpowiedzialność społeczna to potrzeba nieco odmienna od wymienionych powyżej, gdyż bezpośrednio może motywować właścicieli i menedżerów firm do współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi. Coraz więcej firm prowadząc działalność biznesową zyskuje świadomość, że powinna ona uwzględniać także interesy osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym czy też interesy lokalnej społeczności. Takie podejście zyskuje systematycznie coraz więcej zwolenników w świecie biznesu i nazywane jest społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)¹³. Oczywiście, duża część działań z obszaru CSR dotyczy często działalności filantropijnej, w ramach której firmy przekazują środki na konkretne cele społeczne. Przybywa jednak firm, które w ramach swoich strategii CSR-owych są gotowe podejmować współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi zamawiając u nich konkretne usługi lub produkty dostarczając im w ten sposób zleceń.

Centrum Turystyczno-Rehabilitacyjne Zakład Aktywności Zawodowej Krzyżewo przy Fundacji „Praca dla Niewidomych” (Krzyżewo)

Głównym celem Zakładu Aktywności Zawodowej jest nauka zawodów: gastronomicznego, hotelarskiego, rolniczego a także rehabilitacja medyczna i społeczna zatrudnionych osób ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności. Dodatkowo, zadaniem ZAZ jest przeprowadzanie kompleksowych zabiegów mających na celu zwiększenie stopnia

¹³ CSR – ang. corporate social responsibility

usamodzielniania zawodowego, społecznego i życiowego jego pracowników. Oprócz tej podstawowej działalności ZAZ świadczy także usługi dla biznesu w zakresie organizacji szkoleń i konferencji.

Klientów biznesowych pozyskujemy, gdzie tylko możemy, także fundacje i stowarzyszenia. Przyjeżdżają do nas i korzystają z naszych usług.

We współpracy biznesowej liczy się przede wszystkim jakość usług oraz cena. Ważna jest też atmosfera, która u nas panuje. Jeśli raz do nas przyjadą to wracają, bo mają poczucie, że pomagają.

Więcej informacji: <http://centrumkrzyzewo.pl/>

1.6. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE ZE WSPÓŁPRACY BIZNESU Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI SPOŁECZNYMI

Aby współpraca biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi mogła się rozwijać niezbędne jest odnoszenie konkretnych korzyści przez jednych i drugich. Katalog korzyści jest różnorodny, nieco inny dla każdej ze stron. Poniżej lista korzyści wynikających ze wzajemnej współpracy:

Korzyści dla przedsiębiorstw społecznych	Korzyści dla biznesu
1. Dostęp do stabilnych zleceń Współpraca z biznesem, o ile strony poznają się i zbudują między sobą zaufanie, na ogół jest współpracą długofalową. Przedsiębiorstwo społeczne zyskuje w ten sposób solidnego zleceniodawcę, z którym współpraca nie ogranicza się do realizacji pojedynczego zlecenia.	1. Zaspokojenie potrzeby biznesowej Współpraca z przedsiębiorstwem społecznym, jak współpraca z każdym innym podmiotem, zaspokaja konkretną potrzebę firmy, którą trudno byłoby zabezpieczyć w inny sposób, na przykład angażując własne zasoby.
2. Profesjonalizacja Wymagania, które stawia biznes sprzyjają profesjonalizacji przedsiębiorstwa społecznego rozumianej jako optymalizacja produkcji czy świadczenia usług, elastyczność w podejściu do klienta i troska o niego, szukanie oszczędności czy zdobywanie nowych kompetencji.	2. Obniżenie kosztów pracy Dzięki zleceniu niektórych zadań podwykonawcy, na ogół pojawia się oszczędność w postaci braku konieczności zatrudniania pracowników niezwiązanych z kluczową działalnością firmy. Skutkuje to najczęściej m.in. ograniczeniem kosztów pracy.
3. Rozwój sieci kontaktów biznesowych Podejmowanie współpracy z innymi przyczynia się bezpośrednio do rozwoju sieci kontaktów. Chodzi tu z jednej strony o polecenia ze strony klientów, jak i poznawanie nowych osób, które w przyszłości mogą stać się klientami przedsiębiorstwa społecznego.	3. Działanie na rzecz społeczności Współpraca z przedsiębiorstwem społecznym angażuje w sposób automatyczny podmiot biznesowy do działań na rzecz lokalnej społeczności. Przedsiębiorstwa społeczne z reguły działają na niewielkim terytorium i posiadają silne związki ze społecznością mieszkańców.

4. Dywersyfikacja źródeł przychodów Stabilny zleceniodawca to również stabilne źródło przychodów. Im więcej tych źródeł w przypadku przedsiębiorstwa społecznego, tym mniejsze ryzyko utraty płynności finansowej.	4. Wizerunek przedsiębiorcy odpowiedzialnego społecznie Dzięki współpracy z przedsiębiorstwem społecznym firma zyskuje wizerunek przedsiębiorcy odpowiedzialnego społecznie. Jej zaangażowanie opiera się nie tyle na działalności filantropijnej, ile na wsparciu aktywności zawodowej osób, które z różnych powodów przebywały poza rynkiem pracy.
---	---

1.7. PODSUMOWANIE

Współpraca z biznesem jest dla przedsiębiorstwa społecznego niewątpliwie dużą szansą na stabilny, przewidywalny i systematyczny rozwój. Pozyskanie jednego lub kilku kontrahentów, może zapewnić przedsiębiorstwu społecznemu płynność finansową i utrzymanie miejsc pracy stworzonych niekiedy z dużym wysiłkiem. Dlatego też, przygotowując się do współpracy z biznesem przedsiębiorstwo społeczne powinno zwrócić uwagę na kilka podstawowych kwestii:

- Czy jego oferta odpowiada na realne potrzeby podmiotów biznesowych?
- Czy dysponuje zasobami pozwalającymi na realizację usług lub dostawę produktów określonej jakości i w odpowiednim czasie?
- W jaki sposób kontakty z biznesem będą nawiązywane?
- Kto będzie odpowiadał w przedsiębiorstwie społecznym za współpracę z biznesem, gdy ona zostanie nawiązana?

Należy mieć bowiem świadomość, że raz nadszarpnięte zaufanie w biznesie bardzo trudno jest odbudować. Warto więc do współpracy przygotować się jak najlepiej.

2. MODEL WSPÓŁPRACY INSTYTUCJONALNEJ W ZAKRESIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ – OBSZAR INSTYTUCJONALNY

2.1. WPROWADZENIE

W ciągu ostatnich kilku lub nawet kilkunastu lat, w ramach projektów finansowanych ze środków EFS, realizowanych przez instytucje samorządowe oraz organizacje pozarządowe na terenie Polski, przynajmniej kilkakrotnie podejmowano próby stworzenia modelu¹⁴ współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy (głównie PUP) a instytucjami pomocy społecznej (głównie OPS), a w niektórych przypadkach także organizacjami pozarządowymi (NGO). Wszystkie te działania projektowe miały na celu zwiększanie skuteczności usług integracji społecznej i zawodowej¹⁵.

Niestety, aktualnie dużą trudnością okazuje się dotarcie przynajmniej do części produktów opracowanych w ramach wspomnianych wcześniej projektów¹⁶. Jeszcze mniej można powiedzieć o trwałych rezultatach przeprowadzonych działań. Wydaje się, iż jedną z głównych przyczyn niskiej efektywności opracowanych w przeszłości modeli paradoksalnie pozostaje to, co miało usprawnić pracę nad nimi, tzn. ich projektowy charakter. W zdecydowanej większości powstawały one bowiem w ramach konkretnych projektów, które nawet jeśli były poprawnie przeprowadzone, tworzyły warunki do współpracy incydentalnej (na potrzeby projektu), a nie w odniesieniu do współpracy w dłuższej perspektywie.

Niniejsza część ekspertyzy nie jest próbą opracowania kolejnego teoretycznego modelu współpracy, ale służyć ma ukazaniu głównych barier ją ograniczających oraz praktycznych sposobów ich przełamania.

