

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

II DZIEŃ, 21 LIPCA

Tematyka:

Wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstw społecznych (PES) – próba odpowiedzenia na pytanie, co należy uznać za sukces w działalności przedsiębiorstwa społecznego.

Czynniki sukcesu i źródła problemów PES w oparciu o badania i wiedzę ekspertów.

Mapa kierunków rozwoju PES, czyli próba odpowiedzi na pytanie, które z obszarów, branż oraz form działania PES dają większe szanse sukcesu niż inne.

Uczestnicy:

1. Piotr Frączak, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego – moderator
 2. dr Tomasz Ochowski, Wydział Zarządzania UW
 3. Tomasz Schimanek, Akademia Rozwoju Filantropii
 4. Marek Sztark, moderator spółdzielni socjalnej w ramach EQUAL'a
 5. Elżbieta Gołębowska, Stowarzyszenie EKON
 6. Wojciech Pleciński, MPiPS, Departament Rynku Pracy
 7. Krzysztof Więckiewicz, MPiPS, Departament Pożytku Publicznego
 8. Leszek Dubicki, doradca biznesowy
- Z ramienia Fundacji NADZIEJA:
9. Jan Kabcz, Prezes Fundacji
 10. Kamila Wach, kierownik projektu
 11. Dorota Chomiak, pracownik merytoryczny projektu

UWAGA:

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

Piotr Frączak, moderator: Wczoraj usłyszeliśmy tu o dwudziestu przedsiębiorstwach: część ewidentnych sukcesów, część porażek, co do kilku zastanawialiśmy się, czy to sukces, czy porażka. Naszym celem na dziś jest prześledzenie i komentarz czynników sukcesu i porażki, a żeby do tego dojść, musimy;

- a) zdecydować, co uznajemy za sukces w podmiotach ekonomii społecznej,
- b) narysować mapę kierunków rozwoju przedsiębiorstw społecznych, które dają większe szanse powodzenia niż inne.

Tomasz Ochowski: PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ I REKOMENDACJI BADACZY
[\[zobacz\]](#)

Piotr Frączak: Pytanie, co daje nam przedsiębiorczość społeczna i co my możemy dać przedsiębiorczości społecznej, to w zasadzie pytanie do nas wszystkich i pretekst do rozmowy.

Tytułem podsumowania wczorajszej dyskusji chciałem powiedzieć o jednej kategorii podmiotów, wyróżnionej ze względu na sposób powstania, tak jak „dziecko EQUAL-a”. Nie wiem jak je nazwać, bo „dziecko starego systemu” to jest złe określenie; chodzi o podmioty, które powstały jeszcze w

czasach PRL-u, albo wcześniej, tzn. są spadkobiercami tej starej ekonomii społecznej ze wszystkimi zaletami i wadami. Mieliśmy takie przykłady omówione i trzeba wyraźnie powiedzieć, że nie były to tylko złe przykłady. Zdarzają się bardzo dobrze funkcjonujące instytucje, z drugiej strony tkwi w nich wielki potencjał. [...] Jedną z ciekawych konstatacji było to, że część przedsiębiorstw, szczególnie tych pochodzących z dawnej epoki, funkcjonuje dla przetrwania. Ewidentnie ich zadaniem jest doprowadzenie pracowników do emerytury. To jest ich główny cel, a nie rozwój, chociaż się starają. Były dwie czy trzy instytucje, w których ekonomia społeczna stała się formą promocji lidera, który pojawia się na szkoleniach, jest prelegentem na różnych spotkaniach, a przedsiębiorstwo faktycznie nie funkcjonuje. Była też kategoria zarabiania na ekonomii społecznej, w dobrym znaczeniu. Kilka firm, albo miało takie założenie, albo przekształciło się z podstawowych przedsiębiorstw społecznych na takie, które funkcjonuje m.in. dzięki temu, że jest wsparcie dla ekonomii społecznej, to jest jedno ze źródeł finansowania.

W omawianych podmiotach dwie wyraźne grupy to:

- pełniące funkcję reedukacyjną, tzn. najważniejsza dla nich jest pomoc osobom, które są w środku, a zysk był mniej istotny; wyraźnie ograniczamy rozwój przedsiębiorstwa po to, żeby pracownicy mogli się rozwijać;
- świadczące usług społeczne w zależności od zamówień – typowy dla nowej ekonomii społecznej trend.

Słuchając rekomendacji badaczy ma się wrażenie, że one są z bardzo różnych półek. Część z nich dotyczy zmian systemowych; w tej chwili jest przygotowywana ustawa dotycząca przedsiębiorczości społecznej, która część tych spraw systemowych próbuje rozwiązać. Część jest rekomendacji z gatunku myślenia życzeniowego: żeby było dużo pieniędzy na start, duże wsparcie potem i jeszcze zbadany rynek. Jeżeli ekonomia społeczna ma się rozwijać, to nie wszyscy dostaną na start, nie wszyscy dostaną wsparcie, część rzeczy trzeba rozwijać samodzielnie, bo inaczej będziemy tkwić w takich gettach. Część rekomendacji dotyczyła tego, o czym dziś będziemy mówić: co może zrobić przedsiębiorstwo społeczne, żeby funkcjonować lepiej i osiągnąć sukces.

Dochodzimy do momentu, w którym musimy sobie jasno powiedzieć, **co uznamy za ten sukces przedsiębiorstwa społecznego**. Chcemy mówić o sukcesie ekonomicznym; nie takim, że jesteśmy nastawieni na maksymalizację zysków, ale jednak o sukcesie ekonomicznym.

Prośba do Państwa, żebyśmy się podzielili swoimi doświadczeniami i spróbowali określić co oznacza sukces w przedsiębiorstwie społecznym i żebyśmy wybrali przynajmniej dwa wskaźniki sukcesu. One się mogą powtarzać, mogą być sprzeczne, może się też okazać, że jest kilka różnych typów sukcesu.

Zacznę od siebie. Ja jestem raczej na poziomie makro i teoretycznym, chociaż sam założyłem spółdzielnię osób prawnych – organizacje pozarządowe założyły spółdzielnię. To jest forma obecna w ustawie o spółdzielczości, ale nie jest w ogóle realizowana. To się powoli rozkręca. Brałem udział w EQUAL-u. W moim przekonaniu ciągle jest mało ekonomii społecznej w ekonomii społecznej. Ciągle formalny status spółdzielni przesłania to, czym naprawdę powinna być spółdzielczość i ekonomia społeczna. Cel społeczny ciągle wydaje się być na drugim planie. Cały czas uczymy zarządzania biznesowego w ekonomii społecznej i uczą ludzie, którzy się znają, ale na zarządzaniu w organizacjach pozarządowych. W moim przekonaniu, zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym powinno być czymś innym, co wyraźnie się odróżnia od zarządzania biznesowego, ale też od zarządzania w organizacjach pozarządowych. Wczoraj mieliśmy dwa przykłady, które ewidentnie przeczyły jednej z rekomendacji [o konieczności posiadania strategii, biznesplanów]. Osiągnęły sukces, ale nikt nie wie, co będzie dalej. Te przedsiębiorstwa powstały na takiej zasadzie, że chciały robić wszystko, cokolwiek będzie; cały czas jedno z nich nie ma planu, rozwija się wbrew logice, podejmuje wyzwania i na razie im się wszystko udaje, nie wiadomo dlaczego. Idą do przodu bez tego, co tu było wymienione, bez profesjonalnego zarządzania. Prawdopodobnie to nie jest dobra metoda,²

ale mimo tego, że dobrze jest mieć biznesplan i profesjonalnego menadżera, to większość organizacji będzie tak się rozwijała „na wariackich papierach”. Danie im menadżera może zabić ich spontaniczność, czyli to, co jest ich jedynym kapitałem. Trzeba pamiętać o tej różnorodności.

Elżbieta Gołębowska: Jestem przewodniczącą zarządu Stowarzyszenia niepełnosprawnych „EKON”. To, że jesteśmy przedsiębiorstwem społecznym przyszło do nas razem z EQUAL-em, bo wtedy dowiedziałam się, że to, co robimy, to przedsiębiorczość społeczna. Myśmy tego na początku tak nie nazywali. Mieliśmy misję stowarzyszenia: pomoc osobom wykluczonym z rynku pracy czyli chorującym psychicznie. Strzałem w dziesiątkę było **znalezienie niszy** czyli tego, co mogłyby te osoby robić, bez inwestowania, bo na to nie mieliśmy możliwości. Właściwie kolega wymyślił, że moglibyśmy robić coś dla ochrony środowiska. Bardzo nieśmiało zaczęliśmy od dogadywania się z wielkimi instytucjami typu uczelnie, ministerstwa, hurtownie, czy nie chcieliby nam oddawać surowców, żeby te osoby mogły segregować do recyklingu. Potem zaczęliśmy odbierać surowce od mieszkańców bezpośrednio i to był strzał w dziesiątkę. Dla mnie, jako pedagoga specjalnego, zrealizowała się taka cudowna idea **integracji osób chorujących psychicznie ze środowiskiem, na rzecz którego pracowały**. Trudno powiedzieć, nawet kto bardziej na tym zyskał, bo przy okazji obaliliśmy stygmaty, że osoba chorująca psychicznie to wariat, którego trzeba się bać. To, co poznane staje się mniej straszne i ci nasi pracownicy stali się bliscy tym mieszkańcom. Dla mnie to był sukces; oprócz miejsc pracy, bo z marzenia, żeby było ich sto, stworzyliśmy **pięćset miejsc pracy** w Warszawie i okolicach. Staliśmy się ekspertami od edukacji ekologicznej, bo okazało się, że bezpośrednia relacja osób psychicznie chorujących z mieszkańcami sprawiła, że ci mieszkańcy ze szczególną starannością te surowce przygotowywali. W związku z tym, że jesteśmy ekspertami, dano nam do przygotowania projekt norweski edukacji ekologicznej.

Uważam, że najważniejsze, to zaplanowanie takiej działalności, która będzie możliwa do wykonania dla grupy, którą się zajmujemy. Nie wszyscy mogą robić wszystko; u mnie ważne były predyspozycje fizyczne i psychiczne, tzn. jak bardzo można tych ludzi do tej pracy przystosować.

