



Być dla ludzi i przetrwać na rynku. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Autor: Tomasz Ochowski

Wprowadzenie „Gdy myślę ‘sukces’ ...”

„Sukces” – niemal magiczne pojęcie dla współczesnego człowieka, nie tylko, choć przede wszystkim, kojarzone z biznesem, w kontekście przedsiębiorczości społecznej nabiera specyficznego znaczenia. Rzadko jednak literatura fachowa, czy refleksyjni praktycy wspomnianego typu przedsiębiorczości przyglądają się bliżej zarówno treści, jak i rzeczywistym uwarunkowaniom sukcesu. Często pozostaje on w sferze marzeń, myślenia życzeniowego, publicystki bądź nawet ideologii.

Prezentowany artykuł stanowi próbę sprowadzenia omawianego problemu „na ziemię” konkretnej działalności gospodarczej związanej z ekonomią społeczną. Proponuje doprecyzowanie rozumienia sukcesu przedsiębiorstwa społecznego oraz opis możliwych jego uwarunkowań.

Proponuję przyjąć „miękkie” określenie **sukcesu przedsiębiorstwa społecznego** (biorąc pod uwagę głównie **ekonomiczny** aspekt tego sukcesu) jako **generowanie przychodów niezbędnych do realizacji celów społecznych przy równoczesnym utrzymaniu się na rynku** (brak realnej groźby bankructwa lub zawieszenia działalności, por. np. Góźdz 2008)¹.

Cele społeczne, w kontekście założeń projektu „Przedsiębiorstwo społeczne z sukcesem”, to przede wszystkim przeciwdziałanie defaworyzacji osób lub/ i środowisk marginalizowanych. Niemniej jednak uwzględniam w niniejszym tekście także szerokie spectrum innych celów społecznych, zaliczając do nich, za Jerzym Wilkinem, wzmacnianie spójności społecznej, budowę zaufania, zwiększanie bezpieczeństwa ekonomicznego i zatrudnienia, wzmacnianie lokalnej i grupowej tożsamości, urzeczywistnianie demokracji uczestniczącej i odkrywanie radości z przynależności do wspólnoty (podaję za Góźdz 2008).

¹ Takie określenie wydaje się mieścić w ramach kryteriów, które zaproponowali izraelscy badacze Mosze Sharira i Miri Lenrer (2006) do oceny sukcesu przedsięwzięć społecznych (ang. „social venture”):

- stopień, w jakim dane przedsięwzięcie społeczne osiąga deklarowane cele,
- zdolność przedsięwzięcia pozwalająca wnioskować, iż stanowiący jego treść program lub usługa będzie kontynuowany i będzie trwały dzięki pozyskiwaniu zasobów niezbędnych do utrzymania poziomu aktualnie realizowanych operacji
- miara zasobów możliwych do pozyskania, koniecznych dla wzrostu i rozwoju przedsięwzięcia.



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

Wspomniane wcześniej „utrzymanie się na rynku” nie oznacza oczywiście warunku samowystraczalności finansowej przedsiębiorstwa społecznego. W pełni przyjmuję – i interpretuję także w aspekcie finansowym – opinię cytowanych już w przypisie pierwszym Izraelskich badaczy, którzy uważają, iż praca przedsiębiorcy społecznego polega na „działaniu jako agenta zmiany, by tworzyć i podtrzymywać wartość społeczną bez ograniczania się aktualnie posiadanymi zasobami” (Sharira i Lerner 2006, 7). Nie chodzi przy tym o jakiegokolwiek „psucie” gospodarki rynkowej. Przedsiębiorczość społeczna nastawiona jest na wypełnianie „luk”, jakie pozostawia rynek. PES ma przecież na celu rozwijanie przedsiębiorczości w takich środowiskach, do których „twardy” biznes nie sięga, lub nie opłaca mu się prowadzić komercyjnej działalności. Wspomniane „nieograniczenie” się przedsiębiorcy społecznego aktualnie posiadanymi zasobami, a więc korzystanie z różnorodnych źródeł wsparcia także finansowego nie może oznaczać nieuczciwej konkurencji wobec firm prywatnych.

Prezentowany tekst powstał przede wszystkim w oparciu o **badania na temat wyznaczników sukcesu i problemów przedsiębiorstw społecznych** zrealizowane przez Fundację Nadzieja². Jako dodatkowe źródła wykorzystałem również treść trzech dyskusji panelowych zrealizowanych w ramach projektu³, literaturę przedmiotu (wyszczególnioną w bibliografii) oraz doświadczenia własne i doświadczenia moich współpracowników⁴.

1. „To nie serial ‚Zagubieni’...”. Relacje przedsiębiorstwa ze środowiskiem społecznym i kreowanie środowiska przyjaznego przedsiębiorczości społecznej

² Charakterystyka wspomnianych badań przedstawiona jest w Aneksie nr 1.

³ Dyskusje panelowe miały miejsce w dniach 20 – 23 lipca 2010. Każdy dzień panelu poświęcony był innemu aspektowi przedsiębiorczości społecznej, łączyły je prezentowane każdego dnia wyniki wspomnianych wcześniej badań. W każdym z dni panelowych, przy zmieniającym się składzie dyskutantów, uczestniczyli przedstawiciele Fundacji NADZIEJA: Jan Kabciz (prezes), Kamila Wach (kierownik projektu) i Dorota Chomiak oraz reprezentujący zespół badawczy dr Tomasz Ochiniowski. Pierwsza dyskusja panelowa dotyczyła wyników badań. Grupę dyskutantów tworzyli (oprócz stałych uczestników) członkowie zespołu badawczego oraz Piotr Frączak z Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Panel prowadził dr Bartosz Pielniński z Instytutu Polityki Społecznej UW. Drugi dzień dyskusji poświęcony był wyznacznikom sukcesów i problemów przedsiębiorstw społecznych w świetle polskich doświadczeń. Grono panelistów w tym dniu współtworzyli: Ewa Gołębiwska, przewodnicząca Zarządu Stowarzyszenia „Niepełnosprawnych dla Środowiska EKON”, Marek Sztark, praktyk przedsiębiorczości społecznej, były doradca spółdzielni socjalnych, Tomasz Schimanek, ekspert Instytutu Spraw Publicznych, propagator przedsiębiorczości społecznej, Leszek Dubicki, wieloletni pracownik międzynarodowej korporacji biznesowej i doktorant SGH oraz Wojciech Pleciński z Departamentu Rynku Pracy w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. W trzecim dniu poddano pod dyskusję wyznaczniki sukcesu i problemów przedsiębiorstw społecznych w aspekcie doświadczeń międzynarodowych. W tym dniu na panel zostali zaproszeni Zofia Żuk, prezes Zarządu „Łuksi” Spółka z o.o., Lech Antkowiak, z-ca dyrektora Urzędu Pracy m. st. Warszawy, Olga Wojciechowska, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Małgorzata Niemkiewicz, Caritas Archidiecezji Gdańskiej, Joanna Brzozowska, kierownik Agencji Rozwoju Spółdzielczości Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy w Krakowie i Cezary Miżejewski, ekspert w zakresie ekonomii społecznej. W drugim i trzecim dniu panelu funkcję moderatora pełnił Piotr Frączak.

⁴ Szczególnie wiele zawdzięczam współpracy i dyskusjom z Piotrem Gołaszewskim, praktykiem przedsiębiorczości społecznej, wymienianymi już wcześniej Leszkiem Dubickim i Janem Kabcizem oraz z uczestnikami prowadzonego przeze mnie, dla Związku Gmin Regionu Płockiego, projektu szkoleniowo-wdrożeniowego „Aktywizowanie społeczności lokalnych przy pomocy ekonomii społecznej” (kwiecień-wrzesień 2009, Nowary Grants). Ważnym źródłem wiedzy były również materiały przygotowane na potrzeby projektu „Przedsiębiorstwo społeczne z sukcesem...” przez prof. Włodzimierza Szpringera (SGH i UW). Za przedstawioną na stronach niniejszego raportu interpretację opinii osób wymienionych w tym i poprzednim przypisie biorę odpowiedzialność wyłącznie ja sam.



1.1. „Wiedzą sąsiedzi...”. Kluczowe znaczenie środowiska lokalnego dla sukcesu przedsiębiorstw społecznych

Dobre relacje przedsiębiorstwa ekonomii społecznej (PES) ze środowiskiem społecznym wyraźnie należy uznać za główny czynnik jego sukcesu (lub jego braku). Szczególnie ważną rolę odgrywa tu **otoczenie lokalne**. Taki wniosek, nasuwający się jako podstawowy w prezentowanych badaniach, oczywiście nie dziwi. Zgodnie choćby z lapidarnym sformułowaniem Jerzego Wilkina (2008) przedsiębiorstwa społeczne ze swej natury stanowią przeciw narzędzia „zakorzenienia” gospodarki w społeczności lokalnej. Środowiska te są głównym rynkiem PES, a także, przynajmniej potencjalnie, podstawowym źródłem wsparcia. Warto przy tym pamiętać, że działalność przedsiębiorstw społecznych przynosi bardzo duże korzyści nie tylko zatrudnionym, ale i otoczeniu zewnętrznemu. Tym pierwszym pomaga uczestniczyć w rynku pracy, uporać się z bezradnością, uczy ich przedsiębiorczości i temu podobne. Dla społeczności lokalnej wspomniana działalność stwarza między innymi szansę zwiększenia efektywności, a zarazem znacznego obniżenia kosztów pomocy społecznej, jest sposobem na przeciwdziałanie lub zmniejszanie skali zjawiska defaworyzacji oraz – *last but not least* – dostarcza możliwości taniej realizacji usług komunalnych, szczególnie takich, które niechętnie bądź nieefektywnie podejmują instytucje państwowe, samorządowe czy biznesowe *sensu stricte*.

