



Jak omijać rafy i wypływać na żeglowny szlak? Analiza doświadczeń badanych przedsiębiorstw społecznych

Autor: Ryszard Skrzypiec

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, nazywane także przedsiębiorstwami społecznymi, jak w zasadzie wszelkie przedsiębiorstwa, funkcjonują w oparciu o kilka podstawowych zasad:

- 1) zmierzają do realizacji założonego celu mobilizując niezbędne po temu zasoby;
- 2) kierują się rachunkiem ekonomicznym zakładającym przynajmniej zbilansowanie kosztów z przychodami;
- 3) wchodzi w kontakt z otoczeniem, w którym prowadzą swoją działalność, czego skutki odczuwane są przez wszystkie strony tej relacji.

Przymiotnik *społeczne* wskazuje, że powyższe zasady traktowane są przez tego typu podmioty specyficznie, a mianowicie:

- 1) cel, to nie tylko zarabianie na dostarczanych odbiorcom produktach i usługach, ale także reintegracja społeczna pracowników i korzystających z działań przedsiębiorstwa;
- 2) zbilansowaniu rachunku ekonomicznego służy nie tylko zysk, wkłady udziałowców i inwestorów czy kredyty i pożyczki, ale także wszelkiego rodzaju środki pomocy bezzwrotnej czy wkłady w naturze wnoszone przez podmioty z ich otoczenia;
- 3) oddziaływanie społeczne, to nie tylko zatrudnienie miejscowych pracowników oraz płacone lokalnie podatki i opłaty, ale także aktywizacja społeczności lokalnej do działania w swoim interesie wykraczającym poza sferę pracy i aktywności ekonomicznej.

Interesujące zatem będzie przyjrzenie się, z jakimi wyzwaniami mierzą się przedsiębiorstwa kierujące się tak rozumianymi zasadami i jak sobie z nimi radzą.

Cel działania przedsiębiorstwa ekonomii społecznej

Specyfika działalności przedsiębiorstwa społecznego polega na tym, że obok celów ekonomicznych (samofinansowania, zysku) realizuje ono także cele społeczne – z reguły zorientowane na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu poprzez zapewnienie pracy osobom mającym problemy na otwartym rynku pracy lub reintegrację społeczną i wprowadzenie na rynek osób, które pozostawały poza nim



przez długi okres czasu. Do typowych celów społecznych realizowanych przez te podmioty należą m.in.: zapewnienie pracy osobom niepełnosprawnym, długotrwale bezrobotnym, uzależnionym; zmiana wizerunku osób wykluczonych w społeczeństwie; zbudowanie silnego partnerstwa na rzecz kwestii społecznych. I, co więcej, przedsiębiorstwa społeczne zorientowane są raczej na realizację tych celów niż celów ekonomicznych, czego potwierdzeniem jest dość powszechny brak biznesplanów czy strategii rozwoju. Przyczyn tego stanu rzecz należy upatrywać w ich rodowodzie – tego typu firmy tworzone są przede wszystkim przez osoby wywodzące się z sektora pozarządowego lub administracji publicznej, nie zaś biznesowego. Kadry częściej legitymują się kompetencjami umożliwiającymi pracę z podopiecznymi niż kierowanie przedsiębiorstwem. Stąd też koncentrują się raczej na problemach beneficjentów, podopiecznych i korzystających niż na osiąganiu zysków finansowych i rachunku wyników. Jedno z badanych przedsiębiorstw¹ utworzyło warsztat samochodowy głównie po to, żeby stworzyć szansę aktywności zawodowej dla skazanych i byłych skazanych, bez oglądania się na osiągnięty wynik ekonomiczny. Straty pokrywa organizacja macierzysta.

W obszarze celów o charakterze aktywizacji społecznej mieści się także demokratyczna struktura zarządzania. Więcej o tym ważnym aspekcie działania przedsiębiorstw społecznych w części **„Wewnętrzne przewagi i ograniczenia przedsiębiorstw społecznych”**.

Na cele przedsiębiorstwa można także patrzeć przez pryzmat funkcji, jaką firma pełni. Celem może być trwanie – przedsiębiorstwo istnieje, prowadzi działalność ekonomiczną (usługową, wytwórczą) „na zero”, zapewnia zajęcie podopiecznym (różne formy zatrudnienia wspieranego), daje sposobność pracy socjalnej z beneficjentami. Jest to orientacja przedsiębiorstw, których głównym źródłem przychodów są środki pomocy bezzwrotnej, zaś udział środków uzyskiwanych ze sprzedaży w budżecie przedsiębiorstwa jest marginalny. Celem przedsiębiorstwa może być dotrwanie - np. do momentu, w którym zatrudnione w nim osoby uzyskają prawo do emerytury lub świadczeń o podobnym charakterze. Taką orientację prezentują w dużej mierze spółdzielnie powstałe jeszcze w okresie PRL-u, choć i w powstających spółdzielniach socjalnych można zaobserwować takie postawy członków i pracowników. Celem może być także szeroko rozumiany rozwój – zarówno w wymiarze ekonomicznym (wypracowywanie zysku, inwestowanie w rozwój mocy przerobowych, poszukiwanie odpowiednich branż działalności), jak i społecznym (usługi i wsparcie świadczone pracownikom, relacje z otoczeniem). I wreszcie takim celem może być wypracowanie i testowanie różnego rodzaju modeli funkcjonowania przedsiębiorstw, rozwiązań biznesowych czy też tworzenia dobrych i stabilnych miejsc pracy w obszarze gospodarki społecznej dla osób dyskryminowanych na rynku pracy.

