



---

**Ewa Gałka**

Systemowe uwarunkowania  
skuteczności procesów zarządzania  
w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce

System determinants  
of the management processes effectiveness  
in social enterprises in Poland

**Praca doktorska**

Promotor: Prof. dr hab. Szymon Cyfert

Promotor pomocnicza: dr Anna Chwiłkowska-Kubala

Pracę przyjęto dnia: .....

Podpisy Promotorów

Poznań 2022

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Istota i natura przedsiębiorstw społecznych</b> .....	<b>18</b>
1.1. Definicja i cechy przedsiębiorstw społecznych .....	19
1.2. Przedsiębiorstwa społeczne na tle przedsiębiorstw sektora komercyjnego .....	32
1.3. Geneza przedsiębiorstw społecznych.....	40
1.4. Klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych .....	45
<b>2. Systemowe uwarunkowania realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych</b> .....	<b>58</b>
2.1. Uwarunkowania zewnętrzne realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych .....	59
2.2. Uwarunkowania wewnętrzne realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych .....	71
2.3. Wpływ skuteczności działań podejmowanych w procesach zarządzania na realizację celów przedsiębiorstw społecznych .....	86
<b>3. Model BINGO jako narzędzie diagnozy i oceny przedsiębiorstw społecznych w Polsce</b> .....	<b>95</b>
3.1. Założenia modelu BINGO .....	96
3.2. Podejście systemowe w modelu BINGO .....	107
3.3. Założenia i konstrukcja modelu BINGO.....	110
<b>4. Badania nad systemowymi uwarunkowaniami skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce</b> .....	<b>117</b>
4.1. Charakterystyka sektora ekonomii społecznej w Unii Europejskiej i Polsce .....	118
4.2. Metodyka postępowania badawczego.....	122
4.3. Identyfikacja i ocena systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi z wykorzystaniem modelu BINGO .....	138
4.4. Analiza ograniczeń i możliwości zastosowania modelu BINGO w przedsiębiorstwach społecznych .....	216
4.5. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych .....	222
<b>Zakończenie</b> .....	<b>231</b>
<b>Spis rysunków</b> .....	<b>242</b>
<b>Spis schematów</b> .....	<b>242</b>
<b>Spis tabel</b> .....	<b>242</b>
<b>Spis wykresów</b> .....	<b>243</b>

<b>Bibliografia .....</b>	<b>245</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>265</b>
Załącznik 1: Kwestionariusz ankiety elektronicznej (CAWI) .....	265
Załącznik 2: Arkusz analizy danych zastanych (studium przypadku) .....	269
Załącznik 3: Scenariusz wywiadu indywidualnego z liderem/liderką przedsiębiorstwa społecznego (IDI) (studium przypadku) .....	272
Załącznik 4: Scenariusz wywiadu indywidualnego z doradcą/opiekunem przedsiębiorstwa społecznego (IDI) (studium przypadku) .....	274

## Wstęp

### *Uzasadnienie wyboru tematu*

Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości społecznej powoduje, że realizacja inicjatyw społeczno-gospodarczych stanowi coraz częściej domenę nie tylko podmiotów z sektora komercyjnego (Hausner i Laurisz, 2008). Przedsiębiorstwa społeczne w Unii Europejskiej (EKES, 2017) generują ok. 10% PKB, zapewniając odpłatne zatrudnienie ponad 14,5 miliona osób, czyli ok. 6,3% osób czynnych zawodowo w krajach UE-28. Jednak o ile w krajach takich, jak: Belgia, Włochy, Luksemburg, Francja i Niemcy zatrudnienie w gospodarce społecznej obejmuje 9-10% ludności w wieku produkcyjnym, o tyle w Polsce w tego typu organizacjach zatrudnionych jest zaledwie ok. 2,3% osób w wieku produkcyjnym (EKES, 2017). Niemniej w ostatniej dekadzie także w Polsce dostrzegalny jest wzrost przedsiębiorczości społecznej – w 2017 roku (GUS, 2018b) zarejestrowanych było 1,6 tysiąca spółdzielni socjalnych (podmiotów mających największy udział w strukturze przedsiębiorstw społecznych), co stanowi o 700 więcej niż w 2013 roku. W listopadzie 2018 roku Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej na swojej liście umieściło 840 zweryfikowanych przedsiębiorstw społecznych (MRPiPS, 2019c).

Przedsiębiorstwa społeczne odgrywają coraz większą rolę w dostarczaniu produktów i usług. Ich atutem jest dobra znajomość potrzeb lokalnych społeczności i umiejętność tworzenia wartości istotnych z perspektywy funkcjonowania jednostek i zbiorowości (Hausner i Laurisz, 2008). Działalność rynkowa pozwala przedsiębiorstwom społecznym realizować dualne cele związane z: reintegracją społeczno-zawodową osób marginalizowanych oraz osiągnięciem zysku z realizowanej działalności, przy czym zysk przeznaczany jest na cele społeczne.

Do grup szczególnie zagrożonych zjawiskiem wykluczenia społecznego, aktywizowanych z wykorzystaniem przedsiębiorczości społecznej, należą osoby długotrwale bezrobotne, bezdomne, uzależnione i izolowane. Samodzielne włączenie się w życie społeczno-gospodarcze osób i rodzin marginalizowanych jest w większości

przypadków niemożliwe (Juros, 2003), natomiast zaangażowanie przedsiębiorstw społecznych zwiększa skuteczność tego typu działań (Hausner, 2007).

W literaturze przedmiotu coraz częściej dostrzega się znaczenie przedsiębiorstw społecznych, jako podmiotów działających na rynku. Sektor ten dynamicznie się rozwija, na co wpływa zarówno dążenie do włączania do głównego nurtu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym jak i polityki Unii Europejskiej. Aby jednak przedsiębiorstwa społeczne mogły odgrywać znaczącą rolę w dostarczaniu produktów i usług, niezbędne jest zwrócenie uwagi liderów tego typu organizacji na uwarunkowania procesów zarządzania i w dalszej kolejności, zapewnienie odpowiedniego poziomu skuteczności zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych.

W dysertacji przyjęto definicję przedsiębiorstwa społecznego zaproponowaną w projekcie *Ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej* (Projekt ustawy z dn. 21.04.2017 r.)<sup>1</sup>, według której jest to podmiot, który prowadzi działalność odpłatną pożytku

---

<sup>1</sup> W trakcie prac nad dysertacją, w 2021 roku pojawił się kolejny projekt Ustawy regulujący przedsiębiorczość społeczną - *Ustawa o ekonomii społecznej*. Zapisy Ustawy, w bardziej szczegółowy sposób niż wcześniejsze uregulowanie, porządkują wymogi dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz opisują formy wsparcia sektora przedsiębiorstw społecznych ze środków publicznych. Istota i uwarunkowania dotyczące przedsiębiorstw społecznych są jednak zgodne z dotychczasowymi regulacjami, analizowanymi w dysertacji. Podczas konsultacji, założenia nowego projektu Ustawy zostały skrytykowane przez środowisko przedsiębiorstw społecznych i organizacji wspierających przedsiębiorczość społeczną, skutkiem czego dalsze prace nad dokumentem zostały zaniechane. Pozwała to przypuszczać, że projekt Ustawy z 2021 r. nie zostanie przyjęty.

publicznego<sup>2</sup> lub działalność gospodarczą (lub odpowiednio działalność oświatową, lub kulturalną) i jednocześnie statutową oraz:

- a) podstawowym celem działania jest reintegracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizacja usług społecznych użyteczności publicznej czy zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego;
- b) nie dystrybuuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników lecz przeznaczają zysk na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa oraz w części nie niższej niż 30% przeznaczają zysk na reintegrację zawodową i społeczną (w przypadku celu reintegracji zawodowej i społecznej), lub na prowadzenie działalności w sferze pożytku publicznego (w przypadku założonego celu związanego z realizacją usług społecznych użyteczności publicznej lub zadaniami publicznymi w zakresie rozwoju lokalnego);
- c) struktura zarządzania lub struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni (1 członek = 1 głos), akcjonariacie pracowniczym/współwłasności pracowniczej lub zasadach partycypacji pracowników;

---

<sup>2</sup> Działalność odpłatna pożytku publicznego jest działalnością prowadzoną przez organizacje pozarządowe i podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w sferze zadań publicznych, za które pobierają one wynagrodzenie, w tym sprzedaż wytworzonych towarów lub świadczenie usług w zakresie rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych na zasadach określonych w Ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych lub integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, o których mowa w Ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym oraz Ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, czy też sprzedaż przedmiotów darowizny.

- d) udział własności sektora publicznego nie przekracza 50%, chyba że właściwa ustawa lub statut podmiotu zakłada możliwość uzyskania przeważającego udziału własności podmiotu przez jego członków lub pracowników;
- e) zatrudnia nie mniej niż trzech pracowników na podstawie umowy o pracę albo spółdzielczej umowy o pracę;
- f) wynagrodzenia osób zatrudnionych nie przekraczają trzykrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni;
- g) zatrudnia – w przypadku celu prozatrudnieniowego – co najmniej 50% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub w przypadku osób posiadających znaczny lub umiarkowany stopień niepełnosprawności co najmniej 30% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- h) zatrudnia – w przypadku realizacji usług społecznych użyteczności publicznej lub zadań w zakresie rozwoju lokalnego – co najmniej 30% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- i) realizuje obligatoryjny proces reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, który trwa od 12 do 36 miesięcy.

Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują najczęściej w formie spółdzielni socjalnych, stowarzyszeń, fundacji lub spółek z o.o. *non-profit*, realizując społecznie użyteczne przedsięwzięcia w branżach: polityka rodzinna (np. żłobki, kluby dziecięce i dzienni opiekunowie, inne formy wychowania przedszkolnego, świetlice i szkoły, wypoczynek letni i zimowy, placówki wsparcia dziennego, placówki wspierające rodziny mające trudności wychowawcze, np. placówki resocjalizacyjne, świetlice podwórkowe) – nie tylko jako podmioty o charakterze opiekuńczym i edukacyjnym, ale również integrujące społeczność lokalną. Przedsiębiorstwa społeczne ponadto świadczą tzw. „wiązki” usług społecznych użyteczności publicznej, zaspokajając w sposób kompleksowy i zindywidualizowany potrzeby osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w szczególności potrzeby osób z niepełnosprawnościami i niesamodzielnych oraz ich rodzin, zapewniając usługi opiekuńcze, asystenckie i teleopieki do zróżnicowanych

potrzeb niesamodzielnych osób starszych w ich miejscu zamieszkania, wsparcie w samodzielnym zamieszkaniu osób z niepełnosprawnościami, poszerzaniu dostępności usług świadczonych na rzecz osób starszych. Klientami przedsiębiorstw społecznych mogą być zarówno osoby indywidualne, jak i instytucje publiczne czy przedsiębiorstwa (MRPiPS, 2019a).

Realizacja działań przez przedsiębiorstwa społeczne wymaga stałego usprawniania realizowanych procesów zarządzania. Przedsiębiorstwa społeczne w sposób coraz bardziej świadomy i odpowiedzialny zarządzają ludźmi, zasobami materialnymi, niematerialnymi i prawnymi a także relacjami z partnerami, odbiorcami działań oraz mediami. Presja na podnoszenie skuteczności zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych wywierana jest nie tylko przez zewnętrznych interesariuszy: odbiorców działań i wsparcia, instytucje kontrolne czy kontrahentów, ale coraz częściej wynika z wewnętrznych potrzeb usprawniania procesów decyzyjnych i poprawy skuteczności realizacji procesów zarządzania inicjowanych przez pracowników.

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw rynkowych, osiągnięcie przez przedsiębiorstwa społeczne zakładanych celów wymaga zapewnienia odpowiedniego poziomu skuteczności zarządzania, co warunkowane jest poziomem kompetencji i zaangażowaniem zarządów i pracowników w realizację działań strategicznych i operacyjnych. Można jednak zauważyć, że coraz częściej skuteczność zarządzania, oprócz zaangażowania zespołu, wymaga wykorzystywania odpowiednich technik i systemów zarządzania (Gałka, 2014a), a także stałego doskonalenia procesów zarządzania, przy uwzględnieniu założenia, że podstawowym zadaniem zarządzania jest zapewnienie osiągnięcia celów instytucji przy zachowaniu zasady racjonalnego gospodarowania (Krzakiewicz i Cyfert, 2013a). Niemniej, dążąc do doskonalenia organizacji społecznych należy mieć na uwadze, jak wskazuje S. Sudoł (2018), że zarządzanie jest złożonym procesem, polegającym na realizacji przez zarządzających wielu różnych, wzajemnie powiązanych zadań, czynności, a także na podejmowaniu decyzji kierowniczych, które zmierzają do zapewnienia takiego funkcjonowania organizacji aby jej cele były osiągnięte w sposób sprawny. Przyjęcie powyższego założenia wymaga traktowania zarządzania w kategoriach procesu, składającego się z etapów,



stanowiących pewną całość, pozwalającą osiągnąć oczekiwaną zmianę. W dysertacji za K. Krzakiewiczem i S. Cyfertem (2013a) przyjęto, że proces zarządzania obejmuje cztery powiązane ze sobą funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Założono ponadto, że w związku z dążeniem przedsiębiorstw społecznych do osiągania celów społecznych, zarządzanie tego typu podmiotami powinno cechować się skutecznością definiowaną za T. Kotarbińskim (2000), jako zdolność organizacji do realizacji zakładanych celów i przynoszenia korzyści społeczeństwu.

Jak wspomniano, rozwój procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi warunkowany jest czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, wzajemnie na siebie oddziałującymi. Dlatego w niniejszej pracy analizując procesy zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych uwzględniono podejście systemowe. Systemowe uwarunkowania przedsiębiorstwa społecznego definiowane są w dysertacji jako układ elementów pozostających ze sobą w interakcjach, umożliwiających realizację celów wyznaczonych potrzebami otoczenia reprezentowanego przez kluczowych interesariuszy (Gałka, 2014a). Uwarunkowania te podzielono na zewnętrzne i wewnętrzne. Jako kluczowe zewnętrzne uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych wskazano: współpracę przedsiębiorstw społecznych z jednostkami administracji publicznej, w szczególności jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie społecznych zamówień publicznych, usieciowienie, związane z rozwojem współpracy w sektorze przedsiębiorstw społecznych oraz korzystanie ze wsparcia Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. Do istotnych wewnętrznych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych zaliczono rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, komunikowanie i kształtowanie relacji oraz przywództwo. W dysertacji akcent położony został na uwarunkowania wewnętrzne, przy mniejszej koncentracji na uwarunkowaniach zewnętrznych. Podejście to wynikało z zaobserwowanego w literaturze przedmiotu relatywnie częstszego uwzględniania uwarunkowań zewnętrznych podczas prowadzonej dyskusji na temat funkcjonowania i zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (por. Alinaghian i Razmdoost, 2021; Sengupta i Sahay, 2017; Ciepielewska-Kowalik, 2020) przy jednoczesnym niedowartościowaniu

uwarunkowań wewnętrznych, co wskazuje na istniejącą lukę badawczą. Jednocześnie, polskie regulacje narzucają szereg ograniczeń związanych z wewnętrznymi założeniami dotyczącymi funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, nie występującymi w takim zakresie w innych krajach, jak na przykład udział w zarządzaniu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w dysertacji mierzona jest stopniem realizacji celów związanych z misją społeczną przedsiębiorstw społecznych, przyjętych w statucie lub umowie spółki. Osiągnięcie celów jest jednocześnie ściśle związane z realizacją procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w aspekcie rozwoju i doskonalenia organizacji, zarządzania zespołem, zarządzania finansami oraz komunikowania i kształtowania relacji, mającymi wpływ na reintegrację zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizację usług społecznych użyteczności publicznej czy zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego.

W procesie badawczym zastosowano model BINGO zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, wpisujący się w teorię podejścia systemowego w zarządzaniu<sup>3</sup>. Model ten, opracowany z inicjatywy autorki w 2014 roku, został zastosowany w kilkunastu przedsiębiorstwach społecznych do opisu kluczowych elementów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Model BINGO jest jednak nie tylko modelem diagnostycznym, lecz pozwala na weryfikację poziomu wdrożenia poszczególnych aspektów zarządzania oraz oddziałuje na proces edukacji liderów organizacji społecznych, stanowiąc tym samym podstawę doskonalenia organizacji. Zastosowane w modelu BINGO podejście wpisuje się w teorię łańcucha wartości M. E. Portera (2006).

---

<sup>3</sup>Założenie podejścia systemowego kładzie nacisk na perspektywę wewnętrzną, jak i zewnętrzną, jednak w dysertacji celowo skupiono rozważania na perspektywie wewnętrznej, by zbadać, jak działają przedsiębiorstwa społeczne jako organizacje-systemy.

W Modelu BINGO wyróżniono cztery obszary zarządzania, wpisujące się w proces zarządzania: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji. Wszystkie obszary uwzględnione w modelu BINGO są ze sobą powiązane, jakkolwiek obszarem nadrzędnym jest rozwój i doskonalenie organizacji, rozumiany jako sekwencja działań i decyzji podejmowanych przez osoby zarządzające organizacją w celu zapewnienia jej długofalowej i bieżącej stabilności funkcjonowania. Rozwój i doskonalenie organizacji narzuca strukturę i ramy dla realizacji działań w pozostałych obszarach zarządzania, umożliwiając jednocześnie realizację celów statutowych lub celów wynikających z umowy przedsiębiorstwa społecznego.

Obserwacja zjawisk w otoczeniu społeczno-gospodarczym pozwala na sformułowanie wniosku o dynamicznym rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz ich profesjonalizacji wynikającej z ekonomizacji sektora społecznego i dążeniu do systemowego rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych. Na wzrost znaczenia przedsiębiorstw społecznych zwraca uwagę Komisja Europejska wspierając finansowo realizowane przez nie zadania oraz inicjując procesy regulacyjne w tym zakresie. Można jednak zauważyć, że badania nad przedsiębiorstwami społecznymi odnoszą się do poziomu makro i ich wpływu na gospodarkę, brakuje jednak badań na poziomie mikro, odnoszących się do procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych, co wskazuje na wykształcenie się luki poznawczej.

Powyższe rozważania uzasadniają celowość podjęcia badań nad systemowymi uwarunkowaniami skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce. Problemy badawcze dotyczące braku opisu systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych oraz kierunków rozwoju procesów zarządzania w tego typu przedsiębiorstwach można wyrazić w formie następujących pytań:

1. Jakie są systemowe uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi? Które z elementów uwzględnionych w modelu BINGO mają w tym zakresie kluczowe znaczenie, w podziale na cztery obszary:

rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji?

2. Jakie są kluczowe ograniczenia wykorzystania modelu BINGO w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi? Na ile ograniczenia są konsekwencją deficytów kompetencji pracowników przedsiębiorstw społecznych oraz założeń demokratycznego zarządzania w tego typu podmiotach?
3. Jakie są kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w czterech obszarach zarządzania w ramach modelu BINGO: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji?

Ze względu na wzrost znaczenia przedsiębiorstw społecznych w polskiej przestrzeni społeczno-gospodarczej, a także ze względu na ograniczoną liczbę prac naukowych podejmujących zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi przyjęto założenie, że zamierzone w dysertacji postępowanie badawcze pozwoli na rozwiązanie ważnego, z perspektywy nauk o zarządzaniu, problemu naukowego.

#### *Cel i zakres rozprawy*

Na podstawie sformułowanego problemu badawczego zdefiniowano główny cel pracy i cele szczegółowe.

Głównym celem rozprawy jest identyfikacja i ocena systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce.

Realizacja celu głównego wymaga sformułowania i osiągnięcia celów szczegółowych o charakterze:

- a) systematyzującym, obejmujących:
  - analizę i krytyczną ocenę literatury z zakresu funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, pozwalającą na wyznaczenie istotnych

elementów warunkujących skuteczność realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych.

b) poznawczo-wyjaśniającym, obejmujących:

- identyfikację i ocenę wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych,
- identyfikację i ocenę uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych.

c) metodycznym, obejmujących:

- opracowanie metodyki postępowania badawczego,
- przeprowadzenie badań empirycznych z wykorzystaniem modelu BINGO zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych,
- analizę uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych z wykorzystaniem modelu BINGO,
- analizę ograniczeń i możliwości zastosowania modelu BINGO w procesach zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych,
- wskazanie kierunków doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi.

Zakres dysertacji wynika z przyjętych celów rozprawy. Zakres przedmiotowy odnosi się do procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Zakres podmiotowy obejmuje stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie socjalne i spółki z o.o. *non-profit* zarejestrowane w Polsce, funkcjonujące w oparciu o definicję precyzującą status

przedsiębiorstwa społecznego. Zakres przestrzenny, na którym skupiono badanie, wyznaczają granice Wielkopolski<sup>4</sup>, zaś zakres czasowy obejmuje lata 2018-2019.

### *Źródła i metody badawcze*

Teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdecydował o zastosowanych metodach badawczych. W części teoretycznej wykorzystano polską i zagraniczną literaturę odnoszącą się do procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. Zastosowanie krytycznej analizy literatury pozwoliło na usystematyzowanie wiedzy, sformułowanie problemu badawczego i celów pracy oraz pomogło w przygotowaniu podstaw metodycznych empirycznej warstwy pracy.

Warstwa empiryczno-analityczna oparta została na danych pochodzących z pierwotnych i wtórnych źródeł informacji.

Badanie empiryczne przeprowadzono, bazując na modelu BINGO, na grupie 32 przedsiębiorstw społecznych z subregionu leszczyńskiego (w badanym okresie na liście przedsiębiorstw społecznych prowadzonej przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej znajdowało się 840 podmiotów, MRPiPS, 2019c) w okresie listopad 2018 – marzec 2019 roku. Na obszarze subregionu leszczyńskiego, obejmującego miasto Leszno i powiaty gostyński, grodziski, kościański, leszczyński, międzychodzki, nowotomyski, rawicki, wolsztyński usługi w zakresie wsparcia ekonomii społecznej wskazane w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej (2019) świadczył Leszczyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej – LOWES z siedzibą w Lesznie, będący jednym z 60 Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce.

W celu zapewnienia jak największej rzetelności realizacji procesu badawczego oraz trafności formułowanych wniosków i rekomendacji, zastosowano różne techniki

---

<sup>4</sup> W badaniu odniesiono się do terytorium Polski. Wnioski mogą zostać zastosowane we wszystkich przedsiębiorstwach społecznych funkcjonujących w Polsce.

i podejścia do badanego zagadnienia: realizację badań kwestionariuszowych przy wykorzystaniu technik elektronicznych (CAWI) z liderami populacji przedsiębiorstw społecznych, studium przypadku, uwzględniające analizę źródeł wtórnych (tj. sprawozdań finansowych, biznesplanów, ofert, materiałów informacyjno-promocyjnych) oraz wywiady indywidualne z doradcami/opiekunami przedsiębiorstw społecznych i wywiady indywidualne z liderami przedsiębiorstw społecznych.

Respondentami w postępowaniu badawczym byli liderzy wszystkich aktywnych 32 przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w subregionie leszczyńskim. Zastosowany kwestionariusz ankietowy zawierał 14 pytań zamkniętych wielokrotnego lub jednokrotnego wyboru, bazujących na modelu BINGO. W metryczce uwzględniono branżę, typ przedsiębiorstwa społecznego, liczbę zatrudnionych oraz staż funkcjonowania.

Wypełnione ankiety uzyskano od 23 respondentów (72%) badanej populacji. W tej grupie blisko 2/3 stanowiły spółdzielnie socjalne, 25% to stowarzyszenia, zaś działalność w formie fundacji zadeklarowało niecałe 9% ogółu badanych.

Do badania *case study* wytypowano cztery podmioty, które zostały poddane szczegółowej analizie. Jednym z założeń było poddanie badaniu różnych typów przedsiębiorstw społecznych, dlatego do badań wybrano dwie spółdzielnie socjalne, stowarzyszenie oraz spółkę z o.o. *non-profit*. Dobór podmiotów był celowy: dwa przedsiębiorstwa miały stabilne przychody, utrzymywały stałe zespoły i zwiększały zatrudnienie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, realizując w ten sposób cele w wysokim stopniu (Spółdzielnia Socjalna ECOSS oraz Przedsiębiorstwo Społeczne Diakonijna Spółka Zatrudnienia), natomiast dwa pozostałe przedsiębiorstwa społeczne miały problemy z zapewnieniem stabilności przychodów, co nie pozwalało im na realizację założonych celów (Stowarzyszenie Łaciata Wieś i Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro).

### *Układ i treść*

Przyjęty cel i zakres rozprawy narzuciły określoną logikę wywodu, co znalazło odzwierciedlenie w układzie pracy, której zasadnicza część składa się z czterech

rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Rozdział pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny, dwa kolejne rozdziały mają charakter metodyczno-empiryczny.

Punktem wyjścia rozważań w rozdziale pierwszym uczyniono dyskusję nad istotą i cechami przedsiębiorstw społecznych. W szczególności omówiono najczęściej przywoływane w literaturze definicje przedsiębiorstw społecznych w Polsce, a także przedstawiono charakterystykę najważniejszych typów przedsiębiorstw społecznych. Ponadto zaprezentowano przedsiębiorstwa społeczne na tle przedsiębiorstw komercyjnych, koncentrując się na podobieństwach i różnicach w aspekcie zysku, pracowników, dostępu do zamówień publicznych i akceptacji ryzyka. Omówiono przesłanki powstania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych zarówno w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, jak i w Europie z punktu widzenia potrzeb społecznych, gospodarczych i politycznych, z uwagi na wykorzystywanie wzorców z tych krajów do rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Zaprezentowano etapy rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce, z uwzględnieniem oddolnych ruchów społecznych oraz wpływu uwarunkowań amerykańskich i europejskich. W końcowej części rozdziału przedstawiono klasyfikację przedsiębiorstw społecznych z uwzględnieniem cech charakterystycznych poszczególnych typów organizacji.

W rozdziale drugim przeprowadzono dyskusję nad uwarunkowaniami procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w odniesieniu do celu działania przedsiębiorstw społecznych. Dla realizacji przyjętych założeń rozdział podzielono na trzy części. W pierwszej części omówiono zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Następnie zaprezentowano wewnętrzne przesłanki rozwoju przedsiębiorstw społecznych. W końcowej części przeanalizowano wpływ skuteczności procesów zarządzania na realizację celów statutowych.

Punktem wyjścia rozważań w rozdziale trzecim uczyniono prezentację założeń modelu BINGO zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, odnoszącym się do obszarów: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji oraz ich elementów składowych niezbędnych dla skutecznego funkcjonowania organizacji. Ponadto omówiono systemowe podejście do



rozwoju i usprawniania organizacji z uwzględnieniem założeń modelu BINGO. W dalszej części przedstawiono konfigurację modelu BINGO wraz z charakterystyką jego elementów składowych, powiązań z otoczeniem oraz omówieniem roli poszczególnych składników w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań nad uwarunkowaniami skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych z wykorzystaniem modelu BINGO. Punktem wyjścia uczyniono dyskusję nad potencjałem przedsiębiorczości społecznej w Polsce na tle państw Unii Europejskiej. W dalszej części przedstawiono metodykę postępowania badawczego, uwzględniającą zarówno badanie ilościowe, jak i jakościowe oraz przedstawiono ocenę uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi z wykorzystaniem modelu BINGO. Następnie omówiono ograniczenia i możliwości zastosowania modelu BINGO w przedsiębiorstwach społecznych, z wykorzystaniem roli potencjału wewnętrznego i zewnętrznych uwarunkowań prawno-organizacyjnych. Ostatnia część poświęcona została wytyczeniu kierunków doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych z wykorzystaniem wyników badania, bazujących na modelu BINGO.

## 1. Istota i natura przedsiębiorstw społecznych

Klasyczne podejście do gospodarki zakładając, że źródłem postępu zarówno ekonomicznego, jak i społecznego jest ekonomia, dowartościowuje znaczenie maksymalizowania zysku. Główni przedstawiciele tego podejścia, tacy jak A. Smith i D. Ricardo wskazują, że państwo nie powinno ingerować w procesy gospodarcze, ponieważ „niewidzialna ręka rynku” sama dokonuje optymalnej alokacji zasobów (Jabłońska, 2008), a zatem wystarczy wolnokonkurencyjny rynek, który zapewnia dążenie do równowagi interesu ekonomicznego i społecznego. Alternatywne, do klasycznego, podejście społeczne zwraca uwagę na sytuację warstw biednych, wskazując na różnorakie obciążenia gospodarki, ograniczające zyskowność przedsiębiorstw (Szopa, 2012). Badania empiryczne oraz działalność liderów społecznych pozwalają na połączenie założeń nurtu rynkowego i społecznego w ramach ekonomii społecznej, które to podejście w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu.

Celem rozdziału jest przeprowadzenie dyskusji nad przesłankami funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Dla realizacji przyjętego celu rozdział podzielono na cztery części. W pierwszej części rozdziału przeprowadzono dyskusję nad założeniami funkcjonowania i cechami przedsiębiorstwa społecznego. W szczególności omówiono najczęściej wykorzystywane definicje przedsiębiorstw społecznych w Polsce, a także przedstawiono charakterystykę najważniejszych typów przedsiębiorstw społecznych w Polsce. W drugiej części przedstawiono przedsiębiorstwa społeczne w odniesieniu do przedsiębiorstw komercyjnych, w szczególności w aspekcie zysku, pracowników, dostępu do zamówień publicznych i akceptacji ryzyka. W trzeciej części zaprezentowano przesłanki powstania i rozwoju przedsiębiorczości społecznej zarówno w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, jak i w Europie z punktu widzenia potrzeb społecznych, gospodarczych i politycznych. Omówiono także etapy rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce, z uwzględnieniem oddolnych ruchów społecznych. W czwartej części zaprezentowano klasyfikację przedsiębiorstw społecznych, z uwzględnieniem cech charakterystycznych poszczególnych typów organizacji.

### **1.1. Definicja i cechy przedsiębiorstw społecznych**

Sektor przedsiębiorczości społecznej stał się punktem styku różnych koncepcji „sektora niedochodowego” i gospodarczego, które mimo że opisują rzeczywistość o obszarach wspólnych, to jednak nie pokrywają się w pełni. Jednocześnie przedsiębiorczość społeczna nie stanowi odmiennej kategorii przedsiębiorczości, bowiem przedsiębiorczość – podobnie jak ekonomia – ma wymiar społeczny.

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorczość społeczną tworzy w gruncie rzeczy ten sam zbiór instytucji i działań, które zwykle się opisywać za pomocą terminu „trzeci sektor” (prywatny, niedochodowy, obok sektora publicznego i prywatnego). Tym niemniej istotnym elementem, który różni te dwa pojęcia, jest akcent, jaki kładzie się na ekonomiczny charakter i ekonomiczne znaczenie działań społecznych (Komunikat Komisji Europejskiej, 2011).

Pojęcie przedsiębiorczości społecznej w Polsce do tej pory nie zostało jednoznacznie zdefiniowane, jakkolwiek od dłuższego czasu podejmowane są próby wypracowania definicyjnych podstaw, które uporządkowały funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych oraz ekonomii społecznej, stanowiącej szerszą kategorię aktywności w przestrzeni społeczno-gospodarczej, z której wywodzą się przedsiębiorstwa społeczne.

Ekonomia społeczna jest definiowana (MRPiPS, 2019a) jako sfera aktywności obywatelskiej, która poprzez działalność gospodarczą i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu. Ekonomia społeczna została uwzględniona w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (MR, 2017), przyjętej w lutym 2017 roku, w zakresie poprawy dostępności do usług, w tym społecznych i zdrowotnych a także wsparcia grup zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem oraz zapewnienia spójności działań na rzecz integracji społecznej. Zgodnie ze Strategią (2017) kluczową rolę we wspieraniu integracji społecznej mają odegrać podmioty ekonomii społecznej, wykorzystując zasoby i działając w obszarach uznawanych za nieefektywne w kategoriach działalności komercyjnej (m.in. w obszarze usług społecznych

użyteczności publicznej), stając się ważnym ogniwem łączącym cele społeczne z działalnością gospodarczą.

Do podmiotów ekonomii społecznej zaliczane są przedsiębiorstwa społeczne a także podmioty reintegracyjne (w tym Zakłady Aktywności Zawodowej, Warsztaty Terapii Zajęciowej, Centra Integracji Społecznej, Kluby Integracji Społecznej), podmioty działające w sferze pożytku publicznego (w tym stowarzyszenia i fundacje) oraz podmioty sfery gospodarczej utworzone w związku z realizacją celu społecznego (spółki non-profit i spółdzielnie, których celem jest zatrudnienie tj. spółdzielnie pracy, inwalidów i niewidomych, działające w oparciu o *Prawo spółdzielcze*) (MRPiPS, 2019a).

Obowiązujące podejścia i interpretacje regulacji prawnych jakkolwiek wpływają pozytywnie na rozwój podmiotów ekonomii społecznej, mogą jednak ograniczać współpracę na przykład z jednostkami administracji publicznej obciążonymi regulacjami związanymi z dystrybucją finansów publicznych. Warto przy tym zauważyć, że używane w literaturze polskiej określenie *ekonomia społeczna* wydaje się niezbyt precyzyjnym odpowiednikiem terminów: angielskiego *social economy*<sup>5</sup> i francuskiego *économie solidaire*. Przyjęty termin ekonomia społeczna, chociaż jest szeroko stosowany, nie jest w pełni adekwatny. Nie chodzi bowiem o gałąź ekonomii jako dyscypliny naukowej, lecz o specyficzny sektor gospodarki, w którym w sposób unikatowy kojarzona jest działalność gospodarcza z celami społecznymi (Rymsza, 2005).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że ekonomia społeczna jest pojęciem szerokim, obejmującym różnorodne zjawiska i aktywności formalne i nieformalne skupione na włączaniu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w główny nurt życia społecznego. Natomiast przedsiębiorstwo społeczne jest instytucjonalną formą

---

<sup>5</sup> O ile w języku polskim pojęcie *ekonomia* używany jest na określenie zarówno nauki, jak i gospodarki, w języku angielskim istnieje wyraźne rozróżnienie pojęć *economy* (jako gospodarka) i *economics* (jako nauka, analiza ekonomiczna) (Kwaśnicki, 2005).

powiązania społeczeństwa obywatelskiego z gospodarką rynkową i stanowi jeden z przejawów i aktywności ekonomii społecznej. Przedsiębiorczość społeczna obejmuje różne formy działalności gospodarczej, których zasadniczym celem jest nie tyle osiągnięcie zysku w ujęciu komercyjnym, ile tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizacją zawodową. Obok celu gospodarczego instytucje gospodarki społecznej mają realizować misję społeczną, uznając prymat działania na rzecz ludzi nad maksymalizacją zysku (Młokosiewicz, 2007).

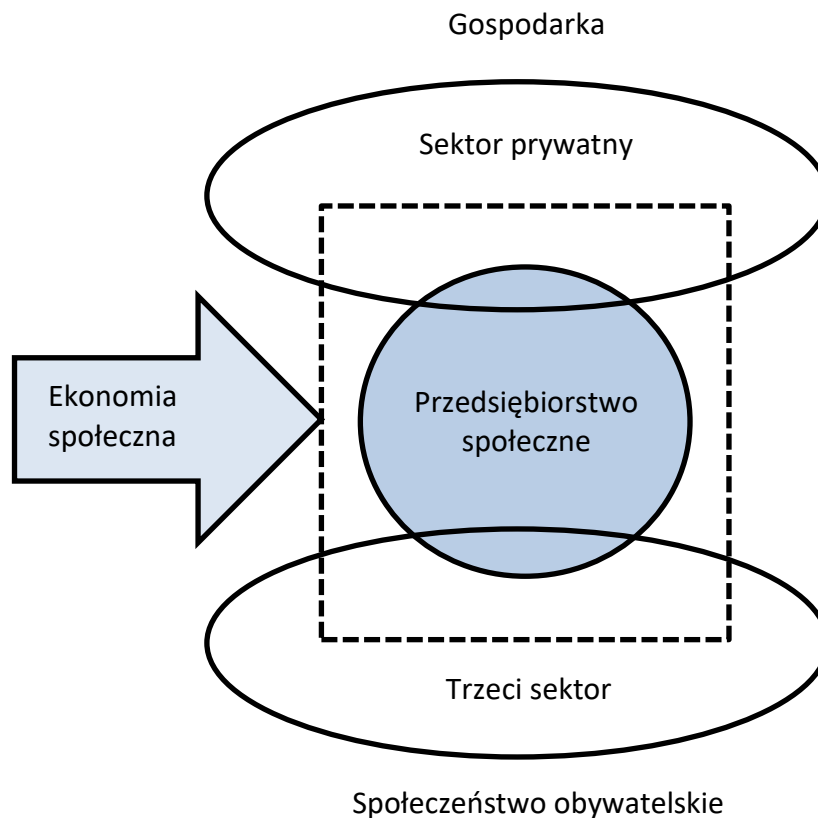
J. Hausner i N. Laurisz (2008) wskazują iż, przedsiębiorstwo społeczne jest specyficznym elementem gospodarki rynkowej, lokującym swoją misję i cele poza rynkiem. Przedsiębiorstwo społeczne jakkolwiek jest podmiotem gospodarki rynkowej, to uczestniczy w niej według specyficznych reguł, różniących się od zasad obowiązujących przedsiębiorstwa prywatne. Generuje bowiem dodatkową podaż dóbr i usług, a także dodatkowy popyt rynkowy po stronie osób w nim zatrudnionych, który w innym przypadku by się nie pojawił (Hausner i Laurisz, 2008). Oczywiście przedsiębiorstwa społeczne nie mogą być dominującą formą w gospodarce rynkowej, lecz jedynie formą uzupełniającą i komplementarną. Jakkolwiek celem przedsiębiorstw społecznych nie jest rynkowa ekspansja, to bez ich istnienia rynek nie będzie się rozszerzać i rozwijać.

Na potrzeby dysertacji analizie poddano trzy najczęściej przywoływane w polskiej literaturze przedmiotu definicje przedsiębiorstwa społecznego:

- a) J. Hausnera i N. Laurisza (2008),
- b) propozycję EMES – European Research Network (EMES, Borzaga i Defourny, 2004),
- c) propozycję wskazaną w projekcie *Ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej z 2017 roku* (Projekt ustawy z dn. 21.04.2017 r.).

J. Hausner i N. Laurisz (2008) przyjmują, iż przedsiębiorstwo społeczne łączy trzeci sektor (w odniesieniu do sektora państwowego i prywatnego) z sektorem prywatnym, stając się tym samym jedną z ważnych instytucjonalnych form powiązania społeczeństwa obywatelskiego z gospodarką rynkową. Przedsiębiorstwo społeczne jest jednocześnie

istotnym segmentem ekonomii społecznej, która obejmuje różne formy organizacyjne i różne instytucje (zob. schemat 1).



**Schemat 1. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego**

Źródło: (Hausner i Laurisz, 2008).

Jednak pomimo wielu powiązań z gospodarką rynkową, zdaniem J. Hausnera i N. Laurisza (2008) przedsiębiorstwo społeczne jest odrębnym bytem. Bazuje na celach społecznych ekonomii społecznej, odwołuje się do kapitału społecznego, ale do realizacji tych zamierzeń wykorzystuje narzędzia ekonomiczne.

Podejście J. Hausnera i N. Laurisza (2008) wydaje się uwzględniać najważniejsze relacje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego, poza instytucją państwa. Podkreślają to także J. Brdulak i E. Florczak (2012) wskazując, że państwo należy traktować w kategoriach normatywnych, ponieważ dąży ono do ogólnospołecznego dobrobytu i maksymalizacji ilości tych dóbr i usług, które realizują

wyznaczniki użyteczności społecznej. Ponadto określa również zasadność regulacji publicznej w mechanizmach rynkowej gospodarki, mającej na celu utożsamianie ekonomicznych i społecznych aspektów stanowiących koncepcje w polityce lokalnej i makroekonomicznej. Dlatego też wskazana propozycja powinna zostać uzupełniona o rolę państwa w funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych. Jednocześnie definicja J. Hausnera i N. Lauriusza (2008) w żaden sposób nie odnosi się do sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, a jedynie wskazuje na powiązania z różnymi środowiskami bez uwzględniania pożądaných relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy (ekonomia społeczna, sektor prywatny, trzeci sektor), czy zasad organizacji wewnętrznej, mającej kluczowy wpływ na skuteczność funkcjonowania podmiotu.

Według EMES – European Research Network (Borzaga i Defourny, 2004) przedsiębiorczość społeczna to działalność o głównie społecznych celach, z której zyski w założeniu są reinwestowane w jej cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli. EMES określa kryteria społeczne i ekonomiczne, którymi powinny charakteryzować się przedsiębiorstwa społeczne.

Do kryteriów ekonomicznych zaliczono (Borzaga i Defourny, 2004):

- a) prowadzenie działalności w sposób względnie ciągły, regularny, w oparciu o instrumenty ekonomiczne,
- b) niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych,
- c) ponoszenie ryzyka ekonomicznego,
- d) istnienie – choćby nielicznego – płatnego personelu.

W ramach kryteriów społecznych uwzględniono takie elementy, jak (Borzaga i Defourny, 2004):

- a) wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia,
- b) oddolny, obywatelski charakter inicjatywy,

- c) specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania,
- d) możliwie wspólnotowy charakter działania,
- e) ograniczona dystrybucja zysków.

Zastosowany zestaw kryteriów można uznać za cechy idealnego przedsiębiorstwa społecznego. W odniesieniu do przedsięwzięć zaliczanych do tego sektora nie założono jednak obowiązku spełnienia wszystkich kryteriów, lecz większości z nich, z założeniem długookresowego dążenia do spełnienia wszystkich wskazanych wymagań. Należy także zauważyć, że definicja ta nie odnosi się wprost do wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, co stanowi największy zarzut w jej kierunku. Niemniej porządkuje i konkretyzuje zakres działania przedsiębiorstw społecznych. Definicja EMES stała się w dużej mierze podstawą opracowania definicji wykorzystywanych w projektach ustaw, choć nie została usankcjonowana ustawą ani innym aktem prawnym tej rangi.

W 2004 roku, kiedy ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Polsce zaczęły się rozwijać, rozpoczęto dyskusję na temat pojęć, które powinny być stosowane na potrzeby opisu przedsiębiorczości społecznej. Efektem wieloletnich prac jest projekt *Ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej* (Projekt ustawy z dn. 21.04.2017 r.), w której *Rozdział II Przedsiębiorstwo społeczne* definiuje wypracowane terminy jak przedsiębiorstwo społeczne, dotychczas niefunkcjonujące w polskim porządku prawnym. Akt ten określa przedsiębiorstwo społeczne jako podmiot, który prowadzi działalność odpłatną pożytku publicznego lub działalność gospodarczą (lub odpowiednio działalność oświatową, lub kulturalną) i jednocześnie statutową (Projekt ustawy, 2017) oraz:

- a) podstawowym celem jego działania jest reintegracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizacja usług społecznych użyteczności publicznej czy zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego;
- b) nie dystrybuuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników lecz przeznaczają zysk na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa oraz w części nie niższej niż 30% przeznaczają go na reintegrację zawodową i społeczną, w przypadku celu reintegracji zawodowej i społecznej,



- lub na działalność w sferze pożytku publicznego, w przypadku założonego celu związanego z realizacją usług społecznych użyteczności publicznej, lub zadaniami publicznymi w zakresie rozwoju lokalnego;
- c) struktura zarządzania lub struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni (1 członek = 1 głos), akcjonariacie pracowniczym/współwłasności pracowniczej lub zasadach partycypacji pracowników (co najmniej funkcjonuje ciało konsultacyjno-doradcze z udziałem pracowników i innych osób zatrudnionych);
  - d) udział własności sektora publicznego nie przekracza 50%, chyba że właściwa ustawa lub statut podmiotu zakłada możliwość uzyskania przeważającego udziału własności podmiotu przez jego członków lub pracowników;
  - e) zatrudnia nie mniej niż trzech pracowników na podstawie umowy o pracę albo spółdzielczej umowy o pracę;
  - f) wynagrodzenia osób zatrudnionych nie przekraczają trzykrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłaszanego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni;
  - g) zatrudnia – w przypadku celu prozatrudnieniowego (co oznacza, że jego statutowym zadaniem jest realizacja dowolnego celu odpłatnej działalności pożytku publicznego, działalności gospodarczej – lub odpowiednio działalności oświatowej lub kulturalnej) – co najmniej 50% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub 30% w przypadku osób posiadających znaczny lub umiarkowany stopień niepełnosprawności;
  - h) zatrudnia – w przypadku realizacji usług społecznych użyteczności publicznej lub zadań w zakresie rozwoju lokalnego (co oznacza, że jego statutowym zadaniem jest realizacja tych usług i zadań jako podstawowego celu działania) – co najmniej 30% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
  - i) obligatoryjny proces reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym trwa od 12 do 36 miesięcy, w tym czasie reintegracja jest wspierana opcjonalną refundacją składek na ubezpieczenie społeczne naliczanych do wysokości płacy minimalnej (Fundusz Pracy, PFRON – w zależności od decyzji dysponenta danych środków finansowych); w tym

samym czasie realizowany jest plan reintegracyjny przygotowany przez przedsiębiorstwo społeczne w porozumieniu z osobą, której on dotyczy, w trakcie którego wobec tej osoby realizowane są działania mające na celu wzrost jej kompetencji i kwalifikacji.

Warto zwrócić uwagę, że przyjęte w projekcie ustawy wymagania odnoszące się do cech przedsiębiorstwa społecznego są precyzyjnie określone. Dodatkowo narzucają określone wymogi dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym do udziału w zarządzaniu tego typu podmiotami i doprowadzenia do generowania przez nie zysku ekonomicznego. Podejście takie nie jest powszechnie stosowane w innych krajach, nie tylko w Europie, ale także na świecie. Jednocześnie należy stwierdzić, że aktualny postęp prac wskazuje na zastosowanie różnego rodzaju ustawowych i praktycznych preferencji dla przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w Polsce, zapewniających mechanizmy wsparcia bardziej zaawansowane od stosowanych w innych państwach. Należy do nich system wsparcia finansowo-merytorycznego przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, czy też daleko idące preferencje w ramach zamówień publicznych.

Na potrzeby dysertacji przyjęto definicję przedsiębiorstwa społecznego zaproponowaną w projekcie *Ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej* (Projekt ustawy, 2017). Uzasadniając wybór należy zaznaczyć, że podejście to, przy możliwych niewielkich modyfikacjach w toku dalszych prac nad ustawą, bazuje na polskich realiach i jest obecnie stosowane we wdrażaniu systemu wspierającego rozwój przedsiębiorczości społecznej. Ponieważ celem niniejszej dysertacji jest wypracowanie rozwiązań zarządczych możliwych do wdrożenia i pozwalających na rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce, przyjęcie obecnie stosowanych regulacji jest w największym stopniu uzasadnione. Pozwala bowiem zwiększyć szanse na wykorzystanie wypracowanych rozwiązań w praktyce.

Ekonomia społeczna jest sektorem, który wnosi znaczący wkład w rozwój zatrudnienia oraz zrównoważony wzrost gospodarczy. Działalność tego sektora podejmowana w zróżnicowanych formach, szczególnie przedsiębiorstw społecznych, odgrywa istotną rolę w podnoszeniu konkurencyjności i efektywności europejskiej gospodarki na wiele

różnych sposobów, m.in.: poprzez przeznaczanie rozproszonych i niewykorzystywanych zasobów na działalność gospodarczą, pobudzanie wykorzystania zasobów na szczeblu lokalnym, rozwój kultury przedsiębiorczości, znoszenie ograniczeń rynkowych, zwiększanie elastyczności rynku czy promocję lokowania produkcji w wielu miejscach. W Komunikacie Komisji Europejskiej *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej* (2011) podkreśla się, że w grupie podmiotów zaliczanych do przedsiębiorstw społecznych znajdują się m.in. przedsiębiorstwa świadczące usługi społeczne lub dostarczające towary i usługi przeznaczone dla słabszych (wykluczonych) grup społecznych. Przy czym zakres działalności może dotyczyć obszarów, takich jak ochrona socjalna, usługi społeczne, ochrona zdrowia, bankowość, ubezpieczenia, produkcja rolnicza, kwestie konsumenckie, praca stowarzyszeniowa, rzemiosło, mieszkalnictwo, dostawy, usługi sąsiedzkie, edukacja i szkolenia oraz w zakresie kultury, sportu i rekreacji (Komisja Europejska, 2011).

Na rolę ekonomii społecznej w minimalizowaniu problemów społeczno-gospodarczych wskazują działania podejmowane przez Organizację Współpracy i Rozwoju Ekonomicznego oraz Międzynarodową Organizację Pracy. Przyznanie przedsiębiorczości społecznej szczególnego miejsca w polityce państwowej oraz międzynarodowej prowadzi do jej rozwoju i ujednoczenia zasad funkcjonowania (Pieńkowska, 2004). Powoływane w ramach ekonomii społecznej przedsiębiorstwa społeczne kreują nowe miejsca pracy oraz dodatkowo stawiają sobie za cel utrzymanie tych miejsc pracy i świadczenie usług na rzecz lokalnych społeczności. Do zasadniczych cech przedsiębiorstw społecznych zalicza się (Młokosiewicz, 2007):

- 1) pierwszeństwo celów społecznych nad dążeniem do maksymalizacji zysku. Podmioty te stawiają sobie takie cele społeczne, jak tworzenie miejsc pracy, szkolenie i świadczenie usług na potrzeby lokalnej społeczności, usługi dla członków lub usługi ogólne, kierują się normami etycznymi, w tym dążeniem do kreowania lokalnego potencjału, a ich kultura jest oparta na partycypacji – mocno podkreśla się zarówno cel społeczny tych organizacji, jak i poczucie działania we wspólnocie;

- 2) otwarte i dobrowolne członkostwo oraz własność społeczna. Instytucje te są autonomicznymi organizacjami, w których sposób zarządzania i struktura własności opierają się na partycypacji zainteresowanych grup (użytkowników lub klientów, członków społeczności lokalnych) czy zarządzających;
- 3) demokratyczne zasady kontroli ich działalności. Z prowadzonej działalności gospodarczej oraz swojego oddziaływania społecznego i środowiskowego przedsiębiorstwa społeczne rozliczają się przed swoimi członkami oraz szerszą społecznością; są one jednak autonomicznie zarządzane i niezależne od władz publicznych;
- 4) przeznaczanie wypracowanego zysku na stabilizację rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa społeczne prowadzą działalność gospodarczą, aby osiągnąć zakładane cele i być finansowo samowystarczalne; łączą one potrzeby członków (użytkowników) i/lub realizują potrzeby ogólne, są zorientowane na przedsiębiorczość, zajmują się produkcją towarów czy świadczeniem usług, na które jest zapotrzebowanie rynkowe, starają się utrzymać na rynku i wypracowywać zyski, inwestowane później w ich dalszy rozwój.

Jedną z przyczyn rozwoju przedsiębiorczości społecznej jest zauważalna niewielka skuteczność władz lokalnych w zapobieganiu wykluczeniu społecznemu oraz pomocy osobom ubogim i marginalizowanym. Działania samorządów terytorialnych są skoncentrowane na osobach najsilniej wykluczonych, które rokują najmniejsze szanse na ich reintegrację ze społeczeństwem. System pomocy opiera się głównie na zapewnianiu relatywnie niskich świadczeń, często zresztą niewłaściwie adresowanych, działających na zasadzie „sieci wsparcia”, a nie „trampoliny” do samodzielnego funkcjonowania w społeczeństwie (Młokosiewicz, 2007). Podczas gdy przedsiębiorstwa społeczne nastawione są na skuteczną i trwałą aktywizację beneficjentów zaliczanych do grup defaworyzowanych. Jak podkreśla B. Szopa (2007), jest to rozwinięcie idei przedsiębiorczości o zobowiązania socjalne, a dzięki wykorzystaniu funduszy unijnych przynosi realne korzyści społecznościom.

Koncepcja ekonomii społecznej jest wykorzystywana w szerokim znaczeniu. Odnosi się do spektrum inicjatyw, począwszy od dobrowolnej aktywności obywatelskiej, aż po

społeczną odpowiedzialność biznesu (Nicholls, 2006). Pomiędzy tymi dwoma skrajnościami mieści się wiele kategorii m.in. indywidualne inicjatywy, organizacje non-profit rozpoczynające nowe działania, partnerstwa publiczno-prywatne mające społeczny cel oraz przedsiębiorstwa społeczne. Choć naukowcy i konsultanci mają tendencję do podkreślania "zamazanych granic" między formami instytucjonalnymi i prawnymi, jak również "tworzenia wartości mieszanych" (zysk wraz z wartością społeczną), które charakteryzują przedsiębiorczość społeczną (Emerson, 2006), naukowcy z obszaru nauk społecznych podkreślają, że przedsiębiorczość społeczna najczęściej realizowana jest w trzecim sektorze (tzn. prywatnym, non-profit) (Kerlin, 2009). Potwierdza to praktyka, wskazując ponadto, że przedsiębiorstwa społeczne Europy Środkowej najczęściej wywodząc się z regularnych organizacji trzeciego sektora, stosują demokratyczne style zarządzania i starają się uwzględniać w podejmowanych decyzjach oczekiwania interesariuszy, czyli szerokiego otoczenia organizacji i instytucji z którymi są powiązane (Florczak, 2016). Dzięki temu lepiej spełniają cele reintegracji zawodowej i społecznej osób marginalizowanych.

Z tego powodu ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna odgrywają coraz istotniejszą rolę w budowaniu systemu społeczno-gospodarczego współczesnych państw, upowszechniając z perspektywy jednostki gotowość i umiejętność podejmowania odpowiedzialności za swój los i w perspektywie politycznej (rozumianej jako działalność publiczna) promując poczucie odpowiedzialności za wspólnotę (Wygnański i Frączak, 2006). Istotne jest więc wzmacnianie nurtu przedsiębiorczości społecznej na różnych poziomach, w tym jej powiązań z innymi elementami ekonomii społecznej, nastawionymi na wspieranie osób w kryzysie.

Pomimo wielu zmian społeczno-gospodarczych, w środowiskach długotrwale poddanych pauperyzacji, w których zauważalne są procesy wykluczenia, nadal zauważyć można osoby bierne, o niskich kwalifikacjach zawodowych. Jak wskazuje A. Juros (2003), ubóstwo jest zjawiskiem wielowymiarowym. Pogarszająca się kondycja materialna osoby, rodziny rzutuje na jej stopniowe „wyłączanie się” z nurtu życia społecznego, a więc pogorszenie jakości życia w wymiarze partycypacyjnym. Trudności ekonomiczne dezorganizują rodzinę, stwarzając konieczność większego skoncentrowania się

na problemach ekonomicznych ze szkodą dla więzi rodzinnych i wzajemnego wspierania się w rozwiązywaniu codziennych problemów. Długotrwałe i pogłębiające się ubożenie lokalnych społeczności powoduje tworzenie enklaw ubóstwa, które sprzyjają zmniejszaniu się naturalnych sił obronnych rodziny i pozostałych struktur społecznych (Juros, 2003). Obecnie do grup szczególnie zagrożonych zjawiskiem wykluczenia społecznego należą przede wszystkim osoby długotrwałe bezrobotne, bezdomne, uzależnione i izolowane. Samodzielne włączenie się w życie społeczno-gospodarcze osób i rodzin marginalizowanych w większości przypadków jest mało realne (Juros, 2003), tymczasem skuteczne wsparcie może im zapewnić nurt ekonomii społecznej.

W literaturze przedmiotu wskazywana jest zasadność rozwoju ekonomii społecznej w odniesieniu do zagadnienia wykluczenia społecznego. Właśnie w ramach tego sektora podejmuje się działania nakierowane na integrację osób defaworyzowanych na rynku pracy oraz proponuje się innowacyjne rozwiązania istotnych problemów współczesnego świata, związanych m.in. z narastającym procesem bezrobocia oraz wyczerpywaniem możliwości państwa narodowego w zakresie skutecznego regulowania problemów generowanych przez mechanizmy rynkowe (Kaźmierczak, 2007). W tym sensie utożsamia się ekonomię społeczną z nowym aktywizującym podejściem w polityce społecznej, u podstaw którego leży założenie o konieczności zwiększania zatrudnialności w przedsiębiorstwach społecznych jako warunku skutecznej inkluzji społecznej oraz stymulowania aktywności obywatelskiej i wspieraniu słabszych obywateli poprzez inwestycje w kapitał ludzki i społeczny (Karwacki i Rymśa, 2011). Na wymiar ten zwraca uwagę także J. Hausner (2008) wskazując, że ekonomia społeczna, która pojawiła się w odpowiedzi na kryzys państwa opiekuńczego, szuka swej przestrzeni, oddolnie pobudzana przez nierozwiązane problemy społeczne i niezaspokojone potrzeby, zwłaszcza grup wykluczonych i wspólnot zmarginalizowanych (Hausner, 2008). Skuteczną odpowiedzią na te problemy może być jeden z istotnych przejawów ekonomii społecznej – przedsiębiorczość społeczna, zapewniająca nie tylko dostosowane do potencjału osób miejsca pracy ale także reintegrację społeczną, niezbędną dla ich pełnego uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym wspólnoty.

Jednocześnie przedsiębiorczość społeczna stanowi kategorię przedsiębiorczości, zaś rozwój przedsiębiorczości społecznej wynika z coraz częstszego przekonania, że przedsiębiorczość nie ogranicza się do działalności nastawionej na zysk a przedsiębiorcy mogą być motywowani nie tylko przez czynniki ekonomiczne, lecz także chęć zmiany świata na lepsze. Przedsiębiorczość może być więc postrzegana zarówno przez pryzmat działalności ekonomicznej, jak i działalności prospołecznej (Kraśnicka i Wronka, 2010). W sektorze komercyjnym podejście to rozwija się w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu, w sektorze społecznym – przedsiębiorczości społecznej. Warto wspomnieć za E. Stępczak (2020), że przedsiębiorczość społeczną można określić jako innowacyjny model rozwiązywania problemów społecznych, który w najszerszym znaczeniu polega na połączeniu istoty działalności społecznej, charytatywnej z modelem operacyjnym klasycznego biznesu, nastawionego na maksymalizację zysku. Przedsiębiorczość społeczna tworzy więc pozytywną zmianę społeczną przy użyciu narzędzi biznesowych. Jak każdy biznes, przedsiębiorstwo społeczne musi być samowystarczalne, to znaczy musi generować taką ilość dochodów, aby nie tylko pokrywać własne koszty, ale także aby przynosić zysk. Takie przedsiębiorstwo sprzedając produkty lub świadcząc usługi w strukturze organizacyjnej nie różni się niczym od firmy komercyjnej: posiada departament sprzedaży i marketingu, komunikacji, księgowości itd., konkuruje na wolnym rynku z innymi firmami czy przedsiębiorstwami społecznymi o klientów oraz inwestorów. Jego główną cechą jest jednak to, że skupia się na problemach społecznych, jakie może rozwiązać, przynosząc jednocześnie wymierny zysk finansowy (Stępczak, 2020).

Można przyjąć, że rozwój ekonomii społecznej wpływa na dynamikę rozwoju przedsiębiorczości społecznej w zakresie świadczenia usług lub towarów osobom bądź społecznościom, których potrzeby nie były zaspokajane ani przez przedsiębiorstwa prywatne, ani przez dostawców publicznych. Podmioty te identyfikują i wspierają na różne sposoby osoby podejmujące nowe działania związane z misją społeczną, zachowując się jak przedsiębiorcy pod względem aktywności, osobistego zaangażowania i innowacyjnych praktyk (Kerlin, 2009). Sytuacja ta ma miejsce, ponieważ przedsiębiorczość społeczna ma uzasadnienie w niezdolności tak rynku, jak i państwa w realizacji polityki spójności społeczno-gospodarczej, w szczególności w tworzeniu

miejsc pracy dla osób o niskich kwalifikacjach i zwalczaniu wykluczenia społecznego (Blicharz, 2017).

Reasumując należy zauważyć, że podstawową rolą przedsiębiorczości społecznej jest zapewnienie wsparcia w reintegracji zawodowej i społecznej osobie spełniającej obiektywne przesłanki wykluczenia społecznego, poprzez pomoc w powołaniu organizacji wspólnie z innymi osobami w podobnej sytuacji oraz takie jej prowadzenie aby osiągać zysk (Projekt ustawy, 2017). Zysk jest czynnikiem łączącym przedsiębiorstwa społeczne z przedsiębiorstwami komercyjnymi, co wymaga wykorzystywania doświadczeń rynkowych w przedsiębiorstwach społecznych.

## **1.2. Przedsiębiorstwa społeczne na tle przedsiębiorstw sektora komercyjnego**

Powstające z potrzeb społeczności lokalnych podmioty ekonomii społecznej funkcjonują dla tych społeczności i w ich obrębie. Sektor ekonomii społecznej zapewnia ludziom wykluczonym społecznie możliwości rozwojowe, kształci ich i aktywizuje, aby mogli powrócić na rynek pracy z równymi szansami. Przyczynia się tym również do wzrostu ich poziomu życia oraz satysfakcji i poczucia przynależności społecznej. Poprzez powstawanie przedsiębiorstw społecznych zwiększa się ilość miejsc na rynku pracy oraz ilość oferowanych dóbr i usług, co z pewnością wpływa pozytywnie na rozwój gospodarczy regionu (Czemiel-Grzybowska, 2010).

Warto jednakże zauważyć, że stanowiąc gałąź gospodarki przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać z bogactwa doświadczeń sektora komercyjnego, dzięki czemu ich rozwój może być bardziej dynamiczny. Jest to o tyle istotne, że biznes wypracował dobre praktyki zarządzania, natomiast przedsiębiorstwa społeczne dopiero wypracowują takie wzorce działań. Wykorzystanie sprawdzonych rozwiązań firm nastawionych na zysk przez przedsiębiorstwa społeczne ułatwia zbiór zasad którymi powinny kierować się wszystkie organizacje działające na rynku (Kułakowska i Frankowska, 2016):

- Zasada gospodarności (zasada racjonalnego postępowania), określana jako zasada największej wydajności oraz jako zasada oszczędności środków. Zasada największej wydajności zakłada, że maksymalny stopień realizacji celu



przedsiębiorstwo może osiągnąć postępując według zasady efektywnego wykorzystania zasobów. Zgodnie z tą zasadą dany podmiot jako sytuację wyjściową przyjmuje nakład wszystkich posiadanych zasobów. Następnie decydenci, na podstawie swojej subiektywnej wiedzy i logicznego wnioskowania, podejmują takie decyzje ekonomiczne, które – w ich przekonaniu – pozwolą przy danej ilości środków osiągnąć możliwie największy stopień realizacji celu.

- Zasada oszczędności środków zakłada, że maksymalny stopień realizacji celu przedsiębiorstwo może osiągnąć postępując tak, aby przy minimalnym nakładzie środków uzyskać oczekiwany efekt. Oznacza to, że dany podmiot ma sprecyzowany cel i dąży do jego realizacji za pomocą najmniejszej, niezbędnej ilości zasobów.
- Zasada przedsiębiorczości, odnosząca się do gotowości i zdolności do podejmowania określonych celów, wyzwań i twórczego rozwiązywania problemów, a także umiejętności wykorzystywania pojawiających się możliwości oraz elastycznego reagowania na zmieniające się warunki.
- Zasada rentowności, odnosząca się do osiągania przez podmiot zysku ze sprzedaży dóbr i usług w danym horyzoncie czasowym. Zasada rentowności zakłada konieczność pokrywania nadwyżki kosztów poniesionych na produkcję dóbr i usług przychodami z ich sprzedaży.
- Zasada rachunku ekonomicznego, odnosząca się do mierzenia nakładów i efektów działalności gospodarczej. Dobór odpowiednich narzędzi i metod sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji gospodarczych.

Wykorzystanie w procesach decyzyjnych wyżej opisanych zasad zapewnia możliwość podejmowania odpowiednich decyzji ekonomicznych. Wszelkie decyzje inwestycyjne związane z wprowadzaniem na rynek nowych produktów, uruchamianiem nowych działalności, dokonywaniem zakupów czy planowaniem przedsięwzięć, powinny być poprzedzone rachunkiem ekonomicznym. Jakkolwiek wydaje się to menadżersko uzasadnione, podejście takie stanowi jedno z większych wyzwań dla liderów przedsiębiorstw społecznych. W wielu przypadkach ich działania przed przystąpieniem

do przedsiębiorstwa społecznego koncentrowały się na bieżących celach i ograniczonej skali działań, wsparcie Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej zapewnia ograniczone subsydlum z uwagi na jednoczesną „opiekę” nad 30-40 podmiotami, zaś funkcjonowanie na rynku wymaga szybkich i adekwatnych do sytuacji decyzji. Ponadto, zwykle przedsiębiorstwa społeczne nie mogą liczyć na zatrudnienie wykształconych i kompetentnych menadżerów, głównie z uwagi na ograniczone możliwości zaoferowania im adekwatnego wynagrodzenia (w spółdzielniach socjalnych zakłada się często równe wynagrodzenie dla wszystkich członków bez względu na ich zaangażowanie i zakres odpowiedzialności).