Na razie jesteśmy jako kraj na poziomie czterech procent recyklingu, a mamy dojść w niedługim czasie do siedemdziesięciu procent. Także uważam, że jest tak dużo do zrobienia, że nasz pomysł może trwać i trwać. To druga sprawa, która nam się szczęśliwie udało – znalezienie takiej niszy, która jest z perspektywą rozwoju.

Marek Sztark: [...] Z ekonomią społeczną byłem związany w ramach EQUAL-a. Byłem doradcą dwóch spółdzielni, które powstały w powiecie ełckim: jedna we wsi Prostki, jedna we wsi Golubie. Ta pierwsza wciąż działa. Interesuje mnie to, jaka jest różnica między przedsiębiorstwem ekonomii społecznej powstającym w środowisku wiejskim i jego istotnością, a przedsiębiorstwem ekonomii społecznej w mieście. Teraz jestem dyrektorem instytucji kultury, zajmuję się dużym projektem w Szczecinie i planujemy powołanie przedsiębiorstwa ekonomii społecznej w otoczeniu sektora kultury, ale w metropolii. Prawdopodobnie będzie to zupełnie inne przedsięwzięcie. Na wsi, przynajmniej tam w Prostkach, najważniejsza była taka **wspólnotwórcza cecha tej spółdzielni**. Udało się grupie ludzi, którzy nie byli uznawani za kogokolwiek wartościowego i mieli problem z funkcjonowaniem w społeczności, stworzyć istotny we wsi podmiot. I tą podmiotowość utrzymują. Nie znam ich wyników finansowych i bilansów z ostatniego półrocza, ale wiem, że przyjadą do szczecina na targi ekonomii społecznej, tzn. że mają co pokazać i mają się dobrze. Osiągnęli wspólnotę na solidnych podstawach, która jest wciąż przykładem dla całej wsi. Ma to również związek z tym, że pracują w budynku starej szkoły, obiekcie, który był skazany na zniszczenie, a dzięki temu projektowi został wyremontowany i w tym miejscu dzięki spółdzielni tętni życie.

Jan Kabciz: Jestem prezesem Fundacji Nadzieja, która działa w trzech obszarach. [...] Teraz bardzo się interesujemy przedsiębiorczością społeczną, ponieważ uważamy, że to jest najbardziej skuteczne narzędzie **pomocy dla rejonów marginalizowanych**, żeby wykorzystać ten **marnotrawiony potencjał ludzki**.

Tomasz Schimanek: [...] Hasłowo zwrócę uwagę na cztery rzeczy, które mi się nasunęły w kontekście rekomendacji. To także czynniki sukcesu:

- Po pierwsze: **przedsiębiorstwo społeczne musi mieć właściciela**. Optymalnym rozwiązaniem z punktu widzenia idei przedsiębiorczości społecznej jest to, żeby właścicielem czuli się pracownicy, ale z tym jest trudno, co pokazał przykład spółdzielni socjalnych. Sukcesem jest taka reintegracja zawodowa i społeczna, osiągnięcie takiego jej poziomu, żeby oni [pracownicy PES] czuli się współwłaścicielami swojej firmy; ale to długa droga. Jeżeli takiej sytuacji nie ma, to ten właściciel musi być – czy to jest stowarzyszenie, spółka, fundacja czy osoby fizyczne, które czują się właścicielami, to gospodarz musi być; jeśli go nie ma, to nie ma komu brać odpowiedzialności i to kuleje.
- W tym kontekście ciekawe jest to, co Marek powiedział: w małych miejscowościach rzeczywiście tak może być, że tym właścicielem *de facto* jest cała społeczność, bo rzeczywiście to tworzy społeczność, to **działa na rzecz społeczności** i ten model jest bardzo dobry. W dużych miastach trudno tak funkcjonować i gdzie indziej trzeba szukać tego czynnika sukcesu.
- Trzecia rzecz: moim zdaniem optymalnym rozwiązaniem jest szukanie tych nisz, ale także **łączenie funkcji reintegracji zawodowej** – czyli zatrudnianie osób w trudnej sytuacji życiowej, **ze świadczeniem usług na rzecz ludności** – tego, co jest potrzebne z punktu widzenia samorządu: śmieci, zieleń, opieka nad osobami starszymi etc; jak np. EKON. Doświadczenie pokazuje, że kiedy się łączy te dwa elementy, to te firmy najlepiej sobie dają radę.
- Ostatnia rzecz [źródło problemów PES] to jest takie **roszczeniowe myślenie**. To trochę przebiegało się z tych rekomendacji. Ja jestem absolutnie za tym, że trzeba rekompensować straty tych przedsiębiorstw, które wynikają z zatrudniania osób nie w pełni wydajnych. Ale w wielu przypadkach to idzie znacznie szerzej: my jesteśmy „gapcie”, nie tylko dlatego, że zatrudniamy niepełnosprawnych, ale w ogóle, my się nie znamy na tym biznesie, ale chcemy robić dobrze i z tego tytułu powinniśmy być wspierani i nikt nie może od nas wymagać, żebyśmy osiągali jakiś zysk i się utrzymywali. To jest dosyć częste i to się źle kończy oczywiście. To jest taki czynnik negatywny, z tym bym walczył, bo to jest pierwszym gwoździem do trumny przedsiębiorstwa społecznego.

Leszek Dubicki: zostałem zaproszony przez pana Tomasza Ochrowskiego na dzisiejsze spotkanie na zasadzie kontrastu, ponieważ ja w żaden sposób nie jestem zaangażowany w pracę na rzecz przedsiębiorstw społecznych, a wręcz odwrotnie: od prawie dwudziestu lat pracuję jako doradca i biegły rewident dla przedsiębiorstw komercyjnych. Niezwykle ciekawe było dla mnie wysłuchanie tych rekomendacji i zadałem sobie jedno podstawowe pytanie, nawet nawiązując do tego, co pan przed chwilą powiedział: czym powinno się różnić przedsiębiorstwo społeczne od przedsiębiorstwa komercyjnego, które funkcjonuje na rynku. Te **czynniki sukcesu, które zostały wymienione dla przedsiębiorstwa społecznego nie różnią się prawie niczym od tych, które są przedstawiane dla przedsiębiorstw komercyjnych**. Znalezienie niszy, znalezienie produktu, dbałość o jakość, znalezienie klientów, utworzenie tej przyjaźni czyli dobrych relacji z odbiorcami, relacji które zachęcają odbiorców żeby wracali ze zleceniami. To wszystko są problemy świetnie opłacanych

menadżerów każdego przedsiębiorstwa komercyjnego. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa społeczne mają pewne utrudnienia: mianowicie nie mają kadr, które mogą tak opłacać, jak przedsiębiorstwa komercyjne, ponieważ mają inne, dodatkowe społeczne zadania do zrealizowania. Jeżeli mielibyśmy do czynienia z przedsiębiorstwem rynkowym, to za znanym przedmówcą można powiedzieć: **kadry są najważniejsze**. Przedsiębiorstwa komercyjne dobrze o tym pamiętają i opłacają bardzo wysoko menadżerów, którzy mają za zadanie wynajdywać: nisze, produkty, relacje z klientami, dbać o jakość, dbać o innowacyjność. Nasuwa się pytanie, jaką szansę przebicia się mają w takiej sytuacji przedsiębiorstwa społeczne. Ale jest trzeci czynnik: przedsiębiorstwa społeczne mogą liczyć na pewne wsparcie i – tak jak pan wskazał – mogą liczyć, ale nie powinny liczyć „na wieki wieków”. W przedsiębiorstwach komercyjnych oprócz tego, że pyta się o zysk, pyta się zawsze, jaka jest **stopa zwrotu z kapitału**, czyli krótko mówiąc, jaki jest stosunek zysku do kapitału, który musiałem „na dzień dobry” zaangażować. Nikt nie angażuje się w biznes, gdzie musi na początku zaangażować „sto”, żeby potem rocznie dostawać z tego „jeden”. Po prostu to się nie opłaca, to woli dać na lokatę do banku i niech mu tam rośnie cztery-pięć procent. Drugi problem: **inwestycje**. Co z tego, że jest zysk. Żeby się rozwijać, a nie tylko myśleć, jak się utrzymać z miesiąca na miesiąc, trzeba mieć pewną wizję, nawet kilkuletnią i zastanawiać się, ile z tego, co wypracowałem mam zaangażować na inwestycje. Bo jeżeli tego nie zrobię, to za dwa lata ja nie mam czym pracować, bo samochód mi się rozleci, maszyna będzie wymagała remontu. Skąd wziąć te pieniądze, jak gospodarować, tutaj nie ma prostej zależności zysk-inwestycja. Z tego punktu widzenia państwa obserwacje są dla mnie bardzo ciekawe, ale nie da się ukryć, że te pytania, które teraz głośno stawiam są kluczowe, żeby odpowiedzieć sobie, jaka jest przyszłość przedsiębiorstw społecznych i jakie są szanse utrzymania się.

Wojciech Pleciński: [...] Na marginesie chciałabym zasygnalizować, że ustawa o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym, która jest w trakcie prac, no dosyć wstępnych, zakłada możliwości ulg podatkowych dla przedsiębiorstw społecznych, zobaczymy jak to przejdzie przez ministerstwo finansów. Niezależnie od tego, trzeba podkreślić, że ekonomia społeczna mająca szansę wypełnić pewną ważną niszę w stosunku do osób, którym trzeba wyraźnie bardziej pomagać na rynku pracy, nie może jednak wyjść poza paroprocentowy wskaźnik z oczywistych przyczyn ekonomicznych. Sądzę też – ale to mówię już jako ja, a nie jako pracownik Ministerstwa Pracy, że pewną formą wzbogacenia ekonomii społecznej mogą być takie **przedsiębiorstwa z pogranicza normalnej ekonomii z elementami ekonomii społecznej**. Dam przykład, niezbyt popularny w tej chwili: spółdzielnia mieszkaniowa, jeżeli by nastawiła się na to, żeby część wypracowanych zysków przekazywać na przedszkole, żłobek, opiekę nad starszymi ludźmi i zatrudnianie swoich mieszkańców, mających kłopoty z opłatami czynszowymi, żeby nie wpadali w ogromne długi. Oczywiście krótkotrwałe zatrudnianie. Tego typu przedsiębiorstwa mogłyby być ciekawym uzupełnieniem z pogranicza ekonomii i ekonomii społecznej.

