



CZYNNIKI EKONOMICZNEGO SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO Raport z badań

Autor: Tomasz Ochowski

1. Ogólna charakterystyka badań

Na przełomie czerwca i lipca 2010 roku zostały przeprowadzone, dla potrzeb projektu „Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej z sukcesem” realizowanego przez Fundację Nadzieja, przy wsparciu finansowym Europejskiego Funduszu Społecznego, badania empiryczne dwudziestu przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Miały one na celu identyfikację uwarunkowań ekonomicznego sukcesu przedsiębiorstwa społecznego.

Badania poprzedziły dyskusje w gronie ekspertów, badaczy i praktyków przedsiębiorczości społecznej na temat tego, czym jest wspomniany sukces. W większości dostępnych publikacji brak jest bowiem jednoznacznych rozstrzygnięć na ten temat. Ostatecznie zespół badawczy przyjął intuicyjne rozwiązanie, które już po analizie wyników, pozwoliło precyzyjnie określić, iż za przedsiębiorstwa społeczne odnoszące sukces ekonomiczny zostały uznane te, których liderzy tak właśnie określali sytuację swoich firm bądź organizacji i które jednocześnie, w okresie badania **uzyskiwały przychody niezbędne do realizacji celów społecznych przy równoczesnym utrzymaniu się na rynku.** „Utrzymanie się na rynku” było rozumiane jako brak realnej groźby bankructwa lub zawieszenia działalności. Nie oznaczało to warunku samowystarczalności finansowej przedsiębiorstwa społecznego, ale oznaczało zdolność liderów do pozyskiwania wsparcia finansowego wystarczającego do zrekompensowania ewentualnego braku samowystarczalności. Z kolei w kontekście wspomnianych celów społecznych, chodziło przede wszystkim o przeciwdziałanie defaworyzacji osób lub / i środowisk marginalizowanych, a także o takie działania, jak wzmacnianie spójności społecznej, budowę zaufania, zwiększanie bezpieczeństwa ekonomicznego i zatrudnienia, wzmacnianie lokalnej i grupowej tożsamości, urzeczywistnianie demokracji uczestniczącej i odkrywanie radości z przynależności do wspólnoty.

Badania miały charakter jakościowy. Chodziło bowiem nie o nakreślenie uśrednionego obrazu przedsiębiorczości społecznej, ale o wyodrębnienie wzorów sukcesu ekonomicznego, wzorów choćby jednostkowych, ale możliwych do opisu na poziomie dobrych praktyk. W ramach projektu przeprowadziliśmy więc wywiady opierające się na metodologii etnograficznej z twórcami / kierownictwem przedsiębiorstw oraz z przedstawicielami ich środowiska wewnętrznego (pracownicy, członkowie) i zewnętrznego (w zależności od możliwości badacza w konkretnym przypadku byli to pracownicy samorządów, klienci, bądź inne osoby mające jakąkolwiek w miarę głęboką styczność z analizowanym PES). Każdy z badających



posługiwał się, dość elastycznie dyspozycjami do wywiadu obejmującymi następujące obszary problemowe:

- powstanie / inicjatorzy (przedsiębiorstwa),
- cele / wartości,
- działalność społeczna,
- działalność gospodarcza,
- zarządzanie,
- relacje z lokalnym środowiskiem,
- rozwój – stagnacja – regres...,
- sukcesy,
- porażki,
- doradztwo i szkolenia,
- rekomendacje¹.

Badania zrealizował interdyscyplinarny zespół w składzie: dr Ewa Krakowińska (Wydział Zarządzania UW), dr Ryszard Skrzypiec (PWSZ w Cieszynie), Mateusz Przywara (niezależny badacz ekonomii społecznej związany z organizacjami pozarządowymi), Jan Urmański (badacz i praktyk przedsiębiorczości społecznej, PTS), dr Tomasz Ochowski (Wydział Zarządzania UW) i Piotr Gołaszewski (refleksyjny praktyk przedsiębiorczości społecznej). Interdyscyplinarność zespołu była intencjonalna, podyktowana dążeniem do maksymalnie wieloaspektowego ujęcia problematyki, szczególnie na poziomie dyskusji wyników. Standaryzacja badań (wystarczająca dla metodologii jakościowej) została uzyskana przez kilka wspólnych spotkań zespołu badawczego z udziałem ekspertów zewnętrznych. W toku tych spotkań odbyły się dyskusje metodologiczne, ustalono jednolitą listę dyspozycji do badania (inną w szczególności dla szefów przedsiębiorstw i inną dla przedstawicieli środowiska wewnętrznego i zewnętrznego) oraz procedury badawcze.

2. Grupa badana i przebieg badań

Badaniu zostało poddanych dwadzieścia przedsiębiorstw społecznych wybranych na podstawie doboru celowego z listy ogólnopolskiej sporządzonej przez ekspertów. Pierwotnie zakładano, iż będzie to dziesięć przedsiębiorstw dobrze prosperujących i dziesięć „z problemami”. Kryteria te okazały się nieostre już na poziomie dyskusji z ekspertami nad modelem badań. Ostatecznie – na zasadzie rozwiązań intuicyjnych zidentyfikowanych dla potrzeb niniejszej charakterystyki już po zakończeniu badań – kryteria kwalifikacji poszczególnych przedsiębiorstw wynikały z wycucia badaczy, najczęściej opartego na podstawowych wskaźnikach ekonomicznych, opinii otoczenia społecznego i przekonania osób odpowiedzialnych za dany podmiot. Ostatecznie wystąpiła pewna nadreprezentacja (trudna do ostatecznego oszacowania) przedsiębiorstw określanych jako dobrze prosperujące w stosunku do tych „z problemami” (kilkanaście do kilku). Generalnie, określenie

¹ Obszar „rekomendacje” stanowił typowe dla metodologii jakościowej „miejsce” spotkania perspektywy badacza z perspektywą respondentów. W tej części wywiadu mieszały się refleksje respondentów i opinie badaczy. Nie raz dochodziło na tym etapie do dyskusji w trakcie badania. Zbliżyło to prezentowany projekt do modelu badań „przez wspólne doświadczenie”.



sukcesu, które miało być kryterium doboru przedsiębiorstw społecznych do badań, okazało się jednym z celów badania.

