

Małgorzata Błażejowska

Politechnika Koszalińska
e-mail: blazejowska@op.pl
ORCID: 0000-0002-3279-9879

SIECIOWANIE BRANŻOWE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ NA PRZYKŁADZIE „PANATO BAG”

INDUSTRY NETWORKING OF SOCIAL ECONOMY ENTITIES ON THE EXAMPLE OF PANATO BAG

DOI: 10.15611/pn.2018.530.06
JEL Classification: O17, P13

Streszczenie: Celem artykułu było przedstawienie funkcjonowania formalnych i nieformalnych zasad współpracy w postaci sieciowania branżowego podmiotów ekonomii społecznej. Formalne polegają na zakładaniu konsorcjum spółdzielczego, którego zasady tworzenia zostały opisane na podstawie szczegółowej regulacji prawnej znowelizowanej ustawy o spółdzielniach socjalnych. W artykule wskazano również różnice między siecią a klastrem. Nieformalne sieci współpracy powstają na podstawie umowy zawartej między podmiotami, w wyniku inicjatywy oddolnej. Przykładem takiego przedsięwzięcia jest ogólnopolska sieć przedsiębiorstw społecznych funkcjonująca w branży szwalniczej o nazwie „Panato Bag”, której działalność została opisana na podstawie danych z KRS oraz przeprowadzonego wywiadu. Powstała ona dzięki inicjatywie i zaangażowaniu spółdzielni socjalnej „Panato”. Jest to organizacja, która osiągnęła sukces dzięki skutecznemu zarządzaniu, wielowymiarowej promocji i holistycznemu podejściu do działania.

Słowa kluczowe: sieciowanie, podmioty ekonomii społecznej, spółdzielnia socjalna, konsorcjum spółdzielcze.

Summary: The aim of the article is to present the functioning of formal and informal principles of cooperation in the form of sector networking of social economy entities. Formal ones are based on the establishment of a consortium, the rules of creation of which have been described on the basis of detailed legal regulation of the amended act on social cooperatives. The article also indicates differences between network and cluster. Informal cooperation networks are established on the basis of an agreement between entities, as a result of a bottom-up initiative. An example of such an undertaking is a nationwide network of social enterprises operating in the sewing industry called Panato Bag, which activity has been described on the basis of data from the National Court Register and interview. It was created thanks to the initiative and involvement of the Panato social cooperative. It is an organization that has achieved success thanks to effective management, multidimensional promotion and a holistic approach to action.

Keywords: networking, social economy entities, social cooperative, cooperative consortium.

1. Wstęp

Ekonomia społeczna nadała nowy wymiar sposobowi prowadzenia działalności gospodarczej dzięki połączeniu funkcji ekonomicznych ze społecznymi, które występują w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Pomimo nadrzędności celów społecznych nad ekonomicznymi w przedsiębiorstwach społecznych przedstawiciele prowadzący te podmioty rozumieją potrzebę ekonomizacji prowadzonej działalności i w związku z tym starają się poszukiwać możliwości wzmocnienia swoich modeli biznesowych, aby zapewnić możliwość stabilnego funkcjonowania prowadzonych przedsiębiorstw [Czyżewska 2018, s. 192]. Ważną rolę w tym działaniu odgrywa proces sieciowania wśród przedsiębiorstw społecznych. Na szczególną uwagę zasługuje ogólnopolska sieć szwalnicza zainicjowana przez spółdzielnię socjalną o nazwie „Panato”, której przykład należy rozpowszechniać, gdyż nadaje się do powielenia również w innych branżach, np. gastronomicznej, tekstylnej, spożywczej, reklamowej, usług opiekuńczych, usług edukacyjnych itp.