Piotr Frączak: Muszę powiedzieć, że wiele ciekawych wątków się pojawiło, ale odpowiedzi nie usłyszałem. Pytanie było: jaki jest twardy wyznacznik sukcesu w PES? W przedsiębiorstwie komercyjnym mamy różne – zyski, inwestycje, stopy zwrotu – metody, żeby stwierdzić, że to przedsiębiorstwo jest lepsze, a tamto gorsze. A jak możemy to określić w przedsiębiorstwie społecznym? Pojawiły się takie elementy:

- Po pierwsze: czy **zysk** jest takim wskaźnikiem? Czy zysk to już jest sukces, czy to jest miara sukcesu?
- Padło takie stwierdzenie, **żeby „nie dokładać”**; jeśli się nie dokłada, to już jest zysk. Z punktu widzenia np. zatrudniania niepełnosprawnych, to już jest zysk, bo nie dokładamy do tego, państwo nie dokłada, nikt nie dokłada, to się samo kręci.

- Ale pojawia się też **zysk społeczny**: czyli można dokładać, a i tak będzie zysk, bo jest zysk społeczny. Czyli jakby zaoszczędzamy pieniądze wspólne, podatników. Jak to wyliczyć?

To jest bardzo trudne, ale ewidentnie są trzy kategorie i nie wiem, która jest tą kategorią podstawową. Jeżeli powiemy, że każdy z tych wyznaczników może być wystarczający, to i takie przedsiębiorstwo w którym jest zysk możemy uznać za przedsiębiorstwo prowadzone z sukcesem, ale w innym przypadku, np. przedsiębiorstwa prowadzonego tylko przez niepełnosprawnych, jest ono samofinansujące się i ludzie zarabiają i ono nie ma zysku, to też możemy określić jako sukces.

Tomasz Schimanek: To jest bardzo trudne; jeśli zestawimy np. przedsiębiorstwo społeczne, zatrudniające osoby długotrwale bezrobotne, ale w pełni sprawne, kiedyś bardzo aktywne nauczycielki i np. Synapsis, które zatrudnia autystyków, to nie muszę komentować, jaka jest różnica. Nie można jednej miary przykładać do jednego i drugiego. Natomiast my nie dopracowaliśmy się jeszcze **mierników oceny skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstw społecznych**, uwzględniających nie tylko biznesowe efekty działalności [zysk ekonomiczny], ale także korzyści społeczne [zysk społeczny], czyli tak zwaną **społeczną wartość dodaną**. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie jest w projekcie EFS'owym i oni mają wypracować takie narzędzie. Gdyby je mieć, to byśmy prosto mogli je przyłożyć w takim badaniu. To jest również kluczowe narzędzie z perspektywy polityki społecznej, bo jak państwo czy samorząd decydują się: „ok, finansujemy”, to też muszą mieć jakąś podstawę do tego, żeby ocenić, jakie rzeczywiście są zyski, płynące z takiej działalności. Moim zdaniem, w tej chwili bardzo trudno jest jednoznacznie powiedzieć, że są jakieś mierniki, jakieś określone wartości, i jak będzie „tak”, to znaczy, że jest dobrze.

Jan Kabciz: To jest poważne zaniechanie, jeśli chodzi o naukę ekonomii [...] Nie było żadnych poważniejszych analiz i rodzi się pytanie, dlaczego się tym ekonomiści nie zajmują? Czy się wstydzili, z racji dużej popularności tej czystej efektywności jednostkowego sukcesu?

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa społeczne, to ich **zysk nie jest zyskiem jednostkowym, tylko zyskiem dla społeczności lokalnej** i myślę, że to można w jakiś sposób zmierzyć. Rozmawiałem z osobą z Finlandii, która się zajmowała takimi przedsiębiorstwami; u nich wychodzi się z takiego założenia, że mimo, że trzeba do tych przedsiębiorstw dopłacać, to się i tak *per saldo* opłaca, bo gdyby nie dopłacali, to koszt społeczny [zaniechania] byłby jeszcze większy.

Tomasz Schimanek: Ja się zgadzam, tylko ten zysk ma, dla mnie przynajmniej, nie tyle wymiar wymierny – czyli nie tyle chodzi o to, żeby on był źródłem finansowania, bo można korzystać ze wsparcia publicznego, które nam rekompensuje fakt, że zatrudniamy takie osoby, ale ten zysk tak naprawdę ma ważniejsze znaczenie z punktu widzenia tych pracowników. Bo dla mnie **jest kolosalna różnica między zatrudnieniem socjalnym, a przedsiębiorczością społeczną**. Przedsiębiorczość społeczna polega na tym, że pracownicy muszą mieć świadomość, że to, co robią poddaje się jakiejś grze rynkowej. Niezależnie od tego, czy osiągają ten zysk, czy nie, muszą dbać o jakość. Myśmy we Włoszech widzieli takie wspaniałe przedsiębiorstwa społeczne, które z przedsiębiorczością społeczną miały niewiele wspólnego, bo w dziewięćdziesięciu ośmiu procentach były finansowane z rządu, albo z samorządu i to jest ich problem; dlatego, że tak naprawdę, to co tam robią – akurat tam, osoby po traumach – równie dobrze mogą za zakładem zakopać do piachu. Nie ma żadnego znaczenia, czy to się sprzeda, czy nie, bo i tak nie z tego się utrzymują.

Jan Kabciz: My staraliśmy się zrobić dość głębokie badania i natrafiliśmy na bardzo ciekawe, przykłady, np. – w kontraście do poprzedniego przykładu – małe przedsiębiorstwo społeczne, gdzie panie, jeżeli nie wypracowały wystarczającej ilości godzin zajmując się opieką, to chociaż musiały z tytułu prawa dostać minimalną płacę, one po cichu oddawały tą jej część, której nie wypracowały. A

z drugiej strony, takie przedsiębiorstwo jak „Gospoda Jaskółeczka”, która też powstała bez specjalnych dotacji i mimo ogromnych trudności na początku, zaskoczyła, funkcjonuje i rozwija się. Tu jest taki podwójny efekt społeczny: państwo nie dokłada do tego, zysk jest ogromny jeśli chodzi o osoby zatrudnione, ale też zmienia się wizerunek osób chorych psychicznie.

Jak określić **warunki brzegowe**, które by z jednej strony wyeliminowały różnych roszczeniowców i hochsztaplerów, którzy zakładają spółdzielnie socjalne, a wskazał na tych, którzy zakładają spółdzielnie dobrze funkcjonujące...?

Tomasz Schimanek: Z „Jaskółeczką” chciałbym poruszyć tę kwestię otoczenia. Oni uruchomili obiady domowe i oczywiście uderzyli w ten ton, że to są obiady robione przez osoby chore psychicznie, że to taka forma działania i dopóki nie zmienili tej strategii, to mieli kiepsko, bo ludzie się bali chodzić na te obiady, widząc oczyma wyobraźni, co tam może być w tej zupie. Dopóki oni nie **postawili na jakość** i nie ukryli tego trochę, to to się nie zaczęło kręcić.

Elżbieta Gołębowska: „Jaskółeczka” to jest efekt szczególnej determinacji rodziców tych osób, którzy przerażeni perspektywą dla swoich dzieci i tym, co one będą robić, kiedy rodziców zabraknie, spięli się wszyscy razem i założyli „Jaskółeczkę” i to jest cudowne.

Jan Kabcz: Chciałbym wrócić jeszcze do tematu wypracowania jakiegoś **miernika tego zysku społecznego**; np. jakaś forma PES w rejonach strukturalnego bezrobocia spowodowałaby, że znajdą się środki na to, żeby dzieci z tych środowisk mogły się uczyć, skończyły szkołę, dostały się gdzie indziej. Jest tylu ekonomistów, że opracować taki wskaźnik nie byłoby chyba niczym niemożliwym.

Wojciech Pleciński: Mi się wydaje, że jednak pierwszym kryterium, które powinno być brane pod uwagę powinna być realizacja celów społecznych, ale jednak nie może to w dłuższej perspektywie zwalniać od ocen ekonomicznych. Poza szczególnymi wypadkami, gdzie cel społeczny jest najistotniejszy i to jest poza dyskusją, to w innych PES-ach, np. wyrwywających z długotrwałego bezrobocia czy z wykluczenia społecznego byłych więźniów, te warunki nie mogą być zawsze preferencyjne.

Tomasz Schimanek: Jedno wyjaśnienie: pytanie było o **mierniki**, a ja bardziej myślałem o wskazaniu **czynników**, bo z miernikami jest kłopot – tylko „macamy wokół tego”. Na razie, pomijając osoby niepełnosprawne, bo one zawsze będą w pewnym sensie uprzywilejowane, w naszych warunkach, sukcesem jest to, że przedsiębiorstwo trwa i działa. Możliwości korzystania z dotacji publicznych są bardzo ograniczone, więc jeśli przedsiębiorstwo działa to jest sukces.

Piotr Frączak: [...] Mieliliśmy się zastanowić nad branżami i formami działania odpowiednimi dla ekonomii społecznej. [...] Ekonomia społeczna jest bardzo różnorodna.

Z jednej strony może być **czysto rynkowa**, np. „Pan Cogito” [pensjonat] – to jest czysto rynkowe przedsiębiorstwo; dostają dopłaty do osób niepełnosprawnych z PEFRON-u, ale to każdy inny przedsiębiorca może wykorzystać. Działają na zasadach normalnej konkurencji rynkowej. Jest zatem obszar normalnych usług, które mogą wykonywać osoby niepełnosprawne i konkurować na rynku.

Z drugiej strony – i to jest osobny rynek – są takie obszary, w które ekonomia społeczna wchodzi i nie konkuruje z innymi przedsiębiorstwami. Kiedyś był to duży obszar, teraz jest mały – takie **nisze, które się normalnym przedsiębiorcom nie opłacają**, bo np. są bardzo pracochłonne, bo trzeba zatrudnić osoby bardzo dokładne i koszty wzrastają. Przedsiębiorstwo społeczne, dzięki temu, że są różne programy, może to wykorzystać. Synapsis jest bardzo dobrym przykładem – tam poszły pieniądze publiczne, które w żaden sposób się „nie opłacają”, ale być może sprawią, że to

przedsiębiorstwo sobie radzi. Ale to z ekonomicznego punktu widzenia jest duża inwestycja i zero zysku. To jest przedsiębiorstwo, które zatrudnia dwadzieścia sześć osób z autyzmem; *nota bene*, tu jest ten sam motyw, co w „Jaskółeczce” – determinacja rodziców.

