



Możliwe obszary ekspansji podmiotów ekonomii społecznej – propozycje rekomendacji

Autor: Piotr Frączak

W oparciu o doświadczenia międzynarodowe i historyczne można nakreślić całą gamę obszarów, branż czy form, w ramach których ekonomia społeczna może się rozwijać. Celem artykułu jest zaprezentowanie rekomendacji, które można sformułować w oparciu o prowadzone przez Fundację Nadzieja badania¹ oraz trzydniowy panel ekspertów², a także o dane z innych badań oraz publikacji z dziedziny ekonomii społecznej. Rekomendacje te mają wskazywać główne kierunki, w których przedsiębiorstwa społeczne mają większe szanse rozwoju. Z uwagi na koncentrację badań Fundacji Nadzieja głównie w obszarze zatrudnieniowym ekonomii społecznej, będzie to podstawowy obszar prezentowanych możliwości rozwoju ekonomii społecznej.

I. Integracja społeczna jako forma ekonomii społecznej

W wymiarze zatrudnieniowym obszar integracji zawodowej jest szczególnie ważny dla rozwoju ekonomii społecznej. Kompetencje podmiotów ekonomii społecznej w zakresie zatrudniania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub wręcz reintegracji osób trwale wykluczonych są ogólnie uznane.

- 1 Badaniu (VI-VII. 2010) poddano 20 przedsiębiorstw społecznych o różnej formie prawnej, znajdujących się w różnej sytuacji – od sukcesu, poprzez „problemy”, po całkowite niepowodzenie. Głównym celem badań była identyfikacja źródeł sukcesów oraz problemów PES. Zespół badawczy składał się 6 osób o zróżnicowanym „backgroundzie”, jednakże doświadczonych w badaniu zagadnień społecznych i/lub ekonomicznych. Obszary, którym szczególnie przyjrzeni się badacze to:
 - działalność gospodarcza (jakościowa i ilościowa) oraz społeczna PES – jakie są ich wzajemne relacje;
 - procesy wewnętrzne wpływające na funkcjonowanie PES: rola lidera, zarządzanie, kwalifikacje pracowników, szkolenie kadr, inne (pod kątem efektywności PES);
 - relacje z otoczeniem; ocena korzyści dla lokalnej społeczności płynących z funkcjonowania PES; współpraca z lokalnymi instytucjami.
- 2 Panel ekspertów (21-22.07. 2010) z dziedziny ekonomii społecznej poświęcony był czynnikom sukcesu oraz źródłom problemów przedsiębiorstw społecznych. Pierwszy dzień panelu był podsumowaniem badań; brał w nim udział zespół badawczy. Dwa kolejne dni były próbą ujęcia wyników badań w szerszej perspektywie, skonfrontowania ich z wiedzą i doświadczeniem zaproszonych ekspertów. Trzeciego dnia poruszona została również tematyka międzynarodowych doświadczeń ekonomii społecznej w kontekście praktycznych rekomendacji dla naszego kraju. Udział w dyskusjach panelowych wzięli przedstawiciele organizacji pozarządowych działających na polu ekonomii społecznej, władz centralnych i instytucji publicznych zajmujących się rynkiem pracy, instytucji naukowych, liderzy przedsiębiorstw społecznych oraz przedstawiciel „twardego” biznesu. Zapis dyskusji panelowych oraz lista uczestników znajduje się na stronie projektu pod adresem: www.fundacja-nadzieja.org.pl/ekonomiaspoleczna/czytelnia



I.1. Zysk społeczny

Przedsiębiorstwa społeczne wspomagają zatrudnienie specyficznych grup osób ze względu na wiek (młodzież, osoby starsze), różnego rodzaju schorzenia i niepełnosprawności, trudną sytuację życiową (np. osoby bezdomne, samotne). Wiele z nich z powodu obiektywnie niższej wydajności pracy nie jest w stanie konkurować na otwartym rynku, a ich utrzymanie w pracy wymaga wsparcia.

Wsparcie to może mieć bardzo różne postacie, od dostosowania stanowiska pracy, przez specjalistyczne szkolenia, ulgi podatkowe, aż po substydiowanie miejsc pracy, czy zatrudnianie socjalne.

Ekonomia społeczna często odwołuje się do sprawiedliwości; każdy ma prawo do godziwego życia, ale ponieważ nie wszyscy mamy te same możliwości (wiele osób i grup społecznych jest w jakiś sposób w gorszej sytuacji), powinno się dążyć do wyrównywania szans. Oczywiście wyrównywanie szans kosztuje. Jeżeli chcemy dać szansę niepełnosprawnemu na wózku – musimy przystosować dla niego miejsce pracy. Jeśli chcemy, aby bezdomny wrócił do życia społecznego, musimy mu zapewnić miejsce do życia. Chodzi o zapewnienie pewnych podstawowych warunków. Sytuacja taka może dotyczyć pojedynczych osób, grup społecznych czy mieszkańców całych regionów – nie zmienia to faktu, że chcemy budować bardziej sprawiedliwy świat. Jeżeli udaje nam się wyrównać szanse osób zagrożonych wykluczeniem, jeżeli znajdujemy szansę na samorealizację (integrację społeczną czy zawodową) osób, które bez tej pomocy skazane byłyby na przegraną – osiągamy sukces. Oczywiście działania integracyjne mogą dotyczyć nie tylko zatrudnienia, ale różnych form szkolenia i wsparcia dla osób zagrożonych wykluczeniem.

