

---

PANEL EKSPERTÓW, 20-22 LIPCA 2010  
CZYNNIKI SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH  
**I DZIEŃ, 20 LIPCA**

---

I część

Prezentacja wyników badań jakościowych 20 przedsiębiorstw społecznych / prezentacja raportów.  
Jak prosperują? Co w głównej mierze o tym decyduje?

II część

Dyskusja:

- czynniki sukcesu / źródła problemów przedsiębiorstw ekonomii społecznej (PES) – próba generalizacji.
- rekomendacje / branże / obszary działalności wskazane dla PES.

Uczestnicy:

1. dr Bartosz Pielński, Instytut Polityki Społecznej UW - moderator
2. dr Tomasz Ochowski, Wydział Zarządzania UW
3. dr Ewa Krakowińska, , Wydział Zarządzania UW
4. dr Ryszard Skrzypiec
5. Mateusz Przywara
6. Jan Urmański
7. Piotr Frączak, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
Z ramienia Fundacji NADZIEJA:
8. Jan Kabcz, Prezes Fundacji
9. Kamila Wach, kierownik projektu
10. Dorota Chomiak, pracownik merytoryczny projektu

---

I część – prezentacja wyników badań jakościowych / treści raportów nt. 20 PES

- dr Tomasz Ochowski, prezentacja PES 1-4
- dr Ewa Krakowińska, prezentacja PES 5-8
- dr Ryszard Skrzypiec, prezentacja PES 9-12
- Mateusz Przywara, prezentacja PES 13-16
- Jan Urmański, prezentacja PES 17-20

Charakterystyka badań

W ramach projektu przeprowadzone zostały badania jakościowe 20 PES z Mazowsza i reszty kraju. Wybrano PES reprezentujące różne formy prawne, branże, a przede wszystkim – zarówno takie, które odnoszą sukcesy, jak i takie, które słabo radzą sobie na rynku. Badania polegały na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych z członkami PES (założycielami, liderami, pracownikami) oraz osobami z „otoczenia społecznego”. Tematyka wywiadów dotyczyła funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem czynników sprzyjających ich rozwojowi oraz ten rozwój blokujących.

Obszary, którym szczególnie przyjrzeni się badacze to:

- działalność gospodarcza oraz społeczna – 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;

**PRZEDSIĘBIORSTWO EKONOMII SPOŁECZNEJ Z SUKCESEM – PROJEKT PROMOCJI DOBRYCH PRAKTYK**  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ocena korzyści dla lokalnej społeczności płynących z funkcjonowania PES; współpraca z lokalnymi instytucjami

Na podstawie badań powstały szczegółowe raporty nt. funkcjonowania każdego z 20 PES wraz z rekomendacjami.

Na potrzeby niniejszego opracowania – dla lepszego zrozumienia poruszanej problematyki – podajemy skrótową charakterystykę badanych PES:

- PES 1 – obecnie spółka z o.o., przekształcona ze spółdzielni pracy powstałej w latach 50-tych, zatrudnia ok. 300 osób, w tym większość niepełnosprawnych, branża odzieżowa, dobrze prosperuje [podmiot „starej ekonomii społecznej”]
- PES 2 – przedsiębiorstwo społeczne w formie sp. z o.o. z udziałem miasta, zatrudnia 10 osób, działalność w kilku branżach
- PES 3 – fundacja prowadząca działalność gospodarczą (M), głównie działalność projektowa
- PES 4 – spółdzielnia socjalna z poważnymi problemami (M), kilku członków, bez zatrudnienia i realnej działalności
- PES 5 – przedsiębiorstwo społeczne w formie sp. z o.o. zatrudniające osoby chore psychicznie (M), działalność gastronomiczna, radzą sobie stosunkowo dobrze
- PES 6 – przedsiębiorstwo społeczne w formie sp. z o.o., silnie związane z „organizacją-matką”, produkcja wyrobów regionalnych, organizacja wizyt studyjnych
- PES 7 – stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą (M), zatrudnia znaczną liczbę osób niepełnosprawnych umysłowo
- PES 8 – spółdzielnia inwalidów, zatrudnia ok. 60 osób (M), dochód zapewnia wynajem pomieszczeń, z którego dopłaca się do produkcji, działalność „wygasająca” [podmiot „starej ekonomii społecznej”]
- PES 9 – spółdzielnia socjalna, 6 członkiń, usługi opiekuńcze, po zawieszeniu współpracy z głównym zleceniodawcą w trudnej sytuacji, zatrudnienie na umowy-zlecenia (wcześniej 9 osób na etatach)
- PES 10 – fundacja prowadząca działalność gospodarczą, zatrudnia osoby wykluczone, działa jako inkubator przedsiębiorstw społecznych
- PES 11 – spółdzielnia socjalna, 11 członków – osoby niepełnosprawne, praca na umowy cywilno-prawne zgodnie z zapotrzebowaniem (brak stałych kosztów)
- PES 12 – spółdzielnia socjalna, zatrudnia 11 osób, przekształciła się w swoisty ośrodek wsparcia ekonomii społecznej, realizuje projekty unijne
- PES 13 – spółdzielnia socjalna, zatrudnia 6 osób, powstała i działa przy wsparciu instytucji samorządowych
- PES 14 – spółdzielnia socjalna z poważnymi problemami (M), 6 członków, bez zatrudnienia i realnej działalności
- PES 15 – spółdzielnia socjalna, zatrudnia 20 osób, prowadzi działalność w kilku branżach
- PES 16 – spółdzielnia socjalna, zatrudnia 6 osób, wyrób zabawek edukacyjnych
- PES 17 – spółdzielnia socjalna, zatrudnia 9 osób, prowadzi działalność w kilku branżach, współpracuje z samorządem
- PES 18 – spółdzielnia socjalna z poważnymi problemami (M), bez zatrudnienia i realnej działalności
- PES 19 – spółdzielnia pracy, zatrudnia 64 pracowników (M), pomimo zbytu na oferowane produkty działalność „wygasająca” [podmiot „starej ekonomii społecznej”]
- PES 20 – fundacja prowadząca działalność gospodarczą (M), zatrudnia 2 byłych więźniów oraz prowadzi „praktyki” dla skazanych

**UWAGA:**

*Wypowiedzi uczestników panelu są nieautoryzowane. Poniżej prezentujemy zapis dyskusji panelowej.*

**Bartosz Pielński:** Zbliżamy się do najważniejszej sprawy: sformułowania rekomendacji, w jaki sposób PES-y mają działać, żeby spełniały element rynkowy. Chciałbym, żeby na podstawie zaprezentowanych wyników badań każdy pokusił się o refleksję: na ile jest istotne to, w jaki sposób się wyraża wymiar społeczny, na ile ten stricte rynkowy. Na ile sukcesy i porażki wiążą się z tym, że to są przedsiębiorstwa, a na ile z tym, że mają komponent społeczny.

**Tomasz Ochowski:** Bardzo różny jest stosunek elementu rynkowego do społecznego. Poczynając od tych dobrze prosperujących: przykład PES 1 jest taki, że jest to spółka z.o.o., która funkcjonuje na prawach rynkowych, wykorzystując te przywileje, które daje aspekt społeczny. Jeśli chodzi o element społeczny to mamy trzy aspekty: zatrudnienie osób niepełnosprawnych i stąd możliwość korzystania z funduszy PEFRON, po drugie ta spółka prowadzi dwie instytucje stricte społeczne: spółdzielnię socjalną [*formalnie jej nie prowadzi, ale silnie wspiera*] i spółdzielnię zdrowia i trzecia rzecz: buduje kapitał kulturowy, tworzy więzi społeczne. Jest to firma rynkowa, która wyrosła z przedsiębiorstwa społecznego i nadal nie zatraciła tego charakteru. Wykorzystuje charakter społeczny do budowania przewagi rynkowej. Tzn. ona przede wszystkim jest społeczna, ale przez to jest konkurencyjna. To jest właśnie ciekawe, że w pewnym momencie oni sobie uświadomili, że najlepsze dla przedsiębiorstwa społecznego jest przybranie formuły rynkowej. Są spółką z.o.o., a ponieważ mają zysk, prowadzą działalność sensu stricte społeczną poprzez prowadzenie spółdzielni socjalnej i ośrodka zdrowia. [...] Dlatego tak jak mówiłem, oni wykorzystują aspekt społeczny żeby być konkurencją na rynku, ale też odwrotnie: dzięki formule rynkowej mogą prowadzić działalność społeczną i ona jest i wewnętrzna poprzez zatrudnianie niepełnosprawnych i zewnętrzna, bo spółdzielnia stworzyła warsztat terapii zajęciowej: pracownię plastyczną, muzyczną, komputerową oraz artystyczno-stolarską. Poza tym mają szeroki pakiet usług socjalnych dla swoich pracowników, ale również dla otoczenia: badania specjalistyczne, turnusy rehabilitacyjne, zwrot wydatków na leki i kompleksowa rehabilitacja zawodowa i społeczna pracowników w specjalnie wybudowanej przychodni, która również przez kontrakt z NFZ działa dla otoczenia. [...]