Wstępny warunek sukcesu przedsiębiorstwa społecznego stanowi **dobry, innowacyjny pomysł, wieloaspektowo „wpasowany” w środowisko lokalne**, uwzględniający potrzeby lokalnego rynku, nastroje społeczne, przyzwyczajenia, tradycje i temu podobne czynniki. Najlepsze warunki startu PES występują wtedy, gdy wspomnianemu pomysłowi towarzyszy wsparcie otoczenia w zakresie dzierżawy terenu, budynków, zakupu niezbędnych maszyn i tak dalej. Ważne jest, aby optymalnie dopasować zakres świadczonych usług bądź wytwarzanych produktów do lokalnych potrzeb i możliwości. Konieczne jest więc solidne badanie lokalnego rynku pod kątem znalezienia niszy lub takiego zakresu działalności, na który z jednej strony będzie zapotrzebowanie, a który będzie możliwy do obsłużenia przy pomocy bardzo słabo wykwalifikowanej kadry.

Dopiero spełnienie tych warunków umożliwia stworzenie bazy rekomendacji w zakresie branż wskazanych dla przedsiębiorczości społecznej. Wynika z tego postulat, aby „uniwersalną” listę branż dla PES zastąpić rekomendacjami „scenariuszowymi”, uwzględniającymi precyzyjnie opisane warunki wyjściowe i zmieniającymi na skutek ciągłego monitoringu lokalnego rynku.

Bardzo istotną rolę pełni **„lokalna atmosfera”** wokół PES. Ideał to sytuacja, w której społeczność lokalna jest świadoma znaczenia przedsiębiorstw społecznych, gdy przeważają przekonania, również potoczne, iż przedsiębiorstwa te rzeczywiście przynoszą bardzo duży pożytek zatrudnionym i otoczeniu zewnętrznemu i że wspomnianego typu działalność powinna być rozszerzana. Aby taki stan nastrojów



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

społecznych wykreować i utrzymać potrzeba oczywiście konkretnych korzyści dawnych przez PES społeczności lokalnej, w której funkcjonuje (np. włączenie się w lokalny system służby zdrowia, świadczenie usług użyteczności publicznej). Ważna jest wręcz przyjaźń (określenie sformułowane przez jednego z liderów dobrze prosperującego PES) ze środowiskiem lokalnym: „wszelkie bariery można zniwelować poprzez sprzyjające warunki zewnętrzne”.

Przedsiębiorstwa społeczne często prowadzone są przez **lokalne organizacje pozarządowe**, które w ten sposób aktywizują swoich beneficjentów bądź w inny sposób wspierają swoją działalność statutową. Poszerzając nieco dotychczasowe rekomendacje dotyczące relacji przedsiębiorstw społecznych z otoczeniem, warto podkreślić, iż niezwykle ważne jest dopasowanie profilu i skali działalności gospodarczej do możliwości oraz oczekiwań zarówno organizacji, rozwijającej omawiany rodzaj przedsiębiorczości, jak i lokalnego środowiska. Profil działalności gospodarczej powinien w zasadzie odpowiadać profilowi działalności statutowej, wypływać wprost z misji organizacji. Powinna to być działalność, którą jest w stanie zrealizować organizacja, którą są w stanie wykonać jej kadry, w tym pracownicy o niższych kwalifikacjach, defaworyzowani na rynku pracy. Te warunki spełnia choćby otwarcie sklepu, w którym organizacja będzie sprzedawać własne wyroby. Na przykład organizacja ekologiczna może prowadzić bar wegetariański czy sklep ze zdrową żywnością.

Na płaszczyźnie społecznej argumentem przemawiającym za podejmowaniem inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej jest fakt, iż w danej społeczności lokalnej osobom znajdujących się w trudnym położeniu życiowym stwarza się szansę odzyskania własnej godności, dzięki możliwości podjęcia pracy, uzyskania nowych kwalifikacji, otrzymania wsparcia w rozwiązywaniu różnych problemów życiowych.

Lider i pracownicy przedsiębiorstwa społecznego powinni więc poszukiwać jak największej liczby partnerów lokalnych, przede wszystkim z administracji publicznej; powinni jak najbardziej konkretnie określić formy współpracy oraz ewentualnej pomocy z ich strony. PES powinno też wykorzystywać zasoby lokalne, na przykład turystyczne. Zaleca się również, by przedsiębiorstwa społeczne angażowały się w życie lokalne, co należy przecież do istoty przedsiębiorstw omawianego typu, a może również przynieść wymierne korzyści w przyszłości. Jednym z aspektów lokalnego „zakorzenienia” PES jest szansa zwiększenia jego możliwości marketingowych, choćby przez wykorzystanie „marketingu szeptanego”. Warto zachęcać klientów do działań tego typu.

1.2. „Szanowna Pani Władzo... prosimy i oferujemy...”. Administracja lokalna a sukces przedsiębiorstw społecznych

Jeśli chodzi o rodzaje instytucji lokalnych istotnych dla sukcesu przedsiębiorstwa społecznego, to – wobec upolitycznienia życia (a przynajmniej społecznych dyskusji)



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

w Polsce także na poziomie lokalnym oraz stosunkowo niewielkiego (biorąc pod uwagę porównanie z innymi krajami Unii Europejskiej) rozwoju społeczeństwa obywatelskiego – nie dziwi (wyraźne zarówno w badaniach, jak i publikacjach innego rodzaju) **podkreślanie znaczenia relacji PES z władzami samorządowymi**. Niezbędne jest nawiązanie partnerskich relacji z samorządem terytorialnym. To samorząd tworzy sprzyjający klimat dla działania przedsięwzięć z zakresu przedsiębiorczości społecznej. Jako niezwykle istotny jawi się ekonomiczny charakter tych relacji (choćby zamówienia publiczne). Warto go wzmacniać.

Instytucje samorządowe mogą udostępniać przedsiębiorstwom społecznym lokale potrzebne do prowadzenia działalności gospodarczej, co stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu „na starcie”, oraz pomoc merytoryczną w trakcie przechodzenia różnorodnych formalnych procedur. Także przedstawiciele władz samorządowych mogą efektywnie promować i wspomagać promocję działalności poszczególnych przedsiębiorstw społecznych. Niemniej jednak, jako kluczowe dla dobrego funkcjonowania PES wydaje się kreowanie przez instytucje samorządowe rynku na produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa społeczne. Włączanie przedsiębiorstw społecznych w obręb rynku usług świadczonych instytucjom samorządowym znacząco pomaga w ich prawidłowym i efektywnym funkcjonowaniu. Samorządy powinny więc stać się jednym z ważniejszych kontrahentów (zleceniodawców) przedsiębiorstw ekonomii społecznej (Bieliński 2010).

Przykładem aktywnego działania PES na rzecz wspomnianego celu może być przekonywanie jednostek samorządu terytorialnego do korzystania z możliwości, jakie daje znowelizowana ustawa o działalności pożytku publicznego. Dzięki niej spółdzielnia socjalna, która ma statut organizacji pożytku publicznego, może uzyskać zlecenie z pominięciem trybu konkursowego. Dzieje się to w tak zwanym trybie małych zleceń, do kwoty dziesięciu tysięcy złotych na realizację zadań w sferze zadań publicznych.

Wskazane jest, aby PES stał się stałym elementem polityki miasta czy gminy w rozpoznawaniu i realizacji potrzeb mieszkańców. Takie usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w środowisku lokalnym umożliwi realne rekomendacje dla przedsiębiorczości społecznej w zakresie branż. Chodzi o to, że rekomendacje te muszą stać się pochodną rozpoznania lokalnego rynku, nie tylko w znaczeniu ekonomicznym, ale także społecznym. Ważne jest przy tym, by władze lokalne stać było na swoistą odwagę powierzania PES istotnych zadań z zakresu zarządzania publicznego, takich jak na przykład obsługa monitoringu ruchu drogowego na terenie danej miejscowości. Przykład ten, rzeczywiście zrealizowany, dał przedsiębiorstwu społecznemu nie tylko stałe źródło przychodu, ale także naturalne zakorzenienie w lokalnej społeczności. Władze gminne z kolei zyskały wysoką jakość wykonywanej usługi komunalnej za konkurencyjną cenę.



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

Natomiast trzeba bronić się przed uwikłaniem w różnego rodzaju polityczne zobowiązania. Ścisła współpraca z samorządem stwarza bowiem zarówno szanse, jak i zagrożenia. Szanse, gdyż zlecenia od samorządu mają charakter stały i przewidywalny, co ogranicza ryzyko ekonomiczne działalności gospodarczej. Zagrożenia, gdyż działalność PES ściśle związana z lokalnym samorządem wystawiona jest w tej sytuacji na ryzyko polityczno-personalne. Z tej perspektywy, na przykład wybory samorządowe i ewentualne, następujące po nich, zmiany we władzach lokalnych, mogą stać się dla przedsiębiorstwa społecznego okresem ciężkiej próby. Istotne są więc działania skierowane na stopniowe uniezależnienie PES się od zleceń samorządu (w tym dywersyfikacja odbiorców).

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

Innym problemem, zahaczającym już o patologię funkcjonowania instytucji samorządowych, niemniej zdarzającym się, jest postrzeganie przez władzę lokalną PES jako konkurencji w zakresie pomocy środowiskom marginalizowanym. Jedyna szczegółowa rekomendacja, jaka nasuwa się w tym aspekcie, to postulat włączania do grup inicjatywnych PES członków władz lokalnych. Z kolei na szerszej płaszczyźnie, ogólnokrajowej, jako niezwykle pilna jawi się potrzeba działań (medialnych i edukacyjnych) na rzecz zmniejszenia rywalizacji między podmiotami działającymi na polu pomocy społecznej. Szczególnie palącym problemem okazuje się podział PES na te, które ściśle współpracują z władzą lokalną i te, które są przez władze lokalne ignorowane, jeśli nie zwalczane.

