

Dariusz Kraszewski\*, współpraca Katarzyna Swat\*\*

## **Nowe formy współpracy sektora publicznego, biznesu oraz przedsiębiorstw społecznych – wybrane trendy i doświadczenia międzynarodowe**

**New forms of cooperation among public sector, business and social enterprises: selected trends and examples from abroad:** This article looks at international trends in collaboration between businesses, public sector and social enterprises. In the first section the authors discuss benefits of implementing the pay-for-outcomes approach. The second section focuses on social impact bonds – a financial mechanism in which private investors pay for a set of interventions to improve a social outcome that is of interest to a government. The role of social enterprises as important partners of the public sector is also discussed. The article concludes with recommendations on how governments can stimulate and enhance cooperation between public institutions, private sector and social enterprises.

**Słowa kluczowe:** *sektor publiczny, przedsiębiorczość społeczna, obligacje społeczne, odpowiedzialność sektora publicznego, odpowiedzialność społeczna, finansowanie projektów publicznych, prywatni inwestorzy, zamówienia publiczne*

**Keywords:** *public sector, social entrepreneurship, social impact bonds, public responsibility, social responsibility, financing public projects, private investors, public bidding process*

\* Partner, wiceprezes Zarządu Deloitte Consulting SA;  
e-mail: dkraszewski@deloittece.com.

\*\* Menedżer Deloitte Consulting SA; e-mail: kswat@deloittece.com.

---

*Współpraca to nie sentyment –  
to konieczność ekonomiczna.*

Karl Steinmetz<sup>1</sup>

Współpraca między rządem oraz biznesem może być zdeterminowana przez wartości, zwyczaję, historię czy kulturę danego państwa. W dojrzałych gospodarkach kapitalistycznych do niedawna podział zadań między sektorem publicznym a sektorem prywatnym był jasno sprecyzowany. Rządy zajmowały się realizacją zadań publicznych i spełnianiem oczekiwań swoich obywateli. Sektor prywatny natomiast konsekwentnie podążał ścieżką wyznaczoną przez Milтона Friedmana, który w sierpniu 1970 roku napisał: *Jest tylko jeden i jedyny społeczny obowiązek biznesu – używać zasobów, którymi dysponuje i powiększać zysk*<sup>2</sup>. Cele ekonomiczne i cele społeczne były w myśl tej filozofii często sprzeczne, wręcz rywalizujące ze sobą. W ostatnich latach poglądy na rolę sektora prywatnego w społeczeństwie uległy jednak zasadniczej zmianie – między innymi ze względu na globalny kryzys gospodarczy i powszechne rozczarowanie zarówno wolnym rynkiem, jak i niemocą rządów w stymulowaniu wzrostu gospodarczego i rozwiązywaniu globalnych problemów (jak np. emisja CO<sub>2</sub>).

Dzisiaj nie ma wątpliwości, że oba sektory – publiczny i prywatny – potrzebują siebie wzajemnie, aby sprawnie funkcjonować, a współpraca ta może przynosić im obustronne korzyści. Wobec rosnących oczekiwań społecznych, powiększającego się zadłużenia publicznego oraz braku perspektyw szybkiego wzrostu gospodarczego, żaden rząd na świecie nie jest w stanie stawić czoła wszystkim wyzwaniom, które przed nim stoją. Rozwiązaniem jest zaangażowanie do procesu przemian firm prywatnych oraz przedsiębiorstw społecznych. Beneficjentami tej wielostronnej współpracy będą wszyscy – sektor publiczny, firmy prywatne oraz ogół społeczeństwa. W ten sposób powstaje gospodarka rozwiązań, która zamyka lukę pomiędzy (nie) możliwością rządów a potrzebami obywateli.

W niniejszym artykule przedstawimy jedynie wybrane innowacyjne formy współpracy pomiędzy rządem, biznesem oraz nowe zjawisko, tj. przedsiębiorstwa społeczne. Opiszemy między innymi zasady i korzyści wynikające z zastosowania formuły wynagradzania za wyniki, która wpro-

<sup>1</sup> <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/565056/Charles-Proteus-Steinmetz> [dostęp 3 grudnia 2014 r.].

<sup>2</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, <http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=9E05E0DA153CE531A15750C1A96F9C946190D6CF>; <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [dostęp 9 listopada 2014 r.].

wadza nową jakość do relacji pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym. Następnie przedstawimy mechanizmy funkcjonowania obligacji społecznych (ang. *Social Impact Bonds*). Obligacje społeczne to jedna z koncepcji finansowania przedsięwzięć publicznych przez kapitał prywatny zgodnie z formułą płatności za wyniki.

Zaprezentujemy także istotę funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz przedstawimy listę działań, które wdrożyć powinna władza, aby wspierać i lepiej wykorzystywać potencjał przedsiębiorców społecznych, między innymi przez zmiany w zasadach opodatkowania przedsiębiorstw społecznych i tworzenie programów międzysektorowej współpracy.

Na koniec, wykorzystując badania i doświadczenia ekspertów Deloitte – autorów książki *Rewolucja rozwiązań*, Williama Eggersa i Paula Macmillana, wskażemy, w jaki sposób rząd może pozytywnie wpływać na rozwój gospodarki rozwiązań oraz współpracę pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym oraz przedsiębiorstwami społecznymi.

Biorąc pod uwagę ograniczenia związane z długością i formułą niniejszego tekstu, pragniemy zwrócić uwagę na fakt, że przedstawiliśmy w nim zaledwie wybrane zjawiska oraz problemy dotyczące szeroko pojętej współpracy między sektorem publicznym, prywatnym i przedsiębiorstwami społecznymi. Tematy, które poruszamy w poszczególnych częściach niniejszego artykułu, czyli mechanizm wynagradzania za wyniki, zasady funkcjonowania obligacji społecznych czy istota działania przedsiębiorstw społecznych, są wynikiem naszej subiektywnej oceny dotyczącej najważniejszych międzynarodowych zjawisk i trendów widocznych w relacjach między trzema wymienionymi powyżej podmiotami.