¹ W tekście przywoływane są przykłady pochodzące z badań jakościowych 20 przedsiębiorstw społecznych przeprowadzonych w VI-VII. 2010 roku.



Jak zatem widać, przedsiębiorstwa społeczne mogą realizować nie tylko różne, ale także różnie rozumiane cele. Tym, co warto zasugerować jest zrównoważone podejście do swojej działalności. Przedsiębiorstwo społeczne musi realizować w równym stopniu cele ekonomiczne i społeczne. Gdy zbagatelizuje się te pierwsze, to przedsiębiorstwo czeka bankructwo, gdy zmarginalizuje te drugie, to przedsiębiorstwo stanie się taką samą firmą, jak wiele innych na rynku. Natomiast funkcja lub funkcje, jakie podejmuje się pełnić przedsiębiorstwo powinny być dopasowane do możliwości i potrzeb samego przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia.

Branżowy profil przedsiębiorstwa

Cel działania przedsiębiorstwa powiązany jest z branżą, w której prowadzi ono swoją działalność gospodarczą. Co więcej, trafny wybór branży jest jednym z czynników sukcesu przedsięwzięcia ekonomicznego. Niezbędne zatem jest poprzedzenie tej decyzji analizą rynku, która pozwala odpowiedzieć na pytania m.in. o: poziom zapotrzebowania na dany wyrób lub usługę, poziom cen i stopę zwrotu, stopień zagospodarowania rynku przez konkurencję, bariery utrudniające wchodzenie na rynek nowym podmiotom itp.

Przykładem może być wykonana przez jedną z badanych spółdzielni analiza rynku w zakresie usług opiekuńczych nad pacjentem indywidualnym, z której wynikało, że ten segment jest opanowany przez kilka typów podmiotów: w ramach pomocy społecznej taką ofertę świadczą OPS-y, w ramach systemu ochrony zdrowia w pewnych warunkach tego typu usługi mogą świadczyć pielęgniarki środowiskowe i wreszcie klienci indywidualni mają dużą łatwość w bezpośrednim zatrudnianiu usługodawców na warunkach korzystniejszych, tak dla zleceniodawcy, jak i zleceniobiorcy („na czarno”). Zatem w określonym środowisku – w tym wypadku aglomeracji górnośląskiej – szanse powodzenia ma jedynie działalność zorientowana na świadczenie usług instytucjom medycznym (np. szpitale, hospicja) czy opieki społecznej, w przeciwieństwie do oferowania usług opiekuńczych odbiorcom indywidualnym.

Co prawda, przedsiębiorstwa społeczne mogą prowadzić działalność gospodarczą praktycznie w każdej z branż, to jednak stają przed koniecznością rozstrzygnięcia przynajmniej dwu istotnych dylematów.

Po pierwsze, przedsiębiorstwo społeczne może zdecydować się na:

- **wykonywanie prostych, nieskomplikowanych usług:** np. gastronomicznych, opiekuńczych (Przedsiębiorstwo Społeczne „Gospoda Jaskółeczka” Sp. z o. o.), reperacji samochodów (Warsztat Samochodowy Fun Service Fundacji „Sławek”), prac remontowo-budowlanych (Spółdzielnia Socjalna Produkcyjno-Handlowo-Usługowa w Byczynie), segregacji odpadów (Stowarzyszenie Niepełnosprawnych dla Środowiska EKON), utrzymania zieleni i sprzątnięcia obiektów przemysłowych (Biłgorajskie Przedsiębiorstwo Społeczne Sp. z o.o.) lub **wytwarzanie niszowych wyrobów:** np. krótkie serie wyrobów



z gumy, których produkcja nie jest opłacalna dla dużych międzynarodowych graczy na rynku (Zakłady Przemysłu Gumowego Santochemia Spółdzielnia Pracy);

bądź:

- **świadczenie specjalistycznych usług:** doradczych, szkoleniowych, teleinformatycznych, prowadzenie inkubatora przedsiębiorczości społecznej (Spółdzielnia Socjalna WWWPromotion); sanitariuszek szpitalnych (Spółdzielnia Socjalna „Szansa i Wsparcie”).

Dla przedsiębiorstw zorientowanych na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, transfer na rynek pracy i pracę socjalną lepszym rozwiązaniem będzie wybór prostych usług i niszowych wyrobów, natomiast przedsiębiorstwa zorientowane na – docelowe – samozatrudnienie pracowników z powodzeniem mogą podejmować się świadczenia specjalistycznych usług. Rozwiązania mieszane wymagają odpowiedniego dopasowania zadań do kompetencji kadr.