Po dzisiejszej dyskusji powinniśmy m.in. dojść do tego, które kierunki, branże i sektory rekomendować, bo w niektórych ekonomia społeczna powinna się rozwijać, a niektórych nie powinna próbować, bo np. psuje rynek.

Tomasz Schimanek: Wracając do tej konkurencyjności z normalnym rynkiem, to jest trudna sprawa. W Polsce 96% firm to mikroprzedsiębiorstwa. Bardzo często to są jednoosobowe firmy działające lokalnie, które naprawdę są mocno zdeterminowane i one też wejdą w każdą niszę. Dlatego ta lokalna konkurencja to trudne zagadnienie i bardzo delikatne. Ciekawe jest też, w którą stronę idzie myślenie przy projekcie **ustawy o przedsiębiorczości społecznej**. Pewne rzeczy udało się wypracować, mimo tego, że są głębokie kontrowersje.

Po pierwsze: PES to jest działalność gospodarcza – nie działalność statutowa odpłatna, nie coś innego – co podkreśla wymiar poddania się regułom rynkowym.

No i po drugie:

- albo zatrudnia się osoby wykluczone społecznie (powyżej 50%) czy niepełnosprawne (powyżej 30%) i oni mogą robić wszystko;
- albo nie zatrudnia się tych osób, tylko świadczy się **usługi istotne z punktu widzenia interesu społecznego**.

Tylko, jak wyznaczyć zakres tych usług? Jest dyrektywa usługowa unijna i z niej wprost pewne usługi wynikają np. usługi opiekuńcze na rzecz osób starszych czy niepełnosprawnych, natomiast dalej pojawia się ogromny problem, jak wyznaczyć, gdzie jest ta sfera usług istotnych społecznie. I jest np. głęboka dyskusja o kulturze. To samo z ekologią. Był taki pomysł, że to samorzady powinny określać.

Piotr Frączak: Ta dyskusja nieodbyta z biznesem na temat granic [usług, które mogłyby wykonywać PES] jest ciągle przed nami. Z jednej strony mamy sygnały poparcia, z drugiej zaniepokojenie, kiedy mówimy o konkurencji.

Proponuję wrócić na chwilę do wskaźników sukcesu.

Z punktu widzenia wielu programów unijnych wystarczy **założyć przedsiębiorstwo**, żeby był sukces. Nie będziemy rekomendować tej formuły sukcesu, ale tak jest.

Dla wielu naszych badanych sukcesem jest **przetrwanie**. „My już działamy cztery lata”, mówili. Przetrwanie ponad rok to wielki sukces.

Trzecia rzecz, już biznesowa, to **rozwój** – sukcesem nie jest przetrwanie czy doczekanie do emerytury (choćby taki był cel przedsiębiorstwa społecznego, to ja bym się za tym opowiedział – próbujemy uratować ludzi przed bezrobociem i rynkowo się na to utrzymujemy), ale rozwój firmy.

Druga sprawa, która tu padła, to **zakorzenie**. Wartością ekonomii społecznej jest niezależność, ale z drugiej strony w wielu wypadkach stałość dochodu wynika z długofalowej umowy z samorządem. Trudno mówić tu o niezależności, ale ta zależność przekłada się na stabilne funkcjonowanie.

Jeśli chodzi o zakorzenie, to wydaje się, że jeśli przedsiębiorstwo zaskoczy społecznie lokalnie, tak jak „Jaskółka”, to jest to sukces.

Tomasz Ochowski: Przykład „Łuksji” jest taki, że spełniło się jedno i drugie. Dzięki zakorzeniu – bo lider czyli pani prezes jest z Łukowa z „dziada pradziada”; to jest przedsiębiorstwo, które mimo świadomości, że branża [zakład odzieżowy] się kończy, przekształciło się ze spółdzielni starego typu i od razu weszło w elementarne zasady rynkowe. Korzystała z dotacji, ale również szuka nowych odbiorców. Teraz ma odbiorców wyłącznie w postaci zagranicznych firm odzieżowych, które korzystają z oferty „Łuksji” ze względu na jakość.

Leszek Dubicki: Jakim sposobem utrzymali się przy konkurencji z Chin?

Tomasz Ochowski: Prezes szukała też innych oszczędności, innych sposobów radzenia sobie, np. wykorzystano to, że była to spółdzielnia starego typu, która miała budynek dużo za duży, szczególnie wobec rozwoju technologii i część tego budynku jest podnajmowana.

Leszek Dubicki: Bo cała branża tekstylna padła nie tylko w Polsce ale i w Europie pod wpływem Chińczyków. Czy to nie jest tak zabawnie, że np. trzy czwarte dochodu jest z tytułu wynajmu?

Tomasz Ochowski: Na razie tak nie jest. Udało znaleźć się elitarnych odbiorców, którym opłaca się zapłacić za jakość. To są małe partie towaru, ale na tyle dobrze opłacane, że opłaca się kupić maszyny. Teraz „Łuksja” ma już taki park maszynowy, że na obecnym rynku może praktycznie każde zlecenie wykonać.

Piotr Frączak: Ja rozumiem, że tu przewaga była taka, że ona miała wykwalifikowaną kadrę przez długi czas. Sama ich wykwalifikowała. Gdyby każdy przedsiębiorca mógł mieć od razu pracownika wykwalifikowanego, to on by go wziął z pocałowaniem ręki z tą dotacją, ale jeśli go musi przekwalifikować, to zaczyna być problem.

Tomasz Ochowski: Jest jeszcze drugi przykład, tylko nie wiem czy w Polsce się sprawdzi, taka „nisza nisz”. Są pewne dziedziny, niewielkie, gdzie osoby zmarginalizowane, albo niepełnosprawne są z definicji konkurencyjne. Np. niszowa sprawa, ale przynosząca dochód to tzw. brut art – działalność artystyczna chorych psychicznie i niepełnosprawnych umysłowo. Na Zachodzie to już zaczyna się robić biznes. Jest taki przykład belgijski czy holenderski, gdzie stowarzyszenie *brut art* tak się rozwinęło, że stało się w ogóle komercyjne.

Leszek Dubicki: To jest kwestia wykształcenia pewnej mody, że kupuję niekoniecznie to, co mi się najbardziej podoba, ale liczy się pochodzenie.

Tomasz Ochowski: W Polsce ma powstać takie atelier w okolicach Płocka, tylko tam był taki problem, że polskie przepisy mówią, że jeśli to jest na terenie zakładu opieki, to ten zakład zabiera lwią część wynagrodzenia. I oni wpadli na pomysł, żeby stworzyć atelier poza tymi zakładami opieki. Ten odruch serca jest niszą nisz, ale jednak. Na Zachodzie przynosi to spory dochód.

Piotr Frączak: Niewątpliwie to jest element takiej rynkowej gry, który może decydować. Jedna rzecz nam niewątpliwie wyszła jako czynnik sukcesu – zysk. Różnie rozumiany – albo rzeczywisty, albo przynajmniej część pieniędzy ściągnięta z rynku i poczucie, że zarabiamy, albo zysk społeczny, ale niewątpliwie kryterium zysku.

Druga rzecz, to kwestia funkcjonowania: od przetrwania, do rozwoju, ale to zawsze jest sukces. Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje bez strat 20 lat, to jest wielka wartość.

Jan Kabciz: Niewątpliwie. Z badań wynika, że w ciągu pierwszych czterech lat upada ok. 70% przedsiębiorstw. Ogólnie, nie mówię o przedsiębiorstwach społecznych. Więc te 5 lat, to ogromny sukces. Na chwilę jeszcze wrócę do tego, co Tomasz mówił o „Łuksji”: strasznie ważna jest ta **pożyteczność lokalna**, ten zysk lokalny. Oni zatrudniają ok. trzysta osób, z czego siedemdziesiąt procent to niepełnosprawni. Ten zakład potrafi się utrzymać, wypracowuje jakiś zysk, stworzyli przychodnię, z której korzystają nie tylko pracownicy, ale też inni mieszkańcy. Natomiast dwa inne

zakłady z tej starej ekonomii społecznej wygaszają powolutku działalność. Chodzi mi o czynnik **jakości zarządzania czyli lidera**. Ta prezes zainwestowała jednak, dzięki czemu mogła sprostać konkurencji i zdobyć zamówienia. Mimo, że to osoba spokojna, nie żaden przebojowy menadżer, potrafiła narzucić linię rozwoju, a nie wygaszania.

Leszek Dubicki: Takie osoby, jak ta pani prezes, to są diamenty. Kiedy mówimy o dobrym menadżerze, to on ma dwie cechy: skłonność do ryzyka i to, że jemu lub jej się chce. Menadżer w przedsiębiorstwie prywatnym musi się wykazać, że mu się chce i musi mieć skłonność do ryzyka, bo za to dostaje duże pieniądze. Gdyby nie miał tych dwóch cech, to od razu władze firmy powiedziałyby mu: „przepraszam, ale zwykłego gościa, któremu się nie chce, to my możemy mieć za dziesięć razy mniej. Pan już tu nie pracuje”. Natomiast to, czego pan dotknął, to jest to, na czym wygrał liberalizm w Polsce: kluczem jest własność. W przedsiębiorstwach socjalistycznych podjęcie każdej decyzji to było ryzyko, że się straci stanowisko, a jak się nie podejmowało żadnych decyzji, to łatwo było się „przezołgać”. To jest ta sama mentalność. Dlatego dla mnie, jedną z podstawowych obaw, co do przedsiębiorczości społecznej jest brak czynnika własności, który jest bodźcem. Nie ma właściciela, który mówi: „człowieku, za to, że ryzykujesz i że ci się chce, ja ci dam dużo pieniędzy, ale jeśli któryś tych elementów zawiedzie to już tu nie pracujesz”, ale to może zrobić tylko właściciel.

Dorota Chomiak: Ale w przedsiębiorstwach społecznych jest jeszcze jeden element, którego nie ma w komercyjnych firmach: poczucie misji, i to jest chyba kluczowe.