## **Korzyści stosowania formuły wynagradzania za wyniki w relacjach między sektorem publicznym i prywatnym**

Miarą sukcesu rządowych programów pomocy społecznej jest liczba obywateli, która otrzymuje dzięki nim wsparcie. O rzeczywistej skuteczności tych inicjatyw świadczy nie tylko liczba osób, które obejmuje, ale przede wszystkim stopień, w jakim poprawiają one życie obywateli. Prawdziwym wyzwaniem dla rządów jest więc taka organizacja programów, aby móc mierzyć ich skuteczność i osiągać jak najlepsze wyniki, wykorzystując efektywnie wpływy budżetowe z podatków. Przydatnym rozwiązaniem może być w tym wypadku zastosowanie formuły wynagradzania za wyniki.

Koncepcja formuły płatności za wyniki jest stosunkowo prosta: wykonawcy zlecenia otrzymują wynagrodzenie nie za wykonanie wyspecyfikowanych prac (czyli „obietnicę powodzenia projektu”), ale za jego rzeczywisty

sukces. Wynagradzanie za wyniki oraz za tworzenie rozwiązań konkretnych problemów pobudza innowacje<sup>3</sup>. Wystarczy wspomnieć o wynalazkach takich, jak żywność w puszkach, turbiny wodne czy gaśnice – wszystkie one powstały w efekcie konkursów opartych na idei płacenia za wyniki. Skoro formuła wynagradzania za wyniki sprawdza się od lat w sektorze prywatnym, dlaczego nie zastosować jej dla poszukiwania najlepszych rozwiązań w sferze publicznej? Opisany poniżej przykład więzienia Doncaster w Wielkiej Brytanii jest tylko jednym z wielu przykładów, zarówno europejskich, jak i amerykańskich, które świadczą o skuteczności zastosowania takiego rozwiązania.

### **Więzenie Doncaster – przykład skutecznego wykorzystania formuły płatności za wyniki w sektorze publicznym**

Brytyjskie więzienie Doncaster jest pierwszą tego rodzaju placówką na świecie, która realizuje program mający na celu zmniejszenie skali recydywy w oparciu o formułę płatności za wyniki. Wynagrodzenie firmy zarządzającej więzieniem – Serco Group zależy częściowo od skuteczności projektu, który ma prowadzić do zmniejszenia liczby więźniów. To, ile pieniędzy rząd brytyjski wypłaci Serco Group, zależy w 10% od tego, czy uda się obniżyć poziom recydywy o co najmniej 5 punktów procentowych. Jeśli firmie nie uda się tego celu osiągnąć, jej wynagrodzenie będzie niższe o niebagatelne 2,5 mln funtów.

Uzależnienie wynagrodzenia od osiągnięcia założonych wcześniej wyników sprawia, że firma zarządzająca więzieniem dopasowuje swoje cele do celów i polityki rządu<sup>4</sup>. Według danych opublikowanych w sierpniu 2014 r., w okresie od 1 października 2011 r. do 30 września 2012 r., w porównaniu z okresem bazowym (styczeń – grudzień 2009 r.), wskaźnik recydywy (liczba więźniów, którzy są ponownie skazani wyrokiem sądowym w ciągu 12 miesięcy od opuszczenia więzienia) spadł o 5,7 punktów procentowych (z 58,0% w roku 2009 do 52,2%)<sup>5</sup>.

### **Dlaczego formuła płatności za wyniki sprawdza się w przypadku więzienia Doncaster?**

Zmiana przepisów związanych z polityką więziennictwa i warunkami odbywania kary wymagałaby ogromnego wysiłku legislacyjnego, a efekty tych zmian widoczne byłyby dopiero po kilku latach.

<sup>3</sup> [http://keionline.org/misc-docs/research\\_notes/kei\\_rn\\_2008\\_1.pdf](http://keionline.org/misc-docs/research_notes/kei_rn_2008_1.pdf) [dostęp 4 grudnia 2014 r.].

<sup>4</sup> <https://www.gov.uk/government/news/innovative-rehabilitation-payment-by-results-at-doncaster-prison> [dostęp 4 grudnia 2014 r.]; W. Eggers, P. Macmillan, *Rewolucja rozwiązań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 226–229.

<sup>5</sup> <https://www.gov.uk/government/news/payment-by-results-pilots-on-track-for-success> [dostęp 4 grudnia 2014 r.].

Dodatkowo dzięki wykorzystaniu formuły płatności za wyniki rząd daje dostawcy usług swobodę doskonalenia wdrażanych rozwiązań, ponieważ to oni ponoszą związane z tym ryzyko.

Wynagradzanie za wyniki może być dobrą alternatywą dla zamówień rządowych. System zamówień publicznych faworyzuje dziś w dużym stopniu organizacje dysponujące tradycyjnie rozumianymi kompetencjami. W konkursie, w którym głównym kryterium jest wynagradzanie za rezultaty, może natomiast wziąć udział prawie każdy. Zwiększa to znacznie szansę na znalezienie najlepszego rozwiązania – dzięki większej liczbie uczestników i mniejszym, niż w przypadku zamówień publicznych, wymaganiom formalnym. Niezbędne jest oczywiście ustanowienie prawnych ram takich konkursów.

Formuła wynagradzania za wyniki wspiera rozwój współpracy pomiędzy rządem a sektorem prywatnym, który będąc zainteresowany osiągnięciem jak najwyższych zysków, będzie starał się jak najlepiej i przy rozsądnym zaangażowaniu dostępnych zasobów wykonać zlecenie powierzone mu przez jednostkę publiczną. Konkursy ogłaszane przez rząd, których celem jest poszukiwanie najlepszych rozwiązań problemów społecznych, powinny spełniać kilka podstawowych kryteriów. Powinny być przede wszystkim otwarte dla wszystkich; umożliwiać zastosowanie interdyscyplinarnych rozwiązań; mieć jasno zdefiniowane i osiągalne cele oraz proste założenia, ale wiele potencjalnych rozwiązań. Bardzo ważne, aby miały one potencjał, by przyciągać tzw. anioły biznesu (*business angels*), czyli prywatnych inwestorów, którzy oferują przedsiębiorstwom we wczesnej fazie ich rozwoju własny kapitał w zamian za mniejszościowy pakiet udziałów w firmie.

