

PODEJMOWANIE RYZYKA BEZ RYZYKOWANIA

Jeśli szukasz pracy w Ghent, De Punt ma dla ciebie dwie opcje: możesz dostać pracę w przedsiębiorstwie integracyjnym zakładanym w inkubatorze organizacji albo – jeśli pragniesz rozpocząć własną działalność – możesz przyłączyć się do spółdzielni 'Startpunt' i przez rok wypróbować swój pomysł bez ponoszenia ryzyka. Nad rzeką Scheldt, na południowo-wschodnim krańcu Ghent stoi wspaniały biurowiec wybudowany w stylu gotyku flamandzkiego, wychodzący na czternastohektarowy teren industrialny, na którym znajdowała się dawniej fabryka gwoździ Trefil-Arbed. 'Punt' to określenie na gwoździe w tutejszym dialekcie, a fabryka nazywana była 'Punfabriek', stąd naturalnym było nadanie inicjatywie, która obecnie zajmuje budynek fabryki, nazwy 'De Punt'. Do lat sześćdziesiątych fabryka oferowała 1 600 miejsc pracy.

Obecnie mieści się tu przedsiębiorstwo społeczne, które działa w czterech kierunkach: zarządza jednostkami wspierania przedsiębiorczości; oferuje doradztwo firmom, chcącym otworzyć oddziały reintegracyjne dla osób bezrobotnych; sponsoruje spółdzielnię wzajemnej pomocy świeżo upieczonych przedsiębiorców; i właśnie rozpoczęło realizację inicjatywy z zakresu ekonomii społecznej stymulującej rozwój gospodarczy. „Jednym z celów tego projektu jest przeniesienie miejsc pracy z powrotem do podupadłej części miasta”, wyjaśnia Marc Standaert, dyrektor naczelny De Punt. „Lokalizacja jest bardzo praktyczna ze względu na autostradę”. Reorganizacja terenu ma zrównoważony charakter, po zakończeniu prac znajdują się tu także park i domy mieszkalne.

Oferta zrównoważonych działań De Punt jest w całości zgodna z 10 wytyczną Europejskich wytycznych dla wzrostu i zatrudnienia: 'Promowanie kultury pracy w większym stopniu opartej na przedsiębiorczości i stworzenie warunków korzystnych dla rozwoju MŚP' – i wytyczną 18 – 'Zapewnianie rynków pracy sprzyjających integracji osób poszukujących pracy, jak również osób znajdujących się w gorszym położeniu'¹. „Taka równowaga jest bardzo dobra dla nas jako przedsiębiorstwa”, mówi pan Standaert, „pozwala ona bowiem na gładki przepływ gotówki. Obecnie remontujemy budynek przeznaczony na przestrzeń roboczą. W pracy deweloperskiej istnieje długi okres inwestycji w infrastrukturę, podczas którego trzeba czekać aż dochody za czynsz zaczną wpływać. Prowadzenie równoległe usług poradniczych pozwala nam na utrzymanie się i inwestowanie w naszą nieruchomość na przyszłość.” Inwestycja deweloperska, o której mowa obejmuje jeden z dwóch dużych budynków – stary hangar, w którym na początku 2006 roku otwarte zostaną 35 biur i 12 warsztatów o łącznej powierzchni 2 700 metrów kwadratowych przeznaczone dla początkujących przedsiębiorców z Ghent.

DAĆ MIASTU ZAJĘCIE

Siłą napędową, dzięki której powstał De Punt, była szeroko zakrojona lokalna organizacja partnerska o nazwie Ghent, Stad in Werking – GSIW ('Ghent, miasto pracujące'), która została stworzona w 1997 roku z inicjatywy Daniël Termont, schepen (radnego) Ghent do spraw portu, gospodarki i festiwali. Partnerstwo skupiało 160 organizacji, które obrały sobie za cel wspólne działanie na rzecz zmiany sytuacji miasta – redukcji bezrobocia, które było tu

