

# Przedsiębiorstwa społeczne w Wielkiej Brytanii – potencjał i możliwości działania

Artur Steiner, Sylwia Steinerowska

**Streszczenie:** Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad w Wielkiej Brytanii znacznie wzrosło zainteresowanie przedsiębiorstwami społecznymi. Brytyjscy politycy zaczęli dostrzegać ich potencjał w tworzeniu i dostarczaniu usług dla społeczeństwa oraz pozytywny wpływ na rozwój społeczno-ekonomiczny kraju. Wyzwania stojące przed rządzącą w latach 1997–2010 partią lewicową, a następnie obecną rządową koalicją konserwatywno-liberalną zaowocowały nowymi ideologicznymi rozwiązaniami mającymi na celu usprawnienie funkcjonowania państwa. Wzrosła m.in. rola organizacji pozarządowych oraz samej ludności w rozwiązywaniu lokalnych problemów. Na znaczeniu zyskała także koprodukcja, czyli współpraca między dostarczającymi usługi, a jej odbiorcami, traktowana jako nowy sposób rozwiązywania problemów państwa. Obecny kierunek brytyjskiej polityki sugeruje więc odejście od tzw. „państwa opiekuńczego” i formowanie „państwa umożliwiającego”, w którym obywatele angażują się w zaspokajanie społeczno-ekonomicznych potrzeb w innowacyjny sposób. Bazując na przykładzie Wielkiej Brytanii, artykuł ten odnosi się do uwarunkowań politycznych oraz ograniczeń związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych w tym kraju. Ponadto artykuł prezentuje wyzwania, przed którymi stoją przedsiębiorstwa społeczne na terenie UK oraz nawiązuje do empirycznych wyników jednego z projektów Unii Europejskiej, którego celem było przetestowanie koncepcji przedsiębiorstwa społecznego. Prowadzona dyskusja autorów nawiązuje do istotnych kwestii bytu i możliwości rozwoju przedsiębiorstw społecznych w omawianym państwie oraz kierunków zmian, jakie muszą nastąpić, aby przedsiębiorstwa społeczne mogły się rozwijać.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa społeczne, koprodukcja, innowacja, odpowiedzialność społeczna, bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych.

## Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich dekad w Wielkiej Brytanii wzrosło zainteresowanie działalnością organizacji ekonomii społecznej. Szczególną uwagę skierowano w stronę przedsiębiorstw społecznych. Tematyka związana z tymi przedsiębiorstwami stała się integralnym elementem wewnętrznej polityki. Tym samym spopularyzowane zostały takie pojęcia, jak: ‘przedsiębiorczość społeczna’ i ‘przedsiębiorstwo społeczne’, które nawiązują do działalności gospodarczej przynoszącej społeczne korzyści. Obecnie brytyjska polityka odnosi się do koncepcji przedsiębiorstw społecznych, szukając sposobów wykorzystania potencjału tej formy wsparcia społecznego [The Conservative Party, 2010b, s. 3-118; DTI 2002, s. 1-81].

Przedsiębiorstwa społeczne promowane są jako mechanizm, poprzez który następuje zarówno postęp ekonomiczny, jak i społeczny. Organizacje należące do sektora państwowego są więc zachęcane do wspierania przedsiębiorstw społecznych poprzez: przyznawanie im kontraktów na wykonanie publicznych zleceń<sup>1</sup>, udzielanie grantów na ich rozwój, czy też nakłanianie ludności do odpowiedzialności spo-

łecznej. Powodem tego typu działań są liczne korzyści, jakie niesie ze sobą działalność omawianych podmiotów. Uznaje się, że przedsiębiorstwa społeczne są pomocne w rozwiązywaniu lokalnych problemów, tworzeniu zatrudnienia, dostarczaniu nowych i ulepszonych usług oraz promowaniu ekonomicznego rozwoju, odpowiadając jednocześnie na współczesne wyzwania społeczne [DTI, 2002, s. 1-81]. Przedsiębiorstwa społeczne rozwijają umiejętności lokalnego społeczeństwa poprzez: tworzenie programów treningowych i staży, angażowanie tych, którzy mają problemy ze znalezieniem zatrudnienia, dostarczanie dobrej jakości usług po atrakcyjnej ce-

## NOTA O AUTORACH

Artur Steiner – doktor nauk o przedsiębiorczości, pracownik Rural Society Research Team, SRUC w Wielkiej Brytanii, badacz i ekspert w zakresie przedsiębiorstw społecznych i innowacyjnych form przedsiębiorczości wpływających na rozwój społeczno-ekonomiczny. Uczestnik międzynarodowych projektów wspierających poprawę jakości życia.

Sylwia Steinerowska – asystent w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Zainteresowana tematyką przedsiębiorstw społecznych, społecznie odpowiedzialnego biznesu, różnicowania w organizacjach oraz kapitału ludzkiego.

<sup>1</sup> Przykładowo, The Public Services (Social Value) Act 2012 narzuca obowiązek, aby komisarz przyznający kontrakty publiczne rozważył ekonomiczne, środowiskowe i społeczne aspekty związane z danym kontraktem.

nie, promowanie aktywnego społeczeństwa i współtworzenie innowacyjnych rozwiązań będących odpowiedzią na lokalne potrzeby [Needham, 2007, s. 1-256; Leadbeater, 2007, s. 2-15; Boyle i in., 2010, s. 6-7]. Przedsiębiorstwa te prowadzą do rozwoju tzw. kapitału społecznego i budują silniejsze społeczeństwo, będące w stanie stawić czoła nowym wyzwaniom [DTI, 2002, s. 1-81]. Warto również zauważyć skalę oraz finansowy wkład przedsiębiorstw społecznych do brytyjskiej ekonomii. Szacuje się, że 7% MŚP na terenie Wielkiej Brytanii to przedsiębiorstwa społeczne, co oznacza, że ich liczba przekracza 68.000 [Social Enterprise UK; 2012b, s. 7; BIS, 2011, s. 16; BIS, 2010, s. 1]. Przedsiębiorstwa te zatrudniają ok. 20.000 osób i angażują 18.000 wolontariuszy. Ich obrót szacuje się na 24 mld funtów, a wkład do PKB na prawie 1% [OTS, 2006, s. 1-73; HM Treasury, Cabinet Office, 2006, s. 1-51; Social Enterprise UKb, 2012, s. 7].

Rozwój przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii jest wspomagany przez ustawodawstwo. Politycy zachęcają do zakładania tego typu przedsiębiorstw i podkreślają korzyści płynące z ich prowadzenia. Sceptycy zauważają jednak, że koncepcja koprodukcji i samych przedsiębiorstw społecznych jest sposobem na przeniesienie odpowiedzialności z państwa na obywateli i że oczekiwania w stosunku do społeczeństwa mogą okazać się zbyt wysokie. Nawiązując do obecnych uwarunkowań politycznych, można postawić następujące pytania: jakie ograniczenia związane są z działalnością przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii i w jakim zakresie społeczeństwo lokalne (inicjatorzy, przedsiębiorcy społeczni, ludność lokalna zaangażowana w daną inicjatywę) jest w stanie poradzić sobie z występującymi barierami?

Artykuł ten odnosi się do powyższych pytań. W pierwszej części autorzy prezentują wybrane definicje przedsiębiorstw społecznych i ich charakterystykę. Druga część artykułu nawiązuje do historycznych czynników wpływających na kształtowanie się omawianych przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii oraz do zmieniającej się polityki w zakresie ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych w tym kraju. Niniejsza część jest istotna, a często pomijana w literaturze. Warto zwrócić uwagę, że kontekst historyczny pomaga zrozumieć *dlaczego* i *w jaki sposób* przedsiębiorstwa społeczne stały się przedmiotem politycznej, społecznej i akademickiej dyskusji, która ma bezpośrednie przełożenie na praktyczne

działania w omawianym zakresie. W trzeciej części zostały wyróżnione ograniczenia związane z zakładaniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych, które stanowią poważną barierę rozwoju tych organizacji. Część czwarta jest prezentacją badań empirycznych i opiera się na wynikach badania sponsorowanego przez Unię Europejską, które testuje koncepcję przedsiębiorstw społecznych. Ta część nawiązuje do uwarunkowań politycznych w Wielkiej Brytanii i weryfikuje, czy zidentyfikowane we wcześniejszej części artykułu bariery uniemożliwiają tworzenie i rozwijanie przedsiębiorstw społecznych przez lokalne społeczności i w jakim zakresie bariery te można pokonać. Końcowa część stanowi podsumowanie, w którym autorzy odnoszą się do obecnej i przyszłej roli przedsiębiorstw społecznych na brytyjskim rynku, a całość rozważań jest podstawą do ustalenia odpowiedzi na postawione w artykule pytania.