W związku ze specyficzną rolą, przedsiębiorstwa społeczne wypracowały odmienne cechy, przy zachowaniu licznych powiązań z sektorem komercyjnym. Przy czym do podstawowych podobieństw, za S. Markiem i M. Białasiewiczem (2008) można w szczególności zaliczyć zorientowanie na zysk, wyodrębnienie prawne, ekonomiczne i techniczno-organizacyjne oraz konieczność efektywnego wykorzystywania czynników produkcji dla osiągnięcia korzyści majątkowych (Marek i Białasiewicz, 2008):

- Wyodrębnienie ekonomiczne stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw. Oznacza to, że przedsiębiorstwo posiada własny majątek, którym zarządza w celu wypracowania zysku. Gospodarowanie jest prowadzone w warunkach niepewności i może przynieść nie tylko zysk, ale także stratę. W przypadku przedsiębiorstw społecznych dodatkowo dochody są ważne w związku z misją społeczną, którą te organizacje pełnią – często w związku z otrzymanym dofinansowaniem są zobowiązane do utrzymania miejsc pracy np. przez kolejnych 12 miesięcy. Dodatkowo, ewentualna strata czy zysk odbijają się na sytuacji osobistej pracowników współtworzących organizację – utrzymywanie się straty w dłuższej perspektywie może spowodować ponowne ich wykluczenie ze społeczeństwa.
- Wyodrębnienie prawne związane jest z funkcjonowaniem w formule osoby prawnej posiadającej zdolność do czynności prawnych, dzięki której organizacja może nabywać prawa i zaciągać zobowiązania np. zawierać umowy. Osobowość prawną uzyskuje się z chwilą wpisu do właściwego rejestru. W przypadku osób

fizycznych prowadzących działalność gospodarczą i spółek cywilnych jest to Ewidencja Działalności Gospodarczej, a w przypadku wszystkich typów przedsiębiorstw społecznych, podobnie jak dla spółek handlowych – Krajowy Rejestr Sądowy.

- Wyodrębnienie techniczno-organizacyjne oznacza, że przedsiębiorstwo posiada własną strukturę organizacyjną, dostosowaną do rodzaju prowadzonej działalności oraz potrzeb i warunków jego funkcjonowania. Może być ona bardzo zróżnicowana m.in. pod względem form organizacyjnych, form własności i zakresu działania. W przypadku przedsiębiorstw społecznych w zasadzie każdy typ regulowany jest odrębną ustawą, co wpływa dalej na strukturę organizacyjną. Warto zaznaczyć, że nawet w przypadku tworzenia spółdzielni socjalnej przez osoby prawne lub tworzenia spółki z o.o. *non-profit* przez inny podmiot – nowo utworzona organizacja stanowi odrębne, samodzielne przedsiębiorstwo.

W dyskusji na temat podobieństw i różnic pomiędzy przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk i przedsiębiorstwami społecznymi P. Frączak (2006) z kolei wskazuje na wspólne dla przedsiębiorstw i przedsiębiorstw społecznych (a nawet szerzej podmiotów ekonomii społecznej) cechy związane z podejściem do inwestycji, ryzyka i możliwości generowania zysku (Frączak, 2006):

- Inwestycje – funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa wymaga pozyskania kapitału początkowego i obrotowego, związanego z zaciąganiem pożyczki w banku, bądź opłaceniem specjalistycznego kursu pozwalającego zyskać potrzebną umiejętność. Dodatkowym kapitałem jest tzw. kapitał społeczny, czyli to, co zyskuje się na posiadaniu zaufania kontrahentów, znajomościach, przychylności klientów. W wielu przypadkach kapitał społeczny jest czymś niesłychanie cennym, stanowiącym podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego.
- Ryzyko – działanie każdego przedsiębiorstwa musi uwzględniać istnienie ryzyka, w skrajnym przypadku związanego z bankructwem. Dotyczy to również przedsiębiorstw społecznych, które mogą nie uzyskać wystarczającej ilości środków na realizację działalności (np. zmniejszenie sprzedaży towarów czy

usług). Jeżeli stowarzyszenie nie otrzyma kontraktu na prowadzenie noclegowni dla bezdomnych, a fundacja nie pozyska wystarczająco dużo darowizn, to utracą miejsce na rynku świadczonych usług, mimo iż nie jest to tylko rynek finansowy, ale również rynek idei.

- Zysk – efektywne przedsiębiorstwo przynosi zyski. Takie podejście w warunkach gospodarki społecznej nie jest proste, gdyż część zysków nie da się łatwo oszacować, a co więcej, zysk trudno jest przypisać konkretnej osobie. Czy świeże powietrze, czysta woda w rzece i bliskość czystego lasu są zyskiem? Wydaje się, że tak i to mającym wpływ w dalszej perspektywie na finanse. Dla deweloperów przekłada się to na wysokość cen mieszkań, okolicznym przedsiębiorstwom usługowym zapewnia ilość i jakość klientów. Czy nie jest zyskiem np. zaoszczędzenie środków na naprawie zdewastowanych obiektów użyteczności publicznej (nie mówiąc już o wzroście poczucia bezpieczeństwa) poprzez skuteczny program profilaktyczny? W takich przypadkach zyskiem są po prostu mniejsze wydatki z gminnego budżetu np. na programy pomocowe, a co za tym idzie – przeznaczenie tych środków na inne potrzebne cele. Dlatego należy przyjąć, że definicja zysku zależy od punktu odniesienia (kontekstu).

Podejście P. Frączaka (2006) charakteryzuje typową postawę idealistów sektora ekonomii społecznej – inwestycje, ryzyko i zysk odnoszone są w zdecydowanej mierze do społeczeństwa jako całości. Podejście to jest oczywiście ważne, jednak w kontekście wyzwań związanych z utrzymaniem się przedsiębiorstw społecznych na rynku (co dotyczy wg GUS (2018b) 22% spółdzielni socjalnych założonych po 2012 roku), trudno zgodzić się z takim podejściem. Tym bardziej przedsiębiorstwa społeczne powinny zwrócić uwagę na reguły gry rynkowej, ponieważ osiągnięcie celów społecznych jest możliwe tylko przy wypracowywaniu zysku. Tymczasem GUS (2018b) podaje, że w 2016 r. przeciętne roczne przychody spółdzielni socjalnych wyniosły 308 tys. zł, zaś połowa jednostek wygenerowała w 2016 r. nie więcej niż 146 tys. zł przychodów. Biorąc pod uwagę, że spółdzielnia socjalna zobowiązana jest zapewnić miejsca pracy dla pięciu osób, nawet bez szczegółowych analiz można zauważyć, że sytuacja finansowa tego typu przedsiębiorstw wymaga wsparcia.

Najlepszym rozwiązaniem związanym ze wsparciem przedsiębiorstw społecznych, wydaje się wbudowanie wzorców postępowania opartych na gospodarności, przedsiębiorczości, zapewnieniu rentowności i zadbaniu o rachunek ekonomiczny w ramach rutynowych, powtarzalnych zadań bazujących na doświadczeniach sektora komercyjnego. Należy bowiem mieć na względzie, że pomimo szerokiego, systemowego wsparcia podmioty te działają w warunkach otwartego rynku, a wzorce z biznesu chociaż są niezwykle ważne dla przedsiębiorstw społecznych, są często nieosiągalne.

Reasumując powyższą dyskusję można wskazać, że do kluczowych różnic pomiędzy przedsiębiorstwem i przedsiębiorstwem społecznym należy zaliczyć nastawienie do zysku, formy działalności, specyfikę pracowników oraz dostęp do realizacji zamówień publicznych (tabela 2).

Rozwój przedsiębiorczości jest elementem pożądanym w każdej rozwijającej się demokracji. Jego efekty przekładają się na poziom produktu krajowego brutto. Zapewnienie sprzyjających warunków do powstawania i rozwoju przedsiębiorczości to wyższe wpływy do budżetu państwa, zmniejszenie poziomu bezrobocia oraz wzrost konsumpcji społeczeństwa, co wiąże się też z podwyższeniem poziomu dobrobytu ludności. Przy czym z punktu widzenia rozwiązywania problemów społecznych, ważne jest zarówno funkcjonowanie przedsiębiorstw tradycyjnych, jak i społecznych oraz traktowanie ich jako jednego sektora.

**Tabela 1. Porównanie cech charakterystycznych przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa społecznego**

	<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Przedsiębiorstwo społeczne</b>
<b>Podejście do zysku</b>	Wypracowany zysk może być przeznaczony na dowolny, wyznaczony cel.	Działa przede wszystkim dla realizacji celów społecznych. Wypracowany zysk przeznaczony jest na realizację celów społecznych.
<b>Formy działalności</b>	Najczęstsze rejestrowane formy to jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.	Spółdzielnia socjalna, stowarzyszenie/fundacja prowadząca działalność gospodarczą oraz spółka z o.o., zakładająca przeznaczenie zysku na działalność statutową (tzw. <i>non-profit</i> ). Aby uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego, oprócz spółdzielni socjalnej (która spełnia wymogi z zapisów ustawy), organizacja musi spełnić dodatkowe wymogi definicyjne.
<b>Pracownicy</b>	Osoby zarządzające przedsiębiorstwem mogą zatrudnić dowolnego pracownika, kierując się najczęściej jego kwalifikacjami.	Minimum 30% pracowników stanowią osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (min. 30% osób z niepełnosprawnościami lub min. 50% osób wykluczonych społecznie z powodu innych przestąnek).
<b>Możliwość realizacji zamówień publicznych</b>	Mogą składać oferty w przetargach lub zapytaniach ogłaszanych przez jednostki administracji publicznej na zasadach ogólnych.	Z uwagi na realizację celów społecznych, jednostki administracji publicznej mogą w przetargach lub ogłaszanych zapytaniach stosować preferencje, mające na celu zwiększenie szans przedsiębiorstw społecznych na uzyskanie zlecenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informatora o przedsiębiorstwach społecznych (Centrum PISOP, 2019).

Za I. Kuraszko i B. Rokiem (2007) warto podkreślić, że przeciwstawianie przedsiębiorstw społecznych przedsiębiorstwom komercyjnym opiera się na pewnej, dosyć już anachronicznej koncepcji biznesu jako działalności nastawionej wyłącznie – lub przede wszystkim – na maksymalizację zysku z pominięciem np. partycypacyjnego charakteru systemu zarządzania czy aktywnego dialogu z interesariuszami jako podstawy budowania strategii biznesowej, coraz powszechniej stosowanej przez przedsiębiorstwa. Za W. Czemieli-Grzybowską (2010) można więc skonstatować, że przedsiębiorczość społeczna jest niezbędna dla rozwoju społeczeństwa, podobnie jak przedsiębiorczość jest niezbędna dla rozwoju gospodarki. Obserwując jednak rozwój przedsiębiorczości nie tylko w Polsce, ale i na świecie, można zauważyć, iż prawdziwa jest także całkiem odmienna teza, a mianowicie: przedsiębiorczość społeczna jest niezbędna dla rozwoju gospodarki, podobnie jak przedsiębiorczość jest konieczna dla rozwoju społeczeństwa. Potwierdzeniem tych obserwacji może być nie tylko rozwój przedsiębiorczości społecznej, ale także społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem współczesnego przedsiębiorstwa nie jest bowiem sam zysk ekonomiczny (choć oczywiście bez wypracowywania zysku przedsiębiorstwo nie może długofalowo funkcjonować na rynku) lecz stawanie się wspólnotą ludzi, w której każdy, niezależnie od swojego stanowiska i sytuacji osobistej, indywidualnie dąży do zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb, ale jednocześnie razem z innymi służy całemu społeczeństwu, kształtując podstawową tkankę codziennego życia. W tym sensie każde nowoczesne przedsiębiorstwo staje się w zasadzie przedsiębiorstwem społecznym (Kuraszko i Rok, 2007).

### 1.3. Geneza przedsiębiorstw społecznych

Zjawisko ekonomii społecznej zyskało na znaczeniu zarówno w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, jak i w Europie w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Nowe podejście w Stanach Zjednoczonych polegało na tworzeniu w ramach przedsięwzięć non-profit przedsiębiorstw, których celem było kreowanie miejsc pracy dla osób znajdujących się w gorszej sytuacji, osób bezdomnych i innych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Działania te zmierzały do ograniczenia negatywnego wpływu spowolnienia gospodarki pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku, które doprowadziło do wyrównania i obniżania funduszy federalnych. Konsekwencją zmniejszenia wielkości środków przekazywanych organizacjom non-profit było rozpoczęcie przez nie działalności handlowej, w celu wypełnienia luki związanej z osiąganymi przychodami, poprzez sprzedaż na rynku towarów lub usług niezwiązanych bezpośrednio z ich misjami społecznymi (Crimmings i Kiel, 1983).

W Europie zainteresowanie przedsiębiorczością w trzecim sektorze pojawiło się w tym samym okresie, co w Stanach Zjednoczonych (Kerlin, 2009). W konsekwencji wykorzystania nowej formy organizacyjnej różne kraje europejskie przyjęły uregulowania prawne promujące przedsiębiorstwa społeczne (Defourny i Nyssens, 2008). Szerszy rozwój przedsiębiorczości społecznej w Europie Zachodniej, bazujący na spółdzielczych doświadczeniach we Włoszech, nastąpił na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku (Defourny i Nyssens, 2006), kiedy to podjęto próbę promocji pojęcia *przedsiębiorczość społeczna* przez dziennik *Impresa Sociale*. Włoski parlament przyjął wtedy uregulowania nowej formy prawnej: spółdzielni socjalnej jako typu przedsiębiorstwa w odpowiedzi na potrzeby społeczne, które były niewłaściwie zaspokajane lub w ogóle nie były zaspokajane przez służby publiczne bądź prywatne przedsiębiorstwa (Borzaga i Santuari, 2001). Nową formę funkcjonowania zdaniem C. Borzaga i A. Santuari (2001) zaczęto rozwijać niemalże w całej Europie z korzyścią dla kształtowania polityki społecznej.

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorczość społeczna w Europie Środkowo-Wschodniej nie jest rezultatem przemian politycznych i ekonomicznych po 1989 roku (Leś, 1994), choć często się tak uważa. Założenia ekonomii społecznej jako kategorii specyficznego



podejścia do ekonomii politycznej opracowane zostały dla większości krajów w tej części kontynentu w drugiej połowie XIX wieku. W opinii J. Defournego i P. Develtera (2006) w okresie tym ekonomia społeczna definiowana była jako dziedzina obejmująca każdą aktywność ekonomiczną, uwzględniającą wymiar społeczny oraz wszelkie zjawiska społeczne zachowujące ekonomiczne aspekty. Przed II wojną światową fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie kredytowe i inne spółdzielnie odegrały istotne znaczenie w rozwoju społecznym i gospodarczym w Czechach, na Węgrzech, w Polsce, na Litwie, w Rumunii, w Królestwie Serbów, w Chorwacji i Słowenii, chociaż wielkość i zakres ich działalności różniły się znacząco w poszczególnych krajach. Szczególnie skupiano się w tym czasie na promowaniu interesów osób znajdujących się w gorszej sytuacji poprzez instytucje, takie jak spółdzielnie kredytowe, które były znane wśród ubogich rolników w całym regionie (Kerlin, 2009).

Na forum Unii Europejskiej znaczenie ekonomii społecznej zostało formalnie dostrzeżone w tzw. *Białej Księdze* z 1994 r., w której pojawiły się zapisy dotyczące wzrostu, konkurencyjności i zatrudnienia (*White Paper on Growth Competitiveness and Employment*, 1994). W dokumencie tym zwrócono uwagę na wkład trzeciego sektora we wzrost zatrudnienia i jego rolę w zapewnieniu miejsc pracy osobom podlegającym wykluczeniu na rynku pracy (Kelly, 2003). Uznano wówczas rozwój ekonomii społecznej za jeden z priorytetowych kierunków integracji społecznej. Podczas szczytu Unii Europejskiej w Luksemburgu w 1997 roku, poświęconego zasadom zatrudnienia, potwierdzone zostało znaczenie ekonomii społecznej, a zatrudnienie socjalne wpisano do założeń *Europejskiej Strategii Zatrudnienia*. Na unijne priorytety odnośnie społecznej gospodarki wskazuje się także w *Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw* (2000), będącej „kamieniem węgielnym” polityki przedsiębiorczości Unii Europejskiej, *Białej Księdze o przedsiębiorstwach spółdzielczych* (2001) i *Zielonej Księdze odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw* (2001) (Młokosiewicz, 2007), nadających wysokie znaczenie problematyce ekonomii społecznej. Utworzono także wspólną płaszczyznę dla krajów Unii Europejskiej w zakresie budowy założeń ekonomii społecznej – Stałą Konferencję Ekonomii Społecznej, składającą się z europejskich ugrupowań spółdzielni, towarzystw pomocy wzajemnej, stowarzyszeń i fundacji oraz krajowych platform ekonomii społecznej. Instytucja ta pełni rolę instancji umożliwiającej

uzgadnianie i prezentowanie wspólnych stanowisk (Pieńkowska, 2004). Pomimo podkreślania znaczenia ekonomii społecznej w dokumentach programowych Unii Europejskiej, pierwszy okres finansowania unijnego nie przełożył się na zasadnicze wsparcie dla jej rozwoju, a co za tym idzie nie wpłynął na rozwój potencjału ekonomicznego przedsiębiorstw społecznych. Zdaniem P. Mikołajczaka i W. Czternastego (2015) przyczyn takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się w kwestiach formalnych oraz braku przygotowania osób i instytucji odpowiedzialnych za dystrybuowanie, zarządzanie i monitorowanie programów europejskich. Ponadto P. Mikołajczak i W. Czternasty (2015) wskazują, że Unia Europejska nie dostrzegała w wystarczającym stopniu roli, jaką podmioty ekonomii społecznej mogą odgrywać w zrównoważonym rozwoju gospodarki wspólnotowej.

Opisując podstawy budowania zjawiska warto przypomnieć, że liderom wspierającym rozwój przedsiębiorczości społecznej od początku przyświecał cel związany z uwzględnianiem w decyzjach ekonomicznych potrzeb grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, mający podstawy w idei solidaryzmu społecznego i wykraczający poza decyzje gospodarcze *sensu stricto*, włączając oprócz ekonomii etykę, filozofię, socjologię a także politologię czy psychologię. Pojęcie solidaryzmu społecznego odnosi się bowiem do równowagi interesów człowieka i społeczeństwa przy założeniu, że interes indywidualny jest realizowany w ramach interesu publicznego, a dokładniej – bez szkody dla niego. Ówczesni liderzy działań w zakresie przedsiębiorczości społecznej wychodzili bowiem z założenia, że społeczeństwo tworzy organiczną całość, a solidaryzm zakłada osiągnięcie równości i sprawiedliwości między ludźmi (Szopa, 2012).

Pierwsze inicjatywy w obszarze ekonomii społecznej w Polsce stanowiły odpowiedź na specyficzne zagrożenia, jakie stwarzał pracownikom i drobnym wytwórcom rozwój gospodarki rynkowej i wielkoskalowych organizacji gospodarczych (Herbst, 2013). Przyjmuje się, że S. Staszic, E. Abramowski oraz F. Stefczyk w początkach XIX wieku tworząc polską spółdzielczość, wyznaczyli zasady, które dziś stanowią podwaliny wszystkich działań ekonomii społecznej (Paszkowski, 2007).

Podstawę prawną funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce wyznacza artykuł 20 *Ustawy zasadniczej*, wskazujący oficjalny ustrój polityczny Polski jako społeczną gospodarkę rynkową. Po raz pierwszy zapisy odnoszące się do ekonomii społecznej zostały uwzględnione w planie działań Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej na 2003 rok jako zadanie o charakterze koncepcyjnym. Zadanie to znalazło odzwierciedlenie w *Narodowym Planie Rozwoju na lata 2007–2013*<sup>6</sup> w związku z potrzebą przebudowy rynku pracy. Liczne odniesienia zawarto także w regulacjach i wytycznych wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej: Rady Europejskiej, Rady Unii Europejskiej, Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów (Głąbicka, 2011).

We wszystkich strategicznych dokumentach Unii Europejskiej (np. *Europejskiej Strategii Europa 2020*) widoczne jest propagowanie gospodarki społecznej i przedsiębiorstw społecznych, które dążą nie tylko do osiągnięcia wyników finansowych, ale również do realizowania celów społecznych. Bezpośrednie odniesienia do ekonomii społecznej można znaleźć w przyjętej w 2004 roku *Narodowej Strategii Integracji Społecznej* (NSIS). Jednym z jej podstawowych celów jest wspieranie integracji społecznej, pozwalającej uniknąć pojawienia się trwale zmarginalizowanej klasy ludzi niezdolnych do funkcjonowania w społeczeństwie opartym na wiedzy. NSIS jest bezpośrednim nawiązaniem do Strategii Lizbońskiej i wynikających z niej celów nicejskich<sup>7</sup>. Między innymi przejawia się to w uznaniu za jeden z priorytetów *Narodowej Strategii Integracji Społecznej* wykorzystywania możliwości już istniejących form integracji społecznej przez pracę także w sektorze pozarynkowym oraz o charakterze społecznym (przedsiębiorstwa społeczne, praca społeczna, wolontariat itp.).

---

<sup>6</sup> Dokument programujący wykorzystanie przez Polskę funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności Unii Europejskiej na lata 2007-2013.

<sup>7</sup> Cele ujęte w Traktacie Nicejskim, nazywanym również Traktatem z Nicei, zmieniającym Traktat o Unii Europejskiej z 2001 roku.

Należy podkreślić, że na rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce istotny wpływ miało wprowadzenie w 2006 roku *Ustawy o spółdzielniach socjalnych* oraz usankcjonowanie w 2009 roku klauzul społecznych w ramach *Ustawy Prawo zamówień publicznych*, rozwiniętych do postaci społecznych zamówień publicznych. Rozwiązaniem systemowym, wspieranym środkami Unii Europejskiej, jest wdrażanie *Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej* (KPRES; MRPiPS, 2019a). Zgodnie z jego zapisami ekonomia społeczna w roku 2023 powinna być ważnym elementem polityki publicznej, przyczyniającym się do wzrostu zatrudnienia, spójności społecznej oraz rozwoju kapitału społecznego.

KPRES zawiera szereg konkretnych propozycji rozwiązań i ma umożliwiać realizację działań na rzecz ekonomii społecznej w perspektywie do 2023 roku w wymiarze prawnym, organizacyjnym, finansowym i edukacyjnym, korelując działania z programami operacyjnymi finansowanymi ze środków Unii Europejskiej na poziomie krajowym i regionalnym. Jest to główny cel polityki wspierania rozwoju gospodarki społecznej. Do realizacji tych zamierzeń wyłoniono i przygotowano 60 Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), które na poziomie subregionalnym tworzą i wspierają przedsiębiorstwa społeczne oraz budują środowisko przyjazne rozwojowi tej formy rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych. Uznano tym samym, że przedsiębiorczość społeczna przyczynia się do wdrażania rozwiązań rozwojowych kraju, wpisanych w inne dokumenty strategiczne (m.in. *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030*, *Strategia Rozwoju Kraju 2020* oraz dziewięć zintegrowanych strategii horyzontalnych). Podjęte działania wzmocnione zostały uznaniem koncepcji ekonomii społecznej w *Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie gospodarki społecznej*<sup>8</sup>. W konsekwencji także dla strategicznego wsparcia rozwoju ekonomii społecznej opracowano *Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020* (z perspektywą do 2030 roku, 2017), której

---

<sup>8</sup> Pojęcie ekonomii społecznej używane jest zamiennie z pojęciem gospodarka społeczna.

założenia miały wpływać na branżowe dokumenty planistyczne: *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* oraz *Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich*.

Wielość aspektów dotyczących funkcjonowania nowego typu podmiotów, liczne kryteria odnoszące się do ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych, a także założenia dotyczące rozwoju tego sektora i jego współpracy z administracją publiczną zostały uwzględnione w pracach legislacyjnych ministerstwa właściwego ds. zabezpieczenia społecznego trwających od 2015 roku. Na bazie wcześniejszych regulacji i propozycji opracowano projekt *Ustawy o przedsiębiorczości społecznej*, następnie nazywanej *Ustawą o ekonomii społecznej i solidarnej* a następnie *Ustawą o ekonomii społecznej*, której celem było wsparcie tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy, szczególnie dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a także zwiększenie dostępności usług społecznych użyteczności publicznej, wspierających m.in. politykę rodzinną w zakresie opieki nad dziećmi i osobami starszymi. W projekcie określono podstawowe definicje i przyjęto kryteria regulujące status przedsiębiorstwa społecznego, jego uprawnienia i obowiązki, definicje: ekonomii społecznej, otoczenia ekonomii społecznej, a także reguły współpracy pomiędzy administracją publiczną i sektorem ekonomii społecznej. Projekt ustawy zawiera ponadto założenia świadczenia przez podmioty ekonomii społecznej usług społecznych użyteczności publicznej, a także realizacji zadań w zakresie rozwoju lokalnego na rzecz wspólnoty samorządowej. Niestety, od wielu lat trwają dyskusje nad uregulowaniami prawnymi przedsiębiorczości społecznej w Polsce i dotychczas nie weszły w życie, choć znacząco ułatwiłyby wspieranie przedsiębiorstw społecznych m.in. z wykorzystaniem funduszy unijnych.

#### **1.4. Klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych**

Z istoty przedsiębiorstw społecznych wynika, że funkcjonują na skrzyżowaniu konkurencyjnych logik: rynkowej i społecznej. Niejednokrotnie mają problem z określeniem swojej tożsamości, co wynika ze złożoności formy, dualności celów, sprzeczności oczekiwań instytucjonalnych podmiotów, wśród których powstają i funkcjonują. Formy organizacyjne z obszaru ekonomii społecznej nie doczekały się pełnej legitymizacji z racji zarówno młodego wieku, ale też napięć wynikających ze ścierających się logik i niemożności wyłonienia jednego, uniwersalnego modelu czy

formy organizacyjnej (Starnawska, 2017). W praktyce przedsiębiorstwa społeczne mogą przybierać różne formy: banków spółdzielczych, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielni, funduszy poręczeniowych, agencji rozwoju regionalnego, stowarzyszeń czy fundacji, a nawet spółek prawa handlowego. W Polsce za najważniejsze podmioty funkcjonujące w obszarze ekonomii społecznej uznaje się (Młokosiewicz, 2007, s. 150):

- a) organizacje spółdzielcze i spółdzielnie pracy – m.in. spółdzielnie mieszkaniowe, spółdzielnie spóżywców Społem (konsumenckie), spółdzielnie pracy, spółdzielnie kółek rolniczych, spółdzielnie rolnicze Samopomoc Chłopska, spółdzielnie uczniowskie (działające w różnych typach szkół na skalę niespotykaną w innych krajach Unii Europejskiej);
  - b) bankowość spółdzielczą;
  - c) Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe (SKOK, sieć placówek SKOK jest największą w Polsce instytucją oferującą usługi finansowe dla ludności);
  - d) Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (TUW-y);
  - e) organizacje pozarządowe – stowarzyszenia i fundacje;
- oraz
- f) spółki z ograniczoną odpowiedzialnością *non-profit*.

Najszerzą grupą podmiotów zaliczanych do przedsiębiorstw społecznych są różnego rodzaju spółdzielnie. Spółdzielnia na podstawie *Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości* jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie w celu zaspokojenia swoich wspólnych aspiracji i potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez współposiadane i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo. Powyższa definicja oddaje podwójny charakter spółdzielni, która z jednej strony jest grupą osób mających zbliżone potrzeby i wspólne cele, a więc jest zrzeszeniem, a z drugiej strony jest przedsiębiorstwem prowadzonym przez te osoby dla realizacji wyznaczonych przez siebie celów przy powoływaniu spółdzielni. Jednym z podtypów w ramach spółdzielni jest spółdzielnia pracy. Spółdzielnia pracy jest dobrowolnym zespołem ludzi, którzy połączyli się ze sobą dla wspólnego zarobkowania.

W praktyce grupa osób zamiast szukać dla siebie zatrudnienia pojedynczo u obcych pracodawców – zakłada spółdzielnię – która zatrudnia ich jako swoich pracowników. Jest więc ona dla swoich członków ich własnym wspólnym pracodawcą. Spółdzielnie pracy mogą powstawać wszędzie tam, gdzie występuje praca zarobkowa.

Specyficzną formą spółdzielni pracy jest spółdzielnia socjalna, obecnie jedna z najpowszechniejszych form przedsiębiorstwa społecznego. Spółdzielnia socjalna musi prowadzić działalność gospodarczą, jednak zysk osiągnany z tej aktywności nie jest celem samym w sobie, a środkiem do realizacji celów statutowych. Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest przede wszystkim prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków w celach społecznej i zawodowej reintegracji jej członków (Sienicka, 2011).

Bank spółdzielczy jest jedną z prawnych form działalności banku, którą obok spółki akcyjnej i przedsiębiorstwa państwowego przewiduje polskie prawo bankowe. Bank spółdzielczy w pierwszej kolejności jest bankiem (instytucją zaufania publicznego), a dopiero następnie spółdzielnią (Nastarowicz, 2017). Właścicielami banku są spółdzielcy. Pomimo kryzysów finansowych instytucje te zachowały model biznesowy oparty na decentralizacji i zrozumieniu potrzeb lokalnej społeczności (Nowacka i Szewczyk-Jarocka, 2015). W zakresie oferty produktowej bank spółdzielczy winien wykazywać troskę o lokalną społeczność i utrzymanie więzi między klientami a bankiem oraz realizować misję – czyli działalność na rzecz członków banku.

Inną formą łączenia działalności o charakterze spółdzielczym przez grono ludzi zainteresowanych wspólnym oszczędzaniem i pożyczaniem sobie środków finansowych są Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe, w których członkowie mogą decydować o losie spółdzielczych kas, które współtworzą. Założeniem kas jest praca na rzecz swoich członków, nie zaś maksymalizacja zysków.

Do grupy przedsiębiorstw społecznych zalicza się także towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, będące zakładami ubezpieczeń, które ubezpieczają swoich członków na zasadzie wzajemności. Towarzystwa wzajemne zaliczane są do grupy zrzeszeń, w przeciwieństwie do spółek akcyjnych, klasyfikowanych jako zrzeszenia kapitału. Ponadto identyfikują się nie poprzez powiązanie kapitałowe, lecz poprzez przynależność

i wzajemny cel. Członkostwo i zasady wzajemności są ze sobą ściśle powiązane (Milewski, 2005).

Coraz bardziej istotnym polem do tworzenia przedsiębiorstw społecznych są organizacje pozarządowe, czyli podmioty, które nie są organami lub jednostkami podległymi administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz których działalność nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku. Stowarzyszenia i fundacje to najbardziej typowe i najliczniejsze formy prawne, w jakich zakładane są i działają organizacje pozarządowe. Modelowo te dwie formy prawne różnią się w sposób zasadniczy, jednakże w praktyce ich działalność może być zbliżona. Stowarzyszenie to grupa osób o wspólnych zainteresowaniach lub wspólnym celu, które chcą spędzać czas lub razem osiągnąć wyznaczony cel (Ustawa, 1989). O powołaniu fundacji i o tym czym będzie się ona zajmować decyduje zazwyczaj jedna lub kilka osób – fundator, który chce osiągnąć jakiś ważny społecznie cel i na ten cel przekazuje majątek (Ustawa, 1984). W sensie prawnym fundacja to właśnie majątek. Fundator może przekazać majątek także na to, aby osiągnąć cel ważny gospodarczo (Poradnik [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)). Stowarzyszenia i fundacje są zaliczane do przedsiębiorstw społecznych w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej i prowadzenia działalności nastawionej na reintegrację społeczną i zawodową grup marginalizowanych (MRPiPS, 2019a).

Stosunkowo najmniej znaną formą przedsiębiorstw społecznych jest tzw. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością *non-profit*, która realizuje inne cele niż osiągnięcie zysku, tj. cele społeczne. Zyski z działalności gospodarczej takiej spółki zwykle nie mogą podlegać podziałowi między udziałowców. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mogą być zakładane przez osoby fizyczne i prawne, w tym przez fundacje i stowarzyszenia (Ejsmont i Ruszewski, 2013).

Warto w tym miejscu wspomnieć, że jednostkami organizacyjnymi realizującymi reintegrację zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a przez to swoistym fundamentem do tworzenia przedsiębiorstw społecznych są centra integracji społecznej (tworzone na podstawie przepisów *Ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym*), zakłady aktywności zawodowej (działające na podstawie *Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz*



*zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*) oraz warsztaty terapii zajęciowej (funkcjonujące w oparciu o *Ustawę z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* oraz *Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej*).

Pierwszy z wyróżnionych typów – centrum integracji społecznej – stwarza podstawy do kompleksowych działań mających na celu reintegrację społeczno-zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, które na otwartym rynku pracy mają problemy ze znalezieniem zatrudnienia. Chodzi tu w szczególności o: bezdomnych realizujących indywidualne programy wychodzenia z bezdomności, uzależnionych od alkoholu, którzy zakończyli program psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego, uzależnionych od narkotyków i innych środków odurzających, którzy zakończyli program terapeutyczny, chorych psychicznie, bezrobotnych, zwalnianych z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, uchodźców realizujących indywidualne programy integracji. Osoby te ze względu na wykluczenie społeczne nie mogą często własnym staraniem – ze względu na swoją sytuację życiową – zaspokoić swoich podstawowych potrzeb. Centra integracji społecznej, zapewniające reintegrację zawodową i społeczną osób zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem, tworzone są m.in. przez organizacje pozarządowe, których celem jest odpowiednie przygotowanie zawodowe osób najbardziej zagrożonych wykluczeniem do wejścia na rynek pracy. Trzeba też zaznaczyć, iż centrum integracji społecznej jest instytucją mającą charakter przede wszystkim edukacyjny, a jednym z elementów programu edukacyjnego może być praca uczestników w ramach działalności wytwórczej, handlowej, usługowej lub działalności wytwórczej w rolnictwie, którą centrum może prowadzić. Po zakończeniu programu w centrum uczestnicy zajęć znajdują zatrudnienie m.in. w przedsiębiorstwach społecznych (Ustawa, 2003b).

Podobną formą, skierowaną głównie do osób z niepełnosprawnością intelektualną, są warsztaty terapii zajęciowej. Celem warsztatów jest działanie zmierzające do wszechstronnego rozwoju osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi, a w szczególności poprawy ich sprawności psychofizycznej, zaradności życiowej,

rehabilitacji społecznej oraz kształcenie i rozwijanie umiejętności zawodowych, umożliwiających im podjęcie w przyszłości pracy. Ten typ podmiotu jest wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo placówką fundacji, stowarzyszenia lub innego podmiotu (Ustawa, 1997).

Z kolei zakład aktywności zawodowej jest tworzony w celu zatrudnienia osób o znacznym stopniu niepełnosprawności, a także w celu rehabilitacji zawodowej i społecznej tych osób oraz przygotowania ich do aktywnego życia w otwartym środowisku na miarę ich indywidualnych możliwości. Zakład jest wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo jednostką tworzoną przez powiat, gminę, stowarzyszenie lub fundację, której statutowym zadaniem jest rehabilitacja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych (Ustawa, 1997).

Na potrzeby niniejszej dysertacji postanowiono zawęzić dyskusję nad przedsiębiorstwami społecznymi do spółdzielni socjalnych, stowarzyszeń i fundacji prowadzących działalność gospodarczą oraz spółek z ograniczoną odpowiedzialnością *non-profit*. Uzasadniając przyjęte zawężenie należy wskazać, iż podmioty te spełniają zapisy wykorzystywanych definicji, są podmiotami o największym wpływie na rynek oraz największej dynamice rozwoju ilościowego i jakościowego. Spośród zaprezentowanych podmiotów, zakłady aktywności zawodowej spełniają jeszcze obecne założenia definicyjne dotyczące przedsiębiorstw społecznych. Regulacje prawne i sposób działania oraz specjalne wsparcie ze strony państwa powodują jednak, że sposób ich funkcjonowania znacząco różni się od pozostałych wybranych do dalszej analizy typów przedsiębiorstw społecznych (Ustawa, 1997). Wobec powyższego, zakłady aktywności zawodowej nie stanowią przedmiotu rozważań, chociaż część wypracowanych rozwiązań odnosić się będzie także do tego typu organizacji.

Ponieważ na potrzeby dysertacji wybrano kilka form organizacyjnych, w jakich działają przedsiębiorstwa społeczne, w tabeli 1 dokonano porównania pod kątem kluczowych cech tych przedsiębiorstw społecznych. W zestawieniu uwzględniono liczbę osób niezbędną do utworzenia podmiotu, organy związane z funkcjonowaniem danej organizacji, wymagane dokumenty założycielskie, cele, dla jakich działają, wymagany ewentualny kapitał założycielski, uwarunkowania dotyczące działalności społecznej

i gospodarczej, mechanizmy publicznego wsparcia oraz podstawę prawną funkcjonowania.

**Tabela 2. Porównanie podstawowych typów przedsiębiorstw społecznych**

	<b>Stowarzyszenie</b>	<b>Fundacja</b>	<b>Spółdzielnia socjalna</b>	<b>Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością <i>non-profit</i></b>
<b>Liczba osób niezbędna do utworzenia podmiotu</b>	Członkowie założyciele – co najmniej siedem osób fizycznych, o których mowa w art. 1-4 Ustawy z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. Nr 20, poz. 104 z późn. zm.).	Fundator – co najmniej jedna osoba fizyczna lub prawna.	Członkowie założyciele – co najmniej dwie osoby prawne lub co najmniej trzy osoby fizyczne (kolejne 2 osoby powinny przystąpić do spółdzielni i rozpocząć pracę w ciągu 12 miesięcy od rejestracji), o których mowa w art. 4-5 Ustawy z 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. Nr 94, poz. 651 z późn. zm.).	Wspólnicy – co najmniej jedna osoba fizyczna lub prawna.
<b>Organy</b>	Zarząd – organ obligatoryjny (co najmniej jeden członek będący osobą fizyczną).  Komisja Rewizyjna – organ obligatoryjny (co najmniej dwoje członków będących osobami fizycznymi).	Zarząd – organ obligatoryjny (co najmniej jeden członek będący osobą fizyczną).	Zarząd – organ obligatoryjny (co najmniej jeden członek będący osobą fizyczną).	Zarząd – organ obligatoryjny (co najmniej jeden członek będący osobą fizyczną).

	Walne Zgromadzenie Członków – organ obligatoryjny (tworzony przez wszystkich członków stowarzyszenia).	Rada Fundacji – organ fakultatywny (co najmniej dwoje członków będących osobami fizycznymi <sup>9</sup> ).	Rada Nadzorcza (Komisja Rewizyjna) – organ fakultatywny (co najmniej troje członków będących osobami fizycznymi <sup>10</sup> ).	Rada Nadzorcza (Komisja Rewizyjna) – organ fakultatywny (co najmniej troje członków będących osobami fizycznymi) <sup>11</sup> .
<b>Wymagane dokumenty założycielskie</b>	- Statut; - Dokumenty związane z przeprowadzeniem walnego zebrania założycielskiego (protokół, lista obecności, uchwały).	- Akt fundacyjny (w formie aktu notarialnego); - Statut; - Dokumenty związane z powołaniem organów fundacji (oświadczenia/ uchwały fundatora).	- Statut; - Dokumenty związane z przeprowadzeniem walnego zebrania założycielskiego (protokół, lista obecności, uchwały).	- Umowa spółki (w formie aktu notarialnego); - Dokumenty związane z powołaniem organów fundacji (oświadczenia/ uchwały fundatora).

<sup>9</sup> Osoby fizyczne będące fundatorem mogą być jednocześnie członkami organów fundacji.

<sup>10</sup> Rada Nadzorcza (Komisja Rewizyjna) staje się organem obligatoryjnym w przypadku, gdy liczba członków spółdzielni socjalnej przekroczy 15 osób.

<sup>11</sup> Rada Nadzorcza (Komisja Rewizyjna) staje się organem obligatoryjnym w spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 000 złotych, a wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu.

<p><b>Cele</b></p>	<p>Stowarzyszenie realizuje cele niezarobkowe, wyznaczone przez członków.</p>	<p>Fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich, jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami.</p>	<p>Głównym celem działania spółdzielni socjalnej jest reintegracja społeczna i zawodowa jej członków.</p>	<p>Spółka prawa handlowego prowadzi działalność, której głównym celem jest cel społeczny.</p>
<p><b>Kapitał założycielski</b></p>	<p>Kapitał założycielski nie jest wymagany. Kapitał stanowią ludzie – członkowie.</p>	<p>Fundator przeznaczają na rzecz fundacji majątek, który staje się tzw. funduszem założycielskim. Mogą się na niego składać: pieniądze, papiery wartościowe, rzeczy ruchome i nieruchome oddane na własność fundacji. Przyjmuje się, że minimalna wysokość funduszu założycielskiego wynosi od 500 do 1000 zł.</p>	<p>Kapitał założycielski nie jest wymagany. Stosowany w przypadku spółdzielni socjalnych zakładanych przez osoby prawne. Może być finansowy, rzeczowy, niematerialny i prawny oraz dotyczyć zaangażowania pracowników lub wolontariuszy.</p>	<p>Minimalna wysokość kapitału zakładowego wynosi 5 000 zł i może on być wniesiony w formie środków finansowych lub wkładu rzeczowego (aportu).</p>

			<p>Założyciele spółdzielni mogą: otrzymać jednorazową dotację na utworzenie spółdzielni przyznawaną z Funduszu Pracy, korzystać ze środków PFRON, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz ubiegać się w starostwie o refundację składek za ubezpieczenie społeczne (w ramach formuły zatrudnienia wspieranego).</p>	
<b>Działalność społeczna</b>	<p>Działalność może być prowadzona w sferach wymienionych w art.4 Ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873).</p>			
<b>Działalność gospodarcza</b>	<p>Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków.</p>	<p>Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów. Działalność gospodarcza jest pomocnicza w stosunku do działalności statutowej.</p>	<p>Podstawową działalnością spółdzielni socjalnej jest działalność gospodarcza.</p>	<p>Podstawową działalnością spółki jest działalność gospodarcza.</p>

	Działalność gospodarcza jest pomocnicza w stosunku do działalności statutowej.			
<b>Mechanizmy publicznego wsparcia</b>	Stowarzyszenia i fundacje mają możliwość korzystania ze zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych w przypadku realizacji celów wymienionych w Ustawie z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. 1992 Nr 21 poz. 86; art. 17 ust. 1 pkt 4).	Spółdzielnie socjalne korzystają ze zwolnień podatkowych (dochody spółdzielni socjalnej wydatkowane na cele związane ze społeczną i zawodową reintegracją członków spółdzielni zwolnione są z podatku dochodowego od osób prawnych) i zwolnień z opłat sądowych.  Instytucje publiczne udzielając zamówienia, które nie podlega ze względu na jego wartość przepisom Ustawy Prawo zamówień publicznych, mogą zastrzec, że o udzielenie zamówienia mogą ubiegać się wyłącznie spółdzielnie socjalne.	W przypadku spółki <i>non-profit</i> , której założycielem i jedynym udziałowcem jest stowarzyszenie, wypracowany przez nią zysk nie jest opodatkowany pod warunkiem, że celem statutowym stowarzyszenia jest działalność uprawniająca stowarzyszenie do zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych (art. 17 ust. 1 pkt 4 Ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. 1992 Nr 21 poz. 86). Dotyczy to wyłącznie środków przeznaczonych na cele wskazane w Ustawie i przekazane stowarzyszeniu.	
Mogą otrzymywać dotacje, subwencje i preferencyjne pożyczki.				



<b>Podstawa prawna</b>	Na podstawie: Ustawy z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 1989 Nr 20 poz. 104).	Na podstawie: Ustawy z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. 1984 Nr 21 poz. 97).	Na podstawie: Ustawy z 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. 2006Nr 94 poz. 651).	Na podstawie: Ustawy z 15 września 2001 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037t.j. Dz. U. 2019 poz. 505).
----------------------------	---	--	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informatora o przedsiębiorstwach społecznych (Centrum PISOP, 2019).

## **2. Systemowe uwarunkowania realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych**

Jak sugerują M. Hopej i Z. Kral (2011), współczesne organizacje stają w obliczu nieustających zmian otoczenia, często przybierającego postać otoczenia dynamicznego, a nawet burzliwego. Zjawisko to, dotyczące każdego rodzaju otoczenia, zarówno dalszego, jak i bliższego – z jednej strony – stwarza organizacjom szanse rozwoju, z drugiej zaś – w wyniku niepewności i wysokiego poziomu ryzyka – niesie zagrożenia i zakłóca stabilne funkcjonowanie. Zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają podobne zjawiska w samych organizacjach i podejściu do zarządzania nimi, co powoduje, że organizacje, chcąc być konkurencyjne, powinny nadążać za zmianami w otoczeniu, a nawet pod pewnymi względami powinny wyprzedzać te zmiany. Nie jest to jednak proste, gdyż wraz ze wzrostem nieprzewidywalności otoczenia można zaobserwować tendencje do wzrostu złożoności procesów wewnątrz organizacji (Hopej i Kral, 2011), szczególnie procesów związanych z zarządzaniem. Trudność funkcjonowania współczesnej organizacji spotęgowana jest dodatkowo tym, że wszystkie wspomniane czynniki przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują, tworząc sieć uwarunkowań, w jakich funkcjonują współczesne podmioty gospodarcze (Kopczyński, 2010).

W odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych należy mieć na uwadze, że pomiędzy celami nastawionymi na zysk i celami społecznymi występują rozliczne, bardzo złożone relacje, przy zachowaniu priorytetowej roli celów społecznych. Przy czym cele ekonomiczne i produkcyjno-marketingowe oraz społeczne muszą być w określonym stopniu realizowane równolegle, jeśli organizacja ma zachować równowagę gospodarczą i społeczną. Biorąc pod uwagę, że układ celów organizacji jest wielostronnie, wzajemnie uwarunkowany w tym sensie, iż pewne cele i ich podzbiory są środkami do realizacji innych (Peszek, 2002), stanowiąc system wzajemnych relacji, tym bardziej istotnym staje się wyznaczenie kluczowych uwarunkowań realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych, wpływających na ich skuteczność.

Systemowe uwarunkowania przedsiębiorstwa społecznego definiowane są w dysertacji jako układ elementów pozostających ze sobą w interakcjach, umożliwiających realizację celów wyznaczonych potrzebami otoczenia reprezentowanego przez kluczowych interesariuszy (Gałka, 2014a). Bazując na powyższym założeniu, można przyjąć, że na skuteczność procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi mają wpływ cechy zarówno związane z czynnikami niezależnymi od liderów tych podmiotów, jak również wewnętrznymi, tj. w znacznym stopniu zależnymi od predyspozycji a w dalszej kolejności także decyzji i zachowań podejmowanych przez osoby zarządzające. Z tego powodu w dysertacji zastosowano podział na uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Celem rozdziału jest przeprowadzenie dyskusji nad uwarunkowaniami realizacji procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w odniesieniu do celu działania przedsiębiorstwa społecznego, z uwzględnieniem czynników mających kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych. Dla realizacji przyjętego celu rozdział podzielono na trzy części. W pierwszej części omówiono zewnętrzne przesłanki realizacji procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. W drugiej części zaprezentowano wewnętrzne kryteria mające wpływ na realizację procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Na koniec przeprowadzono analizę literatury pod kątem wpływu skuteczności procesów zarządzania na realizację celów statutowych.

## **2.1. Uwarunkowania zewnętrzne realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych**

Przedsiębiorstwa społeczne odgrywają coraz większą rolę w przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia społecznego, co wynika w znacznej mierze z ich zdolności do podejmowania wyzwań, przed którymi stoi obecnie Europa, w szczególności związanych z koniecznością wspierania zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu i tworzenia nowych miejsc pracy (EKES, 2017). Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce stanowią zasadniczo nowy sposób prowadzenia działalności gospodarczej, przez co mogą doprowadzić do głębokiego przekształcenia krajobrazu społeczno-gospodarczego. Przy czym niebagatelny jest wpływ na ich

funkcjonowanie otoczenia zewnętrznego. Literatura przedmiotu pozwala zauważyć, że dominujący wpływ na zmiany w zakresie przedsiębiorczości społecznej mają polityki państwa i przekazywane wsparcie instytucjonalne. Można przy tym zaobserwować, że wzrost zaangażowania państwa na rzecz przedsiębiorczości społecznej prowadzi do jej większego rozwoju (Evans, 1996; Korosec i Berman, 2006; Zahra i Wright, 2011, Stephan i in., 2015), podobnie jak rozwijające się procesy wewnątrz sektora ekonomii społecznej.

Poniżej, na podstawie analizy literatury, omówiono zewnętrzne przesłanki realizacji procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, zidentyfikowane na potrzeby dysertacji. Należą do nich: (a) współpraca przedsiębiorstw społecznych z jednostkami administracji publicznej, w szczególności jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie społecznych zamówień publicznych (MRPiPS, 2019a; ROPS, 2018), (b) usieciowienie, związane z rozwojem współpracy w sektorze przedsiębiorstw społecznych (MRPiPS, 2019a; GUS, 2018a) oraz (c) korzystanie ze wsparcia Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (GUS, 2018a; ROPS, 2018).

- a) Współpraca przedsiębiorstw społecznych z jednostkami administracji publicznej, w szczególności z jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie społecznych zamówień publicznych

Jak wskazuje M. Łojko (2018) przedsiębiorczość społeczna odwołuje się do szerokiego kontekstu społeczno-gospodarczego, zapewnia miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, wzbudza nowe relacje i tworzy nowe produkty wzmacniając poczucie wspólnoty lokalnej i powodując wzrost poziomu integracji społecznej, co wpływa na realizację polityk publicznych. Z tego powodu wprowadzone zostały regulacje ustawowe dotyczące współpracy pomiędzy administracją publiczną a sektorem społecznym, których fundamentem są zapisy *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (2003), która opisuje m.in. zasady współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi, w tym określa sposób zlecania realizacji zadań publicznych. Współpraca ta odbywa się na zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności (Ustawa, 2003).

Jednocześnie zauważalny w ostatnich latach wzrost intensywności współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego i przedsiębiorstwami społecznymi jest niewątpliwie efektem nacisków Komisji Europejskiej związanych z dążeniem do budowania skutecznego, opartego o pracę systemu włączenia społecznego, ale też ewolucyjnej zmiany podejścia do zarządzania w polskich jednostkach samorządu terytorialnego – od nowego publicznego zarządzania (New Public Management) do *governance* (Łojko, 2018), opartego na współodpowiedzialności członków społeczności. W efekcie czego m.in. w politykach publicznych rozwinięto system wsparcia dla tego typu organizacji, aby zrównoważyć ich szanse funkcjonowania na rynku z ograniczeniami dotyczącymi przede wszystkim niskich kompetencji zespołu. Jednym z kluczowych instrumentów opracowanych w tym celu są preferencje możliwe do stosowania w ramach zalecania zamówień publicznych przez jednostki sektora administracji rządowej (Rada Ministrów, 2017). Przedmiotowe zalecenia znalazły szerszy wyraz w *Ustawie z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych* (przepisy ustawy mają zastosowanie nie tylko do jednostek sektora administracji rządowej, ale także do innych zamawiających zobowiązanych do jej stosowania), w której wprowadzono zasadę, że zamawiający obowiązany jest udzielać zamówienia w sposób zapewniający uzyskanie najlepszych efektów zamówienia (w tym m.in. efektów społecznych), a ponadto wprowadzono m.in. wymóg dokonania analizy możliwości uwzględnienia aspektów społecznych w ramach postępowania o udzielenie zamówienia publicznego.

Mechanizmy te mają w założeniu gwarantować, iż instytucje publiczne nie tylko będą dokonywać wydatków zgodnie z *Ustawą Prawo zamówień publicznych* w celu nabycia dóbr, usług i robót budowlanych, ale także będą w ten sposób wspierać realizację polityk publicznych, w tym politykę społeczną (Rada Ministrów, 2017). Zrównoważone zamówienia publiczne realizują szerokie cele aktualnej polityki państwa, uwzględnione w *Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju* (2017), jak: redukcja ubóstwa i wykluczenia społecznego, aktywizacja osób z niepełnosprawnością, wspieranie działalności podmiotów ekonomii społecznej we wzmacnianiu integracji społecznej, rozwijanie sektora ekonomii społecznej jako miejsca aktywizacji i pracy dla osób o ograniczonej

zatrudnialności na otwartym rynku pracy, aktywizacja zawodowa osób młodych, osób 50+ i osób z niepełnosprawnościami, przeciwdziałanie segmentacji rynku pracy, promowanie stabilnych form zatrudnienia i elastycznych metod organizacji pracy, upowszechnianie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Pożarowska, 2018). Stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych niewątpliwie sprzyja integracji zawodowej i społecznej osób z grup społecznie marginalizowanych. Przyczynia się to do promowania pracy i zaspokajania potrzeb osób wykluczonych społecznie oraz zwiększania dostępności strefy publicznej dla wszystkich grup użytkowników.

Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne to zamówienia publiczne udzielane przy wykorzystaniu instrumentów (tzw. klauzul społecznych) wskazanych w *Ustawie Prawo zamówień publicznych*, mające na celu promocję godnej pracy i włączenia społeczno-zawodowego. Wśród klauzul społecznych można wskazać m.in.: zamówienia zastrzeżone, szczególne zamówienia zastrzeżone na usługi społeczne, zdrowotne i kulturalne oraz wymagania dodatkowe, które można zastrzec w opisie przedmiotu zamówienia.

Klauzula zamówień zastrzeżonych pozwala zamawiającym w ogłoszeniu o zamówieniu publicznym ograniczyć krąg wykonawców do zakładów pracy chronionej (tj. przedsiębiorstw przystosowanych do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami), spółdzielni socjalnych lub innych wykonawców, których głównym celem lub głównym celem działalności ich wyodrębnionych organizacyjnie jednostek (realizujących zamówienie), jest społeczna i zawodowa integracja członków grup społecznie marginalizowanych (np. osób z niepełnosprawnościami, bezrobotnych, bezdomnych, czy pozbawionych wolności). W ostatniej z wymienionych sytuacji, zamawiający określają minimalny procentowy wskaźnik zatrudnienia osób należących do co najmniej jednej z kategorii wykluczenia społecznego, nie mniejszy niż 30%. Sposób sformułowania tej klauzuli nie ogranicza możliwości udzielania zamówień publicznych wyłącznie przedsiębiorstwom społecznym. Zamówienia zlecane w oparciu o tę klauzulę mogą być realizowane także przez podmioty *stricto* komercyjne.

Szczególne zamówienia zastrzeżone. Klauzula społeczna (w formie szczególnego trybu udzielania zamówień publicznych) zawarta w art. 138p *Ustawy Prawo zamówień publicznych* (2019) pozwala zamawiającym m.in. na zastrzeżenie w ogłoszeniu, że o udzielenie zamówienia publicznego na wybrane usługi zdrowotne, społeczne oraz kulturalne mogą ubiegać się podmioty, które spełniają łącznie cztery warunki, spośród których trzy pierwsze odnoszą się do definicji przedsiębiorstwa społecznego: (1) celem ich działalności jest realizacja zadań w zakresie użyteczności publicznej oraz integracja społeczna i zawodowa; (2) nie działają w celu osiągnięcia zysku, przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między wspólników i pracowników; (3) ich struktura opiera się na współzarządzaniu przez pracowników (musi to wynikać z dokumentów założycielskich); (4) w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających dzień wszczęcia postępowania o udzielenie zamówienia na usługi społeczne nie udzielono im zamówienia na podstawie tego przepisu przez tego samego zamawiającego.

Zamawiający w procesie o udzielenia zamówienia publicznego mają także możliwość określenia innych wymagań związanych z realizacją zamówienia publicznego, które mogą obejmować aspekty gospodarcze, społeczne czy związane z innowacyjnością lub zatrudnieniem. Ustawodawca kładzie nacisk na tzw. wymagania prozatrudnieniowe m.in w zakresie zatrudniania osób: bezrobotnych czy osób z niepełnosprawnościami, a więc potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa społecznego (Ustawa, 2019).

Wśród klauzul społecznych wymienia się również klauzulę „prozatrudnieniową”, która powinna być stosowana w każdym postępowaniu na usługi lub roboty budowlane. Wykonawcy zamówienia publicznego przy jej zastosowaniu są zobligowani do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę osób zaangażowanych do realizacji przedmiotu zamówienia, we wszystkich tych przypadkach, w których czynności wykonywane przez te osoby noszą znamiona stosunku pracy w rozumieniu *Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeksu pracy*. W kontekście wsparcia przedsiębiorstw społecznych wskazuje się również na klauzulę społeczną wymienioną w *Ustawie z dnia 27 kwietnia 2004 r. o spółdzielniach socjalnych*, stosowaną wyłącznie do spółdzielni

socjalnych w przypadku zamówień, które ze względu na wartość nie podlegają *Ustawie Prawo zamówień publicznych* (zasadniczo 130.000,00 zł).

Jednocześnie *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku* (MRPiPS, 2019a) zakłada zwiększenie udziału podmiotów ekonomii społecznej w skutecznym ubieganiu się o zamówienia publiczne poprzez dalsze zmiany umożliwiające szersze wykorzystanie istniejącego obecnie katalogu rozwiązań prawnych w obszarze społecznych zamówień publicznych. Dokument zwraca także uwagę na konieczność wypracowania rozwiązań pozwalających na korzystanie przez przedsiębiorstwa społeczne w preferencyjny sposób z zamówień o wartości poniżej 30 tysięcy euro. Dla skuteczności oddziaływania społecznych zamówień publicznych, konieczne jest nie tylko jak najszersze stosowanie tego instrumentu przez zamawiających, ale także szeroka odpowiedź ze strony przedsiębiorstw społecznych, umożliwiająca zamawiającym udzielenie zamówienia. W tym celu przewidziano narzędzia wzmacniające potencjał podmiotów ekonomii społecznej w ubieganiu się o zamówienia publiczne przez szkolenia, sieciowanie czy doradztwo. Ponadto Urząd Zamówień Publicznych we współpracy z ministerstwem właściwym ds. zabezpieczenia społecznego, ministerstwem właściwym ds. rozwoju regionalnego oraz Konwentem Regionalnych Izb Obrachunkowych wypracowuje zmiany legislacyjne pozwalające na większy udział przedsiębiorstw społecznych w realizacji zadań publicznych. Jednocześnie proces jest wspierany przez wnioski i rekomendacje Najwyższej Izby Kontroli (NIK, 2016). Nadmienić należy, że jeśli zakładane zmiany zostaną wdrożone, Polska będzie zapewniała najprawdopodobniej największe wsparcie tego rodzaju w Unii Europejskiej, o ile nie na świecie, choć inne kraje także deklarują równoległą pracę w tym zakresie.

Wprowadzane, poczynając od 2009 roku, rozwiązania związane z udzielaniem zamówień publicznych, umożliwiają stosowanie w zamówieniach aspektów społecznych, w tym klauzul społecznych, przyczyniając się do zwiększania efektywności wydatkowania środków publicznych poprzez osiągnięcie celów społecznych. Umożliwiają wyrównywanie szans w dostępie do zamówień publicznych podmiotom i osobom pozostającym w gorszej sytuacji na rynku pracy, nie naruszając przy tym zasad traktatowych Unii Europejskiej, w szczególności zasad równego traktowania podmiotów



i uczciwej konkurencji. Uwzględnianie aspektów społecznych w zamówieniach publicznych pozwala łączyć zakupy towarów i usług, których i tak musi dokonać zamawiający z zaspakajaniem konkretnych potrzeb osób z grup będących w trudnej sytuacji na rynku pracy (np. osoby bezrobotne, osoby z niepełnosprawnościami). W efekcie można przyjąć, że współpraca jednostek administracji publicznej z przedsiębiorstwami społecznymi, w szczególności poprzez stosowanie klauzul społecznych, ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi.

b) Usieciowienie, związane z rozwojem współpracy w sektorze przedsiębiorstw społecznych

Coraz częściej podkreśla się (Javed, Yasir i Majid, 2019), że przedsiębiorstwa nie są już samodzielnymi jednostkami i nie mogą funkcjonować w izolacji od innych. Konsekwencją tego jest osadzanie działalności gospodarczej przedsiębiorstw w sieciach społecznych, pozwalające na przetrwanie organizacji a w dalszej kolejności oddziałujące na ich rozwój (Wu i Si, 2018). Istotnym czynnikiem motywującym do współpracy są niepewność i nieoczekiwane zmiany środowiskowe (Anand i Khanna, 2000), motywujące przedsiębiorstwa do współpracy w formie „sieci” (Barraket i in., 2017) i klastrów (Nosala, 2017). Współpraca zapewnia przedsiębiorcom łatwość znalezienia możliwości dostępu do potrzebnych zasobów i informacji, pomoc w nawiązywaniu więzi z ludźmi i społeczeństwem, dzielenia się wiedzą, wypełnienia luki asymetrii między różnymi grupami interesariuszy, łagodzeniu ryzyka oraz rozwijania i wzmacniania zaufania między stronami (Javed, Yasir i Majid, 2019). W opinii P. Nosala (2017) współpraca pozwala na koncentrację starań na pozyskiwaniu środków, tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, większym rozmachu działalności marketingowej, a także redukuje występowanie licznych ryzyk, takich jak np. wydarzenia losowe, brak ciągłości w zakresie zatrudnienia, obciążenie kosztami związanymi z infrastrukturą (Kaźmierski, 2011). Pozwala ograniczyć koszty związane z zarządzaniem i zapewnia stabilną podstawę dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Zdaniem R. Kusa (2015) współpraca jest zjawiskiem powszechnym w sektorze organizacji niekomercyjnych. Ponad połowa organizacji społecznych działających

w Polsce deklaruje współpracę z innymi podmiotami trzeciego sektora. Mimo że organizacje te również rywalizują między sobą (np. o darczyńców, sponsorów, wolontariuszy), to obserwowane nasilenie poziomu konkurencji jest znacznie niższe niż w sektorze komercyjnym. Świadomość zapotrzebowania na oferowane przez siebie programy i poczucie misji, która jest poprzez nie realizowana sprawiają, że chętnie one ze sobą współpracują, wspólnie rozwiązując dostrzeżone problemy społeczne (Kusa, 2015).

Z perspektywy przetrwania przedsiębiorstw społecznych usieciowienie należy uznać za kluczowy zasób. Zjawisko usieciowienia (por. Łukasik i Potocki, 2011) zakłada, że grupa podmiotów sprawniej wytwarza i wykorzystuje wartości – informacje, infrastrukturę, inicjatywy, wiedzę, rozwiązania (por. Okoń-Horodyńska, 2000), co pozwala na wytwarzanie dodatkowej jakości związanej ze współdzieleniem oraz wymianą, a nie tylko posiadaniem pewnych dóbr. Z drugiej strony współpraca pozwala tworzyć środowisko, w którym partnerzy mogą się od siebie uczyć, przyczyniając się do zrównoważonego rozwoju (Javed, Yasir i Majid, 2019). W procesie usieciowienia niezwykle istotne staje się budowanie kolektywnej świadomości wagi tego procesu wśród wszystkich przedsiębiorstw społecznych. Pojawiają się wręcz deklaracje (Nosal, 2017), że najpierw należy stworzyć pozytywny wizerunek całego sektora ekonomii społecznej oraz zbudować zaufanie do tego typu podmiotów jako dostawców usług wysokiej jakości, a dopiero później budować markę poszczególnych przedsiębiorstw społecznych.

Formą zorganizowanej współpracy przedsiębiorstw społecznych są klastry, rozwijane w przedsiębiorstwach komercyjnych szczególnie intensywnie od początku XXI wieku (Nosal, 2017). Najważniejszą wartością klastra w opinii P. Nosala (2017) pozostaje współpraca między podmiotami. Przedsiębiorstwa działające ramach klastra mają przede wszystkim współdziałać w celu dostarczania dóbr i usług cechujących się najwyższą jakością. Kooperacja ta polega przede wszystkim na efekcie synergii – działające wspólnie jednostki są w stanie osiągać wyższe cele niż gdyby funkcjonowały pojedynczo. W tej optyce zatem, z rynkowego punktu widzenia opłaca im się łączyć swoje siły, a nie tracić je na wewnętrzną rywalizację. Poza tym, jednostki tworzące klaster mogą również

sobie pomagać w sytuacjach awaryjnych, np. w warunkach niedoboru sił czy środków wytwórczych. Warto podkreślić, że zasoby współpracujących w ten sposób podmiotów mogą mieć charakter konkurencyjny (np. dwa przedsiębiorstwa zajmujące się usługami cateringowymi) lub komplementarny (np. jedno przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją urządzeń dla gastronomii, drugie zaś samymi usługami gastronomicznymi) (Nosal, 2017). Partnerstwo w takiej formie zapewnia niewielkim przedsiębiorstwom społecznym, zatrudniającym najczęściej kilka osób i obejmującym swoim zasięgiem teren kilku gmin, szansę występowania wspólnie w postępowaniach o udzielenie większych zamówień publicznych lub możliwość przygotowania oferty atrakcyjnej dla korporacji, wymagających dużej skali i efektywności.

Dzięki współpracy przedsiębiorstwa społeczne mogą zaproponować swoim klientom usługi wyższej jakości (np. oparte na większej ilości pracowników, bardziej komplementarne, lepiej zorganizowane logistycznie). Dodatkowo fakt kooperacji w ramach klastra podmiotów o różnej proveniencji, doświadczeniu i zasobach działa inspirująco na tworzenie oferty rynkowej. Obserwowanie wykorzystania wdrażanych dobrych praktyk sprzyja rozbudowywaniu i unowocześnianiu działań. W przypadku sektora ekonomii społecznej jest to o tyle ważne, że większość usług oferowanych w jego ramach ma charakter średnio wykwalifikowany (np. sprzątanie, catering, pielęgnacja zieleni). Innowacyjność wpisana w formułę działania klastrów prowadzi zatem do rozwoju propozycji rynkowych przedsiębiorstw społecznych, a tym samym do rozwoju całego sektora (Nosal, 2017).

R. Kusa (2015) wskazuje na rozwój współpracy społecznej w formie franczyzy, bazującej na multiplikowaniu w innych społecznościach skutecznych modeli działania. Wykorzystanie franczyzy do replikowania działalności społecznej jest postrzegane jako skuteczny sposób zwiększania wpływu społecznego oraz zrównoważonego wzrostu. Organizacje społeczne, wzorując się na franczyzie komercyjnej, mogą nauczyć się w jaki sposób można zwiększać skalę działalności, rozwijać umiejętności zawodowe pracowników, dostosowywać się do rynku, czy jak budować markę. Podkreśla się możliwości wykorzystania franczyzy w upowszechnianiu sprawdzonych rozwiązań

w obszarze działalności społecznej, a także szanse związane z oszczędnością czasu i zasobów finansowych poprzez unikanie konieczności poszukiwania nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, które często zostały już wynalezione, zastosowane i zweryfikowane w innych miejscach czy w organizacjach (Youde, 2012).

