



# Jak robią to inni?

## Praktyczne rady dla przedsiębiorców społecznych i ich otoczenia na przykładzie szkockich doświadczeń

**Autor: Olga Wojciechowska**

### Wstęp

Ekonomia społeczna rozwija się od lat w wielu krajach Unii Europejskiej. Jednym z nich jest Wielka Brytania. Przykłady płynące z Wysp mogą być inspiracją dla rodzimego sektora przedsiębiorczości społecznej, choć – jak łatwo się domyśleć – przed nami jeszcze wiele do zrobienia.

### I. Charakterystyka sektora ekonomii społecznej w Wielkiej Brytanii

W Wielkiej Brytanii istnieje ok. 62,000 przedsiębiorstw społecznych, zatrudniają łącznie 800,000 ludzi. Najwięcej podmiotów III sektora mieści się w okolicach Londynu, Glasgow oraz Bristolu.

Wachlarz branż, w których działają przedsiębiorstwa społeczne w Wielkiej Brytanii jest bardzo szeroki: catering, sprzątanie, opieka nad dziećmi, opieka zdrowotna, budownictwo mieszkaniowe, opieka socjalna, szkolenia, transport, segregacja i przetwórstwo śmieci, ogrodnictwo i inne.

Najbardziej popularnymi branżami III sektora są rynek pracy (agencje zatrudnienia), segregacja i przetwórstwo śmieci oraz rzemiosło. Są to segmenty rynku mało atrakcyjne dla sektora komercyjnego, z uwagi na niską dochodowość, dużą pracochłonność oraz lokalny zasięg. Stwarza to niszę dla przedsiębiorstw społecznych.

Sektor publiczny w Wlk. Brytanii jest bardzo ważnym partnerem biznesowym dla przedsiębiorstw społecznych. Blisko połowa przedsiębiorstw społecznych z rocznym obrotem od 250 tys. do 1 miliona funtów większość swoich zleceń otrzymuje od instytucji publicznych. 39% organizacji czerpie ponad połowę zysku ze współpracy biznesowej z lokalną i centralną administracją.

W ostatnich latach władze zaczęły doceniać potencjał ekonomii społecznej. Wprowadzono m.in. **ustawę o Community Interest Company (CIC)** – „firmach działających na rzecz społeczności”. Wyjaśnijmy jej działanie na przykładzie: grupa mieszkańców chce otworzyć kafejkę osiedlową, w której zatrudnialiby osoby bezdomne. CIC umożliwia im wdrożenie tej inicjatywy w życie, ale jednocześnie kontroluje założycieli, by trzymali się zasad przewidzianych dla tego typu



przedsięwzięć, m.in. zasady mówiącej o tym, że zysk nie może iść do „ich prywatnych kieszeni”. W dużym skrócie zatem, CIC umożliwia m.in. osobom indywidualnym rozpoczęcie działalności prospołecznej w formie przedsiębiorstwa społecznego. Daje zielone światło zwłaszcza tym pomysłom/inicjatywom, które mają na celu polepszenie funkcjonowania społeczności lokalnych.<sup>1</sup>

Powstał również nowy model partnerstwa administracji publicznej z III sektorem: **Public Social Partnership (PSP)**. Model ten zakłada ścisłą współpracę między: samorządem lokalnym, rządem brytyjskim oraz organizacjami pozarządowymi (w tym przedsiębiorstwami społecznymi). Załóżmy, że przedstawiciele samorządu lokalnego potrzebują dostawcy jakiejś usługi, np. wywożenia śmieci, i mają do wyboru firmę komercyjną, albo przedsiębiorstwo społeczne. Zadaniem PSP jest uświadomienie samorządowi, że przy wyborze zleceńobiorcy powinni brać pod uwagę nie tylko aspekt finansowy, ale również społeczny; że warto zatrudnić firmę, która oprócz oferowania głównej usługi, tj. wywozu śmieci, wspiera lokalną społeczność i pomaga w rozwiązywaniu jej problemów (dając np. zajęcie ludziom wykluczonym społecznie).

Wprowadzono również **klauzule społeczne do zamówień publicznych: Community Benefit Clauses (CBC)**, które pozwalają traktować podmioty ekonomii społecznej na preferencyjnych warunkach. Ma to skłonić przedstawicieli samorządów lokalnych, a także innych instytucji publicznych, do wyboru tych firm, których działalność ma oddźwięk społeczny. Miasto może mieć na przykład do wyboru stricte komercyjną firmę budowlaną oraz inną firmę budowlaną, która zatrudnia byłych więźniów objętych programem resocjalizacyjnym. CBC pozwala przy wyborze kontrahenta na kierowanie się nie jedynie warunkami oferty, ale także branie pod uwagę „społecznej wartości dodanej”. Należy wspomnieć, że dodawanie klauzul społecznych do zamówień publicznych nie jest obowiązkowe. Nie jest to także jeszcze w skali kraju powszechna praktyka i raczej zależy od dobrych intencji instytucji, które wydają konkretne zamówienie.

O faktycznie docenianej i uświadamianej roli ekonomii społecznej w brytyjskim życiu politycznym może świadczyć też fakt, iż nie ma obecnie partii politycznej, która nie wskazywałaby na doniosłość roli przedsiębiorstw społecznych w harmonijnym rozwoju kraju.

