

## Spis treści

<b>Co to jest ekonomia społeczna?</b>	<b>8</b>
• Dlaczego warto rozwijać sektor ekonomii społecznej?	11
<b>Organizacje pozarządowe jako podmiot ekonomii społecznej</b>	<b>20</b>
• Działalność odpłatna	20
• Działalność gospodarcza	22
• Podmioty powiązane	22
<b>Jak administracja może zlecać zadania podmiotom ekonomii społecznej?</b>	<b>26</b>
• Prawo zamówień publicznych	26
• Konkursy ofert	30
• Zakup usług	31
<b>Działalność na otwartym rynku usług</b>	<b>34</b>
• 1. Budowanie relacji	35
• 2. Kreacja pozytywnego wizerunku	36
• 3. Inwestycja w ludzi	37
• 4. Pomysł na biznes	39
<b>Informacje projekcie i partnerach realizujących projekt</b>	<b>42</b>
• Informacje o projekcie	42
• Informacje o partnerach realizujących projekt	43

Z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce kolejną publikację wydaną w ramach międzynarodowego projektu „Ponad granicami walczymy z barierami”. Wydawnictwo skierowane jest dla osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji o zlecaniu zadań organizacjom pozarządowym i podmiotom ekonomii społecznej, korzystających przy tym z różnych trybów i procedur, oraz dla wszystkich, którzy decydują o zamówieniu w w/w miejscach konkretnego towaru lub usługi.

Publikacja ma poziom podstawowy, a jej celem jest pokazanie, jakie są narzędzia i techniki umożliwiające wykonanie powyższych zadań. Staramy się również „udowodnić” że, podczas decyzji zakupowych, można brać pod uwagę coraz lepszą ofertę prezentowaną przez organizacje pozarządowe. Według nas pierwszym i najważniejszym argumentem przemawiającym za upowszechnianiem takiej wiedzy, jest to, że szczególnie w przypadku organizacji działających na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną, takie zabiegi powinny przyczynić się do wzrostu zatrudnienia tych osób lub, do możliwości płacenia tej grupie społecznej za ich pracę i zaangażowanie na rzecz placówki. Dzięki temu będzie rósł ich motywacja do działania, a także poziom samodzielności i samooceny.

Podczas tworzenia niniejszej publikacji przyświecała nam myśl, aby w sposób bardzo praktyczny i konkretny pokazać, że zakup usług oraz zlecenie zadań organizacjom pozarządowym nie są takie trudne. Tak naprawdę wystarczą: dobra wola i chęć współpracy pomiędzy różnymi wydziałami odpowiedzialnymi za konstrukcję zamówienia, oraz za nadzór nad prawidłowością zamówienia. Właśnie dlatego w poszczególnych rozdziałach broszury opisaliśmy: jakie są tryby współpracy finansowej z podmiotami ekonomii społecznej, dlaczego warto stosować klauzule społeczne i inne narzędzia ułatwiające udział w przetargach. Dodatkowo omówiliśmy techniki, z jakich mogą korzystać podmioty ekonomii społecznej, aby być wiarygodnym partnerem dla administracji, partnerów biznesowych oraz innych organizacji.

Publikacja nie zachęca do zakupu usług i towarów oferowanych przez organizacje pozarządowe działające na rzecz osób z niepełnosprawnością ze względów emocjonalnych, jako następnej formy

wsparcia charytatywnego. Uważamy, że organizacje pozarządowe i podmioty ekonomii społecznej powinny dążyć do wysokiej jakości produktów oraz świadczenia usług na najwyższym poziomie. Tylko wtedy będą one traktowane równoprawnie, a nawet mogą być konkurencyjne wobec towarów dostępnych na rynku. Oprócz tego, że organizacje powinny być „dobre” w tym, co robią to powinny jeszcze dbać o promocję produktów oraz usług, a także o ich informację na ich temat, przez co zbliżają się do swych klientów. To zagadnienie zostało szczegółowo omówione w innej publikacji wydanej w ramach projektu: „Ponad granicami walczymy z barierami” pt. *Jak przygotować organizację pozarządową działającą na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną do sprzedaży produktów? Krótki przewodnik o tym, jak dzięki sprzedaży wyrobów i usług można zatrudniać osoby z niepełnosprawnością*. Jest ona dostępna na stronie Stowarzyszenia: [www.mostkatowice.pl](http://www.mostkatowice.pl).

Zdajemy sobie sprawę, że niniejsza publikacja nie wyczerpuje tematu. Dlatego też zachęcamy do samodzielnych poszukiwań w przebogatej literaturze dotyczącej ekonomii społecznej. Zapraszamy również do korzystania ze wsparcia merytorycznego, które bezpłatnie świadczy Stowarzyszenie MOST oraz zapoznawania się z propozycją usług oferowanych przez ośrodki wsparcia ekonomii społecznej (OWES).

Mamy nadzieję, że dzięki otwarciu się na współpracę z organizacjami pozarządowymi i podmiotami ekonomii społecznej, zostanie osiągnięty główny cel realizacji działań projektowych na rzecz osób z niepełnosprawnością, jakim jest podniesienie poziomu ich zatrudnienia, a co się z tym wiąże wzrost satysfakcji życiowej i motywacji tych osób do aktywizacji społeczno-zawodowej. W perspektywie długofalowej powyższe działania powinny przyczynić się również do wzrostu spójności społecznej oraz integracji osób sprawnych i niepełnosprawnych.

**Zapraszamy do lektury!**

Agnieszka Kurda

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial data. This includes not only sales and purchases but also expenses and income. The document provides a detailed list of items that should be tracked, such as inventory levels, supplier payments, and customer orders. It also outlines the procedures for recording these transactions, including the use of standardized forms and the importance of double-checking entries for accuracy.

The second part of the document focuses on the analysis of the recorded data. It describes various methods for identifying trends and anomalies in the financial records. This includes comparing current performance against historical data and industry benchmarks. The document also discusses the importance of regular audits to verify the accuracy of the records and to detect any potential fraud or errors. It provides a step-by-step guide for conducting these audits, from the selection of samples to the final reporting of findings.

The third part of the document addresses the reporting of financial information. It explains how to prepare clear and concise reports that provide a comprehensive overview of the company's financial health. This includes the preparation of balance sheets, income statements, and cash flow statements. The document also discusses the importance of presenting this information in a way that is easy to understand for all stakeholders, including management, investors, and regulatory bodies. It provides examples of report formats and offers tips for ensuring that the data is presented accurately and transparently.

Finally, the document concludes with a discussion on the future of financial record-keeping. It highlights the increasing importance of digital technologies in this field, such as cloud-based accounting systems and data analytics tools. It also discusses the challenges of maintaining data security and privacy in a digital environment and offers strategies for addressing these challenges. The document ends with a call to action, encouraging all businesses to adopt best practices for financial record-keeping to ensure long-term success and compliance.

---

**Co to jest ekonomia społeczna?**

---

## Co to jest ekonomia społeczna?

Mieszkańcy Polski marzą o lepszym świecie, o sprawiedliwości społecznej i równości. Działalność w sferach społeczno-obywatelskiej i ekonomii społecznej jest próbą realizacji tego marzenia. Jak wynika z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor<sup>1</sup> - ok. 1/3 Polek i Polaków to osoby aktywne obywatelsko, angażujące się w działania, mające na celu dążenie do osiągnięcia świata idealnego, w którym nawet jednostki najsłabsze „są zaopiekowane”.

