

**MONIKA**  
**MAKOWIECKA**  
**KLASTRY**  
**W SEKTORZE**  
**EKONOMII**  
**SPOŁECZNEJ**

poradnik, jak stworzyć sieć  
współpracujących podmiotów  
z korzyścią dla wszystkich  
mieszkańców regionu

## SPIS TREŚCI

---

5/ **Wstęp**

Cel i zakres tej publikacji

---

9/ **Część I**

Wywiad z Jarosławem Kubą, wyjaśniający model tworzenia  
klastra podmiotów ekonomii społecznej

---

29/ **Część II**

Struktura i proces tworzenia klastra podmiotów  
ekonomii społecznej

---

41/ **Część III**

Inicjatywa klastrowa na przykładzie Kompleksu Turystycznego  
Szwajcaria Bałtowska w Bałtowie

---

53/ **Załącznik**


---

---

---

---

---

A portrait of Monika Makowiecka, a woman with short dark hair, wearing a light-colored striped shirt. The image is overlaid with a teal color filter.

MONIKA MAKOWIECKA  
Pedagog, absolwentka  
zarządzania gospodarką  
społeczną na Uniwersytecie  
Warszawskim. Trenerka  
i ekspertka CAL, członkini  
Rady Programowej Centrum  
Wspierania Aktywności  
Lokalnej CAL. Trenerka  
programu Spadochron.  
Współorganizatorka Klubu  
Integracji Społecznej  
w Radomiu. Prowadzi  
działalność edukacyjną  
w obszarze pomocy społecznej  
i ekonomii społecznej.  
Współautorka publikacji  
*Model ekonomii społecznej  
regionu radomskiego  
w warunkach bezrobocia  
strukturalnego.*

# WSTĘP

## CEL I ZAKRES TEJ PUBLIKACJI

Umożliwić podmiotom ekonomii  
społecznej stworzenie korzystnych  
warunków do dynamicznego  
rozwoju z wykorzystaniem lokalnych  
zasobów i przy zaangażowaniu osób  
nieaktywnych na rynku pracy.

Publikacja powstała w ramach projektu Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój, realizowanego przez Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Stanowi pokłosie prac przygotowujących i testujących produkt w formie klastra podmiotów ekonomii społecznej, który powstał w oparciu o ideę partnerstwa trójsektorowego jako mechanizmu wzmacniającego konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych na terenie Mazowsza Płockiego.

W opracowaniu modelu klastra podmiotów ekonomii społecznej odwoływano się do idei terytorium społecznie odpowiedzialnego (TSR), metody wypracowanej przez Międzynarodowe Stowarzyszenie REVES zrzeszające samorządy i podmioty ekonomii społecznej, ukierunkowanej na wzmocnienie szans rozwoju terytorium, na których działają.

6

„[Metoda określana skrótem] TSR polega m.in. na tym, aby aktorzy danego terytorium wypracowywali własny strategiczny sposób myślenia w oparciu o dostępne dane i specyfikę terytorium. Jest to możliwe przy pomocy wspólnie wypracowanego „języka”, wspólnych metod pracy i narzędzi, które pozwolą na wzięcie pod uwagę wszystkich wymiarów danego terytorium, określenie (streszczenie) ich i sformułowanie wspólnych zasad. Pozwala to na budowę lokalnej strategii, wzmocnionej przez wymiar współpracy grup nad tym pracujących. Warto w tym miejscu dodać, iż proces TSR stale się poszerza i włącza coraz szersze kręgi pracowników, wolontariuszy, polityków, mieszkańców i innych partnerów”<sup>1</sup>.

Idea przewodnia terytorium społecznie odpowiedzialnego brzmi: działać lokalnie, myśleć globalnie, myśleć globalnie i działać lokalnie. Towarzyszyła ona pracom nad tworzeniem koncepcji klastra podmiotów ekonomii społecznej, jako inicjatywy sprzyjającej wzmocnieniu istniejących podmiotów ekonomii społecznej na lokalnym rynku. Chodziło także o to, by umożliwić stworzenie korzystnych warunków do dynamicznego rozwoju tych podmiotów z wykorzystaniem lokalnych

<sup>1</sup> Peter Wolkowski, *Dobre rządzenie – wspólnym zarządzaniem?*, „Ekonomia Społeczna Teksty”, 14/2006, <http://ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2006.11.pdf>.

zasobów i przy zaangażowaniu osób nieaktywnych na rynku pracy. Przyczynia się to do rozwoju społeczności lokalnej pod względem zarówno ekonomicznym, jak i społecznym.

Celem publikacji jest prezentacja koncepcji budowania klastra podmiotów ekonomii społecznej, modelu zakładającego tworzenie partnerskiej przestrzeni współpracy trójsektorowej na rzecz wsparcia i rozwoju przedsiębiorczości społecznej, możliwej do zlokalizowania na terenie dowolnego subregionu w Polsce.

Opracowanie przybliży ideę k l a s t e r n g u, przeprowadza czytelnika przez kolejne etapy budowania klastra, wyjaśnia, na czym polega współpraca tworzących go podmiotów. W pierwszym rozdziale w formie wywiadu zebrałam wypowiedzi Jarosława Kuby wyjaśniające model tworzenia klastra podmiotów ekonomii społecznej. W drugim rozdziale zawarłam strukturę organizacyjną klastra podmiotów ekonomii społecznej, zbudowaną na fundamencie tradycyjnych klastrów gospodarczych, jednakże z uwzględnieniem specyfiki ekonomii społecznej – chodzi głównie o delegowanie zadań: edukacyjnych, promocyjnych, upowszechniających i partnerskich, za które odpowiedzialny jest r d z e ń k l a s t r a. Ma to na celu profesjonalizację i ekonomizację podmiotów ekonomii społecznej, za które odpowiedzialny jest Inkubator Ekonomii Społecznej. W odniesieniu do materiałów wypracowanych w ramach projektu innowacyjnego opisałam proces tworzenia klastra podmiotów ekonomii społecznej. W ostatnim rozdziale zaprezentowałam inicjatywę klastrową na przykładzie Kompleksu Turystycznego Szwajcaria Bałtowska w Bałtowie, której wdrożenie wynika z potrzeby połączenia sił podmiotów już istniejących i stanowi kontynuację idei funkcjonującego w gminie partnerstwa trójsektorowego, którego powstanie wynikało z realnej potrzeby wzmocnienia współpracy i konkurencyjności lokalnych podmiotów.

Pragnę serdecznie podziękować Jarosławowi Kubie za życzliwość i otwartość oraz wsparcie w opracowaniu poradnika. Wszystkich czytelników zapraszam do lektury i życzę powodzenia w działalności na polu ekonomii społecznej.

7

Monika Makowiecka

A portrait of Jarosław Kuba, a man with glasses and a goatee, wearing a dark jacket. The image is overlaid with a teal color filter.

# CZĘŚĆ I WYWIAD Z JAROSŁAWEM KUBĄ

## WYJAŚNIAJĄCY MODEL TWORZENIA KLASTRA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

JAROSŁAW KUBA  
Dyrektor Generalny  
Stowarzyszenia na rzecz  
Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt”  
adres: Bałtów 55  
27-423 Bałtów  
tel./fax. (0 41) 264 12 93  
e-mail: [biuro@baltow.info](mailto:biuro@baltow.info)

Czym jest klastr podmiotów  
ekonomii społecznej? Czym się  
różni od sieci podmiotów  
gospodarczych? Kto powinien  
koordynować jego działanie?  
Na czym polega rola edukacyjna  
klastra? Jaką rolę w klastrze  
odgrywa lokalny samorząd?

## Pojęcie klastra podmiotów ekonomii społecznej

» **Monika Makowiecka: Czym jest klaster?**

Jarosław Kuba: To formalne i organizacyjne porozumienie wielu partnerów, reprezentujących różne sektory i różne interesy. Jego zadaniem jest przede wszystkim doprowadzenie do sytuacji, która dzięki łączeniu zasobów poszczególnych partnerów będzie się przyczyniała do podwyższania konkurencyjności uczestników klastra. W strukturze klastra stanowią oni tak zwane otoczenie bliższe, są zainteresowani, aby działalność prowadzona w wymiarze usługowym lub projektowym była konkurencyjna na otwartym rynku. Dodatkowo na jakość świadczonych usług i oferowanych produktów ma wpływ włączenie w strukturę klastra sfery badawczej, sfery naukowej oraz jednostek samorządu terytorialnego.

» **MM: Czym wyróżnia się klaster podmiotów ekonomii społecznej?**

JK: Klaster podmiotów ekonomii społecznej w odróżnieniu od klastra gospodarczego musi zawierać dodatkowe czynniki, które koncentrują się na specyfice przedsiębiorstwa społecznego. Nie są to zwykle przedsiębiorstwa. Bez względu na swój charakter prawny tworzone są przy subsydiarności i pomocniczości państwa. Uruchamia się je z myślą o osobach lub przez osoby, które charakteryzują się pewnymi dysfunkcjami psycho-fizyczno-społecznymi, wrodzonymi lub nabytymi. Osoby te często nie mają zdolności lub warunków do zdobycia odpowiednich kwalifikacji czy umiejętności i w konsekwencji

„Przez klaster rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację 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”.

Źródło: Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz.U.06.226.1651).

możliwości znalezienia pracy. Dlatego też w strukturę klastra PES trzeba włączyć obszar organizacyjny, który na samym starcie brałby głównie pod uwagę element społeczny w przedsiębiorstwie.

» **MM: Czym jeszcze różni się klaster podmiotów ekonomii społecznej od klastra gospodarczego?**

JK: Cel tworzenia klastra w obu przypadkach jest taki sam. Zarówno w klastrze gospodarczym, jak i klastrze podmiotów ekonomii społecznej chodzi o podwyższenie konkurencyjności przedsiębiorstw w danej branży. Różnica wynika natomiast ze specyfiki podmiotów ekonomii społecznej, które są tworzone przez osoby wykluczone społecznie albo zagrożone wykluczeniem – lub z myślą o takich osobach. Czynniki te uzasadniają położenie nacisku na doradztwo i szkolenia dla osób i instytucji, które będą wchodziły w skład klastra jako podmiot ekonomii społecznej, oraz utworzenie inkubatora, czego nie ma w strukturze klasycznego klastra gospodarczego.

## Rdzeń klastra

» **MM: W klasycznej formule klastra w strukturze organizacyjnej znajduje się rdzeń. Co wchodzi w jego skład?**

JK: Rdzeń klastra jest pewnego rodzaju elementem zarządczym, występuje w nim koordynator rozumiany jako instytucja lub też osoba, przestrzeń fizyczna, biuro itd. Rdzeń zajmuje się koordynacją klasycznego klastra. W klastrze przedsiębiorczości społecznej, biorąc pod uwagę uwarunkowania pomocniczości, sama formuła lidera nie wystarcza.

## Co to jest przedsiębiorstwo społeczne?

Według definicji Europejskiej Sieci Badawczej EMES działalność przedsiębiorstwa społecznego opiera się przede wszystkim na celach społecznych, drugorzędne znaczenie ma zaś maksymalizacja zysku. Realizacja celów społecznych w podmiotach ekonomii społecznej wymaga priorytetowego traktowania człowieka. Zastosowanie instrumentów ekonomii społecznej wobec osób pozostających w kręgu wykluczenia społecznego (m.in.: bezrobotnych, uzależnionych, niepełnosprawnych) jest sposobem na przywrócenie ich do aktywności społecznej w środowisku lokalnym, a w dalszej perspektywie – do aktywności zawodowej. Przesłankami charakteryzującymi przedsiębiorstwa społeczne są kryteria społeczne i ekonomiczne. Kryteria społeczne: (1) realizacja przez przedsiębiorstwo celów społecznie użytecznych, rozwój i wsparcie społeczności lokalnej, promowanie poczucia odpowiedzialności

W związku z tym obok instytucjonalności zarządzającej musi być uruchomiona formuła nazywana przeze mnie inkubatorem podmiotów ekonomii społecznej. To miejsce nierozdzielnie związane z koordynacją, które będzie tworzyło przestrzeń edukacyjną: będzie uczyło uczestników klastra, obecnych lub potencjalnych, czym jest przedsiębiorczość społeczna. Będzie wyposażało ich w odpowiednią wiedzę na przykład na temat: form prowadzenia działalności gospodarczej, polityki, rachunkowości, produkcji, usług, sprzedaży, marketingu i promocji. Powinna to być prężnie działająca jednostka szkoleniowo-doradcza, która będzie kładła duży nacisk na przekazywanie wiedzy z punktu widzenia całego procesu gospodarczego, który przejść musi każdy przedsiębiorca.