Przez ostatnie 10 lat wprowadzonych zostało wiele programów wsparcia ekonomii społecznej: od programów grantowych, po programy łączące dwie formy wsparcia: granty i pożyczki, a także bogaty program szkoleniowy. Powstało wiele **organizacji parasolowych** – swoistych ośrodków wsparcia ekonomii społecznej. Działania te znacznie przyczyniły się do rozwoju sektora.

Władze zadbały również o **promocję sektora wśród społeczeństwa brytyjskiego** – w ciągu ostatnich 10 lat zrealizowano wiele programów informacyjnych nt. przedsiębiorczości społecznej. Programy te kierowane były do organizacji prywatnych, publicznych, szkół, uniwersytetów itp. Promocję sektora gwarantują w pewnym sensie wspomniane wyżej ustawy o Community Interest

<sup>1</sup> Więcej informacji na temat CIC-ów na stronie <http://www.cicregulator.gov.uk/>



Company, Public Social Partnership oraz ustawa o zamówieniach publicznych. Efektem takiej polityki jest m.in. nieporównanie wyższa niż w Polsce świadomość społeczna nt. ekonomii społecznej. Określenie *social enterprise* (przedsiębiorstwo społeczne) jest Brytyjczykom znane i budzi pozytywne skojarzenia.

Wartą odnotowania inicjatywą, która być może zainspiruje kiedyś działaczy III sektora oraz przedstawiciele władz w Polsce, jest **The Big Society** ([www.bigsociety.co.uk](http://www.bigsociety.co.uk)). Jest to wspierana przez rząd brytyjski niedawno powstała inicjatywa, której celem jest polepszenie komunikacji między: obywatelami, przedstawicielami władz, reprezentantami sektora biznesowego oraz organizacji pozarządowych. Organizacja ta ma aspiracje do działania na zasadzie spółdzielni wyżej wymienionych podmiotów; jest to więc niezwykle bogata platforma kontaktów dla wszystkich zainteresowanych – mogą tu prowadzić ze sobą otwarty dialog, którego celem jest wprowadzanie pozytywnych zmian na poziomie lokalnym i ogólnokrajowym. The Big Society dba również o to, by obywatele na bieżąco dowiadywali się o działalności organizacji pozarządowych, m.in. o przedsiębiorstwach społecznych.

## II. Przykład szkockiego przedsiębiorstwa społecznego i co z niego może dla nas wynikać?

W tej części tekstu przejdę do konkretnego przykładu przedsiębiorstwa społecznego z okolic Edynburga<sup>2</sup>. Choć działa ono w odmiennych od polskich warunkach i innym otoczeniu społecznym, wydaje się, że niektóre rozwiązania organizacyjne, sposoby zdobywania klientów czy pomysł na oferowanie niekonwencjonalnych usług, mogą być inspirujące dla polskich przedsiębiorstw społecznych.

The Cyrenians Farm ([www.cyreniansfarm.org.uk](http://www.cyreniansfarm.org.uk)) to niewielkie przedsiębiorstwo społeczne należące do organizacji pozarządowej The Cyrenians ([www.cyrenians.org.uk](http://www.cyrenians.org.uk)), która pomaga osobom bezdomnym oraz bezrobotnym w Edynburgu i okolicach. Farma zajmuje się hodowlą oraz sprzedażą sezonowych, organicznych produktów spożywczych oraz ich przetworów; dodatkowym zajęciem jest organizacja na farmie „team challenges” (wyjazdów integracyjnych połączonych z pracą zespołową) dla pracowników firm komercyjnych. Farma nie jest samowystarczalna finansowo – korzysta z dopłat z pieniędzy publicznych. Roczny obrót wynosi ok. 130 tys. funtów.

Do The Cyrenians należą jeszcze dwa inne przedsiębiorstwa społeczne: CORE (Cyrenians Organics Recycling Enterprise) oraz Good Food/Fare Share Project.

<sup>2</sup> Autorka artykułu pracowała w latach 2007-2009 w przedsiębiorstwie społecznym The Cyrenians Farm koło Edynburga jako asystentka ds. marketingu. Przedstawiona charakterystyka współpracy przedsiębiorstwa społecznego z sektorem biznesowym opiera się na osobistych doświadczeniach autorki oraz opiniach innych pracowników przedsiębiorstw społecznych w Szkocji (głównie ich menadżerów).



CORE zajmuje się zbiórką śmieci (głównie odpadów organicznych) od klientów korporacyjnych – restauracji, dużych firm i urzędów. Odpady przekazuje firmie, która przetwarza je na kompost; zatrudnia kilka osób, które w przeszłości były bezdomne, łączy zatem misję ekologiczną i społeczną. Good Food/Fare Share Project natomiast zajmuje się zbiórką żywności tuż przed końcem okresu przydatności do spożycia od supermarketów i dystrybuje je do przytułków dla osób bezdomnych oraz innych organizacji społecznych.