¹⁴ Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego*¹⁴ termin „model” oznacza „wzór, według którego coś jest lub ma być wykonane”. Opracowanie zatem całościowego modelu współpracy instytucjonalnej w zakresie aktywności zawodowej z pewnością przekracza zakres i możliwości niniejszej ekspertyzy. Tym bardziej że, jak zostało dalej powiedziane, teoretycznych modeli współpracy zostało w ostatnich latach opracowanych wiele. Z tego właśnie powodu niniejsza część ekspertyzy koncentruje się na praktycznych problemach współpracy międzyinstytucjonalnej oraz sposobach ich przezwyciężania.

¹⁵ Przykładem tego typu projektów mogą być:

1) „Model współpracy ośrodka pomocy społecznej, powiatowego urzędu pracy i organizacji pozarządowej w celu realizacji usługi integracji społeczno-zawodowej przetestowany w szesnastu społecznościach lokalnych” (<http://www.wrzos.org.pl/download/Model%20Wspolpracy.pdf>),
2) „KARNET15+ – model współpracy trójsektorowej” (http://karnet15plus.w-r.com.pl/wp-content/uploads/2012/12/Analiza_Desk_Research.pdf),
3) „Model współpracy IRP i IPS narzędziem efektywnej aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych” (http://kiw-pokl.org.pl/images/Strategie_wdrazania/krajowe/kst_zatrudnienie_i_integracja_spoeczna/kst_ziis_strategia_sto_warzyszenie_ruch_spoeczno_model_wspolpracy_irp_i_ips.pdf).

¹⁶ Przykładem może być niefunkcjonująca strona <http://modelwspolpracy.pl/> stanowiąca jeden z głównych produktów w projekcie „Model współpracy IRP i IPS...”.

2.2. AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA I ZWIĄZANE Z NIĄ POJĘCIA

Z tematyką aktywności zawodowej i jej braku związanych jest szereg pojęć. Część z nich została zdefiniowana na poziomie różnorodnych aktów prawnych, jednak wiele z nich nie ma swoich ustawowych definicji. W praktyce wiele z nich stosuje się zamiennie, a wskazanie ostrych granic między nimi nie jest łatwe. Poniżej przedstawiamy kilka najważniejszych terminów związanych z problematyką aktywności zawodowej wraz z ich wyjaśnieniami.

- **Aktywność zawodowa** oznacza „udział w procesie produkcji społeczeństwa, wykonywanie pracy, za którą należy się wynagrodzenie”¹⁷. Im wyższy wskaźnik aktywności zawodowej, tym większa liczba ludzi uczestniczących w procesie wytwarzania dóbr i usług. Z punktu widzenia gospodarki i społeczeństwa jest to sytuacja bardzo korzystna, gdy wzrasta aktywność zawodowa obywateli. Im mniejsza aktywność zawodowa tym, więcej osób musi pracować na osoby nie podejmując zatrudnienia.
- **Aktywizacja zawodowa.** Brak jest ustawowej definicji tego pojęcia w prawodawstwie polskim¹⁸. W kontekście rynku pracy i publicznych służb zatrudnienia „aktywizacja zawodowa” rozumiana jest jako konkretne usługi rynku pracy, z których może skorzystać osoba bezrobotna¹⁹. Najczęściej jednak aktywizacja zawodowa definiowana jest łącznie z aktywizacją społeczną (aktywizacja społeczno-zawodowa) jako zespół działań, zmierzających do wywołania motywacji do znalezienia pracy, jej zdobycia oraz podjęcia.
- **Aktywizacja społeczna** to wsparcie osób doświadczających wykluczenia społecznego w drodze do godnego życia, znalezienia odpowiedniej pracy, osiągnięcia większej pewności siebie i zyskania kwalifikacji, by mogły bardziej aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym.
- **Reintegracja społeczna** – działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia funkcji społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu.
- **Reintegracja zawodowa** – działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy.

Z problematyką aktywności zawodowej łączą się także dwa inne pojęcia: **bezrobocie i bierność zawodowa** (brak aktywności zawodowej). Nie wchodząc w ustawowe rozróżnienia pierwszy z tych terminów dotyczy osób, które chętnie podjęłyby pracę, ale nie

¹⁷ *Encyklopedia zarządzania* (https://mfiles.pl/pl/index.php/Aktywno%C5%9B%C4%87_zawodowa).

¹⁸ *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r.* (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001) chociaż kilkakrotnie wspomina o aktywizacji zawodowej nie definiuje jednak tego pojęcia. Już w Art. 1. Ustawy jest mowa, iż określa ona „zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej”.

¹⁹ *Aktywizacja zawodowa bezrobotnych* (http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/aktywizacja_zawodowa_bezrobotnych-a_5099.htm).

mogą jej znaleźć, drugi dotyczy osób, które z różnorodnych względów nie są zainteresowane podjęciem zatrudnienia. Wydaje się, że w związku z sytuacją społeczno-gospodarczą w Polsce i dużym popytem na pracę ze strony przedsiębiorców, problem bierności zawodowej jest aktualnie znacznie poważniejszym problemem niż kwestie bezrobocia²⁰.

Osoby bierne zawodowo w województwie podlaskim

W województwie podlaskim, w I kwartale 2018 r. liczba osób aktywnych zawodowo stanowiła 54,7% ogółu ludności w wieku 15 lat i więcej, i nie zmieniła się w ujęciu rocznym²¹. Łatwo zatem policzyć, że na 10 mieszkańców województwa podlaskiego w wieku 15 lat i więcej, 4 i pół to osoby bierne zawodowo²². Oczywiście, duża część z nich mogłaby podjąć zatrudnienie, jednak z jakichś powodów tego nie robi stając się bardzo często klientami pomocy społecznej.

2.3. SIEĆ INSTYTUCJI I POMIOTÓW AKTYWIZACYJNYCH

Pomoc osobom bezrobotnym i nieaktywnym zawodowo z powodu wykluczenia społeczno-zawodowego wydaje się jednym z ważniejszych zadań organów administracji publicznej w tym instytucji samorządowych realizujących to zadanie przy współpracy z organizacjami społecznymi. Biorąc pod uwagę różnorodność tych instytucji i podmiotów w Polsce wydaje się, że ich potencjał aktywizacyjny jest wysoki, a oferta adresowana do potencjalnego klienta – osoby bezrobotnej lub nieaktywnej zawodowo – bogata.

Poniższy rysunek prezentuje najważniejsze typy instytucji i podmiotów, których działalność ma ścisły związek z aktywizacją oraz reintegracją społeczno-zawodową. Każda z tych instytucji i podmiotów posiada swoją specyfikę pełniąc określoną rolę w procesie aktywizacji lub reintegracji społeczno-zawodowej.

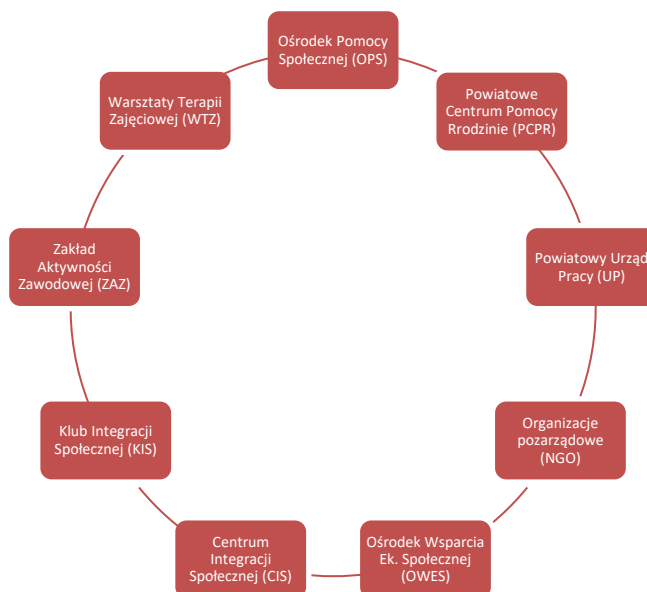
²⁰ Oczywiście, należy pamiętać, że statystyki bezrobocia mogą wyglądać i w praktyce wyglądają, zupełnie inaczej w skali konkretnych powiatów niż w skali całego kraju. Podczas, gdy szacuje się, że stopa bezrobocia w Polsce w czerwcu 2019 r. to 3,8%, istnieją powiaty, gdzie przekracza ona 20%.