Leszek Dubicki: Na pewno, ale jest jeszcze jedna sprawa: wydaje mi się, że doradztwo ma sens dla takiej osoby, której się chce, która ma chęć podjęcia ryzyka, tylko czuje, że czegoś nie wie i musi skonsultować się z kimś, kto spojrzy z zewnątrz. Natomiast jeśli jest człowiek, który nie ma chęci podejmować ryzyka i jemu się nie chce, to można mu dziesięciu doradców dać, a on posłucha, pokiwa głową, a i tak nic z tego nie będzie.

Tomasz Schimanek: Są dwie kwestie: **własność**, a druga, niezależnie od tego, kto jest właścicielem, to **lider**. Pan słusznie zauważył, że w biznesie motywacją są pieniądze, a tutaj to nawet nie tyle poczucie misji, ile **poczucie odpowiedzialności** za tych ludzi. Oczywiście w biznesie też jest poczucie odpowiedzialności za pracowników, ale tutaj szczególnie, ponieważ to są zawsze słabsi ludzie.

Elżbieta Gołębiowska: My rozwiązaliśmy to w ten sposób, że jest nas dwoje: kolega, który zajmuje się liczeniem i ekonomią i ja, która zajmuję się warstwą społeczną i odpowiedzialnością przed człowiekiem. Musimy utrzymywać dobre relacje.

Piotr Fraczak: To się wydaje być bardzo ważne i wychodzi już w drugim przypadku, że te „dwie nogi” nie muszą być w jednej osobie.

Chciałbym podsumować, co żeśmy do tej pory powiedzieli i jakie są te czynniki sukcesu PES, który może być pojmowany różnie.

- Po pierwsze, **lider**, który jest dobrze zarysowany, powinien mieć te dwie cechy, czyli skłonność do ryzyka i to, że mu/jej się chce i tutaj ta motywacja jest inna niż w biznesie, bardziej wewnętrzna niż zewnętrzna.
- Druga rzecz, która wydaje mi się bardzo istotna do rekomendacji, to rozróżnienie, że jednak **lider a menadżer to nie to samo**. Być może potrzebny jest i lider i menadżer, ale sam menadżer nie wystarczy.

- Kolejna sprawa, która wiąże się z liderem, to **determinacja**. Bez determinacji długofalowej, która mówi, że jeśli się tym nie zajmę, to to upadnie, foki zginą czy coś. Muszę.
- Obszar działania ekonomii społecznej jest bardzo ważny, teoretycznie może konkurować z każdym podmiotem prywatnym, ale w niektórych branżach ma większe szanse.
- **Własność**. Tu jest problem. Wg mnie cechą ekonomii społecznej jest właśnie brak własności, ale jest **odpowiedzialność**. Zarząd nie jest właścicielem, to są tylko odpowiedzialni.

Pytanie: czy są jeszcze jakieś kluczowe czynniki, które powodują, że przedsiębiorstwo społeczne może powstać, funkcjonować i rozwijać się?

Tomasz Schimanek: Dywersyfikacja źródeł dochodów i finansowania. Jeżeli zakładamy, że finansujemy się z działalności gospodarczej, to niech to nie będą tylko zlecenia od samorządu lokalnego, bo jest ryzyko, że np. po wyborach tych zleceń nie będzie. Chodzi o to, żeby nie wisieć na jednym uchu. Mówiliśmy też o **zakorzeniu**. W dużych otoczeniach, to jest zakorzenie w środowisku ekonomicznym i społecznym, a w małych zakorzenie dosłowne w społeczności lokalnej.

Jan Kabciz: Ważne, żeby firmy pokazały swoją **użyteczność dla społeczności lokalnej**.

Leszek Dubicki: Wszelkie rozmowy na temat skuteczności biznesu zaczyna się od angielskiego słowa *target*: do kogo chcemy trafić, jakim produktem i dlaczego nasze koszty mogą być niższe niż konkurencji. Trzy czynniki.

Piotr Frączak: Tylko w przedsiębiorstwie społecznym często trzeba zacząć od tego, **co my jesteśmy w stanie zrobić**, a nie, jaka jest nisza na rynku...

Elżbieta Gołębowska: Żeby ten cel nasz nie mijał się z możliwościami, z potencjałem ludzi, których angażujemy.

Leszek Dubicki: Podstawowym błędem przedsiębiorstw, którym się nie powodzi jest to, że wiedzą świetnie jak zrobić jakiś produkt, ale nie wiedzą, jak go sprzedać. Mają pełne magazyny produktu i padają.

Tomasz Schimanek: Ważne jest, żeby przełamywać nastawienie klientów i otoczenia, te bariery.

Leszek Dubicki: To normalne, jak w przedsiębiorstwie komercyjnym, **musi być też PR**. Do potencjalnych klientów musi dojść przekaz, że kupując tę usługę czy ten produkt naprawdę robi się coś dobrego. Ważne jest nagłośnienie tej misji.

[...]

Jan Kabciz: Często urzędy pracy, czy urzędy miasta nie wiedzą nic o ekonomii społecznej, tak przynajmniej wychodzi w badaniach.

Leszek Dubicki: To to jest chyba olbrzymi obszar do zagospodarowania. Moim zdaniem, ta inicjatywa powinna iść od samorządu, bo to jest rozwiązywanie problemów społeczności lokalnej.

Marek Sztark: Z drugiej strony, nie może tak być, że to jest zasada i przedsiębiorstwo społeczne musi być faworyzowane i ma gwarancję usług ze strony samorządu.

Tomasz Ochowski: Ja mam pytanie do wszystkich państwa: cały czas pojawia się problem tych, którzy mają doradzać i ja mam takie poczucie, że teraz są możliwości...

Tomasz Schimanek: To nie jest, moim zdaniem, rozwiązanie. Mam takie doświadczenia, że byli bardzo dobrzy coachowie i doradcy, i jak się zaczęło dobrze działać, to byli przegonieni, bo oni kosztują, a „my już wszystko wiemy i potrafimy sobie poradzić”. Okazało się, że jednak nie wiedzą, bo wiedzę na ten temat miał coach. Bardzo rzadko w takich sytuacjach, naprawdę uczymy tych ludzi sobie radzić samemu.

Leszek Dubicki: Państwo mówią „coach”, a tak naprawdę potrzebny jest taki **anioł biznesu**.

Dorota Chomiak: Ta podwójna rola, to z jednej strony jest lider wyrosły ze społeczności lokalnej, a z drugiej coach, menadżer czy anioł biznesu, który jemu doradza.

Elżbieta Gołębiwska: Ja miałam taki eksperyment, w naszym przedsiębiorstwie zatrudniliśmy takiego **zewnętrznego menadżera** za niemałe pieniądze w ramach projektu, ale okazało się, że on potrzebuje instrukcji do wszystkiego i tłumaczenie mu tego było ponad nasze siły. Miał zupełnie inny system myślenia.

Piotr Frączak: Jest przykład innego przedsiębiorstwa społecznego, gdzie przyszedł **menadżer** i wymyślał, jaki ma być produkt, jak go sprzedać i właściwie powstała bitwa między tym menadżerem, który miał coraz lepsze pomysły, a całym zespołem, który mówił, że nie o to w tym wszystkim chodzi. A on miał setkę nowych pomysłów. To jest kwestia mentalności, a nie wiedzy.

To samo jest z organizacjami; przychodzi **doradca** i mówi: „dobrze, zatrudnijcie osobę od tego, od tego i od tego”. To fajnie, dziękujemy panu bardzo i robimy dalej tak samo. Ile razy ja słyszałem, że potrzeba nam dobrego PR-u i od tamtej pory nic się nie zmieniło, bo ja tego PR-owca nadal nie mam, bo nie mam na to pieniędzy i koniec. To za takie doradztwo ja dziękuję. Co innego, jak on przyjdzie z tym PR-owcem, jeżeli on mi go da, albo coś konkretnego poradzi to ok, ale jeżeli on mi powie żeby go zatrudnił, to dziękuję.

Tomasz Schimanek: Robiłem takie badanie dotyczące wiedzy kadry kierowniczej organizacji pozarządowych na temat **zarządzania**. Oczywiście jest fatalnie, ale szukaliśmy też jasnych szlaków i m.in. byli tacy młodzi ludzie, którzy zakładali dopiero organizację i fundowano im twarde studia z zakresu zarządzania na SGH. Po dziesięciu latach oni wszyscy sobie genialnie radzą i przyznają, że rzeczywiście to im dało niesamowitą wiedzę, dzięki której mogą sobie sprawnie radzić. Może to jest taki klucz: żeby przekazywać tę wiedzę tym osobom, które już się w tych organizacjach pojawiają i oczywiście mają ochotę. Tu była dodatkowa motywacja, bo nie tylko te studia były finansowane, ale jeszcze był warunek zależności: później będą dotacje i pożyczki z banku światowego dla waszych organizacji, ale pod warunkiem, że wy rzeczywiście zapiszecie się na te studia podyplomowe.

[...]

Piotr Frączak: Ekonomia społeczna jest bardzo różnorodna, są tam obszary bardziej i mniej zakorzenione w rynku, podmioty zatrudniające niepełnosprawnych i osoby zagrożone wykluczeniem, inne działające na rzecz tych osób. Naszym zadaniem jest próba określenia gdzie, w polskich

warunkach, ma to szanse działania. Gdzie szanse sukcesu, o którym mówiliśmy wcześniej, są optymalne?

Między rynkiem a naszymi beneficjentami w różny sposób może funkcjonować PES. To nie jest proste zatrudnianie. Druga sprawa, to że jest wiele obszarów funkcjonowania PES. Jest integracja społeczna i działalność na rynku pracy, są usługi społeczne, publiczne itd. Nas, z uwagi na prowadzony projekt, interesują głównie kwestie zatrudnienia, ale wartość dodana, np. działania prospołeczne czy proekologiczne to jest dodatkowy wymiar.

Teraz pytanie do państwa: gdzie naprawdę sprawdzają się te przedsiębiorstwa społeczne?

Tomasz Schimanek:

- Proste prace, niewymagające specjalnego przygotowania,
- niewymagające zbyt dużych nakładów,
- ale też mogące liczyć na finansowanie ze strony samorządów;
- a czwarty element, to że nie są to usługi atrakcyjne z punktu widzenia rynku: sprzątanie, zieleń miejska, opieka itd.

