

Organizacja pozarządowa jako przedsiębiorstwo społeczne na przykładzie Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”

Ewa Modzelewska

Streszczenie: Ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne to zagadnienia nowe, ale zarazem budzące liczne kontrowersje. W artykule dokonano konceptualizacji procesu ekonomizacji trzeciego sektora. Przeanalizowano transformację polskiej organizacji pozarządowej w kierunku przedsiębiorstwa społecznego na przykładzie Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”. Przykład działalności rynkowej Stowarzyszenia EKON posłużył do oceny trafności kryteriów EMES definiujących przedsiębiorstwo społeczne.

Słowa kluczowe: Przedsiębiorstwo społeczne, organizacja pozarządowa, transformacja, Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na następujące pytanie: czy możliwy jest proces transformacji organizacji pozarządowej w kierunku przedsiębiorstwa społecznego? W polskiej literaturze przedmiotu trwa niekończący się spór o ramy definicyjne terminów „przedsiębiorstwo społeczne”, „ekonomizacja trzeciego sektora”. Główną osią rozważań jest uchwycenie aspektów, które egemplifikują organizację pozarządową jako przedsiębiorstwo społeczne, jak również uwidaczniają pole działań, w których te dwa podmioty się krzyżują bądź różnicują.

Aby ukazać całe spektrum problemu, niezbędne jest doprecyzowanie ram pojęciowych organizacji non-profit. Zdaniem badaczy międzynarodowego projektu koordynowanego od 1990 r. przez University John Hopkins sektor non-profit skupia wokół siebie organizacje charakteryzujące się pewnym stopniem instytucjonalizacji, sformalizowane, prywatne w znaczeniu odmienności od państwa i rynku komercyjnego. Ponadto znamionuje je: zakaz dystrybucji, korzystają z siły woltariackiej, fundamentem ich działania jest zasada swobodnego i dobrowolnego przystępowania do struktury organizacji.

Z kolei termin „przedsiębiorstwo społeczne” został określony m.in. w Dokumencie strategicznym Rządu Wielkiej Brytanii i Irlandii z 2002 r., jako działalność gospodarcza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponow-

nie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągania maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli. Chcąc dokonać operacjonalizacji pojęcia przedsiębiorstwa społecznego, warto sięgnąć do dziewięciu kryteriów zaproponowanych przez sieć badawczą The Emergence of Social Enterprises in Europe (EMES) na zlecenie Komisji Europejskiej. W ramach tej klasyfikacji wyróżnia się kryteria ekonomiczne oraz społeczne. Opisując pierwsze kryterium, posłużono się następującymi elementami: ciągła działalność polegająca na produkcji, sprzedaży towarów i usług, wysoki stopień autonomii w działaniu, niezależność od administracji publicznej, sponsorów w procesie zarządzania, ponoszenie ryzyka ekonomicznego w prowadzonej działalności, zatrudnianie płatnego personelu. Do opisanego kryterium społecznego użyto następujących elementów: prymat celów społecznych, rozwój oraz wsparcie społeczności lokalnych poprzez oddolny charakter, demokratyczne zarządzanie egemplifikujące zasadę „1 człowiek = 1 głos”, party-

NOTA O AUTORCE

Ewa Modzelewska – Doktorantka na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego (kierunek Nauki o polityce). Absolwentka Nauk Politycznych oraz Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Autorka publikacji z zakresu kooperacji międzysektorowej, e-usług. Specjalista w Pionie Badań i Rozwoju Instytutu Wzornictwa Przemysłowego Sp. z o.o.

cypacyjny charakter przedsiębiorstw społecznych, ograniczona dystrybucja zysków (www.emes.net/fileadmin/emes/Images_folder/Book_covers/social_enterprise_INTRO_June06.pdf).

Główną osią rozważań w artykule jest teza, na podstawie której stwierdzono, że jeśli organizacja pozarządowa uniezależnia się finansowo od subsydiów publicznych, generuje korzyści ekonomiczne i społeczne, a proces decyzyjny jest niezależny od interesów zewnętrznych, to realne staje się przeobrażenie owej organizacji w przedsiębiorstwo społeczne. Wraz z rozwojem podmiotów ekonomii społecznej upowszechniają się ideały przedsiębiorczości społecznej, obywatelskiej polityki społecznej. Dobrze zorganizowane, nastawione na innowacyjność procesową, potrafiące zarządzać ryzykiem przedsiębiorstwo społeczne może inwestować w kapitał społeczny, promować przedsięwzięcia w skali lokalnej i ponadlokalnej oraz przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu.

W pierwszej części artykułu przedstawiono polski sektor społeczny w świetle procesu ekonomizacji. W tym celu scharakteryzowano pojęcie trzeciego sektora. Ponadto dokonano analizy szans i zagrożeń skorelowanych z ekonomizacją organizacji non-profit, uwzględniając takie determinanty, jak: finanse organizacji, zasoby, korzyści społeczne, wiedza z zakresu ekonomii społecznej.

Kolejna część artykułu ma charakter teoretyczny. Odwołując się do klasyfikacji podmiotów ekonomii społecznej, omówiono podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu organizacji pozarządowej i przedsiębiorstwa społecznego.

Diagnozę Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” jako przedsiębiorstwa społecznego zaprezentowano w trzeciej części artykułu. Bodźcem do prowadzenia badań nad tą organizacją był udział autorki w cyklu szkoleniowym przygotowanym przez Stowarzyszenie pt. „Inicjatywa EKON na rzecz Ekonomii Społecznej na Mazowszu”. Trzonem artykułu jest pokazanie na przykładzie wybranego podmiotu praktycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego m.in. poprzez kryteria sieci badawczej The Emergence of Social Enterprises in Europe (EMES). W celu uzyskania kompendium wiedzy z działalności społecznej i gospodarczej wybranej organizacji pozarządowej autorka przeanalizowała następujące dokumenty: sprawozdania meryto-

ryczne i finansowe z roku budżetowego 2010, statut organizacji. Ponadto korzystała z takich źródeł, jak: opracowania, źródła elektroniczne, materiały szkoleniowe.

1. Sektor społeczny w świetle procesu ekonomizacji

Mankamentem, który stoi na drodze do pełnej i świadomej ekonomizacji organizacji pozarządowych są liczne korzyści finansowe nabywane dzięki zakładom pracy chronionej. Subsydiowanie publiczne, ulgi i zwolnienia podatkowe uniemożliwiają osiągnięcie samodzielności ekonomicznej przez polskie przedsiębiorstwo społeczne. Można się oczywiście zastanawiać, co zrobić, aby z jednej strony umożliwić zatrudnianie osób niepełnosprawnych, a z drugiej – nie wyręczać przedsiębiorstwa i zwalniać z konieczności dbania o utrzymanie płynności finansowej oraz ponoszenia ryzyka ekonomicznego. Zdaniem autorki dobrym przykładem organizacji, która zmierza się z procesem ekonomizacji na co dzień jest omówione w trzeciej części artykułu Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”. Pomijając fakt, że jako zakład pracy chronionej korzysta z subsydiów publicznych, Stowarzyszenie EKON prowadzi działalność gospodarczą w zakresie zbiórki odpadów opakowaniowych, pośredniczy w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz organizuje szkolenia generując w ten sposób zysk.