Kolejny dylemat dotyczy orientacji rynkowej *versus* społecznej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo społeczne może:

- **odpowiadać na zapotrzebowanie rynku** lokalnego – tak odbiorców indywidualnych, jak i instytucjonalnych, lub środowiskowego, np. trzeciego sektora (Fundacja „Być Razem”);

bądź:

- **koncentrować się na potrzebach podopiecznych** – resocjalizując, podnosząc ich kwalifikacje.

W ramach tego pierwszego podejścia wybór branży działalności gospodarczej w pewnym stopniu podyktuje rynek – możemy produkować te wyroby i świadczyć te usługi, które po prostu się sprzedadzą. Natomiast w ramach tego drugiego, produkty i usługi są wartością dodaną do działań zorientowanych na reintegrację społeczno-zawodową.

Wybierając profil branżowy należy ustrzec się nadmiernej specjalizacji, ograniczenia do produkcji jednego typu produktu lub świadczenia jednego typu usługi, w dodatku świadczonej jednemu odbiorcy, zgodnie z popularnym powiedzeniem, że nie wkłada się wszystkich jajek do jednego koszyka. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo narażone jest na zagrożenie podobne do tego, które dotknęło spółdzielnię oferującą usługi wyszkolonych i zatrudnionych przez siebie sanitariuszek szpitalnych Szpitalowi. Rozwiązanie umowy przez Szpital okazało się równoznaczne z utratą jedyne go źródła przychodów i możliwości świadczenia pracy przez członkinie i pracowniczki spółdzielni. W konsekwencji zachwiało to istnieniem podmiotu, który przejadł wypracowane wcześniej zyski i został zmuszony do redukcji kadr – pracowniczki nie



będące członkiniami po rozwiązaniu umowy odeszły, natomiast członkinie spółdzielni rezygnują z członkostwa, aby móc otrzymywać zasiłek.

Podobnie, unikać należy nadmiernego rozdrobnienia, dywersyfikacji zakresu prowadzonej działalności gospodarczej. Który z potencjalnych klientów będzie przekonany, że przedsiębiorstwo jest dobre w każdym z 242 wpisanych do statutu zakresów działalności, jak miało to miejsce w przypadku badanej przed laty spółdzielni socjalnej? Może się okazać, że w tej sytuacji wszystkim wyda się, że nie radzi sobie w żadnym!

Przedsiębiorstwo społeczne a otoczenie

Przedsiębiorstwa z zasady nie działają w próżni społecznej, a wręcz przeciwnie, z reguły wchodzą w różnego rodzaju relacje ze swoim bliższym i dalszym otoczeniem, co w dużej mierze wpływa na ich funkcjonowanie, zdolność do realizacji celów i przekłada się na sukces bądź porażkę. Relacje przedsiębiorstw z otoczeniem mogą przybierać różną postać: od opieki (paternalizm), przez wsparcie, współpracę i wymianę ekonomiczną, po różne formy konkurencji, wrogości czy wręcz zwalczania. W przypadku relacji z instytucjami władzy i administracji publicznej te dwa ostatnie typy mogą występować w postaci podejścia biurokratycznego lub „prokuratorskiego”. Osobnym typem relacji jest pozostawanie we wzajemnej izolacji, co dobrze ilustruje następująca obserwacja: „Współpraca z otoczeniem zewnętrznym nie istnieje, otoczenie lokalne nie interesuje się nimi, nie pomaga też prywatny biznes, jedynie organizacje pomagające osobom niepełnosprawnym przekazują zgodnie z przepisami prawa niezbędne środki pieniężne.”²

Gdyby spróbować skonstruować hierarchię podmiotów otoczenia z uwagi na ich znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, to niewątpliwie na jej szczycie znalazłyby się:

1) instytucje samorządu terytorialnego.

Zakres pełnionych przez nie ról jest szeroki i obejmuje:

- inicjowanie, inkubowanie i wspieranie powstawania przedsiębiorstw społecznych – nierzadko z inicjatywą utworzenia takie przedsiębiorstwa wychodzą przedstawiciele lokalnych władz lub administracji (kierownicy i pracownicy ośrodków pomocy społecznej, domów kultury i innych jednostek organizacyjnych gminy czy powiatu), podejmują inwestycje niezbędne do prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo społeczne (np. przystosowanie skomunalizowanych hal fabrycznych sfinansowane w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwój Lokalny - Cieszyn), poręczają pożyczki z Funduszu Pracy członkom-założycielom spółdzielni socjalnych (Byczyna);

² Ten i kolejne cytaty pochodzą z raportów z badań jakościowych 20 przedsiębiorstw społecznych przeprowadzonych w VI-VII. 2010 roku.