Kamila Wach: Czy to jest zależne od miejsca prowadzenia działalności; czy to sprawdza się i w dużym mieście i w małym?

Dorota Chomiak: Bo np. wśród naszych badanych mieliśmy dwie organizacje świadczące usługi opiekuńcze. Przykład jednej pokazywał, że funkcjonowała tylko dzięki świadczeniu usług na rzecz szpitala, a po ustaniu tej współpracy spółdzielnia jest na skraju upadku. Natomiast inna spółdzielnia, z innego regionu, świadcząca tego samego typu usługi, radzi sobie na rynku odbiorców prywatnych.

Tomasz Schimanek: Najlepiej jak firmy dywersyfikują odbiorców, np. z jednej strony obsługują tych ludzi, których zleca im OPS, a z drugiej strony jest opieka nad dziećmi, za którą osoby indywidualne płacą.

Dorota Chomiak: Tak, tylko że panie z tej drugiej spółdzielni twierdziły, że konkurencja osób działających na czarnym rynku jest tak silna, że one nie są w stanie wejść na rynek odbiorców indywidualnych.

Jan Kabciz: Jeśli chodzi o to pierwsze porównanie, to moim zdaniem tam była różnica w nastawieniu psychicznym, mentalnym. W jednej spółdzielni panie wykazywały się ogromną determinacją, jeździły kilkanaście kilometrów na rowerze, nawet zimą do swoich zajęć, natomiast w drugiej był tzw. samograj, zlecenia stałe; kiedy to się ucięło, pracownice zupełnie nie były przygotowane żeby aktywnie poszukać zajęcia. Myślę, że rola lidera jest w takim momencie ważna.

Jeśli chodzi o rekomendowanie branży, to wydaje mi się, że te, które są w miarę **pracochłonne**, to dla tej nowej ekonomii społecznej.

Natomiast wielkim wyzwaniem jest ten obszar **starej ekonomii**, spółdzielni, w których jest kilkaset tysięcy osób zatrudnionych. Co zrobić, żeby one nie wygaszały działalności? Żeby mogły funkcjonować, tak jak wspomniana „Łuksja”. Bo wszystko wskazuje na to, że one nie rozwijają się tylko np. sprzedają lub wynajmują swoje lokale i to przejadają.

Krzysztof Więckiewicz: Taka ogólna refleksja, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa ekonomii społecznej: ja myślę, że trzeba się pogodzić z tym, że one w praktyce, w swoim myśleniu mają dominującą

strategię przetrwania. To się wiąże z tym, że jeśli wchodzi w te **obszary niszowe**, gdzie specjalnie nie ma zainteresowania konkurencji, to wtedy zwykle działa mechanizm refundacji. Jeśli lokalne władze publiczne widzą, że coś działa niszowo, tam, gdzie nie ma konkurencji, to szukają rozwiązania w ekonomii społecznej. Niebezpieczeństwo polega na tym, że takie potraktowanie ekonomii społecznej, będzie wpływać na myślenie o ekonomii społecznej: „ona jest taka trochę nadzwyczajna”.

Do tego rynku dokleja się coś, nad czym i tak państwo czuwa w postaci dotacji czy funduszy celowych. Ja bym nie widział w tym przestrogi, żeby nie wchodzić w nisze, tylko, w ramach tego co jest niszowe i co znajduje potwierdzenie w postaci troski ze strony administracji publicznej, widziałbym szansę rozwoju.

Na razie niech to będzie dodatek, niech to na początek nie będzie równoważne [źródło przychodu], ale zdywersyfikować te rzeczy. I tu powinny być **mechanizmy zabezpieczające** tego typu ryzyko np. fundusze poręczeniowe, fundusz pożyczkowy czy płynnościowy, który daje możliwość zaryzykowania.

To jest szalenie ważna rzecz, bo taki jest stereotyp myślenia o ekonomii społecznej.

Druga sprawa istotna, to jest **rynek stymulowany**. Władza publiczna – dla pewnych funkcji zewnętrznych, które spełnia podmiot ekonomii społecznej, tworząc pewien ład i system kapitału społecznego – może preferować przedsiębiorstwa społeczne w pewnych obszarach nie niszowych, stosując klauzulę społeczną w zamówieniach publicznych. Stymulujemy ten rynek, który jest rynkiem otwartym po to, żeby podmioty ekonomii społecznej miały w swojej strategii rozwój, a nie jedynie przetrwanie. To taki przykład, jak z myjnią w Biłgoraju. [...]

Ten rynek stymulowany w usługach użyteczności publicznej mógłby mieć znaczenie, pod warunkiem, że władza lokalna to rozumie. Dlatego, kiedy zajmujemy się ustawą o przedsiębiorczości społecznej, to mówimy o niej w kontekście lokalnym nie dlatego, żeby dopieścić władze lokalne tylko dlatego, że z natury rzeczy ekonomia społeczna zakorzeniona w środowisku lokalnym, wypełniając inne niż podstawowe funkcje, może się uwiarygodnić. Także rynek stymulowany – instrumenty państwa nie są tylko dotacyjne.

Wreszcie mamy trzecią odsłonę: **wejść na rynek**. Może bardziej w sferze wytwarzania [niż usług]. I co jest bardzo istotne, nie z długimi seriami, tylko krótkie serie produktów, w oparciu o specyfikę lokalną – nie są w stanie być niekonkurencyjne. One mają sukces zapewniony z uwagi na sam charakter społeczności lokalnej. Produkt jest sam w sobie konkurencyjny, bo on ma swój rodowód.

Siła państwa, siła rynku i siła tego, co mieści się w instrumentach finansowych i właściwe proporcje.

Z perspektywy makrospołecznej, to przede wszystkim należy zadbać o to, żeby obecność ekonomii społecznej w tych trzech odsłonach była wspierana przez państwo, ale poprzez czynniki intensywne, a nie ekstensywne, że będziemy rozdawać pieniądze, ale że będziemy zachęcać do wspierania tego rodzaju aktywności obywatelskich.

I bardzo ważne: używać tego argumentu prozatrudnieniowego nie jako koronnego. Bo co z tego, że zatrudnię, ale jak nie będę funkcjonował z dobrym pomysłem, to ten ktoś za moment straci pracę. Prozatrudnieniowy argument ekonomii społecznej musi być zamieniony w ten mechanizm prospołeczny, w takim mocnym rozumieniu ekonomii społecznej, z jej innymi niż przedsiębiorstwa tradycyjnego funkcjami. [...]

W którym momencie identyfikacja podmiotu ekonomii społecznej wyjdzie poza myślenie o wykluczeniu społecznym? Wtedy, kiedy zobaczymy, że w środowisku lokalnym rodzimy kontekst naszego wytwarzania przysparza nam klientów. To mogą być turyści, to nie muszą być nasi. Mówię o tym, żeby zrozumieć to zakorzenienie ekonomii społecznej w środowisku lokalnym.

Dużo się dzieje w tej kwestii w projektach w sensie prawnym i finansowym, ale trzeba też stworzyć tę **nadbudowę ekonomii społecznej w postaci umiejętnego badania rynku, preferencji społecznych, kształtu świadomości, odbioru tego, co robimy**. Liczenie na to, że ktoś się zlituje i np. da nam

catering, bo odbywa się impreza w urzędzie miasta, jest niedobrym uwiarygodnieniem ekonomii społecznej.

Ekonomia społeczna musi znać. Jeśli nie będzie znała rynku, to po pierwsze, będzie identyfikowana jako „ekonomia dotacyjna”, a z drugiej strony, doprowadzi do tego, że biznes będzie traktował ją nie jako konkurencję, tylko barierę swojego rozwoju.

Te warunki brzegowe, które są tworzone, mają stworzyć instrumenty finansowe i prawne dla rozwoju ekonomii społecznej, ale bez nadbudowy czyli infrastruktury – ośrodków wspierania, nie da rady. Tylko też bez przesady, żeby nie było tak, że jest pełno centrów wspierania, tylko te usługi gdzieś się zapodziały...

Trzeba mieć pewne umiejętności i niekoniecznie ten, który zarządza PES musi wszystkie je posiadać. Musi być nadbudowa, która pozwoli, albo bezpośrednio, albo pośrednio, przez system wsparcia eksperckiego, to zrobić. A w przeciwnym razie, możemy dojść do sytuacji, w której będzie to „ekonomia dotacyjna”.

Tomasz Schimanek: W kwestii tych instrumenów finansowych: pożyczek i poręczeń; PES-y mogą z tego korzystać, tylko pojawia się problem – wymagany wkład, na który mała czy średnia firma dostanie pożyczkę, a przedsiębiorca społeczny nie.

Jest pozytywny przykład Działdowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, która już udzieliła kilkunastu poręczeń dla spółdzielni socjalnych. Tam bardzo dobrze funkcjonuje doradztwo biznesowe, bo oni udzielając tych poręczeń muszą zminimalizować swoje ryzyko. Więc jest doradca, który przed udzieleniem poręczenia pracuje z taką spółdzielnią, wypracowuje biznesplan itd.

[...]

Piotr Frączak: Krzysztof, opisałeś te trzy obszary, dodałeś do tego ten element dotacyjny, a ja chcę zadać trudne pytanie: w który z tych obszarów najbardziej trzeba wejść i zainwestować, bo często jest tak, że jak się idzie w kilku kierunkach to robimy wiele kroków w różne strony i stoimy w miejscu? W które obszary iść?

Leszek Dubicki: Ja na to pytanie odpowiedziałbym dwoma pytaniami:

- Mamy przykład EKON-u, określany jako bardzo pozytywny, od sześciu lat funkcjonuje. Dlaczego w Polsce, w żadnym innym mieście nie ma drugiego EKON-u? Jeżeli na to sobie nie odpowiemy, to trudno iść dalej i wymyślać inne działki. Coś widać przeszkadza i blokuje, skoro ten przykład, który działa, nie jest powielany. Pani Elżbieta wspomniała o kłopotach ze strony instytucji państwowych...
- Moje drugie pytanie: jakim cudem chcecie państwo rozwijać ekonomię społeczną, kiedy same instytucje państwowe zamiast pomagać, kładą kłody pod nogi? To, co działa ma kłopoty, nie może się rozwinąć w innych regionach kraju i nikt nie odpowiada sobie na pytanie: dlaczego.