Polscy model ekonomii społecznej i osadzonego w nim przedsiębiorstwa społecznego jest niekształcany przez brak aktów prawnych regulujących w sposób jednoznaczny kwestię ekonomii społecznej, przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa społecznego. Ponadto zauważalna jest 'etatyzacja' sektora, czyli upodobnienie (a także zbliżenie instytucjonalne) do administracji publicznej. Obecnie widać wyraźne próby 'komercjalizacji' sektora, czyli poszukiwania ekonomicznego wymiaru działań obywatelskich. Jednak ciągle są małe szanse, aby organizacje zrezygnowały z męczących, ale w miarę stabilnych procedur w dostępie do środków unijnych na rzecz ryzyka w działaniach na wolnym rynku" [Frączak, 2006, s. 11].

Proces ekonomizowania się organizacji pozarządowych jest również skorelowany z licznymi obciążeniami wynikającymi z kryzysu finansowego organi-

zacji, nieprzejrzystością procedur prawnych, dużym ryzykiem, fluktuacją personelu. Ponadto barierą dla nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych jest wdrożenie nowych modeli zarządzania, wynikających ze zwielokrotnienia procedur formalnych.

Niewątpliwie argumentami przemawiającymi na rzecz ekonomizacji organizacji pozarządowych są: samodzielność finansowa, zapewnienie bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji poprzez dywersyfikację jej źródeł przychodów, korzystanie z licznych mechanizmów wsparcia rozwoju ekonomii społecznej, stabilność i trwałość organizacji, sprecyzowanie rezultatów działań organizacji, nieustanne podnoszenie kompetencji, profesjonalizacja usług.

Zarówno trzeci sektor, jak i sektor ekonomii społecznej definiuje się ze względu na strukturę i zasady organizacyjne, a nie przez pryzmat efektywności kosztowej i źródeł przychodów.

Analizując rysunek 1, można zauważyć relacje ilustrujące specyfikę przedsiębiorstwa społecznego jako podmiotu funkcjonującego na styku dwóch sektorów: komercyjnego i pozarządowego, czyli w obszarze ekonomii społecznej. Sektor komercyjny odróżnia od sektora pozarządowego to, że jego podmioty są nastawione na generowanie zysku ekonomicznego. Pominięte zostają cele społeczne, z których najważniejsze jest przeciw-

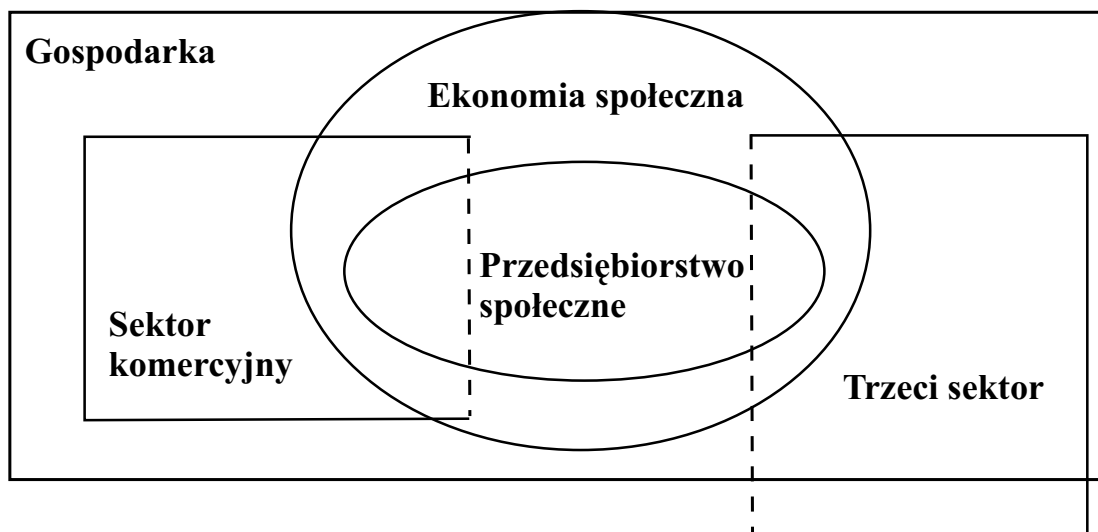
działanie wykluczeniu społecznemu. Aktywizacja grup zagrożonych wykluczeniem społecznym przyczynia się do włączenia owych jednostek do gospodarki rynkowej, zapewnienia spójności społecznej.

Należy zwrócić uwagę, że centralne miejsce na rysunku 1 zajmuje przedsiębiorstwo społeczne. Niewątpliwie jest „częstką gospodarki rynkowej, ale specyficzną, bowiem lokującą misję i cele poza rynkiem. Uczestniczy w gospodarce rynkowej, ale według specyficznych reguł, co różni je od przedsiębiorstwa prywatnego” [Hausner, Laurisz, 2008, s. 9]. Przedsiębiorstwo społeczne stanowi platformę łączącą trzeci sektor z sektorem komercyjnym, stając się integratorem społeczeństwa obywatelskiego z gospodarką rynkową.

2. Organizacja pozarządowa jako przedsiębiorstwo społeczne

Odwołując się do ram definicyjnych wprowadzonych we wstępie artykułu, można doszukać się licznych podobieństw między definicją przedsiębiorstwa społecznego a definicją organizacji non-profit. Niewątpliwie przedsiębiorstwo społeczne łączy w jedną całość wymiar ekonomiczny i społeczny, działając na rzecz grup zmarginalizowanych.

Rysunek 1. Usytuowanie przedsiębiorstw społecznych na pograniczu sektorów: komercyjnego i pozarządowego



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwem społecznym może być organizacja pozarządowa powstała na fundamencie kapitału ludzkiego. Mimo iż organizacje pozarządowe spełniają w swym codziennym funkcjonowaniu kryteria przedsiębiorczości w stopniu porównywalnym do sektora przedsiębiorstw, widoczna jest pewna różnica między tymi podmiotami. Ekonomia społeczna to swego rodzaju pogranicze aktywności, które bywa zagospodarowane zarówno przez organizacje pozarządowe, jak i przedsiębiorstwa społeczne.

W ostatnich latach w Polsce – dzięki odpowiednim regulacjom ustawowym – upowszechniły się nowe formy organizacyjne, tj.:

- zakłady pracy chronionej,
- centra integracji społecznej,
- spółdzielnie socjalne.

