

Społecznie odpowiedzialne
zakupy i zamówienia
publiczne jako narzędzie
pozytywnej zmiany
– przykłady zagraniczne


Krzysztof Cibor

Społecznie odpowiedzialne zakupy i zamówienia publiczne jako narzędzie pozytywnej zmiany – przykłady zagraniczne

FISE Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych
www.fise.org.pl

Autor: Krzysztof Cibor

Korekta: Dąbrówka Mirońska

Opracowanie graficzne i skład: Agencja 

Druk: Chromapress

ISBN 978-83-61979-10-4

Warszawa, 2014

Tekst publikacji jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska (CC BY 3.0 PL). Pewne prawa zastrzeżone. Zezwala się na wykorzystanie tekstu zgodnie z licencją pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania autorów i FISE jako właścicieli praw do tekstów. Pełna treść licencji: <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/legalcode>.

Przy pisaniu broszury skorzystano z produktów projektów Social Entrepreneurship Network oraz Better Future of Social Economy (socialeconomy.pl), a także z podręcznika Komisji Europejskiej „Kwestie społeczne w zakupach. Przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych”.

Publikacja z cyklu „Spółdzielczość socjalna w realizacji usług użyteczności publicznej. ABC spółdzielczości socjalnej” powstała w ramach projektu „System wzmacniania potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Publikacja bezpłatna.

Publikacja wydrukowana na papierze ekologicznym z certyfikatem FSC.

Wstęp

Postawmy przed sobą wyobrażony problem. Możemy nazwać go wyzwaniem, choć to aluzyjne określenie nie zmienia istoty rzeczy: wyobraźmy sobie coś, co nam przeszkadza, co nas uwiera, stoi nam na przeszkodzie. Nie powinno być to trudne zadanie.

A teraz wyobraźmy sobie rozwiązanie tego problemu. Jakieś narzędzie, które pozwala nam od razu lub po pewnym czasie przeszkodę usunąć. Z dużym prawdopodobieństwem możemy takie narzędzie zdobyć. Wszystko jest tylko kwestią pieniędzy i tak szczęśliwie się składa, że ten wydatek mieści się w naszym budżecie.

Wyobraźmy więc sobie, że wydajemy pieniądze, kupujemy narzędzie do rozwiązywania problemów i rozwiązujemy problem. Znakoomicie, prawda? Nie całkiem.

Często bowiem jest tak, że istota problemu tkwi gdzieś głębiej, dalej, czasem poza naszym zasięgiem. Co z tego, że zapłacimy za narzędzie do likwidowania objawów, skoro prędzej czy później zostaną one ponownie wywołane przez nieusunięte przyczyny?

Ponadto pieniądze wydane na rozwiązanie problemu uszczupliły budżet, którym dysponujemy, a przez to zmuszeni byliśmy ograniczyć wydatki na inne działania. Podejmując jakąś decyzję, zawsze ponosimy koszty alternatywne, rezygnujemy z innych możliwości.

Wreszcie samo narzędzie, rozwiązując jeden problem, może generować inne (co z kolei nazywa się efektem zewnętrznym). Nasza wyobrażona sytuacja może więc wyglądać – i najczęściej wygląda – tak jak na wykresie 1.



WYKRES 1

Podam przykład, który sam sobie wyobraziłem. Pewne duże miasto dysponuje dużymi niewykorzystanymi terenami oraz ma poczucie, że w obszarze promocji nie dzieje się wystarczająco dużo. Zgłasza się więc do organizacji dużych zawodów sportowych i na nieużytkach buduje imponujący stadion. Koniec problemów – nieużytki zostały zagospodarowane, podczas zawodów 50 tysięcy kibiców przyjechało do miasta, stadion dostreżono w branżowym konkursie, a nawet trafił do reklamówki promującej kraj. Wtedy pojawiły się nowe problemy.

Po pierwsze, okazuje się, że efekt promocyjny trwał bardzo krótko, bo poza stadionem miasto ma niewiele do zaoferowania. Nie tylko turystom, ale również własnym mieszkańcom. Stadion tego nie zmienił, więc nieużytki dalej są nieużytkami, tyle że z wielkim stadionem (na którym czasem odbywa się jakaś konferencja czy targi, ale mieszkańcy z niego nie korzystają).

Po drugie, stadion kosztował bardzo dużo pieniędzy. Przez to miasto musiało ograniczyć wydatki na inne inwestycje i usługi. Co więcej, choć fundusze wydane na stadion wypłynęły z lokalnej gospodarki, miasto wybrało korzystną cenowo ofertę firmy, która zatrudniała przyjezdnych pracowników i płaci podatki w innym kraju.

Po trzecie, budowa stadionu naruszyła strukturę wód gruntowych, w związku

z czym okoliczne łąki będące siedliskiem wielu gatunków ptaków straciły swój walor przyrodniczy. Co więcej, nowo wybudowana droga dojazdowa do stadionu przecięła spokojną willową dzielnicę. Wprawdzie postawiono ekrany dźwiękochłonne, ale – również z ich powodu – wartość nieruchomości w tej części miasta spada. Z drugiej strony, niedaleko stadionu wartość nieruchomości w sposób dość sztuczny gwałtownie wzrosła, co postawiło w bardzo trudnej sytuacji niezbyt zamożnych mieszkańców dzielnicy oraz doprowadziło do zamknięcia większości punktów usługowych.

Przykład jest wymyślony, ale opiera się na faktach. Czy można było zrobić coś inaczej? Czy nie jest tak, że przeprowadzona z rozmachem, odważna inwestycja zawsze wiąże się z pewnymi niedogodnościami? Aby zobaczyć, że duża impreza sportowa nie musi drenować budżetu i generować nowych problemów społecznych, porzucmy abstrakcyjne przykłady i przenieśmy się do Londynu.

Miasto igrzysk olimpijskich 2012 starało się zadbać o to, aby związane z nimi inwestycje nie pozostawiły po sobie społecznej pustki. Obiekty powstawały tam również na terenach miejskich nieużytków i dzielnic o dużym stężeniu problemów społecznych. Osoby odpowiedzialne za te inwestycje przeprowadziły szereg konsultacji i sporządziły diagnozę społeczną. Wreszcie wytypowano przedsiębiorstwa społeczne, które miały się zająć

olimpijskimi nieruchomościami po zakończeniu igrzysk. Leisure Trust GLL zarządza ośrodkiem sportów wodnych i wielofunkcyjną areną sportową, a konsorcjum złożone z przedsiębiorstwa społecznego Renaisi, Balfour Beatty i fundacji Groundwork dba o lokalną społeczność, prowadząc park olimpijski.

GLL to nagradzana w brytyjskim konkursie na najlepsze przedsiębiorstwo społeczne organizacja, która prowadzi sieć kilkudziesięciu centrów rekreacyjnych (baseny, sale gimnastyczne itd.) w Londynie i okolicach. W przeciwieństwie do innych firm zajmujących się podobną działalnością, organizacja reinwestuje zysk w lokalne cele społeczne i środowiskowe. Dodatkowo ważną rolę doradczą pełni w niej rada interesariuszy, w skład której wchodzi klienci, pracownicy, przedstawiciele lokalnej administracji i inne grupy związane z przedsięwzięciem. Dzięki modelowi zarządzania i działaniu nienastawionemu na maksymalizowanie zysku, GLL oferuje lokalnej społeczności usługi za stosunkowo niewygórowaną cenę. Dodatkowo prowadzi cały szereg działań nakierowanych na angażowanie społeczne grup defaworyzowanych.

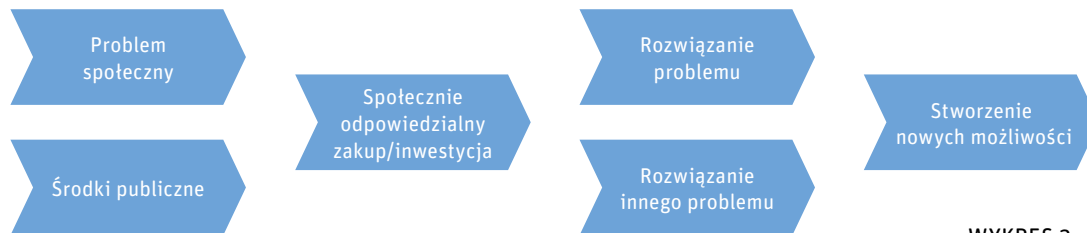
Tak samo było w omawianym przypadku. Kontrakt dla GLL zakłada, że co najmniej 75% miejsc pracy przy obsłudze pływalni jest przeznaczonych dla lokalnej społeczności. Ponadto w łańcuchu dostawców mają brać udział przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa z okolic, w tym – przedsię-

biorstwa społeczne świadczące na przykład usługi transportowe HCT czy zajmujące się gospodarką odpadami Recycling Network. Ponadto GLL ma co roku tworzyć szanse na blisko 100 staży i utrzymywać ceny biletów do obiektów sportowych na poziomie zbliżonym do średniej dla innych tego typu miejsc w okolicy.

Podobne zapisy na temat miejsc pracy dla pobliskich mieszkańców oraz wykorzystywania okolicznych dostawców znalazły się w kontrakcie dla Renaisi, przedsiębiorstwa społecznego, które specjalizuje się w rewitalizacji miejskich przestrzeni i rozwoju lokalnym, przykładając dużą wagę do silnego włączania lokalnych społeczności w swoje działania.

W ten sposób olimpiada w Londynie nie tylko nie pogorszyła warunków życia lokalnej społeczności (co stało się na przykład w Atenach), ale wręcz stworzyła nowe możliwości rozwoju i pozwoliła miastu zmierzyć się z innymi problemami społecznymi. Zamieszczony na następnej stronie wykres numer 2 różni się od poprzedniego właściwie tylko tym, że osoby odpowiedzialne za problem patrzą na niego szerzej i starają się ograniczyć efekty zewnętrzne, minimalizować utracone korzyści, a z ewentualnych dodatkowych problemów czynić atuty.