Postępująca socjalizacja i rozwój nauk społeczno-politycznych konsekwentnie zmierzają w kierunku coraz głębszego i bardziej świadomego włączania jednostek słabszych w główny nurt życia społecznego. Nie można mieć złudzeń co do tego, że rozwój dalej będzie postępował w tę stronę. Pomysłem na społecznie odpowiedzialne działanie jest ekonomia społeczna. Jej założenia koncentrują się na tym, że zysk z działalności gospodarczej różnych typów podmiotów, przeznaczany jest na realizację celów społecznych. Definicji ekonomii społecznej czy przedsiębiorczości społecznej jest wiele. Najbardziej aktualna, „wydyskutowana” przez cały sektor obywatelski w Polsce, została zawarta w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej<sup>2</sup> Dodajmy, że został on przygotowany przez Zespół ds. Rozwiązań Systemowych w Zakresie Ekonomii Społecznej, który działa przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej.

- 
1. *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013 r.* Warszawa 2014 r.
  2. Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, z dn. 23.06.2014 r., pobrany ze strony: [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/korespondenci/portal\\_ekonomiaspoleczna/KPRES\\_23.06.2014.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/korespondenci/portal_ekonomiaspoleczna/KPRES_23.06.2014.pdf).



### WG. KRAJOWEGO PROGRAMU ROZWOJU EKONOMII SPOŁECZNEJ :

„Ekonomia społeczna to sfera aktywności obywatelskiej, która poprzez działalność ekonomiczną 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”<sup>3</sup>.

Sektor ekonomii społecznej powinien tworzyć komplementarny dla gospodarki rynkowej system wsparcia społecznego, oparty o aktywizację. Definicja zastosowana w Komunikacie Komisji Europejskiej SEK(2011)1278, zalicza do tego sektora te podmioty, które prowadzą działalność rynkową dostarczając towary i świadcząc usługi w sposób przedsiębiorczy i innowacyjny, a zyski są reinwestowane w realizację celu społecznego, który stanowi rację bytu podmiotu.





#### Podmiotami ES mogą być:

- przedsiębiorstwa, które świadczą usługi społeczne lub dostarczają towary i usługi przeznaczone dla słabszych grup społecznych,
- przedsiębiorstwa ukierunkowane na cel o charakterze społecznym, w których przyjmuje się sposoby produkcji towarów i usług zapewniające dostęp do pracy dla osób w niekorzystnej sytuacji, w szczególności ze względu na niskie kwalifikacje czy problemy społeczne lub zawodowe prowadzące do ich wykluczenia i marginalizacji.

Otwiera to obszar do działania w różnych formach organizacyjno-prawnych, takich jak: fundacje i stowarzyszenia<sup>4</sup>, spółdzielnie, w tym spółdzielnie socjalne, towarzystwa wzajemnościowe, Zakłady Aktywności Zawodowej, a także Warsztaty Terapii Zajęciowej, Centra Integracji Społecznej, Kluby Integracji Społecznej, spółki z o.o non-profit, itp.

Inną kwestią jest pytanie o to, które podmioty można nazywać przedsiębiorstwami społecznymi? Ta dyskusja ostatnimi czasy wzbudzała spore emocje w środowiskach zaangażowanych w rozwój ekonomii społecznej. Ze względu na niewielki rozmiar niniejszej publikacji, nie zostanie tu podjęta, a osoby zainteresowane tematem zachęcamy do lektury artykułów na portalach branżowych: [ekonomiaspoleczna.pl](http://ekonomiaspoleczna.pl) i [ngo.pl](http://ngo.pl).

---

4. W tym fundacje i stowarzyszenia prowadzące i nieprowadzące odpłatnej działalności statutowej oraz fundacje i stowarzyszenia prowadzące i nieprowadzące działalności gospodarczej.



## 📍 Dlaczego warto rozwijać sektor ekonomii społecznej?

Argumenty za i przeciw wspieraniem podmiotów ekonomii społecznej są szczegółowo opisane w sporej liczbie publikacji. Stąd tylko pobieżnie powtórzmy, że dzięki wspieraniu ekonomii społecznej:

- tworzy się stabilne miejsca pracy dla ludzi w trudnej sytuacji życiowej, tj. osób wykluczonych społecznie,
- tworzy się rynek usług społecznych zaspokajających popyt, którego nie są w stanie wypełnić swymi działaniami ani samorządy, ani firmy prywatne,
- buduje się kapitał społeczny i regeneruje lokalną przestrzeń społeczną, w którą włącza się osoby w trudnej sytuacji życiowej,
- buduje się społeczeństwo obywatelskie, dzięki aktywizacji osób dotychczas marginalizowanych,
- wspiera się pracowników, którzy są uważani za bardziej innowacyjnych, efektywnych i elastycznych.

Chcemy zaznaczyć, że jedną z lepszych form wsparcia podmiotów ekonomii społecznej jest zakup świadczonych przez nie w wysokiej jakości usług i wytworzonych towarów. **Równie dobrą formą wsparcia tych podmiotów jest zlecenie im realizacji zadań publicznych, z wykonania których są rozliczane.** Przekornie mówimy: żaden system wsparcia ekonomii społecznej nie jest i nie będzie tak dobry, jak te dwie wyżej wymienione formy.

Jedną z lepszych form wsparcia podmiotów ekonomii społecznej jest zakup świadczonych przez te podmioty wysokiej jakości usług i wytworzonych przez nie towarów

Co należy rozumieć przez towary i usługi wysokiej jakości? Oczywiście są to takie rzeczy / prace, które z sukcesem mogą konkurować z innymi, dostępnymi na rynku, przedmiotami i usługami. Decyzje o ich wyborze są oparte na kryteriach jakościowych, a nie emocjonalnych. Wiadomo dobrze, że rynek jest już nasycony towarami o niskiej jakości, kupowanymi przez osoby współczujące ich autorom i chcące zrobić coś dobrego dla innych.



Zgodnie z artykułem 53 Dyrektywy 2004/18/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 31 marca 2004 r. wybór oferty najkorzystniejszej może odbywać się na podstawie najniższej ceny lub kryteriów oferty najkorzystniejszej ekonomicznie.



Oprócz dostarczania wymiernych produktów materialnych podmioty ekonomii społecznej przyczyniają się do poprawy jakości życia Polaków i Polek oraz realizują zadania publiczne. W związku z tym ważne jest, aby rzetelnie udowodnić, jakie są rzeczywiste korzyści i przychód czerpany z ich działalności, czyli zmierzyć tak zwaną społeczną wartość dodaną generowaną przez przedsiębiorstwa ekonomii społecznej. Pomiar ten przyda się w rozmowach z partnerami i administracją oraz będzie niezbędny przy staraniu się o niektóre środki europejskie, jak również podczas np. uczestnictwa w przetargach.