²¹ *Aktywność ekonomiczna ludności w województwie podlaskim w I kwartale 2018 r.* (<https://bialystok.stat.gov.pl/>).

²² Zgodnie z definicjami Międzynarodowej Organizacji Pracy, stosowanymi m.in. w Badaniu Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS, za osoby bierne zawodowo uznaje się: osoby w wieku 15 lat i więcej, które nie zostały zaklasyfikowane jako pracujące lub bezrobotne (wg definicji stosowanych w BAEL) i które w badanym tygodniu:

1. nie pracowały, nie miały pracy i jej nie poszukiwały;
2. nie pracowały, poszukiwały pracy, ale nie były gotowe do jej podjęcia w ciągu dwóch tygodni następujących po tygodniu badanym,
3. nie pracowały i nie poszukiwały pracy, ponieważ miały pracę załatwioną i oczekiwały na jej rozpoczęcie w okresie:
 - dłuższym niż 3 miesiące,
 - do 3 miesięcy, ale nie były gotowe tej pracy podjąć.

Wśród biernych zawodowo wyróżnia się grupę zniechęconych, do której należą osoby nieposzukujące pracy, ponieważ są przekonane, że jej nie znajdą (Główny Urząd Statystyczny (<http://swaid.stat.gov.pl/SitePagesDBW/faqRynekPracy.aspx>)).



Sieć instytucji i podmiotów aktywizacyjnych w województwie podlaskim

- **Ośrodki Pomocy Społecznej (OPS)**
Działalność Ośrodka Pomocy Społecznej obejmuje obszar gminy. W każdej z gmin woj. podlaskiego funkcjonuje OPS świadczący pomoc mieszkańcom, którzy się do niego zgłaszają.
- **Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie (PCPR)**
Swoim zasięgiem obejmujące terytorium powiatu podlegając staroście.
- **Powiatowe Urzędy Pracy (PUP)**
Podobnie jak PCPR udziela wsparcia mieszkańcom powiatu.
- **Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES)**
Cztery ośrodki obejmujące zasięgiem całe województwo podlaskie podzielone na cztery subregiony. Dane kontaktowe do OWES można znaleźć na stronie internetowej ROPS <http://www.rops-bialystok.pl/andrzej3/?p=5189>
- **Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ)**
Z danych zamieszczonych na stronie ROPS (<http://www.rops-bialystok.pl/rops/?p=3310>) wynika, że w woj. podlaskim funkcjonuje 25 warsztatów terapii zajęciowej. Pełną listę WTZ funkcjonujących w Polsce można znaleźć także na stronie PFRON (<http://www.niepelnosprawni.gov.pl/art,10,warsztaty-terapii-zajeciowej>)
- **Zakłady Aktywności Zawodowej (ZAZ)**
Z danych zamieszczonych na stronie WUP w Białymstoku wynika, że aktualnie w woj. podlaskim funkcjonuje 5 zakładów aktywności zawodowej (<http://wupbialystok.praca.gov.pl/rynek-pracy/dofinansowanie-dzialalnosci>)
- **Centra Integracji Społecznej**
Na podstawie wyników badań własnych ROPS w Białymstoku, w woj. podlaskim

funkcjonuje 9 centrów integracji społecznej (<http://www.rops-bialystok.pl/rops/wp-content/uploads/2018/06/Monitoring-WPRES-za-rok-2017.pdf>).

- **Kluby Integracji Społecznej**

Podobnie jak w przypadku CIS, na podstawie tego samego opracowania przygotowanego przez ROPS w Białymstoku, w woj. podlaskim zarejestrowanych jest 6 klubów integracji społecznej (<http://www.rops-bialystok.pl/rops/wp-content/uploads/2018/06/Monitoring-WPRES-za-rok-2017.pdf>).

- **Organizacje pozarządowe**

Na podstawie badań prowadzonych przez Klon/Jawor liczbę organizacji pozarządowych w woj. podlaskim szacuje się na blisko 3 tys. Do tej liczby należy doliczyć m.in. kościelne osoby prawne oraz ochotnicze straże pożarne.

2.4. BARIERY WSPÓŁPRACY

Pomimo całej gamy instytucji i podmiotów prowadzących działania aktywizacyjne i reintegracyjne ciągle mamy do czynienia z niesatysfakcjonującym poziomem współpracy między nimi w skali kraju, nie licząc lokalnych wyjątków. Instytucje i podmioty pomocowe działają częściej w izolacji od siebie niż w warunkach realnego współdziałania. W projekcie realizowanym przez WRZOS²³, którego celem było opracowanie modelu współpracy międzyinstytucjonalnej, jego realizatorzy zidentyfikowali istniejące bariery współpracy, wymieniając wśród najważniejszych:

- „utrwalony podział zadań i środków przeznaczonych na realizację ustawowych zadań pomiędzy rynek pracy i pomoc społeczną,
- rozproszenie odpowiedzialności lub kierowanie się poczuciem odpowiedzialności ograniczonej do wykonywania minimalnego zakresu działań leżących w zakresie kompetencji danej instytucji,
- różnice między kryteriami udzielania wsparcia pomiędzy publicznymi służbami zatrudnienia a jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej,
- brak instytucjonalnej koordynacji działań służb zatrudnienia i instytucji pomocy i integracji społeczno-zawodowej,
- brak jasnych przepisów stymulujących współpracę i określających jej podstawowe zasady i procedury,
- brak tradycji współpracy,

²³ „Model współpracy ośrodka pomocy społecznej, powiatowego urzędu pracy i organizacji pozarządowej w celu realizacji usługi integracji społeczno-zawodowej przetestowany w szesnastu społecznościach lokalnych” (<http://www.wrzos.org.pl/download/Model%20Wspolpracy.pdf>) został opracowany w ramach projektu „Modelowy system na rzecz integracji społecznej”, realizowanego przez Wspólnotę Roboczą Związków Organizacji Socjalnych (WRZOS) wraz z partnerami: Instytutem Rozwoju Służb Społecznych i Stowarzyszeniem Niemiecko –Polskiej Współpracy Socjalnej. Projekt realizowany był w okresie: marzec 2011 – luty 2014.

- brak dobrych, sprawdzonych wzorów, modeli współpracy.”²⁴

Wydaje się, że pomimo upływu czasu wiele z tych barier pozostaje aktualnych do dzisiaj. W dalszym ciągu częściej mamy do czynienia z okazjonalnym współdziałaniem niż z regularną i systematyczną współpracą. Wsparcie udzielane klientowi – osobie bezrobotnej lub biernej zawodowo – nawet jeśli pochodzi z wielu źródeł to charakteryzuje się najczęściej brakiem koordynacji i synchronizacji przez co efekt synergii zostaje znacznie osłabiony. Co zatem robić i w jaki sposób, aby współpraca międzyinstytucjonalna na rzecz aktywności zawodowej była realna?

Podlaska Sieć Współpracy Podmiotów Ekonomii Społecznej pracujących z osobami bezdomnym

Sieć współpracy stanowi ciekawy przykład poziomej współpracy organizacji zajmujących się osobami bezdomnymi na Podlasiu. Poziomy charakter współpracy oznacza, że sieć skupia organizacje o podobnym charakterze i sposobie działania, których działalność koncentruje się wokół problemu bezdomności.

Sieć powstała w maju 2017 r., a jej genezy można poszukiwać w Podlaskim Forum na Rzecz Wychodzenia z Bezdomności założonym w roku 2011. Głównym celem, który przyświecał tworzeniu sieci jest wspólna praca, pozbawiona międzyorganizacyjnej rywalizacji, na rzecz osób bezdomnych. W ramach sieci organizacje uczestniczą we wspólnych szkoleniach oraz spotkaniach pogłębiających integrację oraz służących wymianie doświadczeń.