- dostarczanie zasobów – głównie lokalowych na preferencyjnych zasadach, czasem w postaci pożyczek obrotowych udzielanych z własnego budżetu, a także poprzez prowadzenie instytucji wspierających (np. Ośrodki Wsparcia Spółdzielczości Socjalnej);
- współpracę merytoryczną – przede wszystkim w zakresie realizacji celów społecznych i prowadzenia pracy socjalnej, ale także współorganizacji imprez o charakterze promocyjnym.

Stosunkowo rzadko instytucje samorządu terytorialnego występują w charakterze partnera ekonomicznego – nabywcy wyrobów czy zleceniodawcy usług – tak na płaszczyźnie rynkowej (konkurencyjność oferty przedsiębiorstwa pod względem jakości i ceny), jak i społecznej (wsparcie działań przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu) – w tym wypadku częściej w formie grantów i dotacji na realizację zadań publicznych.

Wydaje się, że dla przedsiębiorstw społecznych, równoważących aspekty ekonomiczne i społeczne, ważne jest rozwijanie komercyjnych relacji z instytucjami samorządu terytorialnego. Zarówno poprzez lobbowanie na rzecz stosowania przez te instytucje „preferencji dla ekonomii społecznej”, ale także poprzez typowe zachowania rynkowe czyli udział w przetargach publicznych czy też zachęcanie do korzystania z oferty.

Jednak nie zawsze relacje z instytucjami samorządu terytorialnego układają się harmonijnie. Do wyjątków nie należą sytuacje, kiedy przedsiębiorstwa postrzegane są „jako jednostki oderwane od ich działań” i trudno mówić o partnerstwie. Częstym zjawiskiem jest też konkurowanie o klienta-podopiecznego (np. w sferze usług opiekuńczych, szkoleniowych, czy doradczych). Żeby uniknąć takich sytuacji, poza „lobbowaniem”, wskazane jest nawiązywanie i podtrzymywanie „przyjaznych” stosunków z samorządem

Na kolejnym szczeblu hierarchii instytucji otoczenia odgrywających istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych należy umieścić:

2) instytucje specjalistyczne, branżowe,

jak np. Urzędy Pracy, Fundusze Ochrony Środowiska, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i inne (np. instytucje ochrony zdrowia).

W zasadzie relacje z tego typu instytucjami odbywają się na kilku płaszczyznach:

- dystrybucji – należnych z mocy przepisów prawa – środków finansowych przeznaczonych na pracę z podopiecznymi (np. rehabilitację osób niepełnosprawnych) lub tworzenie przez nich (z np. Funduszu Pracy dla członków spółdzielni socjalnych) i dla nich miejsc pracy (środki PFRON);



- dystrybucji środków pomocowych na realizację zadań publicznych (np. funduszy europejskich);
- merytorycznej współpracy przy realizacji przedsięwzięć o charakterze społecznym (różnego rodzaju projekty) lub pracy socjalnej i dostarczania beneficjentów;
- stosunkowo najrzadziej kontrahenta zakupującego w przedsiębiorstwach społecznych usługi lub towary, np. usługi pralnicze (szpitale, domy pomocy społecznej), usługi sanitariuszek szpitalnych (na zasadzie outsourcingu), gastronomiczne (w postaci cateringu), remontowo-budowlane, sprzątaniami obiektów czy wreszcie kompleksową obsługę wizyt studyjnych. Tą ostatnią ofertą – obejmującą część merytoryczną w postaci szkoleń, wykładów, pokazów i materiałów i logistyczną w postaci zakwaterowania i wyżywienia - zainteresowane są głównie instytucje pomocy społecznej poszukujące przykładów dobrych praktyk (np. Regionalne Ośrodki Pomocy Społecznej).

Podobnie, jak w przypadku instytucji samorządu terytorialnego, także w przypadku branżowych instytucji specjalistycznych zalecane jest nawiązywanie relacji komercyjnych, czyli kierowanie do nich oferty swoich usług/towarów na zasadach rynkowych.

Kolejnym istotnym elementem otoczenia przedsiębiorstw społecznych są:

3) organizacje trzeciego sektora,

z którymi jednak najczęściej nie łączą ich relacje ekonomiczne. Nieekonomiczny charakter tych relacji wynika zarówno z niewielkiej siły nabywczej organizacji pozarządowych, jak i co gorsza, nieświadomości sobie przez pozarządowców potrzeby uczestniczenia w obrocie handlowym wewnątrz sektora ekonomii społecznej. Wzajemna sprzedaż usług w równym stopniu wzmacnia przedsiębiorstwa społeczne i organizacje pozarządowe. Organizacje pozarządowe pełnią zatem wobec przedsiębiorstw społecznych rolę nieekonomiczną, np. organizacji macierzystej (organizacja-matka). W tego typu sytuacji przedsiębiorstwo doskonale wpisuje się w całość działalności organizacji-matki, jednak nie tyle w zakresie realizacji celów ekonomicznych, co społecznych. Zresztą, generalnie, inne organizacje pozarządowe są partnerem przy realizacji tych celów. Inną z istotnych ról pełnionych przez organizacje pozarządowe wobec przedsiębiorstw społecznych jest rola infrastruktury wspierającej poprzez świadczenie różnego rodzaju usług, głównie szkoleniowych i doradczych. Taką rolę pełni Fundacja „Być Razem”, która obok komercyjnej działalności produkcyjno-usługowej prowadzi także – mogący pochwalić się sukcesami – inkubator przedsiębiorczości społecznej, realizuje projekty szkoleniowo-doradcze dla osób indywidualnych (bezrobotnych) i przedstawicieli organizacji pozarządowych, a także organizuje wizyty studyjne dla służb pomocy społecznej.