Dwa poniższe przykłady, podobnie jak opisany wcześniej przypadek brytyjskiego więzienia Doncaster, pokażą, jak formuła płatności za wyniki sprzyja tworzeniu nowych rozwiązań i modeli biznesowych oraz jak wspiera rozwój kontaktów między nabywcami rezultatów społecznych, przede wszystkim między rządami oraz dostawcami rozwiązań z sektora prywatnego (platforma *challenge.gov*), ale także pomiędzy firmami prywatnymi, dużymi korporacjami, rządami oraz organizacjami *non profit* (portal *innocentive.com*).

#### **Internetowa platforma *challenge.gov* – przykład skutecznego wykorzystania formuły płatności za wyniki w sektorze publicznym**

Problemy i wyzwania współczesnego świata są bardzo złożone. Wiedza niezbędna, by je rozwiązać, jest rozproszona – nie ma jej jedna firma, instytucja rządowa czy kraj. Jak więc rządy mogą gromadzić i przetwarzać wiedzę tak, aby

jak najlepiej służyć społeczeństwu? Jedną z najlepszych praktyk jest powstała w roku 2010 platforma challenge.gov. Za jej pośrednictwem amerykańskie agencje federalne mogą organizować konkursy, w których za rozwiązanie danego problemu przewidziana jest z góry ustalona nagroda pieniężna. Mechanizm działania tej platformy jest prosty: agencja rządowa publikuje na stronach portalu ogłoszenie wraz z wynagrodzeniem proponowanym autorowi rozwiązania. Od roku 2010 w ten sposób rozwiązania znalazło prawie 400 problemów zgłoszonych przez 69 instytucji publicznych<sup>6</sup>.

### **Internetowa platforma innocentive.com – przykład skutecznego wykorzystania formuły płatności za wyniki w sektorze publicznym, prywatnym i sektorze pozarządowym**

Kolejnym, obok challenge.gov, przykładem stymulowania innowacyjności i poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów zgodnie z koncepcją wynagradzania za wyniki jest inicjatywa firmy InnoCentive. Firma ma co prawda amerykańskie korzenie, ale do rozwiązywania problemów lokalnych czy globalnych angażuje ponad 355 000 osób z niemal wszystkich państw na całym świecie. Dlaczego warto korzystać z rozwiązań, które oferuje innocentive.com? Wyobraźmy sobie firmę, która poszukuje rozwiązań konkretnych problemów takich, jak niska lojalność klientów, mała wydajność pracowników oraz niski zwrot z inwestycji w badania i rozwój. Jedną z możliwości jest zatrudnienie nowych pracowników – specjalistów od marketingu, badań rynkowych, ekspertów w obszarze zarządzania organizacją, specjalistów od zarządzania procesami. W ten sposób firma zyskuje dostęp do wiedzy i doświadczenia 5, 10 czy 15 pracowników. Wykorzystując potencjał innocentive.com, ma natomiast możliwość dotarcia ze swoimi problemami do tysięcy lub nawet setek tysięcy osób i, co ważne, płaci za rozwiązanie problemu, nie za obietnicę jego rozwiązania.

Klientami innocentive.com są nie tylko firmy czy korporacje, ale także instytucje publiczne i przedsiębiorstwa społeczne takie jak SunNight Solar. Celem tej organizacji jest między innymi pomoc społeczeństwom krajów rozwijających się w walce z ubóstwem i analfabetyzmem oraz podniesienie jakości opieki medycznej. Wykorzystując platformę innocentive.com, firma SunNight Solar znalazła twórcę lampy solarnej, która miała łączyć dwie funkcjonalności – cechy tradycyjnej lampy zasilanej prądem oraz latarki. Narzędzie miało służyć mieszkańcom afrykańskich wiosek oraz terenów pozbawionych elektryczności. Lampa została zaprojektowana tak, aby wytrzymać dwudziestoletni okres użytkowania. Wynalazca lampy/latarki inżynier z Nowej Zelandii otrzymał w nagrodę 20 tys. dola-

<sup>6</sup> <https://www.youtube.com/playlist?list=PLd9b-GuOJ3nFeJeAHAn3Z5opohjI-w8OC> [dostęp 4 grudnia 2014 r.].

rów amerykańskich. Zapytany o motywację, którymi był powodowany, biorąc udział w projekcie, obok nagrody pieniężnej, wymienił także chęć wspierania swoją wiedzą najbardziej potrzebujących rejonów świata<sup>7</sup>.

Do dziś na stronach portalu [innocentive.com](http://innocentive.com) rozwiązania znalazło ponad 1500 problemów, obejmujących obszary takie, jak biznes, chemia, IT, nauki przyrodnicze i medycyna, matematyka czy statystyka. Przykład SunNight Solar jest tylko jednym spośród wielu. Klientami firmy InnoCentive są firmy prywatne, korporację, rządy oraz organizacje *non profit*, począwszy od Procter & Gamble, przez NASA, a skończywszy na Fundacji Rockefellera.

#### **Dlaczego model stosowany przez [innocentive.com](http://innocentive.com) jest skuteczny?**

Profesor Lakhmi z Harvard Business School przeprowadził badania zakresu problemów, których rozwiązania poszukują użytkownicy portalu [innocentive.com](http://innocentive.com). Wskazują one na występowanie dwóch trendów<sup>8</sup>:

- skuteczne rozwiązania tworzone są przez osoby, których obszar specjalizacji nie jest zbliżony do dziedziny problemu: prawie 30% problemów, z którymi nie mogli poradzić sobie laboratoria naukowe firm, zostało rozwiązanych dzięki wykorzystaniu potencjału użytkowników portalu [innocentive.com](http://innocentive.com) – osób, które nie były specjalistami w danej dziedzinie,
- najlepsze rozwiązania tworzą osoby, które są w stanie zaprezentować inny, niestandardowy punkt widzenia.

## **Obligacje społeczne jako forma finansowania przedsięwzięć publicznych przez kapitał prywatny**

Przykładem zastosowania przez rząd formuły wynagradzania za wyniki są obligacje społeczne (*Social Impact Bonds*, SIB). Ocena zwrotu z inwestycji w projekty społeczne nie jest prosta, przede wszystkim dlatego, że brakuje społecznych odpowiedników dla różnych wskaźników finansowych i oceny wiarygodności, na podstawie których inwestorzy zwykle dokonują wyboru. Mierniki społeczne różnią się między sobą i są często unikatowe. Przedsiębiorstwo zajmujące się udzielaniem mikropożyczek może przytaczać dane dotyczące efektywności operacyjnej oraz liczebności wspieranej społeczności. Organizacja pozarządowa, która stawia sobie za cel prowadzenie dystrybucji filtrów do wody, będzie mierzyć ilość wytworzonej wody

<sup>7</sup> <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/b016baf0-79ab-41b1-94c3-15088e6d5771-sunnight.pdf> [dostęp 4 grudnia 2014 r.].