Jeśli chodzi o PES 2, to jak przystało na „dziecko EQUAL-a” tam przede wszystkim był powód socjalny. Chodziło o współpracę z MOPS-em przy aktywizowaniu długotrwale bezrobotnych. To jest główna działalność społeczna. Jeśli chodzi o działalność rynkową, to na dużo mniejszą skalę niż PES 1, ale mechanizm jest podobny, tzn. formuła spółki pozwala stawać do przetargów i zdobywać pewną przewagę rynkową. Ze względu na to, że pełnią funkcję społeczną są wspierani przez miasto, które ma sześćdziesiąt procent udziałów; część zleceń jest miejskich.

Jeśli chodzi o te firmy z problemami, to PES 3 to fundacja, która powstała w celach społecznych, żeby aktywizować bezrobotnych, ale cel biznesowy był od samego początku. Prezes miał pomysł, żeby w sposób efektywny pomagać bezrobotnym zarabiając na tym i tego nie ukrywał. Słynny pomysł, że na biednych można zarabiać. Wykorzystanie pomysłu społecznego na robienie biznesu, czyli na działalność rynkową, która przynosi korzyść społeczeństwu. Przykład podobny do poprzednich, tylko inna forma.

No i sytuacja PES 4. Powstało jako przedsiębiorstwo społeczne, z nadzieją, że dostanie na tyle duże wsparcie, że będzie się mogło rozwijać. No i ta nadzieja okazała się płonna.

**Jan Urmański:** Jeżeli chodzi o PES 4, to ja uważam, że to jest ten sam typ, co PES 18 [*o spółdzielnie socjalne, które istnieją od jakiegoś czasu, ale nie prowadzą żadnej faktycznej*

*działalności*]; pomysł, że coś społecznie się zrobi i to zostanie wsparte, a to się nie sprawdza. Pewnie takich przypadków byłoby więcej.

**Ewa Krakowińska:** Jeśli chodzi o PES 5 to tutaj cel społeczny, to aktywizacja niepełnosprawnych i opieka nad nimi. Uciekają od ekonomii, ale ona ich ściga. Na razie nie mają konkurencji, bo to jest taka gwiazda, którą cała władza lokalna wspomaga. Ta spółka zaczyna generować dochody dzięki ogromnemu zaangażowaniu rodziców osób niepełnosprawnych, wsparciu władz miasta; realizuje przede wszystkim cel społeczny.

Jeśli chodzi o PES 6 to jest w tej chwili spółka z.o.o. Cel jest społeczny, zatrudniają z powiatowego Urzędu Pracy bezrobotnych, niekoniecznie długotrwale bezrobotnych, myślę że działa mechanizm znajomości, ale dzięki życiowej postawie założyciela to ma jeszcze wymiar ekonomiczny. [...] Cel społeczny jest takim hasłem-wytrychem, ale jak się rozmawia z prezesem, to wskazuje, że ludzie i cel społeczny tak, ale też promocja regionu, kultury, ginących zawodów i znalezienie równowagi między celem społecznym a ekonomicznym.[...]

**Piotr Frączak:** To bardzo dobry pomysł, dużo PES działa na zasadzie symbiozy z samorządem lub organizacją pozarządową, dostaje od nich zlecenia.

**Ewa Krakowińska:** Np. PES 5 dzięki takiej symbiozie zdobyło pozycję, tylko że ta firma ma szansę, że gdyby ta symbioza się skończyła to ona przetrwa, bo ma taki rodzaj działalności, a nie wszystkie PES po ustaniu takiego wsparcia poradziłyby sobie na rynku. [...]