W odniesieniu do współpracy przedsiębiorstw społecznych *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* (MRPiPS, 2019a) podkreśla w szczególności potrzebę rozwoju sieci branżowych (np. klastrów), kooperacji, konsorcjów przedsiębiorstw społecznych i franczyzy społecznej. Z udziałem finansowania publicznego, w tym Unii Europejskiej, wspierane jest (MRPiPS, 2019a):

- a) sieciowanie podmiotów ekonomii społecznej w wymiarze terytorialnym i branżowym, w szczególności w zakresie: zwiększenia potencjału ekonomicznego i społecznego, ubiegania się o udzielenie zamówień publicznych, wspólnego organizowania sieci produkcji, handlu lub usług (jak klastry), organizowania wspólnej promocji działań społecznych lub ekonomicznych, promocji wspólnych znaków towarowych, udziału w regionalnych, krajowych i międzynarodowych targach branżowych, a także innych wydarzeniach promocyjnych służących zwiększaniu potencjału biznesowego podmiotów ekonomii społecznej. Działania te są oparte na wspólnych spotkaniach w wymiarze regionalnym i krajowym oraz dofinansowaniu wspólnych przedsięwzięć o charakterze ekonomicznym.
- b) tworzenie konsorcjów podmiotów ekonomii społecznej oraz konsorcjów zrzeszających podmioty ekonomii społecznej i podmioty spoza sektora ekonomii społecznej (zwłaszcza biznesowe).
- c) tworzenie francyz społecznych, umożliwiających multiplikowanie i rozpowszechnianie dobrych przykładów działania, zwłaszcza w zakresie realizacji usług społecznych użyteczności publicznej tak, aby ułatwiać powstawanie nowych podmiotów w preferowanych z punktu widzenia polityk publicznych dziedzinach i włączanie podmiotów ekonomii społecznej w istniejące komercyjne sieci francyzowe i klastrowe (MRPiPS, 2019a).

Podsumowując należy zauważyć, że kooperacja na rzecz synergicznych rozwiązań skutkuje nie tylko partykularnymi korzyściami poszczególnych jednostek, ale także pozwala wzmocnić w nich przekonanie, że mocna pozycja lokalnego sektora ekonomii społecznej przełoży się na postrzeganie i skuteczność działania tworzących go konkretnych przedsiębiorstw społecznych. Prowadzone wspólnie aktywności z zakresu sprzedaży, marketingu czy public relations mają podwójny charakter. Upowszechniają nie tylko wiedzę na temat konkretnych produktów i usług, ale także ideę przedsiębiorczości społecznej (Nosal, 2017).

c) Korzystanie ze wsparcia Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej

Powstawanie przedsiębiorstw społecznych, odpowiadających na rzeczywiste potrzeby środowiska, wymaga zapewnienia różnorodnych, dostosowanych do potrzeb działań wspierających, uwzględniających efekt synergii. Mogą to być reprezentatywne sieci, umożliwiające wymianę doświadczeń i wzajemne uczenie się oraz zapewniające reprezentację na szczeblu unijnym, promujące kulturę współtworzenia i współtworzącą polityki ukierunkowane na gospodarkę społeczną i przedsiębiorstwa społeczne, jakkolwiek należy przyjąć, że powinna istnieć zorganizowana sieć wsparcia o charakterze strategicznym i doraźnym. W Polsce rolę tę pełnią Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES).

Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej są podmiotami świadczącymi komplementarnie pakiety usług wsparcia ekonomii społecznej wskazane w *Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej* (2019). Ich działalność jest objęta akredytacją ministerstwa właściwego dla wspierania ekonomii społecznej. Oznacza to, że w każdym z obszarów działalności, jak informacja i promocja, usługi rozwoju ekonomii społecznej, zindywidualizowanego wsparcia przedsiębiorstw społecznych, udzielania wsparcia finansowego, monitorowania, po standardy organizacji i zarządzania OWES, kompetencji i zadań kadry, standardy formalno-organizacyjne a nawet standardy etyczne, Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej zobowiązane są funkcjonować w taki sam sposób w całej Polsce.

Rozwój przedsiębiorczości społecznej wymaga bieżącego zapewniania wsparcia doradczego, szkoleniowego i animacyjnego na różnych poziomach, w zależności od potrzeb podmiotów ekonomii społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem oferty dla przedsiębiorstw społecznych. *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* do 2023 roku (MRPiPS 2019a) zakłada, że podmioty sektora ekonomii społecznej powinny mieć dostęp do kompleksowego pakietu wsparcia doradczego i usługowego, składającego się co najmniej z trzech modułów: (1) animacji lokalnej; (2) inkubacji – tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych; (3) doradztwa biznesowego – wsparcia dla istniejących przedsiębiorstw społecznych i rozwijania skali ich działalności na rynku. Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej wspierają współpracę między podmiotami ekonomii społecznej, tworzenie konsorcjów, a także sprzyjają kooperacji międzysektorowej. Rozwijają świadomość zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi odnośnie możliwości ubiegania się o zamówienia publiczne oraz wzmacniają praktyczne umiejętności konkurowania w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego. Z założenia zaprojektowany pakiet usług wsparcia może zostać rozszerzony o działania wynikające ze specyficznych uwarunkowań regionalnych, w szczególności mających swoje uzasadnienie w przeprowadzonych badaniach i ewaluacjach.

Warto podkreślić, że usługi Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej prowadzone są we współpracy z regionalnym ośrodkiem polityki społecznej, odpowiedzialnym za koordynację rozwoju przedsiębiorczości społecznej w regionie, rozumianej jako wyznaczanie kierunków rozwoju ekonomii społecznej, włączenie przedsiębiorstw społecznych do strategii rozwoju województwa w obszarach związanych m.in. z rynkiem pracy, integracją społeczną, rozwojem przedsiębiorczości oraz rozwojem usług użyteczności publicznej. Ponadto wysoką jakość usług rozwojowych dla przedsiębiorstw społecznych zapewnia system akredytacji i standardów działania Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (MRPiPS, 2019b).

Zasady systemu akredytacji i standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej określa minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego. Posiadanie akredytacji

jest warunkiem dostępu do środków finansowych z Europejskiego Funduszu Społecznego a docelowo także do innych źródeł finansowania publicznego przeznaczonych na działania Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, a w szczególności na tworzenie nowych miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych. Finansowanie odbywa się w ramach działań samorządu województwa przez umowy zawierane z akredytowanymi podmiotami przy zapewnieniu komplementarności działań i dostępu do usług na obszarze województwa. Całość systemu, kreowana z udziałem Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Urzędu Zamówień Publicznych, urzędów marszałkowskich oraz Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju (MRPiPS, 2019a) ma pozwolić na wsparcie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w realizacji funkcji reintegracyjnych oraz zarządczych w przedsiębiorstwach społecznych.

## **2.2. Uwarunkowania wewnętrzne realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych**

Wewnętrzne uwarunkowania realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych są powiązane z ludźmi, którzy tworzą przedsiębiorstwa, pracują w nich i nimi zarządzają, przy czym w przypadku przedsiębiorstw społecznych należy pamiętać o ograniczeniach menadżerów tych organizacji, związanych z dotykającymi ich procesami wykluczenia społecznego (Hausner, 2007). Aktywizując osoby długotrwale bezrobotne, bezdomne, uzależnione i izolowane i włączając je do gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwa społeczne przyczyniają się do podniesienia spójności społecznej i czynią to w tych obszarach marginalizacji, z którymi nie radzi sobie administracja publiczna. Jednak realizacja celów rynkowych przez przedsiębiorstwo społeczne wiąże się z koniecznością zorganizowania procesów zarządzania, co wymaga wykształcenia określonych kompetencji i cech, często trudnych do pozyskania przez osoby zagrożone marginalizacją społeczną. Tymczasem, obok funkcji jakie mają pełnić w organizacji, ich postawa i kompetencje mają kluczowy wpływ na procesy zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (MRPiPS, 2019a).

Do istotnych uwarunkowań wewnętrznych realizacji procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi należy zaliczyć: (a) rozwój i doskonalenie organizacji, (b) zarządzanie zespołem, (c) zarządzanie finansami, (d) komunikowanie i kształtowanie relacji oraz (e) przywództwo (Gałka, 2014a; spójne z GUS, 2019).

a) Rozwój i doskonalenie organizacji

Rosnące zainteresowanie problematyką doskonałości w zarządzaniu obserwuje się od lat osiemdziesiątych XX wieku. A. Lulewicz-Sas (2013) wskazuje, że rozważania odnoszące się do doskonałości w zarządzaniu idą w parze z wyznaczeniem organizacji jej podstawowego, mało precyzyjnego, ale emocjonalnie nośnego celu, a mianowicie rozwoju. Doskonałość i rozwój w świecie organizacji i zarządzania pozostają w bliskim sąsiedztwie (Kuc, 2008). O ile doskonałość oznacza stan docelowy, to proces dążenia do doskonałości określa się mianem doskonalenia. Można za A. Lulewicz-Sas (2013) przyjąć ogólnie, że doskonalenie organizacji jest wieloaspektowym procesem podwyższania wartości organizacji, przejawiającym się wyznaczaniem coraz to nowszych celów i dążeniem do ich osiągnięcia. Doskonalenie organizacji jest zatem procesem usprawniania organizacji za pomocą różnych narzędzi a jego oczekiwanym rezultatem jest zbliżenie się organizacji do stanu doskonałości. Proces doskonalenia w zarządzaniu należy rozpatrywać w trzech podstawowych wymiarach: strategicznym, organizacyjnym i kulturowym (Machaczka, 2003; Kuc, 2008).

Podstawowym warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest zdolność do rozwijania się, przy czym rozwój powinien dokonywać się według ustalonych zasad i przynosić ustalone efekty. Rozwój z założenia ma charakter długookresowy, przebiega stopniowo, powstaje na skutek wprowadzania kolejnych zmian (Brajer-Marczak, 2012). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa rozwój może dotyczyć części bądź całości organizacji, odnosić się do wszystkich lub do jednego obszaru funkcjonowania, np. celów, struktury, technologii lub zasobów ludzkich. W odróżnieniu od wzrostu, który dotyczy przede wszystkim zmian ilościowych, rozwój uwzględnia również zmiany o charakterze jakościowym.



Warto wspomnieć, że rozwój organizacji określany jest również jako proces doskonalenia struktur oraz sposobów zarządzania, który podejmowany jest w odpowiednim stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu (Brajer-Marczak, 2012). Przy czym dla rozwoju ważne jest by w warunkach turbulentnego otoczenia osiągać założone cele. Konieczność rozwoju przedsiębiorstw zdaniem R. Brajer-Marczak (2012) wynika z obecnej sytuacji w otoczeniu, w którym organizacje muszą się ciągle zmieniać. Rozwój ma więc przede wszystkim zapobiegać wyeliminowaniu z rynku, zwiększać konkurencyjność, ponadto często wynika z naturalnych potrzeb podmiotów.

Wskazując potrzebę ciągłego rozwoju i doskonalenia organizacji można za B. R. Kucem przyjąć, że współczesne koncepcje kształtowania kultury organizacyjnej opierają się na dwóch podstawowych filarach: wzbogacaniu wiedzy i ciągłym doskonaleniu. Organizacje, które chcą dynamicznie kształtować kulturę doskonalenia swojego rozwoju, muszą podejmować wyzwania zmieniającego się otoczenia, nie tylko przetwarzać wiedzę, ale również ją tworzyć (Kuc, 2008). Mając świadomość ograniczeń i deficytów menadżerów zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi można wskazać, że procesy związane z rozwojem i doskonaleniem organizacji powinny być szczególnie wspierane.

Obszar rozwój i doskonalenie organizacji tworzy strukturę, ramy dla pozostałych elementów: zarządzania finansami, komunikowania i kształtowania relacji, podnoszenia kompetencji i zaangażowania pracowników oraz wolontariuszy (Koźmiński i Jemielniak, 2011), a przede wszystkim tworzy ramę pozwalającą na skuteczną realizację celów organizacji. Zapewnienie spójności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych pozwala na realizację działalności w sposób zorganizowany i skuteczny. Takie podejście zapewnia sukcesywny rozwój i doskonalenie organizacji.

Podsumowując można wskazać, że rozwój i doskonalenie organizacji w przedsiębiorstwach społecznych jest to obszar nadrzędny w stosunku do pozostałych obszarów zarządzania, odgrywając kluczową rolę dla zapewnienia stabilności organizacyjnej i finansowej przedsiębiorstwa społecznego, pozwala w dłuższej perspektywie osiągać założone cele przy zmieniającym się otoczeniu, pojawiających się

wyzwaniach wewnętrznych i zewnętrznych, implikuje pozostałe obszary zarządzania (Gałka, 2014a). Jednocześnie pełni rolę motywującą dla organizacji, zwiększa skalę jej efektów, zapewnia przetrwanie.

#### b) Zarządzanie zespołem

Współczesne systemy organizacyjne przedsiębiorstwa muszą zapewniać szybki dostęp do informacji, uelastyczniać procesy zarządzania, usprawniać procesy uczenia się pracowników, wspomagać delegowanie uprawnień i sprzyjać pracy zespołowej. Dzięki nim istnieje możliwość udziału w działalności innowacyjnej praktycznie każdego pracownika firmy, ponieważ zapewniają bezpośredni dostęp do wszystkich źródeł wiedzy, zapewniają odpowiedni klimat i pozwalają nagradzać innowatorów za sukcesy (Matejuk, 2005). Jednym ze sposobów osiągnięcia tych celów jest wprowadzenie w przedsiębiorstwie partycypacyjnych metod organizacji pracy.

Formy bezpośredniej partycypacji pracowniczej są atrakcyjną techniką zarządzania, gdyż przyczyniają się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, jak również do zwiększenia zaangażowania pracowników (Skorupińska, 2013). Partycypacja jest wymagana w procesie rozwoju przedsiębiorstw społecznych, które z definicji mają pełnić rolę tutora w obszarze społeczno-zawodowym dla pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ustawodawca założył, że struktura zarządzania lub struktura własnościowa organizacji gospodarki społecznej opiera się na współzarządzaniu, akcjonariacie pracowniczym/współwłasności pracowniczej lub zasadach partycypacji pracowników, co najmniej w formie ciała konsultacyjno-doradczego z udziałem pracowników i innych zatrudnionych osób.

Prospołeczne oddziaływanie obejmujące udział w podejmowaniu decyzji, dzielenie się informacjami i uczestnictwo we wspólnocie organizacyjnej powoduje wzbudzenie ważnych dla aktywności zawodowej stanów psychologicznych: (1) odczucia autorstwa działań i osobistego wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz odpowiedzialności za efekty tego wpływu; (2) poczucia znaczenia i sensu czynności pracy oraz doświadczanie poczucia sprawstwa i kompetencji; (3) doświadczania ważności/przydatności swojej roli dla organizacji i zadowolenia z uczestnictwa w prospołecznie ukierunkowanej

społeczności (Adamska-Chudzińska, 2013). Biorąc pod uwagę stosunkowo niskie zarobki w przedsiębiorstwach społecznych, oscylujące często wokół płacy minimalnej, intensywne i stałe działania na rzecz rozwoju zaangażowania kadry pracowniczej przedsiębiorstwa społecznego są niezwykle ważne (por. Skowron-Mielnik, 2016). Z tego powodu jednym z kluczowych obszarów rozwoju zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach społecznych są kompetencje menadżerskie.

W opinii K. Krzakiewicza i S. Cyferta (2013b) nie ma jednego wzorca kompetencji menadżerskich. Istnieje wiele typów przedsiębiorstw, których działalność powiązana jest z konkretną branżą, dostępem do określonych zasobów i odpowiedzialnością pracowników w organizacji, przez co wymagane jest indywidualne podejście do rozwijania kompetencji menadżerskich. Jedną z ważnych umiejętności pracownika jest przedsiębiorczość, związana z posiadaniem określonych cech, pozwalających na wdrażanie wykreowanych koncepcji, idei w życie. Trudno jednoznacznie sklasyfikować zestaw cech „typowego” przedsiębiorcy. Wyróżnia się wśród nich m.in. kreatywne postawy, zdolność do podejmowania ryzyka, wytrwałość w dążeniu do wyznaczonego celu, umiejętność współpracy z innymi ludźmi, zaradność, odporność na stres czy umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans. I choć wydawać by się mogło, że przedsiębiorczość jest zbiorem cech wrodzonych, to znaczna większość autorów wskazuje na możliwość wyćwiczenia lub wyuczenia się tego typu postaw (Malik i Kuś, 2017). To podejście jest niezwykle ważne w kontekście rozwoju przedsiębiorczości społecznej, skupiającej się na włączaniu w główny nurt ludzi dotychczas biernych, nieaktywnych, o niskich i nieaktualnych kwalifikacjach zawodowych.

Tendencja związana z wykorzystaniem innowacyjnego i przedsiębiorczego podejścia nie tylko przez organizacje *stricte* biznesowe, lecz także organizacje *non-profit* ujawniła się ze szczególną siłą w początkach XXI wieku (Krzakiewicz i Cyfert, 2016). Komisja Europejska (EKES, 2017) przygotowała zalecenia, wskazujące na rolę rozwoju kompetencji menadżerskich w podmiotach ekonomii społecznej. Dotyczą one m.in. potrzeb przedsiębiorstw społecznych w zakresie budowania zdolności, finansowania i infrastruktury. Aby jednak można było wzmacniać kompetencje menadżerskie niezbędne jest równoległe prowadzenie procesów reintegracji społecznej, stanowiących

odpowiedź na deficyty związane z doświadczeniem wykluczenia społecznego (MRPiPS, 2019a).

Reasumując, jednym z większych wyzwań w przedsiębiorstwach społecznych jest zbudowanie zespołu pracowniczego przez osoby z grup marginalizowanych, charakteryzujących się często biernością i niezaradnością życiową. Zarządzanie zespołem, prowadzone w długofalowej perspektywie, powinno być skupione na włączaniu pracowników w dostosowane do ich percepcji procesy zarządcze, skoncentrowane na rozwoju wiedzy i współpracy w zespole pracowniczym. Powinno to zapewnić możliwość tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo społeczne, związanej z celami społecznymi i rynkowymi.

#### c) Zarządzanie finansami

Sprawne realizowanie procesów zarządzania finansami pozwala przedsiębiorstwom na podejmowanie działań skierowanych na dążenie do ciągłego rozwoju i osiągnięcia celów finansowych. W przypadku przedsiębiorstw społecznych, zarządzanie finansami pozwala dodatkowo na osiągnięcie sukcesu społecznego rozumianego jako tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy dla osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Przedsiębiorstwo stabilne finansowo jest zdolne do efektywnego funkcjonowania w okresach kryzysu, nie jest zagrożone utratą płynności finansowej oraz niewypłacalnością. Sprawnie działający system autoregulacji w przedsiębiorstwie pozwala na zachowanie stabilności finansowej przedsiębiorstwa, dzięki czemu organizacja może pełnić swoje funkcje i realizować założone cele.

Ponieważ przedsiębiorstwa społeczne są podmiotami nienastawionymi na zysk, lecz przede wszystkim są zorientowane na realizację celów społecznych, a dopiero w dalszej kolejności na realizację celów komercyjnych, osiągnięcie społecznych i gospodarczych celów odbywa się na wysokim poziomie złożoności działań strategicznych i operacyjnych i wymaga generowania dochodów koniecznych dla ich reinwestowania w działalność biznesową i społeczną, dla realizacji celów społecznych. Zdaniem J. Duraja (2011) w przedsiębiorstwach społecznych problem realizacji zysku finansowego jest bardzo skomplikowany i trudny do zaakceptowania już w samej

warstwie ideologicznej. Nie ogranicza się bowiem do porównania przychodów i kosztów, lecz wymusza zderzenie potrzeby generowania przychodów z koniecznością realizacji przez nie społecznych powinności (Duraj, 2011), a do tego niezbędne jest strategiczne podejście do zarządzania finansami, bazujące na strategii organizacji, opracowywanie budżetów rocznych, zarządzanie ryzykiem, czy odpowiednie inwestowanie zysków. Ponadto, biorąc pod uwagę wielość czynników zarządzania finansami w przedsiębiorstwach społecznych oraz partycypację pracowników w zarządzaniu, niezbędny jest stały monitoring i dbałość o sprawozdawczość (Gałka, 2014a). Zestawienie wielości elementów uwzględnianych w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw społecznych i kompetencji pracowników przedsiębiorstw społecznych pozwala na wyciągnięcie wniosku, że zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach społecznych może stanowić wyzwanie dla kadry menadżerskiej.

Zarządzanie finansami jest jednym z priorytetów firm komercyjnych, w przypadku przedsiębiorstw społecznych, zatrudniających co najmniej 30% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w roli pełnoprawnych członków zespołu z wpływem na decyzje, zarządzanie finansami jest wyzwaniem. Ustawodawca zapewnia jednak możliwość kształtowania stabilności finansowej z udziałem różnych źródeł i form finansowania, takich jak dotacje ze źródeł publicznych (m.in. środki samorządowe, rządowe, unijne), darowizny od firm czy osób fizycznych, tzw. nawiązki sądowe, spadki i zapisy czy zbiórki publiczne oraz zapewnia preferencje dla podmiotów sektora ekonomii społecznej w dostępie do realizacji zadań publicznych. Dodatkowo, przedsiębiorstwa społeczne mogą liczyć na preferencje podatkowe, wynikające z przeznaczania zysku na cele społeczne. Także przedsiębiorcy, biorąc pod uwagę korzyści związane z outsourcingiem oraz rozwojem zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu, wzmacnianej przez oczekiwania młodego pokolenia pracowników, coraz częściej są zainteresowani zlecaniem zadań przedsiębiorstwu społecznemu. Jednocześnie są już dostępne rozwiązania, pozwalające na zabezpieczenie stabilności finansów, w ramach dofinansowania ze środków Unii Europejskiej, w postaci systemu pożyczkowo-poręczeniowego uwzględniającego sytuację rynkową i ograniczenia organizacji gospodarki społecznej. Można przy tym zaobserwować

tendencję do uniezależniania się przedsiębiorstw społecznych od zewnętrznych źródeł finansowania w formie dotacji na rzecz prowadzenia działalności rynkowej wymagającej profesjonalnego zarządzania finansami. Podejście to wymaga jednak nabycia przez pracowników przedsiębiorstw społecznych niezbędnych kompetencji związanych z zarządzaniem finansami.

#### d) Komunikowanie i kształtowanie relacji

Firma potrzebuje całościowego spojrzenia na komunikację, ponieważ procesy komunikacji odnoszą się do wszystkich grup interesariuszy. Komunikacja, nawet jeśli jest nieplanowana czy niezamierzona, prowadzi do formowania się wizerunku przedsiębiorstwa (Dąbrowski, 2018). Zdaniem T. J. Dąbrowskiego (2018) jeżeli organizacja chce w sposób świadomy kształtować swój wizerunek, musi w możliwie jak największym stopniu planować działania w obszarze komunikacji i koordynować je tak, żeby zapewnić spójność przekazu płynącego z przedsiębiorstwa. Działania te utrudniają zjawiska w otoczeniu przedsiębiorstw charakteryzujące się rosnącą złożonością, której przejawami są poszerzająca się i zagęszczająca sieć ich interesariuszy, nasilający się szum informacyjny oraz zmieniające się oczekiwania społeczne odnoszące się do wkładu wnoszonego przez te podmioty w kształtowanie zasobu dobra wspólnego (Dąbrowski, 2018).

Komunikowanie jest procesem przekazywania informacji, mającym wpływ na wszystkie procesy zachodzące w organizacji, wpływając tym samym na ich skuteczność. W opinii J. Penca (2010) komunikacja w organizacji pełni dwie główne role: informacyjno-organizatorską i motywacyjno-inspirującą. Przy czym D. Balcerzyk (2017) wskazuje, że komunikacja obejmuje rozpowszechnianie informacji, dostarczanie danych, pomysłów, wiadomości. Od informacji zależy trafne podejmowanie decyzji, planowanie, zarządzanie organizacją a także budowanie wizerunku i skutecznych relacji z partnerami. Informacje są zatem niezbędne do funkcjonowania organizacji. Służą do realizacji celów, objaśnianiu ich, opisywaniu, ocenie, weryfikacji. Świadomość potrzeby i roli komunikowania jest jednak różna w różnych organizacjach, przy czym o ile menadżerowie mniejszych organizacji, takich jak przedsiębiorstwa społeczne, częściej

nie uświadamiają sobie w pełni wagi komunikacji i komunikowania się w organizacji, o tyle w większych oraz bardziej zaawansowanych przedsiębiorstwach ta świadomość jest obecna (Teczke, 2019).

Generyczny podział pozwala wyróżnić dwa typy komunikacji. O ile komunikacja zewnętrzna skierowana jest do klientów firmy i innych uczestników rynku, o tyle komunikacja wewnętrzna jest procesem przekazywania informacji odbywającym się wewnątrz instytucji pomiędzy jej wszystkimi członkami (Zajkowska, 2009). Komunikacja wewnętrzna jest niezwykle istotna z punktu widzenia działania przedsiębiorstw, ponieważ ułatwia delegowanie zadań, podział obowiązków, tłumaczenie elementów i struktur oraz umożliwia rozwiązywanie ewentualnych konfliktów. Dbanie o komunikację w organizacji jest niezwykle ważne, ponieważ dbałość o funkcjonowanie organizacji od jej fundamentów sprawia, że możliwe jest jej odpowiednie działanie, motywowanie pracowników oraz sprawianie, że w rozmowach na zewnątrz firmy będą świadczyć o niej pozytywnie, wpływając na budowanie marki organizacji (Głowacka i Michalcewicz, 2018).

Zdaniem J. Stankiewicza (2006) efektywne komunikowanie wewnętrzne jest ważne m.in. z dwóch powodów: po pierwsze zajmuje większość dnia pracy, po drugie, jest niezbędne dla efektywnego działania organizacji i dla sukcesu jej członków. Współpraca w zespole nie jest jednak łatwym zadaniem, tym bardziej jeśli uwzględni się specyfikę pracowników przedsiębiorstw społecznych, obarczonych licznymi deficytami i trudnościami. Bardzo istotnym elementem jest więc odpowiednie przekazywanie informacji. Brak tej umiejętności wśród członków zespołu jest jednym z zagrożeń wpływającym na spadek wydajności zespołu. Jednak zdaniem J. Głowackiej i K. Michalcewicz (2018) celem komunikacji wewnętrznej jest nie tylko informowanie pracowników o tym, co się dzieje w firmie – nie mniej ważne są również motywacja i edukacja. Edukacja pracowników ma duży udział w tworzeniu obrazu firmy na zewnątrz. Każdy pracownik po wyjściu z firmy staje się jej rzecznikiem, kształtuje jej wizerunek wśród ludzi, z którymi się spotyka, znajomych i przyjaciół. To jak się zachowują i co mówią pracownicy staje się elementem komunikacji zewnętrznej (Zajkowska, 2009).

W literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się komunikacji wewnętrznej w organizacji. Zdaniem D. Balcerzyk (2017) należy jednak pamiętać, iż każda organizacja funkcjonuje w kontekstach społecznych i w określonym otoczeniu zewnętrznym. Bez względu na fakt, czy posiada jakiegokolwiek strategię komunikacji zewnętrznej, nieunikniona jest relacja pomiędzy nią a otoczeniem, w którym funkcjonuje. Komunikacja zewnętrzna ma kluczowe znaczenie dla wizerunku organizacji. Jej rola wydaje się być także istotną w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji. Właściwe odbieranie bodźców z zewnątrz, ich analizowanie, ale także wysyłanie właściwych komunikatów stanowi warunek istnienia współczesnych organizacji (Teczke, 2019). Działalność organizacji w środowisku przejawia się między innymi we współpracy jaką podejmuje ona z otoczeniem, a w przypadku przedsiębiorstw społecznych dotyczy ona głównie jednostek samorządu terytorialnego, innych przedsiębiorstw społecznych, lokalnego biznesu oraz klientów.

T. J. Dąbrowski (2018) sugeruje, że istnienie w przedsiębiorstwie ugruntowanej, szeroko podzielanej wizji określającej charakter organizacji stanowi warunek *sine qua non* harmonizacji komunikacji zewnętrznej. Wizja odgrywa bowiem kluczową rolę w tworzeniu platformy komunikacyjnej (platformy wizerunkowej), która traktowana jest jako trwały punkt odniesienia przy konstruowaniu różnych przekazów dotyczących przedsiębiorstwa, co zapewnia większą ich spójność. Oczywiście, nawet z punktu widzenia podmiotu komercyjnego PR i wiarygodność nie są celem samym w sobie, lecz mają sens jedynie w związku z sukcesem organizacji (Hoffjann, 2011) lub realizacją planu zmierzającego do osiągnięcia tego sukcesu. Tym większe znaczenie ma budowanie wiarygodności rynkowej organizacji, której zespół pracowniczy składa się z osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Podsumowując można przyjąć za K. Olejczyk-Kitą (2014), że każde przedsiębiorstwo musi posiadać różnorodne informacje o otoczeniu i wewnętrznym funkcjonowaniu organizacji, bez których zarządzający nie mogliby podejmować racjonalnych i adekwatnych decyzji. Kluczowa jest również dystrybucja informacji ważnych dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Świadome i systemowe zarządzanie



komunikacją istotne jest szczególnie dla przedsiębiorstw i instytucji, których jakość funkcjonowania, a nawet samo istnienie zależy od stworzonej renomy (Krawczyk, 2018). Dlatego obszar komunikowania i kształtowania relacji w przypadku przedsiębiorstw społecznych należy uznać za nader istotny.

e) Przywództwo

W literaturze przedmiotu można spotkać się z przekonaniem, iż sukces organizacji zależy od stylu przywództwa (Spinelli, 2006). Również obserwacja praktyki życia gospodarczego wskazuje na znaczenie zachowania lidera organizacji, odpowiedzialnego za podejmowanie strategicznych decyzji. Zdaniem M. W. Kopertyńskiej (2015), przywództwo można uznać za kluczową determinantę sukcesu organizacji, rozumianej jako grupa ludzi, którzy współpracują z sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, po to by osiągnąć pewien zestaw celów. Także wyniki badań B. S. Pawara i K. K. Eastmana (1997) potwierdzają wpływ przywództwa na wyniki organizacji. Przy czym, współpraca ze strony lidera powinna się w opinii S. Duchniewicza (2005) łączyć z wywieraniem wpływu na innych ludzi, czyli doprowadzeniem do zmiany podstaw, zachowań grup lub indywidualnych osób dla realizacji celów.

W organizacjach społecznych wyłonienie lidera odbywa się w ramach realizacji pewnego rodzaju procesu społecznego, w którym podmiot społeczny (np. obywatel, grupa) udziela poparcia innemu podmiotowi społecznemu (obywatelowi), ponieważ uznaje go za aktualnie najlepiej odpowiadającego społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mającego największe szanse na zrealizowanie określonych celów akceptowanych przez obie strony (Żukiewicz, 2011). W praktyce przedsiębiorstw społecznych czasem to lider, wywodzący się ze społeczności lokalnej, inicjuje powstawanie przedsiębiorstwa społecznego, stając się w sposób naturalny przywódcą. W sytuacji tworzenia przedsiębiorstwa społecznego w wyniku zebrania się grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i zainteresowanych zmianą w życiu, również jednym z pierwszych etapów tworzenia organizacji jest wyłonienie przywódcy.

Z założenia osoba pretendująca do roli przywódcy, spełniać musi szereg warunków, zarówno w zakresie kwalifikacji interpersonalnych, jak również koncepcyjnych oraz technicznych. Sztuka przewodzenia jest niezmiernie istotna, gdy chcemy inspirować pracowników do wydajnej pracy, do brania odpowiedzialności za wyniki. Skuteczne przywództwo opiera się na nowoczesnym i efektywnym sposobie realizowania polityki przedsiębiorstwa, dzięki właściwemu wykorzystaniu potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich. Jednocześnie trudno jest wskazać wzorzec stylu przywództwa. Różne są na ten temat poglądy i teorie. Nie ulega jednak wątpliwości, że efektywne przywództwo przyczynia się do konkurencyjności i sukcesu współczesnych organizacji.

Przywództwo można zdefiniować jako osiąganie rezultatów za pośrednictwem ludzi, co oznacza, że przywódcy rezultaty mogą osiągnąć przy pomocy swoich zespołów, inspirując lub nakłaniając je do wspólnego wysiłku (Kopertyńska, 2015). Istotnym zadaniem przywódców w przedsiębiorstwach jest więc realizowanie zadań przy pomocy pracowników. W tym celu przywódcy muszą zyskać zaangażowanie i współpracę zespołu, nakłonić grupę do akceptacji i osiągnięcia wspólnych celów, aby jak najlepiej wykorzystać możliwości, energię i talent członków zespołu. W przypadku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, można za B. Tracy i F. Scheelen (2000) uznać, że przywództwo to sztuka budzenia w przeciętnych ludziach nieprzeciętnych możliwości, których dotychczas nie mieli świadomości i których często nie wykorzystywali. Przywództwo, to również zdolność osiągania wielkich sukcesów (Kopertyńska, 2015). I w końcu — umiejętność wyboru, tego w jakich dziedzinach przywódca i jego ludzie są najlepsi i najskuteczniejsi.

Jednym z atrybutów przywództwa jest podział władzy między przywódcą i członkami grupy, co wpisuje się w koncepcję przedsiębiorczości społecznej, nastawionej na partycypację pracowników w procesach decyzyjnych. Członkowie grupy mogą na wiele sposobów kształtować działania grupowe. Pomimo jednak założeń demokratycznych reguł w organizacji, zazwyczaj lider ma większą władzę, powiązaną z odpowiedzialnością za osiągnięcie celów. Kluczowe elementy składowe przywództwa, za P.G. Northousem (2013), można więc określić jako: 1) przywództwo jest procesem,

2) przywództwo uwzględnia wpływy, 3) przywództwo występuje w zespołach, 4) przywództwo uwzględnia wspólne cele.

Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że spośród wielu typów przywództwa do specyfiki przedsiębiorstw społecznych szczególnie pasują wizjonerski, transformacyjny i organiczny. Przywództwo wizjonerskie uwzględniane w literaturze światowej od połowy lat 80. XX wieku określono mianem „nowego przywództwa”. Przywódca wizjoner według P.G. Northouse’a (2013) charakteryzuje się nieprzeciętnymi zdolnościami prowadzącymi do wprowadzania zmian, kreowania wizji i motywowania podwładnych do działania. Posiada wizję opartą na wartościach organizacji i określoną strategię realizacji tej wizji, zwolenników proponowanych przez siebie zmian, niezbędne zasoby do realizacji tych zmian oraz zespół pracowników, którzy są zaangażowani, lojalni oraz zmotywowani do realizacji założonej strategii. Przywódcę wizjonera wyróżnia wizjonerskie i charyzmatyczne podejście w przewodzeniu organizacją i jest on pożądanym w przypadku organizacji, które wymagają znacznych zmian i transformacji (Northouse, 2013).

Koncepcja przywództwa transformacyjnego zaproponowana została przez M. Burnsa (Babiak, 2008), który opierając się na badaniach jakościowych biografii przywódców politycznych przyjął, że przywódca transformacyjny wyraża i dzieli się z podwładnymi swoją wizją i sposobami jej realizacji, stymuluje intelektualnie osoby z nim współpracujące oraz interesuje się każdym indywidualnie. Przywódca transformacyjny został umiejscowiony przez M. Burnsa w opozycji do przywódcy transakcyjnego, który dokonuje swoistej „transakcji”, aby osiągnąć cele organizacyjne: udziela „nagród” i kar (Babiak, 2008).

Koncepcja przywództwa organicznego odnosi się do organizacji charakteryzujących się wysokim poziomem złożoności stosowanych procesów, w których wymagane są duże zdolności adaptacyjne do nieustannie zmieniającego się otoczenia. W takich organizacjach pracownicy posiadają dużą władzę, z uwagi na posiadane kompetencje, cechy osobowościowe, umiejętności postępowania z ludźmi, przez co władza nie jest

skoncentrowana wyłącznie w rękach przywódcy, lecz jest dzielona pomiędzy członków organizacji zaangażowanych w realizację wspólnych celów (Avery, 2009).

Warto podkreślić, że obecnie zainteresowaniem cieszą się zintegrowane modele przywództwa, łączące cechy, zachowania i style ze zmiennymi sytuacyjnymi. Wskazuje się także na konieczność traktowania przywództwa jako zjawiska rozproszonego między członków organizacji, sieci czy społeczności (Fernandez, Cho i Perry, 2010). Choć z pewnością warto czerpać z wypracowanych rozwiązań, można zaryzykować stwierdzenie, iż istniejące teorie przywództwa nie są w pełni dostosowane do specyfiki kontekstu przedsiębiorstw społecznych i konieczne jest podjęcie rozważań w tym obszarze.

O ile w biznesie często przywództwo opiera się na silnej pozycji lidera, o tyle w przedsiębiorstwach społecznych przywództwo z założenia skupia się na włączaniu i współdecydowaniu (Gałka, 2014a). Bez względu jednak na typ organizacji, przywódca to ktoś, kto przede wszystkim inspiruje, motywuje, przekonuje i oddziałuje na inne osoby oraz toruje drogę zmianom. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść, wskazujących na pożądane cechy charakteru oraz zachowania, które wyróżniają przywódcę spośród innych. Wśród najważniejszych cech warunkujących skuteczność przywództwa można wskazać determinację, odpowiedzialność i motywację.

Determinacja rozumiana jest jako zdecydowanie w dążeniu do celu pomimo trudności, co oznacza umiejętność podejmowania inicjatywy przez przywódcę w sytuacjach, kiedy potrzebuje tego grupa, wykazywanie dominacji i uporu w rozwiązywaniu bieżących problemów (Northouse, 2013). Odpowiedzialność jest związana z wiarygodnością i szczerością przywódcy. Osoby, które biorą odpowiedzialność za swoje działania, są inspirujące dla innych, budują w nich zaufanie, mają wysoki poziom motywacji. Motywacja to skłonność do realizacji celów z optymizmem i wytrwałością. Dodatkowo D. Goleman (2004) uznaje, że najskuteczniejszych przywódców charakteryzuje posiadanie wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej, bez której człowiek może mieć najlepsze wykształcenie, przenikliwy i analityczny umysł, nieograniczoną liczbę doskonałych pomysłów, ale wciąż nie stanie się wielkim liderem (Goleman, 2004).

Wydaje się, że to właśnie inteligencja emocjonalna powinna stanowić podstawową cechę liderów przedsiębiorstw społecznych.

W literaturze przedmiotu stosunkowo niewiele miejsca poświęca się przywództwu w przedsiębiorstwach społecznych, wykorzystując doświadczenia z biznesu i administracji publicznej, choć zauważalne są zasadnicze różnice pomiędzy stylami przywództwa w poszczególnych sektorach (Aftyka, 2014). Różne cele działania organizacji sektora publicznego, przedsiębiorstw komercyjnych i przedsiębiorstw społecznych determinują pełnione role przywódcze, jakkolwiek przywódcy reprezentujący różne typy organizacji mogą wykorzystywać zapożyczone wzorce zachowań. Przy czym warto mieć na uwadze, jak sugeruje M. Wronka-Pośpiech i in. (2016), że środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne, niesie ze sobą określone wyzwania, szanse, zagrożenia i ograniczenia, z którymi musi sobie radzić lider.

O ile dla przedsiębiorcy komercyjnego osiągnięcie zysku i poszukiwanie osobistych korzyści finansowych jest niezbędne, o tyle menedżer działający w trzecim sektorze dąży do rozwiązywania problemów społecznych i tworzenia wartości społecznej. Chociaż generowanie dochodu jest nadal ważne dla istnienia przedsiębiorstwa społecznego, podstawowe działania powinny koncentrować się na ich społecznej misji i tworzeniu wpływu (Wronka-Pośpiech, 2016). J. Boschee i J. McClurg (2003) zidentyfikowali dwie kluczowe cechy przedsiębiorców społecznych w odniesieniu do tradycyjnych przedsiębiorców: przedsiębiorcy społeczni kierują się podwójnymi wynikami, wirtualną mieszanką zysków finansowych i społecznych, a osiągnęte zyski reinwestują w misję społeczną.

Można przyjąć, że menedżerowie przedsiębiorstw społecznych mają podobne cechy, umiejętności i zdolność dostrzegania szans w otoczeniu, jak menedżerowie pracujący w sektorze komercyjnym czy publicznym (Wronka-Pośpiech, 2016). Tym, co odróżnia te dwie grupy, jest to, że menadżerowie przedsiębiorstw społecznych łączą strategię zysku z misją społeczną, dają zatrudnienie osobom zmarginalizowanym lub sprzedają produkty i usługi mające bezpośredni wpływ na konkretne problemy społeczne. W opinii

D. A. Kirby (2003), w przeciwieństwie do menedżerów działających w sektorze *for-profit*, przedsiębiorcy społeczni są zorientowani na osiągnięcie wyników w długim okresie. Jest to zgodne z opinią J.L. Thompsona (2002), który twierdzi, że zestaw kompetencji niezbędnych przedsiębiorcom komercyjnym i społecznym jest podobny, ale kwestie takie jak misja społeczna, dostępność środków od darczyńców zewnętrznych oraz wcześniejsze doświadczenia i wiedza ukryta tworzą podstawę rozróżnienia między tymi dwoma typami przedsiębiorczości.

Przedsiębiorcy społeczni i komercyjni dzielą zachowania odpowiadające klasycznemu modelowi czterech funkcji pełnionych przez menedżera (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania). Liderzy przedsiębiorstw społecznych jednak kładą nacisk na aktywność grupową i relacje międzyludzkie, co zwykle kojarzy się z demokratycznym stylem zarządzania oraz wykazują dużą troskę o relacje zewnętrzne z ważnymi interesariuszami i partnerami, co pozwala im w uzyskiwaniu kontraktów, dotacji i/lub funduszy (Wronka-Pośpiech, 2016).

Dynamicznie zmieniające się otoczenie współczesnych organizacji wymaga, aby przedsiębiorstwa społeczne były innowacyjne, a ich orientacja wymaga modyfikacji w kierunku organizacji osiągających wyniki pod względem sprawności i efektywności (Wronka-Pośpiech, 2016). Ponieważ sukces każdej organizacji zależy w dużej mierze od tego, kto nią zarządza, tym bardziej rola przywódców w przedsiębiorstwach społecznych jest istotna.

### **2.3. Wpływ skuteczności działań podejmowanych w procesach zarządzania na realizację celów przedsiębiorstw społecznych**

A. K. Koźmiński i D. Jemielniak (2011) definiują zarządzanie jako tworzenie warunków funkcjonowania, zgodnie z założonym planem, pozwalających na realizację misji i zachowanie spójności umożliwiającej przetrwanie organizacji. F. E. Kast i J. E. Rosenzweig (Kaczmarek i Sikorski, 1999) postrzegają zarządzanie jako proces koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez

ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania. Z kolei R. Caude i A. Moles (1964, s. 450) wskazują, iż „zarządzanie jest sztuką łączenia różnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, po to aby osiągać cele z maksymalną skutecznością”. Na aspekt skuteczności zwraca także uwagę J. Zieleniewski (1981), dla którego istotą zarządzania jest wyznaczanie celów działania, planowanie, rozumiane jako tok czynności, oraz kontrolowanie osiągniętych celów. Można zatem przyjąć, że zarządzanie polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu wzajemnych zależności pomiędzy wyodrębnionymi elementami systemu organizacyjnego, z założeniem osiągnięcia celu, wpisującego się w misję organizacji. Kluczowa jest tu sekwencja kroków, ujmowana w formie procesu, powalających na osiągnięcie celu i zapewnienie optymalnego poziomu skuteczności.

Proces zarządzania według J. Bogdanienco (2010) polega na podejmowaniu decyzji zapewniających wykorzystanie określonych zasobów dla osiągnięcia pożądaných celów określonych przez właściciela organizacji oraz na koordynowaniu aktywności mających współpracować ze sobą ludzi zaangażowanych w tę działalność, aby osiągnąć rezultaty, które są trudne do uzyskania w pojedynkę. Z kolei M. Hofman definiuje proces zarządzania jako zestaw działań, najczęściej realizowanych w pewnej określonej kolejności, które zmierzają do wygenerowania wartości oczekiwanej przez klienta (Hofman, 2009). Każdy etap procesu ma za zadanie wnieść swój wkład do powiększania wartości dodanej wytwarzanego wyrobu czy świadczonej usługi. Wartością dla klienta jest zazwyczaj produkt lub usługa, które spełniają określone wymagania. Jak zauważa P. Drucker (2003), wartość w procesie zarządzania jest tworzona dla szeroko rozumianych klientów. Przy czym o ile większość autorów koncentruje się na operacyjnym definiowaniu procesu jako sekwencji działań wykonywanych w celu wytworzenia określonej, oczekiwanej przez klienta wartości, jedynie nieliczni wskazują na istotną rolę procesów w realizacji przyjętych przez organizację założeń strategicznych (Edwards, Braganza i Lambert, 2000). P. Grajewski (2012, s. 34) wskazuje, że „procesy zarządzania mają strategiczny wpływ na sposób generowania wartości dodanej, regulują bowiem procesy podstawowe i pomocnicze a ich głównym zadaniem jest określenie

misji, strategii i zasad działania całej organizacji, w tym monitorowanie efektywności procesów”.

Według P. Druckera (1976) charakterystykę procesów zarządzania można zawrzeć w następujących punktach:

- Zarządzanie odnosi się do ludzi. Kluczowym zasobem każdej organizacji są ludzie, a więc menadżerowie powinni skupiać się na jak najlepszym wykorzystaniu potencjału tkwiącego w pracownikach.
- Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze, wiąże się to z koniecznością uwzględniania uznawanych przez daną społeczność wartości, które tworzą określone normy zachowań.
- Zarządzanie domaga się prostych i zarazem zrozumiałych wartości, celów, działań i zadań łączących uczestników organizacji. Pomimo, iż często nie docenia się roli kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania, może ona odegrać znaczącą rolę w zwiększaniu efektywności działań przedsiębiorstwa.
- Zarządzanie powinno umożliwić organizacji zdolność do uczenia się, a więc do adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.
- Zarządzanie wymaga prawidłowego obiegu informacji wewnątrz organizacji, a także jej wymianę z otoczeniem. Poprawne kształtowanie wzajemnych relacji z otoczeniem, w którym funkcjonuje organizacja wymaga umiejętności komunikowania się.
- Zarządzanie wymaga obszernego systemu wskaźników, które pozwolą na kontrolę, ocenę i poprawę efektywności działania.
- Zarządzanie musi być jednoznacznie nastawione na podstawowy i najważniejszy cel, jakim jest zadowolony klient. W obecnych warunkach wzrastającej konkurencji jest to jedyny sposób na utrzymanie oraz zwiększenie udziału w rynku (Dołhasz, 2009).



Zdaniem K. Krzakiewicza i S. Cyferta (2013a) etapy procesu zarządzania, określane mianem funkcji zarządzania, obejmują sekwencję czterech działań: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Podobnie proces zarządzania definiuje M. Kostera (1998), według której jest to realizacja działań obejmujących planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywanie wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji. W tak zdefiniowanym procesie zarządzania funkcja planowania polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania oraz na formułowaniu dostosowanych celów (Krzakiewicz i Cyfert, 2013a). Realizacja funkcji organizowania, następuje przez tworzenie struktur organizacyjnych określających działania zespołowe, podział pracy zarówno w zakresie działań kierowniczych, jak i wykonawczych, doskonalenie sposobów i metod działania, zabezpieczenie odpowiednich zasobów niezbędnych na stanowiskach pracy (Krzakiewicz i Cyfert, 2013a). Celem organizowania jako funkcji zarządzania jest uzyskanie stanu instytucji, w którym działalność jej członków zapewnia sprawne osiągnięcie celów organizacji. Funkcja motywowania polega na wpływaniu na osoby zatrudnione w celu osiągnięcia ich właściwego stosunku do powierzonych zadań. Podstawą pełnienia funkcji motywowania jest istnienie potrzeb, do których zaspokojenia dążą uczestnicy organizacji. Z kolei funkcja kontroli polega na porównywaniu przebiegu lub wyników określonych działań, tzn. stanu osiągniętego z planowanym, inaczej stanem założonym, stanowiącym np. przepisy prawa, plan, limit, zadanie będące treścią polecenia służbowego. Świadome podejście do poszczególnych etapów procesu zarządzania pozwala na osiągnięcie celów instytucji przy racjonalnym gospodarowaniu dostępnymi zasobami (Krzakiewicz i Cyfert, 2013a).

Zarządzanie powinno być procesem skupionym na skuteczności, mającej wpływ na wykorzystanie zasobów, zyskowność organizacji i realizację jej celów (Czermiński, Grzybowski i Ficoń, 1999; Kotarbiński, 2000; Drucker, 2009; Tylec i Wielgórka, 2011). W polskim środowisku naukowym rozumienie kategorii skuteczności zostało ukształtowane pod wpływem prakseologii, zgodnie z którą skuteczne zarządzanie oznacza, że organizacja realizuje swoje cele i przynosi społeczeństwu korzyści (Kotarbiński, 2000) oraz przejawia się w przetrwaniu firmy i utrzymaniu jej

w dobrej kondycji finansowej (Kisielnicki, 2000). W dorobku podejścia prakseologicznego (Pszczółowski, 1978) skuteczność jest utożsamiana z osiągnięciem zamierzonego celu. Przy czym J. Zieleniewski (1981) za miarę skuteczności uznaje stopień zbliżenia się do celu, stopnie skuteczności związane są natomiast z głównymi i ubocznymi celami działania. Jeszcze szerszą perspektywę zakreśla T. Kotarbiński (2000, s. 3), wskazując że w przypadku skuteczności „chodzi o technikę dobrej roboty jako takiej, o wskazania i przestrogi ważne dla wszelkiego działania pragnącego być jak najbardziej skutecznym”.

W opinii T. Kotarbińskiego (2000) skuteczność polega na tym, że przedsięwzięte środki doprowadzają (zaś nie przypadkiem) do zamierzonego dzieła. Skuteczne działanie sprowadza się zatem do jak najlepszego uzyskiwania oczekiwanych rezultatów. Skuteczność (*effectiveness*) w ujęciu P. Druckera (2006) to *doing the right things*, czyli „robienie właściwych rzeczy”, co wykracza poza ocenę wyników i celów i poza problem porównań wielkości kwantyfikowalnych. W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie sprawcy i dzieła sprawcy, rozumianego jako rezultat jego działania, wprowadza m.in. J. Zieleniewski (1981), co wskazuje na istotną rolę osób zaangażowanych w proces zarządzania.

E. Bukłaha (2012) zauważa, że skuteczność odnosi się do działań ciągłych i rozumiana jest jako działanie dające pożądanе wyniki, wywołujące oczekiwany skutek, pozytywne, wydajne lub takie, które przynosi efekty (efektywne). Kategoria skuteczności kładzie nacisk na efekt końcowy działań, odsuwając na dalszy plan zasoby w rozumieniu włożonego wysiłku (czasu, pieniędzy, osób, *know-how* i innych). Skuteczność zdaniem E. Bukłahy (2012) wynika z przemyślanych działań, mających z góry określone mierniki osiągnięcia sukcesu (celu). Z kolei W. Kowal (2013) zwraca uwagę, że „w większości publikacji poświęconych zarządzaniu interpretacja *effectiveness* odnosi się do problemu realizacji celów i najczęściej jest określana jako *management effectiveness*”. W ramach tych interpretacji ocena skuteczności sprowadza się wprost do porównywania wyników z celami. Takie przykłady można spotkać w opracowaniach C. I. Barnarda (1938), G. T. Yarnada (1972), H. Koontza, C. O'Donnella i H. Weihricha (1984), R. Simonsa i in. (2000) oraz R. J. Pearce'a (2000). W dysertacji za T. Kotarbińskim przyjęto definicję

skuteczności ukształtowanej pod wpływem szkoły prakseologii, zgodnie z którą skuteczne zarządzanie oznacza, że organizacja realizuje swoje cele i przynosi społeczeństwu korzyści.

Nastawienie na skuteczność procesów zarządzania jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw społecznych, których cele są zdefiniowane w statutach lub umowach i wskazują na długofalowo zakładane kierunki działań. Elementy procesów zarządzania łączą w ich przypadku aspekty należące do kategorii biznesowych (np. zarządzanie ryzykiem finansowym, inwestycje i alokacja zasobów, analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej) i społecznych (np. rozwój wolontariatu wewnętrznego, integracja i doskonalenie współpracy zespołu) (Gałka, 2014a). Niezwykle istotne jest więc traktowanie przedsiębiorstwa społecznego jako systemu ukierunkowanego na osiągnięcie założonego poziomu skuteczności – przekładającego się przede wszystkim na utrzymanie istniejących i tworzenie nowych miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Podejście takie zwiększa szansę na skuteczność działania, jednak powoduje większe oczekiwania do podmiotów z prymarnymi celami społecznymi. Tym bardziej, że jak zauważa M. Starnawska (2016) z uwagi na burzliwe otoczenie, jednym z najważniejszych zadań zarządzania strategicznego jest tworzenie i utrzymywanie organizacji tworzących wartość dla społeczeństwa. Zadanie to staje się coraz trudniejsze w skutek globalizacji, wzrostu tempa zmian, a także nasilenia presji na osiągnięcie sukcesu. Liczne wyzwania, zarówno w zakresie nieprecyzyjnych lub braku regulacji prawnych, a także stosunkowo niski poziom świadomości społecznej i ograniczone kompetencje pracowników przedsiębiorstw społecznych, powodują, że niezbędny jest pomiar skuteczności ich działania i zapewnianie odpowiedniego wsparcia w niezbędnym zakresie. Przy czym pomiar skuteczności może być realizowany z oparciem o różne mierniki i kryteria, bazujące na analizie ryzyka, jakości miejsc pracy lub procesów zarządzania.

Z uwagi na stosunkowo krótki i intensywny rozwój przedsiębiorczości społecznej oraz wysokie nakłady finansowe przeznaczane z zasobów publicznych na tego typu działalność, w szczególności z budżetu Unii Europejskiej, kwestię pomiaru skuteczności funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi należy uznać za istotną.

Aby tego dokonać niezbędna jest, zdaniem M. Wronki-Pośpiech i innych (2016), identyfikacja ryzyka w działalności przedsiębiorstwa społecznego. Zidentyfikowanie ryzyka pozwala na określenie obszarów, w których należy wdrażać decyzje strategiczne, a także obszarów, procedur i procesów, które wymagają poprawy (Pośpiech i inni, 2016). Identyfikacja ryzyka w takim ujęciu stanowi pierwszy krok do aktywnego zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. Analiza zjawiska i tendencji w otoczeniu kieruje bowiem uwagę zarządzających na identyfikację zagrożeń, a umiejętność ich rozpoznawania ma szczególne znaczenie dla dalszej pracy przedsiębiorców społecznych. W toku prac nad dysertacją zidentyfikowane zostały kluczowe ryzyka dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, obejmujące w szczególności brak uregulowań prawnych, przekładający się na niski poziom współpracy z administracją samorządową, niewystarczającą rozpoznawalność przedsiębiorczości społecznej w Polsce warunkującą niski poziom współpracy z przedsiębiorstwami komercyjnymi oraz niskie kompetencje pracowników wpływające na trudności w realizacji procesów zarządzania. Czynniki te w dużej mierze wpływają na osiągnięcie celów przedsiębiorstw społecznych.

Inaczej pomiar skuteczności przedsiębiorstw społecznych postrzega P. Chansuchai (2019), której zdaniem dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest niezbędne uwzględnienie czynników marketingowych. Jeśli wytwarzany przez przedsiębiorstwo społeczne produkt jest wysokiej jakości, za rozsądną cenę, dystrybuowany wieloma kanałami i towarzyszą mu narzędzia marketingowe, które budują u klientów świadomość produktu, organizacja powinna odnieść sukces w działalności biznesowej. Pomiar wyników operacyjnych w tym przypadku dokonywany jest w czterech wymiarach, którymi są: (1) klienci, zarówno nowi, jak i dotychczasowi; (2) wewnętrzne procesy, skupione np. na zmniejszeniu liczby błędów i szkód; (3) wiedza i wzrost potencjału przedsiębiorstw społecznych, oraz (4) finanse odnoszące się do wzrostu stałych dochodów i zysków (Chansuchai, 2019). Należy jednak zauważyć, że podejście to opiera się na wzorcach rynkowych, nie w pełni dopasowanych do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

Skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych może być mierzona stosowaniem elementów zarządzania wykorzystywanych w organizacjach biznesowych, związanych m.in. z osiąganiem zysku, odpowiadaniem na potrzeby rynku, systemem podnoszenia kompetencji pracowników, czy wynikami działań marketingowych i sprzedażowych, uzupełnionych o elementy wynikające ze specyfiki skupienia na celach społecznych. Jakkolwiek, bardziej uzasadnionym sposobem pomiaru skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi wydaje się nawiązujący wprost do celów i specyficznej roli przedsiębiorstw społecznych wynikających z zapisów statutu lub umowy spółki. Można przy tym przyjąć że osiągnięcie celów jest ściśle związane z realizacją procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w aspekcie rozwoju i doskonalenia organizacji, zarządzania zespołem, zarządzania finansami oraz komunikowania i kształtowania relacji, mającymi wpływ na reintegrację zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizację usług społecznych użyteczności publicznej czy zadań publicznych w zakresie rozwoju lokalnego.

Na potrzeby dysertacji założono przeprowadzenie pomiaru skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w oparciu o elementy opisane w modelu BINGO: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji, uwzględniające łącznie 32 elementy składowe (opisane w rozdziale 3).

Podsumowując należy stwierdzić, że skuteczność procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi wpływa na osiągnięcie celów statutowych bądź zawartych w umowie spółki. Biorąc pod uwagę problem braku doświadczenia, nie tylko w zarządzaniu organizacją, ale w świadczeniu pracy przez pracowników przedsiębiorstw społecznych, niezbędne jest wdrożenie w tego typu organizacjach kluczowych procesów zarządczych.

Problematyka zagadnienia skuteczności zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych jest o tyle wymagająca, że przedsiębiorczość społeczna będąc stosunkowo młodą dyscypliną, nie wykształciła jeszcze wzorców i kanonów postępowania. Jednocześnie,

wszelkie kryzysy społeczne i gospodarcze mają ogromny wpływ na przedsiębiorstwa społeczne, hamując co kilka lat rozwój przedsiębiorstw społecznych i wymuszając tworzenie od nowa skutecznych schematów zarządczych.

### **3. Model BINGO jako narzędzie diagnozy i oceny przedsiębiorstw społecznych Polsce**

R. Brajer-Marczak (2019) podkreśla, że w wielu organizacjach, zarówno komercyjnych, funkcjonujących pod presją silnej konkurencji, jak i tych o charakterze publicznym, wprowadzanie różnych koncepcji i metod ukierunkowane jest na ciągłe doskonalenie procesów zarządzania. Wynika to w dużej mierze z przekonania, że usprawnianie procesów sprzyja obniżaniu kosztów oraz poprawie efektywności i skuteczności organizacji. Trend ten także, choć jeszcze w niewielkim stopniu, zauważalny jest w przedsiębiorstwach społecznych. Praktyka pokazuje jednak, że brakuje nie tylko rozwiązań, ale także dyskursu pozwalającego na projektowanie rozwiązań, które mogłyby być implementowane w organizacjach sektora ekonomii społecznej, funkcjonujących według innych zasad niż jednostki biznesowe i publiczne. Uwzględniając dotychczasowy dorobek nauki i praktyki, autorka podjęła próbę zaproponowania konfiguracji i egzemplifikacji wdrożenia modelu diagnostycznego, opisującego proces zarządzania, możliwego do wykorzystania w przedsiębiorstwach społecznych.

Celem rozdziału jest omówienie założeń modelu BINGO, uwzględniającego uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. W pierwszej części zaprezentowano założenia modelu BINGO odnosząc je do obszarów: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji, a także omówiono ich elementy składowe niezbędne dla skutecznego funkcjonowania organizacji. W drugiej części omówiono systemowe podejście do rozwoju i usprawniania organizacji z uwzględnieniem założeń modelu BINGO opisującego proces zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Trzecia część zawiera prezentację konfiguracji modelu BINGO, charakterystykę jego elementów składowych, powiązań z otoczeniem oraz roli poszczególnych składników w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym.

W dysertacji model BINGO traktowany jest głównie jako model diagnostyczny, pozwalający na identyfikację deficytów w zakresie obszarów zarządzania oraz ocenę

poziomu spełniania poszczególnych elementów niezbędnych dla skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Dotychczas model BINGO nie był wykorzystywany w tym celu.

### **3.1. Założenia modelu BINGO**

Każdą organizację można analizować w kategoriach systemu, czyli zbioru elementów wyodrębnionych z otoczenia, w określony sposób zorganizowanych i uporządkowanych, współpracujących ze sobą po to, aby osiągnąć określony cel (Gajdzik, Kuczyńska-Chałada i Sosnowski, 2011). Założenie to jest punktem wyjścia do projektowania i zarządzania organizacjami funkcjonującymi w otoczeniu charakteryzującym się wysokim poziomem konkurencyjności i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów (Bitkowska, 2011). Dodatkowo za J. Maciasem (2010) należy przyjąć, że podstawą systemowego podejścia w naukach o zarządzaniu jest uznanie, że każda organizacja jest systemem celowym, co oznacza, że posiada swój zdefiniowany cel. Stowarzyszenia, fundacje i spółdzielnie socjalne kierunek działań wyznaczają w statucie, natomiast spółka z ograniczoną odpowiedzialnością *non-profit* – dąży do założeń wyznaczonych w umowie spółki. Przy czym, podstawowymi celami przedsiębiorstw społecznych są cele o charakterze społecznym. Dodatkowo, w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych niezwykle ważne jest definiowanie celów i ich realizacja w procesie partycypacyjnym, co zdaniem K. Moskaluk-Łągiewczyk (2012) służy rozwijaniu form dialogu obywatelskiego i uczestnictwa w procesie decyzyjnym, sprzyja zwiększaniu odpowiedzialności, a także zapewnia jawność i przejrzystość działań.



Uwzględniając powyższe założenia, z inicjatywy autorki w 2014 roku opracowany został model BINGO<sup>12</sup>, opisujący kluczowe elementy zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, pozwalający na weryfikację stopnia wdrożenia poszczególnych aspektów zarządzania oraz wzmocnienie procesu edukacji liderów tych podmiotów. Przesłanką opracowania zintegrowanego modelu zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi BINGO były stojące przed tego typu organizacjami wyzwania, związane z koniecznością zapewnienia finansowania utworzonych miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i prowadzenia działalności w obszarze pożytku publicznego. Z drugiej strony opracowanie modelu było wynikiem diagnozy problemów związanych z adaptacją mechanizmów wykorzystywanych w zarządzaniu w sektorze przedsiębiorstw, które wynikały z dualnych celów przedsiębiorstw społecznych. Podjęcie próby wdrożenia modelu w kilkunastu przedsiębiorstwach społecznych pozwoliło na sformułowanie wniosku, że jego implementacja pozwala na zwiększenie skuteczności zarządzania w różnych typach przedsiębiorstw społecznych. W toku prac nad dysertacją model został zaktualizowany przy uwzględnieniu oczekiwań zebranych w toku wdrażania modelu, m.in. w zakresie diagnozy potrzeb i działań związanych z marketingiem i sprzedażą a także doprecyzowano elementy zarządzania finansami. Na potrzeby dysertacji model BINGO został po raz pierwszy wykorzystany jako narzędzie diagnozy procesów zarządzania.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zarządzanie zorientowane jest na doskonalenie procesów, obszarów i działań w organizacjach, odnoszących się do celów, zadań,

---

<sup>12</sup> Model BINGO został wypracowany w latach 2012-2014 w ramach projektu innowacyjnego ponadnarodowego, realizowanego przez Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, w którym autorka pełni funkcję prezesa zarządu. Autorka była inicjatorką opracowania modelu i osobą odpowiedzialną za jego stworzenie, przy wsparciu ekspertów i partnera ponadnarodowego Network for Europe z Wielkiej Brytanii. Nazwa modelu stanowi akronim słów Biznes-Innowacje-NGO, będącego jednocześnie tytułem projektu. Projekt był dofinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W toku prac nad dysertacją model został dostosowany do potrzeb przedsiębiorstw społecznych.

innowacji, partycypacji, ryzyka czy konfliktów (Perechuda, 2000; Griffin, 2000; Skalik, 2001; Przybyła, 2001). Cechą wspólną opisanych koncepcji jest dążenie do zapewnienia odpowiedniego poziomu skuteczności funkcjonowania organizacji. Z drugiej strony każda z koncepcji koncentruje się na określonym zakresie działań, definiuje sposoby podejmowania decyzji oraz przedstawia rekomendacje dotyczące usprawniania realizacji zadań zarządczych z wykorzystaniem konkretnych komponentów. W określonych warunkach każda metoda może być skuteczna i może zapewniać podstawy trwałego rozwoju organizacji. Jednak metody te odnoszą się do uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych i nie uwzględniają specyficznej sytuacji przedsiębiorstw społecznych, jako części sektora nie nastawionego na zysk.

Jednym z ważnych aspektów – dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem społecznym – jest zwiększenie zaangażowania w podejmowanie decyzji różnych grup interesariuszy wewnętrznych: członków w przypadku stowarzyszenia, bądź spółdzielni socjalnej; fundatorów w przypadku fundacji; pracowników i wolontariuszy; wszystkich członków zarządu, co powinno pozwolić na wzmocnienie osiągniętych wartości oraz odciążenie liderów, na których spoczywa duża odpowiedzialność. Warto w tym miejscu wskazać, że jakkolwiek partycypacja szerokiego grona interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwami nie jest szeroko stosowana w sektorze komercyjnym, dyskusja nad zasadnością jej wykorzystania stanowi silny nurt w literaturze (Freeman, 1984).

W modelu BINGO – którego założenia przedstawiono na schemacie 2 – wydzielono cztery obszary zarządzania: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji.