Generalnie, prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego wymaga dużej elastyczności w relacjach z przedstawicielami różnych opcji politycznych, działających na danym obszarze. Najlepiej jest, gdy **kontakty osobiste lidera, bądź liderów PES oparte na zaufaniu są silniejsze niż preferencje polityczne.**

Kompleksowym działaniem władz lokalnych na rzecz PES byłoby tworzenie na swoim terenie przez samorząd **inkubatorów przedsiębiorczości społecznej**, w których warunki do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej znajdują zarówno organizacje pozarządowe, jak i spółdzielnie socjalne. Jest to możliwe w zasadzie w każdym miasteczku wielkości rzędu czterdzieści tysięcy mieszkańców.



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

Niezwykle ważne jest dopasowanie profilu i skali inkubatora do możliwości i oczekiwań organizacji działających na danym terenie oraz możliwości i oczekiwań lokalnej społeczności. Przedsiębiorczość społeczna powinna być promowana we wspomnianych inkubatorach (i nie tylko tam oczywiście), jako jeden ze sposobów uniezależnienia się organizacji pozarządowych od środków publicznych.

1.3 „Podobni... to może pomogą?” Trzeci sektor oraz organizacje religijne

Istotnym dla sukcesu przedsiębiorstwa społecznego elementem jego środowiska jest oczywiście trzeci sektor, tak już obecnie rozbudowany, również na terenie naszego kraju, że można wręcz mówić, iż tworzy on swoistą kulturę, czy raczej subkulturę biznesową, odmienną od działalności gospodarczej sektora prywatnego i publicznego. Przyjmuję, za rozwiązaniem dość częstym na kartach literatury fachowej, iż trzeci sektor składa się z przedsiębiorstw społecznych oraz z organizacji pozarządowych. Zdaję sobie sprawę, że jest to podział niekompletny i nieostry, ale jednak w pewnym stopniu porządkujący rzeczywistość. Przedsiębiorstwa społecznej oraz organizacje non-profit działają zarówno na poziomie lokalnym, jak i w skali regionów, kraju, a niektóre ponadto w wymiarze międzynarodowym (na przykład Unii Europejskiej). To samo dotyczy organizacji religijnych. Niemniej jednak, z perspektywy przedsiębiorstw społecznych, niezależnie od poziomu działania danej organizacji, skutki tego działania będą odczuwalne w wymiarze społeczności lokalnych, najbardziej naturalnego środowiska PES.

„Ulokowanie” i rozdrobnienie przedsiębiorczości społecznej, należące do jej istoty, nie sprzyjają spontanicznej współpracy między przedsiębiorstwami społecznymi. Trzeba więc współdziałanie między podmiotami ekonomii społecznej rozwijać intencjonalnie, poprzez wzajemne dawanie sobie wsparcia, wymianę doświadczeń, dobrych praktyk i temu podobnych. Warto, przy zakładaniu PES opierać się na wiedzy i doświadczeniu innych, już istniejących przedsiębiorstw społecznych. Z reguły bardzo chętnie wspierają one powstawanie innych podmiotów ekonomii społecznej. Wymienione wcześniej rekomendacje dotyczą przede wszystkim środowiska lokalnego, żeby jednak wzmocnić pozycję, nie tylko ekonomiczną, przedsiębiorczości społecznej, warto, również na gruncie polskim, pomyśleć o rozbudzeniu współpracy na poziomie całego kraju, a także Unii Europejskiej i szerzej. Obserwujący omawiane problemy z perspektywy międzynarodowej David Bernstein (2009) pisze wręcz o konieczności globalnej współpracy między organizacjami przedsiębiorczości społecznej, jako warunku ich przetrwania na konkurencyjnym rynku.

W świetle prezentowanych badań, jako dość skomplikowana jawi się relacja między PES a organizacjami pozarządowymi na terenie Polski. Z jednej strony są one niejako „naturalnymi rodzicami” być może większości przedsiębiorstw społecznych nowego typu, to jest powstałych po 1989 roku. To właśnie głównie wspomniane organizacje propagują przedsiębiorczość społeczną, wspierają ją na różne sposoby



oraz pełnią rolę pośrednika między strukturami Unii Europejskiej i rządowymi a konkretnymi przedsiębiorstwami społecznymi. Ekspertki nazywają stosunki między organizacjami pozarządowymi a PES wręcz „ekwiwalentem poprawnych relacji tych drugich z instytucjami samorządowymi”. Stosunki te są istotne z podobnych względów, jak współpraca z przedstawicielami samorządów. Dodatkowo warto pamiętać, iż w licznych przypadkach organizacje pozarządowe, jako założyciele, w mniej lub bardziej bezpośredni sposób, nadzorują funkcjonowanie i rozwój PES (Bieliński 2010).

Jest jednak druga strona tego medalu. Jak częściowo pisałem już wcześniej, sektor przedsiębiorczości społecznej stwarza organizacjom pozarządowym wielorakie możliwości zdobywania pieniędzy, a także znaczenia. Rodzi to oczywiście pokusę instrumentalnego traktowania PES przez organizacje. Z badań wynika, że poważnym problemem ograniczającym funkcjonowanie PES wydaje się być paradoksalny fakt, iż obecnie w skali kraju działa za dużo agencji pośredniczących, szkolących i temu podobnych, a za mało jednostek faktycznie odpowiedzialnych za swoje działanie w zakresie przedsiębiorczości społecznej. Wiąże się z tym poważny problem dystrybucji funduszy przeznaczonych na rozwój przedsiębiorczości społecznej, zarówno unijnych, międzypaństwowych, jak i państwowych i samorządowych. Pojawia się więc istotna rekomendacja zmiany proporcji rozdzielania tych funduszy. Znaczna ich większość powinna być kierowana bezpośrednio do działających przedsiębiorstw, a dopiero w drugiej kolejności powinna być przeznaczona na powstawanie nowych, a znaczna mniejszość na instytucje wspierające, działania ewaluacyjne, popularyzacyjne i badawcze. Konieczna też wydaje się zmiana relacji: organizacje pozarządowe – przedsiębiorstwa społeczne na bardziej partnerską, niż to ma miejsce dotąd. Osiągnięcie wspomnianego celu wymaga oczywiście zmian sposobu myślenia o przedsiębiorczości społecznej, zarówno przedstawicieli obydwu stron, jaki i administracji oraz całego społeczeństwa, co stanowi ważne wyzwanie edukacyjne.

Dość skomplikowane są również, choć z innych względów, niż opisane powyżej, relacje między PES a organizacjami religijnymi w Polsce. Jak się wydaje, opierają się one przede wszystkim na osobistych kontaktach. Zdarzają się też przypadki współpracy między instytucjami kościelnymi i PES, bądź między PES powstałymi w ramach organizacji kościelnych a pozostałymi. Ma to miejsce przede wszystkim przy wzajemnym zapraszaniu się do realizacji projektów. Sporadycznie występuje rywalizacja. W każdym razie, referowane badania nie pozwoliły na choćby wstępne zarysowanie wzorów relacji: organizacje religijne – przedsiębiorstwa społeczne; wzorów, które mogłyby znacząco wpływać na sukces tych drugich. Systemowe wsparcie PES przez środowiska parafialne wydaje się być sprawą przyszłości. Nieco światła na ten wynik (czy też raczej dość zaskakujący brak konkretnych danych) rzucają uwagi Piotra Glińskiego (2010) i innych socjologów analizujących relacje religia – zaangażowanie obywatelskie. Otóż w naszym kraju zaangażowanie religijne jest czynnikiem silnie motywującym do działań społecznych (a więc także do



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

przedsiębiorczości społecznej). Równocześnie jednak towarzyszy temu dość duży poziom wzajemnej nieufności między instytucjami Kościoła a ogólnie rozumianym trzecim sektorem. Wydaje się jakby historia zatrzymała się w XIX wieku (a późniejsze wydarzenia polityczne stan ten zakonserwowały), gdy na ziemiach polskich powstawały organizacje, które dziś zaliczyć by należało do przedsiębiorstw społecznych, osobno tworzone przez lewicowe lub chłopskie partie i osobno przez przedstawicieli Kościoła hierarchicznego. Organizacje te realizowały takie same cele, a nawet – co jest specyfiką polską, nieznaną w innych krajach europejskich – odwoływały się często do tej samej motywacji religijnej swoich członków, a jednocześnie instytucjonalnie rywalizowały ze sobą (por np. Olszewski 1996 oraz Chwalba 2007). I ten schemat być może pozostał do dziś, zazwyczaj zamieniając jedynie rywalizację na obojętność. Prowadzi to oczywiście do znacznego marnotrawienia kapitału społecznego, który budują wspólnoty religijne. Jako pilne zadanie pojawia się potrzeba szerokiej promocji skutecznych działań będących wyjątkami od opisanej reguły, jak na przykład aktywność ks. Jana Zieji w organizacji „Wici” z nieodległej historii, czy aktualnie prace Fundacji Nadzieja, ściśle związanej z archidiecezją warszawską, a równocześnie współpracującej i stwarzającej możliwości współpracy różnorodnym pomiotom przedsiębiorczości społecznej.