Sukces PES 7 spowodował również, że Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania też wyczuło w nich ogromną konkurencję. Niestety u nas nie jest tak w kraju, że jak ktoś odnosi sukces to się wszyscy z tego cieszą, a tym bardziej jeśli to jest sukces, który ma tak głębokie korzenie społeczne. [...] Nie mają żadnego wsparcia miasta [Warszawa], wręcz przeciwnie. [...] Urzędnicy traktują PES jak każde inne przedsiębiorstwo. Ja mówię: „To jak to, nie bierzecie pod uwagę korzyści społecznych? Że tam pracuje 180 osób niepełnosprawnych? To nie ma nic do rzeczy. Ja z tego nie jestem rozliczana.”

**Bartosz Pielński:** Wychodzi rekomendacja: nie osiągać sukcesu.

**Ewa Krakowińska:** I nikomu nie zagrażać.

PES 8 [spółdzielnia inwalidów] i traci i zyskuje. Zyskiwało na początku jak powstawało, bo miało bardzo silne wsparcie władz miasta i państwa – dogodna lokalizacja, budynki, działki, wyposażenie. Funkcjonowało jako monopolista. Gdy nastąpił zwrot ku gospodarce rynkowej oni z rynku zaczęli wypadać. Ich problemem jest brak wsparcia władz lokalnych [Warszawa]. [...] Prezes w obliczu utraty rynków zbytu podjął odważną decyzję o sprzedaży budynków i budowie dodatkowych pięter na komercyjny wynajem. Walczy o to żeby ta spółdzielnia trwała, chociaż nie jest ekonomistą tylko leśnikiem z wykształcenia. Czego im potrzeba? Bardzo by chcieli zatrudnić pełnosprawną osobę, która zajęłaby się zbytem. Teraz nie mają na to środków.

**Jan Urmański:** Oni do PES 19 są podobni – duże przedsiębiorstwo rodem z PRL-u.

**Ewa Krakowińska:** Rynek stał się wymagający, a oni są kompletnie bezradni. Raz do roku prezes jedzie na szkolenie, ale już nie bierze księgowej bo to by było za drogo.

**Bartosz Pielński:** To do rekomendacji: zainteresować się popeerelowskimi przedsiębiorstwami [spółdzielnie pracy, inwalidów], nie doprowadzać do upadku i stworzyć projekty reintegrujące tych

ludzi, wykorzystujące potencjał firmy z doświadczeniem i zapleczem (np. budynki). W profesjonalny sposób pomóc czemuś, co już istnieje, żeby nie chyliło się ku upadkowi.

**Ryszard Skrzypiec:** Ze względu na rozmiary, to trzeba restrukturyzować.

**Jan Urmański:** PES 19 jest o tyle różny, że tam jest świadomość rynku specjalistycznego. I jest zbyt na ich produkty. Odnowienie parku maszynowego w tym wypadku mogłoby dać perspektywę piętnastu lat ich funkcjonowania, które ekonomicznie się broni.

**Jan Kabciz:** Tylko, że oni nie chcą, wolą pozostać na tej pozycji szybowca, który będzie leciał coraz niżej...

**Piotr Frączak:** Ja mam przekonanie, że szkoda tych przedsiębiorstw, które mają potencjał. Większość naprawdę komercyjnych elementów została rozprzedana. Część spółdzielni za bezdurno sprzedawała swój majątek. Najważniejsze w tych spółdzielniach jest bezpieczeństwo, to że jeżeli ktoś jest niepełnosprawny, to zostanie, że jeśli jest tuż przed emeryturą, to na pewno się go nie wyrzuci. To konkurencyjność na rynku strasznie spada. Z tego punktu widzenia, każde ryzyko to wystawienie członków na próbę. Jeśli kupię nową maszynę, a coś się zawali, to będę musiał zwolnić tych wszystkich ludzi, którzy, jeśli dalej tak samo będę działał, na pewno doczekają do emerytury. Oni są bezpieczni w tej formule, a w momencie, gdybym podszedł rynkowo – nie. [...] Pamiętajmy, że mówiliśmy, że sukcesem dla tych przedsiębiorstw jest w dużej mierze przetrwanie, a nie rozwój. Wydaje się, że warto jednak oprócz modnych teraz spółdzielni socjalnych zastanowić się nad tą schedą PRL-u.

**Jan Kabciz:** Wydaje się, że ważnym elementem jest opracowanie systemu doradztwa. Wysokiej klasy doradcy z zewnątrz mogliby stać się „opiekunami” takich przedsiębiorstw i pomóc im w odnalezieniu się na współczesnym rynku.