Każdy z obszarów uwzględnionych w modelu BINGO jest powiązany z pozostałymi, przy czym obszarem nadrzędnym jest rozwój i doskonalenie organizacji, definiowany jako sekwencja działań i decyzji podejmowanych przez osoby zarządzające organizacją w celu zapewnienia jej bieżącej i długofalowej stabilności funkcjonowania. Rozwój i doskonalenie organizacji wytycza ramy dla realizacji pozostałych obszarów zarządzania, umożliwiając jednocześnie realizację działalności statutowej przedsiębiorstwa społecznego. Na działaniach realizowanych w obszarze rozwoju

i doskonalenia organizacji oparte są trzy pozostałe obszary: zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji.

<b>Rozwój i doskonalenie organizacji</b>		
<b>Zarządzanie zespołem</b>	<b>Zarządzanie finansami</b>	<b>Komunikowanie i kształtowanie relacji</b>

**Schemat 2. Obszary zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi**

Źródło: (Gałka, 2014a, s. 25.).

Zarządzanie zespołem w modelu BINGO rozumiane jest jako ogół działań skupionych wokół budowania i rozwijania zespołu organizacji, zaangażowanego w realizację misji i celów statutowych/ujętych w umowie spółki. Obejmuje planowanie rozwoju zespołu, zapewnienie integracji i współpracy, motywowanie, monitorowanie postępów oraz rozwój wolontariatu wewnętrznego<sup>13</sup>. Istotnym elementem zarządzania zespołem jest także budowanie kompetencji osób zaangażowanych w działalność organizacji, szczególnie że są to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.

Zarządzanie finansami w modelu BINGO uwzględnia całokształt działań mających na celu zapewnienie stabilnej sytuacji finansowej organizacji w bieżącej i przyszłej perspektywie czasowej. W praktyce przedsiębiorstw społecznych zarządzanie finansami dotyczy planowania budżetu, analizy opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej, zarządzania płynnością finansową i ryzykiem finansowym oraz bieżącego monitorowania stanu finansów w organizacji.

Komunikowanie i kształtowanie relacji w modelu BINGO obejmuje działania mające na celu kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez budowanie właściwych

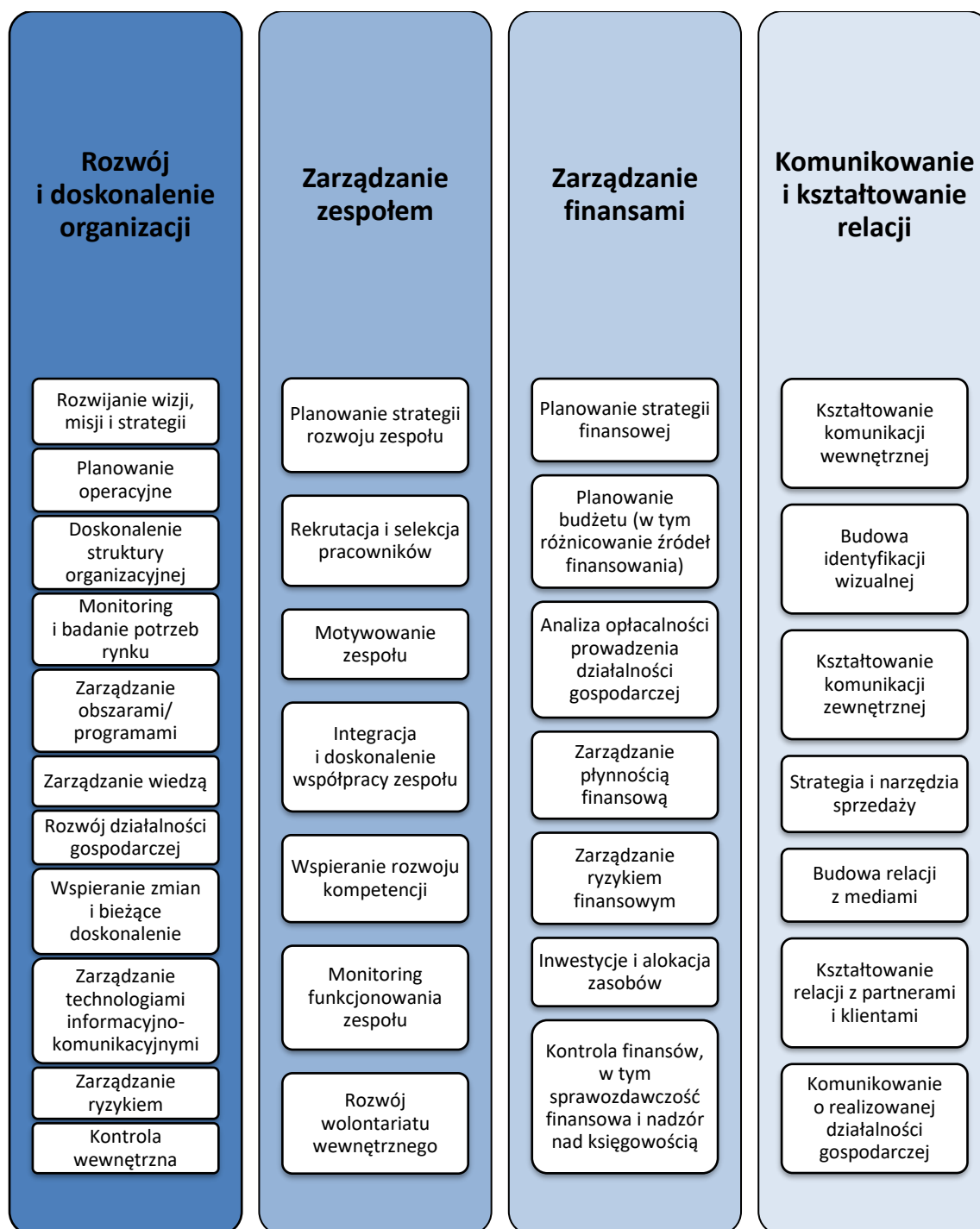
---

<sup>13</sup> Wolontariat wewnętrzny dotyczy tworzenia zespołu wolontariuszy działających tylko na rzecz danego podmiotu.

relacji zarówno wewnątrz zespołu, jak i z klientami i partnerami oraz wypracowanie i wdrożenie strategii i narzędzi sprzedaży. Odpowiednie komunikowanie pozwala wzmocnić organizację „od wewnątrz”, czyli zbudować zaufanie w zespole, lepiej go zintegrować zespół, a jego członków skłonić do większego zaangażowania. Komunikowanie sprzyja także lepszemu postrzeganiu organizacji „na zewnątrz”, co zapewnia skuteczną prezentację oferty, pozyskanie lojalności klientów i zachęcenie ich do współpracy.

Dodatkowo model BINGO odnosi się do źródeł przychodów w związku ze szczególną sytuacją przedsiębiorstw społecznych w tym zakresie. Aby organizacja mogła trwale i niezależnie od sytuacji społeczno-gospodarczej utrzymać miejsca pracy i osiągać swoje cele statutowe, musi mieć zapewnione stabilne źródła przychodów, osiągnane z prowadzonej działalności gospodarczej i/lub odpłatnej pomocy publicznej, uzupełniane np. dotacjami, darowiznami, bądź ofiarnością publiczną.

Cztery wyróżnione w modelu obszary tworzą fundament funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego. Do tych obszarów zostały przyporządkowane elementy, które w procesie zarządzania organizacją (schemat 3) mogą być uwzględniane w sposób świadomy bądź intuicyjny. Niektóre elementy wprost odnoszą się do działalności gospodarczej (np. rozwój działalności gospodarczej, analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej czy strategia i narzędzia sprzedaży), w przypadku innych aktywność nastawiona na generowanie wyniku finansowego i społecznego jest ujęta jako składnik całości (np. planowanie strategiczne czy rekrutacja pracowników).



**Schemat 3. Zakresy tematyczne w obszarach zarządzania w modelu BINGO.**

Źródło: (Gałka, 2014a, s. 27).

W ramach pierwszego obszaru modelu BINGO – rozwoju i doskonalenia organizacji – uwzględnione zostały elementy składowe, takie jak rozwijanie wizji, misji i strategii,

planowanie operacyjne, doskonalenie struktury organizacyjnej, monitoring i badanie potrzeb rynku (stałe analizowanie zmian w obszarze prowadzonej działalności, pozwalające na szybką reakcję i dostosowanie oferty do trendów rynkowych i oczekiwań klientów), zarządzanie obszarami/programami, zarządzanie wiedzą, rozwój działalności gospodarczej, wspieranie zmian i bieżące doskonalenie, zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, zarządzanie ryzykiem oraz kontrola wewnętrzna.

W perspektywie zarządzania zespołem w modelu BINGO uwzględniono: planowanie strategii rozwoju zespołu, rekrutację i selekcję pracowników, motywowanie zespołu, integrację i doskonalenie współpracy zespołu, wspieranie rozwoju kompetencji (w tym związanych z działalnością gospodarczą), monitoring funkcjonowania zespołu, a także rozwój wolontariatu wewnętrznego (Gałka, 2014a).

Trzeci obszar modelu BINGO – zarządzanie finansami – obejmuje planowanie strategii finansowej, planowanie budżetu (w tym różnicowanie źródeł finansowania), analizę opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej (uwzględniającej monitorowanie rentowności poszczególnych produktów oraz optymalizację kosztów i monitoring poziomu cen rynkowych, a także kształtowanie polityki cenowej), zarządzanie płynnością finansową (zarządzanie przychodami, kosztami, źródłami finansowania), zarządzanie ryzykiem finansowym (w tym tworzenie założeń dotyczących inwestowania i alokacji zasobów a także kontroli finansów, w tym sprawozdawczości finansowej i nadzoru nad księgowością) (Gałka, 2014a).

Ostatni obszar modelu BINGO – komunikowanie i kształtowanie relacji – uwzględnia kształtowanie komunikacji wewnętrznej, budowę identyfikacji wizualnej, kształtowanie komunikacji zewnętrznej, rozwijanie strategii i narzędzi sprzedaży, budowę relacji z mediami oraz kształtowanie relacji z partnerami i klientami a także komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej. Autorka ma świadomość, iż wymienione procesy nie obejmują zbioru wszystkich procesów, są to jednak kluczowe działania, biorąc pod uwagę zróżnicowanie celów i niską świadomość liderów tych organizacji (Gałka, 2014a).

Zastosowane w modelu BINGO podejście wpisuje się w koncepcję łańcucha wartości, zaproponowaną przez M. E. Portera (2006), będącą sekwencyjnym przedstawieniem elementarnych zbiorów działań realizowanych w organizacji w podziale na działalność podstawową oraz pomocniczą. Funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych, podejmujących dwa zasadnicze typy działań, służy tworzeniu wartości społecznej czy nawet społeczno-gospodarczej na rzecz społeczności, grup i jednostek.

Do podstawowych procesów w przypadku przedsiębiorstwa społecznego zaliczyć należy realizację zadań wynikających z celów funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego. Na schemacie 4 zaprezentowana została zmodyfikowana propozycja łańcucha wartości M. E. Portera, uwzględniająca założenia modelu BINGO.



**Schemat 4. Łańcuch wartości w przedsiębiorstwie społecznym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu M. E. Portera (2006).

W zakresie działalności podstawowej uwzględniono dwa przykładowe programy/obszary dotyczące funkcjonowania na rynku, obejmujące świadczenie usług lub produkcję (jakkolwiek programowo tych może być więcej). Dodatkowo, ze względu na cele przedsiębiorstw społecznych, w ramach dwóch kolejnych programów/obszarów uwzględniono działania związane ze wsparciem pracowników i aktywnością na rzecz

pożytku publicznego. Wsparcie dla pracowników przedsiębiorstwa społecznego może obejmować terapie (na przykład w zakresie uzależnień), pomoc w wyjściu z zadłużenia, pracę z rodziną pracownika czy inne formy pomocy zapewniające reintegrację społeczną. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych, przedsiębiorstwa społeczne mogą także oferować pracownikom różnego rodzaju spotkania integracyjne, szkolenia i wyjazdy. W przypadku przedsiębiorstw społecznych działania te finansowane są ze środków funduszu reintegracyjnego, tworzonego obligatoryjnie w spółdzielniach socjalnych.

Druga kategoria działań pomocniczych – o charakterze zarządczym – odnosi się do kształtowania sposobu funkcjonowania organizacji w czterech obszarach modelu BINGO. Stanowią one jednocześnie uwarunkowania procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Jedną z istotnych zmian w modelu BINGO – w stosunku do propozycji łańcucha wartości dodanej M. E. Portera – jest uwzględnienie strategii i narzędzi sprzedaży w ramach procesów pomocniczych, a nie w ramach działalności podstawowej. Modyfikacja ta nie ma jednak znaczącego wpływu na ideę łańcucha wartości.

Warto zwrócić uwagę, że każde ogniwo w schemacie generuje wartość dodaną. Celem funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego jest bowiem tworzenie wartości dla pracowników, klientów organizacji i innych jej interesariuszy, zgodnie z założonymi celami. W założeniu wartość ta powinna przewyższyć ponoszone koszty finansowe, osobowe (w tym także zaangażowanie wolontariuszy<sup>14</sup>) i rzeczowe (w tym wykorzystanie lokalu, sprzętu itp. znajdujących się w zasobach organizacji).

Warto podkreślić, że w procesie zarządzania przedsiębiorstwo społeczne może odnosić się do klasycznych funkcji zarządzania (obejmujących planowanie, organizowanie,

---

<sup>14</sup> Zaangażowanie wolontariuszy może dotyczyć tylko działalności nieodpłatnej lub odpłatnej pożytku publicznego.



motywowanie/przewodzenie i kontrolowanie działań członków organizacji), umożliwiających wykorzystanie zasobów, jakie posiada organizacja do osiągnięcia swoich celów (Stoner, Freeman i Gilbert, 2001). Klasyczny układ funkcji zarządzania jest jednak dość ogólny, przez co nie w pełni uwzględnia specyfikę funkcjonowania organizacji sektora ekonomii społecznej. Wszystkie obszary i uwzględnione w nich elementy modelu BINGO można jednak odnieść do klasycznego modelu procesu zarządzania.

Na schemacie 5 przedstawiono elementy modelu BINGO wpisane w klasyczne funkcje zarządzania. W ramach planowania uwzględniono rozwijanie wizji, misji i strategii, planowanie operacyjne, planowanie strategii rozwoju zespołu, planowanie strategii finansowej i planowanie budżetu. Do funkcji planowania i organizowania odnoszą się dwa elementy: budowa identyfikacji wizualnej oraz budowa relacji z mediami. Doskonalenie struktury organizacyjnej, zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, rekrutacja i selekcja pracowników oraz inwestycje i alokacja zasobów przypisano do funkcji organizowania. Organizowanie i przewodzenie w ramach modelu BINGO realizowane jest poprzez wspieranie zmian i bieżące doskonalenie, zarządzanie obszarami/programami, zarządzanie wiedzą, integrację i doskonalenie współpracy zespołu, wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą, rozwój wolontariatu wewnętrznego, zarządzanie płynnością finansową, a także zarządzanie ryzykiem finansowym. Przewodzenie jest realizowane poprzez motywowanie zespołu. Kontrola w modelu BINGO realizowana jest poprzez kontrolę wewnętrzną, monitoring funkcjonowania zespołu, analizę opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej oraz kontrolę finansów, w tym sprawozdawczość finansową i nadzór nad księgowością. Wszystkie funkcje wspierane są ponadto poprzez takie elementy, jak: monitoring i badanie potrzeb rynku, rozwój działalności gospodarczej, zarządzanie ryzykiem, kształtowanie komunikacji wewnętrznej, kształtowanie komunikacji zewnętrznej, komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej, strategia i narzędzia sprzedaży oraz kształtowanie relacji z partnerami i klientami (Gałka, 2014a).

Planowanie	Organizowanie	Przewodzenie	Kontrolowanie	Obszary zarządzania
rozwijanie wizji, misji i strategii	doskonalenie struktury organizacyjnej		kontrola wewnętrzna	rozwój i doskonalenie organizacji
	wspieranie zmian i bieżące doskonalenie			
planowanie operacyjne	zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi			
	zarządzanie obszarami/programami			
	zarządzanie wiedzą			
monitoring i badanie potrzeb rynku				
rozwój działalności gospodarczej				
zarządzanie ryzykiem				
planowanie strategii rozwoju zespołu	rekrutacja i selekcja pracowników	motywowanie zespołu	monitoring funkcjonowania zespołu	zarządzanie zespołem
	integracja i doskonalenie współpracy zespołu			
	wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą			
	rozwój wolontariatu wewnętrznego			
planowanie strategii finansowej	inwestycje i alokacja zasobów		analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	zarządzanie finansami
	zarządzanie płynnością finansową		kontrola finansów, w tym sprawozdawczość finansowa i nadzór nad księgowością	
planowanie budżetu	zarządzanie ryzykiem finansowym			
kształtowanie komunikacji wewnętrznej				komunikowanie i kształtowanie relacji
kształtowanie komunikacji zewnętrznej				
komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej				
strategia i narzędzia sprzedaży				
budowa identyfikacji wizualnej				
budowa relacji z mediami				
kształtowanie relacji z partnerami i klientami				

**Schemat 5. Zakresy tematyczne zarządzania przedsiębiorstwem społecznym w ujęciu klasycznych funkcji zarządzania**

Źródło: (Gałka, 2014a, s. 29).

### 3.2. Podejście systemowe w modelu BINGO

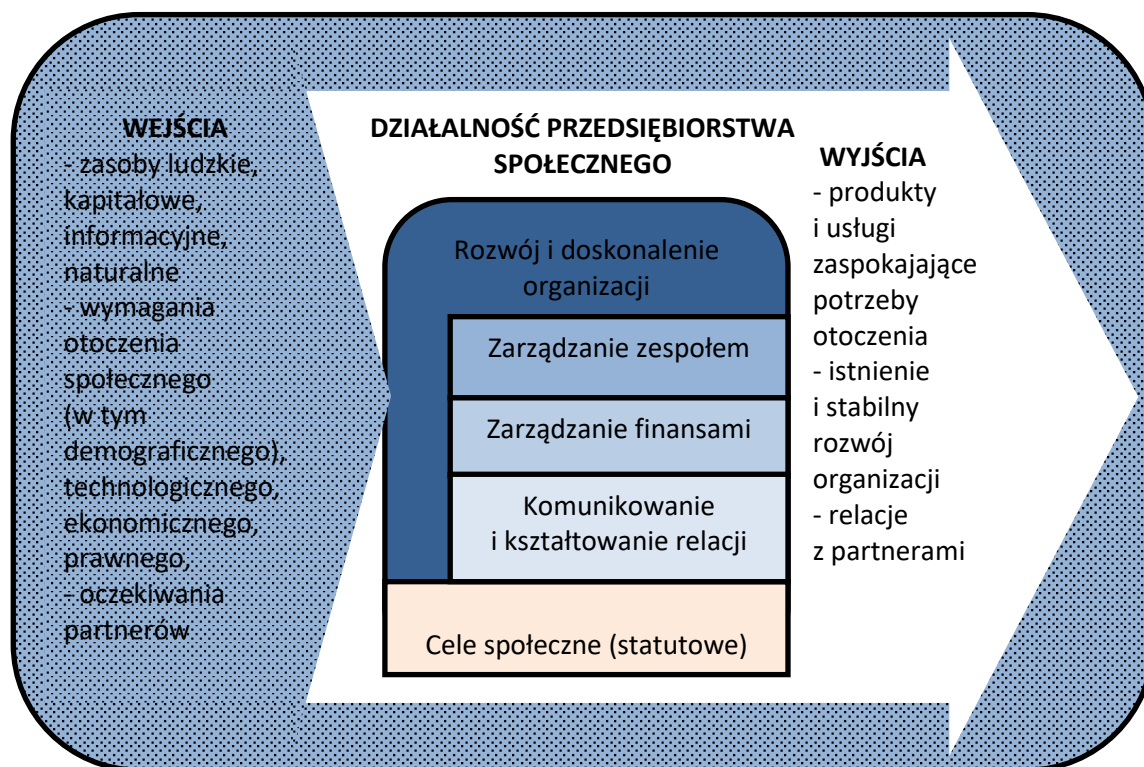
Przedsiębiorstwa społeczne z założenia są zorientowane na kształtowanie dobrych relacji z otoczeniem. Otoczenie to można uznać za pozytywną konsekwencję deficytu zasobów niezbędnych do samodzielnej realizacji pomysłów i zamierzeń. Brak samowystarczalności powoduje, że przedsiębiorstwa społeczne muszą nawiązywać relacje, współpracować z osobami, grupami i instytucjami oraz generować korzyści z tych relacji dla realizacji swoich celów (Gałka, 2014a). Podejście to wpisuje się w teorię podejścia systemowego w zarządzaniu.

Podstawy podejścia systemowego sformułował L. von Bertalanffy (1984) w 1937 roku, jednak intensywny rozwój podejścia obserwowany jest dopiero po II wojnie światowej (Anderson, 1999). Myślenie systemowe zakłada traktowanie organizacji w ujęciu holistycznym jako pewnego rodzaju całości, wskazując na konieczność integracji zasobów, zaangażowania ludzi, współpracy z partnerami czy osiągniętych efektów poprzez powiązanie ich w strategii rozwoju organizacji (Stalewski, 1996).

W ujęciu systemowym organizacja definiowana jest jako system zbudowany z elementów, pozostających ze sobą w interakcji i realizujących cele wyznaczone potrzebami otoczenia, którego organizacja jest częścią. Zgłaszane przez otoczenie potrzeby determinują cele organizacji, określając strukturę jej działania oraz funkcje elementów składowych. Podejście systemowe wiąże organizację z otoczeniem zewnętrznym, nie pomijając kwestii integracji wewnętrznych elementów. Kluczowe jest powiązanie organizacji z otoczeniem, dla którego przedsiębiorstwo społeczne realizuje określone cele, istotne z perspektywy pożytku publicznego. Dlatego też ważna jest stała współpraca z interesariuszami – odbiorcami, lokalnymi przedsiębiorcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi i instytucjami jak lokalna jednostka samorządu terytorialnego, w tym Ośrodek Pomocy Społecznej, Powiatowy Urząd Pracy oraz instytucjami finansującymi a także członkami w przypadku stowarzyszeń i spółdzielni socjalnych czy fundatorów w przypadku fundacji (Gałka, 2014a). W grupie interesariuszy wewnętrznych najistotniejszą grupą są pracownicy, których proces reintegracji społecznej i zawodowej zależy w dużej mierze od ich zaangażowania

w budowanie i rozwój organizacji. Realizując potrzeby zgłaszane przez otoczenie, organizacje są pozytywnie nastawione do zmian (Chomiak-Orsa, 2013). Dobre relacje z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz otwartość na wskazywane przez nich wymagania to warunki brzegowe dla zapewnienia długookresowego sukcesu i przetrwania.

W podejściu systemowym zakłada się, że organizacje są wewnętrznie zintegrowane. Współpraca pomiędzy elementami składowymi jest dokładnie zaplanowana i poddana określonym regułom (Lau, i Rowlinson, 2011). Schemat taki zakłada model BINGO, odnosząc się do założeń podejścia systemowego, uwzględnia specyficzne uwarunkowania przedsiębiorstw społecznych.



**Schemat 6. Graficzne ujęcie podejścia systemowego w modelu BINGO**

Źródło: (Gałka, 2014a, s. 34- 35).

Stosownie, do zaproponowanego na schemacie 6 systemowego ujęcia modelu BINGO, zasoby niezbędne do prowadzenia działalności przedsiębiorstwa społecznego pozyskiwane są z otoczenia (wejścia). Należą do nich niezbędne do funkcjonowania

informacje, w tym o potrzebach odbiorców, klientów, partnerów i osób oraz instytucji finansujących. Organizacja zasilana jest także przez ludzi, rozumianych jako wolontariusze, pracownicy, zarząd, członkowie i fundatorzy, a także dopływ kapitału, w tym pozyskiwane przychody z prowadzonej działalności gospodarczej oraz dotacji, darowizn czy zbiórek publicznych. Z otoczenia ponadto przedsiębiorstwo społeczne pozyskuje informacje o regulacjach prawnych, o zasobach naturalnych wykorzystywanych w prowadzonej działalności oraz o partnerach do współpracy w realizacji misji społecznej. Misja oraz cele statutowe stanowią podstawę aktywności organizacji. Pozyskane z otoczenia zasoby są wykorzystywane w czterech obszarach zarządzania na potrzeby realizacji misji społecznej: nadrzędnym, odnoszącym się do rozwoju i doskonalenia organizacji, oraz powiązanymi z nim zarządzaniem zespołem, zarządzaniem finansami oraz komunikowaniem i kształtowaniem relacji (Gałka, 2014a).

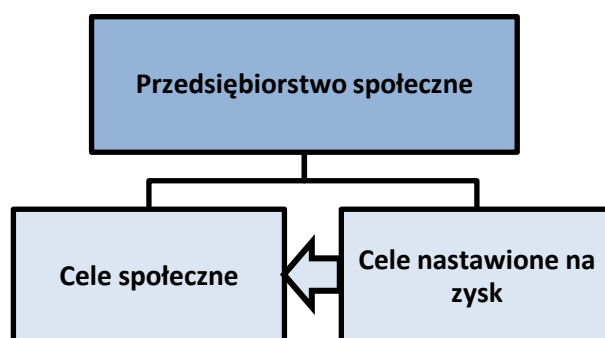
Realizowane przez organizację działania pozwalają na osiągnięcie celów statutowych, w odpowiedzi na potrzeby zgłaszane przez otoczenie oraz budowanie trwałej relacji z partnerami. Każdy element ma określoną pozycję w relacji do pozostałych i jest niezbędny dla funkcjonowania całości. Zmiana jednego elementu wewnątrz organizacji lub warunków otoczenia powoduje zmiany w funkcjonowaniu organizacji, przez co myślenie systemowe stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstwa społecznego. Znacznie trudniej jest bowiem zintegrować narzędzia realizacji zadań i poszczególne elementy, niż zastosować je oddzielnie. Aby przedsiębiorstwo społeczne mogło się rozwijać i przetrwać – powinno nawiązać z interesariuszami partnerstwo, dzięki któremu będzie mogło w bardziej ustrukturyzowany sposób wykorzystać zasoby rzeczowe, intelektualne, zlecenia czy inną, bieżącą lub strategiczną pomoc. Dobra współpraca zarówno z zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi interesariuszami determinuje stabilność i zwiększa szanse na rozwój przedsiębiorstwa społecznego.

Myślenie systemowe w modelu BINGO pozwala na tworzenie wspólnej wizji przyszłości przedsiębiorstwa społecznego, doskonalenie posiadanych umiejętności i rozwój zespołu, a przede wszystkim kompleksowe podejście do osiągnięcia celów (Gałka, 2014b).

### 3.3. Założenia i konstrukcja modelu BINGO

Model BINGO uwzględniający założenia podejścia systemowego oparty jest o kluczowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych (Gałka, 2014b). Może pomóc w zapewnieniu stabilności prowadzenia ich działalności bez względu na źródła przychodów, z uwzględnieniem zatrudniania stałego personelu, a więc tworzenia miejsc pracy m.in. dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Może być on wykorzystywany jako model wdrożeniowy, pozwalający na uwzględnienie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego poszczególnych obszarów – niewystępujących lub niewystarczająco uwzględnionych w zarządzaniu. Jednakże główne znaczenie modelu BINGO należy upatrywać w możliwości przeprowadzenia kompleksowej i rzetelnej diagnozy w procesie zarządzania organizacją.

Model BINGO uwzględnia specyficzną sytuację przedsiębiorstw społecznych, które dążą do realizacji dwóch kategorii celów równocześnie (schemat 7): celów społecznych – związanych z utrzymaniem miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i działalnością w obszarze pożytku publicznego (misja) oraz celów finansowych – nastawionych na pozyskiwanie środków z przeznaczeniem finansowania celów społecznych.



#### **Schemat 7. Układ celów przedsiębiorstwa społecznego**

Źródło: opracowanie własne.

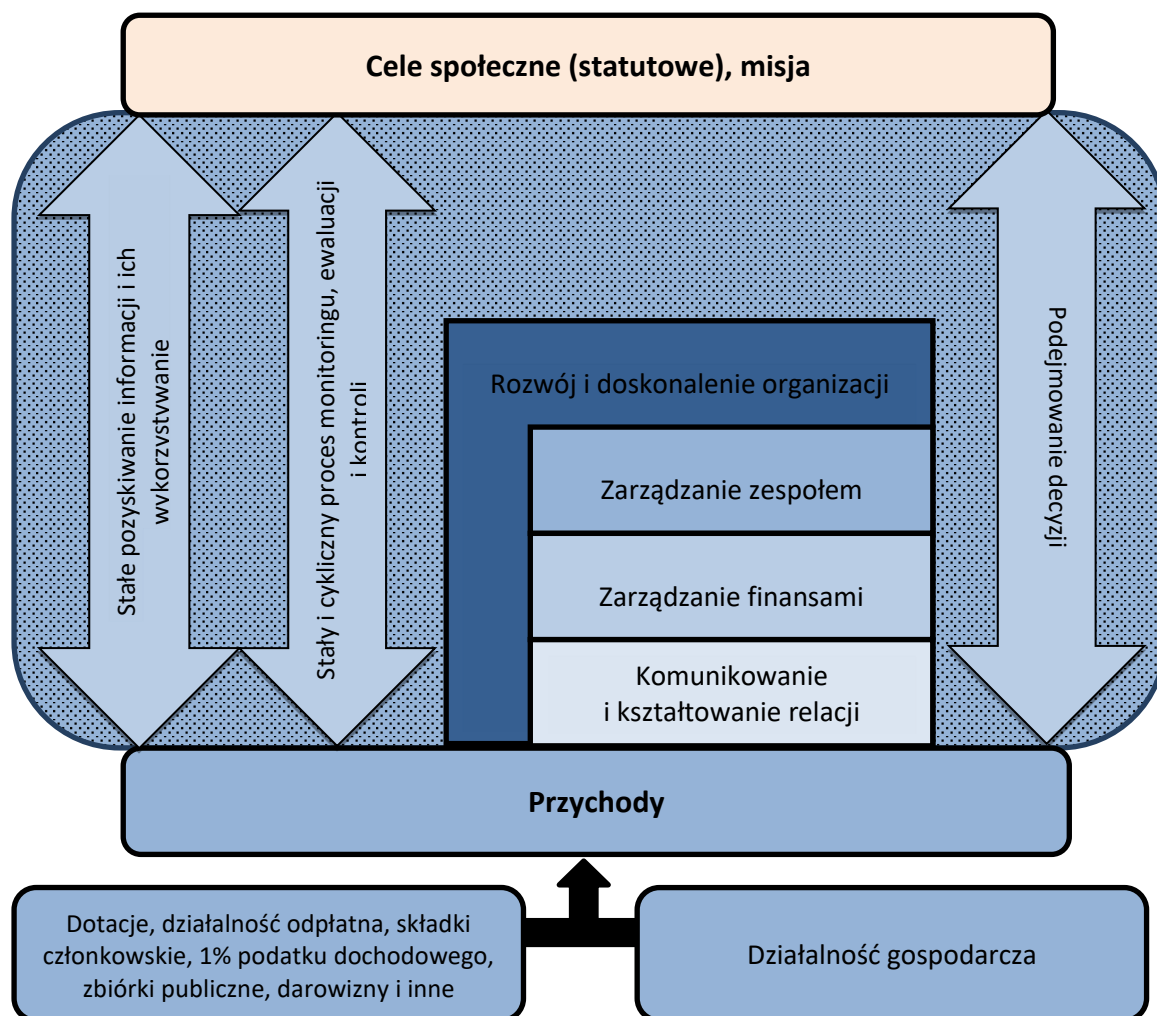
Cele społeczne związane są najczęściej z działalnością w obszarze pożytku publicznego i mogą dotyczyć np. aktywizacji społecznej i zawodowej grup wykluczonych społecznie,

czy też wsparcia w rozwiązywaniu problemów (np. osób z niepełnosprawnościami, rodziców niewydolnych wychowawczo) w odpowiedzi na potrzeby edukacyjne lub integracyjne lokalnej społeczności. Cele społeczne mogą również odnosić się do pomocy dla pracowników, związanej z reintegracją społeczną i zawodową. Cele nastawione na zysk warunkują prowadzenie działalności rynkowej, takiej jak np. kawiarni, sklepów ze zdrową żywnością, sklepów z używaną odzieżą, zajęć dla dzieci, usług opiekuńczych, usług gastronomicznych, usług krawieckich, usług utrzymania zieleni czy działalności wydawniczej. Cele skoncentrowane na zysku w przedsiębiorstwach społecznych są podporządkowane celom społecznym.

Model BINGO uwzględnia cele oraz opisane wcześniej obszary: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji (schemat 8).

Istotną informacją, uzupełniającą rozważania, odnoszącą się do celów przedsiębiorstw społecznych jest zjawisko coraz częstszego wykorzystywania przez nie innowacji w prowadzonej działalności (Yunus, 2011) oraz współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie ich społecznej odpowiedzialności (Komunikat KE, 2011-2014). Zjawiska te usprawniają proces zapewniania kompatybilności celów społecznych i nastawionych na zysk, chociaż są stosunkowo rzadko jeszcze realizowane. Model zarządzania BINGO integruje cele społeczne związane z realizacją misji, czyli ze wspieraniem potrzeb i rozwiązywaniem problemów różnych grup społecznych np. osób z niepełnosprawnościami czy bezrobotnych. Realizacja celów jest możliwa dzięki osiągnięciu odpowiedniego poziomu przychodów, umieszczonych u podstawy schematu 8. Przychody mogą być pozyskiwane z prowadzonej działalności gospodarczej oraz innych źródeł, tj. działalności odpłatnej, dotacji czy też składek członkowskich w przypadku stowarzyszeń, 1% podatku dochodowego (dotyczy organizacji posiadających status pożytku publicznego), zbiorów publicznych, darowizn oraz innej działalności zgodnej z polskim prawem. Ekonomiczne i skuteczne wydatkowanie przychodów jest możliwe dzięki elementom umiejscowionym pośrodku schematu 8, związanym z zarządzaniem organizacją czyli rozwojowi i doskonaleniu organizacji, zarządzaniu zespołem, zarządzaniu finansami, komunikowaniu i kształtowaniu relacji

oraz procesom, takim jak: podejmowanie decyzji, monitoring, ewaluacja i kontrola oraz pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji. Model koncentruje się na usprawnieniu funkcjonowania organizacji jako całości, a jego implementacja powinna pozwolić zoptymalizować zasoby oraz podnieść poziom jakości działań (Gałka, 2014a).



### Schemat 8. Struktura modelu BINGO

Źródło: (Gałka, 2014a, s. 35).

Jak już wspomniano, głównym celem modelu BINGO jest diagnoza luk i deficytów w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. Jednym z głównych założeń modelu BINGO jest wskazanie obszarów niesprawności w procesie zarządzania oraz



pomoc w identyfikacji elementów, które powinny zostać wdrożone lub wzmocnione dla realizacji celów organizacji. Obok celu głównego model BINGO pozwala na (Gałka, 2014a):

- poprawę świadomości liderów w zakresie obszarów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Przedsiębiorstwa społeczne zapewniają miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Spośród tej grupy często wyłaniany jest kolegiálny zarząd, często nieposiadający doświadczenia w realizacji procesów zarządczych. Działalność na rynku wymaga jednak podstawowej znajomości zasad zarządzania organizacją – liderzy mogą uczyć się na własnych porażkach i sukcesach lub wykorzystując model BINGO mogą poznać kluczowe elementy procesów zarządzania,
- podwyższenie poziomu skuteczności funkcjonowania organizacji. Członkowie zespołów przedsiębiorstw społecznych rozpoczynając prowadzenie działalności gospodarczej skupiają się głównie na świadczeniu pracy. Funkcjonowanie na rynku w okresie pierwszych miesięcy pozwala na weryfikację tego podejścia wskazując, że kluczowe dla wyniku finansowego i realizacji celów jest planowanie działań, organizowanie, przewodzenie oraz kontrola. Uwzględniając założenia modelu BINGO, organizacje sektora ekonomii społecznej mogą w większym stopniu skupić swoją aktywność na kluczowych potrzebach rozwojowych i skuteczniej wykorzystać posiadane zasoby, co pozwoli im na osiągnięcie założonych celów finansowych i społecznych i tym samym zapewni wyższy poziom skuteczności,
- optymalizację zarządzania czasem. Część osób zagrożonych wykluczeniem społecznym odczuwa konsekwencje tej sytuacji do końca życia, również w przypadku podjęcia pracy (np. osoby z niepełnosprawnościami, osoby, które wyszły z bezdomności czy z więzienia). Ich efektywność jest zdecydowanie niższa niż przeciętnych pracowników niedotkniętych marginalizacją społeczną na podobnych stanowiskach. Charakterystyczny dla przedsiębiorstw społecznych niski poziom kompetencji zespołu, w tym deficyt osób z doświadczeniem i/lub

wykształceniem związanym z zarządzaniem i finansami wpływa na błędy popełniane przez pracowników i zarządzających tymi organizacjami. Przedstawienie w modelu BINGO kluczowych obszarów zarządzania, specyficznych dla tego typu organizacji pozwala dostrzec istotne procesy i je uwzględnić w pracy organizacji, w efekcie czego mogą lepiej zarządzać czasem i pozostałymi zasobami zarówno w odniesieniu do pracowników jak i podstawowej działalności,

- profesjonalizację funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Przetrawanie na rynku warunkowane jest wysoką jakością produktu i pracy, a konkurencja odnosi się do wszystkich niemal rodzajów produktów. Ponadto subsydia ze środków europejskich i krajowych są okresowe, tymczasem przedsiębiorstwo społeczne musi generować zysk w sposób ciągły, by przetrwać i osiągać założone cele. Model BINGO, dostosowany do specyfiki działania tego typu organizacji, pozwala na podnoszenie jakości, uwzględniając ich możliwości i ograniczenia, rekomendując wprowadzenie stałych procedur, jasnych i powtarzalnych metod funkcjonowania, podziału pracy,
- dostosowanie zarządzania do zasobów i możliwości dowolnego podmiotu oraz jego sytuacji społeczno-gospodarczej. Jakkolwiek model BINGO definiuje stałe elementy procesów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, to zapewnia wysoki poziom elastyczności niezbędny w związku z różnymi branżami w których działają tego typu organizacje, różnymi formami organizacyjnymi przedsiębiorstw społecznych oraz sytuacjami społeczno-gospodarczymi w jakich one funkcjonują. Stanowi więc narzędzie, którego elementy z różną intensywnością mogą być stosowane w zależności od fazy rozwoju organizacji lub sytuacji na rynku,
- rozwój działalności przedsiębiorstw społecznych. Zwrócenie uwagi w modelu BINGO na elementy procesu zarządzania, w tym strategiczne, zapewnia wyższy poziom skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, bazującej zarówno na identyfikacji luk, optymalizacji czasu, jak i dostosowaniu zasobów

do aktualnych potrzeb, zwiększających szanse na realizację założonych celów. Model BINGO, będąc narzędziem uwzględniającym specyfikę przedsiębiorstw społecznych, biorącym pod uwagę najczęściej niskie kompetencje pracowników tych organizacji, pozwala na ich rozwój w zdecydowanie większym stopniu niż zapewnienie tylko subsydiów publicznych,

- tworzenie stabilnego rynku pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Osoby znacząco oddalone od rynku pracy, jak osoby z niepełnosprawnościami, po pobytach w zakładach karnych, czy też chore psychicznie, bez względu na koniunkturę mają problemy ze znalezieniem pracy, czego przyczyną jest m.in. ich niska efektywność, towarzyszące niedyspozycje i częstsze absencje. Przedsiębiorstwa społeczne stanowią dla takich osób alternatywę, która pomimo subsydiów jest tańszą formą wsparcia niż system zasiłków i pomocy społecznej. Wdrożenie narzędzi zarządzania, bazujących na modelu BINGO pozwala na zapewnienie większej trwałości miejsc pracy, rozwój działalności i zatrudnianie kolejnych osób z grup marginalizowanych,
- rozwój sektora przedsiębiorstw społecznych. Model BINGO zapewnia wysoki poziom skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, co wpływa na zwiększanie zatrudnienia, klientów, produkcji, kontrahentów. Wdrożenie narzędzi opisanych w modelu zapewnia czytelny podział odpowiedzialności pomiędzy pracownikami, ułatwia członkom zarządu podejmowanie decyzji, zapewnia większą skuteczność funkcjonowania co przekłada się na promocję przedsiębiorczości społecznej i tworzenie nowych podmiotów.

Model BINGO opisuje logikę integracji elementów zapewniających stabilne podstawy rozwoju przedsiębiorstwa społecznego, pozwalając zdiagnozować stan i sytuację przedsiębiorstwa, zaplanować działania i sukcesywnie wzmacniać organizację w realizacji celów statutowych. Największe trudności we wdrożeniu modelu BINGO związane są z podejściem i mentalnością osób zarządzających oraz członków stowarzyszeń bądź spółdzielni socjalnych czy rad fundacji lub rad nadzorczych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością *non-profit*, które mogą zbyt ostrożnie podchodzić do

procesów zmian. Niemniej praktyka pokazuje, że większość organizacji jest otwarta na rozwój i dąży do nowoczesności, w czym model może pomóc.

#### **4. Badania nad systemowymi uwarunkowaniami skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce**

Na potrzeby dysertacji została przeprowadzona diagnoza przedsiębiorstw społecznych przy zastosowaniu modelu BINGO, zapewniającego możliwość oceny działań zarządczych, pozwalających na zwiększenie skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Przeprowadzona diagnoza pozwoliła na sformułowanie wniosków i rekomendacji związanych z procesem zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce.

Celem rozdziału jest omówienie wyników badań nad uwarunkowaniami skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi przy wykorzystaniu modelu BINGO, wskazanie ograniczeń i możliwości zastosowania modelu BINGO, a także wytyczenie kierunków doskonalenia procesów zarządzania w tego typu podmiotach. Pierwsza część rozdziału zawiera charakterystykę podmiotów ekonomii społecznej w Polsce na tle rozwiązań wykorzystywanych w państwach Unii Europejskiej, stanowiącą tło do koncepcji badawczej, przebiegu badania oraz jego wyników. W drugiej części rozdziału omówiono metodykę postępowania badawczego, uwzględniającą zarówno badanie ilościowe, jak i jakościowe. Trzecia część rozdziału zawiera identyfikację i ocenę uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi z wykorzystaniem modelu BINGO. W czwartej części rozdziału dokonano omówienia ograniczeń i możliwości zastosowania modelu BINGO w przedsiębiorstwach społecznych, z wykorzystaniem roli potencjału wewnętrznego i zewnętrznych uwarunkowań prawno-organizacyjnych. W ostatnim podrozdziale wskazano kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce.

#### **4.1. Charakterystyka sektora ekonomii społecznej w Unii Europejskiej i Polsce**

Ekonomia społeczna w Europie odgrywa znaczącą rolę zarówno z punktu widzenia czynnika ludzkiego, jak i w kategoriach ekonomicznych. O znaczeniu ekonomii społecznej świadczy dynamika zmian w tym obszarze – w wielu krajach wskaźnik zatrudnienia w gospodarce społecznej na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat uległ podwojeniu. Według dostępnych statystyk Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (EKES, 2017) przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej generuje ok. 10% PKB, zapewniając odpłatne zatrudnienie ponad 14,5 miliona osób, czyli ok. 6,3% osób czynnych zawodowo w krajach UE-28. Przy czym, rozwój zjawiska przedsiębiorczości społecznej był szybszy niż przyrost ogólnej liczby ludności w latach 2002–2003 i 2009–2010, rosnąc od poziomu 6% ogólnej europejskiej opłacanej siły roboczej do 6,3%, oraz zapewnienia od 11 milionów do 14,5 milionów miejsc pracy. Zauważalne jest jednak rozwarstwienie w rozwoju przedsiębiorczości społecznej, a linia podziału nadal przebiega pomiędzy tzw. starymi i nowymi krajami Unii Europejskiej.

Określając potencjał europejskiej gospodarki społecznej należy podkreślić, że (EKES, 2017):

- a) zapewnia ponad 14,5 miliona miejsc pracy w Europie;
- b) obejmuje równowartość ok. 6,3% ludności w wieku produkcyjnym w UE-28;
- c) zatrudnia siłę roboczą obejmującą ponad 19,1 miliona osób, łącznie w ramach zatrudnienia płatnego i niepłatnego;
- d) angażuje ponad 82,8 miliona wolontariuszy, co odpowiada 5,5 milionów pracowników w pełnym wymiarze czasu pracy;
- e) obejmuje ponad 232 miliony członków spółdzielni, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i podobnych podmiotów;
- f) obejmuje ponad 2,8 miliona podmiotów i przedsiębiorstw.

Jednak o ile zatrudnienie w gospodarce społecznej obejmuje 9-10% ludności w wieku produkcyjnym w krajach takich, jak: Belgia, Włochy, Luksemburg, Francja i Niderlandy, to w państwach członkowskich Unii Europejskiej, których członkostwo w strukturach unijnych jest krótsze, jak: Słowenia, Rumunia, Malta, Litwa, Chorwacja, Cypr i Słowacja gospodarka społeczna pozostaje wschodzącym sektorem, zatrudniającym mniej niż 2% ludności w wieku produkcyjnym. Polska, kwalifikując się do drugiej grupy, zatrudnia zaledwie ok. 2,3% osób w wieku produkcyjnym, co wskazuje na duży potencjał wzrostu (EKES, 2017).

W ostatniej dekadzie w Polsce dostrzegalna jest tendencja rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. Według danych GUS z 2017 roku (GUS, 2019) aktywną działalność w Polsce prowadziło 92,7 tys. wszystkich organizacji non-profit, o 3,5 tys. więcej niż w 2015 roku i o 9,5 tys. więcej niż w 2013 roku. Spośród nich w 2016 roku 28,1 tys. organizacji (GUS, 2019) prowadziło, oprócz swoich podstawowych zadań, jedną z rodzajów działalności rynkowej: działalność gospodarczą, odpłatną działalność statutową, działalność oświatową lub działalność kulturalną<sup>15</sup>. Działalność dodatkowa tych podmiotów polegała

---

<sup>15</sup> GUS za przedsiębiorstwo społeczne uznaje podmioty, które mają osobowość prawną i ze względu na konstrukcję prawną nie prywatyzują zysku ani nadwyżki bilansowej, oraz które: (1) prowadziły działalność rynkową, rozumianą jako: działalność gospodarczą, odpłatna działalność pożytku publicznego, działalność oświatowa lub kulturalna; (2) korzystały z pracy płatnej, czyli zatrudniały pracowników co najmniej w oparciu o umowy cywilnoprawne, w tym zatrudniały pracowników na podstawie stosunku pracy; (3) zatrudniały osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (tj. bezrobotni, osoby z niepełnosprawnością, bezdomne, uzależnione od alkoholu lub innych środków odurzających, osoby chore psychicznie, zwalniane z zakładów karnych, uchodźcy, osoby do 30. roku życia lub po ukończeniu 50. roku życia, jeśli posiadały status osoby poszukującej pracy i nie pozostawały w zatrudnieniu); (4) włączały pracowników w podejmowanie decyzji, poprzez zaangażowanie ich w organ opiniodawczo-doradczy; (5) świadczyły usługi społeczne w dziedzinach: pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem, integracja społeczno-zawodowa, ochrona zdrowia, edukacja, kultura i sport. Założenia te odnoszą się do definicji przedsiębiorstwa społecznego uwzględnionego w dysertacji.

wyłącznie na świadczeniu odpłatnych usług statutowych (18,5 tys. organizacji, 66% wszystkich organizacji prowadzących działalność o charakterze rynkowym) lub obok nieodpłatnej działalności statutowej wyłącznie działalności gospodarczej (4,7 tys. organizacji), wyłącznie działalności oświatowej (1,2 tys. organizacji), wyłącznie działalności kulturalnej (0,1 tys. organizacji) lub charakteryzowały się modelem mieszanym, tzn. prowadziły przynajmniej dwa spośród czterech wyszczególnionych rodzajów działalności rynkowej (3,6 tys. organizacji).

Systematycznie wzrasta także w Polsce zatrudnienie w sektorze ekonomii społecznej. W 2017 roku 59,1% organizacji (GUS, 2019) tego typu korzystało wyłącznie z pracy nieodpłatnej w formie wolontariatu. Wśród 13,2 tys. organizacji korzystających z pracy płatnej dominowały podmioty zatrudniające do 3 osób (stanowiły one 53,1% takich organizacji, przy czym udział pracujących w tych jednostkach wyniósł 7,1%). Znaczący udział miały również organizacje zatrudniające powyżej 10 pracowników (3,6 tys. organizacji, tj. 27,5% organizacji zatrudniających na umowę o pracę). Popularne było także zatrudnianie osób w formie umów cywilnoprawnych (10 tys. organizacji spośród zatrudniających płatny personel). Na 51,7 tys. osób pracujących, dla których organizacja społeczna była głównym miejscem pracy, 8,3 tys. osób dotyczyło zagrożenie wykluczeniem społecznym (tj. 16%). 2 tys. podmiotów zatrudniało osoby z co najmniej jednym rodzajem zagrożenia wykluczeniem społecznym (osoby z niepełnosprawnością, osoby długotrwale bezrobotne lub z innych zagrożonych grup). W 1,3 tys. przedsiębiorstw społecznych miejsca pracy znajdowały osoby z niepełnosprawnościami. Wyraźnie mniejsza była grupa podmiotów zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym z innych powodów niż niepełnosprawność (0,5 tys.), z kolei organizacje, które zatrudniały zarówno osoby z niepełnosprawnościami, jak i zagrożone wykluczeniem społecznym z innych przyczyn stanowiły niewielką zbiorowość (0,1 tys.).

Podmioty ekonomii społecznej pod kątem większości kryteriów nie różnią się zasadniczo od statystycznych organizacji *non-profit* (GUS, 2019). 69,4% spośród nich prowadzi działalność ciągłą, 18,8% podejmuje nieregularne akcje, wynikające ze szczególnych okoliczności, natomiast 11,8% aktywizuje się w konkretnych okresach, np. wakacje, święta (ogół organizacji *non-profit* odpowiednio: 69,6%, 18,7% i 11,7%). Zaledwie 9%



organizacji z sektora ekonomii społecznej dysponuje spisanim dokumentem strategicznym, dokładnie tak samo jako ogół organizacji pozarządowych. Przedsiębiorstwa społeczne swoje działania konsultują z członkami (76,2%), w mniejszym zakresie z beneficjentami (28%), pracownikami (16,8%), czy instytucjami doradczymi (0,4%).

Badania potrzeb beneficjentów prowadzi zaledwie 10,4% podmiotów ekonomii społecznej (jakkolwiek należy zauważyć, że średnia dla ogółu podmiotów *non-profit* wynosi 10,3%). Większą profesjonalizację w stosunku do sektora obywatelskiego zauważyć można w zakresie prowadzenia księgowości. Aż 65,8% podmiotów ekonomii społecznej korzysta z księgowości prowadzonej przez wykwalifikowaną osobę, podczas gdy w przypadku ogółu organizacji *non-profit*, zaledwie niecała połowa ma prowadzoną księgowość przez profesjonalistę (46,4%), jakkolwiek nie przekłada się to na większą stabilność finansową czy rezerwy finansowe. Przychody na sfinansowanie aktywności przez 11 miesięcy w roku ma zaledwie 18,3% tego typu organizacji, co jest porównywalne ze średnią dla sektora organizacji pozarządowych (18,5%).

W zarządach podmiotów ekonomii społecznej (GUS, 2019) najczęściej zasiada od sześciu do dziewięciu osób (34%), prawie 1/3 podmiotów ma zarządy cztero- lub pięcioosobowe (29,9%), 22% organizacji tego typu zatrudnia dwoje lub troje członków zarządu, powyżej dziesięciu osób zarządza 9,1% podmiotów, zaś jednoosobowy zarząd posiada 5% tego typu organizacji. Prawie dwukrotnie więcej na stanowiskach zarządczych jest mężczyzn niż kobiet (odpowiednio: 64,6% i 35,4%). Z racji rozwoju sektora ekonomii społecznej zauważalne jest coraz większe doświadczenie osób zarządzających tego typu podmiotami. Zdecydowana większość (59,4%) członków zarządu ma staż na tym stanowisku powyżej 5 lat, w okresie 2-5 lat niezmienny zarząd występuje w 30,4% organizacji, natomiast zarządy ze stażem poniżej 2 lat ma zaledwie 10,2% podmiotów (w przypadku ogółu organizacji pozarządowych jest to odpowiednio 59,5%, 30,3% i 10,2%).

Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania, który według GUS (2019) w 2017 roku wyniósł dla podmiotów ekonomii społecznej 3,45 (w skali 0-10) przy średniej dla

sektora *non-profit* 3,46 wskazuje na konieczność rozwoju procesów zarządzania w sektorze gospodarki społecznej.

Przedsiębiorstwa społeczne stanowią wydzieloną formę funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, w której kluczowym celem funkcjonowania jest tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Nie przeprowadzono dotychczas badań skupionych na zarządzaniu przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce.

#### **4.2. Metodyka postępowania badawczego**

Ze względu na to, że zarówno literatura przedmiotu, jak i wyniki badań nie zawierają wskazań odnoszących się do jakościowych i ilościowych cech charakteryzujących proces zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych, za zasadne uznano przeprowadzenie postępowania badawczego, którego głównym celem uczyniono identyfikację systemowych, zarówno zewnętrznych, jak również wewnętrznych, uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce przy zastosowaniu modelu BINGO.

Celami szczegółowymi postępowania badawczego były:

1. Identyfikacja systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi.
2. Identyfikacja ograniczeń zastosowania modelu BINGO w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi.
3. Wskazanie kierunków doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi przy zastosowaniu modelu BINGO.

Na podstawie zidentyfikowanego zbioru celów badawczych opracowano katalog pytań badawczych:

- 1a. Jakie są systemowe uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi?

- 1b. Które z elementów uwzględnionych w modelu BINGO mają w tym zakresie kluczowe znaczenie, w podziale na cztery obszary: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji?
- 2a. Jakie są kluczowe ograniczenia wykorzystania modelu BINGO w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi?
- 2b. Na ile kluczowe ograniczenia wykorzystania modelu BINGO w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi wynikają z deficytów kompetencji pracowników przedsiębiorstw społecznych oraz założeń demokratycznego zarządzania w tych podmiotach?
3. Jakie są kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w czterech obszarach zarządzania w ramach modelu BINGO: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji?

Dla realizacji procesu badawczego wykorzystano kwestionariusz ankiety oraz studium przypadku. W tabeli 3 zaprezentowano przyporządkowanie zastosowanych w badaniu metod do pytań badawczych.

Badanie przeprowadzono na grupie osób zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi, bazując na modelu BINGO, w okresie listopad 2018 roku – marzec 2019 roku na terenie subregionu leszczyńskiego.

**Tabela 3. Przyporządkowanie metod badawczych do pytań badawczych**

Lp.	Pytanie badawcze	CAWI <sup>16</sup>	Studium przypadku
1.	a. Jakie są systemowe uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi? b. Które z elementów uwzględnionych w modelu BINGO mają w tym zakresie kluczowe znaczenie, w podziale na cztery obszary: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji?		
2.	a. Jakie są kluczowe ograniczenia wykorzystania modelu BINGO w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi? b. Na ile kluczowe ograniczenia wykorzystania modelu BINGO w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi wynikają z deficytów kompetencji pracowników przedsiębiorstw społecznych oraz założeń demokratycznego zarządzania w tym podmiotach?		
3.	Jakie są kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w czterech obszarach zarządzania w ramach modelu BINGO: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji?		

Legenda: pole zaciemnione: zastosowano metodę badawczą; pole bez koloru – nie zastosowano metody badawczej.

Źródło: opracowanie własne.

<sup>16</sup> ang. Computer-Assisted Web Interview – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW

Subregion leszczyński według GUS obejmuje miasto Leszno i powiaty: gostyński, grodziski, kościański, leszczyński, międzychodzki, nowotomyski, rawicki, wolsztyński. Teren objęty jest usługami Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (LOWES) z siedzibą w Lesznie i stanowi jeden z 60 Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce. Działalność każdego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej bazuje na tych samych zasadach, a wypracowane w jednym z ośrodków rozwiązania są prezentowane podczas cyklicznych spotkań organizowanych przez instytucje rządowe i przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz poprzez nieformalne kanały komunikacji, jak fora internetowe, co sprzyja dyfuzji rozwiązań. Z założenia więc przeprowadzenie badania na terenie działania dowolnego ośrodka sprzyja wykorzystaniu go w innych subregionach.

Obszarem działania Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (LOWES) jest centralno-zachodnia część Polski, który to region pod względem wielkości terytorium i potencjału rozwoju przedsiębiorczości społecznej można uznać za reprezentatywny. Jest to terytorium wynikające z podziału administracyjnego kraju NUTS3, o liczbie przedsiębiorstw społecznych zbliżonej do średniej w pozostałych subregionach. Na terenie subregionu leszczyńskiego wśród przedsiębiorstw społecznych model BINGO wykorzystywany jest jako dobra praktyka od 2014 roku.

Autorka jest członkinią kadry Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Bazując na zaufaniu, wynikającym z wieloletniej współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi w subregionie, miała zapewnioną otwartość respondentów podczas prowadzenia badań, dostęp do dokumentacji przedsiębiorstw społecznych, a także materiałów LOWES. Autorka współpracuje z pozostałą kadrą wspierającą przedsiębiorstwa społeczne na wskazanym terenie, jak m.in. doradcy kluczowi i doradcy biznesowi.

W celu zapewnienia jak największej rzetelności realizacji procesu badawczego oraz trafności formułowanych wniosków i rekomendacji, wykorzystane zostało podejście oparte na zastosowaniu różnych technik i podejść do badanego zagadnienia,

tw. triangulacji, która stanowi jedną z podstaw prowadzenia badań społecznych (Denzin, 2006). Triangulacja dotyczyła trzech obszarów:

- metod i technik badawczych. Zastosowanie triangulacji polegało na kontrolowaniu spójności wniosków formułowanych przy wykorzystaniu różnych metod gromadzenia danych: ankiety elektronicznej z liderami populacji przedsiębiorstw społecznych oraz strategii badawczej studium przypadku, uwzględniającej analizę źródeł wtórnych, tj. sprawozdań finansowych, biznesplanów, ofert, materiałów informacyjno-promocyjnych, wywiad indywidualny z doradcą/opiekunem przedsiębiorstwa społecznego oraz wywiad indywidualny z liderem przedsiębiorstwa społecznego;
- źródeł informacji. Zastosowanie triangulacji polegało na zwielokrotnieniu źródeł informacji: liderów przedsiębiorstw społecznych, doradców/opiekunów, danych Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej;
- perspektyw badawczych osób realizujących badanie. Wyniki badania analizowane były przez trzyosobowy zespół, w skład którego wchodził: autorka, doradca LOWES oraz socjolog odpowiedzialny za część badań. Ankieta elektroniczna oraz wywiad z doradcami zostały przeprowadzone przez autorkę przy wsparciu doradcy LOWES. Realizację części badania w zakresie analizy danych zastanych oraz wywiadu indywidualnego z liderem przedsiębiorstwa społecznego przeprowadził zewnętrzny socjolog.

Wykorzystanie ankiety elektronicznej (CAWI) uzasadnione było potrzebą identyfikacji i oceny uwarunkowań procesów zarządzania populacji przedsiębiorstw społecznych. Ankieta elektroniczna jest ilościową metodą prowadzenia badań, która polega na samodzielnym wypełnieniu ankiety elektronicznej przez respondenta. Zastosowanie tej techniki jest wygodne dla respondentów, pozwala na sprawność prowadzenia badań, zapewnia szybki dostęp do już zebranych danych oraz eliminuje błędy w wypełnianiu ankiety (reguły przejścia, braki danych itp.) (Czerski, 2017). Zebranie danych ilościowych pozwoliło na opracowanie założeń do przeprowadzenia studiów przypadku,

co pozwoliło na przeprowadzenie pogłębionych badań. Połączenie ilościowej metody (CAWI) oraz jakościowej *case study* zapewniło komplementarność badania, dzięki czemu zebrano informacje pozwalające na identyfikację i ocenę uwarunkowań procesów zarządzania oraz wskazanie kierunków doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych.

Zastosowanie studium przypadku (*case study*) pozwala, zdaniem R. K Yina (2003), na eksplorację, opis i wyjaśnienie złożonych zjawisk, którymi są niewątpliwie procesy zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Spośród dostępnych metod *case study* w największym stopniu pozwala odpowiedzieć na pytania badawcze, dotyczące procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w zakresie uwarunkowań procesów zarządzania, znaczenia poszczególnych elementów modelu BINGO, kluczowych ograniczeń związanych ze stosowaniem modelu BINGO oraz kierunków doskonalenia procesów zarządzania. Zastosowanie *case study* jest szczególnie wskazane: (1) gdy granice pomiędzy badanym zjawiskiem a jego kontekstem nie są jasno określone i mogą mieć istotny wpływ na dane zjawisko; (2) w badaniach zjawisk złożonych, obejmujących wiele zmiennych i elementów, w których nie oczekuje się tylko jednego wyniku; (3) w badaniach, które opierają się na wielu, różnych źródłach dowodów (Yin, 2009).

M. Kostera wskazuje (2011), że w odniesieniu do nauk o zarządzaniu studium przypadku jest szczegółowym opisem, zazwyczaj rzeczywistego zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesów zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu. Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ pozwala przeanalizować i ocenić zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku stosowane jest, zdaniem M. Kostery, zwłaszcza dla tematów badawczych o charakterze opisowym. Daje wówczas odpowiedzi na pytanie – co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło. W metodzie tej wykorzystywane są wielorakie techniki i narzędzia gromadzenia oraz analizy danych. Mogą to być obserwacje, obserwacje uczestniczące, wywiady, ankietowanie, dokumentacja badanej organizacji, źródła prasowe, internetowe, dostępne bazy danych itp.

Na podstawie zgromadzonych informacji metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia. Sam przypadek, jak dowodzi R. E. Stake (1995), ma rolę pomocniczą – dobiera się go dlatego, że jest ilustracją jakiegoś ważnego, z punktu widzenia badacza, problemu. Analizowany przypadek, jego zdaniem, ułatwia zrozumienie czegoś poza nim samym – jego holistyczna, uwzględniająca wiele perspektyw teoretycznych oraz punktów widzenia analiza umożliwia wgląd i zrozumienie jakiegoś ważnego problemu. Dodatkowo R. K. Yin (2009) odpiesa zarzuty, które formułowane są przeciwko *case study*, a które są związane m.in. z brakiem rygoru w badaniach tego typu i niemożnością uogólniania wniosków płynących z analizy.

Warto podkreślić za W. Grzegorzczakiem (2015), że prawidłowo przygotowane studium przypadku prezentuje złożoność rzeczywistych sytuacji dotyczących funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Ich rozwiązanie natomiast m.in. pomaga w kompleksowej ocenie opisywanych procesów i sytuacji, a dzięki temu umożliwia formułowanie strategicznych decyzji zarządczych.

W ramach studium przypadku w badaniu zastosowano analizę danych zastanych, będących w dyspozycji przedsiębiorstw społecznych, Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej i Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, przeprowadzono wywiady z liderami przedsiębiorstw społecznych, wywiady z doradcami/opiekunami przedsiębiorstw społecznych oraz uzupełniająco obserwacje uczestniczące, wykorzystano także źródła prasowe, internetowe a ponadto dostępne bazy danych.

Pierwszym etapem procesu badawczego było badanie przeprowadzone przy wykorzystaniu metody ankiety internetowej (CAWI) na próbie wszystkich aktywnych 32 przedsiębiorstw społecznych z terenu subregionu leszczyńskiego. Zastosowana ankieta (załącznik 1) uwzględniała 14 pytań zamkniętych wielokrotnego lub jednokrotnego wyboru, odnoszących się do modelu BINGO. W metryczce uwzględniono branżę, typ przedsiębiorstwa społecznego, liczbę zatrudnionych oraz okres



funkcjonowania w latach. Wypełnione ankiety uzyskano od 23 respondentów (72%) badanej populacji. W tej grupie blisko 2/3 stanowiły spółdzielnie socjalne, ¼ to stowarzyszenia, zaś działalność w formie fundacji zadeklarowało niecałe 1/10 ogółu badanych. W kolejnym kroku przeprowadzono analizę danych zastanych jako wstęp do przeprowadzenia studium przypadku.

Analizę danych zastanych w ramach studium przypadku przeprowadzono z wykorzystaniem arkusza analizy (załącznik 2), zawierającego 5 pytań otwartych, opartych na modelu BINGO. Analiza objęła także badanie danych zawartych w dokumentach drukowanych, jak i stanowiących zasoby Internetu, będących w dyspozycji Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz przedsiębiorstw społecznych. W dalszej kolejności w badaniu studium przypadku wykorzystano wywiad indywidualny z liderami przedsiębiorstw społecznych, zawierający 8 pytań otwartych (załącznik 3) oraz wywiad indywidualny z doradcami/opiekunami przedsiębiorstw społecznych zawierający 9 pytań otwartych (załącznik 4). Obydwa scenariusze wywiadu bazowały na założeniach modelu BINGO.

Do badania *case study* wytypowano cztery podmioty, które zostały poddane szczegółowej analizie. Jednym z założeń było poddanie badaniu różnych typów przedsiębiorstw społecznych, stąd w grupie podmiotów wybranych do pogłębionego badania jakościowego z wykorzystaniem studium przypadku znalazły się dwie spółdzielnie socjalne, stowarzyszenie oraz spółka z o.o. *non-profit*. Dobór podmiotów był celowy: dwa przedsiębiorstwa osiągały stałe przychody i utrzymując stałe zespoły zwiększały zatrudnienie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym realizując tym samym założone cele (Spółdzielnia Socjalna ECOSS oraz Przedsiębiorstwo Społeczne Diakonijna Spółka Zatrudnienia), natomiast dwa przedsiębiorstwa społeczne miały problemy z zapewnieniem stabilności przychodów, co w konsekwencji powodowało trudności w osiągnięciu założonych celów (Stowarzyszenie Łaciata Wieś i Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro). Wybór przedsiębiorstw społecznych do badania *case study* dokonany został we współpracy z doradcami Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz na podstawie wskaźników będących w dyspozycji Leszczyńskiego Ośrodka

Wsparcia Ekonomii Społecznej, potwierdzających sytuację poszczególnych organizacji. Respondentami w każdym analizowanym studium przypadku były osoby zaangażowane w zarządzanie organizacjami: prezesi lub członkowie zarządów.