Jeżeli za główny zysk społeczny z funkcjonowania PES uznamy integrację lub reintegrację społeczną lub zawodową, to miarą tego sukcesu jest adaptowanie lub przywracanie do normalnego funkcjonowania w społeczeństwie osób, które są zagrożone marginalizacją społeczną lub które na tym marginesie się znalazły. Oczywiście i tak wąsko rozumiany „zysk” jest oczywiście stopniowalny. Zmiana postaw może dotyczyć rozbudzenia nadziei, może być aktywizowaniem beneficjenta do podejmowania nowych aktywności społecznych (integracja społeczna), aż po uzyskanie przez niego zatrudnienia (integracja zawodowa). Oznacza to, iż zysk społeczny w tym wypadku to zatrudnienie osób „trudnozatrudnialnych”. Im więcej osób zagrożonych znajdzie zatrudnienie i im cięższe będą to przypadki, tym większy zysk społeczny.

Jeżeli przyjmujemy funkcje integracyjne – głównie integrację zawodową, ale też społeczną – za jeden z podstawowych obszarów działania ekonomii społecznej, to takie podejście nie zamyka, a właściwie dopiero otwiera przed nami całe spektrum możliwości.

Możemy być jednym z – choć przecież specyficznym – przedsiębiorstw normalnie funkcjonującym na rynku. Takim przedsiębiorstwem jest niewątpliwie prowadzony przez warszawską Fundację „Sławek” warsztat samochodowy, który przygotowuje do powrotu do społeczeństwa osoby odsiadujące wyroki w zakładach karnych reperując



równocześnie samochody. Innym przykładem jest spółka z o.o. „Gospoda Jaskółeczka” z Radomia, która oferując usługi gastronomiczne zatrudnia osoby chore umysłowo.

I.2 Maksymalizacja zysku społecznego

Funkcje integracyjne mogą być nie tylko celem samym w sobie, ale także przyczyniać się do realizacji innych celów społecznych. W tym wypadku zatrudnienie osób zagrożonych marginalizacją ma wartość dodatkową. Takim obszarem, gdzie jest to możliwe jest np. rynek usług o charakterze publicznym, który wydaje się ciekawą propozycją dla przedsiębiorstw społecznych.

Usługi publiczne mogą mieć bardzo różny charakter. Z jednej strony są to tzw. usługi techniczne, chociażby utrzymania zieleni miejskiej, czy innych prac dotyczących mienia publicznego (społecznego). Tu, chociaż wydawałoby się, że są to typowe usługi rynkowe, to potencjalnie niewielkie zyski wynikające choćby z małej skali działań, czy specyficzne korzyści społeczne (np. w spółdzielniach mieszkaniowych w ten sposób daje się szansę zarobienia na czynsz) powodują, iż jest to obszar działania właśnie dla przedsiębiorstw społecznych. Dotyczy to także całego rynku recyklingu i odzyskiwania przeznaczonych do utylizacji przedmiotów, (mebli, sprzętu AGD, komputerów). Działalność taka, z jednej strony ogranicza koszty składowania, z drugiej daje szansę na tanie zakupy osobom w trudnych warunkach materialnych. Usługą tradycyjnie zaliczaną do usług technicznych, które często realizują przedsiębiorstwa społeczne jest w wielu krajach kwestia różnego rodzaju transportu publicznego np. dla niepełnosprawnych czy alternatywnego. Często są to np. wypożyczalnie rowerów. W Polsce Wyszowska Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna „SzRON” otrzymała dotację z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich właśnie na założenie wypożyczalni rowerów...

Szczególne znaczenie wśród usług publicznych mają tzw. usługi społeczne. Działalność przedsiębiorstw społecznych w zakresie edukacji, zdrowia, pomocy społecznej (usługi socjalne) wykazuje, że właśnie w tych obszarach mają one specyficzne kompetencje – oparte na indywidualnym podejściu do klienta, dostosowaniu usług do specyficznych wymagań (np. edukacja mniejszości narodowych czy pomoc w szczególnych typach schorzeń, opieka). Przykładami takich działań w ekonomii społecznej może być np. Spółdzielnia Socjalna „Opieka” ze Słupna zajmująca się przede wszystkim opieką nad osobami starszymi oraz przewlekle chorymi. W obszarze opieki medycznej w zakresie usług opiekuńczych działała m.in. Spółdzielnia Socjalna „Szansa i Wsparcie” z Chorzowa, która na zasadzie outsourcingu dostarczała pracownic na stanowisko sanitariuszki szpitalnej.

Konieczne jest tu podkreślenie, iż to właśnie usługi publiczne z uwagi na możliwość wprowadzania **klauzul społecznych** pozwalają na rozwój przedsiębiorstw społecznych. Klauzule te polegają na dodaniu specyficznych wymagań w specyfikacji zamówień publicznych tak, by zachęcać wykonawców do zatrudniania osób mających trudności z integracją społeczną, zwalczania bezrobocia, organizacji dodatkowych szkoleń dla pracowników czy dbania o ochronę środowiska. Daje to szansę, iż w



przetargach tych decydować będzie nie tylko cena, ale właśnie specyficzne zalety posiadane przez przedsiębiorstwa społeczne. Taki sposób myślenia stwarza duże możliwości, bo rynek zamówień publicznych to przecież ważny obszar działania ekonomii społecznej.