Stosunkowo nisko w tej hierarchii lokują się;

4) przedsiębiorstwa komercyjne

i wbrew oczekiwaniom, także i w tym przypadku, nie dominują relacje handlowe, a co najwyżej różnego rodzaju formy wymiany, np. barterowej, kiedy koszt czynszu za wynajem lokalu pokrywany jest świadczeniem usług teleinformatycznych (WWWPromotion); sponsoringu czy nawet wsparcia, kiedy firma nieodpłatnie wykonuje baner reklamowy prowadzonemu przez przedsiębiorstwo społeczne lokalowi gastronomicznemu („Gospoda Jaskółeczka”). Wydaje się, że lokalny biznes raczej nie zauważa działających w ich otoczeniu przedsiębiorstw społecznych, niż z nimi konkuruje. Oczywiście do wyjątków nie należą niesolidni kontrahenci, którzy nie płacą faktur za sprzedane produkty i usługi. Choć istotą relacji z biznesem powinna być wymiana handlowa, to nie zawsze musi mieć postać obrotu pieniężnego. Warto wykorzystywać możliwości wymiany barterowej.

I wreszcie;

5) społeczność lokalna,

która – o ile oferta przedsiębiorstwa społecznego jest zorientowana lokalnie – może być: klientem (np. warsztatu samochodowego, ślusarskiego, czy lokalu gastronomicznego), korzystającym z oferty nieodpłatnych usług (szkoleniowych i doradczych); kibicem interesującym się, sprzyjającym działalności przedsiębiorstwa i wspierającym wolontarystycznym zaangażowaniem (np. poprzez uczestnictwo w organizowanych imprezach, przedsięwzięciach, akcjach czy kampaniach społecznych).

Stosunek społeczności lokalnej często okazuje się „być” lub „nie być” przedsięwzięcia, czego potwierdzeniem są (zbyt) liczne przykłady wystąpień i protestów mieszkańców przeciwko planowanym lokalizacjom ośrodków rehabilitacji, opieki, resocjalizacji czy odwykowym. Stąd też niezbędne wydaje się zapewnienie sobie przynajmniej akceptacji społeczności lokalnej dla prowadzonej działalności, choć najefektywniej, kiedy staje się ona aktywnym partnerem przedsiębiorstwa.

Co oczywiste, przedsiębiorstwo społeczne i jego otoczenie wzajemnie na siebie oddziałują, stymulując, blokując, przekształcając strukturę, formy i cele działań. Warto jednak pamiętać, że z reguły to raczej otoczenie zmienia przedsiębiorstwo niż odwrotnie.

Wewnętrzne przewagi i ograniczenia przedsiębiorstw społecznych

Do najważniejszych przewag przedsiębiorstw społecznych zaliczyć trzeba ich nastawienie na realizację na równych prawach celów ekonomicznych i społecznych, w tym odnoszących się także do zarządzania firmą. Wydaje się jednak, że o ile demokracja wewnątrzorganizacyjna ma się dobrze, to już zdecydowanie gorzej jest



z **kierowaniem firmą**, tak na poziomie działań strategicznych (w zasadzie obywają się one bez biznes planów i strategii rozwoju), jak i decyzji operacyjnych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Najbardziej sensownym rozwiązaniem dla sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem społecznym wydaje się, bądź dokooptowanie do kierownictwa przedsiębiorstwa osoby legitymującej się kwalifikacjami w zakresie zarządzania firmą komercyjną, bądź, jeśli to rozwiązanie nie jest możliwe, korzystanie z pomocy, wsparcia, doradztwa osób lub instytucji świadczących tego typu usługi.

Kolejną z ważnych przewag jest **oddolny rodowód przedsiębiorstw społecznych**, które z reguły powstają na zasadzie samoorganizacji – ludzi, pomysłu i zasobów – wokół jakiegoś problemu czy potrzeby społecznej. Taki mechanizm powstawania wydaje się prowadzić do trwalszych rozwiązań niż będące efektem zewnętrznych interwencji eksperymentalne przedsięwzięcia.

Istotnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest **zespół i jego lider lub liderzy**. To w dużej mierze od determinacji, pomysłowości i działań lidera lub liderów zależy powodzenie przedsiębiorstwa – zarówno ekonomiczne (zdobywanie rynku, wypracowywanie dochodów), jak i realizacji celów społecznych (reintegracja społeczna). Przedsiębiorczość liderów – nierzadko ludzi-orkiestr, takich jak szefowa przedsiębiorstwa gastronomicznego, która będąc jego siłą napędową, „właściwie robi w nim wszystko, od przyjmowania zleceń, szukania klientów, prace remontowe i porządkowe w kuchni, wszystkie bieżące decyzje podejmuje osobiście i wszyscy pracownicy z każdym drobiazgiem na nią czekają” – pozwala przedsiębiorstwom utrzymać się, realizować cele i rozwijać.

