

Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej w środowisku lokalnym

Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej w środowisku lokalnym

Spis treści

Wstęp (Marta Gumkowska)	7
-------------------------	---

Ryszard Skrzypiec

1. PRZEDSIĘBIORSTWO EKONOMII SPOŁECZNEJ W ŚRODOWISKU INSTYTUCJONALNYM	15
1.1 Wprowadzenie	15
1.2 Zakres Analizy	21
1.3 Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej jako element środowiska lokalnego	22
1.3.1 Mapa najważniejszych partnerów	25
1.3.2 Analiza otoczenia PES oraz wzajemnych relacji	27
1.3.2.1 Instytucje publiczne	27
1.3.2.2 Społeczność lokalna	28
1.3.2.3 Sektor przedsiębiorstw	33
1.3.2.4 Organizacje pozarządowe i inne PES	36
1.3.2.5 Struktury wsparcia	39
1.3.2.6 Media	41
1.4 Podsumowanie	42
1.5 Rekomendacje	44
1.6 Bibliografia	47

2.	ADMINISTRACJA PUBLICZNA A PRZEDSIĘBIORSTWA EKONOMII SPOŁECZNEJ	49
2.1	Wstęp	49
2.2	PES czyli co?	51
2.3	Część analityczna	53
2.3.1	Wymiary relacji PES i administracji publicznej	54
2.3.2	Zakres współpracy PES z administracją publiczną	60
2.3.3	Więcej niż zlecenia – pozafinansowe formy współpracy	62
2.3.4	Ocena współpracy	64
2.3.5	Samorząd – największy sojusznik i największy wróg, czyli rola administracji publicznej w funkcjonowaniu PES	66
2.3.6	Typ organizacji a charakter relacji z administracją	67
2.4	Wnioski	68
2.4.1	Szanse współpracy	69
2.4.2	Bariery współpracy	70
2.5	Rekomendacje	72
2.6	Bibliografia	75

Anna Biernat

3.	BENEFICJENCI PRZEDSIĘBIORSTW EKONOMII SPOŁECZNEJ	77
3.1	Wstęp	77
3.2	Pytania badawcze, metodologia	84
3.3	Analiza i prezentacja danych	86
3.3.1	Ogólne informacje o beneficjentach	86
3.3.2	Rekrutacja beneficjentów przedsiębiorstw ekonomii społecznej	88
3.3.3	Wędką zamiast ryby	90
3.3.4	Wymiar terapeutyczny pracy w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej	92
3.3.5	Usamodzielnianie się beneficjentów	93
3.3.6	Beneficjenci a podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	97
3.3.7	Wnioski z części analitycznej	102
3.4	Podsumowanie	105
3.5	Bibliografia	106

Wstęp

MARTA GUMKOWSKA

„Nowa ekonomia społeczna” oraz przedsiębiorstwa ekonomii społecznej (PES) traktowane są jako ważny, innowacyjny sposób wzmocnienia spójności społecznej i budowania autonomii jednostek, organizacji społecznych oraz wspólnot lokalnych. W Polsce ich rozwój może mieć szczególne znaczenie co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze, ze względu na nierozwiązany problem długotrwałego i dziedzicznego wykluczenia społecznego, z którym publiczne służby socjalne nie bardzo umieją sobie poradzić. Po drugie, w związku ze słabością więzi i współpracy na poziomie społeczności lokalnych, w których cały czas brakuje partnerstwa, zaufania i powszechnego rozumienia potrzeby zaangażowania na rzecz wspólnego dobra. I po trzecie, dlatego że podmioty, które najczęściej starają się dwóm wyżej wymienionym problemom zaradzić – organizacje sektora pozarządowego – są słabe i charakteryzują się niskim poziomem ekonomicznej niezależności.

Aby jednak rozwój przedsiębiorstw ekonomii społecznej wspierać czy stymulować, konieczne jest lepsze zrozumienie istniejących przeszkód i hamulców, które go obecnie w Polsce utrudniają. Podstawowe znaczenie ma też zrozumienie uwarunkowań, szczególnie na poziomie lokalnym, w jakich PES w Polsce funkcjonują.

Takie założenia przyświecały twórcom projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, w ramach którego Stowarzyszenie Klon/Jawor podjęło się zdiagnozowania kondycji tworzącej się przedsiębiorczości społecznej i przeglądu jej kontekstowego otoczenia. Podjęte działania badawcze zorientowane były przede wszystkim na identyfikację barier oraz czynników służących rozwojowi przedsięwzięć ekonomii społecznej oraz rekonstrukcję dobrych praktyk sprzyjających powstawaniu silnych przedsiębiorstw o dobrych perspektywach na przyszłość. Służyło temu badanie na reprezentatywnej próbie organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów ekonomii społecznej, które pozwoliło określić – przy użyciu kryteriów stosowanych przez sieć badawczą EMES – wielkość oraz wewnętrzne zróżnicowanie zbioru potencjalnych przedsiębiorstw społecznych.

Kolejnym krokiem było badanie jakościowe wybranych 50 przedsiębiorstw ekonomii społecznej. To właśnie omówieniu jego wyników poświęcona jest niniejsza książka. Zanim jednak przystąpią Państwo do jej lektury, warto zapoznać się z przyjętymi założeniami metodologicznymi oraz jego szerszym kontekstem. Dlatego zacząć należy od pytania – jaka była metoda wyboru 50 podmiotów ostatecznie wziętych pod socjologiczną lupę.

Założono, że badane obejmie przedsiębiorstwa, które próbują osiągnąć ważne cele społeczne przy użyciu instrumentów ekonomicznych. Nie chodziło o to, żeby objąć nim wyłącznie „dobre praktyki” – z punktu widzenia systemowych rekomendacji dla rozwoju ekonomii społecznej, przedsiębiorstwa borykające się z różnymi problemami są bowiem co najmniej równie interesujące jak odnoszące spektakularne sukcesy. Ostatecznie sformułowano następujące kryteria do badania wybranych przedsięwzięć:

1. zaangażowanie w działalność o charakterze ekonomicznym;
2. prymat korzyści/celów społecznych nad zyskiem (kapitałem);
3. korzystanie z różnorodnych zasobów – finansowych (zarówno rynkowych: przychodów ze sprzedaży usług i produktów, jak i pozarynkowych: np. środki pochodzące z darowizn) i ludzkich (zarówno z płatnego personelu, jak i z pracy wolontariuszy);
4. niezależność/suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych;
5. możliwie demokratyczny, a przynajmniej partycypacyjny sposób zarządzania instytucją, odwołujący się raczej do pojęcia bezpośrednich interesariuszy niż udziałowców;
6. ewentualny zysk z działalności ekonomicznej może być przeznaczany na wsparcie działań statutowych, rozwój przedsięwzięcia lub w ograniczonym stopniu dzielony między tych, którzy go wytworzyli (jednak nie na podstawie tradycyjnych systemów udziałów).

Równolegle pracowano nad metodologią badania. Za punkt wyjścia przyjęto *open system model*¹, a więc podejście, w ramach którego instytucje czy organizacje postrzegane są jako autonomiczne systemy, będące jednocześnie częściami większego systemu, między którymi nieustająco zachodzą różnego rodzaju interakcje. Zgodnie z tym podejściem w trakcie realizowanych badań starano się opisać każdy z 50 badanych PES jako system, który:

- dysponuje jakimiś zasobami – ludzkimi, finansowymi, a także różnorodnymi niematerialnymi,
- jest areną rozmaitych procesów wewnętrznych (relacje wewnętrzne, sposoby sprawowania władzy, zarządzania czy produkcji dóbr),
- wchodzi w interakcje, kształtuje lub podlega wpływowi otoczenia (zarówno poprzez bezpośrednie relacje, np. z partnerami, odbiorcami usług czy dostawcami towarów, jak i funkcjonując w rozmaitych systemach, prawnym, instytucjonalnym, finansowym, w danej kulturze czy tradycji i in.),
- używa różnego rodzaju narzędzi i bazuje na posiadanych umiejętnościach, działając do wewnątrz i na zewnątrz,

¹Por. Doy Sundarasaradula, Helen Hasan, *A unified open systems model for explaining organisational change*, w: *Information Systems Foundations: Constructing and Criticising*, red. D. Hart, S. Gregor, The Australian National University 2005, http://epress.anu.edu.au/info_systems.

– ma swoją niepowtarzalną strukturę, dynamikę i kulturę organizacyjną, które kształtują, ale zarazem podlegają oddziaływaniu systemu w wymienionych powyżej przejawach.

Tak szeroki (zarówno pod względem obszaru tematycznego, jak i liczby badanych przedsięwzięć) zakres prowadzonych badań wynikał z ich pionierskiego, eksploracyjnego charakteru. W rezultacie powstało 35 monografii poszczególnych PES (opisujących różne aspekty ich funkcjonowania) i 10 opracowań przedstawiających PES w lokalnym kontekście (ze szczegółowymi opisami ich relacji z miejscowymi partnerami, z uwzględnieniem zarówno perspektywy PES, jak i innych aktorów lokalnej sceny). Ich całościowy, nie sprofilowany na konkretne zagadnienia charakter sprawia, że mogą stać się one punktem wyjścia do studiów poświęconych różnym aspektom funkcjonowania PES.

Jednym z tych studiów jest kompleksowa diagnoza miejsca PES w sieci relacji z lokalnymi partnerami – na którą składają się teksty zamieszczone w niniejszej książce. Wydaje się, że zagadnienie to wymaga szczególnej uwagi, ze względu na zdiagnozowane w trakcie badań słabe zakorzenienie polskich PES w społecznościach lokalnych. Problem ten jest jednak wynikiem nie tyle (a na pewno nie tylko) słabości relacji PES z poszczególnymi partnerami instytucjonalnymi, ale też nieumiejętnej lub nieistniejącej komunikacji ze społecznością lokalną, co negatywnie odbija się na wizerunku PES. Zanim więc przystąpią Państwo do lektury tekstów zebranych w publikacji, tytułem przybliżenia tych dwóch zagadnień przez chwilę skoncentrujemy się na najważniejszych hipotezach i wnioskach z nimi związanych.

Próby zakorzenienia, czyli jak zaistnieć w społecznej wyobraźni i zmienić stereotypy

Poniższego zbioru wniosków i refleksji (a czasami nawet impresji) nie należy traktować jako zamkniętego, wyczerpującego czy uporządkowanego zestawu konkluzji z prowadzonych badań. To raczej zapis najważniejszych wątków pojawiających się w trakcie moderowanego wywiadu z badaczami realizującymi badanie, będący wypadkową różnego rodzaju czynników: sposobu moderowania wywiadu, subiektywnych perspektyw badaczy, czasu, który upłynął od zakończenia badania (około trzech miesięcy) oraz innych ograniczeń siłą rzeczy zniekształcających tego rodzaju podsumowania. Wydaje się jednak, że zebrany materiał jest na tyle ciekawy, że zasługuje na przedstawienie go we wstępie do niniejszej publikacji. Tym bardziej że źródło uzyskanych wniosków – wywiad bazujący na tym, co pozostało w pamięci badaczy – wzmacnia jedną z podstawowych konkluzji płynących z zebranego materiału, iż ewidentną słabością przedsiębiorstw społecznych jest nieumiejętność komunikacji z otoczeniem, niezdolność do zaistnienia w zbiorowej świadomości, dotarcia z przekazem do większej grupy ludzi.

Ale zacznijmy od początku. Jaki jest ten przekaz? Co badającym przedsięwzięcia ekonomii społecznej utkwiło w pamięci? Jakie mają wyraźne, żywe wspomnienia, jaki obraz pod powiekami ze swoich wypraw w teren?

Przede wszystkim pamiętają ludzie – liderów PES, bardzo zaangażowanych, choć jednocześnie często umęczonych, samotnie walczących z wiatrakami. Ale również, choć nie zawsze, odnoszących sukcesy. Tym większe, im są konkretniejsze, a ich użyteczność powszechniej rozumiała – np. park jurajski, sklep, farma, hotel. Tego typu materialne, konkretne rezultaty są zdecydowanie czytelniejszym przekazem niż abstrakcyjne hasła typu: „aktywizacja zawodowa”, „resocjalizacja” czy „integracja społeczna”. Niestety, nie wszystkie PES mogą się nimi pochwalić. W przypadku tych PES, których rezultaty mają bardziej miękkie charakter, ważny jest wspólnotowy wymiar działań oraz skala na tyle duża, żeby były one dostrzegalne dla mieszkańców i partnerów lokalnych. Wtedy abstrakcyjna „aktywizacja zawodowa” staje się zauważalną i odczuwalną zmianą polegającą np. na zazielenianiu się lokalnych skwerów i podwórek, zwiększeniu poczucia bezpieczeństwa czy podniesieniu się stopy życiowej dzięki zdobyciu pracy.

Z obserwacją badaczy wynika, iż jedynie bardzo nieliczne PES mogą pochwalić się działaniami na większą skalę. Dlatego też, jak i ze względu na obszar, na którym funkcjonują, często pokrywający się z zadaniami administracji publicznej, te działania zazwyczaj nie są zauważane przez mieszkańców, a w najlepszym razie są mylone z interwencją instytucji publicznych. Zresztą mała skala działań PES jest nie tylko problemem związanym z niedomagającą sferą „PR-u”, polegającym na tym, że większość ludzi, którzy nie są odbiorcami ich usług, nie jest w stanie zrozumieć i docenić ich działań, bo po prostu ich nie dostrzega. Nawet dla wnikliwych obserwatorów PES często staje się jasne, że w obliczu istniejących deficytów społecznych ich działania wydają się kroplą w morzu potrzeb.

Wróćmy do zagadnienia komunikacji. Jeśli więc ani konkretny produkt, ani powszechnie zrozumiały rezultat, ani skala działań nie legitymizuje istnienia PES, muszą to zrobić jego przedstawiciele. Powinni wytłumaczyć otoczeniu swoją misję, w sposób przekonujący odpowiedzieć na wiszące w powietrzu pytanie: „po co robimy to, co robimy?”. Z obserwacji badaczy wynika, że odpowiedź ta rzadko jest wystarczająco wyrazista i głośna, by dotarła do mieszkańców, a nawet potencjalnych lokalnych partnerów (szczególnie tych należących do sektora biznesowego). Niewykluczone, że wynika to z problemów PES z własną tożsamością – żeby bowiem wytłumaczyć innym zasadność swoich działań, trzeba samemu ją mieć dobrze przemyślaną. A u podłoża działań podejmowanych przez PES nie zawsze leży zrozumiały dla każdego (łącznie z nimi samymi) problem czy potrzeba. Bywa, że fundamentalna dla ich funkcjonowania jest wyjście przez nie naprzeciw możliwości – stworzonej przez dostępne środki, programy unijne czy akty prawne. Dla wszystkich orientujących się w świecie organizacji pozarządowych i innych podmiotów, w pełnieniu

swojej misji uzależnionych od zewnętrznego finansowania, utrzymujących się z dotacji czy subwencji, a na drodze do ich zdobycia skazanych na kompromisy – takie ujęcie problemu może być sflakowane i niesprawiedliwe. Nie można jednak nie zauważyć, że często to właśnie ramy instytucjonalne, formalne czy prawne określają horyzont PES, organizują ich myślenie i wpływają na używany przez nie język. Słychać to w wypowiedziach przedstawicieli PES, które często przypominają język administracji, przesiąknięty biurokracją i procedurami (czego przykładem może być błyskawiczne rozpowszechnienie się określenia „beneficjent ostateczny”). Pogłębia to tylko efekt wyobcowywania PES i nie sprzyja próbom włączenia w ich działania większych grup interesariuszy.

Ważnym czynnikiem, który należy przeanalizować zastanawiając się nad problemem zakorzenienia PES w społeczności lokalnej jest ich geneza, historia. Istotnym pytaniem jest, na ile „wyrastają” one z szerszego ruchu – wyrażającego interes, sprzeciw czy potrzebę jakiejś większej grupy. Drugie ważne pytanie dotyczy momentu rozpoczęcia działania z obszaru ekonomii społecznej – czy podejmując je, PES posiadały już jakieś doświadczenia i przemyślenia na temat swojej działalności i swojego miejsca w społeczności lokalnej. Badacze zaobserwowali, że inicjatywy o dłuższej historii, które miały czas na adaptację do różnych sytuacji, zachowując jednocześnie „stały rdzeń” wartości i celów zapisanych w misji, radzą sobie lepiej od tych o krótszej historii, nawet jeśli te młodsze podmioty od początku były pomyślane tak, żeby „pasować” do nowych ram prawno-organizacyjnych (np. określających sposób funkcjonowania spółdzielni socjalnych, centrów integracji społecznej, zakładów aktywności zawodowej). Oczywiście nie bez znaczenia przy ocenie funkcjonowania spółdzielni socjalnych, ZAZ czy CIS, są niefunkcjonalne zapisy prawne, które zamiast wspierać nowe podmioty, paraliżują ich działania. Jednak kluczem do zrozumienia ich problemów jest teoria „organizacji uczącej się”. Dłuższy czas trwania PES to nie tylko większe doświadczenie i wprawa związana z praktyczną stroną działalności (np. umiejętność pozyskiwania funduszy), ale też często przejście z „reaktywnej” logiki działania (zgodnie z którą działanie jest bezpośrednią odpowiedzią na występujący problem/potrzebę), do logiki „proaktywnej”, która zakłada odpowiedzialne działanie w rozmaitych obszarach.