W oparciu o zlecenia miejskie działa np. Biłgorajskie Przedsiębiorstwo Społeczne Sp. z o.o. (70% przychodów), które oferuje usługi m.in. z zakresu sprzątnięcia zewnętrznego i wewnętrznego obiektów, prac pielęgnacyjnych i konserwatorskich zieleni oraz odśnieżania. Zakres działalności tego przedsiębiorstwa jest efektem z jednej strony dyskusji nad potrzebami społeczności miasta, z drugiej uwzględnia kompetencje pracowników.

Inną, specyficzną formą świadczenia usług, które mogą być konkurencyjne na rynku, są usługi wzajemne, które realizowane są przez osoby wzajemnie się znające lub polecane (co obniża tzw. koszty transakcyjne), a do tego część świadczeń jest wykonywana na zasadzie wolontariatu. Dlatego tak ważnym modelem jest model spółdzielczy. W modelu tym osoby, które wracają na rynek pracy są nie tylko pracownikami, ale jednocześnie członkami spółdzielni (swoistymi współwłaścicielami) i bezpośrednio korzystają ze wspólnie prowadzonej działalności. Jako przykład spółdzielni, w której widać tę wzajemność jest – jak wynika z badań – np. Spółdzielnia Socjalna WwwwPromotion z Wrocławia, która powstała jako swoista grupa wsparcia opierająca się na wspólnym szukaniu ofert pracy. Działa ona w pewnym sensie na zasadzie koleżeńskiej, właśnie wzajemnościowej.

Spółdzielcy socjalni wkładają swój czas, produkty, środki finansowe do wspólnej działalności; z drugiej strony korzystają na współpracy (np. taniej nabywają kupione hurtowo towary lub korzystają ze wspólnej własności), w tym chociażby mogą prowadzić działania z zakresu integracji społecznej realizując zadania publiczne finansowane w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

II. Rodzaje źródeł przewag rynkowych

Specyficzny podział przedsiębiorstw społecznych dotyczy ich przewag rynkowych, tzn. sposobów, dzięki którym uzyskują konkurencyjność na rynku. Oczywiście takie podejście określa jedynie podstawową formę uzyskiwania przewag rynkowych, zaś indywidualne strategie przedsiębiorstw mogą być efektem twórczej adaptacji i łączenia różnych pomysłów.

II.1. Przedsiębiorstwa społeczne zorientowane na realizację zadań publicznych (projektowe)

Przedsiębiorstwo społeczne może działać w oparciu o system grantów zapewniający mu funkcjonowanie. Realizując zadania publiczne finansowane w pełni (lub w dużej części) z budżetu administracji – tak szczebla lokalnego, jak i ponadlokalnego – przedsiębiorstwa społeczne mogą realizować swoją misję. Konkuruje one na rynku



dotacji, a ich przewagi z uwagi na formę prawną (są to najczęściej organizacje pozarządowe), specyficzne umiejętności (pisanie wniosków) oraz akceptację społeczną, są znaczące.

Funkcjonowanie w oparciu o zdobywane od administracji różnego typu zlecenia i granty może być ważnym elementem „montażu finansowego” przedsiębiorstwa społecznego. W tej chwili wiele dużych przedsiębiorstw społecznych opiera swoje działania właśnie głównie na dotacjach i zleceniach publicznych. Dobrym przykładem może być Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, która realizuje ważne działania w obszarze ekonomii społecznej (m.in. uczestniczy w dwóch projektach systemowych) łącząc działalność gospodarczą z realizacją dużej ilości zleceń publicznych.

II.2. Przedsiębiorstwa społeczne zorientowane na rynek (produktowe)

Wiele przedsiębiorstw społecznych, zwłaszcza spółdzielni socjalnych, myśli w kategorii produktu do sprzedania. Od sukcesu rynkowego zależy bowiem funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tu konkurencyjność opiera się na zwykłych przewagach rynkowych, choć proponowane „produkty” mają często specyficzny, społeczny, charakter.

Wbrew pozorom takich przedsiębiorstw jest całkiem sporo. Wzorcowym przykładem jest Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt”, które od lat próbuje wprowadzać nowe produkty – park jurajski, spływ tratwami po Kamiennej, wyciągi narciarskie itp. Kolejne produkty wzbogacają ofertę i pozwalają na ściąganie turystów i większe zyski. Ciekawym przykładem przedsiębiorstwa zorientowanego na produkt jest spółdzielnia usług medycznych (jest to spółdzielnia osób prawnych) Klinika uzdrowiskowa „POD TĘŻNIAMI” w Ciechocinku, która oferuje szeroki wachlarz usług medycznych dla kuracjuszy.

II.3 Przedsiębiorstwa społeczne zorientowane na ulgi

Przedsiębiorstwo społeczne może czerpać przewagi rynkowe z różnych form dofinansowania czy ulg. Szczególne znaczenie ma tu dofinansowanie z PFRON-u, które pozwala zatrudniać osoby niepełnosprawne. Mniejsze obciążenia fiskalne mogą wyrównać szanse przedsiębiorstw społecznych na rynku.

Umiejętność wykorzystania prawnie przysługujących zwolnień i dofinansowań może być dobrym elementem strategii marketingowej. Wydaje się, że dobrym przykładem jest tu Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla środowiska – EKON”, które dzięki dofinansowaniu wynagrodzeń zatrudnionych osób niepełnosprawnych może z sukcesem działać na rynku w zakresie gospodarki odpadami.