Charyzmatycznymi liderami mogą być zarówno członkowie zespołu przedsiębiorstwa – po części wywodzący się z grupy beneficjentów, do których adresowane są programy aktywizacji zawodowej – jak i osoby z zewnątrz, wywodzące się z organizacji-matek, faktycznych inicjatorów tych przedsiębiorstw. W spółdzielni socjalnej oferującej usługi sanitariuszek szpitalnych zarządzającym jest osoba spoza grona beneficjentek, czyli członkiń-założycielek. Takie rozwiązanie zostało podyktowane tym, że w gronie członkiń spółdzielni nie ujawił się lider zdolny pokierować przedsiębiorstwem. W zasadzie z taką sytuacją trzeba się liczyć, kiedy zespół tworzą osoby o niskich kwalifikacjach i niewielkim lub żadnym doświadczeniu zawodowym.

W przypadku liderów spoza przedsiębiorstwa ważne jest, na ile ich sytuacja zawodowa powiązana jest z losami przedsiębiorstwa. Z jednej strony sytuacja, kiedy zarządzający jest formalnie pracownikiem innego podmiotu i stamtąd pobiera wynagrodzenie jest korzystna dla przedsiębiorstwa, ponieważ nie obciąża go finansowo. Jednak może być także źródłem licznych problemów, w szczególności może rodzić konflikt interesów i osłabiać zaangażowanie, zainteresowanie losem zarządzanego przez siebie przedsiębiorstwa, co już bezpośrednio odbija się na jego kondycji. Tak właśnie stało się w jednej z wyinkubowanych przez organizację-matkę



spółdzielni socjalnych. Prezes spółdzielni z uwagi na zatrudnienie w stowarzyszeniu nie może poświęcić spółdzielni wystarczającej ilości czasu.

Dobry lider lub liderzy to niewątpliwie „skarby” każdego przedsiębiorstwa, szczególnie w spółdzielniach socjalnych zatrudniających specyficznych pracowników, zagrożonych wykluczeniem społecznym. Jednak czasem ten zasób okazuje się raczej źródłem problemów, niż korzyści. Zdarza się, że liderzy wykorzystują przedsiębiorstwa do promocji własnej osoby, do wykreowania siebie jako eksperta w dziedzinie ekonomii społecznej.

Struktura zarządzania przedsiębiorstwem nie powinna zatem opierać się na liderze „człowieku-orkiestrze”, raczej na „liderze zbiorowym” z adekwatnie dopasowanym zakresem kompetencji: np. „lidera” odpowiedzialnego za wizję i kierunek rozwoju przedsiębiorstwa i „menedżera” odpowiedzialnego za zarządzanie firmą, realizację wspólnie wypracowanej wizji na poziomie codziennych decyzji, zarządzania finansami, poszukiwania zleceniodawców etc.

Jednak nawet najprężniejszy lider nie wiele może osiągnąć bez **zintegrowanego zespołu** odpowiednio dobranych pod względem kompetencji, zmotywowanych do pracy i włączonych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa ludzi. Oczywiście w przypadku przedsiębiorstw społecznych zatrudniających specyficznych pracowników ważniejsza jest ich motywacja niż legitymowanie się określonymi kwalifikacjami, które dopiero nabywają w trakcie zatrudnienia. Tu raczej chodzi o **odpowiednie dopasowanie ludzi do zadań**: jeśli np. zatrudniamy osoby niepełnosprawne, to trzeba powierzyć im takie obowiązki, które są w stanie wykonać. Dopuszczając ich zróżnicowane zaangażowanie w świadczenie pracy trzeba to uwzględnić w ofercie przedsiębiorstwa.

Choć warto pamiętać o tym, że „nabywcę biznesowego mniej interesuje, kto stoi po drugiej stronie maszyny, natomiast – jak najbardziej – dobrej jakości towar oferowany po rozsądnej cenie”. To znaczy, że działalność ekonomiczna nie może bazować wyłącznie na przymiotniku *społeczna*, zbyt często utożsamianym z *charytatywna*. Dla przykładu, niska jakość napraw wykonywanych przez praktykantów (więźniów) przyuczanych do zawodu obniżyła markę prowadzonego przez Fundację warsztatu samochodowego i spowodowała odpływ części klientów. Pojawia się tu bardzo ważny wątek – **konieczność dbałości o jakość** oferowanych produktów/usług.