Warto zastanowić się, jak układ strukturalny determinuje przedsiębiorstwo społeczne. Przedsiębiorstwo społeczne może funkcjonować w ramach organizacji pozarządowej, stanowiąc filię organizacji matki zarejestrowanej prawnie jako podmiot społeczny posiadający osobowość prawną. Kolejną formą strukturalną jest przedsiębiorstwo społeczne jako oddzielny, autonomiczny podmiot w sferze społeczno-gospodarczej. Uwzględniając czynnik infrastrukturalny, możemy zauważyć, że przedsiębiorstwo społeczne może działać jako podmiot zintegrowany silnie z organizacją non-profit jako ta sama jednostka. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w ramach jednostki-matki charakteryzuje się tym, że obie jednostki nie muszą dzielić tej samej powierzchni.

Rysunek 2. Struktury przedsiębiorstw społecznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Alter, 2008, s. 199-200].

Można dokonać klasyfikacji przedsiębiorstw społecznych w oparciu o określoną misję na przedsiębiorstwa społeczne zogniskowane na misji oraz związane z misją. Uwzględniając kryterium misji organizacji, przedsiębiorstwa społeczne są izomorficzne z organizacjami non-profit. Jednak tym, co będzie je różnicowało jest korelujący z misją model samowystarczalności finansowej. Natomiast w przypadku przedsiębiorstwa związanego z misją organizacji możliwa jest komercjalizacja usług społecznych. Występuje również przedsiębiorstwo społeczne niezwiązane z misją, w którym bodźcem do utworzenia podmiotu ekonomii społecznej jest generowany zysk z działalności gospodarczej, a nie realizacja celów społecznie użytecznych.

Uwzględniając kryteria zarówno prawne, ekonomiczne, jak i administracyjne, przedsiębiorstwo społeczne sformowane w tej strukturze organizacyjnej jest częścią organizacji matki. W ramach tych organizacji prowadzona jest jedna polityka personalna, zarządzania strategicznego, ekonomiczna. Sytuacja II z rysunku 2 ilustruje przedsiębiorstwo społeczne jako oddzielną jednostkę prawną o charakterze *non* lub *for-profit*. W tej sytuacji możliwa jest wspólna przestrzeń terytorialna, ale nie jest ona konieczna. Relewantny dla funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego jest zewnętrzny charakter wobec organizacji matki pod względem prawnym, finansowym i zarządzającym. Natomiast operacjonalizacja kosztów, po-

lityka personalna i zaplecze biurowe są wspólne, kontraktualne.

Przedsiębiorstwo społeczne jako izomorficzna organizacja maczynna ogranicza się jedynie do prowadzenia działalności gospodarczej, dofinansowującej w ten sposób organizację matkę.

Warto w tym miejscu nadmienić, że według linii orzecznictwa Sądu Najwyższego z 2000 r. przedmiot działalności gospodarczej może pokrywać się z przedmiotem działalności statutowej. Powyższa interpretacja jest istotna dla podmiotów ekonomii społecznej, gdyż umożliwia wypełnianie celów statutowych za pomocą działalności gospodarczej.

Porównując stopień harmonijności programów społecznych z działalnością rynkową, możemy pokazać działania statutowe oraz misję organizacji poprzez pryzmat aktywności na rynku przedsiębiorstw społecznych. Kim S. Alter wskazuje na trzy modele konsolidacji działalności gospodarczej z programami społecznymi przedsiębiorstw społecznych: zakorzenione, zintegrowane oraz zewnętrzne przedsiębiorstwo społeczne.

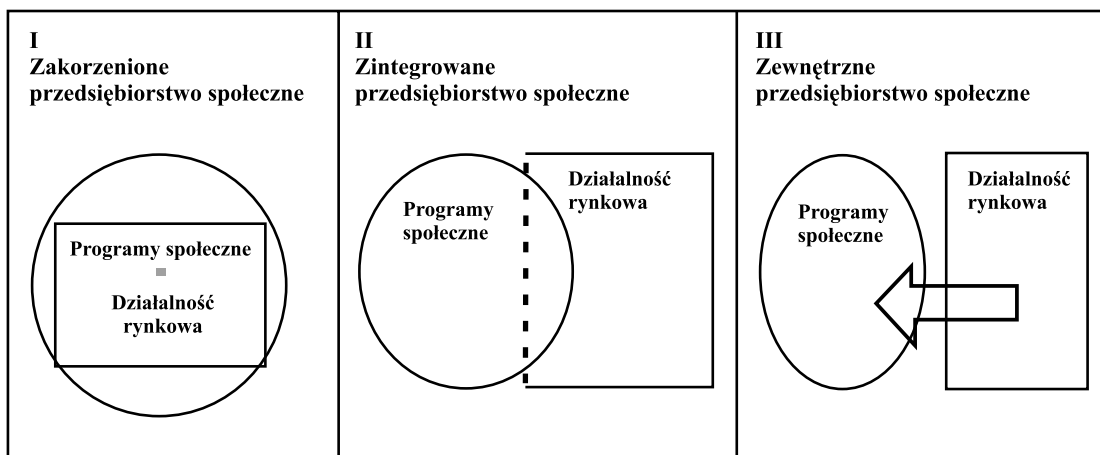
Sytuacja I zaprezentowana na rysunku 3 pokazuje, że organizacja non-profit stała się przedsię-

trwałemu strumieniowi środków pieniężnych na realizację programów społecznych ten model zapewnia płynność finansową organizacji. Z uwagi na fakt, że tego rodzaju organizacja jest zogniskowana na misji zachowuje charakter organizacji non-profit. Charakterystyczne są korzyści, które osiąga to przedsiębiorstwo społeczne, a mianowicie:

- „działalność społeczna i rynkowa są połączone,
- misja społeczna jest głównym celem prowadzenia działalności rynkowej,
- grupa docelowa (klienci) stanowią integralną część modelu jako bezpośredni odbiorca usług społecznych (beneficjenci) oraz jako rynek zbytu (klienci), pracownicy lub właściciele przedsiębiorstwa” [Alter, 2008, s. 160].