## Koordinator i lider klastra

» MM: Jakimi cechami powinna charakteryzować się osoba koordynująca klastr PES? Jakie powinna mieć umiejętności i kompetencje?

JK: Przede wszystkim musi być wiarygodna, mieć doświadczenie i potwierdzone sukcesy na tym polu, głównie w postaci realnych dokonań. Powinna być również rozpoznawalna w terenie lub branży, mieć dobrą pozycję w społeczności, którą zamierza w pewnym sensie współtworzyć. Poza tym ważne są charyzma i zdolność do kompromisu. Ponieważ klastr to pewnego rodzaju wyższa forma partnerstwa, koordinator musi łączyć w sobie te cechy, czasami być skłonny do oddania terenu partnerom, ale też być gotowy do odgrywania roli

społecznej, produkcja dóbr i usług, (2) lokalny charakter działalności będący wynikiem oddolnych inicjatyw obywateli, który odpowiada ich wspólnym potrzebom i celom, (3) demokratyczne zarządzanie oparte na zasadzie „1 członek – 1 głos”, (4) partycypacyjny charakter przedsiębiorstwa, wzmocnienie demokracji na szczeblu lokalnym, (5) ograniczona dystrybucja zysków.  
Kryteria ekonomiczne: (1) stała działalność produkcyjna i usługowa, (2) niezależność od instytucji publicznych – przedsiębiorstwa społeczne są zakładane na zasadach dobrowolności i zarządzane przez obywateli, (3) ponoszenie ryzyka ekonomicznego w prowadzeniu działalności, (4) istnienie minimalnego personelu płatnego.

Źródło: Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne, pod red. E. Leś, Warszawa 2008.

kierowniczej. Liczy się też otwartość na negocjacje i dialog.

» MM: Kto może być liderem klastra podmiotów ekonomii społecznej?

JK: Mogą to być organizacje pozarządowe lub jednostki samorządu terytorialnego. Liderem może być także samorząd, może on na przykład stworzyć spółdzielnię socjalną, która będzie zarządzała klastrem, podjąc szereg różnego rodzaju przedsięwzięć i stymulować je. Liderem może zostać również spółdzielnia socjalna osób fizycznych, które wspólnie będą zarządzały klastrem: jedna osoba zajmie się koordynacją, druga prowadzeniem dokumentacji, a kolejne innymi zadaniami.

» MM: A które podmioty nie powinny występować w roli lidera klastra?

JK: Ważne jest to, żeby organizacje, które chcą być liderem klastra podmiotów ekonomii społecznej, nie były firmami komercyjnymi, bo taka firma jest nastawiona głównie na zysk. Moim zdaniem wiele złego zrobiły komercyjne firmy konsultingowe, prawne i szkoleniowe, które przejmują realizację projektów z PO KL. Dla nich najważniejszy jest wątek komercyjny, natomiast efekt projektu pozostaje sprawą drugorzędną.

» MM: Lider powinien wywodzić się z sektora pozarządowego czy raczej z samorządu?

JK: Myślę, że nie ma znaczenia, czy jest to samorząd, czy organizacja pozarządowa. Najważniejszy jest człowiek, który stoi na czele i chce pracować na rzecz użyteczności społecznej, człowiek z „zębem

Inkubator podmiotów ekonomii społecznej na etapie budowania klastra PES może być umiejscowiony w rdzeniu klastra, natomiast w dalszej perspektywie może funkcjonować jako samodzielna struktura. Na etapie tworzenia klastra PES może mieć rolę szkoleniową.

Rdzeń klastra – element struktury klastra, pełni zasadniczą funkcję w zarządzaniu inicjatywą z poziomu: edukacji, promocji, upowszechniania i partnerstwa, kładzie nacisk na społeczny wymiar przedsiębiorczości społecznej.

gospodarczym”. Wszystko zależy od ludzi, którzy gdzieś się znaleźli, żeby stać się samorządowcem lub przedstawicielem organizacji pozarządowej. Jeśli samorząd dysponuje jakąś instytucją otoczenia biznesu, czyli na przykład agencją rozwoju lokalnego, która dobrze funkcjonuje, realizuje projekty o charakterze gospodarczym, ale również projekty wdrażające ludzi na rynek pracy, to może ona pełnić tę funkcję idealnie. Samorząd ma zdolność organizacyjną na o wiele wyższym poziomie i dysponuje instrumentami prawnymi i finansowymi. Inaczej jest z instytucjami takimi jak ośrodki pomocy społecznej czy powiatowe centra pomocy rodzinie, które moim zdaniem nie nadają się na lidera. W tego typu instytucjach dystrybucja środków skierowana jest tylko w jedną stronę. Przyznaje się jej, aby łagodzić niedostatki osób korzystających ze wsparcia. Wspomaganie ludzi zasiłkiem nie usamodzielnia ich, ale potwierdza tylko, że człowiek jest ubogi. Warto pamiętać, że wspomaganie pieniędzmi jest ważne dla przeżycia, a nie dla godnego życia na wysokim poziomie.

» **MM: Czy wszystkie organizacje sektora pozarządowego, bez względu na rodzaj działalności, mogą pełnić funkcję lidera klastra?**

JK: Nie do końca. Powinny to być organizacje zajmujące się rozwojem lokalnym, czyli takie, które będą wykorzystywały pieniądze na wzmocnienie potencjału, a nie dystrybuowały środki na rzecz utrwalania ludzi w ubóstwie. Jak wspomniałem, organizacje o charakterze pomocowym niwelują te negatywne skutki, a nie skupiają się na wytwarzaniu dóbr.

## Otoczenie bliższe i dalsze klastra

» **MM: W proponowanym modelu klastra podmiotów ekonomii społecznej pojawiają się takie określenia jak otoczenie bliższe i dalsze. Na czym polega ten podział?**

JK: Podział na otoczenie bliższe i dalsze klastra PES został zaczerpnięty z klasycznej koncepcji klastra gospodarczego. Otoczenie bliższe

tworzą podmioty ściśle kooperujące, otoczenie dalsze zaś wszyscy ci, którzy mogą być kontrahentami. W otoczeniu bliższym istnieje przepływ informacji, stała współpraca, wypracowane są relacje, wartości. Natomiast otoczenie dalsze tworzą instrumenty, które pomagają budować klastry, ich rola opiera się na realizowanych przez nie zadaniach.

## Inkubator klastra podmiotów ekonomii społecznej

» **MM: Wróćmy do inkubatora podmiotów ekonomii społecznej. Dlaczego konieczne jest jego umiejscowienie w strukturze klastra PES?**

JK: Włączenie dodatkowych działań szkoleniowo-doradczych do formuły inkubatora podmiotów ekonomii społecznej jest niezbędne, ponieważ w sektorze ekonomii społecznej mamy do czynienia z osobami i podmiotami pozbawionymi zdolności do wytwarzania usług i dóbr oraz konkurowania na otwartym rynku, a także niemającymi doświadczenia zawodowego. Najczęściej są to osoby bezrobotne, byli więźniowie oraz niepełnosprawni. Rolą inkubatora jest zredukowanie wszelkich dysproporcji, dlatego istotnym elementem jest włączenie tych ludzi w system szkoleniowy i pracy przez doświadczenie. Ekonomia społeczna, poprzez zaangażowanie i włączenie w proces społeczny i gospodarczy, ma szansę pomóc osobom wykluczonym społecznie w podniesieniu jakości ich życia. Jeżeli ci ludzie zostaną przywrócić społeczeństwu, nabędą zdolności do poznawania innych i komunikowania się,

Otoczenie bliższe – element struktury klastra, w którego skład wchodzi: Inkubator Podmiotów Ekonomii Społecznej, jednostki samorządu terytorialnego (JST), podmioty ekonomii społecznej (PES), instytucje badawczo-rozwojowe (B+R).

Otoczenie dalsze – element struktury klastra, w którego skład wchodzi: dostawcy i kontrahenci, firmy zewnętrzne świadczące usługi finansowe lub prawne na rzecz podmiotów ekonomii społecznej.



a z postawy wyczekującej, roszczeniowej przejdą do bardziej aktywnej i przedsiębiorczej.

» **MM: Dlaczego ważne jest tworzenie przestrzeni edukacyjnej?**

JK: Polityka edukacyjna ma przestrzec potencjalnych przedsiębiorców społecznych przed trywializowaniem przedsiębiorczości społecznej. Jeśli ktoś uważa, że gdy założy na przykład spółdzielnię socjalną, to pieniądze będą spadały z nieba niczym biblijna manna, to jest to wielkie nieporozumienie. Oczywiście spółdzielnie socjalne mogą na start pozyskiwać wszelkiego rodzaju wsparcie, głównie z instytucji rynku pracy – wynika to z polityki państwa. Mogą również jako zwykły podmiot aplikujący ubiegać się o dotacje ze środków europejskich lub o wsparcie Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej. Natomiast tak naprawdę głównym źródłem przychodów osiąganym przez przedsiębiorstwo społeczne winna być działalność gospodarcza. Obecnie w Polsce bardzo wiele osób i instytucji zajmuje się wsparciem sektora ekonomii społecznej, które polega na organizacji szkoleń, seminariów, doradztwa, eventów zachęcających do zaangażowania się w przedsiębiorczość. Niestety wciąż wiele z osób będących społecznymi doradcami lub trenerami nigdy w życiu nie prowadziło działalności gospodarczej. Jest to związane z ogólną słabą kondycją przedsiębiorstw społecznych, głównie spółdzielni socjalnych, z których na każde 100 założonych funkcjonuje tylko 50. Osoby szkolące rzadko mają doświadczenie biznesowe, w związku z czym poziom ich wiedzy jest bardzo teoretyczny. Zwykle szkolenie kończy się na etapie namówienia uczestników danego projektu do założenia przedsiębiorstwa społecznego, a nie wyposażeniu ich w praktyczną wiedzę przydatną w działalności. Brakuje więc swojego laboratorium, gdzie eksperymentu dokonuje się na żywym organizmie, jakim jest człowiek, który liczy na pomoc i wsparcie.

» **MM: Jeden z wątków w inkubatorze podmiotów ekonomii społecznej stanowi edukacja, a jakie są inne?**

JK: W ramach inkubatora klastra podmiotów ekonomii społecznej proponowana jest ścieżka edukacyjna i tworzenie warunków do rozwoju.

Muszą być one kompatybilne, choć oczywiście przewidziane jest miejsce dla osób, które nie uczestniczyły w pełnym procesie doradczym. Jednakże z uwagi na specyfikę przedsiębiorczości społecznej wskazane jest przejście całego cyklu. Druga sprawa to powierzchnia do prowadzenia działalności gospodarczej. Powinna być ona wydzierżawiana przedsiębiorstwom społecznym lub uruchamiana na potrzeby gospodarcze w formie, na przykład, preferencyjnego wynajmu hali, biura, gdzie będzie możliwe wytworzenie dóbr, produkcja czy sprzedaż usług.

» **MM: Klaster skupia podmioty już funkcjonujące, ale może również przygotowywać nowe osoby do przedsiębiorczości społecznej. Jak rozmawiać z ludźmi zainteresowanymi tworzeniem przedsiębiorstw społecznych?**

JK: To trudny obszar do rozmowy, ponieważ dotyczy osób wykluczonych społecznie, z reguły klientów ośrodków pomocy społecznej, którzy często wykazują postawę roszczeniową, wyczekującą. Pierwsza kwestia polega na jasnym zadeklarowaniu intencji. Trzeba bardzo uczciwie i wprost uzmysłowić tym osobom, że przedsiębiorczość społeczna nie jest następnym systemowym rozwiązaniem polegającym na zaspokajaniu potrzeb najniższego rzędu za pomocą socjalnych zabezpieczeń. Trzeba tym ludziom uświadomić, że przedsiębiorczość społeczna będzie wymagała od nich pracy, zaradności, myślenia, zaangażowania, uczciwości, chęci współpracy. Z uwagi na swoją niekorzystną sytuację na rynku pracy mogą, w początkowej fazie zakładania działalności, skorzystać z systemu wsparcia finansowego. Dostają pomoc w postaci dotacji finansowej,

Osoby szkolące rzadko mają doświadczenie biznesowe, w związku z czym poziom ich wiedzy jest bardzo teoretyczny. Zwykle szkolenie kończy się na etapie namówienia uczestników danego projektu do założenia przedsiębiorstwa społecznego, a nie wyposażeniu ich w praktyczną wiedzę przydatną w działalności.