Budowa zespołu wymaga starannej **rekrutacji kadr**. Efektywniejszym rozwiązaniem okazuje się samodzielny dobór pracowników niż poleganie na outsourcingu, czyli kandydatach kierowanych przez Urzędy Pracy czy Ośrodki Pomocy Społecznej. Taki mechanizm pozwala zweryfikować najważniejszy warunek kandydata, a mianowicie jego **gotowość do wykonywania jakiegokolwiek pracy**, a dopiero w dalszej kolejności jego przydatność do pracy na określonym stanowisku. Jednak i tworzenie zespołu na własną rękę nie daje pełnej gwarancji wyeliminowania przypadków naruszenia dyscypliny pracy (przede wszystkim przez osoby poddawane readaptacji



zawodowej), czy rezygnacji z podejmowania konkretnych zadań przez wyselekcjonowane osoby. „Nie każdy musi mieć predyspozycje do danego zawodu. I czasami się zdarzało, że panie odpadały. Nie chciały pracować przy łóżku pacjenta”. Zarząd przedsiębiorstwa musi być świadomy problemów związanych z zatrudnianiem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Do roli „bufora” resocjalizującego potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa świetnie nadaje się właśnie organizacja macierzysta lub inna, partnerska.

Obok określenia **jasnych reguł pracy**, niezwykle ważnym dla funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego jest **włączanie zespołu w procesy decyzyjne**. Dobrym rozwiązaniem są regularne spotkania zespołu. W przypadku małych zespołów (kilku, kilkunastoosobowych) – w całości; w przypadku dużych, zróżnicowanych ze względu na funkcje i zadania – w odpowiednich układach, np. kierownictwa, zespołów zadaniowych. Ponadto, każdemu członkowi zespołu należy zagwarantować możliwość wpływania na funkcjonowanie firmy, zgłaszania uwag i pomysłów, co do bieżącego funkcjonowania i przyszłości przedsiębiorstwa, a także zapewnić choćby minimalne poczucie sprawstwa, tzn. faktycznie brać jego zdanie pod uwagę. Jest to spełnienie jednego z istotnych warunków funkcjonowania organizacji spółdzielczych, czyli **wewnętrznej demokracji**, ale także mechanizm integrujący zespół, wiążący ludzi z przedsiębiorstwem. Często okazuje się to niełatwym zadaniem, ponieważ członkowie zespołu wolą ograniczyć się wyłącznie do pełnienia roli pracowni czeków i nie zawsze udaje się w nich rozwinąć postawy przedsiębiorcze.

Wzmocnieniu zespołu i podnoszeniu efektywności przedsiębiorstwa służy również zapewnienie **możliwości podnoszenia kwalifikacji** przez pracowników. I to nie tylko w wąskim zakresie wiedzy i kwalifikacji związanych z wykonywaną pracą, ale także w zakresie umiejętności społecznych – od przyuczenia do obsługi maszyn i urządzeń, przez prowadzenie małej firmy (np. spółdzielni socjalnej), po szkolenia psychologiczne i różne formy doradztwa w sprawach indywidualnych. Tego typu ofertą dysponują instytucje i organizacje wspierające (tzw. infrastruktura) ekonomii społecznej (np. Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej), trzeciego sektora (np. Ośrodki Wsparcia Organizacji Pozarządowych), a nawet przedsiębiorczości – małej i średniej (np. skupione w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw).

O możliwości i powodzeniu prowadzenia działalności gospodarczej decyduje skuteczność dotarcia do potencjalnego klienta. Jednakże tu – jak pokazuje doświadczenie – nie wystarczy własne przekonanie o „wytrobieniu sobie marki”. Konieczne jest zakorzenienie się przedsiębiorstwa i jego oferty w świadomości mieszkańców, bez czego nie będzie – co niestety często się zdarza – powszechnie rozpoznawane jako potencjalny kontrahent. Niezbędne zatem jest podjęcie **działań marketingowych** i to w formie oraz na skalę adekwatną do rozmachu prowadzonej działalności gospodarczej. Przykładem może być promocja przedsiębiorstwa w formie reklamy sztandarowych usług – pralni, ślusarstwa, stolarstwa – na stojących przy



wjeździe do miasta billboardach. Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od branży, powinno mieć opracowany system dotarcia do potencjalnych klientów; w większych firmach działa on w formie działu handlowego oraz sieci przedstawicieli handlowych. Większość przedsiębiorstw społecznych nie może sobie jednak na takie rozwiązanie pozwolić. Konieczne w takiej sytuacji wydaje się wyznaczenie osoby/osób spośród kadry zarządzającej bądź pracowników „odpowiedzialnych za sprzedaż”: opracowanie strategii marketingowej, nawiązywanie kontaktów z klientami, przygotowywanie ofert etc. Również i w tym temacie warto skorzystać z pomocy specjalisty, np. z doradztwa w Regionalnym Ośrodku Wsparcia Ekonomii Społecznej. Warto również zwrócić uwagę na jakość i profesjonalizm materiałów promocyjnych (ulotek, folderów, stron internetowych, reklam wizualnych etc.) – wykonane „byle jak”, nieestetyczne mogą przynieść efekt odwrotny od zamierzonego.