<sup>8</sup> <http://www.innocentive.com/case-study-harvard-business-school-study-innocentive> [dostęp 4 grudnia 2014 r.].

pitnej. Firma działająca w branży energii słonecznej skupi się natomiast na szacunkach dotyczących obniżenia emisji gazów cieplarnianych<sup>9</sup>.

Realizacja takich projektów może przynosić zarówno konkretne korzyści społeczne, jak i finansowe dla inwestorów. Jedną z koncepcji finansowania przedsięwzięć publicznych wykorzystujących formułę płatności za wyniki są obligacje społeczne. Obligacje te to nowa forma finansowania wyników i projektów społecznych, umożliwiającą indywidualnym inwestorom zakup udziałów w projekcie, któremu przyświecają konkretne cele społeczne (na przykład redukcja liczby samochodów na ulicach miasta w godzinach porannego szczytu o 10, 20 czy 30% lub spadek liczby dzieci pozostających w domach dziecka). Rezultaty przekraczające zadany cel gwarantują inwestorom konkretny zwrot z inwestycji.

Jakie korzyści dla społeczeństwa, inwestorów oraz rządu przynosi zastosowane formuły płatności za wyniki oraz obligacji oddziaływania społecznego? Dla rządu obligacje są gwarantem źródła finansowania w długim terminie (czyli możliwością ograniczania wydatków rządowych). Społeczeństwo może zyskać skuteczne rozwiązanie danego problemu, a inwestorzy osiągnąć konkretny zwrot z inwestycji. Co ważne, ryzyko w tym procesie jest rozłożone na trzy strony transakcji. Ponoś je zarówno rząd, który płaci za wyniki, jak i inwestorzy (użyczając swojego kapitału) oraz świadczeniodawcy (którzy pracują, aby te wyniki osiągnąć).

Obligacje społeczne wykorzystywane są między innymi w Wielkiej Brytanii, która pierwszy raz sfinansowała w ten sposób projekt społeczny w roku 2010 – była to inicjatywa mająca na celu zmniejszenie skali zjawiska recydywy wśród osadzonych w więzieniu w Peterborough<sup>10</sup>. Eksperyment z obligacjami społecznymi był innowacyjnym projektem na każdym etapie jego trwania, a także ze względu na zaangażowane organizacje, relacje między nimi, sposób, w jaki mierzono rezultaty, i mechanizmy wypłacania wynagrodzenia. Brytyjski eksperyment zakończył się sukcesem<sup>11</sup>, co zachęciło rząd do inicjowania kolejnych projektów wykorzystujących mechanizm obligacji społecznych. Według danych na koniec września 2014 r. na terenie tego kraju prowadzonych jest 15 programów wykorzystujących mechanizm obligacji społecznych.

<sup>9</sup> W. Eggers, P. Macmillan, *Rewolucja rozwiązań*, *op. cit.*, s. 216.

<sup>10</sup> <https://www.gov.uk/social-impact-bonds#the-purpose-of-social-impact-bonds> [dostęp 20 listopada 2014 r.].

<sup>11</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/phase-2-report-from-the-payment-by-results-social-impact-bond-pilot-at-hmp-peterborough> [dostęp 20 listopada 2014 r.].



Idea obligacji społecznych rozszerzyła się poza granice Wielkiej Brytanii i wdrożona została w życie w Stanach Zjednoczonych<sup>12</sup>, Kanadzie, Belgii, Holandii, Niemczech oraz Australii<sup>13</sup>. Kongres amerykański pracuje obecnie nad ustawą Social Impact Bond Act<sup>14</sup>, która ma umożliwić administracji federalnej przeznaczenie na obligacje społeczne w pierwszej fazie projektu około 300 mln dolarów. Co ważne, inicjatywa ta ma poparcie zarówno Partii Demokratycznej, jak i Republikańskiej.

Jest za wcześnie, by mówić o tym, czy obligacje oddziaływania społecznego zmieniają fundamentalnie sposób, w jaki finansowane są projekty społeczne w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie czy Europie. Nie sposób jednak zaprzeczyć, że wobec potrzeby ograniczenia wydatków rządowych, będzie wzrastało zainteresowanie administracji publicznej nowymi sposobami finansowania inicjatyw, które rozwiązują konkretne problemy społeczne. Międzynarodowe doświadczenia z obligacjami SIB wskazują, że dobrze sprawdzają się one w tej roli. Oto korzyści oraz ryzyko związane z wykorzystaniem obligacji społecznych:

### **Korzyści wykorzystywania obligacji społecznych**

- Rząd dysponuje większymi środkami, aby prowadzić działania prewencyjne oraz aby wcześniej interweniować w obszarach narażonych na problemy lub patologie.
- Sektor publiczny płaci jedynie za projekty zakończone sukcesem.
- Dostawcy usług otrzymują zachętę i motywację, aby generować konkretną wartość dodaną. Im lepiej wykonają swoją pracę, tym większe wynagrodzenie otrzymają.
- Idea, która przyświeca obligacjom społecznym, wspiera proces ciągłej ewaluacji programów rządowych. Pozwala to ustalić, które z nich są skuteczne, a z których należy zrezygnować.
- Rząd płaci jedynie za rozwiązania, które sprawdzają się w praktyce – może tym samym skuteczniej wspierać programy prewencyjne oraz zapobiegać problemom społecznym, niż je tylko rozwiązywać.
- Rząd zyskuje możliwość pozyskania zewnętrznego finansowania dla projektów z obszarów takich jak edukacja czy ochrona zdrowia.

<sup>12</sup> <http://online.barrons.com/news/articles/SB50001424053111904294104577633683476568606> [dostęp 21 listopada 2014 r.].