Sieć tworzą następujące organizacje: Stowarzyszenie Penitencjarne „Patronat” oddział w Białymstoku, Caritas Archidiecezji Białostockiej i jej placówki, Eleos Prawosławny Ośrodek Miłosierdzia, Polski Komitet Pomocy Społecznej Zarząd Okręgowy w Białymstoku, Fundacja Dialog, Stowarzyszenie „Ku Dobrej Nadziei”, Fundacja „Spe Salvi”.

Więcej informacji: https://www.gov.pl/documents/1048151/1060973/_Publikacja-final_OFRPB.pdf/fa333f4f-7c63-9203-1712-b013855ef4bb

2.5. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE BUDOWANIA WSPÓŁPRACY

Doświadczenia wielu miejsc w Polsce pokazują, że dla efektywnej, a jednocześnie przynoszącej satysfakcję współpracy musi zostać spełnionych kilka warunków. Paradoksalnie, część z nich wydaje się tak oczywistych, że niestety bywa lekceważonych lub pomijanych. Oto one:

Systematyczne spotkania i poznawanie

Za współpracą instytucji zawsze stoją konkretni ludzie, czyli ich pracownicy. Instytucje same z siebie bowiem nie współpracują. To pracownicy podejmują lub nie wspólne działania tworząc efekt synergii. Można wskazać co najmniej dwa poziomy tej współpracy. Pierwszy poziom dotyczy osób decyzyjnych w danej instytucji lub podmiocie i związany jest z uprawnieniem pracowników do podejmowania międzyinstytucjonalnych kontaktów. Innymi słowy, ze strony przełożonych, a więc osób zarządzających musi istnieć wola współdziałania z innymi. Nawet jeśli oni sami nie pracują bezpośrednio z klientem to powinni motywować

²⁴ Por. Model WRZOS.

swoich pracowników oraz dawać im faktyczne możliwości kontaktowania się z przedstawicielami innych podmiotów, wspólnego planowania i realizacji przedsięwzięć. Drugi poziom współpracy dotyczy pracowników, a więc profesjonalistów zajmujących się bezpośrednią pracą z klientem. Oni z kolei znając możliwości i ofertę własnej instytucji są w stanie wyszukiwać i proponować osobie aktywizowanej inne formy wsparcia dostępne gdzie indziej.

Aby współpraca na obu poziomach była możliwa niezbędne jest systematyczne i stałe poznawanie siebie oraz poznawanie oferty pomocy innych instytucji. Najpełniej dokonuje się to w czasie wspólnych spotkań, rozmów, wymiany informacji, kiedy poznający siebie pracownicy wymieniają się kontaktami oraz budują podstawowy poziom zaufania pozwalający na przełamanie barier kontaktu. Dopiero po tym etapie możliwe jest podejmowanie wspólnych inicjatyw. Oczywiście, planowanie wspólnych spotkań zawsze pozostaje wyzwaniem – znalezienie czasu w natłoku zajęć często jest bardzo trudne. Co więcej, nie przez wszystkich traktowane jest ze zrozumieniem, gdyż w sposób uproszczony wydaje się marnowaniem czasu. Jest jednak pierwszym warunkiem współpracy.

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Białymstoku

Dużą rolę w sieciowaniu instytucji i podmiotów zajmujących się aktywizacją społeczno-zawodową odgrywa Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Białymstoku. Z jednej strony inicjuje szereg działań o charakterze międzyinstytucjonalnej współpracy, z drugiej animuje spotkania umożliwiające wzajemne poznawanie i nawiązywanie relacji. Przykładem działań sieciujących podejmowanych przez ROPS mogą być:

- Projekt „Liderzy kooperacji” realizowany w skali makroregionalnej wspólnie z Regionalnymi Ośrodkami Polityki Społecznej z woj. podkarpackiego, lubelskiego, świętokrzyskiego i mazowieckiego. Celem projektu jest wypracowanie i wdrożenie Modelu Kooperacji (modelowego schematu współpracy) pomiędzy instytucjami pomocy i integracji społecznej, a innymi podmiotami z sektora polityki społecznej istotnych z punktu widzenia włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa dla gmin wiejskich. Więcej informacji: http://www.rops-bialystok.pl/rops/?page_id=13595
- Podlaskiej Sieci Współpracy CIS i KIS. Działalność sieci została zainicjowana w maju 2018 r. na spotkaniu zainicjowanym przez ROPS w Białymstoku. Celem głównym funkcjonowania sieci jest zapewnienie dodatkowych form wsparcia wynikających z potrzeb wskazanych przez podlaskie podmioty CIS i KIS. Sieć ma charakter otwarty, a uczestnictwo w niej jest oparte na zasadach dobrowolności i woli współpracy. Więcej informacji: http://www.rops-bialystok.pl/andrzej3/?page_id=5898
- Spotkania Regionalnego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej (RKRES). Komitet pełni rolę konsultacyjną w zakresie ekonomii społecznej w regionie oraz uczestniczy w tworzeniu Wieloletniego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej. Choć RKRES jest ciałem niezależnym to na poziomie organizacyjnym korzysta ze wsparcia ROPS. Więcej informacji: http://www.rops-bialystok.pl/andrzej3/?page_id=5323

Aktywizacja społeczno-zawodowa jako cel

W zależności od rodzaju instytucji czy podmiotu, repertuar dostępnej dla klienta pomocy jest mniej lub bardziej szeroki. Od zajęć reintegracyjnych w pracowniach warsztatów terapii zajęciowej po pomoc materialną i udział w projektach w ośrodkach pomocy społecznej. Paradoks polega jednak na tym, że oferując niekiedy bardzo wyspecjalizowaną pomoc pracownicy danej instytucji stosunkowo rzadko określają cel, do którego chcą doprowadzić klienta. Tym celem najczęściej jest samo świadczenie pomocy, skądinąd bardzo potrzebnej, jednak mało kiedy towarzyszy temu procesowi refleksja, jaką zmianę w życiu osoby wspieranej chcemy osiągnąć: do czego zmotywować, co wykształcić, a co pomóc pokonać.

Jasne jest, że w przypadku wielu osób długotrwale wykluczonych społecznie i zawodowo, pełna aktywizacja zawodowa rozumiana jako podjęcie zatrudnienia może okazać się niemożliwa, niemniej celem o którym mowa może być już osiągnięcia przez nie odpowiedniego poziomu samodzielności, właściwego dla ich możliwości i sytuacji, w której się aktualnie znajdują. Określenie i zdefiniowanie celu, w przypadku międzyinstytucjonalnej współpracy ma dodatkowe znaczenie, gdyż porządkuje wśród pracowników współpracujących podmiotów myślenie o procesie wsparcia.

Wielowymiarowa diagnoza sytuacji osoby aktywizowanej

Określenie celu procesu reintegracji bądź aktywizacji społeczno-zawodowej nie jest możliwe bez wielowymiarowej diagnozy sytuacji osoby wspieranej. Powinna ona mieć charakter interdyscyplinarny tzn. obejmować różne obszary funkcjonowania osoby i jej otoczenia oraz (w zależności od potrzeb). Dodatkowo, w procesie diagnozy powinni uczestniczyć specjaliści z różnych dziedzin, a często także różnych instytucji. Powinna także służyć identyfikacji problemów osoby aktywizowanej, zdefiniowaniu ich przyczyn, a także wskazaniu mocnych stron stanowiących jej istotne zasoby, do których w procesie aktywizacji można się odwoływać.

Tymczasem wśród podmiotów reintegracyjnych i aktywizacyjnych istnieją poważne różnice dotyczące sposobu przeprowadzania diagnozy sytuacji osoby wspieranej. Każdy z podmiotów korzysta z różnego zestawu narzędzi diagnostycznych, inaczej prowadzi prace diagnostyczne, na nieco innych aspektach koncentruje swoją uwagę. O ile korzystanie z różnych narzędzi diagnostycznych wydaje się zrozumiałe z racji choćby odmiennych zadań ustawowych poszczególnych podmiotów, o tyle znacząco utrudnia to jednoznaczną ocenę sytuacji klienta pod kątem zaplanowania adekwatnego wsparcia w kierunku podjęcia zatrudnienia.