Zewnętrzne wyzwania, szanse i bariery przedsiębiorstw społecznych

Jednym z najpoważniejszych ograniczeń działania przedsiębiorstw społecznych jest **brak zasobów, w szczególności kapitałów obrotowego i inwestycyjnego**, pozwalających na planowanie rozwoju firmy w długiej perspektywie. I w zasadzie jest to problem, któremu przedsiębiorstwa nie są w stanie samodzielnie zaradzić. Z reguły okazują się mało atrakcyjnym klientem dla banków komercyjnych, zaś oferta instytucji, z których wsparcia mogą skorzystać (jak np. Ośrodki Wsparcia Spółdzielczości Socjalnej, samorządy lokalne czy Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAF-PIO) okazuje się dla nich niewystarczająca – są to krótkoterminowe (roczne, dwuletnie) pożyczki na niskie kwoty. Niezbędna zatem jest budowa przyjaznego otoczenia finansowego w postaci bankowych linii kredytowych, funduszy poręczeniowo-pożyczkowych, czy systemu dotacyjnego wspierającego pierwsze dwa lata działania tego typu przedsięwzięć. Brak takiego wsparcia utrudnia czy wręcz uniemożliwia rozwój firmy, przede wszystkim inwestycje (np. w lepszy sprzęt, park maszynowy) oraz podejmowanie efektywnych działań marketingowych.

Brzemienne w skutkach dla funkcjonowania przedsiębiorstw okazują się także **zmiany dokonujące się na rynku**. Zjawisko to dotyka przede wszystkim przedsiębiorstwa powstałe jeszcze w poprzednim systemie, funkcjonujące przez dłuższy okres swojej historii w innych realiach gospodarczych, posiadające monopol na dany produkt na rynku krajowym. Liberalizacja działalności gospodarczej zrodziła konkurencję krajową i zagraniczną, z którą większość spółdzielni starego typu nie jest sobie w stanie poradzić. Jednak i przedsiębiorstwa „nowej gospodarki społecznej” doświadczają skutków zmian na rynku, np. światowy kryzys gospodarczy z lat 2008-2009 spowodował spadek zainteresowania surowcami wtórnymi, co postawiło pod znakiem zapytania działalność dużego przedsiębiorstwa społecznego zajmującego się zbieraniem posortowanych odpadów. Przedsiębiorstwo przetrwało dzięki kreatywnej postawie liderów, którym udało się wynegocjować z kontrahentami zmiany warunków współpracy.



Do najważniejszych szans trzeba zaliczyć umiejętność wykorzystania **środków pomocowych** - jako źródeł dochodu (szczególnie w przypadku przedsiębiorstw specjalizujących się w usługach szkoleniowych i doradczych) i kapitału rozwojowego czy restrukturyzacyjnego. Jednak także i tu na przedsiębiorstwa czekają **liczne rafy związane z procesem aplikowania**: „Szansą na inwestycje wydawały się być środki Unii Europejskiej. Spółdzielnia podjęła wysiłek opracowania wniosku inwestycyjnego w ramach wsparcia dla przedsiębiorstw działania 1.5 Regionalnego Programu Operacyjnego. Jednak opracowany już wniosek nie został wzięty pod uwagę w konkursie ze względu na decyzję Jednostki Wdrażania Programów Unijnych, aby w danym konkursie brać pod uwagę wyłącznie przedsiębiorstwa działające do 12 miesięcy. Następnie zmieniły się warunki i wniosek się zdezaktualizował. Pani prezes nie zrezygnowała definitywnie, ale zapał osłabł.” Również rozliczanie środków za zrealizowane projekty bywa kłopotliwe – jak choćby wielomiesięczne opóźnienie w przekazaniu transzy 100 tysięcy złotych z funduszu INTERREG za zrealizowany w terminie projekt.

Jak omijać rafy i wpływać na żeglowny szlak? Zakończenie

Zaprezentowany przegląd wybranych czynników sukcesu bądź źródeł problemów przedsiębiorstw społecznych nie jest ani wyczerpujący, ani nie daje jednoznacznej odpowiedzi na postawione tu pytanie. Zresztą, jak się okazuje, poza nielicznymi przypadkami, są one silnie związane z określonym podmiotem, miejscem i czasem, a zatem ich mechaniczne stosowanie bądź unikanie może nie przynieść spodziewanych efektów. To oczywiście nie oznacza, że nie warto wykorzystywać doświadczeń i rozwiązań sprawdzonych i stosowanych z powodzeniem przez innych, trzeba jednak liczyć się z trudną do oszacowania liczbą nieprzewidywalnych efektów ubocznych. Czasem niepożądanych i szkodliwych, czasem zaś pożytecznych i pozytywnych. Życzyć sobie należy oczywiście tych ostatnich, ale trudno spodziewać się wyłącznie ich. Tym nie mniej, warto korzystać z doświadczeń innych, podpatrywać ich działania, radzić się, zastanawiać nad przyczynami sukcesów i porażek. To zwiększa szansę osiągnięcia sukcesu oraz zabezpiecza przed kosztownymi pomyłkami i wywarzaniem już dawno otwartych drzwi.