1.4. „Nie wiedzą, nie widzą, nie słyszą...”. Konieczność zwiększenia poziomu zainteresowania przedsiębiorczością społeczną świata biznesu, edukacji i mediów

W polskich warunkach poważnym problemem wydaje się nikłe zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości społecznej świata biznesu oraz instytucji edukacyjnych, łącznie z akademickimi (wyjątek stanowią jedynie ośrodki zajmujące się polityką społeczną). Mało jest również dziennikarzy fachowo zainteresowanych tymi zagadnieniami. Trzeba po prostu rozpocząć pracę organiczną we wspomnianych obszarach, adoptując dobre praktyki z USA i niektórych krajów UE (zob. np. Bernstein 2009).

Istotną barierę mentalnościową, hamującą rozwój przedsiębiorczości społecznej stanowi również brak świadomości, co to jest spółdzielczość, wśród ludzi, którzy mogą z niej korzystać. Istotna wydaje się zatem potrzeba edukacji prowadzonej już na poziomie dzieci (na przykład spółdzielnie uczniowskie).

Ważnym ograniczeniem rozwoju PES jest brak zrozumienia wśród biznesu i społeczeństwa działań tego typu jednostek gospodarczych, a nawet zrozumienia potrzeby takiej aktywności. Powstaje więc paląca konieczność nagłaśniania potencjalnej funkcji przedsiębiorczości społecznej, jako narzędzia efektywnej dystrybucji środków pomocy społecznej.

Warto przy tym pamiętać, iż niektórzy teoretycy i praktycy życia gospodarczego uważają, iż przedsiębiorczość społeczna jest nie tylko niszowym sposobem radzenia



sobie z defaworyzacją. Stanowi także, co szczególnie pokazał aktualny kryzys światowy, interesującą propozycję dla „twardego” biznesu, odpowiadającą na jego obecne ograniczenia (zob. np. Anderson 2009).

1.5. „Czy w stolicy wiedzą, że jesteśmy?” Zadania władzy państwowej

Referowane badania dostarczyły pewnej ilości danych na temat optymalnych działań władz państwowych w zakresie ułatwiania przedsiębiorcom społecznym osiągania sukcesu. Charakterystyczne, iż respondenci formułowali przede wszystkim postulaty w tym zakresie, co świadczyć może zarówno o roszczeniowej postawie liderów czy pracowników PES, jak i o rzeczywistych niedomaganiach systemu wsparcia przedsiębiorczości społecznej. Poniżej przykładowe postulaty:

- Państwo powinno całościowo rozważyć rozwiązanie problemu rehabilitacji osób niepełnosprawnych poprzez pracę oraz wypracować zasady wspierania tego typu działań. Jak dotąd, władze państwowe tylko okazjonalnie powracają do „tematu” niepełnosprawnych.

- Pojawia się konieczność sprecyzowania na szczeblu centralnym, jaką rolę ma pełnić sektor ekonomii społecznej w ramach udzielania wsparcia bezrobotnym przez państwo. Powinien on stanowić na przykład integralny fragment systemu pomocy społecznej, otrzymując środki właśnie na dotowanie działań PES, zamiast części zapomóg. Dla efektywnego działania PES konieczna jest wręcz generalna zmiana systemu pomocy społecznej, tak, aby przedsiębiorstwa społeczne stały się rzeczywistymi pomiotami redystrybucji środków pomocowych.

- Niezbędne wydają się zmiany legislacyjne umożliwiające różnego rodzaju preferencje dla przedsiębiorstw społecznych, zarówno na etapie przetargów, jak w dalszych fazach rozwoju PES (niższe podatki, dopłaty do miejsc pracy itp.).

Niezależnie od wymienionych tu przykładowo braków systemu wspierania przedsiębiorczości społecznej, warto korzystać z możliwości, jakie on stwarza. Te z nich, które wymieniali nasi respondenci (obok innych możliwości pomocy) omówię pokrótce w rozdziale drugim.

Oczywiście nie można pominąć roli zarówno administracji państwowej, jak i samorządowej, jako dystrybutorów środków unijnych. Warto, by liderzy przedsiębiorczości społecznej aktywnie korzystali z tych środków, domagając się od wspomnianych organów informacji oraz konkretnych działań w tym zakresie, monitorując w ten sposób pomocniczą rolę państwa bądź/i samorządu. Możliwa jest również, co już wcześniej sugerowałem (obok, a nie zamiast korzystania z pośrednictwa struktur państwowych czy samorządowych) samodzielna aktywność PES na forum międzynarodowym poprzez uczestnictwo w różnorodnych



organizacjach „okołounijnych” wspierających przedsiębiorczość społeczną lub/i bezpośrednio kontakty z firmami społecznymi, a także typowo biznesowymi za granicą. Ten wątek szerzej podejmują umieszczone w niniejszej publikacji artykuły Małgorzaty Niemkiewicz i Olgi Wojciechowskiej.

1.6. „Nie wystarczy ‘wpaść na kawę’”. Budowanie kapitału społecznego jako podstawowe zadanie praktyków przedsiębiorczości społecznej

Nie sposób nie zauważyć, iż referowane dotąd wyniki badań prowadzą do tezy o konieczności budowania kapitału społecznego wokół przedsiębiorstw społecznych, rozumianego jako tworzenie sieci względnie trwałych więzi społecznych, przeradzających się w nieformalne, a z czasem także formalne struktury wzajemnej pomocy.

Konieczne wydaje się tworzenie partnerstwa na rzecz ekonomii społecznej w obszarze: władza państwowa (tworzenie sprzyjających rozwiązań prawnych) oraz władza lokalna + biznes + media + aktywiści przedsiębiorczości społecznej. Szczególnie na poziomie lokalnym niezbędnym warunkiem długofalowego powodzenia przedsiębiorczości tego typu wydaje się tworzenie „kapsułów” względnie trwale działających grup ludzi zainteresowanych realną działalnością w omawianym zakresie, a jednocześnie będących kluczowymi „agentami” społeczności lokalnej (decydenci, znaczący przedstawiciele biznesu, dziennikarze itp.). Już na etapie powstania PES konieczne jest tworzenie go przez lokalne koalicje, złożone z przedstawicieli władz samorządowych, instytucji opieki społecznej, mediów i wykwalifikowanych menadżerów.

Konfrontując przytoczone wyniki badań z pracami innych autorów, warto zauważyć, że założyciel/ szef przedsiębiorstwa społecznego ma, mówiąc najogólniej, dwie (niekoniecznie rozłączne) możliwości wykorzystania uwarunkowań środowiskowych (optymalnie będących synonimem kapitału społecznego) do osiągnięcia sukcesu przez swoje przedsięwzięcie. Pierwsza dotyczy sytuacji, gdy przedsiębiorca uzależnia powstanie i rozwój PES od rozpoznanych, szeroko rozumianych zasobów, które może uzyskać od środowiska zewnętrznego. W drugim wypadku, twórca PES tak wpływa na otoczenie zewnętrzne, by zasoby te uzyskać lub stworzyć. Wymaga to oczywiście od niego poświęcenia dodatkowych wysiłków i czasu na rzecz relacji ze środowiskiem.

Obydwa rozwiązania niosą zalecenie, iż jednym z naczelnych zadań osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwa społeczne powinno być wykorzystywanie oraz budowanie tak zwanego **networkingu**, jako praktycznego narzędzia budowania kapitału społecznego (por. Sharira i Lerner 2006). Warto przypomnieć, iż tradycyjne, biznesowe rozumienie wspomnianego zjawiska oznacza „działanie w sieci” wzajemnych powiązań (zob. np. Koch 1991)



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

Przedsiębiorca społeczny winien być jednak świadomy, iż „kultura networkingu biznesowego” rozwija się aktualnie w dwóch, przeciwstawnych sobie kierunkach. Tak przynajmniej wynika z podstawowej literatury menadżerskiej. Jedna tendencja zmierza do mocno instrumentalnego traktowania partnerów networkingu (por, np. praktyczne zalecenie sformułowane niedawno na łamach „Harvard Business Review”, Uzzi i Dunlap 2007). Ewentualne pójście w tym kierunku przez liderów PES grozi „ślepą uliczką”. Przedsiębiorczość społeczna ściśle wiąże się z demokratyzacją zarządzania, a przede wszystkim z demokratyzacją otoczenia biznesu⁵. Menadżeryzacja, która przybrałaby formę wspomnianą w poprzednim zdaniu grozi naruszeniem istoty PES i paradoksalnie może obniżyć jego konkurencyjność. Oczywiście należy tu rozważyć także przeciwstawny argument, iż nie poddanie się przez przedsiębiorców społecznych tendencjom obowiązującym na terenie „twardego biznesu” skutkować może „wypadnięciem z gry”. Jednakże, właśnie w biznesowym networkingu pojawia się, co sygnalizowałem już wcześniej, także tendencja przeciwstawna do opisanej, choć również mająca na celu zwiększenie efektywności działania „siecii”. Tendencja ta wyraźnie postuluje humanizację relacji networkingowych. I tak na przykład niedawno przetłumaczony na język polski francuski podręcznik pióra L. Michelle Tullier (2006) podkreśla, iż skuteczny, współczesny networking nie sprowadza się do wykorzystywania innych do „jednostronnego, egoistycznego działania na krótką metę”. Jest natomiast „oparty na relacjach, które się pielęgnuje po to, by mogła nastąpić dwustronna wymiana informacji i rad, by można było się wzajemnie rekomendować i wspierać” (Tullier 2006,). Tak realizowany networking może spełniać całą gamę różnorodnych funkcji, między innymi także pomagać w zarządzaniu karierą zawodową, w zwiększaniu wydajności i osiąganiu sukcesów w pracy czy w rozpoczynaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. Stanowi więc atrakcyjne narzędzie także dla PES. Nasuwa się wyraźna sugestia: przedsiębiorca społeczny powinien korzystać ze współczesnego zarządzania biznesowego, ale powinien robić to **selektywnie i krytycznie, po dogłębnym rozpoznaniu aktualnych, a także potencjalnych trendów**. Dalej wróć jeszcze do tego wniosku..