Współpraca interdyscyplinarna

Realizacja przez daną instytucję zadań ustawowych wiąże się z określoną profesjonalizacją pracowników i specjalizacją w świadczeniu działań pomocowych. Inaczej funkcjonowanie społeczne i zawodowe osoby wspieranej oceniać będzie instruktor zawodu w centrum integracji społecznej, inaczej pracownik socjalny w ośrodku pomocy społecznej, a jeszcze inaczej doradca zawodowy w urzędzie pracy. Dopiero, gdy się spotkają i wymienią zasobami wiedzy i ocenami oraz zaplanują konkretne działania w stosunku do klienta, pojawia się

szansa, że zostanie on objęty całościową i wielowymiarową pomocą obejmującą nie tylko jego samego, ale także jego system rodzinny i otoczenie, w którym funkcjonuje.

Współpraca interdyscyplinarna nie wiąże się z potrzebą powoływania formalnego zespołu – byłby to dodatkowy twór angażujący czas wszystkich jego członków. A przecież przypadek każdego klienta jest inny i wymaga zaangażowania różnych specjalistów reprezentujących różne instytucje. Za każdym razem chodzi więc o zebranie takich specjalistów, których wiedza i sposób oddziaływania na klienta byłby dopasowany do jego indywidualnych potrzeb. Jest to jednak związane z opisanym poniżej problemem odpowiedzialności za proces wsparcia.

Stowarzyszenie Pomocy Rodzinie DROGA (Białystok)

Przykładem interdyscyplinarnej współpracy mogą być działania Stowarzyszenia Pomocy Rodzinie DROGA. Stowarzyszenie realizuje szereg projektów dla osób ubogich, bezdomnych, zagrożonych wykluczeniem społecznym, odrzuconych, uzależnionych, dzieci i dorosłych świadcząc wielowymiarową pomoc. Prowadzi między innymi:

- Ośrodek Wsparcia Dziecka i Rodziny NASZ DOM,
- Punkt Przedszkolny ANIOŁKOWO,
- ETAP Ośrodek Profilaktyki i Terapii dla Młodzieży i Dorosłych
- Punkt przyjmowania i wydawania darów CENTRUM DARÓW
- DOM POWROTU

Więcej informacji: <http://stowarzyszeniedroga.pl/>

Odpowiedzialność za proces

Odpowiedzialność za proces albo „opiekun” procesu aktywizacji bądź reintegracji konkretnego klienta to kolejny z warunków efektywnej współpracy międzyinstytucjonalnej. Skoro bowiem wskazujemy na potrzebę interdyscyplinarnej i międzyinstytucjonalnej współpracy to potrzebny jest ktoś, kto ten proces skoordynuje. Czyje to zadanie? Niestety, nie ma tu dobrej odpowiedzi. Trudno bowiem odpowiedzialność za koordynację procesu pomocy umieścić w jednej instytucji, na przykład w ośrodku pomocy społecznej, jak niekiedy się to proponuje. Osoby bezrobotne czy nieaktywne zawodowo często nie są klientami OPS, choć prawdą jest, że w ich rejestrach wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym i zawodowym jest najwięcej.

Wydaje się, że „opiekun” procesu aktywizacji bądź reintegracji powinien znajdować się w instytucji czy podmiocie, z którym klient ma aktualnie najwięcej do czynienia. W przypadku uczestnika WTZ to pracownik warsztatu ma największe możliwości zaplanowania odpowiedniej ścieżki wsparcia. Podobnie rzecz się ma w przypadku uczestnika CIS. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie by „opiekunem” był pracownik socjalny OPS, pod którego opieką klient się znajduje czy doradca klienta w urzędzie pracy, do którego zgłosił się

po pomoc. „Opieka” rozumiana jako koordynacja specjalistycznej pomocy to jeden z najtrudniejszych do zrealizowania warunków współpracy. Jest on bowiem związany z przyjęciem konkretnej odpowiedzialności za proces wsparcia.

Ewaluacja wsparcia i śledzenie losów klientów

Dopełnieniem procesu aktywizacji bądź reintegracji społeczno-zawodowej powinna być każdorazowo ewaluacja rozumiana jako ocena stopnia realizacji celu zaplanowanego dla klienta i wspólnie z klientem. Bez ewaluacji wsparcia trudno o rzetelną ocenę jego efektywności. Jest oczywiste, że brak spodziewanej skuteczności działań aktywizacyjnych nie oznacza od razu błędów całego procesu – niekiedy, odpowiedzialność i wina leży po stronie klienta. Jednak dobrze prowadzona ewaluacja pozwala ocenić zdolność danej instytucji czy podmiotu do stymulowania pożądanych zmian w funkcjonowaniu klientów. Nie da się bowiem wykluczyć, że niekiedy sama instytucja dzięki regularnemu udzielaniu pomocy i otaczaniu wsparciem swoich podopiecznych sama tworzy mechanizm powstrzymujący ich przed opuszczeniem sfery komfortu i dokonywaniem pozytywnych zmian w ich życiu.

Kultura organizacyjna jako podstawa współpracy

Ostatnią rekomendacją dotyczącą współpracy instytucjonalnej, a raczej jej podstawowym warunkiem jest organizacyjna kultura współpracy panująca w danej instytucji. Od wielu bowiem lat można zaobserwować zjawisko zawierania porozumień, tworzenia deklaracji współpracy czy umów partnerskich, z których niewiele wynika i pozostają jedynie martwym zapisem. Wydaje się, że w dużej mierze jest to związane z brakiem nawyku współpracy i brakiem motywacji wewnętrznej do niej, zarówno wśród pracowników danej instytucji jak i osób nią zarządzających.

Trudno bowiem oczekiwać realnego współdziałania instytucji i podmiotów, skoro na co dzień ich pracownicy działają w osamotnieniu, są przeciążeni zadaniami administracyjnymi i biurokratycznymi, a współpraca z innymi podmiotami ma charakter akcyjny. Konieczne jest zatem stałe budowanie kultury sprzyjającej współpracy wewnątrz samych instytucji i podmiotów jak i poza nimi. Nie do przecenienia jest w tym zakresie rola instytucji sieciujących np. takich jak ROPS, które tę współpracę animują i koordynują.

2.6. PODSUMOWANIE

Współpraca międzyinstytucjonalna na rzecz zwiększania aktywności zawodowej mieszkańców od wielu lat stanowi wyzwanie dla osób zajmujących się profesjonalnie działaniami reintegracyjnymi i aktywizacyjnymi. Brak jest bowiem ustawowych mechanizmów skutecznie ją egzekwujących, a jednocześnie oceniających. Powoduje to, że wsparcie dla osób bezrobotnych lub nieaktywnych zawodowo udzielane przez różnego typu instytucje i podmioty często ma charakter słabo skoordynowany i zsynchronizowany. Istnieje jednak kilka warunków, dzięki spełnieniu których współdziałanie instytucjonalne przybiera w praktyce realne kształty, z kulturą organizacyjną na czele.

3. ZASOBY KAPITAŁU LUDZKIEGO A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ – OBSZAR SPOŁECZNY

3.1. WPROWADZENIE

Kapitał ludzki nie jest bezosobowy. To konkretni ludzie, posiadający określone kompetencje, poziom wykształcenia czy doświadczenie zawodowe. To także ci, którzy tworzą przedsiębiorstwa społeczne decydując się na podejmowanie ryzyka gospodarczego i niepewność odnośnie swojej sytuacji zatrudnieniowej i finansowej. To osoby, które niekiedy dla idei, a niekiedy po to, by stworzyć dla siebie miejsce pracy stają się przedsiębiorcami, dla których cele społeczne traktowane są na równi z generowaniem zysku.

3.2. KAPITAŁ LUDZKI A KAPITAŁ SPOŁECZNY

Dlaczego jedne regiony są bogatsze, a inne biedniejsze? Dlaczego różnią się poziomem życia, dostępem do dóbr, jakością infrastruktury? Odpowiedzi na te i inne pytania od lat nurtowały badaczy. Ekonomiści zajmujący się tym problemem wskazali na trzy różne rodzaje zasobów nazwane przez nich kapitałami: materialny, finansowy i ludzki. Z czasem za sprawą autorów Roberta Putnama²⁵ i Francis Fukuyamy dodali także czwarty – kapitał społeczny.