Badanym zapewniona została dyskrecja, dlatego też w tym miejscu możliwe jest podanie jedynie bardzo ogólnej charakterystyki analizowanej grupy przedsiębiorstw. Były to różne typy przedsiębiorstw społecznych: spółdzielnie socjalne (10), spółdzielnie pracy (2), stowarzyszenia (1), fundacje (3) oraz spółki z o.o. realizujące cele społeczne (4). Badane podmioty reprezentowały różnorodną branżę: spożywczą, gastronomiczną, rzemiosło, agroturystykę, recykling, szkolenia i doradztwo, pralnie, stolarnie, ślusarnie, opieka nad chorymi i dziećmi, usługi porządkowe, budowlane i remontowe, prowadzenie schroniska, warsztatu samochodowego, myjni, usługi informatyczne i teleinformatyczne, organizowanie imprez, produkcja szczotek, odzieży, wyrobów gumowych, zabawek... Wielkość badanych przedsiębiorstw: od kilku do kilkuset pracowników (członków). Większość były to podmioty małe. Stan poszczególnych przedsiębiorstw też był zróżnicowany: od rozwoju na różnym poziomie (w tym także przedsiębiorstwa rozwijające się bardzo dynamicznie) do zawieszenia działalności.

Badania zostały przeprowadzone w czerwcu i lipcu 2010 roku. Badacze przeprowadzali wywiady w miejscu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wywiady z reguły były nagrywane (chyba, że respondent nie wyraził zgody lub na przeszkodzie użycia dyktafonu stanęły problemy techniczne). Każdy z badaczy badał samodzielnie cztery przedsiębiorstwa. Jedynie Ochowski i Gołaszewski pracowali razem, badając wspólnie cztery przedsiębiorstwa.

3. Wyniki uzyskane przez poszczególnych badaczy

Jak już zostało podkreślone, opisywane badania miały charakter jakościowy. Żeby więc czytelnik mógł poddać je samodzielnej analizie i dyskusji (na co realizatorzy programu badawczego bardzo liczą), najpierw opisane zostaną wyniki uzyskane przez poszczególnych badaczy. Są one opracowaniem przez autora niniejszego tekstu raportów roboczych poszczególnych badaczy – działu „rekomendacje”. Ta bowiem część badań, jak już było wspomniane, stanowiła swoiste spotkanie badaczy i badanych.

Punkt „rekomendacje” w indywidualnych raportach badawczych stanowił „mieszankę” refleksji badanych i badaczy, a nieraz zawierał także „ślady” dyskusji między nimi. Dla zachowania pełnej anonimowości badań (którą – raz jeszcze warto podkreślić – zapewniono badanym i która znacznie zwiększyła poziom szczerości ich wypowiedzi) pominięto imiona i nazwiska badaczy. Pozostawione zostały również powtórzenia. Chodzi przecież wyłącznie o to, by czytelnik mógł „zderzyć” swój subiektywny punkt widzenia na przedsiębiorczość społeczną z subiektywnym punktem widzenia badaczy. Badania jakościowe nie boją się przecież subiektywnych punktów widzenia kontrolowanych przez liczne dyskusje. Z takich „zderzeń subiektywizmów” (tego wynikającego z doświadczenia czytelnika i tego wspartego materiałem badawczym) rodzą się dobre praktyki, mające rzeczywiste zastosowanie „w terenie”.

Niniejsza prezentacja wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu Fundacji Nadzieja jest opisem możliwych wzorów, w jakie układać się mogą czynniki



wspomagające sukces przedsiębiorstw społecznych. Mówiąc nieco bardziej precyzyjnie, opisują stan „jak to bywa”, że niektóre PES osiągają sukces, a inne nie. Chodzi o wielostronny opis normalnych, a zarazem optymalnych realiów, spotykanych także przez czytelników niniejszego raportu, niezależnie od tego czy działają w wielkich miastach, czy małych miejscowościach, realiów, w których wspomniany sukces może mieć miejsce. Jak autorzy badań mają nadzieję, takie wielostronne podejście oparte na szczegółowo zanalizowanych przypadkach poszczególnych przedsiębiorstw społecznych dostarczy czytelnikowi więcej inspiracji do praktycznych działań, niż silące się na „naukowość” badania ilościowe ukazujące jedynie „uśrednione działania”, „uśrednione przedsięwzięcia”, „uśrednione sukcesy i klęski”.

Wzór czynników umożliwiających sukces przedsiębiorstwa społecznego uzyskany przez badacza nr 1

- Działalność przedsiębiorstw społecznych przynosi bardzo duże korzyści zatrudnionym i otoczeniu zewnętrznemu. Tego typu działalność powinna być rozszerzana. Przed rozpoczęciem działalności potrzeby jest ekspert, który pomoże znaleźć niszę na rynku, zorganizować działalność, a potem będzie wskazywał, gdzie zarządzający popełniają błędy i pomoże skuteczniej działać na lokalnym rynku. Ważna jest przyjaźń ze środowiskiem lokalnym. Wszelkie bariery można zniwelować poprzez sprzyjające warunki zewnętrzne.
- W działalności liczy się dobry pomysł, najlepiej nowatorski, i wsparcie otoczenia w zakresie dzierżawy terenu, budynków oraz zakupu niezbędnych maszyn. Potrzebne jest wsparcie finansowe, ale najważniejsze jest, aby chronić miejsca pracy. Gdy pracownicy nawet na „postojowym” przychodzą do pracy, to nadal realizowane są zadania przedsiębiorstwa społecznego.
- Spółdzielnia (w domyśle socjalna) nie jest w stanie przewidzieć zmian przepisów i na przykład kolejnych podwyżek za korzystanie z gruntu. Przedsiębiorstwu ekonomii społecznej potrzebny jest przede wszystkim ekspert „od zbytu produktów”, a często spółdzielni nie stać na to.
- Władze państwowe powinny całościowo rozważyć rozwiązanie problemu rehabilitacji osób niepełnosprawnych poprzez pracę, wypracować zasady wspierania tego typu działań, a nie tylko okazjonalnie powracać do „tematu niepełnosprawności”.
- Sukces przedsiębiorstwa społecznego gwarantuje dobry pomysł na działalność w danym środowisku, dobrze przygotowany projekt do realizacji, oraz zdobycie środków, a potem konsekwentna realizacja projektu. Niezbędny jest opiekun biznesowy, który zadba o promocję, klientów, marketing i dobrze przygotuje analizę ekonomiczną przedsięwzięcia. Przed przystąpieniem do działalności może okazać się także niezbędny animator, aby pomóc w pierwszej fazie prac i dobrze zbudować relacje z otoczeniem, szczególnie gdy chodzi o wybór rodzaju działalności.