Trzeba tym ludziom uświadomić, że przedsiębiorczość społeczna będzie wymagała od nich pracy, zaradności, myślenia, zaangażowania, uczciwości, chęci współpracy.

ale później już sami muszą tak pracować, aby po kilkunastu miesiącach mieć zdolność do zrównoważenia przychodów w swoim budżecie. Czyli z roku na rok ich budżet powinien być mniej subsydiowany, a bardziej nastawiony na zyski z działalności gospodarczej. Wsparcie dla osób tworzących spółdzielnie socjalne jest szansą na pozyskanie wkładu do rozpoczęcia działalności, co jest ważne w przypadku braku zdolności kredytowej i bez angażowania środków prywatnych.

» **MM: Czyli inkubator PES z założenia edukuje ludzi i stwarza realną przestrzeń do działania?**

JK: Tak, i to odróżnia go od klastra gospodarczego, ponieważ przedsiębiorczość jest po to, aby zarabiać i osiągać zyski z korzyścią dla właścicieli lub współwłaścicieli. Polega na wzmacnianiu potencjału, który już istnieje, a my mówimy o formule w gospodarce rynkowej, która dopiero się kształtuje, i to w trudnych warunkach uczestnictwa. Tworzą ją ludzie, którzy obecnie są niezdolni do podjęcia pracy na otwartym rynku i do konkurowania z osobami mającymi szerszą wiedzę, doświadczenie itd. Wsparcie w inkubatorze PES obejmuje również wszelkiego rodzaju szkolenia zawodowe czy pomoc psychologiczną.

## Jednostki samorządu terytorialnego

» **MM: Jednostki samorządu terytorialnego (JST) to kolejne ogniwo w strukturze klastra. Na czym polega i jak może się rozwijać współpraca samorządu z podmiotami ekonomii społecznej?**

JK: Biorąc pod uwagę racjonalizację wydatków, współpraca, jak również współtworzenie podmiotów ekonomii społecznej mogą być bardzo ciekawym rozwiązaniem dla samorządu, gdyż dzięki niemu zyskają na lepszej kondycji budżetu. Wiadomo, że obecnie oświata spędza wójtom, burmistrzom i prezydentom sen z powiek. Wprowadzane są lepsze lub gorsze rozwiązania oszczędnościowe, których klasycznym przykładem jest likwidacja szkolnych stołówek i zastąpienie ich cateringiem

z zewnątrz. Ale czy lepszym rozwiązaniem nie byłaby pomoc w utworzeniu przedsiębiorstwa społecznego, któremu samorząd przekazałby za symboliczną złotówkę stołówkę z wyposażeniem? Mogłaby to być na przykład spółdzielnia socjalna, która nie ograniczałaby swojej działalności wyłącznie do tej jednej stołówki szkolnej. Poziom zatrudnienia w obrębie danej stołówki byłby zbliżony do wcześniejszego, natomiast jej usługi byłyby skierowane nie tylko do uczniów danej szkoły, ale i poza szkołę: do firm, przedszkoli, osób prywatnych itp. Co ważne, przedsiębiorca społeczny znający reguły działalności gospodarczej ma świadomość, że jeżeli chce funkcjonować, to musi w tym wypadku wyjść poza mury szkoły, czyli na przykład stworzyć firmę cateringową, by obsługiwać szersze grono osób, zapraszać do stołówki, organizować konferencje, szkolenia itd.

» **MM: Jakie zatem korzyści z przekazania zaplecza kuchennego i stołówki ma samorząd?**

JK: Po pierwsze, stołówka nadal funkcjonuje, przygotowuje dla dzieci ciepłe posiłki, co oznacza, że nie są przywożone z zewnątrz w plastikowych pojemnikach. Po drugie, ludzie pracują efektywniej, bo mają do tej pracy inny stosunek. Personelu klasycznych stołówek nie interesowało nic poza szkołą, w której pracowali, natomiast pracując w spółdzielni socjalnej, muszą myśleć również o innych odbiorcach usług.

» **MM: Zlecenie usług to ważny argument, ale poza tym dlaczego samorządowi może czy powinno zależeć na przystąpieniu do klastra?**

JK: Samorząd realizuje zadania ustawowe związane z rynkiem pracy, przedsiębiorczością, integracją społeczną i zrównoważonym rozwojem, w związku z tym musi realizować założenia poszczególnych sektorów polityki. Dzięki przystąpieniu przez samorząd do klastra podmiotów ekonomii społecznej może on skuteczniej realizować zadania ustawowe, to jest współpracować z instytucjami i organizacjami, na przykład z instytucjami rynku pracy na rzecz wsparcia osób bezrobotnych. Wytworzenie miejsca pracy przy udziale klastra PES daje bezrobotnym trwałą możliwość zmiany i rozwoju. Z uwagi na realizację szeregu zadań

związanych z tworzeniem miejsc pracy większe możliwości mają urzędy miast, gdyż to one prowadzą noclegownie, ośrodki pomocy społecznej, centra integracji społecznej i kluby integracji społecznej, których klientami są adresaci podmiotów ekonomii społecznej. Klastr podmiotów ekonomii społecznej jest dla samorządu konkretnym partnerem, może mu wyznaczać pewne zadania i przekazywać środki na eliminowanie problemów społecznych. Powinien się opierać na pomaganiu ludziom w wychodzeniu z ubóstwa, a nie na utrwalaniu tej sytuacji. Podobnie jak we wspomnianym przykładzie stołówki, samorząd może pomagać, przekazując na preferencyjnych warunkach lokal z wyposażeniem, może stosować również klauzule społeczne, czyli na przykład zlecać pewne zadania w drodze bezprzetargowej, powołując się na specyfikę przedsiębiorczości społecznej.

## Sektor Badania i Rozwój (B+R)

» MM: Jaką rolę w klastrze podmiotów ekonomii społecznej odgrywają instytucje badawcze i rozwojowe?

JK: Z punktu widzenia instytucji badawczych czy rozwojowych udział w klastrze to szansa na realizację celów statutowych. Taka instytucja naukowo-badawcza może poeksperymentować na nowym zjawisku. Dzięki temu, obserwując proces tworzenia i funkcjonowania klastra PES, zdobędzie wiedzę przydatną do zakładania i rozwoju kolejnych klastrów.

» MM: No dobrze, ale jakie korzyści z zaangażowania sektora badawczo-rozwojowego mają sami „badani”, czyli uczestnicy klastra?

Wsparcie w inkubatorze PES obejmuje również wszelkiego rodzaju szkolenia zawodowe czy pomoc psychologiczną.

Dzięki przystąpieniu przez samorząd do klastra podmiotów ekonomii społecznej może on skuteczniej realizować zadania ustawowe.

JK: Dla uczestników klastra jest to możliwość skorzystania z zewnętrznej specjalistycznej obserwacji, obiektywnie potwierdzonej na kolejnych etapach tworzenia i funkcjonowania. Z dokumentacji badawczej będą wynikały rekomendacje, które pozwolą podmiotom skupionym w klastrze na wprowadzanie stałych i bieżących korekt w swojej działalności. Ma to znaczenie, ponieważ prowadząc jakąś aktywność, nie zawsze możemy być bezstronni w obserwacji własnego zaangażowania, natomiast instytucje sektora badawczo-rozwojowego będą obiektywnie patrzyły na to, co się dzieje w klastrze, a ich rekomendacje pomogą ustrzec zaangażowane podmioty przed błędami.

## Korzyści wynikające z przystąpienia do klastra dla podmiotów ekonomii społecznej

» MM: Klasy są postrzegane jako szansa dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Dlaczego warto je tworzyć?

JK: Obecnie sektor gospodarczy wytycza nowe kierunki w organizacji życia społecznego i gospodarczego, których główną tendencją jest sieciowanie. Krótka rzecz ujmując, relacje skupiają się w sieciach, co ostatnimi czasy obserwujemy w sektorze gospodarczym: firmy łączą się, kumulują, żeby wzmocnić marki lub stworzyć jedną. Szczególnie widać to w branży handlowej. To wynik zmieniających się tendencji w gospodarce. Jeżeli podmioty ekonomii społecznej chcą budować swój potencjał, muszą tworzyć sieci współpracy. Klasy z założenia są skutecznym narzędziem konkurencji z usługodawcami czy producentami z podobnej branży, a to przyczynia się do podwyższania konkurencyjności przedsiębiorstw. Zatem łączenie się podmiotów ekonomii społecznej w klastrze może się przełożyć na konkurencyjność przedsiębiorczości społecznej w kilku aspektach: wizerunkowym, produktowym i partnerskim.

» MM: Jakie mogą być motywacje dla spółdzielni socjalnych, aby przyłączać się do klastrów? Jest to przecież obszar,

którego muszą się uczyć, a sam model nie jest jeszcze sprawdzony.

JK: Podstawową korzyścią dla spółdzielni jest wsparcie, które otrzymają dzięki funkcjonowaniu w klastrze. Pozwoli im to wyeliminować swoje słabe strony. Punktem wyjścia powinno być przeprowadzenie diagnozy, co w przedsiębiorstwach społecznych jest zwykle zaniedbywane, a bez czego nie ma możliwości, żeby pójść do przodu. Dotyczy to zarówno spraw merytorycznych, wkładu edukacyjnego, jak i wymiaru finansowego i technicznego. Drugą kwestią to możliwość wytworzenia w klastrze PES tak zwanego łańcucha wartości. Podobnie jak w klastrach gospodarczych, ważne jest, co poszczególni klastrowicze zyskają od siebie nawzajem. Ma to znaczenie w przypadku tworzenia klastrów branżowych. Załóżmy, że stworzymy klaster drzewny, w którego skład wchodzi: firma leśna dokonująca wycinki, firma transportowa, która dostarcza drzewo do tartaku, tartak, gdzie wyrabia się z drewna deski, następnie firmy stolarskie, które wytwarzają meble, i producenci pamiątek, a na końcu firma marketingowa zajmująca się sprzedażą z poziomu zakładu stolarskiego. W ten sposób powstaje łańcuch wartości. Mogą go tworzyć także firmy, które będą się uzupełniały. Takie rozwiązanie umożliwia obronę rynku przedsiębiorczości społecznej, gdyż nie ma konieczności zlecenia usług firmie komercyjnej, jeżeli tylko firma społeczna wykona takie same usługi równie dobrze i w podobnej cenie. I tu uzasadniona jest w klastrze obecność instytucji badawczej, której zadaniem opiera się na analizie niszy rynkowej, co ma znaczenie dla planowania nowych podmiotów gospodarczych – to ważny element z punktu widzenia koordynacji klastra PES.

[Relacje skupiają się w sieciach, co ostatnimi czasy obserwujemy w sektorze gospodarczym: firmy łączą się, kumulują, żeby wzmocnić marki lub stworzyć jedną.](#)

[Ważna jest kwestia budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorczości społecznej, tworzenie oferty oraz wyjście na rynek.](#)

» MM: Czy funkcjonowanie w klastrze PES może wpłynąć na wizerunek przedsiębiorczości społecznej?

JK: Czym obecnie jest przedsiębiorczość społeczna w ujęciu wizerunkowym? Niestety nie kojarzy się ona najlepiej, podobnie jak pojęcie „spółdzielnia socjalna”. W Polsce mamy długoletnie tradycje spółdzielczości, dotyczy to jednak głównie tych, które powstawały w okresie dwudziestolecia międzywojennego, kiedy to ludzie w sposób obywatelski i odpowiedzialny decydowali się na tego typu współpracę. Niestety obecna kondycja spółdzielni socjalnych jest zgoła odmienna, nie radzą sobie one z wymaganiami współczesnej gospodarki i w związku z tym nie są konkurencyjne. Większość spółdzielni przeżywa kryzys, a dodatkowo określenie „socjalna” budzi negatywne skojarzenia. W pewnym sensie jest naznaczona. Dlatego tak ważną jest kwestia budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorczości społecznej, tworzenie oferty oraz wyjście na rynek. Na poprawę wizerunku podmiotów ekonomii społecznej może wpływać również zwiększenie ich kompetencji poprzez możliwość korzystania z doradztwa, szkoleń i preferencyjnych warunków wynajmu. Wspólna produkcja to podstawowa sprawa. To łańcuch wartości pokazujący, że da się stworzyć pewne kooperujące ze sobą podmioty. Na tym opiera się właśnie nasza działalność: pieniądź rodzi się ze współpracy.