Na przykładzie zintegrowanego przedsiębiorstwa społecznego (sytuacja II przedstawiona na rysunku 3) można zauważyć krzyżowanie się programów społecznych z działalnością rynkową organizacji, o charakterze synergicznym. Należy zwrócić uwagę w tym modelu na przyjęty sposób zapewnienia płynności ekonomicznej organizacji non-profit poprzez ciągłe finansowanie projektów społecznych. Jak podaje Alter, przedsiębiorstwa społeczne często rozszerza-

Rysunek 3. Modele przedsiębiorstwa społecznego pod względem integracji działalności rynkowej z programami społecznymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Alter, 2008, s. 151].

biorstwem społecznym. Zakorzenione przedsiębiorstwo społeczne może zostać sformowane dla celów społecznych. Owo zakorzenienie umożliwia finansowanie działalności organizacji ze środków generowanych przez przedsiębiorstwo. Dzięki

ją i wspierają misję organizacji, umożliwiając uzyskanie większego wpływu społecznego. Ostatnia sytuacja z rysunku 3 uwiadcza zewnętrzny charakter przedsiębiorstwa wobec organizacji non-profit. Brak sprzężenia pokazuje, że organizacja non-profit finan-

suje świadczone przez siebie usługi społeczne przy pomocy peryferyjnego względem niej przedsiębiorstwa społecznego. Można zauważyć pewną analogię w zilustrowanym układzie ról. Zewnętrzne przedsiębiorstwo społeczne jako podmiot wspomagający, niezwiązany z misją organizacji matczynej, generuje zysk, który przyczynia się do wytworzenia wartości społecznej.

3. Miejsce przedsiębiorstwa społecznego w polskim sektorze pozarządowym na przykładzie Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”

Poprzez analizę konkretnej organizacji autorka chciała uwydatnić istotę przedsiębiorstwa społecznego oraz omówić jego funkcjonowanie w przestrzeni publicznej. Spośród przedsiębiorstw społecznych w Polsce wybrano jedno, które przeanalizowano pod kątem kryteriów definicyjnych zaproponowanych przez EMES. Wcześniejsze teoretyczne rozważania na temat ekonomii społecznej, przedsiębiorczości społecznej oraz przekształcania się organizacji non-profit w przedsiębiorstwa społeczne zostały przeniesione na płaszczyznę empiryczną polskiego przedsiębiorstwa, a mianowicie Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”. W oparciu o dane finansowe, doświadczenie organizacji, zrealizowane projekty, relacje beneficjentów przestudiowano proces transformacji organizacji pozarządowej w przedsiębiorstwo społeczne.

Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” z siedzibą w Otrębusach jest dobrowolnym, samorządnym zrzeszeniem, które ma na celu rozwijanie i propagowanie inicjatyw, postaw i działań osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ponadto przyczynia się do edukacji społeczeństwa w zakresie troski o środowisko naturalne, w tym gospodarowanie zasobami wtórnymi.

Pierwsze posiedzenie założycieli Stowarzyszenia odbyło się w październiku 2003 r. Natomiast faktyczną działalność na rzecz osób niepełnosprawnych i ochrony środowiska datuje się na 2004 r.

Z uwagi na ograniczone możliwości w zakresie uzyskania pomocy finansowej w EKON podjęto decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej w obszarze gospodarki komunalnej,

tw. gospodarki odpadami komunalnymi, która zapewniła pozyskanie funduszy niezbędnych do realizacji celów statutowych organizacji. Nowelizacja uchwalonej w dniu 27 sierpnia 1997 r. ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych była bodźcem do trwałej współpracy Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” z zakładami pracy chronionej: ABA-service Sp. z o.o. i TJ Sp. z o.o. Stowarzyszenie EKON oraz dwie spółki zawarły porozumienie o prowadzeniu wspólnej działalności gospodarczej na rynku odpadów opakowaniowych. Do działań podejmowanych przez zakłady pracy chronionej należy zaliczyć: pośrednictwo pracy, w tym przeszkolenie i przygotowanie osób niepełnosprawnych do stanowiska pracy.

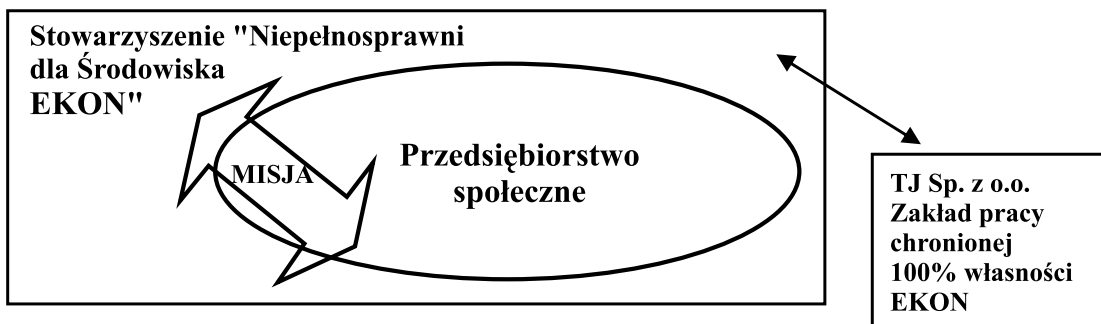
Stowarzyszenie EKON jest przedsiębiorstwem społecznym zogniskowanym na misji. Celem konstytutywnym tej organizacji jest zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. EKON jest typem zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego, w którym programy społeczne oraz prowadzona działalność rynkowa są jednym harmonijnym tworem.

Rysunek 4 ilustruje związek pomiędzy realizacją programów społecznych a działalnością rynkową. Owa działalność jest „zakorzeniona” w przedsiębiorstwie i jest niezbędna do urzeczywistniania misji organizacji. Finansowanie programów społecznych poprzez działalność gospodarczą oraz subdydia publiczne umożliwia zachowanie płynności ekonomicznej.

Integralną częścią tego modelu jest grupa docelowa, będąca bezpośrednim odbiorcą usług społecznych. Atutem zakorzenionego przedsiębiorstwa społecznego jest lokalny potencjał oraz korzyści społeczne wygenerowane podczas realizacji celów statutowych, przekazywane na rzecz własnej społeczności.

Na podstawie wspomnianych kryteriów ekonomicznych i społecznych autorka przeanalizowała zmienne potwierdzające tezę, że EKON jest przykładem organizacji pozarządowej definiowanej jako przedsiębiorstwo społeczne.

Rysunek 4. Stowarzyszenie EKON jako przedsiębiorstwo zogniskowane na misji



Źródło: opracowanie własne.

3.1. Kryteria ekonomiczne

Czy organizacja oferuje płatną pracę?

Stowarzyszenie EKON jest certyfikowaną agencją zatrudnienia¹. Zajmuje się pośrednictwem pracy zarówno dla osób sprawnych, jak i niepełnosprawnych. Ścisłe współpracuje z władzami samorządowymi, organizacjami pozarządowymi – promując, wspierając zatrudnienie oraz upowszechniając i wdrażając aktywne formy uczestnictwa na rynku pracy. Nawiązano współpracę z Wojewódzkim Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Warszawie, który wsparł finansowo EKON, umożliwiając stworzenie 56 miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych.

W latach 2004-2005 stworzono 845 miejsc pracy dla wykluczonych społecznie osób niepełnosprawnych. Zatrudnione osoby cechowała całkowita utrata postaw zawodowych, wzorów zachowań w życiu społecznym, co wymagało specjalistycznego podejścia do nich od momentu rozpoczęcia pracy.