Celem artykułu jest przedstawienie funkcjonowania formalnych i nieformalnych zasad współpracy w postaci sieciowania branżowego podmiotów ekonomii społecznej. Formalne polegają na zakładaniu konsorcjum spółdzielczego, którego zasady tworzenia zostały opisane na podstawie szczegółowej regulacji prawnej znowelizowanej ustawy o spółdzielniach socjalnych. Nieformalne sieci współpracy powstają na podstawie swobodnej i nigdzie nieuregulowanej umowy zawartej między podmiotami w wyniku inicjatywy oddolnej. Przykładem takiego przedsięwzięcia jest sieć o nazwie „Panato Bag”. Przyczyną nawiązania kooperacji była zbyt duża liczba zamówień, niedobór kadry i miejsca do działania, a także chęć integracji i wsparcia na rynku pracy grup defaworyzowanych.

2. Metody badawcze

W celu zbadania istoty nieformalnego procesu sieciowania wykorzystano dane z Krajowego Rejestru Sądowego znajdujące się w XIV Wydziale Sądu Rejonowego we Wrocławiu – sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z prowadzonej działalności spółdzielni socjalnej „Panato”. Do szczegółowego zweryfikowania działalności sieci oraz funkcjonowania spółdzielni socjalnej posłużono się metodą analizy danych zastanych oraz indywidualnym wywiadem pogłębionym przeprowadzonym osobiście przez autorkę pracy z członkami organizacji. Przedmiotem badań były również dokumenty spółdzielni – statut, oferta skierowana do przedsiębiorstw społecznych oraz umowa o współpracy. W celu przedstawienia sformalizowanego partnerstwa w postaci konsorcjum posłużono się metodą analizy przepisów prawnych. Podstawy prawne sieciowania podmiotów ekonomii społecznej znajdują się w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej (MP z 2014 r., poz. 811) oraz w znowelizowanej w 2018 r. ustawie o spółdzielniach socjalnych (DzU 2006, nr 94, poz. 651 z późn. zm.).

3. Podstawy prawne sieciowania podmiotów ekonomii społecznej

W przyjętym w 2014 r. Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej sieciowanie znalazło swoje szczególne miejsce, a głównym realizatorem działań w tym zakresie uczyniono Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej. Dokument wspiera sieciowanie następujących podmiotów:

- tworzenie regionalnych sieci współpracy OWES (Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej) działających w regionie, w tym szczególnie poprzez organizowanie regionalnych spotkań sieciujących dla OWES, umożliwiających wymianę informacji pomiędzy ośrodkami na temat podejmowanych działań, postępów i problemów w realizacji wsparcia, stosowanych rozwiązań i metod pracy itp.;
- tworzenie regionalnych sieci podmiotów ekonomii społecznej (klastry, franczyzy) oraz włączanie podmiotów ekonomii społecznej do istniejących na poziomie regionalnym organizacji branżowych (sieci, klastry);
- tworzenie regionalnych sieci kooperacji podmiotów ekonomii społecznej o charakterze reintegracyjnym (CIS, KIS, ZAZ, WTZ), mających umożliwić wzajemne uczenie się i wymianę informacji oraz wsparcie tych podmiotów w osiąganiu standardów usług. Ekonomia społeczna jest jeszcze zjawiskiem słabo zakorzenionym na poziomie lokalnym i regionalnym oraz często łączonym z pomocą społeczną. Najważniejszym celem Programu stało się uczynienie z ekonomii społecznej czynnika wzrostu zatrudnienia i rozwoju kapitału społecznego [Górnicka 2016, s. 57].