Poniżej prezentujemy przykładowe techniki i narzędzia badawcze:

- **Społeczna stopa zwrotu (Social Return on Investment - SROI)**, która jest „biznesowym wskaźnikiem obrazującym efektywność inwestycji społecznej. Aby jednak ją rzetelnie obliczyć, niezbędne jest dokonanie monetyzacji, czyli nadanie wartości pieniężnej wszystkim efektom przedsięwzięcia, w tym również społecznym”<sup>5</sup>;
- **Mnożnik LM3 (Local Multiplier 3)**, będący narzędziem opracowanym przez New Economic Foundation, który pozwala na „finansowe określenie wpływu organizacji na lokalną gospodarkę, pokazuje jaka część pieniędzy w wyniku działalności danego podmiotu pozostaje w najbliższym jego otoczeniu”<sup>6</sup>;
- **Audyt społeczny**, może być realizowany różnymi metodami badawczymi – głównie jakościowymi, których celem jest ocena działań instytucji w sferze społecznej i opracowanie rekomendacji, co do dalszego rozwoju instytucjonalnego danego podmiotu;

---

5. Marta Bohdziewicz-Lulewicz, Barbara Gil, Jakub Głowacki, Magdalena Jelonek, Ksymena Rosiek, *Pomiar społecznej wartości dodanej generowanej przez podmioty ekonomii społecznej – główne dylematy i wyzwania*, w : „Ekonomia Społeczna” 2/2012 (5), Kraków 2012, s. 18.

6. Tamże, s. 19.



- **ESometr**, jest to e-narzędzie opracowane przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, oceniające podmioty ekonomii społecznej w następujących wymiarach: integracji społeczno-zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, budowy kapitału społecznego oraz wpływu, jaki jego działania wywierają na społeczność lokalną. Narzędzie jest dostępne online na: <http://swd.msap.uek.krakow.pl>.

Warto również zapoznać się ze standardami mierzenia wartości dodanej przedsiębiorstw społecznych opublikowanymi przez Komisję Europejską, które dostępne są na stronie: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/social\\_impact/140605-sub-group-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf).

Zatrudniając osoby w trudnej sytuacji życiowej i w szczególnej sytuacji na rynku pracy (np. osoby z niepełnosprawnością intelektualną), ciężko jest z jednej strony produkować towary i świadczyć usługi na najwyższym poziomie, a z drugiej być efektywnym ekonomicznie. Osoby zatrudniane w podmiotach ekonomii społecznej zarówno na stanowiskach pomocniczych, jak i kierowniczych<sup>7</sup>, mają często niski poziom wykształcenia i niewielkie doświadczenie zawodowe. Dlatego najpierw należy je przeszkolić i wdrożyć na stanowisko pracy. Proces ten, w zależności od osoby i czasu pozostawania bez zatrudnienia, trwa od 3-6 miesięcy. Dopiero po tym okresie można stwierdzić, że zatrudnia się efektywnego i dobrego pracownika.

---

7. Np. ze względu na obwarowania ustawowe, taka sytuacja ma miejsce w spółdzielniach socjalnych.

Dodatkowo należy pamiętać, iż niektóre podmioty ekonomii społecznej z założenia bywają „podmiotami przejściowymi”, w których osoby są zatrudniane na czas określony. Taka sytuacja ma miejsce w centrach integracji społecznej, gdzie zainteresowany zostaje przyjęty do pracy na rok. Podobna sytuacja jest zakładach aktywności zawodowej. Tam co prawda, nie ma określonego ustawowo limitu czasu zatrudnienia, ale środowiska samorządowe i pozarządowe naciskają na dyrektorów zakładów aktywności zawodowej, aby ich pracownicy jak najszybciej je opuszczali i znajdowali zatrudnienie na otwartym rynku pracy. **W związku z powyższym należy pamiętać, że podmioty ekonomii społecznej mają dużo wyższe koszty związane z przygotowaniem pracowników do wykonywania zadań na określonym stanowisku pracy.**



**Podmioty ekonomii społecznej mają dużo wyższe koszty związane z przygotowaniem pracowników do wykonywania zadań na określonym stanowisku pracy.**

Jeżeli chodzi o usługi społeczne (najczęściej o charakterze opiekuńczym), świadczone przez podmioty ekonomii społecznej, sytuacja jest równie trudna. Wynika to z faktu, że dużej części społeczeństwa nie stać ich na zakup i dlatego podmioty ekonomii społecznej nie mogą ich oferować po cenach rynkowych. Z drugiej strony misją podmiotów ekonomii społecznej jest dostarczanie osobom potrzebującym usług o wysokiej jakości. Wyjściem z impasu bywają różne możliwości finansowania podmiotów ekonomii społecznej, które są zgodne z polskim prawodawstwem.

### Przykładem są sytuacje, w których:

- Samorząd i państwo dopłacają do usług,
- Organizacja prowadzi dochodową działalność gospodarczą, z której finansuje działalność usług społecznych,
- Organizacja pozyskuje dotacje, w tym od prywatnych darczyńców, a także startuje w konkursach grantowych lub prowadzi zbiórki publiczne,
- Organizacja należy ma status Organizacji Pożytku Publicznego (OPP) i pozyskuje 1% podatku dochodowego.

Oprócz wyżej wymienionych sposobów pozyskiwanie pieniędzy podmioty ekonomii społecznej mogą na preferencyjnych warunkach korzystać ze specjalnie przygotowanych dla nich pożyczek udzielanych przez Towarzystwo Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych<sup>8</sup> lub prowadzić kampanie crowdfundingowe i dzięki nim zyskać dofinansowanie na konkretne projekty.



*Crowdfunding jest to „rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi, niż ogólnodostępne na rynku”<sup>9</sup>.*

8. Szczegółowe informacje znajdują się na: [www.tise.pl](http://www.tise.pl).

9. Karol Król, *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, Warszawa 2013 r.



Działające w Polsce portale crowdfundingowe to między innymi:

- **beesfund.com** – zawiera różne typy projektów, crowdfunding udziałowy i nieudziałowy - oparty na mechanizmie przedsprzedaży zapewniającym ochronę wspierających,
- **crowdangels.pl** – dotyczy crowdfundingu udziałowego,
- **crowdfunders.pl** – jego tematyką jest grupowy zakup nieruchomości komercyjnych,
- **polakpotrafi.pl** – opisuje różne typy projektów, możliwy jedynie crowdfunding nieudziałowy,
- **siepomaga.pl** – wskazuje na projekty charytatywne prowadzone we współpracy z Organizacjami Pożytku Publicznego posiadającymi pozwolenie na prowadzenie zbiórek publicznych,
- **wspieram.to** – promuje różne typy projektów, w których możliwy jest jedynie crowdfunding nieudziałowy,
- **wspieramkulture.pl** – wspiera projekty kulturalne,
- **wspólnyprojekt.pl** – dotyczy crowdfundingu nieudziałowego.

Przy tworzeniu budżetu projektu crowdfundingowego należy pamiętać o konieczności opłacenia prowizji od zebranego kapitału oraz o należnościach podatkowych.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial data. This includes not only sales and purchases but also expenses and income. The document provides a detailed list of items that should be tracked, such as inventory levels, customer orders, and supplier invoices. It also outlines the procedures for recording these transactions, including the use of standardized forms and the importance of double-checking entries for accuracy.

The second part of the document focuses on the analysis of the recorded data. It describes various methods for identifying trends and anomalies in the financial records. This includes comparing current performance with historical data and industry benchmarks. The document also discusses the importance of regular audits to verify the accuracy of the records and to detect any potential fraud or errors. It provides a step-by-step guide for conducting these audits, from the selection of samples to the final reporting of findings.