## 1. Definicje i charakterystyka przedsiębiorstw społecznych

Jako relatywnie nowy twór, który łączy w sobie neoliberalne założenia kapitalizmu [Harvey, 2007, s. 1-256] oraz społeczne dążenia socjalizmu, przedsiębiorstwo społeczne jest trudne do zdefiniowania. Krytycy koncepcji twierdzą, że organizacje należące do ekonomii społecznej (wliczając w to przedsiębiorstwa społeczne) są wszystkim i niczym, a cały sektor został określony mianem „olbrzymiego nieokreślonego potwora” [Kendall, Knapp, 1995, s. 66]. W konsekwencji grono naukowców i polityków prowadzi dyskusje, które mają na celu doprecyzowanie pojęcia przedsiębiorstwa społecznego i ustalenie ram jego funkcjonowania.

Opisując przedsiębiorstwa społeczne, wielu autorów [np. Harris i in., 2009, s. 407-418; Steinerowski, 2012, s. 17; Wallace, 2005, s. 78-89; Jones, Keogh, 2006, s. 11-26; Reid, Griffith, 2006, s. 1-10; Ridley-Duff, s. 291-312], nawiązuje do tzw. *triple bottom line* czyli „potrójnej linii korzyści”. Mówi ona o konieczności zintegrowania korzyści społeczeństwa, środowiska i potrzeb materialnych. Oznacza to, że przedsiębiorstwa społeczne mają za zadanie realizować cele społeczne, ekologiczne i ekonomiczne. W praktyce jednak nie zawsze jest to możliwe, dlatego przedsiębiorstwa te koncentrują się głównie na realizacji co najmniej jednego celu. Idea integra-

cji korzyści, choć słuszna w swoich założeniach, nie zawsze może mieć swoje odzwierciedlenie w praktyce, przede wszystkim z powodów finansowych i zasobowych.

Smallbone [2001, s. 13-20] definiuje przedsiębiorstwa społeczne jako konkurencyjne organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą dla zaspokojenia celów społecznych. Campbell [1997, s. 17-18] twierdzi, że przedsiębiorstwa społeczne dostarczają lokalnej społeczności niezbędne dobra i usługi oraz generują zysk, aby wspierać czynności, które nie przynoszą dochodu. Zdaniem Alforda [2004, s. 136], przedsiębiorstwa społeczne tworzą innowacyjne rozwiązania dla teraźniejszych problemów społecznych i wykorzystują dostępne możliwości, pomysły, zasoby oraz społeczne aranżacje, aby dokonać społecznych transformacji. Mair i Marti [2006, s. 36-44] również uważają, że przedsiębiorstwa społeczne angażują się w procesy tworzenia zasobów w nowy sposób i zmierzają przede wszystkim do odkrycia i wykorzystania istniejących szans i możliwości, aby uzyskać korzyści społeczne poprzez stymulowanie społecznych zmian oraz zaspokajanie społecznych potrzeb. Powyższe definicje choć odzwierciedlają działalność przedsiębiorstw społecznych, to jednak nie dają ściśle określonego obrazu tych organizacji i nie ustanawiają konkretnych granic tej formy działalności. Niejasności te stają się podłożem krytyki koncepcji przedsiębiorstw społecznych.

Conway [2008, s. 57-73] definiuje przedsiębiorstwa społeczne jako *not-for-profit organisations*, czyli organizacje, których celem nie jest zysk, ale cele społeczne, które są realizowane poprzez zaangażowanie się w działalność gospodarczą; wszystkie zyski i aktywa przynoszą korzyści grupom docelowym, na rzecz których przedsiębiorstwo społeczne działa; struktura sprzyja współpracy, współuczestnictwu i zapewnia równe prawa dla członków organizacji. Social Enterprise London sugeruje, że przedsiębiorstwa społeczne są: organizacjami, które są konkurencyjne i które posiadają cele społeczne; są bezpośrednio zaangażowane w produkcję dóbr lub dostarczanie usług na rynek handlowy w taki sposób, aby generować przychód; posiadają etyczne wartości i są odpowiedzialne za społeczny, ekologiczny oraz ekonomiczny rozwój społeczeństwa [Steinerowski, 2012, s. 18-19]. Jednocześnie przedsiębiorstwa społecz-

ne są niezależnymi od państwa organizacjami, które są zarządzane w taki sposób, aby zapewnić uczestnictwo różnych grup społecznych, na które przedsiębiorstwo ma wpływ. W podobny sposób opisuje przedsiębiorstwa społeczne Pearce [2003, s. 191], zaliczając do tej formy działalności wszystkie przedsiębiorstwa, które mają cele społeczne, nie dystrybuują zysków dla właścicieli i które, zazwyczaj, posiadają demokratyczne i wspólnotowe struktury. Przytoczone powyżej definicje koncentrują się głównie wokół celów społecznych realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne oraz na zysku, który jest przeznaczany na cele statutowe, a więc nie jest on traktowany jako korzyść dla właścicieli (współwłaścicieli). Są to podstawowe cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa społeczne, choć trudno na ich podstawie określić, „jakie dokładnie to przedsiębiorstwo społeczne już jest, a jakie na pewno jeszcze nie”. Przytoczone definicje wyznaczają jednak kierunek i mogą być podstawą prac nad doprecyzowaniem omawianego pojęcia i ram prowadzenia tego typu działalności.

Opisując przedsiębiorstwa społeczne, warto zwrócić się ku jednej z najbardziej popularnych definicji, która została stworzona przez Departament Handlu i Przemysłu. Określa ona przedsiębiorstwo społeczne jako: „jednostkę gospodarczą posiadającą określone cele społeczne, która wypracowane nadwyżki reinwestuje na rzecz tych celów lub na rzecz społeczności, zamiast kierować się potrzebą maksymalizacji zysku właściciela/właścicieli” [DTI, 2002, s. 7]. Dodatkowo warto podkreślić, że na charakterystykę omawianego przedsiębiorstwa składa się:

1. *Przedsiębiorcze podejście* – przedsiębiorstwo społeczne jest zaangażowane w produkcję dóbr i usług na rynek w taki sposób, aby wygenerować przychód finansowy; klient płaci za dostarczane dobra i usługi; wykorzystywane są narzędzia charakterystyczne dla tradycyjnych komercyjnych przedsiębiorstw; celem jest tzw. *value creation*, czyli tworzenie korzyści przy jednoczesnym tolerowaniu konkurencji handlowej i ryzyka. Przychód z działalności gospodarczej pozwala osiągnąć społeczne korzyści.
2. *Społeczne korzyści* – działalność przedsiębiorstw społecznych związana jest z etycznym podejściem i odpowiedzialnością za

społeczeństwo oraz społeczne, ekologiczne i ekonomiczne skutki działalności; z tak prowadzonej działalności społeczeństwo powinno czerpać korzyści.

3. *Własność społeczna* – organizacja nie jest zarządzana i prowadzona przez państwo lub jednostkę publiczną, lecz przez lokalne społeczeństwo (wspólnotę) lub przez poszczególne osoby (w formie prywatnej firmy). Organizacje te są niezależne i posiadają swoją autonomię [Steinerowski, 2012, s. 15-27].

Jak zauważa Hausner [Hausner i in. 2007, s. 10], warto także spojrzeć na przedsiębiorstwo społeczne jako podmiot, który generuje dodatkową podaż dóbr i usług, a przede wszystkim dodatkowy popyt rynkowy po stronie osób w nim zatrudnionych, który w innych okolicznościach nie wystąpiłby. Przedsiębiorstwo takie nie może być dominującą formą gospodarki rynkowej, ale jest niezbędne jako forma uzupełniająca, czy też komplementarna. Powyższa zależność dotyczy także gospodarki Wielkiej Brytanii, która w obliczu kryzysu może skorzystać ze wsparcia przedsiębiorstw społecznych i poprzez tę działalność niwelować negatywne skutki tego procesu.

