Regionalne konsorcja spółdzielni socjalnych oraz przedsiębiorstw społecznych we Włoszech –przegląd



**Autorzy: Pierluca Ghibelli and Chiara Maule**

**Tłumaczenie: Aleksandra Wojtaszek**

Spis treści

[Wstęp 5](#_Toc378062951)

[1. Sieci spółdzielni socjalnych oraz przedsiębiorstw społecznych 6](#_Toc378062952)

[1.1 Networks 6](#_Toc378062953)

[1.1.1 Główne cele oraz cechy sieci przedsiębiorstw społecznych 7](#_Toc378062954)

[1.1.2 Funkcje sieci przedsiębiorstw społecznych 7](#_Toc378062955)

[1.1.3. Różne rodzaje sieci 8](#_Toc378062956)

[2. Konsorcja: definicja i dane 10](#_Toc378062957)

[2.1 Modele oraz wizje współpracy społecznej: wpływ konsorcjów 10](#_Toc378062958)

[2.2 Definicja konsorcjum 14](#_Toc378062959)

[2.3 Charakterystyka i cel 15](#_Toc378062960)

[2.4 Konsorcja: główne działania 15](#_Toc378062961)

[2.5 Członkowstwo 17](#_Toc378062962)

[2.5.1 Zasoby ludzkie 18](#_Toc378062963)

[2.5.2 Zarządzanie 18](#_Toc378062964)

[2.5.3 Wydajność gospodarcza 19](#_Toc378062965)

[2.5.4 Inwestycje jakościowe 19](#_Toc378062966)

[2.5.5 Działania nakierowane na współpracę sieciową (networking) 19](#_Toc378062967)

[3. Case study 1: Krajowa Grupa Kooperatywna CGM (Consorzio per la cooperazione di solidarietà sociale Gino Mattarelli) 21](#_Toc378062968)

[3.1 Tworzenie pierwszego krajowego konsorcjum spółdzielni socjalnych we Włoszech 21](#_Toc378062969)

[3.1.1 Sol.co Brescia, pierwsze konsorcjum “drugiego szczebla” we Włoszech 22](#_Toc378062970)

[3.1.2. Od konsorcjum “drugiego szczebla” do CGM, konsorcjum “trzeciego szczebla” 22](#_Toc378062971)

[3.1.3 Cele i wartości 24](#_Toc378062972)

[3.1.4 Od “sieci naturalnej” do “sieci zorganizowanej” : Grupa Kooperatywna 25](#_Toc378062973)

[3.1.5 Dynamika krajowej grupy kooperatywnej 26](#_Toc378062974)

[3.2 Krajowa Grupa Kooperatywna CGM : dane 27](#_Toc378062975)

[3.3 Mechanizm finansowania 28](#_Toc378062976)

[3.4 Działania 28](#_Toc378062977)

[3.5 Obszary działania 30](#_Toc378062978)

[3.5.1 EDUKACJA 30](#_Toc378062979)

[3.5.2 OPIEKA 30](#_Toc378062980)

[3.5.3 ŚRODOWISKO 31](#_Toc378062981)

[3.5.4 INKLUZJA NA RYNKU PRACY OSÓB ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM 31](#_Toc378062982)

[4. Case study 2: Konsorcjum Archè Siena 33](#_Toc378062983)

[4.1 Historia Consorzio Archè Siena, regionalnego konsorcjum spółdzielni socjalnych w Sienie 33](#_Toc378062984)

[4.2 Misja, wizja i cele konsorcjum 34](#_Toc378062985)

[4.3 Wartości 34](#_Toc378062986)

[4.4 Działania 34](#_Toc378062987)

[4.5 Obszary działania 36](#_Toc378062988)

[OPIEKA NAD NIELETNIMI ORAZ DZIEĆMI: 36](#_Toc378062989)

[OSOBY STARSZE ORAZ NIEPEŁNOSPRAWNE: 36](#_Toc378062990)

[OSOBY WYKLUCZONE SPOŁECZNIE ORAZ INKLUZJA SPOŁECZNA: 36](#_Toc378062991)

[EDUKACJA ORAZ SZKOLENIA: 36](#_Toc378062992)

[DZIAŁANIA ZWIĄZANE ZE WSPÓŁPRACĄ MIĘDZYNARODOWĄ 37](#_Toc378062993)

[4.6 Struktura organizacyjna Konsorcjum Archè 38](#_Toc378062994)

[ZGROMADZENIE CZŁONKÓW 38](#_Toc378062995)

[ZARZĄD 38](#_Toc378062996)

[AUDYT 38](#_Toc378062997)

[4.7 Struktura zasobów ludzkich konsorcjum 39](#_Toc378062998)

[4.8 Członkostwo 39](#_Toc378062999)

[4.8.1 Warunki przystępowania do konsorcjum 39](#_Toc378063000)

[4.8.2 Zmiany personalne spółdzielni członkowskich Archè 40](#_Toc378063001)

[4.8.3 Zalety (społeczne, gospodarcze) oraz ryzyko członkostwa 40](#_Toc378063002)

[4.8.4 Polityka Jakości 40](#_Toc378063003)

[4.9 Sieci Arche 41](#_Toc378063004)

[4.9.1 Relacje między członkami 42](#_Toc378063005)

[4.9.2 Sieć Głównych Działań 42](#_Toc378063006)

[4.9.3 Administracja Publiczna oraz samorząd 42](#_Toc378063007)

[4.9.4 Organizacje nastawione na zysk oraz biznesowe 43](#_Toc378063008)

[4.9.5 Relacje z innymi konsorcjami 44](#_Toc378063009)

[4.9.6 Relacje na szczeblu krajowym 45](#_Toc378063010)

[4.10 Nowe Wyzwania Konsorcjum Archè Siena 45](#_Toc378063011)

[Konkluzje 46](#_Toc378063012)

[Bibliografia 48](#_Toc378063013)

[Załącznik 50](#_Toc378063014)

# 

# Wstęp

*Celem tego raportu jest zbadanie roli oraz charakterystyka regionalnych konsorcjów spółdzielni socjalnych we Włoszech przedstawiając ogólne informacje na temat organizacji drugiego stopnia oraz tych o zasięgu krajowym. Analizie zostaną poddane dwa przykłady takich organizacji: Krajowa Grupa Kooperatywna CGM jako przykład organizacji trzeciego stopnia oraz lokalna organizacja Consortium Archè Siena jako przykład organizacji drugiego stopnia.*

*Do niniejszego opracowania został również dodany załącznik w celu dogłębnej analizy organizacji spółdzielni socjalnych.*

# Sieci spółdzielni socjalnych oraz przedsiębiorstw społecznych

W celu zbadania roli konsorcjów we Włoszech, warto pochylić się nad rolą współpracy sieciowej, w ogólnym tego słowa znaczeniu, jako, że, mimo różnic organizacyjnych, instytucjonalnych oraz wymiarowych między przedsiębiorstwami a organizacjami, obydwa te podmioty budują swoje działania na partnerstwie, powiązaniach i relacjach z innymi jednostkami ekonomii[[1]](#footnote-1) (Sacchetti, Sudgen 2008). Same spółdzielnie socjalne można postrzegać jako wytwór społecznych relacji zadzierzgniętych między podmiotami przejawiającymi te same cele (Sacchetti, Sudgen 2008).

# 1.1 Networks

Nie można poddać analizie systemu spółdzielni socjalnych we Włoszech w obecnej postaci bez dokonania analizy ewaluacyjnej zalet organizacyjnych oraz drogi, którą przebyły w celu odnalezienia strategii oraz struktur, które dobrze służą ich celom oraz dążeniom. Dobrym punktem wyjścia jest postrzeganie obecnego kontekstu spółdzielni socjalnych jako „systemu przedsiębiorstw” oraz sieci (networks). Sukces jaki odniosły spółdzielnie społeczne można zawdzięczać ich dowiedzionym zdolnościom współpracy sieciowej (networkingu), kreowania powiązań między organizacjami, zwłaszcza tymi posiadającymi tę samą naturę prawną, działających na tym samym terytorium i dzielących tę samą kulturę oraz ideologię (Borzaga, Paini 2011).

Przyjęło się mówić, że „włoski ruch spółdzielczy ma długą tradycję sięgającą drugiej połowy XIX wieku. Dziś osiąga wybitne rezultaty w wielu sektorach ekonomii – od sprzedaży detalicznej do kredytowania, od przemysłu rolno-spożywczego do przemysłu budowlanego, od tradycyjnych usług do tych społecznych – oraz zajmuje znaczącą pozycję we włoskiej ekonomii, wielu dużych korporacjach oraz rozbudowanych sieciach.” (Menzani, Zamagni 2010). Wziąwszy pod uwagę rozwój podmiotów społecznych oraz relacji gospodarczych we Włoszech, uznano powszechnie, iż współpraca sieciowa zwiększyła skalę produkcji oraz czynności z nią powiązanych; przedsiębiorstwa oraz organizacje non-profit czerpią z idei współpracy sieciowej wiedzę, powiązania oraz spuściznę: sieci przedsiębiorstw są formami organizacyjnymi, poprzez które mogą one tworzyć i przekazywać wiedzę na różnych szczeblach. Dzielenie się, wymiana oraz konsultacje stanowią procedury mogące poszerzyć horyzonty oraz zakres produkcji (Sacchetti, Sudgen 2008).

W środowisku przedsiębiorstw społecznych, współpraca sieciowa stanowi integralną część ich organizacji, a nie funkcję, którą można rozwinąć w zależności od potrzeb. Lepsze zrozumienie potrzeb beneficjentów i innych podmiotów oraz pozyskiwanie zasobów fundamentalnych dla rozwoju często okazują się strategią konieczną a równocześnie skuteczną (Sacchetti, Sudgen 2008). Innym znaczącym elementem wartym wspomnienia jest terytorialność, która odgrywa ważną rolę w odniesieniu do rozwoju wiedzy. Przedsiębiorstwa społeczne, zwłaszcza te zdefiniowane jako regionalne, pokazują jak sieć relacji jest skupiona głównie wokół pewnego terytorium (mimo, że nawiązywane są również relacje ekstra terytorialne).

### 1.1.1 Główne cele oraz cechy sieci przedsiębiorstw społecznych

Wyróżniając spośród ich najważniejszych cech, sieci przedsiębiorstw społecznych powinny:

a) przyczyniać się do osiągnięcia celów publicznych oraz ich misji, współtworzyć projekty mające na celu dobro publiczne danej społeczności angażując jej podmioty

b) pozwalać przedsiębiorstwom społecznym na utrzymanie małych tudzież średnich rozmiarów, odpowiednich dla rozwoju relacji wewnątrz danej społeczności w ściśle zdefiniowanym kontekście socjoekonomicznym, czerpiąc jednocześnie z korzyści charakterystycznych dla większych formacji: zwiększanie (scaling-up), kompleksowe usługi, zwiększone zasoby finansowe;

c) podtrzymywać stopniowe umocnienie oraz legitymizację organizacji, które, w większości przypadków, są młodymi jednostkami skonfrontowanymi z bardziej ustrukturyzowanymi podmiotami

d) promować kursy doszkalające ulepszające możliwości oraz wspierające innowacyjność (Sacchetti, Sudgen 2008)

Sieci przedsiębiorstw społecznych przejawiają pewne cechy odróżniające je od innych sieci organizacji, na przykład:

a) często są one sieciami relacyjnymi, co oznacza, że działają na rzecz promocji sektorów nie zawsze widocznych (tzn. relacje nie są tak widoczne i namacalne jak produkty);

b) są podmiotami będącymi w fazie rozwoju jako, że mają stosunkowo małe doświadczenie i ciągle ewoluują. Są też bardzo dynamiczne, gdyż bazują na relacjach międzyludzkich;

c) w większości przypadków są one wynikiem oddolnych inicjatyw: rozwijają się na podstawie dojrzałych doświadczeń i mają tendencję do angażowania innych podmiotów; sieci takie konstytuują się łatwiej jeśli mają zapewnione zasoby społeczno-gospodarcze oraz kapitał społeczny; prowadzą do zróżnicowania terytorialnego

d) relacje między jednostkami będącymi częścią sieci są zazwyczaj luźne i mają tendencję do zacieśniania się, gdy są skonfrontowane z konkretną kwestią/problemem/działaniem;

e) często stanowią sieci multifunkcjonalne, poprzez które różne zasoby są przetwarzane w różnych okresach;

d) elementem spajającym sieci są ich heterogeniczne elementy: od sektora interwencji, poprzez aspekty prawne oraz system wartości po wspólne terytorium (Sacchetti, Sudgen 2008).

### 1.1.2 Funkcje sieci przedsiębiorstw społecznych

Sieć przedsiębiorstw społecznych spełnia różnorakie funkcje. Spomiędzy najważniejszych można wymienić:

Wspieranie rozwoju: jako sieci przedsiębiorstw, konsorcja podtrzymują rozwój oraz wzmacniają inicjatywy przedsiębiorczości społecznej. W praktyce oznacza to działania wzmacniające, które wspierają przedsiębiorstwo jako całość takie jak: tworzenie przedsiębiorstw (także przedsiębiorstw typu spin off); wewnętrzne odnowy; nadawanie innowacyjnego charakteru produktom, usługom oraz procedurom zarządczym (jakość); rozwój kadry menadżerskiej (Demozzi, Zandonai 2008).

Reprezentacja: kolejna rola sieci przedsiębiorstw społecznych jest związana z reprezentacją/przedstawicielstwem definiowanym jako grupa inicjatyw mająca na celu zdefiniowanie tożsamości danych sektorów oraz promowanie ich obecności na rynku. Pewne działania są wyjątkowo ważne: grupowanie podmiotów na podstawie ich zainteresowań, wartości oraz wspólnych cech (działalność, terytorium, kultura, forma prawna); uczestnictwo w obradach programowania politycznego; akcje promocyjne skierowane na głównych interesariuszy; ochrona interesów w poszanowaniu konkurencji (Demozzi, Zandonai 2008).

Czerpanie ze społeczności: sieci przedsiębiorstw społecznych zakładają nie tylko relacje z innymi instytucjami (zarówno publicznymi, jak i prywatnymi), ale również kontakty z organizacjami występującymi w lokalnej społeczności. Praca „społecznościowa” sieci przedsiębiorstw społecznych polega na budowaniu oraz przebudowywaniu sieci społecznych zorientowanych na osiąganie wspólnych celów, które zwykle mają na celu odpowiedzenie na niezaspokojone potrzeby.

Tworzenie kompleksowych produktów oraz usług opartych na relacjach: jest to kolejna funkcja, na którą zwraca się uwagę, jeśli chodzi o sieci przedsiębiorstw społecznych jako, że wymagają one zaistnienia wielu podmiotów w jednym momencie. Przejawia się to w tworzeniu „łańcuchów dostaw” działań, które angażują zarówno przedsiębiorstwa społeczne o różnych kompetencjach i specjalizacjach, jak i jednostki sektora publicznego oraz prywatnego. Obecność zróżnicowanych podmiotów może być postrzegana jako konstytutywna cecha wszystkich dóbr produkowanych przez przedsiębiorstwa społeczne. W ostatnich latach dała się zaobserwować tendencja do koordynacji, współzależności oraz stosowania zróżnicowanych narzędzi (protokoły, partnerstwa, zróżnicowane społeczności, obrady …) (Demozzi, Zandonai 2008).

### 1.1.3. Różne rodzaje sieci

Powstało wiele różnych teorii na temat sieci spółdzielczych. Poniższa tabela przedstawia teorię wypracowaną przez Menzaniego oraz Zamagniego. Zauważywszy silną tendencję włoskich spółdzielni do opierania się na sieciach relacji, próbowali wyjaśnić sukces włoskich przedsiębiorstw społecznych ze szczególnym uwzględnieniem ich skłonności do wchodzenia w sieci relacji (networking) oraz wyróżnili różne typy tychże relacji.

Typologia sieci współdziałania

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Typ | Definicja | Kluczowe cechy | Zarządzanie |
| horyzontalny | Sieć stworzona by zwiększyć potencjał rynkowy, zracjonalizować produkcję, oferować wspólne usługi, dzielić ryzyko oraz szanse | Bardzo zintegrowany system; długotrwały; czasami prowadzi do fuzji; ogólnie w użyciu małych oraz średnich firm | Zarządzanie wespół ze specjalnymi komitetami, konsorcjami czy innymi prawnymi formami wspólnego zarządzania |
| wertykalny | Sieci tworzone pomiędzy dostawcami a klientami w długim łańcuchu wartości rozwiniętym by firma mogła skupić się na swojej kluczowej działalności oraz jednocześnie mogła kontrolować cały łańcuch produkcji | Specjalizacja wertykalna; koordynacja logistyki; specyfikacja produktów; sieć używana przez wiele firm | Zarządzanie przez partnera odpowiedzialnego za koordynację systemu podległego stratyfikacji |
| komplementarny | Sieci zawiązywane między dostawcami tych samych produktów oraz usług w celu zapewnienia klientom kompleksowych dóbr, usług | Ukryte relacje, zwykle nawiązywane na prośbę samego klienta | Stałe układy; równoprawne cross-holdingi; grupy kooperatywne; konsorcja; powszechne strategie; integracja |
| finansowy | Sieci wsparcia finansowego | Zapewnienie dostępu do kredytów; krótko lub długoterminowy holding wypracowujący wysokiej jakości usługi finansowe oraz techniczne w celu skonsolidowania firmy | Strategicznie zorientowane niezależne agencje mające na celu promocję biznesu |
| sieć powiązań (network of networks) | Sieci strategicznej koordynacji | Zewnętrzna reprezentacja; lobbowanie; wspieranie współdziałania; łączenie się sieci; wspólne usługi oraz strategiczne decyzje | Menedżerski, obieralny system zarządzania |

Źródło: Menzani, Zamagni 2010

Konsorcjum, tzn. Kooperatywa spółdzielni poddana analizie w niniejszej publikacji reprezentuje horyzontalny typ sieci relacji, mając na celu zracjonalizowanie promocji oraz zasobów w celu zgromadzenia znacznych oszczędności i wypracowania „integracji symetrycznej”, która może być wstępem do fuzji. Najważniejsze przykłady takiej współpracy można znaleźć w sektorach rolnym oraz przemyśle charakteryzujących się dużą ilością lokalnych konsorcjów rozwijających się między okresem powojennym a latami 70’ (Menzani, Zamagni 2010).

Umbrella organizations (sieci powiązane – tzw. Centrali) stanowią strategiczny element ruchu kooperatywnego mimo tego, że stanowią one całkowicie odmienny typ w porównaniu do poprzednich czterech. Znajdują się one w pół drogi między organizacjami spełniającymi czysto reprezentacyjną funkcję oraz tymi opowiadającymi się za zarządzaniem systemowym. Ich zadania są wielorakie: promowanie nowo powstałych spółdzielni, strategiczna promocja, kontrola etyczna podspółek, wymiana know-how oraz zasobów ludzkich, rozwiązywanie konfliktów wewnętrznych, koordynacja podejmowania strategicznych decyzji, propozycje nowego ustawodawstwa, a także lobbowanie na szczeblu lokalnym, krajowym oraz europejskim (Menzani, Zamagni 2010).

Spółdzielnie mogą posiłkować się wieloma typami sieci równocześnie i dzięki temu stratyfikują swoje relacje gospodarcze oraz społeczne; mogą zbudować sieć finansowania dedykowanego, co, w świecie, w którym zauważa się raczej oderwanie finansowania od biznesu, jest na pewno sporą zaletą. Dzięki *Centrali* mogą one utworzyć globalną strategię obejmującą wiele różnych sektorów (Menzani, Zamagni 2010).

# 2. Konsorcja: definicja i dane

Konsorcja spółdzielni socjalnych stanowią jedną z najważniejszych form ich integracji. Ich głównym zadaniem jest zapewnienie umiejętności oraz pomocy w działalności zrzeszonych spółdzielni socjalnych zarówno w kwestiach wewnętrznych (zarządzanie zasobami ludzkimi, wsparcie w księgowości, usługi podatkowe, procedury administracyjne, szkolenia, informacja), jak i zewnętrznych (planowanie projektu, wsparcie w przetargach, pomoc w wykreowaniu politycznych strategii, udział członków spółdzielni w konkursach) (ISTAT 2005). Konsorcja są sieciami (networks) przedsiębiorstw społecznych, a zwłaszcza spółdzielni socjalnych; jako takie prezentują pewne cechy sieci przedsiębiorstw społecznych (Sacchetti, Sudgen 2008).

Zdolność spółdzielni do zakładania organizacji poprzez jednoczenie ich idei spółdzielczych na różnych szczeblach w celu obrony „interesów danej społeczności” jest interesującą cechą, która rozwinęła się w relacji do potrzeb wyrażanych przez same spółdzielnie. Należy również wspomnieć, że konsorcja formowały się przez lata na podstawie spółdzielni spożywczych, mieszkaniowych, produkcyjnych, a w końcu socjalnych (Scalvini 1994).

## 2.1 Modele oraz wizje współpracy społecznej: wpływ konsorcjów

We Włoszech rozwinęły się dwa różne modele spółdzielni socjalnych, jeden wspierany przez Federsolidarietà-Confcooperative a drugi przez Legacoop. **Federsolidarietà[[2]](#footnote-2)** (będąca częściąConfcooperative) i zrzeszająca wszystkie spółdzielnie socjalne będące członkami Confcooperative inspiruje się wartościami katolickimi wspierając MODEL SOLIDARNOŚCIOWY; **Legacoopsociali** (będąca częściąLegacoop) zrzeszająca wszystkie spółdzielnie socjalne będące członkami Legacoop historycznie związana z wartościami socjalistycznymi oraz komunistycznymi[[3]](#footnote-3) wyznaje MODEL SAMOORGANIZOWANIA SIĘ spółdzielni.

Model solidarnościowy charakteryzuje się szeroką obecnością spółdzielni socjalnych zakorzenionych na danym terytorium i będących małymi oraz średnimi jednostkami jako, że uznawane są za jedyne podmioty mogące czerpać typowe korzyści małych podmiotów: wnikliwa obserwacja potrzeb lokalnych społeczności, zdolność do adekwatnego reagowania na nie, aktywna partycypacja w spółdzielni oraz zarządzanie nią w sposób demokratyczny z zachowaniem osobistych i znaczących relacji z zewnętrznymi udziałowcami, a nie w sposób czysto biurokratyczny i bezosobowy. Wszystkie te czynniki są strategiczne dla celów wytyczonych przez tego typu organizacje (Borzaga, Ianes 2011).

Model ten zainspirowany przez Federsolidarietà-Confcooperative (jest to model stanowiący odniesienie dla dwóch analiz przypadków omówionych w tym raporcie) opiera się na poniższych cechach:

* większy nacisk na cele solidarnościowe inicjatywy;
* waga nadawana powiązaniom z lokalną społecznością oraz współpracy z wolontariuszami;
* rozwój oparty na promocji nowych inicjatyw o małym zasięgu
* sprzyja specjalizacji w różnych sektorach działania;
* popiera lokalne usługi;
* wspiera tworzenie oraz konsolidację lokalnych konsorcjów w celu promowania integracji przedsiębiorczych spółdzielni i wspomaga wydajność niektórych usług, ogólnych tudzież specyficznych.

Kluczowymi słowami tego modelu promowanymi przez Confcooperative są:

* jakość usług mogąca również być zagwarantowana przez specjalizację;
* terytorialność spółdzielni socjalnych mająca na celu ułatwienie nawiązywania relacji z lokalną społecznością;
* mały rozmiar w celu zachowania świadomości osobistych oraz społecznych potrzeb użytkowników, tych rzeczywistych oraz potencjalnych.

Wyznaczenie jasnych celów oraz ścisłe powiązania z lokalną społecznością pozwalają spółdzielniom na zachowanie małych rozmiarów. Mogą one stanowić pewne ograniczenie, które jednak może być zniwelowane przez zrzeszanie się spółdzielni. Model ten został opisany przez Felice Scalvini i jest znany jako „model pola truskawek[[4]](#footnote-4)”.

