

BARIERY W PROWADZENIU
DZIAŁALNOŚCI EKONOMICZNEJ PRZEZ
PODMIOTY EKONOMII SPOŁECZNEJ

KONRAD TUREK

ANNA SOBCZYK-TUREK

FUNDACJA BIURO INICJATYW SPOŁECZNYCH

SPIS TREŚCI

METODOLOGIA BADANIA.....	2
PODSUMOWANIE	3
SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA	6
PROCES ZAKŁADANIA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ	6
ZAKRES DZIAŁALNOŚCI EKONOMICZNEJ	10
ZASOBY LUDZKIE.....	12
FINANSE I ZASOBY MATERIALNE	15
POZYCJA NA RYNKU I OTOCZENIE KONKURENCYJNE.....	16
WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ Z OTOCZENIEM.....	20
RELACJE MIĘDZY DZIAŁALNOŚCIĄ EKONOMICZNĄ I SPOŁECZNĄ	23
FORMY I ZAKRES WSPARCIA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ	25

METODOLOGIA BADANIA

Celem badania było poznanie barier w prowadzeniu działalności ekonomicznej przez podmioty ekonomii społecznej (PES). Problematyka badania dotyczyła następujących obszarów:

- 1) Proces zakładania podmiotów ekonomii społecznej
- 2) Prowadzenie działalności ekonomicznej
- 3) Zasoby ludzkie
- 4) Finanse i zasoby materialne
- 5) Pozycja na rynku i otoczenie konkurencyjne
- 6) Relacje między działalnością ekonomiczną i społeczną
- 7) Formy i zakres wsparcia podmiotów ekonomii społecznej.

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono 7 wywiadów pogłębionych z osobami zarządzającymi podmiotami ekonomii społecznej, które uczestniczyły w zakładaniu organizacji oraz mają szeroką wiedzę o ich funkcjonowaniu. Ze względu na to, że badania miały dostarczyć informacji odnośnie prowadzenia działalności ekonomicznej przez podmioty, postanowiono zaprosić do badania te organizacje, które prowadząc działalność ekonomiczną w niewielkim stopniu korzystają z wsparcia finansowego na zatrudnienie pracowników i samodzielnie utrzymują się na rynku. Wywiady pogłębione przeprowadzono także w 2 organizacjach pozarządowych prowadzących działalność odpłatną statutową, które rozważają założenie działalności gospodarczej. Podsumowując, w badaniu wzięło udział 7 podmiotów prowadzących działalność na terenie Krakowa:

- 2 spółdzielnie socjalne (funkcjonujące na rynku ponad 1 rok)
- 4 organizacje pozarządowe prowadzące działalność ekonomiczną:
 - w postaci działalności gospodarczej – 2 organizacje
 - w postaci odpłatnej działalności statutowej – 2 organizacje
- 1 spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Taki dobór miał dać możliwość przyjrzenia się analizowanemu zagadnieniu z perspektywy różnych podmiotów.

Ze względu na założenie, że badania mają jak najszerszej pokazać bariery związane z zakładaniem i prowadzeniem PES, w raporcie opisano zarówno problemy wskazywane przez kilka organizacji, jak i te, sygnalizowane przez pojedyncze podmioty. Opinie przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej zostały opisane w odniesieniu do 7 wskazanych na początku obszarów badawczych.

PODSUMOWANIE

Badania podmiotów ekonomii społecznej pozwoliły zidentyfikować trudności i bariery pojawiające się na etapie zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych. Zostały one wskazane poniżej, ich szczegółowy opis znajduje w dalszej części raportu.

W przypadku organizacji pozarządowych chcących ekonomizować swoje działania zdiagnozowano następujące trudności:

- brak pracowników, którzy mogliby zająć się zakładaniem działalności gospodarczej, co wynika z zaangażowania pracowników w działalność społeczną organizacji
- trudności w przyjęciu biznesowego sposobu funkcjonowania przy prowadzeniu działalności gospodarczej przede wszystkim w zakresie zarządzania ludźmi, organizacją, finansami, co wynika z innej kultury pracy w organizacjach pozarządowych
- deficyty wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie działalności biznesowej, zarządzania, brak wiedzy w jaki sposób można zorganizować działalność gospodarczą np. zaplanować jej strukturę,
- brak funduszy na inwestycje i rozpoczęcie działalności gospodarczej.

W kontekście tworzenia spółdzielni socjalnych zwracano uwagę na następujące trudności:

- długi okres oczekiwania na uzyskanie dotacji, co może skutkować rezygnacją części osób z grup zakładających spółdzielnie
- trudności z zachęceniem beneficjentów organizacji (osób zagrożonych wykluczeniem społecznym) do udziału w procesie zakładania spółdzielni, ze względu na brak motywacji do podjęcia pracy i zmiany dotychczasowego statusu (np. utrata świadczeń).

Przy prowadzeniu działalności ekonomicznej przez podmioty ekonomii społecznej pojawiały się natomiast następujące trudności:

- deficyty wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie działalności biznesowej, marketingu, zarządzania, procedur przetargowych
- trudności w oszacowaniu kosztów działalności ekonomicznej
- konieczność monitorowania rozmiarów działalności gospodarczej w stosunku do działalności statutowej
- brak funduszy na rozwój działalności
- niewielka możliwość obniżania kosztów w przypadku działalności na małą skalę, przy zatrudnianiu beneficjentów – osób z grup zagrożonych wykluczeniem

- ograniczona możliwość dopasowywania się do potrzeb klientów ze względu na prowadzenie działalności społecznej
- ograniczenia związane z profilem pracowników (np. problemy zdrowotne, niepełnosprawność), które przekładają się na niską wydajność pracowników
- braki związane z wyposażeniem, słabszy sprzęt w porównaniu do firm działających w tej samej branży
- mała rozpoznawalność na rynku, brak kontaktów.

We współpracy z Urzędem Miasta Krakowa organizacje wskazywały następujące trudności i bariery:

- brak polityki wspierania przedsiębiorstw społecznych przez zakup ich produktów lub usług
- brak wiedzy po stronie urzędników odnośnie oferty PES, co skutkuje nieuwzględnianiem ich przy wysyłaniu zapytań o cenę, informacji o przetargach
- małe rozpowszechnienie informacji o możliwości wynajęcia lokalu z zasobów gminy na preferencyjnych warunkach
- trudności proceduralne związane z wynajmowaniem lokali od Miasta (np. niedopasowane terminy uzupełniania dokumentów w trybie aukcji, mało precyzyjne informacje o procedurach)
- koszty wynajmu lokalu dla podmiotów ekonomii społecznej prowadzących działalność gospodarczą są takie same jak dla zwykłych przedsiębiorstw, mimo iż zyski z działalności PES są przeznaczane na cele społeczne.

Jako zewnętrzne czynniki utrudniające działalność wymieniano brak popytu na usługi lub produkty organizacji wynikający ze słabej pozycji rynkowej, małej rozpoznawalności organizacji, dużej konkurencji lub braku zainteresowania innowacyjnym produktem wśród potencjalnych odbiorców.

Wsparcie kierowane do podmiotów ekonomii społecznej, zdaniem uczestników badania, powinno być zindywidualizowane i dopasowane do potrzeb organizacji:

- Badani wskazywali na potrzebę kontaktu z osobami z doświadczeniem biznesowym, które wspierałyby podmioty ekonomii społecznej w założeniu i skutecznym prowadzeniu działalności ekonomicznej (na wzór „aniołów biznesu”). Kluczowe dla powodzenia pomysłu jest zaangażowanie osób-praktyków z biznesu, posiadających doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, marketingu, sprzedaży, oraz, w przypadku NGO, gotowość i determinacja do założenia działalności gospodarczej w organizacji. Jako potencjalne trudności wskazywano natomiast: napięcia wynikające z niezrozumienia przez osobę z biznesu specyfiki podmiotów

łączących działalność ekonomiczną z celami społecznymi oraz opór członków organizacji wobec zmian i propozycji „osoby z zewnątrz”.

- Pozytywnie oceniono pomysł inkubatora podmiotów ekonomii społecznej jako miejsca gdzie organizacje rozpoczynające/prowadzące działalność ekonomiczną mogą skorzystać z lokalu i usług (np. doradczych) po preferencyjnych cenach. Zdaniem badanych inkubator powinien być przeznaczony dla podmiotów, których pomysł na działalność gospodarczą ma szanse powodzenia na rynku, a korzystanie z niego powinno być ograniczone czasowo, żeby zapobiegać uzależnieniu organizacji od wsparcia zewnętrznego.
- Badani wskazywali na potrzebę wspierania PES poprzez administrację publiczną poprzez zakup ich produktów i usług oraz przekazywanie części zleceń publicznych podmiotom ekonomii społecznej. W tym kontekście pozytywnie oceniono pomysł na stworzenie przez Urząd Miasta Krakowa bazy produktów i usług PES umożliwiającej wyszukiwanie organizacji, które mają w swojej ofercie konkretne produkty lub usługi.
- Wśród innych propozycji wsparcia pojawiły się także: staże w przedsiębiorstwach dla osób zakładających spółdzielnie socjalne, cykliczne spotkania przedsiębiorców społecznych pełniące rolę integrującą środowisko, promocyjną i edukacyjną oraz wsparcie indywidualnego doradcy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i finansami w organizacji.

SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA

PROCES ZAKŁADANIA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej prowadzących działalność gospodarczą proszeni byli o opisanie procesu zakładania przedsiębiorstw społecznych – motywacji jakimi się kierowali, rozważanych form prawno-organizacyjnych oraz napotykanych trudności. W rozmowie z przedstawicielami 2 organizacji pozarządowych nieprowadzących działalności gospodarczej skoncentrowano się natomiast na poznaniu czynników, które zachęcają organizacje do ekonomizacji oraz barier, które przeszkadzają w tym procesie.