II.4. Przedsiębiorstwa społeczne zorientowane na wsparcie (markę)

Wielką szansą przedsiębiorstw społecznych jest to, że są społeczne. To może skłaniać zarówno klientów (odpowiedzialność konsumencka), jak i administrację (klauzule społeczne) do wybierania usług czy produktów ekonomii społecznej. Ogromną rolę pełni tu marka, np. jakiejś znanej organizacji społecznej, która pozwala uzyskać produktowi przewagę rynkową nad produktem o porównywalnej cenie i jakości, a czasem wręcz skłania do ponoszenia większych wydatków w celu wspomoczenia celu społecznego.

Wiele przedsiębiorstw społecznych korzysta ze wsparcia, które otrzymuje za to, że angażuje się w działalność społeczną. Dla przykładu wiele osób kupuje towary wyprodukowane w Pracowni Rzeczy Różnych działającej przy Fundacji SYNOPSIS właśnie dlatego, iż są oryginalne i wykonane przez osoby z autyzmem.

III. Czynniki przesądzające o sukcesie przedsiębiorstwa społecznego

Jak przyjęliśmy, podstawowym sukcesem przedsiębiorstwa społecznego jest trwałe zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem³. Z punktu widzenia zatrudnienia najważniejsze jest przetrwanie przedsiębiorstwa; wynik finansowy ważny jest o tyle, o ile zapewnia trwałe funkcjonowanie PES („czysty zysk” liczy się tu mniej). To, czy przedsiębiorstwo społeczne przetrwa, zależy od kilku podstawowych czynników: determinacji, wsparcia, dywersyfikacji źródeł i zakorzenienia.

III.1. Determinacja

Fakt, że o sukcesie PES decyduje determinacja osoby (lidera) lub grupy osób (np. rodziców dzieci niepełnosprawnych), właściwie jest bezdyskusyjny. Tworząc „coś z niczego”, podejmując ryzyko pracochłonnej i często nie przynoszącej indywidualnych korzyści działalności, osiągnąć sukces można tylko wierząc w słuszność sprawy, posiadając dużo optymizmu (pomimo ciągłych przeciwności) i niewyczerpaną energię. Oczywiście takim „przedsiębiorcą społecznym” czasem może być cała grupa osób. W przypadku ekonomii społecznej lider powinien być katalizatorem, animatorem, a nie *stricte* przywódcą. Sukces ekonomii społecznej często zależy od tego, ile osób uda się zapalić do idei, włączyć w działalność. Jednak determinacja i silna wewnętrzna motywacja są czynnikami niezbędnymi.

Widać to przede wszystkim w przedsiębiorstwach, gdzie lider lub grupa osób (np. rodziców osób niepełnosprawnych) wie, że tylko społeczne zaangażowanie może pozwolić osiągnąć sukces w sytuacji gdy np. jedyną szansą dla zapewnienia

³ Taki wyznacznik sukcesu dotyczy przede wszystkim PES o modelu zatrudnieniowym; badania w ramach projektu Fundacji NADZIEJA dotyczyły głównie takich podmiotów.



przyszłości ich dzieci jest stworzenie przedsiębiorstwa, które zapewni im zarówno zatrudnienie, jak i odpowiednią opiekę. Takie przedsiębiorstwa jak Pracowania Rzeczy Różnych SYNOPSIS czy „Gospoda Jaskółeczka” są tego wymownym przykładem. Oczywiście, silny lider (np. z przerostem *ego*) może być także przyczyną niepowodzeń przedsiębiorstwa społecznego, na co w badaniach znalazły się odpowiednie przykłady, jednak przedsiębiorstwa społecznego nie da się stworzyć bez społecznego zaangażowania.

III.2. Pomoc i wsparcie

Ważnym elementem powstawania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest wsparcie. Wiele z pomysłów działania, wypracowanych gdzie indziej, daje się twórczo adoptować. Jednak, aby kolejne przedsiębiorstwa mogły się replikować, potrzebna jest często pomoc z zewnątrz. System wzajemnego wsparcia, współpracy, choć nie niezbędny przy założeniu konkretnej inicjatywy, dla rozwoju kolejnych jest bardzo potrzebny.

Jak wynika z badań, większość przedsiębiorstw dających sobie radę nie korzysta ze wsparcia wyspecjalizowanych instytucji, które powołane zostały do tego, aby takiego wsparcia udzielać. Wydaje się, że zbyt mało jest osób, które nie tylko teoretycznie, ale także w praktyce poznali, co to jest ekonomia społeczna. Tu przykłady takich przedsiębiorstw jak „Garncarska Wioska” czy Fundacja „Być Razem” pokazują, jaką siłę mają dobre przykłady. Ciągłe jednak brakuje mechanizmów, które wsparłyby możliwość powielania (np. w formie franczyzy) dobrych przykładów. Być może ośrodki wsparcia wypełnią wkrótce tę lukę.

III.3. Zakorzenie

Kolejnym ważnym elementem, który może przesądzić o sukcesie przedsiębiorstwa społecznego, jest jego zakorzenie w środowisku. Zazwyczaj mówimy tu przede wszystkim o środowisku lokalnym, ale możemy je rozumieć na różne sposoby, jako:

- oparcie się na już istniejących instytucjach (samorządowych, biznesowych, np. biznesie społecznie odpowiedzialnym, czy wreszcie na innych podmiotach ekonomii społecznej),
- ścisłe powiązanie z ludźmi ze społeczności lokalnej (włączanie ich w definiowanie problemów, w realizację misji, odpowiadanie na ich niezaspokojone potrzeby),
- angażowanie się na rzecz wspólnoty lokalnej, działanie na rzecz rozwoju społeczności lokalnej.