Model Pola Truskawek [[5]](#footnote-5)

*Model pola truskawek zakłada iż rozwój współpracy społecznej jest podobny do wzrostu krzaków truskawek, które rosną i rozprzestrzeniają się szybko, ale żaden nie przekracza pewnych przyjętych rozmiarów. Kiedy tylko roślina osiąga swój maksymalny rozmiar, staje się podstawą wzrostu kolejnej. Wszystkie krzaki rosną w ten sam sposób, osiągają niewielkie rozmiary, ale wszystkie mają to samo źródło. Tak więc każda roślina jest zidentyfikowana, niezależna i wystarczalna. Na podstawie tej metafory, Scalvini zaproponował model rozwoju współpracy społecznej, w którym – dzięki ideom, solidarności, doświadczeniu oraz ludziom zakorzenionym na ich terytorium – spółdzielnie socjalne mogą rozwijać się niezależnie, a następnie dawać początek nowym bytom. Idea ta niesie za sobą koncepcję gęstej sieci kooperatyw małego rozmiaru zebranych w konsorcjum charakteryzujące się integracją różnego szczebla, z których pierwszy jest reprezentowany przez stowarzyszenia w obrębie prowincji, które z kolei mogą ulegać dalszym etapom zrzeszania, National Consortium Gino Mattarelli (CGM) (Borzaga, Ianes 2011).*

Z drugiej strony, model samoorganizujących się spółdzielni wypracowany przez sieć Legacoop ma następujące cechy:

* większy nacisk kładziony na wspólne działania spółdzielcze;
* przykładanie wagi do kapitalizacji spółdzielni oraz jej zdolności do kredytobiorstwa;
* skupianie się na udogodnieniach, często mogąc się pochwalić dobrą sytuacją finansową oraz infrastrukturą;
* rozwój spółdzielni bazuje na stopniowym zwiększeniu jej własnych rozmiarów oraz dywersyfikacji działań z uwzględnieniem więcej niż jednej kategorii użytkowników;
* wewnętrzne zarządzanie ogólnymi usługami.

Model ten jest znacznie bliższy tradycyjnej preferencji wewnętrznej wzejemności przedsiębiorstw spółdzielczych faworyzujących samodzielne wykonywanie zadań niż ich delegowanie. Spółdzielnie te wykazują również chęć odpowiadania na wszystkie potrzeby społeczeństwa w profesjonalny sposób tworząc potrzebne struktury ad hoc, co wymaga posiadania zasobów finansowych.

Podczas gdy poprzedni model stawia na wzmacnianie więzi z lokalną społecznością, których przejawem są między innymi spółdzielnie, ten drugi skupia się na samoorganizacji własnych pracowników oraz na kapitalizacji[[6]](#footnote-6). Dwa powyższe modele znacznie wpłynęły na historię konsorcjów badanych w tym raporcie.

Świadomość jak ważne jest zaadoptowanie tego typu strategii było pierwszym ważnym krokiem zakładającym zaangażowanie pojedynczych spółdzielni w uczestnictwo oraz zasoby ludzkie w celu oddolnego wspomagania powstawania oraz rozwoju konsorcjów. Wraz z intensyfikacją fenomenu zaistniała potrzeba zrzeszania przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze, głównie w skali lokalnej, w celu zapewnienia pewnych usług jako konsorcjum: zarządzanie relacjami z przedstawicielami władz publicznych, działania marketingowe oraz propozycje szkoleń (Scalvini, 1994). Postawienie konsorcjów na działania lokalne było świadomym celem zmierzającym do zajęcia odpowiedniej pozycji wśród zrzeszanych spółdzielni socjalnych działających na danym terytorium (Borzaga, Ianes 2011).

## 2.2 Definicja konsorcjum

Artykuł 8 ustawy 381/1991 definiuje konsorcja jako organizacje składające się przynajmniej w 70% ze spółdzielni socjalnych. Konsorcjum jest spółdzielnią socjalną postrzeganą jako „spółdzielnia drugiego stopnia”, co do której stosuje się zasady dotyczące również zwykłych spółdzielni socjalnych. Z prawnego punktu widzenia, konsorcja są spółdzielniami socjalnymi i, co za tym idzie podlegają tym samym normom, co te drugie[[7]](#footnote-7).

Ze względu na ich korzenie oraz podejmowane działania, konsorcja można podzielić na:

* konsorcja regionalne: konsorcjum stanowi agregat jednostek lokalnych, spółdzielni socjalnych istniejących na tym samym terenie i ma na celu rozwijanie ruchu spółdzielczego, czego nie są w stanie wykonać pojedyncze podmioty; zajmuje się również działaniami marketingowymi, doradztwem administracyjnym, szkoleniami, rozwojem zasobów ludzkich, doradztwem organizacyjnym oraz zarządczym dla partnerów oraz nowo powstałych organizacji; lokalne konsorcja pełnią często funkcję głównego wykonawcy.
* Konsorcja branżowe: konsorcjum branżowe jest strukturą mającą na celu wsparcie konkretnych działalności: finansowej, rynku nieruchomości, itd. …
* Konsorcja projektowe: są bytami stworzonymi w celu zarządzania konkretnymi zadaniami oraz kompleksowymi usługami wymagającymi współpracy wielu podmiotów nie zrzeszonych w konsorcjum danego obszaru;
* Konsorcja powstałe z przegrupowania spółdzielni: ten typ konsorcjów powstał, aby wprowadzić w życie ustawę 381 oraz by odpowiedzieć na potrzebę wyszczególnienia działań prowadzonych przez spółdzielnie socjalne, a podlegające ulgom podatkowym. Polega to na zidentyfikowaniu, w obrębie spółdzielni, homogenicznych grup działań, do tej pory odseparowanych, aby zebrać je i stworzyć na ich podstawie, poprzez podziały oraz wkłady, nowe spółdzielnie, autonomiczne pod względem prawnym; te nowo powstałe spółdzielnie tworzą następnie konsorcjum sprawujące zadania zarządcze;
* Konsorcja krajowe: konsorcja krajowe są wyrazem istniejących sieci powiązań między spółdzielniami różnych regionów i promują badania, szkolenia oraz przekaz informacji; skupiają się na polityce społecznej, którą same tworzą. Spełniają one również długoterminowe funkcje strategiczne, prowadzą badania, szkolenia zarządu lokalnych konsorcjów, działania doradcze oraz rozwojowe. Czasami spełniają rolę głównego wykonawcy (Ferrone, 2005).

## 2.3 Charakterystyka i cel

Według Ferrone’a, Konsorcja Spółdzielni Socjalnych przejawiają następujące cechy:

* Terytorialność: konsorcjum składa się ze spółdzielni działających na tym samym obszarze geograficznym (w skali prowincji oraz regionu).
* Wzajemność: działania podejmowane przez konsorcjum odgrywają społeczną rolę w danym społeczeństwie.
* Wielosektorowość: konsorcjum zrzesza spółdzielnie działające w różnych sektorach oraz proponujące różne usługi mające na celu integracje na poziomie społecznym oraz profesjonalnym.
* Możliwość testowania: dzięki zróżnicowanym doświadczeniom spółdzielni konsorcja mogą pokusić się o wprowadzanie inicjatyw na coraz to nowych obszarach.

Cele konsorcjów:

* Zachęcanie spółdzielni do współpracy;
* Zapewnianie usług wspierających działalność spółdzielni w dziedzinie technologii, administracji oraz finansów;
* Zarządzanie oraz prowadzenie szkoleń;
* Zachęcanie do rozwoju spółdzielni poprzez zapewnianie kanałów sprzedaży produktów oraz zleceń na usługi zewnętrzne, publiczne oraz prywatne;
* Inicjowanie akcji mających na celu informowanie oraz mobilizowanie obywateli oraz instytucji publicznych;
* Koordynowanie współpracy z instytucjami publicznymi;
* Promowanie oraz wspomaganie nowych inicjatyw;
* Przygotowywanie marek oraz nazw biznesowych wyróżniających dane produkty oraz usługi.

## 2.4 Konsorcja: główne działania

Konsorcja spółdzielni socjalnych powstają, aby sprawować działania komercyjne oraz świadczyć usługi w celu konsolidacji aktywności społecznych oraz produkcyjnych poprzez trwałe relacje z poszczególnymi spółdzielniami. Chęć przystąpienia do konsorcjów wynika z faktu, iż trudno jest małym podmiotom wejść na nowe rynki, pozyskać odpowiednie zamówienia oraz zlecenia na wyspecjalizowane usługi, wypromować szkolenia itd. Konsorcjum jest prawdopodobnie najlepszym modelem reprezentującym oraz łączącym w sobie wszystkie cechy współpracy społecznej (Ferrone, 2005).

Organizacja drugiego stopnia, której przykładem jest konsorcjum, może stać się dobrym miejscem wyposażonym w odpowiednie narzędzia potrzebne do zmierzenia się ze złożonymi problemami: posiadają instrumenty zarządcze pozwalające na sprawne radzenie sobie z problemami, co pozwala na bardziej elastyczne podejście do umów.

Zalety organizacji drugiego stopnia w trzecim sektorze tradycyjnie wiążą się z: większymi możliwościami reprezentowania akcjonariuszy na szczeblu krajowym przed administracją publiczną oraz innymi powiązanymi podmiotami, a także koordynowania działań różnych organizacji; wspieraniem rozwoju powiązanych, wyspecjalizowanych podmiotów; podtrzymywaniem współpracy w celu lepszego dostępu do usług (generalne wykonawstwo) oraz współpracy strategiczno-operacyjnej (FAZZI, 2008).

Działania prowadzone przez konsorcja spółdzielni socjalnych można podzielić na trzy główne kategorie (Matacena, 1990):

* Świadczenie usług wspierających działalność spółdzielni (administracja, konsultacje, szkolenia, ułatwianie dostępu do kredytów, itd.)
* Reprezentowanie na arenie politycznej w celu ochrony oraz promowania współpracy społecznej;
* Promowanie polityki gospodarczej będącej przedsiębiorczą funkcją zwaną *generalnym wykonawstwem*. Działania generalnego wykonawcy podejmowane przez konsorcja skupiają się na zachęcaniu spółdzielni do uczestnictwa w przetargach na usługi publiczne; w takiej sytuacji konsorcjum ma większą siłę przebicia od pojedynczych spółdzielni. Ten typ działalności pociąga z kolei konieczność zaakceptowania przez zrzeszone spółdzielnie polityki zmniejszającej potencjalną konkurencję między spółdzielniami będącymi częścią tego samego konsorcjum oraz między pojedynczą spółdzielnią członkowską a samym konsorcjum. Dlatego właśnie, w obrębie konsorcjum, istnieje specjalna jednostka powołana do zajmowania się oraz uczestnictwa w przetargach.
* Inną coraz to ważniejszą rolą spełnianą przez konsorcja jest ułatwianie występowania o kredyty.

Według danych Narodowego Instytutu Statystycznego we Włoszech – ISTAT, jeśli chodzi o usługi świadczone przez konsorcja, najpopularniejszymi są (według danych zagregowanych), te związane z udziałem w przetargach (oferowane przez 74,6% konsorcjów), rozwój oraz koordynowanie (72,5%), organizacja wymiany informacji oraz doświadczeń (70,8%), promocja spółdzielni oraz nowych usług (obydwie 67,6%). W mniejszym stopniu są to również usługi związane ze sprzedażą produktów oraz przekazywanie wiedzy dotyczącej produkcji (odpowiednio 23,2% oraz 26.4%) (ISTAT, 2008[[8]](#footnote-8)).

Pod względem funkcji spełnianych przez konsorcja, możemy wyróżnić:

* Konsorcja “lekkie” – spełniające funkcje edukacyjną oraz administracyjną;
* Konsorcja “ciężkie” – spełniające różnorodne funkcje, w tym rolę generalnego wykonawcy sprawującego funkcje biznesowe

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Usługi oferowane przez konsorcja społeczne ze względu na terytorium - rok 2005** | | | | |  |
| **Usługi** | **Terytoria** | | | | |
| **Północny Zachód** | **Północny Wschód** | **Centralne Włochy** | **Południe** | **Włochy ogółem** |
| promowanie wizerunku spółdzielni | 62,9 | 63,8 | 70,8 | 75,4 | 67,6 |
| promowanie nowych usług | 69,7 | 68,1 | 61,5 | 70,5 | 67,6 |
| pomoc w uczestnictwie w przetargach | 77,5 | 60,9 | 78,5 | 83,6 | 74,6 |
| wspieranie działań promujących produkty oraz usługi | 39,5 | 40,6 | 35,4 | 37,7 | 38,0 |
| wspieranie zarządzania zasobami ludzkimi | 30,3 | 33,3 | 27,7 | 37,7 | 32,0 |
| pomoc w pozyskiwaniu dostaw | 27,0 | 23,2 | 26,2 | 16,4 | 23,2 |
| usługi księgowo-podatkowe | 40,4 | 33,3 | 40,0 | 60,7 | 42,6 |
| organizacja oraz prowadzenie szkoleń | 65,2 | 71,0 | 41,5 | 70,5 | 62,3 |
| organizowanie wymiany informacji oraz doświadczeń | 74,2 | 82,6 | 53,8 | 72,1 | 70,8 |
| pomoc w tworzeniu strategii politycznych | 55,1 | 60,9 | 46,2 | 63,9 | 56,7 |
| centrum operacyjne usług cywilnych | 23,6 | 26,1 | 21,5 | 54,1 | 30,6 |
| planowanie oraz zarządzanie projektami | 67,4 | 84,1 | 56,9 | 82,0 | 72,5 |
| zarządzanie procedurami administracyjnymi | 46,1 | 42,0 | 44,6 | 67,2 | 49,3 |
| kursy bezpośrednie | 53,9 | 56,5 | 41,5 | 67,2 | 54,2 |
| transfer wiedzy na temat procesów produkcyjnych | 24,7 | 20,3 | 21,5 | 41,0 | 26,4 |
| generalne wykonawstwo | 57,3 | 52,2 | 67,7 | 78,7 | 63,4 |
| **Liczba konsorcjów** | **89** | **69** | **65** | **61** | **284** |
| NB: suma kwot procentowych przekracza 100% ze względu na fakt, iż jedno konsorcjum może proponować większą ilość usług | | | | | |

Źródło: ISTAT (2005)

## 2.5 Członkowstwo

Przystąpienie do konsorcjum stanowiło i ciągle stanowi jedną z najważniejszych strategii spółdzielni socjalnych mających na celu odpowiedzenie na problemy związane z ich rozwojem.

Bycie częścią sieci danego konsorcjum pozwala na odpowiedzenie na kwestie związane z:

* Wymiarem gospodarczym (dostęp do nowych możliwości biznesowych, poprawa jakości usług oraz produktów, możliwości dostępu do innowacyjnych rozwiązań)
  + Wymiarem społecznym (reputacja, dzielenie się wartościami, czerpanie z tradycji danego obszaru)

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2009 przez Zandonai, można stwierdzić, że bycie częścią konsorcjum stanowi dobrą inwestycję zarówno ze strukturalnego oraz społecznego punktu widzenia. Spółdzielnie socjalne będące członkiem konsorcjum wykazują lepszą wydajność. Co więcej, mogą też liczyć na silną siatkę powiązań pozwalającą na realizację zadań w sektorach publicznym oraz prywatnym. Nie mniej jednak, trudno jest przedstawić dane przemawiające za tymi zależnościami ze względu na rodzaj informacji pozyskiwanych z badań przez włoski Krajowy Instytut Statystyczny ISTAT oraz na różnice czasowe w prezentowaniu różnych wskaźników (Zandonai, 2009).

Pewne wnioski mogą być jednakże wyciągnięte. W roku 2005 badania wskazywały, że 4 na 10 spółdzielni socjalnych były członkami konsorcjów[[9]](#footnote-9) (w sumie 3082 spółdzielnie na 7363) i większość z nich działała w północno-wschodnich Włoszech. Między rokiem 2001, a 2005 liczba konsorcjów wzrosła o 44%, podczas gdy liczba samych spółdzielni o 33%, tymczasem liczba spółdzielni przystępujących do konsorcjum nie zmieniła się. Wygląda zatem, że do konsorcjów dołączały bardziej stabilne spółdzielnie socjalne oraz, że wzrost liczby konsorcjów zawdzięczamy tworzeniu się konsorcjów „celowych” (Zandonai, 2009). Istnieją pewne obszary, które obrazują jak przedstawione powyżej dane mogą pozwolić w zrozumieniu dodatkowych korzyści wypływających z bycia członkiem konsorcjum zrzeszającego spółdzielnie socjalne.

### 2.5.1 Zasoby ludzkie

Analizując relacje między spółdzielniami socjalnymi będącymi członkami konsorcjów, można zauważyć, że te zrzeszające się w konsorcja są nieznacznie większe (w 2005 roku liczba ich członków wzrosła z 29 do 50). Co więcej, mimo, że tylko 40% spółdzielni socjalnych jest członkami konsorcjów, to zatrudniają one 55% wszystkich pracowników spółdzielni (154 000 z 278 000). Spółdzielnie socjalne będące członkami konsorcjów zatrudniają 77% swoich pracowników na umowę o pracę, podczas gdy nie zrzeszone spółdzielnie mają 73% pracowników pracujących na tego typu kontrakcie (zwiększając odsetek wolontariuszy oraz „wolnych strzelców”) (Zandonai, 2009).

### 2.5.2 Zarządzanie

Wymiar oraz skład zarządu spółdzielni socjalnych stanowią ważny wskaźnik obecności modelu menedżerskiego umożliwiający inne spojrzenie na wymiar organizacyjny odróżniający je od zwykłych firm. Występowanie jednego lub kilku interesariuszy w roli pracownika spółdzielni jest szczególnie ważną cechą wskazującą na otwartość tego typu podmiotów. Ponad 53% spółdzielni socjalnych będących członkami konsorcjów posiada liczbę ‘zatrudnionych będących równocześnie członkami’ większą niż 20 jednostek oraz mogą poszczycić się większą różnorodnością współpracowników oraz interesariuszy: mniej niż 30% z nich liczy sobie więcej niż 3 typy członków, podczas gdy nie zrzeszone spółdzielnie socjalne sięgają tylko 16% (Zandonai, 2009).

### 2.5.3 Wydajność gospodarcza

Spółdzielnie socjalne przystępujące do konsorcjów wykazują lepsze wyniki finansowe niż spółdzielnie nie zrzeszone. Pod koniec 2005 roku wartość całkowitej produkcji spółdzielni zrzeszonych w konsorcjum wynosiła 1.1 milion euro w porównaniu do 642 000 euro wygenerowanych przez spółdzielnie nie zrzeszone. Jeśli chodzi o źródła finansowania (publiczne oraz prywatne), to nie ma między tymi dwoma typami znacznych różnic. 67% spółdzielni zrzeszonych deklaruje otrzymywanie pomocy finansowych z sektora publicznego, w przypadku tych nie zrzeszonych jest to 64% (Zandonai, 2009).

### 2.5.4 Inwestycje jakościowe

Certyfikaty jakości oraz publikowanie raportów społecznych stanowiły najważniejsze inwestycje w rozwój spółdzielni socjalnych. Nawet ISTAT monitorował posiadane przez spółdzielnie certyfikaty. Jeśli chodzi o certyfikowanie jakości oraz uznanie istnieje spora różnica między spółdzielniami zrzeszonymi w konsorcjach a tymi działającymi odrębnie, 33% tych pierwszych cieszyło się jakością oraz uznaniem, w porównaniu do 18% tych drugich (Zandonai, 2009).

### 2.5.5 Działania nakierowane na współpracę sieciową (networking)

Z badań nad korzyściami przystępowania spółdzielni do konsorcjów wynika, iż spółdzielnie będące ich członkami mają większą tendencję do instytucjonalizowania oraz formalizacji relacji z innymi podmiotami oraz zewnętrznymi sieciami (networks) innymi niż same konsorcja. 75% spółdzielni zrzeszonych w konsorcjach deklaruje podpisanie umów z zewnętrznymi instytucjami, w porównaniu do 66% tych nie zrzeszonych, średnio te pierwsze podpisują 6 takich umów, a te drugie 3.

Krótki przegląd członkowstwa w konsorcjach

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Zalety** | **Kluczowe problemy** | **Typy problemów** | **Mechanizm oraz wsparcie** |
| **Konsorcja** | Polityczna reprezentacja;  Koordynacja;  Regulacja rynku;  Wymiana know-how;  Wzrost gospodarczy (scaling) | Kompleksowe zarządzanie  Koszty zarządzania  Koordynacja i reprezentacja | Problemy wymagające wysokiej koordynacji oraz gospodarki nastawionej na wzrost;  długofalowe plany rozwoju | Mechanizmy wskazujące misje, sposób działania, zarządzanie, kodeks etyczny, wspólną edukację liderów, systemy monitorujące oraz ewaluacyjne;  Aktywne zaangażowanie organizacji w strategiczne planowanie oraz ewaluację |

Źródło: Fazzi 2008

Z danych na temat spółdzielni socjalnych zebranych przez ISTAT oraz badań przeprowadzonych przez Zandonai można wyciągnąć wniosek, iż bycie członkiem sieci, jaką jest konsorcjum, jest dobrą inwestycją, zarówno z organizacyjnego, jak i społecznego punktu widzenia. Spółdzielnie zrzeszone w konsorcjach mają tendencję do skuteczniejszego działania w obszarze gospodarki oraz zatrudnienia, a także mogą liczyć na szerokie sieci relacji, które pozwalają im osiągnąć więcej porozumień w sektorze publicznym oraz prywatnym (Zandonai, 2009).

# 3. Case study 1: Krajowa Grupa Kooperatywna CGM (Consorzio per la cooperazione di solidarietà sociale Gino Mattarelli)



Krajowa Grupa Kooperatywna CGM jest największą siecią przedsiębiorstw społecznych we Włoszech. CGM jest kooperatywą trzeciego szczebla, której głównymi członkami są lokalne konsorcja (drugi szczebel) zrzeszające spółdzielnie socjalne. CGM obejmuje też 4 członków finansujących. Krajowa Grupa Kooperatywna CGM została założona w 1987 roku jako sieć o zasięgu krajowym skupiająca lokalne (wojewódzkie oraz stołeczne) konsorcja. Stanowi ona największą włoską sieć przedsiębiorstw społecznych. Jej celem jest promowanie dobrobytu społecznego poprzez proponowanie wysokiej jakości usług w przystępnych cenach. CGM stanowi sieć krajową zrzeszającą 77 konsorcjów, które z kolei obejmują ponad tysiąc spółdzielni socjalnych. Sieć CGM zapewnia usługi społeczne, zdrowotne oraz te mające na celu integrację w środowisku pracy. Sieć CGM zatrudnia 48 tysięcy pracowników, z czego 4300 to osoby mające mniejsze szanse na rynku pracy, a 4200 jest wolontariuszami.

Grupa CGM skupiła się na aspektach zorientowanych na przedsiębiorczość i próbuje rozprzestrzenić zdolności przedsiębiorcze w swoich strukturach, a także na szczeblu krajowym będąc generalnym wykonawcą oraz inicjatorem działań dążących do rozwoju danego regionu na podstawie konkretnych projektów.

Wymiana najlepszych doświadczeń stanowi podstawę dla promowania innowacji oraz rozwoju kompetencji w ramach sieci. Sieć taka zapewnia możliwość oceny oraz propagowania najlepszych praktyk, a także zapewnia narzędzia oraz przykłady służące spełnianiu ludzkich potrzeb w najbardziej efektywny sposób.

## 3.1 Tworzenie pierwszego krajowego konsorcjum spółdzielni socjalnych we Włoszech

W celu lepszego zbadania oraz zrozumienia tworzenia się pierwszego krajowego konsorcjum spółdzielni socjalnych, warto cofnąć się do przeszłości i zobaczyć jak ono narodziło się w Lombardii, jednym z najbardziej produktywnych regionów włoskich znajdującym się na północy kraju.

Region Lombardii był jednym z najbardziej aktywnych w trakcie wyłaniania się ruchu Spółdzielni Socjalnych. Silne społeczeństwo obywatelskie było podstawą powstania dużej liczby spółdzielni socjalnych (spółdzielnie solidarności społecznej przed 1991) w latach 70’, a przede wszystkim 80’. Był to również okres wzmożonych debat nad rolą społeczną oraz gospodarczą tego typu przedsiębiorstw oraz ich organizacją.