## 2. Polityczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii

Istnieją różne przyczyny rozwoju koncepcji przedsiębiorstw społecznych. Odnosząc się do niedawnej historii politycznej Wielkiej Brytanii, znaczący wpływ na rozwój sektora ekonomii społecznej miało odejście rządów konserwatywnych w 1997 r. oraz krytyka kapitalistycznego podejścia Margaret Thatcher, które promowało i wynagradzało tych, którzy potrafili wykorzystać charakterystykę wolnorynkowej gospodarki. Podejście to doprowadziło do podziału społeczeństwa na „tych, którzy mają i żyją w dostatku” oraz „tych, którzy potrzebują i żyją w biedzie” [Steinerowski, 2012, s. 34]. Aby wspierać społeczeństwo, przychodzący wówczas rząd (tzn. New Labour Party, panujący w latach 1997–2010) obiecał wprowadzenie polityki nawiązującej do nierówności oraz ekonomicznego podziału społeczeństwa. W konsekwencji dualistyczny podział na sektor prywatny (pierwszy sektor) i sektor publiczny (drugi sektor) został poszerzo-

ny o tzw. *third sector*<sup>2</sup> (czyli sektor trzeci). W skład pierwszego sektora wchodzi prywatne przedsiębiorstwa, firmy i korporacje, a podłożem ich funkcjonowania jest chęć maksymalizacji zysku dla właścicieli i współdziałalców. Sektor publiczny dostarcza dobra i usługi dla najbardziej potrzebujących oraz tych, którzy z powodów finansowych nie zawsze mogą skorzystać z usług sektora prywatnego. Natomiast trzeci sektor składa się z organizacji charytatywnych, organizacji non-profit oraz różnych form organizacji społecznych. Nowy podział państwowo-instytucjonalny umożliwił klasyfikację organizacji, których celem było generowanie korzyści społecznych i ekologicznych, a które nie były ani częścią sektora prywatnego, ani nie wchodziły w skład organizacji publicznych [Haugh, Kitson, 2007, s. 973-994]. Polityczne wsparcie dla trzeciego sektora doprowadziło do dynamicznego rozwoju organizacji ekonomii społecznej i sprawiło, że obecnie ekonomia społeczna odgrywa istotną rolę w politycznym, ekonomicznym oraz społecznym życiu Brytyjczyków [Kendall, 2000, s. 541-562; Osborne, McLaughlin, 2004, s. 573-582; Cairns i in., 2005, s. 869-885].

Nowatorskie, jak na ówczesne czasy, podejście rządu New Labour wynikało z założenia, że musi istnieć lepszy sposób prowadzący do rozwoju społeczno-ekonomicznego, niż ten oparty na jednostkowych korzyściach. Tym samym zainicjowano nowe podejście ideologiczne nazwane <<Third Way>>, przeciwstawne poglądom, iż alternatywą prywatyzacji jest kontrola państwa (postrzegana często jako ta, która umożliwia opiekę nad społeczeństwem) [Giddens, 1998, s. 1-176; 2000, s. 1-200]. Podejście to stało się nową myślą polityczną, która starała się rozwiązać ideologiczny konflikt pomiędzy liberalizmem i socjalizmem. Ideologia ta połączyła idee neoliberalizmu z odnową społeczną społeczeństwa. Państwo zaczęło odgrywać rolę instytucji umożliwiającej zmiany i tworzącej możliwości dla całego społeczeństwa. Ideologia polityki <<Third Way>> została oparta na założeniu, że aby stworzyć silną ekonomię oraz silne społeczeństwo, obywatele powinni posiadać zarówno prawa, jak i obowiązki. Tym samym podejście to promowa-

<sup>2</sup> Należy zauważyć, że w tym czasie koncepcja trzeciego sektora nie była nowa: koncepcja ta pojawiła się wcześniej w Stanach Zjednoczonych [Levitt, 1973, s. 1-182] oraz w dokumentacji EEC/EC w latach 80. [Kendall, Anheier, 1999, s. 283-307].

ło społeczne zaangażowanie społeczeństwa w ekonomię społeczną i pomoc w zakresie rozwiązywania problemów społecznych [Haugh, Kitson, 2007, s. 973-994]. Hombach [2000, s. 1] twierdzi, że ideologia <<Third Way>> stała się: „ścieżką pomiędzy konkurencyjnymi ideologiami oraz systemem, który tworzy realistyczną odpowiedź na zmiany zachodzące we współczesnym świecie” oraz, że podejście to przewyższa „ekstremum wolnego rynku z jednej strony oraz scentralizowaną gospodarkę z drugiej”.

Po wyborach w 1997 r., nowy rząd rozpoczął współpracę z organizacjami ekonomii społecznej, co doprowadziło m.in. do utworzenia w 1999 r. tzw. Active Communities Directorate – państwowego wydziału wspierającego i promującego rozwój społeczny [Kendall, 2000, s. 407-418; Home Office, 2004, s. 1-33]. Wkrótce rząd przekonał się, że organizacje ekonomii społecznej mogłyby dostarczać szereg usług na rzecz państwa i tworzyć w ten sposób istotny element gospodarki. Przedsiębiorcze zdolności w sektorze zostały szybko dostrzeżone i w 2002 r. rząd brytyjski utworzył Wydział Przedsiębiorstw Społecznych (Social Enterprise Unit) wewnątrz już istniejącego Departamentu Handlu i Przemysłu (DTI – Department of Trade and Industry<sup>3</sup>). Jeszcze w tym samym roku, powstała pierwsza Strategia dla Przedsiębiorstw Społecznych [DTI, 2002, s. 1-81]. Strategia ta zakładała, że przedsiębiorstwa społeczne demonstrują cztery podstawowe cechy: przedsiębiorczość, konkurencyjność, innowacje oraz promocje wartości społecznych. Przedsiębiorczość (w tym konkretnym przypadku) oznacza większą w porównaniu do instytucji państwowych zdolność przedsiębiorstw społecznych do podejmowania ryzyka, bycia dynamicznym oraz umiejętność dopasowywania się do zmieniających się uwarunkowań społeczno-ekonomicznych [The Conservative Party, 2010b, s. 3-118]. Konkurencyjność odnosi się do umiejętności dostarczania usług o dobrej jakości po cenach niższych w porównaniu do organizacji państwowych. Innowacja oznacza, że przedsiębiorstwa społeczne tworzą nowe rozwiązania w zakresie dostarczania usług dla społeczeństwa [Reed, Stanley 2005, s. 1-5; Glor, 2002, s. 53-74; OTS, 2006, s. 1-71]. Ostatnia cecha – nawiązująca do promowania war-

tości społecznych – sugeruje, że przedsiębiorstwa społeczne współpracują, wspomagają i dostarczają usługi dla lokalnych grup społecznych [The Conservative Party, 2010b, s. 3-118]. Skala i pomiar powyższych cech zostały jednak uznane za trudne do ustalenia.

Strategia przedsiębiorstw społecznych prezentuje nowe podejście organizacji non-profit, które z powodu ograniczonych źródeł finansowania zaczęły poszukiwać nowych i niezależnych źródeł dochodu. W ten oto sposób część organizacji ekonomii społecznej zdecydowała się na generowanie przychodu w sposób przedsiębiorczy, rezygnując tym samym z całkowitego uzależnienia od grantów i donacji. Kombinacja celów społecznych i ekonomicznych przyczyniła się do popularyzacji koncepcji przedsiębiorstw społecznych nie tylko w Wielkiej Brytanii, ale również na arenie międzynarodowej [EC, 2013].

W kolejnych latach na terenie Wielkiej Brytanii połączono wcześniej utworzone państwowe urzędy ekonomii społecznej w tzw. Biuro Trzeciego Sektora (Office of the Third Sector) – odpowiedzialne za wzmacnianie współpracy pomiędzy rządem i organizacjami ekonomii społecznej. Poprzez inwestycje i tworzenie nowych regulacji biuro to promowało nowe metody dostarczania usług publicznych przez trzeci sektor. W jednym z raportów nowo utworzonego biura były premier Wielkiej Brytanii Tony Blair powiedział: „wiemy, że na terenie całego kraju istnieją programy, które odniosły sukces i które są realizowane przez przedsiębiorstwa społeczne. Grupy ludzi, którzy tworzą te programy wiedzą najlepiej co się sprawdza w praktyce. Ich kreatywność, innowacje, energia i zdolność do budowania zaufania pomagają nam tworzyć nowe rozwiązania dla wyzwań, przed którymi stoimy oraz wprowadzać usprawnienia i większą odpowiedzialność społeczną” [OTS, 2006, s. 2].

Ostatnie wybory w Wielkiej Brytanii w 2010 r. przyniosły koalicyjny rząd konserwatywno-liberalny. Pomimo tej zmiany, zainteresowanie polityki przedsiębiorstwami społecznymi nie zmalało. Można nawet mówić o kontynuacji i dalszym rozwoju programów wspierających przedsiębiorstwa społeczne. Wcześniej utworzone Biuro Trzeciego Sektora zostało zastąpione Biurem Obywatelskiego Społeczeństwa. Pomimo tej zmiany, nurt ideologii <<Third Way>> wspierający niezależne i aktyw-

<sup>3</sup> Od 2007 r. DTI funkcjonuje jako Department for Business Innovation & Skills (<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-business-innovation-skills>).

ne społeczeństwo oraz promujący współpracę pomiędzy państwem i jego obywatelami jest nadal kontynuowany i rozwijany przez nowy rząd konserwatywny i jego nową ideologię <<Wielkiego Społeczeństwa>> (czyli Big Society agenda). Big Society opowiada się za: „społeczeństwem, w którym ludność łączy się razem, aby rozwiązać swoje problemy i aby usprawnić życie zarówno osobiste, jak i lokalnych społeczności; to społeczeństwo, w którym przodującą myślą rozwoju jest społeczna odpowiedzialność, a nie kontrola państwa” [The Conservative Party, 2010a, s. 1]. Mieszkańcy Wielkiej Brytanii oraz lokalne rządy administracyjne w coraz większym stopniu mają więc możliwość podejmowania indywidualnych decyzji dopasowanych do lokalnych warunków. Dodatkowo, ta nowa ideologia polityczna podkreśla rolę przedsiębiorstw społecznych, poprzez które społeczność może uczestniczyć w kształtowaniu i tworzeniu nowych rozwiązań w celu zaspokojenia lokalnych potrzeb [Cabinet Office, 2010, s. 7-32].