Z badań wyłania się kilka czynników, które motywują do rozwinięcia działalności w obszarze przedsiębiorczości społecznej:

1. Organizacje pozarządowe działające na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym szukały sposobu na realizację swojej misji – wsparcia osób w trudnej sytuacji życiowej i zawodowej. Poprzez rozpoczęcie działalności gospodarczej **chciały zapewnić swoim beneficjentom pracę dopasowaną do ich możliwości, która będzie stanowić formę terapii, a jednocześnie pozwoli na poprawę ich sytuacji materialnej.**
2. Drugi motyw wyłaniał się z wypowiedzi przedstawicieli organizacji, których działalność gospodarcza nie angażuje bezpośrednio beneficjentów działań społecznych podmiotu. W tej sytuacji decyzja o założeniu działalności gospodarczej podyktowana była **chęcią zapewnienia ciągłości realizacji misji społecznej organizacji poprzez samofinansowanie działań statutowych i uniezależnienie się od zewnętrznych źródeł finansowania** – grantodawców i darczyńców. Jednocześnie ważnym motywatorem była możliwość wykorzystania infrastruktury działalności ekonomicznej do poszerzenia oferty społecznej organizacji.
3. Spółdzielnie socjalne jako kluczowy czynnik wskazywały **możliwość znalezienia zatrudnienia przez założycieli – osoby bezrobotne**, od dłuższego czasu mające problemy na rynku pracy, **chęć wytwarzania usług i produktów odpowiadających na problemy społeczne** oraz otrzymanie dofinansowania na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Ważnym etapem w procesie podejmowania decyzji odnośnie działalności ekonomicznej była **analiza możliwości i ograniczeń różnych form prawno-organizacyjnych podmiotów ekonomii społecznej.**

Osoby, które założyły **spółdzielnię socjalną** zwracały dużą uwagę na **możliwość uzyskania wsparcia finansowego i merytorycznego** przy zakładaniu i w pierwszym roku prowadzenia działalności. Ze

względu na sytuację finansową sami nie byliby w stanie sfinansować zakupu sprzętu niezbędnego do prowadzenia działalności, bo wiąże się to ze zbyt wysokimi kosztami.

Z kolei organizacja, która finalnie nie zdecydowała się na założenie spółdzielni, zrezygnowała, ponieważ wśród swoich beneficjentów i ich rodzin nie znalazła osób chcących włączyć się przedsięwzięcie:

„Jest duży opór materii, bo (beneficjenci) musieliby podjąć trudną decyzję o tym, że rezygnują z aktualnego wsparcia, które dostają – nie jest to dużo, ale stały pieniądź. A spółdzielnie są wspierane przez rok, a potem nie wiadomo co. Dla naszych podopiecznych to za krótka perspektywa, za duże ryzyko, że sobie nie poradzą. Perspektywa podejmowania takich działań ze wsparciem na 12 miesięcy to za dużo ryzyka, za dużo pracy, a może się nie udać”.

Taka sytuacja utwierdza respondenta w przekonaniu, że spółdzielnie nie są dobrą formą dla trudnych grup beneficjentów (np. osób niepełnosprawnych) – wsparcie w nich trwa za krótko w stosunku do możliwości osiągnięcia stabilnej pozycji na rynku przez podmiot zarządzany przez osoby wywodzące się z grup zagrożonych wykluczeniem.

Rozważania organizacji dotyczyły także argumentów za i przeciw działalności gospodarczej prowadzonej w strukturach organizacji pozarządowej i poza nią, w postaci spółki prawa handlowego działającej nie dla zysku. Jako zaleta pierwszego rozwiązania wymieniana była **możliwość „przetestowania” tej formy w strukturze organizacji bez konieczności budowania od podstaw nowego podmiotu**, zwłaszcza, że kadra obsługująca tę działalność związana jest także z działalnością społeczną (menadżer, PR-owiec, księgowy). Dodatkowo działalność gospodarcza przy organizacji nie pociąga za sobą tak wysokich kosztów jak spółka z o.o. Z kolei organizacje skłaniające się ku spółce prawa handlowego działającej nie dla zysku podkreślały **konieczność rozdzielenia dwóch porządków funkcjonowania – społecznego i ekonomicznego**, ze względu na to, że rządzą się one innymi prawami. Działalność gospodarcza nastawiona jest na maksymalizację zysku, natomiast społeczna – realizuje misję organizacji, która ma charakter zmiany społecznej. Dodatkowo pozwoli to na zachowanie spójnego wizerunku organizacji jako działającej nie dla zysku, a w razie niepowodzenia przedsięwzięcia **łatwiej będzie zakończyć działalność podmiotu zewnętrznego**:

„To też jest dla naszych donatorów, czy darczyńców informacja, że my tutaj w stowarzyszeniu jesteśmy społecznikami, my to robimy tylko dla ludzi, a nie dla zysku.”

„Łatwiej odciąć coś, co nie wypali będąc na zewnątrz struktury niż wewnątrz, a my już wtedy mieliśmy już pewną markę jako organizacja.

Było to dla nas bezpieczniejsze i dla wszystkich działalności prowadzonych charytatywnie (...)"

W przypadku organizacji, w których przedmiot działalności odpłatnej częściowo pokrywałby się z przedmiotem działalności gospodarczej, założenie spółki zewnętrznej daje także **możliwość trzech sposobów pracy**: działalności nieodpłatnej, odpłatnej statutowej realizującej cele organizacji oraz gospodarczej, której zadaniem jest przynieść zysk organizacji.

Decyzja o założeniu przedsiębiorstwa społecznego dla części organizacji pozarządowych biorących udział w badaniu była naturalną drogą rozwoju lub formą realizacji misji społecznej. Jednak organizacje, które do tej pory prowadzą tylko działalność odpłatną, rozpoczęcie działalności gospodarczej traktują bardziej jako konieczność ze względu na coraz większe trudności z zapewnieniem ciągłości działań statutowych. Choć od dłuższego czasu zastanawiają się nad tym krokiem, to jednak utrudniają to następujące czynniki:

- **Brak pracowników, którzy mogliby zająć się zakładaniem działalności gospodarczej** – ze względu na natężenie pracy w ramach działalności statutowej jedna z organizacji nie jest w stanie oddelegować osoby do tego zadania. Z drugiej strony, ze względu na brak środków finansowych, nie jest także w stanie zatrudniać specjalisty z zewnątrz.
- **Brak wiedzy i umiejętności pracowników odnośnie zagadnień biznesowych** m. in. w jaki sposób zorganizować działalność gospodarczą: stworzyć odpowiednią strukturę, zaplanować sposób zarządzania, oddelegować ludzi do prowadzenia działalności ekonomicznej, zaplanować działania marketingowe i sprzedaż, aby działalność przynosiła odpowiedni zysk.

(Trudnością jest) zorganizowanie nowej struktury, która musi działać na innych prawach, która musi być inaczej zarządzana. W działalności gospodarczej celem będzie konkretna kwota i to jest czytelne, a u nas – ludzie, zmiana w ludziach – to jest mniej weryfikowalne. Dla mnie jest duże ryzyko "przenoszenia się systemu". Że jak się nie udaje, to mamy szereg wyjaśnień, które są uczące, a czasem są tłumaczeniem się sobie samemu. A tutaj nie można sobie pozwolić na takie traktowanie sprawy – albo są te pieniądze albo ich nie ma. (...) Czyli musi się pojawić zupełnie nowa struktura, która będzie się rządziła zupełnie innymi prawami i która jeszcze będzie oddawała ciężko zarobione przez siebie pieniądze..."

- **Deficyty umiejętności związane z zarządzaniem po stronie organizacji pozarządowych, inna kultura pracy w NGO**

Zdaniem jednej z respondentek organizacjom pozarządowym często brakuje umiejętności związanych stricte z zarządzaniem:

„Brakuje nam menadżerskich różnych umiejętności. I to dlatego tak długo trwa podjęcie decyzji, że ruszamy z działalnością (gospodarczą), i wahania czy nam się uda... To wynika z braku kompetencji menadżerskich. (...) To są kompetencje związane z myśleniem strategicznym, planowaniem, podejmowaniem decyzji w oparciu o przesłanki finansowe, opłacalnościowe, też w zarządzaniu ludźmi.”

„My nie myślimy w kategoriach zarządzania finansami – w organizacjach nie zarządza się finansami. Patrząc na siebie i na inne organizacje, które miałam okazję spotkać – nie ma planowania, stawiania celów finansowych, kontroli nad pieniędzmi na poziomie bardziej ogólnym niż rozliczenie danego grantu. Bo to, w czym jesteśmy dobrzy, to zarządzanie i rozliczanie grantów, ale to nie ma nic wspólnego z zarządzaniem finansami. Ja wiem że to jest źle, ale nie potrafię tego zrobić, nie miałam się tego gdzie nauczyć. (...) To jest cały sposób myślenia, że pieniądze i dobra, to jest coś czym można gospodarować, że one mają służyć osiągnięciu innych celów. I jest jeszcze pytanie jak to robić.”

Dodatkowo wprowadzanie rozwiązań biznesowych utrudnia kultura pracy w NGO. Codzienna praca w organizacjach pozarządowych oparta jest na relacjach nieformalnych, często koleżeńskich, cenioną wartością jest demokratyczny sposób podejmowania decyzji i wspólne działanie. Natomiast prowadzenie działalności ekonomicznej wymaga przestawienia się na model biznesowy, w którym podstawą do podejmowania decyzji są przesłanki finansowe, także w obszarze zarządzania ludźmi:

"W organizacjach jest demokratyczny sposób zarządzania (...) wszyscy członkowie mają głos. (...) Trudno jest z wyznaczaniem kierunków, podejmowaniem takich decyzji, że przestaje być miło. (...) Czyli oceną, weryfikacją, rozliczaniem z pracy pracowników i członków organizacji.”

- **Brak funduszy na inwestycje i rozpoczęcie działalności**

Przedstawiciele organizacji wskazywali także, że większość ich pomysłów wymaga zainwestowania środków finansowych na rozruch działalności i zatrudnienie ludzi z odpowiednim doświadczeniem. Choć istnieje możliwość wzięcia pożyczki nie są przekonani do tego rozwiązania – ze względu na wysokie oprocentowanie oraz niepewność, czy zakładana działalność będzie na tyle rentowna, aby spłacić zobowiązanie. Jedna z organizacji rozważa pozyskanie środków na założenie firmy w ramach funduszy dla start-upów, druga – pożyczkę od członków organizacji.

Respondenci mają także obawy odnośnie tego, czy ze względu na odmienny sposób funkcjonowania działalności społecznej i gospodarczej, w organizacjach nie będą pojawić się napięcia związane np. ze sposobem wynagradzania pracowników. Pracownicy w ramach działalności biznesowej powinni być

odpowiednio wynagradzani, aby praca była dla nich atrakcyjna i przynosiła zysk organizacji, z kolei działalność społeczna często opiera się na wolontariacie lub jest prowadzona za niskie wynagrodzenia:

„To jest strasznie trudna sytuacja, połączyć dwa obszary działalności: jeden, w którym ludzie pracują za darmo, i drugi, gdy włączamy działalność gospodarczą. Ktoś musi dobrze u nas zarobić, żeby dobrze na nas pracować. To są zupełnie różne sposoby myślenia, pogubić się w tym łatwo”

Z kolei w przypadku przedsiębiorstw społecznych chcących zatrudniać osoby zagrożone wykluczeniem społecznym wskazywano jeszcze następujące bariery:

- **Trudności z zaangażowaniem beneficjentów**

Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym czasami nie chcą włączać się w takie działania, ponieważ boją się zmiany swojej obecnej sytuacji i utraty świadczeń.