Celem ustanowienia przepisów o konsorcjum było uporządkowanie, a także zainicjowanie i sformalizowanie tego procesu. Zgodnie z treścią art. 15b ustawy o spółdzielniach socjalnych podmioty te mogą tworzyć konsorcjum spółdzielcze w formie umowy, przede wszystkim w celu: zwiększenia potencjału ekonomicznego i społecznego zrzeszonych spółdzielni socjalnych; wspólnego organizowania sieci produkcji, handlu lub usług; organizowania wspólnej promocji działań spółdzielczych lub ekonomicznych oraz promocji wspólnego znaku towarowego, o którym mowa w ustawie z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (DzU 2017, poz. 776 z późn. zm.). Konsorcjum spółdzielcze może się ubiegać o udzielenie zamówienia na zasadzie wspólnego występowania w zamówieniach publicznych oraz zapytaniach ofertowych, do których nie stosuje się ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (DzU 2017, poz. 1579 z późn. zm.). Ustawodawca enumeratywnie wymienia obligatoryjne elementy porozumienia o współpracy. Umowa konsorcjum spółdzielczego określa w szczególności: 1) cel zawarcia konsorcjum; 2) obowiązki stron; 3) czas trwania; 4) określenie stron i sposobu ich reprezentacji; 5) zasady przyjmowania, wykluczania lub występowania stron oraz 6) zasady podziału korzyści i udziału w obciążeniach poszczególnych stron w ramach konsorcjum. Do konsorcjum spółdzielczego może przystąpić organizacja pozarządowa lub podmiot, o którym mowa w art. 3 ust. 3 pkt 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU 2003, nr 96, poz. 873 z późn. zm.), jeżeli

proceedi: warsztat terapii zajęciowej lub zakład aktywności zawodowej, o których mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (t.j., DzU 2018, poz. 511); centrum integracji społecznej lub klub integracji społecznej, o których mowa w ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (t.j., DzU 2016, poz. 1828). W zakresie nieuregulowanym ustawą o spółdzielniach socjalnych do konsorcjum spółdzielczego stosuje się przepisy o spółce cywilnej, która uregulowana jest w kodeksie cywilnym (t.j., DzU 2018, poz. 1025). Jeżeli spółdzielnia utworzy konsorcjum, to ma możliwość przeznaczenia nadwyżki bilansowej na fundusz wzajemnościowy, z którego może wspólnie finansować różnego rodzaju przedsięwzięcia związane z funkcjonowaniem kooperacji, np. koszty promocji, marketingu, rejestracji znaku towarowego itp.

4. Porównanie sieci z klastrem

Sieciowanie jest dobrowolnym partnerstwem mającym za zadanie realizację wspólnego celu gospodarczego. Definicja sieciowania nie jest uregulowana w żadnym akcie normatywnym, w przeciwieństwie do definicji klastra, która jest uregulowana w rozporządzeniu Ministra Gospodarki z 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (DzU 2006, nr 226, poz. 1651 z późn. zm.). Zgodnie z treścią tego aktu prawnego klastry to przestrzenna i sektorowa koncentracja podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy. Sieci współpracy podmiotów oraz klastry są często ze sobą utożsamiane, co jest błędnym podejściem. Obie formy współpracy mają ze sobą wiele wspólnego, m.in. dobrowolność przynależności, luźne powiązania, podtrzymywanie wzajemnych relacji czy też samodzielną działalność członków pod względem ekonomicznym i prawnym [Spychała 2012]. Równocześnie klastry i sieci znacznie się między sobą różnią, co przedstawiono w tab. 1.

Członkostwo w sieciach jest zamknięte – żeby stać się członkiem w sieci „Panato Bag”, należało przejść przez trzystopniowy etap rekrutacji polegający na prototypowaniu, testowaniu i przyjęciu do konsorcjum. W przypadku klastra członkostwo jest otwarte i każdy, kto spełnia wymogi, może do niego przystąpić. Członkowie klastrów ze sobą współpracują, ale równocześnie konkurują, podczas gdy kontakty w sieciach oparte są wyłącznie na kooperacji. Podstawą porozumienia funkcjonowania sieci jest kontrakt spisany między przedsiębiorcami zgodnie z zasadą swobody umów, w którym określone są prawa i obowiązki obu stron oraz ich odpowiedzialność za zobowiązania, łącznie z konsekwencjami nienależytego wykonania umowy.