Pojęcie kapitału materialnego jako dostępu na przykład do bogactw naturalnych jest jasne i zrozumiałe. Podobnie pojęcie kapitału materialnego jako dostępu do pieniądza. Trudniej wyjaśnić i zoperacjonalizować czym jest kapitał ludzki oraz kapitał społeczny.

Kapitał ludzki oznacza konkurencyjność jednostki, która „oparta jest na zasobach intelektualnych, motywacyjnych i symbolicznych. Wskaźnikami tych zasobów mogą być: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, migracje oraz – rzadziej przez badaczy uwzględniane – zdolności i zdrowie fizyczne oraz całkowicie pomijany dobrostan psychiczny”²⁶.

Kapitał społeczny rozumiany jest z kolei jako „konkurencyjność zespołowa oparta na wzajemnych relacjach członków grupy. Powszechnie wykorzystywanymi w badaniach miarami kapitału społecznego są zaufanie interpersonalne i dobrowolna przynależność do organizacji społecznych. Rzadziej uwzględnia się miary norm, postaw i zachowań społecznych (np. stosunku do mniejszości czy do demokracji, uczestnictwa w życiu politycznym i – szerzej – publicznym, działań na rzecz dobra wspólnego)”²⁷.

²⁵ W Polsce pojęcie „kapitału społecznego” spopularyzowali w swoich książkach dwaj autorzy: R. Putnam, *Demokracja w działaniu* oraz F. Fukuyama – *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. R. Putnam, wyjaśniając czym jest kapitał społeczny wskazuje, że „(...) odnosi się do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania”.

²⁶ J. Czapiński, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*. Zarządzenie Publiczne, Nr 2(4)/2008, s.5.

²⁷ Tamże, s.6.

Zgodnie z powyższymi wyjaśnieniami kapitał ludzki różni się tym od kapitału społecznego, iż pierwszy z nich jest niejako sumą indywidualnych zasobów jednostek, drugi natomiast jest jednak czymś więcej niż tylko sumą zasobów indywidualnych – obejmuje on zdolność współdziałania oraz ufania sobie nawzajem. Dobrze wykształcona grupa ludzi zapewne posiada wysoki poziom kapitału ludzkiego, dzięki któremu może zdobywać lepszą pracę i wyższy poziom dochodów, nie oznacza to jednak, że między członkami tej grupy istnieją więzi, wzajemne zaufanie czy współpraca, które są cechami kapitału społecznego. Różny poziom kapitału ludzkiego dobrze tłumaczy różnice w poziomie życia jednostek. Im wyższy poziom wykształcenia jednostki, silniejsza motywacja do pracy czy zdolność do migracji, tym wyższy poziom zasobności, ale też większa konkurencyjność na rynku pracy i przewaga nad innymi. Zatem inwestycje w kapitał ludzki oznaczające troskę o wykształcenie, zdrowie, postawy przedsiębiorcze powinny skutkować bogaceniem się jednostek, a co za tym idzie całych społeczeństw. Niestety, zależność ta nie znajduje odzwierciedlenia w badaniach empirycznych. O ile kapitał ludzki dobrze tłumaczy różnice na poziomie jednostkowym, o tyle suma tych atrybutów na poziomie całych społeczności lub społeczeństw nie musi oznaczać przewagi nad innymi. Okazuje się bowiem, że na poziomie zespołowym, dla odniesienia sukcesu, potrzebny jest również inny rodzaj zasobów takich jak: wzajemne powiązania, zaufanie między ludźmi, współdziałanie, zaangażowanie polityczne i społeczne, czyli to, co określane jest mianem kapitału społecznego.

Podobnie rzecz się ma z rozwojem przedsiębiorczości społecznej. Warunkiem budowania stabilnych i silnych przedsiębiorstw społecznych jest wysoki kapitał ludzki ich członków i pracowników, ale także ich kapitał społeczny.

Kapitał ludzki w województwie podlaskim

Syntetyczna ocena kapitału ludzkiego Podlasia jest bardzo trudna. Po pierwsze dlatego, że termin „kapitał ludzki” bywa różnie definiowany, a w związku z tym badacze do jego oceny wykorzystują szereg różnorodnych czynników. Po drugie, brak jest aktualnych badań na temat kapitału ludzkiego w odniesieniu do poszczególnych regionów. Z tych też powodów poniższa charakterystyka kapitału ludzkiego Podlasia zwraca uwagę jedynie na wybrane jego aspekty.

1. Województwo podlaskie „jest regionem wielokulturowym, wielonarodowościowym, wieloetnicznym i jest najbardziej zróżnicowane spośród 16 województw”²⁸. Oprócz Polaków zamieszkują tu Białorusini, Litwini, Ukraińcy i Tatarzy.
2. Region charakteryzuje się wysokim stopniem zagrożenia ubóstwem oraz niższym przeciętnym poziomem wynagrodzeń w porównaniu z większością województw²⁹.
3. Jeden z największych zasobów województwa stanowi środowisko przyrodnicze zachowane w stanie naturalnym. Istotną rolę odgrywa także działalność rolnicza mieszkańców.
4. Pod względem takich czynników jak wykształcenie mieszkańców, znajomość języków obcych, posiadanie prawa jazdy, dostępu do Internetu, laptopa czy choćby telefonu komórkowego i telewizji kablowej województwo podlaskie nie odbiega od innych regionów. W 2010 r. zajmowało dziesiątą pozycję³⁰.

²⁸ Wieloletni program rozwoju ekonomii społecznej w województwie podlaskim na lata 2013-2020, s. 13.

²⁹ Por. tamże, s. 16.

³⁰ Por. U. Kobylińska, *Inicjatywy lokalne na rzecz poprawy jakości życia na obszarach wiejskich Podlasia – formy wsparcia*. „Zarządzanie publiczne” 4(12)/2010 s. 8.

5. Województwo podlaskie całkiem wysoko plasuje się pod względem kapitału społecznego – szósta pozycja w 2010 r.³¹

Kapitał ludzki Podlasia nie odbiega zatem, znacząco od innych regionów Polski. To, co istotnie odróżnia ten region to raczej kapitał materialny – położenie geopolityczne, stosunkowo niewielka liczba dużych ośrodków miejskich, większe znaczenie rolnictwa czy niższe uprzemysłowienie. Niewątpliwie, jednym z największych atutów regionu są zasoby przyrodnicze oraz wielokulturowość.

3.3. ZNACZENIE I ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO A ROZWÓJ

PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

W przypadku osób tworzących przedsiębiorstwa społeczne już z zasady mamy do czynienia z obniżonym poziomem kapitału ludzkiego. Sama definicja przedsiębiorstwa społecznego i podmiotu ekonomii społecznej³², chociaż nie odwołuje się wprost do pojęcia kapitału ludzkiego to wymienia grupy osób je tworzących, których cechą jest m.in. brak określonych zasobów indywidualnych, skutkujący często bezrobociem lub wykluczeniem społecznym i zawodowym. To właśnie z powodu deficytów kapitału ludzkiego wiele z tych osób znalazło się na marginesie życia społecznego i zawodowego. Mówiąc innymi słowy, jednym z głównych zadań ekonomii społecznej i solidarnej w Polsce jest odbudowa lub pomnażanie kapitału ludzkiego osób, które z różnych powodów go utraciły lub nie miały nigdy do niego dostępu. W jaki sposób to robić? Niewątpliwie, największe możliwości leżą po stronie ośrodków wsparcia ekonomii społecznej.

Wykształcenie mieszkańców Podlasia

Brak jest aktualnych danych dotyczących poziomu wykształcenia mieszkańców woj. podlaskiego. Dostępne dane pochodzą z Badania Kapitału Ludzkiego prowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2010-2013³³. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że dane te nie uległy jednak znaczącym zmianom.

W 2013 roku poziom wykształcenia mieszkańców Podlasia nie odbiegał znacząco od średniej krajowej. Cechą specyficzną był wyższy udział w strukturze wykształcenia osób z wykształceniem wyższym.