Kolejna kwestia, kluczowa z punktu widzenia rozwoju ekonomii społecznej, to pytanie, czy PES powstało jako koncepcja biznesowa oraz w jakiej mierze ta koncepcja była dopracowana i racjonalna z punktu widzenia ekonomicznego. Teoretycznie, zgodnie z kryteriami zastosowanymi przy wyborze podmiotów do badania (wymienionymi w pierwszej części *Wstępu*), wszystkie badane PES powinny prowadzić działalność ekonomiczną. Założenia te jednak zostały w trakcie badania zweryfikowane – okazało się, że w przypadku niektórych podmiotów działania ekonomiczne były dopiero na etapie planów lub rozruchu, inne zaś były ograniczone ramami prawnymi określającymi sposób prowadzenia działalności ekonomicz-

nej w podmiotach typu CIS lub ZAZ lub wymogami programów, z których stworzenie przedsiębiorstwa było finansowane (np. IW Equal). Z całą pewnością jednak dla ok. 60% spośród badanych PES pytanie o to, czy podstawą działalności ekonomicznej był przemyślany biznesplan, przygotowany na podstawie rzetelnej analizy rynku, jest zasadne. Z obserwacji badaczy wynika, że – być może ze względu na pozarządową proveniencję PES – w większości przypadków cel społeczny zdecydowanie dominuje nad koncepcją biznesową. I nie chodzi tu o stanowiący podstawową zasadę ekonomii społecznej prymat celów społecznych nad ekonomicznymi, ale raczej o nieumiejętność lub niechęć do pełnego wykorzystania narzędzi ekonomicznych. O ile pierwszy z tych czynników jest możliwy do niwelowania za pomocą szkoleń i doradztwa biznesowego, o tyle drugi jest bezpośrednio związany z problemem wizerunku społecznego PES oraz etosu leżącego u podstaw tej działalności. Większość ludzi w Polsce (w tym przedstawiciele administracji) uważa, że podmioty realizujące misję społeczną nie powinny pobierać opłat za swoje produkty i działania. I o ile perspektywa złego wizerunku wśród ogółu społeczeństwa nie byłaby dla PES taką tragedią (szczególnie że, jak wynika z wcześniejszych akapitów, zazwyczaj nie są one zauważane, a więc problem polega raczej na braku reputacji niż na tym, że jest zła), to inaczej wygląda sytuacja z potencjalnymi donatorami. Jako że, ze względu na brak umiejętności i środków na inwestycje, na obecnym poziomie rozwoju polskie PES nie mają szans utrzymać się wyłącznie (a nawet w dużej części) z działalności ekonomicznej, racjonalną z punktu widzenia przetrwania strategią jest uzupełnianie budżetu środkami z dotacji (zarówno ze źródeł publicznych, jak i prywatnych). Dlatego też prawdziwym „ryzykiem” związanym z prowadzeniem działalności ekonomicznej jest dla PES nie wizja bankructwa, lecz obawa przed utratą reputacji organizacji realizującej cele społeczne, co mogłoby wpłynąć na wstrzymanie finansowania z dotacji. Powoduje to sytuację, w której PES nie chcą prowadzić działalności ekonomicznej na zbyt dużą skalę lub w sposób nazbyt ostentacyjny, dlatego ograniczają ją lub z niej rezygnują, zwracając się po prostu lub bardziej stabilne środki z dotacji. I koło się zamyka, ponieważ bez pozytywnych przykładów wykorzystywania narzędzi ekonomicznych do celów społecznych nie zmieni się przekonanie, że organizacje społeczne nie mogą zarabiać pieniędzy, między innymi poprzez sprzedaż swoich produktów i usług.

Na szczęście zamieszczone w publikacji analizy Ryszarda Skrzypca, Tomasza Kapszaka i Marcina Jewdokimowa oraz Anny Biernat pokazują, że liderzy i przedstawiciele PES nie zawsze są skazani na walkę z wiatrakami i niezrozumieniem podstawowych zasad funkcjonowania PES. Niewątpliwą wartością tekstu Skrzypca jest odtworzenie mapy instytucjonalnych partnerów PES (na poziomie lokalnym) oraz dogłębna analiza relacji, jakie PES z nimi łączą. Dzięki temu możliwa jest ocena skutków wzajemnych oddziaływań – zarówno korzyści z nich płynących, jak i zwią-

zanych z nimi kosztów, a także dokonujących się pod wpływem innych podmiotów przeobrażeń zachodzących w PES. Swoistym uzupełnieniem tekstu Ryszarda Skrzypca jest analiza Tomasza Kasprzaka i Marcina Jewdokimowa koncentrująca się na relacjach PES z ich najważniejszym partnerem lokalnym – samorządem. Kończy się ona bardzo ważnymi wnioskami, wskazującymi z jednej strony na kluczowe czynniki sprzyjające współpracy, a z drugiej, jej największe bariery. Co więcej, analiza form i obszarów współpracy pozwala nie tylko dokonać jej oceny, ale także wskazać obszary, w których współdziałania zdecydowanie brakuje. Jednym z nich są relacje z podopiecznymi – bardzo często PES i samorządy obejmują swoim działaniem te same grupy osób, ale działania te rzadko są skoordynowane. Głębszym studium nad związkami PES z ich podopiecznymi (klientami, beneficjentami) poświęcony jest tekst Anny Biernat. Pokazuje ona szereg dylematów, z którymi przedstawiciele PES muszą się zmierzyć, wypracowując kształt tych kluczowych, z punktu widzenia społecznych celów PES, relacji.

1. Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej w środowisku instytucjonalnym

Analiza oddziaływań otoczenia na powstanie, działanie i przeobrażenia przedsiębiorstw ekonomii społecznej (PES) badanych w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”

RYSZARD SKRZYPIEC

1.1 WPROWADZENIE

W socjologii organizacji twierdzi się, że „możliwości rozwoju organizacji są ściśle uzależnione od przebiegu interakcji z otoczeniem”². Wskazuje się przy tym, iż te relacje mają dwie cechy: dynamiczny charakter oraz dwustronność. To znaczy, że „organizacja musi przystosować się do wymogów otoczenia dostarczającego jej podstawowych zasobów (ludzkich, technicznych, finansowych, materialnych itd.) oraz pozyskującego rozmaite wytwory organizacyjne”, ale równocześnie „dzisiejsze organizacje w aktywny sposób oddziałują na otoczenie wykorzystując zewnętrzne kanały komunikacyjne”³. Warto przy tym pamiętać, że otoczenie zawsze wywiera silniejszy wpływ na organizację niż organizacja na otoczenie.

Przedmiotem naszego zainteresowania w niniejszej analizie jest rola, jaką pełni otoczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw ekonomii społecznej (PES) badanych w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Interesuje nas zatem wpływ różnych kategorii interesariuszy – instytucji publicznych, prywatnych (przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, sektora ekonomii społecznej), środowisk branżowych, mediów, społeczności lokalnej i, wreszcie, pojedynczych osób – na powstawanie, działanie i przeobrażenia PES. W tym celu zamierzamy stworzyć i poddać analizie typową dla badanych tu przypadków mapę otoczenia. Zaznamy na niej elementy (podmioty, instytucje), z którymi badane podmioty się kontaktują, a także te, z którymi kontaktów nie mają oraz relacje łączące PES z różnymi elementami otoczenia oraz skutki wzajemnych oddziaływań.

W ramach niniejszego opracowania będziemy poszukiwać odpowiedzi na szereg pytań. Pierwsze z nich brzmi: na ile badane PES są świadome istnienia otoczenia

² M. Kulczyński, J. Sztumski, *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 61.

³ Tamże.

oraz wpływu, jaki wzajemnie na siebie wywierają. Następne pytanie odnosi się do stopnia niezależności/uzależnienia PES od otoczenia, czyli zakresu autonomii PES w podejmowaniu decyzji co do przedmiotu, formy i skali działania. A zatem – kto przede wszystkim, przy użyciu jakich metod i środków wywiera wpływ na te decyzje. Interesują nas też zdolności adaptacyjne badanych PES do wymogów stawianych przez otoczenie, szczególnie przemiany kultury organizacyjnej pod wpływem otoczenia. I wreszcie – niezwykle istotne z punktu widzenia podmiotów ekonomii społecznej – pytanie o stopień i źródła ich zakorzenienia w społeczności lokalnej.

Jak piszą Kolczyński i Sztumski, „otoczenie jest źródłem wpływu społeczno-kulturowego przejawiającego się w ustanawianiu wartości i wzorów działań. Organizacje przyswajając usankcjonowane społecznie wartości i podejmując działania zgodnie z akceptowanymi społecznie wzorami uzyskują swego rodzaju legitymizację społeczną, stanowiącą warunek konieczny do przetrwania i rozwoju organizacji”⁴. Ten wpływ dokonuje się bądź to za pomocą przymusu, bądź sankcji normatywnych, czy wreszcie nacisków konkurencyjnych (tu rozumianych „jako przyswajanie wzorów działania innych organizacji”⁵). Wydaje się, że legitymizacja społeczna w przypadku PES, z uwagi na realizowane cele (przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu) i adresata działań (grupy defaworyzowane), jest szczególnie ważnym czynnikiem powodzenia organizacji i jej działań.

Poszukując uzasadnień znaczenia wpływu otoczenia na funkcjonowanie PES, musimy przede wszystkim zasygnalizować, że każda organizacja poza realizacją celów statutowych, pełni równocześnie określone funkcje, tzn. że jej działalność, a nawet (w mniejszym stopniu) samo istnienie, rodzi określone skutki – tak dla niej samej, jak i dla jej otoczenia.

Na potrzeby niniejszych rozważań możemy zastosować cztery koncepcje (instrumenty) wyjaśniające wzajemne relacje aktorów lokalnych⁶: terytorium społecznie odpowiedzialnego, lokalnego rozwoju gospodarczego, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. Użyteczne może okazać się również odwołanie do takich instrumentów realizacji działań na rzecz dobra wspólnego, jak partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) czy partnerstwa publiczno-społeczne (PPS).

⁴ Tamże, s. 64.

⁵ Tamże, s. 64.

⁶ Świadomie koncentrujemy uwagę na uwarunkowaniach PES działających w wymiarze lokalnym, kosztem rozważań o uwarunkowaniach organizacji o innym charakterze – bądź to działających w skali ogólnopolskiej, bądź pełniących głównie funkcje infrastruktury sektora przedsiębiorczości społecznej, a zaliczanych do kategorii PES. I choć organizacje „nielocalne” zostały uwzględnione w tej analizie, to wydaje się, że z punktu widzenia poszukiwania polskiego modelu ekonomii społecznej nie jest to najistotniejszy problem.

Terytorium społecznie odpowiedzialne⁷

U podwalin idei terytorium społecznie odpowiedzialnego leży koncepcja partnerstwa lokalnego, którego celem jest wspieranie wszystkich zaangażowanych partnerów we wzmacnianiu społecznej i ekonomicznej efektywności terytoriów, na których działają. Niezwykle ważne w ramach tego podejścia jest włączanie w budowanie relacji partnerstwa organizacji gospodarki społecznej. Zgodnie ze sformułowaną w 2002 r. opinią Komitetu Regionów UE, tego typu partnerstwa odgrywają istotną rolę w rozwoju lokalnym, we wzroście zatrudnienia, spójności społecznej i ekonomicznej miejscowej wspólnoty, a także we włączaniu obywateli do wspólnoty lokalnej. Organizacje gospodarki społecznej odgrywają w tym procesie podwójną rolę – *aktorów ekonomicznych* współtworzących lokalny dobrobyt, zapewniających miejsca pracy, wzmacniających lokalną demokrację oraz *aktorów społecznych* zapewniających inkluzję grup zmarginalizowanych i przyczyniających się do wzmacniania i rozwoju kapitału społecznego. Jak pisze Piotr Wołkowiński, „Partnerstwo może być budowane jedynie z aktorami lokalnymi, którzy chcą się rozwijać, mają motywację i chcą zostać włączeni w życie swojego terytorium. (...) Oczywiście stworzenie takich partnerstw wymaga czasu, ale partnerzy razem mogą podejmować takie działania, jakich nie byłoby w stanie realizować indywidualnie. Chodzi o docieranie do nowych rynków, świadczenie nowych usług, zaspokajanie nowych potrzeb, a także poszerzanie swoich kompetencji”⁸.

Lokalny rozwój gospodarczy⁹

Podłożem koncepcji lokalnego rozwoju gospodarczego jest założenie, że lokalna przedsiębiorczość zakorzeniona jest w miejscowej społeczności, że w swoich strategiach działania uwzględnia sąsiedztwo, wspólnoty lokalne i regiony. Ta hipoteza znajduje potwierdzenie w najbardziej pożądanym dla tego typu zbiorowości modelu rozwojowym, jakim jest scenariusz rozwoju od wewnątrz. Kiedy to – jak pisze Karl Birkhölzer – „ludzie zdają sobie sprawę, że ani państwo, ani gospodarka rynkowa nie zaspokoi ich potrzeb i nie rozwiąże problemów, jeżeli nie ma po temu woli w nich samych”¹⁰. Zresztą w jego ujęciu proces rozwoju lokalnego jest specyficzną strategią ekonomiczną o charakterze samopomocowym, która została „stworzona przez i dla przegranych, wykluczonych grup społecznych oraz/albo marginalizowanych wspólnot na poziomie regionalnym”¹¹. O specyfice tej strategii decydują cztery aspekty: 1) orientacja na „zysk społeczny”, „dobro wspólnoty” czy też „dobro wspólne”, nie zaś wyłącznie na interes indywidualny; 2) integracja działalności produk-

⁷ Opracowano na podstawie P. Wołkowiński, *Lokalne partnerstwa na rzecz rozwoju*, w: *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, red. E. Leś, M. Otdak, Collegium Civitas, Warszawa 2006, s. 55-89.

⁸ Tamże, s. 59-60.

⁹ Opracowano na podstawie: K. Birkhölzer, *Lokalny rozwój gospodarczy i jego potencjał*, w: *Z teorii i praktyki ...*, dz. cyt., s. 25-53.

¹⁰ Tamże, s. 28.

¹¹ Tamże, s. 30.

cyjno-usługowej z reprodukcją „środowiska działań społecznych i kulturalnych”; 3) „identyfikacja i zaspokajanie tzw. niezaspokojonych potrzeb”; 4) podtrzymywanie „lokalnych cykli gospodarczych”¹².

O ile dwie pierwsze koncepcje dotyczą wyłącznie gruntu lokalnego, to kolejne, a mianowicie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju oraz idea partnerstwa znajdują zastosowanie również w skali globalnej. Tym niemniej wydaje się, że mogą one stanowić ważne wyjaśnienie relacji, jakie zachodzą pomiędzy badanymi podmiotami ekonomii społecznej a ich otoczeniem.

Społeczna odpowiedzialność biznesu¹³

Terminem tym określa się pewien wzór działania organizacji komercyjnych wobec własnego otoczenia, którego jednym z elementów mogą być PES. „Pojęcie to dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, które mają z nim do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią”¹⁴. Wskazuje się, iż „(...) bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko wypełnianie zobowiązań przewidzianych w prawie, ale dalece więcej – większe inwestycje w kapitał ludzki, środowisko i stosunki z akcjonariuszami”¹⁵, czy generalnie ze wszystkimi interesariuszami (akcjonariuszami, pracownikami, menedżerami, klientami, konsumentami, dostawcami, społecznością lokalną, środowiskiem naturalnym itd.). Oznacza to budowanie z nimi trwałych, pozytywnych relacji oraz konieczność rozpoznawania i uwzględniania „splotu powiązań (systemowość) wszystkich wartości i norm tworzących instytucję gospodarującą w społecznym i naturalnym środowisku, w którym funkcjonuje i bez którego funkcjonować by nie mogła”¹⁶. Wydaje się, że ta koncepcja może stanowić czynnik motywowania lokalnego sektora przedsiębiorczości do wchodzenia w relacje z PES, ale równocześnie powinny się nią kierować także PES, szczególnie te działające lokalnie.

Zrównoważony rozwój

Zasada zrównoważonego rozwoju odwołuje się do idei międzygeneracyjnej i przestrzennej (międzywspólnotowej) solidarności realizowanej na gruncie lokalnym, gdzie – jak pisze Tadeusz Borys – „zwraca się uwagę, że to właśnie społeczności lokalne i ich poszczególne sektory (samorząd, organizacje pozarządowe, biznes czy lokalni liderzy) tworzą, prowadzą i utrzymują infrastrukturę społeczną i eko-

¹² Tamże, s. 30-36.

¹³ Za portalem EtykaBiznesu.pl http://www.etykabiznesu.pl/14_407.html

¹⁴ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 132.

¹⁵ W. Gasparski, *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003, s. 38.

¹⁶ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004, s. 398-399.

nomiczną, gospodarują przestrzenią, kształtują i chronią środowisko przyrodnicze, kreują i realizują własne wizje rozwoju regionalnego i kraju”¹⁷.

Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) i partnerstwa publiczno-społeczne (PPS)

W niniejszej analizie nie zajmujemy się takimi elementami otoczenia, jak instytucje samorządu terytorialnego (analizie relacji PES z tym aktorem jest poświęcony odrębny tekst zamieszczony w niniejszej publikacji). Ponieważ oba wyróżnione tu typy partnerstw (PPP i PPS) zakładają, że jedną z ich stron muszą być instytucje publiczne, więc nie będziemy się bliżej zajmować tymi mechanizmami. Tym niemniej warto – za Grażyną Gęsicką – wskazać, że władze jednostek samorządu terytorialnego, które decydują się realizować w praktyce zasadę partnerstwa poprzez współpracę przy realizacji niektórych przedsięwzięć z przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi czy obywatelami oddziałują na sposób funkcjonowania włączonych w te przedsięwzięcia partnerów. Gęsicka pisze, iż „partnerstwo umożliwia więc szerszą aktywność, niż realizowanie obowiązków nakładanych organom gminy przez ustawę”¹⁸.

Jak zatem widać, przywołane tu koncepcje odwołują się do różnych aspektów wzajemnych relacji i oddziaływań pomiędzy podmiotami operującymi w społecznościach lokalnych. I choć żadna z nich nie daje kompletnego wyjaśnienia, to razem składają się na pewien obraz roli, jaką otoczenie może odgrywać w powstaniu, rozwoju i realizacji celów założonych przez badane PES.

Przedmiot badania

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza relacji pomiędzy badanymi PES a ich otoczeniem wraz z konsekwencjami wzajemnego oddziaływania, przede wszystkim dla PES, ale także dla ich otoczenia. Analiza została wykonana na podstawie dwóch typów danych zebranych w ramach badania „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, głównie ze studium przypadku (*case study*) wybranych PE. Opis metodologii badania został zamieszczony we *Wstępie*.