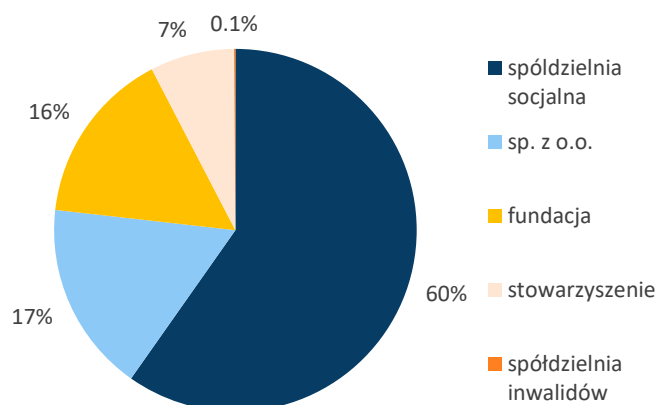
Wykaz źródeł danych i dokumentów poddanych badaniu w pierwszym etapie badania studium przypadku:

- Biznesplany opracowane na zasadach wskazanych w ramach *Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020*, Oś Priorytetowa 7 Włączenie społeczne, Poddziałanie 7.3.2 Ekonomia Społeczna – projekty konkursowe,
- *Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020*, Warszawa: Minister Rozwoju i Finansów, 01.2018,
- *Ewaluacja wsparcia rozwoju ekonomii społecznej w Wielkopolsce*, Warszawa: Ośrodek Ewaluacji na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Poznaniu, 05.2018,
- *Przedsiębiorstwa społeczne – informator*, Leszno: Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, 2018,
- Dokumentacja Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej,
- [www.ekonomiaspoleczna.gov.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl),
- [www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl),
- [www.wielkopolskaes.pl](http://www.wielkopolskaes.pl).

Ogólnopolskie dane na temat przedsiębiorstw społecznych są dostępne dzięki zasobom Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS, 2019a). Jednym z udostępnionych zasobów jest krajowa lista przedsiębiorstw społecznych, tworzona w oparciu o definicję i warunki określone w *Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem*

środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020 Ministra Inwestycji i Rozwoju. Lista ta, aktualizowana co 1-2 miesiące, stanowi istotne narzędzie promowania sektora ekonomii społecznej, w tym poszczególnych podmiotów, dzięki możliwości ich wyszukania przez potencjalnych klientów. Wykorzystanie listy jest szczególnie ważne w związku z dostępnymi zróżnicowanymi informacjami o przedsiębiorstwach społecznych w poszczególnych regionach Polski. Co istotne, lista obejmuje wyłącznie podmioty wpisujące się w definicję przedsiębiorstw społecznych według Wytycznych (2019), spójną z definicją zawartą w projekcie Ustawy (2017). Dla podmiotów, które się na niej znajdują stanowi potwierdzenie statusu przedsiębiorstwa społecznego.

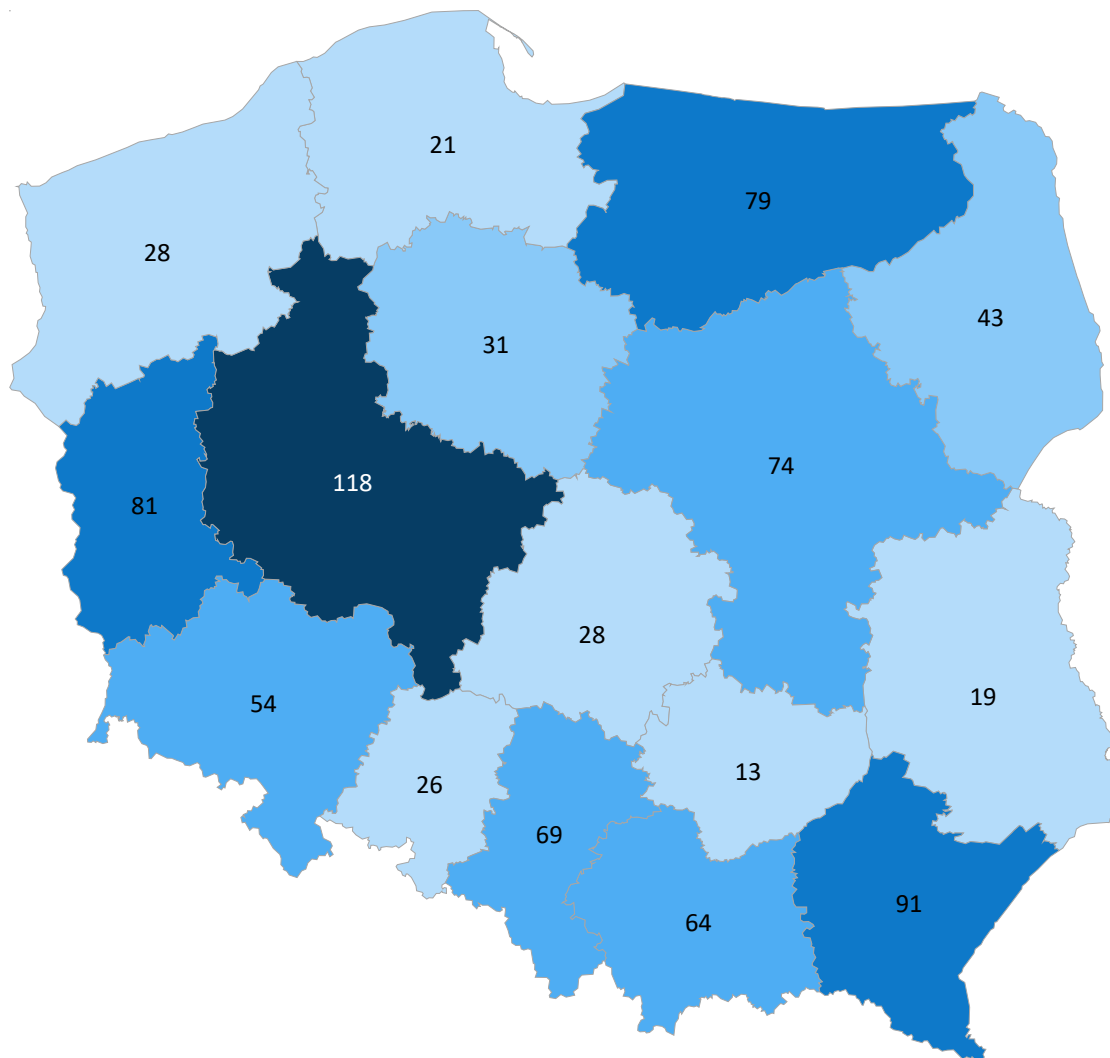
### Wykres 1. Status formalny przedsiębiorstw społecznych w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie listy przedsiębiorstw społecznych, stan na: 20.11.2018, pobrane z: [www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista\\_przedsiębiorstw\\_spoecznych,4069.html](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista_przedsiębiorstw_spoecznych,4069.html).

Lista przedsiębiorstw społecznych MRPiPS na dzień 20 listopada 2018 roku obejmuje 840 podmiotów (MRPiPS, 2019c), najczęściej działających w formule spółdzielni socjalnych – taki status posiada 60% z nich (wykres 1). Statusem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (w tym spółki *non-profit*) legitymuje się 17% przedsiębiorstw społecznych w Polsce, a 23% przedsiębiorstw społecznych stanowią fundacje lub stowarzyszenia. Marginalny udział w ogóle przedsiębiorstw społecznych mają spółdzielnie inwalidów.

Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują na terenie całego kraju, w każdym województwie (rysunek 1).

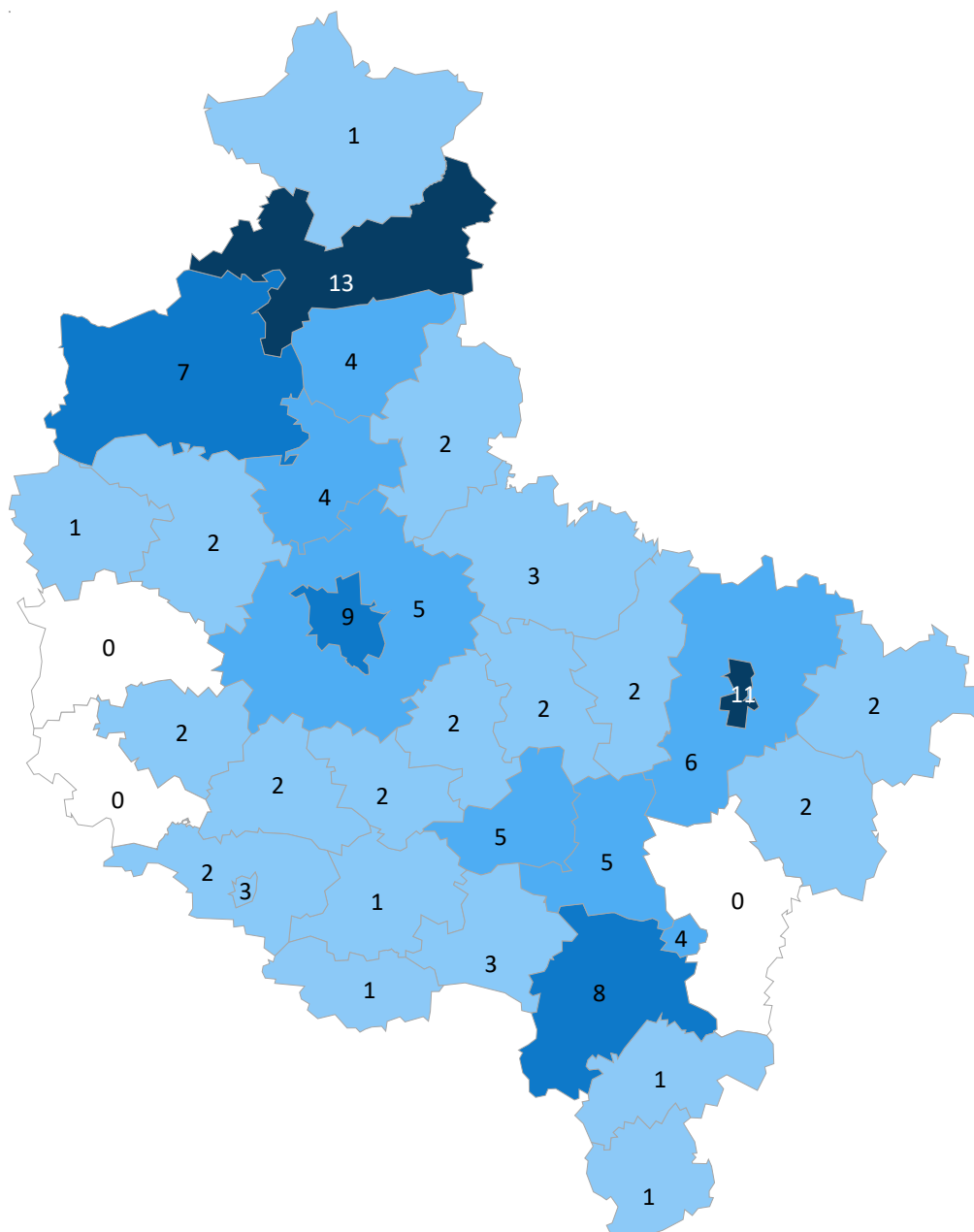


**Rysunek 1. Rozmieszczenie przedsiębiorstw społecznych w regionach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy przedsiębiorstw społecznych, stan na: 20.11.2018, pobrano z: [www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4069.html](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4069.html).

Na szczeblu regionalnym najczęściej takich podmiotów (w okresie w którym prowadzone jest postępowanie badawcze) występuje w Wielkopolsce – 118 przedsiębiorstw społecznych, stanowiących 14% populacji. Wysokie wskaźniki dla Wielkopolski wynikają z rozwoju przedsiębiorczości społecznej w największych miastach: Poznań, Piła, Ostrów Wielkopolski. Na drugim miejscu pod względem liczby przedsiębiorstw społecznych znajduje się w badanym okresie Podkarpacie (91 podmiotów), a na trzecim

– województwo lubuskie (81 organizacji). W pięciu regionach liczba przedsiębiorstw społecznych nie przekracza 30 podmiotów, najmniej ich znajduje się w województwie świętokrzyskim (13 podmiotów).

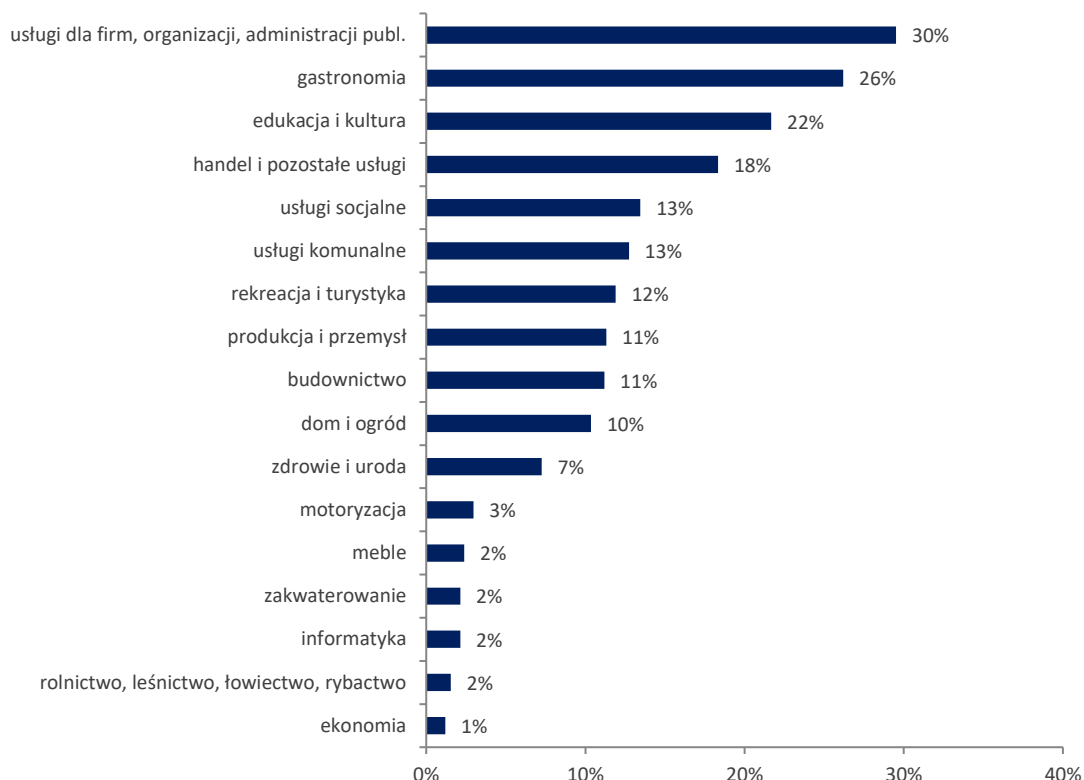


### **Rysunek 2. Rozmieszczenie przedsiębiorstw społecznych w Wielkopolsce**

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy przedsiębiorstw społecznych, stan na: 20.11.2018, pobrano z: [www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4069.html](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4069.html).

W badanym okresie w województwie wielkopolskim funkcjonuje najwięcej przedsiębiorstw społecznych spośród wszystkich województw (rysunek 2). Jedynie w trzech powiatach regionu nie funkcjonuje żaden tego typu podmiot (dotyczy to powiatów: kaliskiego, nowotomyskiego i wolsztyńskiego). Z kolei największa liczba przedsiębiorstw społecznych funkcjonuje w powiatach: pilskim (13 podmiotów), Koninie (11), Poznaniu (9) oraz ostrowskim (8). Spośród wpisanych na ministerialną listę przedsiębiorstw społecznych 3 podmioty mają siedzibę w Lesznie. Zauważalne jest, że rozwój przedsiębiorczości społecznej w Wielkopolsce (podobnie jak w Polsce) w badanym okresie jest nierównomierny w poszczególnych subregionach, co wynika z czynników historycznych oraz społeczno-gospodarczych. Biorąc pod uwagę podział wykorzystywany przez GUS na podregiony NUTS3, w subregionie leszczyńskim statusem przedsiębiorstwa społecznego legitymuje się 12 podmiotów a skala ta jest zbieżna z potencjałem przedsiębiorczości społecznej w innych subregionach województw dolnośląskiego, śląskiego, małopolskiego, zachodniopomorskiego i mazowieckiego.

Lista ministerialna przedsiębiorstw społecznych określa profil działalności wymienionych przedsiębiorstw społecznych, wskazując maksymalnie 3 branże dla każdego podmiotu (wykres 2). Jak przedstawiono na wykresie 2, największa liczba przedsiębiorstw świadczy usługi dla różnego rodzaju podmiotów (firm, organizacji, administracji publicznej) – dotyczy to 30% ogółu. Domeną co czwartego podmiotu jest działalność gastronomiczna, a 22% przedsiębiorstw społecznych funkcjonuje w branży edukacyjno-kulturalnej. W subregionie leszczyńskim układ branż jest zbliżony do ogólnopolskiego (odpowiednio: 32%, 27% i 20%).



## Wykres 2. Działalność przedsiębiorstw społecznych w Polsce według branż

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy przedsiębiorstw społecznych, stan na: 20.11.2018, pobrano z: [www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4069.html](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4069.html).

Można przyjąć, że subregion leszczyński, odnosząc się do aspektu demograficznego, statystycznego oraz dynamiki tworzenia przedsiębiorstw społecznych jest zbliżony do średniej krajowej wskaźnika.

Na terenie subregionu leszczyńskiego według listy MRPiPS (MRPiPS, 2019c) w badanym okresie działa 12 przedsiębiorstw społecznych, a 20 podmiotów jest w trakcie potwierdzania statusu. Dane Leszczyńskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej wskazują 32 wspierane przedsiębiorstwa społeczne. Zestawienie przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w subregionie leszczyńskim przedstawia tabela 4.

**Tabela 4. Przedsiębiorstwa społeczne w subregionie leszczyńskim**

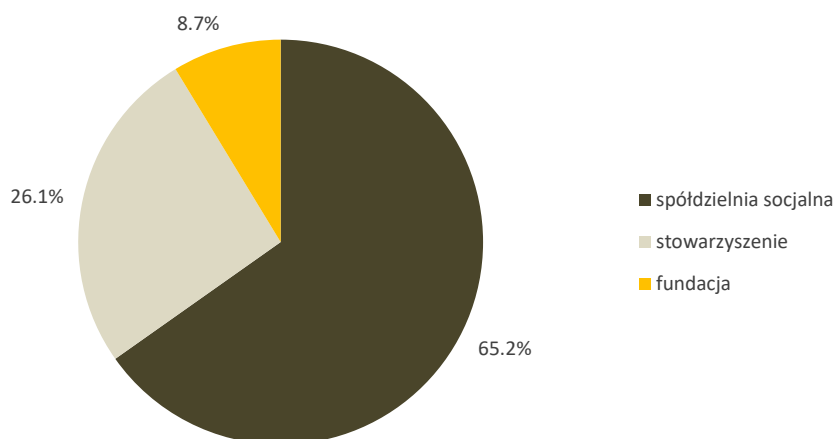
Przedsiębiorstwo społeczne	Lista MRPIPS	Lista LOWES
	11.2018	03.2018
Bon Appetit		
Diakonijna Spółka Zatrudnienia		
ECOSS		
Extremalnie aktywni		
Filar		
Fucco		
Inicjatywa		
Integracyjne Wspólnoty Barka		
KOSS		
Kotwica		
Kuba Bart		
Langusta		
Łaciata wieś		
Multi Fresch		
Na piątkę		
Never Give Up		
Oliwskie Słoneczko		
Omnes		
Pod Skrzydłami		
Pomóc Inaczej		
Pro Activ		
Pro Musica		
ProYourself		
Rydzynianka		
Szczęśliwa Pszczoła		
Serce		
Smak Bistro		
Speedway		
Tritime		
Vita		
Zdrowa Natura		
Życie Cudem Jest		
	<b>12</b>	<b>32</b>

Legenda: pole zacienione wskazuje przedsiębiorstwo społeczne uwzględnione na liście podmiotów do wsparcia.

Źródło: Opracowanie własne.



Analiza dokumentacji 32 przedsiębiorstw społecznych, prowadzących działalność na terenie subregionu leszczyńskiego, pozwala stwierdzić, że blisko 2/3 stanowią spółdzielnie socjalne. Drugą najliczniejszą grupą są stowarzyszenia (26%), zaś niecałe 9% ogółu posiada formę organizacyjną fundacji (wykres 3).

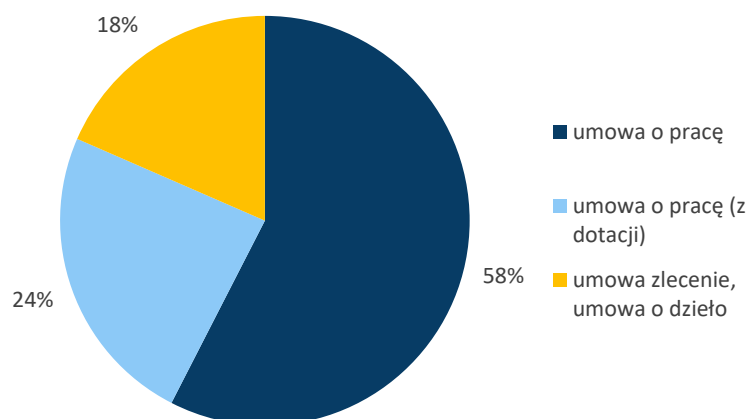


### Wykres 3. Przedsiębiorstwa społeczne w subregionie leszczyńskim – forma prawna

Źródło: dokumentacja LOWES; N=32.

W poddanych badaniu organizacjach w okresie badania zatrudnionych jest łącznie 247 osób (wykres 4), z czego zdecydowana większość (82%) posiada umowy o pracę, przy czym większość miejsc pracy jest utworzona z wykorzystaniem finansowania Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej na utworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (w momencie badania 24% miejsc pracy jest subsydiowanych przez OWES). Pozostałe 18% stanowią pracownicy przedsiębiorstw społecznych, zatrudnieni w oparciu o umowy cywilnoprawne. Największe podmioty zatrudniają w okresie badawczym prawie 30 pracowników, najmniejsze zatrudniają kilka osób.

Roczne przychody przedsiębiorstw społecznych z subregionu leszczyńskiego oscylują w 2018 roku między 20.446 zł a 3.024.055 zł, przy czym przychody powyżej miliona złotych wypracowują zaledwie trzy podmioty. Najniższe przychody mają przedsiębiorstwa społeczne, które działają krócej niż rok.



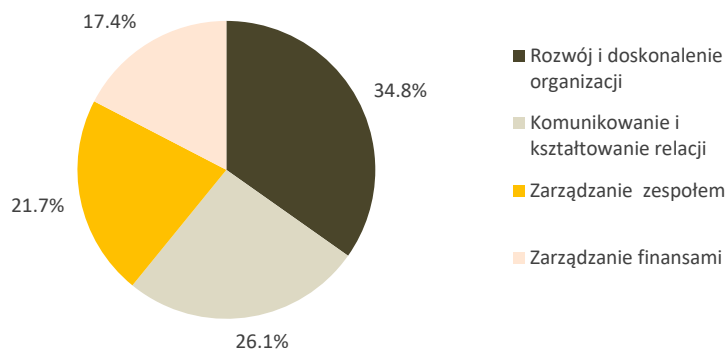
**Wykres 4. Zatrudnienie w analizowanych przedsiębiorstwach społecznych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CAWI; N=32.

#### **4.3. Identyfikacja i ocena systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi z wykorzystaniem modelu BINGO**

Przeprowadzone badanie pozwala określić uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi z wykorzystaniem modelu BINGO, ograniczenia modelu BINGO, a także kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Poniżej opisane są poszczególne etapy badania i uzyskane wyniki, przy czym dane z badania ankietowego oparte są o ankietę CAWI wypełnioną przez 23 respondentów.

Respondenci, jako pożądane obszary wsparcia w ramach procesów wewnętrznych zarządzania, najczęściej wskazują rozwój i doskonalenie organizacji (35% odpowiedzi) (wykres 5). Drugim najczęściej wskazywanym obszarem jest komunikowanie i kształtowanie relacji (26% odpowiedzi), trzecim (22% wskazań) zarządzanie zespołem, podczas gdy zarządzanie finansami jest wskazane przez najmniejszy odsetek respondentów (17,4% wskazań).



### Wykres 5. Obszar wymagający największego wsparcia w badanych przedsiębiorstwach społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Kluczowe uwarunkowanie wewnętrzne procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych wydaje się stanowić perspektywa finansowa. Biorąc pod uwagę niski poziom stabilności funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, nieuzasadniona wydaje się ocena obszaru zarządzania finansami jako wymagającego najmniejszego wsparcia z zewnątrz. 50% przedsiębiorstw społecznych osiąga roczne przychody w przedziale 200-500 tys. złotych (ok. 17% ma przychody powyżej 500 tys. złotych) i przy zatrudnieniu co najmniej 3 osób oferuje najczęściej równe wynagrodzenia dla wszystkich pracowników, w wysokości minimalnego wynagrodzenia ustawowego w Polsce. Jest to obszar najmniej znany liderom, a także budzący ich największe obawy i niechęć. Pozwala to sformułować spostrzeżenie, iż zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach społecznych stanowi obszar problemowy, wynikający z niewystarczających kompetencji liderów w zakresie zarządzania finansami, co doprowadza te osoby często do popadania w spiralę zadłużenia, do obciążeń komorniczych, a nawet bezdomności. Zjawiska te wpływają na wykluczenie społeczne wielu pracowników i członków zarządów przedsiębiorstw społecznych, stanowiące w swej istocie uwarunkowanie zewnętrzne, wpływające jednakże na kulturę organizacyjną i postawy pracowników. Osobiste doświadczenia pracowników przedsiębiorstw społecznych determinują niechęć do myślenia o finansach i przyjmowanie przez nich założenia, że nawet większa biegłość w zarządzaniu finansami nie pozwoliłaby im na sprawne poruszanie się w tym obszarze.

Z drugiej strony należy zauważyć, że zarządzanie finansami jest jednym ze szczególnie wspieranych obszarów przez doradców/opiekunów Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, stąd relatywnie małe oczekiwania badanych, odnoszące się do dodatkowej pomocy w tym zakresie.

Największa liczba wskazań respondentów odnosi się do oczekiwanej pomocy z zewnątrz w obszarze związanym z rozwojem i doskonaleniem organizacji (35%). Wskazuje to na motywację przedstawicieli zarządów przedsiębiorstw społecznych do długofalowej działalności w sektorze ekonomii społecznej. Początkowy okres rozwoju tego typu podmiotów, na przełomie XX i XXI wieku charakteryzuje się szybkim upadkiem wielu podmiotów rozpoczynających działalność. Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym wracają wtedy do korzystania z systemu zasiłków, co często pogłębia ich wykluczenie społeczne, natomiast pozyskane doświadczenie powoduje zwykle zniechęcenie do jakiegokolwiek aktywności społecznej i zawodowej w przyszłości. Zauważalny trend wzrostu stabilności funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych jest z pewnością wynikiem wsparcia Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (w tym wsparcia finansowego), a także wzrostu motywacji przedsiębiorców społecznych. Biorąc pod uwagę stabilność finansów publicznych i wyzwania społeczno-gospodarcze, zjawisko zwiększenia trwałości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych można uznać za istotne osiągnięcie realizowanych polityk publicznych.

Odnosząc się do wskazywanej przez respondentów (wykres 5) oczekiwanej pomocy w obszarze komunikowania i kształtowania relacji, należy zauważyć, że komunikowanie zarówno wewnątrz zespołu przedsiębiorstwa społecznego (oparte o wzajemną odpowiedzialność za wynik końcowy wspólnej pracy), jak i komunikowanie zewnętrzne (w szczególności strategia i narzędzia sprzedaży) stanowiły słabą stronę przedsiębiorstw społecznych, bowiem w grupie pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym jednym z ograniczeń jest stosowanie zasad komunikacji, opartej m.in. na współodpowiedzialności i asertywności. Dodatkowo realizacja równoległe procesów produkcji oraz zarządzania organizacją i komunikowania, w tym zewnętrznego, stanowi zakres zadań, które standardowo przerasta możliwości kompetencyjne i czasowe

zespołów przedsiębiorstw społecznych, co ma wpływ na skuteczność procesów zarządzania. Z tego powodu zarządzanie wymaga najczęściej zewnętrznego wsparcia.

### **Rozwój i doskonalenie organizacji**

W obszarze rozwoju i doskonalenia organizacji na pytanie o kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (tabela 5) respondenci najczęściej wskazują na długoterminowe zmiany i zrównoważony rozwój – taki pogląd jest wyrażany przez blisko  $\frac{3}{4}$  badanych, co pozwala wnioskować o ich motywacji do prowadzenia tego typu działalności i potwierdza zasadność wspierania sektora przedsiębiorstw społecznych. Liderzy przedsiębiorstw społecznych dobrze odnajdują się na swoich stanowiskach i chcą kontynuować działania w ramach swoich ról.

Co czwarte przedsiębiorstwo chciałoby lepiej zarządzać sytuacjami kryzysowymi oraz prowadzić działalność w społeczności lokalnej w sposób bezkonfliktowy. W Ośrodku Wsparcia Ekonomii Społecznej zatrudnieni są profesjonalni doradcy, odpowiedzialni za zapewnienie rozwoju działań reintegracyjnych oraz rozwiązywanie sytuacji trudnych w zespołach, z podwykonawcami bądź dostawcami. Najmniejsza uwaga respondentów skupiona jest na wzroście innowacyjności i pozytywnym wkładzie w rozwiązywanie problemów społecznych w społecznościach lokalnych.

Małe zainteresowanie rozwijaniem innowacyjności można wytłumaczyć naturalnymi ograniczeniami osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, które skupiają swoje wysiłki na realizacji podstawowych procesów, co ma jednocześnie wpływ na skuteczność procesów zarządzania. Respondenci koncentrują się na bieżącej działalności, jakkolwiek innowacyjność – jak już wspomniano – bywa kreowana i wykorzystywana przez przedsiębiorstwa społeczne.

Należy mieć świadomość, że osiągnięciem dla większości tego typu organizacji jest utrzymanie się na rynku, pozwalające na zachowanie miejsc pracy. Biorąc pod uwagę, że istotą działalności przedsiębiorstw społecznych są cele społeczne, niski priorytet rozwiązywania lokalnych problemów społecznych wydaje się zastanawiający. Niemniej – uwzględniając podstawowy cel społeczny przedsiębiorstw społecznych, którym jest utrzymanie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i tworzenie

kolejnych tego typu stanowisk – relatywnie mały nacisk na rozwiązywanie szerszych problemów lokalnych stanowić może przejaw decyzji o alokowaniu zasobów przedsiębiorstwa społecznego najpierw na cele związane z przetrwaniem organizacji i utrzymaniem miejsc pracy, a dopiero w dalszej kolejności włączanie się w lokalne działania w obszarze pożytku publicznego. Realizacja bieżącej działalności absorbuje większość respondentów w tak dużym stopniu, że nie są w stanie skoncentrować uwagi na działalności w zakresie pożytku publicznego czy innowacjach, tym bardziej, że osoby zagrożone wykluczeniem społecznym często nie dysponują odpowiednim potencjałem do realizacji tego typu działań.

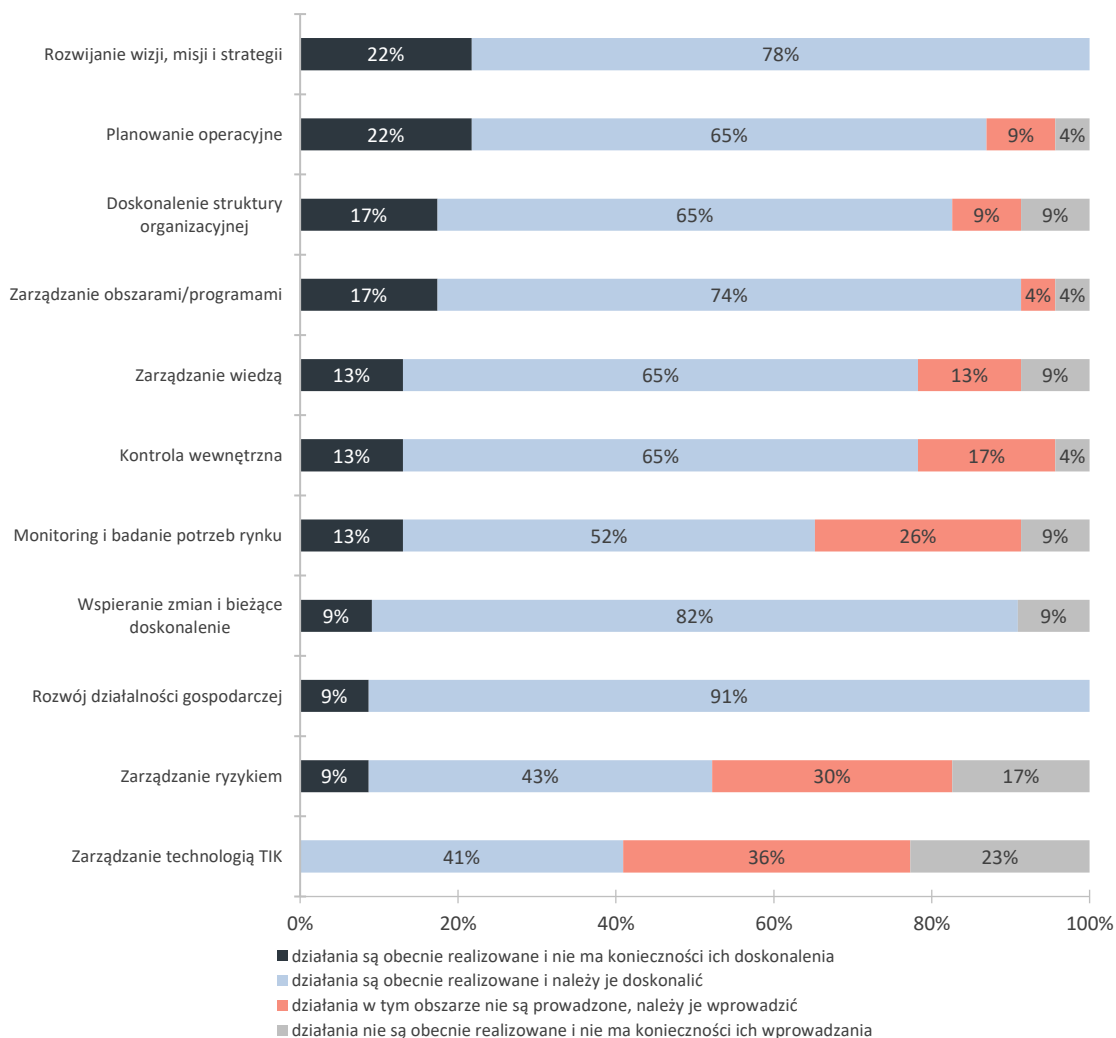
**Tabela 5. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: rozwój i doskonalenie organizacji (odpowiedzi wielokrotne)**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Długoterminowy, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa	74%
Lepsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi	26%
Bezkonfliktowe prowadzenie działalności w społeczności lokalnej	26%
Doskonalenie działalności nastawionej na szersze korzyści społeczne	22%
Istnienie wewnętrznego systemu monitoringu i ewaluacji	17%
Wzrost innowacyjności	9%
Pozytywny wkład w rozwiązywanie problemów społecznych lokalnie	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Ewidencja aktywności i obszarów alokowanych w ramach procesów zarządczych badanych przedsiębiorstw społecznych wykazuje (wykres 6), że w grupie czynników wchodzących w skład obszaru rozwoju i doskonalenia organizacji za te, które są poprawnie wdrożone i nie wymagają doskonalenia uznać należy przede wszystkim: rozwijanie wizji, misji i strategii oraz planowanie operacyjne. Wszystkie przedsiębiorstwa społeczne, co jest zrozumiałe ze względu na charakter tych podmiotów, rozwijają swoją działalność gospodarczą, jednak tylko 9% respondentów uznaje, że ten obszar nie wymaga podejmowania działań doskonalących, zaś pozostałe 91% chciałoby

go rozwinąć. Relatywnie wielu respondentów (82%), wyraża chęć poprawy wspierania zmian i bieżącego doskonalenia.



### Wykres 6. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: rozwój i doskonalenie organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

W grupie zmiennych najczęściej wskazywanych jako nieuwzględniane w badanych podmiotach znajdują się: zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, zarządzanie ryzykiem, monitoring i badanie potrzeb rynku oraz zarządzanie wiedzą. Generalnie respondenci wskazują, że należy uwzględnić te zmienne w procesach zarządzania, jednak 23% osób uznaje, że pomimo braku wykorzystania zarządzania

technologiami informacyjno-komunikacyjnymi nie ma potrzeby ich wdrażania. Rozwijanie misji, wizji i strategii, planowanie operacyjne, dostosowanie struktury organizacyjnej oraz zarządzanie programami/obszarami – to elementy intensywnie wspierane na etapie inkubowania przedsiębiorstwa społecznego przez Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej zarówno przez szkolenia, jak i wsparcie indywidualne doradcy/opiekuna. Są one ponadto – niezależnie od branży i zakresu działalności – oparte na zasadach stosowanych przez przedsiębiorstwa i podmioty publiczne. Nie dziwi więc potwierdzenie realizacji tych aspektów, a także wyrażana ograniczona potrzeba ich rozwoju.

Nierealizowane obecnie procesy, które są konieczne do wdrożenia, w tym zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, zarządzanie ryzykiem, monitoring i badanie rynku są powszechnie wykorzystywane w przedsiębiorstwach rynkowych, jednak osoby wykluczone społecznie mają ograniczony poziom ich znajomości. Ponadto procesy te wymagają bardzo indywidualnego podejścia pod kątem branży, skali działania i możliwości percepcyjnych pracowników danego przedsiębiorstwa społecznego. Należy jednak zauważyć, że wdrożenie tych procesów jest istotne ze względu na konkurowanie na rynku. Na uwagę zasługuje także relatywnie wysoki poziom refleksji respondentów odnośnie kontynuacji podejmowanych obecnie działań, dotyczy to większości obszarów zarządzania i świadczy o pewnej świadomości badanych na temat skutecznego funkcjonowania na rynku.

### **Zarządzanie zespołem**

W obszarze zarządzania zespołem deklarowane przez respondentów kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych są w niewielkim stopniu zróżnicowane wśród badanych podmiotów (tabela 6). Trzy najczęściej wskazywane odpowiedzi – odciążenie lidera od bieżących zadań na rzecz działań skupionych na zarządzaniu przedsiębiorstwem, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników oraz zapewnienie dobrej komunikacji wewnątrz organizacji to stałe i ważne wyzwania w działalności przedsiębiorstw społecznych, mające znaczący wpływ



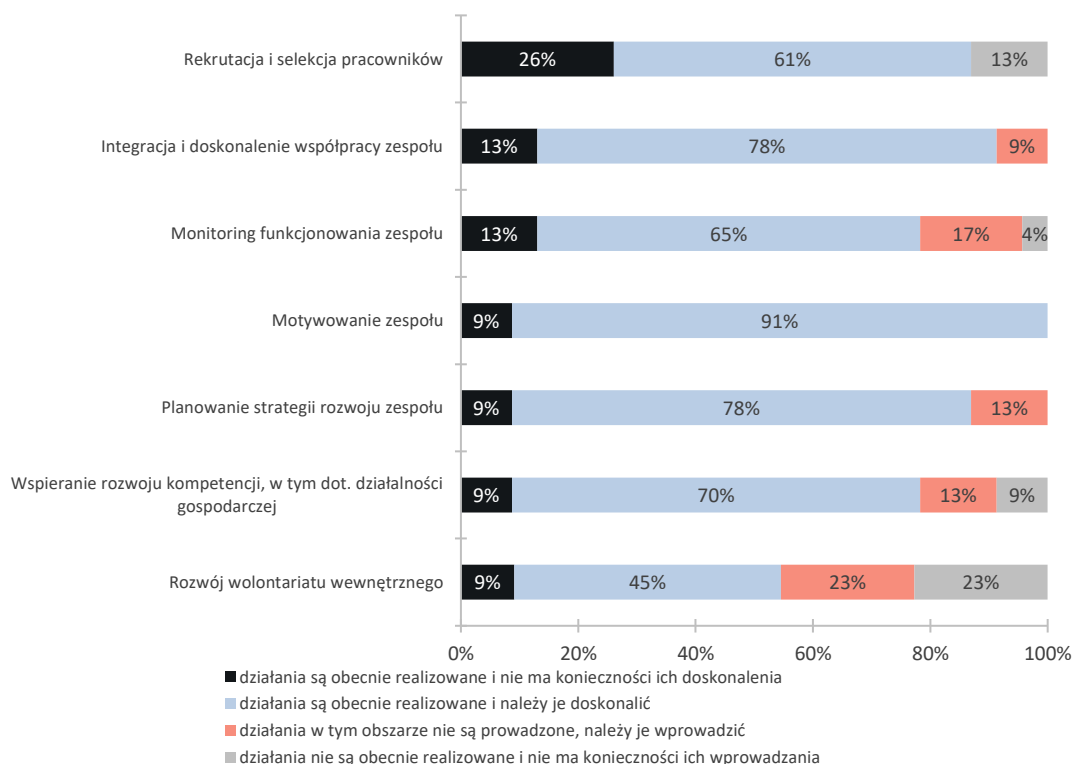
na skuteczność procesów zarządzania. Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym nie mają zwykle wiedzy odnośnie procesów zarządczych, niezbędnych dla funkcjonowania podmiotu. Jeśli osoby te posiadają doświadczenie pracy zarobkowej, to obejmuje ono najczęściej odpowiedzialność za swoje stanowisko pracy, podczas gdy założenie odnoszące się do partycypacyjnego zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych wymaga ich zaangażowania także w procesy zarządcze, z którym prezesi, często równolegle realizujący działania operacyjne, nie są sobie w stanie samodzielnie poradzić. Jest to jedno z większych wyzwań dla tego typu przedsiębiorstw. Z tego powodu najprawdopodobniej respondenci wskazują w badaniu na znaczenie pozyskania i utrzymania najlepszych pracowników.

**Tabela 6. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: zarządzanie zespołem (odpowiedzi wielokrotne)**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Wzrost zaangażowania kadry pracowniczej	43%
Odpowiedzialność za zadania i ich wynik poszczególnych pracowników i wolontariuszy	43%
Odciążenie lidera/liderki od bieżących zadań na rzecz działań skupionych na zarządzaniu przedsiębiorstwem	43%
Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników	35%
Zapewnienie dobrej komunikacji wewnątrz organizacji	35%
Włączenie w zarządzanie całego zespołu pracującego w przedsiębiorstwie	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Przedsiębiorstwa społeczne działając na rynku, aby się utrzymać zmuszone są do konkurencji, przez co liderzy tych organizacji chcą dysponować doświadczoną i zaangażowaną kadrami. Kompetentny zespół pozwala także na odciążenie liderów od odpowiedzialności za procesy zarządcze i pozwala na realizację wymogu partycypacyjnego zarządzania, co z kolei ma wpływ na skuteczność procesów zarządzania.



### Wykres 7. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: zarządzanie zespołem

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Badanie stanu realizacji obszarów i ich wpływu na skuteczność w procesie kierowania organizacją w zakresie zarządzania zespołem (wykres 7) wykazuje, że relatywnie najczęściej prowadzonym działaniem w przedsiębiorstwach społecznych w obszarze zarządzania zespołem, przy tym niewymagającym doskonalenia, jest rekrutacja i selekcja pracowników (26% odpowiedzi). Rozkład odpowiedzi w pozostałych przypadkach pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa społeczne oczekują doskonalenia większości procesów, szczególnie widoczne jest to w przypadku motywacji zespołu (91% zamierza doskonalić działanie), integracji i kooperacji zespołu (78%) oraz planowaniu strategii rozwoju kadry (78%). Elementami nieuwzględnianymi w przedsiębiorstwach społecznych funkcjonujących na terenie subregionu leszczyńskiego, mającymi wpływ na skuteczność procesów zarządzania, są: rozwój wolontariatu wewnętrznego oraz monitoring funkcjonowania zespołu. Należy zwrócić uwagę na duży odsetek respondentów deklarujących brak potrzeby wprowadzania wolontariatu w organizacji.

Większość zmiennych procesu zarządzania – zdaniem respondentów – powinna być rozwijana, co świadczy o wysokiej świadomości zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Duży odsetek deklaracji respondentów, wskazujących na znajomość prowadzenia procesów rekrutacji i selekcji pracowników, jest wynikiem prowadzenia badania w okresie trudności w zakresie pozyskiwania pracowników na rynku.

Jednocześnie należy odnotować, że liderzy wskazują na zasadność wdrażania działań związanych z monitoringiem funkcjonowania zespołu, planowaniem strategii rozwoju zespołu oraz wspieraniem rozwoju kompetencji, w tym związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Świadczy to o docenianiu roli zespołu i chęci zapewnienia stabilności w tym obszarze, a jednocześnie o nastawieniu na długofalowy rozwój pracowników. Warto zauważyć, że działania na rzecz długofalowego rozwoju pracowników wymagają pomocy ze strony Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, by zapewnić ich wpływ na skuteczność procesów zarządzania. Liderzy, czy nawet członkowie zarządów, nie dysponują często ani kompetencjami, ani czasem niezbędnym dla planowania i wdrażania procesów rozwojowych dla kadry, podobnie jak to się dzieje w komercyjnych, dobrze prosperujących przedsiębiorstwach.

Większość respondentów deklaruje chęć dalszego doskonalenia technik motywowania, jednocześnie znaczna część badanych podmiotów wskazuje w badaniu na realizowanie tego procesu w sposób poprawny. Warto zwrócić uwagę, na ograniczone możliwości motywowania finansowego w przedsiębiorstwach społecznych. Finansowe bodźce, takie jak premie i nagrody, stanowiące kluczowe elementy systemu motywacyjnego w klasycznych przedsiębiorstwach są rzadko wykorzystywane w przedsiębiorstwach społecznych. Przyczyną są niewystarczające zyski podmiotów, które są wynikiem niskiego poziomu skuteczności działań i realizacji działalności na granicy rentowności. Jednak bez właściwej motywacji pracowników nie można oczekiwać, że zespół będzie efektywnie pracował i będzie zorientowany na realizowanie celów.

Analizując sytuację wolontariatu wewnętrznego w przedsiębiorstwach społecznych można zauważyć, że deklaracje są związane z formułą prawną przedsiębiorstwa społecznego. Założeniem stowarzyszeń i fundacji (stanowiących 23% badanych

podmiotów), jest prowadzenie działalności w obszarze pożytku publicznego, co zwykle wymaga zaangażowania wolontariuszy. Można przyjąć więc, że tylko nieliczne spółdzielnie socjalne i spółki z o.o. *non-profit* widzą taką potrzebę, ponieważ ich działalność społeczna wykracza poza działania na rzecz reintegracji społeczno-zawodowej pracowników. Oznacza to, że aktywność w zakresie wolontariatu nie wymaga zewnętrznej pomocy.

### Zarządzanie finansami

W obszarze zarządzania finansami w przedsiębiorstwach społecznych (tabela 7), określając kierunki doskonalenia procesów zarządzania, ponad połowa respondentów wskazuje na konieczność zwiększania zysków (57%), a także na rozwój mechanizmów pozwalających na zachowanie płynności finansowej (52%). Blisko połowa badanych osób podkreśla zasadność doskonalenia działań związanych z analizą i optymalizacją kosztów. Zaledwie co czwarty badany widzi potrzebę poprawy działań w obszarze planowania budżetu, a tylko 17% respondentów zwraca uwagę na konieczność podnoszenia poziomu konkurencyjności podmiotu.

**Tabela 7. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: zarządzanie finansami (odpowiedzi wielokrotne)**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Zwiększenie zyskowności przedsiębiorstwa	57%
Zapewnienie płynności finansów	52%
Analiza i optymalizacja kosztów	48%
Systematyczne planowanie budżetu	26%
Zwiększenie poziomu konkurencyjności	17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

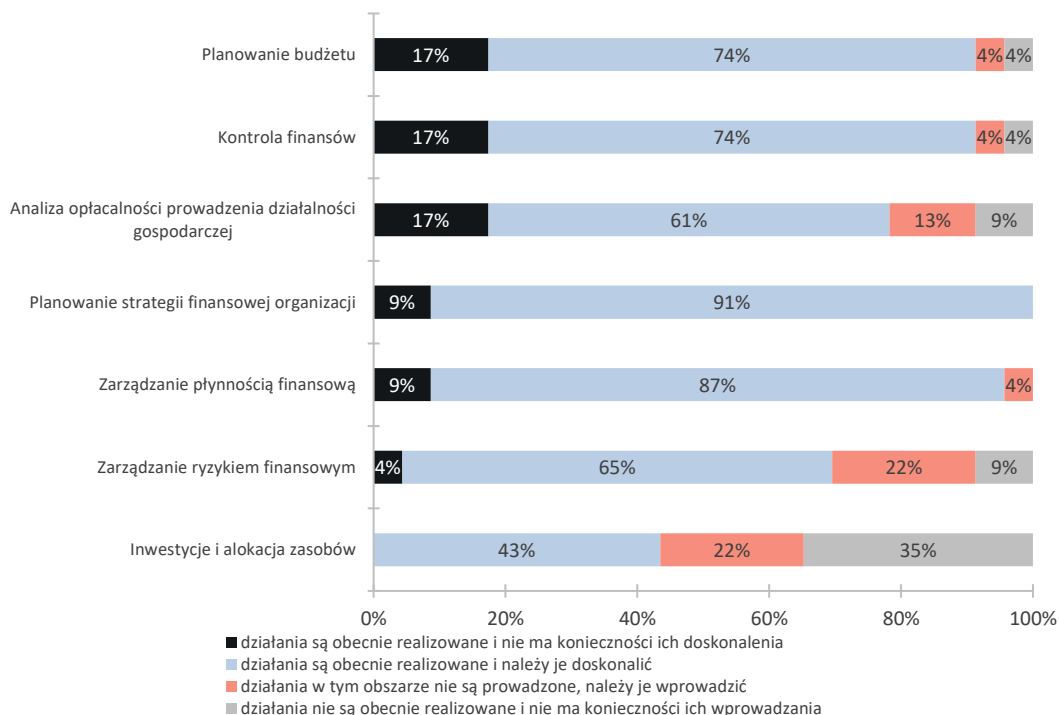
Zadeklarowane przez respondentów kierunki doskonalenia procesów zarządzania finansami wskazują na świadomość połowy badanych w zakresie potrzeby zwiększenia zyskowności przedsiębiorstwa, zapewnienia płynności finansów oraz analizy i optymalizacji kosztów. Zważywszy na charakterystykę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach społecznych i ograniczenia z jakimi się spotykają, jest to pozytywna konstatacja. Dane pozyskane w postępowaniu badawczym wskazują też niski poziom wiedzy przedsiębiorców społecznych w kluczowym obszarze działalności organizacji – zwiększaniu zyskowności. Bez wykształcenia odpowiednich kompetencji w tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne nie będą mogły się rozwijać i idea przedsiębiorczości społecznej jako elementu polityki integracji społeczno-zawodowej grup zagrożonych wykluczeniem społecznym nie będzie realizowana zgodnie z założeniami, tym bardziej, że kierowane do tego sektora środki finansowe mają z czasem być ograniczane.

Niski poziom zainteresowania podnoszeniem poziomu konkurencyjności potwierdza obawy respondentów, odnoszące się do współpracy z otoczeniem i wskazuje na niewystarczające kompetencje w tym obszarze. W procesie budowania przedsiębiorstwa społecznego wybór branży i profilu jest wspierany przez specjalistów Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Zwykle do portfolio, uwzględniając potencjał pracowników, wybierane są usługi, które z uwagi na ich niski poziom zyskowności nie znajdują się w obszarze zainteresowania przedsiębiorstw komercyjnych. Niekiedy kreowane są nowe usługi, nie oferowane wcześniej na rynku (takie jak usługi opiekuńcze dla instytucji pomocy i integracji społecznej lub usługi pielęgnacji i utrzymania zieleni, jako wsparcie dla gminnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za pielęgnację zieleni). Zmiany społeczno-gospodarcze powodują jednak, że przedsiębiorstwa komercyjne w coraz większym stopniu wykazują zainteresowanie niszami zagospodarowanymi przez przedsiębiorczość społeczną, co może doprowadzić do wzrostu poziomu konkurencyjności, do czego większa część podmiotów ekonomii społecznej nie jest przygotowana.

Analiza stanu realizacji procesów zarządczych w obszarze zarządzania finansami (wykres 8) pozwala na sformułowanie wniosku, że trzema sferami najczęściej

wskazywanymi przez respondentów, jako wdrożone i nie wymagające dalszego doskonalenia są: planowanie budżetu, kontrola finansów oraz analizy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej (we wszystkich przypadkach 17% respondentów). Zdecydowana większość podmiotów (ponad 60% respondentów w każdej ze wskazanych zmiennych) deklaruje jednak konieczny rozwój wskazanych obszarów, co jest zbieżne z wynikami ogólnej analizy finansowej przedsiębiorstw społecznych poddanych badaniu (zob. wykres 8).

Procesami wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa społeczne, szczególnie wymagającymi doskonalenia, są: planowanie strategii finansowej oraz zarządzanie płynnością finansową. Prawdopodobnie deficyty kompetencji w tych obszarach wpływają na niski poziom rentowności przedsiębiorstw społecznych. Podmioty ekonomii społecznej, koncentrując się na krótkofalowej perspektywie, nie uwzględniają znaczenia czynników długofalowych i nie analizują płynności finansowej w dłuższej perspektywie. Koncentracja na bieżących zobowiązaniach jest wynikiem doświadczeń w sferze wykluczenia społecznego. Zarządzanie finansami jest najczęściej stymulowane przez doradców Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, choć można wskazać podmioty, szczególnie wśród spółek z o.o. *non-profit* lub organizacji pozarządowych przekształconych w przedsiębiorstwo społeczne, których zarządy posiadają i wykorzystują kompetencje zarządcze, w tym dotyczące długofalowej stabilności finansów, wpływając tym samym na skuteczność ich funkcjonowania.



### Wykres 8. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: zarządzanie finansami

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

W badanych podmiotach relatywnie często nie są wdrażane działania odnoszące się do inwestycji i alokacji zasobów (57%) oraz zakresu zarządzania ryzykiem finansowym (31%). Aż 35% respondentów wskazuje, że nie jest konieczne wdrażanie działań w obszarze zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstwa, co najprawdopodobniej stanowi rezultat przywoływanego już ograniczonego poziomu wiedzy w zakresie zarządzania finansami i obaw związanych z tym obszarem, a także brakiem wolnych zasobów finansowych.

Warto przypomnieć, że w większości badanych podmiotów wynagrodzenie pracowników jest równe płacy minimalnej w Polsce. Potwierdza to również niższy, niż w pozostałych obszarach, poziom deklarowanej realizacji poszczególnych procesów, które są uwzględnione i wskazania, iż nie ma potrzeby ich dalszego rozwoju. Do takich procesów zaliczane są: planowanie budżetu, kontrolę finansów i analizę opłacalności

prowadzenia działalności gospodarczej (na poziomie 17%), które to procesy wymagają szczególnego wsparcia. Jednocześnie w obszarze zarządzania finansami deklarowany jest najniższy odsetek działań realizowanych, niewymagających wsparcia spośród wszystkich obszarów zarządzania w modelu BINGO. Potwierdza to potrzebę silniejszego wsparcia zewnętrznego w zakresie zarządzania finansami w przedsiębiorstwach społecznych, niż w pozostałych obszarach.

### **Komunikowanie i kształtowanie relacji**

W obszarze komunikowania i kształtowania relacji (tabela 8) respondenci wskazują na konieczność doskonalenia działań związanych z prowadzeniem współpracy z lokalnym samorządem (61% badanych), który jest najczęstszym zleceniodawcą przedsiębiorstw społecznych. Ponad połowa liderów (52%) chciałaby także usprawnić współpracę z lokalnymi przedsiębiorstwami oraz zapewnić przedsiębiorstwu społecznemu dobrą reputację i prestiż.

**Tabela 8. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: komunikowanie i kształtowanie relacji (odpowiedzi wielokrotne)**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Rozwój współpracy z przedstawicielami lokalnych jednostek samorządu terytorialnego	61%
Zapewnienie dobrej reputacji przedsiębiorstwa społecznego i prestiżu	52%
Rozwój współpracy z lokalnymi firmami	52%
Wzrost zaufania i lojalności ze strony klientów	26%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Wyniki badania sugerują, że przedsiębiorcy społeczni mają świadomość potrzeby współpracy z otoczeniem, szczególnie z otoczeniem instytucjonalnym, co jest zgodne z podejściem systemowym uwzględnionym w modelu BINGO. Dostrzegają także



konieczność budowania marki, co powinno pozwolić na zwiększenie wolumenu sprzedaży. To bardzo pozytywny trend, tym bardziej, że większość przedsiębiorstw społecznych prowadzi lokalną działalność.

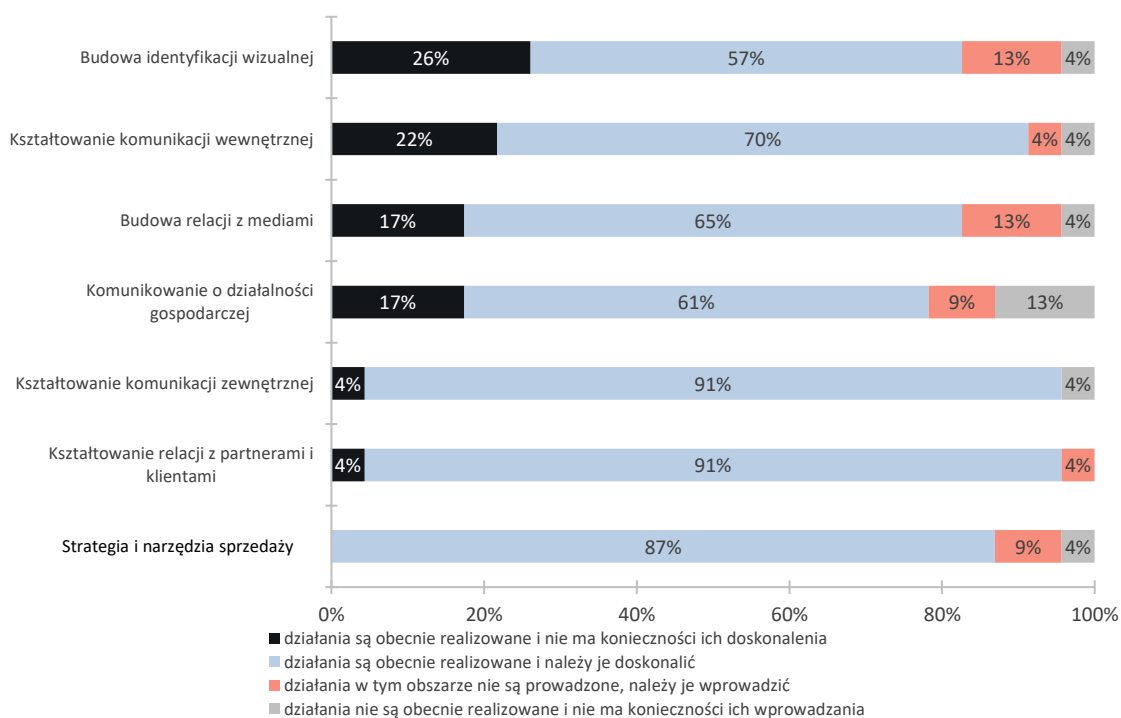
Respondenci największy potencjał rozwoju dostrzegają w obszarze współpracy z podmiotami publicznymi lub przedsiębiorstwami rynkowymi, szczególnie korzystającymi z outsourcingu zarówno usług jak i pracowników. Na taki stan rzeczy wskazują także prowadzone działania, związane z poszerzaniem współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami i jednostkami samorządu terytorialnego, dla których atutem jest misja przedsiębiorstw społecznych, którą ich partnerzy biznesowi mogą wykorzystać jako element odpowiedzialności społecznej. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę najczęściej niskie ceny produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwa społeczne, kooperacja pozwala organizacjom komercyjnym na optymalizację kosztów.

Stan realizacji działań w obszarze komunikowania i kształtowania relacji w grupie badanych przedsiębiorstw społecznych (wykres 9) pozwala zauważyć, że w przypadku 26% respondentów budowa identyfikacji wizualnej jest wdrożona i nie wymaga poprawy, 57% respondentów wskazuje na konieczny dalszy rozwój w tym obszarze. Podobnie wygląda sytuacja z kształtowaniem komunikacji wewnętrznej – 22% respondentów deklaruje jej wdrożenie bez potrzeby doskonalenia. Co istotne, aż 70% respondentów wskazuje na konieczność doskonalenia działań związanych z kształtowaniem komunikacji wewnętrznej (zob. wykres 9).

Wywiady z doradcami/opiekunami wykazują, że w większości przedsiębiorstw społecznych nie wdrożono jasnych zasad komunikacji w zespole, obejmujących wymianę informacji na temat procesów podstawowych, współpracy na wypadek nieobecności, czy też działań skoncentrowanych na budowaniu pozytywnej atmosfery w organizacji. W szczególności doskonalenia w przedsiębiorstwach społecznych wymagają aspekty związane z komunikacją na zewnątrz (tj. ogólne jej kształtowanie, relacje z partnerami i klientami oraz prowadzenie działań promocyjnych i sprzedażowych). Konieczność rozwoju tych aspektów dostrzega około 90% respondentów. Stan ten jest wynikiem niewystarczających doświadczeń i kompetencji

pracowników przedsiębiorstw społecznych we współpracy rynkowej z innymi podmiotami. Ponownie można zauważyć, że osoby zagrożone wykluczeniem społecznym nie posiadają rozwiniętych kompetencji niezbędnych do prowadzenia działań sprzedażowych i współpracy z partnerami instytucjonalnymi. Należy przy tym odnotować relatywnie wysoki poziom samoświadomości liderów badanych organizacji w zakresie rozwoju komunikacji, która obecnie jest realizowana głównie przy udziale OWES.

Warto zauważyć, że tylko 13% respondentów uznaje, że nie jest konieczne wprowadzenie działań związanych z komunikowaniem o prowadzeniu działalności gospodarczej. Jest to najprawdopodobniej wynikiem podjętej współpracy B2B, często nie wymagającej zewnętrznego komunikowania lub dążenia do funkcjonowania na wzór przedsiębiorstw komercyjnych, co jest szczególnie często spotykane w grupie spółdzielni socjalnych i spółek z o.o. *non-profit*.



### Wykres 9. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: komunikowanie i kształtowanie relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Prawie wszyscy respondenci deklarują konieczność doskonalenia lub wdrożenia strategii sprzedaży i narzędzi sprzedaży. Sprzedaż jest niezwykle istotna w sektorze komercyjnym, w którym działają także przedsiębiorstwa społeczne. Procesy te są jednak trudne do realizacji dla liderów podmiotów ekonomii społecznej, na co wskazują trudności w prowadzeniu komunikacji zewnętrznej. Łącząc wynik badania z niestabilnością finansową dużego odsetka przedsiębiorstw społecznych można zauważyć, że kompetencje sprzedażowe są rozwinięte w niewystarczającym stopniu. Istotne byłoby wdrożenie dostosowanego do potrzeb systemu pomocy opartego o zasoby wewnętrzne przedsiębiorstw społecznych lub zewnętrznych specjalistów, co wpłynęłoby na skuteczność procesów zarządzania we wskazanym obszarze.

### **Rola liderów**

Model BINGO uwzględnia cztery obszary zarządzania: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji. Prowadzone od 2014 roku badania w grupie przedsiębiorstw społecznych wskazują na istotną rolę liderów w zapewnieniu skuteczności planowania i realizacji procesów zarządzania.

Ponad połowa respondentów wskazuje, że liderzy powinni być odpowiedzialni za włączanie pracowników w operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi (tabela 9). Oznacza to, że odpowiedzialność za zarządzanie podmiotem powinna spoczywać na całej kadrze lub przynajmniej na części osób, a nie tylko na liderze, co jest zgodne z partycypacyjnym podejściem do zarządzania. Co czwarta badana osoba chciałaby, by odpowiedzialność za zarządzanie podmiotem spoczywała na liderach. Podejście to może mieć uzasadnienie w dwóch przypadkach – gdy w badaniu nie uczestniczy lider, tylko osoba go wspierająca np. z zarządu, pragnąca kontynuacji silnej roli lidera lub sam lider przypisuje sobie pełną odpowiedzialność, w przypadku przedsiębiorstwa społecznego zatrudniającego np. osoby z niepełnosprawnością intelektualną. Wskazując na zasadność partycypacji, trzeba mieć na względzie ryzyko wypalenia zawodowego lidera przedsiębiorstwa społecznego, obciążonego zbyt dużą

liczbą obowiązków i w niewielkim stopniu wspieranego przez pracowników w realizacji trudnych procesów zarządczych. Wyniki badania potwierdzają, że rola lidera w przedsiębiorstwie społecznym w znaczącym stopniu wpływa na skuteczność realizacji procesów zarządzania.

**Tabela 9. Rola liderów w przedsiębiorstwie społecznym w opiniach respondentów**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Włączanie pracowników w bieżące działania w przedsiębiorstwie	52%
Pełna odpowiedzialność za całość zadań związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa	26%
Inicjowanie działań	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Pogłębiając dyskusję nad kwestią odpowiedzialności liderów przedsiębiorstw społecznych (tabela 10) można zauważyć, że respondenci chcieliby przede wszystkim inicjować działania i je monitorować oraz inicjować i włączać pracowników do procesów zarządzania. Co ciekawe, żaden z respondentów nie sformułował oczekiwań odnoszących się do kreatywności pracowników, której zazwyczaj brakuje wśród osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach społecznych. Obydwa działania prowadzące do wzrostu zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji są niezbędne dla rozwoju przedsiębiorstwa społecznego oraz ograniczenia zaangażowania i odpowiedzialności lidera. Wymagają jednak zapewnienia wsparcia pracowników na początku procesu zarządzania, co może zniechęcać liderów do podejmowania dodatkowego wysiłku.