Swoista moda na networking nie jest oczywiście niczym nowym. Stanowi praktyczną odpowiedź świata biznesu na deficyt kapitału społecznego, bez którego – co powszechnie wiadomo – nie można uprawiać żadnej przedsiębiorczości, nie tylko (choć szczególnie) przedsiębiorczości społecznej.

1.7. „Dobrze wiedzieć, na czym stoimy”. Klika słów o rozpoznawaniu środowiska społecznego

Rozpoznanie i wybór środowiska lokalnego, zarówno przed decyzją o ewentualnym zorganizowaniu PES, jak i podczas jego funkcjonowania, wydaje się należeć do podstawowych zadań liderów przedsiębiorczości społecznej.

⁵ Cechę tę podkreślają szczególnie autorzy amerykańscy piszący o przedsiębiorczości społecznej (zob. np. Bernstein 2009 i Anderson 2009), wystąpiła ona również w naszych badaniach.



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

Optymalne środowisko dla rozwoju przedsiębiorstwa społecznego to społeczność lokalna, która jest defaworyzowana⁶, a jednocześnie posiada sieć powiązań społecznych, będącą nośnikiem kapitału społecznego, wystarczającego do prowadzenia działań związanych z przedsiębiorczością. Przy czym, szczególnie w warunkach polskich, wobec ogólnie niskiego poziomu kapitału społecznego, określenie poziomu „wystarczalności” omawianego kapitału dla powodzenia PES na danym terenie wymaga od przedsiębiorcy podejmowania decyzji intuicyjnych, obarczonych sporym ryzykiem.

Mając na uwadze wspomniane ryzyko można skonstruować następujący schemat efektywnych działań dotyczących przedsiębiorczości społecznej w zależności od stanu lokalnego środowiska społecznego⁷:

- 1) jeżeli diagnoza środowiska lokalnego wskazuje na wysoki stopień jego defaworyzacji (lub występowanie grup silnie defaworyzowanych) oraz brak więzi społecznych – to postulowana jest działalność charytatywna oraz budowanie kapitału społecznego (networkingu);
- 2) gdy jest defaworyzacja, ale istnieją wystarczające więzi społeczne – to warto inicjować i rozwijać projekty związane z przedsiębiorczością społeczną (przy wysokim poziomie defaworyzacji powinna towarzyszyć im działalność charytatywna) oraz nadal wzmacniać kapitał społeczny;
- 3) przy braku oznak defaworyzacji, niezależnie od stanu kapitału społecznego, warto propagować ideę przedsiębiorczości społecznej, jako sposobu efektywnego rozwiązywania problemów społecznych oraz jako innowacyjną formę działań biznesowych; z czasem taka aktywność może doprowadzić do powstania PES (jeśli poziom więzi społecznych jest niewielki, ewentualne założenie przedsiębiorstwa społecznego trzeba oczywiście poprzedzić intensywnym budowaniem networkingu);
- 4) w środowiskach „bogatych” postulowane są działania, takie jak przyznawanie wyróżnień za działalność w zakresie przedsiębiorczości społecznej, pozyskiwanie sponsorów oraz propagowanie przedsiębiorczości społecznej, jako możliwości wzbogacania modeli biznesowych.

Oczywiście szansa na sukces PES znacznie się zwiększa, jeśli jego lider funkcjonuje jednocześnie w kliku z wymienionych środowisk.

2. „To nie wstyd... to zdrowy rozsądek...” Korzystanie z różnych form pomocy i wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych

2.1. „Wiedzieć skąd brać i po co...” Świadomość potrzeby i możliwości korzystania z programów oraz funduszy pomocowych

⁶ Defaworyzację rozumiem, zgodnie z podstawowymi ustaleniami nauk społecznych, jako występowanie objawów wykluczenia lub/i marginalizacji lub/i biedy. Dyskusja dotycząca wskaźników każdego z wymienionych zjawisk przekracza zakres niniejszego tekstu.

⁷ Schemat ten jest propozycją konceptualizacji doświadczeń Fundacji Nadzieja.



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

Poważną barierą rozwoju przedsiębiorstw społecznych, a szczególnie spółdzielni socjalnych, jest ich cecha „istotowa”: organizacje te stanowią formę aktywności dedykowaną osobom z ograniczonym dostępem do rynku pracy, czy wręcz z niego wykluczonym, często przez dłuższy czas. W takim razie nie można liczyć, że poradzą sobie one z prowadzeniem działalności gospodarczej, uczestnicząc w rynku na takich samych zasadach, jak firmy prowadzone przez wyspecjalizowaną kadrę i właścicieli. Poszukiwanie i korzystanie z różnorodnych form pomocy bądź wsparcia należy więc do normalnych, standardowych działań przedsiębiorcy społecznego.

W najtrudniejszej sytuacji znalazły się te przedsiębiorstwa społeczne, które powstawały w ramach projektów (głównie „dzieci EQEL-a”), a zatem w pierwszym okresie działały pod parasolem ochronnym realizatora projektu. Kiedy „parasol” się „zamykał” PES zderzał się z wymogami rynku, z którymi z reguły nie potrafił sobie poradzić. Często konsekwencją opisanego stanu rzeczy było to, że przedsiębiorstwo ograniczało zakres własnej aktywności gospodarczej. Dalej, zdarzało się, iż zespół szedł w rozsypkę, a projekt kończył się spektakularną kląpą.

Pojawia się w tym kontekście postulat zmiany sposobu finansowania przedsiębiorczości społecznej na trzystopniową:

- a) fundusze na rozruch (pokrycie kosztów sprzętu i badań rynkowych),
- b) zmniejszenie wsparcia zewnętrznego, gdy przedsiębiorstwo z obrotu pokrywa bieżące koszty,
- c) duże wsparcie finansowe dla tych PES, które sprawdzają się rynkowo, dla innych monitorowana pomoc finansowa w restrukturyzacji⁸.

Jeżeli przedsiębiorstwo powstaje w ramach projektu, to przedstawiciele instytucji realizującej projekt muszą mieć świadomość, że pracują z ludźmi, często pokrzywdzonymi i, że konsekwencje wszystkich błędów popełnionych przez zarządzających projektem uderzą właśnie w beneficjentów. Konieczne jest więc ścisłe spełnianie zasad zarządzania projektami: skonstruowanie dobrego planu przedsięwzięcia, stworzenie elastycznego harmonogramu, przewidującego możliwości dłuższej, niż to pierwotnie zakładano, realizacji poszczególnych działań (zapisy harmonogramu nie powinny być zbyt sztywne). Poszczególne działania powinny być poddawane (w zasadzie nieustannej) analizie pod kątem możliwości ich realizacji w praktyce. Instytucja realizująca projekt musi ponosić konsekwencje swoich ewentualnych błędów, a nie przetrzucać je na nowoutworzone przedsiębiorstwo. Tego typu „psychologia” bardzo utrudnia „rozwiniecie skrzydeł” powstającemu PES. De facto kwestionuje też ona samą ideę przyświecającą projektom omawianego typu.

⁸ Przedstawiony postulat zakłada, iż beneficjanci będą z góry wiedzieli o każdym z etapów dofinansowania i wszystkich, obowiązujących na każdym etapie warunkach.



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

Jako niezwykle ważny dla rozwoju PES jawi się w miarę łatwy dostęp do środków wspierających ich działalność, na przykład w postaci mikrograntów. Tego typu środki są bezpieczne dla spółdzielni socjalnych i umożliwiają zakupy inwestycyjne. Przy zakładaniu spółdzielni socjalnych warto wykorzystywać środki z Funduszu Pracy na rozpoczęcie działalności przyznawane przez Powiatowe Urzędy Pracy.

2. 3.,, Nie tylko kasa...” Szkolenia, doradztwo, eksperci...

Oferty wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej, czy to w formie szkoleń, czy też doradztwa, w znacznym stopniu ograniczają się do podstawowych aspektów, jak założyć bądź prowadzić spółdzielnię socjalną, czy szerzej przedsiębiorstwo społeczne. Natomiast aktualnie temu sektorowi potrzebne jest wsparcie w zakresie konkretnych umiejętności, dotyczących przede wszystkim zarządzania ludźmi, księgowości, marketingu, a także kwestii szczegółowych takich jak archiwizacja dokumentacji firmy, organizacja obiegu dokumentów – tego, co usprawni działanie, „pozwole przestać się bać kontroli ze `skarbowki””. Istotne dla powodzenia przedsiębiorstwa społecznego jest stałe podnoszenie kwalifikacji liderów i pracowników odnośnie wszelkich zagadnień szczegółowych związanych z prowadzeniem firmy, więc spraw finansowych (na przykład zarządzanie finansami, płynnością, kontroling), prawno-organizacyjnych (prawo spółdzielcze, prowadzenie walnego zebrania), czy wspomnianych już wcześniej marketingowych.

W środowisku praktyków PES istnieje również zapotrzebowanie na szkolenia z umiejętności miękkich (m.in. problematyka pracy w grupie, komunikacja), a także z podstaw ekonomii i zarządzania oraz obsługi komputera. Instytucje szkolące powinny ponadto znacznie uelastyczyć i rozszerzyć ofertę kursów zawodowych, dużo bardziej niż dotąd dostosowując ją do realiów rynku. Ważne, że przynajmniej część z wymienionych szkoleń powinna poprzedzać założenie PES. Liderzy omawianego sektora zgłaszają też chęć udziału w kursach dotyczących rad nadzorczych. Generalnie chodzi ciągle dostosowywanie oferty szkoleń zawodowych (i innych) dla praktyków przedsiębiorczości społecznej do realnych potrzeb rynku.