Przedsiębiorstwo The Cyrenians Farm zajmuje się produkcją i sprzedażą żywności organicznej i jej przetworów. Na jego terenie prowadzony jest Residential Care House – dom dla młodych mężczyzn z okolic Edynburga, bezdomnych i/lub nadużywających alkoholu, narkotyków; w domu przebywają również osoby z upośledzeniem umysłowym. Działalność farmy wspomaga ich resocjalizację/terapię poprzez angażowanie w następujące prace:

- zbieranie owoców i warzyw oraz jaj
- przetwarzanie produktów (np. robienie dżemów) i ich sprzedaż w lokalnych sklepikach w Edynburgu i okolicach
- różnorodne prace fizyczne na farmie (sadzenie, drobne naprawy, koszenie trawy)
- wsparcie asystenta działań marketingowych (np. uczestniczenie w promocjach dżemu w sklepach – znakomita okazja do ćwiczenia umiejętności kontaktu z klientem)
- wsparcie przy organizacji „team challenges”

### **„Team challenges” – dobry pomysł do naśladowania**

Pomysł organizowania „team challenges” powstał z połączenia potrzeby zwiększenia przychodów z działalności komercyjnej farmy oraz popytu na unikatowe, ciekawe propozycje wolontariatu pracowniczego w Edynburgu. Jest to alternatywa dla tradycyjnych wyjazdów integracyjnych dla pracowników.

Na czym to polega? Farma zaprasza zespoły pracowników z firm komercyjnych (przeważnie korporacji takich jak banki, np. HBOS, RBS oraz inne firmy jak Oracle, KPMG z dobrze rozwiniętą strategią odpowiedzialnego biznesu). Zespoły liczące od 8 do 20 osób wykonują różne prace na farmie, takie jak sadzenie drzew i krzewów, sadzonek truskawek, zbieranie kurzych jaj, malin czy warzyw. „Team challenges” to pakiet, w ramach którego farma proponuje klientom nie tylko ciekawe zadania o charakterze integracyjnym, ale również uświadamia im, jak działa przedsiębiorstwo społeczne. Każde zadanie przez nich wykonane przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa. Za wzięcie udziału w „team challenge” na farmie pobiera się opłatę. Ponadto klienci finansują sprzęt i materiały potrzebne do wykonania prac oraz przygotowany dla nich posiłek. Klienci „team challenges” kończą dzień na farmie nie tylko zmęczeni fizyczną pracą, ale również z głębszą refleksją na temat zjawiska bezdomności i bezrobocia. Z kolei podopieczni Residential Care House mają możliwość kontaktu z „innym, lepszym światem” – na partnerskich zasadach.



#### Korzyści z „team challenge” dla farmy:

- zarobek z „team challenges” stanowi największy procent przychodu ogólnego farmy
- rozwój farmy: pewne prace nie zostałyby wykonane w ogóle albo w znacznie wolniejszym tempie, gdyby nie wysiłek zespołów
- beneficjenci RCH mają szansę na zdobycie nowych umiejętności przy organizacji „team challenges” (doświadczenia zawodowego)

#### Korzyści dla klienta (firmy komercyjnej):

- klienci czerpią z tego doświadczenia przede wszystkim dużo radości i zabawy; ich zespół integruje się
- firma może potraktować udział w „team challenge” jako jej zaangażowanie w życie lokalnej społeczności, co może liczyć się jako działanie na rzecz wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej
- udział pracowników firmy w „team challenge” otwiera im oczy na problemy innych, wykluczonych społecznie

Przykład ten może wydać się w polskich warunkach dość egzotyczny. Firma komercyjna ma płacić za to, że jej pracownicy posadzą komuś drzewka; do tego musi sama zapłacić za sadzonki, narzędzia i jeszcze możliwość „pobytu” swoich pracowników w miejscu wykonywania prac. I co w zamian? Ktoś nazwie nas firmą społecznie odpowiedzialną. Tylko tyle, i aż tyle. Biorąc pod uwagę poziom świadomości polskiego społeczeństwa, pomysł rzeczywiście może być zbyt „odważny”, a raczej nierealny. Mając jednak na uwadze fakt prężnego rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która staje się powoli i w Polsce jedną z poważnych „przewag konkurencyjnych” firm, być może niedługo tego typu inicjatywy znajdą się z pozytywnym odzewem świata biznesu. Tylko ktoś musi z nimi wyjść...

### **III. Jak współpracować z biznesem? Praktyczne rady i przykłady.**

W Polsce współpraca przedsiębiorstw społecznych i biznesu ciągle jest jeszcze mało rozpowszechniona. Poniżej przedstawione zostały różnorodne metody działania, które mogą polepszyć relację z sektorem biznesowym. Niektóre z nich mogą być zapewne uznane za zbyt nowatorskie czy nawet „utopijne” by je móc przenieść od razu na grunt polski; warto jednak zacząć próbować stosować te najmniej skomplikowane czy kosztowne – te, które wymagają głównie naszej własnej inicjatywy, chęci i zapału.

Jak – będąc przedsiębiorstwem społecznym – nawiązywać kontakty z przedstawicielami biznesu? Wyjdźmy poza ramy naszego sektora. Pozwólmy poznać się ludziom z sektora biznesowego – niech usłyszą o naszej działalności i ofercie; przekonajmy ich do siebie. Klient biznesowy, jak każdy inny klient naszego przedsiębiorstwa, powinien być dla nas cenny; nauczmy się pielęgnować kontakt z nim. Nie zapominajmy też, że zadowolony klient do nas wróci.