Wzór czynników umożliwiających sukces przedsiębiorstwa społecznego uzyskany przez badacza nr 2



- Największe potrzeby spółdzielni socjalnych, to posiadanie profesjonalnych kadr zarządzających i profesjonalnej księgowość.
- Istotny dla powodzenia tego typu podmiotu jest lider, czyli osoba która będzie potrafiła zapanować nad funkcjonowaniem spółdzielni od strony formalnej, marketingowej, czego trudno oczekiwać po osobach rekrutujących się z kategorii zagrożonych marginalizacją. Niezbędne są zatem szkolenia podnoszące kwalifikacje w tym zakresie. Nie mniej ważne jest podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie umiejętności świadczenia usług. Jednak ich zakres powinien być zindywidualizowany i dostosowany do profilu działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa społecznego.
- Czynnikiem sprzyjającym efektywnemu działaniu spółdzielni jest sam zespół pracowników, jego integracja i więź z przedsiębiorstwem.
- Spółdzielnia prowadząc działalność gospodarczą powinna wypracować szandarowy produkt bądź usługę, jednocześnie zalecane jest maksymalne, choć zgodne ze zdrowym rozsądkiem, potrzebami rynku i możliwościami PES, różnicowanie działalności i odbiorców.
- Najważniejszy jest etap przygotowawczy i odpowiednie zaplanowanie przedsiębiorstwa. Niezwykle istotny czynnik dla rozwoju spółdzielni socjalnych stanowi w miarę łatwy dostęp do środków wspierających ich działalność. Chodzi o różnorodne fundusze, zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym czy Unii Europejskiej. Liderzy PES powinni mieć świadomość możliwości pozyskiwania wspomnianych przykładowo funduszy i innych oraz znać „technologię” ich pozyskiwania. Przy czym w grę wchodzi wyłącznie środki bezpieczne dla spółdzielni socjalnych (także dla innych form przedsiębiorczości społecznej oczywiście), to jest takie, które nie powodują ryzyka zadłużenia, a jednocześnie umożliwiają zakupy inwestycyjne. Wobec ciągłych zmian przepisów prawnych w Polsce i form dofinansowania konieczne jest by liderzy przedsiębiorczości społecznej byli na bieżąco informowani o wspomnianych sprawach przez władze lokalne, organizacje rządowe i pozarządowe, ekspertów zewnętrznych i media oraz by byli szczegółowo wspierani przy pozyskiwaniu i wykorzystywaniu dofinansowań.
- Na płaszczyźnie organizacyjnej niezbędne jest położenie większego, niż robi się dotąd, nacisku na marketing i promocję – zdobywanie zamówień, wchodzenia na rynek, identyfikację grup odbiorców, ale także partnerów i konkurentów. Niezbędne wydaje się wręcz zatrudnienie dla potrzeb PES przedstawiciela handlowego, który będzie umiejętnie „sprzedawał ideę” przedsiębiorstwa.
- Jeśli chodzi o zasoby pieniężne, niezbędne jest zabezpieczenie kapitału finansowego gwarantującego nie tylko możliwość przetrwania przedsiębiorstwa (uwaga na przykład na duże koszty mediów), ale także jego rozwój. Zaleca się opracowanie unikalnego produktu / usługi, które jako szandarowa marka będą napędzać popyt i, co nie zawsze bywa oczywiste dla praktyków przedsiębiorczości społecznej, przyłożenie dużej wagi do dbałości o jakość



– nie tylko sztandarowych – wyrobów i usług. Przedsiębiorstwo działające na zasadach rynkowych nie może sobie pozwolić na niesolidność

– Niezbędne jest nawiązanie partnerskich relacji z samorządem terytorialnym. To samorząd tworzy sprzyjający klimat dla działania tego typu przedsięwzięć. Jednak warto wzmacniać ekonomiczny charakter tych relacji. Samorządy powinny być jednym z ważniejszych kontrahentów przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Natomiast trzeba bronić się przed uwikłaniem się w różnego rodzaju polityczne zobowiązania.

– Ważne jest, aby optymalnie dopasować wielkość przedsiębiorstwa do lokalnych potrzeb i możliwości. Zdarza się bowiem, że rozmach z jakim zainicjowano przedsiębiorstwo jest nienaturalny i rodzi szereg problemów. Mała firma, rozwija się i wzrasta w sposób naturalny. Natomiast duże przedsiębiorstwo już od samego początku rodzi ogromne ryzyko, na które nie są przygotowane osoby wywodzące się z sektora organizacji pozarządowych (często tworzących PES).

– Bardzo pomocne jest tworzenie na swoim terenie przez samorząd lokalny inkubatorów przedsiębiorczości społecznej, w których warunki do podejmowania

i prowadzenia działalności gospodarczej znajdują zarówno organizacje pozarządowe, jak i spółdzielnie socjalne. Jest to możliwe w zasadzie w każdym miasteczku wielkości rządu 40 tysięcy mieszkańców.

– Natomiast dla organizacji pozarządowych podejmowanie działalności gospodarczej należy traktować jako jeden ze sposobów uniezależnienia się od środków publicznych: „To [przedsiębiorczość społeczna] promuje ideę, ale daje także pieniądze.”

– Niezwykle ważne jest dopasowanie profilu i skali zarówno inkubatora, jak i działalności gospodarczej do możliwości i oczekiwań organizacji oraz lokalnej społeczności. Profil działalności gospodarczej powinien w zasadzie odpowiadać profilowi działalności statutowej, wypływać wprost z misji organizacji. Powinna to być działalność, którą jest w stanie zarządzać dana organizacja, którą mogą wykonać jej kadry, w tym pracownicy o niższych kwalifikacjach, defaworyzowani na rynku pracy. Te warunki spełnia na przykład prowadzenie sklepu, w którym organizacja sprzedaje własne wyroby. W przypadku organizacji ekologicznej może to być bar z żywnością wegetariańską czy sklep ze zdrową żywnością.