Kluczowym obszarem działań dla Stowarzyszenia EKON są 'zielone miejsca pracy' dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w szczególności dla osób niepełnosprawnych psychicznie chorych. W 2004 r. zainicjowano realizację projektu EKOPraca opartego na nowatorskim podejściu do zbiórki odpadów opakowaniowych bezpośrednio w miejscu ich powstania. W styczniu 2004 r. spółka TJ rozpoczęła w Warszawie rekrutację pra-

owników dla EKON, kierując ich na szkolenia i warsztaty zawodowe w zakresie zbiórki i segregacji odpadów. Natomiast spółka ABA-service Sp. z o.o. rekrutowała i szkoliła kandydatów z mniejszych miejscowości, w których Stowarzyszenie planowało rozpoczęcie działalności gospodarczej. W 2005 r. Stowarzyszenie kontynuowało swoją działalność, zwiększając zatrudnienie do 376 osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności. Zbiórkę odpadów opakowaniowych przeprowadzono na Ursynowie, a następnie na Stegnach i Służewcu oraz 16 oddziałach terenowych Stowarzyszenia.

Na dzień 31 marca 2008 r. w ramach projektu EKOPraca zatrudniano 879 osób niepełnosprawnych, a niepełnosprawnych psychicznie chorych – 469.

Władze miasta stołecznego Warszawy, wydzierżawiając Stowarzyszeniu ziemię pod budowę sortowni, zobligowały je do zwiększenia liczby pracowników niepełnosprawnych.

W grudniu 2009 r. EKON zatrudniał: 73 pracowników zdrowych, 27 pracowników ze znacznym stopniem niepełnosprawności, 290 pracowników z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności i 8 pracowników z lekkim stopniem niepełnosprawności.

Na dzień 31 grudnia 2012 r. Stowarzyszenie zatrudniało 622 pracowników, z czego 513 osób niepełnosprawnych (w tym 505 ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności).

Definiując Stowarzyszenie EKON jako przedsiębiorstwo społeczne, autorka przyporządkowała do omawianej organizacji model zatrudnieniowy, co ilustruje rysunek 5.

¹ Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” posiada: Certyfikat agencji zatrudnienia jako agenta pośrednictwa pracy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej (nr rej 715/1a), Certyfikat agencji zatrudnienia jako agencji doradztwa personalnego (nr rej. 715/2).

W Stowarzyszeniu EKON ma miejsce bezpośrednie zatrudnianie osób z grupy beneficjentów, którym organizuje się prace. Stowarzyszenie świadczy szereg usług wsparcia dla swoich pracowników

– poczynając od poradnictwa psychologicznego a kończąc na szkoleniach w zakresie umiejętności społecznych.

Tabela 1. Charakterystyka osób zatrudnionych w ramach projektu EKOpaca*

Liczba osób** uczestniczących w projekcie EKOpaca		
Liczba osób pełnosprawnych pracujących w projekcie EKOpaca	52	5,3%
Liczba osób niepełnosprawnych	845	94,7%
Liczba osób psychicznie chorych	424	50,2%
Znaczny stopień niepełnosprawności	70	8,3%
Umiarkowany stopień niepełnosprawności	728	86,2%
Znaczny i umiarkowany stopień niepełnosprawności	798	94,4%
Lekki stopień niepełnosprawności	47	5,6%
Liczba osób niepełnosprawnych		
	Dotychczasowy przebieg zatrudnienia	w %
180	Zatrudnienie po raz pierwszy w życiu	21,3%
246	Przerwa poniżej 2 lat	29,1%
206	Przerwa między 2 a 5 lat	24,4%
213	Przerwa powyżej 5 lat	25,2%
393	Pierwsze zatrudnienie plus osoby niepracujące dłużej niż 5 lat	46,5%
599	Pierwsze zatrudnienie plus osoby niepracujące dłużej niż 2 lata	70,9%
* stan na 31 grudnia 2006 r.		
** osoby zatrudnione w Stowarzyszeniu EKON, ABA-service Sp. z o.o., TJ sp. z o.o.		

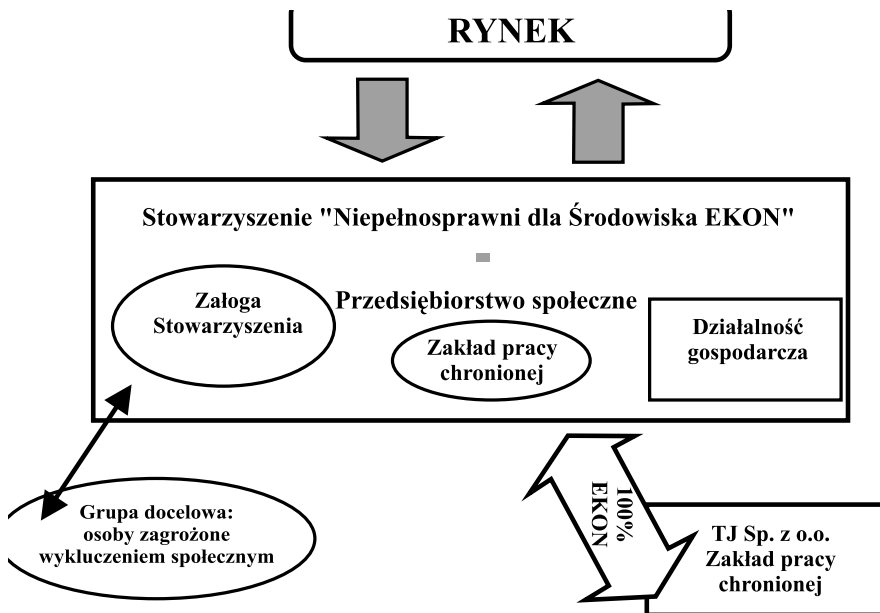
Źródło: www.ekon.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=102 (dostęp na dzień 18.02.2012 r.).