Na uwagę zasługuje jednak fakt, że ten nowy nurt myśli politycznej przedstawiony w ramach „innowacji społecznej” (która jest rozumiana jako nowe podejście wspierające relację nowoczesnego społeczeństwa i państwa) oraz „paradygmat zaangażowania” (który narzuca nowe obowiązki i większą odpowiedzialność społeczeństwa za dostarczanie usług) dostrzegany jest przez krytyków jako chęć przenoszenia kosztów świadczenia usług z państwa na społeczeństwo. Obawy są związane m.in. z brakiem precyzyjnych sposobów wprowadzenia wspomnianej innowacji społecznej oraz wyznaczenia osób odpowiedzialnych za jej realizację.

Niezależnie od punktu widzenia, obecny kryzys ekonomiczny i narastające wyzwania społeczno-ekonomiczne zmuszają polityków do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań, które stawiają czoła nowym wyzwaniom [Cabinet Office, 2012, s. 2]. Przedsiębiorstwa społeczne wpisują się w ten nowy kierunek polityki [Social Enterprise UK, 2012a, s. 1-10], w ramach którego państwo zachęca całe społeczeństwo do uczestnictwa w kształtowaniu usług [The Conservative Party, 2010a, s. 1-9; 2010b, s. 3-118; Cabinet Office, 2010, s. 7-32; Scottish Executives, 2007, s. 1-53]. Dane z National Survey of Charities and Social Enterprises pokazują, że rola trzeciego sektora (wraz z przedsiębiorstwami społecznymi) w dostarczaniu publicznych

usług w ostatnich latach istotnie wzrosła – w 2008 r. 14% organizacji trzeciego sektora zadeklarowało, że dostarczanie usług jest ich głównym zadaniem; w 2010 r. liczba ta wzrosła do 24% [Office for Civil Society, 2010, s. 1-20]. Koprodukcja może stanowić więc sposób na transformację usług publicznych, wspierając tym samym ograniczony budżet państwowy, tworząc rozwiązania dla wyzwań społecznych oraz wzrastających oczekiwań ludności w odniesieniu do dostępu do wysokiej jakości usług publicznych [Boyle i in., 2010, s. 3-4].

Na podstawie dotychczasowych brytyjskich doświadczeń widać, że uwarunkowania polityczne są istotnym wyznacznikiem rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Wsparcie polityczne i ustawowe jest ważnym czynnikiem umożliwiającym rozpowszechnienie tej idei oraz jej aplikację, ale warto także zauważyć, że granice ingerencji polityki w ten sektor również powinny być ograniczone. Państwo powinno wspierać przedsiębiorców społecznych i ich działania, zachęcać społeczeństwo do współuczestnictwa w tym procesie, ale jednocześnie pozostawiać swobodę działania inicjatorom (lokalnej społeczności), którzy znając dobrze problemy są zdolni do podejmowania właściwych decyzji związanych z funkcjonowaniem danego przedsiębiorstwa społecznego.

### 3. Ograniczenia związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii

Koncepcja przedsiębiorstw społecznych jest promowana jako dająca szansę na rozwiązanie różnych problemów społecznych i umożliwiająca nowy sposób działania w tym zakresie. Sceptycy nie do końca jednak wierzą w możliwość realizacji celów społecznych w połączeniu z celami ekonomicznymi [Steinerowski, 2012; s. 229-272]. Koncepcja ta spotyka się więc także z krytyką. Uważa się, że zmiana kultury i postrzeganie biznesu nie tylko jako działalności komercyjnej, skoncentrowanej wyłącznie na korzyściach finansowych, może potrwać wiele lat [Farmer i in., 2008, s. 450-464]. Byt i rozwój przedsiębiorstw społecznych może być więc kwestionowany. Wobec powyższego zastanawiające jest, w jakim stopniu koncepcja tych przedsiębiorstw jest ideą niemożliwą do urzeczywistnienia, a w jakim innowacyjną myślą, która ma szansę zmienić obecną rzeczywistość.

Badania dowodzą, że tworzenie i rozwój przedsiębiorstw społecznych, tak jak w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych, wiąże się z pokonywaniem wielu przeszkód [Austin i in., 2006 s. 1-22]. Jednak w porównaniu z jednostkami komercyjnymi przedsiębiorstwa społeczne mają trudniejsze zadanie: nie tylko muszą wygenerować zysk i prowadzić działalność gospodarczą, ale również (i przede wszystkim) muszą przynosić społeczne korzyści. Przedsiębiorcy społeczni muszą umiejętnie balansować pomiędzy potrzebą generowania zysku a realizacją celów społecznych, dla których przedsiębiorstwo zostało powołane [Steinerowski i in., 2008b, s. 693-708]. Nie jest to jednak jedyne wyzwanie, przed którym stoją przedsiębiorstwa społeczne. Do innych czynników, które mogą w negatywny sposób wpłynąć na rozwój przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii można zaliczyć:

### **1. Brak wiedzy o tym, czym jest i jak funkcjonuje przedsiębiorstwo społeczne.**

Zarówno niewiedza, jak też różnorodność definicji pojawiających się w literaturze przyczynia się do tego, że termin przedsiębiorstwo społeczne jest uznawany za niejednoznaczny. W konsekwencji wiele osób podejrzliwie patrzy na tę nową koncepcję. Część społeczeństwa obawia się, że przedsiębiorstwa społeczne mają zastąpić dotychczasowe usługi państwowe, zmuszając obywateli do ich zastąpienia i samodzielnego prowadzenia. Dodatkowo, pojawiają się głosy mówiące o tym, że przedsiębiorstwo społeczne jest metodą, która zmusza organizacje non-profit oraz inne organizacje charytatywne do generowania zysku. To biznesowe podejście może zniechęcić potencjalnych wolontariuszy, którzy chcą wspierać społeczeństwo, ale nie są skłonni poświęcać czasu dla organizacji generujących zyski. Aby przedsiębiorstwa społeczne mogły się rozwijać, należy więc rozpowszechnić wiedzę na temat tej formy organizacyjnej, aby to tradycyjne i konserwatywne podejście uległo zmianie.

### **2. Brak funduszy na rozwój przedsiębiorstw społecznych.**

Przyjmuje się, że przedsiębiorstwa społeczne powinny wypracowywać około 50% dochodu lub środków w ramach swojej działalności rynkowej [DTI, 2002, s. 20]. Pozostałe 50% może pochodzić z grantów i funduszy dla przedsię-

biorstw społecznych. Agencje wspierające działalność i rozwój omawianych przedsiębiorstw informują jednak, że liczba aplikacji o finansowe wsparcie przewyższa ich możliwości budżetowe. Oznacza to wzrastającą konkurencję pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej i ich walkę o fundusze. Alternatywą grantów są kredyty na działalność gospodarczą, ale ich przyznanie jest problematyczne, gdyż przedsiębiorstwa społeczne nie są postrzegane przez banki jako wiarygodne podmioty. Niektórzy obserwatorzy sugerują także, że granty i dofinansowania państwowe mogą uzależnić przedsiębiorstwa społeczne od wsparcia finansowego i zredukować ich konkurencyjność. Trzeba jednak pamiętać, że przedsiębiorstwa te wypełniają luki rynkowe, które, z jednej strony, nie są wystarczająco dochodowe, aby przyciągnąć uwagę firm komercyjnych, a z drugiej – są zbyt kosztowne, aby mogły je wypełnić organizacje państwowe [Steinerowska, 2012, s. 467]. Innymi słowy, przedsiębiorstwa społeczne często dostarczają usługi, które nie mogą przynieść zysku, ale które są istotne dla poprawy jakości życia określonych grup społecznych.

### **3. Niewystarczające polityczne wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych.**

Pomimo zmian w polityce Wielkiej Brytanii i rosnącego poparcia dla tej formy organizacyjnej, przedsiębiorcy społeczni uważają, że oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstw społecznych są zbyt wysokie (co nie koresponduje z równie silną pomocą polityczną, finansową i merytoryczną skierowaną do tych przedsiębiorstw). Często oczekuje się, że kontraktowane przedsiębiorstwa społeczne będą dostarczały usługi na rzecz państwa także w wymiarze ponadkontraktowym (tzw. *added value*) oraz że zrobią to po niższych (w stosunku to firm komercyjnych) cenach. Krytykuje się więc fakt, że za mniejsze pieniądze oczekuje się więcej.