Specyfika spółdzielni socjalnych sprawia, iż aktualnie potrzebują też one wsparcia w zakresie przygotowania się do procesu lustracji.

Przed rozpoczęciem aktywności przedsiębiorstwa społecznego bardzo przydatny jest ekspert, który pomoże znaleźć niszę na rynku, zorganizować działalność, a potem będzie wskazywał, gdzie zarządzający popełniają błędy i pomoże skuteczniej działać na lokalnym rynku. Chodzi o rodzaj animatora, pomagającego na pierwszych etapach prac, szczególnie w zakresie budowania dobrych relacji z otoczeniem oraz wybór rodzaju działalności. Podczas zakładania przedsiębiorstwa społecznego konieczna wydaje się też pomoc prawna.



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

W toku aktywności gospodarczej PES przydaje się przede wszystkim ekspert „od zbytu produktów”. Często jednak przedsiębiorstwa po prostu nie stać na taką osobę. W wielu wypadkach przydałby się szeroko działający opiekun biznesowy, który zadba o promocję, zdobywanie klientów, marketing i dobrze przygotuje analizę ekonomiczną przedsięwzięcia.

Natomiast praktycy przedsiębiorczości społecznej bardziej jako problem lub zagrożenie dla swojej działalności, niż jako realną pomoc, postrzegają ekspertów „doskakujących” z zewnątrz, którym obca jest idea przedsiębiorczości społecznej i którzy nie biorą odpowiedzialności za swe rekomendacje.

Korzystanie z różnorodnych form wsparcia może też przybrać formę bardziej radykalnych, niż te wspomniane dotychczas, rozwiązań. Podkreślany już wielokrotnie, oczywisty skądinąd fakt, iż przedsiębiorstwa społeczne tworzą osoby z małym doświadczeniem na rynku, a szczególnie z małym (jeśli w ogóle jakimkolwiek) doświadczeniem rynkowego sukcesu, skłania do rekomendacji, by PES były zarządzane przez profesjonalnych menadżerów oraz przy zdobywaniu lokalnego rynku współpracowały z lokalnym biznesem (np. wykonując dla niego usługi pomocnicze). Dobrym pomysłem na zdobycie i podniesienie umiejętności rynkowych jest praktyczne przyuczenie poprzez staż w zewnętrznej firmie, której zleconoby świadczenie określonej usługi na rzecz PES (na przykład prowadzenia księgowości). Kwestie te ściśle łączą się z grupą czynników sukcesu przedsiębiorstwa społecznego, którą pozwoliłem sobie nazwać wybiórczym korzystaniem ze współczesnego zarządzania biznesowego.

3. „Między nami menadżerami...”. Wybiórcze korzystanie ze współczesnego zarządzania biznesowego w przedsiębiorstwie społecznym

3.1. „Robić – zrobić – zarobić...”⁹. Zwiększanie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem społecznym

Najważniejsze przy podejmowaniu działań w zakresie przedsiębiorczości społecznej jest uświadomienie sobie, że PES to specyficzny, ale zarazem taki sam, jak każdy inny (choć niszowy), podmiot działający na rynku. Dlatego też już w fazie pomysłu niezbędna jest refleksja nad rynkiem usług, które zamierza się świadczyć, kosztami ich świadczenia i innymi ściśle ekonomicznymi aspektami obecności na rynku, na którym trzeba się po prostu utrzymać. Zakładanie, że na przykład spółdzielnia socjalna może funkcjonować wyłącznie w oparciu o dotacje jest absolutnie błędne.

Coraz częściej pojawia się, szczególnie wśród praktyków, pytanie o optymalną formę prawną funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego w realiach gospodarki

⁹ Zawołanie przypisywane założycielom polskiej firmy z okresu międzywojennego „Gazolina”, Ignacemu Mościckiemu, Władysławowi Szaynokowi i Marianowi Wieleżyńskiemu (Bratkowski 1989)



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

rynkowej na terenie naszego kraju. Istnieją gorący zwolennicy spółdzielni socjalnych i spółdzielni pracy (jak się jednak wydaje, rekrutują się oni coraz częściej z grona ideologów ekonomii społecznej lub struktur wspierających PES, a nie spośród samych przedsiębiorców). Wskazują oni na spółdzielnie, jako sposób prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego godny polecenia w wielu sytuacjach, przynoszący duże korzyści zarówno członkom, jak i otoczeniu. Przede wszystkim podkreśla się, iż spółdzielnie są odpowiednim sposobem aktywizowania osób niepełnosprawnych. Bywają też stabilnym miejscem pracy o demokratycznej strukturze zarządzania.

Nieraz przytoczonym poglądom towarzyszy, nieprecyzyjne moim zadaniem, wartościowanie spółdzielni na te dawne, kojarzone z PRL-em i nieuchronnie skazane na wyginięcie, oraz „nowe” powstałe po 1989 roku, przynajmniej „oswojone” z gospodarką rynkową. Po pierwsze wspomniana ocena, aczkolwiek może trafna w poszczególnych przypadkach, opiera się na błędnym przekonaniu na temat początków spółdzielczości pracy po II wojnie światowej. Otóż spółdzielnie, nie były „dziećmi” nowego ustroju, ale tolerowanymi „reliktami starego”. To właśnie na terenie spółdzielczości pracy znajdowali schronienie nawet w najgorszych latach stalinowskich zarówno byli właściciele firm prywatnych zniszczonych przez państwo (pracujący często jako kadra zarządzająca spółdzielni), jak i niepokorni przedstawiciele kultury, by wspomnieć najgłośniejszy chyba przykład Zbigniewa Herberta. Spółdzielnie pracy bywały też zakładane po prostu przez weteranów wojennych dając świadectwo ich przedsiębiorczości rozwijanej wbrew nawet najbardziej niesprzyjającym warunkom. Stosunkowo długa tradycja podmiotów gospodarczych tego typu i idące za nim doświadczenie, może sprzyjać wręcz konkurencyjności na wolnym rynku. W naszych badaniach zetknęliśmy się z przykładem spółdzielni pracy chronionej, która po 1989 roku, w pewnym momencie zmieniając formę prawną oraz branżę, nie tylko nie „obumarła”, ale nawet pozyskała bardzo liczących się klientów zagranicznych.

Równocześnie pojawiają się głosy (jak się wydaje szczególnie praktyków), że aktualnie najlepszą formą dla przedsiębiorstwa społecznego nastawionego na „sprzedaż” usług bądź produktów okazuje się **spółka z o.o.** Takie formy, jak spółdzielnia okazują się nieczytelne dla partnerów biznesowych, szczególnie zagranicznych oraz dla pośredników. Podobnie, z krytyką spotyka się fundacja, jako niezbyt dobre rozwiązanie prawne dla PES. Jej przeciwnicy zwracają uwagę, iż specyfika fundacji, wynikająca z przepisów prawa, a także społecznego wizerunku, nie sprzyja prowadzeniu działalności gospodarczej.

Korzystanie z osiągnięć współczesnego zarządzania biznesowego przydaje się na każdym etapie rozwoju PES. Musi być ono oczywiście, co raz jeszcze pozwalam sobie podkreślić, wybiórcze, tak by nie zatracić specyfiki przedsiębiorczości społecznej oraz nie powielać błędów świata biznesu, szczególnie tych, które są odpowiedzialne za obecny kryzys światowy, jak na przykład nadużywanie skomplikowanych instrumentów finansowych.



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

W każdym przedsiębiorstwie, także społecznym, najpierw liczy się **dobry pomysł** na działanie, najlepiej nowatorski oraz towarzyszące mu **wsparcie otoczenia**, np. w zakresie dzierżawy terenu, budynków czy zakupu niezbędnych maszyn. Oprócz pomysłu do sukcesu potrzeba także, co tylko pozornie jest truizmem na terenie przedsiębiorczości społecznej, **dobrze przygotowanego projektu** do realizacji, **zdobycia środków**, a potem konsekwentnej **realizacji przedsięwzięcia**. Często niezbędny okazuje się opiekun biznesowy, o którym pisałem już wcześniej. W kontekście uwarunkowań sukcesu PES, jako kluczowy jawi się **etap przygotowawczy** i odpowiednie zaplanowanie przedsiębiorstwa. Do warunków koniecznych przy rozpoczynaniu i rozwijaniu przedsiębiorczości społecznej zaliczyć należy opracowanie **strategii** działania PES, pozwalającej na określenie, czy posiada on wystarczający potencjał wobec planów rozwoju. Następny krok to oczywiście szczegółowe opracowanie **biznesplanu**. Żeby to zrealizować kluczowa jest znajomość realiów funkcjonowania działalności gospodarczej włącznie z rynkiem lokalnym. Warto zarówno biznesplan, jak i strategię oprzeć na badaniach rynkowych, dostarczających również szczegółowych danych na temat otoczenia lokalnego. Zresztą generalnie, zakres działalności PES powinien być ściśle związany z wynikami badania rynku. To nie muszą być same nisze, ale taka przestrzeń rynku, gdzie przedsiębiorstwo społeczne może być konkurencyjne (działania za razem pracochłonne i mało zyskowe). Przy czym wybór taki nigdy nie powinien mieć charakteru ostatecznego. Pomijam w niniejszym artykule zagadnienie wyboru obszaru działalności PES, któremu poświęcony jest oddzielny tekst pióra Piotra Frączaka.

Podsumowując najważniejsze czynniki sukcesu PES „na starcie”, warto podkreślić **kompetencje zarządcze**, posiadane przez założycieli w stopniu choćby podstawowym, korzystanie z doświadczenia oraz wiedzy innych podmiotów gospodarczych tego typu, a także konieczność poszukiwania **wsparcia sojuszników zewnętrznych**.