W tym miejscu musimy jednak uczynić istotne dla dalszego wywodu zastrzeżenie odnośnie do zakresu danych, które zostaną poddane analizie. Ze zbioru badanych przypadków do analizy wybraliśmy tylko te, które przez badaczy zostały zakwalifikowane jako PES, pomijając pozostałe¹⁹. Poniżej lista zakwalifikowanych podmiotów:

¹⁷ T. Borys, *W stronę zrównoważonego rozwoju polskich gmin i powiatów*, w: *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem. Agenda 21 w Polsce – 10 lat po Rio*, red. T. Borys Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2003, s. 40-41.

¹⁸ G. Gęsicka, *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*. Program Inicjatyw Lokalnych – Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1996.

¹⁹ Rozstrzygnięcie odnośnie do kwalifikacji badanego przypadku do kategorii PES podejmował badacz w części X *case study* zatytułowanej „Podsumowanie – Oczami badacza”.

1. Dolnośląskie Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Ostoja”,
2. Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”,
3. Fundacja „Sławek”,
4. Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Spółdzielczości i Przedsiębiorczości Lokalnej Wama-COOP,
5. Spółdzielnia Socjalna WWWPromotion we Wrocławiu,
6. Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt”,
7. Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem”,
8. Spółdzielnia Socjalna Usługowo-Handlowo-Produkcyjna w Buczynie,
9. Centrum Integracji Społecznej przy Stowarzyszeniu „Betlejem” w Jaworznie,
10. Centrum Integracji Społecznej przy Stowarzyszeniu Pomocy Wzajemnej „Barka” w Strzelcach Opolskich,
11. Stowarzyszenie Szkoła Barki – Centrum Integracji Społecznej,
12. Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne” – Zakład Aktywności Zawodowej „Pensjonat u Pana Cogito”,
13. Centrum Szkoleniowo-Doradcze z Firmą Społeczną Wielobranżową przy Stowarzyszeniu Pomocy Bezrobotnym i Ich Rodzinom „Nadzieja”,
14. Spółdzielnia Socjalna „Dobry Początek” w Mikołowie,
15. Wspólnota Emaus*²⁰,
16. Fundacja „Fuga Mundi” Lublin,
17. Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym „Nadzieja”,
18. Fundacja „Nasz Dom”**,
19. Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi”,
20. Stowarzyszenie Regionalny Ośrodek Socjalno-Edukacyjny „Dla Ludzi i Środowiska” Kwilcz*,
21. Fundacja Synapsis,
22. Zakład Aktywności Zawodowej „Zakład Intrologatorsko-Drukarski” i Warsztat Terapii Zawodowej „Jesteś potrzebny” Stowarzyszenia Artystycznego „Teatr Grodzki”,
23. Fundacja Wieś XXI Wieku*,
24. Zakład Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych „Miłosierdzie Boże” w Mikołowie-Borowej Wsi,
25. Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia*.

²⁰PES oznaczone (*) nie zostały uwzględnione w analizie ilościowej.

1.2 ZAKRES ANALIZY

W ramach analizy związków między otoczeniem a PES interesują nas zatem następujące zagadnienia: mapa otoczenia, gęstość i typ relacji między badanymi PES a ich otoczeniem oraz efekty tych relacji. Mapa otoczenia ma pozwolić odpowiedzieć na pytanie – z kim (jakimi aktorami) badane PES wchodzi w interakcje, a z którymi nie wchodzi w żadne relacje. Jednakże, jak już wspomniano, z uwagi na fakt, iż relacje PES – samorząd terytorialny stanowią przedmiot oddzielnego opracowania, instytucje samorządu zostaną co prawda odnotowane na mapie otoczenia, natomiast nie będziemy analizować relacji pomiędzy tymi aktorami. Przyjrzenie się „gęstości” relacji pomiędzy PES a otoczeniem pokaże ich bliższe i dalsze otoczenie, zaś rozpoznanie ich typu pozwoli zorientować się w ich pozycji wobec otoczenia. I wreszcie, celem badania są skutki wzajemnych oddziaływań, czyli ukazanie korzyści i strat, zysków i kosztów oraz dokonujących się pod wpływem innych podmiotów przeobrażeń.

Jak już wspomniano uprzednio, koncentrujemy uwagę raczej na PES działających w lokalnych środowiskach niż na tych o szerszym zasięgu działania czy organizacjach infrastrukturalnych. W tym miejscu warto zaznaczyć, że w przypadku obu tych typów – „lokalnych” i „nielokalnych” – otoczenie odgrywa różne role, a więc mapy otoczenia są odmienne.

Analizę problemu PES jako elementu otoczenia można prowadzić na wiele sposobów. Tu posłużymy się dwiema matrycami: podmiotową i funkcjonalną. Ta pierwsza posłuży nam do wykreślenia mapy otoczenia, jej kompletności oraz identyfikacji „białych plam”, zaś ta druga do badania wzajemnych relacji: ich charakteru oraz znaczenia.

Mapa otoczenia PES (matryca podmiotowa). Możemy założyć, że na typowej mapie otoczenia PES działającego w ramach i na rzecz społeczności lokalnej znajdują się następujące elementy: instytucje publiczne (ogólne i branżowe, lokalne i ponadlokalne, kontrolne), społeczność lokalna, sektor przedsiębiorstw (przedsiębiorstwa lokalne i ponadlokalne, branżowe i pozostałe), organizacje pozarządowe i inne PES (terytorialne, branżowe i pozostałe), struktury wsparcia (ogólne i branżowe), media (lokalne i ponadlokalne, branżowe²¹) i w końcu – osoby indywidualne.

Charakter relacji z otoczeniem (matryca funkcjonalna). Relacje z otoczeniem mogą przyjmować postać partnerstwa, wsparcia, kontroli (nadzoru, np. przez zagraniczną centralę), wymiany (np. handlowej), konkurencji (wrogości), obywatelskiego nieposłuszeństwa czy wreszcie korupcji.

Za pomocą takich dwu matryc można opisać model funkcjonowania PES w swoim otoczeniu.

²¹ Więcej odnośnie do rodzajów wyróżnionych w ramach ogólnych kategorii w części analitycznej..

1.3 PRZEDSIĘBIORSTWO EKONOMII SPOŁECZNEJ JAKO ELEMENT ŚRODOWISKA LOKALNEGO

Drugą część niniejszego opracowania poświęcimy właściwej analizie funkcjonowania badanych PES w otoczeniu instytucjonalnym na poziomie lokalnym.

Wychodząc od przedstawionych we Wprowadzeniu założeń teoretycznych, możemy sformułować kilka **roboczych hipotez**, które zostaną poddane testowaniu w dalszej części pracy.

- 1) Zakładamy, że działający lokalnie PES funkcjonuje w gęstej sieci powiązań z różnorodnymi aktorami lokalnymi, od czego zależy jego powodzenie.
- 2) Możemy oczekiwać, że do najważniejszych partnerów PES zostaną zaliczone instytucje samorządu terytorialnego (gminnego i powiatowego), miejscowy sektor przedsiębiorstw, społeczność lokalna i miejscowe organizacje pozarządowe – zgodnie z koncepcjami rozwoju lokalnego i terytorium społecznie odpowiedzialnego.
- 3) Spodziewamy się, że relacje badanych PES z sektorem przedsiębiorstw będą mieć przede wszystkim charakter ekonomiczny (wymiana handlowa).
- 4) Podejrzewamy, że wpływ otoczenia odbije się nie tylko na kondycji badanych PES, ale także na realizowanych przez nie celach, pełnionych funkcjach społecznych oraz sposobach działania (kulturze organizacyjnej).
- 5) Spodziewamy się, że działalność PES wpłynie na przemianę świadomości społecznej, przeorientowanie priorytetów działania instytucji publicznych oraz rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych.

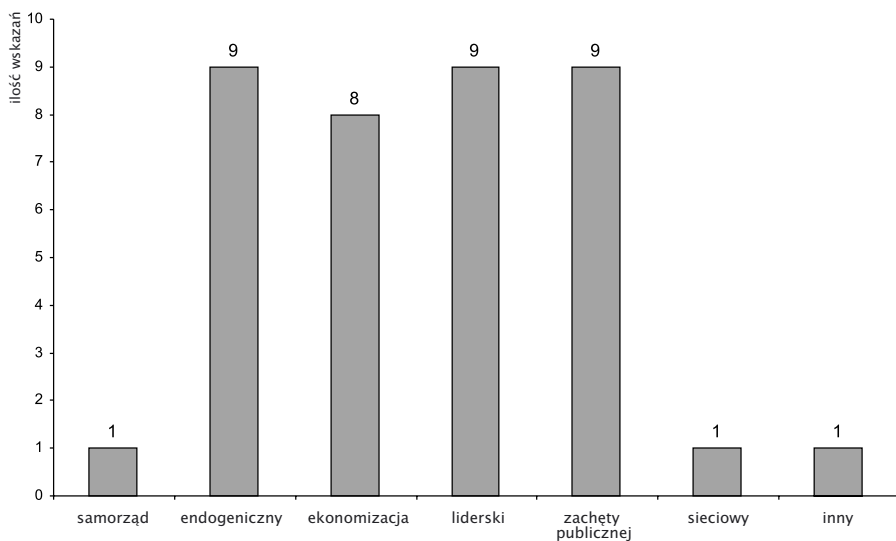
Dyskusję nad tymi hipotezami przeprowadzimy zgodnie z następującym porządkiem: 1) mapa otoczenia badanych PES oraz 2) relacje badanych PES z: A. społecznością lokalną, B. sektorem przedsiębiorstw, C. organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami sektora ekonomii społecznej, D. strukturami wsparcia, E. mediami. Każdemu z tych zagadnień zostanie poświęcony podrozdział niniejszej pracy.

O znaczeniu otoczenia dla funkcjonowania badanych PES zdaje się przekonywać analiza szeregu danych, także tych dotyczących historii powstania przedsiębiorstw ekonomii społecznej. W zasadzie możemy stwierdzić, że w większości przypadków badane podmioty powstały przy współudziale podmiotów otoczenia, korzystały z gotowych wzorów czy uzyskiwały wsparcie na tym etapie. Czynniki, które najczęściej przyczyniały się do powstania badanych PES – co ilustruje Wykres 1 – są: naturalne rozwinięcie i sformalizowanie działalności ekonomicznej na bazie istniejących tradycji (model endogeny), podjęcie przez organizację społeczną działalności ekonomicznej (ekonomizacja), indywidualne zaangażowanie i przedsiębiorczość konkretnej osoby (model liderki) oraz odpowiedź na sprzyjające warunki prawne i finansowe (zachęta publiczna)²². Szczególnie ten ostatni może sygnalizować rolę

²² Badani najczęściej wskazywali na kilka modeli „wytworzenia PES”. Tylko w czterech na 20 przypadków wskazano jeden model wytworzenia badanych PES, w pozostałych łącznie przynajmniej dwa, choć więcej niż dwie przyczyny podawano równie rzadko, jak jedną.

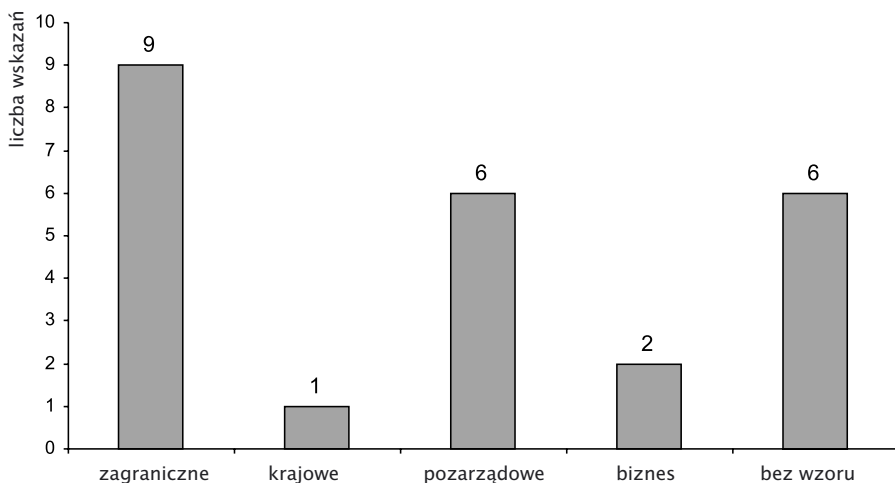
otoczenia w powstawaniu takich podmiotów. Natomiast w świetle silnych związków z instytucjami samorządu lokalnego może zastanawiać fakt, iż zasadniczo nie odgrywają one większej roli w tworzeniu PES. Niewielka jest również rola „interwencji publicznej”, czyli sytuacji, kiedy do powstania PES przyczynia się realizacja projektu finansowanego z programów publicznych o ponadlokalnym zasięgu (np. Poakcesyjnego Programu Wspierania Obszarów Wiejskich). Ponad dwie trzecie badanych PES przyznaje, że tworząc przedsiębiorstwo, korzystało z gotowych wzorów o różnej proveniencji, co ilustruje Wykres 2. Najczęściej sięgano po wzory zagraniczne, nieco rzadziej – te wypracowane przez polskie organizacje pozarządowe. Znaczenie instytucji otoczenia dla funkcjonowania badanych PES potwierdza analiza postrzegania roli, jaką instytucje otoczenia pełniły przy ich zakładaniu. Badani zdecydowanie częściej sygnalizowali, że wspierały one ten proces, niż że go hamowały bądź utrudniały. Najczęściej – co pokazuje Wykres 3. – wsparcia udzielały instytucje samorządu terytorialnego, a nieco rzadziej administracja rządowa oraz polskie organizacje pozarządowe, natomiast najrzadziej – organizacje dużego biznesu i instytucje reprezentujące „infrastrukturę” trzeciego sektora i ekonomii społecznej. Jak zatem widać, badane PES już na etapie swojego powstawania wiele zawdzięczają oddziaływaniu otoczenia.

Wykres 1. Model powstania PES



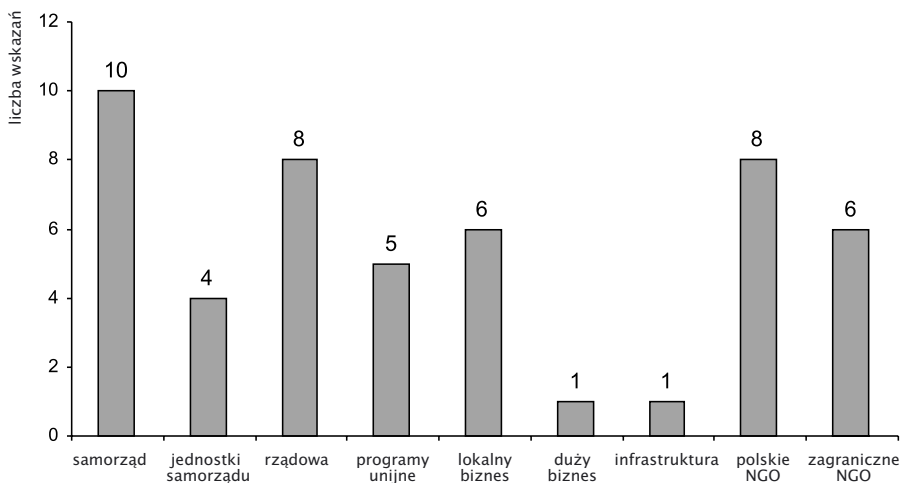
Źródło: Obliczenia własne

Wykres 2. Wzory dla tworzenia PES



Źródło: Obliczenia własne

Wykres 3. Liczba PES korzystających ze wsparcia poszczególnych instytucji w procesie założycielskim.



Źródło: Obliczenia własne

1.3.1 MAPA NAJWAŻNIEJSZYCH PARTNERÓW

W zasadzie tylko nieliczne z badanych PES sygnalizują brak lub słabe kontakty z otoczeniem, a tym samym na ich mapach najważniejszych partnerów dominują „białe plamy”. Takie relacje z otoczeniem wynikają z różnych przyczyn:

- nieumiejętności nawiązania trwałych relacji;
- filozofii działania – „Organizacja jest ciałem hermetycznym”²³, stara się być niezależna finansowo, stąd też ani nie potrzebuje wsparcia z zewnątrz, ani go nie poszukuje, trudno jej znaleźć wspólne obszary działania z innymi;
- silnych związków z jednostką macierzystą.

Większość badanych PES funkcjonuje w sieci różnorodnych układów partnerskich. Analiza tych sieci pozwala zbudować „Mapę najważniejszych partnerów”, którą tworzą m.in.:

- Instytucje publiczne
 - samorząd terytorialny i jego jednostki
 - administracja rządowa
 - instytucje ochrony zdrowia (przychodnie, szpitale)
 - instytucje oświaty i edukacji (szkoły)
 - instytucje naukowo-badawcze
- Instytucje prywatne (niepubliczne)
 - sektor przedsiębiorstw
- lokalny biznes
- organizacje przedsiębiorców
- przedsiębiorstwa ponadlokalne (korporacje)
 - organizacje pozarządowe i inne PES
- organizacje branżowe (np. działające na rzecz niepełnosprawnych, bezrobotnych, więźniów itp.)
- lokalne organizacje pozarządowe
- zarządy główne organizacji krajowych i zagranicznych
- organizacje ekonomii społecznej
- spółdzielnie i wspólnoty mieszkańców
- krajowe i zagraniczne związki (koalicje) organizacji
- organizacje zagraniczne
 - struktury wsparcia
- infrastrukturalne organizacje pozarządowe (ogólne, branżowe, dedykowane ekonomii społecznej – krajowe i zagraniczne)
- programy rządowe – krajowe i zagraniczne
 - media
- lokalne, wydawane własnym sumptem

²³ Cytaty zasadniczo pochodzą z raportów zbadanych przedsiębiorstw. Ze względu na poufny charakter zebranego materiału, nie podajemy nazwy badanego PES, posługując się ogólnymi zwrotami „Organizacja” lub „PES”. Jeśli posłużono się innym źródłem, zostało to odpowiednio oznaczone.

- branżowe, ponadlokalne
 - kościelne (organizacji religijnych)
- parafie
 - społeczność lokalna
 - osoby indywidualne²⁴.