## Determinanty rozwoju inicjatyw klastrowych

» MM: Jakie czynniki racjonalizują funkcjonowanie klastra podmiotów ekonomii społecznej?

JK: Jestem zwolennikiem ekonomizowania partnerstw, szczególnie tych, które mają się zajmować rozwojem lokalnym. Na etapie projektowania pojawiają się pytania: Skąd wziąć pieniądze na szkolenia? Skąd na utrzymanie kadry? Obecnie jesteśmy największym odbiorcą netto w Europie. Musimy jednak mieć świadomość, że budżet Unii Europejskiej po 2020 r. będzie wyglądał zupełnie inaczej, a Polska

nie będzie już w tak komfortowej sytuacji jak teraz. Dlatego aby budować potencjał na kolejne lata, obecne środki należy wykorzystać mądrze i dobrze.

» MM: Zna pan sektor ekonomii społecznej. W których regionach kraju pana zdaniem zachodzi potrzeba lub też występują warunki do zbudowania klastra PES?

JK: Dzisiaj te miejsca w Polsce, które w dłuższej perspektywie zajmowały się ekonomią społeczną, są jednymi z lepszych przykładów dobrych praktyk. Są to miejsca, które oparły działalność na współpracy, kooperacji. Takimi przykładami są: Bałtów, Cieszyn czy „Garncarska Wioska” w Kamionce. Dowodzą one, że po osiągnięciu podstawowego fundamentu tworzącego organizację dalej kooperują, dalej delegują kompetencje i dzięki temu są dziś najbardziej rozpoznawalne.

» MM: Organizacje te są mocno osadzone lokalnie, wykorzystwały różne źródła wsparcia, przetrwały poza projektami i rozwijają nowe podmioty. Czy to świadczy o ich sile?

JK: Tak. Co więcej, mówią one językiem zrównoważonym. Pomiędzy człowiekiem a przedsiębiorczością potrzebna jest stabilizacja, rozwój i ekonomizacja tych działań, i to jest według mnie dobry kierunek. Tworzenie klastrów można traktować jako nowy prąd, nowe narzędzie, inny sposób na zarządzanie wspólnotami lokalnymi, a także jeszcze jeden sposób, by wspierać osoby potrzebujące. Przyszły okres programowania będzie miał wpływ na przedsiębiorczość społeczną, ale już dzisiaj warto o tym myśleć i edukować osoby, które będą się zajmowały taką

### Elementy umożliwiające rozwój przedsiębiorczości społecznej:

» **stabilność i bezpieczeństwo pracy – przekładają się na poziom zaangażowania pracowników w organizację pracy, na przykład zawieranie umów z pracownikami na czas nieokreślony.**

» **poziom wynagrodzenia – ma wymiar motywacyjny, wpływa na budowę zdrowych organizmów pracy, w których pracownik jest zmotywowany do pracy, dąży do samorozwoju i utożsamia się z firmą.**

» **wizerunek podmiotów ekonomii społecznej – pozytywne i akceptowalne postrzeganie przez społeczeństwo i rynek, wpływa na wzrost zaufania do jakości świadczonych usług czy produkowanych wyrobów.**

przedsiębiorczością. Należy stworzyć cały mechanizm szkoleniowy, doradczy itd.

» MM: Na co należy zwiększyć nacisk w przedsiębiorczości społecznej, aby stworzyć warunki do przetrwania powstałych podmiotów?

JK: Przede wszystkim na wzmocnienie więzi społecznych. Przedsiębiorczość społeczna musi być nastawiona na osiąganie zysku. W tym celu musi być zarządzana zdroworozsądkowo i mieć zdrową strukturę, w której pracownicy będą mieli taki system motywacyjny, aby chcieli się rozwijać. Jeżeli pracownicy będą nastawieni na rozwój, to również przedsiębiorstwo będzie się rozwijało, a nie liczyło na to, że zawsze ktoś w swojej dobroduszości je wesprze. Z mojego punktu widzenia jeśli takie przedsiębiorstwa nie będą nastawione na osiąganie zysku w wymiarze gospodarczym, nigdy nie stworzą dobrego wizerunku ani nie będą dostawcą dobrych usług. Kwestia zysku jest tu bezdyskusyjna, ponieważ musi być on przekazywany na reintegrację zawodową.

### Decyzja o utworzeniu klastra a finanse

» MM: Kiedy można podjąć decyzję o utworzeniu klastra PES i czy na tę decyzję mogą wpływać środki finansowe?

JK: Nie należy działać wbrew naturze. Jeśli zaczniemy coś bardzo stymulować tylko dlatego, że mamy środki finansowe, to zachwiejemy pewną funkcjonalność. Tam gdzie nie ma potrzeby tworzenia klastrów podmiotów ekonomii społecznej, nie powinny one

» **współpraca pomiędzy samymi podmiotami ekonomii społecznej – umiejętność tworzenia powiązań kooperacyjnych między otoczeniem bliższym i dalszym, w tym z JST, lokalnym biznesem, sektorem B+R oraz instytucjami finansowymi.**

powstawać. Również tam, gdzie już takie podmioty samodzielnie funkcjonują, moim zdaniem nie ma potrzeby tworzenia dodatkowych wyłącznie po to, żeby uruchomić klastr, nawet jeśli są na to środki zewnętrzne. Stworzenie klastra podmiotów ekonomii społecznej ma wynikać z konkretnej woli i potrzeby grupy podmiotów już funkcjonujących. My w Bałtowie dojrzelismy już do wyższych form organizacyjnych, traktujemy to jako realną potrzebę. Z drugiej strony, myśląc strategicznie, organizacja lub samorząd powinny zakładać, że na przykład w ciągu pięciu czy dziesięciu lat powstanie sektor przedsiębiorczości społecznej, który będzie wymagał koordynowania ruchów, więc można również założyć, że przez, powiedzmy, pięć lat będzie sprzyjający czas na dofinansowanie z zewnątrz.

» **MM: Skąd można pozyskiwać środki na budowanie klastra PES?**

JK: Ze wszystkich możliwych i dostępnych źródeł. Taką możliwość daje na przykład Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, dostępne są środki na powiązania kooperacyjne z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a także fundusze Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Programu Operacyjnego Polska Wschodnia oraz środki samorządów.

## Proces tworzenia klastra


» **MM: Czy tworzenie klastra można traktować jako pewnego rodzaju pole doświadczalne, laboratorium?**

JK: W pewnym sensie jest to laboratorium tworzone po to, aby coś uzyskać, coś przetestować. W Bałtowie jesteśmy na takim właśnie etapie. O wiele trudniejsze wydaje się tworzenie klastra dla osób, które są odbiorcami pewnych rozwiązań, bo takie osoby się w tym nie odnajdą. Proces klastrowania wymaga inwencji, sprawdzania, testowania, wyciągania wniosków, modernizacji, restrukturyzacji i zreformowania, aż do stwierdzenia, że ostateczny efekt jest zadowalający. Jesteśmy więc na etapie pewnego eksperymentu czy też badania.

Ważne jest, aby to badanie było bezbolesne dla uczestników, albo jak najmniej bolesne, co wymaga już dużej odpowiedzialności i traktowania człowieka jako istoty poznawalnej. Osoby, z którą trzeba pracować, którą należy poznawać, tak aby była podmiotem, a nie przedmiotem tego eksperymentu.

» **MM: Na co należy uważać podczas przygotowań do utworzenia klastra PES?**

JK: Trzeba pamiętać, że nie ma jednego dobrego rozwiązania, dzisiaj nie ma klasycznych przykładów, to my współtworzymy klasykę. Przy czym jest to zadanie dla ludzi odważnych i nastawionych na kreowanie nowej, bardzo konstruktywnej rzeczywistości. Obecnie jest dobry czas na tworzenie narracji o klastrach ekonomii społecznej.



# CZEŚĆ II STRUKTURA I PROCES TWORZENIA KLASTRA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

---

Nie konkurujemy, współpracujemy!

---

Tworzenie klastra to proces, który  
należy szczegółowo zaplanować  
i podzielić na poszczególne etapy.  
Każdy etap jest wdrażany  
w odpowiednim czasie i koordyno-  
wany przez wyznaczone osoby.

Klaster jest traktowany jako najwyższa forma partnerstwa, zarządzana i organizowana w sposób profesjonalny. Koncepcja klastra PES została przygotowana w oparciu o ideę partnerstwa trójsektorowego jako mechanizm wzmacniający konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych.

Partnerstwo trójsektorowe jest pewnego rodzaju inicjatywą tworzoną przez jednostki samorządu terytorialnego, podmioty gospodarcze i organizacje pozarządowe. Jego działanie opiera się na współpracy ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych poprzez zapewnienie mieszkańcom różnego rodzaju usług. Impulsem do powstania w Polsce formy partnerstwa trójsektorowego było kształtowanie się społeczeństwa obywatelskiego w latach 80. i 90. XX wieku i związana z tym transformacja społeczno-ustrojowa.

Kolejnym czynnikiem było narastanie zobowiązań sektora finansów publicznych, co skutkowało poszukiwaniem alternatywnych źródeł finansowania. Z racji wykonywania zadań własnych i zleconych przez gminy na rzecz mieszkańców samorządu, jednostki samorządu terytorialnego opierają się na współpracy trójsektorowej, wykorzystując tym samym potencjał sektora komercyjnego i sektora pozarządowego. Często odgrywają główną rolę w tworzeniu struktur partnerstwa, która może spoczywać również na przedstawicielach pozostałych dwóch sektorów.

Zmiany ustrojowe w obszarze sektorów polityki publicznej, które dokonują się w Polsce w ciągu ostatnich dwudziestu lat, mobilizują do poszukiwania nowych i innowacyjnych rozwiązań systemowych. Jednym z nich jest organizowanie się w klastry, które są postrzegane jako wyższa forma organizacyjna w stosunku do partnerstwa trójsektorowego. Klaster wymaga budowania współpracy sieciowej pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej, instytucjami biznesu, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami badawczo-rozwojowymi, co sprzyja zachowaniu konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

Struktura organizacyjna **klastra podmiotów ekonomii społecznej** zbudowana jest na fundamencie tradycyjnych klastrów gospodar-

czych przy uwzględnieniu specyfiki ekonomii społecznej, tj. delegowaniu konkretnych zadań:

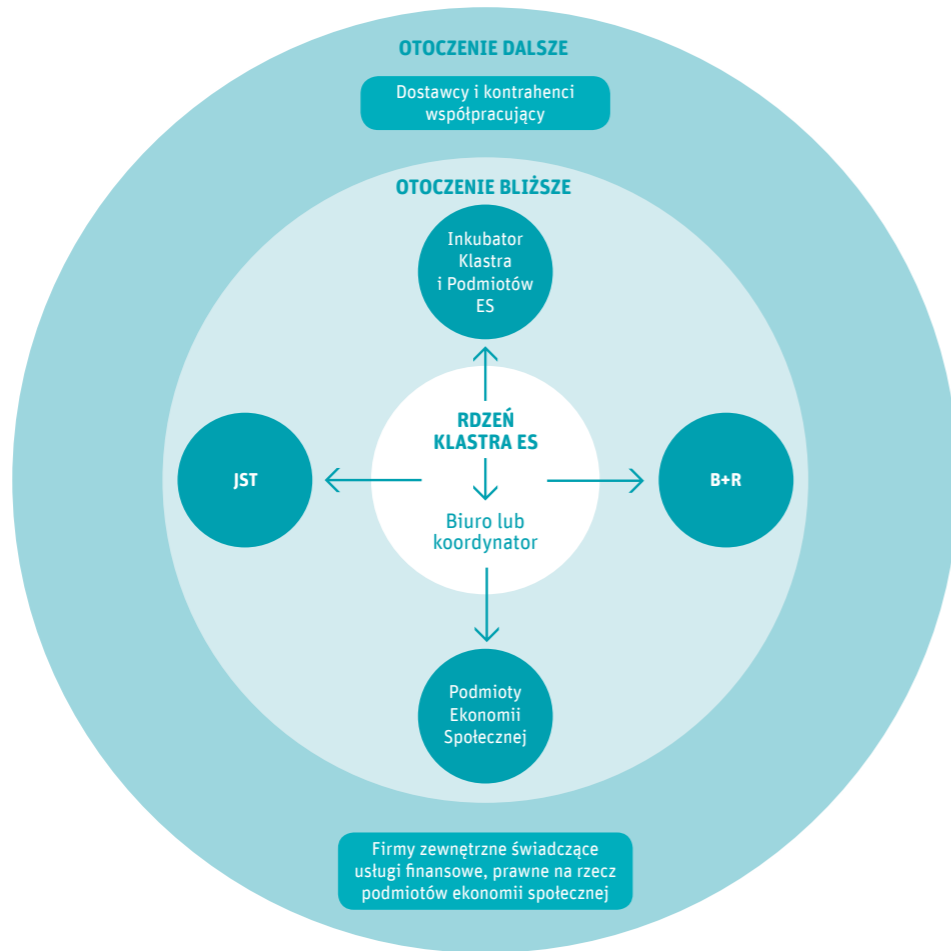
- edukacyjnych, promocyjnych, upowszechniających i partnerskich, za które odpowiada **rdzeń klastra**,
- mających na celu profesjonalizację i ekonomizację PES, za które odpowiada **inkubator podmiotów ekonomii społecznej**.