Tabela 1. Zestawienie różnic między sieciami i klastrami

Determinanty	Sieci	Klastry
Członkostwo	zamknięte	otwarte
Relacje, związki	współpraca	kooperacja i konkurencja
Podstawa porozumienia	kontrakt	normy społeczne
Wartość dodana	koncentracja na kluczowych kompetencjach	korzyści zewnętrzne
Główne korzyści	wzrost zysków i sprzedaży	dostęp do dostawców, usług oraz rynku pracy
Podstawa korzyści zewnętrznych	podział funkcji i zasobów	lokalizacja/bliskość
Wspólne cele	korzyści biznesowe	korzyści strategiczne
Bliskość geograficzna	mało istotna	niezbędna

Źródło: [Kładź 2009, s. 238].

W klastrach przedsiębiorcy zarówno kooperują, jak i konkurują ze sobą w oparciu o niesformalizowane normy społeczne i zawierają ze sobą porozumienia o współpracy, stowarzyszenia lub spółki z o.o. Wartość dodaną w sieciach stanowi koncentracja na kluczowych kompetencjach. W klastrach są to korzyści zewnętrzne, których podstawą jest bliska lokalizacja np. wymiana informacji, infrastruktury, inicjatyw, wiedzy i rozwiązań. W wyniku wzajemnej współpracy następuje ułatwiony dostęp do dostawców, usług oraz rynku pracy. Dzięki temu wytwarzana jest nowa jakość związana ze współdzieleniem i wymianą, a nie tylko posiadaniem pewnych dóbr [Necel, Nosal 2015]. Główną korzyścią w przypadku sieci jest wzrost zysków i sprzedaży, natomiast podstawą korzyści zewnętrznych jest podział funkcji i zasobów. Dla klastrów ważną cechą jest geograficzna koncentracja podmiotów tych samych lub pokrewnych branż, natomiast sieci charakteryzują się brakiem ograniczeń geograficznych.

5. Działalność sieci „Panato Bag”

W 2016 r. powstała ogólnopolska sieć przedsiębiorstw społecznych zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, w skład której wchodzi: spółdzielnia socjalna „Panato” (Wrocław), Stowarzyszenie Pomocy Humanitarnej (Piła), Zakład Aktywności Zawodowej (Piła), Przedsiębiorstwo Społeczne TPD Oddział Miejski w Wieruszowie, Rudzki Zakład Aktywności Zawodowej oraz Manufaktura Dobrych Usług sp. z o.o. Wspólnie pod marką „Panato Bag” produkują torby, plecaki i akcesoria reklamowe na rynek krajowy i zagraniczny. Zakres współpracy obejmuje odszywanie gotowych produktów w oparciu o dostarczone materiały oraz wspieranie wybranych procesów produkcji (np. przygotowywanie wykrojów lub zszywanie gotowych wykrojów). Warunkiem formalnym uczestnictwa w konsorcjum jest fakt bycia podmiotem ekonomii społecznej. Do współpracy zapraszane są tylko spółdzielnie socjal-