- **Długi okres oczekiwania na uzyskania dotacji przy zakładaniu spółdzielni socjalnych**

Cały proces przygotowania grupy do założenia spółdzielni socjalnej (szkolenia, tworzenie biznesplanu, przyznanie dotacji) trwa kilka miesięcy, a przez ten czas konieczne jest utrzymanie statusu bezrobotnego. Czasami doprowadza to do rezygnacji części osób na tym etapie.

ZAKRES DZIAŁALNOŚCI EKONOMICZNEJ

Większość organizacji uczestniczących w badaniu prowadzi działalność usługową, jedna – działalność handlową. Z badań wynika, że przy zakładaniu podmiotów ekonomii społecznej **wybór przedmiotu działalności gospodarczej, w którym uda się generować zysk, jest kluczowym etapem**. Części z podmiotów ten proces sprawia jednak dużą trudność, co rzutuje na dalsze funkcjonowanie organizacji. Podejmując decyzję o przedmiocie działalności gospodarczej przedstawiciele krakowskich PES brali pod uwagę:

- **wiedzę i umiejętności członków, pracowników i współpracowników organizacji**

Chodzi tutaj o kwalifikacje zawodowe, które pracownicy wykorzystują w działalności społecznej organizacji lub w swojej pracy zawodowej poza organizacją, a które mogą stać się bazą do uruchomienia działalności ekonomicznej (zarówno umiejętności biznesowe wykorzystywane w zarządzaniu, jak i merytoryczne z obszaru, który ma się stać przedmiotem działalności gospodarczej).

- **możliwości beneficjentów organizacji, którzy mieliby stać się pracownikami przedsiębiorstwa społecznego.** Ze względu na swoje ograniczenia zdrowotne lub niskie kwalifikacje zawodowe beneficjanci nie są w stanie wykonywać wszystkich prac – ich poziom trudności musi być dostosowany do możliwości beneficjentów.

Dla sprawdzenia czy planowana działalność jest opłacalna, organizacje przygotowywały (lub zamierzają przygotować) biznesplan. Większość osób przypisuje mu kluczową rolę na etapie planowania działań: narzędzie ma zweryfikować czy ich pomysł wynikający z posiadanych zasobów ma szansę powodzenia na rynku:

„To jest zebranie danych i policzenie różnych rzeczy, sprawdzenie hipotezy – czy to się opłaca czy nie. Jak nie, to odkładamy pomysł na półkę i szukamy czegoś innego. Później podejmiemy decyzję na podstawie danych. Bo kluczowe jest to, że mamy na tym zarabiać, a nie ma to być hobby, pasja...”

Jednak pojawiają się także głosy, że biznesplan ma przede wszystkim znaczenie przy uzyskaniu dofinansowania na założenie spółdzielni, a nie jest realną pomocą przy prowadzeniu działalności. Może to świadczyć o braku zrozumienia biznesplanu jako narzędzia pracy, które ma sprawdzać rentowność przedsięwzięcia.

Część podmiotów chciałoby w przyszłości rozwijać swoją działalność ekonomiczną – zależy to od następujących czynników:

- popytu na wytwarzane produkty lub usługi
- dostępności środków finansowych, które mogliby przeznaczyć na sprzęt, zatrudnienie nowych pracowników, większą promocję działań
- umiejętności pracowników, które można wykorzystać
- gotowości organizacji do poszerzenia działalności.

Z kolei organizacje prowadzące działalność odpłatną statutową nie mają planów rozwijania tej gałęzi swojej działalności. Dla nich barierą jest:

- sytuacja beneficjentów, którzy ponosiliby wtedy większe koszty (oni bowiem są odbiorcami działalności odpłatnej)

"Mamy opór (przed rozszerzeniem działalności odpłatnej), bo odbiorcy naszych usług to są środowiska związane z osobami niepełnosprawnymi i wiadomo, że te osoby mają na co wydawać, a środki mają ograniczone. Więc tutaj informacja, że mamy świetną usługę i ona musi kosztować tyle,

żeby była na odpowiednim poziomie i proszę nam to za to zapłacić... - wywieszenie cennika nie załatwi sprawy, trzeba jeszcze pomóc klientowi znaleźć środki na to, żeby mógł nam zapłacić".

- brak możliwości zarobienia na tej formie działalności:

„Rozwój (działalności odpłatnej) tak na prawdę blokuje to, że nie można na niej zarobić. Jeśli moglibyśmy narzucić tutaj marżę, dobrze zapłacić komuś za pozyskiwanie zleceń to byłoby po co ją rozwijać. Dla mnie to jest wyraźnie napędzający się mechanizm: jak można na tym zarobić to można w to inwestować.”

ZASOBY LUDZKIE

Podmioty ekonomii społecznej uczestniczące w badaniu w ramach dzielnosci ekonomicznej zatrudniają zarówno pracowników wywodzących się z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. spółdzielnie socjalne), osoby pracujące przy działalności społecznej w NGO oraz pracowników zewnętrznych, niezwiązanych z organizacją i jej działalnością statutową. Sposób zarządzania i podejmowanie decyzji uzależnione jest od formy, w jakiej prowadzone jest przedsiębiorstwo społeczne.

W przypadku organizacji pozarządowych prowadzących przedsiębiorstwa społeczne kadra zarządzająca działalnością gospodarczą to jednocześnie osoby zarządzające działalnością społeczną. Jeden z podmiotów, dzięki pracownikom o umiejętnościach biznesowych, od początku nie miał większych problemów z zarządzaniem działalnością ekonomiczną (udawało się ją bilansować lub wypracowywać zysk). Drugiej organizacji z kolei **dużą trudność sprawiało przestawienie się na biznesowy sposób funkcjonowania**, który różni się od prowadzonej działalności społecznej. Wynikało to z faktu, że na początku działalności podmiot przede wszystkim skupił się na realizacji misji społecznej przez zapewnienie swoim beneficjentom możliwości pracy, a dzięki temu, że korzystał z dotacji na zatrudnianie, nie weryfikował efektywności prowadzonej działalności ekonomicznej:

„Patrząc na wartość tych ludzi nie umieliśmy z nich zrezygnować. Czyli nie umieliśmy powiedzieć: X ty to się nie nadajesz, bo ty nie umiesz tą miotłą zamiatać, tylko szukaliśmy rozwiązania takiego, żeby ten X mógł zafunkcjonować. Więc na przykład dochodzimy do takich rozwiązań, że jak sprzątałyśmy w hostelu to na jeden pokój hostelowy pracowało czterech pracowników. Jeden zamiatał, drugi odkurzał, trzeci mył sanitariaty, a czwarty przewijał pościel, bo tylko to umiał robić. To wszystko powodowało to, że cała gospodarcza część tej działalności nie przynosiła zysku, no bo nie mogła, bo koszty były tak duże w porównaniu do tego co przychodziło, że to nie dało się na to popatrzeć. W tym miejscu potrzebna nam była taka wstrząsowa zmiana, taka terapia wstrząsowa, że nagle my musimy popatrzeć na tego człowieka, tak jak ja patrzę na swoich

współpracowników i na zasadzie słuchaj, ty nie umiesz pisać wniosków, nie ma z ciebie żadnego pożytku, więc szukaj pracy gdzie indziej, a ty jesteś świetny, więc dostaniesz pięć innych zadań. To jest naturalne jak się zarządza ludźmi, ale nie jest naturalne w takiej relacji, w jakiej my przez wiele lat funkcjonowaliśmy”

Jak wynika jednak w powyższej wypowiedzi stosowanie kryterium efektywności jest szczególnie trudne dla organizacji zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, których celem jest także reintegracja przez pracę. Dopiero konieczność konkurowania na rynku z podmiotami biznesowymi wymusza analizę efektywności zatrudnienia.

W podmiotach zatrudniających osoby w trudnej sytuacji na rynku pracy pojawiają się także **problemy wynikające z profilu pracowników** – m.in. **ich niskich kwalifikacji, ograniczeń zdrowotnych lub związanych z niepełnosprawnością**. W konsekwencji przekładają się one na niższą wydajność pracowników oraz utrudniają konkurowanie z podmiotami gospodarczymi.

Respondenci zwracali także uwagę na **problemy** jakie pojawią się **we współpracy między osobami z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym**. Dla przykładu, w jednej ze spółdzielni pojawił się konflikt we współpracy między członkami-założycielami skutkujący rozłamem w grupie i paralizujący funkcjonowanie organizacji na wielu płaszczyznach. Wynika to z faktu, że nie wszystkie osoby zakładające spółdzielnię znały się wcześniej:

„ (...) brakowało nam jednej osoby. Ktoś tam się wycofał i trzeba było po prostu piątą osobę znaleźć. Słyszę o takich historiach dużo częściej, więc nie jesteśmy jedyni i to rzeczywiście jest problemem. Zdarza się osoba konfliktowa i potem trzeba rozwiązać to polubownie, żeby nie ucierpiała struktura spółdzielni. (...) Struktura organizacyjna spółdzielni, jeśli są ludzie konfliktowi i się zbiorą razem, to taka spółdzielnia nie ma szansy przetrwać, bo nie ma nad nią żadnej instancji wyższej która mogłaby w kryzysowej sytuacji zmienić na przykład układ w zarządzie i tak dalej.”

Pytając o **ocenę wielkości obecnego zatrudniania pracowników** uzyskano zróżnicowane odpowiedzi – dla części podmiotów było ono optymalne przy prowadzonej działalności, inne mówiły o deficytach liczby pracowników bądź trudnościach z utrzymaniem obecnego zatrudnienia. Ostatnia sytuacja dotyczy podmiotu mającego trudności z pozyskiwaniem zleceń – obecnie pracownicy zatrudnieni są na niewielką część etatu, a konieczność opłacania składek ZUS jest dużym obciążeniem.

Czynniki, od których przedstawiciele podmiotów uzależniają wielkość zatrudnienia, to:

- A) dostępność zleceń
- B) plany na rozwój działalności gospodarczej
- C) dostępność środków finansowych na wyposażenie miejsc pracy.