Opiera się na trzech poziomach zarządzania. Są to:

- **rdzeń klastra podmiotów ekonomii społecznej**, w którym umiejscowione jest biuro lub koordynator działań,
- **otoczenie bliższe**, które tworzą: inkubator klastra i podmiotów ekonomii społecznej, podmioty ekonomii społecznej, jednostki samorządu terytorialnego, sektor Badania i Rozwój,
- **otoczenie dalsze**, które tworzą: współpracujący dostawcy i kontrahenci, firmy zewnętrzne świadczące usługi, m.in. finansowe, prawne na rzecz podmiotów ekonomii społecznej.



## Schemat organizacyjny klastra podmiotów ekonomii społecznej



Źródła:

1. *Struktura wstępnego opisu produktu innowacyjnego*, dokument wypracowany w ramach projektu Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój.
2. J. Itrich-Drabarek, *Partnerstwo trójsektorowe na poziomie lokalnym*, „Studia Politologiczne”, tom 20.

**Uwagi na temat rdzenia klastra:**

**Rdzeń klastra** jest elementem zarządczym w klastrze, występuje w nim koordynator lub lider klastra rozumiany jako instytucja czy też osoba. Elementem rdzenia jest też infrastruktura, czyli na przykład biuro.

**Liderem klastra** może być: samorząd terytorialny lub jego jednostka, samorządowa instytucja otoczenia biznesu, organizacja pozarządowa zajmująca się rozwojem lokalnym czy też spółdzielnia socjalna.

**Cechy lidera klastra:** wiarygodność, charyzma, rozpoznawalność w terenie lub branży, pozycja w społeczności, wiedza i potwierdzone doświadczenie na polu ekonomii społecznej oraz przedsiębiorczości, otwartość na negocjacje, dialog i zdolność do kompromisu.

## Proces tworzenia klastra (czas realizacji: 3 lata)

Klaster to sieć współpracy skupiająca podmioty, które kooperują, aby móc działać bardziej efektywnie i na większą skalę. Wspólnie promują swoje usługi, występują w obronie własnych interesów, wzajemnie się wspierają w kryzysowych sytuacjach, a czasem nawet tworzą wspólną ofertę.

### Budowanie klastra to proces

Tworzenie klastra podmiotów ekonomii społecznej to proces, w który z uwagi na jego specyficzny wymiar (nie tylko gospodarczy, ale też społeczny) powinny być zaangażowane podmioty reprezentujące różne sektory i środowiska na obszarze danego subregionu. Zasadniczym zadaniem podmiotów z sektora publicznego i prywatnego oraz organizacji pozarządowych w procesie budowania klastra podmiotów ekonomii społecznej jest współuczestnictwo w kreowaniu przedsiębiorczości społecznej. Opiera się ono na zaangażowaniu w zarządzanie tymi podmiotami oraz udzielaniu pełnego wsparcia merytorycznego i finansowego.

### Zasięg klastra

Klaster podmiotów ekonomii społecznej zwykle jest tworzony na obszarze subregionu. Wybór takiej skali wynika z bliskiego umiejscowienia podmiotów klastrowanych, co przekłada się na korzystne warunki do późniejszej bieżącej kooperacji. W momencie potrzeby rozszerzenia granic klastra możliwe wydaje się rozszerzenie inicjatywy klastrowej na skalę regionu. Takie działanie otwiera także perspektywę

Celem klastra podmiotów ekonomii społecznej jest integracja samorządów, podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorców z instytucjami naukowo-badawczymi zainteresowanymi tematyką ekonomii społecznej.

**W budowaniu klastra podmiotów ekonomii społecznej uczestniczą:**

» **instytucje publiczne, tj.:** urzędy gmin i miast, ośrodki pomocy społecznej, starostwa powiatowe, powiatowe centra pomocy rodzinie, powiatowe urzędy pracy,

» **podmioty ekonomii społecznej, tj.:** centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej, spółdzielnie socjalne, organizacje pozarządowe, spółki prawa handlowego działające na zasadzie non profit, warsztaty terapii zajęciowej,

współpracy zewnętrznej z podmiotami danej branży lub sektora ekonomii społecznej.

### Uczestnicy procesu budowania klastra

W proces budowania klastra powinny być włączone instytucje publiczne na poziomie samorządu i podległe im instytucje odpowiedzialne za pomoc i integrację społeczną, instytucje rynku pracy, przedstawiciele biznesu i jego otoczenia, instytucje kompetentne w obszarze działań z zakresu badań i rozwoju, podmioty ekonomii społecznej, moderatorzy i eksperci zewnętrzni oraz media.

Na proces tworzenia klastra składają się poszczególne działania, które wdraża się na różnych etapach całego procesu.

Przygotowanie procesu

- Analiza sytuacji, wnioski, podjęcie decyzji
- Tworzenie klastra
- Organizacja przestrzeni edukacyjno-szkoleniowo-doradczej
- Zaplecze klastra: inkubator podmiotów ekonomii społecznej
- Zarządzanie: komunikacja, promocja, marketing, budowanie marki
- Monitoring i ewaluacja

» **sektor prywatny, tj.:** przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą, kontrahenci,

» **jednostki badawcze i rozwojowe (B+R), tj.:** środowiska naukowe i badawcze, uczelnie wyższe, instytuty badawcze,

» **moderatorzy i eksperci zewnętrzni, tj.:** osoby mające wiedzę i doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości społecznej, z żytką biznesmena, ale i duszą społecznika.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## PRZYGOTOWANIE PROCESU BUDOWANIA KLASTRA: OD POTRZEBY DO DECYZJI

Czas realizacji: 0–6 miesiąc

**CEL:** rozpoznanie zasobów i potrzeb subregionu koniecznych do utworzenia inicjatywy klastrowej

**Działanie 1:** stworzenie bazy osób i instytucji zaangażowanych w działanie na rzecz rozwoju ekonomii społecznej oraz mapy podmiotów sektora ekonomii społecznej na danym terenie

**Działanie 2:** stworzenie bazy podmiotów gospodarczych funkcjonujących na obszarze klastra

**Działanie 3:** stworzenie bazy instytucji badawczo-rozwojowych zainteresowanych wspieraniem klastra

**Działanie 4:** diagnoza sytuacji w poszczególnych podmiotach zainteresowanych przystąpieniem do klastra oraz ich motywacji w kontekście jego tworzenia

## ANALIZA SYTUACJI, WNIOSKI, PODJĘCIE DECYZJI

Czas realizacji: 6–8 miesiąc

**CEL:** identyfikacja możliwości utworzenia klastra i podjęcie decyzji o jego zbudowaniu

**TAK:** kiedy istnieje realna potrzeba i zdefiniowane są konkretne korzyści – decyzja o utworzeniu klastra zapada po wcześniejszej analizie sytuacji w oparciu o realną potrzebę co najmniej kilku podmiotów już funkcjonujących na danym obszarze, które dodatkowo powinny widzieć konkretne korzyści wynikające ze współpracy w ramach klastra. Nigdy nie warto inicjować klastra tylko dlatego, że dostępne są środki na taki cel. Nie powinno się też tworzyć nowych podmiotów, tylko po to, by móc stworzyć klaster.

**NIE:** kiedy nie ma realnej potrzeby tworzenia klastra podmiotów ekonomii społecznej deklarowanej przez nie same, klaster po prostu nie powinien powstawać.

## TWORZENIE

**Działanie 1:** pozyskanie uczestników klastra podmiotów ekonomii społecznej

## UWAGI DO ETAPU 3

### Wskazówka:

#### Zasada łańcucha wartości<sup>1</sup>:

Warto tak dobierać podmioty mające wejść w strukturę klastra, żeby mogły stać się kolejnymi ogniwami w procesie od etapu diagnozy potrzeb klienta do momentu dostarczenia mu produktu czy usługi, które odpowiadają tym potrzebom. Dzięki temu klastrer obsługuje cały proces: od etapu badania rynku i kreowania produktów czy usług po ich rozwijanie, produkcję, marketing, sprzedaż, dystrybucję, a nawet posprzedażową obsługę klienta. W ten sposób zyskują wszystkie podmioty wchodzące w skład klastra.

### Przykład:

Tworzymy klastrer drzewny, w skład którego wchodzi: firma zajmująca się wycinką drzewa, firma transportowa, która dostarczy drzewo do tartaku, sam tartak, który potnie drewno na deski i klocki, firmy stolarskie, które wytwarzają meble, oraz producenci drewnianych pamiątek. Ważnym ogniwem może się okazać także firma marketingowa, a także taka, która zajmie się dystrybucją i zaplanuje sprzedaż już z poziomu zakładu stolarskiego, bez zbędnych pośredników. Uzasadnioną obecność w klastrze ma także np. firma badawcza. Jej zadaniem będzie m.in. zbadanie niszy rynkowej. Ułatwi to planowanie zakresu działalności gospodarczej istniejących lub nowych podmiotów.

<sup>1</sup> Zasada łańcucha wartości jest oparta na metodzie łańcucha wartości M.E. Portera, w której zewnętrzny łańcuch wartości jest skutkiem powiązań kooperacyjnych organizacji z jej dostawcami, dystrybutorami i nabywcami, a wartość jest rozumiana jako ilość środków finansowych, którą nabywca gotów jest zapłacić za to, co dostarcza mu dostawca.

## UWAGI DO ETAPU 4

Tak powstaje łańcuch wartości. Tworzą go firmy, których kompetencje i interesy będą się uzupełniały.

Lidera klastra reprezentuje animator, jego rolą jest dbanie o dobre funkcjonowanie i rozwój klastra.

Na tym etapie do jego zadań należy utrzymywanie kontaktów z instytucjami trzech sektorów oraz gromadzenie i upowszechnianie informacji dotyczących funkcjonowania podmiotów skupionych w klastrze, co wpływa na zakres i jakość współpracy.

Animator wspiera również podmioty tworzące klastrer w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych i społecznych. Współpracuje z sektorem B+R (badania i rozwój), zleca do wykonania badania i analizy, np. sytuacji na rynku czy też kondycji podmiotów ekonomii społecznej, pozyskane wyniki wykorzystuje do planowania procesu rozwoju klastra. Monitoruje stan i zakres środków publicznych i upowszechnia uczestnikom klastra informacje o dostępności wsparcia. Jest też odpowiedzialny za kontakt z mediami i promocję klastra.