### 3.1.1 Sol.co Brescia, pierwsze konsorcjum “drugiego szczebla” we Włoszech

Dzięki dynamicznemu środowisku Lombardii, to właśnie w tym regionie, w mieście Brescia, w 1983 roku powstało pierwsze konsorcjum we Włoszech (organizacja drugiego szczebla): „SOL.CO – konsorcjum solidarności i współpracy”, a to za sprawą 5 spółdzielni zachęconych przez regionalną federację spółdzielni. Powstanie tego konsorcjum w dużej mierze opierało się na koncepcji „pola truskawek”, która w tamtych latach cieszyła się największą popularnością. Od samego początku konsorcjum SOL.CO określiło swoje główne zasady, a mianowicie: wierność koncepcji „niewielkich rozmiarów” oraz „silnej terytorialności”. Bardzo szybko stało się oczywiste, iż intencją tego konsorcjum nie było bezpośrednie zarządzanie usługami, ale raczej sprawowanie roli koordynatora oraz promotora zrzeszonych spółdzielni. Popularność fenomenu spółdzielni solidarności społecznej wzrosła w Brescii tak, jak i w innych regionach. Liczba spółdzielni znacząco wzrosła: w roku 1984 Sol.co zrzeszało 25 spółdzielni, w 1985 39, a w 1986 45. Mimo, że całkiem młode, konsorcjum stało się punktem odniesienia oraz szybko zaczęło przyciągać przedsiębiorstwa działające na polu solidarności społecznej.

W ciągu kilku lat, w oparciu o teorię „pola truskawek”, ruch spółdzielni socjalnych wyklarował się osiągając różne poziomy zrzeszenia. Istniała polityczna reprezentacja, a dokładniej federacje krajowe oraz ich oddziały. Pomimo, że ruch spółdzielczości socjalnej wzrastał w ciasnym systemie biznesowym zorganizowanym na wielu poziomach, co określamy jako paradoks „niewielkich-dużych rozmiarów” (Borzaga Ianes, 2011): w takiej strukturze, pierwszy poziom stanowiły spółdzielnie społeczne, które z pozycji „linii frontu” pozostawały w bezpośrednim kontakcie ze społecznościami oraz ich potrzebami; drugi szczebel zrzeszenia reprezentowały konsorcja, głównie te o zasięgu regionalnym. W tym scenariuszu nie istniał trzeci, ani ostatni szczebel integracji reprezentujący wymiar krajowy, ale wkrótce wyniknęła potrzeba stworzenia go. W obrębie ruchu spółdzielczości socjalnej dało się zauważyć chęć zadzierzgnięcia relacji szerszych, niż te ograniczające się do danego regionu, które wykazywałyby się cechami ściśle technicznymi oraz przedsiębiorczymi, a jednocześnie byłyby pozbawione celów politycznych czy tych wyrażanych przez związki zawodowe, jak to działo się w przypadku Federacji (Borzaga Ianes, 2011).

### 3.1.2. Od konsorcjum “drugiego szczebla” do CGM, konsorcjum “trzeciego szczebla”

W tym scenariuszu potrzeba stworzenia struktury trzeciego szczebla o naturze przedsiębiorczej, rodzaju konsorcjum zrzeszającego konsorcja, stawała się coraz pilniejsza. Jego celem powinno było być zrzeszenie konsorcjów regionalnych, zamiast pojedynczych spółdzielni, spełniających komplementarne role oraz funkcje i wypełniających długofalowe zadania strategiczne: badania oraz rozwój, szkolenie najwyższej klasy specjalistów, szkolenia przyszłych szkoleniowców mogących służyć zrzeszonym konsorcjom (Borzaga Ianes, 2011).

To właśnie pod wpływem tych idei w lutym 1987 roku 5 podmiotów (4 konsorcja oraz jedna spółdzielnia socjalna) założyło krajowe Konsorcjum Spółdzielni Solidarności Społecznej Gino Mattarelli (CGM).

Od momentu powstania, CGM miało ambicję zjednoczenia jak największej liczby lokalnych konsorcjów. Podłoże społeczne rozwijało się i rozprzestrzeniało w coraz to nowych regionach. W 1990 liczba zrzeszonych konsorcjów wzrosła z 5 do 18, a w 1993 było ich już 27 zrzeszających ponad 400 spółdzielni z różnych regionów, szczególnie północnych. W 2005 roku, 83 konsorcja o zasięgu lokalnym były członkami CGM, podczas gdy liczba spółdzielni w tejże sieci wzrosła do 1200. W 2005 roku większość członków CGM była skupiona w Lombardii (19 konsorcjów), następnie na Sycylii (7 konsorcjów) oraz regionie Emilia Romagna (6 konsorcjów).

**Sieć CGM – Oś Czasu**





Źródło: CGM Bilancio Sociale 2011

Wzrost liczby spółdzielni socjalnych zawdzięczamy w głównej mierze inicjatywom podejmowanym w prawie całych Włoszech. Nie ma jednak wątpliwości, że proces ten został ułatwiony poprzez narzędzia przygotowane przez CGM, na poziomie krajowym oraz regionalnym, w celu wzmocnienia istniejących spółdzielni, ich restrukturyzacji w razie potrzeby, promowania nowych, jeśli wymagałyby tego warunki socjoekonomiczne oraz w celu zapewnienia im wsparcia technicznego, administracyjnego oraz prawnego.

### 3.1.3 Cele i wartości

Objaśnienie **znaczenia istnienia** CGM można znaleźć w jego statucie. Art. 4 określa jego naturę organizacyjną odróżniającą je od Federsolidarietà. Statut ten określa również podstawowe wartości: wzajemność, solidarność, wzajemność spółdzielni, pierwszeństwo człowieka nad pieniędzmi oraz zewnętrzna i wewnętrzna demokracja.

Celem konsorcjum było wspieranie oraz promowanie rozwoju współpracy opartej na społecznej solidarności w całym kraju oraz propagowanie wartości moralnych oraz społecznych będących podstawą ruchu spółdzielczego. Według statutu cele te powinny być realizowane poprzez każde działanie wspierające spółdzielnie oraz konsorcja w osiąganiu ich celów oraz upowszechnianiu wartości moralnych oraz społecznych spółdzielni w obrębie całego ruchu spółdzielczego oraz całych Włoszech (CGM, 1987).

Statut wskazuje na **działania**, które powinny być wykonywane przez konsorcja:

a) stymulowanie współpracy pomiędzy spółdzielniami popularyzując tym samym integrację społeczną obywateli cierpiących z powodu mniejszych szans na rynku pracy oraz wykluczenia, koordynując działania spółdzielni i konsorcjów poprzez zarządzanie zintegrowanymi projektami rozwoju;

b) implementacja usług wspierających oraz porad technicznych, a także dostarczanie niezbędnych usług administracyjnych (w tym usług finansowych) konsorcjom oraz zrzeszonym spółdzielniom w celu zwiększenia ich efektywności;

c) zarządzanie badaniami, edukacją oraz szkoleniami, również we współpracy z jednostkami publicznymi oraz prywatnymi, mającymi na celu zachęcanie, uświadamianie oraz rozpowszechnianie w odniesieniu do specyficznych umiejętności oraz opinii członków oraz podmiotów dotkniętych działaniem spółdzielni oraz konsorcjów;

d) wspomaganie rozwoju oraz produktywności społecznej spółdzielni pracy oraz konsorcjów, również poprzez ulepszenie promocji produktów oraz oferowanie produktów oraz usług zewnętrznym podmiotom – w tym instytucjom publicznym oraz prywatnym – zarówno bezpośrednio jak i poprzez przetargi;

e) udostępnianie, zarówno bezpośrednio, jak i z pomocą zrzeszonych konsorcjów oraz spółdzielni, informacji oraz uwrażliwienie obywateli oraz innych instytucji publicznych na problem wykluczenia;

f) koordynowanie relacji z instytucjami publicznymi oraz rządem;

g) lansowanie rozwiązań legislacyjnych uznających oraz promujących spółdzielnie solidarności społecznej;

h) propagowanie poprzez odpowiednie działania powstawania nowych inicjatyw spółdzielczych (CGM, 1987).

### 3.1.4 Od “sieci naturalnej” do “sieci zorganizowanej” : Grupa Kooperatywna

Od swojego powstania, **strategia** CGM opierała się na integracji różnych podmiotów, lokalnych spółdzielni oraz konsorcjów, powiązanych luźnymi relacjami, które pozwoliły jednak na dalsze ich zacieśnianie poprzez wymianę wiedzy oraz doświadczeń bez ograniczania przy tym wolności, budując system „naturalnej sieci”.

W początkowych latach działania, CGM skupiło się głównie na aspekcie kulturowym zakładając Centrum Badań oraz proponując przeróżne szkolenia. Podążając ciągle tą ścieżką, CGM zaczęło skupiać się na innych aspektach rozpoczynając serię refleksji i debat mających na celu nadanie konsorcjom bardziej przedsiębiorczego charakteru (Borzaga, Ianes 2011).

W końcu, w roku 2005, konsorcjum postanowiło radykalnie zmienić swój sposób organizacji, co doprowadziło do powstania **Grupy Kooperatywnej**. Utworzenie tego organu nie doprowadziło w żaden sposób do wypaczenia systemu wartości wspólnych z siecią CGM, ale pozwoliło na wyklarowanie zarówno obowiązków, jak i funkcji oraz roli każdej części składowej tejże grupy. Grupa została też stworzona w celu rozwinięcia wymiaru przedsiębiorczego całego systemu poprzez ustanowienie jednostek ściśle wyspecjalizowanych w różnych działaniach podejmowanych przez spółdzielnie socjalne, a mianowicie usługach społecznych, edukacyjnych oraz tworzeniu nowych miejsc pracy (Borzaga, Ianes 2011).

W 2005 roku, CGM stworzyło osobne byty prawne mające swoje własne znaki towarowe, aby skonsolidować ich działania oraz know-how kumulowany przez lata. Przedsiębiorstwa te prezentują wyspecjalizowane, skonsolidowane działania zgodne z silną logiką przedsiębiorczą:



* ACCORDI: Przedsiębiorstwo działające na polu inkluzji w środowisku pracy, szczególnie jeśli chodzi o prace związane z ochroną środowiska.

* CGM FINANCE: wewnątrzgrupowe przedsiębiorstwo finansowe.
* COMUNITA' SOLIDALI: Przedsiębiorstwo wysoko wyspecjalizowane we wspieraniu spółdzielni w opiece, szczególnie nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi czy chorymi psychicznie.
* LUOGHI PER CRESCERE: działa w obszarze edukacji oraz szkoleń.
* MESTIERI: przedsiębiorstwo zajmujące się rekrutacją, szkoleniami zawodowymi dla dorosłych, doradztwem zawodowym, dopasowywaniem działalności w zależności od podaży i popytu na rynku pracy.

Przedsiębiorstwa te należą do Krajowej Grupy Kooperatywnej CGM i rozwijają swoją działalność pod znakiem towarowym „Welfare Italia” używanym przez samo CGM w akcjach promocyjnych. Znak ten ma na celu reprezentowanie nowej koncepcji opieki społecznej we Włoszech bazującej na globalnej społeczności, jakości oraz możliwości przyciągania nowych zasobów.

*Znak towarowy “Welfare Italia” ma na celu ukazywanie zasobów sieci w dobrym świetle tworząc tym samym grupę opartą na porozumieniu podpisanym przez przedsiębiorstwa członkowskie. Pakt konsorcjum jest dokumentem definiującym warunki oraz wymogi używania tego znaku towarowego oraz podkreślającym istotność przeprowadzenia szkoleń w celu stworzenia oraz podtrzymania wspólnego języka.*



### 3.1.5 Dynamika krajowej grupy kooperatywnej

CGM sprawuje pieczę nad działalnością wyspecjalizowanych przedsiębiorstw wprowadzając ulepszenia dla lepszej wydajności gospodarczej i lepszego rozpoznania rynku. Po omówionej wcześniej zmianie organizacyjnej, CGM działa jako „agencja krajowa” pozostając jednak własnością lokalnych konsorcjów, będąc zarządzaną według zasad demokracji i współpracy oraz skupiając się jeszcze bardziej na swojej wizji przedsiębiorczości (Borzaga, Ianes 2011).

Po tej transformacji, nie tylko pojedyncze spółdzielnie oraz wyspecjalizowane przedsiębiorstwa są zobowiązane do przyjęcia bardziej przedsiębiorczej postawy, ale i lokalne konsorcja są zachęcane do działania bardziej skierowanego na przedsiębiorczość będąc odpowiedzialnymi każde za konkretny region. Każdy członek Grupy jest zachęcany do innowacji w stosunku do oferowanych produktów i procesów, do przekraczania dotychczasowych barier jeśli chodzi o rozwój, do pozyskiwania coraz to nowych możliwości rozszerzenia biznesu w obszarach sąsiadujących z tymi tradycyjnymi. To wszystko wymaga skoordynowanego działania między poszczególnymi podmiotami, gdzie każdy z nich specjalizuje się w danym „sektorze”, a „całość” jest silnie współzależną relacją między nimi. W obliczu tej nowej organizacji, usługi nie są raczej oferowane przez pojedyncze spółdzielnie, ale przez połączone podmioty różnego typu oferujące całościowy „łańcuch” społeczny postrzegany jako całość, co nadaje proponowanym usługom większą wartość.

Relacje między poszczególnymi jednostkami sieci są bliższe do tego stopnia, iż można powiedzieć, że osoby działające na różnych poziomach organizacyjnych Grupy CGM zadzierzgają mocniejsze więzi, niż byliby w stanie stworzyć poza nią, na przykład, decyzja o stworzeniu wspólnej marki „Welfare Italia” towarzyszącej wszystkim działaniom członków grupy przypomina próbę nadania dodatkowej wartości byciu częścią sieci poprzez zunifikowanie sposobów odniesienia do rynku, co zawsze prowadzi do ujednolicenia standardów jakości. To właśnie stworzyło potrzebę ustalenia protokołu akredytacji członków i wzmożoną kontrolę działań, która ma na celu weryfikację zgodności z porozumieniem podpisanym przez każdego z członków.

Stąd właśnie wiodąca potrzeba umiejętności radzenia sobie z tak złożoną strukturą, która osiągnęła znaczące rozmiary, poczynając od **“sieci naturalnej”**, a kończąc na **“sieci zarządzanej”**.

Tenże model wymagał określenia nowej podmiotowości opierającej się na stabilizacji stosunków, które powinny stać się mniej epizodyczne, a bardziej sformalizowane. Nawet jeśli w przypadku członków Grupy nie możemy mówić o strukturze hierarchicznej, to, przy tej nowej organizacji, więzi stały się bardziej rygorystyczne: zrzeszone konsorcja nie mogą łatwo uciec przed obowiązkiem (poszanowanie reguł, certyfikowanie jakości, standardy …) wynikającym z członkowstwa w CGM bez ryzyka wydalenia ze struktur Grupy.

## 3.2 Krajowa Grupa Kooperatywna CGM : dane

Na dzień dzisiejszy **członkami** Grupy Kooperatywnej CGM są: 77 lokalnych konsorcjów oraz 4 członków założycieli (Fondazione Oltre, Fondosviluppo, Banca Intesa-San Paolo, PIA SA).



77 lokalnych konsorcjów jest rozpostartych na terenie całego kraju, ze szczególnym uwzględnieniem jego północnej części (54% na północy, 19% w centrum, 27% na południu).

|  |
| --- |
| **44.200** ludzi pracujących w spółdzielniach oraz kooperatywach … |
| **43.000** członków oraz pracowników spółdzielni … |
| **1.200** pracowników konsorcjów… |
| **4.300** pracowników zagrożonych wykluczeniem … |
| **4.200** wolontariuszy … |
| **Spotykają się i pracują codziennie dla 500.000 ludzi** |

Członkami lokalnych konsorcjów jest około 1000 spółdzielni socjalnych zatrudniających ok. 45000 ludzi (pracowników, interesariuszy, wolontariuszy itp.) i generujących obroty rzędu 1,3 biliona euro.

# 

## 3.3 Mechanizm finansowania

Grupa CGM jest w całości auto-finansowana przez swoich członków. Członek płaci składkę członkowską obliczaną w następujący sposób: 2\*1000 całkowitych obrotów spółdzielni socjalnych będących członkami lokalnego konsorcjum. Ponadto, konsorcjum samo pozyskuje fundusze poprzez proponowanie projektów oraz usług (konsultacje, szkolenia itp.).

## 3.4 Działania

CGM jest największym przedsiębiorstwem sieciowym zrzeszającym spółdzielnie socjalne we Włoszech. Jego celem jest propagowanie dobrobytu społeczności poprzez rozwijanie spółdzielni socjalnych proponujących usługi socjalne oraz inkluzję w środowisku pracy. Przyświeca mu także misja bycia ekspertem w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej przygotowując spółdzielnie socjalne do bycia prawdziwymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz pomagając im w nawiązywaniu współpracy sieciowej tak, aby mogły pomóc obywatelom oraz ich społecznościom rozwinąć się i osiągnąć cele społecznej integracji.

CGM stworzył system dźwigni ażeby uczynić konsorcja oraz spółdzielnie bardziej wydajnymi oraz efektywnymi w osiąganiu wspólnych celów budowania bogactwa i rozwoju w danej społeczności oraz dobrobytu opartego na jakości i bliskości. Zadaniem tego wielopoziomowego systemu dźwigni jest ułatwienie spółdzielniom wykonywania ich misji na polu promocji dobrobytu społeczności, w której żyją i działają.

Zaliczają się do nich praktyczne **działania** takie jak:

Konsolidacja sieci stowarzyszeń i spółdzielni

Od 2009 działa Fundusz Wzajemności i Rozwoju założony w celu wspierania rozwoju oraz konsolidacji usług sieciowych w obszarach gdzie występowała potrzeba ich świadczenia. Pieniądze z tego funduszu są następnie inwestowane przez CGM w porozumieniu z Zarządem.

System Finansowy

CGM pracuje na to, aby stwarzać konsorcjom nowe możliwości oraz pomóc im w dostępie oraz użyciu systemu finansowego. CGM negocjuje porozumienia z czołowymi grupami bankowymi we Włoszech. CGM Finanse, konsorcjum dedykowane wsparciu finansowemu spółdzielczości socjalnej, pomaga CGM w tych dążeniach. Głównym celem jest umacnianie możliwości kredytowych spółdzielniom członkowskim poprzez bezpośrednie czy pośrednie pozyskiwanie kredytów lub też poprzez różnorakie usługi consultingowe. Dzięki temu, iż CGM Finanse wykorzystuje oszczędności konsorcjum do ich pomnażania, jego członkowie mogą finansować projekty w partnerstwie z bankami krajowymi spełniając tym samym wymogi spółdzielczości socjalnej.

Edukacja: Szkoła CGM

Głównym celem szkoły CGM jest przygotowywanie członkom (zarówno samych konsorcjów, jak i zrzeszonych spółdzielni socjalnych) kursów przygotowujących do prowadzenia szkoleń etycznych, zarządczych, menedżerskich, technicznych, zawodowych, oraz z zakresu zasobów ludzkich na wszystkich poziomach systemu.

Badania i rozwój

CGM z pomocą kadry naukowej oraz konsultantów, prowadzi badania w celu nakreślenia strategicznych horyzontów innowacji oraz zmian w sieci, społecznego oraz ekonomicznego kontekstu, dynamikę charakteryzującą specyficzny rynek, na którym poruszają się konsorcja oraz spółdzielnie, a także barier oraz mocnych stron, które manifestuje CGM jako system przedsiębiorstw społecznych we Włoszech.

Komunikacja

Strona internetowa, grupa “Społeczność” w Intranecie, newslettery oraz tournee po kraju “Dzieląc się sercem” powstały, aby uświadomić wartość pracy członkowskich spółdzielni, samych konsorcjów oraz instytucji, aby pokazać ducha, który kieruje konsorcjum CGM: pasję wobec ludzi oraz społeczności.

Współpraca sieciowa (Networking)

CGM promuje działania we współpracy sieciowej:

|  |  |
| --- | --- |
| … na szczeblu krajowym poprzez: | … na szczeblu lokalnym poprzez: |
| **Badania, innowacje, rozwój** | **Projekty na rzecz innowacji oraz rozwoju społecznego** |
| **Edukacja na wysokim poziomie**  Menadżerowie oraz specjaliści; ponad 200 dni; 970 uczestników, z czego 80% pochodzi z konsorcjów, a 170 ze spółdzielni | **Usługi konkursowe**  Generalne wykonawstwo, przetargi, konkursy |
| **Jakość, marki, wydźwięk społeczny**  40% konsorcjów oraz spółdzielni posiadających certyfikaty  35% z raportami społecznymi  20 regionów posiadających regionalne raporty społeczne | **Konsorcja regionów oraz dystryktów** |
| **Grupa CGM oraz jej członkowie** | **Usługi zarządcze**  Konsultacje prawne, podatkowe, administracyjne oraz pracownicze |
| **Komunikacja**  Oficjalna strona internetowa, newslettery, sieć społeczna, Condividere il chore oraz Mediateca Sociale | **Szkolenia oraz aktywna polityka pracy** |
| **Finanse systemowe**  Pośrednictwo, finansowanie międzygrupowe |  |

CGM koordynuje również relacje między sektorem spółdzielni socjalnych, a działaczami sektora publicznego (głównie Rządem oraz Ministrami), a także dopinguje nowe inicjatywy spółdzielni socjalnych.

## 3.5 Obszary działania

**Obszary**, w których działa CGM wraz z przedsiębiorstwami pozostającymi w relacji z nim to: niepełnosprawność różnego typu, dzieci oraz młodzież, inkluzja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na rynku pracy, imigranci, współpraca międzynarodowa, aktywna polityka pracy, zdrowie psychiczne oraz turystyka socjalna. CGM prowadzi projekty oraz działania we współpracy z innymi konsorcjami, a także spółdzielniami socjalnymi, aby wspierać ich działania mające na celu pomoc danej społeczności.

3.5.1 EDUKACJA

CGM przygotowuje programy edukacyjne, głównie poprzez ***Luoghi per crescere[[10]](#footnote-10)***, konsorcjum dedykowane problemom edukacyjnym. Poprzez koordynowanie procesów wymiany, innowacji oraz jakości, konsorcjum umacnia kompetencje oraz rozwój spółdzielni członkowskich na polu promocji jakościowych usług edukacyjnych, dostępnych dla wszystkich oraz otwartych na nowe potrzeby oraz sposoby działania. Obszary inwestowania i działania w życie rodzin: opieka nad dziećmi, dzieci, młodzież, rodzina, szkoła, rozrywka i sport. Na to konsorcjum składa się 40 regionalnych stowarzyszeń, zrzeszających 400 spółdzielni socjalnych głęboko zakorzenionych na danym terytorium i proponujących około 2000 usług.

3.5.2 OPIEKA

CGM wspiera prace spółdzielni socjalnych oraz konsorcjów w dziedzinie opieki. ***Comunità Solidali*** jest konsorcjum dedykowanym rozwojowi usług “opieki” nad ludźmi Chorymi Psychicznie, Niepełnosprawnymi oraz Starszymi. Konsorcjum to działa poprzez:

* Bezpośrednie wsparcie rozwoju innowacyjnych usług
* Rozwijanie kultury wysokiej jakości poprzez zarządzanie wysokojakościowymi usługami związanymi ze Zdrowiem Psychicznym oraz Niepełnosprawnością
* Rozpowszechnianie właściwego stylu opieki poprzez Akademię opieki skupiającą się na motywowaniu, znaczeniu oraz wartościach wychodząc od antropologicznego wymiaru człowieka

Konsorcjum to wchodzi w sieci relacji z innymi podmiotami dzielącymi z nim cele oraz wizję. Spółdzielcza sieć Comunità Solidali proponująca 3000 usług działa w następujących obszarach: opieka domowa, usługi rezydenckie o wysokim stopniu bezpieczeństwa, usługi „Po nas”, opieka dzienna, usługi dla pacjentów ambulatoryjnych.

Członkowie: 49 organizacji w 16 regionach, 43 konsorcja regionalne, 2 spółdzielnie socjalne, 1 stowarzyszenie, 1 fundacja, 1 krajowa organizacja finansująca oraz FISH.