W praktyce przedsiębiorstw społecznych utrwalane są dwa style zarządzania, oddziałujące na skuteczność procesów zarządzania. Pierwszy, bazujący na włączeniu poszczególnych osób spośród zespołu pracowniczego do odpowiedzialności za wybrane procesy oraz drugi zakładający oparcie całego procesu zarządzania na liderze przy zapewnieniu stałego wsparcia doradcy OWES lub innych podmiotów z otoczenia.

**Tabela 10. Pożądana rola lidera/liderki w przedsiębiorstwie społecznym w realizacji procesów zarządzania**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Inicjowanie działań i monitoring	43%
Inicjowanie i włączanie pracowników do zarządzania	43%
Pełna odpowiedzialność za całość działań	13%
Czekanie na inicjatywę pracowników	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

### **Kluczowe czynniki skuteczności i wyzwania dla procesów zarządzania**

W procesie badawczym podjęto próbę identyfikacji czynników o największym wpływie na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (tabela 11). Zdaniem respondentów największy wpływ na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych mają działania związane z doskonaleniem organizacji oraz stała współpraca zespołu i lidera. Istotne jest także poprawne zarządzanie finansami. Respondenci wskazują również na znaczenie kształtowania relacji oraz wsparcia ze strony Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, jako istotnych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania.

Na uwagę zasługuje rola OWES. Z badania wynika, że zaangażowanie OWES istotnie wpływa na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Oznacza to, że bez względu na wsparcie ze środków UE dla tego typu pomocy, konieczne jest stworzenie systemu, który zapewniłby możliwość bieżącego monitoringu potrzeb i usług niezbędnych dla stabilizacji i rozwoju przedsiębiorstw społecznych. System ten mógłby docelowo działać na wzór sieci firm konsultingowych.

**Tabela 11. Czynniki o największym wpływie na skuteczność realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (odpowiedzi wielokrotne)**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Rozwój i doskonalenie organizacji	48%
Stała współpraca zespołu i lidera/liderki	48%
Zarządzanie finansami	43%
Zaangażowanie lidera/liderki	39%
Komunikowanie i kształtowanie relacji	35%
Stałe wsparcie ze strony OWES	35%
Zarządzanie zespołem	22%
Zlecenia od jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek pomocniczych	22%
Stała współpraca z innymi, podobnymi przedsiębiorstwami społecznymi	17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Warto odnotować niski priorytet działań związanych z planowaniem i monitoringiem finansów, co może być konsekwencją silnego zaangażowania OWES. Warto także zwrócić uwagę na stosunkowo niską ocenę istotności zarządzania zespołem, co może wskazywać na brak przekonania liderów odnośnie kluczowej roli zespołu pracowniczego w procesach zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Sytuacja ta może być konsekwencją istniejących deficytów kompetencyjnych, albo może wynikać z pozytywnej (jakkolwiek subiektywnej) oceny sytuacji badanych podmiotów. Świadomość niskiego poziomu kompetencji kadry mogłaby uzasadniać wysoką pozycję zarządzania finansami, które nie zostało ocenione jako ważne dla realizacji procesów zarządzania. Jako czynnik o relatywnie niskim wpływie na skuteczność procesów zarządzania wskazywane są zlecenia jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek pomocniczych (22%). Stała współpraca z innymi przedsiębiorstwami społecznymi jest

oceniona jako średnio istotna (17% respondentów), co jest zauważalne w praktyce funkcjonowania badanych podmiotów. Bardziej efektywna współpraca w sektorze ekonomii społecznej mogłaby się przełożyć na wzajemne motywowanie się, wymianę dobrych praktyk i budowanie sieci kooperacji bądź klastrów. Prawdopodobnie jednak przedsiębiorstwa społeczne – podobnie jak sektor organizacji pozarządowych w pierwszej połowie XX wieku – muszą ustabilizować swoją działalność w formie indywidualnych podmiotów i dopiero na dalszym etapie rozwoju dyskutować korzyści wynikające z kooperacji.

**Tabela 12. Potencjalne bariery realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (odpowiedzi wielokrotne)**

Wskazanie	Odsetek respondentów
Przeciążenie lidera/liderki	61%
Brak czasu	57%
Niewystarczająca wiedza pracowników organizacji w zakresie zarządzania	43%
Niestabilna sytuacja społeczno-gospodarcza	39%
Mała otwartość na współpracę jednostek samorządu terytorialnego, w tym w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych	30%
Częste zmiany składu zespołu	9%
Niewystarczające wsparcie ze strony Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI; N=23.

Dwoma najczęściej wskazywanymi barierami w realizacji procesów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym (tabela 12), zdaniem respondentów, są: przeciążenie obowiązkami osób zarządzających (61%) oraz szeroko pojęty brak czasu na realizację procesów zarządzania (57%). Nieco rzadziej (43%) wskazywany jest brak odpowiednich kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach społecznych w zakresie zarządzania, a także na wpływ czynników zewnętrznych o charakterze społecznym czy gospodarczym (39%). Uzyskane wyniki potwierdzają słabości wynikające z potencjału

i możliwości zespołu przedsiębiorstwa społecznego. Przeprowadzona diagnoza uzasadnia konieczność systemowego i trwałego wsparcia dla liderów przedsiębiorstw społecznych, w istotnym stopniu oddziałujących na skuteczność procesów zarządzania kierowanych przez nich podmiotów.

### **Analiza studiów przypadku**

Celem badania jakościowego z wykorzystaniem metody *case study* było przeprowadzenie pogłębionej oceny systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w subregionie leszczyńskim, z uwzględnieniem kluczowych elementów modelu BINGO: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji, pozwalających na realizację celów statutowych lub zawartych w umowie spółki. Ponadto, w postępowaniu badawczym dokonano identyfikacji kluczowych ograniczeń wykorzystania modelu BINGO w procesie zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, a także próbę wskazania kierunków doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, do czego studium przypadku okazało się najlepiej dostosowaną metodą badawczą. Badanie zostało skoncentrowane na uwarunkowaniach wewnętrznych procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych z uwagi na wynik badania CAWI oraz ograniczoną liczbę badań w tym zakresie.

Badaniu, przy zastosowaniu studium przypadku, postanowiono poddać cztery podmioty: dwa przedsiębiorstwa społeczne oceniane jako dobrze zarządzane oraz dwa podmioty zaklasyfikowane do kategorii źle zarządzanych. Wyboru badanych podmiotów (tabela 13) dokonano na podstawie sześciu kryteriów odniesionych do celów działania badanych przedsiębiorstw społecznych. Do kryteriów, mających zasadniczy wpływ na osiągnięcie celów statutowych/wynikających z umowy spółki, zaliczono: (1) analizę wysokości



przychodów w 2018 roku<sup>17</sup>, (2) poziom zatrudnienia, (3) dysponowanie zapleczem administracyjnym, wspierającym działalność zarządu, (4) zróżnicowanie zakresów prowadzonej działalności (uwzględniono branże, w których najczęściej funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne), (5) zróżnicowanie form organizacyjnych oraz (6) stopień spełnienia definicji przedsiębiorstwa społecznego, z założeniem wymogu jej spełnienia przez analizowanych respondentów. Warto odnotować, że Leszczyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej podczas rozpoczynania współpracy zapoznaje przedsiębiorstwa społeczne objęte wsparciem z założeniami modelu BINGO i rekomenduje wdrożenie zawartych w nim elementów.

Analizie poddano 32 przedsiębiorstwa społeczne, funkcjonujące w subregionie leszczyńskim w 2018 roku<sup>18</sup>. Z perspektywy osiąganych w 2018 roku przychodów, uwzględniając kryteria przyjęte przez GUS (2018b), tylko 3 podmioty lokowały się w grupie 5% podmiotów o przychodach powyżej 1 mln złotych: Spółdzielnia Socjalna ECOSS (1.858.839 zł), Diakonijna Spółka Zatrudnienia (3.024.055 zł) oraz Spółdzielnia Socjalna Bon Appetit (1.461.321 zł)<sup>19</sup>, co pozwalało im na realizację celów statutowych w wysokim stopniu. GUS (2018b) do podmiotów<sup>20</sup> z największą liczbą pracowników w sektorze gospodarki społecznej zaliczył spółdzielnie socjalne tworzące powyżej 10 miejsc pracy, zapewniających reintegrację społeczną i zawodową minimum 3 pracownikom. Trzy wymienione powyżej podmioty, osiągające najwyższe przychody

---

<sup>17</sup> Na podstawie zestawienia LOWES na potrzeby monitoringu funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych za 2018 rok. Analiza danych za 2018 rok wynika z dostępności kompletnych zestawień rocznych w okresie realizacji postępowania badawczego (XI 2018 – III 2019).

<sup>18</sup> Nie uwzględniono wskaźników z 2017 roku z uwagi na rozpoczęcie w tym roku działalności 9 spośród 32 badanych przedsiębiorstw społecznych.

<sup>19</sup> Średnia wysokość przychodów przedsiębiorstw społecznych wg GUS (2018b) wyniosła 765.900 zł.

<sup>20</sup> W literaturze przedmiotu nie ma publikacji przedstawiającej wszystkie typy przedsiębiorstw społecznych, stąd przyjęto wskaźniki dla spółdzielni socjalnych jako charakterystyczne dla wszystkich typów przedsiębiorstw społecznych. Jednocześnie przyjęta w dysertacji definicja przedsiębiorstwa społecznego w największym stopniu nawiązuje do specyfiki spółdzielni socjalnych.

zapewniały miejsca pracy odpowiednio 28, 26 i 21 osobom a więc w wysokim stopniu realizowały założenia przedsiębiorczości społecznej i swoje cele statutowe. Jednocześnie każde z tych przedsiębiorstw społecznych funkcjonowało w innej branży: usług komunalnych, usług dla firm, organizacji i administracji publicznej oraz usług gastronomicznych. Zorganizowanym zapleczem administracyjnym dysponowało 60% poddanych badaniu przedsiębiorstw społecznych. Spośród największych organizacji, tylko Spółdzielnia Socjalna Bon Appetit nie posiadała stałego zespołu administracyjnego. Dlatego do dalszych badań postanowiono przyjąć Spółdzielnię Socjalną ECOSS i Diakonijną Spółkę Zatrudnienia jako dobrze zarządzane podmioty, osiągające wysokie przychody, zapewniające miejsca pracy dla największej grupy pracowników i dysponujące zapleczem administracyjnym, co łącznie pozwalało na zapewnienie wysokiego poziomu realizacji założonych celów. Obydwa wyłonione podmioty, o zróżnicowanych statusach prawnych, w wysokim stopniu spełniały definicję przedsiębiorstwa społecznego, zapewniając miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Do branż, w których najczęściej funkcjonowały wielkopolskie przedsiębiorstwa społeczne należały (zob. Wykres 2): usługi dla firm, organizacji i administracji publicznej, usługi gastronomiczne, usługi w zakresie edukacji i kultury, handel i pozostałe usługi, usługi socjalne i usługi komunalne. Podstawową branżą w jakiej działała Spółdzielnia Socjalna ECOSS są usługi komunalne. Diakonijna Spółka Zatrudnienia realizowała przede wszystkim usługi dla firm, organizacji i administracji publicznej. Biorąc pod uwagę potrzebę uwzględnienia różnorodności w doborze próby badawczej, przeanalizowano w dalszej pracy przedsiębiorstwa społeczne działające w usługach gastronomicznych oraz edukacyjnych i kulturalnych, koncentrując się na wskaźnikach pozwalających na zdefiniowanie źle funkcjonujących podmiotów w tych branżach.

Usługi gastronomiczne w subregionie leszczyńskim świadczyło osiem przedsiębiorstw społecznych. Przychody powyżej 1 mln. złotych osiągał tylko jeden podmiot – Spółdzielnia Socjalna Bon Appetit. Według danych GUS (2018b), 45% podmiotów zatrudniało nie więcej niż pięciu pracowników. W subregionie leszczyńskim Spółdzielnia

Socjalna Kotwica zatrudniała 8 osób, pozostałe tego typu organizacje zatrudniały w przedziale od 2 do 5 pracowników. Biorąc pod uwagę, że definicja przedsiębiorstwa społecznego zakładała zatrudnienie minimum 3 osób, w dalszych analizach nie uwzględniono Fundacji Pomóc Inaczej, która zatrudniała 2 osoby. Zapleczem administracyjnym, istotnym dla realizacji założonych celów, wśród przedsiębiorstw społecznych świadczących usługi gastronomiczne nie dysponowały 3 spółdzielnie socjalne: Spółdzielnia Socjalna na 5, Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro oraz Spółdzielnia Socjalna VITA. Spośród nich do dalszego badania metodą *case study* wybrano Spółdzielnię Socjalną Smak Bistro – jedyne przedsiębiorstwo spełniające wymogi Ustawy o spółdzielniach socjalnych (pozostałe nie zatrudniały 5 osób<sup>21</sup>). Wybrany podmiot spełniał założenia definicji przedsiębiorstwa społecznego w zakresie tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Usługi w obszarze edukacji i kultury w subregionie leszczyńskim, jako główne, świadczyło siedem przedsiębiorstw społecznych. Żadne z nich nie dysponowało zapleczem administracyjnym ani nie osiągało przychodów powyżej 1 mln. złotych. W grupie badanych przedsiębiorstw społecznych, trzy zatrudniały od 3 do 5 pracowników: Fundacja Langusta, Fundacja Pro Yourself oraz Stowarzyszenie Łaciata Wieś, jednak tylko ten ostatni podmiot dysponował stałymi pracownikami. Do analizy *case study* wybrano zatem Stowarzyszenie Łaciata Wieś,<sup>22</sup> które spełniało założenia definicyjne przedsiębiorstwa społecznego w zakresie tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

---

<sup>21</sup> Spółdzielnia Socjalna „na 5” zatrudnia 4 osoby na części etatu i osiągnęła przychody za 2018 rok 84.873,96 zł; Spółdzielnia Socjalna VITA tworzy 3 miejsca pracy a jej przychód za 2018 rok wyniósł 209.673,50 zł.

<sup>22</sup> Fundacja Langusta w 2018 roku zatrudniała okresowo 4 osoby i osiągnęła przychody w wysokości 30.769,00 zł; Fundacja Pro Yourself w 2018 roku zatrudniała okresowo 5 osób a jej przychód wyniósł 20.446,00 zł.

Na podstawie przeprowadzonych analiz, badaniu przy zastosowaniu metody studium przypadku poddano cztery podmioty (tabela 13): dwa dobrze zarządzane, czyli w wysokim stopniu osiągające założone cele: Spółdzielnia Socjalna ECOSS oraz Przedsiębiorstwo Społeczne Diakonijna Spółka Zatrudnienia i dwa podmioty źle zarządzane: Stowarzyszenie Łaciata Wieś i Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro.

**Tabela 13 Zestawienie kryteriów wyboru przedsiębiorstw społecznych do strategii studium przypadku i ich spełnienia przez wybrane do badania podmioty**

Nazwa przedsiębiorstwa społecznego	Spółdzielnia Socjalna ECOSS	Diakonijna Spółka Zatrudnienia	Stowarzyszenie Łaciata Wieś	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro
Kryterium				
1. Wysokość przychodów (w zł) w 2018 roku	1.858.839	3.024.055	97.750	249.895
2. Poziom zatrudnienia	28 osób	26 osób	3 osoby	5 osób
3. Dysponowanie zapleczem administracyjnym, wspierającym działalność zarządu	Tak	Tak	Nie	Nie
4. Branża	Usługi komunalne	Usługi dla firm, organizacji i administracji publicznej	Usługi w obszarze edukacji i kultury	Usługi gastronomiczne
5. Forma organizacyjna	Spółdzielnia socjalna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością <i>non-profit</i>	Stowarzyszenie	Spółdzielnia socjalna
6. Stopień spełnienia definicji przedsiębiorstwa społecznego	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki

Źródło: opracowanie własne.

Opisując studia przypadku kierowano się kluczowymi elementami modelu BINGO, powiązanymi z celami działania badanych przedsiębiorstw społecznych, co pozwoliło przedstawić diagnozę poszczególnych obszarów zarządzania w ujęciu tabelarycznym.

Zestawienie uwzględnia elementy składowe wchodzące w skład czterech obszarów modelu BINGO: rozwoju i doskonalenia organizacji, zarządzania zespołem, zarządzania finansami oraz komunikowania i kształtowania relacji, mających wpływ na osiągnięcie celów danych przedsiębiorstw społecznych, a także stopień ich wdrożenia w poszczególnych organizacjach, wraz z komentarzem. Warto podkreślić, że oceniając poziom wdrożenia każdego z elementów modelu BINGO wykorzystano skalę: wdrożony, częściowo wdrożony lub niewdrożony. Wdrożenie oznacza zarówno istnienie świadomości potrzeby kierowania się w procesach zarządzania przez osoby zarządzające podmiotem, jak i wykorzystywanie działań w praktyce funkcjonowania podmiotu. Częściowe wdrożenie oznacza wykorzystywanie tylko części działań w procesach zarządzania lub tylko istnienie świadomości znaczenia danego elementu zarządzania, bez jego wykorzystania. Niewdrożenie oznacza ignorowanie lub niestosowanie działania, względnie brak świadomości potrzeby uwzględniania danego działania. Każde z działań zostało ocenione w aspekcie na ile osoby zarządzające mają lub nie mają świadomości danego elementu i w jakim zakresie działanie jest realizowane. W przypadku uwzględniania danego działania w procesach zarządzania, wskazano osobę odpowiedzialną.

W podsumowaniu, w tabeli 18, przedstawiono syntetyczną charakterystykę czterech organizacji badanych w ramach studium przypadku wraz z odniesieniem do badań ilościowych.

### **Spółdzielnia Socjalna ECOSS**

Przedsiębiorstwo ECOSS jest spółdzielnią socjalną osób prawnych, założoną przez jednostki samorządowe z Gminy Krobia i Powiatu Gostyńskiego. Na początku 2018 roku do Spółdzielni przystąpił kolejny podmiot administracji samorządowej – Gmina Krzywiń. Siedziba spółdzielni znajduje się w Krobi. Działalność obejmuje głównie usługi komunalne oraz kładzenie kostki brukowej. Spółdzielnia współpracuje z Ośrodkiem Pomocy Społecznej i jako pierwsza spółdzielnia w Polsce założyła Centrum Integracji Społecznej (CIS).

Działania prowadzone przez spółdzielnię łączą w sobie profesjonalizm działalności gospodarczej z osiąganiem nadrzędnych, indywidualnych celów społecznych. Będąc przedsiębiorstwem społecznym, wypracowane zyski przeznacza na realizację celów reintegracji społecznej i zawodowej.

Kadrę Spółdzielni stanowią byli pracownicy grupy remontowej, działającej przy Urzędzie Miasta w Krobi i Powiatowego Zarządu Dróg w Gostyniu oraz referatu służb technicznych Urzędu Miasta i Gminy w Krzywiniu, a także osoby, które pozostawały długotrwale bezrobotne. Dzięki działalności spółdzielni mają możliwość powrotu na rynek pracy oraz aktywizacji społecznej i zawodowej. Obecnie Spółdzielnia Socjalna ECOSS zatrudnia 28 pracowników, będących specjalistami z różnych branż i dziedzin, w tym prezesa i pracownika administracyjnego, odpowiedzialnego za dokumentację i koordynowanie spraw pracowniczych. Spółdzielnia posiada nowoczesny park maszynowy obejmujący: koparko-ładowarkę CAT, zestaw do utrzymania zimowego dróg, (piaskarki i pługi do odśnieżania) kosiarki komunalne z wysokim wyładunkiem, kosiarki bijakowe, drogowe na wysięgniku, zamiatarkę drogową, sprzęt do wycinki i utylizacji drzew oraz sprzęt pozwalający realizować nawet najbardziej specjalistyczne zlecenia. Utworzone przy spółdzielni centrum integracji społecznej dysponuje profesjonalną sceną QUADRO 290 i świadczy usługi wypożyczenia sceny z kompleksową obsługą techniczną.

Spółdzielnia Socjalna ECOSS obok świadczenia usług w zakresie budowy dróg i autostrad oraz usług komunalnych prowadzi także warsztat krawiecko-rękodzielniczy, produkujący lalki oraz przedmioty inspirowane tradycyjnymi wzorami regionu. Działalność społeczna spółdzielni jest ściśle związana z mikroregionem, na terenie którego funkcjonuje, czyli Biskupizną. Przychody spółdzielni za 2018 rok wyniosły 1.858.839 zł.

Model procesów zarządzania w Spółdzielni Socjalnej ECOSS jest zbieżny z modelem BINGO, brakuje w nim jedynie działań związanych z monitoringiem i badaniem potrzeb rynku, zarządzaniem technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, budową relacji

z mediami oraz rozwojem wolontariatu wewnętrznego. Pozostałe elementy można uznać jako realizowane na zadowalającym poziomie.

W tabeli nr 14 przedstawiono odniesienie procesów zarządzania realizowanych w Spółdzielni Socjalnej ECOSS do modelu BINGO. W przypadku uwzględniania danego elementu modelu BINGO zamieszczono informacje odnośnie osoby odpowiedzialnej.

**Tabela 14. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Spółdzielni Socjalnej ECOSS**

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>ROZWÓJ I DOSKONALENIE ORGANIZACJI</b>		
Rozwijanie wizji, misji i strategii	Wdrożone	W ECOSS pracownicy mają świadomość potrzeby rozwijania misji, wizji i strategii. Wizja, misja i strategia są rozwijane. Za działanie odpowiada prezes spółdzielni.
Planowanie operacyjne	Wdrożone	Planowanie operacyjne jest realizowane w spółdzielni na bieżąco przez zespół pracowników administracyjnych.
Doskonalenie struktury organizacyjnej	Wdrożone	Organizacja posiada strukturę funkcjonalną. Za całość działalności odpowiada prezes, poszczególnymi zespołami kierują brygadziści wspierani przez pracowników administracyjnych i księgowość.
Monitoring i badanie potrzeb rynku	Niewdrożone	Zarządzający spółdzielnią nie dostrzegają celowości prowadzenia badania potrzeb rynku. Stosunkowo mała liczebność zespołu, duży park maszynowy oraz powiązania z jednostkami samorządu terytorialnego pozwalają ograniczyć działalność do zaspokajania bieżących potrzeb rynku.
Zarządzanie obszarami/programami	Wdrożone	W spółdzielni wydzielono obszary działania, są to m.in. usługi remontowo-budowlane, usługi ogrodnicze, wsparcie pracowników. Każdy program ma przyporządkowaną osobę odpowiedzialną.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Zarządzanie wiedzą	Wdrożone częściowo	Zarządzający w organizacji mają świadomość konieczności zarządzania wiedzą, jednak element ten nie jest rozwijany.
Rozwój działalności gospodarczej	Wdrożone	Działalność ECOSS jest systematycznie rozwijana na podstawie bieżącego zapotrzebowania zgłaszanego przez podmioty z otoczenia oraz powiązane jednostki samorządu terytorialnego. Za rozwój działalności gospodarczej odpowiedzialny jest prezes.
Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby wspierania zmian i bieżącego doskonalenia, działania w tym zakresie są wdrażane. Odpowiedzialność za wspieranie zmian i bieżące doskonalenie powierzono prezesowi, brygadzystom i personelowi administracyjnemu, adekwatnie do stanowisk.
Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi	Niewdrożone	Silne zaangażowanie w bieżącą działalność wpływa na niechęć decydentów w organizacji do wdrażania nowych, czasochłonnych w ich odbiorze, rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych.
Zarządzanie ryzykiem	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem i działanie to jest rozwijane. Za zarządzanie ryzykiem odpowiedzialny jest prezes, we współpracy z personelem administracyjnym i brygadzystami.
Kontrola wewnętrzna	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby prowadzenia bieżącej kontroli wewnętrznej i ją przeprowadzają. Odpowiedzialność za działanie ponoszą pracownicy administracyjni i prezes.



Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM</b>		
Planowanie strategii rozwoju zespołu	Wdrożone częściowo	Zarządzający spółdzielnią nie mają świadomości potrzeby planowania strategii rozwoju zespołu. Działania związane z rozwojem pracowników prowadzone są na bieżąco. Nie ma przydzielonej jasnej odpowiedzialności za te działania do konkretnych osób.
Rekrutacja i selekcja pracowników	Wdrożone	Rekrutacja i selekcja pracowników prowadzone są świadomie, pod kątem bieżących potrzeb, przez pracowników administracyjnych.
Motywowanie zespołu	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość finansowych i pozafinansowych instrumentów motywowania zespołu, które są stosowane. Za motywowanie odpowiedzialni są prezes, brygadziści oraz personel administracyjny.
Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	Wdrożone	W organizacji regularnie prowadzone są działania w zakresie integracji i doskonalenia współpracy zespołu. Odpowiedzialność za działania przypisana jest do prezesa i pracowników administracyjnych.
Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym dot. działalności gospodarczej	Wdrożone	Wśród zarządzających istnieje świadomość potrzeby wspierania rozwoju kompetencji pracowników. Za działanie odpowiedzialny jest prezes we współpracy z OWES.
Monitoring funkcjonowania zespołu	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby monitoringu funkcjonowania zespołu i jest on prowadzony. Za monitoring funkcjonowania zespołu odpowiedzialny jest prezes.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Rozwój wolontariatu wewnętrznego	Niewdrożone	W ECOSS nie jest dostrzegana potrzeba prowadzenia wolontariatu wewnętrznego.
<b>ZARZĄDZANIE FINANSAMI</b>		
Planowanie strategii finansowej	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby kształtowania strategii finansowej, która jest przygotowywana – za jej opracowywanie odpowiada prezes we współpracy z pracownikami administracyjnymi.
Planowanie budżetu	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby planowania budżetu i jest on opracowywany. Za działanie to odpowiedzialny jest prezes przy wsparciu pracowników administracyjnych.
Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby analizy opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej. Za działanie to odpowiadają pracownicy administracyjni.
Zarządzanie płynnością finansową	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają wysoką świadomość potrzeby zarządzania płynnością finansową, działania w tym zakresie są realizowane. Za działanie to odpowiada pracownik administracyjny przy wsparciu prezesa.
Zarządzanie ryzykiem finansowym	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość i w spółdzielni podejmowane są działania w zakresie zarządzania ryzykiem finansowym. Za zarządzanie ryzykiem finansowym odpowiedzialny jest prezes.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Inwestycje i alokacja zasobów	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają dużą świadomość potrzeby inwestowania w park maszynowy i podejmowane są inwestycje z uwagi na dążenie do zapewnienia wysokiego poziomu konkurencyjności. Za Inwestycje i alokację zasobów odpowiedzialny jest prezes.
Kontrola finansów	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby stałej kontroli płynności finansowej. Kontrola finansów jest prowadzona i odpowiada za nią pracownik administracyjny.
<b>KOMUNIKOWANIE I KSZTAŁTOWANIE RELACJI</b>		
Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby sprawnej komunikacji wewnętrznej, co jest uwzględniane. Za działanie to odpowiadają pracownicy administracyjni.
Budowa identyfikacji wizualnej	Wdrożone	W ECOSS stosowana jest spójna identyfikacja wizualna i jest zauważalna świadomość jej roli wśród pracowników administracyjnych. Za budowę identyfikacji wizualnej odpowiada pracownik administracyjny.
Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	Wdrożone	W ECOSS stosowana jest spójna komunikacja zewnętrzna i zauważalna jest świadomość jej roli. Za działanie to odpowiada pracownik administracyjny.
Strategia i narzędzia sprzedaży	Wdrożone częściowo	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość działań sprzedażowych. Działania te nie są jednak realizowane z powodu koncentracji na obsłudze stałych zleceń, w tym od powiązanych jednostek samorządu terytorialnego. Za strategię i narzędzia sprzedaży odpowiedzialny jest prezes.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Budowa relacji z mediami	Niewdrożone	Zarządzający spółdzielnią nie mają świadomości potrzeby współpracy z mediami.
Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają dużą świadomość potrzeby kształtowania relacji z partnerami i klientami. Relacje te są rozwijane. Za kształtowanie relacji z partnerami i klientami odpowiedzialny jest prezes.
Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej	Wdrożone	Zarządzający spółdzielnią mają świadomość potrzeby komunikowania o działalności gospodarczej. Za działanie odpowiada pracownik administracyjny.

Źródło: opracowanie własne.

W modelu procesów zarządzania Spółdzielni Socjalnej ECOSS wykorzystywana jest zdecydowana większość spośród 32 elementów modelu BINGO. Część elementów modelu BINGO (takich jak wolontariat wewnętrzny czy budowa relacji z mediami) świadomie nie jest rozwijana. Wydaje się jednak, że pomijanie niektórych komponentów modelu BINGO (np. brak działalności w zakresie monitoringu i badania potrzeb rynku) może wynikać z braku kompetencji pracowników administracyjnych, przeciążonych obowiązkami.

Do kluczowych czynników wpływających na skuteczność procesów zarządzania w spółdzielni ECOSS zaliczyć można wdrożenie struktury organizacyjnej, włączającej odpowiedzialność pracowników za realizowane usługi (w ECOSS wykorzystywana jest struktura funkcjonalna, na czele której stoi prezes, poszczególne zespoły są kierowane przez brygadzystów, a całość wspierana jest przez pracownika administracyjnego). Odpowiedzialność lidera jest ograniczona poprzez wprowadzenie stanowisk kierowniczych brygadzystów, co prowadzi do decentralizacji procesów zarządzania. Zabieg ten wydaje się być zasadny z uwagi na prowadzenie działalności w dwóch odległych o kilkadziesiąt kilometrów gminach (Krobia, Krzywiń). Duży wpływ na skuteczność procesów zarządzania w organizacji mają działania pracownika

administracyjnego, którego zaangażowanie w działalność operacyjną pozwala skoncentrować się prezesowi na kluczowych aspektach rozwoju, odciążając go tym samym od bieżących żmudnych obowiązków.

### **Diakonijna Spółka Zatrudnienia**

Diakonijna Spółka Zatrudnienia to spółka *non-profit* założona w 2009 roku przez Fundację Barka, Stowarzyszenie dla Ludzi i Środowiska, Parafię Ewangelicko-Augsburską z Poznania oraz Gminę Kwilcz, przy współudziale (i z inspiracji) niemieckiej fundacji Wohnen und Beraten z Brunshwiku. Od 2015 roku udziałowcem spółki jest też Dachstiftung Gifhorn. Firma ma charakter przedsiębiorstwa użyteczności publicznej oraz status organizacji pożytku publicznego. Modelem odniesienia dla powstającej spółki były przedsiębiorstwa skupione w koncernie socjalnym Diakonische Kästorf. Diakonijna Spółka Zatrudnienia jako firma jest przykładem przenoszenia doświadczeń partnera niemieckiego do Polski i budowania modelowego programu, łączącego cele społeczne i gospodarcze. Kapitał zakładowy spółki wynosi 915.300 zł.

Przedsiębiorstwo Społeczne Diakonijna Spółka Zatrudnienia sp. z o.o. *non-profit* prowadzi usługi dla firm, organizacji i administracji publicznej, obejmując produkcję i remonty elementów metalowych, narzędzi dla przemysłu i odzieży roboczej oraz świadczy usługi obróbki skrawaniem. Spółka jest dostawcą usług dla firmy Volkswagen, dla której wykonuje naprawy pojemników specjalistycznych i uniwersalnych oraz szyje odzież roboczą. Spółka wspiera reintegrację społeczną i zawodową pracowników poprzez kształcenie zawodowe i nabywanie kwalifikacji przez osoby wywodzące się ze środowisk dotkniętych długotrwałym bezrobociem, niepełnosprawnością, uzależnieniem czy bezdomnością.

Spółka funkcjonuje bez zewnętrznych źródeł finansowania i utrzymuje się z własnej działalności. Zatrudnia 26 osób, w tym 15 osób na stałych umowach o pracę. Dodatkowo w działania spółki zaangażowanych jest 26 osób, będących uczestnikami przygotowania zawodowego oraz uczestnikami praktyk zawodowych organizowanych u partnera niemieckiego w Kästorf. Organizacja realizuje także programy: mieszkaniowy dla osób

bezdolnych lub żyjących w substandardowych warunkach oraz partnerstwa dla zatrudnienia i przyuczenia zawodowego dla osób pozostających od lat poza rynkiem pracy, mających niskie kwalifikacje zawodowe. Przychody spółki za 2018 rok wyniosły 3.024.055 złotych.

Oprócz wolontariatu wewnętrznego i technologii informacyjno-komunikacyjnych przedsiębiorstwo realizuje wszystkie działania w ramach czterech obszarów modelu BINGO.

W tabeli 15 zaprezentowano elementy modelu BINGO wykorzystywane w procesach zarządzania Diakonijną Spółką Zatrudnienia. W przypadku realizacji działań w ramach danego komponentu wskazano osobę odpowiedzialną.

**Tabela 15. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Diakonijnej Spółce Zatrudnienia**

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>ROZWÓJ I DOSKONALENIE ORGANIZACJI</b>		
Rozwijanie wizji, misji i strategii	Wdrożone	Pracownicy spółki mają świadomość potrzeby rozwijania wizji, misji i strategii działania oraz są one rozwijane zarówno w ramach działalności nastawionej na zysk, jak i w zakresie wsparcia dla pracowników i innych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Za rozwijanie wizji, misji i strategii odpowiada prezeska przy wsparciu rady nadzorczej oraz zgromadzenia wspólników.
Planowanie operacyjne	Wdrożone	Zarządzający DSZ mają świadomość potrzeby planowania operacyjnego. Planowanie operacyjne realizowane jest w spółce na wysokim poziomie. Za działanie odpowiada prezeska we współpracy z brygadzistami i personelem administracyjnym.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Doskonalenie struktury organizacyjnej	Wdrożone	W organizacji zastosowana została struktura funkcjonalna. Jednostką kieruje zarząd przy wsparciu pracownika administracyjnego. Nadzór nad działalnością organizacji sprawuje rada nadzorcza oraz zgromadzenie wspólników.
Monitoring i badanie potrzeb rynku	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby monitoringu i badania potrzeb rynku i są one prowadzone. Za monitoring odpowiada prezeska.
Zarządzanie obszarami/programami	Wdrożone	Spółka funkcjonuje w oparciu o programy dotyczące usług rynkowych oraz wsparcia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Za zarządzanie obszarami/programami odpowiada prezeska.
Zarządzanie wiedzą	Wdrożone częściowo	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby zarządzania wiedzą, jednak zarządzanie wiedzą nie jest stosowane w sposób systematyczny. Za działanie odpowiada pracownik administracyjny we współpracy z prezeską.
Rozwój działalności gospodarczej	Wdrożone	Działalność spółki jest systematycznie rozwijana. Za rozwój działalności gospodarczej odpowiada prezeska we współpracy z członkami rady nadzorczej.
Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby bieżącego wspierania zmian i doskonalenia działalności i na bieżąco podejmowane są działania w tym zakresie. Za działanie to odpowiada prezeska we współpracy z pracownikiem administracyjnym.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi	Niewdrożone	Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi nie jest wykorzystywane w procesie zarządzania. Prawdopodobnie nie wynika to z braku potrzeby a raczej z ograniczeń osobowych i sprzętowych, jakimi dysponuje organizacja.
Zarządzanie ryzykiem	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem i nim zarządzają. Za działanie to odpowiada prezeska przy wsparciu pracownika administracyjnego.
Kontrola wewnętrzna	Wdrożone	W spółce jest wdrożona kontrola wewnętrzna, prowadzona przez biuro i prezeskę.
<b>ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM</b>		
Planowanie strategii rozwoju zespołu	Wdrożone częściowo	Planowanie strategii rozwoju zespołu w organizacji nie jest sformalizowane, a działania w tym zakresie podejmowane są głównie w związku z bieżącymi potrzebami. Nie ma przypisanej jasnej odpowiedzialności za to działanie.
Rekrutacja i selekcja pracowników	Wdrożone	Rekrutacja i selekcja pracowników na potrzeby spółki prowadzone są na bieżąco, w odpowiedzi na potrzeby. Za działanie to odpowiada pracownik administracyjny przy wsparciu prezeski.
Motywowanie zespołu	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość i stosują finansowe i pozafinansowe instrumenty motywowania zespołu. Za działanie to odpowiada prezeska.
Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby integracji i doskonalenia współpracy zespołu. Działania w tym zakresie są realizowane systematyczne. Za integrację i doskonalenie współpracy zespołu odpowiada prezeska i pracownicy administracyjni.



Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym dot. działalności gospodarczej	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby wspierania rozwoju i rozwijają kompetencje pracowników. Za działanie to odpowiedzialna jest prezeska we współpracy z pracownikami administracyjnymi.
Monitoring funkcjonowania zespołu	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby prowadzenia monitoringu funkcjonowania zespołu i jest on prowadzony. Odpowiedzialność za to działanie powierzono pracownikowi administracyjnemu.
Rozwój wolontariatu wewnętrznego	Niewdrożone	Zarządzający spółką świadomie nie wprowadzili wolontariatu wewnętrznego.
ZARZĄDZANIE FINANSAMI		
Planowanie strategii finansowej	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby planowania strategii finansowej i jest ona planowana. Za strategię odpowiada prezeska.
Planowanie budżetu	Wdrożone	Zarządzający spółką planują corocznie budżet. Za działanie to odpowiada pracownik administracyjny we współpracy z prezeską.
Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	Wdrożone	W spółce jest prowadzona analiza opłacalności działalności gospodarczej. Za działanie to odpowiada prezeska.
Zarządzanie płynnością finansową	Wdrożone	Zarządzający spółką zarządzają płynnością finansową. Za działanie to odpowiada pracownik administracyjny.
Zarządzanie ryzykiem finansowym	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem finansowym i nim zarządzają. Za działanie to odpowiada prezeska.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Inwestycje i alokacja zasobów	Wdrożone	W spółce, przy wsparciu rady nadzorczej oraz zgromadzenia wspólników, realizowane są inwestycje i alokowane zasoby. Za inwestycje i alokację zasobów odpowiada zarząd.
Kontrola finansów	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby kontroli finansów. Kontrola finansów jest prowadzona regularnie. Za działanie to odpowiadają pracownicy administracyjni.
<b>KOMUNIKOWANIE I KSZTAŁTOWANIE RELACJI</b>		
Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby kształtowania komunikacji wewnętrznej i na bieżąco działanie to jest realizowane. Za kształtowanie komunikacji wewnętrznej odpowiada pracownik administracyjny.
Budowa identyfikacji wizualnej	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby budowania identyfikacji wizualnej i na bieżąco działanie to jest realizowane. Za budowę identyfikacji wizualnej odpowiada pracownik administracyjny.
Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby kształtowania komunikacji zewnętrznej i na bieżąco działania te są realizowane. Za kształtowanie komunikacji zewnętrznej odpowiada pracownik administracyjny.
Strategia i narzędzia sprzedaży	Wdrożone częściowo	Zarządzający spółką mają niską świadomość potrzeby rozwoju działań sprzedażowych. Przedstawiciele spółki deklarują, że stałe zlecenia z powiązanej spółki niemieckiej pozwalają na brak przywiązywania większej uwagi do tego elementu zarządzania. Za strategię i narzędzia sprzedaży odpowiada prezeska.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Budowa relacji z mediami	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby współpracy z mediami i działanie to jest realizowane. Za działanie to odpowiada pracownik administracyjny.
Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	Wdrożone	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby kształtowania relacji z partnerami i klientami i na bieżąco działanie to jest realizowane. Za kształtowanie relacji z partnerami i klientami odpowiada prezeska.
Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	Zarządzający spółką mają świadomość potrzeby komunikowania o działalności gospodarczej, jednak ze względu na posiadanie dobrego wizerunku i ograniczone zasoby osobowe komponent ten nie jest systematycznie rozwijany.

Źródło: opracowanie własne.

Model procesów zarządzania Diakonijnej Spółki Zatrudnienia w wysokim stopniu uwzględnia elementy modelu BINGO. Zarządzający spółką mają dużą świadomość celowości realizacji większości procesów zarządczych. Wolontariat wewnętrzny nie jest świadomie prowadzony. Nie wdrożono także zarządzania technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, co prawdopodobnie nie wynika z braku potrzeby, ale raczej z ograniczonych zasobów osobowych i sprzętowych, jakimi dysponuje organizacja. Częściowo uwzględniane w procesach zarządzania spółką są ponadto zarządzanie wiedzą, strategia i narzędzia sprzedaży, planowanie strategii rozwoju zespołu oraz komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej. Ograniczony poziom wykorzystania tych elementów jest rezultatem ograniczonych zasobów osobowych i czasowych.

Czynnikiem wpływającym na wysoki poziom skuteczności procesów zarządzania w Diakonijnej Spółce Zatrudnienia jest zastosowana struktura funkcjonalna. Spółką

kieruje zarząd, przy wsparciu pracowników administracyjnych, natomiast nadzór nad działalnością organizacji sprawuje rada nadzorcza oraz zgromadzenie wspólników. Kluczową rolę w procesach bieżącego zarządzania odgrywa prezeska, wspierana przez pracowników administracyjnych i księgowość. Istotne w zakresie skuteczności procesów zarządzania są także stała współpraca z partnerem niemieckim, który dostarcza zleceń i wspiera realizację misji spółki oraz duża dbałość o wizję, misję i strategię działania.

### **Stowarzyszenie Łaciata Wieś**

Stowarzyszenie Łaciata Wieś jest przedsiębiorstwem społecznym posiadającym status stowarzyszenia, mającym siedzibę w Pogorzeli, w powiecie gostyńskim. Stowarzyszenie od 2014 roku prowadzi usługi edukacyjno-kulturalne, w tym wioskę tematyczną, w której można m.in. wydoić sztuczną krowę, przejechać się bryczką, wziąć udział w warsztatach manualnych. Stowarzyszenie zbudowało muzeum serowarstwa i dawnych gospodarstw domowych. W muzeum urządzona została izba, w której przedstawiono życie i kulturę Polski czasów lat 50. i 60. XX wieku (ROPS, 2018).

Stowarzyszenie zajmuje się także organizacją kiermaszów, festynów rodzinnych, turniejów, warsztatów rękodzielniczych oraz imprez okolicznościowych. Łaciata Wieś, to miejsce gdzie można odpocząć od zgiełku i nowoczesnych technologii, a także wypocząć w wiejskich klimatach (ROPS, 2018). Dzięki dofinansowaniu z OWES zakupiono instalacje i urządzenia zwiększające atrakcyjność i dochodowość świadczonych usług, np. fotobudkę, zamek dmuchany oraz maszynę do popcornu.

Misją stowarzyszenia jest przyczynienie się do ograniczenia ryzyka uzależnienia się społeczeństwa od wirtualnego życia i zaproszenie młodych osób do zapoznania się z pięknem polskiej wsi (ROPS, 2018).

Stowarzyszenie zatrudnia 3 osoby, w tym dwie członkinie zarządu w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przychody stowarzyszenia w 2018 roku wyniosły 97.750 złotych. Stowarzyszenie Łaciata Wieś jest klasycznym przypadkiem organizacji pozarządowej, która zadania statutowe realizuje dzięki zaangażowaniu i kreatywności pracowników i wolontariuszy. Słabą stroną stowarzyszenia są zarówno kompetencje organizacyjno-

formalne, jak również wiedza i umiejętności w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Zauważalna jest także niska świadomość w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, co przekłada się na niski poziom osiągania celów społecznych i finansowych.

W tabeli nr 16 przedstawiono charakterystykę elementów modelu BINGO w zarządzaniu Stowarzyszeniem Łaciata Wieś. W przypadku realizacji działań w ramach danego komponentu wskazano osobę odpowiedzialną.

**Tabela 16. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Stowarzyszeniu Łaciata Wieś**

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>ROZWÓJ I DOSKONALENIE ORGANIZACJI</b>		
Rozwijanie wizji, misji i strategii	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby kształtowania wizji, misji i strategii działania, jednak działania w tym zakresie prowadzone są niesystematycznie. Za rozwijanie wizji, misji i strategii odpowiedzialny jest zarząd.
Planowanie operacyjne	Niewdrożone	W podmiocie nie jest dostrzegalna potrzeba planowania operacyjnego.
Doskonalenie struktury organizacyjnej	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości znaczenia doskonalenia struktury organizacyjnej. W stowarzyszeniu wykorzystywana jest struktura liniowa.
Monitoring i badanie potrzeb rynku	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby monitoringu i badania potrzeb rynku. Realizacja tych procesów nie jest jednak prowadzona regularnie. Za działania odpowiada zarząd.
Zarządzanie obszarami/programami	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie zarządzają obszarami działalności. Wszystkie działania prowadzone przez organizację traktowane są jako jedna aktywność.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Zarządzanie wiedzą	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości zarządzania wiedzą. Z racji bardzo dobrej współpracy członków zarządu na bieżąco jest prowadzona wymiana doświadczeń, a niezbędne informacje są zapisywane. Za działanie to odpowiada zarząd.
Rozwój działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	Działalność organizacji oparta została o założenia wypracowane kilka lat temu. Brakuje świadomości potrzeby rozwoju działalności. Za rozwój działalności gospodarczej odpowiada zarząd.
Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	Wdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby wspierania zmian i bieżącego doskonalenia. Usprawnienia są wdrażane na bieżąco przy wsparciu OWES. Za działanie to odpowiada zarząd.
Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości znaczenia zarządzania technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. Komponent nie jest rozwijany także z powodu niewystarczających kompetencji zespołu.
Zarządzanie ryzykiem	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby zarządzania ryzykiem. Niektóre działania związane z zarządzaniem ryzykiem są podejmowane intuicyjnie przez członkinie zarządu.
Kontrola wewnętrzna	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby kontroli wewnętrznej.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM</b>		
Planowanie strategii rozwoju zespołu	Wdrożone	Zarządzające organizacją mają świadomość znaczenia planowania strategii rozwoju zespołu i realizują działania w tym zakresie. Za planowanie strategii rozwoju zespołu odpowiada zarząd.
Rekrutacja i selekcja pracowników	Wdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby rekrutacji i selekcji pracowników i prowadzona jest aktywność w tym zakresie. Za działanie to odpowiada zarząd.
Motywowanie zespołu	Wdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość motywacji zarówno finansowej, jak i pozafinansowej i motywacja jest stosowana. Za działanie to odpowiada zarząd.
Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby integracji i doskonalenia współpracy zespołu, działania nie są realizowane systematycznie. Za integrację i doskonalenie współpracy zespołu odpowiada zarząd.
Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym dot. działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby rozwoju kompetencji, działania prowadzone są nieregularnie. Za działanie to odpowiada zarząd.
Monitoring funkcjonowania zespołu	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby monitoringu funkcjonowania zespołu.
Rozwój wolontariatu wewnętrznego	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby rozwoju wolontariatu wewnętrznego.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>ZARZĄDZANIE FINANSAMI</b>		
Planowanie strategii finansowej	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby planowania strategii finansowej.
Planowanie budżetu	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby planowania budżetu. Działanie to jest realizowane krocząco i w ograniczonym zakresie. Za planowanie budżetu odpowiada zarząd.
Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby analizy opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej. Aktywność ta prowadzona jest <i>ad hoc</i> . Za działanie to odpowiada zarząd.
Zarządzanie płynnością finansową	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby zarządzania płynnością finansową. Aktywność ta prowadzona jest <i>ad hoc</i> . Za działanie to odpowiada zarząd.
Zarządzanie ryzykiem finansowym	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby zarządzania ryzykiem finansowym.
Inwestycje i alokacja zasobów	Wdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby opracowywania planu inwestycji oraz alokacji zasobów. Plan jest wdrażany. Za działanie to odpowiada zarząd.
Kontrola finansów	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby kontroli finansów.
<b>KOMUNIKOWANIE I KSZTAŁTOWANIE RELACJI</b>		
Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość znaczenia kształtowania komunikacji wewnętrznej. Działanie to jest realizowane głównie pomiędzy członkiniami zarządu, a w mniejszym stopniu w stosunku do pracownika. Za działanie odpowiada zarząd.



Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Budowa identyfikacji wizualnej	Wdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość znaczenia budowania identyfikacji wizualnej. Za działanie odpowiada zarząd.
Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby kształtowania komunikacji zewnętrznej, jednak nie jest ona prowadzona w sposób planowy. Za działanie to odpowiada zarząd.
Strategia i narzędzia sprzedaży	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby działalności sprzedażowej. Działalność ta nie jest prowadzona według planu. Za strategię i narzędzia sprzedaży odpowiada zarząd.
Budowa relacji z mediami	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby budowania relacji z mediami, jednak komponent ten nie jest realizowany w sposób planowany. Za działanie to odpowiada zarząd.
Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	Wdrożone częściowo	Zarządzające stowarzyszeniem mają świadomość potrzeby budowania relacji z wybranymi partnerami i klientami i relacje te są kształtowane. Za działanie to odpowiada zarząd.
Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej	Niewdrożone	Zarządzające stowarzyszeniem nie mają świadomości potrzeby komunikowania o działalności gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona przy zastosowaniu modelu BINGO diagnoza procesów zarządzania Stowarzyszenia Łaciata Wieś pozwala na wskazanie problemów w wielu obszarach działań. Aż 11 elementów modelu BINGO – w tym 3 z zakresu zarządzania finansami – nie jest realizowanych. Są to: planowanie operacyjne, doskonalenie struktury organizacyjnej, zarządzanie obszarami/programami, zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, kontrola wewnętrzna, monitoring funkcjonowania zespołu, rozwój wolontariatu wewnętrznego, planowanie strategii finansowej,

zarządzanie ryzykiem finansowym, kontrola finansów, komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej, co wpływa na ograniczenie skuteczności procesów zarządzania.

Częściowo podejmowanych jest 15 rodzajów działań, mających przełożenie na skuteczność podejmowanych procesów zarządczych: kształtowanie relacji z partnerami i klientami, budowa relacji z mediami, strategia i narzędzia sprzedaży, kształtowanie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, zarządzanie płynnością finansową, analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej, planowanie budżetu, wspieranie rozwoju kompetencji (w tym z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej), integracja i doskonalenie współpracy zespołu, zarządzanie ryzykiem, rozwój działalności gospodarczej, zarządzanie wiedzą, monitoring i badanie potrzeb rynku oraz rozwijanie wizji, misji i strategii. W stowarzyszeniu realizowane są poprawnie działania w ramach 6 elementów ujętych w modelu BINGO: budowa identyfikacji wizualnej, inwestycje i alokacje zasobów, motywowanie zespołu, rekrutacja i selekcja pracowników, planowanie strategii rozwoju zespołu, wspieranie zmian i bieżące doskonalenie. Najslabiej rozwinięty jest obszar zarządzania finansami – organizacja podejmuje częściowo działania w ramach 3 elementów, nie uwzględnia 3 kolejnych elementów i rozwija tylko 1 – inwestycje i alokacja zasobów.

Dodatkowym aspektem wpływającym negatywnie na skuteczność procesów zarządzania w stowarzyszeniu jest niewłaściwie zastosowana liniowa struktura organizacyjna, na której czele są dwie liderki – członkinie zarządu, co jakkolwiek zapewnia im duże poczucie wpływu, blokuje możliwości rozwoju z uwagi na przeciążenie liderki.

### **Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro**

Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro powstała w październiku 2017 roku. Jej siedziba mieści się w budynku Szkoły Podstawowej nr 6 w Rawiczu. Podmiot został utworzony przez 5 osób, które wcześniej uczestniczyły w zajęciach Centrum Integracji Społecznej w Rawiczu, następnie zostały zatrudnione w Spółdzielni wraz z instruktorką zakładu gastronomicznego. Utworzenie spółdzielni w biznesplanie uzasadniano możliwością poprawy sytuacji materialnej, społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem

społecznym przy równoczesnym stworzeniu miejsc pracy w branży gastronomicznej na lokalnym rynku pracy.

Spółdzielnia działa w branży gastronomicznej, zajmując się dostarczaniem posiłków dla szkół, przedsiębiorstw, ośrodków pomocy społecznej, realizacją zamówień indywidualnych, organizacją i kompleksową obsługą różnorodnych imprez okolicznościowych (np. Rawickiej Gali Organizacji Pozarządowych czy Gali Liderów Powiatu Rawickiego) oraz produkcją gotowych produktów garmażeryjnych: pierogów, krokietów itp. Smak Bistro przygotowuje domowe posiłki w oparciu o tradycyjne receptury, wysoką jakość produktów oraz wykorzystanie w potrawach sezonowo występujących warzyw, owoców i innych produktów. Zespół spółdzielni stara się poszerzać wyposażenie, co ma pozwolić na oferowanie konkurencyjnych usług. Przychody spółdzielni w 2018 roku wyniosły 249.895 złotych.

W tabeli nr 17 zaprezentowano elementy modelu BINGO wykorzystywane w procesach zarządzania Spółdzielnią Socjalną Smak Bistro. W przypadku realizacji działań w ramach danego elementu modelu BINGO wskazano osobę odpowiedzialną.

**Tabela 17. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Spółdzielni Socjalnej Smak Bistro**

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>ROZWÓJ I DOSKONALENIE ORGANIZACJI</b>		
Rozwijanie wizji, misji i strategii	Wdrożone	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby wdrożenia wizji, misji i strategii. Planowanie strategiczne zostało przeprowadzone na potrzeby wnioskowania o dofinansowanie miejsc pracy przez OWES. Za działanie to odpowiada prezeska.
Planowanie operacyjne	Wdrożone częściowo	Prezeska spółdzielni jest świadoma potrzeby planowania operacyjnego, jakkolwiek proces ten nie jest zawsze realizowany. Za działanie to odpowiada prezeska.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Doskonalenie struktury organizacyjnej	Wdrożone częściowo	W spółdzielni wykorzystywana jest struktura liniowa, która wraz z rozwojem działalności nie jest jednak modyfikowana. Całość odpowiedzialności została powierzona prezesce, której podlegają wszyscy pracownicy i wszystkie procesy.
Monitoring i badanie potrzeb rynku	Wdrożone częściowo	Monitoring i badanie potrzeb rynku były przeprowadzone podczas tworzenia podmiotu. Z powodu przeciążenia prezeski aktywność w tym zakresie nie jest kontynuowana.
Zarządzanie obszarami/programami	Niewdrożone	Nie wdrożono zarządzania obszarami/programami z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.
Zarządzanie wiedzą	Niewdrożone	W spółdzielni nie wdrożono zarządzania wiedzą z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.
Rozwój działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby rozwoju działalności gospodarczej, ale nie jest ona rozwijana. Prowadzenie działalności opiera się o założenia określone na początku funkcjonowania w 2017 roku. Za rozwój działalności gospodarczej odpowiada prezeska.
Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	Wdrożone	W spółdzielni istnieje świadomość wdrażania bieżących zmian i doskonalenia. Działania w tym zakresie prowadzone są doraźnie. Za wspieranie zmian i bieżące doskonalenie odpowiada prezeska.
Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi	Niewdrożone	W spółdzielni nie wdrożono zarządzania technologiami informacyjno-komunikacyjnymi z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Zarządzanie ryzykiem	Niewdrożone	W spółdzielni nie wdrożono zarządzania ryzykiem z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.
Kontrola wewnętrzna	Niewdrożone	W spółdzielni nie wdrożono kontroli wewnętrznej z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.
<b>ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM</b>		
Planowanie strategii rozwoju zespołu	Niewdrożone	W spółdzielni nie wdrożono planowania strategii rozwoju zespołu z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.
Rekrutacja i selekcja pracowników	Wdrożone częściowo	W spółdzielni zatrudnieni są stali pracownicy odpowiedzialni za procesy produkcyjne, brakuje pracowników administracyjnych. Za działanie to odpowiada prezeska.
Motywowanie zespołu	Wdrożone	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby motywowania. Motywowanie dotyczy gratyfikacji pozafinansowych. Za działanie to odpowiada prezeska.
Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby integracji i doskonalenia współpracy zespołu. Działania nie są realizowane regularnie. Za integrację i doskonalenie współpracy zespołu odpowiada prezeska.
Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym dot. działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby rozwoju kompetencji pracowników. Rozwijane są głównie procesy produkcji, nie ma prowadzonych działań związanych z podnoszeniem kompetencji zarządczych. Za działanie to odpowiada prezeska przy wsparciu OWES.
Monitoring funkcjonowania zespołu	Niewdrożone	W spółdzielni nie wdrożono monitoringu funkcjonowania zespołu z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Rozwój wolontariatu wewnętrznego	Niewdrożone	Nie wdrożono wolontariatu wewnętrznego.
<b>ZARZĄDZANIE FINANSAMI</b>		
Planowanie strategii finansowej	Niewdrożone	Nie wdrożono planowania strategii finansowej.
Planowanie budżetu	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby planowania budżetu. Nie jest on jednak planowany w sposób stały z uwagi na przeciążenie prezeski. Za działanie to odpowiada prezeska.
Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby analizowania opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej. Ze względu na przeciążenie prezeski działanie jest realizowane <i>ad hoc</i> . Za działanie to odpowiada prezeska.
Zarządzanie płynnością finansową	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby zarządzania płynnością finansową. Ze względu na przeciążenie prezeski działanie jest realizowane <i>ad hoc</i> . Odpowiedzialność za zarządzanie płynnością finansową ponosi prezeska.
Zarządzanie ryzykiem finansowym	Niewdrożone	Nie wdrożono zarządzania ryzykiem.
Inwestycje i alokacja zasobów	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby inwestycji. Inwestycje i alokacje zasobów są realizowane przy tworzeniu nowych miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, przy wsparciu finansowym OWES. Za działanie to odpowiada prezeska.
Kontrola finansów	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby kontrolowania finansów. Kontrola realizowana jest głównie na potrzeby comiesięcznego zbilansowania przychodów i kosztów. Za działanie to odpowiada prezeska.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
<b>KOMUNIKOWANIE I KSZTAŁTOWANIE RELACJI</b>		
Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby kształtowania komunikacji wewnętrznej. Ponieważ zespół jest kilkusobowy, bieżące komunikowanie nie przysparza problemów. Brakuje elementów kształtowania komunikacji wykraczających poza nieformalną komunikację. Za działanie to odpowiada prezeska.
Budowa identyfikacji wizualnej	Wdrożone	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby budowania identyfikacji wizualnej i jest ona budowana. Za działanie to odpowiada prezeska.
Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby komunikacji zewnętrznej. Realizacja komunikacji nie zawsze jest dostosowana do odbiorcy. Za działanie to odpowiada prezeska.
Strategia i narzędzia sprzedaży	Wdrożone częściowo	Działania sprzedażowe są realizowane <i>ad hoc</i> . Za działanie to odpowiada prezeska.
Budowa relacji z mediami	Niewdrożone	Nie wdrożono działań związanych z budowaniem relacji z mediami z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami.
Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby kształtowania relacji z partnerami i klientami. Ze względu na przeciążenie prezeski, nie jest ona w stanie realizować procesu na bieżąco. Odpowiedzialność za to działanie ponosi prezeska.

Elementy modelu BINGO	Wdrożone/ niewdrożone	Komentarz
Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej	Wdrożone częściowo	W spółdzielni istnieje świadomość potrzeby komunikowania o działalności gospodarczej. Nie wdrożono w pełni działania z powodu przeciążenia prezeski innymi obowiązkami. Za działanie to odpowiada prezeska.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza procesów zarządzania w Spółdzielni Socjalnej Smak Bistro przy zastosowaniu modelu BINGO wykazała, że z uwagi na przeciążenie liderki i brak wsparcia ze strony pozostałych pracowników znaczna część działań zarządczych nie jest realizowana. W procesach zarządzania organizacją nie jest uwzględnianych 11 elementów modelu BINGO: zarządzanie obszarami/programami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, kontrola wewnętrzna, planowanie strategii rozwoju zespołu, rozwój wolontariatu wewnętrznego, monitoring funkcjonowania zespołu, planowanie strategii finansowej, zarządzanie ryzykiem finansowym, budowa relacji z mediami.

Częściowo realizowanych jest 17 elementów modelu BINGO: 4 elementy w ramach rozwoju i doskonalenia organizacji (planowanie operacyjne, doskonalenie struktury organizacyjnej, monitoring i badanie potrzeb rynku, rozwój działalności gospodarczej), 3 elementy zaliczone do zarządzania zespołem (rekrutacja i selekcja pracowników, integracja i doskonalenie współpracy zespołu, wspieranie rozwoju kompetencji, w tym dot. działalności gospodarczej), 5 elementów uwzględnionych w ramach zarządzania finansami (planowanie budżetu, analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej, zarządzanie płynnością finansową, inwestycje i alokacja zasobów, kontrola finansów), a także 5 elementów w ramach komunikowania i kształtowania relacji (kształtowanie komunikacji wewnętrznej, kształtowanie komunikacji zewnętrznej, strategia i narzędzia sprzedaży, kształtowanie relacji z partnerami i klientami oraz komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej).



W grupie poprawnie wdrożonych działań można wskazać tylko 4: rozwijanie wizji, misji i strategii, wspieranie zmian i bieżące doskonalenie, motywowanie zespołu oraz budowa identyfikacji wizualnej. W najmniejszym zakresie uwzględniono w spółdzielni działania związane z zarządzaniem finansami. Wśród elementów modelu BINGO w tym zakresie żaden nie został w pełni wdrożony. Nie podjęto także działań w zakresie: planowanie strategii finansowej i zarządzanie ryzykiem finansowym, co wpływa na ograniczony poziom skuteczności procesów zarządzania.

Negatywnie na skuteczność procesów zarządzania wpływa zastosowana liniowa struktura organizacyjna, która wraz z rozwojem działalności nie była modyfikowana, głównie z powodu ograniczeń kadrowych (poza liderką w spółdzielni pracują 4 osoby, które wcześniej były uczestnikami CIS i nadal są zagrożone wykluczeniem społecznym) oraz koncentracja prezeski na przetrwaniu, co w praktyce daje jej pełną odpowiedzialność za wszystkie procesy i wszystkich pracowników.

Celem precyzyjnej identyfikacji i oceny uwarunkowań mających kluczowy wpływ na procesy zarządzania, w tabeli 18, przedstawiono działania realizowane w badanych przedsiębiorstwach społecznych, ocenione przy zastosowaniu modelu BINGO, które zestawiono z wynikami badania ilościowego CAWI.