### **4. Problematyczny pomiar korzyści oraz wartości dodanej przedsiębiorstw społecznych.**

Tak jak ekonomiczny wkład przedsiębiorstw społecznych może zostać zweryfikowany poprzez analizę obrotów tych przedsiębiorstw, czy też poziom tworzonego zatrudnienia, tak korzyści społeczne oraz wartość dodana są trudne do ustalenia. Trudności w ich pomiarze oraz

brak analizy długoterminowych korzyści społeczno-ekonomicznych związanych z działalnością przedsiębiorstw społecznych może przyczynić się do zmniejszenia postrzeganej wagi i wkładu przedsiębiorstw społecznych do rozwoju społeczno-ekonomicznego.

#### **5. Brak wiedzy na temat prowadzenia przedsiębiorstw społecznych i generowania zysków.**

Badania wskazują, że bez odpowiedniego zarządzania trudno stworzyć organizacje, które są finansowo samowystarczalne. Tradycyjne organizacje non-profit często nie posiadają odpowiedniego zespołu pracowniczego, kwalifikacji i umiejętności, aby funkcjonować jako jednostki gospodarcze generujące zyski. Potrzebne są więc programy dla przedsiębiorstw społecznych, które pomogłyby przygotować organizacje ekonomii społecznej do bycia przedsiębiorczymi. Brak umiejętności prowadzenia dochodowego przedsiębiorstwa oznacza, że dla organizacji non-profit prowadzenie przedsiębiorstw społecznych łączy się z ryzykiem, a tego próbuje się uniknąć. Brak przedsiębiorczego podejścia ogranicza konkurencyjność, innowacyjność, sprawność zarządzania finansami i elastyczność nowego podejścia do zmian, które są często konieczne, aby przetrwać i rozwijać się.

#### **6. Ograniczona wydajność.**

Często celem przedsiębiorstw społecznych jest współpraca, angażowanie i szkolenie młodzieży, osób bezrobotnych oraz niepełnosprawnych. Wymieniona grupa ludzi wymaga mentorów, czy też nawet stałego nadzoru i opieki. To z kolei przyczynia się do zwiększenia kosztów prowadzenia biznesu. Równocześnie wydajność pracy tych osób jest niższa w porównaniu z doświadczonymi pracownikami, którzy samodzielnie potrafiliby wykonać określone prace. Oznacza to, że finansowa efektywność przedsiębiorstw społecznych może być wielokrotnie niższa od przedsiębiorstw komercyjnych.

#### **7. Demokratyczna struktura.**

Demokratyczne struktury, które w literaturze przedstawiane są jako jedna z cech przedsiębiorstw społecznych [Pearce, 2003; s. 20-45], często przyczyniają się do braku jednoznacznej strategii organizacyjnej oraz pojawiania się wielu przeciwstawnych głosów dotyczących

decyzji organizacyjnych. Dodatkowy problem wynika z faktu, że podjęcie decyzji gospodarczych związanych z działalnością przedsiębiorstwa może być w tym układzie czasochłonne, podczas gdy zdobycie konkurencyjnej pozycji rynkowej wymaga umiejętności szybkiego dopasowania się do zmieniających się potrzeb rynkowych. Demokratyczna struktura może więc tworzyć barierę wzrostu.

#### **8. Problemy z rekrutacją wykwalifikowanych i zdolnych pracowników.**

Chcąc się rozwijać, przedsiębiorstwa społeczne potrzebują pracowników, którzy wiedzą, jak prowadzić biznes. Jednak rekrutacja takich pracowników może być trudna, a czasem wręcz niemożliwa. Przedsiębiorstw społecznych zazwyczaj nie stać na zaoferowanie wynagrodzeń, które firmy komercyjne oferują uzdolnionym pracownikom. Brak tych, którzy stanowią o sile danej organizacji, może niekorzystanie wpływać na rozwój przedsiębiorstw społecznych.

#### **9. Rekrutacja i praca wolontariuszy.**

Aby zredukować koszty przedsiębiorstwa społeczne korzystają z bezpłatnego wsparcia wolontariuszy. Wraz ze wzrastającym zapotrzebowaniem na bezpłatnych pracowników ich rekrutacja staje się jednak coraz trudniejsza. Dodatkowo należy zauważyć, że praca wolontariuszy ma charakter sporadyczny i niezobowiązujący. W konsekwencji przedsiębiorstwa społeczne nie mogą całkowicie polegać na wolontariuszach i uzależniać się od ich pracy.

#### **10. Ograniczona współpraca i networking.**

Przedsiębiorstwa społeczne sporadycznie angażują się we wspólne projekty wraz z innymi przedsiębiorstwami społecznymi, jak i organizacjami komercyjnymi. Większość przedsiębiorstw społecznych należy do grupy małych przedsiębiorstw, a ich skala i możliwości działania są ograniczone. Współpraca z innymi organizacjami może przynieść więc obopólne korzyści. Ograniczony networking jest zatem czynnikiem, który zmniejsza możliwości tych organizacji.

#### **11. Brak spójności między narodową myślą polityczną a jej implikacją w regionalnych instytucjach państwowych.**

Mimo iż ogólny trend polityczny wspiera rozwój przedsiębiorstw społecznych, istnieje luka pomiędzy narodową polityką państwa



a polityką i poczynaniami lokalnych oddziałów instytucji rządowych. Przykładowo, kontrakty państwowe, które stanowią istotne źródło dochodu i mogłyby stanowić o finansowej samowystarczalności przedsiębiorstw społecznych są podpisywane głównie z dużymi firmami, które proponują korzyści skali. Przedsiębiorstwa społeczne są często zbyt małe, aby być w stanie wypełnić zobowiązania dużych kontraktów publicznych. W ten oto sposób przedsiębiorstwa te mają ograniczony dostęp do źródeł finansowania. To z kolei oznacza ograniczone możliwości zarobku i rozwoju. Należy jednak zaznaczyć, że wiele przedsiębiorstw społecznych może być postrzeganych jako niewiarygodne i nie mające odpowiedniego doświadczenia w dostarczaniu wieloletnich kontraktów państwowych.

## 12. Brak długoterminowej strategii.

Przedsiębiorstwa społeczne nierzadko borykają się z codziennymi problemami i koniecznością walki o przetrwanie. Oznacza to, że bardzo często przedsiębiorstwa te nie mają długoterminowej wizji czy planu funkcjonowania umożliwiającego rozwój. Długoletni plan pozwoliłby przedsiębiorstwom społecznym na obranie strategicznego kierunku działań oraz stworzenie wizji rozwoju organizacyjnego [BIS, 2010, s. 1-48; DTI, 2002, s. 1-81; Steinerowski, 2012, s. 229-272; Steinerowski i in., 2008a, s. 20-39, Farmer i in., 2008, s. 450-464].

W związku z powyższym, pomimo wielu zmian politycznych i dynamicznego rozwoju organizacji ekonomii społecznej, przedsiębiorstwa społeczne stoją przed wieloma wyzwaniami. Spośród wyżej wymienionych barier wzrostu można wyróżnić te, które są charakterystyczne dla rynku brytyjskiego oraz te, które z dużym prawdopodobieństwem mogą występować w innych krajach. Do pierwszej grupy należą następujące ograniczenia: brak spójności między narodową myślą polityczną a jej implikacją w regionalnych instytucjach państwowych, niewystarczające polityczne wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych oraz brak funduszy na ich rozwój. Elementy te można zakwalifikować do czynników strukturalnych, na które wpływ ma polityka państwa. Do drugiej grupy można natomiast zaliczyć: brak wiedzy na temat prowadzenia przedsiębiorstw społecznych i generowania zysków, brak długoterminowej strategii, ograniczoną współpra-

cę i networking, ograniczoną wydajność, problemy w rekrutacji i pracy wolontariuszy, wyzwania związane z demokratyczną strukturą, problematyczny pomiar korzyści i wartości dodanej przedsiębiorstw społecznych oraz brak wiedzy o tym, czym jest i jak funkcjonuje przedsiębiorstwo społeczne. Ta grupa jest w większości związana z czynnikami operacyjnymi działalności przedsiębiorstw społecznych i w dużej mierze jest poza kontrolą państwa. Niezależnie od wyżej przedstawionej klasyfikacji, wymienione bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych to tylko niektóre z czynników, które mogą negatywnie wpływać na rozwój tych organizacji na terenie Wielkiej Brytanii.