### 3.5.3 ŚRODOWISKO

***Accordi*** jest konsorcjum poświęconym wypracowywaniu strategicznych wytycznych dotyczących rozwoju przedsiębiorczości w obszarze inkluzji społecznej, kontraktów przemysłowych, środowiska oraz odpowiedzialnej turystyki poprzez:

* + Promowanie wymiany doświadczeń, ekspertyz oraz dobrych praktyk pomiędzy członkami
  + Promowanie silnych, wysokojakościowych działań spółdzielni socjalnych w odniesieniu do środowiska
  + Konsolidowanie obecności zrzeszonych regionów w handlu
  + Definiowanie modeli działań, które umożliwiłyby rozwój członków konsorcjum i spółdzielni socjalnych w pełnej zgodności z misją całej sieci CGM.

### 3.5.4 INKLUZJA NA RYNKU PRACY OSÓB ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM

Tworzenie nowych miejsc zatrudnienia stanowi realne wyzwanie w dzisiejszym świecie. Szczególnie dziś priorytetem jest tworzenie nowych miejsc pracy w poszanowaniu równego jej podziału tak, aby uniknąć koncentracji bezrobocia na najbardziej narażonych warstwach społeczeństwa. ***Mestieri*** jest konsorcjum skupiającym swoje działania wokół wypracowywania nowych rozwiązań na rynku pracy. Świadczy ono usługi wspomagające badania oraz samą integrację na rynku pracy poprzez:

* Poszukiwanie oraz selekcję pracowników
* Pomoc w odnajdywaniu pracy szczególnie oferowana osobom niepełnosprawnym (68/99)
* Usługi relokacji oraz reorientacji profili zawodowych
* Usługi pośrednictwa pracy (szkolenia zawodowe oraz przekwalifikowujące)

Sieć lokalnych agencji Mestieri pracuje nad:

* Wypracowaniem modeli rozwoju terytorialnego rozwiązań prawnych na rynku pracy, które mają z kolei wpływ na procesy inkluzji społecznej w poszczególnych regionach
* Promowanie dotowania miejsc pracy poprzez przepisy polityki opieki społecznej
* Zarządzanie obszarem użycia lokalnych oraz krajowych funduszy promujących rozwój oraz integrację na rynku pracy

Mestieri działa w 6 regionach (Lombardia, Piemont, Emilia Romagna, Toskania, Kampania oraz Sycylia) zrzeszając 19 agencji lokalnych w 12 prowincjach oraz 30 partnerów na terenie całych Włoch.

**Kontakt:**

**CGM Gruppo Cooperativo**

**Via Marco Aurelio, 8 20127 Milano**

**E-Mail:** [pierluca.ghibelli@consorziocgm.it](mailto:pierluca.ghibelli@consorziocgm.it)

Strona internetowa: [www.consorziocgm.org](http://www.consorziocgm.org)

Osoba kontaktowa: Pierluca Ghibelli

# 4. Case study 2: Konsorcjum Archè Siena



## 

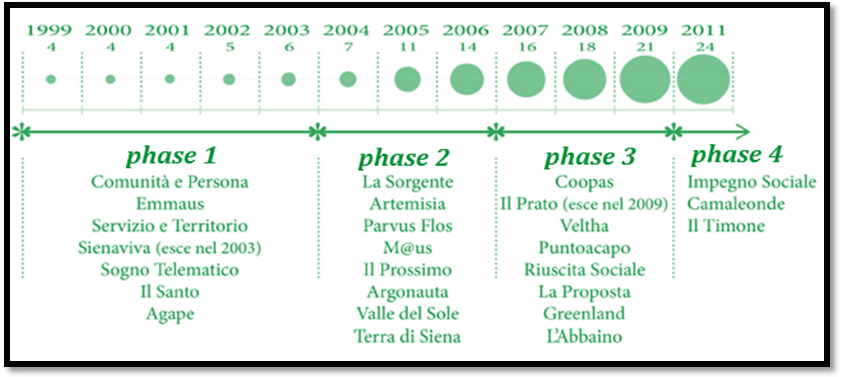
## 4.1 Historia Consorzio Archè Siena, regionalnego konsorcjum spółdzielni socjalnych w Sienie

Regionalne konsorcjum spółdzielni socjalnych Archè Siena zostało założone w lipcu 1999 roku w mieście Siena (Toskania) przez 4 spółdzielnie socjalne pragnące ustanowić w tym regionie podmiot zdolny ocenić możliwości pojedynczych spółdzielni oraz złączyć je w celu stworzenia systemu usług oraz nowych możliwości pracy. Utworzenie tego konsorcjum umocniło spółdzielnie, sprawiło, że ich cel stał się jaśniejszy, przekonało ludzi do samej instytucji oraz do tego, iż jest ona zdolna odpowiedzieć na wyłaniające się potrzeby regionu. Historię tego konsorcjum można podzielić na 4 główne fazy.

Pierwsza faza, to faza identyfikacji, która sprowadzała się do zrozumienia istoty samego konsorcjum Archè, znaczenia jej powstania oraz do konsolidacji wszystkich umiejętności, kompetencji oraz know-how czterech założycielskich spółdzielni.

Faza druga skupiała się na otwarciu na nowych członków: z 6 początkowych spółdzielni, konsorcjum rozrosło się do 14 spółdzielni członkowskich. Faza ta miała na celu pogłębienie oraz upowszechnienie idei wspólnego działania w sieci, co miało wzmocnić współzależność spółdzielni oraz polepszyć jakość oferowanych społeczeństwu usług.

Faza trzecia i czwarta odnoszą się do legitymizacji działań w odniesieniu do członków, jak i środowiska zewnętrznego; Archè stało się narzędziem wspierającym rozwój spółdzielni na tym terytorium. W tym okresie, Archè rozwinęła swoją politykę przedsiębiorczości mając na celu ewaluację oraz harmonizację różnic występujących między członkami konsorcjum.



Z Bilancio sociale 2012 Arche

## 4.2 Misja, wizja i cele konsorcjum

Konsorcjum Archè jest podmiotem wzrostu ekonomicznego regionu skupiającym swoją uwagę na ludziach, ich potrzebach, bogactwie oraz biedzie. Wspiera ono społeczną integrację obywateli poprzez koordynowanie zrzeszonych spółdzielni socjalnych oraz ich integrację z innymi podmiotami, zarówno publicznymi, jak i prywatnymi.

Konsorcjum podejmuje działania w dwóch kluczowych obszarach: po pierwsze wspiera rozwój zrzeszonych spółdzielni socjalnych mając na celu promocję oraz konsolidację działań sieciowych; po drugie wypracowuje politykę opieki społecznej poprzez partnerstwo z lokalnymi jednostkami oraz upowszechnia kulturę spółdzielczą.

**Misją** Archè jest “szukanie sposobów na zbliżenie się do społeczności, odpowiedzenie na potrzeby danego regionu oraz podtrzymanie wzrostu gospodarczego przy jednoczesnym poszanowaniu wartości ludzkich”.

## 4.3 Wartości

Konsorcjum działa we wzajemności z innymi spółdzielniami, nie szukając przy tym zysków, a mając za **cel** promowanie samoorganizacji obywateli oraz podtrzymywanie wzrostu gospodarczego, który ma miejsce w poszanowaniu ludzkich wartości będących podstawą wszystkich podejmowanych przez to konsorcjum działań i projektów. Część wartości wyznawanych przez Konsorcjum jest zainspirowana wartościami wyznawanymi przez spółdzielnie socjalne, które dzielą z konsorcjami skłonność do współdziałania oraz solidarności.

## 4.4 Działania

Archè Siena dostarcza usługi skierowane do członkowskich spółdzielni socjalnych oraz do organizacji nie zrzeszonych działających na terenie Prowincji Siena: stowarzyszeń, spółdzielni i innych. Każda z proponowanych usług ma swojego własnego managera produkcji.

Główne działania Archè to:

* **Zarządzanie zasobami**: kierownik obszaru zarządza zasobami potrzebnymi w działaniach konsorcjum; on/ona pomaga również członkowskim spółdzielniom zajmującym się tymi samymi usługami w zdobywaniu zleceń w tym samym sektorze;
* **Projektowanie oraz zapewnianie szkoleń** zewnętrznych: poczynając od zaobserwowania potrzeb zrzeszonych spółdzielni oraz samej społeczności Archè przygotowuje kursy oraz szkolenia;
* **Zarządzanie Wewnętrzną Polityką Prywatności**: osoba odpowiedzialna za to zadanie sprawdza zgodność działań konsorcjum z przepisami włoskiego prawa w dziedzinie prywatności, a także wspiera spółdzielnie członkowskie na tym samym polu;
* **Wewnętrzna edukacja oraz szkolenia**: wspiera zarząd konsorcjum w ewaluacji oraz szkoleniu personelu poprzez rozpoznanie potrzeb edukacyjnych, projektowanie oraz przeprowadzanie szkoleń, a także ocenę rezultatów;
* **Konsultacje oraz ocena bezpieczeństwa pracowników**: osoba odpowiedzialna za to zadanie monitoruje, sprawdza oraz ocenia poszanowanie przez konsorcjum włoskich przepisów bezpieczeństwa poprzez konsultacje; on/ona świadczy te same usługi zrzeszonym spółdzielniom;
* **Zarządzanie wewnętrznym oraz zewnętrznym systemem jakości**: osoba odpowiedzialna ma za zadanie wdrożenie Polityki Jakości w obrębie całego konsorcjum; on/ona wykrywa problemy oraz uchybienia wobec polityki jakościowej, weryfikuje działania naprawcze oraz prewencyjne, które powinny być podjęte przez wewnętrzny organ odpowiadający za organizację działań; te same usługi są proponowane spółdzielniom członkowskim chcącym podnieść jakość swoich procedur oraz standardy proponowanych usług;
* **Konsultacje dla przedsiębiorstw**: konsorcjum świadczy usługi konsultacyjne swoim członkom, spółdzielniom socjalnym oraz organizacjom Trzeciego Sektora poczynając od usług prawnych, strategicznych, analizy projektów, planowania oraz realizacji założeń biznesowych, wsparcia w dziedzinie zasobów ludzkich, aż po pomoc w samym zakładaniu nowych przedsiębiorstw;
* **Konsultacje specjalistyczne**: dzięki wysoko wykwalifikowanemu personelowi konsorcjum oraz spółdzielnie socjalne Archè świadczą wyspecjalizowane usługi konsultanckie w obszarach takich jak opieka nad dziećmi oraz osobami starszymi, zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem oraz rozwój wysokojakościowych usług. Konsorcjum może w szczególności korzystać z usług takich specjalistów jak: geriatrycy pracujący z niesamodzielnymi osobami starszymi, pedagogicy będący ekspertami w projektach, planowaniu, monitorowaniu oraz ocenianiu działań dydaktycznych na terenie przedszkoli, psycholodzy oraz psychiatrzy;
* **Generalny wykonawca**: poprzez usługi generalnego wykonawcy, konsorcjum stara się odpowiedzieć na wszystkie wymogi oraz zagwarantować jakość, terminowość oraz poszanowanie wymogów technicznych niezbędnych do pozyskania zamówień publicznych. Odgrywając rolę generalnego wyknawcy, konsorcja biorą udział w fazie umów oraz badań wstępnych, a także w odnawianiu i poszerzaniu umów oraz kontrolowaniu stosowania się do wymogów zamówień publicznych. Poza tym, osoba odpowiedzialna za tę aktywność, prowadzi również konsultacje, analizy oraz ewaluację materiałów użytych w procesie ubiegania się o zamówienia publiczne oraz dba o prawidłowy przebieg administracyjny oraz finansowy całej procedury.

## 4.5 Obszary działania

Istnieją pewne **makro obszary**, w których działa Konsorcjum Archè. Są to między innymi:

### OPIEKA NAD NIELETNIMI ORAZ DZIEĆMI:

1. Projektowanie, promocja, wdrażanie oraz zarządzanie usługami na danym terytorium

2. Wspieranie spółdzielni socjalnych Typu A w zakresie pomocy oraz opieki nad dziećmi.

### OSOBY STARSZE ORAZ NIEPEŁNOSPRAWNE:

1. Projektowanie, promocja, wdrażanie oraz zarządzanie usługami na danym terytorium

2. Wspieranie spółdzielni socjalnych Typu A w zakresie pomocy oraz opieki nad ludźmi starszymi, niepełnosprawnymi oraz wykluczonymi.

### OSOBY WYKLUCZONE SPOŁECZNIE ORAZ INKLUZJA SPOŁECZNA:

1. Spersonalizowane programy pomocy osobom wykluczonym we wchodzeniu na rynek pracy

2. Wspieranie spółdzielni socjalnych Typu B.

Przykłady wspierania projektów

W roku 2011 Konsorcjum zaangażowało się głównie w usługi związane z opieką nad dziećmi oraz niepełnoletnimi, które stanowią sporą część aktywności Konsorcjum Archè.

OBSZAR DZIAŁANIA: NIEPEŁNOLETNI

Całodzienne działania edukacyjne oraz rekreacyjne dla dzieci, Miasto Siena, Lato 2011, projekt "Insiemevincenti" oraz „Czas zabawy” – Dzieciństwo Indywidualnie oraz w Społeczności.

Animacja wakacji letnich, Miasto Sovicille, rok 2011 - Dzieciństwo Indywidualnie oraz w Społeczności.

Odbiór rówieśników (okres przed i post szkolny), Miasto Sovicille, lata 2011/2012 - Dzieciństwo Indywidualnie oraz w Społeczności.

Zarządzanie lokalnym przedszkolem “Tęcza”, Miasto Sovicille, lata 2011/2012 – Spółdzielnia Socjalna Artemisia.

Procedura negocjacyjna usług zarządzania lokalnym przedszkolem „Biedronka”, rok szkolny 2011/2012 - Dzieciństwo Indywidualnie oraz w Społeczności.

Program aktywności wakacyjnych „Maki i kaczki” w przedszkolu „Scooby Doo – Dom Dzieci” , Miasto Castellina w regionie Chianti - Dzieciństwo Indywidualnie oraz w Społeczności.

Zajęcia pozalekcyjne dla szkół państwowych, Miasto Castellina w regionie Chianti - Dzieciństwo Indywidualnie oraz w Społeczności.

OBSZAR DZIAŁANIA: szukanie miejsc pracy

Przyznanie “usług mających na celu realizowanie indywidualnych ścieżek tworzenia przedsiębiorstw oraz zatrudnienia osób wykluczonych realizowanych z funduszy EFS na lata 2007/2013 dla regionu Toskanii – projekt w partnerstwie z Centro Studi Pluriversum Ltd.

### EDUKACJA ORAZ SZKOLENIA:

1. Przygotowywanie oraz prowadzenie wewnętrznych oraz zewnętrznych szkoleń mających na celu wzbogacenie umiejętności zawodowych w sektorze społecznym

2. Wsparcie projektów integracyjnych z uczelniami wyższymi

3. Wzmacnianie więzi łączących członków konsorcjum oraz uczestnictwa w jego życiu

4. Aktywizacja nowych rynków

5. Poszerzanie oraz wzmacnianie sieci powiązań z innymi organizacjami Trzeciego Sektora w okolicach Sieny

6. Nieustanne szkolenie wewnętrznego personelu do wykonywania nowych zdań społecznych i przedsiębiorczych

7. Wspomaganie procesów wewnętrznej wzajemności spółdzielni członkowskich

8. Promocja działań związanych z imigracją oraz współpracą międzynarodową.

Przykład

W roku 2011 Archè prowadziło następujące szkolenia:

• “Opieka ADB” – szkolenie skierowane do 15 pracowników zrzeszonych spółdzielni w celu przeszkolenia ich w zakresie usług wymagających kontaktu z ludźmi, aby zachować ich wysoki standard

• szkolenia w zakresie inkluzji społecznej – WSZYSCY”, profesjonalny i zindywidualizowany moduł szkoleniowy zintegrowany z proponowanymi usługami. Program przygotowany we współpracy z centrami zatrudnienia w Sienie i Prowansji, aby zapewnić więcej możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

• “ Szkolenie dla więźniów – CUC” – dwa kursy gotowania dla 18 młodych ludzi z półotwartych zakładów karnych San Gimignano.

• “Szkolenie dla więźniów – DEZ” – seria akcji prowadzonych na terenie Zakładu Karnego Świętego Ducha dążąca do społecznej oraz zawodowej reintegracji więźniów poprzez nabywanie przez nich nowych umiejętności, szczególnie tych manualnych na poziomie podstawowym oraz wiedzy na temat przemysłu meblowego, materiałów oraz ich właściwości chemicznych, fizycznych i mechanicznych, przemysłowych technik produkcji, technologii przetwarzania, łączenia produktów oraz ich cyklu życia i sprzedaży.

• “Szkolenie z zakresu równości, różnorodności, inkluzji oraz społeczności przeciwko rasizmowi w szkołach – UDICOM” jest projektem szkoleniowym organizowanym przez Uniwersytet dla Obcokrajowców w Sienie w partnerstwie z Archè skierowanym do liderów szkół oraz personelu przedszkoli, szkół podstawowych oraz średnich, na temat wpływu imigracji na system szkolnictwa, tożsamości i przygotowującym na przyjęcie nowoprzybyłych imigrantów do szkół.

• “Nowe umiejętności w pracy – NEWCO” jest projektem skierowanym do osób dorosłych z obszarów Sieny, Casole d'Elsa, Colle Val d'Elsa, Monteriggioni, Poggibonsi oraz San Gimignano. Niektóre z proponowanych kursów są skierowane do imigrantów, szczególnie kobiet oraz osób szczególnie zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz bezrobociem.

Pozostałe akcje, szczególnie edukacyjne, były kierowane do rodzin oraz specyficznych grup takich, jak na przykład pracownicy społeczni. Została również przeprowadzona akcja pogłębiania umiejętności komunikowania się poprzez Włoski Język Migowy skierowana głównie do dorosłych mieszkańców regionu . Kursy są skierowane do 458 osób oraz obejmują 2 249 godzin zajęć.

Działania oraz usługi prowadzone przez Konsorcjum pozwalają mu uzyskać dochody potrzebne na utrzymanie tejże instytucji. Konsorcjum jest bezpośrednio zaangażowane w usługi dla osób starszych oraz młodzieży jako, że stanowi przykład przedsiębiorstwa społecznego.

### DZIAŁANIA ZWIĄZANE ZE WSPÓŁPRACĄ MIĘDZYNARODOWĄ

W roku 2011, Arché równolegle z projektem rozgrywającym się w Kolumbii przedstawionym w sekcji poświęconej Fundacji Monte dei Paschi, prowadziła inne działania na polu międzynarodowym. W szczególności zajmowała się przyjmowaniem uchodźców napływających z Północnej Afryki przybyłych do brzegów Włoch w pierwszym kwartale 2011 roku. Działając w porozumieniu z lokalną administracją Sieny oraz organizacjami Piaggiarella of Iesa oraz Święty Dom otoczono opieką 12 uchodźców z Bangladeszu, Tunezji, Nigerii oraz Ghany.

PROMOCJA DZIAŁAŃ SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH NA DRUGIM SZCZYCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ ASOMUCA W MIEŚCIE CAUCASIA W KOLUMBIJSKIM REGIONIE ANTIOQUIA

Projekt został sfinansowany poprzez wkład 20 000,00 przez Fundację Monte dei Paschi z Sieny pozyskanych 17.11.2009 z zasobów przewidzianych na rok 2009. Głównym lokalnym partnerem, oprócz lokalnego urzędu oraz samorządu było stowarzyszenie ASOMUCA (Stowarzyszenie na Rzecz Kobiet z Regionu Caucasia), organizacja non-profit założona w Caucasii (Antioquia) w 1992 roku składająca się z 20 organizacji kobiecych zrzeszających w sumie około 1000 kobiet działających w całym regionie Caucasii. Na bazie doświadczeń wszystkich tych organizacji, w latach 2008 i 2009 założono niezależne przedszkole "Guarderia" (dla dzieci od 3 miesięcy do lat sześciu) oraz pralnię, w której pracują same kobiety, często będące głową rodziny („cabeza de Familia") oraz cierpiące biedę i niedostatek. Projekt miał na celu:

1. Zainicjowanie oraz stabilizację działań produkcyjnych (pakowanie oraz reklama) związanych z szyciem ubrań dla szpitali i innych podmiotów sektora opieki medycznej w regionie Bajo Cauca

2. Rozpoczęcie oraz ustabilizowanie usług skierowanych na organizację wydarzeń społecznych oraz kulturowych w regionie miejskim oraz wiejskim otaczającym Caucasię

3. Ustanowienie usług konsultacyjnych, promocyjnych oraz tych wspierających rozwój społeczny regionu Bajo Cauca upowszechniając jednocześnie oraz wzmacniając świadomość społeczną oraz możliwości rozwoju przedsiębiorstw społecznych, zwłaszcza wśród kobiet.

## 4.6 Struktura organizacyjna Konsorcjum Archè

Statutowe jednostki administracyjne Konsorcjum Archè:

### ZGROMADZENIE CZŁONKÓW

Złożone z wszystkich członków konsorcjum jest organem wyznaczającym jego misję oraz strategiczne wytyczne wszystkim zrzeszonym. Zgromadzenie to wybiera zarząd.

### ZARZĄD

Jest to organ zarządzający konsorcjum w sytuacjach zwykłych oraz wyjątkowych, kontrolujący działania oraz, ogólnie, wszystkie kwestie związane z zasobami ludzkimi i prawidłowym funkcjonowaniem organizacji.

Zarząd obiera prezesa oraz wiceprezesa. Statut konsorcjum określa, iż żaden członek zarządu nie może być wybierany na więcej niż trzy kolejne kadencje. Członkowie zarządu nie mogą działać w więcej niż dziesięciu podmiotach. Członkowie zarządu nie otrzymują wynagrodzenia.

### AUDYT

Jest to organ, który kontroluje administrację, zgodność z prawem oraz aktem konstytutywnym, społeczną odpowiedzialność, budżet oraz normy odnoszące się do dziedzictwa konsorcjum. Biorąc pod uwagę dobre doświadczenia lat poprzednich, obecnie organ ten jest złożony z trzech osób.

## 4.7 Struktura zasobów ludzkich konsorcjum

**Zarządzanie** wszystkimi funkcjami operacyjnymi jest zagwarantowane przez 14 osobowy zespół podzielony na:

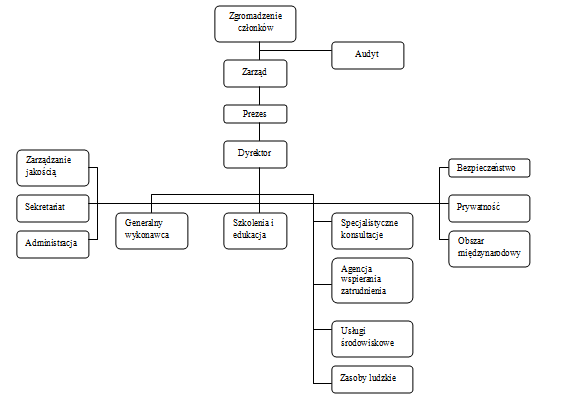
Ekipę stałą złożoną z 7 osób:

* 2 kobiety zatrudnione na czas nieokreślony
* 5 mężczyzn zatrudnionych na czas nieokreślony

Zespół złożony z 7 osób zatrudnionych w celu świadczenia konkretnych usług czy projektów:

* 6 kobiet na umowie na czas określony
* 1 mężczyzna na umowie na czas określony

**Schemat organizacyjny konsorcjum Arche**



Źródło: ARCHE’ SIENA 2011

## 4.8 Członkostwo

### 4.8.1 Warunki przystępowania do konsorcjum

Art. 2 statutu Archè mówi, iż członkowie konsorcjum są zobowiązania do codziennego stosowania się do dobrych praktyk jak to jest ustanowione przez Kodeks Etyczny tego konsorcjum, a to dla dobrego zarządzania przedsiębiorstwem społecznym na konkretnym terenie.