Ktoś mógłby tu postawić zarzut: ten przykład ma się nijak do naszej rzeczywistości. Mówi-



WYKRES 2

my o dużym mieście, z wielkim budżetem, innej kulturze prowadzenia biznesu, innych ramach prawnych, większej społecznej odpowiedzialności klientów. Publikacja, którą trzymają Państwo w rękach, będzie zawierała jeszcze kilka podobnych zagranicznych dobrych przykładów realizacji usług społecznych we współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi oraz kreowania sensownej polityki społecznej w oparciu o odpowiedzialne zamówienia publiczne. Wprawdzie przepisy w poszczególnych krajach Unii Europejskiej oraz praktyka ich stosowania różnią się między sobą, ale przecież we wszystkich krajach obowiązują unijne dyrektywy, które dość precyzyjnie wyznaczają ramy prawne funkcjonowania zamówień publicznych oraz zlecenia podmiotom prywatnym zadań publicznych. Dlatego często nasze przekonania, że jakieś rozwiązanie podpatrzone w innym kraju unijnym jest niemożliwe do zrealizowania w świetle polskich przepisów, są niesłuszne. Tym bardziej że Komisja Europejska coraz mocniej podkreśla, iż zamówienia publiczne mają służyć realizacji celów społecznych. W kwietniu 2014 roku przyjęto dyrektywę

KE, która wprowadza szereg rozwiązań potencjalnie korzystnych dla przedsiębiorstw społecznych oraz umożliwiających instytucjom zamawiającym większą elastyczność w tworzeniu zamówień z myślą o celu społecznym. Wcześniej, jeszcze w 2010 roku, Komisja Europejska wydała przewodnik „Kwestie społeczne w zakupach. Przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych”, w którym czytamy między innymi, że społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne to zamówienia, które uwzględniają co najmniej jedną z następujących kwestii społecznych: możliwość zatrudnienia (w tym osób młodych, starszych, kobiet i mężczyzn), godne warunki pracy, zgodność z prawami społecznymi i z prawem do pracy, integrację społeczną, równość szans, dostępność i projektowanie dla wszystkich (czyli wzięcie pod uwagę w specyfikacji technicznej potrzeb osób niepełnosprawnych), kryteria zrównoważonego rozwoju, w tym kwestii etycznego handlu oraz szerszego dobrowolnego przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednocześnie społecznie od-

powiedzialne zamówienia publiczne muszą uwzględniać zasady ujęte w Traktacie Unii Europejskiej oraz w dyrektywach dotyczących zamówień publicznych.

Polskie przepisy i orzecznictwo zaczynają w coraz większym stopniu to dostrzegać. Warto, aby za tym zainteresowaniem szła aktywność w samorządach i aby wydatki publiczne rzeczywiście stawały się inwestycjami publicznymi i coraz bardziej efektywnie pozwalały rozwiązywać społeczne problemy.

Bardzo dużym wsparciem przy tworzeniu tej publikacji były dla mnie doświadczenia i kontakty zebrane podczas pracy w sieci Social Entrepreneurship Network (oraz jej poprzedniczce – Better Future of Social Economy). Sieć ta zrzesza przedstawicieli administracji publicznej i organizacji ekonomii społecznej z ponad dziesięciu państw i regionów Europy. Jej celem jest wymiana doświadczeń i poszukiwanie najlepszych praktyk wspierania tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych z wykorzystaniem środków publicznych (w tym głównie – Europejskiego Funduszu Społecznego). Członkowie sieci zdają sobie sprawę, że bardzo ważnym narzędziem wsparcia jest stabilne partnerstwo publiczno-społeczne, w ramach którego strona publiczna zamawia realizację usług w podmiotach społecznych. W końcu rynek zamówień publicznych w Unii Europejskiej to około 17% PKB wszystkich unijnych krajów. Sieć zebrała kilka przykładów

pokazujących, jak można ułatwić tę współpracę i uczynić ją jeszcze bardziej efektywną. Krótkie opisy tych przykładów znajdują się w dalszej części publikacji.

Ogółem zebrałem tu siedem dobrych praktyk współpracy administracji publicznej różnych szczebli z przedsiębiorstwami społecznymi przy realizacji usług społecznych z wykorzystaniem narzędzi odpowiedzialnych zamówień publicznych. Każdy przykład zawiera krótkie wprowadzenie do kontekstu społeczno-gospodarczo, opis praktyki, uwagi dotyczące uwarunkowań prawnych, efekty danego działania oraz próbę oceny, na ile dana praktyka jest możliwa do wprowadzenia w Polsce.

Zdając sobie sprawę, że czytelnicy tej publikacji w swoich codziennych działaniach na rzecz odpowiedzialnych zamówień publicznych i efektywnego partnerstwa publiczno-społecznego napotykać bardzo różne problemy, starałem się, aby przykłady były jak najbardziej zróżnicowane. Dlatego w broszurze tej znajdą Państwo zarówno konkretne narzędzia (na przykład serwisy internetowe czy sieci wsparcia), jak i przykłady zaawansowanych horyzontalnych strategii. Przykłady te są również odpowiedzią na różne problemy i dotyczą różnych etapów zintegrowanej strategii polityki zakupowej – od diagnozy problemów i planowania przez budowę sieci powiązań po monitoring i upowszechnianie wiedzy.

Birmingham

– zbudować sieć

Birmingham Business Charter for Social Responsibility (Karta Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Birmingham) to zestaw zasad i wskazówek służących zwiększeniu pozytywnego wpływu społecznego i środowiskowego zakupów oraz wzmocnieniu lokalnej gospodarki poprzez efektywne wykorzystanie na lokalnym rynku ponad miliarda funtów przeznaczanych co roku na zamówienia publiczne. Pomysłodawcą karty był urząd miasta Birmingham. Prace nad dokumentem zaczęły się w roku 2012, a rok później zaczął on obowiązywać. Karta ustanawia podstawowe reguły, którymi powinny kierować się podmioty chcące realizować zamówienia miasta. Częścią karty jest zasada „Buy Birmingham First” (kupuj przede wszystkim w Birmingham) i towarzyszący jej portal finditbirmingham.com. Efektywne wprowadzenie Karty było możliwe dzięki ustawie Social Value Act, która obowiązuje w Wielkiej Brytanii od początku 2013 roku.

Social Value Act zobowiązuje władze publiczne Anglii i Walii (w Szkocji obowiązuje po-

dobna ustawa, dopasowana do tamtejszego kontekstu) do uwzględniania w zamówieniach publicznych wartości, jaką dla społeczności lokalnej i środowiska będzie miało powierzenie kontraktu z danym zleceniobiorcą. Tym samym koszt zamówienia ma przestać być głównym kryterium wyboru oferty. O ile ustawa (poprzez swój mało restrykcyjny charakter) wciąż nie jest jeszcze powszechnie stosowana w Wielkiej Brytanii, a jej rezultaty są oceniane niejednoznacznie, o tyle miasta takie jak Birmingham, ustanawiając jasne i mocne reguły oraz stwarzając narzędzia do ich wdrażania, pokazują, jak ustawa może służyć poprawie jakości życia mieszkańców.

Grupami docelowymi karty i jej sygnatariuszami są: urząd miasta, instytucje miejskie (w tym np. szkoły), lokalni przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe (w tym szczególnie te, które są dostawcami usług pożytku publicznego oraz odbiorcami grantów publicznych). Każda instytucja, organizacja czy przedsiębiorstwo może wypełnić zgłoszenie i – jeżeli spełnia warunki – zostać sygnatariuszem.

Karta opiera się na sześciu podstawowych zasadach, a każda z nich ma przyporządkowane bardziej szczegółowe reguły. Do każdej z zasad zaproponowane są wskaźniki, dzięki którym na każdym etapie można monitorować ich wdrażanie.

Sześć podstawowych zasad Karty Społecznej Odpowiedzialności to:

1. **Zatrudnienie lokalne.** Ta zasada oznacza, że sygnatariusze będą dążyć do zatrudnienia pracowników w Birmingham oraz tworzyć możliwości ich rozwoju zawodowego, szczególnie w grupach zagrożonych wykluczeniem.
2. **Kupuj przede wszystkim w Birmingham.** Zgodnie z tą zasadą sygnatariusze zobowiązują się do poszukiwania podwykonawców w pierwszej kolejności na rynku lokalnym. Służyć ma temu serwis internetowy Finditinbirmingham.com, finansowany przez urząd miasta i skierowany na wzmacnianie społeczności lokalnych przedsiębiorców. Celem takich działań jest zmniejszenie bezrobocia i podnoszenie kwalifikacji zawodowych lokalnej siły roboczej.
3. **Partnerzy lokalni.** Zasada ta oznacza przede wszystkim, że sygnatariusze będą służyli swoją wiedzą, doświadczeniem oraz zasobami ludzkimi i materialnymi lokalnej społeczności, w tym organizacjom pozarządowym działającym na jej rzecz. Dotyczy to przede wszystkim obszarów
4. **Dobry pracodawca.** Ta zasada uwzględnia cały szereg szczegółowych reguł, które mają dać pewność, że sygnatariusz dba o rozwój zawodowy oraz godne miejsce pracy osób u niego pracujących, ale również tych, które zatrudnione są przez podwykonawców. Jedną z reguł ma być między innymi wprowadzenie w zakładach pracy Birmingham Living Wage, czyli płacy na minimalnym poziomie gwarantującym godne życie – z reguły jest to wynagrodzenie wyższe o kilkadziesiąt procent niż płaca minimalna.
5. **Zrównoważony rozwój i ekologia.** W tym punkcie chodzi o ochronę środowiska, minimalizację produkcji odpadów, zużycia energii oraz uciążliwości dla sąsiadów. Zasada ta dotyczy zarówno sygnatariusza, jak i łańcucha dostawców.
6. **Etyczne zamówienia.** Ta zasada zobowiązuje sygnatariuszy do stosowania wysokich standardów Międzynarodowej Organizacji Pracy, ale również odpowiedzialnych zachowań wobec podwykonawców (na przykład terminowego płacenia faktur), aż wreszcie – dbania o kwestie etycznego handlu również w kontekście globalnym (na przykład wykluczenie z łańcucha dostawców tych firm, które wykorzystują dzieci jako siłę roboczą).