<sup>13</sup> [http://data.gov.uk/sib\\_knowledge\\_box/case-studies-existing-sibs](http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/case-studies-existing-sibs) [dostęp 21 listopada 2014 r.].

<sup>14</sup> <http://toddyoung.house.gov/social-impact-bonds> [dostęp 21 listopada 2014 r.]; <http://toddyoung.house.gov/uploads/Social%20Impact%20Bond%20Act.pdf> [dostęp 20 listopada 2014 r.].

- Niezależna ocena wyników (oparta na wcześniej zdefiniowanych kryteriach) zapewnia przejrzystość procesu finansowania i rozliczania rezultatów.

### Ryzyko związane w wykorzystaniem obligacji społecznych

- Kryteria sukcesu – inwestorzy będą skłonni inwestować w projekty, których rezultaty można łatwo zmierzyć. Jednostki, które zajmują się rozwiązywaniem dużych problemów społecznych o charakterze strukturalnym, mogą mieć tym samym problem z dostępem do takich źródeł finansowania. Podobny problem może dotknąć grupy czy koalicje organizacji społecznych. Trudno bowiem mierzyć ich jednostkowy wkład w rozwiązanie danego problemu; trudno także określić ich indywidualny wpływ na politykę rządu.
- Większy wpływ inwestorów – inwestorzy, chcąc mieć pewność, że ich pieniądze rozporządzane są zgodnie z pierwotną umową, będą chcieli mieć większy wpływ na działania organizacji świadczących usługi. Mogą na przykład zmuszać organizacje *non profit*, aby adaptowały typowe dla biznesu modele działania.
- Spadek poczucia odpowiedzialności publicznej – może ujawnić się w efekcie mniejszej odpowiedzialności rządu za świadczenie usług publicznych, które były dotąd częścią umowy między społeczeństwem i rządem.

### Przedsiębiorstwa społeczne – ważny partner sektora publicznego

Pojęcie „przedsiębiorstwa społecznego” łączy w sobie dwa atrybuty: „przedsiębiorczość” i „społeczność”. Pierwszy z nich oznacza, że mamy do czynienia z działalnością gospodarczą – wytwarzaniem produktów lub usług, z wykorzystaniem dostępnych zasobów materialnych i intelektualnych w sposób, który prowadzi do wytworzenia wartości dodanej – ekonomicznej nadwyżki. Przedsiębiorstwo społeczne prowadzi więc działalność, która wiąże się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności. Atrybut „społeczności” wskazuje z jednej strony na podstawowe zasoby, które wykorzystuje przedsiębiorstwo (zasoby społeczne), z drugiej zaś na jego misję (integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej lub przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu przez aktywizację zawodową i gospodarczą)<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, J. Hausner (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.

Przedsiębiorczość społeczna – z racji swojej specyfiki – to proces i zjawisko zakładające długoterminowe zaangażowanie i możliwy ciąg niepowodzeń. Podobnie jak w każdej organizacji biznesowej, tak i w przedsiębiorstwach społecznych ogromną rolę odgrywają ich twórcy i liderzy. Bill Drayton, założyciel Międzynarodowego Stowarzyszenia Innowatorów Społecznych<sup>16</sup>, podczas swoich podróży po Indiach zauważył, że organizacje, którym udało się zmienić na lepsze świat i społeczeństwa, w otoczeniu których funkcjonowały, charakteryzowały dwie rzeczy: dobry pomysł oraz oddany idei lider – osoba skoncentrowana na wynikach. Przedsiębiorcy społeczni to nie tylko innowatorzy rynku, to także osoby, które wprowadzają zmiany, pracując w istniejących organizacjach oraz stymulując współpracę między nimi. To liderzy, którzy pomagają innym dostrzec nowe możliwości oraz sposoby osiągnięcia założonego celu. Rozwój przedsiębiorstwa społecznego wymaga dużego wysiłku, wiedzy i zrozumienia problemów społecznych, a przede wszystkim szeroko pojętej przedsiębiorczości.

Przedsiębiorstwa społeczne odgrywają bardzo ważną rolę zarówno w państwach rozwiniętych, jak i rozwijających się – wszędzie tam, gdzie sektor publiczny nie jest sam w stanie rozwiązać ważnych dla lokalnej społeczności problemów społecznych. Przedstawiony poniżej przypadek organizacji DC Central Kitchen jest dobrym przykładem tego, jak znaleźć rozwiązanie problemu wykluczenia społecznego i zawodowego, a jednocześnie prowadzić działalność edukacyjną i podnosić świadomość mechanizmów gospodarki wolnorynkowej wśród uczniów szkół średnich oraz wyższych.

#### **DC Central Kitchen – przykład zaangażowania przedsiębiorstw społecznych w celu aktywizacji zawodowej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu najbiedniejszych**

DC Central Kitchen została założona przez młodego menedżera klubu nocnego – Roberta Eggera. Sfrustrowany swoimi doświadczeniami wolontariatu w kilku organizacjach wspierających bezdomnych mieszkańców stolicy Stanów Zjednoczonych, Egger znalazł sposób, aby lepiej wykorzystać publiczne i prywatne zasoby w celu aktywizacji zawodowej i społecznej najbiedniejszych i bezdomnych. Rozpoczął swoją działalność w styczniu 1989 r., kiedy w specjalnym samochodzie chłodni przewiózł do schronisk dla bezdomnych żywność, która została po uroczystości inauguracji prezydenckiej Geорга Busha seniora. Kilka miesięcy później organizacja DC Central Kitchen otworzyła swoją własną kuchnię oraz zainicjowała program szkoleniowy Culinary Job Training<sup>17</sup>, w któ-

<sup>16</sup> <https://www.ashoka.org/leadership/bill-drayton> [dostęp 20 listopada 2014 r.].