Zarząd decyduje o **przyjęciu** nowego członka oceniając wymaganą dokumentację; sprawdza on również, poprzez wewnętrzny, profesjonalny audyt, dokumenty, stosowanie się do panujących przepisów prawa, jeśli chodzi o dane osobowe, bezpieczeństwo pracowników, poszanowanie kontraktu spółdzielni socjalnych oraz inne elementy służące do osiągania celów społecznych. Rezultaty takiego audytu muszą znaleźć swoje odzwierciedlenie w raporcie podpisywanym przez podmiot będący już członkiem konsorcjum. W razie wykrycia niezgodności, pozostawia się kandydatowi czas na przystosowanie się do istniejących standardów. Następnie personel techniczny konsorcjum wykonuje drugi i ostatni audyt używając tych samych metod, co pierwszy. Każdego roku, każdy członek konsorcjum powinien przedstawić raport społeczny na temat działań podjętych w roku ubiegłym oraz całego systemu zastosowanego w celu spełnienia norm.

### 4.8.2 Zmiany personalne spółdzielni członkowskich Archè

Biorąc pod uwagę fakt, iż konsorcjum samo w sobie jest przedsiębiorstwem społecznym, nie może być postrzegane jako organizacja o celach handlowych. Co za tym idzie, liczba członków, ulegająca wzrostowi przez lata, osiągnęła obecnie stan stabilizacji jako, że członkowstwo w tym wypadku jest postrzegane jako wspólne uczestnictwo. Co więcej Archè jest konsorcjum opartym na lokalnej społeczności: jest zatem naturalne, iż liczba członków uległa stabilizacji i nie powiększa się już.

### 4.8.3 Zalety (społeczne, gospodarcze) oraz ryzyko członkostwa

Archè stanowi znaczącą markę na swoim terytorium. Bycie członkiem tak skonsolidowanej i wykwalifikowanej organizacji przekłada się również na reputację jej członków wśród jednostek publicznych oraz prywatnych, a także ekspertów z danego obszaru. Spółdzielnie zrzeszają się w niej, aby pozyskać markę oraz skorzystać z poparcia Konsorcjum Archè jako, że brakuje lokalnych oddziałów Confcooperative /Federsolidarietà. Ponadto, członkowie konsorcjum mogą korzystać z usług generalnego wykonawstwa, edukacyjnych, szkoleniowych oraz konsultacyjnych.

Obecnie nie istnieje duże ryzyko związane z członkostwem. Kapitał społeczny jest dobrze zarządzany w Archè. Jeśli istnieje jakiekolwiek ryzyko, to jest ono związane z samą ideą przedsiębiorczości jako, że wszystkie spółdzielnie socjalne są przedsiębiorstwami.

Można również stwierdzić, iż, biorąc pod uwagę silne powiązania organizacji zrzeszonych z samym konsorcjum, to pewnego ryzyka można się doszukiwać w dalszym rozwoju tegoż konsorcjum.

4.8.4 Polityka Jakości

Archè stawia sobie za cel promowanie Kultury Projakościowej tak, aby czynić swoje usługi, zarówno wobec spółdzielni członkowskich, jak i beneficjentów, lepszymi, a to poprzez uświadamianie oraz inicjatywy szkoleniowe skierowane do współpracowników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Certyfikowanie jakości dało możliwość przeprowadzania procesów planowania oraz ciągłego monitorowania rezultatów, co pozwala na samoocenę wydajności oraz wprowadzanie ulepszeń jeśli chodzi o zarządzanie całą strukturą, rozwój oraz legitymizację działań. Proces certyfikowania jakości rozpoczął się w 2001 roku zgodnie z wytycznymi Vision 2001 UNI-EN-ISO 9001. Konsorcjum uzyskało certyfikaty w następujących obszarach:

• Generalne Wykonawstwo – zarządzanie kontraktami w imieniu zrzeszonych spółdzielni

• Przygotowywanie oraz prowadzenie szkoleń dla podmiotów sektora publicznego oraz prywatnego działających na rzecz inkluzji na rynku pracy osób zagrożonych wykluczeniem.

## 

## 4.9 Sieci Arche

**Sieci** spółdzielcze odgrywają ważną rolę w życiu Konsorcjum jako, że są podstawą wszelkich działań. Podejście sieciowe jest uważane za właściwą ścieżkę, na której powinny działać organizacje społeczne. Bycie częścią sieci – zarówno tej lokalnej, jak i krajowej – jest bardzo ważne w procesie pobudzania zaangażowania, dialogu oraz porównywania osiągnięć interesariuszy; w procesie definiowania strategicznych przepisów prawa, kształtowania usług oraz w procesie społeczno-gospodarczego rozwoju poprzez dzielenie się różnorodnymi doświadczeniami oraz kompetencjami.

Konsorcjum Archè wypracowało, a następnie upowszechniło różne rodzaje sieci takie, jak:

* Sieci formalne: charakteryzujące się wystąpieniem formalnych kontraktów między Archè, a innymi podmiotami
* Sieci nieformalne: pozbawione formalnej podstawy w postaci kontraktu, przez co trudniej je zaobserwować z zewnątrz

Główne sieci współpracy (formalnej oraz nieformalnej) można podzielić na:

* Sieci polityczne oraz związkowe: skupiające się na wypracowywaniu przepisów oraz lokalnych strategii polityki społecznej wzmacniających powiązania instytucjonalne
* Sieci rozwoju społeczno-gospodarczego oraz promocji: mające na celu rozpowszechnianie kultury spółdzielni socjalnych oraz rozwój przedsiębiorstw społecznych
* Sieć szkoleniowa: tworzona w celu opracowania oraz dostarczenia usług edukacyjnych oraz szkoleniowych
* Sieć przedsiębiorczości: promująca rozwój przedsiębiorczości różnych organizacji terytorialnych
* Sieć rynku pracy: działająca jako zachęta oraz wsparcie dla osób wykluczonych we wchodzeniu na rynek pracy mając na uwadze ich potrzeby oraz postawę oraz zapewniając im szkolenia z zakresu działania przedsiębiorstw.

### 4.9.1 Relacje między członkami

**Celem** Archè jest między innymi umacnianie **więzi** między jej członkami poprzez:

Zachęcanie do aktywnego udziału w życiu konsorcjum oraz zacieśniania więzi: pomoże to nie tylko w pozyskiwaniu wzajemnej wiedzy, ale również udoskonali proces kreowania usług oraz praktycznych procedur, które w sposób wydajny oraz efektywny odpowiedzą na potrzeby wszystkich członków pomimo różnic w ich tożsamości czy przedsiębiorczych oczekiwaniach.

Promowanie kultury oraz nauki wykorzystywanych do poszukiwań nowych usług i możliwości: służy podniesieniu rangi kulturowego oraz profesjonalnego wymiaru. Innowacje w zakresie usług i promocji muszą pozostawać w zgodzie z wartościami spółdzielczości oraz wyłaniającymi się potrzebami edukacji oraz doszkalania.

W dzisiejszych czasach, oczekuje się od sektora spółdzielczego przygotowania wysokiej jakości szkoleń oraz badań w krótkim okresie czasu i przy pomocy ograniczonych środków przy współpracy z innymi podmiotami takimi, jak Uniwersytety, inne konsorcja czy wyspecjalizowane, lokalne organizacje.

### 4.9.2 Sieć Głównych Działań

**Działania** Zarządu Konsorcjum z roku 2011 dały podwaliny pod rozwój całego systemu. Chodzi głównie o działania w obszarze:

Opieki zdrowotnej

Ze współpracy pomiędzy Archè, organizacją the Mercies ze Sieny oraz Bankiem Chianti powstało przedsiębiorstwo społeczne Cu.R.A.Mi. (Cured on the Net with Arché and Mercie) jako najlepsza odpowiedź na Projekt Welfare Italia Servizi. Celem tej organizacji jest promocja, implementacja, organizacja oraz zarządzanie strukturą oraz projektami zapewnienia opieki zdrowotnej (diagnostyka radiologiczna pacjentów ambulatoryjnych, rentgenologia, USG oraz rehabilitacja) o wysokim standardzie oraz w przystępnej cenie.

Szkoleń

W lutym 2011 roku, z inicjatywy Archè, Centrum Badań Pluriversum Ltd., Cooperservizi s.c.s. oraz innych spółdzielni socjalnych powstała spółdzielnia Me.Tri.Ca. poświęcona rozwijaniu programów oraz usług z zakresu edukacji, kursów, szkoleń zawodowych oraz poradnictwa zawodowego.

### 4.9.3 Administracja Publiczna oraz samorząd

Między **administracją publiczną**, samorządem i Konsorcjum Archè rozwinęła się silna współpraca. Konsorcjum jest dobrze znane w Prowincji Siena, gdyż dostarcza, poprzez działalność własną oraz zrzeszonych spółdzielni, pracy około 750 ludziom, co, w mieście takim jak Siena, stanowi sporą liczbę.

Administracja publiczna i samorząd oraz lokalne podmioty świadczące usługi sanitarne dzielą z Konsorcjum pewne dążenia społeczne, a ich współpraca okazała się fundamentalna w ciągu kilku ostatnich lat i pomogła w stabilizacji konsorcjum. Obecność, know-how, wiedza, umiejętność efektywnego radzenia sobie z problemami społecznymi czynią z Konsorcjum bardzo wpływową jednostkę na tym terytorium, partnera, dzięki któremu można wdrażać nowe strategie.

Współpraca między Konsorcjum Archè, a administracją publiczną przechodzi pewne problemy związane ze spłacaniem zobowiązań przez Administrację Publiczną. Z powodu rozbudowanej biurokracji oraz głębokiego kryzysu, przed którym stanęły Włochy, Administracja Publiczna zwleka z wypłacaniem wynagrodzeń za usługi świadczone na jej rzecz przez spółdzielnie socjalne stwarzając przy tym spore problemy. Archè może liczyć na solidny system zarządzania oraz oszczędzania i poprzez to jest w stanie stawić czoła opóźnionym wypłatom swoich należności, jak to już miało miejsce.

Kluczem do rozwiązania problemu z administracją publiczną jest dialog. Członkowie oraz zarząd Archè Siena utrzymują dobre i stabilne stosunki z lokalnymi władzami. Zarządzający konsorcjum często biorą udział w debatach nad rozwiązywaniem problemów społecznych. Niektórzy lokalni działacze w Sienie niegdyś pracowali w Archè i zostali poproszeni przez władze miasta o zajęcie się problemami społecznymi jako członkowie Rady Miasta.

Głębokie zakorzenienie Archè w prowincji Siena oraz w lokalnej społeczności przyczyniło się do zwiększenia liczby osób pracujących w obszarze usług społecznych w ramach lokalnego samorządu.

PRZYKŁAD AKCJI PODJĘTEJ WE WSPÓŁPRACY Z BIUREM INFORMACJI NA RZECZ INKLUZJI SPOŁECZNEJ „HELPING” PROWADZONYM PRZEZ LOKALNY SAMORZĄD

Biuro Informacji na Rzecz Inkluzji Społecznej działające w siedzibie Konsorcjum stanowi odpowiedź na potrzeby ludzi z niepełnosprawnościami oraz ich rodzin, stowarzyszeń oraz dostarczycieli usług społecznych. Jest to miejsce, gdzie można otrzymać właściwą, konkretną, zrozumiałą i sprawdzoną informację.

Projekt „działania konsolidujące i rozwijające sieć usług na rzecz inkluzji społecznej osób niepełnosprawnych” został rozpisany przez samorząd Sieny w odpowiedzi na konkurs EFS w ramach Programu Operacyjnego dla Regionu Toskanii, a wdraża go konsorcjum składające się z Ati Arché (lider), Centro Studi Pluriversum oraz organizacji New Horizons.

Głównym celem Biura Informacji jest wspieranie oraz przygotowywanie informacji przydatnych ludziom niepełnosprawnym tym samym przyczyniając się do rozwiązywania problemu ich emancypacji. Innym zadaniem jest pomoc w egzekwowaniu swoich społecznych oraz ludzkich praw poprzez ułatwianie dostępu do informacji, które są czasami trudne do zdobycia i zrozumienia, rozprzestrzenianie wiedzy na temat usług, szans oraz zasobów lokalnych, a także zapewnienie ciągłego kontaktu z siecią instytucji takich jak samorządy, stowarzyszenia, spółdzielnie socjalne, szkoły i inne placówki edukacyjne oraz zdrowotne.

### 4.9.4 Organizacje nastawione na zysk oraz biznesowe

Archè współpracuje z kilkoma **podmiotami biznesowymi** poczynając od przedsiębiorstw for-profit, a kończąc na Confcooperative czy stowarzyszeniach wolontariackich drugiego szczebla, organizacjach lokalnych, szkołach oraz zrzeszeniach specjalistów. Obszary, w których Archè współpracuje z tymi instytucjami są różne: edukacja i szkolenia, usługi zdrowotne i sanitarne, odnawialne źródła energii, usługi środowiskowe.

Przykład współpracy sieciowej z przedsiębiorstwem for-profit - Renovo SA

Renovo SA założone w 2007 roku, na bazie długiego doświadczenia holdingu Fingest SA należącego do grupy Arvati oraz dzięki randze nadawanej potrzebie pozyskiwania nowych źródeł energii, ochrony środowiska, wykorzystywania odnawialnych zasobów do produkcji czystej energii termoelektrycznej, ma na celu: produkcję termoelektrycznej energii z odnawialnych źródeł; redukcję wydalania CO2 na poziomie krajowym oraz międzynarodowym; promocję rozwoju lokalnego w zgodzie ze środowiskiem; ulepszenie sektorów leśnego oraz rolno-przemysłowego.

Renovo SA zajęła się kompleksowym rozwinięciem projektów energetycznych wziąwszy na siebie badania oraz nakreślenie projektu, budowę oraz zarządzanie przedsiębiorstwem dostarczającym energię termoelektryczną pochodzącą z odnawialnych źródeł, wspieraniem innych projektów skupiających się na użyciu odnawialnych zasobów energii. Krajowa Grupa Kooperatywna CGM oraz Renovo podjęły współpracę w celu stworzenia nowego, konkurencyjnego modelu biznesowego, który opierałby się na założeniu przedsiębiorstwa społecznego dążącego do zatrudnienia oraz integracji społecznej osób z mniejszymi szansami angażując ich w produkcję odnawialnej energii.

Partnerstwo CGM/RENOVO w skali kraju jest pomysłem innowacyjnym łączącym organizację nastawioną na zysk z tą non-profit, z których obie promują spółdzielczość socjalną oraz tanią produkcję przyjaznej dla środowiska energii (co zakłada np. instalowanie paneli słonecznych na dachach) oraz długofalowy rozwój. Arche odegrało kluczową rolę w lansowaniu tych nowych rozwiązań.

### 4.9.5 Relacje z innymi konsorcjami

W regionie Sieny istnieje tylko jedno konsorcjum, którym jest samo Archè, obok niego działają także zrzeszenia spółdzielni należących do Legacoop. Znaczy to tyle, że większość spółdzielni pozostaje w takim czy innym kontakcie z Archè. Archè współpracuje z Legacoop/Assicop oraz konsorcjami będącymi członkami Krajowej Grupy Kooperatywnej CGM z regionu Toskanii (Emploi, Firenze) w celu zwiększenia siły działania, lobbowania oraz wspólnego reprezentowania na rzecz całego ruchu spółdzielczego na szczeblu politycznym.

Większość spółdzielni na tym terytorium należy do Archè lub Legacoop. Spółdzielnie te pozostają w dobrych stosunkach z tymi kilkoma pozostającymi poza systemem, darzą się szacunkiem, motywują do poszukiwania nowych rozwiązań, doceniają wspólną przeszłość oraz razem działają na rzecz lokalnych społeczności.

Przykład współpracy z innymi podmiotami – tymczasowe stowarzyszenia przedsiębiorstw – usługi środowiskowe

W 2012 roku założono Tymczasowe Stowarzyszenie Przedsiębiorstw “ATI – Środowisko spółdzielczo społeczne” zrzeszające: Spółdzielnie Aretine scs (Coob), Spółdzielnię Beta Typu B - Arezzo, Konsorcjum ABN - A & B scs Sieć Społeczna Arezzo, AR. YES. COOP. Konsorcjum Społeczne Toskanii oraz Południa Sieny, Konsorcjum Archè, Współpracę Środowiskową oraz Wspólną Grupę Roboczą z Grosseto.

Celem tego Tymczasowego Stowarzyszenia jest jak najefektywniejsza współpraca z przedsiębiorstwem odpowiedzialnym za usługi środowiskowe będące odpowiedzią na przetarg na „Usługi publiczne zintegrowanego zarządzania odpadami komunalnymi w regionach prowincji Arezzo, Siena i Grosseto” , których zapewnianie jest przewidziane na następne 20 lat.

Stowarzyszenie to liczy na chwilę obecną 28 podmiotów działających w dziedzinie spółdzielczości socjalnej oraz zaangażowanych w usługi środowiskowe zatrudniające ludzi wykluczonych, ponad 270 pracowników.

### 4.9.6 Relacje na szczeblu krajowym

Na szczeblu krajowym konsorcjum Archè jest członkiem różnych ciał reprezentacyjnych takich, jak Federsolidarietà –Confcooperative oraz Krajowej Grupy Kooperatywnej CGM.

## 4.10 Nowe Wyzwania Konsorcjum Archè Siena

**Wyzwania** stawiane dziś konsorcjum są ściśle związane ze zmianami zachodzącymi w społeczeństwie, kryzysem, który dość mocno uderzył we włoską gospodarkę, wzrastającym zapotrzebowaniem rodzin, społeczności oraz lokalnych organizacji na usługi oraz opiekę. Problemy, z którymi walczy obecnie Archè pozwoliły konsorcjum wytyczyć jej własną drogę rozwoju. Ewolucja kontekstu społeczno-gospodarczego, efekty kryzysu gospodarczego oraz wyłonienie się pewnych norm oraz przepisów prawa popchnęły Archè do:

Wspierania stabilizacji rynków tradycyjnych oraz inwestowania w nowe jeśli chodzi o spółdzielnie socjalne Typu A, które będą musiały zwrócić uwagę na potrzebę opieki oraz ekonomiczne możliwości rodzin poprzez: wspieranie spółdzielni socjalnych w celu uczynienia ich działań wydajniejszymi oraz uaktywnienia większej ilości usług; inwestowanie w odnajdywanie oraz promowanie nowych rynków oferujących np. usługi zdrowotne czy sanitarne; tworzenie stosunkowo tanich usług, które stałyby się odpowiedzią na redukcję ofert Administracji Państwowej w zakresie opieki społecznej; wchodzenie w nowe partnerstwa w celu zidentyfikowania, zaprojektowania oraz wdrożenia zintegrowanego systemu usług dla rodzin; promowanie inkluzji społecznej oraz skoordynowanie ich z usługami opieki, edukacyjnymi i sanitarnymi.

Wspierania rozwoju spółdzielni socjalnych Typu B na 3 różnych ścieżkach: promowanie oraz rozwijanie partnerstw z organizacjami nastawionymi na zysk, które pozwalałyby w dalszej perspektywie na społeczną integrację ludzi wykluczonych; upowszechnianie współpracy z innymi spółdzielniami oraz organizacjami non-profit w celu stworzenia warunków sprzyjających wzmocnieniu spółdzielni socjalnych Typu B; lansowanie współpracy oraz interakcji między członkami konsorcjum, aby móc proponować im swoje usługi oraz czerpać korzyści z ich rosnących zasobów oraz znajomości.

**Dane kontaktowe**

Adres : Siena, Via Roma n° 75/77

Rok założenia : 1999

Prezes : Valentina Carloni

Strona internetowa : www.consorzioarche.org

E- Mail : [segreteria@consorzioarche.org](mailto:segreteria@consorzioarche.org); consorzioarche.scs@legalmail.it

Telefon: 0577/226942; Fax; 0577/1781721

VAT n°: 00989890520, Krajowy numer rejestracji: A115700

# Konkluzje

Konsorcja spółdzielni socjalnych stanowią najciekawszy przykład **współpracy sieciowej** (networkingu) w strukturach włoskiego ruchu spółdzielczego jako, że nie stanowią tylko struktury wspierającej działanie samych spółdzielni.

Z pewnością grają one ważną rolę we wspieraniu tradycyjnych działań swoich członków, które pozwalają im rozwijać swoją aktywność i realizować znaczne oszczędności: dostarczają one usług administracyjnych oraz księgowych, wspierają udział w zamówieniach publicznych poprzez odgrywanie roli generalnego wykonawcy a także skupiają w sobie funkcje oraz kompetencje, na które nie mogą sobie pozwolić pojedyncze spółdzielnie.

W dodatku i co najważniejsze, konsorcja odgrywają znaczącą rolę w determinowaniu „sensu”, wiedzy, znaczenia oraz kultury usług, a także modeli zarządzania. Konsorcja przyczyniły się także do wykorzystania modelu współpracy społecznej przez przedsiębiorstwa społecznościowe: pozwoliły swoim członkom zachować ich niewielkie rozmiary, aby mogły zawierać jakościowo dobre relacje społeczne.

Konsorcja pozwoliły zoptymalizować zasoby, zmniejszyć koszta, wyprodukować dodatkową wartość wypływającą ze współpracy spółdzielni, czy to Typu A, czy B w łańcuchu produkcji, wypracować lepsze systemy informacji dla zarządu, udostępnić specjalistyczne kursy liderom przedsiębiorstw społecznych, na tworzenie marek oraz otrzymywanie certyfikatów oraz bezpośrednie zarządzanie projektami regionalnymi w partnerstwie z organizacjami publicznymi oraz prywatnymi.

Trzeba wspomnieć, iż konsorcja zdają się być “otwartymi miejscami budowy”, gdyż z upływem czasu zmieniały swoją rolę zgodnie z potrzebami członków oraz społeczeństwa i będą nadal ją modyfikować (Borzaga , Paini 2011).

Struktura wspólnej reprezentacji oraz wsparcia wypracowana przez konsorcja prowadzi do bardzo pożądanych skutków, które mogą być powielane przez inne jednostki; niektóre z nich, widoczne we włoskim modelu, zostały tak opisane przez Goslinga:

• Istnienie zintegrowanej struktury wspomagającej nowopowstałe spółdzielnie (oraz inne organy członkowskie), której nie byłyby w stanie osiągnąć o własnych siłach;

• Możliwość osiągnięcia sporych oszczędności poprzez zrzeszanie się spółdzielni w konsorcjach bez konieczności rozbudowywania swojej własnej struktury, co zagrażałoby ich demokratycznej strukturze czy znaczeniu pojedynczych członków;

• Nadawanie spółdzielniom pewnej tożsamości poprzez promowanie marek;

• Możliwość tworzenia pewnych struktur umożliwiających skuteczne prowadzenie inicjatyw bez podważania demokratycznego charakteru poprzez odgórne podejmowanie decyzji;

• Zapewnienie dostępu do niżej oprocentowanych kredytów poprzez preferencyjne umowy z bankami;

• Możliwość pośredniczenia w porozumieniach zawieranych między samorządami, a spółdzielniami mogącymi wspólnie proponować szerszy zakres usług;

• Powoływanie do życia demokratycznego forum spółdzielni mającego na celu obronę ich interesów;

• Udzielanie pomocy tak, aby zwiększyć wpływ spółdzielni na planowanie oraz organizację opieki społecznej (Gosling, 2002).

Biorąc pod uwagę kompleksowe problemy w zarządzaniu wypływające ze zmieniającego się otoczenia oraz samego społeczeństwa, istniej potrzeba ciągłego rozwijania oraz tworzenia sieci (networks). Konsorcja będą się zatem coraz to bardziej skupiać na ryzyku związanym z kompleksowym planowaniem oraz z maksymalizacją zasobów, co jest niezbędne do konkurowania we wrogim środowisku (Fazzi, 2008) próbując jednocześnie utrzymać nienaruszoną swoją główną zasadę nieodzowną każdej spółdzielni socjalnej ze względu na jej naturę oraz zalety prawne: zasadę bycia przedsiębiorstwem nastawionym na zysk inwestującym jednocześnie w swoich członków, jak i całą społeczność.