The final part of the document addresses the use of the financial data for decision-making. It explains how the information can be used to identify areas for improvement, such as reducing costs or increasing sales. It also discusses the importance of transparency in financial reporting and the role of management in ensuring that the data is used responsibly. The document concludes with a summary of the key points and a call to action for all stakeholders to work together to maintain the highest standards of financial integrity.



---

**Organizacje pozarządowe  
jako podmiot  
ekonomii społecznej**

---

Niezależnie od formy prawnej organizacji pozarządowej, która chce ekonomizować swoją działalność należy pamiętać o stworzeniu ciekawej oferty i oddelegowaniu co najmniej jednej osoby, która będzie odpowiadała w organizacji za pozyskiwanie zleceń.

W województwie śląskim w 2010 r. 22% organizacji prowadziło odpłatną działalność statutową.<sup>1</sup>

1. Dane z Wieloletniego regionalnego planu działania na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w regionie.

## Organizacje pozarządowe jako podmiot ekonomii społecznej

Ze względu na specyfikę swojego funkcjonowania największą trudność w prowadzeniu działalności gospodarczej mają stowarzyszenia i fundacje. Ale co ciekawe, także tym organizacjom, nawet jeśli nie prowadzą działalności gospodarczej, można zlecać zadania. **Spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy, zakłady aktywności zawodowej, centra integracji społecznej i spółki z o.o. non-profit są to podmioty, które co do zasady powołuje się w celu prowadzenia działalności gospodarczej, która powinna być głównym źródłem ich dochodów. Oczywiście zysk z tak prowadzonej działalności ma być w całości przeznaczany na realizację celów statutowych.** Z kolei warsztaty terapii zajęciowej mogą prowadzić sprzedaż produktów, ale w bardzo wąskim zakresie, i w okrojonej formie mają prawo dystrybuować zysk. To zostało szczegółowo opisane w publikacji pt.: *Jak przygotować organizację pozarządową działającą na rzecz osób z niepełnosprawnością do sprzedaży produktów?*, która została wydana w ramach projektu „Ponad granicami walczymy z barierami”. Opieranie lwiej części budżetu organizacji pozarządowej na dotacjach samorządowych i grantach pozwala jej na działalność o charakterze akcyjnym, ale nie ciągłym. Dodatkowo, w sytuacji, gdy braknie funduszy publicznych (w tym i środków unijnych) organizacje bazujące głównie na grantach, mogą mieć poważne trudności w utrzymaniu działalności.

## Działalność odpłatna

**Każde stowarzyszenie i fundacja ma prawo prowadzić odpłatną działalność statutową.** Przy tym należy pamiętać, że ta forma aktywności musi być zgodna ze statutem organizacji i jej misją. Za wykonanie usługi w takim trybie organizacja może wystawić rachunek. Jeżeli w danym roku obrotowym jej przychód przekroczy kwotę 30 000 euro, czyli ok. 150 000

zł<sup>10</sup>, musi zarejestrować się w rejestrze płatników VAT i będzie zobowiązana do wystawiania faktur. Plusem prowadzenia odpłatnej działalności statutowej jest realizacja działań w obszarach, w których współpracownicy organizacji mają najwyższe kompetencje, a za swe umiejętności pobierają wynagrodzenie. Jednocześnie w sposób mało ryzykowny można sprawdzić, czy zasoby kadrowo-lokalowe podmiotu są wystarczające do zaistnienia na rynku i dalszego procesu jego ekonomizacji.



Zwolnienie z VAT podmiotów, których przychód nie przekracza 30 000 euro, nie dotyczy prowadzenia działalności w zakresie:

- usług prawniczych,
- usług w zakresie doradztwa,
- wyrobów z metali szlachetnych lub z udziałem tych metali,
- towarów opodatkowanych podatkiem akcyzowym, z wyjątkiem energii elektrycznej i wyrobów tytoniowych,
- nowych środków transportu,
- terenów budowlanych oraz przeznaczonych pod zabudowę,
- usług jubilerskich.

W tym przypadku podmiot staje się płatnikiem VAT od momentu realizacji pierwszej usługi/ sprzedaży.

Najczęstszym błędem organizacji, jest np. uznawanie sponsoingu i reklamy za przedmiot odpłatnej działalności statutowej. Większość organizacji nie może, zgodnie ze swoim statutem prowadzić takiej działalności.

10. Dane za 2014 r., które co roku mogą ulec zmianie i należy co roku sprawdzać właściwą kwotę.

W województwie śląskim w 2010 r. 6% organizacji prowadziło wyłącznie działalność gospodarczą, a 3% działalność gospodarczą i odpłatną działalność statutową.<sup>2</sup>

2. Dane z Wieloletniego regionalnego planu działania na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w regionie.

## 📍 Działalność gospodarcza

**Prowadzenie działalności gospodarczej w stowarzyszeniach i fundacjach nie jest rzeczą prostą, ale też nie wydaje się być trudne.** Wydaje się, że najtrudniejszymi, ale i najważniejszymi elementami są: podjęcie decyzji o założeniu działalności gospodarczej oraz znalezienie niszy rynkowej.

Przy podejmowaniu decyzji o założeniu działalności w danym obszarze należy rozważyć następujące kwestie:

1. Zakres planowanej działalności gospodarczej. Należy pamiętać, że – (zgodnie z ustawą o działalności pożytku i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2004 r.) - musi ona być różna od odpłatnej działalności statutowej. I tu może pojawić się duża trudność, ponieważ większość organizacji jest najlepsza w realizacji wspomnianych działań. Dlatego powtórzmy: **główny produkt/usługa nie mogą być jednocześnie przedmiotem działalności gospodarczej i odpłatnej działalności statutowej.**
2. Profesjonalizmu organizacji i posiadanych zasobów lokalowo-kadrowych. Aby skutecznie prowadzić działalność organizacja musi terminowo spełniać wszystkie obowiązki ustawowe związane ze sprawozdawczością osób prawnych prowadzących działalność gospodarczą.

Warto również pamiętać, że za prowadzenie działalności gospodarczej finansowo będzie odpowiadał zarząd organizacji. To wiąże się z przełamaniem lęków jego członków związanych z podjęciem ryzyka gospodarczego.

## 📍 Podmioty powiązane

Organizacja pozarządowa, w celu prowadzenia działalności gospodarczej, może również utworzyć inny podmiot prawny.

Dlatego stowarzyszenia często powołują fundacje, spółdzielnie socjalne osób prawnych lub rzadziej spółki z o.o. non-profit. Są to bardzo ciekawe rozwiązania, a do ich głównych atutów należą:

1. Ograniczenie ryzyka – w przypadku już działającej organizacji, w razie trudności związanych z jej funkcjonowaniem traci cały podmiot. Natomiast w sytuacji, kiedy są podmioty powiązane, ryzykuje tylko jeden z nich.
1. Nie ma ograniczeń związanych z przedmiotem prowadzonej działalności gospodarczej.
2. Dzięki ścisłej współpracy różnych podmiotów można ograniczyć koszty działalności.



Tworzenie podmiotów powiązanych regulują różne akty prawne. Są to m.in.:

1. Ustawa o spółdzielniach socjalnych z 27 kwietnia 2006 r. wraz z późniejszymi zmianami,
2. Ustawa o fundacjach z 6 kwietnia 1984 r. wraz z późniejszymi zmianami,
3. Kodeks spółek handlowych z 15 września 2000 r. wraz z późniejszymi zmianami.