Ponadto, próbujemy przekonać sektor biznesowy, że nie chcemy tylko jego pieniędzy. Jest wiele alternatywnych możliwości wsparcia przedsiębiorstwa społecznego – opartych na wymianie wiedzy, doświadczenia. Na wymianie tych cennych wartości skorzystają obie strony: firma, ponieważ zdobędzie nowe „know-how”; przedsiębiorstwo społeczne – bo otworzą się dla niego nowe perspektywy rozwoju oraz szansa na zdobycie niezależności finansowej.

Jak to zrobić? Poniżej kilka praktycznych przykładów, jak można nawiązywać i prowadzić współpracę z sektorem biznesowym.

### **a) W jaki sposób nawiązywać i utrzymywać pozytywne relacje z klientami biznesowymi?**

#### ***Zdobywanie kontaktów do potencjalnych partnerów biznesowych***

W każdej organizacji (przedsiębiorstwie społecznym czy organizacji pozarządowej) współpracujemy z różnymi osobami, które „kiedyś, gdzieś” miały lub wciąż mają kontakt z przedstawicielami biznesu. Należy porozmawiać z nimi i sprawdzić, czy mogą przekazać nam te kontakty albo ewentualnie nas polecić? Kontakty takie możemy się starać zdobyć również poprzez zaprzyjaźnione z nami lub współpracujące instytucje/organizacje.

#### Przykład:

W ramach organizacji The Cyrenians działają cztery przedsiębiorstwa społeczne i każde z nich ma jakieś doświadczenie współpracy z biznesem. Przedsiębiorstwa The Cyrenians wspomagają się więc wzajemnie: wymieniają się kontaktami a także wiedzą, pomysłami (raz na parę miesięcy spotykają się w ramach „Cyrenians Social Enterprise Group” i podsumowują działania oraz planują dalszy rozwój). W przedsiębiorstwach tych korzysta się również z bazy kontaktów, których już wcześniej użyto. Klientami farmy są przeważnie korporacje, które posiadają wiele departamentów. Być może w przeszłości z oferty skorzystał departament np. księgowości, ale poza nim w firmie jest jeszcze wiele innych, jak departament PR/marketingu czy departament produkcji. Możemy do nich również skierować naszą ofertę.

#### ***Uczęszczanie na spotkania biznesowe (biznes miksery, bankiety, kolacje) organizowane przez stowarzyszenia biznesowe, kluby itd.***

Doświadczenie brytyjskich przedsiębiorstw społecznych wskazuje, że warto chodzić na tego typu spotkania. Jest wówczas szansa, że poznamy osobiście przedstawicieli różnych firm, których być może zainteresuje nasza oferta. A nawet jeśli oni nie skorzystają z naszych usług, jest możliwe, że zechcą polecić nas swoim kontaktom. W każdym większym mieście istnieją różnego rodzaju stowarzyszenia, izby przemysłowe, kluby biznesowe. W Polsce największa ich reprezentacja jest



w Warszawie, np. Konfederacja Pracodawców Prywatnych LEWIATAN, Polska Rada Biznesu czy Business Centre Club. Warto się do nich zwrócić, nawet nie będąc organizacją stołeczną, gdyż warszawskie organizacje mają często zasięg ogólnopolski oraz lokalne oddziały.

Warto pomyśleć o członkostwie w tego typu klubach czy stowarzyszeniach biznesowych – lokalnych oraz ogólnopolskich. Jeśli członkostwo kosztuje zbyt dużo można spróbować wynegocjować zniżkę., uświadamiając owym organizacjom jakie korzyści mogą mieć z przyjęcia danego przedsiębiorstwa społecznego w poczet swoich członków – wzmocnienie wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej.

### ***Utrzymywanie kontaktów***

- warto regularnie wysyłać **newsletter** do kontaktów przedsiębiorstwa, który podsumowuje działania, plany przedsiębiorstwa oraz propozycje współpracy
- zawsze należy **podziękować** firmie, która wsparła przedsiębiorstwo w jakikolwiek sposób – czy to było przekazanie 1% ich podatku na nasze działania czy skorzystanie z naszej oferty; podziękowanie powinno zostać przekazane na piśmie

#### Przykład:

Pracownicy farmy The Cyrenians robią zdjęcia pracującym zespołom. Parę dni po imprezie wysyłają zespołowi pamiątkę w postaci oprawionych zdjęć z ich „team challenge” oraz krótkiego opisu ich pracy i zasług dla farmy. Poza tym, pod koniec dnia wszystkim rozdawane są dyplomy uznania wraz z podziękowaniem za pracę.

- po wykonaniu usługi przez przedsiębiorstwo społeczne dla firmy komercyjnej warto poprosić ją u wypełnienie **kwestionariusza ewaluacyjnego** – dla sprawdzenia, czy była zadowolona z naszych usług i wprowadzenia ewentualnych zmian
- **na stronie internetowej** warto poświęcić miejsce na relacje o współpracy z klientami biznesowymi; jeśli klient był zadowolony z naszej usługi można poprosić go o napisanie kilku pozytywnych słów na ten temat i zamieścić taką rekomendację na stronie
- należy pamiętać też, że duże organizacje biznesowe posiadają tzw. **Intranet** czyli wewnętrzną sieć internetową; dzięki niej pracownicy różnych departamentów mogą się ze sobą komunikować i wymieniać doświadczeniami; można poprosić naszych klientów o zamieszczenie „na intranecie” krótkiej relacji o ich udanej współpracy z nami

### **b) Alternatywne sposoby wsparcia przedsiębiorstwa społecznego ze strony sektora biznesowego**

Poza oferowaniem swoich produktów i usług przedsiębiorstwa społeczne mogą próbować w inny sposób nawiązywać współpracę z biznesem. Relacje z sektorem



biznesowym nie muszą opierać się tylko na czysto finansowej współpracy. Istnieje wiele innych możliwości wsparcia, o które możemy prosić firmy komercyjne. Poniżej kilka przykładów.