<sup>17</sup> <http://www.dccentralkitchen.org/cjt/> [dostęp 23 listopada 2014 r.].

rym udział wzięli mieszkańcy schronisk dla bezdomnych. W latach dziewięćdziesiątych DC Central Kitchen nawiązała współpracę z ponad sześćdziesięcioma podobnymi organizacjami z całego kraju. W roku 2001 Robert Egger zainicjował nowy projekt „The Campus Kitchens Project”, który do pomagania najuboższym angażował uczniów i studentów oraz wykorzystywał infrastrukturę (kuchnie oraz stołówki) szkół średnich, szkół wyższych i uniwersytetów. Uczniowie i studenci szukali najlepszych dostawców żywności, planowali menu, gotowali, pozyskiwali sponsorów oraz rekrutowali nowych uczestników programu, i w końcu sami poznawali zasady zdrowego żywienia. Uczestnicząc w programie, nie tylko pomagali biednym, ale sami uczyli się podstaw przedsiębiorczości. W program zaangażowane są dziś 42 szkoły z całego kraju<sup>18</sup>.

Ze względu na swoją rolę i znaczenie w rozwiązywaniu problemów społecznych przedsiębiorstwa społeczne zasługują na specjalną uwagę ze strony sektora publicznego. Zgodnie z najlepszymi praktykami zagranicznymi należy rozważyć zmiany w sposobie wspierania i finansowania programów społecznych – zamiast finansować je *post factum*, rządy powinny inwestować i wspierać przedsiębiorstwa społeczne, mając na uwadze długą perspektywę. Jak zauważają David Bornstein i Susan Davis, autorzy książki *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*<sup>19</sup>, rządy powinny zachowywać się bardziej jak „ogrodnik” niż jak „budowniczy” – identyfikować obiecujące ziarna i żyzną glebę (przedsiębiorstwa społeczne oraz środowiska chętne do zmiany) oraz wspierać rozwój (przez długofalowe inwestycje).

Nie oznacza to oczywiście rezygnacji z programów rządowych czy ich ograniczania; oznacza to raczej przesunięcie akcentów w kierunku lepszego wykorzystania potencjału przedsiębiorców społecznych. Oznacza to uznanie przedsiębiorstw społecznych za równoprawne podmioty życia gospodarczego i usunięcie zbędnych ograniczeń. Przykłady działań wspierających to między innymi ułatwienie obywatelom uzyskania ulgi podatkowej za wspieranie przedsiębiorców społecznych; zmiany w zasadach opodatkowania przedsiębiorstw społecznych, tworzenie programów międzysektorowej współpracy, która ułatwi im zdobywanie doświadczeń w sektorze publicznym oraz umożliwi pracownikom administracji pracę dla przedsiębiorstw społecznych czy w końcu doprowadzi do ustanowienia w agendach rządowych funduszy innowacyjnych.

<sup>18</sup> <http://www.campuskitchens.org/mission/> [dostęp 23 listopada 2014 r.].

<sup>19</sup> D. Bornstein, S. Davis, *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*, Oxford University Press, 2010.

### **America Forward – przykład skutecznej współpracy między społecznymi przedsiębiorcami oraz sektorem publicznym**

Bardzo dobrym przykładem efektywnej współpracy między społecznymi przedsiębiorcami oraz rządem jest amerykańska organizacja America Forward<sup>20</sup>. Organizacja, która powstała w roku 2007, zrzesza łącznie prawie 100 przedsiębiorstw społecznych w każdym amerykańskim stanie. America Forward to inicjatywa – ponadpartyjna koalicja, w którą zaangażowani są politycy, liderzy biznesu i innowatorzy oraz organizacje filantropijne. America Forward przyczyniła się do powstania przy Białym Domu Biura Innowacji Społecznej i Aktywności Obywatelskiej (White House Office of Social Innovation and Civic Participation)<sup>21</sup> oraz powołania Funduszu Innowacji Społecznych (Social Innovation Fund)<sup>22</sup>. Inspiracją dla twórców Biura Innowacji Społecznej i Aktywności Obywatelskiej było przekonanie, że najlepsze rozwiązania dla problemów społecznych powstają nie w Waszyngtonie, ale w lokalnych społecznościach; że najbardziej palących problemów społecznych nie jest w stanie rozwiązać administracja centralna, ale koalicja zrzeszająca osoby indywidualne, organizacje *non profit*, fundacje, biznes oraz przedstawicieli rządu. Priorytetem Biura jest wzmocnienie oraz regularne wspieranie sektora społecznego przez rozwijanie programów oraz stanowienie prawa, które przyspiesza wychodzenie z kryzysu gospodarczego oraz stworzą mocniejsze podstawy rozwoju dla społeczności lokalnych.

### **Jak rząd może pozytywnie wpływać na współpracę sektora publicznego, prywatnego oraz przedsiębiorstw społecznych – czyli jak wspierać rozwój gospodarki rozwiązań? Rekomendacje**

Oto kilka wskazówek, jak instytucje rządowe mogą pozytywnie wpływać na rozwój relacji między sektorem publicznym, biznesem oraz przedsiębiorstwami społecznymi, a tym samym wspierać rozwiązywanie problemów społecznych w innowacyjny sposób.

<sup>20</sup> <http://www.americaforward.org/> [dostęp 10 listopada 2014 r.].

<sup>21</sup> <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp> [dostęp 10 listopada 2014 r.].

<sup>22</sup> <http://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund> [dostęp 10 listopada 2014 r.]. Fundusz Innowacji Społecznych (*Social Innovation Fund*) to inicjatywa administracji amerykańskiej, łącząca zasoby prywatne oraz publiczne w celu rozwijania innowacyjnych rozwiązań, które mają realną szansę poprawy poziomu życia tej części amerykańskiego społeczeństwa, która osiąga najniższe dochody. Fundusz inwestuje w trzy główne obszary: gospodarka, ochrona zdrowia oraz rozwój młodych obywateli.

## Ułatwienie dostępu do publicznych danych

Właściwie wykorzystywane dane publiczne mogą generować konkretne korzyści, pomagają ocenić skalę i skuteczność programów oraz inicjatyw rządowych.

### **Aplikacja Health Data Consortium – przykład wykorzystania danych publicznych w celu skutecznego rozwiązywania problemów społecznych**

Świetnym przykładem korzyści, jakie może przynieść łatwiejszy dostęp do danych publicznych, to Health Data Consortium (HDC)<sup>23</sup>, powstała w roku 2010 w Stanach Zjednoczonych platforma współpracy między rządem, organizacjami *non profit* oraz sektorem prywatnym, której celem jest ułatwienie dostępu do danych i wspieranie innowacyjnego wykorzystania informacji dotyczących sektora ochrony zdrowia. Wszystko to ma poprawić dostęp do opieki medycznej, ułatwić powstawanie nowych usług i produktów medycznych oraz wspierać badania. Dane wykorzystywane mogą być przez aplikacje dostępne na urządzeniach mobilnych w celu informowania o zasięgu czy tempie rozprzestrzeniania się choroby lub w celu kojarzenia pacjentów z ośrodkami medycznymi prowadzącymi badania kliniczne.