Z wszystkimi aktami prawnymi można się zapoznać na stronie Internetowego Systemu Aktów Prawnych:

<http://isap.sejm.gov.pl>.

[The text in this section is extremely faint and illegible. It appears to be a list of items or a table with multiple columns and rows. The content is not discernible.]

---

**Jak administracja może zlecać  
zadania podmiotom ekonomii  
społecznej?**

---

„Łącznie od 2007 do 2012 r. organizacje sektora obywatelskiego zrealizowały zadania publiczne zlecane przez administrację publiczną na łączną kwotę 19,1 mld zł, z czego 8,4 mld zł przypadło na zadania zlecane w trybie otwartego konkursu ofert na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zaś 10,7 mld zł na zadania zlecane w innych trybach”<sup>3</sup>.

## 📍 Jak administracja może zlecać zadania podmiotom ekonomii społecznej?

Administracja publiczna dysponująca środkami publicznymi może zlecać podmiotom ekonomii społecznej realizację zadań. Następuje to w ramach różnych trybów i procedur określonych w rozmaitych aktach prawnych. Zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2004 r. wraz z późniejszymi zmianami „zlecenie realizacji zadań publicznych może mieć formę powierzenia wykonywania zadań publicznych wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji lub wspierania takich zadań wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji”<sup>11</sup>, co oczywiście musi być zgodne z ustawą o finansach publicznych. Z kolei **zgodnie z Ustawą Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004 r. podmioty ekonomii społecznej mogą brać udział w przetargach.**

## 📍 Prawo zamówień publicznych

Większość podmiotów ekonomii społecznej nie jest w stanie konkurować z dużymi firmami między innymi w przetargach ogłaszanych przez administrację publiczną. Warto jednak pamiętać, że podmioty ekonomii społecznej często działają w sferach nierynkowych tj. nie dochodowych, które pozostają poza obszarem zainteresowań dużych firm i dzięki temu mogą przedstawić najkorzystniejszą ofertę w niektórych przetargach. Jednak, jeżeli w danej dziedzinie jest duża konkurencja, ciekawym rozwiązaniem bywa **utworzenie konsorcjum z firmą prywatną, w celu wspólnej realizacji konkretnego zlecenia.**

3. Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, Warszawa 2014r. s. 35.

11. Wieloletni regionalny plan działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w regionie, Katowice 2012 r., s. 51.



Udział podmiotów ekonomii społecznej w ich realizacji, w trybie zamówień publicznych, ma tendencję wzrostową. Jednak w dalszym ciągu badania Urzędu Zamówień Publicznych wskazują, że tylko 2,9% zamówień publicznych - na łączną wartość 3,8 mld zł w 2012 r. - było społecznie odpowiedzialnych<sup>12</sup>. Znaczącym ułatwieniem dla podmiotów ekonomii społecznej, chcących brać udział w przetargach są:

### 1. Klauzule społeczne.

Zasady stosowania klauzul społecznych, które pozwalają dodać do SIWZ [Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia] dodatkowe kryteria, za które wykonawca otrzymuje dodatkowe punkty, są szczegółowo opisane w Ustawie Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004 r. (PZP) wraz z późniejszymi zmianami. Jednak ciągle są one bardzo rzadko stosowane, najczęściej z powodu braku wiedzy pracowników samorządów na ich temat.

- „Art. 22 ust. 2 umożliwia zamawiającemu zastrzeżenie w ogłoszeniu o zamówieniu, że o udzielenie zamówienia mogą ubiegać się wyłącznie wykonawcy, u których ponad 50 % zatrudnionych pracowników stanowią osoby niepełnosprawne w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych lub właściwych przepisów państw członkowskich Unii Europejskiej, lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego.
- Art. 24 ust. 1 pkt. 3-8 stanowi podstawę wykluczenia wykonawców, którzy zalegają z uiszczeniem podatków, opłat lub składek na ubezpieczenia społeczne, lub zdrowotne [...].

„O społecznym charakterze decyduje m.in. funkcjonalność przedmiotu zamówienia. Zamawiający mogą zdecydować się na zakup określonych usług i dóbr, które służą zaspokojeniu potrzeb określonych grup społecznych. Dla realizacji celów społecznych prawnie dopuszczalne jest także ograniczenie kręgu wykonawców ubiegających się o zamówienie publiczne”<sup>14</sup>.

12. Krajowy Plan Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2013 – 2016, Warszawa 2013 r., s. 70.

4. Krajowy Plan Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2013 – 2016, Warszawa 2013 r. s. 58.

- Art. 29 ust. 4 PZP umożliwia zamawiającemu zawarcie w opisie przedmiotu zamówienia wymagań związanych z realizacją zamówienia, dotyczących zatrudnienia osób bezrobotnych lub młodocianych w celu przygotowania zawodowego, niepełnosprawnych, innych, o których mowa w przepisach o zatrudnieniu socjalnym, a także utworzenia funduszu szkoleniowego, w rozumieniu przepisów o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy czy zwiększenia wpłat pracodawców na rzecz tego funduszu [...].
- Art. 36 ust. 2 pkt. 9 PZP dotyczy specyfikacji istotnych warunków zamówienia, która – o ile zamawiający przewiduje takie wymagania, zgodnie z art. 29 ust. 4 - zawiera określenie w szczególności liczby osób, okresu ich zatrudnienia, sposobu dokumentowania ich zatrudnienia, utworzenia albo zwiększenia funduszu szkoleniowego oraz uprawnienia zamawiającego w zakresie kontroli spełniania przez wykonawcę tych wymagań oraz sankcji z tytułu ich niespełnienia<sup>13</sup>.

Warto pamiętać, że zgodnie z planami określonymi w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej Rząd Polski planuje wprowadzić zasadę<sup>14</sup>, że „przy wyborze dostawcy i organizatorów usług społecznych użyteczności publicznej należy, przy stosowaniu przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych, oprócz kryterium ceny stosować kryterium jakościowe, określone w uchwale organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego”<sup>15</sup>.

---

13. *Krajowy Plan Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2013 – 2016*, Warszawa 2013 r. s. 62 - 65.

14. Zgodnie z planowanym harmonogramem opisane zmiany powinny zostać wprowadzone do końca 2014 r.

15. *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej*, Warszawa 2014r. s. 73.

## 2. Ułatwianie udziału w przetargach.

W wielu przypadkach organizacje pozarządowe nie biorą udziału w przetargach, bowiem problem stanowią bariery w dostępie do nich. Problemem jest na przykład wadium, które w wielu przypadkach jest wpisane jako obowiązkowe. Art. 45 Ustawy PZP mówi, że wadium jest obowiązkowe jedynie przy zamówieniach powyżej 134 000 euro (to jest najniższy próg określony w rozporządzeniu dla przetargów przeprowadzanych przez zamawiających z sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, z wyłączeniem uczelni publicznych, państwowych instytucji kultury, państwowych instytucji filmowych, jednostek samorządu terytorialnego oraz ich związków, jednostek sektora finansów publicznych, dla których organem założycielskim lub nadzorującym jest jednostka samorządu terytorialnego, a także udzielanych przez zamawiających będących państwowymi jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej). Jeśli zamówienie jest na niższą kwotę to wadium jest opcjonalne i kwestia jego wniesienia zależy od zamawiającego.