¹ Zintegrowane wytyczne dla wzrostu i zatrudnienia (2005-2008). Zob.: [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005PC0141\(01\):PL:HTML](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005PC0141(01):PL:HTML).

prawie dwa razy wyższe niż średnia flamandzka (około 13%) i podniesienia bardzo niskiego poziomu przedsiębiorczości (jedynie 2,5% ludności prowadziło własne przedsiębiorstwa). „Nasz pomysł polegał na tym, żeby połączyć wysiłki wszystkich, którzy działają w gospodarce lokalnej, by móc na prawdę coś zmienić”, mówi pan Standaert. GSIW stworzyła grupy robocze w celu zajęcia się tymi dwoma problemami. Wynikiem ich pracy było zaproponowanie synergetycznych rozwiązań.

GSIW rozpoczęła dwa działania: pierwsze skupia się na ekonomicznym aspekcie interesu i polega na pomocy nowopowstającym przedsiębiorstwom, natomiast drugie kładzie nacisk na społeczny cel redukcji bezrobocia. Do realizacji tych działań potrzeba było przestrzeni, na której nowe przedsiębiorstwa mogłyby być tworzone. Miastu udało się przekonać organizacje pracodawców i związki zawodowe, a także parę banków i dużych firm obecnych na lokalnym rynku do połączenia się w celu stworzenia spółdzielni. Wnieśli oni 1,2 miliona euro kapitału akcyjnego na zakup budynku.

W 2004 De Punt rozszerzył się jeszcze bardziej, łącząc się z Regionalnym Centrum Biznesu. W wyniku tego powstała nowa firma, mająca charakter konwencjonalnej spółki akcyjnej, z jedną, dużą różnicą. „Wszyscy udziałowcy zgodzili się, że spółka nie będzie płacić dywidendy”, mówi pan Standaert. W połowie 2005 roku firma przeniósła się do fabryki gwoździ w Gentbrugge. Był to moment, na który czekano od 1998 roku, kiedy to zaczęto planować przebudowę fabryki i kiedy miasto Ghent weszło w partnerstwo z prywatnym deweloperem, który nabył fabrykę od likwidatora. Na początku 2006 roku De Punt otworzył nowy blok mieszczący 37 biur o powierzchni 100 metrów kwadratowych, a także 12 większych pomieszczeń na warsztaty dla nowo powstałych firm. Lokale są wyposażone m.in. w stojaki na rowery, prysznice, translatory i serwery internetowe. Dzierżawcy mają oprócz tego prawo do trzech godzin pomocy w zakresie zarządzania w kwartale. Planuje się, że co najmniej 30% dzierżawców stanowić będą osoby z grup defaworyzowanych. Otrzymują oni 10% zniżki na czynsz.

PRZEDSIĘBIORSTWA INTEGRACYJNE

De Punt podchodzi do problemu osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy od dwóch, wzajemnie się uzupełniających stron. Po pierwsze pomaga małym, nowo powstałym firmom, które mogą zatrudniać osoby z grup defaworyzowanych – na przykład osoby niepełnosprawne, pracowników o niskich kwalifikacjach lub długotrwale bezrobotnych, imigrantów, uchodźców politycznych, byłych więźniów i osoby powyżej 45 lat – czyli tak zwanym przedsiębiorstwom integracyjnym (invoegbedrijven). Po drugie zwraca się ze swoją ofertą do istniejących firm, doradzając im, jak tworzyć miejsca pracy dla osób defaworyzowanych, poprzez otwieranie działów integracyjnych (invoegafdelingen). Przedsiębiorstwa i działy integracyjne mogą starać się o stopniowo malejące państwowe dopłaty do wynagrodzenia, które w pierwszym roku pokrywają 50% całości kosztów zatrudnienia, a w drugim roku 30% (dawniej była ona wyższa). Nowo powstałe firmy mogą korzystać nie tylko z lokali, ale także ze wsparcia dostępnego na miejscu, a także z pomocy w zakresie sekretariatu i administracji.