ne, ZAZ-y, CIS-y i organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą. Zgodnie z treścią oferty o współpracy szacowana liczba zamówień dla jednego podmiotu wynosi od 100 do 1000 szt. produktów na miesiąc. Wymagany czas realizacji to: 200 szt. do 2 tygodni i 500 szt. do 4 tygodni. Spółdzielnia płaci od 2 do 10 zł netto za sztukę. Faktura zbiorcza jest wystawiana raz w miesiącu, termin płatności wynosi 7 dni. Podstawą działania sieci jest podział funkcji i zasobów. „Panato” oferuje ze swojej strony pozyskiwanie zamówień, obsługę klientów, działania marketingowe, projektowanie produktu, nadruki i znakowanie oraz logistykę i zaopatrzenie. Od partnerów organizacja wymaga wyposażenia w maszyny i sprzęty, wyszkolonych zasobów kadrowych oraz kierownika produkcji oddelegowanego do kontaktu. Na szczególne uznanie zasługuje otwartość na nowych członków – organizacja rozesłała oferty współpracy do wszystkich OWES-ów w Polsce. W pierwszym etapie rekrutacji następuje okres prototypowania. „Panato” wysyła na swój koszt prototypy produktów z oferty, specyfikację techniczną produkcji oraz zestaw materiałów. Następnie zatwierdza prototypy lub formułuje uwagi z prośbą o korektę. Partner odszywa prototypy na swój koszt, następuje ewentualna korekta i przejście do etapu testowania. W etapie drugim „Panato” zleca minimum 5 zamówień w okresie od 3 do 6 miesięcy. Partner przyjmuje i realizuje zamówienia. Trzeci etap obejmuje wielostopniowy proces włączenia do konsorcjum. Najpierw musi go poprzedzić pozytywna ewaluacja współpracy i rekomendacja Rady Sieci „Panato Bag”. Potem następuje przekazanie regulaminów i umowy ramowej oraz podpisanie porozumienia o stałej współpracy i dołączenie do konsorcjum. Spółdzielnia zobowiązuje się do gwarantowanej liczby zamówień, a partner – do gwarantowanej zdolności produkcyjnej. Partner uczestniczy na równych prawach w procesie decyzyjnym i rozwijaniu konsorcjum. Z rozmów z zarządem spółdzielni wynika, że we wzajemnej współpracy pomaga przestrzeganie uniwersalnych zasad: 1) precyzyjnego ustalenia ról poszczególnych podmiotów, które szczegółowo określa umowa, dzięki czemu każdy wie, za co jest odpowiedzialny; 2) wyznaczenia konkretnej osoby z każdej instytucji do kontaktów – osoba ta musi mieć odpowiednie predyspozycje oraz rozumieć idee współpracy; 3) cykliczności spotkań informacyjnych, mimo braku występowania w danym momencie problemu oraz stałego kontaktu za pośrednictwem Internetu; 4) przestrzegania zasady wzajemnego zaufania, otwartości i zasady równości w partnerstwie, bez względu na pozycję strony; 5) dywersyfikacji zamówień i kontrahentów – współpraca z konsorcjum nie może być jedynym źródłem dochodu. Podmioty uczestniczące muszą mieć dla bezpieczeństwa swojego funkcjonowania podpisane umowy również z innymi zlecniodawcami. Znaczny wpływ na zwiększenie efektywności produkcji mają również wdrożone innowacje. Od 2017 r. nastąpiła automatyzacja większości procesów, jakie zachodzą w sieci, dzięki oprogramowaniu dofinansowanemu w ramach Innowacji Społecznej „Sieć Produkcji Rozproszonej Panato Bag”. Podstawowe funkcjonalności programu zawierają: moduł do zarządzania relacjami z klientem (CRM); wirtualny magazyn; algorytm dzielący sprawiedliwie zamówienia pomiędzy partnerów, dzięki czemu ma miejsce równa dystrybucja; cały *know-how* produkcyjny skatalogowany

na serwerze, do którego każdy partner ma dostęp oraz moduł do zarządzania produkcją (statusy zamówień, alerty na maile i telefony itp.). Autorskie oprogramowanie ERP wdrażano w ciągu 6 miesięcy. Wykonawcą była firma informatyczna, ale należy podkreślić bardzo duży wkład własny organizacji w stworzenie analizy biznesowej i specyfikacji technicznej. Wraz z rozwojem produkcji partnerskiej pojawiają się wspólne innowacyjne mechanizmy zarządzania [Potts, Hartley 2015, s. 272]. Tak też było w przypadku omawianej sieci. Pełna standaryzacja produktów została wspólnie wypracowana podczas trwających 9 dni warsztatów z kierownikami produkcji wszystkich partnerów. Wspólnie opracowano szczegółową specyfikację techniczną każdego produktu w ofercie obejmującą: szycie, wykroje, pakowanie, czasy produkcji oraz cenniki. W wyniku projektu nastąpiła pełna formalizacja współpracy o zdolności produkcyjnej min. 6000 szt. na miesiąc, która stale rośnie. Opracowano regulaminy i procedury łącznie z metodyką dołączania nowych podmiotów w trybie warsztatowym. Nastąpiła integracja partnerów i wzrost motywacji oraz wytworzyły się wspólne zaufanie i lojalność. Zespół opracował wspólnie również instrukcję dobrej praktyki do skalowania na inne branże.