Część reguł zawartych w karcie jest obowiązkowa jedynie dla dostawców i beneficjentów grantów miejskich, których wartość nie przekracza 200 tysięcy funtów rocznie (pozostałe są fakultatywne). Jeżeli kontrakty opiewają na wyższe kwoty (lub ich łączna wartość przewyższa pół miliona), wówczas dostawca (lub grantobiorca) musi wdrożyć wszystkie opisane reguły.

Dla zasady „Kupuj przede wszystkim w Birmingham” reguły obowiązkowe to:

- wybieranie tam, gdzie to możliwe, podwykonawców i dostawców działających lokalnie,
- korzystanie ze strony Finditinbirmingham.com jako podstawowego źródła wyszukiwania dostawców,
- zachęcanie podwykonawców do kupowania w działających lokalnie przedsiębiorstwach.

Reguła fakultatywna zakłada, że – jeśli to tylko możliwe – przedsiębiorca będzie zamawiał produkty i usługi w firmach zarejestrowanych w finditinbirmingham.com.

Pełna treść karty dostępna jest na stronie: http://www.finditinbirmingham.com/Upload/Charter/BCSR_Charter_Principles.pdf

Podstawową ideą stojącą za wprowadzeniem Karty Społecznej Odpowiedzialności było założenie, że pieniądze wydawane

przez instytucje publiczne mogą służyć pozytywnym zmianom gospodarczym i społecznym, poprawie jakości życia mieszkańców Birmingham. Podpisanie karty jest otwarte dla wszystkich, którzy zdecydują się wprowadzić jej zasady. Co ważne, sygnatariusze powinni raportować realizację zasad za pomocą przyjętych wskaźników, zaś wszelkie nadużycia oraz łamanie reguł należy zgłaszać do urzędu miasta, co może skutkować usunięciem z grona sygnatariuszy. Od lutego do października 2014 roku kartę podpisało około 100 podmiotów – organizacji pozarządowych, spółdzielni, instytucji publicznych (na przykład opera) oraz przedsiębiorców – od niewielkich firm po oddziały międzynarodowych korporacji (<http://www.finditinbirmingham.com/feature/charter>).

Na potrzeby sygnatariuszy, ale także wszystkich innych przedsiębiorstw, które chcą lepiej wykorzystywać możliwości biznesowe w Birmingham, powstała strona Finditinbirmingham.com. Po rejestracji przedsiębiorca uzyskuje szereg możliwości – może w łatwy sposób przeszukiwać ogłoszenia dotyczące zamówień (nie tylko publicznych), ale również ogłaszać swoje zapotrzebowanie. Na stronie zamieszczane są również ogłoszenia na temat szkoleń i innych działań wzmacniających kompetencje siły roboczej. Szczególnie istotną korzyścią dla zarejestrowanych użytkowników jest możliwość brania udziału w comiesięcznych spotkaniach sieciujących lokalnych przedsiębiorców, w tym

– spotkaniach typu „Poznaj kupującego”, które służą lepszemu poznaniu potrzeb dużych zamawiających (publicznych i prywatnych) oraz możliwości oferentów. Podczas tych spotkań uczestnicy sieci mogą również dokładnie poznać priorytety inwestycyjne miasta na nadchodzące lata oraz wyrazić na ich temat swoje opinie. To w istotny sposób pomaga przedsiębiorcom przygotować się do przedstawienia oferty.

Miasto dba też o to, by w składaniu ofert mogli brać udział mali i średni przedsiębiorcy, włączając w to przedsiębiorstwa społeczne. Pomaga w tym między innymi właśnie sieciowanie, które z jednej strony umożliwia przedsiębiorcom tworzenie konsorcjów, z drugiej zaś pozwala miastu lepiej poznać ich możliwości i dopasować do nich warunki zamówienia. Ponadto miasto w sposób szczególny stara się dotrzeć ze swoimi zamówieniami do małych przedsiębiorców (w tym organizacji pozarządowych i przedsiębiorców społecznych – co wyrażane jest explicite w dokumentach urzędu). Stosuje się takie metody jak dzielenie zamówienia na mniejsze części oraz zmniejszanie barier w zakresie wymaganych zasobów.

Na razie brak jeszcze twardych danych pozwalających ocenić wpływ Karty Społecznej Odpowiedzialności na liczbę zamówień dla sektora ekonomii społecznej, ale przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych i organizacji pozarządowych zwracają uwagę,

że zaangażowanie Birmingham w społecznie odpowiedzialne zamówienia oddziałuje pozytywnie na całą społeczność.

O ile brak jest w Polsce rozwiązań typu Social Value Act, to zarówno główna idea tego prawa, czyli zwracanie uwagi przede wszystkim na wpływ zamówień publicznych na społeczność bardziej niż na koszt realizacji, jak i poszczególne rozwiązania znane z Birmingham są możliwe do wprowadzenia tak, by zamówienia publiczne w sposób bardziej efektywny mogły wspierać realizację polityk publicznych. Szczególnie warte wdrożenia wydają się tworzenie środowiska potencjalnych lokalnych realizatorów zleceń, informowanie ich o planach zamówień oraz planowanie ich w taki sposób, by formalności itp. nie wykluczały małych i średnich firm, także społecznych.

Trydent

– wzmacniać potencjał

Intervento 18 jest narzędziem aktywnej polityki rynku pracy we włoskiej prowincji Trydent. Dzięki współpracy publicznych służb zatrudnienia oraz organizacji spółdzielczych i organizacji pracodawców bezrobotni mają szansę znaleźć miejsca pracy oraz uzyskać większe kompetencje, a spółdzielnie zwiększają swoją konkurencyjność. Projekt jest finansowany częściowo ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Trydent jest jedną z dwóch autonomicznych prowincji we Włoszech, co oznacza między innymi bardzo wysoki poziom niezależności w prowadzeniu polityk publicznych przez władze prowincji. Co równie istotne, jest to miejsce o dość wysokim udziale spółdzielni w gospodarce. W tym regionie – jednym z najmniejszych we Włoszech – funkcjonuje około 30 spółdzielni socjalnych o charakterze reintegracyjnym oraz około 70 spółdzielni świadczących usługi społeczne. Dodatkowym kontekstem jest wzrastające w tym kraju znaczenie sektora przedsiębiorstw społecznych jako podmiotów

dostarczających usług użyteczności publicznej, co związane jest głównie z dążeniem do zatrudnienia większej liczby osób niepełnosprawnych. Jednocześnie, jeszcze niedawno spółdzielnie postrzegane były jako bardzo mało innowacyjne i mocno uzależnione od sektora publicznego. System subsydiów w paradoksalny sposób poprawił tę sytuację.

W 1992 roku publiczne służby zatrudnienia prowincji uruchomiły projekt (obecnie zwany Intervento 18), którego celem było ekonomiczne wsparcie spółdzielni socjalnych zatrudniających osoby z grup zagrożonych wykluczeniem. Intervento 18 subsydiuje pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem, trenerów pracy i szkoleniowców oraz innowacyjne i zwiększające konkurencyjność działania spółdzielni.

Obecnie wsparcie finansowe dla pracowników chorujących psychicznie może trwać nawet dziewięć lat, a dla zwykłych pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem – trzy lata. W latach 1992–2011 ze wsparcia finansowe-

go skorzystało 27 spółdzielni, z czego cztery otrzymały wsparcie przez cały ten okres.

Wraz ze wzrostem liczby wspieranych spółdzielni wzrastają też wydatki na Intervento 18. W 1994 roku wsparcie w ramach projektu dla spółdzielni socjalnych w Trydencie wynosiło około 300 tysięcy Euro, ale w 2010 wzrosło już do 1,5 miliona euro. Władze prowincji dokonały jednak kalkulacji, z której wynikało, że bardziej opłaca się nadal wspierać miejsca pracy w spółdzielniach socjalnych, niż doprowadzić do ich zamknięcia i wydawania środków nie na aktywne, ale na bierne narzędzia walki z bezrobociem (zasiłki, pomoc społeczna itp.). Analiza kosztów i zysków projektu wykazała, że każda osoba zatrudniona w spółdzielni socjalnej (czyli nie będąca dalej na utrzymaniu pomocy społecznej i podobnych instytucji) oznacza dla administracji publicznej oszczędności na poziomie 4,5 tysiąca euro na osobę rocznie. Warto też podkreślić, że władze prowincji nie postrzegają subsydiowania miejsc pracy w spółdzielniach jako uzależniania spółdzielni od władz publicznych, ale jako wsparcie ich w sytuacji, gdy pracownicy nie mogą być tak efektywni jak osoby bez obciążeń. W efekcie prowadzi to do poprawy konkurencyjności spółdzielni i ich większej, a nie mniejszej przedsiębiorczości.

Intervento 18 zakłada wspieranie szczególnie tych spółdzielni, które w sposób bardziej efektywny zatrudniają osoby z grup wykluczonych. Dodatkowe wsparcie pomaga też

spółdzielniom rozwijać kompetencje swoich pracowników i w ten sposób jeszcze lepiej działać na rynku.