Struktur wykształcenia w Polsce i woj. podlaskim w roku 2013		
Osoby z wykształceniem:	Polska	Podlasie
wyższym	18%	22%
średnim	31%	30%
zasadniczym zawodowym	29%	23%
gimnazjalnym i poniżej	11%	12%
nadal uczące się	11%	14%

³¹ Por. tamże.

³² Por. przypis 2 i 3.

³³ https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2014_bkl_podlaskie.pdf

Rozwój kompetencji zawodowych i uzyskiwanie kwalifikacji

W zależności od sytuacji osoby wspieranej, jej predyspozycji i dotychczasowych doświadczeń zawodowych rozwój kompetencji zawodowych może przebiegać rozmaicie. Może on na przykład przybierać formę kursów zawodowych, szkoleń czy nawet studiów podyplomowych zakończonych uzyskaniem określonych kwalifikacji. Tak dzieje się w przypadku uczestników centrów integracji społecznej, którzy w ramach udziału w CIS są w stanie zdobyć nowy zawód lub w przypadku osób zakładających przedsiębiorstwo społeczne, które potrzebują poszerzenia swoich umiejętności zawodowych.

Oddzielną sprawą jest rozwój kompetencji przedsiębiorczych i zarządczych na etapie tworzenia przedsiębiorstwa społecznego. Stanowi on element podstawowego wsparcia oferowanego przez OWES i dotyczy rozwoju wiedzy i umiejętności z obszarów związanych z: marketingiem, prawnymi aspektami funkcjonowania firmy, kwestiami podatkowymi czy finansowymi.

Rozwój kompetencji społecznych

Oprócz kompetencji zawodowych na kapitał ludzki składają się również kompetencje społeczne takie jak: komunikatywność, umiejętność pracy w grupie, umiejętności organizacyjne, kreatywność oraz inne. W przypadku osób aspirujących do bycia przedsiębiorcami społecznymi deficyty tych kompetencji również wymagają wyrównania i uzupełnienia. Nierzadko jest to zadanie trudniejsze i wymagające o wiele więcej czasu niż rozwój kompetencji zawodowych. Wymaga bowiem zmiany postaw i zastąpienia wieloletnich nawyków nowymi sposobami zachowania.

Reintegracja społeczno-zawodowa w ramach Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES)

Aktualne „Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020”³⁴ zobowiązują OWES m.in. do świadczenia pomocy polegającej na „zapewnieniu wsparcia PS w planowaniu i realizacji zindywidualizowanych działań mających na celu reintegrację społeczną i zawodową pracowników, na których zatrudnienie udzielono wsparcia finansowego na utworzenie miejsca pracy lub wsparcia pomostowego. Usługi te spełniają łącznie poniższe warunki:

- są świadczone w formie dostosowanego do potrzeb wsparcia obejmującego osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie społecznym;
- są świadczone przez specjalistów w zakresie reintegracji zawodowej i społecznej;
- obejmują w szczególności działania motywacyjne, pomoc w określeniu rozwoju zawodowego, budowanie kompetencji społecznych, kompetencji zawodowych, w tym kompetencji ogólnozawodowych, kompetencji podstawowych oraz zagadnienia

³⁴ Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/projekt-wytycznych-w-zakresie-realizacji-przedsiwziec-w-obszarze-wlaczania-spoecznego-i-zwalczania-ubostwa-z-wykorzystaniem-srodkow-efs-i-efrr-na-lata-2014-2020/> (wersja obowiązująca od dnia 31.07.2019 r.).

- z zakresu budowania zespołu i rozwiązywania konfliktów;
- d. ich świadczeniu towarzyszy proces rozpoznawania indywidualnych potrzeb;
- e. realizowane są przez okres do 12 miesięcy od dnia zatrudnienia osoby objętej wsparciem lub dłużej, jeśli istnieje uzasadniona potrzeba do kontynuacji pomocy w przypadku danej osoby.”³⁵

Zdobywanie doświadczenia zawodowego

Kapitał ludzki to nie tylko wykształcenie i kwalifikacje, ale także doświadczenie zawodowe. W przypadku osób z krótką historią zatrudnienia albo wręcz bez tej historii, brak doświadczenia zawodowego często staje się dużym problem. Jako potencjalni pracownicy osoby te są mało wiarygodne dla pracodawców, a jako przedsiębiorcom społecznym nierzadko brakuje im bagażu doświadczeń zawodowych. Dotyczy to na przykład osób z niepełnosprawnością czy z zaburzeniami psychicznymi, ale także przedstawicieli wielu innych grup wykluczonych.

W tego typu przypadkach budowanie kapitału ludzkiego to proces długofalowy, często związany z realizacją ścieżki reintegracji społeczno-zawodowej i przechodzenia na kolejne szczebla aktywności i samodzielności zawodowej. W tym kontekście olbrzymie znaczenie ma międzyinstytucjonalna współpraca, dzięki której możliwe jest motywowanie klienta i przeprowadzanie go przez kolejne etapy życiowej i zawodowej zmiany.

Elastyczność w sytuacjach zawodowych, migracje

W przypadku osób tworzących przedsiębiorstwo społeczne zdolność migracji ma z pewnością mniejsze znaczenie niż elastyczność w relacjach zawodowych i biznesowych. Zakładanie przedsiębiorstwa społecznego rzadko kiedy wiąże się z koniecznością zmiany miejsca zamieszkania. O wiele częściej dotyczy za to posiadania umiejętności szybkiego dostosowywania do zmieniających się warunków. To jedna ze składowych postawy przedsiębiorczej. Brak elastyczności niejedno przedsiębiorstwo społeczne doprowadził na skraj upadku. Budowa kapitału ludzkiego to m.in. tworzenie giętkości myślenia i działania po to, aby w sytuacjach trudnych skutecznie sobie z nimi radzić.

Dobrostan psychiczny

Dobrostan psychiczny to jeden z najczęściej pomijanych czynników budujących kapitał ludzki. Tymczasem jest on istotną składową stanu zdrowia, które należy to najważniejszych zasobów osoby. Praca z osobami przygotowującymi się do założenia przedsiębiorstwa społecznego nie powinna pomijać tego wymiaru funkcjonowania osoby. Jeśli bowiem udzielane wsparcia miałyby ograniczać się do przekazania wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, opracowania biznesplanu czy nawet pozyskania bezzwrotnej dotacji, to będzie ono niepełne i często niewystarczające. Być może z powodu nieuwzględniania dobrostanu psychicznego osób

³⁵ Wytyczne... s. 45.

tworzących przedsiębiorstwa społeczne wiele z nich nie radzi sobie na dalszym etapie działania i rozwoju.

3.4. ZNACZENIE I ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Bogacenie się jednostek dzięki wykorzystaniu ich kapitału ludzkiego wydaje się zrozumiałe. Jednak do rozwoju gospodarczego społeczności czy szerzej społeczeństwa, sam kapitał ludzki nie wystarczy. Potrzebny jest kapitał społeczny. To właśnie tego ostatniego, zdaniem wielu badaczy, mamy deficyt³⁶. Szybki rozwój ekonomiczny i bogacenie się dużej części naszego społeczeństwa to efekt wykorzystania przede wszystkim zasobów indywidualnych, a więc kapitału ludzkiego. To on sprzyja wzmocnieniu konkurencji i motywuje do swego wyścigu. Jednak ma też swoje ograniczenia – każdy wyścig ma kiedyś kres, a często jest on okupiony stresem i wyczerpaniem. Dla pełnego rozwoju nie tylko jednostki, ale zespołu czy społeczności potrzeba więzi społecznych, a więc tego, co w ostatnich latach określane jest mianem kapitału społecznego.

Zaufanie interpersonalne

To jeden z podstawowych czynników składających się na kapitał społeczny. Zaufanie między ludźmi ułatwia komunikację i wymianę biznesową przyczyniając się istotnie do obniżenia kosztów transakcyjnych, skrócenia czasu negocjacji czy mniejszych kosztów wzajemnej kontroli. Tymczasem, jak pokazują badania³⁷ pod względem zaufania do innych jako społeczeństwo plasujemy się w końcówce Unii Europejskiej.