6. Funkcjonowanie spółdzielni socjalnej „Panato”

Spółdzielnia socjalna „Panato” powstała w 2012 roku. Założycielami są osoby młode, przedsiębiorcze oraz pełne zapału do pracy. Dzięki ich zaangażowaniu przychody spółdzielni corocznie rosną. W 2016 r. spółdzielnia osiągnęła przychody w kwocie 705 564, 59 zł – 77% z nich (545 000 zł) stanowiły przychody ze sprzedaży toreb, plecaków i akcesoriów reklamowych (tekstylne, papiernicze, kreatywne); 15% stanowił sitodruk i termotransfer (110 000 zł) i po 3% przychodu warsztaty i pokazy recyklingowe oraz sitodruku. W 2016 r. wśród klientów spółdzielni było ponad 250 firm i instytucji. Prawie połowę (49%) stanowiły prywatne przedsiębiorstwa, 32% instytucje publiczne, 15% NGO i 4% klienci indywidualni. Kluczową rolę w procesie sprzedaży odgrywa aktywna sprzedaż działu handlowego (marketingowego). W dziale tym pracuje koordynator i trzy osoby pozyskujące zlecenia i obsługujące klientów. Dział handlowy odpowiada za: przygotowanie strategii i planów sprzedażowych, przygotowanie wycen, obsługę bieżącą klientów, nawiązywanie nowych kontraktów handlowych w oparciu o bazy danych, reprezentację na eventach branżowych, monitorowanie rynku i konkurencji oraz tworzenie materiałów marketingowych (katalogi, broszury, foldery itp.). Kanałami dystrybucji są: showroom we Wrocławiu, sprzedaż za pośrednictwem strony www (zapytanie ofertowe), konfigurator produktu *online* oraz wydarzenia takie jak: festiwale, targi branżowe i jarmarki ekologiczne. Dział handlowy zajmuje się również telemarketingiem, wysyłką ofert, *follow up* do bazy klientów oraz składaniem ofert w przetargach publicznych. „Panato” przywiązuje dużą wagę do promocji poprzez oddelegowanie osoby będącej koordynatorem działu handlowego do działań w zakresie PR – media relations, copywriting (tworzenie tekstów do ofert oraz na stronę www) oraz promocję eventów