System nie jest prostym subsydiowaniem, ale zakłada daleko idącą współpracę między służbami zatrudnienia a spółdzielniami. Spółdzielnia musi przedstawić strategię rozwoju oraz dokumenty finansowe. Musi również udowodnić, że rzeczywiście ma efekty w reintegracji zawodowej swoich członków, czyli wykazać się dobrą kondycją zarówno pod względem ekonomicznym, jak i społecznym. Przy ewaluacji, ale także w szkoleniach dla spółdzielni – tak aby potrafiły one skorzystać ze wsparcia – regionalna agencja pracy współpracuje z lokalnym konsorcjum spółdzielni socjalnych (Consolida). Sam system szkoleń dla pracowników jest współtworzony przez spółdzielnie i publiczne służby zatrudnienia. Z jednej strony postrzegane to jest jako pewna bariera (system staje się bardziej biurokratyczny), z drugiej – dzięki temu osoby szkolone mogą być pewne określonego standardu, co przekłada się na ich dużą efektywność.

Ponadto poprzez kontakty z organizacjami pracodawców i bezpośrednio z przedsiębiorcami publiczne służby zatrudniania pomagają spółdzielniom socjalnym nawiązywać współpracę z biznesem, która owocuje przywracaniem pracowników spółdzielni z grup zagrożonych wykluczeniem na otwarty rynek pracy.

Narzędzia używane w ramach Intervento 18 to:

- Subsydiowanie miejsc pracy. Subsydia te trwają trzy lata (z możliwością przedłużenia dla osób chorujących psychicznie, które nie miałyby szansy znalezienia pracy na otwartym rynku) i są z roku na rok malejące (w pierwszym roku wynoszą 60% kosztów pracy, w drugim – 40% a w trzecim – 30%).
- Subsydiowanie kosztów pracy trenerów. Jeżeli spółdzielnia socjalna chce zatrudnić osoby, które swoim doświadczeniem będą wzmacniać kompetencje pracowników, może liczyć na sfinansowanie do 50% kosztów ich pracy.
- Subsydiowanie spółdzielni. Spółdzielnia może otrzymać również bezzwrotną pomoc finansową wszędzie tam, gdzie zdecydować się na działania mające poprawić jej sytuację ekonomiczną. Sfinansowane mogą być opracowanie nowego biznesplanu, szkolenia, badania rynkowe, inwestycje w nowe produkty itp.

Przemysłany i wielotorowy system wsparcia przynosi efekty. Trydent notuje najwyższy wśród północnych włoskich prowincji odsetek osób chorujących psychicznie, które znajdują zatrudnienie po szkoleniach (52% wobec średniej 20%). Spółdzielnie dzięki subsydiom tworzą nie tylko miejsca pracy, ale również zapewniają ich wysoką jakość. Stać je między innymi na lepszą opiekę osób zatrudnianych z niepełnosprawnościami

i chorujących psychicznie. W trakcie trwania projektu objęto nim tysiąc osób z grup zagrożonych, 21% osób po terapiach narkotykowych, 20% niepełnosprawnych, 15% chorujących psychicznie i 14% byłych osadzonych. Co więcej, współpraca spółdzielni z publicznymi służbami zatrudnienia pomaga tym pierwszym lepiej przygotować swoich pracowników (z których część w spółdzielni przebywa jedynie przez pewien czas, a potem szuka zatrudnienia na otwartym rynku pracy) do potrzeb pracodawców. Korzystają również same spółdzielnie, mogąc rozwijać się w sposób bardziej przemyślany. Perspektywa subsydiów oraz współplanowanie ze służbami zatrudnienia pozwalają spółdzielniom lepiej planować strategicznie.

Bardzo ciekawe jest również to, że – choć daleko idące wsparcie dla spółdzielni mogło zostać potraktowane jako zaburzenie konkurencji – przedsiębiorcy w prowincji Trydent nie traktują tego w ten sposób, a co więcej, chętniej niż w innych regionach współpracują ze spółdzielniami socjalnymi, włączając je w swój łańcuch dostawców lub pozyskując pracowników. Dzieje się tak między innymi ze względu na to, że w wyniku projektu lepiej poznali specyfikę spółdzielni socjalnych i zrozumieli, jakie korzyści również oni mogą odnieść z tej współpracy.

Oczywiście wsparcie finansowe w stopniu podobnym jak w prowincji Trydent w Polsce jest niemożliwe zarówno ze względów

finansowych, jak i formalnych (duża niezależność władz prowincji pozwala na nieco luźniejsze niż w naszym kraju traktowanie kwestii pomocy publicznej). Warto jednak zwrócić uwagę na kilka aspektów możliwych do przeniesienia. Po pierwsze, w Polsce i tak istnieją różne narzędzia wsparcia finansowego dla spółdzielni socjalnych, często jednak są one niezbyt efektywne. Dlatego należałoby przyjrzeć się nastawieniu na wzmacnianie konkurencyjności spółdzielni i rozwój pracowników. Po drugie, przykład Trydentu pokazuje, że nastawienie na wzmacnianie potencjału spółdzielni daje szansę na lepszą realizację usług użyteczności publicznej, co oznacza podwójny zysk. Po trzecie, przy odpowiednio przejrzystych regułach wsparcia oraz dobrze zaplanowanej współpracy między sektorem publicznym, spółdzielczym i prywatnym można w dużym stopniu zminimalizować ryzyko konfliktów. Wreszcie po czwarte, konsekwentne prowadzenie publicznej polityki wsparcia spółdzielni socjalnych i przedsiębiorstw społecznych, zatrudniających osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, jest łatwiejsze wówczas, gdy wiemy, jaki jest balans zysków i strat takiej polityki.

Belgia

– planować strategicznie

Kryteria stosowanych w Belgii odpowiedzialnych zamówień publicznych muszą oczywiście pozostawać w zgodzie zarówno z prawem krajowym, jak i regulacjami unijnymi. Niemniej władze Belgii przykładają od lat dużą wagę do tego, aby zamówienia publiczne w jak największym stopniu tworzyły podstawy zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego. Pomagają w tym między innymi przepisy z 2003 roku, zastrzegające zamówienia dla przedsiębiorstw społecznych (wszędzie tam, gdzie istnieją ku temu możliwości rynkowe) poniżej progu unijnego. Bardzo duże znaczenie miał również Federalny Plan Działań na rzecz Zrównoważonych Zamówień Publicznych.

Plan miał służyć zwiększeniu świadomości na temat zrównoważonych zamówień publicznych, zidentyfikowaniu i próbie usunięcia barier w ich rozwoju oraz w efekcie – znacznemu zwiększeniu liczby zrównoważonych zamówień publicznych.

Wstępem do planu były międzysektorowe i uwzględniające wielu aktorów (admini-

strację, przedsiębiorców, przedsiębiorców społecznych, konsumentów) konsultacje. W ich wyniku zidentyfikowano najważniejsze cele, których osiągnięcie przyczyniłoby się do poprawy sytuacji zrównoważonych zamówień publicznych. Były wśród nich wykonanie akceptowalnej analizy kryteriów zrównoważonych zamówień oraz aspektów prawnych, zapewnienie koordynacji i wymiany wiedzy pomiędzy różnymi udziałowcami działań i szczeblami władzy, prowadzenie dalszych badań mających na celu wyszukanie nowych procedur wyłaniania najbardziej korzystnych społecznie wykonawców, informowanie o cenach wyłonionych w procedurach produktów i usług.

Stworzony następnie plan działania określał szczegółowe reguły, którymi miały się kierować zamawiające instytucje publiczne. Plany zawierają pełne detale instrukcje nie tylko wdrażania, ale również planowania zakupów ze środków publicznych. Częścią planów jest też harmonogram współpracy uczestników całego procesu. Proces opisany jest we-

dług reguł zarządzania projektem. Definiuje zadania, wskazuje osoby i instytucje, które mają inicjować oraz koordynować poszczególne etapy. Plan podzielono problemowo. Każda jego część zawiera analizę problemu oraz proponowane rozwiązania. Są one następnie szczegółowo opisane przez pryzmat kroków, jakie należy podjąć, aktorów, którzy są konieczni do ich wdrożenia, oraz kosztów.

W realizacji planu oraz w późniejszym wdrażaniu odpowiedzialnych zamówień publicznych pomocą służyły różne instytucje i projekty na poziomie regionalnym i federalnym, takie jak krajowa komórka doradcza do spraw polityki zakupowej (www.public-procurement.be), komórka do spraw odpowiedzialnych zakupów w każdym ministerstwie, grupa robocza do spraw zamówień publicznych itd.

W 2007 Zrzeszenie Flamandzkich Miast i Gmin (VVSG) stworzyło w ramach planu zestaw reguł na temat społecznych zamówień publicznych. Było to narzędzie, które pozwoliło wzmocnić lokalne samorządy w racjonalnym integrowaniu zakupów i polityk publicznych.

Plany działań pozwalają odpowiednio przygotować się do zamówienia zarówno przedsiębiorstwom społecznym, jak i administracji publicznej. Przedsiębiorcy z góry wiedzą, jakie inwestycje planuje administracja, jak będą wyglądały zamówienia, czy będą

w nich założone jakieś preferencje związane z zatrudnieniem osób w trudnej sytuacji itp. Mają też czas na ewentualne tworzenie konsorcjów w przypadku większych zamówień. Z drugiej strony administracja publiczna przygląda się dokładnie poszczególnym zadaniom i szuka efektywnych – również społecznie – rozwiązań, ma też czas na sprawdzenie (między innymi w prowadzonej przez władze regionu bazie danych) informacji na temat przedsiębiorstw społecznych, które byłyby w stanie zrealizować dane zamówienia.

Na przykład władze Gandawy, szukając wykonawcy do mycia okien w budynkach publicznych, zastrzegły w zamówieniu określone warunki zatrudnienia osób do realizacji zadania. Wykonawca miał dać pracę osobom o niskich kwalifikacjach zawodowych. Powodzenie zamówienia było możliwe między innymi dzięki kooperacji gandawskiego urzędu pracy i przedsiębiorcy oraz dużemu zaangażowaniu zamawiającego w projekt.