Na podstawie analizy wskazań najważniejszych partnerów PES można stwierdzić, że najczęściej wskazywano instytucje samorządu gminnego i powiatowego, mimo że – jak już wspomniano – nie odgrywają one większej roli w tworzeniu PES: urząd gminy, starostwo powiatowe, powiatowy urząd pracy, ośrodek pomocy społecznej, powiatowe centrum pomocy rodzinie oraz inne instytucje pomocy społecznej (np. społeczna rada osób niepełnosprawnych, miejski ośrodek zatrudnienia i rehabilitacji osób niepełnosprawnych). Znacznie rzadziej wskazywano instytucje szczebla wojewódzkiego, jak wojewódzki urząd pracy, regionalny ośrodek pomocy społecznej, inne instytucje pomocy społecznej (np. biuro ds. osób niepełnosprawnych urzędu marszałkowskiego) oraz fundusze wojewódzkie, jak Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (WFOŚIGW), Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Jak sygnalizowano już powyżej, skoro nie będziemy się bliżej zajmować relacjami pomiędzy PES a samorządem terytorialnym, w tym miejscu pozwolimy sobie jedynie na uwagę, że są to relacje głównie o charakterze formalnym.

Wydaje się jednak, że na mapie najważniejszych partnerów²⁵ dominuje orientacja branżowa, nie zaś terytorialna. Oznacza to, że PES częściej podejmują współpracę z podmiotami działającymi w podobnej branży, zajmującymi się podobnymi problemami niż z podmiotami ulokowanymi w tej samej gminie, mieście, powiecie. I wreszcie, na mapie partnerów pojawiają się instytucje pomocowe – ogólne, jak np. Sandomierski Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, czy wspierające rozwój spółdzielczości socjalnej, jak np. Stowarzyszenie Wama-COOP, Ośrodek Wsparcia Spółdzielni Socjalnych Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy i Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych.

Oprócz identyfikacji partnerów PES niezwykle ważne jest wyznaczenie typów relacji, które łączą te podmioty. Zasadniczo możemy je wpisać w continuum od *partnerstwa strategicznego* – np. cieszyńskie Stowarzyszenie „Być Razem” jest strategicznym partnerem władz miejskich w zakresie realizacji niektórych zadań, np. profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych czy przeciwdziałania bez-

²⁴ Relacje z otoczeniem z reguły mają „janusowe oblicze”. To, co dla jednego podmiotu jest elementem otoczenia bliższego (np. instytucja samorządu gminne), dla innego może być elementem otoczenia dalszego i na odwrót.

²⁵ Powstałej po wyłączeniu instytucji samorządu terytorialnego, szczególnie dwóch najniższych szczebli.

domności, przez różne formy *wymiany*: kontakty, dzielenie się doświadczeniami, współpracę i pomoc wzajemną, *po jednostronne wsparcie i pomoc*, w tym wsparcie i pomoc *finansową*, i to nie tylko ze strony instytucji publicznych czy przedsiębiorstw, ale także osób prywatnych.

Partnerzy z otoczenia PES mogą występować w różnych rolach, np.:

- *kontrahenta*, z którym łączą PES kontakty o charakterze wymiany handlowej, świadczenia usług,
- *partnera*, z którym współpracują przy realizacji różnych projektów,
- *doradcy*, który służy pomocą np. w sprawach księgowych i prawnych,
- *instytucji wspierającej*, która udziela np. poręczenia i zabezpieczenia zobowiązań zaciąganych przez PES.

Badane PES sygnalizują różnorodne korzyści, jakie uzyskują dzięki kontaktom z otoczeniem. Wskazuje się na ich wymierny charakter – wsparcie finansowe od firm, dotacje, uzyskiwanie miejsc pracy dla podopiecznych w firmach komercyjnych i kompetentnych pracowników przez zatrudniające je przedsiębiorstwa, tworzenie instytucji wspierających. Równocześnie zaznacza się znaczenie symboliczne – wzrost rozpoznawalności problemu, którym zajmuje się badany PES, uwiarygodnianie PES w lokalnym środowisku, wzrost ich prestiżu i znaczenia, ale także poprawa wizerunku firm zaangażowanych w działania prospołeczne.

Dobrym podsumowaniem analizy mapy najważniejszych partnerów wydaje się wypowiedź przedstawicieli jednego z PES, którzy na pytanie o najważniejszych partnerów stwierdzają wprost: „Partnerzy to wszyscy odbiorcy naszych usług, wszystkie instytucje, przedsiębiorstwa, chociażby spółdzielnie mieszkaniowe czy prywatni przedsiębiorcy, Urząd Miejski. (...) Mają o nas jakieś referencje. Starają się nas wspierać, jakieś rzecznictwo na naszą korzyść, na rzecz naszej firmy. Widzą w nas podmiot gospodarki społecznej, który skutecznie rozwiązuje pewien problem społeczny, który jest też problemem gminy czy samorządu”.

Przytoczone podejście doskonale wpisuje się w koncepcję terytorium społecznie odpowiedzialnego.

1.3.2 ANALIZA OTOCZENIA PES ORAZ WZAJEMNYCH RELACJI

1.3.2.1 Instytucje publiczne

Na podstawie badań możemy stwierdzić, że badane przez nas PES wchodzą w relacje z instytucjami publicznymi, bardzo często w formie korzystania ze środków publicznych. W większości przypadków rola tych relacji dla rozwoju badanych podmiotów jest bardzo duża lub duża. Natomiast rzadko – co ilustruje Wy-

²⁶ Na istnienie konkurencji wskazuje nieco ponad połowa analizowanych tu PES (11 z 19).

kres 4. – administracja publiczna postrzegana jest jako konkurent²⁶. Pomimo tak pozytywnej oceny wpływu instytucji publicznych na działalność PES, nie możemy pomijać faktu, iż te instytucje mogą – i nierzadko tak się dzieje – niekorzystnie oddziaływać na kondycję instytucji prywatnych niezależnie od ich orientacji *not-for-profit* czy *for-profit*.

Wykres 4. Liczba PES deklarujących istnienie konkurencji ze strony poszczególnych typów instytucji.

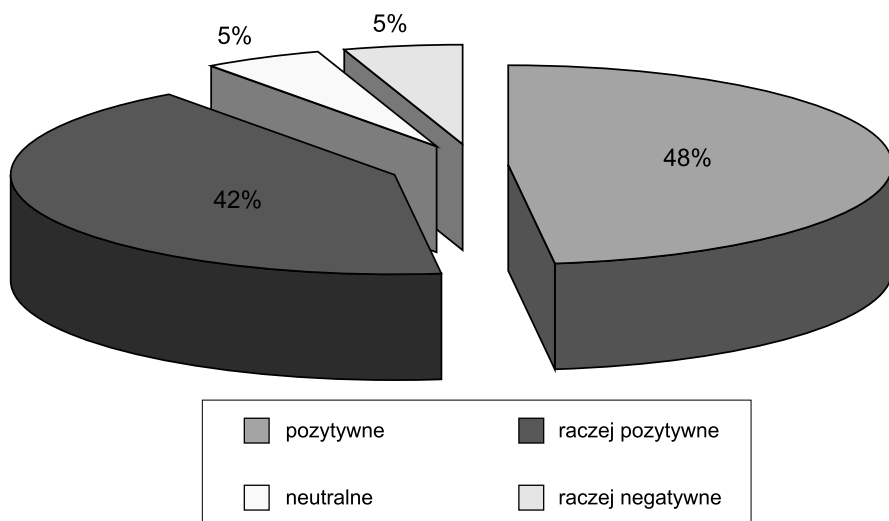


Źródło: Obliczenia własne

1.3.2.2 Społeczność lokalna

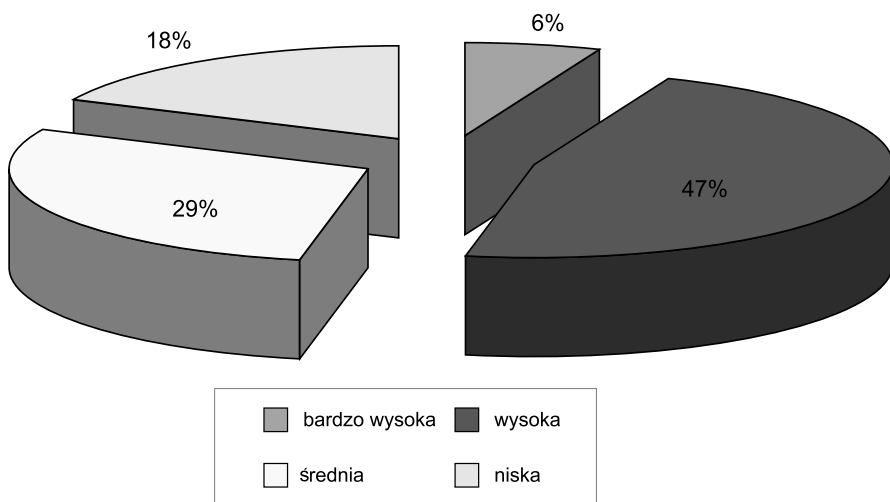
Analizę relacji badanych PES ze społecznością lokalną rozpoczniemy od przywołania danych ilościowych odnośnie do postrzegania relacji ze społecznością oraz oceny jej aktywności. Jak wynika z Wykresu 5., prawie wszystkie badane PES oceniają swoje relacje ze społecznością lokalną pozytywnie lub raczej pozytywnie, a tylko sporadycznie – neutralnie lub negatywnie. Natomiast nieco gorzej wartościowano aktywność społeczności lokalnej (Wykres 6.). Co prawda ponad połowa badanych wskazała, że jest ona wysoka lub bardzo wysoka, ale prawie co piąty respondent ocenił ją jako niską, choć nikt nie stwierdził, że jest bardzo niska. Przyjrzymy się zatem zakorzenieniu badanych PES w społecznościach opiniowanych jak wyżej.

Wykres 5. Relacje ze społecznością lokalną w ocenie PES



Źródło: Obliczenia własne

Wykres 6. Aktywność lokalna w ocenie PES.



Źródło: Obliczenia własne

Zanim jednak przejdziemy do analizy przejawów zakorzenienia PES w społeczności lokalnej, zajmiemy się przypadkami zjawiska odwrotnego²⁷. Brak zakorzenienia może wynikać z:

²⁷ Te w badanym przez nas zbiorze PES należą do mniejszości.

- *uwarunkowań funkcjonowania badanych PES* – z uwagi na kategorię członków czy beneficjentów; potwierdza to cytat z jednego z raportów: „fakt, iż członkami badanego PES są osoby niepełnosprawne ruchowo i umysłowo, co ogranicza ich kontakt ze społecznością lokalną, a tym samym utrudnia zakorzenienie w społeczności lokalnej”;
- *bycia postrzeganym jako instytucja zewnętrzna* – jest tak w sytuacji, kiedy podopiecznymi działalności PES są osoby spoza środowiska, w którym zostało zlokalizowane przedsiębiorstwo (pracownia, warsztat, dom opieki itp.);
- *uwarunkowań organizacyjnych badanego PES* – z powodu silnych związków z szerszą strukturą organizacyjną,
- *uwarunkowań społeczno-kulturowych społeczności lokalnej*²⁸,
- *postaw wobec społeczności lokalnej* – PES ani nie działa na rzecz tej społeczności i rozwiązania jej problemów, ani nie prowadzi żadnych działań w tym miejscu; tu też warto przytoczyć cytat: „Badany PES nie orientuje się w problemach lokalnej społeczności, ani nie angażuje się w działania na jej rzecz. Kontakty – oprócz bieżących o charakterze handlowym – mają głównie charakter odświętny – uczestnictwo w specjalnych imprezach”.

Jak już wspomniano wyżej, zdecydowana większość badanych PES deklaruje zakorzenienie w społeczności lokalnej. Świadczą o tym: orientacja w problemach ich klientów, podopiecznych, uczestników i członków, prowadzenie na rzecz społeczności działań, które są przez tę społeczność dobrze odbierane, oraz umiejętnie nawiązywane relacje z pozostałymi aktorami lokalnej sceny publicznej.

Zakorzenienie badanych PES w społeczności lokalnej dokonuje się na kilku płaszczyznach:

- *poprzez bycie członkiem tej społeczności* – głównie za pomocą angażowania członków społeczności w działalność organizacji (liczna baza członkowska) oraz włączania się członków PES w działania na rzecz społeczności wykraczające poza wymiar *stricte* ekonomiczny; potwierdza to fragment raportu: „Członkami jednego z badanych PES są mieszkańcy gminy, ale co nie mniej ważne, PES prowadzi działalność na rzecz lokalnych instytucji. Zakorzenienie wzmacniają również dobre relacje z władzami Gminy. I wreszcie fakt, że członkowie tego PES są aktywni na polu lokalnej aktywności społecznej: współorganizują imprezy dla mieszkańców, działają w Stowarzyszeniu Popierania Zaradności Życiowej i Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Pomocy Wzajemnej, wspierają świetlicę socjoterapeutyczną i pokazują, jak dzięki własnej zaradności można wydobyć się z zamkniętego koła biedy i społecznego wykluczenia. Ten sposób związania ze społecznością umożliwia im poznawanie jej problemów oraz potrzeb”.

²⁸ W tym kontekście niektóre z badanych PES wskazują na jeszcze jedną barierę blokującą zakorzenienie się szczególnie w wiejskich społecznościach lokalnych.

- *poprzez klientów, podopiecznych, beneficjentów,*
- *poprzez ofertę kierowaną do społeczności* – oferta może mieć charakter ekonomiczny (świadczenie usług, dostarczanie produktów, zatrudnienie), społeczny (udzielanie wsparcia, pomocy, rehabilitacja i resocjalizacja), kulturalno-rozrywkowy lub inny,
 - *za pośrednictwem szerszej struktury* – tzw. organizacji-matek, które działają dłużej i są dobrze rozpoznawane w społeczności,
 - *za pośrednictwem partnerów*, z pomocą których realizują swoje przedsięwzięcia,
 - *poprzez włączenie przedstawicieli społeczności lokalnej we własne działania* – na zasadzie wolontariatu, pomocy przy realizacji jakiejś drobnej inwestycji.

Zakorzenie jako proces

Pomimo, że większość badanych PES wskazuje na silne zakorzenie w lokalnej społeczności, to jednak w sporej części przypadków nie stało się tak od razu, a proces wrastania w środowisko był trudny, czasem rodził konflikty, zmuszał organizacje do przełamywania początkowego oporu społeczności lokalnej. Źródeł oporu należy upatrywać w jej strachu przed specyficznymi grupami społecznymi, na rzecz których działają badane PES – byłymi więźniami, osobami uzależnionymi, bezdomnymi, chorymi na autyzm. Powodem są jednak nie tylko obawy, ale także pewne niezaspokojone oczekiwania:

„Mam w domu wnuka niepełnosprawnego. Liczyliśmy, że dostanie tam pracę, skoro to jest w naszej gminie, ale nie jest to tak łatwe. Nie wiem, na czym ta współpraca polega. Tyle co słychać, że rodzina miała dziecko z autyzmem i nie udało się go tam umieścić. Liczyliśmy na to, że to będzie głównie dla mieszkańców gminy, ale okazuje się, że nie”.

Jak zatem widać, zakorzenie nie jest sytuacją daną raz na zawsze. Raczej mamy tu do czynienia z pewnym zjawiskiem rozciągniętym w czasie, z podejmowaniem przez PES prób zmiany tej niekorzystnej relacji, i co ciekawe, w większości wypadków – zgodnie z deklaracjami PES – zakończonych sukcesem. Czynnikiem sprzyjającym przełamywaniu barier jest podejmowanie współpracy z lokalnymi instytucjami zajmującymi się podobnym problemem. Tym niemniej, część badanych PES sygnalizuje występowanie otwartego konfliktu ze społecznością lokalną, który blokuje uruchomienie działalności określonego typu czy przejęcie lokalnej infrastruktury. Stroną konfliktu bywają także lokalne władze, które czasem zdają się podsycać podejrzliwość społeczności wobec obcej instytucji.

Jak już sygnalizowaliśmy powyżej, w sporej części przypadków udaje się przełamać niechęć lokalnego środowiska. Dobrze służy temu celowi działalność PES na rzecz społeczności lokalnej, np. szkoły, sklepu, czy wreszcie realizacja szkolenia adresowanego do specyficznej grupy mieszkańców (np. osób niepełnosprawnych, bezrobotnych itp.).

Wpływ badanych PES na społeczność lokalną

Działalność badanych PES znajduje odbicie w funkcjonowaniu społeczności lokalnej opisanej przed chwilą. Jednak podobnie jak samo zakorzenianie, także i oddziaływanie PES na społeczność lokalną napotyka na liczne rafy, o czym świadczy następujący fragment raportu z badania pewnego PES:

„Wydaje się jednak, że świadomość istnienia Organizacji nie jest szczególnie wysoka; przeciętny mieszkaniec Miasta nie wie wiele o działalności Organizacji – bo ona go nie dotyczy, jemu nie jest bezpośrednio potrzebna”.

Możemy wskazać kilka przyczyn tego stanu rzeczy:

- działalność badanych PES tylko pośrednio dotyczy większości mieszkańców, choć z łatwością daje się zaobserwować, że „miasto się zmieniło – nie widać na ulicach ludzi bezdomnych, choć problem bezdomności nie zniknął – teraz jednak jest to bezdomność z wyboru, a nie z konieczności”;
- skala prowadzonej przez badane PES działalności jest niewielka, a tym samym nie wywiera dużego wpływu na społeczno-ekonomiczną kondycję całej społeczności lokalnej.

Pomimo tych ograniczeń możemy wskazać przypadki PES pełniących rolę najpoważniejszego aktora ekonomicznego w gminie, od których powodzenia zależy kondycja i los sporej części mieszkańców, czy to zatrudnionych w uruchomionych przez PES firmach, czy kooperujących z nimi, czy też korzystających w inny sposób z wywołanego przez tę aktywność *boomu* ekonomicznego (np. w zakresie turystyki).