organizowanych przez spółdzielnię. Koordynator prowadzi fanpage na FB oraz zapewnia obecność spółdzielni na targach i eventach branżowych. Organizacja prowadzi wielowymiarową politykę promocyjną. W swojej działalności wykorzystuje na szeroką skalę tradycyjne materiały promocyjne takie jak: ulotki, foldery z produktami, wizytówki, sampling. „Panato” organizuje również konkursy na internetowych portalach społecznościowych, promocje typu rabaty oraz wyprzedaże sezonowe kolekcji w sprzedaży detalicznej. Spółdzielnia inicjuje wydarzenia w przestrzeni lokalu, przekładając się również na sprzedaż, biorąc udział np. w takich imprezach, jak: „Noc Muzeów”, „Noc Nadodrza” itp. W ten sposób organizacja buduje prospołeczny i przyjazny charakter miejsca. Należy pamiętać, że gospodarka opiera się nie tylko na wartościach ekonomicznych, ale również na normach społecznych i kulturowych [Pietrykowski 2015 s. 258]. Dzięki ekonomicznemu wykształceniu członków spółdzielni podział ról w zespole, kompetencyjność i decyzyjność są jednoznacznie ustalone i realizowane (w oparciu o procedury i zakresy obowiązków). Decyzje strategiczne i wybieranie kierunków rozwoju spółdzielni podejmowane są konsensualnie na walnych posiedzeniach. Główne zagadnienia będące przedmiotem obrad dotyczą: strategii ofert i sprzedaży; zarządzania finansami spółdzielni (inwestycje, podziały nadwyżek, cięcia budżetowe itp.); spraw kadrowych (przyjęcie lub usunięcie członka, pracownika lub partnera) oraz kultury i regulaminu pracy. Kultura organizacyjna ma ogromne znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych, które muszą nie tylko nieustannie komunikować swoje wartości, lecz także dbać o ich podtrzymanie [Imperatori, Ruta 2015]. Formuła przewiduje prezentację zagadnienia przez zarząd, dyskusje w grupie, a następnie wypracowanie docelowego rozwiązania. Za globalne zarządzanie w przedsiębiorstwie – planowanie, budżetowanie, kontrolę i ewaluację – odpowiedzialny jest zarząd. Organizowanie (koordynacja i wdrożenia poszczególnych kanałów) oddelegowane jest koordynatorom. Istotnym elementem zarządzania są spotkania. Członkowie spółdzielni mają zebranie sprawozdawcze raz w miesiącu, a raz na kwartał analizują raport wyników finansowych. Raz w roku spotykają się globalnie i podsumowują cały rok. Co tydzień spotyka się cały zespół z pracownikami, na którym omawia się sprawy bieżące i podsumowuje zlecenia. Raz na kwartał spotyka się zarząd, który podejmuje decyzje planistyczne, kontrolne i strategiczne. Decyzje „bieżące” podejmowane są zgodnie z kompetencjami pracowników. Zgodnie z treścią statutu spółdzielnia buduje również inne partnerstwa. Jest członkiem partnerstwa „Razem dla Nadodrza” i „Artystyczne Nadodrze”, którego celem jest wyjście naprzeciw wyzwaniom w zakresie potrzeb i problemów społeczności lokalnej oraz działanie na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców Osiedla Nadodrze. Jest to dzielnica Wrocławia, w której występuje najwyższy wskaźnik wykluczenia społecznego: bezrobocia, uzależnień i przestępczości w skali miasta. Organizacja tworzy warunki przede wszystkim do powstania inicjatyw i struktur funkcjonujących na rzecz społeczności lokalnej, przez co ogranicza obszar wykluczenia społecznego, zwiększa kompetencje społeczne w przypadku osób pozostających poza rynkiem pracy oraz zwiększa aktywność mieszkańców. Wspiera również przedsięwzięcia

inicjowane przez partnerów, mające na celu wzbogacenie oferty społecznej. Wszystkie te zagadnienia spółdzielcy realizują poprzez organizację warsztatów, spotkań panelowych i debat, doradztwa, grup roboczych oraz akcji w przestrzeni publicznej miasta. Ponadto spółdzielnia realizuje gros mniejszych projektów w partnerstwie z innymi podmiotami (m.in. z fundacją JUMP, fundacją BLIK, ZBFair i spółdzielnią socjalną Biz:ON). W naszych społeczeństwach włączanie ludzi wykluczonych do działania i wytwarzania wokół pozytywnej i dynamicznej energii jest bardzo pożądane i oczekiwane – o wiele bardziej niż w obecnym stanie [Defourny, Favreau, Laville 2018]. Spółdzielcy z „Panato” integrują również środowisko projektowe. Organizacja działa w ramach sektora kulturalnego i kreatywnego na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy i przeciwdziałania bezrobociu, zwłaszcza wśród osób dopiero rozpoczynających aktywność zawodową. „Panato” organizuje spotkania sieciujące dla projektantów, przyjmuje na praktyki zawodowe studentów ASP oraz jest członkiem Dolnośląskiej Sieci Wzornictwa Przemysłowego.