– Na płaszczyźnie społecznej argumentem przemawiającym za podejmowaniem inicjatyw z zakresu PES jest fakt, iż na obszarach defaworyzowanych osobom znajdującym się w trudnym położeniu życiowym stwarza się szansę odzyskania własnej godności, dzięki możliwości podjęcia pracy, uzyskania nowych kwalifikacji, otrzymania wsparcia w rozwiązywaniu różnych problemów życiowych.

– Spółdzielnia jawi się jako sposób prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego godny polecenia w wielu sytuacjach. Najważniejsze przy podejmowaniu tego typu działalności jest uświadomienie sobie, że spółdzielnia socjalna to taki sam, jak każdy inny, podmiot działający na rynku. Dlatego też już na



etapie pomysłu niezbędna jest refleksja nad rynkiem usług, które zamierza się świadczyć, kosztami ich świadczenia i innymi stricte ekonomicznymi aspektami obecności na rynku, na którym trzeba się po prostu utrzymać. Założenie, że spółdzielnia socjalna może funkcjonować wyłącznie w oparciu o dotacje, jest błędne.

– Niezwykle ważne są wszelkie aspekty związane z budową zespołu – od starannej rekrutacji członków i pracowników, przez wzmacnianie wzajemnego zaufania osób zaangażowanych w przedsięwzięcie, po integrację zespołu.

– Jednym z warunków powodzenia przedsiębiorstwa o charakterze spółdzielni socjalnej jest powierzenie zarządzania osobie posiadającej odpowiednie kwalifikacje, potrafiącej sobie radzić z kwestiami formalnymi. Zadań tego typu nie można zostawić członkom spółdzielni i pracownikom, z uwagi na ich zazwyczaj niskie kompetencje w tym zakresie.

– W zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników i zarządzających przedsiębiorstwem społecznym szczególnie ważne, oprócz kwalifikacji ściśle zawodowych, są umiejętności związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa – finansowe (na przykład zarządzanie finansami, płynnością czy kontroling), prawno-organizacyjne (prawo spółdzielcze, umiejętności związane z prowadzeniem walnego zebrania i inne tego typu) oraz marketingowe. Dobrym pomysłem na zdobycie i podniesienie tych umiejętności jest praktyczne uczenie się ich poprzez pewną formę stażu pracownika przedsiębiorstwa w zewnętrznej firmie, której zleca się świadczenia określonej usługi na rzecz przedsiębiorstwa (na przykład prowadzenia księgowości).

– Ważne jest zróżnicowanie adresatów, jeśli nie samego zakresu (tak zwanego portfela) świadczonych przez PES usług.

– Niewiele dają takie oferty wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych, czy to w formie szkoleń, czy też doradztwa, które zasadniczo ograniczają się do podstawowych problemów, „jak założyć bądź prowadzić spółdzielnię socjalną czy PES innego typu”. Natomiast opisywanemu środowisku potrzebne jest wsparcie w zakresie konkretnych umiejętności, takich jak na przykład archiwizacja dokumentacji spółdzielni czy organizacja obiegu dokumentów. Taka pomoc znacznie usprawnia działanie przedsiębiorców społecznych, „pozwole przestać się bać kontroli ze skarbowki, bo będą mieć porządek w dokumentacji”.

– Spółdzielnie socjalne potrzebują wsparcia w zakresie przygotowania się do procesu kontroli finansowej i organizacyjnej, czyli tak zwanej lustracji.

– Rekomendowanym rozwiązaniem dla spółdzielni jest wymiana barterowa (czyli wymiana bezgotówkowa, typu „my wam dajemy pomieszczenie potrzebne dla was, wy jakieś przydatne nam usługi”) z partnerami, także komercyjnymi, na przykład w zakresie wynajmu lokalu.

– W najtrudniejszej sytuacji są te spółdzielnie socjalne, które powstawały



w ramach projektów (na przykład „dzieci” programu EQUAL), a zatem w pierwszym okresie działały pod parasolem ochronnym realizatora projektu. Kiedy parasol się zamykał, spółdzielnia zderzała się z wymogami rynku, którymi z reguły nie potrafiła sprostać. W konsekwencji ograniczała zakres aktywności gospodarczej. Zespół szedł w rozsypkę, a projekt kończył się spektakularna kląpą.

– Mimo wymienionych wcześniej „raf”, warto rekomendować spółdzielnie socjalne, jako odpowiedni sposób aktywizowania osób niepełnosprawnych.

Wzór czynników umożliwiających sukces przedsiębiorstwa społecznego uzyskany przez badacza nr 3

Badacz, którego wyniki referowane są w niniejszym punkcie, przedstawił je według precyzyjnego, trudnego do omówienia innymi słowami, niż te które użył autor, schematu. Uzyskany przez tego uczestnika badań wzór czynników umożliwiających sukces PES zostanie więc opisany w formie tabelarycznie zestawionych cytatów z raportu (oczywiście, jak zawsze z części „rekomendacje”).

| Warunki powstania przedsiębiorstwa | Branża | Zarządzanie | Otoczenie lokalne |
|---|---|--|---|
| <p>Przedsiębiorstwo społeczne w procesie powstawania powinno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opierać się na założycielach posiadających podstawowe kompetencje zarządcze, - opierać się na wiedzy i doświadczeniu innych już istniejących przedsiębiorstw społecznych; z reguły bardzo chętnie wspierają one powstawanie innych podmiotów ekonomii społecznej, -poszukiwać wsparcia sojuszników zewnętrznych, np. w administracji publicznej <p>Powstanie przedsiębiorstwa</p> | <p>W jej wyborze powinna być uwzględniona wiedza, umiejętności i doświadczenie założycieli, jak również zasoby materialne, np. posiadany budynek.</p> <p>Wybór powinien zostać poprzedzony badaniem rynku.</p> <p>Branża powinna być dostosowana do kompetencji pracowników.</p> <p>Powinna zostać przeprowadzona diagnoza, czy dana branża jest sezonowa, czy też nie, i jakie ma to</p> | <p>W przedsiębiorstwie społecznym musi być silny, charyzmatyczny i zaangażowany lider. W przypadku, gdy jest dwóch liderów, osoby te muszą dopełniać się charakterologicznie i zadaniowo. Nie może być między nimi rywalizacji. Musi być określony jasny podział zadań.</p> <p>Zarząd musi mieć świadomość wszystkich problemów wynikających z zatrudniania osób zagrożonych</p> | <p>Jest istotnym czynnikiem sukcesu.</p> <p>Przedsiębiorstwo społeczne powinno poszukiwać jak największej liczby partnerów lokalnych, przede wszystkim z administracji publicznej.</p> <p>Podmioty ekonomii społecznej powinny współpracować ze sobą (wsparcie, wymiana doświadczeń, dobre praktyki).</p> |



| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>społecznego powinno zacząć się od kompleksowego przygotowania założycieli do prowadzenia tego typu działalności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sprawdzenie predyspozycji potencjalnych członków do uczestniczenia w tego typu przedsięwzięciu przez psychologa i doradcę zawodowego, przy uwzględnieniu, że ew. założyciele są osobami wykluczonymi społecznie, z wieloma deficytami, których reintegracja społeczna jest trudna; - odpowiednie przygotowanie zawodowe; - szkolenie z umiejętności miękkich m.in. z zakresu pracy w grupie, komunikacji; - szkolenia z zarządzania, podstaw ekonomii, z obsługi komputera; <p>Silne zmotywowanie do uczestnictwa w tego typu przedsięwzięciu. Uświadomienie założycielom, jak istotnym czynnikiem sukcesu jest ich zaangażowanie i ciężka praca.</p> <p>W przypadku spółdzielni socjalnej jej członkowie muszą mieć świadomość, że są jej współtwórcami i współwłaścicielami, a nie jedynie pracownikami.</p> | <p>konsekwencje dla podmiotu. Jeśli tak, w jaki sposób wykorzystać wolne zasoby ludzkie poza sezonem.</p> <p>Należy różnicować źródła przychodu, poprzez rozszerzenie działalności o inne obszary.</p> <p>Przedsiębiorstwo społeczne nie może realizować jedynie celów społecznych. Musi być zachowana równowaga między celami ekonomicznymi i społecznymi.</p> <p>Musi zostać określona przed powstaniem przedsiębiorstwa.</p> <p>Odbiorca musi być jasno określony.</p> <p>Zapotrzebowanie na usługi/produkcję powinny być realistycznie oszacowane przed inwestycjami w park maszynowy i materiały.</p> <p>Pracownicy muszą mieć kompetencje do realizowania usług/produkcji w ramach wybranej branży.</p> | <p>wykluczeniem społecznym.</p> <p>Konieczne jest określenie jasnych reguł pracy dla osób zatrudnionych.</p> <p>Konieczne jest zachowanie dystansu w relacjach przełożony – pracownik, przy jednoczesnym utrzymaniu dobrych relacji oraz dbaniu o dyscyplinę w pracy.</p> <p>Pracownicy powinni mieć możliwość wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.</p> <p>W miarę wzrostu zespołu potrzebne są coraz większe kompetencje kadry zarządzającej. W pewnym momencie może być niezbędna wiedza menagera zewnętrznego.</p> <p>Powinna zostać opracowana strategia działania przedsiębiorstwa. Konieczne jest określenie, czy przedsiębiorstwo posiada wystarczający</p> | <p>Przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać zasoby lokalne np. turystyczne.</p> <p>Przed zakupem urządzeń i materiałów do realizacji zlecenia, trzeba najpierw podpisać umowę przedwstępną, by mieć zabezpieczenie na wypadek niezamówienia usługi przez potencjalnego klienta.</p> <p>Spółdzielnia przed wynajmem lub przyjęciem w użytkowanie budynku powinna sprawdzić, jakie są koszty jego eksploatacji (m.in. ogrzewania).</p> <p>Zaleca się, by spółdzielnie angażowały się w życie lokalne, co powinno stanowić jedną z ról przedsiębiorstwa społecznego, a może również przynieść wymierne</p> |
|---|---|--|---|



| | | | |
|---|--|--|--------------------------------|
| <p>Założyciele muszą mieć świadomość nieuniknionych problemów i trudnych momentów, które niewątpliwie pojawiają się w trakcie prowadzenia tego typu działalności.</p> <p>Jeżeli przedsiębiorstwo powstaje w ramach projektu, to:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instytucja zarządzająca musi mieć świadomość, że pracuje z ludźmi i konsekwencje wszystkich popełnionych przez nią błędów uderzą właśnie w nich; - projekt musi być dobrze zaplanowany; - harmonogram prac musi być elastyczny i przewidywać możliwość dłuższej realizacji poszczególnych działań, zapisy nie mogą być sztywne; - poszczególne działania muszą być poddane gruntownej analizie pod kątem możliwości ich realizacji w praktyce; - muszą być przewidziane środki na wypłatę pensji i innych świadczeń, dla pracowników powstającego przedsiębiorstwa, na co najmniej pierwsze pół roku, nim rozwinię ono swoją działalność; - zakup środków trwałych musi być racjonalny; | <p>Przedsiębiorstwo musi być elastyczne i poszukiwać nowych możliwości (negocjowanie cen, zakupy/sprzedaż internetowa).</p> <p>Przed rozpoczęciem działalności spółdzielnia powinna mieć umówionego co najmniej jednego zleceniodawcę usług, co stanowi dobry punkt wyjścia dla prowadzonej działalności. Jednocześnie spółdzielnia powinna doprowadzić do jak największego zróżnicowania zleceniodawców usług.</p> <p>Poszerzanie działalności gospodarczej o nowe obszary.</p> <p>Wypracowanie marki przedsiębiorstwa poprzez solidne oraz rzetelne wykonywanie usług.</p> | <p>potencjał wobec planów rozwoju.</p> <p>Powinna być wysoka partycypacja w podejmowaniu decyzji przez wszystkich członków przedsiębiorstwa.</p> <p>Jasno określony podział pracy oraz wynagrodzeń.</p> <p>Uzyskanie wsparcia finansowego na rozpoczęcie działalności z Funduszu Pracy w przypadku zakładania spółdzielni socjalnej.</p> <p>Utworzenie zabezpieczenia finansowego na wypadek trudności finansowych.</p> <p>Wybór działalności niewymagającej dużych nakładów inwestycyjnych</p> <p>W razie potrzeby należy wspierać się wiedzą menadżera zewnętrznego.</p> | <p>korzyści w przyszłości.</p> |
|---|--|--|--------------------------------|



| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>- środki finansowe muszą być dostępne od początku trwania projektu i powinny być wydawane sukcesywnie;</p> <p>- osoby rozliczające projekt muszą być kompetentne; instytucja realizująca projekt musi ponosić konsekwencje swoich błędów, a nie przrzucać je na nowoutworzony podmiot, utrudniając mu tym samym rozwinięcie działalności i de facto kwestionując ideę przyświecającą tego typu projektom.</p> | | | |
|--|--|--|--|