Tabela 18. Elementy modelu BINGO w badanych podmiotach

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
<b>ROZWÓJ i DOSKONALENIE ORGANIZACJI</b>					
Rozwijanie wizji, misji i strategii	Zakres wymaga największego wsparcia. Przedstawicielom ponad ¾ przedsiębiorstw społecznych zależy na długoterminowym i zrównoważonym rozwoju.	Zarządzający EKOSS mają wizję, misję i strategię działania. Sukcesywnie poszerzają działalność. Oprócz zleceń nastawionych na zysk prowadzą CIS oraz warsztat rękodzielniczy.	Zarządzający spółką mają wizję, misję i strategię działania. Udzielają pomocy ludziom w trudnych sytuacjach życiowych, łącząc niesienie pomocy z działaniami nastawionymi na zysk.	Zarządzające stowarzyszeniem się realizować ściśle określoną misję związaną z promowaniem tradycyjnej wsi. Nie posiadają sformalizowanej strategii rozwoju, prowadzone działania nie mają charakteru rozwojowego.	Zarządzający spółdzielnią posiadają określoną misję, wizję oraz strategię działania. Strategia nie została jednak sformalizowana. Spółdzielnia prowadzi działalność gastronomiczną, jej pracownicy wcześniej korzystali z CIS.
Planowanie operacyjne	Planowanie operacyjne, zdaniem zdecydowanej większości respondentów (87%), jest realizowane w reprezentowanych przez nich organizacjach. Działanie wymaga doskonalenia (65%).	Spółdzielnia realizuje stałe zlecenia związane z utrzymaniem dróg i kładzeniem kostki brukowej oraz bieżące usługi remontowe dla lokalnych jednostek samorządu terytorialnego (nie tylko jej założycieli) oraz innych przedsiębiorstw. Skala zleceń powoduje położenie silnego nacisku na planowanie operacyjne.	DSZ realizuje stałe zlecenia na rzecz niemieckiego koncernu samochodowego. Wolne zasoby inwestuje w zlecenia od lokalnych partnerów, w tym jednostek samorządu terytorialnego. Skala zleceń powoduje położenie silnego nacisku na planowanie operacyjne.	Działania stowarzyszenia skupione są na bieżących potrzebach potencjalnych klientów. Mała liczba pracowników i najczęściej 1-2 zlecenia w tym samym czasie nie wymagają zorganizowanego planowania operacyjnego. Przedstawiciele podmiotu mają ograniczoną świadomość potrzeby planowania.	W spółdzielni jest przygotowywanych i dostarczanych codziennie nie więcej niż 200 obiadów do Ośrodka Pomocy Społecznej oraz klientów indywidualnych. Plany operacyjne nie są spisane. Prezeska ma świadomość potrzeby planowania, jednak będąc jednocześnie prezeską i główną kucharką nie jest w stanie realizować wszystkich istotnych działań.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Doskonalenie struktury organizacyjnej	Zdecydowana większość respondentów wskazuje, że posiada (82%) i planuje rozwijać strukturę organizacyjną (65%).	Pracami w ECOSS kieruje prezes przy wsparciu zaplecza administracyjno-technicznego. W organizacji istnieją stanowiska brygadzystów. Zastosowano jasny podział zadań i obowiązków, który ułatwia zarządzanie i usprawnia komunikację.	Bieżącym zarządzaniem w DSZ kieruje zarząd przy wsparciu pracownika administracyjnego. Nadzór nad działalnością organizacji sprawuje rada nadzorcza oraz zgromadzenie wspólników. Zastosowano jasny podział zadań i obowiązków, który ułatwia zarządzanie i usprawnia komunikację.	W stowarzyszeniu nie opracowano struktury organizacyjnej. Kadra Łaciatej Wsi jest nieliczna, nie ma wydzielonych stanowisk, wszyscy pracownicy zajmują się realizacją bieżących zleceń.	Struktura organizacyjna spółdzielni uwzględnia prezeskę, której podlegają 4 osoby na stanowiskach pomocy kuchennych oraz kierowca-magazynier. Zakres odpowiedzialności prezeski wykracza poza jej możliwości zapewnienia efektywnego działania.
Monitoring i badanie potrzeb rynku	Monitoring i badanie potrzeb rynku należy do elementów najczęściej wskazywanych jako niewdrożone w przedsiębiorstwach społecznych (35%).	Działania w zakresie monitoringu oraz badania potrzeb rynku nie są prowadzone.	Prowadzony jest monitoring zapotrzebowania na usługi oparty na stałym kontakcie z kluczowymi kontrahentami.	Określenie sytuacji rynkowej podmiotu miało miejsce podczas tworzenia biznesplanu stowarzyszenia dwa lata temu. Nie podjęto ponownie działań związanych z monitoringiem i badaniem potrzeb rynku.	Na potrzeby biznesplanu przeprowadzono analizę konkurencji i potrzeb rynkowych. Działania nie są kontynuowane.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Zarządzanie obszarami/programami	Zdaniem 74% respondentów działania w ramach zarządzania obszarami/programami są prowadzone lecz należy je doskonalić.	Spółdzielnia ma wydzielone programy działania, m.in. usługi remontowo-budowlane, usługi ogrodnicze, wsparcie pracowników. W organizacji wykorzystywany jest efekt synergii w ramach zarządzania programami.	Spółka ma wydzielone programy działania, są to m.in. usługi dla koncernu niemieckiego, usługi dla lokalnych przedsiębiorców, program mieszkań dla pracowników, oraz program przyuczenia do zawodu.	Stowarzyszenie nie ma precyzyjnie wydzielonych programów/obszarów działania. Oferuje różnego rodzaju warsztaty, organizuje imprezy okolicznościowe, prowadzi Muzeum Wsi Polskiej – w zależności od potrzeb klienta.	Spółdzielnia nie ma precyzyjnie wydzielonych programów/obszarów działania. Oferuje w zależności od potrzeb klienta posiłki na miejscu, z dowozem oraz organizację imprez okolicznościowych.
Zarządzanie wiedzą	Zarządzanie wiedzą najczęściej wskazywane jest jako działanie nierealizowane w przedsiębiorstwach społecznych (22%).	W ECOSS stosowane są elementy zarządzania wiedzą, głównie w oparciu o spisywanie i przekazywanie informacji przez pracowników.	W DSZ wykorzystywane są elementy zarządzania wiedzą, głównie w oparciu o spisywanie i przekazywanie informacji przez pracowników.	W stowarzyszeniu nie prowadzi się systemowego zarządzania wiedzą. Jednak członkinie zarządu na bieżąco wymieniają się wiedzą i gromadzą część istotnych materiałów na potrzeby prowadzonej działalności.	Zarządzanie wiedzą nie jest zorganizowane w spółdzielni.
Rozwój działalności gospodarczej	Wszyscy respondenci wskazują, że rozwój działalności gospodarczej jest prowadzony, 91% deklaruje, że należy go doskonalić.	Działalność ECOSS jest systematycznie rozwijana. Spółdzielnia poszerza swoje portfolio o kolejne usługi, w ostatnim czasie utworzono warsztaty rękodzielnicstwa.	Działalność Spółki jest systematycznie rozwijana. DSZ poszerza swoje portfolio o kolejne usługi w zakresie ślusarstwa, obróbki metali i tworzy sztucznych oraz krawiectwa.	Stowarzyszenie systematycznie rozwija swoją ofertę. Nowe usługi (np. stoisko podczas wydarzeń lokalnych) są wprowadzane na rynek bez planu i niezbędnej komunikacji. Nie zawsze oferta jest kontynuowana.	Prezeska spółdzielni planuje rozwój działalności gospodarczej. Zbyt szeroki zakres odpowiedzialności prezeski nie pozwala jej jednak na rozwijanie kolejnych usług, np. w obszarze B2B.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie zdaniem zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw społecznych (82%) jest realizowane i należy je doskonalić.	W spółdzielni na bieżąco są wprowadzane zmiany i na bieżąco doskonalą się działalność poprzez rozwój współpracy z powiązаныmi partnerami z jednostek administracji samorządowej.	W spółce na bieżąco są wprowadzane zmiany i na bieżąco doskonalą się działalność poprzez dostosowywanie stanowisk pracy, usprawnianie zaplecza technicznego z udziałem pracowników.	Zarządzające stowarzyszeniem dostrzegają potrzebę zmian. Prowadzone są doraźne działania doskonalące, np. w konsekwencji uczestnictwa w szkoleniach, rekomendacji specjalistów OWES. Brakuje samodzielności podmiotu w realizacji bieżących usprawnień.	Obecna jest w spółdzielni świadomość potrzeby zmian, prowadzone są doraźne działania doskonalące, np. w konsekwencji uczestnictwa w szkoleniach, rekomendacji specjalistów OWES. Brakuje samodzielności podmiotu w realizacji bieżących usprawnień.
Zarządzanie (TIK) technologiami informacyjno-komunikacyjnymi	Zarządzanie TIK jest jednym z elementów najczęściej wskazywanych (59%) jako niewprowadzone, przy czym 23% respondentów nie wskazuje potrzeby ich wprowadzania.	Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi świadomie nie jest uwzględniane w procesach zarządzania.	Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi nie jest uwzględniane w procesie zarządzania.	Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, ze względu na skalę działania podmiotu, jest traktowane w stowarzyszeniu jako mało istotne.	Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, ze względu na branżę, w której funkcjonuje podmiot, jest traktowane przez spółdzielnię jako mało istotne.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Zarządzanie ryzykiem	Zarządzanie ryzykiem najczęściej wskazywane jest jako element do rozwoju (77%).	Spółdzielnia wdrożyła zarządzanie ryzykiem na podstawie regularnych analiz i przeglądów.	Spółka wdrożyła zarządzanie ryzykiem w formie przyjętych i realizowanych procedur.	W stowarzyszeniu nie ma wdrożonego zarządzania ryzykiem, ale członkinie zarządu podejmują szereg działań stanowiących odpowiedź na nieprzewidziane sytuacje.	Spółdzielnia nie ma wdrożonego zarządzania ryzykiem.
Kontrola wewnętrzna	W zdecydowanej większości badanych podmiotów (65%) stosowana jest kontrola wewnętrzna. 17% przedsiębiorstw społecznych deklaruje potrzebę wprowadzenia kontroli wewnętrznej.	W spółdzielni wdrożono kontrolę wewnętrzną bazującą na zasadach przyjętych od partnerskiej jednostki samorządu terytorialnego.	W spółce wdrożono kontrolę wewnętrzną prowadzoną z wykorzystaniem wewnętrznych procedur.	W stowarzyszeniu nie wdrożono kontroli wewnętrznej.	W spółdzielni nie wdrożono kontroli wewnętrznej.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
<b>ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM</b>					
Planowanie strategii rozwoju zespołu	Planowanie strategii rozwoju zespołu jest realizowane w 87% badanych podmiotów.	Zarząd spółdzielni planuje strategię rozwoju zespołu, ale proces nie jest sformalizowany. Działania są podejmowane w większym stopniu pod bieżące niż strategiczne potrzeby.	Zarząd spółki planuje strategię rozwoju zespołu, ale proces nie jest sformalizowany. Działania są podejmowane w większym stopniu pod bieżące niż strategiczne potrzeby.	Zarząd stowarzyszenia planuje rozwój zespołu, jednak zmiany odbywają się bardzo wolno. Kluczowe potrzeby rozwoju zespołu dotyczą obsługi administracyjnej i marketingu – liderki planują zatrudnić pracowników. Strategia rozwoju zespołu jest podporządkowana sytuacji finansowej.	Rozwój zespołu planowany jest w ujęciu wartościującym, w związku z bieżącymi potrzebami (np. obsługa administracyjna i pomoc kuchenna). Zarząd zapewnia trwałość miejsc pracy ale nie planuje rozwoju poszczególnych pracowników.
Rekrutacja i selekcja pracowników	W 26% badanych podmiotów działania w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników nie wymagają doskonalenia. 61% respondentów planuje rozwijać ten zakres.	Rekrutacja i selekcja pracowników w spółdzielni prowadzone są na bieżąco, w odpowiedzi na potrzeby według własnych sprawdzonych standardów (CIS, OPS, PUP).	Rekrutacja i selekcja pracowników w spółce prowadzone są na bieżąco, w odpowiedzi na potrzeby według własnych sprawdzonych standardów (OPS, rodziny pracowników).	Stowarzyszenie dotychczas zatrudniało pracowników z najbliższego otoczenia (rodzina, sąsiedzi). Zastosowane podejście jest optymalne dla organizacji.	Kadra podmiotu zaangażowana do procesu produkcyjnego rekrutowana jest z CIS. Rekrutacja pierwszych pracowników została przeprowadzona z dużym udziałem CIS. Spółdzielnia nie przeprowadziła samodzielnie procesu rekrutacji.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Motywowanie zespołu	Motywowanie zespołu wykorzystywane jest we wszystkich badanych podmiotach, 91% respondentów zakłada rozwój tego działania.	W spółdzielni są wykorzystywane finansowe i pozafinansowe instrumenty motywowania zespołu. Do niefinansowych metod należą spotkania integracyjne, odzież robocza, pomoc reintegracyjna (np. w wychodzeniu z zadłużenia). Premie finansowe wypłacane są nieregularnie.	W spółce są wykorzystywane finansowe i pozafinansowe instrumenty motywowania zespołu. Istotnym elementem motywacyjnym dla części pracowników jest misja społeczna podmiotu - kompleksowość wsparcia ze strony DSZ dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (w tym zbudowanie mieszkań dla pracowników wykluczonych społecznie). Stosowana jest również w sposób nieregularny motywacja finansowa.	W stowarzyszeniu są wykorzystywane finansowe i pozafinansowe instrumenty motywowania zespołu. W związku z nieformalnymi relacjami łączącymi pracowników i zarząd, motywacja oparta jest w dużej mierze na dobrej atmosferze w zespole i elastycznym podejściu do realizacji zadań. Stosowana jest motywacja finansowa powiązana z zyskiem.	Motywowanie w spółdzielni jest prowadzone na niezbędnym poziomie: dobra atmosfera, poczucie wsparcia dla pracowników w sytuacjach osobistych, posiłki. Motywowanie finansowe nie jest stosowane z powodu trudnej sytuacji finansowej podmiotu.
Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	Działania związane z integracją i doskonaleniem współpracy zespołu są realizowane w większości podmiotów biorących udział w badaniu (91%).	Integracja i doskonalenie współpracy zespołu w ECOSS prowadzone są w sposób stały w ramach działań reintegracyjnych.	Integracja i doskonalenie współpracy zespołu w DSZ bazują na działaniach reintegracyjnych, są prowadzone w sposób stały.	Integracja i doskonalenie współpracy zespołu w Łaciatej Wsi realizowane są bez formalnych podstaw. Podstawą współpracy i radzenia sobie z konfliktami w zespole jest fakt, że pracownicy znali się przed rozpoczęciem pracy w stowarzyszeniu.	Integracja i doskonalenie współpracy zespołu w Smaku Bistro z tytułu przeciążenia nadmiarem bieżących obowiązków prezeski nie są świadomie prowadzone. Z uwagi na niewielki zespół, integracja następuje podczas codziennych obowiązków.



Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym dot. działalności gospodarczej	Wspieranie rozwoju kompetencji odbywa się w 79% badanych przedsiębiorstwach społecznych.	Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym w zakresie działalności gospodarczej w spółdzielni realizowane jest w oparciu o współpracę z OWES (szkolenia, doradztwo) oraz w ramach wewnętrznych zasad podmiotu.	W spółce jest wspierany rozwój kompetencji pracowników, w tym dotyczących działalności gospodarczej, w oparciu o realizowane samodzielnie lub w partnerstwie projekty dofinansowane ze środków unijnych.	Wspieranie rozwoju kompetencji w stowarzyszeniu, w tym w zakresie działalności gospodarczej, realizowane jest głównie przez OWES (szkolenia, doradztwo, mentoring). Zauważalne są trudności w zastosowaniu pozyskanej wiedzy w praktyce. Konieczny jest rozwój kompetencji pracowników w zakresie m.in.: sposobu dotarcia do klientów, określania ich potrzeb.	Wspieranie rozwoju kompetencji w spółdzielni, w tym w zakresie działalności gospodarczej, realizowane jest głównie przez OWES (szkolenia, doradztwo, mentoring). Kadra posiada podstawowe kompetencje, by prowadzić działalność gastronomiczną, wzmocnienia wymagają kompetencje zarządcze i sprzedażowe.
Monitoring funkcjonowania zespołu	82% badanych podmiotów deklaruje potrzebę wprowadzenia lub doskonalenia monitoringu funkcjonowania zespołu.	Monitoring funkcjonowania zespołu prowadzony jest w ECOSS zgodnie z zasadami wdrożonymi z udziałem OWES (spisane procedury, rozmowy pracownicze).	Monitoring funkcjonowania zespołu prowadzony jest zgodnie z zasadami wypracowanymi przez spółkę.	W stowarzyszeniu nie jest prowadzony monitoring funkcjonowania zespołu.	W spółdzielni nie jest prowadzony monitoring funkcjonowania zespołu. Zakres innych odpowiedzialności w spółdzielni nie pozwala realizować tej funkcji przez prezeskę.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Rozwój wolontariatu wewnętrznego	Wolontariat wewnętrzny nie jest wykorzystywany w 46% badanych przedsiębiorstwach społecznych. W tym zakresie występuje najwyższy odsetek odpowiedzi mówiących o braku potrzeby jego wprowadzania (23%).	ECOSS nie prowadzi wolontariatu wewnętrznego.	DSZ nie prowadzi wolontariatu wewnętrznego.	Łaciata Wieś nie prowadzi wolontariatu wewnętrznego.	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro nie prowadzi wolontariatu wewnętrznego.
<b>ZARZĄDZANIE FINANSAMI</b>					
Planowanie strategii finansowej	W badanych podmiotach realizowane są podstawowe działania w zakresie planowania strategii finansowej. Działanie zostało wskazane przez 91% respondentów do doskonalenia.	Spółdzielnia ma strategię finansową, która jest podstawą jej działania.	Spółka ma strategię finansową, która jest podstawą jej działania.	Stowarzyszenie nie ma strategii finansowej. Łaciata Wieś boryka się z niestabilnością źródeł przychodów.	Spółdzielnia nie ma strategii finansowej. Spółdzielnia boryka się z niestabilnością źródeł przychodów.

<b>Elementy zarządzania</b>	<b>Wnioski z badań ilościowych (CAWI)</b>	<b>Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)</b>	<b>Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)</b>	<b>Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)</b>	<b>Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)</b>
Planowanie budżetu	Planowanie budżetu odbywa się w większości (91%) badanych przedsiębiorstw społecznych. Element został wskazany przez 78% respondentów do wdrożenia lub do doskonalenia.	Ecos corocznie sporządza budżet.	DSZ corocznie sporządza budżet.	Łaciata Wieś sporządza ramowy budżet.	Smak Bistro sporządza ramowy budżet.
Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	W 61% podmiotów biorących udział w badaniu analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej jest prowadzona i wymaga doskonalenia.	Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej prowadzona jest dla każdego zlecenia.	Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej prowadzona jest dla każdego zlecenia.	Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej przeprowadzona została podczas zakładania przedsiębiorstwa dwa lata wcześniej.	Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej przeprowadzona została podczas zakładania przedsiębiorstwa dwa lata wcześniej.
Zarządzanie płynnością finansową	Zarządzanie płynnością finansową jest stosowane w 96% badanych podmiotów. Respondenci szczególnie wskazują ten zakres do dalszego doskonalenia (91%).	Spółdzielnia zatrudnia pracowników, którzy w sposób prawidłowy zarządzają finansami, zapewniając płynność finansów. Działanie nie wymaga wsparcia.	Spółka zatrudnia pracowników, którzy w sposób prawidłowy zarządzają finansami, zapewniając płynność finansów. Działanie nie wymaga wsparcia.	W stowarzyszeniu występują okresowe problemy z płynnością finansową, organizacja skupia się na pokryciu bieżących płatności. Nie ma wyznaczonej osoby odpowiedzialnej.	W spółdzielni występują okresowe problemy z płynnością finansową, organizacja skupia się na pokryciu bieżących płatności. Nie ma wyznaczonej osoby odpowiedzialnej.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Zarządzanie ryzykiem finansowym	22% respondentów nie zarządza ryzykiem finansowym. Działanie wymaga doskonalenia w większości (65%) przedsiębiorstw społecznych.	W ECOSS realizowane są działania z zakresu zarządzania ryzykiem finansowym, w szczególności w podejmowanych decyzjach oraz w ramach bieżącej działalności.	W DSZ realizowane są działania z zakresu zarządzania ryzykiem finansowym, w szczególności w podejmowanych decyzjach oraz w ramach bieżącej działalności.	W stowarzyszeniu nie wdrożono zarządzania ryzykiem finansowym.	W spółdzielni nie wdrożono zarządzania ryzykiem finansowym.
Inwestycje i alokacja zasobów	Inwestycje i alokacja zasobów są wykorzystywane w 43% badanych podmiotów, zostały wskazane przez respondentów do wdrożenia (22%) i dalszego doskonalenia (43%).	Przychody ECOSS pozwalają na realizowanie działań statutowych oraz funkcjonowanie na rynku. Kluczowe inwestycje spółdzielni realizowane są w obrębie parku maszynowego.	Przychody DSZ pozwalają na realizowanie działań statutowych oraz funkcjonowanie na rynku. Spółka jest właścicielem gruntów i rozbudowanego parku maszynowego. Kolejne inwestycje dotyczą wyposażenia i mieszkań dla pracowników.	Inwestycje stowarzyszenia obejmują wyposażenie i sprzęt zakupiony z dotacji OWES oraz z osiąganego zysku.	Inwestycje spółdzielni ograniczają się do sprzętu zakupionego z dotacji OWES.
Kontrola finansów	W 91% badanych przedsiębiorstw społecznych jest wykorzystywana kontrola finansów. Konieczne jest doskonalenie tego zakresu w większości (74%) podmiotów.	Zaplecze administracyjno-techniczne ECOSS umożliwia kontrolowanie finansów w organizacji.	Zaplecze administracyjno-techniczne DSZ umożliwia kontrolowanie finansów w organizacji.	Kontrola finansowa nie jest prowadzona w Łaciatej Wsi.	Kontrola finansowa w Smaku Bistro nie jest prowadzona w sposób zorganizowany i służy zapewnieniu możliwości regulowania bieżących zobowiązań.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
<b>Komunikowanie i kształtowanie relacji</b>					
Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	92% podmiotów biorących udział w badaniu kształtuje komunikację wewnętrzną. Element należy doskonalić (70%).	Spółdzielnia ma dobrze zorganizowaną komunikację wewnętrzną opartą o wypracowane procedury.	Spółka ma dobrze zorganizowaną komunikację wewnętrzną opartą o wypracowane procedury.	Stowarzyszenie nie ma opracowanych zasad komunikacji wewnętrznej. Zespół jest niewielki. Komunikowanie wewnętrzne jest realizowane pod bieżące potrzeby.	W spółdzielni stosowane są podstawowe zasady komunikacji wewnętrznej – spotkania. Brak jest wdrożonych jasnych zasad komunikacji.
Budowa identyfikacji wizualnej	26% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że posiada identyfikację wizualną i nie należy jej doskonalić. 57% respondentów wskazuje, że element ten wymaga doskonalenia.	ECOSS posiada spójny system identyfikacji wizualnej, w tym logo i stronę internetową.	Spółka posiada spójny system identyfikacji wizualnej, w tym logo i stronę internetową z rozbudowaną ofertą.	Stowarzyszenie posiada spójny system identyfikacji wizualnej, w tym logo i profil na platformie Facebook.	Spółdzielnia posiada spójny system identyfikacji wizualnej, w tym logo i profil na platformie Facebook.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	Działania w zakresie kształtowania komunikacji zewnętrznej realizowane są przez 95% przedsiębiorstw społecznych. Respondenci (91%) podkreślają, że element ten należy nadal doskonalić.	Spółdzielnia prowadzi spójną komunikację zewnętrzną opartą o partnerów samorządowych.	Spółka prowadzi spójną komunikację zewnętrzną opartą o partnerów samorządowych i udziałowców spółki.	Stowarzyszenie prowadzi komunikację zewnętrzną nieregularnie. Członkinie zarządu nie są świadome potrzeby rozwoju działań promocyjnych, w tym ekspansji terytorialnej, brakuje ukształtowanych relacji z kontrahentami i klientami.	Spółdzielnia nie prowadzi spójnej komunikacji zewnętrznej. Podmiot kieruje komunikaty do różnych grup klientów, jednak nie różnicuje przekazu. Liderka posiada ograniczoną wiedzę na temat możliwości promocji organizacji.
Strategia i narzędzia sprzedaży	Działania sprzedażowe są prowadzone przez 87% badanych podmiotów. Respondenci deklarują konieczność ich doskonalenia.	Działania sprzedażowe są prowadzone na podstawowym poziomie. Spółdzielnia ma stałe zlecenia i nie widzi potrzeby realizacji szerokich działań sprzedażowych.	Działania sprzedażowe są prowadzone na podstawowym poziomie. Spółka ma stałe zlecenia i nie widzi potrzeby realizacji szerokich działań sprzedażowych.	Działania sprzedażowe są realizowane niesystemowo poprzez internetowe kanały komunikacji, w tym w formie mailowego kontaktu z potencjalnymi klientami.	Działania sprzedażowe są realizowane w ograniczonym zakresie – bazują na zleceniach OPS oraz nielicznej grupie klientów indywidualnych.
Budowa relacji z mediami	Budowa relacji z mediami jest prowadzona przez 82% badanych podmiotów. Respondenci (65%) deklarują, że element ten należy doskonalić.	Z punktu widzenia przedstawicieli ECOSS budowa relacji z mediami nie jest potrzebna.	DSZ na bieżąco rozwija relacje z mediami, zarówno w ramach działalności komercyjnej jak i społecznej.	Budowa relacji z mediami jest realizowana przez Łaciata Wieś w podstawowym zakresie, w dużej mierze z inicjatywy mediów.	Budowa relacji z mediami nie jest realizowana przez Smak Bistro.

Elementy zarządzania	Wnioski z badań ilościowych (CAWI)	Spółdzielnia Socjalna Ecos (case study)	Diakonijna Spółka Zatrudnienia (case study)	Stowarzyszenie Łaciata Wieś (case study)	Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro (case study)
Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	Kształtowanie relacji z partnerami i klientami wprowadzone jest przez 95% przedsiębiorstw społecznych. Respondenci deklarują, że element ten należy doskonalić (91%).	Spółdzielnia na bieżąco kształtuje relacje z partnerami i klientami, szczególnie w stosunku do ościennych jednostek samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorstw, na rzecz których realizuje zlecenia. Pomiot jest zainteresowany budowaniem długofalowej współpracy.	Spółka na bieżąco kształtuje relacje z partnerami i klientami, szczególnie z jednostkami samorządu terytorialnego oraz dużymi przedsiębiorstwami, na rzecz których realizuje zlecenia. Pomiot jest zainteresowany budowaniem długofalowej współpracy.	Zarząd stowarzyszenia na bieżąco kształtuje relacje z partnerami i klientami. Współpraca z partnerami społecznymi i częścią urzędów jest długofalowa i prowadzona na zadowalającym poziomie. Brak jest relacji z podmiotami spoza najbliższego otoczenia podmiotu.	Prezesa spółdzielni na bieżąco kształtuje relacje z partnerami i klientami. Główny cel tych działań obejmuje zwiększanie świadomości otoczenia o istnieniu podmiotu i jego ofercie. Nie są budowane trwałe relacje z partnerami i klientami.
Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej	Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej prowadzone jest w 78% podmiotów. 9% respondentów deklaruje, że planuje wdrożenie działań w tym zakresie.	Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej prowadzone jest z wykorzystaniem strony internetowej oraz fanpage w mediach społecznościowych.	Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej prowadzone jest z wykorzystaniem strony internetowej oraz fanpage w mediach społecznościowych, który jest nieaktualny.	Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej nie jest realizowane.	Komunikowanie o realizowanej działalności gospodarczej jest prowadzone w podstawowym zakresie.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza działań realizowanych przez badane przedsiębiorstwa społeczne z wykorzystaniem poszczególnych obszarów modelu BINGO pozwala zauważyć różnice pomiędzy dobrze funkcjonującymi podmiotami oraz przedsiębiorstwami społecznymi mającymi problemy w prowadzonej działalności, które odnoszą się do intensywności i poziomu wykorzystania elementów modelu BINGO.

Kluczowym czynnikiem zewnętrznym wpływającym na powodzenie przedsiębiorstw społecznych jest rola partnerów samorządowych lub biznesowych, którzy wspierają przedsiębiorstwa społeczne w codziennych wyzwaniach, pomagają pozyskiwać zlecenia i udostępniają sprawdzone procedury związane z funkcjonowaniem podmiotu (kontrola wewnętrzna, budżet, komunikacja itp.). Wsparcie partnerów – założycieli mają obydwa dobrze funkcjonujące podmioty. Element ten stanowi istotne uwarunkowanie procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi.

W ramach uwarunkowań wewnętrznych, najgorzej zarządzanym obszarem w podmiotach zaliczonych do mających problemy z realizacją procesów zarządzania jest obszar finansów, w przypadku którego można zaobserwować duże rozbieżności pomiędzy źle i dobrze zarządzanymi przedsiębiorstwami społecznymi. Wydaje się, że działania podejmowane w tym obszarze mogą mieć zasadniczy wpływ na sytuację rynkową badanych podmiotów i ich zdolność do realizacji wizji, misji i strategii oraz utrzymania miejsc pracy, co pozwala uznać ten obszar za kluczowe uwarunkowanie procesów zarządzania.

Wyniki przeprowadzonego badania pozwalają zauważyć, iż istotny wpływ na sytuację przedsiębiorstw społecznych i skuteczność procesów zarządzania w nich realizowanych ma przywództwo. W spółdzielni, w której prezeska odpowiada za niemalże wszystkie procesy, nie tylko rozwój podmiotu jest ograniczony, ale przedsiębiorstwo ma problemy z comiesięcznym opłacaniem zobowiązań. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku stowarzyszenia, w którym niemalże wszystkie działania w ramach procesów zarządczych realizowane są przez dwie członkinie zarządu, co ogranicza skuteczność zarządzania zespołem. Niepokojące jest, że chociaż we wszystkich badanych podmiotach zarządzanie zespołem realizowane jest na najwyższym poziomie (w porównaniu do pozostałych



obszarów zarządzania), to spośród czterech analizowanych przypadków tylko jeden podmiot ma wdrożoną strategię rozwoju zespołu.

Zauważyć należy, że zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi oraz wolontariat wewnętrzny nie są uwzględniane w procesach zarządzania żadnego z badanych podmiotów. W przypadku technologii informacyjno-komunikacyjnych brak wykorzystania wynika z niewystarczających kompetencji oraz ograniczonych środków finansowych na ewentualne wdrożenie niezbędnych rozwiązań. W przypadku wolontariatu zauważalny jest duży niedobór wolontariuszy w grupie podmiotów działających tylko w sferze aktywności społecznej nieodpłatnej. Tym bardziej w ramach działających na rynku komercyjnym przedsiębiorstw społecznych aktywność taka nie jest popularna. Dodatkowo należy zauważyć, że koncentrując się na bieżącej realizacji procesów produkcyjnych, liderzy organizacji nie są w stanie zaangażować się w pozyskiwanie i motywowanie wolontariuszy, tym bardziej, że przedsiębiorstwa społeczne najczęściej nie prowadzą stałej aktywności nie nastawionej na zysk<sup>23</sup>. Ponadto warto zauważyć, że komunikowanie zewnętrzne nie jest prowadzone w sposób systematyczny przez większość przedsiębiorstw społecznych, stąd wolontariusze nie mają możliwości dowiedzieć się o ich funkcjonowaniu.

Postępowanie badawcze skupione było na pozyskaniu danych kluczowych do odpowiedzi na pytania badawcze. Niewątpliwie, choć uwzględniono różnorodne metody i techniki oraz pozyskano dane od różnych grup respondentów, można wskazać ograniczenia przeprowadzonego badania. Po pierwsze badania były nakierowane przede wszystkim na diagnozę i analizę systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych o charakterze wewnętrznym i jedynie w ograniczonym stopniu na uwarunkowaniach zewnętrznych. Po drugie, w procesie

---

<sup>23</sup> Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie dopuszcza angażowanie wolontariuszy tylko do działalności nie nastawionej na zysk.

badawczym nie została uwzględniona przyczyna wykluczenia społecznych pracowników przedsiębiorstw społecznych, skupiono się bowiem na długotrwałym pozostawaniu bez zatrudnienia osób odpowiadających za procesy zarządzania. Po trzecie, przeprowadzone badania nie koncentrowały się na różnicach istniejących pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi w związku z podstawowym przedmiotem działalności. Zauważyć jednak należy, że obydwie podmioty dobrze zarządzane działają w podobnych branżach – usług komunalnych i dla firm oraz administracji publicznej, podczas gdy Stowarzyszenie Łaciata wieś prowadzi niskomarżową i utowarowioną działalność w obszarze edukacji i kultury, a Spółdzielnia Socjalna Smak Bistro oferuje usługi gastronomiczne, które stanowią standardową działalność przedsiębiorstw społecznych w Polsce. W badaniach nie odniesiono się do różnic wynikających z formy prawnej podmiotów. Z całą pewnością zakres działalności a możliwe, że także forma organizacyjna mają wpływ na procesy zarządzania, sytuację rynkową, rozwój organizacji i osiągnięcie założonych celów, co należy uznać za ograniczenie procesu badawczego.

### **Czynniki wpływające na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych**

Przeprowadzone postępowanie badawcze stanowiło podstawę do zaproponowania zbioru czynników wpływających na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w oparciu o założenia modelu BINGO.

Istotny wpływ na skuteczność procesów zarządzania w ramach uwarunkowań zewnętrznych ma trwała współpraca z partnerami biznesowymi lub samorządowymi oraz odpowiedni kapitał zakładowy. Do kluczowych wewnętrznych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych można zaliczyć otwarte przywództwo, oparte na delegowaniu zadań i świadomości procesów, dbałość o zarządzanie finansami, bieżące i ustrukturyzowane komunikowanie wewnątrz przedsiębiorstwa społecznego i z otoczeniem oraz świadomość wizji, misji i strategii działania. Szczegółowe czynniki warunkujące skuteczność procesów zarządzania

z perspektywy otoczenia oraz 4 obszarów zarządzania modelu BINGO przedstawione zostały w tabeli 19.

**Tabela 19. Czynniki wpływające na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych z wykorzystaniem modelu BINGO**

Obszar	Czynniki wspierające skuteczność procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi
<b>Otoczenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stała, oparta o zaufanie współpraca z jednostkami administracji publicznej, w szczególności jednostkami samorządu terytorialnego, w tym w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych,</li> <li>• stała, oparta o łańcuch wartości współpraca z firmami komercyjnymi.</li> <li>• dostęp do kapitału publicznego lub prywatnego, szczególnie na etapie zakładania przedsiębiorstwa społecznego,</li> <li>• zapewnienie stałego wsparcia zewnętrznego w realizacji procesów zarządzania np. Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej,</li> <li>• względna stabilność społeczno-gospodarcza, pozwalająca na skupienie się na realizacji procesów,</li> <li>• stała współpraca z innymi, podobnymi przedsiębiorstwami społecznymi,</li> <li>• uregulowanie założeń dotyczących funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej i zasad ich wsparcia ze strony państwa.</li> </ul>
<b>Rozwój i doskonalenie organizacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie strategii rozwoju oraz planów operacyjnych,</li> <li>• określenie konfiguracji struktury podmiotu z rozdzieleniem ról i obowiązków w taki sposób, aby nie przeciążać poszczególnych osób, w tym lidera,</li> <li>• zapewnienie efektu synergii podczas planowania i realizacji działań podstawowych i zarządczych,</li> <li>• wprowadzenie narzędzi umożliwiających zarządzanie wiedzą (np. spisywanie procedur, zbieranie informacji o klientach),</li> <li>• zapewnienie stałej kontroli wewnętrznej,</li> <li>• ciągłe analizowanie rynku i popytu na usługi, pozwalające dopasować plany rozwojowe do warunków otoczenia.</li> </ul>

Obszar	Czynniki wspierające skuteczność procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi
<b>Zarządzanie zespołem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie strategii rozwoju zespołu i jej sukcesywne wdrażanie,</li> <li>• wdrożenie mechanizmów zaangażowania pracowników w proces zarządzania organizacją,</li> <li>• stworzenie wewnętrznych mechanizmów wsparcia dla lidera,</li> <li>• jasny podział ról w podmiocie – należy dążyć do odciążania liderów organizacji, jak również zwiększać ich świadomość w zakresie konieczności delegowania odpowiedzialności,</li> <li>• stworzenie kultury wzajemnej motywacji pracowników,</li> <li>• określenie luk kompetencyjnych tak, by możliwe było ich domykanie,</li> <li>• stałe rozwijanie kompetencji kadry zarówno w zakresie zarządzania, jak i związanych z profilem działalności, co powinno przełożyć się na bardziej efektywną realizację działań rozwojowych (np. w ramach wzbogacania oferty),</li> <li>• wprowadzenie mechanizmów monitorowania działań zespołu.</li> </ul>
<b>Zarządzanie finansami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dowartościowanie procesów zarządzania finansami,</li> <li>• tworzenie strategii finansowej oraz budżetu, będących podstawą podejmowania decyzji,</li> <li>• dywersyfikacja źródeł przychodu,</li> <li>• wprowadzenie monitoringu działań przychodowo-kosztowych,</li> <li>• aktywne poszukiwanie okazji w otoczeniu i pozyskiwanie zleceń od podmiotów rynkowych i publicznych,</li> <li>• wskazanie osoby, która będzie odpowiedzialna za zarządzanie finansami, pozyskanie i zastosowanie wiedzy na temat narzędzi zarządzania finansami,</li> <li>• uwzględnianie zarządzania ryzykiem finansowym,</li> <li>• zaangażowanie (np. na część etatu) osoby do obsługi administracyjno-finansowej, posiadającej odpowiednie kompetencje.</li> </ul>
<b>Komunikowanie i kształtowanie relacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożenie jasnych zasad komunikacji wewnętrznej,</li> <li>• stosowanie komunikatów marketingowych dostosowanych do odbiorcy,</li> <li>• uwzględnienie rekomendacji pochodzących od klientów w budowaniu wizerunku,</li> <li>• zbudowanie trwałej współpracy z najbliższymi jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie zarówno przejęcia od nich sprawdzonych procedur jak i realizacji dla nich zleceń,</li> <li>• wskazanie osoby odpowiedzialnej za kształtowanie relacji z partnerami i kontrahentami lub zapewnienie wsparcia eksperckiego z zewnątrz,</li> <li>• rozwijanie współpracy z mediami, zwiększanie kompetencji pracowników przedsiębiorstwa społecznego w tym zakresie.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia zewnętrznych uwarunkowań procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, należy wskazać na znaczenie trwałej współpracy z partnerami biznesowymi lub samorządowymi oraz wewnątrz sektora przedsiębiorstw społecznych, budowanie kapitału zakładowego oraz wsparcia Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. Partnerzy, oprócz preferencyjnych zleceń mających bezpośredni wpływ na skuteczność zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, poprzez możliwość utrzymania miejsc pracy, oferują przedsiębiorstwom społecznym także *know-how* oraz bieżące wsparcie w sytuacjach nieprzewidzianego ryzyka oraz współpracę przy realizacji zleceń. Biorąc pod uwagę, że podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego jest utrzymanie miejsc pracy i realizacja działań w zakresie pożytku publicznego, wsparcie w postaci kapitału zakładowego przekazanego przez partnera, pozwalającego na zapewnienie płynności finansowej lub niezbędne inwestycje, stanowi istotny czynnik warunkujący skuteczność procesów zarządzania.

Niewątpliwie istotnym systemowym czynnikiem zewnętrznym wpływającym na procesy zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi jest także brak podstawy prawnej definiującej funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej i zasady ich wsparcia ze strony państwa. Znacząco ogranicza to możliwość rozwoju i stabilizacji organizacji gospodarki społecznej, na co wpływa także krótki czas funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na rynku i związana z tym niska rozpoznawalność tego typu podmiotów. Z pewnością na rozwój zjawiska przedsiębiorczości społecznej wpływa również założenie odnoszące się do przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i budowania inkluzywnego państwa, zapewniającego szansę na pracę każdemu obywatelowi bez względu na ograniczenia jakie go dotyczą i potencjał jakim dysponuje ale także sytuacja społeczno-gospodarcza.

Badanie wykazało istotną rolę Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, w szczególności w zakresie rozwoju kompetencji oraz wspierania procesów zarządzania finansami, stanowiących procesy realizowane na najniższym poziomie przez przedsiębiorstwa społeczne. Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej wspierają nawiązywanie i rozwijanie współpracy przedsiębiorstw społecznych z jednostkami

samorządu terytorialnego i sektora biznesu a także uczestniczą w pracach związanych z wypracowaniem regulacji ustawowych dotyczących przedsiębiorczości społecznej, uwzględniających systemowy udział w wykorzystaniu środków publicznych. W związku z tym, ich rola została w szczególności uwzględniona w badaniu.

Jako kluczowe wewnętrzne systemowe uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, na podstawie przeprowadzonych analiz, wskazać można w obszarze rozwoju i doskonalenia organizacji realizację działań w oparciu o strategię rozwoju oraz budowane plany operacyjne a także dopasowaną do zmian w otoczeniu strukturę organizacyjną, uwzględniającą założenie partycypacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Ponadto do systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych należy zaliczyć wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w organizacji a także, analizowanie rynku i popytu na usługi, pozwalające dopasować plany rozwojowe do warunków otoczenia.

W obszarze zarządzania zespołem jako kluczowe systemowe uwarunkowanie skuteczności procesów zarządzania można wskazać: opracowanie strategii rozwoju zespołu, zaangażowanie pracowników w procesy zarządzania organizacją, ściśle określony podział ról i zadań, stałe podnoszenie kompetencji pracowników, budowanie kultury wzajemnej motywacji pracowników oraz wypracowanie wewnętrznych mechanizmów wsparcia dla lidera. Ponadto istotne jest stałe rozwijanie kompetencji kadry i wdrożenie mechanizmów monitorowania działań zespołu.

W obszarze zarządzania finansami za istotne systemowe uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych uznano opracowanie strategii finansowej, dowartościowanie procesu zarządzania finansami, dywersyfikację źródeł przychodu powiązaną z aktywnym pozyskiwaniem zleceń od podmiotów rynkowych i publicznych oraz wprowadzenie monitoringu działań przychodowo-kosztowych. Kluczowe okazało się także wskazanie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie finansami oraz zaangażowanie osoby do obsługi administracyjno-finansowej.

W obszarze komunikowania i kształtowania relacji kluczowymi uwarunkowaniami skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych są jasne zasady komunikacji wewnętrznej i zapewnienie odpowiedzialności za kształtowanie relacji z partnerami i kontrahentami. Ponadto istotne jest także wdrożenie w przedsiębiorstwach społecznych systemu uwzględniania rekomendacji pochodzących od klientów w budowaniu wizerunku, stosowanie komunikatów marketingowych dostosowanych do odbiorców, zbudowanie trwałej współpracy z najbliższymi jednostkami samorządu terytorialnego a także rozwijanie współpracy z mediami.

Reasumując można stwierdzić, że obszarami mającymi kluczowy wpływ na skuteczność procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi jest zarządzanie finansami i przywództwo związane z zarządzaniem zespołem. Ponadto istotny wpływ na systemowe uwarunkowanie skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi mają systemowe i ustrukturyzowane komunikowanie wewnętrzne i z otoczeniem, świadomość wizji, misji, dopasowana do zmian w otoczeniu strategia działania oraz aktywna współpraca z lokalnymi jednostkami samorządu terytorialnego lub partnerami biznesowymi.

Zarówno rozwój przedsiębiorstw społecznych jak i powodzenie idei przedsiębiorczości społecznej w Polsce wymagają zapewnienia systemowego wsparcia, polegającego na pomocy we wdrożeniu mechanizmów pozwalających na usprawnienie procesów zarządczych oraz minimalizacji negatywnych wpływów i ograniczeń, z którymi muszą zmierzyć się osoby tworzące tego typu podmioty, co powinno przełożyć się na wzrost skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Niestety twórcy i pracownicy przedsiębiorstw społecznych w większości przypadków nie są w stanie samodzielnie sobie poradzić z wdrożeniem koniecznych działań.

#### **4.4. Analiza ograniczeń i możliwości zastosowania modelu BINGO w przedsiębiorstwach społecznych**

Model BINGO został opracowany w celu identyfikacji kluczowych elementów procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, umożliwienia diagnozy potencjalnych problemów pojawiających się w procesach zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych, a także określenia kierunków doskonalenia procesów zarządzania. Specyfika modelu zapewnia możliwość dostosowania procesów wykorzystywanych w organizacjach biznesowych do potrzeb przedsiębiorstw społecznych, od niedawna rozwijających się w Polsce. Podmioty te dążą do realizacji dwóch odmiennych grup celów, co nakłada na ich funkcjonowanie dodatkowe wymogi i ograniczenia oraz warunkuje skuteczność procesów zarządzania.

Przeprowadzone postępowanie badawcze do kluczowych ograniczeń zastosowania modelu BINGO w podnoszeniu skuteczności procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi pozwala zaliczyć: (1) niewystarczający poziom kompetencji części pracowników przedsiębiorstw społecznych do samodzielnego wykorzystania modelu BINGO; (2) nadmiar zmiennych uwzględnionych w modelu BINGO; (3) wymóg alokacji czasu na potrzeby wdrożenia modelu BINGO przez zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi; (4) ograniczony poziom koncentracji modelu BINGO na uwarunkowaniach zewnętrznych; (5) brak opomiarowania zmiennych modelu BINGO.

1) Niewystarczający poziom kompetencji części pracowników przedsiębiorstw społecznych do samodzielnego wykorzystania modelu BINGO.

Liderzy przedsiębiorstw społecznych zobligowani do rozwijania zarówno działalności podstawowej nastawionej na zysk, jak i działalności społecznej nastawionej na pracowników doświadczają istotnych trudności w zapewnieniu sprawnego zarządzania wszystkimi procesami. Zastosowanie modelu BINGO do diagnozy procesów zarządczych i wdrożenia zmian wymaga określonych umiejętności, których często nie posiadają osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, bez względu na przyczynę wykluczenia. Ponieważ potencjał i kompetencje pracowników większości przedsiębiorstw społecznych najprawdopodobniej nigdy nie będą wystarczające do tego,



by prawidłowo realizować procesy zarządcze, konieczne staje się zapewnienie wsparcia ze strony zewnętrznych ekspertów (np. Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej) i/lub stopniowe wdrażanie pracowników podmiotu do samodzielnej diagnozy z wykorzystaniem modelu BINGO oraz wdrażania wynikających z tego procesu rekomendacji (szczególnie kluczowych działań dla realizacji celów organizacji, np. związanych z wizją, misją, strategią rozwoju organizacji i zarządzaniem finansami). Konieczna jest edukacja zespołu w zakresie zarówno rynku, na którym działa przedsiębiorstwo społeczne, jak i procesów zarządczych tak, by wykształcić określone nawyki. Wiedza na temat uwarunkowań procesów zarządzania oraz sukcesywne przekazywanie pracownikom odpowiedzialności za działania zarządcze z czasem powinny się przełożyć na wzrost wykorzystania modelu BINGO i w konsekwencji wzrost zaangażowania w procesy zarządzania organizacją pracowników przedsiębiorstw społecznych.

## 2) Nadmiar zmiennych, uwzględnionych w modelu BINGO.

Model BINGO zawiera cztery obszary, do których przypisano 32 elementy składowe. Część elementów modelu ma charakter procesów i powinna być realizowana w sposób cykliczny. Są to: planowanie operacyjne, motywowanie zespołu, zarządzanie płynnością finansową czy wdrażanie strategii i rozwijanie narzędzi sprzedaży. Należy jednak zauważyć, że w praktyce większość przedsiębiorstw społecznych w procesie zarządzania często nie realizuje tych działań w sposób ciągły. Działania, które powinny być realizowane okresowo, to opracowywanie misji, wizji i strategii rozwoju organizacji, rozwój kompetencji, opracowywanie budżetu czy współpraca z mediami. Niemniej warto wskazać, że uwzględnione w modelu BINGO elementy dotyczą każdego przedsiębiorstwa społecznego a ich wdrażanie można przeprowadzać sukcesywnie, w ramach rozwoju organizacji.

Należy przypuszczać, że wykorzystywanie w dłuższej perspektywie czasowej poszczególnych elementów wpłynie na przyswojenie zasad ich stosowania, co pozwoli na sprawne wykorzystywanie poszczególnych elementów składowych w sposób nieświadomy. Do tego momentu konieczne wydaje się zapewnienie wsparcia

zewnątrznego we wdrożeniu elementów, w zakresie dostosowanym do potrzeb pracowników danego przedsiębiorstwa społecznego.

3) Wymóg alokacji czasu do wdrożenia modelu BINGO przez zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi.

Z perspektywy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym już samo świadczenie pracy na określonych czasowo i organizacyjnie zasadach jest ogromnym wyzwaniem, jednocześnie będąc priorytetem. W konsekwencji możliwość realizacji dodatkowych, z ich punktu widzenia, zadań zarządczych jest w sposób naturalny czasowo znacznie ograniczona. Tymczasem zastosowanie modelu BINGO w usprawnianiu procesów zarządczych wymaga czasu na zidentyfikowanie słabości organizacji i wdrożenie poszczególnych elementów modelu. Oddzielnym wyzwaniem jest przekonanie innych pracowników, w mniejszym stopniu zaangażowanych w realizację procesów zarządczych, odnośnie roli i znaczenia procesów zarządczych oraz czasu potrzebnego na ich realizację.

Stosowany w Polsce system wspierania przedsiębiorstw społecznych obejmuje dotacje inwestycyjne, powiązane z tworzeniem nowych miejsc pracy, dodatkowe wsparcie finansowe przez okres średnio 6 miesięcy (tzw. wsparcie pomostowe), pozwalające na pokrycie kosztów wynagrodzenia osoby zatrudnionej oraz opiekę specjalistów Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, obejmującą poza reintegracją pracownika także pomoc w realizacji procesów zarządczych. Okres pierwszego roku, zakładający najbardziej skoncentrowane wsparcie dla pracownika przedsiębiorstwa społecznego powinien być więc skupiony na wdrożeniu go, obok świadczenia pracy, także w podstawowe procesy zarządcze. Podejście takie pozwoliłoby na niejako naturalne wdrożenie w działania związane z zarządzaniem (bez potrzeby zakładania „dodatkowego” czasu) a jednocześnie realizację założeń obecnie wykorzystywanej ustawy o przedsiębiorstwach społecznych.

4) Ograniczony poziom koncentracji modelu BINGO na uwarunkowaniach zewnętrznych.

Model BINGO jest skoncentrowany głównie na wewnętrznych uwarunkowaniach, jakkolwiek traktuje organizację jako system i uwzględnia wpływ czynników zewnętrznych, jak zasoby ludzkie, kapitałowe, informacyjne i naturalne, wymagania otoczenia: demograficzne, technologiczne, ekonomiczne i prawne oraz udział partnerów z sektora ekonomii społecznej, publicznego i biznesu. Biorąc pod uwagę liczbę elementów związanych z procesami wewnętrznymi, na które przedsiębiorcy społeczni zobowiązani są kierować swoją uwagę oraz początek rozwoju większości organizacji należy założyć, że na obecnym etapie zaproponowane rozwiązanie jest wystarczające.

Jednocześnie model BINGO jest konceptem otwartym, w szczególności istnieje możliwość dalszych jego modyfikacji związanych z uwzględnieniem w większym stopniu czynników zewnętrznych (wykorzystana w dysertacji wersja jest drugą, poprawioną).

5) Brak opomiarowania zmiennych modelu BINGO.

Model BINGO stanowi jakościowe narzędzie badawcze i wdrożeniowe. Nie pozwala zatem w prosty sposób dokonywać diagnozy procesów zarządczych oraz przeprowadzać okresowych ocen postępów organizacji w zwiększaniu skuteczności procesów zarządzania. Może to stanowić pewną barierę wdrożenia modelu BINGO w przedsiębiorstwach społecznych, uwzględniając ograniczenia pracowników tych organizacji. Z drugiej strony, zastosowanie opisowej informacji zwrotnej może być argumentem przekonującym pracowników przedsiębiorstw społecznych do wdrożenia usprawnień w procesach zarządczych, gdyż rozwiązanie pozwoli im uzyskać konkretną, opisową informację na temat deficytów w procesach zarządzania i koniecznych zmian.

Jednocześnie polskie doświadczenia i uwarunkowania społeczno-gospodarcze pozwalają na wyrażenie przekonania, że tak jak dotychczas przedsiębiorstwa społeczne będą objęte systemowym wsparciem, finansowanym ze środków publicznych. Zastosowanie więc modelu BINGO, zarówno na potrzeby diagnozy jak i wdrażania zmian zarządczych,

w razie potrzeby będzie mogło być wspierane przez wyspecjalizowanych doradców/opiekunów.

We współczesnej gospodarce wzrasta znaczenie kompetencji zespołu pracowniczego, przy czym identyfikacja potrzeb rozwoju kompetencji powinna być dokonywana na poziomach organizacji, stanowisk oraz jednostek (Dźwigoł, 2014). W przypadku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym kapitał społeczny kształtuje się na niskim poziomie. Zapewnienie możliwości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w sposób skuteczny, trwały i stabilny wymaga stosowania rynkowych narzędzi i metod, których pracownicy przedsiębiorstw społecznych w większości nie znają i często nie stosowali wcześniej. Jednocześnie założenia projektu Ustawy (2017) wskazują na konieczność partycypacji pracowników w procesach zarządzania. Stanowi to największe ograniczenie zastosowania modelu BINGO, a jednocześnie w istotny sposób wpływa na możliwość zapewnienia skuteczności procesów zarządzania w tego typu organizacjach.

Oprócz wskazanych powyżej, rozwiązaniem opisanych wyzwań związanych z wykorzystaniem modelu BINGO może być zaangażowanie w działania zarządcze kilku osób z zespołu, które będą się wzajemnie wspierać i które będą wspólnie realizować poszczególne działania, przy wsparciu całego zespołu. Rozłożenie odpowiedzialności za zadania sprawi, że lider nie będzie ponosił pełnej odpowiedzialności za kierowanie organizacją, a także nie będzie potrzebował wdrażać się we wszystkie działania. Należy jednocześnie wesprzeć przedsiębiorstwa społeczne w sukcesywnym diagnozowaniu słabych stron oraz we wdrażaniu zmian w procesach zarządzania, np. z udziałem mentorów i coachów, co pozwoli liderom na rozłożenie w czasie przyswajania wiedzy i umiejętności.

Równolegle należałoby po zakończeniu finansowania ze środków Unii Europejskiej utrzymać sieć Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce, które wspierają przedsiębiorstwa społeczne w realizacji kluczowych procesów zarządczych oraz na bieżąco rozwijają kompetencje zarządcze pracowników. Istotne byłoby wpisanie w ich standardy działania, bardziej szczegółowo, wymogów związanych z realizacją zadań związanych ze wspieraniem procesów zarządczych. Działanie to wymagałoby

pozyskania finansowania za poziomie kilkudziesięciu milionów rocznie (na przykład z Funduszu Pracy) w skali kraju, co nie jest działaniem niemożliwym, aczkolwiek jest trudne do realizacji.

Wartościowym rozwiązaniem – niewykorzystywanym obecnie – byłoby opracowanie i wdrożenie outsourcingu procesów zarządczych np. zaangażowanie biur rachunkowych dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstw społecznych, uwzględniających prowadzenie dla nich rachunkowości zarządczej czy menadżerów społecznej sprzedaży, czyli osób, które odpowiadałyby za marketing i sprzedaż dla kilku bądź kilkunastu tego typu podmiotów. Odciążenie przedsiębiorstw społecznych od trudnych dla nich zadań zarządczych pozwoliłoby ich pracownikom skoncentrować się na realizacji usług lub produkcji i wpłynęłoby na zwiększenie skuteczności procesów zarządzania. Rozwiązanie również powinno być finansowane ze środków zewnętrznych np. z Funduszu Pracy (ewentualnie przy udziale finansowym przedsiębiorstw społecznych), jednak koszt byłby znacząco niższy w stosunku do utrzymywania systemu Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Model BINGO może być wykorzystywany do diagnozowania przedsiębiorstw społecznych. Taka analiza została przeprowadzona w czterech podmiotach w ramach niniejszej dysertacji dla potrzeb określenia uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania. Badanie pozwoliło wykazać istnienie powiązań między skutecznością zarządzania organizacją a zastosowaniem poszczególnych elementów modelu. Analiza procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych z wykorzystaniem modelu BINGO mogłaby być prowadzona na potrzeby weryfikacji ich potrzeb rozwojowych przez ministerstwo właściwe ds. zabezpieczenia społecznego przed wpisaniem na ogólnopolską listę przedsiębiorstw społecznych. Natomiast Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej wykorzystując model mogłyby weryfikować zasadność przyznania dofinansowania na nowe miejsca pracy lub rozwój działalności funkcjonującym przedsiębiorstwom społecznym.

Model BINGO może stanowić podstawę do realizacji działań związanych z edukacją przedsiębiorców społecznych. Pożądane byłoby rozpoczęcie pracy w przedsiębiorstwie społecznym z określoną wiedzą w zakresie uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania oraz możliwością diagnozy słabych stron, co pozwoliłoby na eliminację wielu trudnych sytuacji w działalności przedsiębiorstw społecznych i poprawę skuteczności oraz zapewnienie trwałości ich funkcjonowania.

Z poziomu makro walorów aplikacyjnych modelu BINGO można upatrywać we wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce w ramach systemowego wsparcia dla tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych ze środków Unii Europejskiej z udziałem Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, co jest obecnie realizowane. Biorąc pod uwagę, że ogólnopolski system Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej działa w ramach platformy wymiany wiedzy i doświadczeń, możliwość skalowania rozwiązania ma duży potencjał rozwojowy.

Rozwój przedsiębiorczości społecznej, poszerzanie grup docelowych, które mają być aktywizowane z wykorzystaniem narzędzi ekonomii społecznej, jak np. ubogie osoby pracujące oraz prace nad uregulowaniami ustawowymi pozwalają na wyrażenie przekonania, że liczne zastosowania modelu będzie można wykorzystać w późniejszym czasie.

#### **4.5. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych**

Stabilny rozwój organizacji wymaga wykorzystania odpowiednich metod i narzędzi w rozwiązywaniu pojawiających się problemów zarządczych, co dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw społecznych stanowi istotne wyzwanie. Czynnikiem utrudniającym realizację procesów zarządzania w przypadku przedsiębiorstw społecznych jest niewątpliwie brak lub niski poziom kompetencji liderów. Duży wpływ na kierowanie przedsiębiorstwami społecznymi ma wcześniejsze wykluczenie społeczne liderów i pracowników, które nie kończy się z chwilą podjęcia przez nich pracy. Wykluczenie bowiem nie kończy się z chwilą podjęcia zatrudnienia, lecz problemy takie

jak uzależnienie od alkoholu czy środków odurzających, trudności wychowawcze przy samodzielnym rodzicielstwie, czy niepełnosprawność lub choroby psychiczne w trwały sposób wpływają na ich funkcjonowanie. Jednocześnie zaobserwować można wzrost poziomu złożoności i kompleksowości zadań w organizacji oraz warunków ich realizacji w otoczeniu, które należy uwzględnić (Szarucki, 2010). Konsekwencją tego jest często wyparcie odpowiedzialności za zarządzanie i zajmowanie się przez liderów przedsiębiorstw społecznych procesami podstawowymi.

Biorąc pod uwagę poziom rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania zdiagnozowane w ramach przeprowadzonego badania, można zaproponować katalog kluczowych kierunków doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi obejmujące działania podzielone na otoczenie przedsiębiorstw społecznych oraz 4 obszary zarządzania modelu BINGO (zob. tabela 20). W zestawieniu zaproponowano zakres odpowiedzialności w podziale na zewnętrzny podmiot wspierający, np. Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz przedsiębiorstwo społeczne. W przypadku niektórych wskazanych działań, mających na celu doskonalenie procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, nie można wskazać odpowiedzialnego podmiotu, ponieważ w większości przypadków Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej zajmują się inicjowaniem działania i zapewnieniem wsparcia, natomiast przedsiębiorstwo społeczne zapewnia realizację bieżących działań. Podział odpowiedzialności w konkretnych przypadkach zależy od deficytów oraz możliwości percepcji zespołów, a w szczególności liderów przedsiębiorstw społecznych. Rekomendowane jest, by każde przedsiębiorstwo społeczne przeprowadziło diagnozę procesów zarządzania z wykorzystaniem modelu BINGO dla swoich potrzeb.

**Tabela 20. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi wraz z propozycją podziału odpowiedzialności za realizację działań pomiędzy przedsiębiorstwo społeczne i zewnętrzny podmiot**

Obszar i działanie		Proponowany zakres odpowiedzialności	Zewnętrzny podmiot wspierający, np. OWES	Przedsiębiorstwo społeczne
Otoczenie	Budowanie strategicznej współpracy z jednostkami administracji publicznej, w szczególności jednostkami samorządu terytorialnego, opartej o zlecenie realizacji zadań publicznych i dzielenie się <i>know-how</i> .			
	Budowanie strategicznej współpracy z firmami komercyjnymi, opartej o zlecenie usług/produkcji w oparciu o społecznie odpowiedzialne zakupy.			
Rozwój i doskonalenie organizacji	Rozwijanie wizji, misji i strategii, w tym formalizacja działań w obszarze planowania strategicznego i prowadzenie monitoringu wdrażania.			
	Wzrost świadomości w zakresie korzyści wynikających z planowania operacyjnego, wspieranie we wdrażaniu planów operacyjnych.			
	Projektowanie i wdrażanie struktur organizacyjnych na jak najwcześniejszym etapie rozwoju i następnie stopniowe ich doskonalenie. (Struktury powinny uwzględniać przypisanie do kilku osób odpowiedzialności za zarządzanie.)			
	Wdrażanie monitoringu i badania potrzeb rynku (m.in. poprzez wyłonienie osoby odpowiedzialnej) i zapewnienie ciągłości tych procesów.			
	Określenie obszarów/programów działalności, zapewnienie osiągnięcia efektu synergii z ich wdrażania.			
	Wdrożenie zarządzania wiedzą (m.in. poprzez tworzenie kartotek kluczowych klientów, prowadzenie wewnętrznych szkoleń, projektowanie procedur).			
	Zapewnianie wdrażania zapisów biznesplanu.			
	Systemowe i samodzielne dbanie o wspieranie procesu zmian i bieżące doskonalenie organizacji.			
	Wdrażanie technologii informacyjno-komunikacyjnych i uświadamianie konieczności ich uwzględniania w procesach zarządzania.			



Obszar i działanie		Proponowany zakres odpowiedzialności	Zewnętrzny podmiot wspierający, np. OWES	Przedsiębiorstwo społeczne
	Stać edukacja w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.			
	Opracowanie i wdrożenie procedur zarządzania ryzykiem.			
	Zapewnienie stosowania kontroli wewnętrznej.			
Zarządzanie zespołem	Rozwijanie procesów motywacji, wykraczające poza aspekty finansowe.			
	Dbanie o ciągłość działań odnoszących się do integracji i doskonalenia współpracy zespołu.			
	Dowartościowanie znaczenia rozwoju kompetencji zarządczych kadry lub pozyskiwanie osób, które mogą przejąć określoną odpowiedzialność zarządczą.			
	Opracowanie systemu rozwoju kompetencji, wykraczającego poza wsparcie Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Zapewnienie wsparcia w wykorzystywaniu nabytych kompetencji.			
	Rozwój kompetencji pracowników w zakresie zarządzania organizacją.			
	Wdrożenie monitoringu funkcjonowania zespołu (np. z wykorzystaniem wystandaryzowanych narzędzi).			
Zarządzanie finansami	Tworzenie strategii finansowej, z poszerzoną częścią dotyczącą analizy przychodów, ryzyka z nimi związanymi i rekomendacjami.			
	Zapewnienie wsparcia dla osoby odpowiedzialnej za strategię finansową.			
	Tworzenie budżetu organizacji.			
	Zapewnienie wsparcia dla osoby odpowiedzialnej za tworzenie budżetu i jego monitoring.			
	Wdrożenie systemu analizy opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej.			
	Wspieranie w zapewnieniu płynności finansowej.			
	Wdrożenie zarządzania ryzykiem finansowym (np. uproszczonego wystandaryzowanego narzędzia).			
	Wdrożenie kontroli finansów np. poprzez wyznaczenie osoby odpowiedzialnej zarządzanie ryzykiem finansowym.			
Zapewnienie wsparcia dla osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem finansowym.				

Obszar i działanie		Proponowany zakres odpowiedzialności	Zewnętrzny podmiot wspierający, np. OWES	Przedsiębiorstwo społeczne
Komunikowanie i kształtowanie relacji	Rozwój procesów komunikacji wewnętrznej oraz stosowanie jasnych zasad komunikacji.			
	Rozwój komunikacji z przedsiębiorcami i przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego.			
	Rozwój działań marketingowych i sprzedażowych poprzez przygotowanie przedstawiciela do pełnienia tej roli lub zatrudnienie zewnętrznego menadżera społecznej sprzedaży.			
	Rozwój relacji z mediami m.in. poprzez wyłonienie osoby odpowiedzialnej za tę współpracę.			
	Wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientami.			
	Wypracowanie i pomoc we wdrożeniu wybranych strategii budowania relacji z klientami.			
	Rozwój komunikowania na temat prowadzenia działalności gospodarczej.			

Legenda: pole zacienione wskazuje podmiot rekomendowany do wzięcia odpowiedzialności za dane działanie. Obydwa pola zacienione zakładają współpracę przy realizacji danego zadania i podział odpowiedzialności w zależności od możliwości przedsiębiorstwa społecznego.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród działań wskazanych do doskonalenia procesów zarządczych w przedsiębiorstwach społecznych, związanych z uwarunkowaniami zewnętrznymi, zaliczono: (1) budowanie strategicznej współpracy z jednostkami administracji publicznej (w szczególności jednostkami samorządu terytorialnego) opartej o zlecenie realizacji zadań publicznych i dzielenie się know-how oraz (2) budowanie strategicznej współpracy z firmami komercyjnymi, opartej o zlecenie usług/produkcji w oparciu o społecznie odpowiedzialne zakupy. Obydwa działania należałoby realizować we współpracy przedsiębiorstwa społecznego z organizacją wspierającą, np. Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Działaniami realizowanymi wyłącznie przez przedsiębiorstwa społeczne są: (1) dbanie o ciągłość działań odnoszących się do integracji i doskonalenia współpracy zespołu, (2) tworzenie strategii finansowej, z poszerzoną częścią dotyczącą analizy przychodów, ryzyka z nimi związanymi i rekomendacjami, (3) tworzenie budżetów organizacji, (4) wdrożenie systemu analizy opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej, (5) wdrożenie zarządzania ryzykiem finansowym (np. uproszczonego wystandaryzowanego narzędzia), (6) wdrożenie kontroli finansów, (7) rozwijanie procesów komunikacji wewnętrznej oraz stosowanie jasnych zasad komunikacji, (8) rozwijanie relacji z mediami m.in. poprzez wyłonienie osoby odpowiedzialnej za tę współpracę, (9) rozwijanie trwałych relacji z klientami oraz (10) rozwijanie komunikowania na temat prowadzenia działalności gospodarczej.

Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej lub zewnętrzny podmiot powinien pełnić kluczową rolę dla realizacji 5 działań, jak: (1) zwiększanie świadomości przedsiębiorstw społecznych w zakresie korzyści wynikających z planowania operacyjnego, wspieranie we wdrażaniu planów operacyjnych, (2) zapewnienie wsparcia dla osób odpowiedzialnych za strategię finansową, (3) tworzenie budżetów i ich monitoring oraz (4) zarządzanie ryzykiem finansowym, ponadto (5) wsparcie w zapewnieniu płynności finansowej przedsiębiorstw społecznych.