Podobną klauzulę zatrudnieniową zastosowały władze miasta Kortrijk. W tym przypadku chodziło o wykonanie niewielkich prac remontowych. Również tutaj etatową pracę przy realizacji zamówienia miały znaleźć osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Z kolei odpowiedzialny za pomoc społeczną departament władz Beringen w specyfikacji przetargowej zamówienia na dostarczanie pieczywa do domu spokojnej starości zamieścił zapis o konieczności

zatrudnienia studentów przy produkcji pieczywa i jego dostawie. W innym zamówieniu Beringen ograniczyło zakres podmiotowy potencjalnych dostawców usług do przedsiębiorstw społecznych, co jest możliwe przy niewielkich zamówieniach.

Wreszcie klauzule społeczne stosowane są również przez władze regionu. Ministerstwo Spraw Społecznych zamawiając budowę i utrzymanie mieszkań socjalnych, wpisało w zamówienie klauzule, które wymagały od wykonawcy zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem. Takie zamówienia są częścią regionalnej strategii wspierania społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych poprzez wskazywanie przykładu instytucji wysokiego szczebla.

W Polsce na szczeblu krajowym podejmowane są różne działania na rzecz zwiększenia liczby zrównoważonych zamówień publicznych. Aktywne są zarówno Urząd Zamówień Publicznych, Ministerstwo Pracy, kancelaria prezydenta oraz różne organizacje pozarządowe. Większość tych działań nie jest jednak skoordynowana, co osłabia ich efektywność. Nie ma żadnych formalnych przeszkód, by działania te zostały zebrane, przemyślane strategicznie i zaplanowane. Można też sobie wyobrazić, że oddzielne plany działań powstawałyby na poziomach regionalnym czy subregionalnym. Przedstawiciele samorządu często zwracają uwagę, że trudno jest im ryzykować na przykład stosowa-

nie klauzul społecznych, gdyż ta formuła nie jest dobrze rozumiana przez osoby odpowiedzialne za finanse urzędu oraz – co jeszcze ważniejsze – instytucje kontrolne. Zintegrowanie działań, wymiana poglądów i informacji powinny usunąć te bariery.

Francja

– znać potencjał sektora

Socialement-responsable.org to narzędzie internetowe, które ma służyć zwiększeniu „widzialności” francuskich przedsiębiorstw społecznych zajmujących się integracją społeczną. We Francji funkcjonuje prawie cztery tysiące przedsiębiorstw społecznych, których celem jest integracja społeczna i zawodowa pracujących w nich osób. Francuski system wymaga od takiego przedsiębiorstwa rejestracji. Po spełnieniu określonych w przepisach kryteriów przedsiębiorstwo społeczne zostaje uznane przez państwo i może otrzymywać subsydia dla pracujących w nim osób z grup zagrożonych wykluczeniem.

W 2008 roku we Francji rozpoczęła się poważna debata na temat metod aktywnej integracji społecznej. Zwrócono wówczas między innymi uwagę na znaczenie odpowiedzialnych zamówień publicznych, jak również na rolę instytucji publicznych w dawaniu dobrego przykładu i zamawianiu towarów i usług w przedsiębiorstwach społecznych. Powstała także strona internetowa Socialement-responsable.org – jedną z jej funkcji było

ułatwianie instytucjom publicznym włączania kryteriów społecznych do procedury zamówień publicznych. Prace nad stroną zostały zainicjowane przez cztery instytucje: międzyresortowy zespół do spraw zakupów, krajową instytucję zajmującą się kwestiami szkoleń zawodowych, Caisse des Depots – publiczną instytucję finansową zajmującą się inwestycjami długoterminowymi o znaczeniu publicznym oraz międzysektorowy zespół do spraw innowacji społecznych i ekonomii społecznej. Strona internetowa, mająca powstać w wyniku wspólnych starań tych instytucji, miała ułatwić poszukiwania przedsiębiorstw społecznych w sytuacjach, w których instytucje publiczne miały ogłaszać zamówienia. Zarówno administracja publiczna, jak i przedsiębiorstwa społeczne zwracały wcześniej uwagę, że jedną z głównych barier w zwiększaniu liczby społecznie odpowiedzialnych zamówień są trudności we wzajemnym odnalezieniu się zamawiających i dostawców usług.

Strona internetowa, którą uruchomiono w 2008 roku, z jednej strony jest bazą teledre-

sową zawierającą informacje na temat kilku tysięcy przedsiębiorstw społecznych, z drugiej – prezentuje liczne dobre przykłady stosowania odpowiedzialnych zamówień publicznych i narzędzi przydatnych przy ich wdrażaniu.

Platforma zawiera informacje krajowe, ale – ze względu na często lokalny charakter zamówień – została również wzbogacona o bardziej szczegółowe dane na poziomie regionalnym. Narzędzie dostępne jest nie tylko dla administracji publicznej, lecz także dla prywatnych zamawiających, którzy są zainteresowani zakupami odpowiedzialnymi pod względem społecznym i środowiskowym.

Potencjalni wykonawcy wśród przedsiębiorstw społecznych mogą być szukani po słowach kluczowych, siedzibie oraz branży, w której działają. Można również przeszukiwać bazę pod kątem konkretnych form prawnych (francuskie przedsiębiorstwa społeczne działają w oparciu o kilkanaście różnych form prawnych o różnych celach społecznych, zakresach odpowiedzialności, formach integracji itp.). Tam, gdzie to jest możliwe, fiszka z opisem przedsiębiorstwa jest podlinkowana do serwisów regionalnych, by dać bardziej szczegółowe informacje na temat ewentualnego dostawcy usług (takie jak referencje od lokalnych klientów, certyfikaty itp.).

Bardzo ważnym elementem strony jest zbiór materiałów teoretycznych i praktycznych

na temat zamówień publicznych, ułatwiający zainteresowanym instytucjom wdrożenie odpowiedzialnych zamówień. W tym dziale są dobre praktyki, informacje metodologiczne, informacje prawne i techniczne.

Obecnie osoby zarządzające serwisem zajmują się również stworzeniem mocnych narzędzi ułatwiających współpracę między przedsiębiorstwami społecznymi a biznesem. Również ten dział w dużej mierze będzie zawierał praktyczne opisy dobrych przykładów.

Twórcy strony podkreślają, że o ile baza – jeśli ma być atrakcyjna dla zamawiających – musi zawierać jak najwięcej podmiotów, o tyle zarządzanie zbiorem około czterech tysięcy rekordów jest dość trudne. Dlatego tak ważne jest wchodzenie w regionalne i lokalne sojusze.

Polskie instytucje często zwracają uwagę, że zamawianie towarów i usług w przedsiębiorstwach społecznych albo stosowanie klauzul społecznych jest skomplikowane, gdyż trudno znaleźć jest chętnych wykonawców. Często okazuje się, że na zamówienie z klauzulami nie ma żadnej odpowiedzi od przedsiębiorstw społecznych. Odpowiedzialność za to, by dotrzeć do jak największej liczby potencjalnie zainteresowanych, spoczywa na zamawiającym, ale nie zawsze jest to zadanie łatwe. Strony takie, jak Socialement-responsible.org, znacznie ułatwiłyby proces. Dodat-

kowo zawarte na stronie praktyczne wskazówki, przykłady i odwołania do przepisów a także – co bardzo ważne – różne wydarzenia poza internetem (spotkania, szkolenia, seminaria, targi, wymiana doświadczeń) pełnią istotną rolę we wzmacnianiu kompetencji publicznych i – jak pokazuje przykład francuski – prywatnych zamawiających.

W Polsce istnieje już kilka serwisów prezentujących ofertę przedsiębiorstw społecznych (Wybieram.es, Zlepszejpolki.pl czy katalog spółdzielni socjalnych na stronie OZRSS.pl), jednak są one albo ograniczone sektorowo, albo terytorialnie, albo mają wciąż niewystarczająco dużą ofertę. Z całą pewnością stworzenie dobrej ogólnopolskiej strony tego typu wymaga pewnych nakładów finansowych (i uwzględnienia dość długiej perspektywy czasowej, by móc stworzyć bazę, rozwinąć ją oraz zbudować jej markę, co z reguły trwa kilka lat). Na poziomie lokalnym i regionalnym tworzenie takiej bazy może okazać się łatwiejsze (również dzięki mocniejszym sieciom międzysektorowym). Wydaje się jednak, że rozbudowanie baz lokalnych czy regionalnych (co należałoby traktować również jako promocję lokalnej przedsiębiorczości) powinno uwzględniać – podobnie jak w przypadku francuskim – perspektywę integracji z serwisem ogólnopolskim.

Bristol i Bath

– wspólnie planować sukces

Bristol to miasto w południowo-zachodniej Anglii. Mieszka w nim około 430 tysięcy osób. W Bristolu i aglomeracji funkcjonuje ponad 600 przedsiębiorstw społecznych zatrudniających około 10 tysięcy pracowników. Roczny obrót tych przedsiębiorstw wynosi ok. 400 milionów funtów.

Nic więc dziwnego, że jest to pierwsze miasto w Anglii, które w 2012 roku zostało pierwszym „Miastem Przedsiębiorczości Społecznej”. Status ten nadawany jest przez zrzeszającą różne przedsiębiorstwa społeczne z całego kraju organizację Social Enterprise UK i wiąże się z koniecznością spełnienia wysokich standardów w zakresie wspierania przedsiębiorczości społecznej i współpracy z przedsiębiorstwami w celu zwiększania społecznych korzyści lokalnej społeczności. W 2013 roku w Bristolu powstała organizacja Bristol&Bath Social Enterprise Network. Celem Bristol&Bath Enterprise Network jest tworzenie i wspieranie sieci przedsiębiorstw społecznych. BBSEN używa do tego różnych narzędzi. Stworzyła między innymi kilkuletni plan rozwoju przedsiębiorczo-

ści społecznej w regionie, włączający w proces wsparcia różne podmioty społeczne i publiczne (w tym wyższą uczelnię i urzędy miejskie).