**Ryszard Skrzypiec:** To wszystko może by i dało radę zrealizować, ale nie w tym systemie finansowania. Jak mówią ci prezesi, oni mają do dyspozycji pożyczki rzędu sto pięćdziesiąt tysięcy, a potrzebują milion. Milion na dziesięć lat, a nie sto tysięcy na dwa lata, bo się nie rozwiną. I druga sprawa: oni zainwestują milion, ale nie z tak wysoko procentowanych kredytów.

**Jan Urmański:** W PES 19 jest taka właśnie sytuacja. Mieli propozycję odkupienia fajnej linii produkcyjnej, ale przy takich marżach to jest nierealne do zrealizowania.

**Mateusz Przywara:** Jeśli chodzi o to doradztwo, to ponieważ to są przedsiębiorstwa wywodzące się z PRL-u, to oni takie wsparcie rozumieją inaczej. Przez cały PRL mieli wsparcie zewnętrzne, ale w postaci konkretnych przywilejów, a nie pomoc w „radzeniu sobie na rynku”. To jest kwestia mentalności, że nie są w stanie się dostosować do zmiany.

**Piotr Frączak:** Stare spółdzielnie to jest system. Większość z nich działa np. w Krajowym Związku Lustracyjnym Spółdzielni Pracy i oni mają swoich doradców i szkoleniowców. Jadą na szkolenia, po to żeby ta lustracja była w porządku, a nie żeby zrobić rewolucję. Poza tym, oni mają do tych swoich szkoleniowców zaufanie, a boją się, że gdyby przyszedł ktoś z zewnątrz bez namaszczenia spółdzielczości... To trzeba by było spróbować zrobić, ale pamiętać o tych ograniczeniach.

**Jan Kabciz:** Może na zasadzie stworzenia systemu doradców rekomendowanych przez Krajową Radę?

**Ewa Krakowińska:** Na moją sugestię, że może ktoś z zewnątrz by wam pomógł, przyjrzał się, spróbował rozwiązać wasze problemy, to aż byłam zszokowana reakcją: „nikt nam nie jest potrzebny, nikt lepiej nie zna naszych problemów, od nas samych”. Taka jest mentalność we wszystkich przedsiębiorstwach, i tych gdzie idzie dobrze, i tych, które mają problemy.

**Jan Urmański:** Kiedy mówimy o starej spółdzielczości, to warto się przyjrzeć, jaka jest wartość rynkowa samej branży. Bo niestety, niektóre skazane są na wyginiecie, jak w przypadku PES 8, i w związku z tym, jest to kwestia mądrego „wygaszania”. Inaczej jest np. z PES 19 czy PES 1, jeżeli jest to branża, która działa na rynku i stare przedsiębiorstwo pracuje w nowoczesnej technologii, to jest pole, żeby działać. A tym pierwszym trzeba rzeczywiście dać dojść do emerytury i umożliwić dobre zwinięcie się. Trzeba by chyba zrobić taki przegląd spółdzielni pod tym kątem. Zastanowić się też, gdzie te spółdzielnie naprawdę pełnią funkcje społeczne, bo np. gdzieś na peryferiach, gdzie jest duże bezrobocie już sam fakt, że istnieje duży zakład pracy jest funkcją społeczną i to warto wspierać.

**Tomasz Ochowski:** Trzy uwagi:

- Czy nie należałoby jeszcze bardziej tego zindywidualizować? Bywają też bardzo różne spółdzielnie starego typu. One powstawały w PRL-u, ale często były ostatnim przyczółkiem prywatnej inicjatywy. Część z nich bardzo ładnie weszła w rynek – przykład PES 1.
- PES mają rację bytu przez zakorzenienie w środowisku lokalnym. W związku z tym mamy taki projekt rekomendacji, że konieczne by było solidne badanie rynku lokalnego pod kątem znalezienia niszy lub takiego zakresu działalności, który jest możliwy do obsłużenia przy pomocy bardzo słabo wykwalifikowanej kadry. Dopiero spełnienie takich warunków brzegowych umożliwia stworzenie rekomendacji pod kątem branż. Postulujemy, żeby uniwersalną listę branż zastąpić rekomendacjami scenariuszowymi. Ekspert, w porozumieniu z władzami lokalnymi, dokonywałby sprawdzenia potrzeb społecznych i niszy, w które mogą wejść tego rodzaju przedsiębiorstwa i w zależności od tego tworzyłyby rekomendacje lokalne.