Poniżej umieszczono wypowiedzi respondentów dotyczące czynników wpływających na zatrudnienie:

„Rozmawiałam z (potencjalnymi klientami), coraz więcej (zleceń) możemy mieć, ale też musi istnieć możliwość przerobienia tych (zleceń). One są tak intensywne, że po prostu zatrudnienie nowych osób jest tu absolutnie konieczne, ale znowu zatrudnienie osoby, kiedy nie możemy jej kupić komputera ani oprogramowania, które to są rzędu kilku, kilkunastu tysięcy za każdym razem, to nas to po prostu blokuje i jest to jest bardzo przykre.”

„Powiem szczerze, nie patrzymy przez pryzmat zatrudnienia, nie mamy planów zatrudnienia. Mamy plany na rozwój. Ten rozwój możliwe, że przyniesie ze sobą wzrost zatrudnienia, ale to wynika z tego, że ten rozmiar działalności (...), który w tej chwili mamy, jest zbyt mały na potrzeby rynku, która jest w tamtym rejonie. W związku z tym planujemy rozwinąć tą działalność, no a przez co wiadomo, że będziemy musieli zwiększyć zatrudnienie.”

Przy poszukiwaniu nowych pracowników przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej ogłaszają wolny nabór (np. zamieszczając ogłoszenia w internecie) lub korzystają z kontaktów z osobami pracującymi grupami zagrożonymi wykluczeniem społecznym (np. pracownik socjalny). Jako **kryterium przy zatrudnianiu pracowników przyjmują kwalifikacje kandydatów adekwatne do potrzeb działalności ekonomicznej**, nawet jeśli chcą zatrudnić osoby defaworyzowane na rynku pracy.

„Tutaj wybieraliśmy osoby pod względem umiejętności i kompetencji, no bo tu trzeba zatrudnić szefa kuchni to się nie patrzy, czy on jest bezrobotny, tylko czy umie gotować. Po prostu zatrudniliśmy osobę z rynku która dobrze świadczy tą usługę na rzecz firmy.”

„Pani została nam polecona przez pracownika socjalnego, który opiekuje się inną naszą pracownicą. Bardziej takim kluczem, że (jej znajoma) pracuje u nas kilka lat i ona też chciałaby to samo robić i rzeczywiście ma bardzo podobne kompetencje i jest w stanie to robić.”

„Trzeba starannie wybierać ludzi odpowiedzialnych za procesy, ale nie mieliśmy żadnych problemów. Robimy długotrwałe nabory, ale efektywnie. Słuchamy ludzi, obserwujemy, szukamy osób które sprawdziły się już gdzieś.”

FINANSE I ZASOBY MATERIALNE

W wywiadach z przedstawicielami PES poruszano także temat finansów ich organizacji. Na obecnym etapie rozwoju działalności gospodarczej część podmiotów generuje przychody, które w całości pokrywają koszty lub wypracowuje, zysk który następnie przeznaczany jest na pokrycie zadłużenia, inwestycje lub działalność społeczną.

Pod względem zarządzania finansami respondenci zwracali uwagę na kilka elementów, które sprawiały im trudność:

- **oszacowanie kosztów działalności ekonomicznej**, rozdzielenie kosztów działalności społecznej i ekonomicznej jeśli są prowadzone w tym samym obiekcie:

„Myśmy musieli solidnie oszacować, kogo potrzebujemy, jakie mają doświadczenie w takim obszarze, ile mają zarabiać, w jakim okresie nam się to zwróci i czy nie będzie starty. Takie problemy musieliśmy rozstrzygnąć. (...) Czyli jak oszacować koszty i zaplanować przychody, żeby nie ponieść straty. Bo starta w działalności gospodarczej przy organizacji społecznej oznacza płacenia podatku.”

„Problem był z rozliczaniem strony ekonomicznej, np. w takim obiekcie (...) co jest działalnością społeczną i ekonomiczną – jak rozdzielać koszty użytkowania, jakie proporcje temu nadać. Robiliśmy zapytania do Urzędu Skarbowego z prośbą o wyjaśnienie.”

- **inny sposób rozliczania działalności ekonomicznej**

„Na początku trudne było przestawienie się na te inne reguły, które były dla nas nieznanne. Byliśmy przyzwyczajani do rytmu: dotacja – pozyskujemy partnerów – rozliczamy dotację i jest ok. Teraz jest inaczej. A to się okazało teraz prostsze: jest przychód, są koszty – jest sytuacja czysta. A w działalności statutowej jest trudniej, bo są rzeczy, na które nie można wydać środków, obwarowania.”

- **konieczność monitorowania rozmiaru działalności ekonomicznej w stosunku do działalności społecznej** (więcej w rozdziale *Relacje między działalnością ekonomiczną i społeczną*)
- **brak funduszy na rozwój działalności**

„Respondent: Nie ma też na rynku takich dostępnych narzędzi w tej chwili, które pozwolą przedsiębiorstwom społecznym wziąć takie kredyty na inwestycje, które nie są wysoko oprocentowane, czy też które ktoś podżyruje, żebym ja mogła je wziąć. Więc nie mamy za bardzo skąd tych pieniędzy wziąć.”

Moderator: Czyli taka główna bariera to są finanse.

Respondent: Tak i myślę, że to jest jedyna bariera. Gdyby było jakieś narzędzie, które nam pozwoli wziąć te pieniądze to już mamy tysiąc koncepcji jak je można zagospodarować. I co zrobić by się ta działalność rozwijała.”

Część podmiotów ekonomii społecznej potrzebuje specjalistycznego sprzętu do prowadzenia działalności gospodarczej. W większości przypadków został on zakupiony z dotacji otrzymanych na rozpoczęcie działalności np. w ramach programu EQUAL lub programów wspierających powstawanie spółdzielni socjalnych. Rozmówcy raczej pozytywnie oceniają swoje zaplecze sprzętowe – dla działalności prowadzonej w obecnym rozmiarze jest ono wystarczające. Jednak, chcąc rozwijać działalność na większą skalę, organizacje potrzebowałyby inwestycji w sprzęt. Dla części z nich stanowi to poważny problem, ponieważ brakuje im funduszy – działalność gospodarcza nie przynosi wystarczających zysków, bądź są one przeznaczane są na inne cele (np. spłatę zadłużenia). Na tym tle warto pokazać jedną ze spółdzielni socjalnych, która chcąc rozwijać swoje zaplecze sprzętowe zastanawiają się nad przyjęciem nowych pracowników. W sytuacji jakiej są obecnie (mała liczba zleceń, zatrudnianie pracowników na niewielką część etatu) korzyścią dla nich jest możliwość otrzymania dofinansowania na przyjęcie nowego pracownika, bo będą mogli zakupić nowy sprzęt, który być może poprawi ich pozycję na rynku.

POZYCJA NA RYNKU I OTOCZENIE KONKURENCYJNE

Podmioty ekonomii społecznej uczestniczące w badaniu kierują wytwarzane przez siebie produkty i usługi do różnych grup odbiorców, m.in. osób fizycznych, beneficjentów organizacji, administracji publicznej, podmiotów biznesowych lub innych podmiotów ekonomii społecznej. Część organizacji uważa, że popyt na to co oferują jest wystarczający, zwłaszcza, że klientami są także beneficjanci działalności społecznej organizacji, inne mają problemy ze względu na brak zleceń, co wynika z dużej konkurencji na rynku lub trudności z przebicciem się z produktem innowacyjnym (niezrozumienie po stronie potencjalnych klientów).

Aby dotrzeć do grup odbiorców organizacje reklamują swoje produkty i usługi stosując następujące

kanały promocji:

- Internet – własna strona internetowa, strony branżowe
- bazy kontaktów do potencjalnych klientów
- ulotki, ogłoszenia, plakaty, banery

- media: prasa, telewizja.

Jednocześnie przedsiębiorstwa społeczne aktywnie poszukują zleceń poprzez:

- Internet – wyszukują ogłoszenia, zapytania ofertowe i odpowiadają na nie
- Kontakty bezpośrednie – spotkania z potencjalnymi klientami, prezentacje własnej oferty na targach, wystawach itp.

Część rozmówców w badaniach wskazywała jednak na duże **deficyty w zakresie marketingu**. Organizacjom tym brakuje wiedzy, umiejętności i doświadczenia w zakresie sprzedaży i marketingu. Na obecnym etapie, ze względu na brak środków finansowych, nie stać ich na zatrudnienie specjalisty, nie inwestują także w działania reklamowe, ograniczając się do tych, które nie generują kosztów:

„To jest największa bolączka bo to po prostu to, że te spółdzielnie powstaną, często są ludzie którzy niekoniecznie mają talent do marketingu, albo nie są w stanie zatrudnić żadnej firmy i trudno potem zdobywać zlecenie. To jest największy problem.”

„Brakuje nam środków na działania reklamowe i marketingowe, dlatego ograniczamy się do tych, które nie generują kosztów. Chcielibyśmy zwiększyć tą promocję, ale nie mamy dostępu do mediów”

W konsekwencji nie wszystkie podmioty są zadowolone z efektów działań promocyjnych, tj. rozmiarów sprzedaży swoich produktów i usług.

Organizacje poproszono także o opisanie swojej pozycji na rynku poprzez wskazanie mocnych i słabych stron prowadzonej działalności ekonomicznej.

Jako mocne strony wskazywano:

- **działanie w niszy rynkowej** – niewielka konkurencja w niektórych obszarach działań. Organizacje, które kilka lat temu rozpoczęły działalność w niszy rynkowej, zbudowały sobie w miarę stabilną pozycję na rynku, mają lojalnych klientów, dzięki czemu są w stanie konkurować z innymi nowopowstającymi przedsiębiorstwami, które mają np. niższą cenę.

„My funkcjonowaliśmy z w zasadzie w warunkach zerowej konkurencji. Nie było żadnych firm komercyjnych, które zajmowały się tym, co my robimy. W tym momencie powstała masa firm, które proponują podobne usługi jak my (...). Tutaj musimy funkcjonować w warunkach dużej konkurencji, natomiast jakoś nam się to ciągle udaje. Jest to myślę ciągle jest kwestia marki, którą sobie wyrobiliśmy.”

- **wysoka jakość produktów i usług: dbałość o utrzymywanie wysokich standardów, atrakcyjna zaplecze techniczne i oferta dopasowana do potrzeb klientów**

Organizacja opisująca swoją pozycję na rynku jako dobrą, zwracała uwagę, że działalność którą prowadzą wymaga ciągłych inwestycji, dopasowywania oferty do zmieniających się potrzeb klientów, ciągłego monitorowaniu rynku i usług konkurencji. Takie działania pozwalają im na utrzymanie się na rynku.