Aby wśród potencjalnych uczestników postępowania znalazły się podmioty ekonomii społecznej, należy przanalizować dokumentację przetargową tak, aby zawierała ona jak najmniej barier.



Warto zapoznać się z obszernymi publikacjami poruszającymi kwestie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych:

- Krajowy Plan Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2013 – 2016, Warszawa 2013, dostępny na: <http://www.uzp.gov.pl> w zakładce Społeczne zamówienia publiczne.



- Kwestie społeczne w zakupach. Przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych, Luksemburg 2011, dostępny na: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=pl](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=pl).
- Zalecenia Ministra Rozwoju regionalnego oraz Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych dotyczące stosowania klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, Warszawa 2009 r., dostępne na: [www.uzp.gov.pl](http://www.uzp.gov.pl).
- Komunikat Komisji Europejskiej pt.: „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji.”, Bruksela 2011 r., dostępny na: [www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:PL:PDF](http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:PL:PDF)

Pomocne będą również wzory dokumentów przetargowych zgodnych z zasadami społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, które są dostępne na: [www.uzp.gov.pl](http://www.uzp.gov.pl) w zakładce Społeczne zamówienia publiczne – Dobre praktyki.

## 📍 Konkursy ofert

Konkursy ofert na wykonanie zadań publicznych są realizowane w oparciu o zapisy Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2004 r. Takie konkursy mogą mieć formę powierzenia lub wspierania realizacji zadania, co zostało

szczegółowo omówione w rozdziale 2 tej Ustawy. Większość organów administracji publicznej organizuje otwarte konkursy ofert oraz ma zaplanowane środki na tzw. „małe granty”. Są to oferty, których wartość nie przekracza 10 000 zł., Organizacje pozarządowe zgłaszają je poza konkursem.

Oferenci powinni pamiętać, że prawie w każdym organie administracji publicznej została wyznaczona osoba do kontaktów z organizacjami pozarządowymi. Udzieli ona szczegółowych informacji nt. konkursów i ofert, ich zakresów merytorycznych oraz wysokości środków możliwych do pozyskania. Dodatkowo w niektórych samorządach funkcjonują inkubatory i centra organizacji pozarządowych oraz ośrodki wsparcia podmiotów ekonomii społecznej. Udzielają one podobnych informacji, a także pomagają przygotować wartościowe oferty.

## 📍 Zakup usług

Jest to tryb dysponowania środkami publicznymi na zakup usług i towarów o wartości, która nie przekracza 14 000 euro netto. Administracja publiczna nie musi wtedy stosować Prawa zamówień publicznych. Oznacza to, że bez przetargów i negocjacji, we współpracy z podmiotami ekonomii społecznej, może zrealizować jakościowe i efektywne ekonomicznie zamówienia.

Oferenci powinni pamiętać, że aby skorzystać z takiego trybu, należy nawiązać współpracę, najlepiej z działem zamówień lub działem organizacyjnym w danej instytucji publicznej i jej przedstawić korzystną ofertę. Z kolei zamawiający powinni wiedzieć, że mogą wystąpić zapytanie o cenę usługi do bazy podmiotów ekonomii społecznej lub organizacji pozarządowych działających na ich terenie. **Danymi teleadresowymi wszystkich potencjalnych wykonawców dysponują poszczególne samorządy. Informacje te są również dostępne na portalach: [ngo.pl](http://ngo.pl), [ekonomiaspoleczna.pl](http://ekonomiaspoleczna.pl) oraz [wybieram.es](http://wybieram.es).**

Danymi teleadresowymi wszystkich podmiotów ekonomii społecznej dysponują poszczególne samorządy. Takie dane są również dostępne na portalach: [ngo.pl](http://ngo.pl), [ekonomiaspoleczna.pl](http://ekonomiaspoleczna.pl) oraz [wybieram.es](http://wybieram.es).

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial statements. This includes not only sales and purchases but also expenses, income, and any other financial activity. The document also highlights the need for regular reconciliation of accounts to identify any discrepancies early on.

Next, the document addresses the issue of budgeting. It suggests that a well-defined budget is essential for controlling costs and maximizing profitability. By setting clear financial goals and monitoring actual performance against these goals, businesses can make informed decisions about where to allocate resources. The document provides several tips for creating an effective budget, such as involving all relevant departments and reviewing it regularly.

The third section focuses on the importance of cash flow management. It explains that even a profitable business can face liquidity problems if it does not manage its cash flow properly. The document offers strategies for improving cash flow, such as accelerating receivables and delaying payables. It also discusses the risks of poor cash flow management and the potential consequences for the business.

Finally, the document concludes by emphasizing the importance of seeking professional advice. It notes that while many businesses can manage their finances on their own, there are many complex issues that require the expertise of a professional accountant or financial advisor. The document provides contact information for several reputable firms and encourages businesses to reach out for help when needed.

---

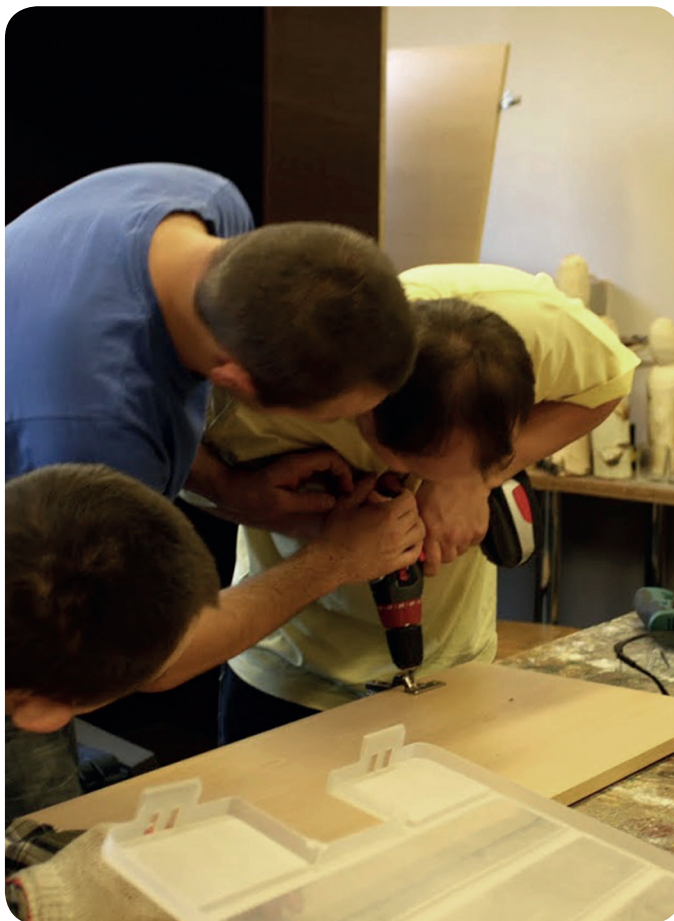
# Działalność na otwartym rynku usług

---

## 📍 Działalność na otwartym rynku usług

Oprócz stabilnej współpracy z samorządem, każdy podmiot ekonomii społecznej powinien dążyć do tego, aby funkcjonować w warunkach rynkowych, tj. w otoczeniu konkurencji. To, czy klientami podmiotów ekonomii społecznej będą osoby fizyczne, czy inne podmioty prawne (firmy, organizacje pozarządowe itp.) zależy od oferty potencjalnych partnerów biznesowych. Z kolei inne podmioty ekonomii społecznej i trzeciego sektora powinny pamiętać, że **można kupować towary i usługi w innych podmiotach ekonomii społecznej.**

Zaleca się, aby organizacje pozarządowe kupowały usługi w innych podmiotach ekonomii społecznej.