Biorąc pod uwagę polityczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii oraz ograniczenia, które wpływają na rozwój tych przedsiębiorstw w omawianym kraju, kolejna część artykułu nawiązuje do empirycznej próby tworzenia i prowadzenia tej formy przedsiębiorstw przez lokalne społeczności. Projekt O4O, o którym będzie mowa, posłużył zatem jako przykład, który testuje założenia obecnej polityki związanej z koncepcją koprodukcji i przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii.

## 4. Przykład brytyjskiego projektu testującego możliwości rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Projekt O4O (ang. „Older People for Older People”, czyli „Starsi dla starszych”) to przedsięwzięcie finansowane przez Unię Europejską, które poprzez zaangażowanie osób powyżej 55. roku życia w tworzenie i prowadzenie przedsiębiorstw społecznych stanowi program „innowacji społecznej”. Program ten był realizowany w latach 2007–2011 na terenie Szkocji, Finlandii, Szwecji, Grenlandii oraz Irlandii Północnej i nawiązywał do potrzeby poszukiwania innowacyjności i wspólnotowości w rozwiązywaniu współczesnych problemów demograficznych, a także zapewnienia dobrej jakości życia (tzw. *well-being*) starszym osobom [European Commission, 2009, s. 1-274]. Dane zaprezentowane w tym artykule dotyczą wyników badań z terenu Szkocji, odnosząc się tym samym wyłącznie do doświadczeń brytyjskich. Powodem wyboru niniejszego projektu są w głównej mierze cztery istotne kwestie. Po pierwsze, projekt ten jest przykładem akademickiej

próby testowania opisanej powyżej polityki brytyjskiej. Po drugie, poprzez zaangażowanie osób starszych w tworzenie i dostarczanie usług nawiązuje on do koncepcji koprodukcji, o której traktuje niniejszy artykuł. Trzecia kwestia dotyczy tematyki, ponieważ projekt bada rolę i potencjał przedsiębiorstw społecznych oraz dostarcza informacji na temat wyzwań i kierunków ewentualnych działań wspomagających tę formę przedsiębiorczości. Dodatkowym, czwartym powodem jest możliwość zaprezentowania danych pierwotnych dzięki uczestnictwu jednego z autorów w prezentowanym projekcie.

Tematyka projektu O4O nawiązuje do wyzwań społeczno-ekonomicznych, jakie niosą ze sobą europejskie zmiany demograficzne. Badania pokazują, że w ostatnich czterech dekadach XX w. przeciętna długość życia człowieka na świecie wzrosła z ok. 50 do 66 lat [Palacios, 2002, s. 786-791], a w Unii Europejskiej w 2007 r. wynosiła 78 lat [European Commission, 2009, s. 1-274]. W całej Europie proporcja osób starszych do młodszych i pracujących rośnie, a to z kolei jest wyzwaniem dla sektora publicznego – świadczenie usług zdrowotnych i opieka nad osobami starszymi oznacza istotne i szybko wzrastające koszty dla wielu państw. W Wielkiej Brytanii seniorzy są grupą, która w największym stopniu korzysta z powszechnej służby zdrowia oraz opieki społecznej. W efekcie około 40% budżetu brytyjskiej służby zdrowia przeznaczane jest rocznie na leczenie ludzi powyżej 65. roku życia [Steinerowski i Woolvin, 2012, s. 277-286]. Koszty te jednak wzrosną wraz ze zwiększającą się liczbą osób starszych. Szacuje się, że na terenie Szkocji populacja ludzi powyżej 65. roku życia wzrośnie o 21% między 2008 i 2016 r., a o 62% do 2031 r. Ponadto, w stosunku do 2008 r. populacja ludzi powyżej 85. roku życia zwiększy się o 38% do 2016 r. oraz o 144% do 2031 r. W konsekwencji – w porównaniu z 2008 r. – koszty, jakie szkocka służba zdrowia poniesie na ten cel wzrosną o ponad 1 mld funtów (22% wzrostu) oraz o 3,5 mld funtów do 2031 r. (74% wzrostu). Zakładając, że standard usług nie ulegnie zmianie do 2031 r., średni wymagany wzrost realnego budżetu szkockiej służby zdrowia powinien wynieść 1,2% rocznie, a 2,7% dla innych organizacji, które obecnie dostarczają usługi dla osób starszych [NHS Scotland, 2005, s. 1-45]. Zwiększenie świadczeń na taką skalę stanowi ogromne wyzwanie, zwłaszcza,

że finansowy scenariusz kosztów usług dla osób starszych będzie, przy obecnym stanie budżetowym, trudny do wprowadzenia. Służba zdrowia zmuszona jest więc do szukania oszczędności i nowych rozwiązań.

Konsekwencją zmian demograficznych jest potrzeba poszukiwania nowych metod wspierania seniorów. Projekt O4O otrzymał europejską nagrodę RegioStars 2012 w kategorii projektów szukających odpowiedzi na demograficzne wyzwania. Zakładał on, że jednym ze sposobów rozwiązania demograficznego problemu Europy jest promocja usług, które pomagają starszym obywatelom żyć aktywnie i zdrowo tak długo, jak to możliwe [więcej informacji na temat założeń, metodologii i szczegółowych wyników badań projektu O4O znajduje się w: Farmer i in., 2012; Farmer i in., 2011, s. 127-142; Munoz i in., 2011, s. 23-43; Steinerowski, Woolvin, 2012, s. 277-286; Steinerowski i in., 2011, s. 189-200]. Idea projektu opierała się na założeniach zaprezentowanych na Rysunku 1.

Zgodnie z założeniami, projekt O4O nawiązał do następujących aspektów społeczno-ekonomicznych:

1) Bezpośrednią korzyścią z realizacji projektu O4O było umożliwienie rozwoju przedsiębiorstw społecznych, które wspierałyby starsze osoby poprzez dostarczanie usług dla seniorów, którzy potrzebują pomocy w prowadzeniu normalnego życia w ich domach [Munoz i in., 2011, s. 23-43].

2) Angażowanie seniorów w prowadzenie przedsiębiorstw społecznych oznacza, że starsze osoby pozostają aktywne. To z kolei ma pozytywny wpływ na ich zdrowie fizyczne i psychiczne – międzynarodowe badania pokazują związek między udziałem we wspólnych przedsięwzięciach i przynależnością do grupy a poprawą samopoczucia oraz stanu zdrowia [Steinerowski i in., 2011, s. 189-200]. Im dłużej starsze osoby są aktywne, tym większe prawdopodobieństwo, że pozostaną zdrowe i zdolne do niezależnego funkcjonowania. A zatem zaangażowanie jednostek i społeczności w zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstw społecznych może mieć pozytywny wpływ na jakość życia uczestników projektu.

3) Angażowanie grupy ludzi w projekt sprzyja budowaniu zaufania, społecznej spójności i współpracy pomiędzy tymi, którzy prowadzą projekt a lokalną społecznością. Ta współpraca przyczynia się do rozwoju umiejętności grupowych, które są nie-

Rysunek 1. Korzyści projektu O4O



Źródło: [Munoz i in. 2011, s. 31].

zbędne do samodzielnego rozwiązywania lokalnych problemów [Munoz i Steinerowski, 2012, s. 75-92]. To z kolei nawiązuje do obecnej polityki, która promuje większe zaangażowanie ludności w szukanie odpowiedzi na lokalne wyzwania.

4) Prezentowane zintegrowane podejście oznacza zmniejszenie zapotrzebowania na kosztowne usługi specjalistyczne związane z opieką medyczną. Projekt O4O promował następujące podejście: „lepiej zapobiegać niż leczyć”. Dodatkowo, ten innowacyjny projekt miał na celu zmianę wizerunku starszych osób, które są często przedstawiane jako „problem”, czy też obciążenie dla budżetu państwa, a które mogą tworzyć dynamiczną grupę społeczną i wpływać na rozwiązanie demograficznych wyzwań [Farmer i in., 2011, s. 127-142].