Większość, bo aż 18 działań dotyczących uwarunkowań wewnętrznych jest rekomendowanych do wspólnego wdrażania przez przedsiębiorstwa społeczne i Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej. Działania te dotyczą: (1) rozwijania wizji, misji i strategii, w tym spisywania wyników planowania strategicznego i prowadzenia monitoringu wdrażania, (2) opracowywania struktur organizacyjnych i następnie stopniowego ich doskonalenia, (3) wdrożenia monitoringu i badania potrzeb rynku (m.in. poprzez wyłonienie osoby odpowiedzialnej) i zapewnienia ciągłości tych procesów, (4) określenia obszarów/programów działalności, zapewnienia osiągnięcia efektu synergii z ich wdrażania, (5) wdrożenia zarządzania wiedzą (m.in. poprzez tworzenie kartotek kluczowych klientów, prowadzenie wewnętrznych szkoleń, spisywanie procedur), (6) zapewniania wdrażania zapisów biznesplanu, (7) systemowego dbania o wspieranie

procesu zmian i bieżące doskonalenie organizacji, (8) wdrażania technologii informacyjno-komunikacyjnych i uświadamiania konieczności ich uwzględniania w procesach zarządzania, stałej edukacji w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, (9) opracowania i wdrażania procedur zarządzania ryzykiem, (10) zapewnienia stosowania kontroli wewnętrznej, (11) dowartościowania znaczenia rozwoju kompetencji zarządczych kadry lub pozyskiwania osób, które mogą wziąć określoną odpowiedzialność zarządczą, (12) rozwijania procesów motywacji, wykraczających poza aspekty finansowe, (13) opracowanie systemu rozwoju kompetencji, wykraczającego poza wsparcie Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, zapewnienie tym podmiotom wsparcia w wykorzystywaniu nabytych kompetencji, (14) rozwoju kompetencji pracowników w zakresie zarządzania organizacją, (15) wdrożenia monitoringu funkcjonowania zespołu, (16) rozwoju komunikacji z przedsiębiorcami i przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego, (17) rozwijania działań marketingowych i sprzedażowych poprzez przygotowanie przedstawiciela do pełnienia tej roli lub zatrudnienia zewnętrznego menadżera społecznej sprzedaży oraz (18) wypracowania i pomocy we wdrożeniu wybranych strategii budowania relacji z klientami.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala wskazać kierunki doskonalenia procesów zarządzania, mające wpływ na skuteczność przedsiębiorstw społecznych, w dwóch kluczowych fazach rozwoju tego typu organizacji:

1) W fazie tworzenia przedsiębiorstwa społecznego:

- nawiązanie współpracy z lokalnymi jednostkami administracji publicznej, w szczególności samorządu terytorialnego opartej o *know-how* i/lub zlecenie realizacji zadań publicznych,
- identyfikację możliwości powołania przedsiębiorstwa społecznego z udziałem lokalnych jednostek samorządowych i/lub wniesienia przez te podmioty bądź firmy komercyjne kapitału założycielskiego,
- nawiązanie współpracy z firmami komercyjnymi działającymi w sąsiedztwie oraz w branżach, dla których przedsiębiorstwo społeczne może być podwykonawcą,

- wyposażenie pracowników w niezbędne kompetencje,
- uświadomienie roli zarządzania i czasu potrzebnego na realizację procesów zarządczych,
- wskazanie istotnych elementów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym do bieżącej i okresowej realizacji,
- wskazanie celowości wykorzystania elementów modelu BINGO w biznesplanie,
- wprowadzenie nawyku określania kluczowych elementów, niezbędnych dla rozwoju organizacji,
- podział odpowiedzialności zarządczych pomiędzy członków zespołu organizacji,
- zapewnienie systemowego wsparcia ze strony państwa dla osób tworzących przedsiębiorstwa społeczne.

2) W fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego:

- rozwijanie współpracy z lokalnymi jednostkami administracji publicznej, w szczególności samorządu terytorialnego, opartej o *know-how* i/lub zlecenie realizacji zadań publicznych,
- rozwijanie współpracy z firmami komercyjnymi działającymi w bliskim otoczeniu, w branżach, dla których przedsiębiorstwo społeczne może być podwykonawcą,
- uświadamianie roli zarządzania i czasu potrzebnego na realizację procesów zarządczych,
- podnoszenie kompetencji pracowników,
- włączanie pracowników w realizację procesów zarządczych,
- dbanie o regularny monitoring, diagnozę deficytów i doskonalenie działalności,
- wskazywanie istotnych, dla danej organizacji, elementów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym do wdrożenia/usprawnienia,
- utrzymanie odpowiedzialności zarządczych wśród pracowników,

- zapewnienie systemowego wsparcia ze strony państwa dla osób prowadzących przedsiębiorstwa społeczne.

Jednym z zadań teorii zarządzania jest wypracowanie różnorodnych propozycji, modeli, metod i narzędzi, tak aby potencjalni użytkownicy mogli wybierać ze „skrzynki narzędziowej” odpowiednie rozwiązania z perspektywy uwarunkowań przedsiębiorstw, którymi zarządzają i podejmować próby ich zastosowania (Hopej i Kral, 2011). Badania przeprowadzone i opisane według metodologii idiograficznej, jako studia przypadków, powinny stanowić bazę wiedzy dostępnej praktykom. Na zasadzie przedstawiania najlepszych praktyk nauka organizacji i zarządzania osiągałaby swój cel jakim jest niesienie pomocy menadżerom. Rosnąca entropia otoczenia oraz przyspieszone tempo zmian wzmagają jedynie zapotrzebowania na coraz nowsze propozycje radzenia sobie ze zmiennością w postaci opracowywania nowych koncepcji i metod zarządzania (Jokiel, 2006). W szczególności dotyczy to stosunkowo nowych podmiotów jak przedsiębiorstwa społeczne, dla których obecnie wydaje się niezwykle potrzebne zapewnienie wsparcia w zapewnieniu skuteczności procesów zarządzania.

Model BINGO może być zastosowany w dowolnej organizacji wykorzystującej dualny system celów. Z pewnością osoby rozpoczynające „przygodę” z zarządzaniem tego typu organizacją będą potrzebowały czasu na wdrożenie poszczególnych procesów i model BINGO może okazać się pomocny przy podjęciu decyzji dotyczących newralgicznych elementów do wdrożenia. Poziom skomplikowania elementów modelu BINGO wydaje się być stosunkowo ograniczony, przez co odpowiednie wsparcie w procesie wdrożenia powinno pozwolić na szybkie zastosowanie odpowiednich rozwiązań i na uzyskanie docelowo korzyści w obszarze skuteczności realizacji procesów zarządzania, przekładających się na skuteczność i trwałość funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

## Zakończenie

Rozważania podjęte w rozprawie zostały nakierowane na identyfikację systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce. Przeprowadzone postępowanie badawcze, wykorzystujące model BINGO, pozwoliło na identyfikację systemowych uwarunkowań skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych oraz na wskazanie elementów modelu BINGO mających kluczowe znaczenie dla skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Zidentyfikowano ponadto ograniczenia wykorzystania modelu BINGO w procesie zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, z uwzględnieniem kryteriów opartych na deficytach kompetencyjnych pracowników przedsiębiorstw społecznych oraz założeniach demokratycznego zarządzania w tego typu podmiotach. Przeprowadzone postępowanie pozwoliło na wytyczenie kierunków doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych, związanych z potrzebami dotyczącymi: rozwoju i doskonalenia organizacji, zarządzania zespołem, zarządzania finansami oraz komunikowania i kształtowania relacji.

Istotny wpływ na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych ma trwała współpraca z partnerami biznesowymi lub samorządowymi oraz poziom kapitału zakładowego. Do kluczowych uwarunkowań wewnętrznych skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych można zaliczyć: otwarte przywództwo, oparte na delegowaniu zadań i świadomości procesów, dbałość o zarządzanie finansami, bieżące i ustrukturyzowane komunikowanie wewnątrz przedsiębiorstwa społecznego i z otoczeniem oraz świadomość wizji, misji, a także strategię działania.

W szczególności, przeprowadzone postępowanie badawcze w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce z wykorzystaniem modelu BINGO wykazało, że:

- istotnym czynnikiem wpływającym na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych jest rola partnerów samorządowych lub

biznesowych, wspierających przedsiębiorstwa społeczne w codziennych wyzwaniach, pomagających pozyskiwać zlecenia, udostępniających sprawdzone procedury związane z funkcjonowaniem podmiotu (kontrola wewnętrzna, budżet, komunikacja itp.) oraz przeznaczających zasoby finansowe lub rzeczowe jako organ założycielski. Wsparcie partnerów – założycieli mają obydwa dobrze funkcjonujące podmioty poddane badaniu metodą *case study*,

- zarządzanie finansami jest obszarem, w którym zaobserwować można największe rozbieżności pomiędzy źle i dobrze zarządzanymi przedsiębiorstwami społecznymi. Postępowanie badawcze sugeruje, że działania podejmowane w obszarze finansów mogą mieć zasadniczy wpływ na sytuację rynkową i możliwość realizacji wizji, misji i strategii, utrzymanie miejsc pracy i rozwój przedsiębiorstw społecznych,
- istotny wpływ na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych ma przywództwo. W spółdzielni, w której prezeska odpowiadała za niemalże wszystkie procesy, nie tylko rozwój podmiotu był ograniczony, ale przedsiębiorstwo borykało się z wyzwaniami dotyczącymi bieżących płatności. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku stowarzyszenia, w którym większość procesów zarządczych realizowana była wyłącznie przez dwie członkinie zarządu. Brak podejścia partycypacyjnego zmniejsza skuteczność procesów zarządzania zespołem,
- jakkolwiek we wszystkich badanych podmiotach zarządzanie zespołem realizowane było na najwyższym poziomie (w porównaniu do pozostałych obszarów zarządzania), to spośród czterech przeanalizowanych przedsiębiorstw społecznych przy wykorzystaniu modelu BINGO tylko jedno miało wdrożoną strategię rozwoju zespołu,
- zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi oraz wolontariat wewnętrzny nie były uwzględniane w procesach zarządzania żadnego z badanych podmiotów. W przypadku technologii informacyjno-komunikacyjnych brak stosowania wynika z niewystarczających kompetencji oraz środków finansowych na ewentualne wdrożenie niezbędnych rozwiązań. Małe zainteresowanie



wolontariatem w przedsiębiorstwach społecznych jest rezultatem niedoboru wolontariuszy, niskiej świadomości opinii publicznej na temat funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz nastawienia przedsiębiorstw społecznych na działalność komercyjną, w którą wolontariusze nie mogą być zaangażowani.

Systemowe uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych, zidentyfikowane z wykorzystaniem modelu BINGO, przedstawione zostały poniżej w podziale na czynniki zewnętrzne i cztery obszary modelu BINGO:

Czynniki zewnętrzne:

- Stała, oparta o zaufanie współpraca z jednostkami administracji publicznej, w szczególności jednostkami samorządu terytorialnego, w tym w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych.
- Stała, oparta o łańcuch wartości współpraca z firmami komercyjnymi.
- Dostęp do kapitału publicznego lub prywatnego, szczególnie na etapie zakładania przedsiębiorstwa społecznego.
- Zapewnienie stałego wsparcia zewnętrznego w realizacji procesów zarządzania np. Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.
- Względna stabilność społeczno-gospodarcza, pozwalająca na skupienie się na realizacji stałych procesów.
- Stała współpraca z innymi, podobnymi przedsiębiorstwami społecznymi.
- Uregulowanie założeń dotyczących funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej i zasad ich wsparcia ze strony państwa.

Obszar rozwój i doskonalenie organizacji:

- Opracowanie strategii rozwoju oraz planów operacyjnych.
- Określenie konfiguracji struktury podmiotu z rozdzieleniem ról i obowiązków w taki sposób, aby nie przeciążać poszczególnych osób, w tym lidera.
- Zapewnienie efektu synergii podczas planowania i realizacji działań podstawowych i zarządczych.

- Wdrożenie narzędzi umożliwiających zarządzanie wiedzą (np. spisywanie procedur, zbieranie informacji o klientach).
- Zapewnienie stałej kontroli wewnętrznej.
- Ciągłe analizowanie rynku i popytu na usługi, pozwalające dopasować plany rozwojowe do warunków otoczenia.

Obszar zarządzanie zespołem:

- Tworzenie strategii rozwoju zespołu i jej sukcesywne wdrażanie.
- Wdrożenie mechanizmów zaangażowania pracowników w procesy zarządzania organizacją.
- Określenie jasnego podziału ról w podmiocie – należy dążyć do odciążania liderów organizacji, jak również zwiększać ich świadomość w zakresie konieczności delegowania odpowiedzialności.
- Zbudowanie kultury wzajemnej motywacji pracowników.
- Opracowanie wewnętrznych mechanizmów wsparcia dla lidera.
- Wprowadzenie mechanizmów monitorowania działań zespołu.
- Określenie luk kompetencyjnych oraz zaproponowane mechanizmów ich domknięcia.
- Stałe rozwijanie kompetencji kadry zarówno w zakresie zarządzania, jak i związanych z profilem działalności, co powinno przełożyć się na bardziej efektywną realizację działań rozwojowych (np. w ramach wzbogacania oferty).

Obszar zarządzanie finansami:

- Dowartościowanie procesu zarządzania finansami.
- Tworzenie strategii finansowej oraz budżetu, będących podstawą podejmowania decyzji.
- Zapewnienie dywersyfikacji źródeł przychodu.
- Wprowadzenie monitoringu działań przychodowo-kosztowych.

- Aktywne poszukiwanie okazji w otoczeniu i pozyskiwanie zleceń od podmiotów rynkowych i publicznych.
- Określenie odpowiedzialności za zarządzanie finansami, pozyskanie i zastosowanie wiedzy na temat narzędzi zarządzania finansami.
- Uwzględnianie zarządzania ryzykiem finansowym.
- Zaangażowanie (np. na część etatu) osoby do obsługi administracyjno-finansowej, posiadającej odpowiednie kompetencje.

Obszar komunikowanie i kształtowanie relacji:

- Wdrożenie jasnych zasad komunikacji wewnętrznej.
- Stosowanie komunikatów marketingowych dostosowanych do odbiorcy.
- Uwzględnienie rekomendacji pochodzących od klientów w budowaniu wizerunku.
- Zbudowanie trwałej współpracy z najbliższymi jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie zarówno przejęcia od nich sprawdzonych procedur jak i realizacji dla nich zleceń.
- Wskazanie osoby odpowiedzialnej za kształtowanie relacji z partnerami i kontrahentami lub zapewnienie wsparcia eksperckiego z zewnątrz.
- Rozwijanie współpracy z mediami, zwiększanie kompetencji pracowników przedsiębiorstwa społecznego w tym zakresie.

Przeprowadzone postępowanie pozwoliło także wskazać kluczowe ograniczenia zastosowania modelu BINGO w podnoszeniu skuteczności procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych, do których zaliczono: niewystarczający poziom kompetencji części pracowników przedsiębiorstw społecznych do samodzielnego wykorzystania modelu BINGO, nadmiar zmiennych uwzględnionych w modelu BINGO, wymóg alokacji czasu na potrzeby wdrożenia modelu BINGO przez zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi, ograniczony poziom koncentracji modelu BINGO na uwarunkowaniach zewnętrznych oraz brak opomiarowania zmiennych modelu BINGO.

Biorąc pod uwagę poziom rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz uwarunkowania skuteczności procesów zarządzania opisane w niniejszej dysertacji, można zaproponować katalog kluczowych kierunków doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi obejmujący działania uwzględnione w modelu BINGO. Ponadto zawarto rekomendacje dotyczące czynników zewnętrznych oddziałujących na przedsiębiorstwa społeczne w Polsce.

Kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi oparte na czynnikach zewnętrznych:

- Budowanie strategicznej współpracy z jednostkami administracji publicznej, w szczególności jednostkami samorządu terytorialnego, opartej o zlecenie realizacji zadań publicznych i dzielenie się *know-how*.
- Budowanie strategicznej współpracy z firmami komercyjnymi, opartej o zlecenie usług/produkcji w oparciu o społecznie odpowiedzialne zakupy.

Kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w ramach obszaru rozwój i doskonalenie organizacji:

- Rozwijanie wizji, misji i strategii, w tym formalizacja wyników planowania strategicznego i prowadzenie monitoringu wdrażania.
- Podniesienie świadomości w zakresie korzyści wynikających z planowania operacyjnego, wspieranie we wdrażaniu planów operacyjnych.
- Opracowywanie struktur organizacyjnych na jak najwcześniejszym etapie rozwoju i następnie stopniowe ich doskonalenie. Struktury powinny uwzględniać zagadnienie odpowiedzialności za realizację procesów zarządzania.
- Wdrożenie monitoringu i badania potrzeb rynku (m.in. poprzez wyłonienie osoby odpowiedzialnej) i zapewnienie ciągłości tych procesów.
- Określenie obszarów/programów działalności oraz zapewnienie osiągnięcia efektu synergii z ich wdrażania.
- Wdrożenie zarządzania wiedzą (m.in. poprzez tworzenie kartotek kluczowych klientów, prowadzenie wewnętrznych szkoleń, spisywanie procedur).

- Zapewnienie wdrażania zapisów biznesplanu.
- Systemowe i samodzielne dbanie o wspieranie procesu zmian i bieżące doskonalenie organizacji.
- Wdrażanie technologii informacyjno-komunikacyjnych i uświadamianie konieczności ich uwzględniania w procesach zarządzania. Stała edukacja w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.
- Opracowanie i wdrożenie procedur zarządzania ryzykiem.
- Zapewnienie stosowania kontroli wewnętrznej.

Kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w ramach obszaru zarządzanie zespołem:

- Rozwijanie procesów motywacji, wykraczające poza aspekty finansowe.
- Dbanie o ciągłość działań odnoszących się do integracji i doskonalenia współpracy zespołu.
- Dowartościowanie znaczenia rozwoju kompetencji zarządczych kadry lub pozyskiwanie osób, które mogą przejąć określoną odpowiedzialność zarządczą.
- Opracowanie systemu rozwoju kompetencji, wykraczającego poza wsparcie OWES. Zapewnienie wsparcia w wykorzystywaniu nabytych kompetencji. Rozwój kompetencji pracowników w zakresie zarządzania organizacją.
- Wdrożenie monitoringu funkcjonowania zespołu np. z wykorzystaniem opracowanych wystandaryzowanych narzędzi.

Kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w ramach obszaru zarządzanie finansami:

- Obligatoryjne opracowywanie strategii finansowej, z poszerzoną częścią dotyczącą analizy przychodów, ryzyka z nimi związanymi i rekomendacjami oraz zapewnienie wsparcia dla osoby odpowiedzialnej za strategię finansową.
- Obligatoryjne opracowywanie budżetu organizacji oraz zapewnienie wsparcia dla osoby odpowiedzialnej za tworzenie budżetu i jego monitoring.
- Wdrożenie systemu analizy opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej.

- Wsparcie w zakresie zarządzania płynnością finansową.
- Wdrożenie zarządzania ryzykiem finansowym (np. uproszczonego wystandaryzowanego narzędzia) oraz zapewnienie wsparcia dla osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem finansowym.
- Wdrożenie kontroli finansów, np. poprzez wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem finansowym.

Kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w ramach obszaru komunikowanie i kształtowanie relacji:

- Rozwijanie procesów komunikacji wewnętrznej oraz stosowanie jasnych zasad komunikacji.
- Rozwijanie komunikacji z przedsiębiorcami i przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego.
- Rozwijanie działań marketingowych i sprzedażowych poprzez przygotowanie przedstawiciela do pełnienia tej roli lub zatrudnienie zewnętrznego menadżera społecznej sprzedaży.
- Rozwijanie trwałych relacji z klientami. Wypracowanie i pomoc we wdrożeniu wybranych strategii budowania relacji z klientami.
- Rozwijanie relacji z mediami m.in. poprzez wyłonienie osoby odpowiedzialnej za tę współpracę.
- Rozwijanie komunikowania na temat prowadzenia działalności gospodarczej.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło także wskazać istotne kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, mające wpływ na ich skuteczność, w dwóch kluczowych fazach rozwoju:

1) W fazie tworzenia przedsiębiorstwa społecznego:

- nawiązanie współpracy z lokalnymi jednostkami administracji publicznej, w szczególności samorządu terytorialnego opartej o *know-how* i/lub zlecenie realizacji zadań publicznych,

- identyfikację możliwości powołania przedsiębiorstwa społecznego z udziałem lokalnych jednostek samorządowych i/lub wniesienia przez te podmioty bądź firmy komercyjne kapitału założycielskiego,
  - nawiązanie współpracy z firmami komercyjnymi działającymi w sąsiedztwie oraz w branżach, dla których przedsiębiorstwo społeczne może być podwykonawcą,
  - wyposażenie pracowników w niezbędne kompetencje,
  - uświadomienie roli zarządzania i czasu potrzebnego na realizację procesów zarządczych,
  - wskazanie istotnych elementów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym do bieżącej i okresowej realizacji,
  - wskazanie celowości wykorzystania elementów modelu BINGO w biznesplanie,
  - wprowadzenie nawyku określania kluczowych elementów, niezbędnych dla rozwoju organizacji,
  - podział odpowiedzialności zarządczych pomiędzy członków zespołu organizacji,
  - zapewnienie systemowego wsparcia ze strony państwa dla osób tworzących przedsiębiorstwa społeczne.
- 2) W fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego:
- rozwijanie współpracy z lokalnymi jednostkami administracji publicznej, w szczególności samorządu terytorialnego, opartej o *know-how* i/lub zlecenie realizacji zadań publicznych,
  - rozwijanie współpracy z firmami komercyjnymi działającymi w bliskim otoczeniu, w branżach, dla których przedsiębiorstwo społeczne może być podwykonawcą,
  - uświadamianie roli zarządzania i czasu potrzebnego na realizację procesów zarządczych,
  - podnoszenie kompetencji pracowników,
  - włączanie pracowników w realizację procesów zarządczych,

- dbanie o regularny monitoring, diagnozę deficytów i doskonalenie działalności,
- wskazywanie istotnych, dla danej organizacji, elementów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym do wdrożenia/usprawnienia,
- utrzymanie odpowiedzialności zarządczych wśród pracowników,
- zapewnienie systemowego wsparcia ze strony państwa dla osób prowadzących przedsiębiorstwa społeczne.

Postępowanie badawcze pozwoliło zweryfikować możliwość wykorzystania modelu BINGO do diagnozowania i doskonalenia procesów zarządzania zarówno przez liderów przedsiębiorstw społecznych, jak i doradców Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, co wykazano w oparciu o badanie CAWI oraz na przykładach czterech studiów przypadku. Rozwiązanie mogłoby być ponadto zastosowane przez ministerstwo właściwe ds. włączenia społecznego na potrzeby weryfikowania działalności podmiotów przed umieszczeniem na *Liście przedsiębiorstw społecznych*. Może ponadto stanowić podstawę w realizacji działań związanych z edukacją przyszłych przedsiębiorców społecznych.

#### *Dalsze kierunki badań*

Realizacja postępowania badawczego pozwala na wytyczenie kierunków dalszych badań odnoszących się do problematyki zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych. Przeprowadzona w ramach niniejszej dysertacji analiza pomijała kwestię różnic pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi w zakresie przedmiotu i miejsca prowadzenia działalności oraz przyczyn wykluczenia społecznego osób uczestniczących w zarządzaniu, podczas gdy lokalizacja, zakres działalności, a także profil menadżera mogą mieć istotny wpływ na sytuację rynkową, zarządzanie i rozwój organizacji. W badaniu nie uwzględniono także wpływu form prawnych poszczególnych typów przedsiębiorstw społecznych na procesy zarządzania, co jednak nie powinno w większym zakresie oddziaływać na sformułowane wnioski.

Biorąc pod uwagę najbardziej prawdopodobny scenariusz dalszego rozwoju przedsiębiorczości społecznej, za celowe należy uznać przeprowadzenie badań nad



przywództwem w przedsiębiorstwach społecznych w aspekcie skuteczności realizacji procesów zarządzania a także pogłębienie badań obejmujących współpracę przedsiębiorstw społecznych z jednostkami administracji publicznej i firmami komercyjnymi w aspekcie współpracy rynkowej.

## Spis rysunków

<i>Rysunek 1. Rozmieszczenie przedsiębiorstw społecznych w regionach.....</i>	<i>132</i>
<i>Rysunek 2. Rozmieszczenie przedsiębiorstw społecznych w Wielkopolsce.....</i>	<i>133</i>

## Spis schematów

<i>Schemat 1. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego .....</i>	<i>22</i>
<i>Schemat 2. Obszary zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi .....</i>	<i>99</i>
<i>Schemat 3. Zakresy tematyczne w obszarach zarządzania w modelu BINGO. ....</i>	<i>101</i>
<i>Schemat 4. Łańcuch wartości w przedsiębiorstwie społecznym.....</i>	<i>103</i>
<i>Schemat 5. Zakresy tematyczne zarządzania przedsiębiorstwem społecznym w ujęciu klasycznych funkcji zarządzania .....</i>	<i>106</i>
<i>Schemat 6. Graficzne ujęcie podejścia systemowego w modelu BINGO .....</i>	<i>108</i>
<i>Schemat 7. Układ celów przedsiębiorstwa społecznego.....</i>	<i>110</i>
<i>Schemat 8. Struktura modelu BINGO.....</i>	<i>112</i>

## Spis tabel

<i>Tabela 1. Porównanie podstawowych typów przedsiębiorstw społecznych.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 2. Porównanie cech charakterystycznych przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa społecznego.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 3. Przyporządkowanie metod badawczych do pytań badawczych.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabela 4. Przedsiębiorstwa społeczne w subregionie leszczyńskim.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabela 5. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: rozwój i doskonalenie organizacji (odpowiedzi wielokrotne)..</i>	<i>142</i>
<i>Tabela 6. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: zarządzanie zespołem (odpowiedzi wielokrotne).....</i>	<i>145</i>
<i>Tabela 7. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: zarządzanie finansami (odpowiedzi wielokrotne) .....</i>	<i>148</i>
<i>Tabela 8. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych – obszar: komunikowanie i kształtowanie relacji (odpowiedzi wielokrotne) .....</i>	<i>152</i>

<i>Tabela 9. Rola liderów w przedsiębiorstwie społecznym w opiniach respondentów ...</i>	156
<i>Tabela 10. Pożądana rola lidera/liderki w przedsiębiorstwie społecznym w realizacji procesów zarządzania.....</i>	157
<i>Tabela 11. Czynniki o największym wpływie na skuteczność realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (odpowiedzi wielokrotne) .....</i>	158
<i>Tabela 12. Potencjalne bariery realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych (odpowiedzi wielokrotne) .....</i>	159
<i>Tabela 13 Zestawienie kryteriów wyboru przedsiębiorstw społecznych do strategii studium przypadku i ich spełniania przez wybrane do badania podmioty .....</i>	164
<i>Tabela 14. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Spółdzielni Socjalnej ECOSS.....</i>	167
<i>Tabela 15. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Diakonijnej Spółce Zatrudnienia .....</i>	174
<i>Tabela 16. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Stowarzyszeniu Łaciata Wieś .....</i>	181
<i>Tabela 17. Elementy procesów zarządzania organizacją według modelu BINGO w Spółdzielni Socjalnej Smak Bistro.....</i>	187
<i>Tabela 18. Elementy modelu BINGO w badanych podmiotach .....</i>	194
<i>Tabela 19. Czynniki wpływające na skuteczność procesów zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych z wykorzystaniem modelu BINGO .....</i>	211
<i>Tabela 20. Kierunki doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w oparciu o model BINGO, z podziałem odpowiedzialności za realizację działań pomiędzy przedsiębiorstwo społeczne i zewnętrzne podmioty.....</i>	224

## **Spis wykresów**

<i>Wykres 1. Status formalny przedsiębiorstw społecznych w Polsce .....</i>	131
<i>Wykres 2. Działalność przedsiębiorstw społecznych w Polsce według branż.....</i>	135
<i>Wykres 3. Przedsiębiorstwa społeczne w subregionie leszczyńskim – forma prawna..</i>	137
<i>Wykres 4. Zatrudnienie w analizowanych przedsiębiorstwach społecznych.....</i>	138

<i>Wykres 5. Obszar wymagający największego wsparcia w badanych przedsiębiorstwach społecznych .....</i>	<i>139</i>
<i>Wykres 6. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: rozwój i doskonalenie organizacji .....</i>	<i>143</i>
<i>Wykres 7. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: zarządzanie zespołem.....</i>	<i>146</i>
<i>Wykres 8. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: zarządzanie finansami.....</i>	<i>151</i>
<i>Wykres 9. Stan realizacji działań w procesach zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi - obszar: komunikowanie i kształtowanie relacji.....</i>	<i>154</i>

## Bibliografia

- Adamska-Chudzińska, M. (2013). *Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Aftyka, W. (2014). Przywództwo w organizacji w Harasim, W. (red.) *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Alinaghian, L., Razmdoost, K. (2021). How do social enterprises manage business relationships? A review of the literature and directions for future research. *Journal of Business Research*. Volume 136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.003>.
- Anand, B., N., Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*. 21(3), 295-315.
- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*. (10). 3. *Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science*. Instytut Badań Operacyjnych i Nauk o Zarządzaniu.
- Avery, G., C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.
- Babiak, J. (2008). Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji. *Przegląd Psychologiczny*. TOM 51, Nr 1.
- Balcerzyk, D. (2017). Komunikacja jako element współpracy organizacji publicznych z otoczeniem. w: *Przegląd Naukowo-Metodyczny Edukacja dla Bezpieczeństwa*. Rok X Numer 3/2017 (36). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa.

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bertalanffy, L. (1984). *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*. Warszawa: PWN.
- Barraket, J., Douglas, H., Eversole, R., Mason, C., McNeill, J., Morgan, B. (2017). *Classifying social enterprise models in Australia*. *Social Enterprise Journal*, 13(4). 345- 361.
- Bitkowska, A. (2011). Podejście procesowe jako przełomowa koncepcja w zarządzaniu w: Borowiecki, R., Kiełtyka, L. (red.) *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*. Tom III. Toruń: Dom Organizatora.
- Biznesplan w ramach WRPO na lata 2014-2020 w ramach projektu „LOWES Leszczyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w Subregionie Leszczyńskim”*. Leszno: Centrum PISOP.
- Blicharz, J. (2017). *Ekonomia społeczna jako forma aktywności społecznej*. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.
- Bogdanienko, J. (2010). *Organizacja i zarządzanie w zarysie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Borzaga, C., Defourny, J. (red.) (2004). *The emergence of social enterprise*. London and New York: Routledge.
- Borzaga, C., Santuari, A. (2001). Italy: From traditional cooperatives to innovating social enterprises w: Borzaga, C. i Defourny, J. (red.) *The emergence of social enterprise*. New York: Routledge.
- Boschee, J., McClurg, J., (2003). Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Directions.
- Brajer-Marczak, R. (2019). Doskonalenie procesów biznesowych – analiza występujących problemów w: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. 20(4). Łódź: Społeczna Akademia Nauk.

- Brajer-Marczak, R. (2012). Model dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji w: Stabryła, A., Wawak, S. (red.) *Metody badania i modele rozwoju organizacji*. Kraków: Mfiles.pl.
- Brdulak, J., Florczak, E. (2012). Przedsiębiorstwo społeczne w teorii ekonomii. w: *Współczesne Problemy Ekonomiczne 4(750). Zeszyty Naukowe*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Bukłaha, E. (2012). Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami w: *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt naukowy (nr 113)* Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Caude, R. i Moles, A. (1964). *Méthodologie, vers une science de l'action*. Paryż: Gauthier-Villars.
- Chansuchai, P. (2019). The value-added product of community enterprise according to sufficiency economy toward sustainable development of entrepreneurs. Częstochowa: *Polish Journal Of Management Studies*.
- Chomiak-Orsa, I. (2013). *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Ciepielewska-Kowalik, A. (2020). *The Map of Social Enterprises in Europe: Poland*. Brussels: European Commission, DG Employment.
- Co to są organizacje pozarządowe? Czym jest stowarzyszenie, a czym fundacja? *Poradnik NGO.PL*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Crimmings, J., C., Kiel, M. (1983). *Enterprise in the nonprofit sector*. Washington DC: Partners for Livable Places.
- Czemiel-Grzybowska, W. (red.). (2010). *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – Raport z badań*. Białystok: Regionalny Instytut Społeczno-Ekonomiczny.
- Czermiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania.

- Czerski, W. (2017). *Narzędzia informatyczne wspomagające pracę nowoczesnego naukowca*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Dąbrowski, T., J. (2018). Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek* 4/2018. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise w: Nyssens, M. (red.) *Social enterprise: At the crossroads of market, public policy and civil society*. Abingdon: Routledge.
- Defourny, J., Nyssens, M. (red.). (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *EMES Working Papers Series*. Nr 08/01.
- Deklaracja Spółdzielczej Tożsamości Uchwalona przez XXXI Jubileuszowy Kongres Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w Manchesterze w dniach 20-22 września 1995r.*
- Denzin, N. (2006). *Sociological Methods: A Sourcebook*. New York: Routledge.
- Dołhasz, M. (red.). (2009). *Podstawy Zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P., F. (2006). *Effective Executive*. New York: Harpercollins.
- Drucker, P., F. (2003). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Drucker, P., F. (1976). *Skuteczne zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Drucker, P., F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.
- Duchniewicz, S. (red.). (2005). *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Duraj, J. (2011). Kształtowanie wartości przedsiębiorstwa społecznego w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*. 686(47).



- Dźwigoł, H. (2014). Menedżerowie Przyszłości a Zarządzanie Strategiczne w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*. Katowice: Politechnika Śląska. Wydział Organizacji i Zarządzania. 1909(70), 97.
- Edwards, C., Braganza, A., Lambert, R. (2000). Understanding and managing process initiatives: a framework for developing consensus. *Knowledge and Process Management*. vol. 7, no. 1.
- Ejsmont, A., Ruszewski, J. (2013). *Ekonomia społeczna dla rozwoju społeczności lokalnych redakcja*. Suwałki: Centrum Aktywności Społecznej PRYZMAT.
- Emerson, J. (2006). Moving ahead together: Implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship w: Nicholls, A. (red.). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. New York: Oxford University Press.
- Evans, P. (1996). *Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy*. *World Development*. 24(6).
- Fernandez, S., Cho, Y., J., Perry, J., L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*. No. 21.
- Florczak, E. (2016). Nierówności ekonomiczno-społeczne a cele przedsiębiorstwa społecznego. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* (4). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Frączak, P. (2006). *Przedsiębiorstwo społeczne (tezy do dyskusji)*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.
- Freeman, R., E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fundacja Królowej Polski Św. Jadwigi. (2020). Pobrane z: <http://www.zakupprospoleczny.pl/>.
- Gajdzik, B., Kuczyńska-Chałada, M., Sosnowski, R. (2011). *Organizacja i zarządzanie w przemyśle*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

- Gałka, E. (red). (2014a). *Organizacja 2.0. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą?* Leszno: Centrum PISOP.
- Gałka, E. (2014b). Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową w: *Nauki o Zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Głąbicka, K. (2011). Gospodarka społeczna w dokumentach Unii Europejskiej w: Grewiński, M., Rymśza, M. (red.) *Polityka aktywizacji w Polsce: usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.
- Głowacka, J., Michalcewicz, K. (2018). Rola komunikacji marketingowej w zarządzaniu organizacją w: Oczkowska, R., Śmigielńska, G. (red.). *Knowledge economy society macro- and microeconomic problems in the knowledge – based economy*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader. *Harvard Business Review*.
- Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzegorzczak, W. (red.). (2015). *Wybrane metody zarządzania i finansów. Studia przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hausner, J. (2007). Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki w: *Kwartalnik Ekonomia Społeczna* (1). Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hausner, J., Laurisz, N. (2008). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.

- Herbst, K. (2013). Perspektywy ekonomii społecznej w: *Kwartalnik Ekonomia Społeczna* (1). Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, 9.
- Hoffjann, O. (2011). Public relations in society. A new approach to the difficult relationships between PR and its environment. *Central European Journal of Communication*. 4, 1(6).
- Hofman, M. (2009). *Organizacja zorientowana procesowo*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Lublin: UMCS, VOL. XLIII, 21.
- Hopej, M. Kral, Z. (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Informator o przedsiębiorstwach społecznych* (2019). Leszno: Centrum PISOP.
- ISO (2005), ISO 9000:2005. *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Jabłońska, A. (2008). Z historii myśli ekonomicznej. Główne nurty i przedmiot badań współczesnej ekonomii w: Milewski, R. (red.). *Elementarne zagadnienia ekonomii*. (Wyd. 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. Pobrane z <http://han3.ue.poznan.pl/han/ibuk/libra.ibuk.pl/book/000001895>.
- Javed, A., Yasir, M., Majid, A. (2019). Is social entrepreneurship a panacea for sustainable enterprise development? *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. Vol. 13, Iss. 1, pp. 1-29.
- Jokiel, G. (2006). O celach nauki organizacji i zarządzania w: *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*. (1104). Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Juros, A. (2003). Przedsiębiorczość obywatelska w kształtowaniu ekonomii społecznej w Polsce w: Kaźmierczak, T. i Rymsza, M. (red.). *W stronę aktywnej polityki społecznej*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Kaczmarek, B., Sikorski, C. (1999). *Podstawy zarządzania*. Łódź: Absolwent.

- Karwacki, A., Rymśza, M. (2011). Meandry upowszechniania koncepcji aktywnej polityki społecznej w Polsce w: Grewiński, M. i Rymśza M. (red.). *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*. Warszawa: WSP TWP.
- Kaźmierczak, T. (2007). Zrozumieć ekonomię społeczną w: Kaźmierczak, T., Rymśza, M. (red.) *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*. Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Kaźmierski, J. (2011). *Klasy jako źródło efektów synergetycznych i instrument zarządzania regionalnego*. Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica. Nr 251, s. 27-38.
- Kelly, S. (2003). Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej w: Kaźmierczak, T., Rymśza M. (red.). *W stronę aktywnej polityki społecznej*. Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Kerlin, J., A. (2009). *Social Enterprise: A Global Comparison*. Medford, Mass: Tufts. Massachusetts: Modern Language Association. EBSCO.
- Kirby, D., A. (2003). *Entrepreneurship*. London: McGraw Hill Education.
- Kisielnicki, J. (2000). *Zarządzanie Organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie.
- Klauzule społeczne w zamówieniach publicznych udzielanych przez administrację publiczną. Informacja o wynikach kontroli*. KAP.430.017.2016. Nr ewid. 206/2016/P/16/004/KAP. Najwyższa Izba Kontroli.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Bruksela, dnia 25.10.2011 KOM(2011) 682. Pobrane

z [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0682\\_/com\\_com\(2011\)0682\\_pl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0682_/com_com(2011)0682_pl.pdf)).

*Komunikat Komisji Europejskiej: Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorcom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji.* KOM (2011) 682. Pobrane z <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:PL:PDF>.

Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H. (1984). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Kopczyński, T. (2010). *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kopertyńska, M., W. (2015). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu. *Acta Universitatis Wratislaviensis. Przegląd Prawa i Administracji*. no 3695.

Korosec, M., L., Berman, E., M. (2006). *Municipal Support for Social Entrepreneurship*. *Public Administration Review*. 66(3).

Kostera, M. (1998). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Kostera, M. (red.). (2011). *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*. Warszawa: Poltext.

Kotarbiński, T. (2000). Traktat o dobrej robocie w: *Dziela wszystkie*. Warszawa: Ossolineum.

Kowal, W. (2013). Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji w: *Organizacja i kierowanie*. (nr 4).

Koźmiński, A., K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od postaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. (2019, a). *Ekonomia Solidarności Społecznej*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- Kraśnicka, T., Wronka, M. (2010). Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości społecznej. w: Jaremczuk, K. (red.). *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i jedność*. Tarnobrzeg: Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego.
- Krawczyk, D. (2018). Zarządzanie polityką informacyjną organizacji w aspekcie komunikacyjnym i wizerunkowym. w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*. z. 132. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2016). Strategiczny potencjał organizacji uczącej się w aspekcie koncepcji dynamicznych zdolności. *Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów w: Zeszyt Naukowy 149*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2013a). *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2013b). Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami w: *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (300).
- Kuc, B., R. (2008). *Zarządzanie doskonale*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Kułakowska, A., Frankowska, E. (2016). Wybrane instrumenty i zasady zarządzania jakością wspomagające funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa. w: Pujer, K. (red.). *Ekonomiczne i społeczne aspekty nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Exante.

- Kuraszko, I., Rok, B. (2007). Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna w: *Ekonomia Społeczna Teksty*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Kusa, R. (2015). *Wykorzystanie franczyzy w działalności organizacji niekomercyjnych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Nr 224. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Kwaśnicki, W. (2005). Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej. w: *Kwartalnik Trzeci Sektor*. (2). Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Lau, E., Rowlinson, S. (2011). The implications of trust in relationships in managing construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. vol. 4, no. 4. California: Emerald Group Publishing.
- Leś, E. (1994). *Organizacje Obywatelskie w Europie Środkowo-Wschodniej*. Waszyngton D.C.: Civicus.
- Lista przedsiębiorstw społecznych. (2019, c). Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS). <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista.przedsiębiorstw,społecznych,4069.html>.
- Łojko, M. (2018). Partnerstwo lokalne w ekonomii społecznej jako nowy paradygmat budowania spójności społecznej. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace”*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Łukasik, P., Potocki, A. (2011). Klaster jako forma organizacyjna współpracy gospodarczej opartej na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 871, s. 45-57.
- Lulewicz-Sas, A. (2013). Ewaluacja jako narzędzie doskonalenia organizacji. *Optimum. Studia Ekonomiczne*. Nr 3 (63).

- Macias, J. (2010). Cele przedsiębiorstwa. *Problemy Jakości*. (nr 7). Warszawa: Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT.
- Machaczka, J. (2003). Doskonałość w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*. Nr 3.
- Malik, N., Kuś, A. (2017). Instrumenty, kierunki, perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w: *Nauki Humanistyczno-Społeczne. Zarządzanie*. Acta Universitatis Nicolai Copernici. (1689-8966). 17(44)1. 146.
- Marek, S., Białasiewicz, M. (red.). (2008). *Podstawy nauki o organizacji: przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Matejuk, J. (2005). Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Zarządzanie zmianami*. (2)14.
- Mikołajczak, P., Czternasty, W. (2015). Wspieranie rozwoju przedsiębiorstw ekonomii społecznej w Polsce przez fundusze europejskie w: *Uwarunkowania Rynkowe Rozwoju Mikro, Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Mikrofirma. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług* 848(116).
- Milewski, P. (2005). Zasada wzajemności i członkostwo. *Gazeta ubezpieczeniowa*.  
Pobrane  
z: [http://www.gu.com.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7728&catid=129:rynek-ubezpieczeniowy&Itemid=151](http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=7728&catid=129:rynek-ubezpieczeniowy&Itemid=151).
- Ministerstwo Rozwoju Pracy i Polityki Społecznej. (2020). Pobrane  
z: <https://www.znakjakosci.mrpips.gov.pl/>.
- Młokosiewicz, M. (2007). Ekonomia społeczna a przewyższanie ubóstwa i wykluczenia społecznego w Polsce – możliwości i ograniczenia w: Kopycińska, D. (red.). *Polityka gospodarcza państwa*. Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.



- Moskaluk-Łągiewczyk, K. (2012). Podmioty ekonomii społecznej w działalności sektora publicznego w: Blicharz, J. (red.). *Prawne aspekty prywatyzacji: praca zbiorowa*. Wrocław: Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.
- Najnowsze zmiany w gospodarce społecznej w Unii Europejskiej*. (2017). Bruksela: Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (EKES).
- Nastarowicz, E. (red.). (2017). *Bankowość spółdzielcza – wyróżniki, misja, wartości*. Warszawa: Grupa BPS.
- Nicholls, A. (red.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. New York: Oxford University Press.
- Nosal, P. (2017). Klastry ekonomii społecznej w Polsce. Specyfika zjawiska oraz kierunki rozwoju. *Polityka Społeczna* 1/2017, s. 27-32. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Northouse, P., G. (2013). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publishing.
- Nowacka, A., Szewczyk-Jarocka, M. (2015). Lokalny charakter działalności banków spółdzielczych, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. (250), 1. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Okoń-Horodyńska, E. (2000). *Jak budować regionalne systemy innowacji?* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku, Gdańsk.
- Olejczyk-Kita, K. (2014). Znaczenie informacji w procesie zarządzania organizacją w ruchu w: Stabryła, A., Wawak, S. (red.). *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Mfiles.pl.
- Pakt na rzecz ekonomii społecznej. (2009). *Stoła Konferencja Ekonomii Społecznej*. Pobrane z: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/697753>

- Paszkowski, J. (2007). Korzenie ekonomii społecznej a spółdzielczość w Polsce w: *Kwartalnik Ekonomia Społeczna* (1). Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, 57.
- Pawar, B., S., Eastman, K., K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*. no. 22.
- Pearce, R., J. (2000). The General Manager's Perspective on How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside a Shared Management Joint Venture w: *Journal of Management and Governance*. Vol. 4, No. 3.
- Penc, J. (2010). *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Perechuda, K. (red.) (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Konceptje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Placet.
- Peszko, A. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Pieńkowska, D. (2004). *Ekonomia społeczna – podstawowe informacje*. Pobrane z: <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/83813.html>.
- Poradnik NGO.pl. *Co to są organizacje pozarządowe? Czym jest stowarzyszenie, a czym fundacja?* Pobrane z: <https://poradnik.ngo.pl/co-to-sa-organizacje-pozarządowe-czym-jest-stowarzyszenie-a-czym-fundacja>.
- Porter, M., E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.
- Pożarowska, J. (red.). (2018). *Dobre praktyki w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych*. Warszawa: Urząd Zamówień Publicznych.
- Przybyła, M. (red.) (2001). *Podstawy wiedzy menedżerskiej. Organizacja i zarządzanie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i torii organizacji*. Wrocław: Narodowy Zakład im. Ossolińskich

*Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 r w sprawie gospodarki społecznej (2008/2250(INI))*.

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu. (2018). *Katalog podmiotów ekonomii społecznej*, dostępny: [www.wielkopolskaes.pl/images/Maciej/katalog2.pdf](http://www.wielkopolskaes.pl/images/Maciej/katalog2.pdf); Przedsiębiorstwa Społeczne - Informator, dostępny: [www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl/test/](http://www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl/test/).

*Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej Województwa Wielkopolskiego na lata 2013-2022*. (2018). Poznań: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej (ROPS) w Poznaniu.

*Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej*.

Rymsza, M. (2005). Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich, *Trzeci sektor* (2). Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.

*Sektor non-profit w 2018 r.* (2020). Kraków: Główny Urząd Statystyczny.

Sengupta, S., Sahay, A. (2017). Social entrepreneurship research in Asia-Pacific: perspectives and opportunities. *Social Enterprise Journal* 13(1):17-37. DOI:[10.1108/SEJ-11-2016-0050](https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2016-0050).

Simons, R., Dévila, A., Kaplan, R., S. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall. New York: Upper Saddle River.

Skalik, J. (red.). (2001). *Metody i techniki organizatorskie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Skorupińska, K. (2013). Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Studia Prawno-Ekonomiczne*. (LXXXIX).

- Skowron-Mielnik, B. (2016). Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym. *Nauki o zarządzaniu*. 2(27). DOI: 10.15611/noz.2016.2.13.
- Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu społecznemu i zawodowemu. Raport końcowy*. (2018, a). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Spółdzielnie socjalne w 2016 r.* (2018, b). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Spinelli, R. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital Topics*, no. 84(2).
- Stake, R., E. (1995). *The Art of Case Study Research*. California: Sage Publications.
- Stalewski, T. (1996). Nowe kierunki badań w socjologii organizacji. *Przegląd Organizacji*. (9). Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej*. (2019, b). Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- Stankiewicz, J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Starnawska, M. (2017). Przedsiębiorczość społeczna w świetle teorii instytucjonalnej – próba przyczynku teoretycznego w: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. 18(12), 154-155.
- Starnawska, M. (2016). Między wspólnotą a biznesem – system rządzenia w przedsiębiorstwie społecznym – studia przypadku. *Przegląd Organizacji*, nr 1.
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., Stride, C. (2015). Institutions and Social Entrepreneurship: The Role of Institutional Voids, Institutional Support, and Institutional Configurations. *Journal of International Business Studies*. 46(3).

Stępczak, E. (2020). Przedsiębiorczość społeczna na gruncie polskim. Wielowymiarowy potencjał modelu. w: *Wrocławskie Studia Politologiczne*. 28/2020. <https://doi.org/10.19195/1643-0328.28.10>.

Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE  
*Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020* (2017). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.

Sudoł, S. (2018). *Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny*. Referat wygłoszony podczas konferencji nt. Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne przy współpracy z Komitetem Nauk Ekonomicznych PAN. DOI: <https://doi.org/10.33141/po.2016.04.01>

Szarucki, M. (2010). Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania w: Adamik A., Lachiewicz S. (red.). *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej go-spodarce*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

Szopa, B. (2007). Ekonomia społeczna z perspektywy ekonomii tradycyjnej w: *Kwartalnik Ekonomia Społeczna* (1). Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.

Szopa, B. (2012). Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna w: Frączek, M., Hausner, J., Mazur, S. (red). *Wokół ekonomii społecznej*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.

Teczke, M. (2019). Wykorzystanie dźwigni akulturacji dla usprawniania procesu zarządzania kapitałem ludzkim. w: Gawron, I., Myjak, T. (red.). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*. Nowy Sącz: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu.

Thompson, J., L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*. 15(5).

Tracy, B., Scheelen, F. (2000). *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*. Warszawa: MUZA.

Tylec, A., Wielgórka, D. (2011). Istota i wielowymiarowość efektywności organizacji w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* (2). Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.

*Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873).

*Ustawa z 15 września 2001 r. Kodeks spółek handlowych*. (Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037 t.j. Dz. U. 2019 poz. 505).

*Ustawa z 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych*. (Dz.U. 2006Nr 94 poz. 651).

*Ustawa z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*. (Dz.U. 1984 Nr 21 poz. 97).

*Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*. (Dz.U. 1989 Nr 20 poz. 104).

*Ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* (Dz. U. z 2021 r. poz. 573).

*Ustawa z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym* (Dz. U. z 2020 r. poz. 176).

*White Paper on Growth Competitiveness and Employment*. Pobrano z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0d563bc1-f17e-48abb2a-9dd9a31d5004>.

Wronka-Pośpiech, M., Frączkiewicz-Wronka, A., Tkacz, M., Arando, S. (2016). Percepcja ryzyka w działalności przedsiębiorstw społecznych – badanie porównawcze Polska – Hiszpania. *Ekonomia Społeczna*. (1/2016). DOI: 10.15678/ES.2016.1.01.

Wronka-Pośpiech, M. (2016). The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises. A managerial perspective. *Management*. Vol. 20, No. 1. DOI: 10.1515/manment-2015-0023.

*Wstępny projekt założeń do Ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej z dn. 21.04.2017 r.*, Departament Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Pobrane z: [http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/EKONOMIA%20SPOL%20ECZNA/zalozenia\\_Ustawa\\_ES\\_21.04.2017.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/EKONOMIA%20SPOL%20ECZNA/zalozenia_Ustawa_ES_21.04.2017.pdf).

Wu, J., Si, S. (2018). Poverty reduction through entrepreneurship: incentives, social networks, and sustainability. *Asian Business & Management*, 17(4), 243-259.

Wygnański, J., J., Frączak, P. (2006). Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości w: *Raport otwarcia*. Pobrane z [ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport\\_Otwarcia/Wygnański\\_ES.pdf](http://ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Wygnański_ES.pdf).

*Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020*. (2019). Minister Inwestycji i Rozwoju.

Yarnada, G., T. (1972). Improving Management Effectiveness in the Federal Government. *Public Administration Review*, November/December.

Yin, R., K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (Fourth Edition). California: Sage Publications.

Yin, R., K. (2003). *Application of case study research*. California: Sage Publications.

Youde, K. (2012). Charities should copy commercial franchises such as McDonald's. *Third Sector Online*, 7 November. Londyn: Haymarket Media Group Ltd.

Yunus, M. (2011). *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*. Warszawa: ConCorda.

Zahra, S., A., Wright M. (2011). *Entrepreneurship's Next Act*, Academy of Management Perspectives. 25(4).

Zajkowska, M. (2009). *Komunikacja wewnętrzna jako element systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 559. Ekonomiczne problemy usług Nr 42.

*Zalecenia Rady Ministrów w sprawie uwzględniania przez administrację rządową aspektów społecznych w zamówieniach publicznych*, Warszawa, dnia 29 marca 2017 roku. Pobrane z: [https://www.uzp.gov.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0020/34535/Zalecenia-RM.pdf](https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0020/34535/Zalecenia-RM.pdf).

*Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2017 r.* (2019). Kraków: Główny Urząd Statystyczny.

Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Żukiewicz, P. (2011). *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.



## Załączniki

### Załącznik 1: Kwestionariusz ankiety elektronicznej (CAWI)

**1. Co korzystnie wpływa na zarządzanie w Pani/Pana organizacji?**

- Rozwój i doskonalenie organizacji
- Zarządzanie zespołem
- Zarządzanie finansami
- Komunikowanie i kształtowanie relacji
- Zaangażowanie lidera/liderki
- Stała współpraca zespołu i lidera/liderki
- Stała współpraca z innymi, podobnymi przedsiębiorstwami społecznymi
- Zlecenia z jednostek samorządu terytorialnymi/ich jednostek pomocniczych ((OPS, PUP, PCPR
- Stałe wsparcie ze strony OWES

**2. Który obszar w zarządzaniu z Pana/Pani udziałem przedsiębiorstwie społecznym wymaga największego wsparcia?**

- Rozwój i doskonalenie organizacji
- Zarządzanie zespołem
- Zarządzanie finansami
- Komunikowanie i kształtowanie relacji

**3. Jakie powinny być kierunki doskonalenia procesów zarządzania w zarządzanym z Pana/Pani udziałem przedsiębiorstwie społecznym w zakresie rozwoju i doskonalenia organizacji?**

- Długoterminowy, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa
- Lepsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi
- Doskonalenie działalności nastawionej na szersze korzyści społeczne
- Wzrost innowacyjności
- Bezkonfliktowe prowadzenie działalności w społeczności lokalnej
- Pozytywny wkład w rozwiązywanie problemów społecznych lokalnie
- Istnienie wewnętrznego systemu monitoringu i ewaluacji
- Inne, jakie?

**4. Jakie powinny być kierunki doskonalenia procesów zarządzania w zarządzanym z Pana/Pani udziałem przedsiębiorstwie społecznym w zakresie zarządzania finansami?**

- zwiększenie poziomu konkurencyjności
- systematyczne planowanie budżetu
- zwiększenie zyskowności przedsiębiorstwa
- analiza i optymalizacja kosztów
- zapewnienie płynności finansów
- Inne, jakie?

**5. Jakie powinny być kierunki doskonalenia procesów zarządzania w Pana/Pani przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania zespołem?**

- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników
- wzrost zaangażowania kadry pracowniczej
- odpowiedzialność za zadania i ich wynik poszczególnych pracowników i wolontariuszy
- odciążenie lidera/liderki od bieżących zadań na rzecz działań skupionych na zarządzaniu przedsiębiorstwem
- włączenie w zarządzanie całego zespołu pracującego w przedsiębiorstwie
- zapewnienie dobrej komunikacji wewnątrz organizacji
- Inne, jakie?

**6. Jakie powinny być kierunki doskonalenia procesów zarządzania w zarządzanym z Pana/Pani udziałem przedsiębiorstwie społecznym w zakresie komunikowania i kształtowania relacji?**

- wzrost zaufania i lojalności ze strony klientów
- zapewnienie dobrej reputacji przedsiębiorstwa społecznego i prestiżu
- rozwój współpracy z przedstawicielami lokalnych jednostek samorządu terytorialnego
- rozwój współpracy z lokalnymi firmami
- inne, jakie?

**7. Jaka powinna być Pana/i zdaniem rola lidera/liderki w przedsiębiorstwie?**

- Pełna odpowiedzialność za całość zadań związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa
- Inicjowanie działań
- Włączanie pracowników w bieżące działania w przedsiębiorstwie

Poniższe pytania dotyczą czterech aspektów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Proszę zaznaczyć X Pana/Pani wybór.

**8. Rozwój i doskonalenie organizacji**

	Działania są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich doskonalenia	Działania nie są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich wprowadzania	Działania są obecnie realizowane i należy je doskonalić	Działania w tym obszarze nie są prowadzone. Należy je wprowadzić.
Rozwijanie wizji, misji i strategii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planowanie operacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doskonalenie struktury organizacyjnej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie obszarami/programami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie wiedzą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozwój działalności gospodarczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie technologiami TIK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie ryzykiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrola wewnętrzna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Monitoring i badanie potrzeb rynku (stałe analizowanie zmian w obszarze prowadzonej działalności aby reagować na nie i dostosowywać ofertę do trendów rynkowych i oczekiwań klientów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**9. Zarządzanie zespołem**

	Działania są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich doskonalenia	Działania nie są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich wprowadzania	Działania są obecnie realizowane i należy je doskonalić	Działania w tym obszarze nie są prowadzone. Należy je wprowadzić.
Planowanie strategii rozwoju zespołu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrutacja i selekcja pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motywowanie zespołu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoring funkcjonowania zespołu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozwój wolontariatu wewnętrznego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Zarządzanie finansami**

	Działania są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich doskonalenia	Działania nie są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich wprowadzania	Działania są obecnie realizowane i należy je doskonalić	Działania w tym obszarze nie są prowadzone. Należy je wprowadzić.
Planowanie strategii finansowej organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planowanie budżetu (w tym różnicowanie źródeł finansowania),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie płynnością finansową	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie ryzykiem finansowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inwestycje i alokacja zasobów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrola finansów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Komunikowanie i kształtowanie relacji**

	Działania są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich doskonalenia	Działania nie są obecnie realizowane i nie ma konieczności ich wprowadzania	Działania są obecnie realizowane i należy je doskonalić	Działania w tym obszarze nie są prowadzone. Należy je wprowadzić.
Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Budowa identyfikacji wizualnej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działania marketingowe i sprzedaż	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budowa relacji z mediami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikowanie o działalności gospodarczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Co może utrudnić stosowanie przedstawionych powyższej elementów?**

- Brak czasu
- Przeciążenie lidera/liderki
- Częste zmiany składu zespołu
- Niewystarczająca wiedza pracowników organizacji w zakresie zarządzania
- Niestabilna sytuacja społeczno-gospodarcza
- Mała otwartość na współpracę jednostek samorządu terytorialnego, w tym w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych
- Niewystarczające wsparcie ze strony OWES
- Inne, jakie?

**13. W zakresie usprawniania zarządzania jaka powinna być rola lidera/liderki przedsiębiorstwa społecznego?**

- Pełna odpowiedzialność za całość działań
- Inicjowanie działań i monitoring
- Inicjowanie i włączanie pracowników do zarządzania
- Czekanie na inicjatywę pracowników

**14. Jakie powinny być kierunki usprawniania procesu zarządzania w przedsiębiorstwie społecznym?**

- Opracowywanie strategii i rocznych planów działania
- Określenie jasnych założeń finansowych i ich pilnowanie
- Odciążenie liderki/a od bieżących działań na rzecz skupienia się na zarządzaniu
- Włączenie w zarządzanie całego zespołu
- Budowanie dobrej komunikacji wewnątrz organizacji
- Budowanie dobrego wizerunku i reputacji organizacji

**15. Branża .....**

**16. Typ przedsiębiorstwa społecznego**

- Stowarzyszenie
- Fundacja
- Spółka z o. o. non-profit,
- Spółdzielnia socjalna
- Zakład aktywności zawodowej

**17. Liczba zatrudnionych osób .....**

## Załącznik 2: Arkusz analizy danych zastanych (studium przypadku)

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
1.	Jaka jest geneza przedsiębiorstwa społecznego?	
2.	Jaki jest profil działalności przedsiębiorstwa społecznego?	
3.	Jak wygląda zatrudnienie w przedsiębiorstwie społecznym?	
4.	Jakie są przychody przedsiębiorstwa społecznego za 2018 rok?	
5.	W jakim zakresie istnieje świadomość w podmiocie oraz na ile wdrożone są poszczególne elementy modelu BINGO? Kto odpowiada za wdrażanie poszczególnych elementów w organizacji?	
<b>Obszar 1: Rozwój i doskonalenie organizacji</b>		
	Rozwijanie wizji, misji i strategii	
	Planowanie operacyjne	
	Doskonalenie struktury organizacyjnej	
	Monitoring i badanie potrzeb rynku (stałe analizowanie zmian w obszarze prowadzonej działalności aby reagować na nie i dostosowywać ofertę do trendów rynkowych i oczekiwań klientów)	
	Zarządzanie obszarami/programami	
	Zarządzanie wiedzą	
	Rozwój działalności gospodarczej	
	Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
	Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi	
	Zarządzanie ryzykiem	
	Kontrola wewnętrzna	
<b>Obszar 2: Zarządzanie zespołem</b>		
	Planowanie strategii rozwoju zespołu	
	Rekrutacja i selekcja pracowników	
	Motywowanie zespołu	
	Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	
	Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą	
	Monitoring funkcjonowania zespołu	
	Rozwój wolontariatu wewnętrznego	
<b>Obszar 3: Zarządzanie finansami</b>		
	Planowanie strategii finansowej	
	Planowanie budżetu (w tym różnicowanie źródeł finansowania)	
	Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej - monitorowanie rentowności poszczególnych produktów/usług	

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
	oraz optymalizowanie kosztów i monitoring poziomu cen rynkowych, polityka cenowa	
	Zarządzanie płynnością finansową - zarządzanie przychodami, kosztami, źródłami finansowania	
	Zarządzanie ryzykiem finansowym	
	Inwestycje i alokacja zasobów	
	Kontrola finansów, w tym sprawozdawczość finansowa i nadzór nad księgowością	
<b>Obszar 4: Komunikowanie i kształtowanie relacji</b>		
	Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	
	Budowa identyfikacji wizualnej	
	Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	
	Działania marketingowe i sprzedaż	
	Budowa relacji z mediami	
	Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	
	Komunikowanie o działalności gospodarczej	

### **Załącznik 3: Scenariusz wywiadu indywidualnego z liderem/liderką przedsiębiorstwa społecznego (IDI) (studium przypadku)**

- 1. Poproszę o krótką charakterystykę przedsiębiorstwa społecznego.**
- 2. Ile osób jest zatrudnionych w przedsiębiorstwie społecznym?**
- 3. Na czym polega pomoc OWES w prowadzeniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym?**
- 4. Z jakimi problemami najczęściej musi się mierzyć przedsiębiorstwo społeczne w realizacji procesu zarządzania?**
- 5. Jaka jest rola lidera/liderki?**
- 6. W nawiązaniu do modelu BINGO proszę o krótką charakterystykę, w jakich obszarach przedsiębiorstwo społeczne realizuje poszczególne działania, ma największe trudności, nad czym musi popracować?**

#### Obszar 1: Rozwój i doskonalenie organizacji

- Rozwijanie wizji, misji i strategii
- Planowanie operacyjne
- Doskonalenie struktury organizacyjnej
- Monitoring i badanie potrzeb rynku (stałe analizowanie zmian w obszarze prowadzonej działalności aby reagować na nie i dostosowywać ofertę do trendów rynkowych i oczekiwań klientów)
- Zarządzanie obszarami/programami
- Zarządzanie wiedzą
- Rozwój działalności gospodarczej
- Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie
- Zarządzanie technologiami TIK
- Zarządzanie ryzykiem
- Kontrola wewnętrzna

#### Obszar 2: Zarządzanie zespołem

- Planowanie strategii rozwoju zespołu
- Rekrutacja i selekcja pracowników
- Motywowanie zespołu
- Integracja i doskonalenie współpracy zespołu
- Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą
- Monitoring funkcjonowania zespołu
- Rozwój wolontariatu wewnętrznego



### Obszar 3: Zarządzanie finansami

- Planowanie strategii finansowej
- Planowanie budżetu (w tym różnicowanie źródeł finansowania),
- Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej
- Zarządzanie płynnością finansową
- Zarządzanie ryzykiem finansowym
- Inwestycje i alokacja zasobów
- Kontrola finansów

### Obszar 4: Komunikowanie i kształtowanie relacji

- Kształtowanie komunikacji wewnętrznej
- Budowa identyfikacji wizualnej
- Kształtowanie komunikacji zewnętrznej
- Działania marketingowe i sprzedaż
- Budowa relacji z mediami
- Kształtowanie relacji z partnerami i klientami
- Komunikowanie o działalności gospodarczej

- 7. Na czym powinien zostać skoncentrowany proces zarządzania w organizacji w przyszłości?**
- 8. Czy ma Pani/Pan jeszcze jakieś uwagi, spostrzeżenia dotyczące procesu zarządzania w przedsiębiorstwie społecznym i współpracy z OWES?**

#### **Załącznik 4: Scenariusz wywiadu indywidualnego z doradcą/opiekunem przedsiębiorstwa społecznego (IDI) (studium przypadku)**

- 1. Poproszę o krótką charakterystykę współpracy z przedsiębiorstwem społecznym.**
- 2. Jaki jest potencjał i rola osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie społecznym w realizacji procesów zarządzania?**
- 3. Na czym polega pomoc OWES w prowadzeniu i realizacji procesów zarządzania omawianym przedsiębiorstwem społecznym?**
- 4. Z jakimi problemami najczęściej musi się mierzyć przedsiębiorstwo społeczne w realizacji procesów zarządzania?**
- 5. Jaka jest rola lidera/liderki?**
- 6. W nawiązaniu do MODELU BINGO proszę o krótką charakterystykę, w jakich obszarach przedsiębiorstwo społeczne realizuje poszczególne działania, ma największe trudności, nad czym musi popracować?**

##### Obszar 1: Rozwój i doskonalenie organizacji

- Rozwijanie wizji, misji i strategii
- Planowanie operacyjne
- Doskonalenie struktury organizacyjnej
- Monitoring i badanie potrzeb rynku (stałe analizowanie zmian w obszarze prowadzonej działalności aby reagować na nie i dostosowywać ofertę do trendów rynkowych i oczekiwań klientów)
- Zarządzanie obszarami/programami
- Zarządzanie wiedzą
- Rozwój działalności gospodarczej
- Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie
- Zarządzanie technologiami TIK
- Zarządzanie ryzykiem
- Kontrola wewnętrzna

##### Obszar 2: Zarządzanie zespołem

- Planowanie strategii rozwoju zespołu
- Rekrutacja i selekcja pracowników
- Motywowanie zespołu
- Integracja i doskonalenie współpracy zespołu
- Wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą
- Monitoring funkcjonowania zespołu
- Rozwój wolontariatu wewnętrznego

### Obszar 3: Zarządzanie finansami

- Planowanie strategii finansowej
- Planowanie budżetu (w tym różnicowanie źródeł finansowania),
- Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej
- Zarządzanie płynnością finansową
- Zarządzanie ryzykiem finansowym
- Inwestycje i alokacja zasobów
- Kontrola finansów

### Obszar 4: Komunikowanie i kształtowanie relacji

- Kształtowanie komunikacji wewnętrznej
- Budowa identyfikacji wizualnej
- Kształtowanie komunikacji zewnętrznej
- Działania marketingowe i sprzedaż
- Budowa relacji z mediami
- Kształtowanie relacji z partnerami i klientami
- Komunikowanie o działalności gospodarczej

- 7. Co ma największy wpływ na skuteczność procesu zarządzania w badanym przedsiębiorstwie społecznym w oparciu o elementy modelu BINGO?**
- 8. Jakie są kluczowe ograniczenia związane ze stosowaniem modelu BINGO w badanym przedsiębiorstwie społecznym? ?**
- 9. Jaki powinien być kierunek rozwoju procesów zarządzania w organizacji?**