Opracowano na podstawie:

1. Dokumentów wypracowanych w ramach projektu Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój:

- opisu produktu finalnego *Zasady tworzenia i powoływania „Klastra Podmiotów Ekonomii Społecznej” w oparciu o ideę partnerstwa trójsektorowego jako mechanizmu wzmacniającego konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych na terenie „Mazowska Płockiego”,*
- *Struktury wstępnego opisu produktu innowacyjnego,*

2. Wywiadu z Jarosławem Kubą wyjaśniającego proces tworzenia klastra PES.

# CZĘŚĆ III INICJATYWA KLASTROWA

## NA PRZYKŁADZIE KOMPLEKSU TURYSTYCZNEGO SZWAJCARIA BAŁTOWSKA W BAŁTOWIE

Bierzmy przykład z gminy Bałtów  
w województwie świętokrzyskim.  
Zaczęło się od pomysłu stworzenia  
kompleksu turystycznego – dziś  
inicjatywa coraz bardziej się rozwija  
i chętnie włączają się w nią kolejni  
mieszkańcy gminy.

## Geneza inicjatywy klastrowej w Bałtowie

Bałtów to czterotysięczna gmina wiejska położona w województwie świętokrzyskim, w pobliżu Ostrowca Świętokrzyskiego. W regionie jest postrzegana jako kolebka przedsiębiorczości społecznej, która rozwinęła się z inicjatywy lokalnej społeczności. Impulsem do działania były trudne warunki społeczno-gospodarcze gminy, wysokie bezrobocie (ponad 37 procent), brak perspektyw pracy dla młodych, co spowodowało migrację zarobkową do większych ośrodków miejskich lub za granicę. Niekorzystną sytuację potęgowały słaba infrastruktura, brak wodociągów, telefonii komórkowej, jak również miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego oraz zainteresowania lokalnych władz pozyskiwaniem środków na rozwój gminy ze źródeł zewnętrznych. Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt” jest stymulatorem powstania innowacyjnych rozwiązań w obszarze lokalnego systemu wsparcia osób, podmiotów i instytucji. Powstało w 2001 roku jako pierwszy w gminie podmiot ekonomii społecznej, skupiło ponad 120 członków, m.in. nauczycieli, rolników i przedsiębiorców. Osoby te, powołując stowarzyszenie, zapoczątkowały zmiany w funkcjonowaniu gminy. Wspólne poszukiwanie pomysłów na wykorzystanie niewątpliwych walorów krajobrazu połączone z determinacją, wytrwałością i potrzebą zmian sprawiły, że udało się dokonać przeobrażenia gminy, zmienić mentalność mieszkańców, rozwinąć bogaty kompleks turystyczny – Szwajcarię Bałtowską, a także znacznie ograniczyć bezrobocie. Rozwój stowarzyszenia „Bałt” był ukierunkowany na wyodrębnienie innych podmiotów sektora ekonomii społecznej. Jego działalność w ciągu lat zaowocowała powołaniem nowych podmiotów ekonomii społecznej, które powstawały wraz z poszerzaniem się oferty turystyczno-gospodarczej adresowanej do mieszkańców Bałtowa i okolic. Temu procesowi sprzyjało pojawianie się nowych wyzwań, okoliczności zarówno pożądaných, jak i niepożądanych, nad którymi należało w umiejętny sposób zapanować. Nowe podmioty powołano także dlatego, że w stowarzyszeniu pracowali ludzie z różnymi oczekiwaniami i różną wizją działania, a trudno jest realizować odmienne cele w jednej

organizacji. Część z nich chciała pracować bardziej społecznie, inni natomiast bardziej gospodarczo, co wpłynęło na decyzję o rozdzieleniu tych dwóch funkcji. Tak powstało Stowarzyszenie „Delta”, które przejęło funkcję gospodarczą.

Rok 2002 przyniósł kolejne zmiany. Jako inicjatywa nieformalna powstała Grupa Partnerska „Krzemienny Krąg”, która po czterech latach przekształciła się w Fundację „Partnerstwo Krzemienny Krąg” działającą na mocy partnerskiego porozumienia samorządów 11 gmin z powiatów ostrowieckiego i opatowskiego w województwie świętokrzyskim, lipskiego w województwie mazowieckim, a także Ostrowca Świętokrzyskiego, organizacji pozarządowych, mediów, placówek edukacji i kultury oraz przedsiębiorców. Działalność fundacji była ukierunkowana na opracowanie wspólnego markowego produktu turystycznego na bazie bałtowskich doświadczeń w zakresie działalności turystycznej. W 2008 roku fundacja została przekształcona w Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Krzemienny Krąg”. Utrzymując obszar działania zgodnie z zawartym porozumieniem, zarządza dotacjami z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz wspiera rozwój przedsiębiorczości społecznej i sektora turystyki. Kolejnym ważnym momentem było przystąpienie w 2006 roku do realizacji projektu w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, która zakładała powstanie przedsiębiorstwa społecznego. Pojawiły się wtedy pytania, czy powinno być ono zlokalizowane w podmiocie, który już funkcjonuje, czy należy rozszerzyć stowarzyszenie „Bałt” o nowe aktywności. Uznano, że nie ma potrzeby rozbudowywania struktury stowarzyszenia, i podjęto decyzję o stworzeniu nowego podmiotu – Przedsiębiorstwa Społecznego „Allozaur” (jako S-ka z o.o.). Do tego celu przygotowano nowych ludzi do zarządzania i realizacji planu będącego w założeniu ekonomicznie i finansowo rozdzielnym od stowarzyszenia „Bałt”. Powstałe w ten sposób podmioty od początku swojego istnienia całą działalność opierają na współpracy. Ich partnerami są: samorząd, instytucje badawczo-rozwojowe, takie jak Państwowy Instytut Geologii, uczelnie wyższe, a także kontrahenci. Dotychczasowe działania mają charakter sprawdzonych rozwiązań kooperacyjno-społecznych, dzięki

czemu wiadomo, który podmiot za co jest odpowiedzialny i w jakich obszarach realizuje swoje cele. Wciąż istnieje potrzeba dalszego rozwoju sektora ekonomii społecznej. Obecnie na etapie projektowania są dwa nowe podmioty – fundacje prowadzące działalność gospodarczą. Jedna z nich przejmie zarządzanie szlakiem turystycznym, a druga zajmie się questingiem – interesującą metodą interpretacji turystyki dziedzictwa. Tym samym ponownie ze stowarzyszenia wyłonią się kolejne nowe podmioty. Otwartość na stwarzanie warunków do rozwoju nowych podmiotów świadczy o dużej dojrzałości stowarzyszenia, które nie skupia w swoich strukturach wszystkich możliwych inicjatyw, ale współtworzy przestrzeń do działania dla innych, przekazując pomysły do realizacji. Współpracy sprzyja samodzielność i gotowość do kooperacji, które poprzez utworzenie podmiotu klastra PES będą rozwijane i doskonalone.

### Bieżąca struktura organizacyjna inicjatywy klastrowej Szwejcaria Bałtowska

Struktura organizacyjna tego klastra podmiotów ekonomii społecznej została zbudowana w oparciu o fundamenty tradycyjnych klastrów gospodarczych przy uwzględnieniu specyfiki ekonomii społecznej, czyli delegowaniu zadań: edukacyjnych, promocyjnych, upowszechniających i partnerskich, za które odpowiedzialny jest rdzeń klastra, i mających na celu profesjonalizację i ekonomizację podmiotów ekonomii społecznej, za które z kolei odpowiedzialny

Inicjatywa klastrowa to w różnym stopniu zinstytucjonalizowana lub sformalizowana grupa aktorów lokalnych, dążąca do stworzenia nowego klastra bądź rozwiązania istotnych problemów klastra już funkcjonującego. Uruchomienie inicjatywy klastrowej może być wynikiem oddolnych działań podmiotów gospodarczych zainteresowanych współpracą lub konsekwencją działań odgórnych podejmowanych przez władze publiczne.

Źródło: [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)

jest inkubator podmiotów ekonomii społecznej. Struktura została zbudowana na trzech poziomach zarządzania: rdzenia klastra PES oraz tzw. otoczenia bliższego i otoczenia dalszego.

### I. Rdzeń klastra podmiotów ekonomii społecznej

- **Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt”**  
Organizacja pozarządowa prowadząca działalność w obszarze, m.in.: promocji turystycznych walorów gminy Bałtów, wspierania wszelkich inicjatyw mających na celu rozwój gminy, promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych utratą pracy, wspomaganie rozwoju gospodarczego, w tym rozwoju przedsiębiorczości, wspólnot i społeczności lokalnych, nauki, edukacji, oświaty i wychowania, krajoznawstwa oraz wypoczynku dzieci i młodzieży. Organizuje sploty po rzece Kamiennej.  
Źródła: [www.bazy.ngo.pl](http://www.bazy.ngo.pl), [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)

**Wnieście do klastra:** wiedzę i doświadczenie z zakresu ekonomii społecznej, doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, doświadczenie w edukacji i działalności projektowej, **będzie pełnił funkcję lidera klastra PES/koordynatora, stworzy przestrzeń biura klastra PES.**

### II. Otoczenie bliższe

- **inkubator podmiotów ekonomii społecznej**  
Narzędzie kładące nacisk na gospodarczy i ekonomiczny wymiar przedsiębiorczości społecznej.  
**Wnieście do klastra:** wsparcie na płaszczyźnie edukacji, promocji, upowszechniania klastra, rozwoju partnerstwa, wpłynie na poprawę warunków działania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej oraz kreowanie nowych inicjatyw.

- **podmioty ekonomii społecznej**
  - » **Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Krzemienny Krąg”**

Partnerstwo trójsektorowe zrzeszające przedstawicieli lokalnych instytucji i organizacji z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego oraz mieszkańców obszaru gmin skupionych w partnerstwie. Jest odpowiedzialne za opracowanie i wdrożenie lokalnej strategii rozwoju mającej na celu poprawę jakości życia na obszarach wiejskich m.in. poprzez wzrost aktywności lokalnych społeczności oraz stymulowanie powstawania nowych miejsc pracy. W ramach realizacji strategii udziela wsparcia dla operacji z zakresu różnicowania w kierunku działalności nierolniczej, tworzenia i rozwoju mikroprzedsiębiorstw, odnowy i rozwoju wsi.

Źródło: [www.krzemiennykrag.info](http://www.krzemiennykrag.info)

**Wnieście do klastra:** wiedzę i doświadczenie z zakresu rozwoju lokalnego, doświadczenie w przygotowywaniu i realizacji projektów.

- » **Przedsiębiorstwo Społeczne „Allozaur” S-ka z o.o.**

Przedsiębiorstwo społeczne w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, powstałe w 2006 r. w ramach projektu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Gospodarka społeczna na bursztynowym szlaku”. Świadczy usługi dla mieszkańców oraz lokalnych stowarzyszeń.

Źródła: [www.bazy.ngo.pl](http://www.bazy.ngo.pl), [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)

**Wnieście do klastra:** wiedzę i doświadczenie z zakresu przedsiębiorczości społecznej, usługi polegające m.in. na: obsłudze turystów, utrzymaniu porządku w Bałtowskim Parku Jurajskim, na szlakach turystycznych, parkingach i innych obszarach gminy, opiece nad gminną zielenią, organizacji imprez rozrywkowych i produkcji pamiątek.

- » **Stowarzyszenie „Delta”**

Stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą. Zajmuje się tworzeniem atrakcji turystycznych Bałtowa, prowadzi m.in.: Jura Park Bałtów i Jura Park Solec Kujawski, stok narciarski Szwajcaria Bałtowska, ośrodek jazdy konnej Kraina Koni.

Źródło: [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)

**Wnieście do klastra:** wiedzę i doświadczenie z zakresu przedsiębiorczości społecznej, marketingu i sprzedaży, produkty turystyczne, a także pomysłowość i pasję rozwoju turystyki.

- » **koła gospodyń wiejskich**

Dobrowolne organizacje zajmujące się działalnością ukierunkowaną na pomoc rodzinom wiejskim w wychowaniu, kształceniu i organizacji wypoczynku dzieci i młodzieży, działania na rzecz ochrony zdrowia, rozwijanie przedsiębiorczości kobiet, zwiększanie uczestnictwa mieszkańców wsi w dziedzinie kultury i kultywowaniu tradycji.

**Wniosą do klastra:** aktywność, wkład w życie kulturalne gminy, promocje m.in.: rękodzieła ludowego, wyrobów kulinarnych, folkloru.

- » **jednostki ochotniczych straży pożarnych**

Ochotnicze organizacje społeczne, biorące udział w akcjach ratowniczych w czasie pożarów, zagrożeń ekologicznych, wypadków oraz innych klęsk i zdarzeń. Zajmują się wspomaganiem rozwoju społeczności lokalnych, organizacją imprez i wydarzeń.