### **Maksymalizowanie zasobów przez kojarzenie podmiotów**

Dzięki współfinansowaniu projektów przez inwestorów, fundacje oraz firmy prywatne władza publiczna nie musiałaby ograniczać zakresu świadczonych usług – mimo cięć budżetowych. Taka współpraca sprzyja innowacyjności i często skutkuje stworzeniem bardziej zindywidualizowanej oferty dla obywateli.

### **Uznanie przedsiębiorczości społecznej za nową formę prowadzenia działalności gospodarczej**

Organizacje, których celem obok wyników finansowych jest wytwarzanie konkretnych korzyści społecznych, powinny być uznane za równoprawną formę prowadzenia działalności gospodarczej. Wspieranie przedsiębiorców, którzy kierują się zyskiem i wykorzystują zasady wolnego rynku, może sprawić, że będą oni dostarczać społeczeństwu usługi i produkty w sposób bardziej zrównoważony i skuteczniejszy niż czynią to typowe organizacje *non profit*.

---

<sup>23</sup> <http://www.healthdataconsortium.org> [dostęp 10 listopada 2014 r.].

### **Ustawa *Social Value Act* – korzyści społeczne wynikające z liberalizacji rynku dostawców rozwiązań publicznych**

Uchwalony przez brytyjski parlament w styczniu 2013 r. *Social Value Act* umożliwia instytucjom publicznym korzystanie z usług podmiotów, które są w stanie dostarczyć rozwiązania i produkty mające największy pozytywny wpływ społeczny. Korzyści społeczne są głównym kryterium przy wyborze dostawcy w procesie zamówień publicznych w Wielkiej Brytanii<sup>24</sup>.

### **Unikanie nadmiernej regulacji gospodarki**

Władza publiczna musi bardzo rozważnie wprowadzać w życie kolejne regulacje, które mają chronić obywateli uczestniczących w nieformalnej gospodarce. Większość twórców gospodarki rozwiązań – zarówno rząd, jak i przedsiębiorstwa społeczne czy organizacje *non profit* mają ten sam cel: rozwiązać konkretny problem społeczny. Rząd powinien zatem ograniczać się do stworzenia systemu regulacji, który ograniczał będzie zjawiska nadużyć.

### **Ustawa *Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS Act)* – przykład ograniczenia regulacji gospodarki w celu stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw**

W roku 2012 amerykański Kongres uchwalił ustawę *Jumpstart Our Business Startups Act*, aby wspierać przedsiębiorczość i rozwój małych firm. JOBS Act niwelując negatywne skutki regulacji federalnych oraz umożliwiając pojedynczym osobom inwestowanie w przedsięwzięcia typu *start-up*, przyczynił się do rozwoju licznych platform typu *crowdfunding* (np. Kickstarter, Indiegogo czy Fundable). Platformy te pomogły sfinansować setki tysięcy pojedynczych projektów; wspierają funkcjonowanie i rozwój małych firm oraz umożliwiły powstanie niezliczonej liczbie inicjatyw typu *start-up*, przyczyniając się konsekwentnie do ich debiutu giełdowego<sup>25</sup>.

### **Wykorzystanie potencjału nabywczego do generowania popytu**

Instytucje publiczne różnych szczebli dysponują konkretnymi narzędziami stymulującymi innowacyjność oraz znaczącym potencjałem nabywczym. Dzięki temu – w odpowiedzi na zgłaszane przez sektor publiczny zapotrzebowanie – pojawić się mogą nowe usługi oraz produkty. Podmioty,

<sup>24</sup> <http://www.socialenterprise.org.uk/policy-campaigns/latest-campaigns/social-value-act> [dostęp 10 listopada 2014 r.].

<sup>25</sup> <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/09/21/the-jobs-act-what-startups-and-small-businesses-need-to-know-infographic/> [dostęp 10 listopada 2014 r.].

które w odpowiedzi na zlecenie rządu tworzą innowacyjne rozwiązania, mogą stopniowo poszerzać zakres świadczonych usług i oferować je innym, obok administracji publicznej, sektorom.

### **Liberalizacja polityki zamówień**

Należy zmodyfikować politykę zamówień i umożliwić większy dostęp do zamówień publicznych podmiotom chętnym podjąć rywalizację z dotychczasowymi dostawcami. Konkurencja na rynku usług publicznych przynosi obywatelom takie same korzyści, na jakie mogą liczyć konsumenci na rynkach komercyjnych, czyli między innymi: większy wybór dostawców, większe zróżnicowanie ofert czy niższe ceny. Obniżenie barier wejścia i uproszczenie procedury przetargowej będzie skutkowało nasileniem się konkurencji, a w konsekwencji poprawą jakości usług, oczywiście pod warunkiem premiowania jakości i rezultatów, a nie tylko najniższego kosztu.

### **Stworzenie rynku dla rezultatów**

Nagrody i konkursy, obligacje społeczne oraz płatność za wynik – to wszystko rozwiązania, które stawiają na rezultat, a nie na proces. Inicjatywy rozliczane na podstawie rezultatów nagradzają twórców nowych rozwiązań, a tym samym przyczyniają się do rozwoju podaży rozwiązań.

### **Ustalenie racjonalnych zasady przekazywania dotacji**

Mądre dotacje powodują wzrost dostępności usługi dla najuboższych, zachęcają też firmy do zajęcia się potrzebami tej grupy. Trzeba jednak pamiętać, że raz uruchomiony program dotacji trudno potem zakończyć, a generuje on znaczne koszty. W związku z tym punktem wyjścia jest określenie, czy dotacja ma się przyczynić do rozwiązania długoterminowego problemu o charakterze systemowym, czy raczej mamy do czynienia z problemem tymczasowym.