Piotr Frączak: Być może drugie pytanie odpowiada na pierwsze. Sukces niestety zawsze wzbudza negatywne emocje i każdy chce się do niego przyczepić. Ja słyszałem, że były pomysły na inne miasta z EKON-em, ale nic nie wyszło. To mogło być robione na zasadzie franszyzy. To trochę jest wina instytucji państwowych i trochę systemu dotacyjnego, który nie chce promować rozwiązań już sprawdzonych tylko najlepiej zupełnie nowatorskie.

Krzysztof Więckiewicz: Problem polega na tym, że naśladowanie „efektu skali” EKON-u przy tym potencjale świadomości i wiedzy administracji publicznej trafia na naturalną barierę. Ja mam szereg przykładów ludzi, których niewiedza stanowi blokadę. Poza tym w EKON-ie to jest też kwestia

skali. Pięćset osób zatrudnionych! Ktoś myśli, że mógłby zatrudnić dwadzieścia i to przerasta w ogóle jego wyobrażenia. Nic już nie jest istotne ponieważ ludzie widzą tylko skalę. [...]

Jeśli założymy, że najpierw zrobimy porządek z tymi, którzy już istnieją, żeby oni okrzepli, potem jak już im się będzie dobrze działo, to powstaną inni. No nie zadziała, bo jak powstaną nowi, skoro ci, którzy funkcjonują, już zajmą miejsca. To musi być proces permanentny i równoczesny, nie osadzony w czasie, a raczej w nasileniu pewnych preferencji i też nie nadmiernie zhierarchizowany.

Jak nie stworzy się **przyjaznego środowiska poprzez władzę publiczną, w tym samorządową**, to te wszystkie elementy, o których mówiłem, nie będą efektem uporządkowanych, programowych działań, tylko skutkiem szarpanej działalności metodą prób i błędów. Tak się nie rozwinię ekonomii społecznej.

Brak doradztwa pogłębia wykluczenie. Bo tacy ludzie przeżywają kolejną frustrację: chcieliby coś zrobić, ale nie wiedzą jak.

Piotr Frączak: Pociągnijmy ten wątek. Jakich doradców potrzeba?

Marek Sztark: Doradca-ekspert, który jest teoretykiem, doskonałym menadżerem po MBA nie postawi przedsiębiorstwa społecznego na nogi i prawdopodobnie się to nie uda. Wymaga to jakiejś wiedzy i doświadczenia z dziedziny **animacji społecznej**. W środowiskach wiejskich, w jakich ja pracowałem, sukces w zasadzie polegał na tym, żeby umiejętnie powiązać ze sobą zbiór czynników. Do tych czynników należało dobre powiązanie słabych stron i zagrożeń ze sobą. Bo mocnych i szans tam nie było prawie żadnych. Czyli szukać atutów w tym, co jest słabe.

Jeżeli można założyć działalność gospodarczą spółdzielni socjalnej czy przedsiębiorstwa, które zakładają same osoby wykluczone społecznie, to musi to być oparte na jakiejś kooperatywie czy parasolowym partnerstwie, które gwarantuje zbyt czy nisze rynkową.

W tej spółdzielni, w której doradzałem był pomysł, żeby spółdzielnię wyposażyć w grunty rolne, na których będą uprawiać rośliny energetyczne i zaopatrywać w biomasę lokalną kotłownię, która teraz biomasę musi sprowadzać z innych terenów i okazało się, że tych gruntów i maszyn musiałyby być tak dużo, że nie starczyłoby na to pieniędzy.

Natomiast my [w ramach projektu EQUAL-owego] wyszliśmy z założenia, że panie mają zupełny brak kompetencji, brak nawyku pracy, jedyne nawyki były związane z poszukiwaniem jakichkolwiek środków utrzymania rodzin i działanie w rytmie „od demontażu licznika do montażu licznika”. (Taki był rytm ich życia: przyjeżdżał zakład energetyczny i demontował licznik, a jak one nazbierały chrust czy grzybów, sprzedawały za parę złotych, żeby na powrót było światło w domu i dzieci mogły odrabiać lekcje, to przyjeżdżał pan i montował licznik.) Poszukiwanie tej niszy rynkowej trzeba było opierać na ich doświadczeniach, wyłącznie. One w nic, czego nie doświadczyły, nie wierzą. Znały się na robieniu czegoś z niczego –potrafiły szyć, tzn. przynajmniej igłą z nitką, no i wiedziały jak wygląda poprawny poziom wychowania w domu i opieka nad dziećmi, i tyle. I miały zawsze dużo czasu, więc to był jedyny atut, jaki posiadały – czas. Myśmy znaleźli dla nich **niszę**, w poszukiwaniu tego produktu, który mogłyby wytworzyć, który byłby pracochłonny, bo postanowiliśmy skorzystać z tego zasobu, który mają, czyli z czasu. W związku tym, że nie są dobrymi szwaczkami, nie może to być nic co będzie powtarzalne, nie możemy postawić na jakość powtarzalną, tylko na oryginalność. W związku tym rytmem „od demontażu do montażu licznika”: krótkie cele do postawienia, więc mobilizacja do wykonania jednego produktu, chwila odpoczynku i potem drugi. Produkcja jednego produktu [stanęło na zabawkach edukacyjnych szytych ręcznie] trwała ok. dwóch tygodni. **Bardzo konkretny rynek**, ale nie rynek na miejscu, bo ten nie miał takiej zdolności, żeby dodatkowo utrzymać jeszcze kilka gospodarstw domowych. Te tysiąc osób, które mieszkały we wsi nie utrzymałoby ich ze swoich zakupów. Szukaliśmy na zewnątrz rynków, które są łatwo definiowalne i które można sobie łatwo wyobrazić. No i znaleźliśmy – placówki przedszkolne. Dlaczego? Natychmiast można je znaleźć,

wiadomo ile ich jest i wiadomo gdzie trzeba trafić. Produkowanie wielkogabarytowej zabawki dla dzieci, związanej z czasochłonnym szyciem – to było to. Zanim panie wykonały pierwszą zabawkę, trwało to trzy tygodnie, drugą – dwa i pół. Potem, jak już produkowały dziesięć zabawek jednocześnie, to mijały cztery tygodnie i dziesięć było gotowych. One nie musiały być takie same. To była ta nisza. Dzisiaj panie zajmują się już czymś innym, bo spółdzielnia ma już samochód, więc świadczy usługi transportowe, opiekuńcze, cateringowe, wykorzystują swój potencjał związany z obiektem [użyczonym przez gminę]. Natomiast produkcja dla przedszkoli istnieje i one wiedzą, że zawsze mogą do tego wrócić i czymś ten rynek zaskoczyć. Moim zadaniem jako doradcy było nauczyć je, że jakaś pani, dyrektorka przedszkola w Białymstoku, czeka na nie, na telefon od nich. Trzeba było zlikwidować psychologiczną barierę podniesienia słuchawki, wybrania numeru i przeprowadzenia rozmowy, a potem poproszenia tej pani, żeby u niej można się było spotkać z jej koleżankami, dyrektorkami innych przedszkoli. To była taka prosta nauka, tych predyspozycji biznesowych, które musi mieć każdy sprzedawca i menadżer: pokazanie, że są gdzieś podmioty, rynki, które będą ceniły ich umiejętności, fantazję itp.

Tomasz Schimanek: Czy to pan na początku dzwonił? Bo jak taka osoba z taką ilością kompleksów ma nagle być tym, kto podnosi tą słuchawkę?

Marek Sztark: To była psychodrama, która trwała trzy tygodnie. Nauczyć się rozmawiać przez telefon. Panie rozmawiały przez telefon tylko wtedy, jak dzwoniły do szwagierki, do przychodni, żeby zarejestrować dziecko, no i do tego zakładu energetycznego, żeby licznik zainstalować. Miewały komórki na karty prepaidowe. To była **lekcja psychologiczna przełamywania barier**. Pierwsza dziewczyna, która się przemogła, poszła rozmawiać do toalety, żeby nikt tego nie słuchał.

Jan Kabczyk: Strasznie ważną rzecz pan poruszył. Ekonomia społeczna jest najbardziej potrzebna w tych rejonach, gdzie normalny rynek biznesowy nie działa na tyle, żeby ludzie mieli pracę, żeby mieli za co kupić buty dla dzieci. Stworzenie takiej spółdzielni, nawet na siłę, daje szansę, że dziesięć rodzin otrzyma jakieś pieniądze, szansę na wysłanie dzieci do szkół itd.

Tylko jak to zrobić, kiedy z badań wynika, że ośrodki wsparcia w zasadzie nie istnieje, bo ludzie nawet nie wiedzą, że coś takiego jest.

Powinien funkcjonować instytucja opiekuna, takiego „**latającego eksperta**”, który miałby pod opieką kilka spółdzielni.

Krzysztof Więckiewicz: W gruncie rzeczy, ludzi którzy mają się zajmować ekonomią społeczną trzeba poprowadzić. To, że tam się znalazła ta, która poszła do toalety i pogadała to i tak wielki sukces, bo może czasami trzeba tą pierwszą rozmowę przeprowadzić w jej obecności samemu. To jest pewna metodologia, dlatego, że bardzo często – parafrazując Wyspiańskiego: „oni nie chcą chcieć – „oni nie umieją chcieć”. Jak się przełamię tę barierę, to te wszystkie „złote rączki” dadzą sobie radę. To jest przykład.

Tomasz Schimanek: Moim zdaniem to nie jest problem ekspertów bo, z całym szacunkiem, kilku takich Sztarków by się znalazło, ale to jest **problem finansowania**. Klienci tych usług przez długi czas nie będą w stanie płacić za te usługi. Szansą pewną byłby biznes. Tak jak w Biłgoraju. Tę spółkę tworzą indywidualni przedsiębiorcy i uczyli spółdzielców, jak prowadzić biznes. To też leży, więc niestety, jedyne źródło finansowania, to jest państwo.