- **konkurencyjne ceny**
- **zasoby wynikające z wcześniejszej działalności organizacji pozarządowej:**
 - **materialne** – lokal, sprzęt należący do organizacji
 - **ludzkie** – pracownicy i współpracownicy organizacji posiadający wiedzę merytoryczną w dziedzinie prowadzonej działalności ekonomicznej – stanowią bazę do prowadzenia działalności ekonomicznej.
 - **środowiskowe** – m.in. kontakty z firmami, przedsiębiorcami, którzy wcześniej byli darczyńcami NGO bądź w inny sposób współpracowali z organizacją, a obecnie są jej klientami bądź wspierają jej rozwój poprzez działalność doradczą.
 - **wizerunkowe** – marka organizacji rozpoznawalna wśród potencjalnych klientów bądź współpracowników dzięki działalności społecznej

„Ja myślę tutaj jest kwestia jednak tego, że jesteśmy organizacją społeczną i jest duża grupa ludzi, która to ceni. Bo my jednak w prosty sposób dajemy ludziom taką możliwość, żeby poczuli się lepiej. I żeby poczuli się też darczyńcami i że coś w tym świecie od nich zależy, więc ta nasza prospołeczność też na pewno wyróżnia nas z dużego tłumu firm zajmujących się w tym momencie tym co my robimy.”

Z kolei za **słabe strony** podmioty ekonomii społecznej uznawały:

- **Ograniczone możliwości dopasowywania się do potrzeb klientów i generowania zysku ze względu na prowadzenie działalności społecznej:**

„Na rynku jest duża konkurencja. A misyjność powoduje, że nie możemy być absolutnie elastyczni dla klienta. Gdybyśmy mogli ustalić ofertę tylko

pod kątem zysku byłoby lepiej, ale nie możemy, bo z infrastruktury korzystają też nasi beneficjenci”.

- **Ograniczenia związane z profilem zatrudnianych pracowników** – np. wiek pracowników, stan zdrowia, niepełnosprawność, niskie kompetencje, mała wydajność
- **Słabszy sprzęt w porównaniu do innych firm**

Organizacje, których usługi związane są z koniecznością zainwestowania w odpowiedni sprzęt, uważają, że w porównaniu do konkurencji są gorzej wyposażone. Na rynku pojawiają się nowe urządzenia o większej wydajności, w innych przypadkach sprzęt traci atrakcyjność dla klientów w wyniku zmieniającej się mody lub pojawiania się na rynku nowszych modeli. Przedsiębiorstwa społeczne, ze względu na słabą kondycję finansową bądź (w przypadku lepiej prosperujących) prymatu celów społecznych nad inwestycjami w działalność gospodarczą, nie są w stanie tak szybko reagować na potrzeby w tym zakresie. Innymi słowy, nie mają funduszy na inwestycje bo ich działalność nie przynosi zysku, bądź, gdy przynosi zysk, muszą go podzielić między inwestycje a działalność społeczną.

- **Brak możliwości obniżenia kosztów w przypadku działalności na małą skalę lub przy zatrudnianiu beneficjentów o niskich kwalifikacjach**

Przedsiębiorstwa zatrudniające wielu pracowników, bądź korzystające z preferencji w zatrudnieniu są w stanie obniżyć koszty swoich usług bardziej niż PES (m.in. ze względu na gorszy sprzęt, wysokie koszty jednostkowe działalności).

„Rozmawialiśmy z kilkoma osobami z branży, przy przetargach "idzie się po kosztach". Trudno przebić te oferty – my tu nie mamy szans”

„Dawniej startowaliśmy w przetargach, szukaliśmy tych zleceń. Natomiast jeśli chodzi o usługi utrzymania czystości to w Krakowie jest bardzo duża konkurencja zakładów pracy chronionej, które dają dumpingowe ceny i normalna firma nie jest w stanie. Znaczący może wystąpić, ale nigdy tego nie wygra, więc szkoda bo para idzie w gwizdek, człowiek się przygotowuje, nastawi a nic z tego nie ma. Raczej tutaj się nie zajmujemy tymi rzeczami.”

- **Mała rozpoznawalność na rynku, brak kontaktów z potencjalnymi klientami.**

"Musielibyśmy działać 3-4 lata, żeby wyrobić sobie markę, kontakty, jak na razie działamy za krótko"

Przedstawiciele badanych podmiotów widzą dwie strategie, w jaki sposób mogą konkurować z innymi firmami:

- wysoka jakość produktu / usługi
- cena, obniżanie kosztów działalności.

Dodatkowym elementem może być misja i działalność społeczna, jaką realizują podmioty. Część zwraca uwagę na aspekt społeczny, uważając że dla niektórych grup odbiorców będzie to miało znaczenie przy zakupie produktu lub usługi. Nie może to być jednak dominujący aspekt, ma on zastosowanie tylko w przypadku spełnienia dwóch pierwszych warunków.

Warto przytoczyć w tym miejscu wypowiedź jednej z organizacji, która zwróciła uwagę na paradoksalną sytuację, jakiej doświadczyli starając się oferować produkt dobrej jakości:

No ale doszliśmy do momentu, że jak zaczęliśmy produkować bardzo dobrej jakości produkty, to przedsiębiorcy mniej chętnie od nas kupowali, albo nie chcieli od nas kupować, tłumacząc że one nie wyglądają jak wyprodukowane przez osobę niepełnosprawną. Doszliśmy do takiego paradoksu, że tak na prawdę my chcemy jak najwyższej jakości produkt za jak najbardziej sensowną cenę, a przedsiębiorca chce upośledzone od upośledzonego. To jest taka filozofia, która mnie szalenie przeszkadza, bo ja jednak zawsze byłem za tym, że ta nasza niepełnosprawność to jakiś element dodany i nie może warunkować tego jaka jest jakość produktu. Tutaj bardzo oporowaliśmy może to było mało gospodarcze podejście, ponieważ patrząc na sprzedaż powinniśmy uszkodzić te wszystkie produkty i sprzedać uszkodzone.

WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ Z OTOCZENIEM

Podczas badań poruszano także zagadnienia związane ze współpracą podmiotów ekonomii społecznej z otoczeniem skupiając się przede wszystkim na kontaktach w zakresie działalności ekonomicznej.

Organizacje uczestniczące w badaniu **w większości nie współpracowały z Urzędem Miasta Krakowa poprzez sprzedaż swoich produktów lub usług**, choć Miasto jest ich potencjalnym odbiorcą. Jako przyczyny braku współpracy wskazywano:

- **brak polityki wspierania przedsiębiorstw społecznych** przez zakup ich produktów lub usług, niestosowanie istniejących mechanizmów tj. klauzule społeczne
- **brak wiedzy po stronie urzędników**, że organizacje oferują produkty lub usługi danego typu
- **brak zapytań o cenę kierowanych do organizacji**, podmioty same natomiast nie śledzą informacji odnośnie ogłaszanych przetargów przez Urząd Miasta Krakowa

- **nieznajomość procedur przetargowych**
- **konieczność wniesienia wadium**, które często stanowi wysoki koszt dla organizacji.

Z możliwości wynajęcia lokalu od miasta organizacje korzystały bardziej na działalność społeczną. Choć generalnie badani byli zadowoleni z tej formy współpracy, jednak opisywali też trudności, jakie napotkali w tej materii:

- **małe rozpowszechnienie informacji o możliwości wynajęcia lokalu z zasobów Gminy Kraków na preferencyjnych warunkach.** Na stronie poświęconej współpracy Miasta z organizacjami pozarządowymi (www.ngo.krakow.pl) nie ma powyższych informacji, można je znaleźć na stronie Zarządu Budynków Komunalnych.
- **niedopasowane terminy na uzupełnienie dokumentów niezbędnych przy podpisywaniu umowy o najem lokalu użytkowego do możliwości uzyskania tych dokumentów** (tryb aukcji). Oferent, który wygrał aukcję, powinien zawrzeć umowę najmu w terminie 6 dni kalendarzowych licząc od daty aukcji. Do tego czasu powinien przedstawić zaświadczenie o niezaleganiu w podatkach, przy czym taki dokument wydawany jest w terminie 7 dni od daty złożenia wniosku.
- **trudności z uzyskaniem precyzyjnych informacji odnośnie procedury przedłużenia umowy na wynajem lokalu oraz podnajęcia części lokalu innym podmiotom.** Na stronie internetowej Zarządu Budynków Komunalnych i Biuletynie Informacji Publicznej opis procedury podnajęcia lokalu jest ogólny, brak natomiast informacji odnośnie procedury przedłużenia umowy, m.in. co powinno zawierać pismo w tej sprawie oraz jakie załączniki należy dołączyć.
- **mała dostępność lokali** – są one przede wszystkim zlokalizowane w mniej atrakcyjnych częściach Krakowa, co odgrywa dużą rolę przy prowadzeniu działalności usługowej.
- **wysokie koszty utrzymania lokali**
- **błędnie oszacowane koszty utrzymania lokalu.** Organizacja prowadząca działalność gospodarczą w lokalu z zasobów gminy wskazywała, że informacje uzyskane o kosztach utrzymania lokalu były zaniżone w stosunku do kosztów rzeczywistych generowanych podczas prowadzenia działalności. Miało to dla nich bardzo istotne konsekwencje, ponieważ otrzymane dane były podstawą tworzenia biznesplanu i szacowania rentowności przedsięwzięcia na etapie planowania.

Dla części organizacji problem stanowi także **wyższy kosztu wynajmu lokalu, gdy podmiot rozpocznie prowadzenie działalności ekonomicznej.** Mimo, iż zyski z tej działalności są przeznaczane

na cele społeczne, organizacje prowadzące działalność gospodarczą traktowane są jak przedsiębiorstwa działające dla zysku.

Współpraca badanych organizacji z innymi podmiotami ekonomii społecznej ma natomiast następujące wymiary:

- **zakup produktów lub usług od innych podmiotów ekonomii społecznej.** Dla organizacji, która podejmowała takie działania, decydującym czynnikiem była jakość – jeśli PES-y są w stanie zapewnić produkty/usługi na odpowiednim poziomie organizacja chętniej korzysta z ich usług niż podmiotów biznesowych:

„Mają dobrą bazę, więc dajemy im zarobić. Ważna jest dla nas jakość tych usług, ale jak jest ok to chętnie przy okazji wspieramy ich działalność.”