**Bartosz Pieliński:** To bardzo ważna rekomendacja, bo swego czasu z naszych badań z prof. Leś mieliśmy takie same wnioski. My nazwaliśmy to badaniem rynkowym dla potrzeb tych przedsiębiorstw społecznych. W małych miejscowościach zwykle nie jest to zbadane i nawet komercyjne przedsiębiorstwa działają na wycucie.

**Tomasz Ochowski:**

- Trzecia sprawa, to tworzenie partnerstwa na rzecz PES na danym obszarze. Na zasadzie więzi społecznych.

**Ewa Krakowińska:** One bardzo szybko staną się i więziami społecznymi i przede wszystkim prywatnymi.

**Tomasz Ochowski:** Tak, w wypadku PES 1 to był warunek sukcesu. Kontakty prywatne pani prezes okazały się silniejsze niż podziały polityczne w środowisku. Nawet, kiedy pani prezes sama startowała w wyborach z jednej z list, choć była bezpartyjna, i wybory przegrała, to jej kontakty na stopie towarzyskiej z władzą, która wygrała spowodowały, że samo przedsiębiorstwo nie było zagrożone. Ja bym się nie bał znajomości. Ważny jest lobbing władzy lokalnej.

**Ewa Krakowińska:** Chciałam jeszcze dodać, że kiedy w badanych przeze mnie przypadkach mówiliśmy o doradztwie, to mówiono „jeśli już, to z naszego rynku lokalnego”. Uważają, że każdy, nawet mały teren ma swoją specyfikę i nie można ogarnąć np. trzech różnych. Ten dobry specjalista musi z ich gruntu wyrastać.

**Jan Kabciz:** Są regionalne centra wspierania przedsiębiorczości społecznej. Nie wiem jak one są aktywne, ale może trzeba położyć większy nacisk na nie.

**Ryszard Skrzypiec:** One mają jedną podstawową wadę...

**Ewa Krakowińska:** Ludzie się boją i z nich nie korzystają.

**Ryszard Skrzypiec:** Poza tym osoby w tych centrach mają czysto teoretyczną wiedzę. Kształtują się, nie mają pieniędzy inwestycyjnych. Badani dziwili się, że jest coś takiego. Gdzie to jest? Podkreślali, że to jest dopiero na etapie formowania się.

**Bartosz Pielniński:** To jest ogólny problem aktywnej polityki społecznej, która teraz jest promowana w Polsce. Mamy wyjść z tych pasywnych instrumentów, do tych bardziej aktywizujących. To ma być tańsze. Tzn. nie będziemy dawać za dużo pieniędzy. Przez osoby, które na poziomie strategicznym myślą o polityce społecznej w Polsce jest to postrzegane tak, że aktywizująca polityka społeczna polega na tym, że pięć osób dotąd zmarginalizowanych się zbierze, założą przedsiębiorstwo i jakimś cudem nagle będą bardzo aktywni. A w to trzeba też inwestować.

**Piotr Frączak:** Efektem takiej polityki są takie przedsiębiorstwa jak PES 19 i kilka innych [*mowa o innych, nieobjętych badaniem spółdzielniach socjalnych, których był skupia się w osobie prezesa „jeżdżącego po konferencjach”, a które faktycznie nie prowadzą żadnej działalności*]

**Mateusz Przywara:** Kiedyś takie przedsiębiorstwa były wspierane przez CIS-y albo KIS-y przez pierwsze pół roku i znaleźli się tacy, którzy myśleli: „o, super idea”. Ludzie zafascynowani ideą, przedstawiają tylko dobre strony, rzadko kto opowiada, że są różne problemy i można trafić na rafy. I potem, w zderzeniu z rzeczywistością, rodzi się rozczarowanie i gorycz. Trzeba uczulać ludzi na potencjalne problemy i uczyć, jak sobie z nimi radzić.

**Piotr Frączak:** Zobaczmy, jak działają te ośrodki wsparcia ES. PES 19 na pewno brało udział w szkoleniach. Ci prezesi, którzy mają instytucję, w której nic nie ma, jeżdżą na szkolenia, formalnie spełniają wszystkie wymogi, dostają certyfikaty i są idealnym klientem dla ośrodków wsparcia. Przyjeżdżają, mają dużo czasu, nawet na kilka dni mogą na szkolenie przyjechać. Ten kto normalnie pracuje nie przyjedzie na trzy dni, bo mu szkoda czasu.