Organizacja The Cyrenians opracowała **broszurę pt. „Work with us”** („Współpracuj z nami”, <http://www.cyrenians.org.uk/yourhelp>), w której zawarła listę możliwości wsparcia dla organizacji, przy czym chodzi w tym przypadku o wsparcie niefinansowe. Przedstawiciele The Cyrenians wręczają broszurkę osobom ze świata biznesu (podczas formalnych lub nieformalnych spotkań; wysyłają ją też do swoich kontaktów drogą mailową); broszura dostępna jest też na stronie organizacji.

Niezwykle istotne jest, by pokazać sektorowi biznesowemu, co „oni” mogą zyskać ze współpracy z „nami”? Czyli, jakie będą mieć z tego korzyści? The Cyrenians wyliczają zatem plusy współpracy:

- wsparcie wizerunku firmy jako społecznie odpowiedzialnej (wskazują tu, że każda rozwijająca się firma w Wlk. Brytanii pragnie by CSR był jej mocną stroną);
- wzrost zadowolenia pracowników firmy (uczestnicy wolontariatu pracowniczego lub pracownicy firmy, którzy włączyli się w inny rodzaj wsparcia dla organizacji są zadowoleni z możliwości pomocy osobom potrzebującym);
- szansa na wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań i nauczenie się nowych umiejętności (dla pracowników sektora biznesowego kontakt z organizacją pozarządową jest, jak wejście w zupełnie nowy, nieznaną świat; sektor biznesowy operuje nieco innymi narzędziami czy językiem, inna jest również kultura organizacyjna; dzięki temu doświadczeniu pracownicy firmy mają możliwość spojrzenia na swoje działania z zupełnie nowej perspektywy, a także czerpać ogromną satysfakcję z udzielenia wsparcia organizacji, która naprawdę tego potrzebuje).

A oto niektóre propozycje współpracy, jakie oferuje organizacja The Cyrenians sektorowi biznesowemu, a które wydają się dość uniwersalne i możliwe do naśladowania.

### ***Business Development Projects – wsparcie mikroprojektów, których celem jest rozwój strony biznesowej / strategii zarządzania organizacji***

Przedsiębiorstwo społeczne może zwrócić się do sponsora z prośbą o merytoryczne lub techniczne wsparcie w rozwoju różnych mikroprojektów, np:

- rozwoju marki produktu przedsiębiorstwa;
- pomoc w rozwoju systemu IT w organizacji (baz danych, oprogramowania);
- pomoc w wykonaniu tzw. studium wykonalności oraz opłacalności jakiegoś pomysłu np. otwarcia nowej działalności gospodarczej.

Wsparcie to może przybrać formę pełno lub pół-etatowych **staży**. Organizacja może zaproponować firmie lub np. urzędowi publicznemu propozycję stażu dla ich pracowników (może być to np. staż pracownika z działu marketingu). Ogromną



zaletą angażowania stażystów z sektora biznesowego jest możliwość skonfrontowania się z ich odmiennym spojrzeniem na problemy przedsiębiorstwa. Stażyści potrafią spojrzeć na nie świeżym, „komercyjnym” okiem i zaproponować bardzo kreatywne rozwiązania. Pomoc taka może również przyjąć formę mniej angażującą czasowo – wolontariatu pracowniczego.

### ***Wolontariat pracowniczy***

Wolontariat pracowniczy może być sposobem na poradzenie sobie z bieżącymi problemami, których nie możemy rozwiązać w ramach posiadanych zasobów, np. z remontem biura lub budynków przedsiębiorstwa.

#### Przykład:

W Warszawie firma Microsoft wyremontowała podwórko w siedzibie Stowarzyszenia „Otwartych Drzwi”. Teraz pracownicy i beneficjenci mogą tam urządzać imprezy i prowadzić zajęcia.

Gdzie szukać firm chętnych do tego typu współpracy? Można je znaleźć m.in. wśród laureatów konkursów na działalność społeczną biznesu, np. konkursu o tytuł „Dobroczynicy Roku” organizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce, „Medalu Solidarności Społecznej” organizowanego przez Business Centre Club czy „Liderzy Filantropii” organizowanego przez Forum Darczyńców. Warto sprawdzać nazwy firm, które pojawiają się wśród kandydatów oraz laureatów takich konkursów. Są to firmy, z którymi warto nawiązać kontakt. Być może któraś z nich zechce wziąć udział w wolontariacie pracowniczym w naszym przedsiębiorstwie społecznym.

### ***Akcje/imprezy fundraisingowe***

Są to różnego rodzaju okazje by „połączyć przyjemne z pożytecznym”, np. ciekawa impreza tematyczna otwarta dla wszystkich, bal maskowy czy potańcówka w klubie. Nagłaśniany jest cel społeczny akcji, na który przekazywana jest opłata za wstęp, albo podczas imprezy zbiera się od uczestników pieniądze.