- **sprzedaż produktów lub usług innym podmiotom ekonomii społecznej**
- **bezpłatne użyczenie sprzętu od innych podmiotów**, oferujących podobne usługi:

„Myślę, że mamy dobre relacje z różnymi podmiotami, które się przejawiają tym, że na przykład jak ktoś z nas organizuje jakieś większe (wydarzenie) to reszta zwozi cały swój sprzęt. No to można to nazwać współpracą, bo to jest bezpłatne świadczenie usług.”

- **wspólna reprezentacja interesów**, próby tworzenie porozumienia spółdzielni socjalnych. Spółdzielnie uczestniczyły w spotkaniach mających na celu zacieśnienie współpracy między sektorem spółdzielczym w Krakowie oraz lobbowanie za rozwiązaniami wspierającymi spółdzielnie (np. zlecenia od Urzędu Miasta). Respondenci nie wiedzą jednak jakie są dalsze losy inicjatywy – spotkania były bardzo burzliwe, ścierały się różne interesy, nie udało się wypracować konsensusu.

Współpraca z podmiotami biznesowymi dotyczyła z kolei następujących obszarów:

- **zakup produktów lub usług** od organizacji przez podmioty biznesowe
- **podwykonawstwo**
Jedna ze spółdzielni jest zatrudniona jako podwykonawca – wykonuje prace zlecone innej firmie, ponieważ sama nie jest w stanie konkurować o zlecenia z innymi przedsiębiorstwami z tej branży.
- **sponsoring**
Organizacja, która wcześniej otrzymywała darowizny od podmiotów biznesowych teraz oferuje im możliwość zakupu powierzchni reklamowej.

- **korzystanie z wiedzy i umiejętności przedsiębiorców**

Niektóre podmioty przy prowadzeniu działalności ekonomicznej korzystają nieodpłatnie z know-how zaprzyjaźnionych przedsiębiorców lub usług firm biznesowych (współpraca na zasadzie wolontariatu).

RELACJE MIĘDZY DZIAŁALNOŚCIĄ EKONOMICZNĄ I SPOŁECZNĄ

Przedsiębiorstwa społeczne biorące udział w badaniach można zakwalifikować do dwóch grup wyodrębnionych ze względu na związki misji z działalnością ekonomiczną organizacji¹:

- a) **przedsiębiorstwa zakorzenione**, których działalność ekonomiczna wynika z misji organizacji. Są to podmioty angażujące w swojej działalności osoby zagrożone wykluczeniem społecznym – należą do nich spółdzielnie socjalne zakładane przez osoby w trudnej sytuacji na rynku pracy oraz podmioty założone np. przez organizacje pozarządowe zatrudniającą swoich beneficjentów.
- b) **przedsiębiorstwa zintegrowane** – ich działalność ekonomiczna ząębą się z działalnością społeczną – korzystają z tych samych zasobów ludzkich (zatrudniają pracowników organizacji, współpracowników, korzystają z ich wiedzy i doświadczenia), materialnych i społecznych.

Według prawa działalność gospodarcza organizacji pozarządowych, w tym też organizacji pożytku publicznego, powinna mieć charakter dodatkowy w stosunku do działalności statutowej². Nie ma jednak jednomyślności w jaki sposób należy interpretować te zapisy oraz co powinno być kryterium służącym ocenie, czy prowadzona działalność gospodarcza ma charakter dodatkowy.

Przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej w praktyce używają różnych kryteriów do oceny zakresu działalności gospodarczej i jej relacji do działalności społecznej swoich organizacji. Aby spełnić warunek „dodatkowości” działalności gospodarczej respondenci wskazywali, że:

- wysokość przychodów z działalności gospodarczej powinna być niższa niż przychody z działalności społecznej
- liczba pracowników zatrudnionych w ramach działalności gospodarczej powinna być niższa niż liczba zatrudnionych w ramach działalności społecznej

¹Alter K. „Social Enterprise Typology” Virtue Ventures, LLC 2004 za: Juraszek-Kopacz B., Sienicka A., Zagrodzka T., „Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków”, *Ekonomia Społeczna* Teksty 10/2008.

² *Ustawa o fundacjach*, art. 5 ust. 5: fundacje mogą prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów. *Prawo o stowarzyszeniach*, art. 34: Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków. *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, art. 3 ust. 3 pkt 2: organizacja pożytku publicznego może prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego.

- liczba osób korzystających z działalności gospodarczej powinna być niższa niż liczba osób korzystających z działalności społecznej
- liczba działań w ramach działalności gospodarczej powinna być niższa niż w ramach działalności statutowej
- działalność gospodarcza nie może wpływać na obniżenie jakości działalności społecznej poprzez „zawłaszczenie” dostępu do najlepszych zasobów organizacji (np. infrastruktury, sprzętu, ludzi).

Wskazane kryteria nie były jednak przyjmowane zgodnie przez wszystkie organizacje. Głosy sprzeciwu dotyczyły zwłaszcza pierwszego – jedna z organizacji wskazywała, że jeśli chcieliby sfinansować podstawową działalność statutową organizacji w sytuacji braku zewnętrznego finansowania (np. grantów) w ciągu roku muszą wypracować określoną kwotę zysku. W praktyce oznaczałoby to, że przychód z działalności gospodarczej przewyższa przychód przeznaczany na działalność społeczną. Silnie podkreślano także ostatnie kryterium, które jest trudne do weryfikacji – działalność społeczna nie może pochłaniać najlepszych zasobów organizacji ze szkodą dla działalności społecznej.

Podczas wywiadów proszono respondentów także o ocenę, jakie konsekwencje wynikają z łączenia działalności społecznej z działalnością gospodarczą. W przypadku organizacji pozarządowych rozpoczęcie działalności nie miało zdaniem przedstawicieli NGO większego wpływu na prowadzenia działalności społecznej – takie opinie pojawiły się zarówno, gdy działalność gospodarcza była prowadzona w strukturze organizacji, jak i poza – jako spółka działająca nie dla zysku. Z wypowiedzi przedstawicieli PES wynika, że nie wpłynęło to ani na ich wizerunek organizacji społecznej, ani też na kontakty z podmiotami zewnętrznymi np. biznesowymi. Z kolei nie ma jednoznacznej oceny jak fakt prowadzenia działalności społecznej wpływa na działalność ekonomiczną. Spółdzielnie socjalnie nie eksponują swojego statusu i informacji o założycielach, uważają bowiem, że jest to dla nich niekorzystne ze względu na złe skojarzenia jakie spółdzielczość budzi w Polsce. Z kolei organizacje prowadzące działalność ekonomiczną przyjmują strategię wspólnego reklamowania działalności społecznej, bądź nie eksponują w ogóle aspektu działalności społecznej, bo może to mieć negatywne konsekwencje w branży, w której działają (mniejsze zainteresowanie klientów).

FORMY I ZAKRES WSPARCIA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Prowadzone badanie miało dostarczyć także:

- informacji jakiego rodzaju wsparcie potrzebne jest w trakcie zakładania i prowadzenia podmiotów ekonomii społecznej oraz
- opinii na temat czterech przedstawionych badanym narzędzi wsparcia, które zostały zaproponowane podczas prac zespołów opracowujących *Program Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej dla Gminy Miejskiej Kraków*.

Opinie respondentów odnośnie form wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych zostały podzielone na cztery kategorie: doradcze i szkoleniowe, finansowe, materialne i dotyczące współpracy.

WSPARCIE DORADCZE I SZKOLENIOWE

We wcześniejszych rozdziałach wskazywano, iż jedną z kluczowych barier przy zakładaniu i prowadzeniu PES są niskie umiejętności biznesowe. W związku z tym badani wskazywali na potrzebę kontaktu z osobami, które swoją wiedzą i umiejętnościami wspieraliby podmioty ekonomii społecznej. Korespondowało to z testowanym pomysłem **doświadczonych biznesmanów wspierających przedsiębiorstwa społeczne w założeniu i skutecznym prowadzeniu działalności ekonomicznej** (na wzór „aniołów biznesu”).

Podczas wywiadów respondenci opisywali w jaki sposób powinno być zorganizowane takie wsparcie, aby przynosiło wymierne korzyści, oraz wskazywali potencjalne trudności jakie ich zdaniem mogą się pojawić.

Warunki powodzenia pomysłu:

- przedsiębiorcom społecznym przede wszystkim zależy na kontakcie z **osobami kompetentnymi, mającymi doświadczenie w prowadzeniu i zarządzaniu przedsięwzięciem biznesowym oraz w obszarze marketingu i sprzedaży**.

„Nie jesteśmy młoda organizacją, mamy dużo kompetencji, nie trzeba nas uczyć wszystkiego, trzeba nam takiego specjalistycznego podejścia w kilku obszarach np. jak zaplanować sprzedaż, jak zaplanować strukturę, jak iść do firm i się sprzedać, jak to zorganizować w strukturze”

Zdaniem części respondentów indywidualni doradcy biznesowi powinni mieć także znajomość specyfiki branży, w której działają PES.

- Biznesmen powinien towarzyszyć organizacji w procesie pełniąc **funkcję mobilizującą** zespół, **weryfikując wprowadzenie zmian** oraz **doradczą** przy podejmowaniu kluczowych decyzji:

„Gdybyśmy byli w procesie, w którym jest ktoś z zewnątrz, to by nas bardziej mobilizowało, pewnie też dostarczało wiedzy – czyli jak to zrobić, który sposób jest dobry. (...) np. pierwsze 2 miesiące opracujemy strategię, pomysł, później to wdrażamy, ale na bieżąco możemy się skonsultować, wprowadzać modyfikacje”

„(...) ma taki głos, że może im powiedzieć stop. Robicie to źle. Musicie pomyśleć inaczej.”

Z podobnego rozwiązania korzysta jedna z badanych organizacji w ramach niefinansowej współpracy z biznesem:

„U nas tak trochę jest, korzystamy tak np. z HR. Z kimś się umawiam, wymyślamy i później przez 2 miesiące mi pomaga wdrażać ten pomysł. To jest dobre, bo fachowiec mi pomoże.”