# Bibliografia

* Archè Siena, (2011), *Bilancio sociale*
* Archè Siena, Statute
* Bernardi S. (1996), *“*Le politiche di sviluppo consortile” in *Impresa Sociale*, n. 26, pp 39 -43
* Borzaga, C. & J. Defourny, eds. (2001), The Emergence of Social Enterprise,. London and New York, Routledge
* Borzaga, C. e Ianes, A. (2011), “Il sistema di imprese della cooperazione sociale. Origini e sviluppo dei Consorzi di cooperative sociali”, Euricse Working Papers, N. 014 | 11
* Borzaga, C. Fazzi, L. (a cura di) (2008) , *Governo e organizzazione dell’impresa sociale*, Roma, Carocci ed.
* [Borzaga](http://www4.unitn.it/Ugcvp/it/Web/ProdottiAutore/PER0003271), C. Paini, F. , *Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*, Milano: Altraeconomia Edizioni, 2011
* CONFCOOPERATIVE: [www.confcooperative.it](http://www.confcooperative.it)
* Demozzi M., Zandonai F. (a cura di) (2008) *Impresa sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*, Edizioni 31
* Fazzi L., (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci, Roma.
* Fazzi. L (2008), “La governance” in Borzaga, C. Fazzi, L. ( a cura di) (2008) , in *Governo e organizzazione dell’impresa sociale*, Roma, carocci ed.
* Ferrone C. (2005) I CONSORZI DI COOPERATIVE SOCIALI, ASPETTI TEORICI E APPLICATIVI, tesi di dottorato in Scienze Aziendali, UNIVERSITA’ DEGLI STUDI DI NAPOLI “FEDERICO II”, Facoltà di Economia Dipartimento di Economia Aziendale
* Gosling, P. (2002) Social co-operatives in Italy: Lessons for the UK, [www.sel.org](http://www.sel.org)
* Gruppo Cooperativo CGM (1997a), Il Consorzio Cgm. Analisi organizzativa, Mimeo, Brescia, Cgm.
* Gruppo Cooperativo CGM (2002), A conti fatti. Significati e numeri del percorso Cgm 1996-2000, Brescia Cgm.
* Gruppo Cooperativo CGM (2002a), Accordi. Consonanze di strategie e di governance in Cgm, Brescia Gruppo Cooperativo CGM.
* Gruppo Cooperativo CGM (2003), Venti di solidarietà. I primi 20 anni del consorzio Sol.co Brescia, Brescia Cgm.
* Gruppo Cooperativo CGM (2005a), Un segno positivo. I numeri e gli strumenti di Cgm, Roma Cgm.
* Gruppo Cooperativo CGM (a cura di) (2oo9), *Consorzi di comunità, I percorsi del Gruppo Cooperativo CGM*, Ed. Diabasis
* Gruppo Cooperativo CGM, (1987) Statuto
* Gruppo Cooperativo CGM, (2010), *Bilancio sociale*
* Gruppo Cooperativo CGM, (2011), *Bilancio sociale*
* Istat (2006), Le cooperative sociali in Italia. Anno 2001, Argomenti n. 30, Roma.
* Istat (2006a), Le cooperative sociali in Italia. Anno 2003, Informazioni n. 30, Roma.
* Istat (2008), Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005, Statistiche in breve, Roma.
* Lepri S., (1994), “Dimensioni generali del fenomeno e modelli organizzativi”, in Centro Studi CGM (a cura di) *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano
* Matacena A., The objectives of cooperation, in Entrepreneurship and cooperation, (ed. C. Sorci), Giuffre, Milan, 1990
* Menzani, T. and Zamagni, V. (2010) “Co-operative networks in the Italian economy” in *Enterprise and Society*, 2010 (XI), no.1, pp. 98-127
* Nesci, F. (1999), Il sistema a rete delle cooperative sociali. Alcune considerazioni a partire da uno studio di caso, in Carbognin, M. (a cura di), Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane, Milano, Angeli.
* Pavolini, E. (2002), Le reti tra cooperative sociali: il fenomeno consortile, in Cgm (a cura di), Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli.
* Sacchetti S. e Sugden R. (2003), “The Governance of networks and economic power: The nature and impact of subcontracting relationships”, in *Journal of Economic Surveys*, 17 (5)
* Sacchetti, S. Sudgen, R. (2008), “Reti”, in Demozzi, M. Zandonai, F. (2008) I*mpresa Sociale Di Comunita’ - Strumenti Per La Creazione E La Gestione*, Edizioni 31
* Scalvini F., “L’integrazione tra cooperative sociali”, in Centro studi CGM (a cura di), *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano
* Scalvini, F. (1991), “Piccola dimensione, Perchè?”, *Impresa Sociale* n°3, pp. 25-28
* Unioncamere: unioncamere.gov.it
* Zandonai, F. (2009) “Stare in rete conviene? Le tendenze evolutive dei consorzi di cooperative sociali in Italia” in Gruppo Cooperativo CGM (a cura di) (2oo8), *Consorzi di comunità, I percorsi del Gruppo Cooperativo CGM*, Ed. Diabasis

# Załącznik

#### 1. Przedsiębiorstwa społeczne i spółdzielnie socjalne w Europie i we Włoszech – przegląd

W ostatnich 30 latach powstało w Europie wiele inicjatyw gospodarczych oddających ideę szeroko pojętego „przedsiębiorstwa społecznego”. Termin „przedsiębiorstwo społeczne” obrazuje teoretycznie dosyć niejednoznaczną koncepcję używaną w Europie dla opisu organizacji wolontariackich, pewnej liczby zwykłych spółdzielni zapewniających opiekę oraz dla pewnych spółek akcyjnych i prywatnych spółek kapitałowych charakteryzujących się rozwijaniem przedsiębiorczego ducha skierowanego na wypełnianie celów społecznych.

Przez kilka pierwszych lat swojego istnienia Unia Europejska przykładała bardzo dużą wagę do tych inicjatyw gospodarczych hołdując idei pogodzenia praktyk biznesowych ze zbiorową potrzebą wzrostu ekonomicznego, zatrudnienia oraz zapewnienia dobrej jakości. Stało się tak ponieważ dzięki tym inicjatywom można pozyskać usługi trzeciego sektora, na które to wzrasta popyt oraz stworzyć nowe miejsca pracy, szczególnie dla tych, którzy zwykle są wykluczani z rynku pracy.

Pojęcie przedsiębiorstwa społecznego pojawiło się po raz pierwszy we Włoszech w latach 80’, ale zaczęto je stosować na szczeblu europejskim dopiero w połowie lat 90’, głównie dzięki pracom EMES, Europejskiej Sieci Badawczej. Pomimo tego, że koncepcja ta nie zyskała tego samego uznania we wszystkich krajach europejskich, to jednak idee przez nią niesione rozwijają się niemal wszędzie i dokłada się coraz większych starań w celu ich przeanalizowania.

Zainteresowanie tym rodzajem organizacji jest po części związane z faktem, iż, podczas gdy organizacje non-profit zwykle reagują powoli na zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym, to przedsiębiorstwa społeczne lepiej wchodzą w interakcje z lokalnymi strukturami socjoekonomicznymi do tego stopnia, że ujmują one te zmiany jako jedną ze zmiennych w swoich planach rozwoju i nieustannie proponują nowe, innowacyjne pomysły na rozwiązywanie problemów, na swój własny, wewnętrzny użytek (Borzaga and Defourny, 2001).

Z tego właśnie powodu, w wielu programach oraz inicjatywach UE, takich jak Zatrudnienie i Adaptacja, położono nacisk na występowanie przedsiębiorstw społecznych. Także wiele funduszy zostało przeznaczonych na rozwój badań nad nimi.

Przedsiębiorstwa społeczne charakteryzują się pewnymi specyficznymi cechami:

* Poszukiwanie misji mających na celu polepszenie dobrobytu danej społeczności
* Godny uwagi poziom ryzyka gospodarczego oraz zatrudnianych pracowników
* Wysoki poziom niezależności zarządów
* Zachęcanie obywateli do aktywnego uczestnictwa w działaniach biznesowych
* Podejmowanie decyzji
* Zarządzanie oparte na szerszej demokratycznej perspektywie opartej nie tylko na posiadaniu kapitału
* Ograniczona dystrybucja przychodów

Elementy te sprawiają, iż trudno jest zaklasyfikować je w ramach tradycyjnego podziału na inicjatywy gospodarcze nastawione i nie nastawione na zysk.

Jak zostało wcześniej powiedziane, w Europie, koncepcja “przedsiębiorstwa społecznego” pojawiła się we Włoszech (kilka lat wcześniej wypłynęła w Stanach Zjednoczonych) jako tytuł jednego z czasopism założonego w 1990: *Impresa sociale (przedsiębiorstwo społeczne).* Termin ten został ukuty, aby opisać nowe zjawisko, któremu już rok później włoski Parlament nadał formę prawną. Następnie wiele innych państw Europy stworzyło system prawny promujący przedsiębiorstwa społeczne oraz samą przedsiębiorczość.

Jak zostanie to jeszcze przedstawione, spółdzielnie socjalne zajęły istotne pozycję we włoskim trzecim sektorze dzięki swoim umiejętnościom zaspokajania historycznych, społecznych oraz gospodarczych potrzeb obywateli. SpS (spółdzielnie socjalne) jawią się jako organizacje, które obok przejawiania cech przedsiębiorstwa społecznego, wykazują silniejszą tendencję do wdrażania nowych inicjatyw, co pozwala odpowiedzieć na zapotrzebowanie na usługi społeczne - to wszystko zaś dzięki zaangażowaniu większej ilości interesariuszy (członkowie zatrudnieni, beneficjenci, wolontariusze, członkowie założyciele oraz instytucje publiczne). SpS postanowiły nie stać z boku i biernie wykonywać zadania powierzone przez administrację publiczną. Wprost przeciwnie, ciągle szukają możliwości pozyskania większej autonomii poprzez odnajdywanie coraz to nowych obszarów działania oraz decydowanie co do natury dostarczanych usług, ich kształtu oraz ich własnej organizacyjnej struktury.

##### **1.2 SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE we Włoszech**

Spółdzielnie socjalne (lub też spółdzielnie społecznej solidarności, jak były nazywane w tamtym okresie) zaczęły wyłaniać się we Włoszech pod koniec lat 70’, okresie słabej wydajności oraz wysokiego bezrobocia, najbardziej niespokojnym okresie we włoskiej historii po II Wojnie Światowej. Były to lata walki o reformę systemu opieki społecznej oraz zdrowotnej, o podstawowe zmiany w społeczeństwie włoskim, lata walki przeciwko zamkniętym instytucjom przyczyniającym się do segregacji społeczeństwa oraz przeciwko negatywnym efektom modelu opiekuńczego sprowadzającego się do działań charytatywnych. Były to również lata walki o pełne prawa obywatelskie oraz praktyczny do nich dostęp, prawo do decydowania o kształcie własnego życia, do godnej pracy, domu itp.

W tamtych latach, w porównaniu do innych krajów Europy, wiele regionów włoskich nie posiadało prawie żadnej oferty usług społecznych. Ten brak wynikał z niskiego wzrostu gospodarczego, ważnej roli rodziny w zapewnianiu wsparcia socjalnego oraz z niskiej wydajności administracji publicznej, która teoretycznie była odpowiedzialna za zapewnienie opieki społecznej. Wydatki sektora publicznego były znaczne i porównywalne do innych krajów Europy wschodniej, ale skierowane w dużej mierze na transfery pieniężne. Tak zwany trzeci sektor (nie istniało wtedy jeszcze pojęcie ekonomii społecznej) był raczej słabo rozwinięty. Jego funkcje sprowadzały się do rzecznictwa oraz „wzajemnych” celów (na własny użytek członków).

Jedynymi dobrze zorganizowanymi organizacjami były duże stowarzyszenia lobbujące na rzecz osób niepełnosprawnych czy te mające powiązania z władzą, z drugiej zaś strony, były to spółdzielnie[[11]](#footnote-11).

Istniało kilka fundacji: wszystkie były małych rozmiarów i były raczej fundacjami operacyjnymi. Tych kilka istniejących organizacji non-profit zaangażowanych w kreowanie usług społecznych (głównie skierowanych na osoby starsze) miało powiązania z Kościołem Katolickim oraz było zależnymi od środków publicznych: wszystkie inne zostały przemianowane na agencje publiczne w wieku dziewiętnastym. Ten jakże ubogi „model opieki społecznej” zaczął się załamywać w latach 70’, głównie dzięki załamaniu się roli rodziny jeśli chodzi o pomoc społeczną, a także rosnącej roli kobiet na rynku pracy. Jednocześnie wzrastała liczba osób starszych oraz wyłoniły się nowe potrzeby związane z tak zwanym „zubożeniem post-materialistycznym” takie, jak: choroby umysłowe, bezdomność, nadużywanie narkotyków, imigracja oraz trwałe bezrobocie.

System opieki społecznej oparty na tradycyjnej polityce transferów monetarnych, nie stanowił odpowiedzi na te problemy, a więc narodziła się nowa potrzeba zapewnienia zarówno tradycyjnych, jak i nowych usług. Ponadto prywatne oraz publiczne przedsiębiorstwa, które uczestniczyły w procesie wdrażania tego „systemu opieki społecznej” poprzez finansowanie projektów ubezpieczeń na wypadek bezrobocia oraz zatrudnianie mniej wydajnych pracowników musiały stawić czoła rosnącej międzynarodowej konkurencji, która nasiliła się po kryzysie paliwowym. Proces ten doprowadził do marginalizacji wielu co trudniejszych bezrobotnych. Ogólnie rzecz biorąc, sektor publiczny nie był w stanie sprostać tej sytuacji poprzez jakiekolwiek innowacje.

Odpowiedź na zaistniałe warunki wyszła od grupy ludzi, czasami związanych z kościołem katolickim oraz od wolontariuszy; w innych wypadkach młodzi profesjonaliści w dziedzinie opieki zdrowotnej, pracownicy sektora publicznego, obywatele, związki zawodowe, rodziny osób niepełnosprawnych zaczęły czynić starania, aby oddolnie wypełnić lukę między popytem, a podażą na usługi społeczne odkrywając nowe przepisy oraz formy organizacyjne, które następnie były prawnie uznawane i rozprzestrzeniane.

Poczynając od specyficznych potrzeb oraz będąc ściśle związanymi z kontekstem lokalnym, narodziła się spora liczba małych organizacji opartych, w głównej mierze, na podstawie prawnej stowarzyszeń. Jednakże podmioty te rozrastając się i pomnażając napotkały ograniczenie prawne: we Włoszech stowarzyszenie nie mogło prowadzić działań produkcyjnych czy też mających duże znaczenie gospodarcze. Właśnie wtedy zrodził się pomysł przybrania prawnie formy spółdzielni dla zorganizowania swoich działań, gdyż spółdzielnia:

* Miała status przedsiębiorstwa
* Była jedyną organizacją nie podlegającą podatkowi od niepodzielonych zysków
* Charakteryzowała się uczestnictwem członków oraz demokratycznym zarządzaniem
* Nie wymagała dużych nakładów pieniężnych w trakcie jej zakładania

Pomimo tego, że, z punktu widzenia litery prawa, spółdzielnie nie mogły zapewnić korzyści osobom nie będącym ich członkami, a jednocześnie nie mogły mieć członków, którzy nie wynosiliby korzyści z ich działań (jak na przykład wolontariusze), ta forma działalności zyskała na popularności, zwłaszcza w drugiej połowie lat 80’ przyjmując nazwę „ spółdzielni solidarności społecznej” (dla tych świadczących usługi społeczne czy „spółdzielni integrującej” (dla tych próbujących tworzyć miejsca pracy dla ludzi wykluczonych społecznie). Aby przekonać Sądy oraz urzędy publiczne tworzące rejestry tych spółdzielni, do ich zaakceptowania, ich adwokaci podkreślali rozbieżność między Kodeksem Cywilnym, zawierającym ustawę o kooperatywach, który zawężał korzyści wypływające z ich działania do samych członków, a Konstytucją Włoch, według której spółdzielnie spełniały cele społeczne i jako takie mogły świadczyć usługi w interesie społeczeństwa (na przykład dobra publiczne).

Wiele spółdzielni socjalnych na nowo odkryło oraz odnowiło model spółdzielni należących do pracowników jako kolektywny instrument służący badaniom ekonomicznym, kulturowym oraz społecznym mający zdolność pobudzania inteligencji oraz woli ludzkiej w celu uwolnienia ich energii oraz rozwinięcia zdolności radzenia sobie ze złożonością życia codziennego: silny instrument samopomocy dla ludzi zepchniętych na margines, niepełnosprawnych czy bezrobotnych.

##### **1.3 SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE: Uznanie; Ustawa 381/91**

Rozprzestrzenianie się spółdzielni w całych Włoszech stworzyło warunki korzystne dla rozwinięcia się debaty parlamentarnej pomiędzy aktorami sceny politycznej, a samymi spółdzielniami. W 1991 przegłosowano ustawę o Spółdzielniach Socjalnych. Według tej ustawy, włoskie środowisko spółdzielni socjalnych stanowi ważną innowację zarówno na polu krajowym, jak i międzynarodowym. Zawarto to stwierdzenie, aby wspomóc organizacje wolontariackie zaangażowane w rozwój zasobów ludzkich oraz integrację obywateli wykluczonych (młodociani, niepełnosprawni, uzależnieni od narkotyków, osoby starsze, byli więźniowie, osoby niepełnosprawne psychicznie oraz imigranci).

Podążając za praktyczną ewolucją spółdzielni socjalnych mającą miejsce w latach 1981 do 1991, ustawa 381/91 rozróżniła dwa ich typy:

*Odbiorcy spółdzielni typu “A” :*

* *Władze publiczne 77%*
* *Inne NGO 5.9%*
* *Osoby prywatne 4.7%*
* *Przedsiębiorstwa 3.1%*

*a) spółdzielnie oferujące usługi społeczne, zdrowotne, edukacyjne (zwykle są nazywane spółdzielniami socjalnymi typu A, a pracownicy to zwykle pracownicy socjalni czy służby zdrowia oraz profesjonaliści)*

*b) spółdzielnie proponujące dobra oraz usługi inne niż społeczne – rolne, przemysłowe, handlowe czy inne – dla klientów prywatnych oraz instytucji publicznych, mające na celu integrację społeczną ludzi w niekorzystnej sytuacji, którym trudno znaleźć się na rynku pracy tacy jak niepełnosprawni, chorzy psychicznie, uzależnieni od narkotyków, więźniowie, którzy muszą, z prawnego punktu widzenia, stanowić przynajmniej 30% pracowników/członków (nazywane są spółdzielniami socjalnymi typu B).*

*Odbiorcy spółdzielni typu “B”:*

* *Sektor prywatny 60%*
* *Gminy 35%*
* *Inne organy publiczne 5%*

Jeśli chodzi o podejmowane aktywności, spółdzielnie socjalne oferują sektorowi publicznemu, w obszarach wymienionych już wcześniej, usługi osiągając wysoką efektywność w dystrybucji na dużą skalę oraz w przeznaczaniu swoich środków na przeróżne cele.

Co więcej, nie zdradzają one zaufania swoich klientów, ani nie mają skłonności do ukrywania pewnych sprzeczności za zasłoną dymną administracji publicznej, biurokratycznych opóźnień czy nieposzanowania uzgodnionych terminów. Jeśli zaś chodzi o integrację osób wykluczonych, Spółdzielnie Socjalne działają tam, gdzie nie chce działać nikt inny; tworzą projekty, dzięki którym osoby te nie tylko znajdują prawdziwą pracę, ale i często sami stają się przedsiębiorcami.

W przeciwieństwie do innych typów spółdzielni, Spółdzielnie Socjalne wpisują się w schematy zarządcze prywatnych przedsiębiorstw, które konkurują ze sobą, przynajmniej do pewnego stopnia, na otwartym rynku, ale jednocześnie ich celem nie jest zdobywanie profitów, co pozwala im skupić się na wypełnianiu szeroko rozpowszechnionej potrzeby usług społecznościowych, których nie mogą zaoferować ani firmy państwowe, ani prywatne.

Ustawa 381 ukształtowała zatem unikalną strukturę posiadającą dwie główne cechy: zorientowanie na sektor publiczny w celu zapewnienia niezbędnych dóbr oraz usług , jak i, równocześnie, stosowanie się do wymogów organizacyjnych oraz budżetowych rządzących sektorem prywatnym.

SpS są spółdzielniami należącymi do swoich pracowników, ale muszą działać tak, aby „przynosić korzyści danej społeczności oraz dokonywać społecznej integracji obywateli”, co znaczy, że pojedynczy beneficjent znajduje się ponad społecznością czy grupą osób wykluczonych nawet jeśli nie jest członkiem spółdzielni.

A zatem, Spółdzielnia socjalna jest odwrotnością firmy nastawionej na zysk. Głównym celem tej ostatniej jest średnio oraz długoterminowy wzrost gospodarczy w warunkach optymalnej rentowności. Spełnianie społecznych potrzeb pracowników, lokalnej społeczności czy otoczenia ogólnie jest tylko jedną ze ścieżek prowadzącą do tego celu. Odwrotny jest cel SpS, która walczy o wspólne dobro całego społeczeństwa stosując jednocześnie kryteria racjonalności ekonomicznej oraz efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów.

Można by to przedstawić na poniższym schemacie:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **SUKCES EKONOMICZNY** | |
| **SUKCES SPOŁECZNY** | **wysoki** | **niski** |
| **wysoki** | Wydajne oraz efektywne zarządzanie, satysfakcja interesariuszy oraz nastawienie na cele społeczne są ze sobą skorelowane. | Sukces społeczny jest osiągany ze szkodą dla równowagi ekonomicznej i, co za tym idzie, nie jest długofalowy. |
| **niski** | Sukces ekonomiczny jest osiągany ze szkodą dla oczekiwań niektórych interesariuszy czy samych celów społecznych. | Niewydajne oraz nieefektywne zarządzanie, brak satysfakcji interesariuszy oraz porażka w osiąganiu celów społecznych. |

Ustawa 381 dopuszcza różne formy członkostwa oraz różne typy interesariuszy:

1. Członkowie aktywnie działający w SpS i pozyskujący za to wynagrodzenie (zatrudnieni, zarządzający oraz, w przypadku spółdzielni typu B, wykluczeni społecznie członkowie oraz pracownicy)
2. Beneficjenci oraz członkowie, którzy bezpośrednio czerpią korzyści z istnienia SpS (np. ludzie starsi, niepełnosprawni)
3. Członkowie wolontariusze pracujący nieodpłatnie dla SpS w “sposób osobisty, spontaniczny oraz wolny, bez uzyskiwania z tego profitów”; nie mogą oni stanowić 50% całego personelu. Najczęściej są to specjaliści w dziedzinie opieki medycznej czy edukacji zatrudnieni w innych instytucjach
4. Członkowie finansujący, których zadaniem jest poszukiwanie zysków w obrębie działalności spółdzielni poprzez zapisy na udziały czy instytucje publiczne
5. Członkowie prawni opisani w klauzuli statutu SpS, którzy finansują oraz rozwijają inicjatywy promujące solidarność, a nie przynoszące zysków
6. Członkowie interesariusze nie będący bezpośrednio zaangażowani w prowadzenie spółdzielni, ale którzy szukają zysku finansując ich działalność
7. Członkowie udzielający wsparcia administracyjnego oraz technicznego, których liczba zawężona jest do tej niezbędnej dla skutecznego funkcjonowania SpS
8. Członkowie honorowi
9. Organy publiczne stanowiące odrębną grupę interesariuszy, będące coraz to bardziej zainteresowane delegowaniem usług „społecznych” SpS na podstawie zawieranych porozumień.

**Ustawa 381/91 – Wypisy z regulacji dotyczących spółdzielni socjalnych**

**Artykuł Pierwszy – Definicja**

1. Spółdzielnie socjalne powinny upowszechniać ogólne zainteresowanie całego społeczeństwa promocją człowieka oraz integracją obywateli poprzez:

1. Zarządzanie usługami społecznymi, zdrowotnymi oraz edukacyjnymi;
2. Prowadzenie zróżnicowanych działań – w sektorze rolnym, przemysłowym, handlowym czy usługowym – mających na celu zatrudnienie osób wykluczonych.

**Artykuł Drugi - Wolontariusze**

1. Oprócz członków przewidzianych przez ustawy będące w życiu, Statut spółdzielni socjalnych przewiduje zatrudnianie wolontariuszy bez udzielania im wynagrodzeń.