#### Przykłady:

Akcją fundraisingową organizacji The Cyrenians jest „spacer sponsorowany” – raz na rok organizowany jest spacer/przechadzka wzdłuż jednej z głównych ulic w mieście, podczas którego wolontariusze (również z firm komercyjnych) rozdają ulotki informacyjne na temat działalności organizacji i zbierają od przechodniów datki.

W Polsce nie ma jeszcze tak dobrze rozwiniętej kultury społecznej odpowiedzialności biznesu, jak w Wielkiej Brytanii. Zaczyna się to jednak powoli zmieniać. Coraz więcej organizacji próbuje pozyskiwać w nowym stylu zwolenników oraz wsparcia od biznesu: organizują pikniki rodzinne (np. Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi”), koncerty (Fundacja Anny Dymnej „Mimo wszystko”); aukcje dzieł sztuki



(Fundacja Awangarda czy Fundacja Ogród Nadziei). Im bardziej kreatywny i niespotykany pomysł, tym większa szansa, że zdobędziemy zainteresowanie ludzi i otrzymamy od nich wsparcie.<sup>3</sup>

### ***Biznesowy mentor/coach***

Warto w organizacji społecznej wdrażać biznesowy styl myślenia i działania. Przydatni do tego celu mogą być „mentorzy” ze środowiska komercyjnego. Mentorzy to osoby, które piastują lub piastowały wysokie stanowiska: prezesów, dyrektorów, menadżerów i którzy chcą podzielić się swoim doświadczeniem z organizacją III sektora. „Komercyjne” spojrzenie mentora na działanie przedsiębiorstwa społecznego jest niezwykle cenne, może pomóc w przekierowaniu myślenia z tylko prospołecznego na bardziej biznesowy. Mentorzy mogą zainspirować przedsiębiorstwo społeczne, wskrzesić nowe idee i kreatywne myślenie jego pracowników.

W Polsce byłaby to dość innowacyjna propozycja dla partnerów biznesowych. Warto więc zacząć rozmowy z firmą międzynarodową, która ma centralę w jednym z państw, gdzie sektor ekonomii społecznej jest dobrze rozwinięty (np. w Wielkiej Brytanii, Danii, Szwecji czy Włoszech). Gdy trafimy na polskich pracowników tych firm, jest szansa, że nie będą oni zdziwieni, jeśli poprosimy ich o tego typu wsparcie.

Jeśli nie mamy możliwości nawiązania kontaktu z tego typu firmami, warto zgłosić się do jakiejś organizacji parasolowej/ośrodka wsparcia ekonomii społecznej w naszym regionie. Razem z pracownikami takiej organizacji można przygotować listę propozycji współpracy z sektorem biznesowym. Jest to również rekomendacja dla samych ośrodków wsparcia, aby nawiązywały kontakty z biznesem i próbowały być niejako kanałem komunikacyjnym między sektorami.

### ***Inne potrzeby przedsiębiorstwa społecznego i współpraca z biznesem***

Firma komercyjna może wesprzeć przedsiębiorstwo społeczne merytorycznie zapraszając jego pracowników (lub beneficjentów) do **udziału w szkoleniach**. Np. jeśli beneficjentami przedsiębiorstwa są osoby bezrobotne można zgłosić się do firmy szkoleniowej albo innej dużej firmy, która ma dobrze rozwinięty dział HR, i poprosić o zorganizowanie treningów z zakresu kontaktu z klientem czy umiejętności prezentacji dla podopiecznych. Pracownicy przedsiębiorstwa społecznego mogliby też dołączyć do grupy szkoleniowej pracowników firmy komercyjnej.

<sup>3</sup>Warta uwagi jest książka autorstwa Sarah Passingham: „Tried and Tested Ideas for Raising Money Locally” - „Sprawdzone pomysły na pozyskiwanie pieniędzy w środowisku lokalnym. Imprezy specjalne na małą i średnią skalę”. Można znaleźć w niej bardzo ciekawe pomysły na pozyskiwanie partnerów biznesowych.” Książka dostępna na [www.amazon.com](http://www.amazon.com)



Duże firmy komercyjne mogłyby korzystając ze swojego bogatego doświadczenia wesprzeć również **działania marketingowe**, jak pomoc w zaprojektowaniu ulotek, strony internetowej, przygotowaniu profesjonalnej oferty.

Przykład:

John Lewis (firma produkująca sprzęt gospodarstwa domowego, meble etc.) sponsorowała sesję zdjęciową produktów farmy. W zamian farma umieściła krótką notkę na ulotce i na stronie internetowej na temat tego, że sponsorem zdjęć jest właśnie firma John Lewis. Warto nawiązywać kontakt z firmami i proponować im tego rodzaju współpracę.

Innym przykładem wsparcia ze strony biznesu jest „**praca pro-bono**” (np. raz w tygodniu jedna z renomowanych kancelarii w Edynburgu wysyła prawnika, który udziela porad beneficjentom centrum dla uchodźców) oraz **regularny wolontariat pracowniczy**: wolontariusze z banków w Edynburgu regularnie przychodzą do przedsiębiorstwa społecznego i pomagają pakować i rozwozić żywność do przytułków dla bezdomnych. Jest to ciekawa forma nawiązania długotrwałej relacji z partnerem biznesowym.