Istniejące firmy korzystają z usług doradczych, w ramach których przeprowadzane są m.in. badania na temat tego, jak merytoryczna strona pracy czy lokale mogą zostać dostosowane do potrzeb osób defaworyzowanych. Działa to na bardzo prostych zasadach. „Firma, która chce otworzyć dział integracyjny, przychodzi do nas i wnosi jednorazową opłatę w wysokości 2500 euro za wszystkie potrzebne porady. Cena jest bardzo niska w stosunku do korzyści,

jakie firma będzie miała” mówi pan Standaert. W 2004 De Punt udzieliło porad około 40 firmom i pomogło w otwarciu działów integracyjnych w 12 z nich. Firmy te pracują w różnych branżach, zajmują się m.in. sprzętaniem, pakowaniem i logistyką, produkcją stali, przetwórstwem mięsnym, „opieką” nad roślinami i prasowaniem. Obecnie firmy te zatrudniają – zgodnie z profilem pracodawcy – ponad 190 osób, które znajdują się w różnego rodzaju niekorzystnej sytuacji.

SPÓŁDZIELNIA DZIAŁAŃ

De Punt stworzył poza tym Startpunt, który rozpoczął działalność pod koniec 2002 roku. Startpunt daje szansę samozatrudnienia dla osób wykluczonych, oferując im bezpieczne środowisko, w którym mogą wypróbować swój pomysł. Umowa polega na tym, że przez rok osoby te przyłączają się do ‘spółdzielni działań’ (activiteitencoöperatie) i otrzymują pełnoetatową pensję, wsparcie w sprawach sekretariatu i księgowości oraz gwarancję, że nie stracą prawa do zasiłku, jeśli ich przedsięwzięcie się nie powiedzie. „Tworzymy przestrzeń, na której ryzykowanie jest bezpieczne”, stwierdza pan Standaert. Oferowane usługi to połączenie indywidualnego i grupowego doradztwa: każdy przedsiębiorca spotyka się co miesiąc ze swoim doradcą podczas sesji instruktażowych. Organizowany jest także szereg warsztatów grupowych, w czasie których przekazywane są umiejętności praktyczne, np. jak przeprowadzić wywiad czy nadgonić z fakturami oraz zadawane są prace domowe na następną sesję. „Używamy metody sokratycznej”, mówi pan Standaert. „Nasi doradcy do spraw przedsiębiorczości uważają, żeby nie narzucać swojego punktu widzenia; wysłuchują klienta, poczym zadają odpowiednie pytania, które pozwalają klientowi na samodzielne rozwiązanie problemu”.

Obie inicjatywy koncentrują się na sektorach wykorzystujących tradycyjne rozwiązania techniczne w celu stworzenia maksymalnej liczby miejsc pracy, i obie preferują firmy ‘społeczne, trwałe, etyczne i niosące ze sobą wartości społeczne’, czyli takie, których wyniki są różnorodne. Dzięki De Punt powstają najrozmaitsze przedsiębiorstwa, dla przykładu w ciągu 2002 organizacja pomogła w utworzeniu czterech ŚMP dysponujących 24 miejscami pracy, a także siedmiu mikroprzedsiębiorstw, zajmujących się naprawami elektronicznymi, wypożyczaniem rowerów, a także handlem detalicznym muzyką afrykańską, fotografią na zlecenie czy śpiewaniem. Od tego czasu wśród klientów De Punt był rysownik kreskówek, handlarz diamentów i prywatny detektyw.

PRZETRWANIE

Startpunt zaplanował statystykę dotyczącą wydajności na okres od 2003 do końca 2005 roku. Zakłada ona pięć etapów procesu tworzenia firmy. Przewiduje się, że organizacja nawiąże kontakt z 275 osobami w ciągu trzech lat, większość z nich trafi do niej przez biura pracy. Mniej więcej połowa (130 z 275) stwierdzi na tym etapie, że samozatrudnienie nie jest dla nich i wycofa się. Mimo to będą się oni mogli nauczyć czegoś przydatnego. „Doradca do spraw przedsiębiorczości jest zawsze na wygranej pozycji” komentuje cierpko pan Standaert. „Jeśli klient zostaje z nami, oznacza to jedną osobę mniej na bezrobociu. Jeśli nie, doradca jest na lepszej pozycji, by negocjować z klientem przyjęcie innej pracy”.