**Wniosą do klastra:** profesjonalizm, specjalistyczny sprzęt.



» **Klub Net „Junior Bałt”**

Grupa tworzona przez młodzież z gminy Bałtów, aktywnie działająca na rzecz lokalnej społeczności. Zajmuje się m.in.: questingiem, ekologią, poszerzeniem zainteresowań, kulturą ludową i rozwojem dialogu międzypokoleniowego. Funkcjonuje przy Stowarzyszeniu na rzecz Wspierania Gminy Bałtów „Bałt”.  
Źródło: www.juniorbalt.net

**Wnieście do klastra:** młodość i kreatywność, wiedzę i doświadczenie w tworzeniu i realizacji projektów, organizacji akcji i imprez okolicznościowych.

• **jednostki samorządu terytorialnego (JST)**

Samorząd gminy Bałtów i samorząd powiatu ostrowieckiego, Agencja Rozwoju Lokalnego w Ostrowcu Świętokrzyskim.

**Wniosą do klastra:** poparcie dla rozwoju inicjatywy klastrowej, możliwość stosowania klauzul społecznych, zlecenia zadań publicznych.

• **badania i rozwój (B+R)**

Instytucje badawczo-rozwojowe, zajmujące się prowadzeniem badań rynkowych i technologicznych, które mają na celu wzrost konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej. Współpracujące instytucje: Państwowy Instytut Geologii, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim, Uniwersytet Śląski, Państwowa Akademia Nauk, a także JuraPark Explorer Team (grupa zajmująca się pozyskiwaniem skamieniałości i materiałów do zbiorów muzealnych).

**Wniosą do klastra:** stymulację rozwoju nowych, innowacyjnych umiejętności w zakresie tworzenia, powoływania i zarządzania podmiotami ekonomii społecznej, wskażą zakres wytwarzania potrzebnych produktów lub usług.

### III. Otoczenie dalsze:

• **lokalny biznes**

**Wnieście do klastra:** wiedzę i doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości, sprzęt, produkty i usługi.

• **biznes międzynarodowy i krajowy**

**Wnieście do klastra:** wiedzę i doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości, sprzęt, produkty i usługi.

• **instytucje finansowe (banki)**

**Wniosą do klastra:** produkty finansowe, system pożyczek, kredytów, poręczeń.

### Inicjatywa klastrowa na etapie wdrażania

Formalnie klastr w Bałtowie jeszcze nie powstał, jednakże można mówić o koncepcji bliskiej jego wdrożeniu. Inicjatywa utworzenia klastra podmiotów ekonomii społecznej wynika z potrzeby połączenia sił podmiotów już istniejących, jest więc kolejnym etapem naturalnego procesu. To kontynuacja idei funkcjonującego w gminie partnerstwa trójsektorowego, którego powstanie wynikało z realnej potrzeby wzmocnienia współpracy i konkurencyjności lokalnych podmiotów. Podobnie było w Polsce z przedsiębiorczością społeczną, chociaż o niej zaczęto mówić dopiero od 2005 roku. Tymczasem działania w Bałtowie zapoczątkowano już w 2002 roku. Jak przyznaje Jarosław Kuba, w zamyśle nie miało to być przedsiębiorstwo społeczne, lecz jedynie kierunek rozwoju społeczno-gospodarczego. Jego zdaniem prace nad powołaniem klastra w Bałtowie rozpoczęły się już w 2007 roku i miały wtedy wymiar budowania partnerstwa, natomiast dopiero od 2012 roku nabrały charakteru prawdziwego klastra. Szansę powodzenia tej inicjatywy wzmocnia obecność silnego lidera w postaci stowarzyszenia „Bałt”, które bierze odpowiedzialność za utworzenie klastra PES i jego sformalizowanie. Elementem wzmocniającym proces wdrażania może być ścieżka finansowa, którą stwarza Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Analiza dotychczasowej współpracy lokalnych struktur potwierdziła przydatność inicjatywy klastrowej dla rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Bałtów. Dokonujące się zmiany ujawniły, że wszystkie wspólnie podejmowane działania w różnym stopniu bywają krępowane przez obecną strukturę prawno-formalną partnerstwa. Stało się to impulsem do poszukiwania rozwiązań usprawniających współpracę i umożliwiających zarządzanie podmiotami wspólnie przy uczestnictwie wielu partnerów. Rozwiązanie to jest faktycznie zakorzenione w lokalnym gruncie. Znajduje uzasadnienie w wynikach badań, które były prowadzone w gminie i zwróciły szczególną uwagę na istotę procesu kooperacji lokalnych podmiotów.

# ZAŁĄCZNIK

## UMOWA

### Umowa partnerska

w sprawie powołania Klastra pod nazwą ..... w zakresie zasad tworzenia i powoływania klastra podmiotów ekonomii społecznej, w oparciu o ideę partnerstwa trójsektorowego jako mechanizmu wzmacniającego konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych na terenie .....

Niżej wymienione strony, zwane dalej członkami-założycielami, zawarły w dn. .... 20... roku, w ..... umowę partnerską o utworzeniu Klastra pod nazwą ....., akronim .....

1. .... z siedzibą w ..... ( ... - ..... ),  
ul. ...., reprezentowane przez: ..... na podstawie  
przedstawionego pełnomocnictwa,
2. .... z siedzibą w ..... ( ... - ..... ),  
ul. ...., reprezentowane przez:  
.....,  
.....
3. .... z siedzibą w ..... ( ... - ..... ),  
ul. ...., wpisaną do rejestru przedsiębiorców Krajowego

Rejestru Sądowego pod nr KRS ....., reprezentowaną przez:

.....,  
.....

4. .... z siedzibą w ..... (..... - .....),  
ul. ...., wpisaną do rejestru stowarzyszeń Krajowego  
Rejestru Sądowego pod nr KRS ....., reprezentowaną przez:

.....,  
.....

5. .... z siedzibą w ..... (..... - .....),  
ul. ...., wpisaną do rejestru stowarzyszeń Krajowego  
Rejestru Sądowego pod nr KRS ....., reprezentowaną przez:

.....,  
.....

o następującej treści:

#### preambuła

Sygnatariuszami umowy Klastra ..... są: Starostwo Powiatowe w Płocku oraz Urząd Miasta Płock, uczelnie i instytuty badawczo-naukowe, a także społeczne podmioty gospodarcze i stowarzyszenia mające siedzibę na terenie Mazowsza Płockiego. Podstawowym celem Klastra ..... jest realizacja działań na rzecz ekonomii społecznej na terenie Mazowsza Płockiego, zawartych w dokumencie „Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego – Mazowsze Płockie społecznie odpowiedzialne”, głównie poprzez zwiększenie efektywności absorpcji regionalnych i centralnych Funduszy Unii Europejskiej w subregionie oraz koordynację działań na rzecz współpracy i konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej. Mając na względzie konieczność powiązania innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy z dynamicznym rozwojem przedsiębiorczości społecznej oraz stworzenia optymalnych warunków do kooperacji nauki i gospodarki w celu opracowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań z zakresu przedsiębiorczości społecznej, Sygnatariusze

tworzą tym samym podstawy do kształcenia specjalistów z zakresu przedsiębiorczości społecznej dla przedsiębiorstw społecznych, spółdzielni socjalnych i stowarzyszeń, prowadzą działania na rzecz integracji środowisk uczelni wyższych i przedsiębiorców zainteresowanych rozwojem nowych wdrożeń technologicznych i wytwórczych, który powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, a ten z kolei przyczynia się do przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego Mazowsza Płockiego. Zakłada się także rozbudowę infrastruktury badawczej, w tym uruchomienie Inkubatora Przedsiębiorczości Społecznej, w oparciu o doświadczenie i pomoc działających już instytucji, organizacji lub osób w subregionie. Klaster ten będzie synergia teoretycznych założeń opisanych w dokumencie „Struktura wstępnego opisu produktu innowacyjnego” w połączeniu z praktycznym wymiarem realizacji projektu na terenie Mazowsza Płockiego w czterech obszarach tematycznych tj. edukacja, usługi komunalne, usługi społeczne i turystyka.

Strony niniejszej umowy postanawiają, co następuje:

#### § 1

##### Przedmiot umowy

1. Strony umowy powołują Klaster pod nazwą ..... Wspólnota w zakresie zasad tworzenia i powoływania Klastra Podmiotów Ekonomii Społecznej, w oparciu o ideę partnerstwa trójsektorowego, jako mechanizmu wzmacniającego konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych na terenie Mazowsza Płockiego, zwany dalej Klastrem.
2. Klaster funkcjonuje na zasadach określonych w niniejszej umowie, posiada/ nie posiada osobowości prawnej oraz podlega/nie podlega rejestracji.
3. Liderem/Koordynatorem Klastra jest .....
4. Celem Klastra jest integracja współpracy pomiędzy samorządami, podmiotami ekonomii społecznej, przedsiębiorcami, a instytucjami naukowo-badawczymi zainteresowanymi tematyką ekonomii społecznej.

5. Do zadań Klastra należy stworzenie platformy współpracy dla jej członków w celu realizacji wspólnych projektów z zakresu usług edukacyjnych, komunalnych, społecznych i turystycznych. Merytorycznymi komórkami przygotowującymi idee projektów będą Grupy Zadaniowe Klastra.

## § 2

**Celem strategicznym/głównym Klastra jest:**

Wzmocnienie potencjału i profesjonalizacja pracy podmiotów ekonomii społecznej poprzez przygotowanie, wdrożenie i upowszechnienie produktu innowacyjnego, jakim jest Klaster Podmiotów Ekonomii Społecznej.

## § 3

**Celami szczegółowymi są:**

1. Zwiększenie potencjału i wzmocnienie profesjonalizacji działań podmiotów ekonomii społecznej subregionu poprzez dostarczenie usług doradczych i szkoleniowych.
2. Popularyzacja idei ekonomii społecznej i kreowanie pozytywnego wizerunku sektora ekonomii społecznej wśród przedstawicieli JST i przedsiębiorców subregionu.
3. Poprawa warunków działania i rozwoju istniejących podmiotów ekonomii społecznej oraz kreowania nowych inicjatyw poprzez stworzenie skutecznego ośrodka wsparcia działającego na ich rzecz – inkubator PES.
4. Integracja i konsolidacja działań podmiotów ekonomii społecznej subregionu poprzez wdrożenie modelu Klastra Podmiotów Ekonomii Społecznej.

## § 4

**Celami szczegółowymi w sferze B+R są:**

1. Stymulowanie rozwoju nowych innowacyjnych umiejętności w zakresie tworzenia i powoływania podmiotów ekonomii społecznej oraz zarządzania nimi.
2. Stymulowanie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych wytwarzających dobra z zakresu usług edukacyjnych, komunalnych, społecznych i turystycznych.
3. Prowadzenie badań rynkowych i technologicznych mających na celu wzrost konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej.
4. Kształcenie specjalistów w obszarach potrzebnych do zarządzania klastrem, podmiotami ekonomii społecznej i wytwarzania produktów lub usług.

## § 5

**Celami szczegółowymi w zakresie usług edukacyjnych są/jest:**

1. ....
2. ....
3. ....

## § 6

**Celami szczegółowymi w zakresie usług komunalnych są/jest:**

1. ....
2. ....
3. ....

## § 7

**Celami szczegółowymi w zakresie usług społecznych są/jest:**

1. ....
2. ....
3. ....

## § 8

Celami szczegółowymi w zakresie usług turystycznych są/jest:

1. ....
2. ....
3. ....

## § 9

### Władze Klastra

1. Organami Klastra są Rada Programowa oraz Komitet Sterujący.
2. Najwyższym organem Klastra jest Rada Programowa, zwana dalej Radą, w której skład wchodzi po jednym przedstawicielu każdego z członków-sygnatariuszy umowy. Sygnatariusze umowy, którzy podpiszą ją w dniu jej zawarcia, zwani są dalej członkami-założycielami.
3. W skład Rady wchodzi dodatkowo z urzędu: Dyrektor/Prezes lub osoba z pełnomocnictwem ze strony Lidera Klastra oraz Przewodniczący Komitetu Sterującego z chwilą ich powołania przez Radę.
4. Rada jest organem kontrolnym i opiniotwórczym oraz pełni funkcję organu wytyczającego główne kierunki działania Klastra. Do zadań Rady w szczególności należą:
  - nadzór nad realizacją postanowień niniejszej umowy;
  - określanie strategicznych kierunków działania Klastra;
  - inicjowanie współpracy z innymi podmiotami, których cele i działania są zgodne z celami niniejszej umowy;
  - zatwierdzenie Regulaminu Rady;
  - podejmowanie uchwał w sprawie przyjęcia nowego członka oraz w sprawie wykluczenia członka z Rady i Klastra;
  - wyznaczanie i odwoływanie członków Komitetu Sterującego;
  - wyrażanie opinii na prośbę Komitetu Sterującego.