BBSEN jest otwarta zarówno na współpracę z istniejącymi przedsiębiorcami społecznymi, które stawiają pierwsze kroki w działaniach na tym polu, jak i zwykłymi przedsiębiorcami, zainteresowanymi prowadzeniem biznesu w celach innych niż tylko osiągnięcie zysku. Jednym słowem organizacja jest nastawiona raczej na cel, jakim jest wzmacnianie działań biznesowych służących dobru wspólnemu, niż na wspieranie jednej określonej branży przedsiębiorczości społecznej.

Wśród usług oferowanych przez BBSEN osoby zainteresowane znajdują:

- rzetelne informacje na temat wydarzeń, dostępnych (również poza siecią) narzędzi wsparcia oraz uwarunkowań formalnych i prawnych działalności przedsiębiorstwa społecznego w różnych formach,
- usługi szkoleniowe i rozwojowe,

- usługi sieciowania i kontaktowania ze sobą potencjalnych partnerów, kupujących i dostawców itp.,
- informacje na temat ofert i zamówień.

BBSEN nie tylko dostarcza pewnego zasobu wiedzy i doświadczenia zainteresowanym przedsiębiorcom społecznym, ale przede wszystkim stara się stworzyć atmosferę partnerstwa i współpracy. Uczestnicy sieci zachęceni są do dzielenia się wiedzą, dyskusji, wspólnego szukania rozwiązań problemów i podejmowania wspólnych działań (również biznesowych).

Członkostwo w sieci na razie jest bezpłatne, choć organizacja nie wyklucza, że w przyszłości pojawią się różne rodzaje opłat za uczestnictwo w sieci i korzystanie z jej zasobów. Działania BBSEN obecnie są finansowane z zasobów Lottery Fund i innych środków publicznych.

Aby korzystać z sieci i jej serwisu internetowego (po to, żeby szukać ewentualnych partnerów biznesowych, zdobywać wiedzę o aktualnych wydarzeniach, szkoleniach itp.), należy być zarejestrowanym członkiem BBSEN (większa część strony internetowej jest dostępna dopiero po zalogowaniu). W przeciwieństwie do Finditinbirmingham.com, strona jest raczej miejscem informacji o członkach sieci i ich ofercie, a nie o dostępnych w regionie zamówieniach publicznych.

W celu jak najlepszej realizacji wymagań związanych ze statusem Miasta Przedsiębiorczości

Społecznej, BBSEN wraz z kilkunastoma ważnymi aktorami z różnych sektorów stworzyła plan rozwoju. Grupa robocza w wyniku eksperytyz i konsultacji zdefiniowała siedem obszarów problemowych wymagających partnerskiego zaangażowania różnych organizacji i instytucji – od kwestii finansowych aż po edukację. BBSEN mocno podkreślała, że nie ma możliwości, aby plan został skutecznie wdrożony bez udziału różnych grup i organizacji – żadna pojedyncza instytucja nie jest w stanie zagwarantować jego sukcesu.

Jednym z obszarów problemowych są również zrównoważone zamówienia publiczne. Celem planu jest więc uczynienie z Bristolu krajowego lidera w takim przeprowadzaniu zamówień, aby przynosiły one jak najwięcej korzyści społecznych i środowiskowych (pomóc ma wspomniany już Social Value Act – urząd miasta, zgodnie z planem, powinien stworzyć strategię wdrażania ustawy w swoich działaniach). BBSEN chciałaby również, by poza zamówieniami instytucje publiczne dbały o zwiększenie społecznej wartości dodanej również w innych swoich działaniach, takich jak zarządzanie zasobami, strategie inwestycyjne czy rozwój infrastruktury.

Oddzielnym istotnym aktorem na rynku bristolskim są spółdzielnie mieszkaniowe. One również wydają dużą ilość pieniędzy na działania niezbędne do ich funkcjonowania (na przykład gospodarka odpadami, dbanie o zieleń, przeprowadzanie remontów itp). Plan

działania zakłada, że spółdzielnie znacznie zwiększą udział zrównoważonych zamówień publicznych w swoich pracach, szukając wykonawców wśród spółdzielni socjalnych i organizacji pozarządowych. Spółdzielnie, które nie są podmiotami publicznymi, mają dużo większą łatwość w nawiązywaniu tego typu kontaktów biznesowych, a ich siła nabywczą – a co za tym idzie, potencjał tworzenia społecznej wartości dodanej – też jest bardzo duża.

Bardzo istotnym elementem planu jest tworzenie sieci mentorów, znajdowanie i opisywanie dobrych praktyk oraz tworzenie warunków do szkoleń i staży w przedsiębiorstwach społecznych. Edukacja i promocja rzadko przynoszą natychmiastowe wyniki, ale odpowiednie strategiczne podejście znacznie wzmacnia trwałość tych efektów.

BBSN informuje na swoich stronach, czemu kompleksowe wspieranie rozwoju przedsiębiorczości społecznej jest opłacalne. Brytyjskie dane pokazują, że przedsiębiorstwa społeczne generują większe przychody, większą liczbę miejsc pracy i możliwości szkoleń niż zwykłe małe i średnie przedsiębiorstwa. Co jednak jeszcze ważniejsze, przedsiębiorstwa społeczne działają na rzecz minimalizacji problemów społecznych.

Sieć oraz plan mają nie tylko cele regionalne (wzmocnienie sektora, podniesienie jego atrakcyjności), ale także krajowe czy międzynarodowe. W Wielkiej Brytanii, która jest liderem

w zakresie inwestycji społecznie odpowiedzialnych, pokazanie wysokiej jakości przedsiębiorstw i przyciągnięcie inwestorów społecznych jest kluczowym zadaniem. Jednak nie wystarczy jedynie dotrzeć do inwestorów, ważne jest także wsparcie lokalnych przedsiębiorstw w dostępie do tych środków. BBSN liczy również, że swoimi działaniami przyciągnie do miasta osoby, które są zainteresowane innowacjami społecznymi i tworzeniem wysokiej jakości przedsiębiorstw społecznych.

Na razie nie ma twardych dowodów na sukces planu (wciąż trwają założone w nim działania), jednak wydaje się, że warto podpatrzeć strategiczne, wykraczające poza jeden rok budżetowy podejście. Z pewnością ważne jest też włączenie różnych aktorów w proces tworzenia oraz późniejszego wdrażania planu, co nie tylko podnosi jego jakość (i rangę), zwiększa szanse na powodzenie, ale również – i tu warto przywołać przykład spółdzielni mieszkaniowych – pozwala włączyć realizację polityk publicznych w działania niepublicznych instytucji. Możliwości adaptacji tej koncepcji są podobne jak w przypadku opisanych przykładów z Birmingham oraz Belgii. Planowanie i koordynowanie działań, oparte na rzetelnej analizie i uwzględniające różnych aktorów, pomoże lepiej wykorzystać potencjał. Wspieranie przedsiębiorstw społecznych (możliwe na przykład poprzez ośrodki wsparcia ekonomii społecznej) to tworzenie silnego sektora gotowego do starania się o realizację zamówień publicznych.

Szwecja

– minimalizować społeczne koszty

Szwedzka Agencja Ubezpieczeń Społecznych (odpowiednik polskiego ZUS-u) stanowi przykład instytucji, która prowadzi działania mające na celu szersze i bardziej przemyślane włączanie w proces zamówień małych i średnich przedsiębiorstw, w tym szczególnie przedsiębiorstw społecznych działających na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem. W sytuacji, kiedy planowane są jakieś zakupy czy inwestycje, w których realizacji mogłyby pomóc takie przedsiębiorstwa, agencja zaprasza je do udziału we wstępnych badaniach możliwości zaopatrzenia. Ma to służyć lepszemu uwzględnieniu potrzeb tych przedsiębiorstw oraz osób z grup wykluczonych w dokumentacji przetargowej. Dzięki takiemu podejściu agencja analizuje ewentualne ryzyka społeczne związane z zamówieniem już na początku postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Chodzi więc nie tylko o stworzenie warunków ułatwiających małym przedsiębiorstwom (w tym przedsiębiorstwom społecznym) staranie się o realizację zamówienia, ale przede wszystkim o ograniczenie ewentualnego negatywnego wpływu społecznego

danego zamówienia. Na przykład planując pozyskanie nowego dostawcy usług sprząających, agencja określiła jako wysokie ryzyko niezgodności z przepisami prawa pracy. Dlatego w dokumentacji przetargowej dość dokładnie zdefiniowała warunki zatrudnienia osób wykonujących to zamówienie.

Doświadczenie szwedzkiej Agencji Ubezpieczeń Społecznych pokazuje, że instytucje zamawiające muszą brać pod uwagę społeczne i środowiskowe konsekwencje swojej działalności zakupowej i łańcucha dostaw, aby realizując zamówienia, nie przyczyniać się do pogłębienia problemów, do walki z którymi zostały powołane.

Na podstawie szwedzkich doświadczeń w wydany przez Komisję Europejską podręcznik „Odpowiedzialne społecznie zakupy publiczne” sformułowano kilka sugestii dotyczących ustanawiania priorytetów w zamówieniach.

Po pierwsze, autorzy podręcznika sugerują stosowanie podejścia stopniowego. Warto

rozpocząć wdrażanie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych od niewielkiej gamy produktów i usług o oczywistych konsekwencjach społecznych lub takich, które są łatwo dostępne i nie droższe od alternatywnych rozwiązań rynkowych (nie uwzględniających kwestii społecznych). Dobrym rozwiązaniem jest przyjrzenie się takim produktom i usługom, które są często wykonywane lub świadczone przez pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (w Polsce takimi usługami są z pewnością usługi sprzątnia, opieka nad terenami zielonymi itp.).

Należy dokładnie zadbać o to – czytamy w dokumencie Komisji Europejskiej – by specyfikacje zamówień publicznych nie miały negatywnego wpływu na warunki społeczne (na przykład poprzez ocenę wpływu prywatyzacji świadczenia usług na grupy słabsze społecznie) lub poprzez zastrzeżenie pewnych zamówień dla zakładów pracy chronionej lub programów zatrudnienia chronionego.