- Warunkiem zaproponowania skutecznych rozwiązań przez doradcę-biznesmena jest **poznanie specyfiki i kultury danej organizacji** – jej misji, celów, struktury, sposobu zarządzania. Z tej perspektywy istotna jest stała współpraca z jedną osobą przy danym procesie:

„Ważne jest poznanie organizacji, z którą ma się współpracować, bo bez tego absolutnie. (...) I jedna osoba musi być zaangażowana, nie wymiennie. Ileś czasu minie zanim wprowadzimy kogoś w to, co jest działalnością społeczną, zarządzanie, struktury – dla ludzi z zewnątrz to zupełnie inna bajka, jak ktoś nie miał do czynienia z organizacją pozarządową, to nie wie o co chodzi.”

Dobre poznanie organizacji może zapewnić dużą częstotliwość kontaktu na początku współpracy. W kolejnych etapach ten kontakt może być rzadszy, jednak dostosowany do potrzeb. Formy mogą być różne: spotkania osobiste z zarządzającymi i zespołem, kontakt mailowy i telefoniczny

- Z kolei od strony organizacji chcącej podjąć działalność gospodarczą warunkiem powodzenia jest **gotowość i odpowiedni poziom determinacji**:

„Nam by to bardzo pomogło, jest taki poziom gotowości do podjęcia działalności, w której konkretna wiedza i konkretne umiejętności by pchnęły nas bardzo do przodu.”

Jako gotowość organizacji respondent wskazywał: wspólną decyzję i przekonanie członków organizacji do założenia działalności gospodarczej, wyznaczenie w organizacji osób do zajęcia się tym tematem oraz konkretne pomysły na działalność gospodarczą, których rentowność została zweryfikowana przez stworzenie biznesplanu.

Jako **potencjalne trudności** we współpracy z indywidualnym doradcą (mentorem, "aniołem biznesu") respondenci wskazywali:

- **Napięcia wynikające z niezrozumienia przez osobę z biznesu specyfiki działalności ekonomicznej prowadzonej przez podmioty ekonomii społecznej i jej relacji do działalności społecznej**, opór przed wprowadzaniem rozwiązań biznesowych, które mogłyby nie być zgodne z misją organizacji.

„Musi zrozumieć misję organizacji – to może być potencjalny obszar konfliktu, trudności współpracy. Być może taki ekspert podchodziłby elastycznie do misji, gdyby chciał przełożyć pewne reguły biznesowe na działanie organizacji. A nie wszystko da się przenieść.”

„Zrozumienie jest dużym problemem: ktoś kto przychodzi z biznesu niekoniecznie będzie rozumiał działalność społeczną, są pewne mechanizmy które da się przenieść choć i tak trzeba mnóstwo wytłumaczyć.”

- **Wzajemne niezrozumienie i zniechęcenie** wynikające z różnic wiedzy, doświadczenia przedsiębiorców społecznych i doradcy:

„Ludzie nie rozumieją się na starcie, trzeba tak zrobić, żeby ich dobrze dobrać (doświadczenie ekonomiczne vs kompletny jego brak, to może być przyczyną frustracji po obu stronach). Dobrze jeśli umie się czerpać z tych ludzi, bo inaczej można zniechęcić siebie i tych młodych początkujących”

„Nie może szef gigantycznego biznesu rozmawiać z kimś, kto będzie koszyki produkować – trzeba dopasować skalę i obszar działalności tych osób.”

- **Opór członków organizacji wobec zmian i propozycji „osoby z zewnątrz”**. Dodatkowa trudność pojawia się jeszcze w przypadku gdy przedsiębiorstwo społeczne jest tworzone przez osoby zagrożone wykluczeniem lub wykluczone społecznie:

„Respondent: Tylko osoba o niepodważalnym autorytecie mogłaby to robić, bo mogłaby być traktowana trochę niepoważnie, jako człowiek z zewnątrz, który, mówiąc brzydko przychodzi i chce coś zmieniać, ale nie wie o czym mówi. Tutaj, żeby cokolwiek robić, trzeba najpierw wejść w ten świat, który tutaj się rozgrywa. To się nie dzieje z dnia na dzień absolutnie.

Osoby z zewnątrz są przyjmowane często dosyć nieufnie. Nie mówię, tutaj o swoim podejściu, ale naszych beneficjentów.

Moderator: Czym musiałyby być ten autorytet w państwa przypadku?

Respondent: W naszym przypadku musiałyby być osoba, która już coś osiągnęła i musiało by być to coś więcej niż my zrobiliśmy do tej pory sami. (...) To raczej musiała by być osoba, która ma jakieś doświadczenie na polu biznesowym. Byłaby w stanie realnie doradzić co zmienić, żeby osiągać większe zyski z tego co mamy. Bo być może są takie miejsca, gdzie my nie dostrzegamy jakichś problemów, co jest absolutnie normalne ponieważ w takiej codziennej pracy łatwo przejść nad czymś do porządku dziennego i potem to przysypuje codziennością i już się nie zauważa problemów niektórych. Ale też ciężko jest mi uwierzyć w to, że, nie chcę nikogo deprecjonować, ale ciężko jest mi uwierzyć, że przyjdzie do nas człowiek, pofunkcjonuje tutaj jakoś, będzie się starał brać udział w tym życiu przez tydzień i strzeli nam receptę, która zmieni nasze patrzenie na wszystko co do tej pory robiliśmy. Ciężko jest mi w to uwierzyć.

Podsumowując, przedstawiciele badanych podmiotów podkreślają, że wsparcie doradcze, jakiego potrzebują, powinno być zindywidualizowane – odpowiadające na ich potrzeby. Dlatego dużo bardziej cenią opisywane wyżej wsparcie indywidualnego doradcy niż szkolenia, które choć dostarczają wiedzy, to jednak trudno wdrożyć ją później w organizacji, lub usługi, które tylko doraźnie mogą zaspokoić potrzeby, a nie uczą sposobu postępowania:

„Usługa niewiele nam pomoże. To znaczy jakbyśmy mieli opracowany pomysł, to może przydałaby się usługa, że ktoś nam buduje adekwatną stronę i materiały. Ale to jest wtórne – jakbyśmy dostali samą usługę to by nam nic nie dało. Duże prawdopodobieństwo, że to by nam nic nie dało. Musi nam ktoś pomóc się tego nauczyć.”

Podczas rozmowy jeden z respondentów zwrócił także uwagę, że podobny mechanizm – wsparcie doświadczonego menadżera – można by zastosować również na poziomie zarządzania ludźmi i finansami w organizacji jako uzupełnienie szkoleń z tego zakresu.

„Super rzecz: coaching na poziomie zarządzania (...) konkretna wiedza i umiejętności, które ludzie mogą zdobyć. Taki indywidualny coaching mógłby zapewniać to, że od czasu do czasu mogę z kimś przegadać co robię, dlaczego to jest skuteczne, co to daje, jak to działa i mam kogoś, kto mi pomoże w dostosowaniu tego do realiów mojej organizacji. Na przykład struktura zarządzania: co ja mogę z tym zrobić w mojej organizacji. (...) Pomoc z wdrażaniem konkretnych rozwiązań – planowanie, stawianie celów, ludzie. Na poziomie struktur i zadań, ale też zarządzania finansami.”

Opnie odnośnie przydatności szkoleń pod kątem zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej były podzielone. Z jednej strony pozytywnie oceniano szkolenia prowadzone przez ROPS przygotowujące do założenia spółdzielni socjalnej (choć sam proces trwa za długo).

Zaproponowano jednak wzmocnienie tych szkoleń o element dający możliwość nabycia praktycznej wiedzy – **staże** w innych przedsiębiorstwach społecznych.

„Według mnie to powinno być na zasadzie, że jeśli ktoś ma się zajmować organizacją czy marketingiem jakiejś spółdzielni, czy powiedzmy księgowością czy administracją to dobrze jakby odbył gdziekolwiek staż chociaż kilkudniowy w istniejącej spółdzielni takiej już dobrze działającej, dobrze zorganizowanej. (...) w trakcie okresu szkoleniowego przed założeniem spółdzielni. Wtedy też ludzie są w stanie zadecydować, jakimi rzeczami są w stanie się zająć, bo jeżeli ktoś nie ma przygotowania a chce się zająć księgowością to sobie po prostu może nie poradzić.”

Słowa krytyki dotyczyły natomiast szkoleń z zakresu zarządzania organizacją. Zawierają one przede wszystkim wiedzę specjalistyczną (prawo, księgowość, marketing), która chociaż jest potrzebna, nie jest kluczowa. Nie ma w nich z kolei elementów niezbędnych w zarządzaniu – jak planować, organizować, decydować, motywować i kontrolować. Mankamentem szkoleń jest też to, że często przekazują potrzebną wiedzę, ale nie dochodzi do jej zastosowania w praktyce – przy pierwszych trudnościach ludzie nie kontynuują wdrażania zmian w organizacji.

WSPARCIE FINANSOWE

Wsparcie finansowe przedsiębiorstw społecznych rozumiane jest tu jako:

- system pożyczek, grantów na rozwój działalności gospodarczej
- zakup produktów i usług od przedsiębiorstw społecznych przez administrację publiczną – Urząd Miasta Krakowa i jednostki organizacyjne.

Jedną z kluczowych trudności przy zakładaniu PES jest brak środków finansowych na inwestycje i koszty zatrudnienia pracowników w pierwszych miesiącach funkcjonowania na rynku, a na dalszym etapie – brak funduszy na inwestycje. Opinie odnośnie wspierania finansowego podmiotów były jednak podzielone – część organizacji uważała, że powinien istnieć system wsparcia finansowego w postaci np. bezzwrotnych dotacji (jak to jest w przypadku spółdzielni socjalnych), inne opowiadały się za systemem preferencyjnych pożyczek, bowiem dotowanie organizacji zaburza konkurencyjność na rynku i jednocześnie przyczynia do uzależnienia organizacji od otrzymywanego wsparcia.

Wielokrotnie w rozmowach z przedsiębiorcami społecznymi pojawiły się postulaty dotyczące **wspierania PES poprzez administrację publiczną poprzez zakup produktów i usług od przedsiębiorstw społecznych**. Podobne postulaty proponowali członkowie zespołów opracowujących *Program Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej dla Gminy Miejskiej Kraków*, narzędziem do ich realizacji mogłaby być branżowa baza podmiotów ekonomii społecznej, umożliwiająca wyszukiwanie PES, które mają w swojej ofercie konkretne produkty lub usługi. Generalnie badani pozytywnie odnosili się do tego pomysłu, choć pojawiły się także sceptyczne głosy. Jedna osoba miała wątpliwość na ile udostępnienie urzędnikom bazy faktycznie przełoży się na częstsze korzystanie urzędu z oferty przedsiębiorstw społecznych. Barrier upatrywała po stronie braku wiedzy urzędników odnośnie przedsiębiorstw społecznych i ich misji społecznej wyróżniającej je na tle przedsięwzięć biznesowych oraz skomplikowanych procedur wewnętrznych urzędu:

„Mnie się wydaje, że urzędnicy są sami w sobie związani tyloma różnymi przepisami i konwenansami i wymogami wewnętrznymi i zewnętrznymi, że to są takie rozwiązania, które nie dadzą żadnego rezultatu. Przykład na klauzule społeczne, które miały spowodować, że coś się zmieni w tym temacie i nic się nie zmieniło. Raz był przetarg ogłoszony z klauzulą społeczną i trzeba go było unieważnić (...). Wydaje mi się, że to jest niemożliwe.”