58

5. Pracami Rady kieruje Przewodniczący Rady i dwóch zastępców.
6. Rada na swym pierwszym posiedzeniu wybiera Przewodniczącego Rady i jego zastępców spośród przedstawicieli członków-założycieli. Kadencja Przewodniczącego Rady i jego zastępców trwa dwa lub cztery lata. Przewodniczący Rady może być wybrany ponownie na kolejne kadencje.
7. Każdy z członków Klastra może w sposób swobodny dokonywać zmian przedstawicieli w Radzie, nie częściej niż trzy razy w roku. Każdorazowo wymagane jest pisemne powiadomienie pozostałych członków Rady o dokonanej zmianie.
8. Rada działa w oparciu o uchwalony przez siebie regulamin.
9. Pierwsze posiedzenie Rady zwołuje Dyrektor/Prezes Lidera Klastra w terminie nie dłuższym niż trzy miesiące od popisania niniejszej umowy.
10. Posiedzenia Rady zwołuje Przewodniczący Rady poprzez zawiadomienie wszystkich przedstawicieli członków Rady za pomocą listów poleconych lub przesyłek nadanych pocztą kurierską, wysłanych co najmniej na dwa tygodnie przed terminem posiedzenia, oraz pocztą elektroniczną na podany na piśmie przez przedstawiciela członka Rady adres. W zawiadomieniu należy wyznaczyć termin, miejsce i porządek obrad posiedzenia Rady.
11. Rada podejmuje uchwały zwykłą większością głosów. Teksty uchwał są spisywane odrębnie i podpisywane przez przedstawicieli członków Rady obecnych na posiedzeniu Rady.
12. Przewodniczący Rady przesyła tekst podjętej uchwały przedstawicielom członków Klastra, którzy nie brali udziału w posiedzeniu Rady.
13. Uchwała Rady może zostać podjęta także poprzez złożenie głosu na piśmie. W tym wypadku o sposobie głosowania decyduje Przewodniczący Rady.

59

W przypadku wyboru pisemnego sposobu głosowania Przewodniczący Rady przesyła listem poleconym lub przesyłką nadaną pocztą kurierską proponowany tekst uchwały przedstawicielom członków Klastra powołanym do zasiadania w Radzie, wyznaczając odpowiedni termin, w którym głos powinien nadejść do Rady, oraz sposób jego złożenia. Brak głosu w wyznaczonym terminie oznacza brak zgody przedstawiciela członka Klastra na podjęcie uchwały.

14. Członkom Rady oraz Komitetu Sterującego przysługuje/nie przysługuje od Klastra zwrot kosztów podróży oraz wynagrodzenie za udział w ich pracach.
15. Przewodniczący Rady obowiązany jest informować pisemnie pozostałych Przedstawicieli Rady o decyzjach podjętych przez Komitet Sterujący.
16. Miejsca posiedzeń Rady są wyznaczone przez Przewodniczącego na terenie Mazowska Płockiego.

#### § 10

Siedziba Klastra ..... znajduje się w .....  
przy ulicy .....

#### § 11

Reprezentantem Klastra ..... w kontaktach zewnętrznych jest  
Lider Klastra ..... organizacja/instytucja posiadająca  
osobowość prawną, zwana dalej .....

#### § 12

##### Komitet Sterujący

1. Organem zarządzającym Klastrem jest Komitet Sterujący, zwany dalej Komitetem.
2. Komitet jest organem składającym się z Przewodniczącego Komitetu, Sekretarza Komitetu oraz przedstawicieli pozostałych członków.

3. Liczbę członków i skład Komitetu ustala Rada na swym pierwszym posiedzeniu.
4. Tryb i formę wyboru Komitetu oraz odwołania Komitetu oraz poszczególnych jego członków określi uchwała Rady.
5. Pracami Komitetu kieruje Przewodniczący Komitetu.
6. Sekretarza Komitetu powołuje i odwołuje Przewodniczący Komitetu. Sekretarz Komitetu nie posiada prawa głosu.
7. Pozostali członkowie Komitetu są powoływani i odwoływani przez Radę spośród osób wskazanych przez przedstawicieli zasiadających w Radzie.
8. Komitet Sterujący podejmuje decyzje. Decyzje zapadają zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy członków Komitetu.
9. Sekretarz Komitetu przygotowuje projekty decyzji Komitetu, prowadzi dokumentację dotyczącą prac Komitetu oraz podjętych decyzji, zawiadamia członków Komitetu o planowanym terminie posiedzenia Komitetu, a także informuje Przewodniczącego Rady o podjętych decyzjach.
10. Do obowiązków Komitetu Sterującego należą w szczególności:
  - wyrażanie opinii w zakresie przyjęcia nowego członka do Klastra oraz informowanie Przewodniczącego Rady o konieczności podjęcia przez Radę uchwały w zakresie przyjęcia nowego członka Klastra;
  - ustalenie szczegółowego Regulaminu Wspólnoty i przedstawienie go Radzie do zatwierdzenia;
  - analizowanie ofert oraz wsparcie w negocjowaniu warunków kontraktów z partnerami zewnętrznymi;
  - wybór ekspertów oraz szefów Grup Zadaniowych;

- wyrażanie zgody na uczestnictwo poszczególnych członków Klastra w podejmowanych działaniach/projektach;
- wyznaczenie liderów projektów;
- prowadzenie księgi członków Klastra.

### § 13

#### Projekty Klastra

1. Klaster ..... stanowi platformę dla realizacji i pozyskiwania środków finansowych na wspólne projekty inwestycyjne, badania naukowe oraz działania mające związek z rozwojem nowoczesnych technologii dotyczących zarządzania podmiotami ekonomii społecznej.
2. Projekty będą realizowane przez tych członków Klastra, którzy wyrażą wolę uczestnictwa w danym projekcie oraz uzyskają zgodę Komitetu Sterującego na realizację projektu w ramach Klastra.
3. Każdorazowo Komitet Sterujący wyznaczy lidera danego projektu, którym będzie członek Klastra zaangażowany w realizację danego projektu. Lider projektu odpowiedzialny będzie za przygotowanie odpowiednich dokumentów niezbędnych do rozpoczęcia projektu, a w szczególności do opracowania harmonogramu czynności, oraz będzie czuwał nad jego prawidłową realizacją.
4. Szczegółowe zasady finansowania, a w szczególności udział w kosztach projektu oraz zakres poszczególnych zadań dla członków Klastra uczestniczących w danym projekcie, zostanie określony w odrębnej umowie określającej szczegółowe zasady realizacji projektu, podpisanej przez uczestników projektu przed rozpoczęciem jego realizacji. W przypadku braku osiągnięcia porozumienia co do zasad realizacji projektu każdy z członków Klastra może zrezygnować z uczestnictwa w projekcie bez jakichkolwiek roszczeń z tego tytułu ze strony innych członków Klastra. Niewyrażenie woli uczestniczenia w projekcie lub rezygnacja z uczestnictwa w projekcie nie mogą być uznane za naruszenie ogólnej umowy partnerskiej.

62

5. Realizacja projektów będzie mogła być finansowana ze środków własnych członków Klastra, funduszy europejskich oraz innych funduszy krajowych.

### § 14

#### Członkowie Klastra

1. Klaster ..... ma strukturę otwartą.
2. Ubiegający się o przyjęcie na członka Klastra składa wniosek do Komitetu Sterującego.
3. Komitet Sterujący opiniuje wniosek i przedstawia do rozpatrzenia Radzie nie później niż trzy miesiące od daty złożenia wniosku.
4. Rada rozpatruje wniosek i wyraża zgodę na przyjęcie nowego członka zwykłą większością głosów.
5. Podmiot ubiegający się o członkostwo zostaje pełnoprawnym członkiem Klastra po podpisaniu umowy przez Przewodniczącego Komitetu Sterującego i Dyrektora/Prezesa Lidera Klastra.
6. W przypadku niewywiązania się przez członka Klastra z obowiązków wynikających z niniejszej umowy bądź z umów podpisanych w związku z realizacją celów Klastra, Komitet Sterujący może złożyć wniosek do Rady o wykluczenie członka z Klastra. Rada podejmuje uchwałę w przedmiocie dalszego uczestnictwa członka w Klastrze bezwzględną większością głosów członków Rady.

63

### § 15

#### Postanowienia końcowe

1. Umowa zostaje zawarta na czas nieokreślony.



2. Wszelkie zmiany i uzupełnienia treści niniejszej umowy wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności oraz zgody wszystkich członków Klastra.
3. Niezależnie od niniejszej umowy każdy z członków Klastra ma prawo indywidualnie ubiegać się o współfinansowanie własnych projektów, a niniejsza umowa w żaden sposób nie ogranicza samodzielnej działalności Stron.
4. Klaster będzie posiadał/nie będzie posiadał wyodrębnionego substratu majątkowego, jako majątku wspólnego Stron umowy. Klaster stanowi/nie stanowi spółki cywilnej w rozumieniu art. 860 k.c i następ., spółki handlowej lub innej osoby prawnej czy jednostki organizacyjnej i zgodnym zamiarem Stron Umowy jest, aby stosunki prawne pomiędzy nimi były/nie były interpretowane jak stosunek spółki cywilnej, spółki handlowej, lub innej osoby prawnej czy jednostki organizacyjnej.
5. Członkowie Klastra przy podejmowaniu działań w ramach Klastra będą się stosować do obowiązujących przepisów prawa. W szczególności strony nie będą podejmować żadnych działań dotyczących koordynacji ich działań rynkowych lub wymieniać informacji dotyczących ich działalności, jeżeli mogłoby to prowadzić do naruszenia przepisów ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów.
6. Niniejsza umowa nie stanowi pełnomocnictwa do działania w imieniu członków Klastra i podejmowania jakichkolwiek zobowiązań w ich imieniu bez ich zgody. Do powstania jakichkolwiek wiążących prawnie zobowiązań po stronie członka lub członków Klastra konieczne jest, poza podjęciem uchwały przez Radę lub Komitet Klastra, uzyskanie pisemnej zgody członka Klastra, którego zobowiązanie dotyczy, na przyjęcie zobowiązania.
7. Członkowie Klastra zobowiązują się do zachowania poufności wszystkich informacji handlowych, wartości typu know-how oraz innych informacji, które stały się znane w wyniku współpracy związanej z niniejszą umową.

8. Każda ze Stron może wypowiedzieć niniejszą umowę w formie pisemnej z zachowaniem trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia.
9. Zobowiązania wynikające z realizacji projektów, podjęte przed wypowiedzeniem umowy, zachowują ważność.
10. Wszelkie spory mogące powstać na tle realizacji niniejszej umowy lub w związku nią rozstrzygane będą polubownie, a w przypadku braku porozumienia spory rozstrzygane będą przez właściwy sąd powszechny.
11. Umowę sporządzono w ..... jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym egzemplarzu dla każdej ze Stron.

W imieniu .....

.....  
 .....  
 funkcja, imię, nazwisko

W imieniu .....

.....  
 .....  
 funkcja, imię, nazwisko

W imieniu .....

.....  
 .....  
 funkcja, imię, nazwisko

.....  
 miejscowość, data

Umowa partnerska w sprawie powołania klastra została opracowana przez Jarosława Kubę w ramach projektu Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój.

© Copyright by Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL** 2013

Redakcja językowa i korekta: Redaktornia.com

Opracowanie graficzne i skład: Manuka Studio

Druk: Drukarnia Know-How

ISBN 978-83-62380-12-1

Warszawa 2013

Wydawca:

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL**

e-mail: [biuro@cal.org.pl](mailto:biuro@cal.org.pl)

tel. 22 828 77 12

[www.cal.org.pl](http://www.cal.org.pl)

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja powstała w ramach projektu:

Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