Ponieważ od zakorzenia w dużej mierze zależy zdobycie lokalnego rynku, stałość przychodów, wsparcie w sytuacjach trudnych, jest ono niewątpliwie bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na zwiększenie szans osiągnięcia sukcesu.



W badaniach wyraźnie widać, że większe szanse mają przedsiębiorstwa, które powstały w oparciu:

- struktury samorządowe, np. Biłgorajskie Przedsiębiorstwo Społeczne Sp. z o.o. czy Spółdzielnia Socjalna Usługowo-Handlowo-Produkcyjna w Byczynie,
- istniejące przedsiębiorstwa, np. spółdzielnia socjalna utworzona przy „Łuksji” sp. z o.o.,
- czy wręcz powiązane z już istniejącymi przedsiębiorstwami ES, np. spółdzielnie socjalne przy Fundacji „Być Razem”, „Garncarska Wioska” założona w ramach partnerstwa „Budujemy nowy Lisków”.

III.4. Dywersyfikacja źródeł

Przedsiębiorstwo społeczne, aby zapewnić sobie stabilne funkcjonowanie, poszukuje zarówno różnych źródeł, jak i form finansowania. Dywersyfikacja źródeł może dotyczyć zarówno sektorów, w których szuka się środków (instytucje rynkowe, administracja publiczna czy organizacje społeczeństwa obywatelskiego), jak i instytucji wewnątrz poszczególnych sektorów. Wiele organizacji czerpiących środki z administracji publicznej dywersyfikuje źródła odwołując się do różnych szczebli samorządu czy różnych instytucji centralnych (np. Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska). Również formy finansowania mogą być różne. Poniższa tabela pokazuje różnorodność form w zależności od źródeł finansowania, z której korzystać mogą przedsiębiorstwa społeczne. Mogą one być oparte na dobrej woli jednej ze stron i przyjmować formę darowizny lub dotacji. Mogą opierać się też na współpracy, gdzie obie strony czerpią jakieś korzyści lub na zwykłych mechanizmach rynkowych.

	wsparcie	wzajemność	zachowania rynkowe
rynek	darowizna	sponsoring	sprzedaż
administracja	dotacja	partnerstwo	kontrakt i sprzedaż
społeczeństwo obywatelskie	darowizna i dotacja	partnerstwo i wymiana świadczeń (barter)	odpłatna działalność pożytku

Poszukiwanie odpowiedniego „montażu finansowego”, gdzie umiejętnie łączy się różne formy i źródła finansowania, zapewnia większą stabilność funkcjonowania, a więc zwiększa szanse na sukces organizacji.

Wiele przedsiębiorstw już wspomnianych wyraźnie wskazuje, że zdywersyfikowanie źródeł i sposobów zarabiania pieniędzy decyduje o stabilności. Często znajduje to



odzwierciedlenie w samych nazwach przedsiębiorstw, np. Wyszowska Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna „SzRON”. Przedsiębiorstwa poszukują co najmniej kilku pól działania. Dopiero tak uzyskana elastyczność zapewnia im szanse na przetrwanie.

IV. Obszary, w których można liczyć na sukces

W ekonomii społecznej, tak jak w zwykłym biznesie, a także w działalności społecznej, nie ma bezpiecznych inwestycji, pewnych rozwiązań. Każde działanie jest obarczone ryzykiem. Dlatego też próba zaproponowania obszarów musi brać pod uwagę fakt, że dla wielu przedsiębiorstw czy wielu społeczności opisywane niżej rozwiązania nie muszą być zawsze trafioną propozycją. Dodatkowo trzeba zawsze brać pod uwagę dwa czynniki.

Po pierwsze, z uwagi na fakt, iż ekonomia społeczna w ogromnym stopniu dotyczy poziomu lokalnego, przyjęte rozwiązania muszą wynikać z lokalnych potrzeb i lokalnych zasobów. Nie każde rozwiązanie da się dostosować do lokalnych warunków, ale też lokalne warunki najczęściej tworzą możliwości, których nie ma gdzie indziej. Najczęściej w tym kontekście mówi się o zasobach: **zasoby naturalne** (woda, góry, wyjątkowa przyroda), **zasoby ludzkie** (osoby mieszkające w danej społeczności mogą być jej wartością, i to nie chodzi tylko o umiejętności i wykształcenie, ale i wyznawaną religię, zachowane tradycje), a także **specyficzne problemy** (w niektórych wypadkach lokalne problemy mogą stać się znaczącym atutem np. wysokie bezrobocie może być argumentem w zdobywaniu środków zewnętrznych na aktywizację zawodową).

Po drugie zaś, działalność przedsiębiorstw, szczególnie tych o modelu zatrudnieniowym, musi być dostosowana do możliwości beneficjentów, a co za tym idzie – nie w każdych warunkach można rozwijać takie samo przedsięwzięcie. Tu znów, potencjalne możliwości osób pracujących w przedsiębiorstwie społecznym z jednej strony, ograniczają możliwości wyboru, z drugiej zaś, często dają specyficzne przewagi na rynku.

Pomimo tych zastrzeżeń można opisać pola przychylne działalności przedsiębiorstw społecznych poprzez odwołanie się do nisz, gdzie ta działalność ma szanse konkurowania, obszarów, gdzie wartości i idee mają specyficzną funkcję oraz systemów, gdzie przedsiębiorstwa znajdują swoje miejsce.