### **Koncentracja na wynikach**

Skuteczne i dobrze zarządzane inicjatywy oraz organizacje mierzą wyniki oraz oceniają, które działania przynoszą najlepsze rezultaty; ciągle dążą do poprawiania efektywności na podstawie informacji zwrotnej, wyników oraz nowych informacji, które pozyskują; konsekwentnie inwestują w najbardziej skuteczne rozwiązania i narzędzia.

### **Wspieranie oddolnych inicjatyw**

Najlepsze rozwiązania nie muszą pochodzić ze stolicy. Każdego dnia lokalne organizacje oraz pojedynczy obywatele tworzą rozwiązania, które



pozwalają rozwiązywać najbardziej palące problemy społeczne – i co najważniejsze – robią to skutecznie. Rolą rządu jest więc wspieranie – a nie zastępowanie – oddolnych inicjatyw, które mają realny wpływ na społeczności lokalne i rozwiązują konkretne problemy.

### **Zwiększenie zaangażowania obywateli**

Następne pokolenie liderów i najbardziej przełomowe idee powinny mieć swoje źródło w lokalnych społecznościach. Wspieranie innowacji społecznych dziś, tu i teraz, jest początkiem rozwoju przyszłego pokolenia przywódców i krokiem na drodze do odbudowy zaufania społecznego w działania na poziomie lokalnych społeczności.

### **Podsumowanie**

Na całym świecie obywatele oczekują, że rządy ich państw zapewnią rozwiązania problemów społecznych, takich jak przestępczość oraz dostęp do ochrony zdrowia czy edukacji. Każdego roku rząd przeznaczają na te cele ogromne kwoty pochodzące głównie z wpływów podatkowych. W wielu wypadkach trudno jednak zmierzyć korzyści wynikające z tych inwestycji.

Ze względu na swoją złożoność niektóre problemy społeczne mogą być rozwiązywane tylko przy współpracy wielu interesariuszy, między innymi instytucji publicznych, firm i korporacji czy przedsiębiorstw społecznych. Nierzadko ze względu na ograniczenia prawne i instytucjonalne możliwości takiej współpracy są ograniczone.

Niezależnie od oceny mechanizmów rynkowych, które dyktują zachowania firm i korporacji, niezależnie od oceny stanu i perspektyw rozwoju gospodarki światowej i polskiej i w końcu niezależnie od naszych opinii na temat roli państwa i instytucji publicznych w życiu społecznym i gospodarczym, nie sposób zaprzeczyć, że współpraca między wszystkimi podmiotami tradycyjnie pojmowanej gospodarki, obywatelami, instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami społecznymi pomoże rozwiązać największe problemy społeczne. Wspomniana przez nas formuła wynagradzania za wyniki czy obligacje społeczne są przykładami tego, jak rozwiązania systemowe oraz instytucjonalne mogą wspierać współpracę między sektorem publicznym, prywatnym i przedsiębiorstwami społecznymi i rozwiązywać konkretne problemy społeczne.

Jesteśmy w momencie, który najlepiej charakteryzuje podejście „wszystkie ręce na pokład”. Każdy podmiot – sektor publiczny, prywatny oraz przedsiębiorstwa społeczne mają do odegrania konkretną rolę, a powodzenie każdego projektu – społecznego, biznesowego, politycznego – zależy od

naszej dalekowzroczności i umiejętności korzystania z najlepszych wzorców.

Takie myślenie jest coraz powszechniejsze w wielu krajach świata. W Polsce nasza uwaga koncentruje się obecnie na optymalnym wykorzystaniu środków unijnych. Jednak już teraz musimy przygotować się na okres po 2020 roku – do kontynuacji rozwoju naszego kraju w warunkach znacznie ograniczonej dostępności środków pomocowych. Opisane powyżej rozwiązania mają szansę wypełnić tę lukę, jednocześnie angażując nowe podmioty i obywateli w budowanie tak nam potrzebnych silnych więzi społecznych.

A więc *współpraca to nie sentyment – to konieczność ekonomiczna*. Myśl urodzonego we Wrocławiu światowej sławy matematyka Karla Steinmetza, od której rozpoczęliśmy ten artykuł, pozostaje aktualna.

## Bibliografia

- Bornstein D., Davis S., *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press, 2010.
- Eggers W., Macmillan P., *Rewolucja rozwiązań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014.
- Friedman M., *The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits* <http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=9E05E0DA153CE531A15750C1A96F9C946190D6CF>.
- Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, J. Hausner (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.

## Źródła internetowe

- <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/565056/Charles-Proteus-Steinmetz>.
- <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- [http://keionline.org/misc-docs/research\\_notes/kei\\_rn\\_2008\\_1.pdf](http://keionline.org/misc-docs/research_notes/kei_rn_2008_1.pdf).
- <https://www.gov.uk/government/news/innovative-rehabilitation-payment-by-results-at-doncaster-prison>.
- <https://www.gov.uk/government/news/payment-by-results-pilots-on-track-for-success>.
- <https://www.youtube.com/playlist?list=PLd9b-GuOJ3nFeJeAHAn3Z5opohjI-w8OC>.
- <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/b016baf0-79ab-41b1-94c3-15088e6d5771-sunnight.pdf>.

<http://www.innocentive.com/case-study-harvard-business-school-study-innocentive>.

<https://www.gov.uk/social-impact-bonds#the-purpose-of-social-impact-bonds>.  
<https://www.gov.uk/government/publications/phase-2-report-from-the-payment-by-results-social-impact-bond-pilot-at-hmp-peterborough>.

<http://online.barrons.com/news/articles/SB50001424053111904294104577633683476568606>.

[http://data.gov.uk/sib\\_knowledge\\_box/case-studies-existing-sibs](http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/case-studies-existing-sibs).

<http://toddyoung.house.gov/social-impact-bonds>.

<http://toddyoung.house.gov/uploads/Social%20Impact%20Bond%20Act.pdf>.

<https://www.ashoka.org/leadership/bill-drayton>.

<http://www.dccentralkitchen.org/cjt>.

<http://www.campuskitchens.org/mission>.

<http://www.americaforward.org>.

<http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp>.

<http://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund>. <http://www.socialenterprise.org.uk/policy-campaigns/latest-campaigns/social-value-act>.

<http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/09/21/the-jobs-act-what-startups-and-small-businesses-need-to-know-infographic>.