7. Zakończenie

Dzięki sieci stworzonej przez spółdzielnię socjalną „Panato” możliwe było dotarcie do rozproszonych, ulokowanych w różnych sektorach zasobów, ich mobilizacja i skoordynowane wykorzystanie. Na szczególne uznanie ze strony organizacji zasługują chęć wsparcia przedsiębiorstw społecznych, otwartość na nowych członków oraz równa dystrybucja. Wyniki badań wskazują, że dobrze działające partnerstwo wymaga: wspólnego celu, właściwego składu, rzeczywistego zaangażowania partnerów, wysokiego poziomu zaufania, skutecznego zarządzania, precyzyjnego planu działania, dobrej komunikacji, innowacji oraz dostępu do zasobów. W wyniku kooperacji została zbudowana skala, dzięki wymianie zasobów wzrosła konkurencyjność na rynku poprzez możliwość realizacji dużych zamówień o większym zasięgu terytorialnym. Korzyściami społecznymi sieciowania są generowanie nowych stanowisk pracy, promocja i budowanie wizerunku sektora ekonomii społecznej wśród klientów i docelowych odbiorców produktów oraz wzrost kompetencji w zakresie współpracy między partnerami. W wyniku współdziałania podmioty się od siebie nawzajem uczą – nastąpiła personalizacja i optymalizacja. Na uwagę zasługuje fakt, że działalność spółdzielni ma charakter holistyczny i nie sprowadza się tylko do prowadzenia sieci „Panato Bag”. Organizacja buduje również inne partnerstwa o charakterze społecznym oraz integruje środowisko projektowe.

Literatura

Czyżewska M., 2018, *Analiza możliwości wdrażania innowacyjnych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach społecznych jako sposób poprawy ich ekonomizacji*, [w:] Murzyn D., Pach J. (red.), *Ekonomia społeczna między rynkiem, państwem a obywatelem*, Difin, Warszawa.

- Defourny J., Favreau L., Laville J.L., 2018, *Introduction to an International Evaluation*, [w:] Spear R., Defourny J., Favreau L., Laville J.L. (red.), *Tackling Social Exclusion in Europe. The Contribution of the Social Economy*, Routledge Revivals, New York.
- Górnicka K., 2016, *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej jako dokument strategiczny. Założenia – treść – recepcja*, *Ekonomia Społeczna*, nr 2, s. 48-59.
- Imperatori B., Ruta D.C., 2015, *Designing a SE: Organisational configuration and social stakeholders work involvement*, *SE Journal*, vol. 11, no. 3, s. 321-346.
- Kładź K., 2009, *Klasy – forma współpracy przedsiębiorstw*, [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T., *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 238.
- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014, (MP 2014, poz. 811).
- Necel R., Nosal P., 2015, *Klaster jako sposób organizacji podnoszący konkurencyjność podmiotów ekonomii społecznej. Analiza wraz z rekomendacjami*, ROPS w Poznaniu, Poznań, s. 7.
- Pietrykowski B., 2015, *Participatory economic research: Benefits and challenges of incorporating participatory research into social economies*, *Review of Social Economy*, vol. 73, no. 3, s. 242-262.
- Potts J., Hartley J., 2015, *How the social economy produces innovation*, *Review of Social Economy*, vol. 73, no. 3, s. 263-282.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (DzU 2006, nr 226, poz. 1651 z późn. zm.).
- Spychała M., 2012, *Fundusze unijne wspierające tworzenie i rozwój struktur klastrów na przykładzie województwa wielkopolskiego*, *Zarządzanie i Finanse*, t. 10, nr 1/2.
- Ustawa z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (t.j., DzU 2016, poz. 1828 z późn. zm.).
- Ustawa z 18 maja 1964 r. Kodeks cywilny (t.j., DzU 2018, poz. 1025 z późn. zm.).
- Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU 2003, nr 96, poz. 873 z późn. zm.).
- Ustawa z 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (DzU 2006, nr 94, poz. 651 z późn. zm.).
- Ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (t.j., DzU 2018, poz. 511 z późn. zm.).
- Ustawa z 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (t.j., DzU 2017, poz. 1579 z późn. zm.).
- Ustawa z 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (t.j., DzU 2017, poz. 776 z późn. zm.).