Podsumowując analizę relacji PES – społeczność lokalna, możemy wskazać trzy podstawowe płaszczyzny interakcji pomiędzy tymi podmiotami: 1) działalność prowadzona przez PES, 2) uczestnictwo PES w lokalnym życiu społecznym i publicznym oraz 3) przestrzeń codziennych interakcji. Dla nas oczywiście najważniejsza jest ta pierwsza, choć nie deprecjonujemy żadnej z nich, o ile powoduje ona zmiany w samej społeczności. Z przeprowadzonej analizy wynika, że to raczej PES wspierają lokalną społeczność, jest ona bowiem konsumentem oferty PES. Gdy chodzi o odwrotną zależność, możemy jedynie wskazać na rolę osób indywidualnych, które przekazują drobne darowizny niezbędne np. do wyposażenia uruchamianych placówek. Jednak w tym kontekście musimy zasygnalizować dychotomię pomiędzy obiektywnym i subiektywnym znaczeniem tych działań dla dobrostanu społeczności lokalnej. Z reguły skala działań realizowanych przez badane PES jest niewspółmierna do wielkości problemu. W świadomości społecznej odciskają się konkretne, twarde rezultaty, w szczególności inwestycje, jak np. park jurajski, sklep czy hotel, natomiast słabiej rezultaty miękkie, procesy, jak np. aktywizacja społeczności lokalnej jako takiej czy specyficznych grup społecznych itp. I wreszcie, niebagatelną rolę w zakorzenianiu PES w społeczności lokalnej, co warunkuje efektywność i skalę działania, odgrywa komunikacja, umiejętne przekazywanie otoczeniu informacji o działaniach PES.

Nie wszystkie badane PES nawiązują dobre, „gęste” relacje ze społecznością lokalną. Powodem tego jest czasem brak umiejętności, a czasem to, że działalność PES w danym miejscu jest uwarunkowana różnymi wymogami (np. kategorią beneficjentów). Zdarza się również, że to społeczność nie jest gotowa do zaakceptowania zewnętrznego podmiotu, co skutkuje brakiem współpracy, a często nawet wrogością. Jednak te PES, którym się powiodło, postrzegają zakorzenienie nie jako stan, lecz jako proces, przełamywanie licznych barier, głównie braku zaufania. Niewątpliwie tym, co pozwala te bariery likwidować, jest atrakcyjna oferta ekonomiczna lub społeczna PES dla mieszkańców.

1.3.2.3 Sektor przedsiębiorstw

Na wstępie musimy stwierdzić, że badane PES zasadniczo wchodzą w kontakty z biznesem, jednak nie jest to zjawisko powszechne. Niektóre z nich deklarują, że współpracę tę dopiero rozpoczynają. Na podstawie danych ilościowych możemy stwierdzić, że PES utrzymują relacje raczej z lokalnym biznesem niż z dużymi firmami. Jednak nie wszystkie podmioty podejmują współpracę z biznesem, co zdaje się wynikać z kilku powodów: z faktu, iż PES i biznesowi po prostu nie jest po drodze, ze słabości lokalnego biznesu, czy wreszcie z funkcjonowania PES jako elementu większego układu organizacyjnego.

Relacje z biznesem dla wielu badanych PES okazują się niezwykle ważne, stanowią istotę ich działalności, bez nich PES nie mogłyby realizować swojej misji (np. spółdzielnie socjalne), a nawet mogłyby nie dojść do ich powstania. Sektor przedsiębiorstw jest kluczowym partnerem, bez którego efektywność działań realizowanych przez PES byłaby o wiele niższa. Paradoksalnie, tym, co popycha do zawierania bliskich związków z sektorem przedsiębiorstw, może być brak pomocy ze strony samorządów lokalnych. Nierzadko znajduje tu zastosowanie idea „społecznej odpowiedzialności biznesu”.

Analizując ten obszar otoczenia badanych PES, musimy odróżnić relacje z przedsiębiorstwami od relacji z przedsiębiorcami. W tym drugim przypadku przeważają relacje o charakterze nieformalnym. Okazuje się, że nie tylko firmy, ale także konkretni przedsiębiorcy odegrali niemałą rolę w funkcjonowaniu badanych PES, głównie w początkowym okresie istnienia przedsiębiorstw. Niektóre z nich być może by nie powstały bez wsparcia konkretnych biznesmenów.

Relacje pomiędzy badanymi PES a sektorem przedsiębiorstw możemy uporządkować z uwagi na dwa wymiary: płaszczyznę (płaszczyzna ekonomiczna i społeczna) oraz charakter (współpraca, wsparcie, konkurencja), które składają się na matrycę przedstawioną poniżej (Tabela 1.).

Tabela 1. Matryca relacji PES – biznes

Współpraca Typ relacji	Ekonomiczna	Spółeczna
Współpraca	wymiana handlowa, zlecenia, kooperacja przy realizacji przedsięwzięć	zatrudnianie beneficjentów, społeczna odpowiedzialność biznesu
Wsparcie	dofinansowanie działalności, użyczenie lokalu lub sprzętu, przekazanie materiałów ²⁹	wsparcie merytoryczne ³⁰
Konkurencja	konkurencja o klientów, zlecenia	rywalizacja o pracowników-be- neficjentów ³¹

Poniżej prezentujemy charakterystykę form relacji zestawionych w Tabeli 1.:

- *wsparcie o charakterze ekonomicznym* – wydaje się charakterystyczne nie tyle dla samych PES, co raczej dla organizacji pozarządowych, przy których działają, ponieważ to właśnie te organizacje są beneficjentami dofinansowania prowadzonej przez siebie działalności statutowej;

- wydaje się, że beneficjentami *wsparcia materiałowego* ze strony przedsiębiorstw są nie tylko organizacje pozarządowe – które pozyskiwane od lokalnych przedsiębiorców materiały wykorzystują na potrzeby remontów przejmowanych obiektów przeznaczanych na kolejne placówki – ale także PES prowadzące działalność produkcyjną i usługową (np. spółdzielnie socjalne). Możliwość zakupu materiałów z przedłużonym terminem płatności pozwala zachować płynność finansową i zrealizować zlecenia;

- najbardziej rozpowszechnioną formą relacji pomiędzy PES a biznesem jest *współpraca na płaszczyźnie społecznej* przybierająca postać *aktywizacji, podnoszenia kwalifikacji i zatrudniania beneficjentów* badanych PES przez firmy komercyjne;

- niektóre z badanych PES, wchodząc we współpracę z sektorem przedsiębiorstw w obszarze aktywizacji zawodowej i zatrudniania beneficjentów, odwołują się wprost do *koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, przy czym nie chodzi wyłącznie o kampanie społeczne, ale także o konkretne inicjatywy bezpośrednio zmieniające sposób działania przedsiębiorstw (np. „wymuszanie” na firmach formułowania ofert pracy w sposób ułatwiający dopasowanie wymagań pracodawcy do kompetencji beneficjenta rekrutującego się z grupy dyskryminowanej na rynku pracy);

- stosunkowo rzadziej relacje mają charakter *stricte ekonomiczny* – czy to w postaci *wymiany handlowej, zlecenia wykonawstwa, czy wreszcie kooperacji przy realizacji zleceń* – gdzie lokalne firmy mogą być odbiorcami usług wykonywanych przez PES, jak i konkurentami w ubieganiu się o zlecenia;

²⁹ Po obniżonej cenie w stosunku do ceny rynkowej, z zastosowaniem innych bonusów lub nieodpłatnie. Odnosi się zarówno do użyczenia infrastruktury, jak i przekazania materiałów.

³⁰ Udzielane zarówno przedsiębiorstwom ekonomii społecznej przez firmy, jak i odwrotnie.

³¹ W związku z dynamicznymi zmianami zachodzącymi na rynku pracy, wiele PES sygnalizuje problemy z pozyskiwaniem beneficjentów do prowadzonych działań, ci bowiem z łatwością znajdują zatrudnienie na otwartym rynku pracy.

- relacje polegające na *wspieraniu merytorycznym* wiązą badane PES z sektorem przedsiębiorstw sporadycznie.

Trzecim konstytutywnym aspektem relacji pomiędzy PES a sektorem przedsiębiorstw na płaszczyźnie ekonomicznej jest *konkurowanie* o klientów i zlecenia. Ponad połowa badanych PES dostrzega istnienie konkurencji – głównie ze strony lokalnego biznesu³², a stosunkowo rzadko ze strony innych podmiotów – administracji czy dużego biznesu (por. Wykres 4.). Natomiast żadną konkurencją nie są dla nich inne PES i organizacje pozarządowe. Zdecydowana większość PES świadomych konkurencji jest przekonana o swoich przewagach nad nią. Wskazuje się na wygrywanie „ceną” bądź „marką społeczną”³³, czy wreszcie „zdolnością do realizacji nietypowych zleceń”.

Natomiast z analizy przebadanych jakościową metodą (*case study*) PES wynika, że po części „brak konkurencji” wynika wprost z „braku biznesu”. Część z badanych PES jest przekonana, że nie są żadną konkurencją dla firm komercyjnych. To przekonanie wynika z porównania własnego potencjału z potencjałem nawet małego biznesu, które wypada zdecydowanie na niekorzyść PES. Konkurencyjność PES ograniczają także wewnętrzne uwarunkowania ich działalności, jak np. niska wydajność zatrudnionych pracowników-beneficjentów, wysokość oferowanych płac. Jednak niektóre z badanych PES sygnalizują, że ich działalność jest postrzegana jako konkurencyjna przez lokalne firmy, głównie z uwagi na niższe ceny, specyfikę działalności (niszowość) oraz elastyczność.

„Jeden z badanych PES, który świadczy usługi praktycznie bez własnej marży, stanowi poważne zagrożenie dla lokalnych firm szkoleniowych prowadzących szkolenia w tej samej dziedzinie (wyspecjalizowanych w świadczeniu usług na rzecz urzędów pracy)”.

„W początkowym okresie działalności uruchomionego przez inny PES sklep, miejscowi przedsiębiorcy wywierali na instytucje lokalnego samorządu naciski mające na celu zamknięcie sklepu, który swoimi konkurencyjnymi cenami odbiera im klientów”.

„Kolejny badany PES jest postrzegany jako konkurencja w zakresie świadczenia usług przewozowych. Organizacja zakupiła autobus głównie dla przewozu dzieci na kolonie i ferie, jednak zamierza również zarabiać na świadczeniu lokalnych usług

³² Co zresztą nie powinno dziwić, skoro – przynajmniej niektóre z badanych PES – wskazują, że sektor biznesu, to lokalny rynek, na którym miejscowi przedsiębiorcy są ważnym partnerem.

³³ Na znaczenie tego elementu wskazują badani ze Spółdzielni Socjalnej w Byczynie „Jak zaczynaliśmy, to jednak było trochę tych konkurentów. Mieliśmy problemy z przedostaniem się na rynek, bo nie mieliśmy swojej marki. Nikt o nas nie wiedział, nikt nie widział naszej roboty”.

transportowych. Okazało się, że rynek w tym segmencie został już dawno podzielony, co prowadzi do wojen cenowych. Bez znaczenia w tym kontekście jest fakt, iż PES nie jest firmą komercyjną, zaś zyski z przewozu przekazuje na działania statutowe”.

Jednak w tym kontekście badani sygnalizują, że poważnym problemem w funkcjonowaniu PES na rynku są nieetyczne działania wielu biznesmenów. Głównie oskarża się ich o naruszanie przepisów prawa pracy (np. zatrudnianie na „czarno”), czy dawanie łapówek w trakcie pozyskiwania zleceń.

Badane PES wskazują na korzyści, jakie współpraca przynosi obu stronom, czyli PES i przedsiębiorstwom, głównie w sferze „zatrudnieniowej”, a nieco mniejsze *stricto* ekonomiczne.

Nie wszystkie badane PES dobrze oceniają swoje obecne relacje z przedsiębiorcami. Problemy związane są zarówno z działalnością ekonomiczną (stosunkowo ograniczona liczba zleceń otrzymywanych przez PES od przedsiębiorstw oraz nieregularne płatności za wykonane usługi i zrealizowane dostawy), jak i sferą „zatrudnieniową” (bariery w transferze podopiecznych na otwarty rynek pracy).

Podsumowując, możemy stwierdzić, że badane PES stosunkowo często wchodzi w relacje z biznesem, choć częściej na płaszczyźnie społecznej niż ekonomicznej. Nastawione są zatem raczej na współpracę w zakresie aktywizacji i zatrudniania beneficjentów, w której odwołują się do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, niż na wymianę czy kooperację ekonomiczną. I choć są świadome istnienia konkurencji – głównie ze strony lokalnych firm – to równocześnie są przekonane o swojej przewadze – bądź cenowej, bądź płynącej z posiadanej „marki społecznej”. Wydaje się zatem, że wskazanie na lokalne firmy jako na głównych konkurentów, świadczy o zakorzenieniu PES w społeczności lokalnej.

1.3.2.4 Organizacje pozarządowe i inne PES

Trzecim elementem otoczenia, którego relacje z PES zostaną zanalizowane w niniejszym raporcie, są organizacje pozarządowe i inne PES. Na wstępie możemy sobie zadać pytanie, jak te elementy otoczenia zaznaczają się na jej mapie. Z weryfikacji danych ilościowych wynika, że pełnią one dosyć istotną rolę w powstaniu i funkcjonowaniu badanych PES, właśnie bowiem doświadczenia polskich i zagranicznych organizacji pozarządowych są podstawowym źródłem wzorów dla powstających przedsiębiorstw (por. Wykres 2.). Jednak z drugiej strony inne przedsięwzięcia ekonomii społecznej nie są przez PES postrzegane jako konkurencja (por. Wykres 4.).

Badane PES kontaktują się z różnymi podmiotami trzeciego sektora i sektora przedsiębiorczości społecznej:

- lokalnymi;
- pozalokalnymi, które stanowią dla nich źródło inspiracji i wsparcia, są partnerami realizowanych projektów bądź zleceniodawcą dla warsztatów;
- zagranicznymi.

Ważnym partnerem wzajemnych relacji są organizacje-matki,

Wiele PES utrzymuje kontakty z organizacjami i instytucjami działającymi w podobnym jak one obszarze³⁴. Swoistą formą relacji z sektorem organizacji pozarządowych jest także członkostwo w różnorodnych związkach organizacji i partnerstwach, np. w Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych, a za jego pośrednictwem także we Wspólnocie Roboczej Związku Organizacji Socjalnych, Partnerstwie „TuJestPraca”.

Jednak podobnie jak z innymi elementami otoczenia, także i tu zdarzają się organizacje, które nie utrzymują kontaktów z innymi organizacjami czy PES. Przyczyn tego stanu rzeczy może być kilka. Jedną z nich jest ograniczenie się do relacji z organizacją-matką lub własnym środowiskiem branżowym (np. ZAZ). Inną – brak organizacji-partnerów do współpracy czy wręcz słabość lokalnego trzeciego sektora. Jeszcze inną rezerwa wobec wchodzenia w ściślejsze relacje, np. „w projekty partnerskie, które z reguły wiążą się z koniecznością uzgadniania i polegania na innych. Co niestety, zbyt często jest źródłem problemów”. Czy wreszcie konkurencja pomiędzy organizacjami pozarządowymi, a nawet wzajemna wrogość organizacji.

Po naszkicowaniu mapy otoczenia warto przyjrzeć się charakterowi relacji łączących tworzące ją podmioty. Zresztą o dwóch już wspomnieliśmy przy okazji rysowania mapy, a mianowicie o czerpaniu wzorów oraz konkurencji. Jednak nie mniej ważne są współpraca i wsparcie. Choć „czystych” przypadków współpracy nie znajdziemy zbyt wiele, tym niemniej warto wskazać kilka przykładów:

- zatrudnianie przez badany PES podopiecznych współpracującej instytucji (np. osoby chore psychicznie – pacjentów organizacji zajmujących się ich leczeniem, co z jednej strony zwiększa liczbę zatrudnionych przez PES osób niepełnosprawnych, a z drugiej wzbogaca terapię o element zatrudnienia);
- wzajemne użyczenie narzędzi, środków transportu i zatrudnianie uczestników centrów integracji społecznej (CIS) przez badany PES: „Świadczymy sobie wzajemnie zlecenia, usługi. CIS ma stolarnię. Ma też uczestników. Czasami brakuje nam osób do wykonania zleceń. Czasami użycza nam ekipy rozładunkowej czy do wykonania jakiegoś placu. To jest dla nas bardzo dobra rzecz, bo czasami potrzebujemy ludzi na krótki okres czasu. Poza tym kontaktujemy się w sprawach społecznych.

³⁴ Jednak, jak twierdzą badani, „Środowisko związane z osobami niepełnosprawnymi jest bardzo różnicowane. Są w nim różne organizacje i różni niepełnosprawni. Środowisko jest podzielone, ma różne problemy i własne interesy”.

Czasami jakaś sprawa z zakresu księgowości, kadr. Natomiast CIS pożyczka od nas sprzęt, którego my mamy więcej”;

- realizacja wspólnych projektów.

Jednak w sporej części przypadków mamy do czynienia raczej z relacjami o charakterze wsparcia niż faktycznej współpracy. I to o dziwo, wsparcia udzielanego przez badane PES lub ich jednostki macierzyste lokalnemu sektorowi organizacji pozarządowych³⁵. Możemy wskazać kilka praktycznie stosowanych jego form:

- *finansowe* – np. przekazywanie (na zasadzie redystrybucji) innym organizacjom pozarządowym dotacji na realizację projektów: „Badany PES współpracuje na zasadzie partnerstwa z innymi organizacjami lub instytucjami działającymi w podobnym obszarze. Są to różnorodne lokalne organizacje, fundacje i stowarzyszenia, które dzielą się doświadczeniami oraz udzielają sobie wsparcia. W ostatnim czasie, w ramach programu „Równać Szanse”, przekazano kilkadziesiąt dotacji na rozwój społeczno-gospodarczy z wykorzystaniem turystyki, dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego oddolnym inicjatywom”.

- *merytoryczne* – np. wsparcie w działalności merytorycznej: „Badany PES oferuje innym organizacjom organizację warsztatów teatralnych dla osób zagrożonych społecznym wykluczeniem, jak również organizuje warsztaty artystyczne dla tzw. grup dysfunkcyjnych, obejmujące różne dziedziny sztuki – przede wszystkim teatr, a także m.in. animację komputerową, fotografię, sztuki plastyczne”.