**Ryszard Skrzypiec:** Czyli autokreacja lidera w zasadzie.

**Piotr Frączak:** To tak, jak w organizacjach pozarządowych. Dobrze by było, żeby pieniądze były jednak po stronie nie tego, kto dostarcza usługi, tylko tego, kto odbiera usługi – który zamawia usługi takie, jakie są mu potrzebne, a nie takie, jakie są na rynku. Bo w obecnej sytuacji jest tak, że w większości ośrodki wsparcia oferują takie usługi, do jakich mają kompetencje, a nie takie, jakie są potrzebne na rynku.

**Tomasz Ochowski:** Czy nie należałoby pomyśleć, chociaż na razie nie ma oczywiście możliwości realizacji, ale to do dyskusji, pewnego postulatu zmiany finansowania, filozofii finansowania w takich trzech poziomach:

- Żeby były fundusze na rozruch, czyli pokrycie kosztów sprzętu i badań rynkowych.
- Zmniejszanie wsparcia zewnętrznego, gdy przedsiębiorstwo z obrotu pokrywa bieżące koszty.
- Duże wsparcie finansowe dla PES, które sprawdzają się rynkowo, a dla innych monitorowana pomoc finansowa w restrukturyzacji.

**Ryszard Skrzypiec:** Ten drugi krok jest niebezpieczny, bo zmniejszamy wsparcie w momencie, kiedy zaczyna dobrze iść. To my nigdy nie będziemy sobie radzić.

**Bartosz Pleciński:** Problem jest na poziomie myślenia systemowego. W IPS UW spieramy się z zespołem Michała Boniewo. Oni są zwolennikami taniej i aktywnej polityki społecznej, co jest naszym zdaniem po prostu niemożliwe. Drugim elementem myślenia w Polsce o aktywnej polityce społecznej jest decentralizacja – że wszystko będzie realizowane lokalnie, na poziomie samorządu. A żeby wygenerować odpowiednie fundusze, to trzeba myśleć w kategoriach systemowych, ogólnokrajowych, żeby to mogło być rozruszane. Samorzady mają tyle obowiązków, że jak one jeszcze mają inwestować w politykę społeczną? A te dwa paradygmaty teraz się promuje: że ma być bardzo tanio i że ma być zdecentralizowane.

**Mateusz Przywara:** Na pewno nie może być tak, że takie wsparcie nagle się kończy, to musi się dziać stopniowo. [...] Chciałbym wrócić do tych ośrodków wsparcia. Oni organizują konferencje, bo to jest najłatwiejsze i szkolenia, a one tak naprawdę nikomu nie są potrzebne. To są chyba najgorzej wydane pieniądze na ekonomię społeczną.

**Tomasz Ochowski:** Moi badani tak humorystycznie mówili, że symbolem dla nich jest kurs bukieciarski.

**Piotr Frączak:** Ważna jest kwestia rozumienia ekonomii społecznej. Dla mnie ekonomia społeczna to w wielu wypadkach coś, co jest wcale nierozwojowe, wcale niedochodowe, to coś małego, co pozwala przeżyć, utrzymać się na rynku, to nie jest coś, co rynek generuje. Małe środki na rozpoczęcie, dużo własnej pracy i z tego funkcjonujemy. W PES 11 najwyraźniej to widać i chyba w PES 17 też, że niepełnosprawni mają renty i są bezpieczni; oni nie muszą się rzucać na głęboką wodę, gdy chcą być aktywni. W sytuacji, kiedy bezrobotnemu da się pieniądze na założenie firmy i puści się go na głęboką wodę, to on nie jest bezpieczny, bo to nie jest tak, że on może zarobić trochę i poczekać. W Wielkiej Brytanii taki bezrobotny nie traci od razu zasiłku, tylko po pewnym czasie, jeśli mu wyjdzie.

**Mateusz Przywara:** Z tymi niepełnosprawnymi, to jest i plus i minus, bo oni dostaną jakieś wsparcie, ale nie zdecydują się na to wsparcie na każdego członka spółdzielni, bo trzeba mu będzie płacić przez rok płacę minimalną. I w związku z tym nie mają kapitału początkowego.