Sprzedawać można wszystko pod warunkiem, że znajdzie się na to kupiec. Warto również pamiętać o zasadach, które mogą pomóc w satysfakcjonującej działalności w sferze gospodarczej:

## 1. Budowanie relacji

Instytucje i organizacje powinny budować relacje ze **wszystkimi**, tj. zarówno ze swoimi klientami, konkurencją oraz z dostawcami, jak i innymi podmiotami, z którymi współpracują.

Więcej na temat długofalowych procesów jakimi są: budowanie zarówno wizerunku, jak i relacji z klientem znajdziecie Państwo we wspomnianej już publikacji pt.: *Jak przygotować organizację pozarządową działającą na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną do sprzedaży produktów? Krótki przewodnik o tym, jak dzięki sprzedaży wyrobów i usług można zatrudniać osoby z niepełnosprawnością*, którą można pobrać ze strony [www.mostkatowice.pl](http://www.mostkatowice.pl).



„Poszukując kontaktu z biznesem, trzeba szukać ludzi. „Porozumienie między sektorami” to trochę pusty slogan, bo za wszystkim kryją się ludzie! Istnieje sporo stereotypów, które utrudniają współpracę, odnośnie ludzi pracujących we wszystkich sektorach: „bezduszny urzędnik”, „szalony społecznik” (wizjoner z pustymi kie-szeniami), „Przedsiębiorca krwio pijca”. Czasem w celu nawiązania współpracy trzeba zwykłych ludzkich kontaktów, np. zaproszenie na wspólna kolację”<sup>16</sup>.

16. Raport z debat dotyczących obecnej i przyszłej kondycji organizacji pozarządowych w województwie śląskim, Gliwice 2010 r., s. 11.

## 2. Kreowanie pozytywnego wizerunku podmiotu

Na budowanie pozytywnego wizerunku instytucji ma wpływ wiele czynników. Oczywiście nic nie dzieje się bez powodu, dlatego każdy z podmiotów ekonomii społecznej powinien w sposób przemyślany zaplanować działania wizerunkowe. Należy jednak pamiętać, że najważniejsze jest zbudowanie, a następnie skuteczne utrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem i klientami.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest racjonalne zaplanowanie kanałów komunikacji i promocji oraz opracowanie strategii marketingowej. **Promocja podmiotów ekonomii społecznej i organizacji pozarządowych nie musi być droga.** Instytucje działające społecznie „na rzecz dobra wspólnego”, mają w większości bezpłatny dostęp do wielu różnych mediów. Za taką możliwość promocji firmy płacą koncernom medialnym spore pieniądze. Inną kwestią jest to, jakie informacje będziemy przekazywać odbiorcom. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że organizacje pozarządowe dobrze wyrażają swoje potrzeby np. finansowe i niefinansowe, ale zaniedbują informowanie o rezultatach swoich działań<sup>17</sup>.

Zaleca się, aby organizacje pozarządowe i podmioty ekonomii społecznej regularnie przedstawiały rezultaty swojej pracy w kategoriach liczbowych i finansowych. Pomocne gromadzeniu takich danych są badania ilościowe i jakościowe, w tym uwzględniające społeczną wartość dodaną funkcjonowania przedsiębiorstw ekonomii społecznej, które zostały przedstawione w niniejszej publikacji.

---

17. *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013 r.* Warszawa 2014 r.



Warto pamiętać, że „dopóki nie zaistniejemy w świadomości osób i firm, nie ma, co oczekiwać ich wsparcia”<sup>18</sup>.

### 3. Inwestycja w ludzi

Pierwszym i głównym czynnikiem, od którego zależy sukces w pozyskiwaniu zleceń przez podmiot ekonomii społecznej jest inwestycja we współpracowników. **Organizację tworzą ludzie, a organizację działającą gospodarczo tworzą ludzie przedsiębiorczy.** Dlatego nawet jeżeli naszą misją jest zatrudnianie osób w trudnej sytuacji życiowej o niskich kwalifikacjach powinniśmy mieć wyodrębniony zespół, który będzie odpowiadał za pozyskiwanie zleceń dla całej organizacji i budowę jej wizerunku na zewnątrz.

**Organizację tworzą ludzie, a organizację działającą gospodarczo tworzą ludzie przedsiębiorczy.**



18. Raport z debat dotyczących obecnej i przyszłej kondycji organizacji pozarządowych w województwie śląskim, Gliwice 2010r. s. 10.

Ludzie są też największą słabością podmiotów ekonomii społecznej. Niestety ciągle kadra zarządzająca tymi podmiotami ma niskie kompetencje z zakresu zarządzania i rozwoju organizacji. „Większość przedsiębiorstw społecznych prowadzi działalność usługową, której zakres wynika z możliwości i preferencji członków/pracowników a nie rozpoznania rynku. Wiąże się to także z niską elastycznością oferty i niewielką zdolnością do zmiany w reakcji na zapotrzebowanie rynku”<sup>19</sup>.

Tematyka związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi i motywowaniem współpracowników została bardzo szczegółowo opisana w wielu publikacjach, które są zarówno odpłatne, jak i darmowe. Dodatkowo warto pamiętać, że same instytucje wsparcia podmiotów ekonomii społecznej często organizują nieodpłatne szkolenia z zakresu budowania zespołu.



---

19. Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, Warszawa 2014 r., s. 46.

## 4. Pomysł na biznes

Ciężko jest funkcjonować bez pomysłu na biznes, a w rezultacie dobrego biznesplanu, który wiąże się ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Niestety, jak wskazują dane zawarte w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej, większość podmiotów ekonomii społecznej nie posiada takich dokumentów lub są one nieaktualne<sup>20</sup>.

**Dobry biznesplan oraz strategia rozwoju firmy mogą pomóc osobom mającym małe doświadczenie w zarządzaniu, w podejmowaniu decyzji strategicznych, dotyczących losów przedsiębiorstwa.**

Te dokumenty zawierają m.in. analizę konkurencji, charakterystykę firmy, analizę rynku, strategię marketingową, opis profilu produkcji, plan finansowy, itp. Często dzięki opracowaniu biznesplanu i analizie zawartych w nim danych okazuje się, że pomysł na biznes, który wydawał się bardzo dobrym, wcale takim nie jest.

Innym sposobem odkrywania swojego potencjału biznesowego jest niskokosztowe działanie w oparciu o analizę własnej działalności. To z kolei zostało szczegółowo opisane w innej publikacji wydanej w ramach projektu: „Ponad granicami walczymy z barierami” pt.: *Jak przygotować organizację pozarządową działającą na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną do sprzedaży produktów? Krótki przewodnik o tym, jak dzięki sprzedaży wyrobów i usług można zatrudniać osoby z niepełnosprawnością*, którą można pobrać ze strony [www.mostkatowice.pl](http://www.mostkatowice.pl).

Ciężko jest funkcjonować bez pomysłu na biznes, a w rezultacie dobrego biznesplanu, który wiąże się ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Dobry i aktualny biznesplan oraz strategia to dokumenty, które mogą pomóc osobom mającym małe doświadczenie w zarządzaniu w podejmowaniu decyzji strategicznych.