Wzór czynników umożliwiających sukces przedsiębiorstwa społecznego
uzyskany przez badacza nr 4

Rozwój przedsiębiorstwa społecznego może wesprzeć zwrócenie uwagi na kilka następujących elementów:

- stabilność personalna,
- wszelkie działania marketingowe, łącznie z zachęcaniem klientowi do „marketingu szepowanego”,
- prawidłowy nadzór nad osobami „dochodzącymi” (czyli wykonawcami poszczególnych zadań zawodowych, nie będącymi stałymi pracownikami danego PES)
- lepsze, bardziej czytelne oznakowanie siedziby (w przypadku lokalnej działalności usługowej), w tym na przykład wyraźne oznaczenie wjazdu do PES.
- uruchomienie nowych usług, na które ujawniło się zapotrzebowanie, po wywiadach wśród klientów
- możliwość dofinansowania przedsiębiorstwa przez firmy / instytucje / organizacje zewnętrzne (na przykład zakup tą drogą nowych narzędzi potrzebnych do pracy w danym PES)

Inspiracja i informacja o możliwości tworzenia spółdzielni socjalnej może pochodzić z zewnątrz środowiska, w którym spółdzielnia ma działać, ale w konkretnym przedsięwzięciu konieczny jest lider związany z lokalną społecznością.

Kluczem do biznesplanu jest znajomość realiów funkcjonowania działalności gospodarczej włącznie z rynkiem lokalnym.

Aktywizacja osób długotrwale bezrobotnych, bez wykształcenia (członkowie spółdzielni mogą mieć na przykład wykształcenie podstawowe lub zdezaktualizowane



zasadnicze zawodowe) wymaga skupienia się na prostych pracach. Jednym z czynników porażki badanej spółdzielni socjalnej było właśnie niedopasowanie zakresu usług do możliwości spółdzielców: określając przedmiot działalności prezes wskazywał bardzo szeroki zakres działań z uwzględnieniem między innymi usług szkoleniowych i księgowych; jako jeden z istotnych kroków wskazał rejestrację spółdzielni, jako instytucji szkoleniowej, tymczasem od samego początku wiadomo było, że realizacja takich usług leży poza zasięgiem spółdzielców.

Zwracając się do osób długotrwale wykluczonych trzeba zaproponować choćby niewielkie pole działania, na którym mogliby odnieść „sukces” osiągnięty własną pracą. Jedno małe zlecenie na posprzątanie obiektu, może dać znaczące poczucie satysfakcji ze wspólnego działania.

Spółdzielnie pracy bywają stabilnym miejscem pracy o demokratycznej strukturze zarządzania. Siłą wieloletniej stabilizacji istnieją na rynku i są oparciem dla swoich pracowników. Pozostanie w obecnym punkcie rozwoju oznacza jednak dla nich wejście w nieodległej perspektywie w schyłkową fazę istnienia, nawet jeśli obumieranie będzie procesem długotrwałym, rozłożonym na lata.

Konkurencja ze strony dużych zakładów i wymuszona nią specjalizacja w krótkich seriach i małych zamówieniach nie pozwala myśleć o wypracowaniu znaczącego zysku z przeznaczeniem na cele inwestycyjne. Kluczowe wydaje się uzyskanie odpowiednich środków z innych źródeł. Aktualnie, w pierwszej kolejności należy wykorzystać zasoby Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, w ramach którego można pozyskać środki na inwestycje technologiczne z wykorzystaniem pomysłów własnych na innowacje. Tymczasem (lub w razie niepowodzenia, zamiast) zasadna może okazać się inwestycja w niezależną wycenę części gruntu nieużytkowanej przez firmę. Sprzedaż takiego składnika majątku mogłaby stać się dużym zastrzykiem kapitału na inwestycje.

Innym kierunkiem działań służących rozwojowi może stać się rozpoznanie czynników atrakcyjności zatrudnienia w spółdzielni z myślą o odmłodzeniu załogi poprzez zastępowanie pracowników odchodzących na emerytury młodszymi i wiązanie ich z firmą na dłużej.

Ścisła współpraca z samorządem stwarza zarówno szanse, jak i zagrożenia; szanse, gdyż zlecenia od samorządu mają charakter stały i przewidywalny, co ogranicza ryzyko ekonomiczne działalności gospodarczej; zagrożenia, gdyż działalność wystawiona jest w tej sytuacji na ryzyko polityczno-personalne. Z tej perspektywy wybory samorządowe i ewentualne zmiany we władzach lokalnych mogą stać się dla spółdzielni okresem próby. Istotne są więc próby uniezależnienia się od zleceń z samorządu.

Z całą pewnością dobrą stroną działalności spółdzielni jest konsekwentne poszukiwanie coraz to nowych pól działania.

Wzór czynników umożliwiających sukces przedsiębiorstwa społecznego uzyskany przez badacza nr 5

Poważną barierą rozwoju spółdzielni socjalnych jest ich cecha „istotowa”: spółdzielnie socjalne są formą aktywności tworzoną dla osób wykluczonych z rynku pracy przez dłuższy czas. W takim razie nie można liczyć, że poradzą sobie one z



prowadzeniem działalności gospodarczej, uczestnicząc w rynku na takich samych zasadach, co firmy prowadzone przez wyspecjalizowaną kadre i właścicieli. Rodzi się więc rada, aby spółdzielnie socjalne były zarządzane przez profesjonalnych menadżerów oraz by przy zdobywaniu lokalnego rynku współpracowały z lokalnym biznesem (na przykład wykonując dla niego usługi pomocnicze, na wykonanie których lokalne firmy mogą mieć trudności w znalezieniu wykonawców).