W ramach projektu O4O, na terenie Szkocji trzy z czterech inicjatyw polegających na utworzeniu przedsiębiorstw społecznych zakończyły się sukcesem. Powstałe przedsiębiorstwa społeczne miały na celu ułatwienie życia mieszkańcom lokalnych miejscowości. W pierwszym przypadku projekt O4O pozwolił na stworzenie nowej instytucji w miejsce likwidowanego z powodów finansowych centrum

opieki, w której obecnie starsze osoby mogą się spotkać, porozmawiać, wspólnie stworzyć kółka zainteresowań oraz za niewielką opłatą dostać ciepły posiłek. Drugie z przedsiębiorstw przyczyniło się do uruchomienia lokalnych usług transportowych w wiosce, w której transport autobusowy został wycofany z powodu zbyt wysokich kosztów. W trzeciej miejscowości projekt O4O doprowadził do integracji ludności – lokalna współpraca umożliwiła nagranie filmu o historii tej miejscowości. Po zakończeniu nagrania, mieszkańcy zdecydowali się na przygotowanie niezależnego projektu, zmierzającego do utworzenia lokalnego przedsiębiorstwa społecznego. Jedna z inicjatyw nie powiodła się z powodu wewnętrznych konfliktów i braku zaangażowania lokalnej społeczności. Podsumowując osiągnięcia projektu O4O, należy uznać, że udowodnił on jak skuteczne mogą być działania przedsiębiorstw społecznych i jak wiele korzyści może przynieść realizacja celów tej nowej formy organizacji pomocy dla społeczeństwa. Należy jednak zauważyć, że sukces projektu był możliwy dzięki zaangażowaniu wykwalifikowanych pracowników – menedżerów projektu – którzy wspierali rozwój omawianych

przedsiębiorstw społecznych. Menedżerowie działali w roli 'zewnętrznych ekspertów' i byli odpowiedzialni za organizowanie lokalnych spotkań, generowanie propozycji projektów, których wynikiem miało być tworzenie przedsiębiorstw społecznych, rozwiązywanie pojawiających się problemów, prowadzenie dialogu pomiędzy lokalnymi społecznościami, lokalnymi władzami oraz służbą zdrowia, a także aplikowanie o fundusze na rozwój przedsiębiorstw społecznych. Proces tworzenia tych przedsiębiorstw był czasochłonny i wymagał intensywnej pracy ze strony pracowników O4O. Dodatkowo znaczący wpływ na powodzenie projektu miały fundusze otrzymane z Unii Europejskiej.

Nawiązując do czynników ograniczających możliwości rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Wielkiej Brytanii, projekt O4O „doświadczył” wszystkich przedstawionych w artykule barier strukturalnych, wliczając w to: brak spójności między narodową myślą polityczną a jej implikacją w regionalnych instytucjach państwowych (np. lokalna służba zdrowia i władze regionalne nie były przygotowane na wprowadzenie i wspieranie innowacyjnych rozwiązań przedsiębiorstw społecznych), niewystarczające polityczne wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych (tzn. lokalne społeczności nie dostrzegły przełożenia polityki narodowej na rzeczywistość pomoc) oraz brak funduszy na rozwój przedsiębiorstw społecznych (stworzone przedsiębiorstwa społeczne z trudnością pozyskiwały środki na realizację projektów). W zakresie barier operacyjnych O4O umożliwił pokonanie kluczowych problemów związanych z zakładaniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych. Jak wcześniej wspomniano, menedżerowie projektu organizowali m.in. kursy dla lokalnych społeczności na temat przedsiębiorstw społecznych (czym są i jak funkcjonują), pomagali w tworzeniu strategii, uczestniczyli w dialogu pomiędzy różnymi organizacjami a lokalną ludnością oraz promowali nowo powstałe organizacje.

## Zakończenie

Współczesne zmiany społeczno-ekonomiczne oraz wyzwania XXI w. niosą ze sobą konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, które przyczynią się do budowy silniejszego społeczeństwa. Równocześnie przedłużający się kryzys gospodarczy wymaga od państw wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań

wspierających usługi sektora publicznego. Dlatego obecny kierunek polityki Wielkiej Brytanii nawiązuje do idei połączenia wartości ekonomicznych i społecznych oraz zachęca obywateli do uczestnictwa w życiu społecznym i w inicjatywach z zakresu współpracy państwa i lokalnej społeczności [Christie, 2011, s. 1-76]. Taka współpraca może korzystnie wpłynąć na opracowanie bardziej skutecznych rozwiązań i umożliwić efektywne dostarczenie usług dla ludności.

Zainteresowanie przedsiębiorstwami społecznymi na Wyspach Brytyjskich stale wzrasta. Pomimo istniejących barier rozwoju, można liczyć na to, że przedsiębiorstwa te będą odgrywały istotną rolę w dostarczaniu innowacyjnych usług dostosowanych do lokalnych potrzeb. W związku z wieloma udanymi przedsięwzięciami w sferze tworzenia przedsiębiorstw społecznych, ta nowa forma organizacyjna budzi zaufanie brytyjskich polityków, stanowiąc tym samym nadzieję na pozytywne zmiany w obliczu pojawiających się wyzwań. Wciąż jednak nie wiadomo, w jakim stopniu społeczeństwo będzie współpracować z państwem tworząc (koprodukując) usługi publiczne i czy przedsiębiorstwa społeczne są w stanie zrewolucjonizować gospodarkę wolnorynkową.

Zaprezentowany w niniejszym artykule europejski projekt O4O jest przykładem skutecznej implementacji założeń ideologii <<Third Way>> oraz obecnego kierunku politycznego prezentowanego pod nazwą 'Wielkiego Społeczeństwa'. Mimo iż projekt O4O był naukową próbą testującą kierunek brytyjskiej polityki społecznej, pokazał, że teoretyczne pomysły mogą zmieniać się w konkretne rozwiązania. Wyniki projektu ujawniły jednak, że proces tworzenia przedsiębiorstw społecznych wymaga zewnętrznego wsparcia w postaci eksperta – menedżera, który pobudza proces tworzenia tych przedsiębiorstw oraz wsparcia finansowego umożliwiającego ich rozwój. Dodatkowo, należy zauważyć, że pomimo udzielanej pomocy (merytorycznej i finansowej), nie wszystkie z zaangażowanych społeczności odniosły sukces. Oznacza to, że model przedsiębiorstw społecznych i założenia koncepcji koprodukcji oferują tylko częściowe rozwiązanie, i nie są receptą na sukces.

Pomimo sprzyjającej polityki brytyjskiej, analiza przedstawionych danych wskazuje, że istnieją strukturalne oraz operacyjne bariery hamujące rozwój przedsiębiorstw społecznych. Próba testująca obecną politykę i koncepcję przedsiębiorstw społecz-

nych w projekcie O4O pokazała, że operacyjne wyzwania mogą zostać pokonane poprzez zatrudnienie zewnętrznych ekspertów – menedżerów, którzy są w stanie wspierać inicjatywy lokalnych społeczności i rozwój tych organizacji. Natomiast ze strukturalnymi czynnikami społeczność nie poradzi sobie sama. Powinny więc one być uwzględnione na poziomie narodowej polityki państwa dotyczącej przedsiębiorstw społecznych. Kolejne lata przyniosą odpowiedź na to, czy istniejące strukturalne i operacyjne bariery wzrostu przedsiębiorstw społecznych zostaną pokonane i czy organizacje te stanowią rzeczywiste rozwiązanie dla obecnych wyzwań społeczno-ekonomicznych w Wielkiej Brytanii i w innych krajach.

Warto także zwrócić uwagę na fakt, że rozwój koncepcji przedsiębiorstw społecznych może zostać spowolniony przez brak zrozumienia ich istoty oraz głosy, że podmioty ekonomii społecznej powinny skupić się wyłącznie na pomocy społecznej, a nie na działalności gospodarczej. Ograniczeniem

jest także niedoprecyzowana kwestia finansowania przedsiębiorstw społecznych oraz wsparcia w zakresie pozyskania wykwalifikowanej kadry. Jak zaznacza Department Handlu i Przemysłu: „Aby przedsiębiorstwa społeczne mogły być finansowo samowystarczalne, ich menedżerowie muszą posiadać odpowiednie umiejętności do prowadzenia biznesu oraz doświadczenie związane z zarządzaniem ludźmi. Społeczna misja tychże przedsiębiorstw oznacza, że ci, którzy wspierają i szkolą sektor ekonomii społecznej muszą zwrócić uwagę na dwa czynniki – pieniądze i misję znajdując sposób, aby pogodzić te dwa cele. Przedsiębiorstwa społeczne muszą postrzegać siebie jako biznes i poszukiwać drogi, aby stale przyczyniać się do wzrostu jakości i wydajności oraz generowania nowych celów rozwojowych” [DTI, 2002, s. 29]. Rolą państwa jest zatem stworzenie środowiska umożliwiającego dalszy rozwój przedsiębiorstw społecznych, a oczekiwania rządu powinny być realne i adekwatne do udzielanego wsparcia.

## Literatura

- Alford S.H., Brown L.D., Letts C.W.** [2004], *Social Entrepreneurship: Leadership that Facilitates Societal Transformation*, „Center for Public Leadership”.
- Austin J.E., Stevenson H., Wei-Skillern J.** [2006], *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 30(1).
- BIS** [2010], *Social Enterprise Barometer*, Department for Business Innovation & Skills, IFF Research.
- BIS** [2011], *Annual Survey of Small Businesses UK 2010*, Department for Business Innovation & Skills, IFF Research.
- Boyle D., Coote A., Sherwood Ch., Slay J.** [2010], *Right Here, Right Now. Taking Co-production into the Mainstream*, NESTA, London.
- Cabinet Office** [2010], *The Coalition: Our Programme for Government*, HM Government, London.
- Cabinet Office** [2012], *Procurement Policy Note – The Public Services (Social Value) Act 2012 – advice for commissioners and procurers*, Cabinet Office.
- Cairns B., Harris M., Young P.** [2005], *Building the Capacity of the Voluntary Nonprofit Sector: Challenges of Theory and Practice*, „International Journal of Public Administration”, No. 28(1).
- Campbell S.** [1997], *Social Entrepreneurship: How to Develop New Social-purpose Business Ventures*, „Health Care Strategic Management”, No. 16(5).
- Christie C.** [2011], *Commission on the Future Delivery of Public Services*. Scottish Government, Edinburgh.
- Conway C.** [2008], *Business planning training for social enterprise*, „Social Enterprise Journal”, No. 4(1).
- DTI** [2002], *Social Enterprise: A Strategy for Success*. DTI, London.
- EC** [2013], *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) – Social Enterprises*, European Commission.