2. Liczba wolontariuszy nie może przekraczać połowy wszystkich członków.

3. Wolontariuszom wolno zwracać jedynie faktycznie poniesione koszty.

**Artykuł Czwarty- Osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy**

1. [W spółdzielniach typu B] osoby wykluczone to osoby upośledzone fizycznie, psychicznie oraz inwalidzi, byli pacjenci szpitali psychiatrycznych, ludzie podlegający leczeniu psychiatrycznemu, osoby uzależnione od narkotyków, alkoholicy, młodzi ludzie w wieku produkcyjnym znajdujący się w trudnej sytuacji rodzinnej, więźniowie podlegający wyrokom alternatywnym do kary pozbawienia wolności.

2. Przynajmniej 30% zatrudnionych w spółdzielniach socjalnych powinny stanowić osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Osoby wykluczone powinny być członkami, jeśli pozwalają na to subiektywne warunki. Tytuł poświadczający stan wykluczenia powinien zostać wystawiony przez organy publiczne, za wyjątkiem dokumentów chronionych przez Ustawę o Ochronie Danych Osobowych.

3. Spółdzielnie socjalne są zwolnione z opłacania obowiązkowych składek emerytalnych oraz zdrowotnych od wynagrodzeń wypłacanych osobom wykluczonym.

**Artykuł Piąty – Kontrakty na zadania publiczne**

1. Niezależnie od regulacji dotyczących kontraktów administracji publicznej, organy publiczne – w tym publiczne instytucje gospodarcze oraz przedsiębiorstwa publiczne z kapitałem udziałowym – mogą zawierać kontrakty na wykonanie zadań publicznych ze spółdzielniami socjalnymi Typu B pod warunkiem, że zapewnienie dóbr czy usług jest warte mniej niż 200 000 EUR i, że kontrakty te mają na celu tworzenie miejsc pracy dla osób wykluczonych.

**Artykuł Ósmy**

1. Klauzule tego Aktu odnoszą się również do konsorcjów zakładanych jako przedsiębiorstwa spółdzielniane pod warunkiem, że spółdzielnie socjalne stanowią przynajmniej 70% ich członków.

**Artykuł Dziewiąty**

1. Władze regionów powinny ustanowić przepisy wykonawcze w ciągu roku od wejścia w życie tego Aktu. W tym celu powinny założyć rejestr spółdzielni socjalnych.

**Artykuł 11 – Osoby prawne**

1. Publiczne oraz prywatne osoby prawne, których Statut konkretnie przewiduje finansowanie oraz rozwój działań prowadzonych przez spółdzielnie socjalne mogą być członkami spółdzielni socjalnych.

##### 1.4 SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE: Rozróżnienie spółdzielni Typu A i Typu B

Jak zostało to już powiedziane, spółdzielnie socjalne Typu A miały na celu wprowadzanie innowacyjnych systemów organizacyjnych poprzez proponowanie rozwiązań przedsiębiorczych w dostarczaniu usług społecznych oraz edukacyjnych, których zapewnienie, w tradycyjnej wizji europejskiego Systemu Opieki Społecznej, należało do sektora publicznego.

Upowszechnienie się spółdzielni socjalnych Typu A wiązało się z dwoma konkretnymi fenomenami, a mianowicie z postępem poczynionym w zwalczaniu tradycyjnego systemu Opieki Społecznej oraz z możliwościami spółdzielni w konkurowaniu z podmiotami innych sektorów poprzez współpracę z innym typem przedsiębiorstw zainteresowanych prywatyzacją Państwa Opiekuńczego. Dwoma innymi ważnymi czynnikami, które wpłynęły na pojawienie się oraz rozwój spółdzielni socjalnych Typu A są niższe koszty oraz innowacyjne kompetencje zawodowe oraz organizacyjne.

Z drugiej strony, spółdzielnie socjalne Typu B działają w obszarze, w którym nigdy nie działały żadne inne podmioty, ani publiczne, ani prywatne. Proponują one całkowicie innowacyjne metody interwencji mające na celu tworzenie odpowiednich warunków do tworzenia miejsc pracy przeznaczonych dla osób zagrożonych wykluczeniem. W większości przypadków stają się oni nie tylko pracownikami, ale i członkami, co w tym przypadku oznacza również **przedsiębiorcami**. Co za tym idzie, mamy tu do czynienia z zupełnie nowym podmiotem, którego nie można tak po prostu porównywać z innymi przedsiębiorstwami. Spółdzielnie socjalne nie próbują zastępować ani integrować sektora publicznego w swoich działaniach. Starają się spełniać odrębną rolę: przynoszą dochody, bogactwo oraz miejsca pracy odpowiadając jednocześnie na potrzeby społeczne w oryginalny sposób. Dążą do spełniania celów biznesowych oraz społecznych – dwa plany produkcyjne, dwojaki produkt.

Ponadto beneficjentami spółdzielni Typu B są ludzie mający trudności fizyczne czy w nauce; niepełnosprawni; byli pacjenci szpitali psychiatrycznych czy innych leczących choroby psychiczne; uzależnieni od narkotyków i alkoholu; skazani podlegający karze innej niż pozbawienia wolności; w praktyce jednak, spółdzielnie Typu B zrzeszają też ludzi zagrożonych wykluczeniem z powodów innych niż te wymienione wyżej. Muszą oni stanowić min. 30% wszystkich członków. Są to ludzie wykazujący inne potrzeby społeczne, którym spółdzielnie chcą również pomóc – bezdomni, trwale bezrobotni, samotne matki oraz uchodźcy.

**Główne aktywności SpS typu B (ze względu na wartość obrotów)**

Rzemiosło oraz przetwórstwo 29%

Sprzątanie 22%

Utrzymanie parków i ogrodów 19%

Inne usługi 17%

Działania handlowe 6%

Budownictwo 4%

Rolnictwo 3%

**Źródło: Przedsiębiorcy Społeczni: Przypadek Włoch**

Działania spółdzielni Typu B obejmują takie, z których wiele to przykłady pracy chronionej skierowane do osób z różnymi niepełnosprawnościami. Są to, na przykład, sprzątanie, utrzymanie terenów zielonych i parków, pakowanie, prace montażowe oraz usługi pralnicze. Inne działania będące w polu zainteresowania tych spółdzielni to usługi barowe, praca w call-centerach oraz introligatorstwo. Niektóre spółdzielnie Typu B są zorientowane na ludzi z konkretnymi problemami, inne z kolei działają tylko w konkretnych sektorach. Tak więc pewne spółdzielnie mogą skupiać się tylko na introligatorstwie rekrutując swoich pracowników spośród różnych grup ludzi zagrożonych wykluczeniem. Inne z kolei mogą skupić się na potrzebach byłych uzależnionych umieszczając swoich pracowników w miejscach pracy najbardziej przystosowanych do ich możliwości.

**Skład członków zagrożonych wykluczeniem w spółdzielniach typu B**

Psychicznie chorzy 41%

Fizycznie niepełnosprawni 20%

Uzależnieni od narkotyków 20%

Alkoholicy 6%

Więźniowie 4%

Inni 9%

**Źródło:** Przedsiębiorcy Społeczni: Przypadek Włoch

Połowa przychodów spółdzielni Typu B pochodzi z kontraktów podpisywanych z podmiotami sektora prywatnego. Nieco mniejsza ich część pochodzi z umów sektora publicznego. Prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem, który skłania przedstawicieli sektora prywatnego do zawierania kontraktów ze spółdzielniami społecznymi jest obowiązek prawny zatrudniania pewnego procenta ludzi niepełnosprawnych (podmioty zatrudniające więcej niż 50 ludzi muszą zatrudnić przynajmniej 7% ludzi niepełnosprawnych; każda jednostka zatrudniająca więcej niż 15 osób musi zatrudnić przynajmniej jednego niepełnosprawnego).

Wszystkie osoby, którym spółdzielnie Typu B udzielają wsparcia są zarejestrowane w jednostkach pomocy społecznej danego regionu. Ich historia jest znana spółdzielniom. Spółdzielnie wraz z wydziałami pomocy społecznej wspólnie opracowują plan najefektywniejszej pomocy danej osobie. Ulokowanie danej osoby w danej spółdzielni stanowi odzwierciedlenie ich wspólnych potrzeb, biorąc pod uwagę ich potrzeby produkcyjne, międzyludzkie oraz zdolności. Uznaje się, iż niezbędnym jest utrzymanie zintegrowania danej jednostki w istniejącej już społeczności, jak i w nowym środowisku pracy.

W końcu można powiedzieć, że spółdzielnie socjalne Typu B wprowadzają pewne innowacje do samej osobowości danego przedsiębiorstwa oraz jego planów poprzez bezpośrednie oraz jednoczesne dążenie do celów biznesowych oraz społecznych: te dwa terminy tylko wydają się nawzajem wykluczać, gdyż cele społeczne można osiągnąć tylko, gdy osiągnie się te biznesowe, a z drugiej strony nie wypełniając swojej misji społecznej przedsiębiorstwo społeczne straciłoby sens swojego istnienia.

##### **1.5 Spółdzielnie socjalne: praktyka**

Do głównych działań Spółdzielni Socjalnych należą: pomoc domowa (w tym medyczna) skierowana do osób niepełnosprawnych, dzieci oraz osób starszych, profesjonalne szkolenia, bezpośrednia pomoc w poszukiwaniu zatrudnienia lub przekwalifikowaniu się, tworzenie rękodzieła, praca fizyczna na roli lub w rybołówstwie, handel oparty na zasadach etycznych i solidarnościowych.

Spółdzielnie socjalne nie mogą być w całości porównywane do innych istniejących firm czy spółdzielni: nie wchodzą one w kompetencje organizacji publicznych czy samorządowych, ani przedsiębiorstw nastawionych na zysk.

Spółdzielnie Socjalne powinny spełniać odrębną rolę: lansować ideę “przedsiębiorczości społecznej”, dzięki której osoby zagrożone wykluczeniem mogą łatwo pozyskać pracę i stać się przedsiębiorcami – jest to cel, który nigdy wcześniej nie był dążeniem świata biznesu. Dlatego właśnie spółdzielnie socjalne poszukują nowych możliwości, innowacyjnych metod oraz proponują oryginalne rozwiązania mogące zaspokoić potrzeby społeczne.

Dążąc do osiągnięcia tych celów, SpS zaopatrzyły się w niezbędne narzędzia oraz kompetencje pozwalające im na spełnianie wielu zadań jednocześnie. Integracja ludzi żyjących na marginesie społeczeństwa, ponowne wdrażanie bezrobotnych na rynek pracy, redukcja okresowego bezrobocia spowodowanego niedopasowaniem podaży do popytu oraz świadczenie elastycznych usług firmom są przykładami działań SpS.

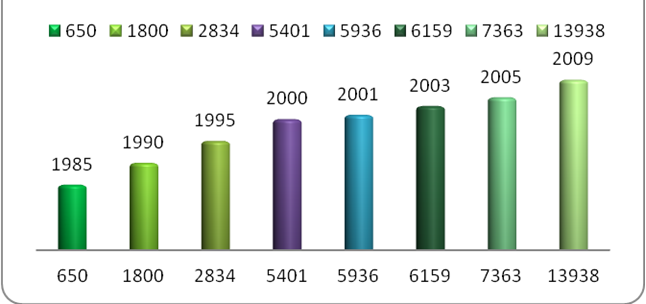
Logicznie rzecz ujmując, można wyodrębnić inne podstawowe kryteria działań SpS wspomagających przejście od **pasywnych interwencji do aktywnej polityki zatrudnienia**:

1. **Funkcja edukacyjna**. Pewne elementy tradycyjnego systemu integracji na rynku pracy zostały zachowane. Pracownicy spółdzielni socjalnych zwykle pracują jako szkoleniowcy i, jako tacy, postrzegają swoją pracę jako usługę publiczną. Ryzyko związane z tym podejściem jest takie, iż przywiązują oni mniejszą wagę do stwarzania możliwości stabilnego oraz rozwijającego zatrudnienia.
2. **Integracja na rynku pracy**. Głównym celem jest integracja ludzi zagrożonych wykluczeniem, dla których SpS stanowią odpowiedź na bezrobocie. Takie podejście jest zrozumiałe w wypadku osób zagrożonych wykluczeniem, które, pomimo posiadania pewnych umiejętności, nie pozostają w kręgu zainteresowania zwykłych przedsiębiorstw i poprzez to spółdzielnie stają się dla nich jedyną alternatywą. Naturalnie, SpS z czasem będą musiały poszerzać swoją ofertę zatrudnienia.
3. **Doszkalanie.** Termin ten odnosi się w tym kontekście do prób przywrócenia osób zagrożonych wykluczeniem na rynek pracy jako wynik doświadczeń oraz osobistego rozwoju w ramach spółdzielni. W tym przypadku pomimo, że spółdzielnie są bytami raczej stałymi jeśli chodzi o ilość zatrudnianych osób, to mogą one przyjąć do swojego grona większą ilość osób, które bez nich uległyby wykluczeniu.

##### **1.6 SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE: rozrost i umocnienie**

Po uznaniu ich przez prawo, Spółdzielnie Socjalne we Włoszech zaczęły się znacząco rozrastać. Zaczęły pojawiać się w całym kraju. Ustawa z 1991 roku nadała temu modelowi większy rozdźwięk oraz nakazała jego uznanie wszystkim instancjom. Ruch spółdzielczy zdołał wzniecić szeroką debatę na temat tejże Ustawy, poprzez co coraz to więcej lokalnych samorządów zaczęło interesować się współpracą ze spółdzielniami socjalnymi w ramach systemu opieki społecznej oraz działania na rzecz aktywnego zatrudnienia.

**Wzrost liczby SpS we Włoszech**



**Źródło: Unioncamere**

Zgodnie z danymi, liczba Spółdzielni Socjalnych wzrosła z 650 w roku 1985 do około 14 000 w roku 2009 (ostatnie dane opublikowane przez Unioncamere: zrzeszenie włoskich Izb Handlowych) **skupiając 304 645 tysięcy opłacanych pracowników (z czego ponad 30 000 to ludzie zagrożeni wykluczeniem) oraz 3 500 000 beneficjentów oraz generując ponad 6 381 milionów euro obrotów**.

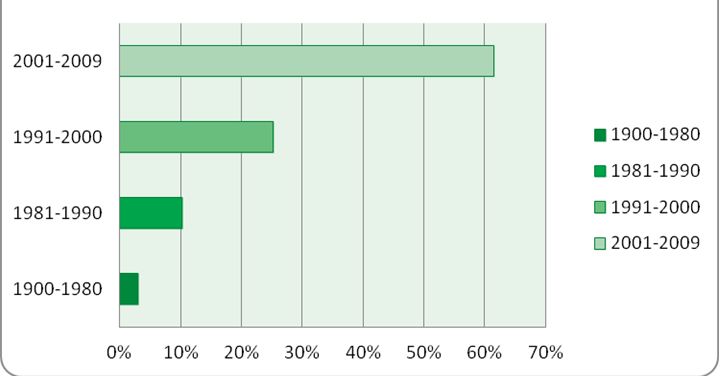
Liczba osób zatrudnionych w spółdzielniach socjalnych we Włoszech stanowi ok. 80% całkowitej liczby osób pracujących w podobnych organizacjach w całej Unii Europejskiej[[12]](#footnote-12), wskazując na przewodnią, wyjątkową pozycję jaką zajmują Włochy w całej Europie.

Ten znaczący rozrost, który, jak pokazują nieoficjalne dane, ciągle jeszcze trwa pomimo kryzysu finansowego, można zawdzięczać ciągłemu rosnącemu zapotrzebowaniu na usługi społeczne oraz faktowi iż, na co wskazuje samo przekonanie założycieli, Spółdzielnie Socjalne zdają się być najlepszym narzędziem spełniania potrzeb oraz aspiracji tych grup społecznych, które pomija samo państwo.

Ustawa 381/91 zapewniła powstanie niezbędnych, pomocniczych narzędzi wspomagających rozwój spółdzielni socjalnych: przepisy regionalne wprowadzające w życie ustawę krajową, lokalne rejestry spółdzielni, różne formy zachęt do działania oraz specjalne rodzaje kontraktów pozwalających na udzielanie zamówień publicznych SpS typu B. Wzrost znaczenia spółdzielni zawdzięcza się również szybkiemu adaptowaniu przepisów krajowych przez jednostki lokalne.

Coraz to więcej lokalnych jednostek takich, jak samorządy **zleca wykonywanie różnorodnych działań związanych z projektami dotyczącymi polityki społecznej** oraz prostych usług jak sprzątanie czy ogrodnictwo **spółdzielniom socjalnym typu B będącym aktywnymi działaczami na tym polu**. Wzrastające zapotrzebowanie na usługi społeczne zmusiło samorządy do współpracy z tymi spółdzielniami. Organy publiczne otrzymały tym samym możliwość odpowiedzenia na to zapotrzebowanie bez konieczności zatrudniania nowych urzędników.

**Liczba SpS ze względu na rok powstania**



Źródło: Unioncamere

Wstępny rozwój Spółdzielni Socjalnych (do roku 1998) rozgrywał się głównie w północnych regionach Włoch, gdzie kapitał społeczny był wysoki, a kultura przedsiębiorcza szeroko rozpowszechniona.

Obecnie różne badania prowadzone głównie przez organy pomocnicze SpS oraz oficjalny organ statystyczny ISTAT potwierdzają, iż cały czas daje się odnotować znaczącą różnicę w poziomie „dojrzałości fenomenu” Spółdzielni Socjalnych w różnych regionach Włoch: na północy kraju istnieje wiele, dobrze ustrukturyzowanych spółdzielni, głęboko zakorzenionych w regionie, mających powiązania ze światem biznesu oraz podmiotami publicznymi oraz jasno podzielonych na spółdzielnie Typu A oraz B, podczas gdy na południu kraju istnieją głównie młode spółdzielnie, głównie Typu A, które ciągle jeszcze napotykają problemy w nawiązywaniu relacji z podmiotami biznesowymi oraz sektorem publicznym.

Jest to również powiązane z ciągle jeszcze pokutującym przekonaniem we Włoszech, iż to przede wszystkim rodzina powinna pomagać swoim członkom w potrzebie. Rola Państwa była zatem drugorzędna. To podejście zmieniło się w ostatnich latach w północnych Włoszech, które zbliżyły się do reszty Europy, a ich gospodarka wplotła się w obowiązujący obecnie nurt odchodząc od rolnictwa na rzecz gospodarki przemysłowej i postprzemysłowej. W tym samym czasie Włochy południowe zachowały swoje tradycyjne wartości oraz konserwatyzm społeczny, a przekonanie o konieczności niesienia pomocy przez rodzinę jest tam ciągle żywe. Co za tym idzie, rola samorządów oraz spółdzielni socjalnych w niesieniu pomocy oraz innych usług społecznych jest o wiele mniej odczuwalna na południu kraju, niż na północy.

**Dystrybucja geograficzna**



**Źródło: ISTAT 2008**

#### 2. SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE: kluczowe czynniki wzrostu

##### **2.1 Finanse**

Sukces spółdzielni socjalnych we wszystkich zakątkach ziemi opiera się nie tylko na indywidualnym oraz zbiorowym zaangażowaniu, ale i na infrastrukturze wsparcia obejmującej również wsparcie finansowe. We Włoszech struktura spółdzielni finansujących, również tych socjalnych, jest kluczowym elementem zapewniającym sukces.

Spółdzielnie socjalne zawierają specjalne umowy finansowe. Lokalne umowy zawierane przez konsorcja pozwalają na zaciągnięcie niskooprocentowanego kredytu. Jest to bardzo ważne, gdyż spółdzielnie socjalne (zwłaszcza Typu A) są wysoko uzależnione od kontraktów publicznych, a te zwykle płacą za usługi z dołu po 60-90 dniach. Spółdzielnia zaś musi opłacić swoje zobowiązania – zwłaszcza wynagrodzenia – bez możliwości przesunięcia terminów.

Istnieje kilka grantów, z których mogą korzystać przedsiębiorstwa społeczne. Niektóre mogą być wykorzystane tylko w projektach skierowanych do ludzi zagrożonych wykluczeniem. Są one dodatkowo wspierane przez długoterminowe inwestycje, głównie w środki trwałe, poczyniane przez spółdzielnie.

**Wzajemny Fundusz Promocji i Rozwoju** był kluczowym elementem w tworzeniu oraz wspieraniu włoskiego sektora spółdzielnianego.

Wzajemny Fundusz Promocji i Rozwoju - Fondosviluppo SA jest spółką akcyjną nie nastawioną na zysk założoną w 1993 roku wspieraną oraz należącą do Confcooperative, a działającą na rzecz rozwoju ruchu spółdzielczego dzielącego wspólne cele (Artykuł 45 Konstytucji). Fondosviluppo zarządza funduszami pochodzącymi , zgodnie z artykułem 11 i 12 Ustawy 31/01/1992 nr. 59, z 3% netto dochodu wszystkich zrzeszonych w Confcooperative spółdzielni, które przyjęły zasadę, iż ruch spółdzielczy złożony jest z przedsiębiorstw działających solidarnie. Fondosviluppo realizuje poprzez swoją działalność podstawową zasadę ruchu spółdzielczego, narzuconą od jego początku, a zakładającą zbieranie oraz reinwestowanie zysków przyniesionych przez zrzeszone spółdzielnie w celu pomnożenia możliwości tworzenia nowych miejsc pracy oraz inwestycji biznesowych.

Niedawno ustanowione akty prawne zapewniają nowe zwolnienia podatkowe dla prywatnych dotacji na rzecz organizacji non-profit, włączając w to SpS. Istnieją jeszcze dalsze korzyści podatkowe dostępne dla osób zakupujących bony solidarnościowe wydane w celu dofinansowania działań nie nastawionych na zysk.

Federacje oraz konsorcja zrzeszające spółdzielnie mogą występować o przyznawanie kredytów niskooprocentowanych poprzez lokalne kontrakty z bankami. W efekcie każda spółdzielnia członkowska ma uprzywilejowaną pozycję w stosunku do banków.

Obecnie istnieje wiele instytucji finansowych wspierających Spółdzielnie Socjalne we Włoszech. Są to zwłaszcza instytucje zajmujące się ogólnie sprawami Spółdzielni Socjalnych; instytucje pośredniczące zaangażowane w cały system spółdzielczy; oraz zwyczajne instytucje zainteresowane sektorem non-profit w szerokim sensie tego słowa, jednak poświęcające mu mniejszą część swoich aktywności.