Podczas drugiego etapu procesu, nazywanego ‘naborem’, opracowywany jest projekt przedsiębiorstwa. Przewiduje się, że 145 klientów dotrze do tego etapu, a 90 z nich przejdzie do trzeciego etapu – ‘wyłaniania klientów’, zyskując tym samym prawo do podpisania formalnego porozumienia o utworzeniu nowego przedsiębiorstwa i otrzymaniu pomocy w

formie szkoleń, coachingu i wsparcia grupowego. 28 z tych klientów odniesie sukces i będzie w stanie 'wyfrunąć z gniazdka' po zakończeniu tego etapu, podczas gdy pozostali przejdą do czwartego etapu, podczas którego rozwinął oni swoją działalność, pod skrzydłami spółdzielni działalności Startpunt. „Każdy przedsiębiorca prowadzi własny interes, natomiast spółdzielnia wystawia im faktury i gwarantuje pewny dochód”, wyjaśnia pan Standaert.

W sumie, po trzech latach około 58 nowych przedsiębiorców opuści Startpunt i zacznie funkcjonować samodzielnie. Według prognozy 30 z nich utrzyma się na rynku (część w ramach jednej z trzech spółdzielni), 10 znajdzie pełnoetatową pracę, pięcioro połączy zatrudnienie z samozatrudnieniem, troje zacznie dalsze szkolenia, a 10 powróci na bezrobocie.

Podsumowując, spośród 145 osób, które na poważnie związały się z Startpunt, 55 osiągnie pozytywne wyniki na rynku pracy, co oznacza 38% skuteczności. „Taki program sukcesywnego filtrowania będzie bardzo opłacalny dla sektora publicznego”, mówi pan Standaert, „jeśli wziąć pod uwagę wpływy z VAT i płaconych podatków, a także zaoszczędzone zasiłki.” W 2006 roku spodziewany jest znaczny wzrost w wydajności.

COŚ DLA KAŻDEGO

Marzec 2005 roku: Els Van Weert, Minister Ekonomii Społecznej, nominuje Startpunt na 'Ambasadora Ekonomii Społecznej'. Co jest nowego w podejściu Startpunt? Jednym z innowacyjnych elementów jest korporacyjna struktura De Punt. Jest to firma o społecznym celu, czyli: „wspierająca przedsiębiorczość, tworząca miejsca pracy dla osób z trudnościami na rynku pracy i praktykująca społecznie odpowiedzialny biznes”. De Punt przestał być spółdzielnią w momencie fuzji z regionalnym centrum biznesu. Nie zdecydowano się jednak na przyjęcie statusu prawnego – vennootschap met sociaal oogmerk – 'firma o społecznych celach', istniejącego w Belgii dla tego rodzaju organizacji częściowo dlatego, że status 'VSO' pociąga za sobą obowiązkowy pakiet akcji pracownika, co nie zostało uznane za odpowiednie rozwiązanie. Poza tym Startpunt – 'Startpunt cvba vso' w pełnym brzmieniu – jest zarówno spółdzielnią, jak i 'firmą o społecznym celu'.

Kolejny element innowacji to świadczenie szeregu połączonych ze sobą usług, mający na celu reintegrację osób defaworyzowanych na rynku pracy na różne sposoby: poprzez otwieranie działów integracyjnych przez duże firmy; uruchamianie przedsiębiorstw integracyjnych przez małe firmy; i tworzenie w chronionym środowisku mikroprzedsiębiorstw przez osoby defaworyzowane. Razem De Punt i Startpunt pokrywa z grubsza wszystkie obszary, a ich w ich ofercie znajduje się coś dla każdej potencjalnej działalności.