Przedsiębiorczość społeczna to ufanie sobie nawzajem, szczególnie widoczne w przypadku spółdzielni socjalnych, ale także innych form przedsiębiorstw. Bez tego zaufania niemożliwe jest sprawiedliwe dzielenie obowiązków i zysków. W tym sensie przedsiębiorczość społeczna, ucząc i wymagając zaufania, być może bardziej tworzy kapitał społeczny niż sama go potrzebuje.

Przynależność do organizacji społecznych

Przynależność do organizacji to kolejna zmienna wskazująca na poziom kapitału społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne to podmioty bardzo często prowadzone w formie fundacji czy stowarzyszenia, a spółdzielnia socjalna czy spółka z o.o. (non-profit) spełnia wymogi stawiane organizacjom pożytku publicznego. W związku z tym przedsiębiorstwa społeczne, ale także podmioty ekonomii społecznej, należy uznać za mające duży wkład w tworzenie kapitału społecznego.

W takim rozumieniu, ukazuje się dodatkowa wartość przedsiębiorczości społecznej dla całego społeczeństwa. Przedsiębiorstwa społeczne nie tylko bowiem są beneficjentem korzystającym z dostępnych form finansowego i pozafinansowego wsparcia, ale także tworzą realne

³⁶ Por. J. Czapiński, T. Panek. *Diagnoza społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków*, s. 351.

³⁷ Por. tamże, s. 252.

współdziałanie ludzi, wyzwalają potencjał i zaangażowanie mieszkańców lokalnych społeczności.

Federacja Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok

Podlaska Federacja Organizacji Samorządowych

Federacja Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok to przykład aktywności trzeciego sektora, a jednocześnie pomnażania kapitału społecznego wśród mieszkańców stolicy Podlasia. Celem Federacji jest budowanie jedności, kształtowanie świadomości oraz rzecznictwo dobra wspólnego w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w szczególności:

- wzmocnienie potencjału organizacji pozarządowych zrzeszonych w Federacji;
- zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w kształtowaniu i realizacji polityk publicznych;
- reprezentowanie interesów trzeciego sektora;
- integracja środowiska i konsolidacja wokół problemów ważnych społecznie;
- budowanie pozytywnego wizerunku organizacji pozarządowych;
- animowanie i rozwijanie aktywności obywatelskiej.

Więcej informacji: <https://federacja.bialystok.pl/>

Podlaska Federacja Organizacji Samorządowych (PFOS)

Odpowiednikiem Federacji Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok, ale obejmującym całe woj. podlaskie jest PFOS. W przypadku tej Federacji działanie na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i wzmacniania aktywnego obywatelstwa na poziomie wojewódzkim, krajowym i europejskim to także jeden z najbardziej istotnych celów.

Więcej informacji: <https://podlaskafederacja.pl/>

Stosunek do mniejszości i do demokracji

Poziom kapitału społecznego wyraża się również w stosunku do różnego rodzaju mniejszości oraz w stosunku do demokracji. Jeśli chodzi o stosunek do mniejszości to już sam fakt, iż przedsiębiorczość społeczna kieruje swą ofertą do grup defaworyzowanych wskazuje, że mniejszości te znajdują się niejako w centrum ekonomii społecznej. To właśnie osoby wykluczone, należące do różnych grup społecznych są głównymi jej interesariuszami. W tym kontekście bardziej zrozumiała staje się nomenklatura ekonomii społecznej dodając do niej przymiotnik „solidarna”.

Demokratyczny styl zarządzania stanowi jeden z istotnych warunków, aby uznać dany podmiot za przedsiębiorstwo społeczne. W przypadku spółdzielni socjalnych demokratyczne zarządzanie jest normą. W przypadku innych typów przedsiębiorstw społecznych także jest istotną wartością, chociaż z pewnością rodzi niekiedy szereg trudności i nie musi wcale oznaczać jednakowego udziału wszystkich pracowników w procesie podejmowaniu decyzji. Szacunek dla demokracji to jedna z charakterystyk każdego przedsiębiorstwa społecznego.

Udział w życiu publicznym i politycznym

Przez udział w życiu publicznym i politycznym nie należy rozumieć jedynie zaangażowania w politykę w rozumieniu partyjnym, chociaż i ono nie jest wykluczone. Chodzi tu w pierwszej kolejności o aktywny udział w działaniach na rzecz społeczności lokalnej czy współkształtowanie polityk publicznych na rzecz mieszkańców, a w konsekwencji budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Tu także przedsiębiorstwa społeczne i podmioty ekonomii społecznej odgrywają coraz większą rolę. Ma to m.in. wyraz we współpracy z samorządem lokalnym i realizacją na zlecenie JST zadań pożytku publicznego.

3.5. ROLA OWES I INNYCH INSTYTUCJI WSPIERAJĄCYCH

Na podstawie tego, co zostało powiedziane powyżej na temat kapitału ludzkiego i społecznego nasuwa się prosta zależność: odpowiednio wysoki poziom kapitału ludzkiego jest niezbędny dla utworzenia sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa społecznego, jednocześnie przedsiębiorstwa te mają istotny wpływ na wzrost poziomu kapitału społecznego danego społeczeństwa.

W tym świetle widać jak istotną rolę pełnią ośrodki wsparcia ekonomii społecznej oraz inne instytucje, z regionalnymi ośrodkami polityki społecznej na czele, odpowiedzialnymi za koordynację działań w regionie. Zadania OWES nie ograniczają się bowiem jedynie do pośrednictwa na etapie przekazania bezzwrotnej dotacji przedsiębiorstwu społecznemu, a tym bardziej do sprawniej realizacji projektu i osiąganiu zaplanowanych wskaźników, ale wykraczają daleko poza nie. Wśród tych zadań budowanie odpowiednio wysokiego kapitału ludzkiego skutkującego w przyszłości sprawnie funkcjonującymi przedsiębiorstwami społecznymi wysuwa się na pierwszy plan. Pośrednio, owocem tego budowania stanie się także wzrost kapitału społecznego jako swoista wartość dodana.

W taki sposób postrzegana rola OWES czyni z nich podmioty o bardzo wysokiej specjalizacji, a zarazem domaga się świadczenia usług na najwyższym możliwym poziomie. Stanowi to duże wyzwanie dla samych ośrodków wsparcia, ale także dla innych aktorów systemu wsparcia ekonomii społecznej. Jak doprowadzić do tego, aby OWES-y były miejscami profesjonalnej pomocy i budowania kapitału ludzkiego? Jak wyeliminować te, które z zadań tych się nie wywiązują lub wywiązują się źle? Obowiązujący system akredytacji OWES z pewnością wspiera proces ich oceny, jednak jak każde tego typu narzędzie cierpi na szereg niedoskonałości. Ośrodki wsparcia świadczące profesjonalną pomoc przedsiębiorcom społecznym to na pewno jedno z kluczowych wyzwań przyszłej perspektywy finansowej UE.

3.6. PODSUMOWANIE

Kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Indywidualne zasoby jednostek decydują często o powodzeniu podejmowanych przedsięwzięć biznesowych. Jednocześnie, w przypadku wielu osób tworzących podmioty ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa społeczne poziom kapitału ludzkiego nie jest wysoki – jest to naturalna konsekwencja ich wykluczenia społeczno-zawodowego lub posiadania

„Koordynacja i monitorowanie rozwoju ekonomii społecznej w regionie”

Projekt pozakonkursowy współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

określonych deficytów. Z tego też względu bardzo ważnym zadaniem jest takie planowanie procesu wsparcia, aby służyło ono rozwojowi indywidualnych zasobów jednostki i wzmacnianiu ich kapitału ludzkiego. Zadanie to realizowane jest w różnych formach głównie przez ośrodki wsparcia ekonomii społecznej. Jednocześnie nie można zapominać, że olbrzymią wartością dodaną rozwijającej się przedsiębiorczości społecznej jest jej udział w budowaniu kapitału społecznego niezbędnego do rozwoju życia gospodarczego całego społeczeństwa.