#### IV. **Opinie ekspertów z branży ekonomii społecznej<sup>4</sup> na temat współpracy z sektorem biznesowym.**

Co, zdaniem osób zaangażowanych w działalność społeczną w Wielkiej Brytanii, menadżerów tamtejszych przedsiębiorstw społecznych, decyduje o jakości współpracy z biznesem i kondycji sektora w ogóle? Poniżej odpowiedzi na kilka podstawowych pytań.

##### ***Jak wygląda współpraca między sektorem biznesowym a sektorem przedsiębiorstw społecznych w Wlk. Brytanii?***

- Źródłem przeszkód w relacji między przedsiębiorstwami społecznymi a sektorem biznesowym jest przede wszystkim **różnica w ich kulturze organizacyjnej**. Często spotyka się wśród przedsiębiorstw społecznych postawę, że „biznes jest zły, a przedsiębiorstwa społeczne są dobre” oraz że zarabianie pieniędzy czyli zysk jest również czymś złym/nieetycznym. Forth Sector stara się promować podejście w którym zysk jest uważany za bardzo pożądany aspekt działalności przedsiębiorstwa. Ponadto trzeba pamiętać, że niektóre firmy z prywatnego sektora również mają na swoim koncie wiele prospołecznych, etycznych działań. Zatem zarówno sektor biznesowy (przynajmniej niektóre firmy), jak i sektor przedsiębiorstw społecznych robią wiele dobrego dla swych lokalnych społeczności.

- Biznes ma niestety długą historię ignorowania sektora przedsiębiorstw społecznych – generalnie braku zrozumienia lub w ogóle nie wchodzenia z nim w żadne relacje. Ostatnio jednak rząd brytyjski zaczął promować sektor przedsiębiorstw społecznych; wydaje się więc że temat ten staje się coraz bardziej doceniany i godny uwagi polityków. Biznes krytycznie odnosił się do sektora przedsiębiorstw społecznych, ponieważ zabiegały one o różnorodne ulgi (co tłumaczyły ich społeczną i etyczną misją). Sektor biznesowy uważał, że było to nadużywanie ich statusu i był temu przeciwny. Jednak wraz z wejściem w życie ustawy o Community Benefit Clausem zaistniała możliwość, by każda firma mogła wykazać swoje pro-społeczne, pro-etyczne lub pro-ekologiczne działania lub misję.

- Przedsiębiorstwa społeczne powinny spróbować zrozumieć i w pewnym stopniu naśladować sposób myślenia, pomysły rynku komercyjnego. Powinny

<sup>4</sup>Prezentowane opinie należą do:

- Beth Brewis, dyrektora Forth Sector Development ([www.forthsector.org.uk](http://www.forthsector.org.uk))

-Agnieszka Swida, konsultantki Forth Sector Development

- Luca Pornaro, menadżera Cyrenians Organics Recycling Enterprise – CORE, (<http://www.core-cyrenians.org.uk/>).

Organizacja Forth Sector z Edynburga oferuje szeroki wachlarz usług i produktów. Zajmuje się szkoleniem i zatrudnianiem osób chorych psychicznie. W skład Forth Sector wchodzi cztery przedsiębiorstwa społeczne: Edinburgh Embroidery Services – pracownia haftu, The Soap Co. – produkcja i sprzedaż wysokiej jakości mydeł oraz innych produktów kosmetycznych, The Six Mary’s Place – pensjonat w Edynburgu oraz Parkview Laundry – pralnia oferująca swe usługi firmom w Edynburgu oraz okolicach. Trzecią gałęzią działalności Forth Sector jest tzw. Forth Sector Development czyli usługi doradcze dla osób/organizacji, które chcą rozpocząć działalność przedsiębiorstwa społecznego (konsultacje obejmują poradnictwo księgowo, marketingowe, strategiczne, itd.).

Przedsiębiorstwo CORE jest opisane we wcześniejszej części artykułu.



nawiązać otwarty dialog z firmami, które mogą pochwalić się sporym zyskiem i uczyć się od nich – przejąć ich zasady działania biznesowego w służbie celom społecznym. Warto też działać poza obrębem własnego sektora. Należy wyjść poza te ramy i „zaprzyjaźnić” się z sektorem biznesowym (jak i publicznym).

- Warto również **upowszechniać „historie sukcesu”** poszczególnych przedsiębiorstw społecznych. Trzeba mówić głośno o wspaniałych przykładach przedsiębiorstw społecznych, które wciąż się rozwijają. Istnieje wówczas szansa, że sektor biznesowy o nich usłyszy, zaciekawia się tym i otworzy dla przedsiębiorstw społecznych swoje – dotąd zamknięte – drzwi.

### ***Co może wpłynąć na uzyskanie niezależności finansowej przez przedsiębiorstwa społeczne?***

- **Najwyższy standard** – jakkolwiek mamy produkt czy usługę – powinien być zasadą numer jeden. Zasadę tę od lat stosuje rynek biznesowy, natomiast część przedsiębiorstw społecznych zdaje się ją ignorować, tłumacząc się deficytami pracowników. W każdym przedsiębiorstwie społecznym powinien być ktoś odpowiedzialny za „jakość”.