Istotną barierę tkwiącą w ludzkich umysłach i hamującą rozwój przedsiębiorczości społecznej stanowi brak świadomości, co do tego, czym jest spółdzielczość. Szczególnie dotyczy to osób, które mogą z niej korzystać. Potrzeba więc edukacji prowadzonej już na poziomie dzieci (na przykład spółdzielnie uczniowskie).

Wyrażna jest też konieczność sprecyzowania na szczeblu państwowym tego, jaką rolę ma pełnić sektor przedsiębiorczości społecznej w ramach udzielania wsparcia bezrobotnym przez państwo. Powinien on stanowić na przykład integralny fragment systemu pomocy społecznej, otrzymując środki na dotowanie działań PES, zamiast części zapomóg.

Fundacja nie jest dobrą formą prawną dla przedsiębiorstwa społecznego. Specyfika fundacji, wynikająca z przepisów prawa nie sprzyja prowadzeniu działalności gospodarczej. W trudny do racjonalnego uzasadnienia sposób ogranicza potencjalną konkurencyjność PES działających na rynku właśnie jako fundacje.

Zakres działalności przedsiębiorstwa społecznego musi być ściśle związany z wynikami badania rynku. To nie muszą być same nisze, ale chodzi o te przestrzenie rynku, w których PES może być konkurencyjne.

Poważne ograniczenie w rozwoju PES stanowi występujące nieraz upolitycznienie przedsiębiorczości społecznej przez władze lokalne. Zagrożenie to występuje w różnych formach. Na poziomie ogólnym może wyrażać się w przekonaniu lokalnych decydentów, iż przedsiębiorczość społeczna jest pozostałością czasów PRL-u. Na poziomie szczegółowym problemem może stać się odmiennosc orientacji politycznej aktualnej władzy lokalnej i liderów przedsiębiorczości społecznej. Niejednoznaczne okazuje się zdarzające się zaangażowanie polityczne szefów PES. Z jednej strony stwarza ono przedsiębiorstwu nowe możliwości działania, z drugiej przynajmniej na pewien czas oddala liderów od stworzonych przez nich przedsiębiorstw i wreszcie grozi skonfliktowaniem podmiotów PES z władzami lokalnymi (na przykład. w toku walki wyborczej).

Innym problemem jest postrzeganie przez władzę lokalną PES jako konkurencji w zakresie pomocy środowiskom zmarginalizowanym. Jedyna rada jaka nasuwa się w tym aspekcie to postulat włączania do grup inicjatywnych PES członków władz lokalnych.

Powinny być preferencje dla przedsiębiorstwa społecznego w przetargach dotyczących usług na rzecz miasta / gminy obejmujących zakres działalności PES

Jeżeli PES nastawione jest na usamodzielnianie swoich pracowników, co zakłada ich silną rotację, rodzi się postulat, aby rotacja ta nie dotyczyła wszystkich. Pomocne dla rozwoju PES byłoby wybranie spośród pracowników swoistego „trzonu”, którego członkowie pełniliby rolę coachów dla reszty pracowników; istnienie tej grupy coachów pomogłoby w utrzymaniu tożsamości przedsiębiorstwa.



Dla efektywnego działania przedsiębiorstw społecznych konieczna jest generalna zmiana systemu pomocy społecznej, tak aby przedsiębiorstwa społeczne były podmiotowo traktowane przez władze państwowe i samorządowe przy rozdzielaniu środków pomocowych.

Konieczne jest aby PES stał się stałym elementem polityki miasta / gminy w rozpoznawaniu i realizacji potrzeb mieszkańców. Takie zakorzenienie przedsiębiorstwa społecznego w środowisku lokalnym umożliwi realne rekomendacje dla przedsiębiorczości społecznej w zakresie branż. Chodzi o to, że rekomendacje te muszą wynikać z rozpoznania lokalnego rynku nie tylko w znaczeniu ekonomicznym, ale także społecznym.

Poważnym problemem ograniczającym funkcjonowanie PES wydaje się być paradoksalny fakt, iż obecnie w skali kraju działa za dużo agencji pośredniczących, szkolących i temu podobnych, a za mało jednostek faktycznie odpowiedzialnych za swoje działanie w zakresie przedsiębiorczości społecznej lub jego brak. Wiąże się z tym poważny problem rozdzielania funduszy przeznaczonych na rozwój przedsiębiorczości społecznej, zarówno unijnych, międzypaństwowych, jak i państwowych i samorządowych. Pojawia się tu istotny postulat zmiany proporcji podziału tych funduszy: znaczna ich większość powinna być kierowana w pierwszej kolejności bezpośrednio do działających przedsiębiorstw, w drugiej kolejności powinna być przeznaczona na powstawanie nowych, natomiast znaczna mniejszość na instytucje wspierające, na działania ewaluacyjne, popularyzacyjne i badawcze.

Inne ważne ograniczenie rozwoju przedsiębiorstw społecznych stanowi brak zrozumienia wśród biznesu i społeczeństwa dla działania tego typu jednostek gospodarczych. Trzeba koniecznie nagłośnić potencjalną rolę PES jako efektywnego narzędzia trafnego przydziału i wykorzystania środków pomocy społecznej.

Konieczne jest tworzenie partnerstwa na rzecz PES w obszarze: władza państwowa (w obszarze tworzenia i upraszczania przepisów) i lokalna + biznes + media + aktywiści ekonomii społecznej. Szczególnie na poziomie lokalnym niezbędnym warunkiem długofalowego powodzenia przedsiębiorczości jest tworzenie „kapsuła” względnie trwale działających grup ludzi zainteresowanych realną działalnością w omawianym zakresie, a jednocześnie będących kluczowymi „aktorami” społeczności lokalnej (decydenci, znaczący przedstawiciele biznesu, dziennikarze i temu podobni).

Konieczne jest, aby na czele przedsiębiorstwa społecznego stał kompetentny menadżer, najlepiej ktoś z praktyką w przedsiębiorstwie ściśle biznesowym.