**Bartosz Pielniński:** Trzeba rozróżnić ryzyko na poziomie całego przedsięwzięcia, a ryzyko poszczególnych osób, które wchodzi w to. Teraz często jest tak, że oni wchodząc w to ryzykują osobiście. Bo jak im się nie uda to będą mieli potem problemy np. mniejszy zasiłek. Plusem ekonomii społecznej na Zachodzie jest to, że to ryzyko tam jest na poziomie przedsiębiorstwa. Dlatego to jest PES, że podejmuje ryzyko. Ryzyko nie może dotyczyć osób, które już są zmarginalizowane.



**Mateusz Przywara:** Ale przykład PES 15 pozakazuje, że to ryzyko sprawiło, że ci ludzie przez rok nie pili, przychodzili do pracy.

**Tomasz Ochinowski:** Ja nie do końca zgodzę się tezą, że PES ma się nie rozwijać i nie ryzykować. To jest zaproszenie osób zmarginalizowanych do uczestniczenia w przedsiębiorczości, natomiast to wymaga zmiany myślenia o zysku, również na poziomie edukacyjnym i medialnym. W PES też powinno się myśleć o zysku, tylko w nieco szerszym zakresie.

**Ryszard Skrzypiec:** Bardziej w aspekcie społecznym.

**Tomasz Ochinowski:** Tak, to co w XIX w. zaproponował Heine-Wroński. Zamiana myślenia w kategoriach maksymalizacji zysku na myślenie w kategoriach optymalizacji zysku. Zysk rozumiany również jako to, że oni mniej piją. W PES podejmujemy ryzyko optymalizacji zysku, najwyżej to się nie uda i wrócimy do punktu wyjścia, a nie będzie gorzej. Nie będę bardziej zmarginalizowany.

**Bartosz Pielniński:** Podsumowując, punkty, jakie należałoby zawrzeć w rekomendacjach to:

- Przede wszystkim rola otoczenia, że jest warunkiem koniecznym dla działania ekonomii społecznej. Bez wsparcia otoczenia nie ma sukcesu.
- Dobra, lokalna diagnoza branż, nisz rynkowych.
- Doradztwo na miarę potrzeb.
- Zasoby finansowe – jasny, stopniowy system wsparcia.
- Wykorzystanie elementu społecznego, jako zwiększającego konkurencyjność.
- Osoba lidera, kogoś zaangażowanego.

**Mateusz Przywara:** Bardzo istotne jest też przygotowanie na początku, bo doradztwo, to rozumiem w trakcie. Ludziom trzeba uświadomić, że mogą się pojawić problemy, zmotywować ich do działania, ale i do pokonywania barier, żeby nie poddali się po pierwszych niepowodzeniach.

**Tomasz Ochinowski:** Lider musi być osadzony w społeczności lokalnej.

**Jan Urmański:** Jeśli jest „spadochroniarzem”, to musi mieć czas na wejście w społeczność lokalną. Spojrzenie człowieka z zewnątrz, który zanurzy się w społeczność, posłucha jej i spróbuje z nią pójść do góry jest całkiem fajne, musi mieć rozwiniętą umiejętność słuchania.

**Piotr Frączak:** Nie może mieć takiego podejścia, że przyjeżdża i wie jak zbawić świat. Ważne żeby miał praktyczne umiejętności. Jeżeli chcesz doradzać spółdzielniom socjalnym, to najpierw sam załóż spółdzielnię socjalną, przynajmniej przejdź proces rejestracji, a 90% tych, którzy doradzają nigdy nie dotknęło się do ekonomii społecznej. Cały XIX wiek, Stefczyk, Szamarzewski, wszyscy działali w ten sposób, że najpierw zrobili coś u siebie w gminie, to zaczęło działać i dopiero zaczęli uczyć innych.

**Mateusz Przywara:** Do rekomendacji jeszcze warto dodać, że ważnym czynnikiem jest determinacja i poczucie członków spółdzielni, że oni są współwłaścicielami, współtwórcami.

---

**UWAGA:**

*Wypowiedzi uczestników panelu są nieautoryzowane; stanowią zapis dyskusji panelowej.*

---

**PRZEDSIĘBIORSTWO EKONOMII SPOŁECZNEJ Z SUKCESEM – PROJEKT PROMOCJI DOBRYCH PRAKTYK**  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

---