- *organizacyjne* – np. w formie użyczenia pomieszczeń, sprzętów, dostępnej infrastruktury, tworzenia innych organizacji pozarządowych, poradnictwa i działalności informacyjnej na temat funkcjonowania NGO, pozyskiwania funduszy;

- *infrastrukturalne* – np. poprzez zaangażowanie w działania o charakterze infrastrukturalnym na rzecz rozwoju lokalnego trzeciego sektora, tworzenia zasad współpracy z samorządem (gminy, powiatu) czy wspieranie ekonomii społecznej i solidarności społecznej, nie tylko w wymiarze lokalnym, ale także ogólnopolskim.

„Podsumowując, możemy zatem stwierdzić, że poza nielicznymi wyjątkami, badane PES dosyć dobrze odnajdują się w trzecim sektorze czy sektorze ekonomii społecznej, gdzie z innymi podmiotami łączą je najróżnorodniejsze więzi. I raczej trudno poszukiwać tu samotnych wysp, pomimo tego, że niektóre z nich sprawiają takie wrażenie, np. te silnie związane z organizacjami-matkami.

Kontakty z innymi organizacjami służą różnym celom. Po części – szczególnie na wstępnym etapie – są wykorzystywane jako źródło wzorów działalności. Potem często przybierają postać współpracy, a jeszcze częściej wsparcia lokalnego sektora organizacji przez badane PES, a także konkurencji czy wrogości, czasem manifestującej się wprost, czasem zakamuflowanej.

Jeden z badanych PES od samego początku współpracuje z innymi organizacjami i instytucjami działającymi na tym samym terenie, choć niekoniecznie w tym

³⁵ Choć wydaje się, że w niektórych przypadkach te deklaracje są na wyrost.

samym obszarze problemowym. Jednak z uwagi na stopień rozwoju Organizacji jej współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi działającymi na terenie miasta ma ograniczony charakter (wspólne działania z innymi lokalnymi organizacjami należą do rzadkości). Przyczyn tego stanu rzeczy przedstawiciele PES upatrują w tym, iż „w Mieście nie ma stowarzyszeń pomocowych, które działają na podobnym polu. Organizacje pozarządowe jakby podzieliły między siebie pole usług społecznych specjalizując się w świadczeniu pomocy dla odmiennych grup odbiorców. W ten sposób nie konkurują między sobą, ale i nie podejmują wspólnych działań”.

1.3.2.5 Struktury wsparcia

Na rolę struktur wsparcia dla funkcjonowania badanych PES wydają się wskazywać niektóre dane ilościowe. Prawie co czwarty z badanych PES wskazuje „zachętę publiczną” jako model (lub jeden z kilku modeli) powstania swojego przedsiębiorstwa (por. Wykres 1.)³⁶, jednak tylko nieliczne wskazały na uzyskanie pomocy ze strony instytucji reprezentujących „infrastrukturę” organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej (np. Regionalny Ośrodek Szkoleniowy Europejskiego Funduszu Społecznego, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT itp.) na etapie tworzenia przedsiębiorstw.

Zasadniczo badane PES wskazują na kilka typów struktur, z których pomocy korzystają. Przede wszystkim są to instytucje samorządu terytorialnego szczebla gminnego, powiatowego oraz – w mniejszym stopniu – wojewódzkiego, które oferują różne formy wsparcia: merytoryczne, finansowe, organizacyjne, promocyjne.

Ważnymi strukturami wspierającymi funkcjonowanie badanych PES – przede wszystkim finansowo – są fundusze rządowe oraz programy pomocowe. Badani wymieniają Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, Europejski Fundusz Społeczny, Inicjatywę Wspólnotową EQUAL, Fundusze Norweskie. Korzystanie z pomocy tych instytucji z reguły ma charakter formalny i ogólnodostępny.

Rolę struktur wsparcia pełnią także Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, tworzone na potrzeby projektów finansowanych z Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Szczególnie popularnym wśród badanych jest Partnerstwo „Tu jest praca”, w dalszej kolejności „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” oraz „Innowacyjny instrument w rozwiązywaniu problemów rynku pracy”.

Naturalną strukturę wsparcia dla badanych PES stanowią także organizacje-matki oraz partnerzy krajowi i zagraniczni, którzy udzielają głównie wsparcia merytorycznego. Badane PES korzystają z finansowego wsparcia instytucji bądź programów „dedykowanych” ekonomii społecznej, np. Regionalnego Funduszu Ekonomii Społecznej, Ośrodka Wspierania Spółdzielczości Socjalnej w Byczynie czy Stowarzyszenia Wama-COOP.

³⁶ Ale żadna nie wskazuje modelu „interwencji publicznej”.

Rzadko wskazuje się na „infrastrukturę” trzeciego sektora, a wręcz przeciwnie, wiele badanych PES twierdzi, że nie korzysta z ich usług. Tym niemniej zdarzają się przypadki uzyskania wsparcia od tych instytucji. Wsparcia udzielają także inne instytucje, np. Kościół katolicki.

Stosunkowo dużo badanych PES sygnalizuje otrzymywanie nieformalnego wsparcia od osób prywatnych z ich otoczenia, przy czym dla prawie wszystkich, które podniosły ten aspekt, miało ono duży wpływ na rozwój PES. W gronie wspierających są zarówno przyjaciele projektu, którzy „nie tylko doradzali, negocjowali z miastem, ale także kibicowali tej rodzącej się inicjatywie”; znajomi, lokalni przedsiębiorcy, ale również mieszkańcy gminy, „którzy w liczbie 120 osób” nie tylko założyli stowarzyszenie, ale uwierzyli w jego sukces, a tym samym w możliwość zaspokojenia w ten sposób własnych oczekiwań. Wsparcie może mieć postać materialną, np. pożyczki na rozpoczęcie działalności, zakupu wyposażenia pracowni, użyczenia maszyn do produkcji czy mebli na wyposażenie biura, dostarczenie materiałów do wykonania pierwszej usługi; merytoryczną, np. konsultacji, doradztwa, eksperckie, członkostwa w Radzie Programowej, mecenatu i wreszcie symboliczną – życzliwe go wsparcia.

Wydaje się, że tego typu wsparcie możliwe jest wyłącznie na specjalnych zasadach wynikających „ze szczególnych relacji pomiędzy inicjatorem przedsięwzięcia a osobami i instytucją udzielającą pomocy”.

Jeszcze jedną formą wsparcia są różnego rodzaju nieformalne kontakty środowiskowe, które stanowią lub mogą stwarzać okazję do uzyskiwania pomocy czy wymiany doświadczeń. Te nieformalne kontakty skutkują poszerzeniem możliwości: dostępu do informacji, pomocy przy pisaniu wniosków, uczestnictwa w szkoleniach czy wreszcie realizacji wspólnych działań.

Analizę relacji badanych PES z instytucjami wsparcia dobrze ilustruje następujący przypadek.

PES „otrzymuje wsparcie od różnych instytucji wspierających rozwój oddolnych inicjatyw, m.in. PAOW, SAPARD, LEADER, IW EQUAL, PAFW, Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży, Fundacji Batorego. Badani wskazują na 3 kategorie środków pomocowych, z których korzystają: 1) przeznaczone na działania o charakterze „kosztotwórczym”, tzn. na takie projekty, które po zakończeniu finansowania z zewnątrz nie są w stanie same się utrzymać; 2) przeznaczone na działania, które mają po zakończeniu stać się samofinansujące; 3) przeznaczone na działania mieszczące się „w sferze ideologicznej”, które zakładają zainicjowanie pewnych działań, np. naukę języka angielskiego w szkołach. Wszystkie te środki przyczyniły się do sukcesu podjętych w Gminie inicjatyw”.

1.3.2.6 Media

Ostatnim z analizowanych w tym opracowaniu elementów otoczenia badanych PES są media. W opinii większości badanych media są ważnym partnerem. Partnerem, „O którym się nie zapomina, którego się szanuje, z którym się pracuje, w którym się jest obecnym”. Badane PES wykorzystują media do promowania własnej działalności oraz propagowania idei. Mówią o dużym zrozumieniu mediów dla działalności prowadzonej przez PES.

Jednak, co zastanawiające, relacje z tym partnerem wydają się częściej niż z innymi nacechowane rezerwą, niechęcią, czy wręcz wrogością. Jedna z badanych organizacji unika relacji z lokalnymi mediami, co wynika ze sposobu prezentacji ich działalności na łamach lokalnej prasy³⁷. Inną przyczyną złych relacji badanych PES z lokalnymi mediami jest ich upolitycznienie, bycie tubą lokalnych władz³⁸.

Badane PES nawiązują kontakt lub często wzbudzają zainteresowanie różnorodnych mediów: lokalnych, regionalnych, ogólnopolskich, a nawet zagranicznych. Do takiego zainteresowania zachęca wyjątkowość, odniesiony sukces, uczestnictwo w ważnych przedsięwzięciach. Szczególnej wagi nabierają kontakty z tymi pierwszymi, czyli lokalnymi mediami. To one, jak wynika z poprzedniego akapitu, są uczestnikiem konfliktu.

Badane PES wykorzystują lokalne media nie tylko do promocji własnych działań, ale także do dystrybucji ważnych dla mieszkańców informacji i komentowania istotnych wydarzeń w gminie. Podejmują także inicjatywy mające na celu ułatwienie mieszkańcom kontaktu z mediami.

Jednakże okazuje się, że dobre kontakty z mediami, duża liczba materiałów prasowych nie skutkuje wzrostem rozpoznawalności organizacji w lokalnej społeczności.

I wreszcie badane PES – a raczej ich organizacje macierzyste – same stają się uczestnikiem tego obszaru otoczenia, uruchamiając własne media – drukowane czy elektroniczne.

³⁷ Lokalne media w poszukiwaniu newsów instrumentalnie traktowały tragedię dzieci przebywających w rodzinach zastępczych. Fundacja w obronie godności dzieci nie zgadzała się na takie praktyki, co spowodowało ucięcie kontaktów. W celu zmiany tej sytuacji badany PES wraz z Fundacją Ernst & Young i Laboratorium Reportażu przygotowuje ogólnopolską kampanię, której celem jest dotarcie z rzetelną informacją o problemie rodzicielstwa zastępczego do świadomości społecznej. Mają nadzieję, że dzięki tej akcji media inaczej będą pisały o tym problemie.

³⁸ Co w sytuacji, gdy część władz samorządowych (powiatowych) postrzega Fundację jako konkurenta, sprawia, że media pełniące funkcję oficjalnego biuletynu urzędu nie doceniają działalności PES, nie traktują go poważnie. Fundacja zaś nie zabiega o obecność na ich łamach.

1.4 PODSUMOWANIE

Podsumowując analizę relacji badanych PES z otoczeniem, czyli podejmując próbę odpowiedzi na pytanie o rolę, jaką odgrywają one w tym otoczeniu, należy wziąć pod uwagę kilka aspektów ich funkcjonowania. Po pierwsze, trzeba rozpoznać blokady rozwoju działalności ekonomicznej badanych przez nas PES. Po drugie, rozważyć stopień autonomii badanych PES wobec otoczenia. I wreszcie po trzecie, zrekapitulować niektóre aspekty relacji PES z otoczeniem, m.in. zakorzenienie w społeczności lokalnej, identyfikację partnerów i inne.

Przyglądając się blokadom działalności ekonomicznej, identyfikowanym przez badane PES, można stwierdzić, że otoczenie nie jest źródłem najpoważniejszych barier, z jakimi się borykają³⁹. Jedyną barierą, którą – obok trudności w pozyskiwaniu środków na inwestycje oraz złego prawa i problemów formalnych – często wskazują badani, jest „nadmierna biurokracja administracji publicznej i bezzasadne kontrole”. Natomiast pozostałe przeszkody są deklарowane sporadycznie. Wydaje się jednak, że otoczenie odgrywa niebagatelną rolę w funkcjonowaniu badanych PES, co spróbujemy prześledzić, zajmując się kwestią ich autonomii.

Mimo że formalnie – poza przypadkami PES będących częścią większej struktury organizacyjnej i nieposiadających osobowości prawnej – badane podmioty są niezależne od analizowanych tu instytucji otoczenia, to jednak faktycznie ich autonomia bywa mocno ograniczona, głównie z uwagi na finansową zależność od różnych instytucji. Oczywiście największy wpływ na funkcjonowanie badanych PES wywierają władze samorządowe. I to nie tylko w wymiarze finansowym (poprzez udzielanie bezpośredniego wsparcia finansowego, czy zakupu usług), ale także organizacyjnym (pomoc w sprawach administracyjno-prawnych) i merytorycznym (współpraca przy realizacji różnorodnych przedsięwzięć o charakterze pozakonomicznym). W podobny sposób na działanie niektórych z badanych PES oddziałują organizacje-matki (przy których powstały i działają PES).

Choć wiele badanych PES deklaruje swoją niezależność, to jednak niektóre nie ukrywają wpływu, jaki na ich funkcjonowanie wywierają różne podmioty z ich otoczenia. Sygnalizuje się, że swobodę działalności w pewnym stopniu ograniczają związki z innymi podmiotami (np. w Partnerstwa w ramach IW EQUAL często sil-

³⁹ Za bariery związane z otoczeniem uznajemy: „brak popytu na usługi/produkty” (odpowiedź „c” pytania 23), „odwrócenie się od organizacji jej dotychczasowych sponsorów” (odpowiedź „e”), „niechęć ze strony innych organizacji lub okolicznych przedsiębiorców traktujących badany PES jako konkurencję” (odpowiedź „f”), „negatywny wizerunek organizacji zajmującej się działalnością gospodarczą w społeczeństwie” (odpowiedź „i”), „nadmierna biurokracja administracji publicznej, bezzasadne kontrole” (odpowiedź „l”), „lokalne układy utrudniające funkcjonowanie na rynku” (odpowiedź „m”) i „brak wsparcia szkoleniowego/doradczego dostosowanego do specyfiki organizacji pozarządowych” (odpowiedź „o”).

nie ingerują w bieżące decyzje, szczególnie związane z dysponowaniem środkami finansowymi). Ponadto niektóre PES wskazują na wpływ wywierany na nie ze strony społeczności lokalnej.

Jak zatem widać, otoczenie w istotny sposób determinuje funkcjonowanie badanych PES, w szczególności na prowadzenie przez nie działalności ekonomicznej. Rekapitułując wnioski z przeprowadzonej analizy oddziaływań otoczenia na powstanie, działanie i przeobrażenia badanych PES, możemy stwierdzić, że:

- Otoczenie większości z nich tworzą różnorodne podmioty, choć wydaje się, że częściej partnerami są podmioty „z branży” niż „z terytorium”.

- Badane PES stosunkowo często wchodzą w relacje z biznesem, choć częściej na płaszczyźnie społecznej niż ekonomicznej. Są one zatem nastawione raczej na współpracę w zakresie aktywizacji i zatrudniania beneficjentów niż na wymianę czy kooperację ekonomiczną. Jednak w roli konkurentów postrzegają wyłącznie lokalne firmy, z którymi wygrywają ceną bądź marką społeczną.

- Większość badanych PES deklaruje zakorzenienie w lokalnej społeczności, jednak w sporej części przypadków sygnalizują, że jest to długi proces, który po drodze napotyka na liczne opory, czy wręcz rodzi konflikty. Natomiast podejmowane przez badane PES próby zmiany tej niekorzystnej relacji kończą się w ich przekonaniu sukcesem, czyli wpisaniem w społeczność, w której realizują swoją działalność, czemu sprzyja atrakcyjna oferta adresowana do członków tej społeczności.

- PES raczej wspierają lokalną społeczność będącą konsumentem ich oferty, niż otrzymują od niej wsparcie.

- Kontakty z innymi organizacjami pozarządowymi służą różnym celom. W początkowym okresie działania badane PES wykorzystują inne organizacje pozarządowe jako źródło wzorów działalności. Natomiast na dalszym etapie rozwoju PES kontakty z innymi organizacjami podejmowane są w celu współpracy, choć niezadko badane PES udzielają różnorodnego wsparcia lokalnemu sektorowi organizacji pozarządowych.

- PES nawiązują kontakt lub wzbudzają zainteresowanie mediów: lokalnych, regionalnych, ogólnopolskich, a nawet zagranicznych. Do takiego zainteresowania zachęca wyjątkowość, odniesiony sukces czy uczestnictwo w ważnych przedsięwzięciach.

1.5 REKOMENDACJE

Na zakończenie niniejszej analizy pokusimy się o sformułowanie kilku rekomendacji odnośnie do kształtowania się wzajemnych relacji pomiędzy PES a otoczeniem oraz konsekwencji tych relacji – ich mocnych i słabych stron. Jednak, z uwagi na zróżnicowanie badanej populacji – organizacyjne, branżowe, przestrzenne czy genetyczne – nie będzie to łatwe.

Przystępując do formułowania rekomendacji, musimy wrócić do poczynionych na wstępie ustaleń, a mianowicie że rozwój badanych PES jest ściśle związany z relacjami, w jakie wchodzi ona z otoczeniem. Jednak z uwagi na dynamiczny i dwukierunkowy charakter tych relacji, PES z jednej strony musi przystosowywać się do wymogów otoczenia, ale równocześnie ma szansę w aktywny sposób oddziaływać na swoje otoczenie. Mechanizmami wzajemnego oddziaływania mogą być: przy-
mus, normy bądź konkurencja.

Otoczenie jest źródłem cennych dla PES zasobów – ludzkich, technicznych, finansowych, materiałowych itd., a także legitymizacji społecznej jako warunku koniecznego do przetrwania i rozwoju organizacji. Przy czym to ostatnie wydaje się szczególnie ważnym czynnikiem powodzenia organizacji, jaką jest PES.

Na podstawie zebranego i przeanalizowanego materiału trudno co prawda ocenić samą kondycję badanych PES, natomiast można pokusić się o ocenę jednego z istotnych czynników wzmacniających ich kondycję, czyli relacji z otoczeniem. Bogactwo relacji, w jakie wchodzi z otoczeniem badane PES, daje się zestawić w kilka modeli:

- *model terytorialny*, kiedy gros partnerów zlokalizowanych jest na terenie działania PES;
- *model branżowy*, kiedy partnerzy PES zajmują się podobnym problemem;
- *model zakotwiczony* w podmiotach nadrzędnych, kiedy relacje z otoczeniem determinowane są przez podmiot nadrzędny, którego częścią jest PES;
- *model kosmopolityczny*, kiedy większość partnerów PES rekrutuje się spoza terenu działania lub kiedy PES prowadzi działalność na rzecz podmiotów lub środowisk rozlokowanych na dużym obszarze lub wywodzących się z różnych branż;
- *model mieszany*, kiedy partnerzy reprezentują różne środowiska terytorialne i branżowe;
- *model wyalienowany*, kiedy PES nie utrzymuje relacji lub utrzymuje słabe relacje z otoczeniem bliższym i dalszym.