De Punt nadaje również nowy, interesujący charakter konwencjonalnemu modelowi wspierania nowo tworzonych przedsiębiorstw. Model procesu rozpoczynania działalności gospodarczej, opracowany przez De Punt, składa się z pięciu etapów:

- Misja
- Biznesplan
- Plan finansowy
- Przygotowanie
- Rozpoczęcie działalności

De Punt dodaje natomiast fakultatywny szósty etap 'współpraca przedsiębiorstw', podczas którego niezależne firmy pracują razem, nawzajem się wzmacniając. Oczywiście czasem

współpraca nawiązywana jest spontanicznie pomiędzy przedsiębiorcami, którzy pracowali równolegle w 'spółdzielni działalności' Startpunt.

PIENIĄDZE, KTÓRE IDĄ W ŚLAD ZA DEKLARACJAMI

De Punt to pierwszy konkretny wynik pracy partnerstwa Gent, Stad in Werking. Planowana jest realizacja kolejnych inicjatyw w zakresie mobilności, biotechnologii i ekonomii społecznej. Partnerstwo, w ramach którego działa De Punt, jest wyjątkowe nie tylko ze względu na szeroki zakres działań, ale także na ich głębokość. Niezwykle rzadko udaje się zdobyć wystarczające fundusze od lokalnych firm, by stworzyć spółdzielnię pracującą na rzecz animacji lokalnej, poprzez przejęcie porzuconego terenu industrialnego i przeobrażenie go w inkubator. „Jest to niewątpliwie pierwszy przypadek w kraju, kiedy pracodawcy i związki zawodowe nie tylko przyłączają się do spółdzielni, ale także inwestują w nią znaczny kapitał”, mówi pan Standaert.

Jak to możliwe? Partnerami są m.in. rada miasta, pracodawcy, związki zawodowe, organizacje na rzecz rozwoju społeczności i mieszkańców,. Wszystkich łączy zaangażowanie na rzecz poprawy sytuacji własnej miejscowości. Ten lokalny wymiar daje poczucie współposiadania idei, a także nadaje wiarygodności, ponieważ rezultaty są bardzo widoczne, a bezpośrednie korzyści ekonomiczne odzwierciedla prężniejsza gospodarka lokalna. Połączenie się pozwoliło także partnerom na zdobycie funduszy inwestycyjnych z zewnątrz.

Pan Standaert ma nadzieję, że kolejnym krokiem będzie nawiązanie bliższych stosunków z udziałowcami: „Wszyscy zatwierdzili nowe cele w połowie 2004 roku, więc mam nadzieję, że stopniowo bardziej się zaangażują.” Fuzja przekształciła firmę deweloperską wynajmującą przestrzeń roboczą w wysokiej klasy operatora gospodarczego rozwoju społeczności. „Dotychczas udziałowcy byli informowani o nowych działaniach De Punt, teraz rozpoczniemy realizację programu, mającego na celu przekazanie ich know-how z zakresu biznesu przedsiębiorcom, z którym De Punt pracuje.”

DALEKIE HORYZONTY

De Punt od dawna był otwarty na wpływy z innych krajów i regionów, de facto stworzenie Startpunt było zainspirowane wizytą w 'Azimut' cooperative d'activités w Charleroi².

Podczas pierwszej rundy programu EQUAL De Punt współpracował z partnerami z Holandii i Włoch w ramach partnerstwa ponadnarodowego 'Best of Both'. Partnerom udało się przeprowadzić trójstronne porównanie i przekazać sobie nawzajem wiedzę na temat modeli takich jak spółdzielnie społeczne we Włoszech czy społeczna odpowiedzialność biznesu w Holandii. „Niewątpliwie skorzystaliśmy dzięki modelom z innych krajów i nowemu punktowi widzenia”, mówi pan Standaert. „Ale był to bardziej proces oglądania i podkradania pomysłów, niż wspólnego działania.”