IV.1. Nisze

Poszukując nisz, w których przedsiębiorstwa społeczne mają większe szanse rozwoju, wymienimy kilka charakterystycznych cech, jakimi typowe przedsiębiorstwo społeczne mogłoby się charakteryzować:



1. Niezbyt zyskowe

Przedsiębiorstwa społeczne mają większe szanse tam, gdzie przewidywany zysk jest stosunkowo niski. Oczywiście niejedno przedsiębiorstwo społeczne może konkurować na wolnym rynku, jednak, jak zostało stwierdzone, w przeciwieństwie do firm komercyjnych, bezpośredni zysk finansowy nie jest tu najważniejszy. Z tego też względu, tam, gdzie ten zysk jest niewielki lub go praktycznie nie ma, istnieje szansa dla przedsiębiorstw społecznych. To przede wszystkim działania niszowe (bez większych szans na rozwój), czyli takie, gdzie rynek na planowane usługi jest stosunkowo mały, zaś wykonywane prace nie mogą być zmechanizowane i są pracochłonne.

Dbanie o zielen w niewielkiej spółdzielni mieszkaniowej może nie być opłacalne dla prywatnych firm, podczas gdy dla osób mieszkających w tej okolicy, a dodatkowo mających możliwość w ten sposób rozliczyć się ze spółdzielnią z zaległości w opłaceniu czynszu, może być doskonałym rozwiązaniem.

2. Niskonakładowe

Niewielka stopa zwrotu (zysk) wiąże się często z faktem, iż przedsiębiorstwa społeczne nie mają środków na inwestycje. Tu nie kapitał, ale pomysł ma kapitalne znaczenie. Dodatkowo przedsiębiorstwa muszą być obarczone stosunkowo niewielkim ryzykiem, szczególnie dla beneficjentów, którzy na takie ryzyko nie mogą sobie pozwolić. Zdobycie potrzebnego kapitału – zgodnie z ideą spółdzielczości rozbite na wiele osób lub instytucji, zmniejsza to ryzyko.

Przedsiębiorstwa rynkowe nie wchodzi w inwestycje, które nie przynoszą wystarczających zysków, szczególnie, jeśli trzeba zaryzykować opłacenie pracy kilku osób w sytuacji, gdy efekt nie jest pewny. Co innego bezrobotni, dla których zaryzykowanie kilku „dniówek” nie wymaga specjalnego wysiłku. Dla wielu z nich, może to być nawet ciekawą odmianą, która docelowo może przynieść korzyści.

Spółdzielnie socjalne, które z uwagą na strach przed zobowiązaniami nie ubiegały się o dofinansowanie publiczne z urzędu pracy na rozpoczęcie działalności, a pomimo tego powstały i funkcjonują, mogą być tu przykładem.

3. Wzajemnościowe

Oparcie się na stosunkach wzajemnych, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w stosunkach z klientami, jest szansą na zapewnienie stałych zleceń. Oczywiście stare metody spółdzielcze, jak np. udział członka-klienta w zyskach, wykorzystuje się we współczesnych działaniach marketingowych, choćby w systemach lojalnościowych. Jednak umożliwienie wszystkim interesariuszom włączenia się w realizowanie wspólnego przedsięwzięcia, danie im poczucia współwłasności i współdecydowania, może spowodować, że koszty przedsiębiorstwa będą niższe, a ono samo rentowniejsze.



Idealnym przykładem jest bank czasu. Każdy oferuje posiadane przez siebie umiejętności (od znajomości języka, poprzez wiedzę na temat komputera, aż po ofertę sprzątnięcia), a w zamian otrzymuje potrzebną jemu usługę. Ja dam korepetycję synowi sąsiadki, która upiekła ciasto dla informatyka, który zrobił program dla fryzjerki, która mnie ostrzyże...

4. Specyficzne

Wielką zaletą przedsiębiorstw niszowych jest ich wyjątkowość. Zatrudnianie lub współpraca z osobami wyjątkowymi, jak osoby niepełnosprawne, o burzliwej przeszłości, specyficznych doświadczeniach, może tu być pewnym atutem. Wydobywanie z beneficjentów ich specyficznych umiejętności i ich zastosowanie jako przewagi przedsiębiorstwa (np. wykorzystanie umiejętności plastycznych osób niepełnosprawnych do ręcznego tworzenia niepowtarzalnych przedmiotów sztuki użytkowej) może być dobrym pomysłem. Także to, co często przeszkadza w realizacji czysto komercyjnego biznesu, może być zaletą przedsiębiorstw społecznych – to klienci wymagający specjalnego traktowania, indywidualnego podejścia (np. przy usługach opiekuńczych).

IV.2. Obszary ideowo naznaczone

Z oczywistych względów – w końcu ekonomia społeczna jest działalnością nastawioną na cel społeczny – dogodnym obszarem dla ekonomii społecznej są te obszary, które nie są neutralne ideowo. Wbrew pozorom nie jest ich mało, ale spróbujemy wskazać kilka ważniejszych:

1. Integracja społeczna

Podstawowa wartość, która znajduje swoje odzwierciedlenie w licznych dokumentach, tak krajowych, jak i międzynarodowych, to działanie na rzecz spójności społecznej. Wyrównywanie szans poszczególnych regionów, wspólnot lokalnych, grup społecznych czy osób w trudnej sytuacji jest jednym z podstawowych wyznaczników tworzonych i realizowanych polityk publicznych. Kompetencje ekonomii społecznej w tej dziedzinie są udowodnione. Dlatego też angażowanie się w rozwiązywanie problemów nierówności szans jest obszarem, na którym – niezależnie od poziomu – ekonomia społeczna może mieć wiele do powiedzenia.