Początkowo należy skupić się na jednym (lub co najwyżej kilku powiązanych ze sobą) problemie społecznym. Przykładem może być godne wynagrodzenie, odpowiednie warunki pracy (zatrudnienie na etat) czy kwestie BHP.

Następnie – wskazują autorzy podręcznika – należy zbadać dostępność i koszty innych, społecznie korzystnych możliwości i upewnić się, że są one zgodne z obowiązującymi zasa-

dami udzielania zamówień publicznych. Należy sprawdzić, czy istnieją bardziej odpowiedzialne społecznie sposoby osiągnięcia celów strategii zamówień publicznych od tych przyjętych przez instytucję zamawiającą.

Bardzo ważnym elementem, który może stanowić poważną barierę w stosowaniu odpowiedzialnych zamówień publicznych, jest sprawdzenie, czy instytucja zamawiająca może sobie pozwolić finansowo na zamawianie danego produktu czy usługi spełniających wysokie standardy społeczne lub też środowiskowe. Należy sprawdzić, jakie ewentualne dodatkowe koszty mogłyby spowodować uwzględnienie kwestii społecznych i jakie potencjalne skutki mogłyby przynieść ograniczenie konkurencji. Warto jednak przy tym zauważyć (co pokazuje choćby przykład Intervento 18), że choć czasem wydatki na odpowiedzialne zamówienia wydają się przewyższać możliwości instytucji, ich zaniechanie i wybranie oferty bez pozytywnego społecznego wpływu może okazać się bardziej kosztowne. Dlatego analiza kosztów i korzyści powinna uwzględniać szerszą perspektywę.

Następnie należy wziąć pod uwagę dostępność danych, czyli sprawdzić, czy instytucja zamawiająca może znaleźć informacje dotyczące kwestii społecznych niezbędne do opracowania bardziej odpowiedzialnej społecznie strategii zamówień publicznych. Trzeba ocenić, na ile skomplikowane byłoby podjęcie decyzji, czego instytucja zamawia-

jąca technicznie oczekuje i wyrażenie tego w zaproszeniu do składania ofert.

Instytucja zamawiająca powinna także rozważyć alternatywne sposoby realizacji danej polityki społecznej, jak również sprawdzić, czy realizacja (częściowa) tej polityki poprzez zamówienia publiczne prowadzi do właściwego wykorzystania zasobów i czy nie istnieje efektywniejszy sposób jej realizacji, z wykorzystaniem innych narzędzi będących w dyspozycji instytucji zamawiającej. Takie podejście wymaga niestety bardzo precyzyjnych danych nie tylko na temat określonych usług czy towarów, lecz także kosztów polityk publicznych i ich narzędzi, co często w Polsce nie jest osiągalne.

Istotnym elementem jest również zapewnienie jak najpełniejszej i najbardziej przejrzystej informacji na temat celów i narzędzi odpowiedzialnych zamówień publicznych. Wiedza na temat korzyści płynących z takiej polityki (oraz ewentualnych zagrożeń) powinna dotrzeć nie tylko do urzędników i pracowników zaangażowanych instytucji, ale również do społeczności, której to dotyczy (najczęściej – całej wspólnoty samorządowej). Powinno to służyć również temu, że odpowiedzialne zakupy obejmą kręgi szersze niż tylko administracja publiczna (na przykład lokalna kawiarnia zacznie sprzedawać produkty pochodzące ze sprawiedliwego handlu). W podręczniku Komisji Europejskiej zwraca się wreszcie uwagę na to, że na sektorze pu-

blicznym spoczywa również odpowiedzialność za wsparcie rozwoju sektora społecznie odpowiedzialnych usług. Może się okazać, że kierowanie pod adresem usług wymagań związanych ze społecznie odpowiedzialnymi zakupami już na wczesnym etapie rozwoju i wprowadzania tych usług na rynek może być znacznie skuteczniejsze (a w rezultacie również tańsze) niż próby zmieniania społecznej charakterystyki sektorów już dojrzałych.

Londyn

– maksymalizować społeczny sukces

W roku 2004 odpowiedzialna za transport publiczny w stolicy Wielkiej Brytanii instytucja Transport for London (TfL) uruchomiła pięcioletni program inwestycyjny. Celem projektu była rozbudowa i rozwój linii kolejowej East London Line oraz inne duże inwestycje budowlane. Wartość całego programu wynosiła 10 miliardów funtów, a same działania związane z East London Line Project (ELLP) to 500 milionów funtów na najważniejsze roboty budowlane oraz na 350 milionów funtów na tabor kolejowy i obsługę pociągów.

TfL przyjął, że bardzo ważnym elementem programu inwestycyjnego powinno być dążenie do równości oraz inkluzji społecznej. Odpowiednie klauzule zatrudnieniowe miały być włączone w związane z inwestycjami zamówienia. Jednak TfL poszedł znacznie dalej. Założeniem przyjętej strategii było wykorzystanie wyremontowanych i rozbudowanych linii transportowych do wpłynięcia na rewitalizację gospodarczą i społeczną obszarów sąsiadujących z ELLP. Tereny te częściowo

należały do najbardziej zaniedbanych społecznie i gospodarczo części stolicy Wielkiej Brytanii. Bardzo dużym wyzwaniem stał się szereg zróżnicowanych kulturowo gmin, w których poziom bezrobocia i wykluczenia społecznego jest wysoki.

Poza działaniami, które miały służyć przyszłemu rozwojowi tej części Londynu, TfL zwrócił też uwagę na konieczność utrzymania dialogu i budowania pozytywnych relacji ze społecznościami zamieszkującymi te obszary w trakcie realizacji inwestycji. Chodziło o to, aby zminimalizować negatywne skutki społeczne i środowiskowe tych robót oraz stworzyć dobre warunki do działania nowej linii kolejowej. Jednym z narzędzi dobrej współpracy ze społecznością była tu odpowiedzialna polityka zamówień. W związanych z inwestycją zamówieniach TfL postawił szereg wymagań, które potencjalni wykonawcy musieli spełnić podczas realizacji projektu. Oferenci mieli udowodnić w swoich ofertach, że przy realizacji zamówienia będą prowadzić określoną przez TfL politykę rów-

ności. Mieli również przedstawić plan szkoleń promujący różnorodność. Oddzielnym narzędziem był plan zróżnicowania dostawców, który miał zapewnić jak największą różnorodność podmiotów mogących wziąć udział w procedurze zamówień, co z kolei miało zwiększyć między innymi dostępność zamówień dla niewielkich – w tym przede wszystkim lokalnych – oferentów. Jednym ze środków osiągnięcia tego celu było dzielenie dużych zamówień na mniejsze.

Wymagania wobec oferentów zostały dokładnie opisane w zaproszeniu do składania ofert oraz uszczegółowione w warunkach zamówienia tak, aby procedury były przejrzyste, a cele takiego formułowania jasne dla wszystkich oferentów.

Osoby odpowiedzialne w TfL za projekt zwracały przy tym uwagę, że wymogi dotyczące kwestii społecznych w warunkach zamówienia muszą uwzględniać praktyczne możliwości weryfikacji tych kryteriów podczas jego wykonywania. Jeżeli kryteria społeczne czy środowiskowe są trudne w monitorowaniu, istnieje prawdopodobieństwo, że trudno będzie je egzekwować od wykonawcy. Celem zaś powinno być nie tyle dodawanie kolejnych warunków, jakie ma spełnić wykonawca, ile osiągnięcie założonej na wstępie pozytywnej zmiany społecznej.

W Polsce kryteria społeczne przy zamówieniach są najczęściej włączane do niewielkich

zamówień, często związanych z polityką społeczną i usługami komunalnymi. Istnieje dość powszechne przekonanie, że trudno jest włączać je do dużych projektów infrastrukturalnych. Przykład TfL pokazuje, że jest to możliwe, wymaga jednak dużego zaangażowania instytucji zamawiającej. Musi ona dokładnie zdefiniować problemy, określić działania, które mogą przeciwdziałać tym problemom, oraz zbadać możliwości monitorowania skuteczności takich działań. Inwestycja ELLP to przykład tego, jak rozwój infrastrukturalny powinien być głęboko przemyślany również w kontekście rozwoju społecznego.

Zakończenie

Polska nie posiada jeszcze wielu zaawansowanych narzędzi zarówno związanych z efektywnym tworzeniem i wdrażaniem polityk publicznych, jak i konkretnie z kwestiami odpowiedzialnych społecznie i środowiskowo zamówień publicznych. Niemniej zarówno ramy formalno-prawne, jak i świadomość urzędników, przedsiębiorców i społeczeństwa z roku na rok stwarza coraz lepsze warunki do działań, które pozwalają dostarczać wysokiej jakości usług i towarów przy jednoczesnym uzyskiwaniu społecznej wartości dodanej. Polscy urzędnicy i instytucje zamawiające już teraz mogą osiągać założone cele społeczne za pośrednictwem zamówień. Oczywiście jednym z najbardziej popularnych instrumentów służących zwiększaniu społecznej wartości zamówień publicznych są klauzule społeczne. Opisane przykłady pokazują jednak, że pole działania jest znacznie szersze. Podsumowując zawarte w podręczniku treści, chcielibyśmy zwrócić uwagę na następujące aspekty skutecznej i efektywnej polityki zakupowej w służbie innych polityk publicznych:

- a. budowanie sieci powiązań
Jak pokazują przykłady z Birmingham czy Bristolu, bardzo pomocne w realizacji odpowiedzialnych zakupów publicznych jest tworzenie sieci powiązań pomiędzy instytucjami zamawiającymi i przedsiębiorcami. Ma to służyć wzajemnemu poznaniu, zidentyfikowaniu potrzeb i możliwości.
- b. wsparcie rozwoju przedsiębiorczości społecznej
Samorządy, które mają taką możliwość, powinny dbać o rozwój działających lokalnie przedsiębiorstw społecznych (na przykład poprzez rozwój infrastruktury wsparcia, jak w Bristolu czy pomoc publiczną, jak w Górnej Adydze). Dzięki temu powiększają bazę firm o pozytywnym społecznym wpływie, mogących brać udział w zamówieniach publicznych.
- c. wspólne planowanie
Włączanie przedsiębiorców już na etapie planowania strategii inwestycyjnej

i zakupowej, a nie dopiero po ogłoszeniu zamówienia (przykład Szwecji, Birmingham czy Belgii) pozwala na dobre zidentyfikowanie nie tylko możliwości przedsiębiorców, lecz także problemów danej społeczności. Dzięki temu odpowiedzialne zamówienia publiczne nie są jedynie formalnością, ale w sposób znacznie bardziej efektywny adresują problemy czy wyzwania społeczne.

d. włączanie innych aktorów

Sieć powiązań nie powinna ograniczać się do przedsiębiorstw społecznych, ale również włączać innych aktorów lokalnego rynku, w tym zwykłych przedsiębiorców. Przykład Trydentu pokazuje, że tworzenie takich powiązań jest korzystne zarówno dla przedsiębiorców społecznych, firm, jak i – co być może najważniejsze – dla pracowników z grup wykluczonych. Z kolei w Bristolu włączenie spółdzielni mieszkaniowych do działań na rzecz odpowiedzialnych zamówień publicznych zwiększa ich pozytywny społeczny wpływ.

e. informacja o potencjalnych oferentach

Aby skutecznie realizować odpowiedzialne społecznie zamówienia publiczne, potrzebna jest wiedza na temat tego, czy istnieją przedsiębiorstwa, które mogą pozytywnie odpowiedzieć na potrzeby instytucji zamawiającej. We wzmacnianiu tej wiedzy pomocne są sieci, takie jak w Birmingham czy Bristolu, ale również

rozwiązania internetowe w rodzaju strony Socialement-responsible.org.

f. strategiczne podejście do celów

Na podstawie zidentyfikowanych problemów i zasobów, w oparciu o współtworzone sieci, administracja publiczna ma szansę stworzyć naprawdę dobre, przekrojowe i wygodne narzędzia służące prowadzeniu takiej polityki zakupowej, która jednocześnie przyczynia się do poprawy sytuacji społecznej. Dobrym przykładem jest tu plan inwestycyjny Transport of London czy belgijski Plan działań. Strategiczne podejście nie tylko może przyczynić się do minimalizowania kosztów transakcyjnych (przykładowe procedury, ogólne cele z podziałem na cele szczegółowe itp.), ale również ułatwiają komunikowanie celów odpowiedzialnych zakupów szerokiej publiczności.

g. Monitoring i ewaluacja

Kryteria społeczne w zamówieniach publicznych nie istnieją same dla siebie, ale mają służyć realizacji polityk społecznych na podstawie określonych strategii. Oznacza to konieczność odpowiedniego monitorowania realizacji określonych kryteriów. Nie będzie to możliwe bez wiedzy na temat kosztów, kosztów alternatywnych itp. Istotny jest taki dobór kryteriów – podobnie jak w przykładzie TfL, żeby były one łatwe do monitorowania. Pomocne może być również – podobnie

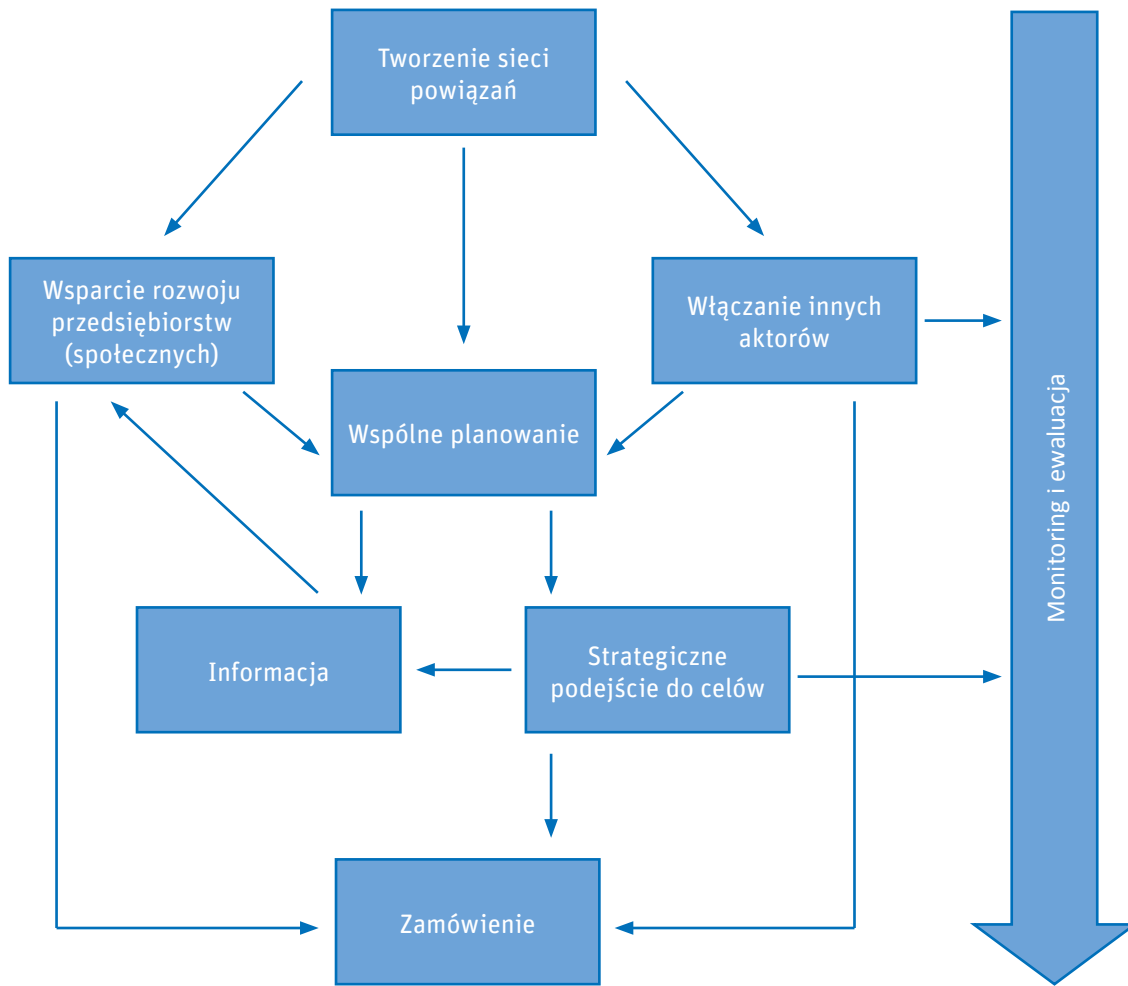
jak w Trydencie – włączenie w proces monitorowania organizacji parasolowych. Z jednej strony mają one lepszy kontakt z ewentualnymi oferentami oraz lepiej znają ich potrzeby i wyzwania, z drugiej strony mają duże możliwości wpływu na poprawę wyników tych przedsiębiorstw, z trzeciej – takie podejście wiąże się z możliwym obniżeniem kosztów procesu monitorowania.

h. informacja do społeczności

Opinia publiczna jest przyzwyczajona do patrzenia na racjonalność zakupów publicznych przez pryzmat ceny. Dlatego tak ważne jest rzetelne informowanie społeczności o celach społecznych obranej strategii zakupowej, przedstawianie wyników ewaluacji itp. Przyczynia się to nie tylko do zwiększenia zaufania do obranych metod i używających ich urzędów i instytucji, ale również pomaga włączać społeczność w realizację polityki publicznej. Odpowiedzialne zakupy nie są bowiem jedynie domeną instytucji publicznych. Dotyczą w tym samym stopniu firm prywatnych, jak i zwykłych obywateli. Belgijski plan działań pokazuje znaczenie „przykładu płynącego z góry”, jednak przykład ten musi być rzetelnie przedstawiony. Z kolei podejście zwykłych przedsiębiorców do wsparcia przedsiębiorstw społecznych w prowincji Trydent jest przykładem tego, że odpowiednia informacja oparta na rzetelnie

zebranych faktach przyczynia się nie tylko do akceptacji kosztów polityk publicznych (w oczekiwaniu na społeczne i środowiskowe korzyści), ale również do świadomego i dobrowolnego włączania się przedsiębiorców w realizację polityki publicznej.

Wszystkie powyżej opisane elementy, których wzajemne relacje i oddziaływania pokazano na wykresie 3, znajdują swoje odzwierciedlenie w elementach standardów działania w zakresie współpracy międzyinstytucjonalnej przy wykorzystaniu narzędzi ekonomii społecznej. Dzięki przykładom możemy zrozumieć, że standardy te nie są oderwane od rzeczywistości i mogą być z powodzeniem stosowane w różnych krajach Europy. Mamy nadzieję, że te przykłady dobrych praktyk pokażą, czemu standardy mogą służyć oraz jak powinny być wdrażane, monitorowane i rozpowszechniane.



WYKRES 3

W broszurze znajdują Państwo opisy siedmiu zagranicznych dobrych praktyk współpracy administracji publicznej różnych szczebli z przedsiębiorstwami społecznymi przy realizacji usług społecznych z wykorzystaniem narzędzi odpowiedzialnych zamówień publicznych. Przedstawiamy zarówno konkretne narzędzia, jak i przykłady zaawansowanych horyzontalnych strategii.

Przykłady te są również odpowiedzią na różne problemy i dotyczą poszczególnych etapów zintegrowanej strategii polityki zakupowej – od diagnozy problemów i planowania przez budowę sieci powiązań po monitoring i upowszechnianie wiedzy.

Krzysztof Cibor



w sieci
dobrych połączeń

Sfinansowano z projektu „System wzmocnienia potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej” (nr umowy UDA-POKL.01.02.00-00-047/13-00). Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytet I Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2. Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