PES prowadząc działalność gospodarczą powinno wypracować **sztandarowy produkt bądź usługę**. Produkt ten będzie napędzał popyt. Równocześnie zalecana jest **dywersyfikację** działalności, odbiorców, a czasem także portfela usług. Praktycznie rzecz biorąc, należy identyfikować szandarowy produkt, a zarazem nieustannie monitorować jego aktualność rynkową i praktycznie „trwać w poszukiwaniu nowych pól działania”.

Pamiętać przy tym należy, że działalność w ramach przedsiębiorczości społecznej, to w znacznym stopniu aktywizacja osób długotrwale bezrobotnych, często bez wykształcenia lub w inny sposób marginalizowanych. Wymaga to skupienia się na **pracach prostych**. Określając przedmiot działalności PES warto dokładnie sprawdzić, czy realizacja na przykład usług danego rodzaju nie leży poza zasięgiem możliwości pracowników.



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

Rzecz podstawową, nie zawsze niestety oczywistą, stanowi **dbałość o jakość** – nie tylko sztandarowych – wyrobów i usług. Przedsiębiorstwo działające na zasadach rynkowych nie może sobie pozwolić na niesolidność, a jeśli ma charakter społeczny, to musi nawet prześcigać w jakości podmioty czysto rynkowe, bo to właśnie zapewnia mu konkurencyjność. Chodzi o **wypracowanie marki** przedsiębiorstwa poprzez solidne oraz rzetelne wykonywanie usług.

Konieczne jest położenie większego nacisku, niż to ma miejsce dotychczas w trzecim sektorze, na **marketing i promocję** – zdobywanie zamówień, wchodzenie na rynek, identyfikację grup odbiorców, ale także partnerów i konkurentów. W niektórych wypadkach niezbędne wydaje się wręcz zatrudnienie przedstawiciela handlowego, który będzie umiejętnie sprzedawał ideę i szeroko rozumiane produkty danego PES.

Konkurencja ze strony dużych firm wymusza na przedsiębiorstwach społecznych specjalizację, a nieraz także skupienie na „krótkich seriach” i małych zamówieniach. Poza wyjątkami, które zdarzają się także wśród PES, ale pozostają wyjątkami, nie pozwala to wypracować znaczącego zysku z przeznaczeniem na cele inwestycyjne. Kluczowe wydaje się więc wybieranie rodzajów działalności niewymagającej dużych nakładów inwestycyjnych oraz uzyskiwanie środków z innych źródeł. W pierwszej kolejności należy pomyśleć o wspominanych już wcześniej przykładowo programach pomocy finansowej. Równolegle (w krytycznej sytuacji będzie to „zamiast”) warto przyrzeć się, czy uzasadniona może okazać się na przykład inwestycja w niezależną wycenę części gruntu nieużytkowanego przez PES (w przypadku podmiotów dysponujących takim majątkiem, głównie tzw. starej ekonomii społecznej). Sprzedaż tej części majątku mógłby stać się dużym „zastrzykiem” kapitału na inwestycje. W niektórych przypadkach spore, dodatkowe przychody przynosi wynajem pomieszczeń należących do przedsiębiorstwa społecznego. Rekomendowanym rozwiązaniem jest **wymiana barterowa** z partnerami, także komercyjnymi, na przykład w zakresie wynajmu lokalu. Z kolei, aby zmniejszyć ryzyko kłopotów finansowych przed zakupem urządzeń i materiałów do realizacji zlecenia, trzeba najpierw podpisać umowę przedwstępną, by mieć zabezpieczenie na wypadek niezamówienia usługi przez potencjalnego klienta. Istotne jest również utworzenie **zabezpieczenia finansowego** na wypadek trudności finansowych.

Równie ważne, choć pozornie paradoksalne, jest **oswojenie się** z dużym stopniem **nieprzewidywalności** sceny rynkowej. PES, jak zresztą żadna instytucja, czy osoba, nie jest w stanie przewidzieć zmian przepisów czy na przykład kolejnych podwyżek za korzystanie z gruntu. Założyciele PES powinni więc mieć świadomość nieuniknionych problemów i trudnych momentów, które niewątpliwie pojawią się w trakcie prowadzenia tego typu działalności.



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

Najważniejszym zadaniem liderów przedsiębiorczości społecznej z punktu widzenia zarządzania pozostaje zachowanie **równowagi między celami ekonomicznymi a społecznymi**.

Jak się wydaje, ważne byłoby przemyślenie na nowo roli **zysku** w przedsiębiorczości społecznej. Generalnie rzecz biorąc PES powinny być nastawione na zysk, ale nie na jego maksymalizację, ale **optymalizację**. W podobnych kategoriach powinni traktować PES jego partnerzy, szczególnie władze lokalne: na przykład traktowanie jako zysku uaktywnienia zawodowego osób marginalizowanych, które zmniejsza realne koszty w zakresie pomocy społecznej oraz potencjalne związane z zakresem kryminalizacji osób marginalizowanych.

Jako swoisty komentarz do wyżej przedstawionych wyników badań ogólnie dotyczących tak zwanej menadżeryzacji przedsiębiorstw społecznych, poddaję pod dyskusję czytelników, kwestę, czy i na ile, liderom PES przydać się może **model „partyzanckiego kapitalizmu”**. Jest to sposób rozwijania efektywnej przedsiębiorczości sprawdzony w różnych sytuacjach i kulturach, gdy przedsiębiorcy musieli się zmierzyć z nie do końca czysto rynkową grą sił. Na „partyzancki kapitalizm” składają się następujące rodzaje działań (Lam i Clark 1994):

- agresywna, wręcz zuchwała pogoń za możliwościami „robienia biznesu”,
- skrajna elastyczność w szybkiej realizacji nawet drobnych zleceń,
- zwrócenie uwagi na jakość i standardy,
- ryzykowne licytowanie (takie działanie przynajmniej na razie odradzam przedsiębiorcom społecznym w Polsce),
- działanie w ramach kompleksowych sieci podwykonawców,
- tylko wybiórcze śledzenie najlepszych spośród uregulowań rządowych i wynikających z prawa międzynarodowego, takich jak na przykład przepisy dotyczące własności intelektualnej.

Ściśle do zarządzania należy oczywiście liderowanie i budowanie zespołów pracowniczych. Z referowanych tu badań wynika, że są one absolutnie kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstw społecznych. Dlatego też rezultaty naszych ustaleń badawczych dotyczące tych dwóch kwestii omawiam w oddzielnych podpunktach.

3.2. „Niech żyje król...!”. Rola lidera w przedsiębiorstwie społecznym

Nie dość jest powtarzać, że dobry lider, to nie tylko uwarunkowanie sukcesu, ale także kwestia „być albo nie być” przedsiębiorstwa społecznego. Po przeanalizowaniu wyników badań wyniosłem nieodparte wrażenie, że PES, które dają sobie radę na rynku, są po prostu „dziełami autorskimi”. Wydaje się, że dwie sprawy są tu absolutnie najważniejsze:



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

1. Konieczne jest ,aby na czele PES stał **kompetentny menadżer**, najlepiej ktoś z praktyką w przedsiębiorstwie sensu stricte biznesowym i potrafiący sobie radzić z kwestiami formalnymi. Zadań menadżerskich nie można powierzyć członkom czy pracownikom z uwagi na ich zazwyczaj niskie kompetencje w tym zakresie.
2. Inspiracja i informacja o możliwości tworzenia przedsiębiorstwa społecznego może pochodzić z zewnątrz środowiska, w którym spółdzielnia ma działać, ale w konkretnym przedsięwzięciu konieczny jest **lider silnie związany z lokalną społecznością**.

Krótko mówiąc w przedsiębiorczości społecznej potrzebny jest silny, charyzmatyczny i zaangażowany lider. W przypadku, gdy występuje dwóch liderów, osoby te muszą dopełniać się psychologicznie i zadaniowo. Nie mogą dopuścić do rywalizacji między sobą. Trzeba wówczas jasno określić podział zadań. Poza wszystkim, osoby kierujące PES muszą mieć świadomość problemów wynikających z zatrudniania osób zmarginalizowanych. Często w miarę rozrostu zespołu ujawnia się potrzeba coraz większych kompetencji kadry zarządzającej. W pewnym momencie może być niezbędna pomoc **menadżera zewnętrznego**, nawet jeśli lider przedsiębiorstwa społecznego sam jest bardzo kompetentny w praktyce zarządzania i w problematyce marginalizacji.

Wobec powyższego rodzi się postulat, aby w toku przygotowań do założenia PES miało miejsce sprawdzenie predyspozycji potencjalnych liderów, czy założycieli do uczestniczenia w tego typu przedsięwzięciu przez psychologa i doradcę zawodowego. Wtedy możliwe jest włącznie do grupy inicjatywnej także (ale nie wyłącznie!!!) osób wykluczonych społecznie, ale nie mających zbyt wielu deficytów, które uniemożliwiłyby pracę w przedsiębiorstwie społecznym.

Liderzy muszą też być silnie zmotywowani do uczestnictwa w przedsiębiorczości społecznej. Powinni posiadać głębokie przekonanie, że jeden z najistotniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa to **zaangażowanie i ciężka praca** ich samych. Bardzo pomocne są różnorodne szkolenia i permanentna edukacja szefów, praktycznie od chwili pojawienia się pomysłu powstania PES.