* Bank Etyczny. Powstał w 1994 roku ze współpracy pomiędzy sieciami spółdzielni, a zewnętrznymi działaczami z potrzeby utworzenia instytucji finansowej, która mogłaby działać zgodnie z wymogami angielskich banków handlowych. Zainspirowany zasadami modelu długotrwałego, społecznego rozwoju, bank ten jest postrzegany jako punkt odniesienia dla ludzi oszczędzających swoje środki będących wrażliwymi na potrzebę pozyskiwania rzeczowej i odpowiedzialnej informacji na temat inwestowania ich pieniędzy oraz inicjatyw społeczno-gospodarczych.
* Kompania Rozwoju Przedsiębiorstw Społecznych (Cosis). Jest kompanią rozwoju finansowego zapewniającą poparcie projektów przedsiębiorstw socjalnych oraz SpS mających misję społeczną oraz będących wydolnymi finansowo. Promuje lansowanie inicjatyw rozwojowych, rozdysponowywanie funduszy oraz przyznawanie kontraktów na usługi SpS w celu zwiększenia ich ekspansji.
* Stowarzyszenia wzajemnej pomocy (MAG). “Celem społecznym” tych organizacji korzystających ze środków własnych członków jest wspieranie oraz rozprzestrzenianie idei spółdzielni socjalnych, samozarządzania oraz organizacji u podstaw, które to mają wyznaczyć ścieżkę ku lepszym jakościowo usługom prowadzącym do dalszego rozwoju SpS oraz, tym samym, zagwarantować pracownikom oraz beneficjentom rozwój osobisty oraz jego podtrzymanie, które może zaowocować pomocą osobom zagrożonym wykluczeniem na rynku pracy.
* Etimos. Od 1989 celem tej organizacji zrzeszającej 5000 akcjonariuszy jest sprzyjanie rozwojowi handlu opartemu na etyce oraz solidarności oraz działaniom środowiskowym oraz społecznym.
* Konsorcjum Finansowe CGM. Dążeniem tej instytucji jest zapewnienie SpS krótko- oraz długoterminowych funduszy , jak również zapewnienie technicznych, finansowych czy administracyjnych usług konsultacyjnych z dziedziny operacji kredytowych i inwestycyjnych.
* Przemysłowa Kompania Finansów (CFI). Zapewnia fundusze oraz pomoc w zakładaniu spółdzielni osobom, które pracowały dla firm, które uległy kryzysowi, a co za tym idzie ich pracownicy stracili miejsca pracy.
* Fincooper. Działający od 1969 roku zapewnia usługi księgowe w obrębie należności oraz zobowiązań, zawieranie porozumień finansowych między partnerami spółdzielni, płynność finansową oraz finansowanie usług zarządczych. Ponadto proponuje wsparcie finansowe rozwoju, konsolidacji oraz uznania spółdzielni w świecie biznesu.
* Finec. Założona w 1995 roku w celu uruchomienia oraz rozwinięcia bankowości handlowej w skali całego kraju, specjalizuje się w rozpisywaniu programów interwencyjnych dla Spółdzielni będących w przebudowie oraz w określaniu ich możliwości na przyszłość.
* Fundacje Bankowe. Pewne dyrektywy dały podstawy nowym i bliższym więziom ze spółdzielniami socjalnymi. Instytucje wspomniane w tych dyrektywach mogą działać w interesie publicznym oraz prowadzić działania użytku publicznego w sektorach badań naukowych, edukacji, sztuki oraz ochrony zdrowia.
* Banki. Na początku lat 90’ rozpoczęła się szybka ekspansja etycznie zdefiniowanych instrumentów finansowych zaprojektowanych w celu finansowania organizacji non-profit (konta bankowe, certyfikaty depozytowe, fundusze inwestycyjne). Jednocześnie banki zaczęły proponować inwestycje celowe, które odpowiadają altruistycznym i nie nastawionym na zysk działalnościom.
* Iccrea. Założona w 2000 roku, jest jedynym włoskim bankiem, którego celem przewodnim jest wspieranie systemu spółdzielczego poprzez proponowanie spółdzielniom szerokiego wachlarza tanich usług finansowych, kredytowych oraz ubezpieczeniowych bez ukrytych warunków.
* Fundusze Etyczne. Biorąc pod uwagę bardzo dobre rezultaty, jakie osiągnęły te instytucje za granicą, inicjatywa ta rozpowszechniła się także we Włoszech stając się odpowiedzią dla organizacji non-profit poszukujących instrumentów przydatnych do pozyskiwania na co dzień zasobów finansowych oraz chcących dowiedzieć się czy rynek włoski jest na tyle dojrzały, aby chcieć inwestować w Fundusze Etyczne.

##### **2.2 Relacje Preferencyjne**

Rola spółdzielni socjalnych oraz ich relacji z samorządami ciągle ewoluuje. Jeszcze do niedawna spółdzielnie socjalne były postrzegane jako dobrze zapowiadające się organizacje, które jednak odegrają ograniczoną rolę w dostarczaniu usług społecznych. Dziś natomiast są one postrzegane jako najważniejsze podmioty mogące świadczyć te usługi na rzecz lokalnych władz. Bodźcem dla wzrostu znaczenia SpS jako dostarczycieli usług społecznych dla samorządów było wiele różnych czynników. Rosnący brak satysfakcji jakością pewnych kluczowych usług wypowiadany przez obywateli. Odnotowano, iż zaangażowanie końcowego użytkownika w proces projektowania usług zwiększy poziom satysfakcji. Po drugie, usługi proponowane przez krajowe oraz lokalne jednostki administracyjne generowały zbyt duże koszty. Od SpS wymaga się dostarczenia tych samych usług bez generowania tak dużych kosztów. Co więcej, same władze były bardziej przychylne dostarczaniu usług społecznych przez spółdzielnie biorąc pod uwagę fakt, iż spółdzielnie socjalne zatrudniają nowe osoby poza sektorem państwowym. Korzyści tych nowych regulacji były następujące: zasoby były lepiej wykorzystywane, a współpraca między użytkownikami, a dostarczycielami usług nie jest ograniczana przez państwową biurokrację. Tam, gdzie usługi społeczne są dostarczane przez spółdzielnie socjalne relacje między obywatelami, a samymi usługami są lepsze, bliższe oraz silniejsze.

Jednym z efektów takiej bliskiej współpracy samorządów ze spółdzielniami socjalnymi jest obowiązek przejrzystego zarządzania finansami leżący na spółdzielniach.

##### **2.3 Bezpośrednie przyznawanie zamówień publicznych Spółdzielniom Socjalnym Typu B**

Przydatnym narzędziem promującym działalność spółdzielni socjalnych pracujących na rzecz ludzi zagrożonych wykluczeniem społecznym we Włoszech jest **bezpośrednie przyznawanie im zamówień publicznych, co stanowi wyjątek od reguł rządzących kontraktami administracji publicznej**:

*“Władze publiczne mogą, nawet jeśli wykracza to poza normalne regulacje kontraktów publicznych, podpisywać porozumienia ze spółdzielniami socjalnymi wypełniającymi działania zdefiniowane w artykule 1, paragrafie 1, ustępie b) dotyczącym dostarczaniu dóbr oraz usług innych niż społeczne, dotyczące opieki zdrowotnej czy usług edukacyjnych w celu stwarzania możliwości zatrudnienia osób wykluczonych zdefiniowanych w artykule 4, paragrafie 1.”*

Powyższy paragraf artykułu 5 ustawy 381/91 stanowi podstawowy instrument dla spółdzielni socjalnych typu B, ponieważ pozwala władzom publicznym na przyznawanie bezpośrednio lub rezerwowanie kontraktów na dostarczanie usług, gdy ich wartość znajduje się poniżej progu ustanowionego przez UE.

Trzeba tutaj dodać, iż bezpośrednie przyznawanie kontraktów nie może być stosowane w każdej sytuacji, musi ono odgrywać ważną rolę poczynając od dzielenia wartości spółdzielczości społecznej. Bezpośrednie przyznawanie tychże kontraktów jest dla podmiotów sektora publicznego „pierwszym wyborem”, najbardziej „zaawansowanym politycznie”. Ten poprawny z prawnego punktu widzenia wybór, usankcjonowany przez odpowiednie przepisy, pociąga za sobą współpracę spółdzielni socjalnych Typu B z lokalnymi organami publicznymi, które wspólnie mają działać na rzecz integracji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na rynku pracy.

##### **2.4 Opodatkowanie**

Zgodnie z ustawą 381/91, spółdzielnie socjalne działają w sektorze znajdującym się pomiędzy sektorami publicznym, a prywatnym: uznaje się we Włoszech, że ich cele społeczne odróżniają je od przedsiębiorstw nastawionych na zysk oraz wypłacających dywidendy, a co za tym idzie, powinny być traktowane inaczej zarówno pod względem prawnym, jak i fiskalnym.

Wartość dodana spółdzielni socjalnych jest uznawana we Włoszech poprzez ustawy oraz Konstytucję, które nadają przedsiębiorstwom społecznym specjalne ulgi podatkowe oraz przywileje:

* Rezerwy nie są opodatkowane
* Ich roczna składka na Wzajemny Fundusz Promocji Spółdzielni nie jest opodatkowana
* Są całkowicie zwolnione z podatku lub podlegają stawce 4% (porównując do standardowej stawki 21%)
* SpS płacą niższy od innych przedsiębiorstw podatek dochodowy od osób prawnych
* Wykluczeni społecznie członkowie działający na rynku pracy są zwolnieni od opłacania składek ubezpieczeniowych, tym samym będąc praktyczną podporą dla spółdzielni typu B
* Są zwolnione od podatku od darowizn.

#### 3. SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA: przewaga nad innymi organizacjami “ekonomii społecznej czy trzeciego sektora”

Spółdzielnie socjalne konkurują z innymi organizacjami na trzech poziomach rywalizacji:

* Między różnymi kategoriami organizacji, między wszystkimi typami kooperatyw oraz firm tradycyjnych, przedsiębiorstw rodzinnych oraz organami publicznymi
* W obrębie organizacji tej samej kategorii, między samymi Spółdzielniami Socjalnymi oraz między nimi, a innymi typami spółdzielni
* Z organizacjami zewnętrznymi, rywalizacja pomiędzy SpS, a organizacjami prywatnymi i publicznymi będącymi potencjalnymi klientami tych pierwszych jeśli chodzi o usługi wykonywane wcześniej wewnętrznie, teraz zlecane na zewnątrz.

Pewne obszary działania, w których wyraźniej zarysowują się zalety SpS są podane poniżej. SpS czerpią korzyści ze swojego celu publicznego stosując do tego wydajne oraz efektywne kryteria stosowane przez firmy nastawione na zysk.

Spółdzielnie Socjalne są bardziej skłonne do nawiązywania relacji sieciowych z innymi podmiotami działającymi w tym samym regionie. Sieci w ten sposób powiązanych organizacji charakteryzują się mniejszą biurokratyzacją, wyższą motywacją pracowników włączając w to empatię, większe zaangażowanie użytkownika końcowego oraz odmienny stosunek do środowiska pracy owocujący chęcią wymiany informacji. Ten klimat oparty na zaufaniu rozpropagowany wśród podmiotów gospodarczych może prowadzić do zmniejszenia kosztów transakcji oraz podkreślić wyższość gospodarek opartych na sieciach relacji. Jednakże, wystąpienie takich warunków jest ściśle powiązane z wystąpieniem „dóbr sieciowych”. Pomimo, iż zaufanie jest nietrwałym zasobem, z takiego punktu widzenia, można stwierdzić, iż model spółdzielni może być postrzegany jako bardzo ważne narzędzie nawiązywania relacji, opartych na bardziej solidnym oraz trwałym gruncie, niż to ma miejsce w przypadku firm nastawionych na zysk. Spółdzielnie Socjalne mogą uzyskać zwiększone przychody niezależnie od ich wielkości.

Jest jeszcze inny aspekt, powiązany z wcześniej wspomnianą potrzebą poszerzenia zasięgu działań. SpS mogą nie tylko tworzyć przepisy „rozwiązujące problemy”, ale i „odkrywające problemy” poprzez antycypowanie potrzeb oraz zachęcanie klientów do zlecania pewnych działań na zewnątrz.

W świetle tych rozważań oraz wyraźnej ekspansji SpS w ciągu ostatnich kilku lat, a także testując ich zdolność do przetrwania na rynku (w 2002 roku, średni wskaźnik przetrwania po 5 latach działania wynosił około 89%), rozsądne wydaje się stwierdzenie, iż, jeśli chodzi o usługi opieki społecznej, SpS są zdolne do zagwarantowania, nie tylko klientom oraz beneficjentom, ale i całej społeczności, wyższy poziom wydajności oraz efektywności niż inne organizacje non-profit czy przedsiębiorstwa nastawione na zysk. Działania wspierające przedsiębiorczość spółdzielni socjalnych mogą być zatem interpretowane jako jeden ze sposobów zwiększenia produktywności oraz odkrycia ukrytych, straconych czy niedostatecznie wykorzystanych zasobów społeczno-gospodarczych.

#### 4. Polityczna Integracja: Centrale Spółdzielni

Włoski ruch spółdzielczy ma długą tradycję sięgającą drugiej połowy XIX wieku. Dziś odgrywa on szczególną rolę w wielu sektorach gospodarki włączając wiele dużych korporacji oraz ekstensywnych sieci. Z historycznego punktu widzenia, włoski ruch spółdzielczy przechodził swój pierwszy okres ekspansji na początku XX wieku, podczas tak zwanego „złotego wieku spółdzielczości”. W tym okresie, umocniły się jego cechy charakterystyczne aktualne do dziś, w szczególności podział ideologiczny pomiędzy różnymi organizacjami zrzeszającymi nakładającymi się na siebie oraz rywalizującymi ze sobą. Dwie największe organizacje tego typu to Confcooperative (konfederacja włoskich Spółdzielni zainspirowanych katolickimi wartościami) oraz Legacoop (Liga Krajowa Spółdzielni oraz Towarzystw Wzajemnych mająca socjalistyczne korzenie) (Menzani, 2009).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Włoski Ruch Spółdzielczy w roku 2006** | | | | |
|  | **Liczba spółdzielni** | **Obroty**  **(biliony euro)** | **Członkowie** | **Pracownicy** |
| **Confcooperative** | 19,200 | 57 | 2,878,000 | 466,000 |
| **Legacoop** | 15,200 | 50 | 7,500,000 | 414,000 |
| **AGCI** | 5,768 | 6 | 439,000 | 70,000 |
| **UNCI** | 7,825 | 3 | 558,000 | 129,000 |
| **UNICOOP[[13]](#footnote-13)** | 1,910 | 0,3 | 15,000 | 20,000 |
| **Nie stowarzyszeni** | 21,561 | 3 | 100,000 | 150,000 |
| **W sumie** | 71,464 | 119 | 11,490,000 | 1,249,000 |

Włoskie spółdzielnie socjalne bardziej niż inne typy spółdzielni, charakteryzują się intensywną działalnością sieciową. Doprowadziło to do powstania wielu struktur reprezentatywnych oraz koordynujących, zarówno w skali regionu, jak i kraju. Sieci spółdzielni socjalnych są aktywne na poziomie polityki oraz przedsiębiorczości.

Włoski ruch spółdzielczy został podzielony na spółdzielnie centralne czy też stowarzyszenia reprezentujące frakcje polityczne wynikające z wyznawania tej czy innej ideologii. W Europie charakteryzują się one:

1. chęcią stworzenia jednej centralnej spółdzielni zrzeszającej wszystkie typy spółdzielni w danym sektorze gospodarczym

2. różnicami opartymi na wyznawanej ideologii: **Confcooperative** czerpie inspiracje z wartości chrześcijańskich, **Legacoop** wywodzi się z tradycji socjalistycznej oraz komunistycznej, **AGCI** wyznaje zasady republikańskie oraz zasady sekularyzmu, **UNCI** jest wynikiem podziału wewnątrz Confcooperative.

3. uznaniem przez prawo oraz posiadaniem pełnomocnictwa umożliwiającego im przeprowadzanie periodycznych przeglądów spółdzielni członkowskich.

Różnice ideologiczne pomiędzy różnymi centralami spółdzielni zatarły się z biegiem czasu. **Legacoop** oraz **Confcooperative** są organizacjami posiadającymi najwięcej członków. Spółdzielczość socjalna w ramach Confcooperative doprowadziła w 1988 roku do utworzenia specjalnej federacji zwanej **Federsolidarietà** wraz z 6 innymi istniejącymi już Federacjami. Istnieje kilka kwestii dyskutowanych przez centrale spółdzielni:

• Polityka trzeciego sektora;

• Rola pracownika socjalnego;

• Średnia płaca;

• Polityka dotycząca nieletnich, osób starszych, niepełnosprawnych oraz innych zagrożonych wykluczeniem;

• Pakt stowarzyszeń;

•Kontrakty na zatrudnienie odnoszące się do porozumień między związkami zawodowymi, a spółdzielnią centralną.

Z organizacyjnego punktu widzenia, spółdzielnie centralne oraz Confcooperative League coop tworzą się na dwóch poziomach:

• Horyzontalnie spółdzielnie zrzeszają się na bazie przynależności do danego terytorium;

• Wertykalnie spółdzielnie działające w danym sektorze łączą się.

CONFCOOPERATIVE

Konfederacja Spółdzielni Włoskich – w skrócie Confcooperative – jest główną, prawnie uznaną organizacją reprezentującą, wspomagającą oraz chroniącą ruch spółdzielczy oraz przedsiębiorstwa społeczne.



Zwraca ona uwagę na zasady spółdzielczości stworzone oraz okresowo uaktualniane przez ICA (Międzynarodowa Liga Spółdzielcza) oraz na jej funkcję społeczną uznaną konstytucyjnie (art. 45). Promuje także rozwój, wzrost oraz rozpowszechnianie działań spółdzielni socjalnych.

Artykuł 1 Statutu Confcooperative wskazuje również, że jej działania są związane z zasadami oraz tradycją doktryny społecznej Kościoła. Confcooperative jest szeroko obecna w całym kraju, z organizacją podzieloną horyzontalnie na:

22 Unie Regionalne

81 Unii Prowincji

7 Unii międzyprowincyjnych.

Confcooperative składa się z 9 stowarzyszeń sektorowych oraz organizacji wzajemnych Generalnego Sekretariatu.

Podział sektorowy opiera się na 8 Federacjach Krajowych: Federabitazione (usługi domowe); Fedagri (spółdzielnie rolne oraz rolno-spożywcze); Federcasse (bankowość); Fedeconsumo (spółdzielnie konsumenckie); Federcoopesca (rybołówstwo); Federcultura Turismo Sport (kultura, turystyka, sport); Federlavoro and services (pracownicy, produkcja oraz usługi); Federsolidarietà (solidarność społeczna, opieka zdrowotna oraz usługi wzajemne).

Organami zarządczymi Confcooperative są: Zgromadzenie Członków; Rada Krajowa; Zarząd; Prezes; Sekretariat Generalny; Rada Audytorów oraz Rada Arbitrów.

FEDERSOLIDARIETA’ – Federacja Krajowa Spółdzielni Socjalnych oraz Zdrowotnych

Federsolidarietà – sektorowa Federacja Spółdzielczości została założona w marcu 1988 roku, aby reprezentować spółdzielnie socjalne oraz ich konsorcja po tym, jak od lat na arenie krajowej działała grupa spółdzielni socjalnych. Doświadczenie tych spółdzielni non-profit, zaangażowanych w zarządzanie usługami społecznymi oraz pracą na rzecz integracji osób niepełnosprawnych na rynku pracy zostało w pełni uznane przepisami Ustawy 381/91.



Misją Federacji jest:

(a) uczestnictwo w przygotowaniu oraz zdefiniowaniu polityki Confcooperative;

(b) przygotowanie oraz zdefiniowanie strategii oraz programów rozwoju swoich członków w rożnych dziedzinach;

(c) promowanie spółdzielni, konsorcjów oraz innych typów organów spółdzielczych;

(d) organizowanie swoich członków na danym terytorium oraz zachęcanie do tworzenia nowych ich zrzeszeń na danych obszarach;

(e) asystowanie oraz reprezentacja członków, w porozumieniu z Confcooperative, przed organami politycznymi oraz świadczenie zrzeszonym spółdzielniom usług związanych z kwestiami prawnymi, technicznymi, organizacyjnymi oraz finansowymi;

(f) lansowanie inicjatyw promujących edukację spółdzielczą oraz wzajemnej pomocy, a także szkolenia zawodowe członków, osób zatrudnionych, wykonawców oraz zarządu spółdzielni członkowskich.

W porozumieniu z Confcooperative Fedracja promuje służbę cywilną pod różnymi formami oraz pracuje szczególnie na rzecz integracji służby wojskowej w przedsiębiorstwach spółdzielczych oraz strukturach organizacyjnych.

Członkowstwo

Członkami Federsolidarietà są zarówno spółdzielnie socjalne Typu A, jak i B. Zgodnie z art.1 Ustawy 381/91, celem spółdzielni socjalnych jest wzbudzanie zainteresowania społeczeństwa promocją ludzi oraz integracją społeczną obywateli poprzez:

- zarządzanie usługami społecznymi, zdrowotnymi oraz edukacyjnymi na rzecz: osób niepełnosprawnych, starszych, niepełnoletnich, chorych umysłowo, ludzi niedostosowanych społecznie, więźniów oraz byłych skazanych, uzależnionych od narkotyków, chorych na AIDS, imigrantów (zgodnie z Ustawą, te grupy są w centrum zainteresowania Spółdzielni Socjalnych Typu A);

- implementację różnorodnych działań rolnych, przemysłowych oraz handlowych mających na celu integrację na rynku pracy osób wymienionych powyżej oprócz ludzi starszych oraz chorych na AIDS (spółdzielnie Typu B)

Konsorcjum "Gino Mattarelli" - CGM, jest krajowym członkiem Federsolidarietà.

Źródło: Confcooperative

1. Istnieje kilka teorii na temat współpracy sieciowej (networkingu) oraz typów sieci (network). W celu zgłębienia tematu zobacz: Sacchetti S. i Sugden R. (2003), “The Governance of networks and economic power: The nature and impact of subcontracting relationships”, Journal of Economic Surveys, 17 (5), 669-691. [↑](#footnote-ref-1)
2. Więcej szczegółów znajdziesz w ZAŁĄCZNIKU w rozdziale 4. [↑](#footnote-ref-2)
3. Agci Solidarietà (wewnątrz AGCI) jest inną organizacją zrzeszającą wszystkie spółdzielnie socjalne będące członkami AGCI. [↑](#footnote-ref-3)
4. Felice Scalvini jest inicjatorem Włoskiej Ustawy Narodowej 321/1981, która opisuje oraz reguluje działanie spółdzielni socjalnych; jest również teoretykiem modelu Pola Truskawkowego i współzałożycielem Sol.co Brescia. [↑](#footnote-ref-4)
5. Więcej informacji znajdziesz w: Scalvini, F. (1991), “Piccola dimensione, Perchè?”, Impresa Sociale n°3, pp. 25-28 [↑](#footnote-ref-5)
6. Dla bliższego przestudiowania tych dwóch modeli zobacz: Borzaga, C. e Ianes, A. (2011), Il sistema di imprese della cooperazione sociale. Origini e sviluppo dei Consorzi di cooperative sociali Euricse Working Papers, N. 014 | 11 [↑](#footnote-ref-6)
7. Jako, że konsorcja są de facto z prawnego punktu widzenia spółdzielniami socjalnymi, ustawa, która reguluje istnienie oraz działania konsorcjów odnosi się również do spółdzielni socjalnych (ustawa 381/1991). [↑](#footnote-ref-7)
8. ISTAT jest właśnie w trakcie przygotowywania nowych danych dotyczących spółdzielni socjalnych. Dane dostępne dziś pochodzą z badań przeprowadzonych w 2005 roku. [↑](#footnote-ref-8)
9. Według Fazziego (2008), może to wynikać z analizy kosztów i korzyści wynikających z bycia członkiem konsorcjum oraz z postaw organizacji wobec samych siebie. [↑](#footnote-ref-9)
10. Trzeba wspomnieć, iż per Crescere, Comunità Solidali and Accordi ostatnio zostało z powrotem włączone do struktur samego CGM, a ich filie zostały zamknięte. Ich działania są prowadzone w niezmieniony sposób przez CGM. Mestieri wchłonęło część zadań Accordi, w szczególności problemy oraz projekty związane z więźniami. [↑](#footnote-ref-10)
11. Spółdzielnie podlegają ustawie przyjętej w 1947 roku odwołującej się do Konstytucji zwracającej uwagę na “cel społeczny”. Są one organizacjami non-profit podzielonymi ze względu na typ oraz sektor działania (konsumenckie, produkcyjne i zatrudnieniowe, rolnicze, konstrukcyjne, transportowe, rybackie, zapewniające usługi mieszane).

    W swoim działaniu spółdzielnie muszą odwoływać się do 8 podstawowych zasad:

    Wewnętrznej wzajemności

    Zewnętrznej wzajemności

    Zasady prowadzenia działań nie przynoszących zysków

    Partycypacji

    Reprezentacji

    Dostępności

    Solidarności międzypokoleniowej

    Solidarności między spółdzielniami

    Podlegają również różnym warunkom, na przykład:

    Liczba członków

    Dozwolona kwota kapitału założycielskiego, która nie może zostać zwrócona powyżej ściśle określonego progu

    Przeznaczanie 3% przychodu rocznego netto na fundusz promocji oraz rozwoju Spółdzielni.

    Bazując na tych zasadach, można stwierdzić, iż rolą Spółdzielni nie jest przynoszenie jak najwyższych dochodów czy korzyści interesariuszom czy akcjonariuszom. [↑](#footnote-ref-11)
12. Raport Marienthal,1999 [↑](#footnote-ref-12)
13. Ta organizacja zrzeszająca (o orientacji prawicowej) została oficjalnie uznana dopiero w maju 2004 roku i niewiele wiadomo na temat jej działalności, dane pochodzą z własnych szacunków.

    . [↑](#footnote-ref-13)