Część respondentów postulowała także wyznaczenie prac, które mogłyby być zlecane przedsiębiorstwom społecznym, a dopiero w następnej kolejności podmiotom biznesowym.

„żeby spółdzielnie miały dostęp do zleceń publicznych i żeby były też traktowane troszeczkę... Bo czasami zatrudniają dużo osób niepełnosprawnych a walka o zlecenia jest bardzo trudna i nie ma mowy o żadnych preferencyjnych, ze strony urzędów miast, działań w kierunku pomocy spółdzielczości socjalnej w na przykład zdobywaniu zleceń miejskich, dotyczących sprzątnia ogrodów zieleni czy czegoś w tym rodzaju, czy właśnie remontów.”

WSPARCIE MATERIALNE

Stosunkowo ważną kwestią są sprawy lokalowe – brak miejsca na prowadzenie działalności gospodarczej. Respondenci wskazywali na to zwłaszcza w przypadku młodych przedsiębiorstw społecznych. Rozwiązaniem tego problemu mógłby być inkubator PES czyli miejsce gdzie organizacje po preferencyjnych warunkach miałyby możliwość wynajęcia przestrzeni biurowej oraz skorzystania z usług doradczych. Podczas wywiadu poproszono respondentów o opinie i refleksje na temat tej propozycji.

Rozmówcy wskazywali, że to może być dobry pomysł dla początkujących PES, jednak w dużej mierze zależy to od rodzaju działalności, bowiem nie każdą można prowadzić w inkubatorze. Za zalety tego rozwiązania uznano:

- obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji
- mobilizowanie do podejmowania działań oraz
- możliwość nawiązania kontaktu i wymiany doświadczeń z innymi PES.

Z kolei niezamierzonym efektem przy tworzeniu inkubatora może być uzależnienie się organizacji od wsparcia oraz budowanie postawy roszczeniowej – „*nam się należy*”. Aby zapobiec takiemu problemowi respondenci wskazali następujące warunki powodzenia pomysłu:

- Konieczne jest sprawdzenie na wstępnym etapie czy pomysły na działalność gospodarczą mają szanse na powodzenie na rynku oraz, na późniejszym etapie, weryfikowanie czy udaje się realizować założenia. Korzystanie z inkubatora powinno być ograniczone czasowo, żeby zapobiegać uzależnieniu organizacji od wsparcia zewnętrznego.

„Należy patrzeć czy nie roztrwoni się tego, trzeba ludziom zaufać, ale też sprawdzić biznesplan, czy ten pomysł ma szansę. Trzeba oszacować potrzeby społeczne, ale trzeba sprofilować, sprawdzić czy jest to potrzebne”

„Ja jestem zwolennikiem twardych rozwiązań. Tak trochę na zasadzie kija i marchewki. Jeżeli pewne rzeczy się nie dzieją, to wy pewnych rzeczy nie dostajecie. Czyli jeżeli robimy plan, a wy tego planu nie wykonujecie w 60%, a zakładaliśmy, że w co najmniej 80%, to dzisiaj dostajecie po głowie jakimś tam narzędziem. Na pewno nie jestem za tworzeniem miejsca, które jest miejscem samym w sobie. To musi być coś takiego jak mieszkanie chronione, jak miejsce szkoleniowe, które oprócz zasobów daje pewien pakiet czegoś, co powoduje, że firma rozwija się do jakiegoś pułapu, a potem wynocha.(...) żeby to nie było tak, że my tam umieścimy pięć firm i okaże się, że po pięciu latach się okaże, że te pięć firm dalej tam jest.”

„Mam wrażenie, że dużo ludzi, którzy wychodzą to oni wiedzą co chcą robić, być może powinien tam być doradca od spraw prawnych i tego typu rzeczy, ale ja też bałbym się miejsca, które ma animować, inkubować przedsiębiorczość społeczną na zasadzie trochę wymyślenia im tam co mogliby ze sobą zrobić, bo to nie działa. Jeżeli nie ma od tego oddolnego ruchu, to to nie będzie działało. Mam wrażenie, że podstawowe rzeczy, a ludzie powinni przychodzić ze swoimi pomysłami.”

„Konieczna jest ocena jakościowa – weryfikacja. Należy patrzeć na ile to wsparcie jest dobrze wykorzystywane.”

- W takim miejscu powinna też pracować osoba, która jest doradcą/opiekunem PES – współpracuje z nimi, motywuje i mobilizuje do działań. Szczególnie potrzebne jest to w odniesieniu do podmiotów założonych przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, które mogą mieć problemy z organizacją pracy swojej i organizacji.

„Jest pewne miejsce i jest pewien zasób, ale ludzie, którzy korzystają z tego miejsca muszą coś w zamian dać, czyli na przykład mają tak jedną taką osobę, czy jakiś zespół, takie biuro, które zajmuje się kadrami i księgowością, ale zajmuje się też obserwowaniem ich bieżącej działalności. Jeżeli uzależniają się od dotacji: czekają, siedzą, nic nie robią, to ta grupa ich stymuluje do działania. Ta grupa ustala z nimi plan na ten tydzień, miesiąc, plan zrealizowania telefonów, pójścia na rynek. Pokazuje im krok po kroku. Uczy ich pewnych rzeczy, nawyków. (...) Mówimy o grupie, która przyszła tu bo jest to dla nich jedyna szansa. Musi być dla nich coś takiego, co spowoduje, że oni wykorzystają to wszystko co im się da.”

- Oprócz lokalu inkubator powinien dawać także możliwość skorzystania z usług dodatkowych, np. wsparcia doradczego w obszarach istotnych dla PES związanych z marketingiem, prawem, księgowością.

TWORZENIE SIECI WSPÓŁPRACY

Kolejnym sposobem na poprawę sposobu prowadzenie działalności gospodarczej jest wymiana doświadczeń i współpraca pomiędzy przedsiębiorcami społecznymi.

Jeden z respondentów wskazał na inicjatywę biznesową funkcjonującą w Krakowie, która polega na spotkaniach integrujących przedstawicieli biznesu:

„Fajne rozwiązanie gospodarcze (...) grupa przedsiębiorstw, która się zrzesała w jakichś tam sposób. Każdy przedsiębiorca reprezentował inną branżę, to była taka tam cecha charakterystyczna. Spotykała się każdego tygodnia w czwartek w hotelu na śniadaniu, dzieliła się ze sobą informacjami z rynku, wymieniała się kontaktami partnerskimi z klientami i każdy się przedstawiał jaką jest firmą i ja jako człowiek tej grupy idąc na spotkanie do klienta oferując mu swoją usługę dowiaduję się, czy ten klient oprócz tej usługi nie potrzebuje jakiejś innej. Jeżeli widzę, że potrzebuje, to albo daję mu kontakt, do tamtego drugiego przedsiębiorcy, albo tamtemu mówię, słuchaj idź do tego, ja cię tam poleciłem. Takie rozwiązanie, że my jako jedna grupa działamy wspólnie, promujemy siebie nawzajem i jesteśmy pewną częścią i takie rozwiązania gospodarcze w normalnych firmach istnieją. (...) oni w między czasie między sobą się ciągle uczą Jako grupa zapraszają kogoś na prezentacje związane z zarządzaniem z IT, czy przedstawiciele różnych środowisk, czy ubezpieczycieli.”

Jak wynika z wypowiedzi, inicjatyw ta pełni **rolę integrującą środowisko biznesowe, promocyjną** (poszerzania zakresu odbiorców i zleceńobiorców) i **edukacyjną**. Podobne działania mogłyby być pomocne dla podmiotów ekonomii społecznej, choć trudność na pewno stanowić będzie mały potencjał do kooperacji wśród krakowskich PES (m.in. konkurencja).

Warto zaznaczyć, że część badanych była sceptycznie nastawiona do wspierania przedsiębiorstw społecznych. Wynika to z następujących czynników:

- Po pierwsze, dotychczasowy sposób organizacji różnego rodzaju wsparcia dla PES skutkuje powstaniem i utrwalaniem postawy roszczeniowej – wiele organizacji ma poczucie, że „*wsparcie im się należy*”, bo realizują cele społeczne:

„W tej chwili, są (różne) usługi, ale nic za to ludzie nie dają z siebie i efekt jest taki, że te organizacje, które świadczą te usługi mają roszczeniowego petenta, który by chciał, żeby mu kropki stawiać i przecinki. To jest szalenie bulwersujące. To mi się wydaje, że coś ludzie muszą coś za to dawać jak dostają.”

- Po drugie, zdaniem części osób dotychczasowe rozwiązania były mało skuteczne i wysoce nieefektywne. Powstaje wiele podmiotów ekonomii społecznej, które nie radzą sobie na rynku i rozpadają się. Dlatego propozycją do rozważenia jest położenie większego nacisku na wsparcie podmiotów, które już powstały i działają na rynku i dobrze rokują na przyszłość, ale borykają się z różnymi problemami, które im to utrudniają.

„Ja bym wspierała przedsiębiorstwa, które istnieją, które mają już za sobą jakąś, tak jak w tej chwili my jesteśmy, mamy już za sobą, potrzebujemy pewną kupę pieniędzy, która pozwoli nam rozwinąć działalność i rokujemy, że taką działalność rozwiniemy. Jedyne miejsce gdzie możemy dostać te pieniądze, to otworzenie spółdzielni socjalnej, a co to jest za pomysł.”

Choć pojawia się także przeciwny postulat – wspierania PES zwłaszcza na etapie powstawania i na początku działalności.

- Po trzecie, wsparcie kierowane do przedsiębiorstw społecznych może powodować zaburzenie konkurencyjności względem innych przedsiębiorstw (nie „społecznych”, ale także zatrudniających pracowników).

Planując wsparcie dla podmiotów ekonomii społecznej należy zastanowić się w jaki sposób uniknąć wskazanych wyżej konsekwencji.