W dość skomplikowany sposób przedstawia się problem optymalnego sprawowania **władzy** przez liderów przedsiębiorstwa społecznego. Z jednej strony przedsiębiorczość ta wyrosła z idei partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych i demokratyzacji stosunków zawodowych. Z drugiej strony efektywność działania PES, co pokazują także nasze badania, wyraźnie wymaga silnego przywództwa oraz zachowania zdrowego dystansu w stosunkach szefostwo – pracownicy/ członkowie. Trzeba jednocześnie utrzymywać dobre relacje oraz dbać o dyscyplinę w pracy.



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

Wreszcie z trzeciej strony, nie można pominąć zauważalnych na terenie współczesnych firm biznesowych silnych tendencji autokratycznych, których przerostowi właśnie przedsiębiorczość społeczna, zgodnie ze swą istotą ma się przeciwstawić, jako swoista propozycja kontrkulturowa dla „twardego” biznesu. Trudno w takiej sytuacji formułować szczegółowe rekomendacje. Pozostaje tylko przypomnieć liderom PES słynną obietnicę Wistona Churchila o „pocie i łzach”.

3..3. „Współ w zespół...”¹⁰. Optymalny zespół pracowniczy PES

Obok lidera, drugim czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa społecznego zasługującym na oddzielne podkreślenie, także w świetle naszych badań, jest kwestia zespołu pracowniczego. Wydaje się to banałem, ma jednak istotne implikacje praktyczne. Zintegrowany zespół pracowników, odczuwających więź z przedsiębiorstwem wyraźnie wydaje się zwiększać efektywność PES. Dlatego też niezwykle ważne są wszelkie aspekty związane z budową zespołu – od starannej rekrutacji członków i pracowników, przez wzmacnianie wzajemnego zaufania osób zaangażowanych w przedsięwzięcie, po starania o integrację.

Istotną rolę, konieczną do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, odgrywa określenie jasnych reguł pracy dla osób zatrudnionych, precyzyjnie określony podział obowiązków oraz przyznawania wynagrodzeń.

W przypadku spółdzielni socjalnej jej członkowie muszą mieć świadomość, że są jej współtwórcami i współwłaścicielami, a nie jedynie pracownikami.

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

Powstanie przedsiębiorstwa społecznego powinna poprzedzać diagnoza potencjalnych członków/pracowników wykonana przed doradcę zawodowego oraz przez psychologa. Należy też sprawdzić i ewentualnie zapewnić przygotowanie zawodowe oraz dbać, co już wielokrotnie podkreślałem, o ustawiczne doskonalenie kompetencji zawodowych i społecznych personelu. Ideałem jest, gdy PES tworzą ludzie silnie zmotywowani do uczestnictwa w tego typu przedsięwzięciu.

Pamiętając, że przedsiębiorczość społeczna skierowana jest przede wszystkim do osób długotrwale wykluczonych, konieczne trzeba zaproponować im choćby niewielką przestrzeń aktywności, w której mogliby odnieść „sukces” osiągnięty własną pracą. Na przykład pojedyncze, małe zlecenie na posprzątanie obiektu, może dać pracownikom znaczące poczucie satysfakcji ze wspólnego działania.

¹⁰ Jest o oczywiście cytat, mam nadzieję nie naruszający praw własności intelektualnej, ze słynnej piosenki Kabaretu Starszych Panów.



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

Efektywnemu rozwojowi przedsiębiorstwa społecznego sprzyja **stabilność personalna**. Tymczasem część PES nastawiona jest na usamodzielnianie swoich pracowników, co zakłada ich silną rotację. Rodzi się więc postulat, aby rotacja ta nie dotyczyła wszystkich. Pomocne dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo społeczne byłoby wybranie spośród pracowników swoistego „trzonu”, którego członkowie pełniliby rolę **coachów** dla reszty pracowników. Istnienie takiej grupy coachów pomogłoby w utrzymaniu tożsamości przedsiębiorstwa.

To właśnie tacy pracownicy, wraz z liderami są w stanie, czy mówiąc nieco pompatycznie, są powołani do rozwijania czynników sukcesu przedsiębiorstwa społecznego. Czynniki, częściowo ujawnionych w naszych badaniach i dość obszernie (czytelnik ma prawo stwierdzić „rozwlekle”) opisanych tu przeze mnie. A dają się one sprowadzić do parafrazy słynnego zdania Johna Kennedyego na temat Ameryki: ***Pytaj, co przedsiębiorczość społeczna da Tobie, ale także pytaj, co Ty możesz dać przedsiębiorczości społecznej.***



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

Bibliografia

Anderson, C. (2009). *Cywilizacja miłości. Co każdy katolik może zrobić, by zmienić świat*, tłum. Wocial, J. Kraków: Wyd. Stanisława BM.

Bornstein, D. (2009). *Jak zmieniać świat. Przedsiębiorcy społeczni – wizjonerzy naszych czasów*, tłum. Kalita, L. Gdańsk: Wyd. AnWero.

Bratkowski, S. (1989). *Jak robić interesy – razem*. Warszawa: Iskry.

Chwalba, A. (2007). *Sacrum i rewolucja. Socjaliści polscy wobec praktyk i symboli religijnych (1870-1918)*. Kraków: TAIWPN Universitas.

Gliński, P. (2010). Obywatele rodzą się (też) w Kościele. *Więź*, 7, 5- 11.

Gózdź, D (2008). Wyjaśnienie podstawowych pojęć z dziedziny ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej. [w]: Kwiecińska D., i Pacut A (red.), *Budowanie kompetencji dla przedsiębiorczości społecznej. Syllabusy do szkoleń*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, 203 – 209.

Koch, R. (1991). *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, tłum. Łuczkiwicz, G. Kraków: Wyd. PSB.

Lam, D. and Clark (1994). Beyond the Developmental State: The Cultural Roots of "Guerrilla Capitalism" in Taiwan. *Governance*, vol. 7, issue 4, 412 – 430.

Olszewski, D. (1996). *Ksiądz Ignacy Kłopotowski. Życie i apostołat*. Warszawa: Wyd. SSL.

Sharira, M., Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6–20. Available online at www.sciencedirect.com.

Tullier, L. M. (2006). *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Wolters Kluwer. Polska

Uzzi, B. i Dunlap, S. (2007). Jak zbudować sieć prywatnych kontaktów, *Harvard Business Review (Polska)*, marzec, 88-96.

Wilkin, J. (2008). Dlaczego warto wspierać gospodarkę społecznie zakorzenioną? W: Rymśza, A. (red.). *Gospodarka społeczna w Polsce. Możliwości, wybrane inicjatywy oraz szanse dalszego rozwoju*. Warszawa: Fundacja Nadzieja, 17 – 21.



Aneks nr 1

Charakterystyka badań przedsiębiorstw społecznych przeprowadzonych w ramach projektu „Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej z sukcesem”

Cel badań: identyfikacja uwarunkowań sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa społecznego.

Model badań i metodologia: badania jakościowe, wywiad nawiązujący do metodologii etnograficznej z twórcami / kierownictwem przedsiębiorstw oraz z przedstawicielami ich środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Obszary problemowe wywiadu były następujące: powstanie / inicjatorzy (przedsiębiorstwa), cele / wartości / działalność społeczna, działalność gospodarcza, zarządzanie, relacje z lokalnym środowiskiem, rozwój – stagnacja – regres..., sukcesy, porażki, doradztwo i szkolenia, rekomendacje¹¹.

Wybór jakościowego modelu badań podyktowany był dążeniem do zidentyfikowania wzorców sukcesu przedsiębiorstwa społecznego, choćby jednostkowych, ale możliwych do opisu na poziomie dobrych praktyk. Nie chodziło więc o ujęcie „średniego stanu” przedsiębiorstw społecznych w Polsce, co jest charakterystyczne dla badań ilościowych z doborem losowym.

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

¹¹ Obszar „rekomendacje” stanowił typowe dla metodologii jakościowej „miejsce” spotkania perspektywy badacza z perspektywą respondentów. W tej części wywiadu mieszały się refleksje respondentów i opinie badaczy. Nie raz dochodziło na tym etapie do dyskusji w trakcie badania. Zbliżało to prezentowany projekt do modelu badań „przez wspólne doświadczenie”.



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

Grupa badana: 20 przedsiębiorstw społecznych wybranych na podstawie doboru celowego z listy ogólnopolskiej sporządzonej przez ekspertów; pierwotnie zakładano, iż będzie to 10 przedsiębiorstw dobrze prosperujących i 10 „z problemami”; kryteria te okazały się nieostre już na poziomie dyskusji z ekspertami nad modelem badań; ostatecznie – na zasadzie rozwiązań intuicyjnych zidentyfikowanych dla potrzeb niniejszej charakterystyki już po zakończeniu badań – kryteria kwalifikacji poszczególnych przedsiębiorstw wynikały z wycucia badaczy, najczęściej opartego na podstawowych wskaźnikach ekonomicznych, opinii otoczenia społecznego i przekonania osób odpowiedzialnych za dany podmiot (kryteria te pozostały nieostre i były różnie wykorzystywane przez poszczególnych badaczy); ostatecznie wystąpiła pewna nadreprezentacja (trudna do ostatecznego oszacowania) przedsiębiorstw określanych jako dobrze prosperujące w stosunku do tych „z problemami” (kilkanaście do kilku). Generalnie, określenie sukcesu, które miało być kryterium doboru przedsiębiorstw społecznych do badań, okazało się jednym z celów badania.

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

Przebieg badań: badania zostały przeprowadzone w czerwcu i lipcu 2010 roku. Badacze przeprowadzali wywiady w miejscu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wywiady z reguły były nagrywane (chyba, że respondent nie wyraził zgody lub wystąpiły jakieś problemy techniczne). Każdy z badaczy badał samodzielnie cztery przedsiębiorstwa. Jedynie Ochowski i Gołaszewski pracowali razem, badając cztery przedsiębiorstwa.