Tabela 2. Zatrudnienie w Stowarzyszeniu „Niepełnosprawni dla środowiska EKON” w ramach projektu EKOpaca

Jednostka organizacyjna	Znaczny stopień niepełnosprawności bez osób psychicznie chorych	Znaczny stopień niepełnosprawności osoby psychicznie chore	Umiarkowany stopień niepełnosprawności bez osób psychicznie chorych	Umiarkowany stopień niepełnosprawności osoby psychicznie chore	Lekki stopień niepełnosprawności bez osób psychicznie chorych	Lekki stopień niepełnosprawności osoby psychicznie chore	Całkowita liczba osób zatrudnionych
Stowarzyszenie EKON	1	1	22	4	2	1	31
TJ Sp. z o.o. zakład pracy chronionej	17	43	206	282	16	13	577

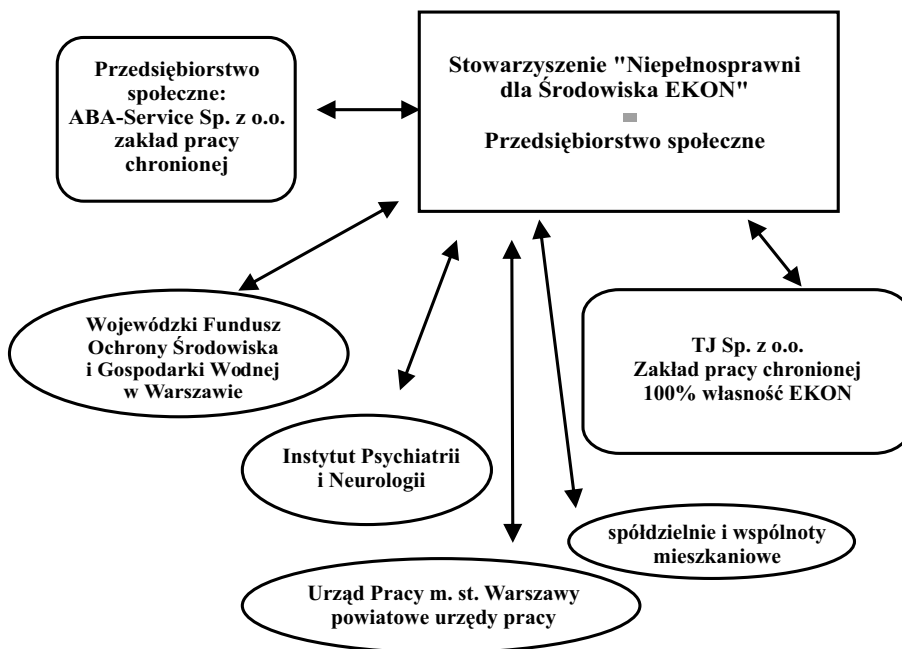
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Stowarzyszenia EKON na dzień 31 marca 2008 r. (dostępnych w wersji elektronicznej pod adresem www.ekon.org.pl/art.php?catId=24&l=1).

Rysunek 5. Model zatrudnieniowy jako określony rodzaj działania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Otoczenie społeczno-biznesowe Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”



Źródło: opracowanie własne.

Czy organizacja podejmuje znaczące ryzyko ekonomiczne?

W związku z prowadzeniem działalności gospodarczej przedsiębiorstwo społeczne EKON jest nieustannie narażone na ryzyko rynkowe – związane zarówno z płynnością finansową, jak i kosztami operacyjnymi, generowanymi przychodami. Od 31 grudnia 2003 r. Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” jest wpisane do rejestru przedsiębiorców. Wraz z rozwojem zakładu pracy chronionej TJ Sp. z o.o., będącym własnością Stowarzyszenia od 2008 r., działalność gospodarczą prowadzono na terenie Warszawy, Bydgoszczy i Żyrardowa. W dwunastu mniejszych miejscowościach partnerem Stowarzyszenia został zakład pracy chronionej – ABA – service Sp. z o.o. W pierwszym okresie działalności przedsiębiorstwa społecznego niezbędne było doinwestowanie w postaci pożyczki. Już na etapie wdrażania pilotażowego projektu przedsiębiorstwo społeczne ponosiło ryzyko ekonomiczne.

W pierwszych latach działalności Stowarzyszenie przyjęło złą koncepcję finansowania rozwoju. Korzystało z własnych środków obrotowych oraz kredytu krótkoterminowego na realizację inwestycji. Wynikało to z braku dostępnych źródeł finansowania (niedostępność kredytu długoterminowego oraz środków pomocowych). Stowarzyszenie poradziło sobie z tym problemem poprzez utrzymywanie rosnących przychodów bieżących, pozwalających uregulować bieżące należności. Sytuacja rynkowa i rosnące ceny surowców wtórnych, skuteczne negocjowanie z wierzycielami terminów za-

płaty należności oraz rolowanie płatności (polegające na regulowaniu zobowiązań wymagalnych) umożliwiły przezwyciężenie trudnej sytuacji ekonomicznej Stowarzyszenia.

Na podstawie sprawozdania podatkowego za 2010 r. autorka stwierdza, że Stowarzyszenie odpowiednio zarządza ryzykiem ekonomicznym, zapewniając płynność finansową organizacji. Na zobowiązania o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy składa się: pożyczka, kredyt do 12 miesięcy, w tym z tytułu dostaw od jednostek pozostałych, wpłacone kaucje, zobowiązania do budżetu, wynagrodzenia niewypłacone oraz pozostałe zobowiązania. Warto zaznaczyć, że Stowarzyszenie w 2010 r. osiągnęło przychody z tytułu sprzedaży produktów i towarów w wysokości powyżej 9,5 mln zł.

Czy organizacja ma charakter autonomiczny?

Przedsiębiorstwo społeczne jest niezależne – zostało utworzone przez grupę osób na podstawie ich własnego projektu. Jednak występuje pewna zależność przedsiębiorstwa społecznego od subsydiów publicznych – dofinansowanie stanowisk pracy m.in. z PFRON. W tej sytuacji pojawia się pewne zagrożenie, a mianowicie: uzależnienie przedsiębiorstwa społecznego od administracji publicznej. Kartą przetargową organizacji jest specjalistyczna wiedza, umiejętności i doświadczenie w realizacji niszowych zadań oraz prowadzona działalność gospodarcza. Warto nadmienić, że w Statucie Stowarzyszenia dokonano klasyfikacji na członkostwo zwyczajne i wspierające.

Tabela 3. Sytuacja finansowa Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”

Koszt inwestycji	Koszt uruchomienia działalności to około 100 000 zł wyasygnowane przez założyciela Stowarzyszenia (w formie pożyczki)
Koszt działalności bieżącej rocznie	Okolo 3 700 000 zł
Inwestorzy	Brak
Sponsorzy prywatni	Brak, poza założycielami Stowarzyszenia
Udział środków publicznych w uruchomieniu i prowadzeniu działalności	2004 r. 497 284,00 zł 2005 r. brak pomocy 2006 r. 50 491,81 zł
Stopień ekonomicznej samowystarczalności	100%

Źródło: www.bezrobocie.org.pl/x/433245 (dostęp 20 kwietnia 2010 r.).

Czy organizacja prowadzi działalność komercyjną?

Działalność gospodarcza stanowi jeden z kluczowych elementów przedsiębiorstwa społecznego, pozwalający realizować cele statutowe. W odróżnieniu od klasycznej organizacji pozarządowej główną osią działania Stowarzyszenia EKON, stanowiącą podstawę generowanego zysku, jest: zapobieganie zanieczyszczeniom u źródeł ich powstawania, zmniejszanie wytwarzanych odpadów i ich proekologiczne zagospodarowanie, szeroko pojęta działalność edukacyjna.