Wydaje się, że relacje w wyróżnionych powyżej modelach zasadniczo mogą przyjąć postać *partnerstwa strategicznego*, *wymiany*, *wsparcia i pomocy* oraz *konkurencji*, zaś podmioty mogą występować wobec siebie w roli *partnera*, *kontrahenta*, *doradcy*, instytucji wspierającej bądź *konkurenta*.

Na bazie tych typologii możemy identyfikować mocne i słabe strony relacji PES z otoczeniem. Musimy być jednak świadomi „janusowego oblicza” takich zabiegów, to, co jest bowiem w jednym przypadku korzystne, w innym może okazać się zupełnie nieprzydatne, czy wręcz szkodliwe. Dlatego też wskażemy jedynie kilka najbardziej podstawowych opozycji, jak np.:

- gęste *versus* rzadkie sieci kontaktów z otoczeniem;
- homogeniczność *versus* heterogeniczność partnerów;
- orientacja na bliższe *versus* dalsze otoczenie;
- jednowymiarowa *versus* złożona postać relacji.

Opozycje te wydają się przesądzać o kształcie „mapy otoczenia” oraz jego oddziaływaniach na PES, i w konsekwencji determinują szanse rozwoju podmiotu. Jedna i druga strona tych opozycji w odpowiednich warunkach może być tak mocną, jak i słabą stroną relacji z otoczeniem. A zatem raczej jesteśmy skłonni do sformułowania postulatu, aby PES zajmowały najlepsze dla siebie pozycje, niż do wskazywania, które z tych pozycji są zasadniczo najlepsze. Tym niemniej dla PES działających lokalnie możemy sformułować kilka rekomendacji.

Po pierwsze, wydaje się, że tego typu PES powinny być zakorzenione w społeczności lokalnej na jeden z kilku sposobów:

- a) *przez bycie członkiem tej społeczności;*
- b) *poprzez klientów, podopiecznych, beneficjentów, adresatów swoich działań oraz ofertę kierowaną do społeczności;*
- c) *za pośrednictwem szerszej struktury, tzw. organizacji-matki, dobrze zakorzenionej w społeczności;*
- d) *za pośrednictwem partnerów, z którymi realizują różne przedsięwzięcia;*
- e) *poprzez włączenie przedstawicieli społeczności lokalnej we własne działania.*

Trzeba jednak pamiętać, że z reguły zakorzenianie w społeczności lokalnej jest procesem, w dodatku długotrwałym, usianym różnymi rafami. Często, szczególnie w początkowym okresie działalności, okazuje się, że społeczność nie jest gotowa do zaakceptowania zewnętrznego podmiotu, co może prowadzić do niechęci czy nawet wrogości. Sposobem na przełamanie takiej postawy może być pozyskanie zaufania osób czy instytucji ważnych w społeczności lokalnej lub zaoferowanie jej czegoś atrakcyjnego.

Po drugie, korzystna wydaje się dywersyfikacja partnerów, niezależnie od celów ewentualnych relacji. Chodzi o to, aby nie ograniczać się do kontaktów wyłącznie z podmiotami z własnej branży, terytorium, jednego typu (np. tylko z samorządem, z biznesem lub tylko z organizacjami pozarządowymi), ale budować różne układy odniesienia. Wydaje się, że w przypadku PES istotną rolę powinny odgrywać relacje z lokalnymi przedsiębiorstwami, które mogą być zarówno pożądanym i niezbędnym do realizacji wielu zadań partnerem, jak i źródłem cennych zasobów.

Pożyteczne wydaje się oparcie tych relacji na takich koncepcjach, jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, terytorium społecznie odpowiedzialne, rozwój lokalny, zrównoważony rozwój czy zasada pomocniczości. Co przy tym ważne, zasady te powinny obowiązywać wszystkich partnerów, także same PES. Koncepcje te mogą i powinny pełnić rolę czynników motywujących partnerów czy wręcz całe otoczenie (np. społeczność lokalną) do zachowań zgodnych z pewnymi standardami pozwalającymi na realizację założonych przez PES celów.

Relacje z otoczeniem są źródłem różnorodnych korzyści, jednak w tym kontekście trzeba pamiętać o tym, że partnerzy z reguły zmierzają do realizacji odmiennych, często sprzecznych interesów, co może pociągać za sobą szereg kosztów. Konkurentami PES – głównie w staraniach o środki publiczne, czy klientów – mogą być m.in. lokalne przedsiębiorstwa, jednostki organizacyjne samorządów czy organizacje pozarządowe i inne PES. Co więcej, nierzadko to konkurowanie odbywa się nie *fair* (np. z naruszaniem praw pracowników, przy użyciu łapówek itp.).

Niezwykle ważne dla lokalnego PES – z punktu widzenia relacji z otoczeniem – jest „wytrobienie” sobie marki. Po to, aby stać się rozpoznawalnym, ale także po to, aby stać się bardziej konkurencyjnym. Takie przewagi nad konkurencją, jak np. „marka społeczna” czy „zdolność do realizacji nietypowych zleceń”, okazują się korzystniejsze niż „wygrywanie ceną”. Z ekonomicznego punktu widzenia tę ostatnią przewagę trudno traktować jako czynnik rozwojowy, ponieważ obniżanie ceny za produkowane towary czy świadczone usługi odbija się na wysokości zysku, ale także na takich kosztach, jak np. wysokość wynagrodzeń zatrudnianych pracowników.

I wreszcie relacje z mediami, które do kontaktu zachęca wyjątkowość, odniesiony sukces, uczestnictwo w ważnych przedsięwzięciach. Jednak trzeba te kontakty umiejętnie kultywować, co jest szczególnie ważne w przypadku mediów lokalnych, których siła oddziaływania w społeczności miejscowej może być porównywalna z innymi ważnymi instytucjami lokalnymi, np. urzędem gminy czy parafią. Nierzadko okazuje się, że większym zainteresowaniem mediów cieszy się poboczna, nie zaś podstawowa – w tym wypadku ekonomiczna – działalność. Często media poszukują tylko gorących tematów i spływają problemy istotne z punktu widzenia PES. Bywa, że pełnią one rolę propagandowej tuby władz samorządowych lub strony konfliktu, konkurenta PES. Stąd też relacje te mogą być nacechowane rezerwą, niechęcią, czy wręcz wrogością.

1.6 BIBLIOGRAFIA

Birkholzer K., *Lokalny rozwój gospodarczy i jego potencjał*, w: *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, red. E. Leś, M. Ołdak, Collegium Civitas, Warszawa 2006, s. 25-53.

Borys T., *W stronę zrównoważonego rozwoju polskich gmin i powiatów*, w: *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem. Agenda 21 w Polsce – 10 lat po Rio*, red. T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2003, s. 40-54.

Gacparski W., *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.

Gacparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004.

Gęsicka G., *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*. Program Inicjatyw Lokalnych – Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1996.

K. Kietliński, V. M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Kulczyński M., Sztumski J., *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

Wołkowiński P., *Lokalne partnerstwa na rzecz rozwoju*, w: *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, red. E. Leś, M. Ołdak, Collegium Civitas, Warszawa 2006, s. 55-89.

2. Administracja publiczna a przedsiębiorstwa ekonomii społecznej

Analiza relacji na podstawie wyników badań jakościowych w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”

TOMASZ KASPRZAK, MARCIN JEWDOKIMOW

2.1 WSTĘP

Współpraca między instytucjami społeczeństwa obywatelskiego to jeden z istotniejszych wątków w badaniach trzeciego sektora⁴⁰. Celem tej analizy jest pokazanie specyfiki kontaktów przedsiębiorstw ekonomii społecznej z administracją publiczną na tle współpracy innych instytucji trzeciego sektora z administracją publiczną.

Jak podkreślają analitycy, rola administracji publicznej w funkcjonowaniu trzeciego sektora w Polsce (szczególnie na poziomie lokalnym) jest nie do przecenienia⁴¹. Potwierdzają to analizy ilościowe z cyklicznych badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że dla połowy polskich organizacji instytucje samorządowe są najważniejszym partnerem. Co istotne, w mniejszych społecznościach odsetek ten sięga nawet 60%. Badacze podkreślają, że na terenach wiejskich samorząd jest często jedynym potencjalnym partnerem dla niej i stanowi dla organizacji jedyne dostępne źródło finansowania⁴².

Pomimo takiego znaczenia współpracy międzysektorowej, jak podkreśla Zbigniew Woźniak, „kontrowersje wokół przesłanek, form i zakresu współdziałania władz publicznych i organizacji pozarządowych bardziej sprzyjają niż przeciwdziałają stereotypizacji, bowiem niezwykle rzadko punktem wyjścia w debacie publicznej jest opis oraz analiza obiektywnych różnic w warstwie aksjonormatywnej i strukturalno-organizacyjnej instytucji sektora publicznego i organizacji pozarządowych”⁴³. W tym tekście nie będziemy zajmowali się różnicami między sektorami,

⁴⁰ Bibliografia prac z tego zakresu jest bardzo szeroka. Wykaz wybranych opracowań, do których będziemy się odnosić w poniższej analizie, znajduje się na końcu tekstu.

⁴¹ Por. J. Herbst, *Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją w świetle badań ilościowych*, „Trzeci Sektor”, 2005, nr 3; M. Gumkowska, *Organizacje pozarządowe jako partner administracji publicznej*, Warszawa 2006; M. Rymśza, *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, red. M. Rymśza, G. Makowski, M. Dutkiewicz, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

⁴² M. Gumkowska, *Organizacje pozarządowe jako partner administracji publicznej*, Warszawa 2006, s. 8.

⁴³ Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2002, s. 105.

ale ich konsekwencjami ujawniającymi się w codziennych relacjach badanych organizacji z instytucjami publicznymi.

Kreśląc ramy relacji przedsiębiorstw ekonomii społecznej (dalej: PES) z administracją publiczną, aktualne uwarunkowania rozwoju ekonomii społecznej w Polsce można zdiagnozować następująco⁴⁴:

- Mamy do czynienia z korzystną sytuacją makroekonomiczną dla rozwoju ekonomii społecznej w Polsce (stosunkowo niska stopa bezrobocia, wzrost gospodarczy, napływ środków pomocowych z UE, w szczególności z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki);
- Koszt tworzenia miejsc pracy przez jednostki samorządu terytorialnego (dalej: JST) jest bardzo wysoki (ten obszar może być zagospodarowany przez PES, które będą w stanie stworzyć tańsze miejsca pracy dla swoich beneficjentów);
- Udział organizacji pozarządowych, w tym PES, w realizacji zadań publicznych jest niski;
 - Panuje sceptycyzm urzędników w kwestii komercyjnej działalności PES;
 - Samorządy nie są zainteresowane rozwojem PES, mimo że leży to w ich interesie ze względu na możliwość tworzenia przez PES tańszych miejsc pracy oraz zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnych;
 - Istnieje ryzyko „uzależnienia” PES od środków publicznych;
 - Możliwe formy popierania PES przez administrację, to: dotacje, kontrakty (formy przetargowe i nieprzetargowe), tworzenie dodatkowych miejsc pracy, udzielanie wsparcia materialnego i niematerialnego, szczególnie w momencie rozruchu PES.

Z powyższego zestawienia widać, że rozwój PES na podstawie współpracy z administracją publiczną jest możliwy, a nawet konieczny, niosąc korzyść obu stronom. Administracja dzięki tej współpracy ma szansę pośrednio tworzyć tańsze miejsca pracy, rozwiązując tym samym część problemów społecznych, z kolei dla PES taka współpraca oznacza dobry start oraz pozyskanie stabilnego, kluczowego ze względu na finansowanie, partnera na poziomie lokalnym. Wykorzystując środki publiczne, PES przyczyniają się do poprawy sytuacji grup defaworyzowanych (swoich beneficjentów), realizując tym samym zadanie, które spoczywa na JST. Choć administracja publiczna i PES są naturalnymi partnerami, ich współpraca nie zawsze jest udana. Jak wynika z przytoczonej wyżej analizy Michała Gucia, jedną z przeszkód współpracy jest rezerwa polskich samorządowców i urzędników wobec podmiotów ekonomii społecznej i szerzej organizacji pozarządowych. W dalszej części opracowania będziemy się odnosić do powyższych stwierdzeń, analizując charakter i poziom współpracy PES przez nas badanych.

⁴⁴ Omówienie za niepublikowanym tekstem Michała Gucia, *Ekonomia społeczna – szanse i zagrożenia rozwoju z perspektywy samorządu*, 2007.

2.2 PES, CZYLI CO?

Zanim przejdziemy do analizy wyników badań, warto zastanowić się, czym różnią się relacje pomiędzy administracją publiczną a organizacjami (analizowane tradycyjnie w ramach badań trzeciego sektora) od relacji PES z administracją, oraz na czym polega specyfika tych ostatnich. Zgodnie z rozróżnieniem przyjętym przez Jana Herbsta⁴⁵, podmioty ekonomii społecznej w Polsce to należące do „tradycyjnej” ekonomii społecznej organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje), organizacje gospodarcze (otoczenie biznesu) i spółdzielnie oraz podmioty „nowej” ekonomii społecznej, czyli instytucje powstałe z jednej strony w wyniku procesu „ekonomizowania się” trzeciego sektora, a z drugiej, wskutek odgórnych, stymulowanych przez państwo inicjatyw założycielskich. Tymi ostatnimi są: spółdzielnie socjalne, Zakłady Aktywności Zawodowej i Centra Integracji Społecznej. Powyższe ujęcie podmiotów ekonomii społecznej, przyjęte także w naszych badaniach, ze względu na specyfikę podmiotów „nowej” ekonomii społecznej (wytwarzanych częściowo przez administrację publiczną), wykracza poza tradycyjne ramy badań trzeciego sektora.

Poniższe opracowanie powstało na podstawie danych zebranych w trakcie badania jakościowego 50 wybranych przedsiębiorstw ekonomii społecznej, przeprowadzonego w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, którego pomysłodawcą i realizatorem było Stowarzyszenie Klon/Jawor. Miało ono charakter monograficzny i obejmowało 34 studia przypadków PES. Ponadto w jego skład weszła seria wywiadów grupowych z przedstawicielami badanych PES⁴⁶. Wreszcie źródłem informacji były monografie trzech społeczności lokalnych, w których działają PES (PES 18, PES 6⁴⁷, oraz monografia PES 11⁴⁸). Z wyjątkiem monografii społeczności lokalnych jednostką badawczą było więc przedsiębiorstwo ekonomii społecznej. Fakt ten wpływa na zarysowany poniżej obraz współpracy międzysektorowej, gdyż przytaczane tu wnioski i oceny formułowane są jedynie na podstawie opinii przedstawicieli PES.

W tym miejscu należy wspomnieć o pewnym założeniu dotyczącym badania, jak również całego projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Badacze postawili sobie za cel nie tylko zdefiniowanie koncepcji ekonomii społecznej (szczególnie, że jest to nowa kategoria w polskim kontekście⁴⁹) i scha-

⁴⁵ J. Herbst, *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

⁴⁶ W wypadku tego opracowania wykorzystałem wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego z udziałem 10 osób, dotyczącego współpracy podmiotów ekonomii społecznej z administracją publiczną, które odbyło się 12 października 2007 r. w Warszawie.

⁴⁷ Realizowane przez studentów Laboratorium Ekonomii Społecznej IS UW.

⁴⁸ Realizowana przez Marię Wierzbicką i Tomasza Kasprzaka (Ośrodek Badań Młodości UW).

⁴⁹ Pamiętając oczywiście o tradycjach ekonomii społecznej w Polsce, szczególnie tych z okresu międzywojennego.

rakteryzowanie jej funkcjonowania w polskich warunkach, ale także wspieranie podmiotów ekonomii społecznej uczestniczących w projekcie. Omawiane tu badania mają być „zorientowane na identyfikację barier oraz czynników sprzyjających ich rozwojowi, rekonstrukcję dobrych praktyk sprzyjających powstawaniu silnych przedsiębiorstw z dobrymi perspektywami na przyszłość”⁵⁰. Badanym podmiotom oferowane było szerokie wsparcie merytoryczne (działania edukacyjne, w tym studia podyplomowe, szkoła ekonomii społecznej, konferencje, seminaria, szkolenia, publikacje, rekomendacje itp.⁵¹). Można zatem mówić o badaniu w nurcie *action research*. Ponadto sama kategoria „ekonomia społeczna” okazywała się nowa dla wielu badanych podmiotów, a niektóre z nich dopiero stawały się przedsiębiorstwami ekonomii społecznej. Wreszcie, nie wszystkie badane podmioty zakwalifikowane zostały przez badaczy jako PES. Wyraźnie widać to w sprawozdaniach z badań – niektóre z organizacji dopiero zaczynają postrzegać się jako PES, inne dystansują się od tej kategorii. Tak więc okazała się ona kategorią analityczną, nie zawsze rozumianą i podzielaną przez badane podmioty, o czym warto pamiętać przy lekturze tego tekstu.

⁵⁰ Opis badania jakościowego w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” – dokument wewnętrzny Klon/Jawor.