W drugiej rundzie programu EQUAL De Punt pracuje z nowymi partnerami. „Stworzyliśmy nowe partnerstwo dla rozwoju o nazwie '(E)merging economy'³, które z kolej weszło w partnerstwo 'Connect' z SEASY z South Yorkshire w Wielkiej Brytanii i ROPS z Krakowa w Polsce. Naszym celem jest opracowanie nowego modelu przedsiębiorstw społecznych, w tym spółek typu *joint venture* i partnerstw z sektorem prywatnym. Pracujemy w celu zintegrowania ekonomii społecznej z głównym nurtem gospodarki poprzez wspólne

² www.azimut.cc

³ ECDB link to BEnl-30

przedsięwzięcia i pracę partnerską. Na wiosnę 2006 roku przedstawimy pierwsze nowe modele.” Te ponadnarodowe działania wzmacniają lokalne znaczenie projektu De Punt w ramach programu EQUAL.

„Z 14 pozostałymi partnerami w ramach ‘Ghent, Miasto pracujące’ stymulujemy wzrost ekonomii społecznej w regionie Ghent. Nasz projekt Connect nie tylko pomaga przedsiębiorstwom społecznym w zwiększeniu ich obrotów, ale także stwarza wsparcie dla tego wzrostu, oferując praktyczną pomoc w zarządzaniu!”. Ostatnim celem Connect jest zastosowanie w praktyce zaleceń, sformułowanych w książce *Management Instruments for the Social Economy (MISEC)* (Instrumenty zarządzania w ekonomii społecznej), opracowanej przez De Punt we współpracy z Uniwersytetem w Ghent. Jest to narzędzie oparte o rozszerzoną wersję strategicznej karty wyników, pozwalające menedżerom na oszacowanie potencjału ich firm w celu opracowania strategii prowadzenia firmy w bardziej społecznie odpowiedzialnych sposób. Był to jeden z pięciu projektów belgijskich nagrodzonych tytułem ‘Ambasadora EFS (Europejskiego Funduszu Społecznego)’ w 2005 roku.

Jednak, to silny nacisk na wymiar lokalny sprawia, że De Punt funkcjonuje i oddziałuje na zewnętrzny świat. Dzięki kontaktom nawiązanym za pośrednictwem organizacji pozarządowej ‘Exchange’, zajmującej się pomocą krajom rozwijającym się, pan Standaert zawiózł swoje umiejętności z zakresu poradnictwa w sprawach przedsiębiorczości do Ugandy, gdzie udziela porad Agencji ds. Rozwoju Przedsiębiorczości Hoima. „Dobrze się to łączy z naszymi działaniami, ja też się wiele nauczyłem, na przykład, jak przekształcić gospodarkę nieformalną w formalną. Nie jest wykluczone, że De Punt otworzy tam filię”.

KONTAKT

Nazwa partnerstwa dla rozwoju: Social Act

ID partnerstwa dla rozwoju: BEnI-ESF01/EQ/2.D/007

Partnerzy krajowi: Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen (VOKA); ABVV Scheldeland; ACV; De Punt; Job & Co vzw; Job & Co – Projecten vzw; Gent, Stad in Werking; Labor X vzw; Subregionaal Tewerkstellingscomité Gent-Eeklo (STC); Stad Gent – Dienst Economie, Werkgelegenheid en Externe Relaties; Stad Gent – Lokaal Werkgelegenheidsbureau; Verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleden Oost-Vlaanderen (VKW); Chokran; Jobkanaal

Partnerzy ponadnarodowi: TCA 1333 BoB (Best of Both) – partnerzy: IT-IT-G-PIE-107 Profit-Non-Profit, NL-2001/EQD/0003 Maatschappelijk Ondernemen

Osoba kontaktowa: Marc Standaert

Adres: Bedrijvencentrum De Punt, Kerkstraat 108, 9050 Gentbrugge, Belgia

Telefon: +32 9 272 7909

E-mail: marc@depunt.be

Strona internetowa: www.depunt.be