Zatrudniając osoby mające trudności z odnalezieniem się na rynku pracy przyczyniamy się do zwiększenia „spójności społecznej”. Jednak może mieć to dodatkowe znaczenie, zarówno pośrednie (dawać nadzieję innym poprzez przykład, że jest „to” możliwe), jak i bezpośrednie np. zatrudnienie osób, które wyszły z nałogu jako specjalistów do pracy z uzależnionymi.

2. Ekologia



Ekorozwój jest kolejnym wyzwaniem, które może być szansą dla podmiotów ekonomii społecznej. Oczywiście każdy – zarówno osoba, jak i przedsiębiorstwo, wspólnota lokalna czy państwo – może w tej sprawie zrobić wiele dobrego. Jednak właśnie ekonomia społeczna, gdzie dobro wspólne dominuje nad indywidualnym sukcesem i maksymalizacją zysku, ma w tym obszarze wiele do powiedzenia.

Przykładem działań ekologicznych, które wpływają na jakość naszego życia jest przedsiębiorstwo prowadzone przez Stowarzyszenie „Niepełnosprawnych dla Środowiska EKON”, z siedzibą w Otrębusach. Zatrudniając osoby niepełnosprawne zajmuje się selektywną zbiórką odpadów opakowaniowych bezpośrednio w domach i instytucjach. Obok wymiernych efektów (zatrudnienie, segregacja śmieci), działalność przedsiębiorstwa ma również wymiar edukacyjny: umożliwia integrację niepełnosprawnych z mieszkańcami, a także uczy samych mieszkańców zachowań proekologicznych.

3. Pomoc rozwojowa i sprawiedliwy handel

Problemy społeczne, choć ciągle jeszcze rozwiązywane w ramach państw narodowych, mają w coraz większym stopniu wymiar globalny. Tak więc, angażowanie się w rozwiązywanie problemów nie tylko z własnego podwórka, ale również na rzecz osób, grup społecznych czy całych społeczności w biedniejszych częściach świata, jest wyzwaniem, które nie może zostać zaspokojone zwyczajną grą rynkową. Tu rola inicjatyw społecznych i aktywności przedsiębiorstw społecznych jest niezastąpiona.

4. Innowacje społeczne

Jednym z obszarów, gdzie działalność społeczna, a co za tym idzie i przedsiębiorczość społeczna, może się wykazać, jest testowanie nowych rozwiązań. Współczesny świat – od niezależności uniwersytetów po powszechne ubezpieczenia – opiera się na modelach wypracowanych przed laty w ramach inicjatyw społecznych. Ta rola inicjatora zmian społecznych się nie skończyła, a innowacje testowane w poszczególnych przedsiębiorstwach społecznych mogą wyznaczać przyszłość w wielu dziedzinach, nie tylko usług społecznych.

5. Maksymalizacja zysku społecznego

Jak zostało już wspomniane, istnieje możliwość łączenia w przedsiębiorstwie społecznym różnych zysków społecznych (np. integracja i ekologia). Ma to kapitalne znaczenie nie tylko dla uzyskania lepszego efektu społecznego, ale i dla „długofalowej stabilności finansowej przedsiębiorstwa społecznego, stanowi wręcz podstawę skutecznego biznesplanu. Im więcej obszarów społecznego oddziaływania, tym więcej przecież źródeł finansowania” (Juraszek-Kopacz, Sienicka, Zagrodzka 2008, s.10).



IV.3. Gospodarka społeczna

Jednym z podstawowych czynników sukcesu PES jest, wspomniane wcześniej, zakorzenienie. Oznacza to, że wiele przedsiębiorstw społecznych może – czy wręcz powinno – powstawać jako uzupełnienie już istniejących systemów. Z oczywistych względów takim podstawowym odnośnikiem są inne przedsiębiorstwa społeczne, ale przecież i cała wspólnota, lokalny rynek mogą tworzyć odpowiednie nisze dla działań przedsiębiorstw społecznych. Gospodarka społeczna jako system, w którym istnieje zapotrzebowanie na funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych, niewątpliwie jest obszarem potencjalnej ekspansji przedsiębiorstw ekonomii społecznej.

1. Ekonomia społeczna jako koło napędowe innych przedsiębiorstw

Nowa ekonomia społeczna – czyli ta, która znaczną część środków otrzymuje w formie różnego rodzaju dopłat, dotacji – często nie posiada tzw. wolnych środków, czyli takich, które może wydać zgodnie z własnymi potrzebami. Niemniej, ogrom pieniędzy, jaki przepływa przez przedsiębiorstwa społeczne, może być ważnym impulsem do tworzenia nowych przedsiębiorstw społecznych. Usługi cateringowe, wydawnicze, obsługa stron internetowych itp., to ogromny rynek obsługi przedsiębiorstw społecznych, który może być wykorzystany do wzmocnienia ekonomii społecznej. Wszelkie inicjatywy typu tworzenie spółdzielni socjalnych przy spółdzielniach mieszkaniowych, tworzenia przedsiębiorstw pomocniczych, budzą tu wielkie nadzieje.