Realizując założenia z 2003 r., EKON na początku 2008 r. przejęło 100% udziałów TJ Sp. z o.o., a Fundacja PROXIMUS przejęła 100% udziałów w ABA-service Sp. z o.o. Zatem Stowarzyszenie oraz TJ Sp. z o.o. i ABA-service Sp. z o.o., partnerzy w ramach przedsiębiorstwa społecznego, działają w formule non-profit, co oznacza, że jeżeli wypracują zysk, to jest on przeznaczany tylko i wyłącznie na cele statutowe.

W ramach porozumienia o wspólnej działalności gospodarczej z zakładem pracy chronionej TJ Sp. z o.o. ustalono, że EKON będzie prowadziła działalność gospodarczą „na rynku odpadów opakowaniowych, zaś zakładom pracy chronionej powierzono: wyszukanie, wśród grup całkowicie marginalizowanych, osób niepełnosprawnych oraz osób poszukujących pracy, odpowiednie przygotowanie tych osób do wykonywania zawodu, a następnie skierowanie ich do pracy w pozyskiwaniu i sortowaniu odpadów opakowaniowych”(www.ekon.org.pl/art.php?catId=23&l=1, dostęp 15 kwietnia 2010 r.).

Stowarzyszenie w 2010 r. osiągnęło zysk w wysokości powyżej 600 tys. zł, który w całości został przekazany na cele statutowe.

3.2. Kryteria społeczne

Czy organizacja została założona przez obywateli?

Inicjatywa stworzenia przedsiębiorstwa społecznego pochodziła od grupy obywateli, którzy za cel postawili sobie utworzenie miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych, ze szczególnym uwzględnieniem najbardziej „niechcianej” grupy osób wykluczonych społecznie, czyli osób psychicznie chorych. Elżbieta Gołębiowska oraz Marek Łukomski, mając długoletnie doświadczenie w pracy z osobami niepełnosprawnymi, założyli organizację wypełniającą niszę rynkową. Propagowaną przez Stowarzyszenie ideę „EKOPracę” oparto na tworzeniu ‘zielonych miejsc pracy’, które były ściśle związane z pracą na rzecz ochrony środowiska i edukacją ekologiczną społeczeństwa.

Wychodząc od stwierdzenia, że organizacja to ludzie, należy zauważyć, iż projekty realizowane przez EKON mają na celu m.in. aktywizację społeczną i zawodową niepełnosprawnych oraz edukację ekologiczną beneficjentów Stowarzyszenia. Wśród realizowanych inicjatyw warto wyszczególnić:

- **EKO-Urząd**

W ramach tego projektu są tworzone miejsca pracy dla osób ze schorzeniami specjalnymi. System współpracy polega na rozmieszczeniu pojemników przeznaczonych do selektywnej zbiórki odpadów w każdym pomieszczeniu biurowym w urzędach i przenoszenie ich zawartości do wyznaczonego miejsca składowania. Dalsze etapy pracy zakładają wymianę kontenerów po napełnieniu i przywiezienie zebranych surowców na teren sortowni. Realizacja projektu pozwoli na uzyskanie korzyści ekologicznych (zmniejszenie ilości odpadów składowanych na wysypiskach o ok. 3000 Mg w skali roku), społecznych (stworzenie kolejnych 40 miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych) (www.ekon.org.pl).

Tabela 4. Działalność gospodarcza w 2007 r.

Przeciętnie w miesiącu w samej Warszawie EKON odbierał około: 320 Mg odpadów opakowaniowych

W całej Polsce punkty EKON odbierają co miesiąc ponad 800 Mg odpadów opakowaniowych

Rocznie daje to wielkość zbiórki na poziomie: 9500 Mg odpadów opakowaniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych Inicjatywa EKON na rzecz ekonomii społecznej na Mazowszu – program wsparcia dla kadr menedżerskich PES.

org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=110, dostęp 19 lutego 2012 r.).

- **Stowarzyszenie EKON w Platformie Integracji Osób Niepełnosprawnych**

Stowarzyszenie EKON działa od 2007 r. w PIONie, prowadząc politykę zatrudnieniową osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy. Celem platformy jest: przełamywanie oporu pracodawców w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz bierności osób niepełnosprawnych, przygotowanie zawodowe na stanowisku pracy.

- **EKO-park**

Celem projektu jest bezpłatne przyjmowanie odpadów wstępnie przesortowanych, pochodzących tylko od osób prywatnych. „Pracownicy EKON rozdzielają odpady na poszczególne frakcje surowców bezpośrednio do pojemników/kontenerów dostosowanych do wymagań poszczególnych frakcji. Pojemniki/kontenery po napełnieniu są przewożone transportem Stowarzyszenia do sortowni w celu przygotowania do przekazania do recyklerów (sprawdzenia prawidłowości sortowania oraz kompaktowania)” (www.ekon.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=141&Itemid=109, dostęp 19 lutego 2012 r.).

- Projekty unijne, w tym m.in.: Inicjatywa EKON na rzecz ekonomii społecznej na Mazowszu – program wsparcia dla kadr menedżerskich PES, Zielone miejsca pracy dla osób długotrwale bezrobotnych, Ośrodki OJKOS są sposobem przełamania bierności osób psychicznie chorych.

Czy proces decyzyjny jest niezależny od interesów zewnętrznych?

Proces decyzyjny jest autonomiczny w stosunku do instytucji zewnętrznych. Stanowi egzemplifikację zasady: „jeden człowiek – jeden głos”. Zależności między TJ Sp. z o.o. oraz partnerem ABA-Service Sp. z o.o. nie wpływają na podejmowanie suwerennych decyzji przez Stowarzyszenie. W ramach zawartego porozumienia o wspólnej działalności gospodarczej Stowarzyszenie koordynuje zadania związane z rynkiem odpadów opakowaniowych. Natomiast zakładom pracy chronionej powierzono wyszukanie wśród grup zmarginalizowanych osób niepełnosprawnych, osób poszukujących pracy, przeszkolenie tych osób i przygotowanie ich do pracy.

Czy organizacja ma partycypacyjny styl zarządzania w miejscu pracy?

W początkowym okresie działania Stowarzyszenia pojawiały się liczne błędy w zarządzaniu bieżącym, czego dowodzi analiza macierzowej struktury zarządzania. Występowały konflikty w procesie decyzyjnym. Formalny decydent (kierownik projektu) nie mógł podjąć decyzji, gdyż była ona blokowana lub zmieniana przez nieformalnego decydenta, jakim jest jego zwierzchnik, w danym zadaniu pełniący rolę podwładnego. Ponadto formalni decydenci unikali podejmowania decyzji, oczekując na wytyczne od formalnego zwierzchnika. Niektóre działania prorozwojowe wymagały czasu na uzyskanie wymiernych rezultatów w zarządzaniu strategicznym w organizacji.