- Rynek komercyjny jest przeważnie bardzo dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa społecznego ze względu na jego konkurencyjność. Dlatego też rozwiązaniem dla sektora ekonomii społecznej może być **rynek niszowy**. To z kolei wymaga uprzedniego, niezwykle dokładnego zbadania, jaka branża byłaby najlepsza i najbardziej korzystna dla rozwoju przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwo CORE poświęciło około 12 miesięcy na dogłębne badanie rynku pod kątem opłacalności planowanej działalności. Udało im się zapełnić niszę, jaka istniała na rynku w Edynburgu i jego okolicach.

- **Długoterminowe planowanie** działań może przyczynić się do zdobycia niezależności finansowej organizacji. Przedsiębiorstwa mają zazwyczaj problem z płynnością finansową. Przejście z „systemu dotacyjnego” do sytuacji, w której faktycznie muszą zacząć na siebie zarabiać, jest niezwykle problematyczne. Nawet stałe zlecenie, np. od instytucji samorządowej, nie zawsze rozwiązuje problem. Pieniądze z dotacji są wypłacane z góry. Jeśli „grant” zmienia się na „kontrakt”, przedsiębiorstwo musi kontynuować swe działania, ale pieniądze otrzyma dopiero wówczas, gdy zostaną one pomyślnie zakończone. A koszty ponosi, tak jak wcześniej. Przedsiębiorstwa społeczne często mają również problem w zdobyciu pożyczek finansowych, ponieważ zazwyczaj nie mają kapitału – w tej sytuacji powstaje „dziura budżetowa”. Dlatego właśnie długoterminowe planowanie działań (zastanowienie się co się stanie, gdy pieniądze z dotacji się skończą) jest niezwykle ważne. Wiąże się to z koniecznością opracowania dokładnego, przemyślanego planu biznesowego, w tym dobrego planu marketingowego.



- Ogromną pomoc w zdobyciu samowystarczalności przez przedsiębiorstwa społeczne mogą nieść tzw. **organizacje parasolowe**, czyli takie, których celem jest wspomaganie rozwoju ekonomii społecznej w regionie poprzez zapewnianie szkoleń, doradztwa w zakresie np. prowadzenia firmy, zdobywania klientów, księgowości. Organizacje parasolowe mogą przyczynić się również do poprawy statusu przedsiębiorstw społecznych – dzięki nim przedsiębiorstwa mogą stać się bardziej zauważalne np. przez władze, które są i będą ich ważnym partnerem. Głos przedsiębiorstw społecznych może okazać się bardziej słyszalny, jeśli zaczną działać razem, a nie w pojedynkę.

- Niezwykle istotny jest również **„networking”**, czyli rozwój kontaktów. Przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych w Wlk. Brytanii uczęszczają na różnego rodzaju spotkania (np. „biznes miksery”), podczas których mają okazję poznać inne przedsiębiorstwa społeczne, wymienić się doświadczeniami, porozmawiać o możliwościach rozwoju i wzajemnego wsparcia. Jest to bardzo prosty sposób na zwiększenie stabilności sektora, niestety niedoceniany w Polsce.

## V. Zakończenie

Przytoczone w niniejszej publikacji przykłady współpracy między sektorem przedsiębiorstw społecznych a rynkiem czysto biznesowym mogą wydać się zaskakujące i zbyt nowatorskie, by móc je od razu zacząć stosować na gruncie polskim. Faktycznie, rzeczywistość polska znacznie różni się od szkockiej – w naszym kraju wciąż mamy dość niski poziom świadomości społecznej na temat roli i możliwości ekonomii społecznej. Pamiętajmy jednak, że na wyspach świadomość ta rozwijała się przez kilka stuleci. W Polsce zaczęliśmy mówić o jakiegokolwiek odpowiedzialności obywatelskiej zaledwie 20 lat temu. Należy więc uzbroić się w cierpliwość, gdyż zmiana mentalności może trwać nawet kilka pokoleń. Warto jednak nad tą zmianą pracować, robić tyle, ile możemy sami i promować sprawdzone rozwiązania.

Początki przedsiębiorstw społecznych w Wlk. Brytanii również nie były łatwe. Działacze sektora napotykali wiele różnych przeszkód, m.in. brak świadomości na temat tego, czym w ogóle jest ekonomia społeczna, niechęć sektora biznesowego. Borykali się oni z tymi samymi problemami, z którymi spotykają się obecnie działacze sektora w Polsce. Dzisiejszy stan ekonomii społecznej na Wyspach może być zatem zachętą do zintensyfikowania działań na rzecz jej rozwoju u nas.

Przed przedsiębiorstwami społecznymi i szeroko rozumianym otoczeniem ekonomii społecznej w Polsce jeszcze wiele do zrobienia. Warto korzystać ze sprawdzonych przykładów. Ich doświadczenie może być dla polskiej ekonomii społecznej niezwykle cenne i pomocne – zwłaszcza to wynikające ze współpracy międzysektorowej. Biznes może być nauczycielem dla przedsiębiorstw społecznych, i odwrotnie – idea ekonomii społecznej może zainspirować nie jednego przedstawiciela biznesu.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZEDSIĘBIORSTWO EKONOMII SPOŁECZNEJ Z SUKCESEM — PROJEKT PROMOCJI DOBRYCH PRAKTYK  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

---