Krzysztof Więckiewicz: Potrzeba takiego wsparcia jest bezdyskusyjna i teraz pytanie, jak to robić. Dla ludzi biznesu to jest inny świat, straszliwy przeskok. Nie mówi się o rynkach tylko o

przełamaniu barier. Jeżeli dajesz pieniądze, to możesz wymagać. Rozumiem, że tak było w tym projekcie: była pomoc z zewnątrz, ale nie tylko pomoc ekspercka, ale też konkretna pomoc [finansowa]. W tej chwili są eksperci [OWES], ale czekają, albo próbują znaleźć tych, którzy do nich przyjdą, bo nie ma tego haczyka [pieniędzy]. Trzeba coś wymyślić, żeby to był kompleks działań.

Wojciech Pleciński: W tym przykładzie, który pan podał, to po pierwsze to przetrwało, a po drugie pod wpływem tych kobiet **wzrosła aktywność lokalna**. To też jest niesłychanie ważne.

Marek Sztark: Tak, ta **wartość dodana** pojawia się prawdopodobnie nawet w miejscach, których nie jesteśmy w stanie oszacować.

Wojciech Pleciński: Oczywiście, taka działalność powinna istnieć przede wszystkim w rejonach największego bezrobocia, ale zdawajmy sobie sprawę, że kiedy tam pada taki projekt, to jeszcze pogłębia ten marazm...

Tomasz Schimanek: Ja bym pociągnął **temat współpracy z biznesem**, bo jest to duże wyzwanie, ale i duża nadzieja.

Mamy przykład włoski: kiedy tam powstawała spółdzielnia, to oni [osoby chcące założyć PES, inicjatorzy] myśleli wraz z miastem i z przedsiębiorcami, do czego oni mogą się tu przydać. To była nieduża nadmorska miejscowość, gdzie jest dużo hoteli i okazało się, że nie ma pralni. I oni zrobili pralnię. Znakomita kooperacja, biznes to wsparł, jest zadowolony.

U nas na Mazurach był taki pomysł, że był producent lizaków i miał problem, bo nie miał mu kto robić patyczków do lizaków. To jest tak niszowa i prosta produkcja, że nikomu się nie opłaca i to byłby pomysł na spółdzielnię socjalną.

Wiem, że Barka próbowała się dogadać z Volkswagenem w Poznaniu, żeby spółdzielcy owijali skórą kierownice, bo to jest ręczna robota.

W Niemczech widzieliśmy spółdzielnię, która robi klawisze do fortepianów, to też jest ręczna robota i nikomu się to nie opłaca.

Krzysztof Więckiewicz: Jeśli chodzi o sukces ekonomiczny czy społeczny, to zawsze on jest wynikiem kooperacji: masz firmę, ale masz też to otoczenie bliższe i dalsze: konkurentów, kooperantów, inwestorów, klientów.

Dlaczego to doradztwo jest tak ważne? Bo **trzeba się nauczyć podchodzić marketingowo**. Ja bym nie naznaczał ekonomii społecznej, że to zawsze niszowe, ja bym widział raczej te działania biznesowe ekonomii społecznej, jako komplementarne do tych na otwartym rynku. W dobrym systemie, nawet jeśli małe ogniwo nie zadziała, to biznes się nie uda.

Trzeba wyzyść się myślenia, że ekonomia społeczna to zawsze ktoś wykluczony społecznie, a wykluczony to patologia. Wykluczenie bardzo często jest szczególnym sposobem niedostosowania, jak np. osoba chora psychicznie. Jej deficyty muszą być przysłonięte jej potencjałem.

Jeśli my naznamy ekonomię społeczną jako ekonomię obszarów niszowych, to może być tak, że władza lokalna powie: „a u nas nie ma takich obszarów”. Trzeba pokazać, że to jest **komplementarne wobec innych działań**. Wtedy łatwiej będzie się przebić z wolą polityczną do tworzenia odpowiednich warunków dla tych działań.

Piotr Frączak: Trudno jest mi z poziomu meta schodzić w dół, ale taka jest moja rola. To wszystko co mówicie, z punktu widzenia systemu jest ważne.

Chcę wrócić do tej rekomendacji, która była przedstawiana rano:

- najpierw (nie czasowo tylko „wagowo”) te PES-y, które już działają,

- potem te, które zaczynają,
- a dopiero potem infrastruktura.

Poza tym, padło ważne pytanie o przykład EKON-u. Tutaj rozwiązaniem może być **franszyza**, która może opierać się tylko na przedsiębiorstwach, których sukces jest bezdyskusyjny. Nie ma przeszkód. Każda spółdzielnia, która się uda jest nadzieją dla kolejnych, a upadająca przekreśla marzenia innych. Przedsiębiorstwo społeczne nie powinno powstawać samo, tylko w systemie np. z samorządem, z biznesem, z innymi podmiotami ekonomii społecznej. Budować infrastrukturę wokół dobrego przykładu, to ciekawy pomysł.

Krzysztof Więckiewicz: Kto ma to robić? Ja wbrew pozorom nie patrzę z góry. Myślę tak: jeśli są dobre przykłady, to musi być system, który te dobre przykłady ożywia. Z drugiej strony, każ EKON-owi zająć się franszyzą, kiedy być może on ma pomysł na filię i nie chce, żeby inne podmioty to robiły, tylko chciałby sam swój pomysł zrealizować gdzieindziej. Mówię o tym, bo w pewnym momencie monopol i konkurencja zaczną funkcjonować w systemie ekonomii społecznej, tak samo jak gdzieindziej. Może już nie będzie woli powstawania nowych PES, tylko doczepianie się do istniejących.

Tomasz Schimanek: EKON nie robiłby tego społecznie tylko pobierał od franszyzobiorców opłatę za swój wkład.

Piotr Frączak: Pytanie, w co lepiej włożyć pieniądze: w nowy EKON, czy w to, że EKON otworzy franszyzę.

Krzysztof Więckiewicz: To zależy od sytuacji, w co w danym momencie lepiej włożyć pieniądze. Z wartością dodaną jest trochę tak, jak Boy-Żeleński kiedyś recenzował „Zemstę”: „Cholera, wszyscy się martwili o Klarę, o Waclawa, o Papkina, Cześnika, Rejenta, a co z tymi murarzami, którzy zostali przegonieni?” Chodzi o to, że ci którym nie wyszło w biznesie nabyli pewne podstawy. Oni już wiedzą co się udaje, co się nie udaje i to nie są ludzie, którzy schodzą znowu do marginesu. Trzeba by było sprawdzić to, czy wartością dodaną, nawet jeśli coś padnie, nie jest to, że ktoś spróbował i to spróbowanie upodmiotowiło go jakoś.

Piotr Frączak: To ciekawe, bo jak już mówiłem, z badań wyłoniła się kategoria PES, służących promocji liderów. Oni są głównymi beneficjentami. Ze wszystkiego korzystają.

Krzysztof Więckiewicz: Dla mnie wartością dodaną jest doprowadzenie kogoś do momentu spróbowania, bo w tym kimś to zostaje. To, że on ma taki sposób na życie... to też jest jakaś forma przedsiębiorczości. Jest też taka, jak ja mówię, „polityka prorodzinna” w środowisku lokalnym: jest główny podmiot i wokół niego powstają takie „córeczki” i „synkowie”, a to się w jednym tyglu dzieje i potem, przy braku sensownej kontroli społecznej...

Piotr Frączak: Niebezpieczeństwa są wszędzie, i w tych nowozakładanych, i w tych działających. Rozumiem, że chodzi o taki system, że wokół jednego przedsiębiorstwa powstają następne. To jest po prostu ogromny rynek, który sam się napędza: pojawiają się kolejne pieniądze, które można wykorzystać społecznie. To też jest jakiś pomysł.

Leszek Dubicki: Jak można zmusić samorzady do tego, żeby były rozliczane z powstawania przedsiębiorstw społecznych? Jeśli np. mają powstawać te EKON-y w kolejnych miejscowościach, to samorząd powinien być zainteresowany, bo to zdejmuje parę problemów z samorządu: aktywizacja,¹⁹

pomoc; ale rozumiem, że wcale tak to nie działa, a wręcz odwrotnie, często przedsiębiorstwa społeczne mają kłopot z samorządem, z załatwieniem spraw administracyjnych. A logika by wskazywała, że powinien być ktoś z samorządu, zainteresowany tym, żeby takie przedsiębiorstwa u niego powstawały i przecierać ścieżki. Czy jest możliwość wpłynięcia na samorzady?

Krzysztof Więckiewicz: Ja mogę sobie wyobrazić, że działa algorytm, są wskaźniki. Np. był algorytm dotyczący strukturalnego bezrobocia: jak jesteś zagrożony, to dostaniesz środki. Oczywiście zadziałało to w drugą stronę: wszyscy robili wszystko, żeby przekroczyć ten próg. Natomiast można by wprowadzić takie wskaźniki jakościowe. Gdyby wysubtelnić te elementy nagradzania poprzez wskaźniki, to mogłoby to zadziałać, ale to jest kwestia przebudowania całego systemu zasad funkcjonowania samorządów. Ponieważ w tej chwili algorytm jest wyrównawczy.

Piotr Frączak: Gdyby Warszawa płaciła karę od każdej tony nierecyklingowanych śmieci, to opłacałoby się miastu współpracować z takim przedsiębiorstwem, jak EKON. W sytuacji, kiedy ten zysk społeczny będzie odczuwalny przez miasto, ono będzie zainteresowane.

Tomasz Schimanek: Jest też problem zamówień publicznych, gdzie traktuje się przedsiębiorstwo społeczne, jak każdego innego przedsiębiorcę.

Krzysztof Więckiewicz: To jest oczywiście modelowe, że istnieje system motywacyjny dla władz lokalnych, którym opłaca się coś robić i na to są określone środki. Tak jak ten negatywny przykład, kiedy starosta pisze niemalże, że z ogromną satysfakcją informuje, że przekroczył próg zagrożenia strukturalnym bezrobociem. Dosłownie tak to brzmi. A ja bym chciał, żeby napisał, że z ogromną satysfakcją chce odnotować, że wskaźnik zredukowaliśmy do takiego i takiego poziomu i oczekujemy wsparcia na działania, które wzmocnią taki stan rzeczy.

Tomasz Schimanek: Tylko to grozi sytuacją, że powstaną takie okołosamorządowe pseudopodsiębiorstwa społeczne, które będą realizować zatrudnienie socjalne za pieniądze z ministerstwa...

UWAGA:

Wypowiedzi uczestników panelu są nieautoryzowane; stanowią zapis dyskusji panelowej.