- European Commission** [2009], *Sustainable Development in the European Union – 2009 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy*, Eurostat, EC.
- Farmer J., Hill C., Munoz S-A.** [2012], *Community Co-production - Social Enterprises in Remote and Rural Communities*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Farmer J., Munoz S-A., Steinerowski A., Bradley S.** [2011], *Health and Wellbeing: A Social and Cultural Perspective*, Nova Science Publishers, New York.
- Farmer J., Steinerowski A., Jack S.** [2008], *Starting Social Enterprises in Remote and Rural Scotland: Best or Worst of Circumstances?*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, No. 6(3).
- Giddens A.** [1998], *The third way: The renewal of social democracy*, Polity, Cambridge.
- Giddens A.** [2000], *The Third Way and Its Critics*. Polity, Cambridge.
- Glor E.** [2002], *Is Innovation a Question of Will or Opportunity?*, „International Public Management Journal”, No. 5(1).
- Harris J.D., Sapienza H.J., Bowie N.E.** [2009], *Ethics and Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing”, No. 24.
- Harvey D.** [2007], *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, New York.
- Haugh H., Kitson M.** [2007], *The Third Way and the Third Sector: New Labour's Economic Policy and the Social Economy*, „Cambridge Journal of Economics”, No. 31(6).
- Hausner J., Lauriusz N., Mazur S.** [2007], *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, MSAP UEK, Skrypt nr 2.
- HM Treasury and Cabinet Office** [2006], *The Future Role of the Third Sector in Social and Economic Regeneration: Interim Report*, OTS, London.
- Hombach B.** [2000] *The Politics of the New Centre*, Polity, Cambridge.
- Home Office** [2004] *Think Smart... Think Voluntary Sector! Good Practice Guidance on Procurement of Services from the*

*Voluntary and Community Sector*, Home Office Active Community Unit and the Office of Government Commerce, London.

**Jones D., Keogh W.** [2006], *Social Enterprise: A Case of Terminological Ambiguity and Complexity*, „Social Enterprise Journal”, No. 2(1).

**Kendall J.** [2000], *The Mainstreaming of the Third Sector into Public Policy in England: Whys and Wherefores*, „Policy and Politics”, No. 28(4).

**Kendall J., Anheier H.K.** [1999], *The Third Sector and the European Union Policy Process: An Initial Evaluation*, „Journal of European Policy”, No. 62(2).

**Kendall J., Knapp M.** [1995], *A Loose and Baggy Monster: An Introduction to the Voluntary Sector*, Routledge, London.

**Leadbeater C.** [2007], *Social Enterprise and Social Innovation: Strategies for the Next Ten Years*, Cabinet Office of the Third Sector, London.

**Levitt T.** [1973], *The Third Sector, New Tactics for a Responsive Society*, AMACOM, New York.

**Mair J., Marti I.** [2006], *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*, „Journal of World Business”, No. 41(1).

**Munoz S-A., Steinerowski A., Farmer J.** [2011], *Community Social Enterprises as a Response to the Service Needs of Ageing Rural Populations*, „Journal of Social Management”, No. 2.

**Munoz S-A., Steinerowski A.** [2012], *Community Co-production – Social Enterprises in Remote and Rural Communities*, Edward Elgar, Cheltenham.

**Needham C.** [2007], *The Reform of Public Services under New Labour: Narratives of Consumerism*, Palgrave, Basingstoke.

**NHS Scotland** [2005], *National Framework for Service Change in the NHS in Scotland: Care of Older People*, NHS Scotland, Edinburgh.

**Office for Civil Society** [2010], *National Survey for Charities and Social Enterprises. Overall Report – National Results*, Office for Civil Society.

**OTS** [2006], *Social Enterprise Action Plan: Scaling New Heights*, Cabinet Office, London.

**Osborne S., McLaughlin K.** [2004], *The Cross-Cutting Review of the Voluntary Sector: Where Next for Local Government Voluntary Sector Relationships?*, „Regional Studies”, No. 38(5).

**Palacios R.** [2002], *The Future of Global Ageing*, „International Journal of Epidemiology”, No. 31.

**Pearce J.** [2003], *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London.

**Reed H., Stanley K.** [2005], *Co-operative Social Enterprise and its Potential in Public Service Delivery*, IPPR, London.

**Reid K., Griffith J.** [2006], *Social Enterprise Mythology: Critiquing some Assumptions*, „Social Enterprise Journal”, No. 2(1).

**Ridley-Duff R.** [2008], *Social Enterprise as a Socially Rational Business*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, No. 14(5).

**Scottish Executive** [2007], *Better Business. A Strategy and Action Plan for Social Enterprise in Scotland*, Scottish Executive, Edinburgh.

**Smallbone D., Evans M., Ekanem I., Butters, S.** [2001], *Re-searching Social Enterprise Final Report to the Small Business service Centre for Enterprise and Economic Development Research*, Middlesex University, London.

**Social Enterprise UK** [2012a], *Public Services (Social Value) Act 2012 – A Brief Guide*, Social Enterprise UK.

**Social Enterprise UK** [2012b], *The Shadow State – A Report about Outsourcing of Public Services*, Social Enterprise UK.

**Steinerowska S.** [2012], *Innovations in Management and Production Engineering. The Role of Social Enterprise in a Mixed Economy of Rural Service Provision*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

**Steinerowski A., Jack S., Farmer J.** [2008a], *Social Entrepreneurship in a Rural Context: An Over-ideological State?*, „Journal of Rural Enterprise and Management”, No. 4(1).

**Steinerowski A. Jack S., Farmer J.** [2008b], *Who are the Social Entrepreneurs and What do They Actually Do?*, „Frontiers of Entrepreneurship Research”, No. 2008.

**Steinerowski A., Bradley S., Munoz S-A., Farmer J., Fielding S.** [2011], *Health Studies: Economics, Management and Policy*, ATINER, Athens.

**Steinerowski A., Steinerowska I.** [2012], *Can Social Enterprise Contribute to Creating Sustainable Rural Communities? Using the Lens of Structuration Theory to Analyse the Emergence of Rural Social Enterprise*, „Local Economy”, No. 27(2).

**Steinerowski A., Woolvin M.** [2012], *Supporting Older People in Establishing Social Enterprises in Rural Scotland through Action Research: Reflections on Challenges and Opportunities*, „Families, relationships and societies”, No. 1(2).

**Steinerowski A.** [2012], *Developing Social Enterprise: An Investigation of Promoters & Barriers*, LAP LAMBERT Academic Publishing.

**The Conservative Party** [2010a], *Big Society, Not Big Government: Building a big Society*, Conservatives, London.

**The Conservative Party** [2010b], *Invitation to Join the Government of Britain*, The Conservative Manifesto, London.

**Wallace B.** [2005], *Exploring the Meaning[s] of Sustainability for Community-based Social Entrepreneurs*, „Social Enterprise Journal”, No. 1(1).

## Social firms in Great Britain – potential and opportunities for action

**Abstract:** In Great Britain within the period of last two decades the interest in social firm has significantly grown up. British politicians have become to acknowledge their potential in producing and delivering services for local community as well as their positive impact on socio-economic development of the country. The challenges facing Labour Party in 1997–2010 and the present Conservative-Liberal coalition have brought about new ideological solutions aiming to make more effective the functions of the state. The role of NGO's and citizens in solving local problems has grown up. The co-production, that is co-operation between service deliverers and their receivers perceived as a new way to solve the problems of the state has become more important. The present trend in British policy suggests thus to withdraw from welfare state and to form enabling state, within which the citizens are involved in meeting their socio-economic needs in the innovative way. In the analysis of the Great Britain example the paper deals with political conditions and limitations related to the operation of social firms. The article also presents the challenges the British social firms face and recalls the empirical outcomes of the one of the EU project, which aimed to test the concept of social firm. The discussion of the authors touches the essential question of social firms existence and their opportunities to develop as well as the trends of change that have to be brought about in order to further develop social firms.

**Key words:** social firms, co-production, innovation, social responsibility, barriers in social firms development.