20. Tamże....

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial data. This includes not only sales and purchases but also expenses, income, and any other financial activities.

The second part of the document provides a detailed breakdown of the accounting process. It starts with the identification of the accounting period, followed by the collection and classification of data. The next steps involve the recording of transactions in the journal, the posting of these transactions to the ledger, and the preparation of financial statements.

The third part of the document focuses on the analysis and interpretation of the financial statements. It explains how to use the balance sheet, income statement, and cash flow statement to assess the financial health of the organization. It also discusses the importance of comparing the current period's performance with previous periods and industry benchmarks.

The fourth part of the document addresses the role of the accountant in providing financial advice and support to management. It highlights the need for clear communication and the ability to explain complex financial information in a way that is understandable to non-financial managers.

The fifth part of the document discusses the ethical responsibilities of accountants. It emphasizes the importance of honesty, integrity, and objectivity in all financial reporting. It also touches on the need to maintain confidentiality and to act in the best interests of the organization.

The sixth part of the document provides a summary of the key points discussed in the document. It reiterates the importance of accurate record-keeping, the systematic approach to accounting, and the ethical standards that must be upheld.

The seventh part of the document includes a list of references and a bibliography. It cites various accounting textbooks, articles, and industry reports that were consulted during the preparation of the document.

The eighth part of the document is a conclusion that summarizes the overall findings and recommendations. It states that a strong accounting system is essential for the success of any organization and that accountants play a critical role in ensuring the accuracy and reliability of financial information.

---

**Informacje o projekcie  
i partnerach realizujących  
projekt**

---

## 📍 Informacje o projekcie

Projekt „Ponad granicami walczymy z barierami” był realizowany od kwietnia 2012 – lipca 2014 r. Jego celem była poprawa efektywności dotychczas technik aktywizacji społeczno-zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz wzrost ich kwalifikacji zawodowych, a także zdobycie pierwszego doświadczenia zawodowego przez 44 uczestników i uczestniczki projektu. Projekt, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, był realizowany przez Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych MOST, Stowarzyszenie na rzecz wspomaganie osób z niepełnosprawnością i ich otoczenia „Razem” z Rybnika oraz Stowarzyszenie Rodzin Osób Niepełnosprawnych „Nadzieja” z Rudy Śląskiej oraz GSE Gesellschaft für Soziale Dienstleistungen Essen mbH.

W projekcie wzięły udział 44 osoby z niepełnosprawnością intelektualną, nieaktywne zawodowo (24 z Rybnika i 20 z Rudy Śląskiej). Zostali oni objęci kompleksowym programem wsparcia – od badania indywidualnego potencjału i wsparcia doradcy zawodowego, po udział w warsztatach aktywizujących, które przygotowały ich do podjęcia zatrudnienia zgodnie z zaplanowaną ścieżką rozwoju zawodowego. Projekt przewidywał także zdobywanie doświadczenia zawodowego poprzez odbywanie staży i praktyk u pracodawców oraz wykonywanie zadań zleconych uczestnikom i uczestniczkom projektu w formie umów cywilnoprawnych. W sumie w projekcie zrealizowano 330 godzin zajęć uzupełniających i 330 godzin zajęć specjalistycznych oraz 3 600 godzin zajęć warsztatowych, mających na celu wyuczenie specjalistycznych umiejętności wymaganych podczas pracy.

W projekcie uczestniczyli również najbliżsi osób z niepełnosprawnością, którym zaproponowano udział w spotkaniach motywacyjnych oraz warsztatach wzrostu kompetencji miękkich.



Z kolei, dzięki kontaktom z niemieckim partnerem projektu nastąpiła wymiana informacji, wiedzy i doświadczeń między podmiotami partnerskimi, co pozwoliło na adaptacje niemieckich rozwiązań do polskich warunków. Skutkiem czego, w ramach projektu powstały propozycje gotowych rozwiązań, które zostały przygotowane do wdrożenia w czterech polskich instytucjach działających na rzecz aktywizacji społeczno-zawodowej osób z niepełnosprawnością.

## 📍 Informacje o partnerach realizujących projekt

- **Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych MOST**

Stowarzyszenie powstało w 1995 r. Od samego początku działa na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Zajmuje się promowaniem, inicjowaniem i wspieraniem aktywności społecznej mieszkańców województwa oraz wpływa na zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów lokalnych. Zadania te MOST realizuje poprzez: pomoc w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych, wspieranie inicjatyw społecznych oraz osób w nie zaangażowanych. MOST prowadzi również działalność szkoleniową, doradczą i informacyjną związaną z realizacją jego celów statutowych. Jednocześnie Stowarzyszenie współpracuje z organizacjami pozarządowymi i sieciami organizacji zarówno o zasięgu krajowymi, jak i międzynarodowym.

- **Stowarzyszenie Rodzin Osób Niepełnosprawnych „Nadzieja”**

Stowarzyszenie działa od 1994 r. w Rudzie Śląskiej, a jego celem statutowym jest podejmowanie działań zmierzających do integracji środowiska osób z niepełnosprawnością. „Nadzieja” prowadzi działalność opiekuńczą oraz wspiera rozwój metod terapeutycznych, które skierowane są do osób z niepełnosprawnością.

Do celów Stowarzyszenia należy między innymi prowadzenie zajęć terapeutyczno-rehabilitacyjnych, które ułatwiają życie codzienne osób z niepełnosprawnością. Natomiast poprzez organizacje spotkań integracyjnych – rodziny tych osób otrzymują niezbędne wsparcie emocjonalne oraz mogą wymieniać między sobą doświadczenia życiowe. Jednocześnie sami niepełnosprawni wzmacniają poczucie przynależności do wspólnoty.

- **Stowarzyszenie Na Rzecz Wspomagania Osób Z Niepełnosprawnością i Ich Otoczenia „Razem”**

Stowarzyszenie powstało w 2008 r. w Rybniku. Od samego początku poprzez swoją działalność wspiera osoby z niepełnosprawnością, aby zgodnie ze swoimi potrzebami oraz możliwościami, mogły jak najpełniej rozwijać własny potencjał osobowy i otwierać się na otaczającą ich rzeczywistość. Działania te mają na celu zarówno towarzyszenie osobom z niepełnosprawnością w odkrywaniu głębi własnego człowieczeństwa, jak i pomoc im, w odnalezieniu swojego miejsca w życiu.

„Razem” podejmuje, wspiera i promuje inicjatywy o charakterze edukacyjnym, kulturalnym, społecznym, a także integracyjnym, rekreacyjnym, wypoczynkowym, terapeutycznym oraz rehabilitacyjnym itp., które mają na celu szeroko rozumiane wyrównywanie szans osób pełno- i niepełnosprawnych.

- **GSE Gesellschaft für Soziale Dienstleistungen Essen mbH**

GSE Gesellschaft für Soziale Dienstleistungen Essen mbH to wiodący dostawca usług społecznych na terenie miasta Essen. Główne obszary działania to: prowadzenie domu opieki dla osób starszych, bezdomnych, domów pomocy dla osób z niepełnosprawnością. Gesellschaft für Soziale Dienstleistungen Essen mbH zatrudnia ponad 1200 pracowników i ponad 1700 niepełnosprawnych pracowników oraz ma pod opieką 1200 osób.