Poszczególni interesariusze, których dotyczy działalność Stowarzyszenia EKON są objęci zasadami demokratycznymi. Decyzje podejmowane są kolektywnie przez organ do tego powołany. Władza w Stowarzyszeniu należy do Walnego Zgromadzenia Członków, Zarządu oraz Komisji Rewizyjnej.

Obecnie, dzięki stabilnemu zarządzaniu organizacją, możliwa jest długofalowa polityka oraz przewycięzanie sytuacji kryzysowych. Rozwój potencjału społecznego i gospodarczego dokonuje się dzięki prowadzonej działalności w zakresie: tworzenia tzw. zielonych miejsc pracy, selektywnej zbiórki odpadów opakowaniowych, pośrednictwa pracy, organizowania szkoleń o tematyce ekologicznej, prowadzenia edukacji na temat ochrony środowiska i ekologii oraz prac związanych z „recykling parkiem”, na terenie którego działa sortownia odpadów opakowaniowych.

Czy zysk nie jest dystrybuowany poza organizację?

Zysk wypracowany przez EKON jest przeznaczany na działalność statutową, czyli rozwiązywanie problemów osób niepełnosprawnych, aktywność w obszarze ochrony środowiska. Ponadto dochody z działalności TJ Sp. z o.o. trafiają bezpośrednio do budżetu Stowarzyszenia.

Czy organizacja przynosi wyraźne korzyści społeczne?

W przypadku Stowarzyszenia EKON można patrzeć na korzyści społeczne w dwóch wymiarach. Z jednej strony, mamy do czynienia ze służbą wobec gru-

Tabela 5. Spełnienie kryteriów EMES przez Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”

Kryteria EMES a stopień ich zrealizowania przez przedsiębiorstwo społeczne Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”				
		+	+/-	-
KRYTERIA EKONOMICZNE	Czy organizacja oferuje płatną pracę?	X		
	Czy organizacja podejmuje znaczące ryzyka ekonomiczne?	X		
	Czy organizacja ma charakter autonomiczny?	X		
	Czy organizacja prowadzi działalność komercyjną?	X		
KRYTERIA SPOŁECZNE	Czy organizacja została założona przez obywateli?	X		
	Czy proces decyzyjny jest niezależny od interesów zewnętrznych?	X		
	Czy organizacja ma partycypacyjny charakter zarządzania w miejscu pracy?	X		
	Czy zysk nie jest dystrybuowany poza organizację?	X		
	Czy organizacja przynosi wyraźne korzyści społeczne?	X		
Legenda:				
+ Stowarzyszenie spełnia dane kryterium				
+/- trudno powiedzieć, czy Stowarzyszenie spełnia dane kryterium				
- Stowarzyszenie nie spełnia danego kryterium				

Źródło: opracowanie własne.

py osób wykluczonych – poprzez wprowadzanie ich na rynek pracy oraz utrzymywanie ich tam. Z drugiej strony, widzimy kooperację społeczności osób sprawnych i niepełnosprawnych zjednoczonych wspólnym zainteresowaniem oraz pasją związaną z ekologią i ochroną środowiska. Zbiorowa inicjatywa społeczności lokalnej umożliwiła znalezienie niszy rynkowej w gospodarce komunalnej, w dziale zwanym gospodarką odpadami opakowaniowymi.

W 2007 r. obliczono, że łączna wartość dodana dla społeczeństwa wynosi 7 290 000 zł. Obniżone koszty hospitalizacji osób niepełnosprawnych oszacowano na 3 250 000 zł. Warto nadmienić, że działalność Stowarzyszenia EKON pozwoliła wygenerować oszczędności w zakresie odpadów komunalnych w kwocie 860 000 zł oraz oszczędności z tytułu przekazania surowców wtórnych do recyklingu o wartości 2 860 000 zł.

Zakończenie

Niewątpliwie argumentami przemawiającymi na rzecz ekonomizacji organizacji pozarządowych

są: samodzielność finansowa, zapewnienie bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji poprzez dywersyfikację jej źródeł przychodów, korzystanie z licznych mechanizmów wsparcia rozwoju ekonomii społecznej, stabilność i trwałość organizacji, sprecyzowanie rezultatów działań organizacji, nieustanne podnoszenie kompetencji, profesjonalizacja usług oraz zarządzanie strategiczne. Analizując Przedsiębiorstwo Społeczne EKON, zauważono sprzężenie zwrotne między korzyściami wytworzonymi dzięki więziom społecznym, kontaktom międzyludzkim, współpracy oraz kapitałowi społecznemu a zyskiem wygenerowanym z prowadzonej działalności gospodarczej oraz kooperacji z zakładami pracy chronionej.

Na podstawie omówionych kryteriów EMES autorka stwierdziła, że Stowarzyszenie EKON jest przedsiębiorstwem społecznym – działającym na fundamencie zasad partnerstwa, partycypacyjnego zarządzania, realizując cele gospodarcze oraz społecznie użyteczne.

Literatura

Alter K. S. [2008], *Anatomia przedsiębiorstwa społecznego, różne modele*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów* (wybór J.J. Wygnański), FISE, Warszawa.

Frączak P. [2006], *Rola infrastruktury III sektora w budowie ekonomii społecznej w Polsce*, [w:] *Ekonomia społeczna. Teksty 2006*, FISE, Warszawa.

Hausner J., Laurisz N. [2008], *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, MSAP, Kraków.

Akty prawne

Postanowienie Sądu Najwyższego z 30 listopada 2000 r., ICKN 886/98, OSNC 2001/6, poz. 91, Postanowienie Sądu Najwyższego z 7 maja 2002 r., I CKN 162 /2001, LexPolonica.

Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych [Dz.U. z 1997 r., Nr 123, poz. 776 z późn. zm.].

Strony internetowe

www.bezrobocie.org.pl

www.ec.europa.eu

www.egospodarka.pl

www.ekon.org.pl

www.ekonomiaspoleczna.mazowsze.pl

www.emes.net

www.equal.gov.pl

www.fundacjarise.pl

www.fuqua.duke.edu

www.gazetapraca.pl

www.google.pl

www.gospodarka.gazeta.pl

www.idn.org.pl

www.jhu.edu

www.ngo.pl

www.pfron.org.pl

www.pi-on.pl

www.poland.ashoka.org

www.pomocspoleczna.ngo.pl

www.sbs.gov.uk

A non-government organisation as a social enterprise: A case study of the Association Disabled for the Environment EKON

Abstract: The social economy, social entrepreneurship and the functioning of social enterprises are all new issues, nevertheless at the same time they awake frequent controversies. The article made a conceptualization of the process of economization of the third sector. The author analysed the transformation of the non-governmental organizations in Poland towards social enterprises. On the example of the Association EKON were presented the causes and the consequences of this process. The example of market activity of EKON served the to assess the accuracy of the criteria defining social enterprises.

Key words: social enterprise, non-government organisation, transformation, Association Disabled for the Environment EKON.