Przykładami inicjatyw, które funkcjonują w oparciu o kontakty z innymi przedsiębiorstwami społecznymi są – poza całą infrastrukturą ekonomii społecznej – takie przedsiębiorstwa, jak Fundacja „Być Razem” czy „Garncarska Wioska”. Z kolei Spółdzielnia Socjalna Usługowo-Handlowo-Produkcyjna w Buczynie w coraz większym stopniu przekształca się w instytucję szkoleniowo-doradczą realizującą usługi finansowane z dotacji.

2. Współpraca przedsiębiorstw jako sposób na tworzenie nowych przedsiębiorstw

Kolejnym obszarem, który jest wielką szansą dla przedsiębiorstw społecznych, jest współpraca między nimi, wspólne prowadzenie interesów. Tworzenie instytucji w analogii do włoskich spółdzielni typu C (konsorcja), lokalne formy współpracy, jak w Niemczech – to nisza, która ciągle czeka na zagospodarowanie. Powoływanie spółdzielni osób prawnych złożonych z przedsiębiorstw społecznych, tworzenie instytucji wsparcia (model usług za opłatą) może być dobrym pomysłem na przedsiębiorstwo społeczne.

Takich przykładów wciąż nie jest wiele, ale wspomniana wyżej spółdzielnia osób prawnych „Kooperytywa Pozarządowa”, czy działająca w sektorze usług medycznych i hotelarstwa „spółdzielnia spółdzielni mleczarskich” „Pod Tężniami” z Ciechocinka, pokazują ogromne możliwości działania takich konsorcjów.



3. Lokalny rynek jako źródło inspiracji

Myślenie o lokalnej gospodarce jako o przedsiębiorstwie społecznym umożliwia odkrycie takich potrzeb, których obsługa może być przedmiotem działania przedsiębiorstwa społecznego, a których tradycyjny lokalny rynek nie jest w stanie obsłużyć. Inicjowanie, a nawet wsparcie powstawania przedsiębiorstw społecznych w tym obszarze może być działalnością w dobrze pojętym interesie wspólnym.

Wspominaliśmy wyżej o tym, że każda społeczność lokalna ma swoje specyficzne warunki, które mogą się okazać ważne w uzyskaniu przewag rynkowych. Stoki gór mogą stać się atutem dla narciarzy, a latem dla rowerzystów czy kolejek grawitacyjnych (Beskidzkie Towarzystwo Turystyczne „Przełom Wisłoka”), zaś odkryte wykopaliska podstawą do tworzenia skansenów lub parków jurajskich (Stowarzyszenie „Bałt”). Poszukiwanie lokalnych zasobów i możliwości wydaje się najpewniejszym sposobem na odnalezienie odpowiedniej dla przedsiębiorstwa społecznego niszy.

Podsumowanie

Teoretycznie, wszystkie branże, obszary, formy działania stwarzają możliwość rozwoju ekonomii społecznej. W każdym z nich można znaleźć niszę, zdobyć rynkową przewagę, wygrać z konkurencją. Ekonomia społeczna posiada jednak specjalne, unikatowe zalety, które pozwalają przedsiębiorstwom społecznym uzyskiwać sukces. Tu konkurencyjność na rynku może być wspierana również poprzez np. możliwość otrzymywania dotacji, subwencji i ulg, czy społeczną akceptację celów realizowanych przez konkretne przedsiębiorstwa.

Z drugiej strony, pewne branże, jak ekologia, reintegracja społeczna, usługi socjalne, wydają się być specjalnie predestynowane, aby przedsiębiorstwa społeczne mogły uzyskiwać tam sukcesy. To właśnie tu istnieją niezaspokojone potrzeby, nisze rynkowe, które mogą, a czasami wręcz powinny, być zagospodarowane przez przedsiębiorstwa społeczne.

Jednak o sukcesie przedsiębiorstwa społecznego zawsze decydować będą lokalne uwarunkowania, dobry pomysł i determinacja przedsiębiorców społecznych. O sukcesie – przynajmniej w tej początkowej fazie rozwoju ekonomii społecznej – decydować może akceptacja i wsparcie ze strony samorządu lokalnego. To właśnie samorząd ma narzędzia, zarówno systemowe (tworzenie strategii rozwoju czy integracji społecznej), jak i bezpośredniego wsparcia (zakładanie spółdzielni socjalnych, system dotacji na zasadach określonych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁴, możliwość stosowania klauzul społecznych), aby wspierać lokalną gospodarkę społeczną, co z kolei przyczynia się do lokalnego rozwoju i zwiększenia lokalnej spójności społecznej.

4 Obecnie mogą z tego trybu korzystać także spółdzielnie socjalne.



Bibliografia:

Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej (2007). Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Frączak, P., Schimanek, T. (red.) (2010). *Model przedsiębiorstwa społecznego na lokalnym rynku pracy*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.

Frączak, P., Wygnański, J.J. (red.) (2008). *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Gumkowska, M., Herbst, J. (2008). Organizacje pozarządowe. [w:] Dąbrowska, J. (red.). *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej - wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Juraszek-Kopacz, B., Sienicka, A., Zagrodzka, T. (2008). *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Nałęcz, S. (red.) (2008). *Gospodarka społeczna w Polsce. Wyniki badań 2005-2007*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.

Trzy dekady „Pod tężniami” (2010). Ciechocinek: Klinika Uzdrawiskowa „Pod Tężniami” im. Jana Pawła II.

Wygnański, J.J. (2008). *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?* Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.