Najlepszą formą prawną dla przedsiębiorczości społecznej okazuje się spółka z o.o. Takie formy jak spółdzielnia okazują się nieczytelne dla partnerów biznesowych, szczególnie zagranicznych oraz dla pośredników.

Prowadzenie PES wymaga dużej elastyczności w relacjach z przedstawicielami różnych opcji politycznych, działających na danym obszarze lokalnym. Najlepiej jest, gdy kontakty osobiste oparte na zaufaniu są silniejsze niż wybory polityczne.

Jak się wydaje, ważne było by przemyślenie na nowo roli zysku w przedsiębiorczości społecznej. Generalnie rzecz biorąc PES powinny być **nastawione na zysk**, ale nie na jego **maksymalizację**, ale **optymalizację**. W podobnych kategoriach powinni traktować PES jego partnerzy, szczególnie władze



lokalne (na przykład traktowanie jako zysku uaktywnienia zawodowego osób marginalizowanych, które zmniejsza realne koszty w zakresie pomocy społecznej oraz potencjalne związane z realnym niebezpieczeństwem wkroczenia osób zmarginalizowanych na drogę przestępstwa).

Dla efektywności przedsiębiorstwa społecznego konieczny jest precyzyjny dobór pracowników w funkcjonalne zespoły realizujące konkretne zamówienia klientów (przy takim podejściu niepełnosprawności członków PES schodzą na drugi plan).

Konieczne jest solidne badanie lokalnego rynku pod kątem znalezienia niszy lub takiego zakresu działalności, który będzie możliwy do obsłużenia przy pomocy bardzo słabo wykwalifikowanej kadry. Dopiero spełnienie tych warunków umożliwia stworzenie bazy rekomendacji w zakresie branż. Pojawia się po raz kolejny postulat, aby „uniwersalną” listę branż zastąpić rekomendacjami „scenariuszowymi”, uwzględniającymi precyzyjnie opisane warunki wyjściowe i zmieniającymi na skutek ciągłego monitoringu rynku.

Jako niezwykle pilne jawią się działania (medialne i edukacyjne) na rzecz zmniejszenia rywalizacji między podmiotami działającymi na polu ekonomii społecznej, jako jej propagatorzy. Szczególnie palącym problemem okazuje się praca na rzecz likwidacji występującego niekiedy podziału PES na te, które ściśle współpracują z władzą lokalną i te, które są przez władze lokalne ignorowane, jeśli nie zwalczane.

Koniecznym warunkiem powstania dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa społecznego jest tworzenie go przez lokalne koalicje, złożone z przedstawicieli władz administracyjnych (państwowych i samorządowych), instytucji opieki społecznej, mediów i wykwalifikowanych menadżerów

Jako pilny jawi się też postulat zmiany sposobu finansowania przedsiębiorczości społecznej na trzystopniową:

- a. fundusze na rozruch (pokrycie kosztów sprzętu i badań rynkowych),
- b. zmniejszenie wsparcia zewnętrznego, gdy przedsiębiorstwo z obrotu pokrywa bieżące koszty,
- c. duże wsparcie finansowe dla tych PES, które sprawdzają się rynkowo; dla innych monitorowana pomoc finansowa w restrukturyzacji.

Przy czym konieczne jest, by założyciele danego przedsiębiorstwa społecznego od samego początku znali wszystkie warunki uzyskiwania wsparcia na każdym z wymienionych stopni/ etapów.

Konieczne wydają się również zmiany legislacyjne umożliwiające preferencje różnego rodzaju dla PES, zarówno na etapie przetargów, jak i w różnych aspektach (podatki, dopłaty do miejsc pracy...).

Potrzeba wreszcie dostosowania oferty szkoleń zawodowych dla członków PES do realnych potrzeb rynku.

4. Zamiast podsumowania

Niniejszy raport zaprezentował czytelnikowi dość szeroki wachlarz różnych „układów” (w wyłącznie dobrym tego słowa znaczeniu) pomagających przedsiębiorstwu społecznemu odnieść sukces. Wybór, jak i ryzyko, które prezentowane badania starały się zminimalizować, ale oczywiście nie mogą



zlikwidować zupełnie, należą do praktyków przedsiębiorczości społecznej. W każdym razie porównanie zaprezentowanych tu wyników z innymi analizami i doświadczeniem (por. inne materiały i publikacje umieszczone na stronie projektu) ośmiela twórców niniejszego raportu do zwrócenia uwagi szczególnie na następujące czynniki, które wydają się powtarzać najczęściej:

- budowanie dobrych relacji przedsiębiorstwa ze środowiskiem społecznym i kreowanie środowiska przyjaznego przedsiębiorczości społecznej, przy uznaniu kluczowej roli środowiska lokalnego z jego administracją,
- uznanie i wyciągnięcie praktycznych konsekwencji z faktu, iż obok przyjaznego środowiska kluczową rolę dla sukcesu PES odgrywa lokalny lider danego przedsiębiorstwa,
- konieczność zwiększenia poziomu zainteresowania przedsiębiorczością społeczną świata biznesu, edukacji i mediów,
- usprawnienie pomocy państwa na rzecz przedsiębiorczości społecznej,
- uznanie budowania kapitału społecznego za podstawowe zadanie praktyków przedsiębiorczości społecznej (przede wszystkim uznanie tego przez nich samych),
- umiejętne korzystanie z różnych form pomocy i wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych,
- wybiórcze czerpanie ze współczesnego zarządzania biznesowego w przedsiębiorstwie społecznym, szczególnie (choć nie wyłącznie) do budowania efektywnych zespołów zadaniowych.

Mówiąc najbardziej ogólnie i nadal nie podsumowując (bo najważniejsze to działania uwzględniające indywidualne uwarunkowania środowiska lokalnego, danego przedsiębiorstwa, a co najważniejsze – pracowników PES i jego lidera – czyli wybiórcze, wybiórcze i jeszcze raz wybiórcze czytanie także niniejszego raportu!), chodzi o to, by także przedsiębiorcy społeczni mogli w praktyce realizować zawołanie właścicieli przedwojennej firmy „Gazolina”, które przed kilku laty przypomniał Stefan Bratkowski: „Robić! Robić -„Zrobić! Zrobić -„Zarobić! Zarobić!”