⁵¹ Patrz: <http://www.es.ekonomiaspoleczna.pl/>

2.3 CZĘŚĆ ANALITYCZNA

Pośród badanych PES w tym opracowaniu poddaliśmy analizie 34 podmioty: 24 organizacje pozarządowe⁵², trzy Zakłady Aktywności Zawodowej⁵³, trzy Centra Integracji Społecznej⁵⁴, pięć Warsztatów Terapii Zajęciowej⁵⁵, jedna placówkę

⁵² Stowarzyszenie „Małej Szkoły w Wysinie”,

- Pomorskie Forum na rzecz Wychodzenia z Bezdomności, Pomocy im. św. brata Alberta,
- Fundacja na rzecz Transportowych Usług Specjalistycznych – TUS,
- Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Spółdzielczości i Przedsiębiorczości Lokalnej WAMA-COOP,
- Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „BAŁT”,
- Centrum Edukacji Społecznej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem” Cieszyn,
- Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS,
- Fundacja Profilaktyki i Resocjalizacji „Druga Szansa”,
- Stowarzyszenie Eko – Inicjatywa,
- Dolnośląskie Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Ostoja”,
- Stowarzyszenie Niepełnosprawni dla Środowiska „EKON”,
- Fundacja „STAWEK”,
- „EKO Szkoła” z Wandzia,
- Habitat for Humanity,
- Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym „NADZIEJA”,
- Salezjański Ruch Troski o Młodzieży – Stowarzyszenie SALTROM,
- Wspólnota dla bezdomnych Emaus przy Nowosądeckim Towarzystwie Pomocy im. Św. Brata Alberta,
- Stowarzyszenie Otwarte Drzwi – galeria osób niepełnosprawnych,
- Stowarzyszenie Emaus Lublin,
- Fundacja „Fuga Mundi”,
- Stowarzyszenie Regionalny Ośrodek Socjalno-Edukacyjny „Dla Ludzi i Środowiska” (ROSE), Kwilcz,
- Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia,
- Stowarzyszenie Macierzanka,
- Fundacja „NASZ DOM”

⁵³ Zakład Aktywności Zawodowej „Zakład Introligatorsko-Drukarski” Stowarzyszenia Artystycznego „Teatr Grodzki” w Bielsku-Białej,

- Zakład Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych – „Miłosierdzie Boże” w Mikołowie-Borowej Wsi,
- Zakład Aktywności Zawodowej „Pensjonat u Pana Cogito” przy Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne”,

⁵⁴ Centrum Integracji Społecznej przy Stowarzyszeniu „Betlejem” w Jaworznie,

- Centrum Integracji Społecznej przy Stowarzyszeniu Pomocy Wzajemnej „Barka” w Strzelcach Opolskich,
- Centrum Integracji Społecznej – Stowarzyszenie Szkoła Barki.

⁵⁵ Warsztat Terapii Zajęciowej „Jesteś potrzebny” Stowarzyszenia Artystycznego „Teatr Grodzki” w Bielsku-Białej,

- Stowarzyszenie Otwarte Drzwi – galeria osób niepełnosprawnych,
- Stowarzyszenie Emaus Lublin
- Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS
- Warsztaty Terapii Zajęciowej przy Dolnośląskim Stowarzyszeniu Pomocy Dzieciom i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Ostoja”.

doradczą⁵⁶ – wszystkie prowadzone przez organizacje pozarządowe oraz cztery spółdzielnie socjalne⁵⁷.

2.3.1 WYMIARY RELACJI PES I ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Poniższe opracowanie jest próbą naszkicowania relacji pomiędzy wybranymi polskimi przedsiębiorstwami ekonomii społecznej a administracją publiczną. W pracach dotyczących tej tematyki spotykamy się zazwyczaj z opinią, że strategicznymi partnerami dla PES są jednostki samorządu terytorialnego (dalej JST) szczebla gminnego i powiatowego oraz związane z nimi instytucje. Analizowane przez nas przypadki potwierdzają i pogłębiają tę obserwację. Rzeczywiście dla większości badanych PES współpraca na poziomie lokalnym (z urzędem gminy, miasta, starostwem oraz związanymi z nimi instytucjami: OPS, PUP, rzadziej PCPR) jest kluczowa. Zdarzają się jednak również takie PES, które nie współpracują z samorządem gminnym, a jedynie powiatowym i regionalnym, lub współpracują wyłącznie z samorządem na poziomie gminnym. W analizie pojawiły się też PES niewspółpracujące z administracją publiczną.

W tym opracowaniu zostały opisane zarówno typowe relacje PES – administracja publiczna, jak i przywołane przykłady przedsiębiorstw, które współpracują jedynie z pewnymi instytucjami administracji (np. z powiatem przy pominięciu urzędu gminy) lub nie współpracują z nią w ogóle. Bliższe przyjrzenie się kontekstom instytucjonalnym relacji PES – administracja publiczna przynosi nowe informacje na temat działalności polskich PES (sukcesy oraz problemy we wzajemnych relacjach – traktowanie PES przez jednostki samorządowe jako konkurencji na lokalnych rynkach – pracy i usług społecznych lub jako konkurencji politycznej, wzajemne postrzeganie oraz postawy wobec siebie).

Główne pytania, na których skupia się analiza:

1. Z którymi ciałami administracji publicznej współpracują badane PES i czym jest podyktowany dobór tych instytucji? Z którymi współpracują częściej, a z którymi rzadziej?
2. Na czym polega współpraca? Jaki jest jej zakres i formy?
3. Jak oceniana jest współpraca przez badane PES?
4. Jaka jest rola administracji publicznej w funkcjonowaniu PES?

⁵⁶ Centrum Szkoleniowo-Doradcze z Firmą Społeczną Wielobranżową przy Stowarzyszeniu Pomocy Bezrobotnym i Ich Rodzinom „Nadzieja” w Wieprzu.

⁵⁷ Spółdzielnia Socjalna Www.Promotion,

– Krośnieńska Spółdzielnia Socjalna w Krośnie Odrzańskim

– Spółdzielnia Socjalna Usługowo-Handlowo-Produkcyjna w Byczynie,

– Spółdzielnia Socjalna „Dobry Początek” w Mikołowie

Zacznijmy od tego, że większość badanych PES współpracuje z podmiotami administracji publicznej. W przypadku niektórych (głównie CIS i jedna z czterech badanych spółdzielni socjalnych: PES 24, PES 8, PES 5, PES 4) współpraca jest ścisła, jest wręcz podstawą funkcjonowania PES. Wyjątek (czyli praktycznie brak jakiegokolwiek współpracy z administracją publiczną na szczeblu lokalnym) zaobserwowano w dwóch przypadkach.

W tworzeniu lub inicjowaniu powstania części badanych PES znaczący udział miały samorządy lokalne. W trzech przypadkach mieliśmy do czynienia w modelu „wytwarzania” PES przez jednostki samorządu terytorialnego. Natomiast model „zachęty publicznej” (czyli rozwoju PES w wyniku korzystnych uwarunkowań stworzonych przez administrację publiczną) realizują wszystkie cztery spółdzielnie socjalne⁵⁸ oraz dziewięć organizacji pozarządowych⁵⁹.

Dobrym przykładem ścisłego związku PES z samorządem jako inicjatorem powstania PES jest jedna ze zbadanych spółdzielni (PES 5). Warunkiem jej uruchomienia było zgromadzenie przez członków kapitału zakładowego pochodzącego z dotacji z Funduszu Pracy na utworzenie miejsc pracy. Z kolei warunkiem uzyskania dofinansowania przez wnioskodawców było w tym wypadku wykazanie się poręczeniem. Dla założycieli spółdzielni (osób znajdujących się w trudnej sytuacji, długotrwale bezrobotnych) była to bariera nie do przebycia. Na wniosek ówczesnego burmistrza gminy Rada Miasta podjęła uchwałę poręczającą dofinansowanie dla wszystkich członków grupy założycielskiej. W ten sposób spółdzielnia uzyskała kapitał pozwalający na rozpoczęcie działalności.

Dla wielu PES administracja różnego szczebla jest głównym partnerem lub klientem. Dobitnie wyraził to jeden z badanych „bez władz miasta niewiele da się zrobić”. Na przykład w przypadku PES 7 Urząd Miasta zleca prowadzenie placówek dla bezdomnych.

Instytucje administracji publicznej, z którymi współpracują PES, to władze wszystkich szczebli (urzędy gminy i miasta, starostwa powiatowe, urzędy marszałkowskie i urzędy szczebla centralnego – urzędy wojewódzkie oraz ministerstwa⁶⁰) oraz związane z poszczególnymi szczeblami instytucje: ośrodki pomocy społecznej, powiatowe urzędy pracy, powiatowe centra pomocy rodzinie, wojewódzkie urzędy pracy, a na poziomie ponadlokalnym – urzędy marszałkowskie⁶¹, Państwowy Fun-

⁵⁸ Choć nie oznacza to kontynuacji współpracy. Ta uwaga dotyczy na przykład Krośnieńskiej Spółdzielni Socjalnej, gdzie inicjatywa utworzenia PES spotkała się w fazie planowania z poparciem samorządu terytorialnego. Powołany został zespół roboczy, w skład którego wchodziły miejscowe instytucje gminne i powiatowe.

⁵⁹ Zdarzają się też przypadki, że samorząd (oficjalnie jako urząd) nie uczestniczył w tworzeniu PES, ale wśród założycieli organizacji byli pracownicy instytucji miejskich. Przykładem może być PES 6, gdzie przy tworzeniu podmiotu zaangażowali się pracownicy miejscowego MOPS-u.

⁶⁰ Współpraca z tym szczeblem dotyczy PES realizujących programy strukturalne, gdzie ministerstwa są jednostkami wdrażającymi lub zarządzającymi.

⁶¹ Wymieniamy tutaj urzędy marszałkowskie, które, choć są elementem samorządu terytorialnego, to z perspektywy badanych PES są instytucjami „odległymi”, centralnymi.

dusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Inspektorat Służby Więziennej, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Ze względu na rodzaj partnerów publicznych można wskazać następujące modele współpracy PES z administracją:

1. Typ całościowy – współpraca na szczeblu lokalnym, powiatowym oraz – rzadziej – wojewódzkim i centralnym.
2. Typ lokalny – współpraca tylko lub głównie na szczeblu lokalnym – gminnym i powiatowym.
3. Typ ponadlokalny – współpraca tylko lub głównie na szczeblu wojewódzkim lub centralnym.
4. Typ outsidera z przymusu – nie współpracują z administracją publiczną.

Powyższy podział nie oznacza, że przedsiębiorstwa poszczególnych typów nie mają żadnego kontaktu z instytucjami innych szczebli niż te wymienione. Chodzi raczej o wskazanie, które instytucje (szczeble administracji publicznej) są strategiczne z punktu widzenia ich funkcjonowania i rozwoju.

Gdy chodzi o współpracę typu całościowego – z administracją lub jej instytucjami na wszystkich szczeblach – jest ona stosunkowo częsta. Szeroki zakres takiej współpracy (szkolenia, prowadzenie zakładów opieki zdrowotnej lub noclegowni, prace budowlane, pośrednictwo pracy, zbiórka odpadów itp.) wiąże się z szerokim spektrum działalności samych PES. Ponadto tego typu współpraca wynika po części z logiki funduszy strukturalnych, gdzie konieczne jest zawiązanie partnerstw międzysektorowych. Trzeba jednak pamiętać o rozłożeniu akcentów – jak pokazuje analiza, współpraca z administracją ze szczebla gminnego i powiatowego jest najczęstszym typem współpracy (typ lokalny) i dominuje nad współpracą na szczeblu wojewódzkim czy centralnym. Ważnym przykładem jest tu PES 16, który poza kontaktami lokalnym prowadzi lobbing w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej.

Z analizowanych przypadków wynika, że ograniczenie zasięgu współpracy z administracją związane jest zazwyczaj z problemami w relacjach PES – samorząd (konkretny urząd). Wyraża się to w konfliktach, niemożności porozumienia się, postrzeganiu PES jako konkurencji dla samorządu, a nie samym rodzajem działalności PES.

W ramach typu drugiego współpracy – „lokalnego” – dostrzegamy ciekawe przykłady relacji. Pomimo dominacji współpracy z instytucjami gminnymi i powiatowymi spotykane są przypadki PES, które współpracują z tylko instytucjami na jednym z tych poziomów. Zdarzają się przypadki, że relacja PES z administracją lokalną jest nie najlepsza lub po prostu zła, podczas gdy na wyższym szczeblu (powiatowym lub wojewódzkim) – dobra. Przykładami takich PES są PES 17 i PES 15. W przypadku tego drugiego wyraźnie widać kontrast pomiędzy otwartym na współpracę powiatem (ogłasza konkursy grantowe dla grup formalnych i nieformalnych, organizuje szkolenia z pisania wniosków, stara się pozyskiwać środki europejskie), a zamkniętym i usiłującym kontrolować podlegające mu instytucje samorządem gminnym

(przyjęła uchwałę zobowiązującą szkoły do składania pisemnej zgody na zorganizowanie jakiegokolwiek przedsięwzięcia o wymiarze pozaszkolnym; jest to bardzo niewygodne, trzeba m.in. dokładnie wyszczególniać, które sale chce się udostępnić, z jakim przeznaczeniem itp.). Próbujące zachować niezależność stowarzyszenie wchodzi automatycznie w konflikt z samorządem. Podsumowując, współpraca wyłączenie na poziomie ponadlokalnym sygnalizuje najczęściej istnienie jakiejś bariery (np. konfliktu) na niższym poziomie.

Wydaje się, że głębszą przyczyną konfliktów PES z samorządem może być postrzeżenie przez samorząd przedsiębiorstw społecznych, a także innych organizacji pozarządowych jako konkurencji na lokalnym rynku pracy lub lokalnym rynku usług społecznych, ponieważ działania PES wchodzi w zakres zainteresowania jednostek podległych samorządowi terytorialnemu⁶². PES stanowią dla samorządu także konkurencję polityczną, ponieważ liderzy PES są (lub byli) lokalnymi politykami i startują w wyborach samorządowych. Na przykład w przypadku PES 17: członkowie Stowarzyszenia byli i są radnymi gminy, a jeden z liderów organizacji jest radnym powiatu obecnej kadencji⁶³. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że obraz ten nie jest pełny, ponieważ źródłem informacji w badaniu były przedsiębiorstwa społeczne, zabrakło natomiast opinii administracji.

Z przeciwną sytuacją mamy do czynienia w przypadku PES 6, gdzie na poziomie lokalnym (urząd miasta) współpraca układa się dobrze, natomiast komplikuje się na szczeblu powiatu. Władze powiatowe nie udzielają żadnego wsparcia Stowarzyszeniu, mimo że zajmuje się ono rozwiązywaniem problemu alkoholizmu, co należy do zadań powiatu. Jak podkreśla lider PES, organizacja ta nie jest jedyną, której trudno pozyskać fundusze z programów prowadzonych np. przez Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie. Szczególnie trudne w tych relacjach było niewywiązanie się przez władze powiatu z wynegocjowanego porozumienia w zakresie sfinansowania przez powiat utworzenia jednej z placówek – Powiatowego Ośrodka Interwencji Kryzysowej. Ostatecznie PES współpracuje z samorządem powiatu, z pominięciem PCPR. Współpracuje natomiast z PUP w zakresie organizacji robót publicznych i staży absolwencich, utworzenia Akademii Ekonomii i Gminnego Ośrodka Informacji.

Rodzaj relacji wpływa bezpośrednio na działalność organizacji w kontekście lokalnym. Na przykład PES 6 ma silnie rozwinięte relacje (współpracę finansową) z miastem i słabo rozwinięte z powiatem, co determinuje rodzaj podejmowanych przez nie działań (w tym wypadku w zakresie świadczenia usług osobom z problemami alkoholowymi, na które środki pochodzą z programu przeciwalkoholowego, z budżetu miasta).

⁶² Z taką sytuacją mamy do czynienia np. w PES, który prowadząc szeroko zakrojoną działalność, polegającą na zbiorce surowców wtórnych na terenie kilku warszawskich dzielnic, staje się konkurentem dla służb komunalnych.

⁶³ Podobnie wyglądała sytuacja w jednej z miejscowości, gdzie prowadzone było badanie monograficzne – członkowie PES zajmowali liczne funkcje w urzędzie gminy, w Radzie Gminy oraz byli kierownikami placówek kulturalnych i edukacyjnych w miejscowości.

Podsumowując, można wskazać dwie przyczyny obrania orientacji wyłącznie gminnej lub wyłącznie powiatowej w „lokalnym” modelu współpracy z administracją. Po pierwsze, budowanie relacji z partnerem tylko jednego szczebla wynika z problemów komunikacyjnych, m.in. z bariery mentalnej urzędników, którzy nie rozumieją sensowności działań PES (i szerzej – trzeciego sektora, ale także w nieufności PES w stosunku do urzędników, o czym dalej. Po drugie – z postrzegania PES jako realnych czy wyimaginowanych konkurentów na rynku pracy bądź usług społecznych oraz w obszarze polityki⁶⁴

Ostatnie – najrzadziej spotykane dwa typy współpracy (typ ponadlokalny i typ outsidera z przymusu) mają pewne cechy wspólne. Zarówno skoncentrowanie współpracy na szczeblu ponadlokalnym, jak i brak współpracy wynikają nie tylko ze strategicznej decyzji PES w sprawie szczebla administracji, z którą chcą współpracować, ale również z braku zainteresowania lub dostrzeganej przez badanych niechęci przedstawicieli samorządu terytorialnego do konkretnych podmiotów ekonomii społecznej. Mówiąc inaczej, brak współpracy PES z władzami lokalnymi nie wynika z lokowania przez PES współpracy poza lokalnym kontekstem instytucjonalnym, ale jest wyrazem niemożności nawiązania współpracy z samorządem terytorialnym.

Do typu ponadlokalnego można zaliczyć właściwie tylko jeden podmiot (PES 2). Przyjrzyjmy się bliżej temu przypadkowi, który – choć odosobniony w grupie badanych podmiotów – wydaje się być ciekawym przykładem relacji PES – samorząd terytorialny. Otóż, zdaniem lidera, Spółdzielnia jest źle postrzegana przez administrację lokalną, gdyż powstała bez wsparcia finansowego gminy, jeszcze przed powołaniem do życia przez JST Centrum Integracji Społecznej, które miało doprowadzić do powstania spółdzielni socjalnych. Z relacji badanych wynika, że CIS w ciągu dwóch lat działania nie osiągnął założonego celu. Zdaniem badanych, Spółdzielnia traktowana jest przez samorząd jak konkurencja dla CIS oraz jak podmiot komercyjny i dlatego nie może liczyć na żadne ułatwienia ze strony samorządu i instytucji jemu podlegających, mimo że realizuje zadania z zakresu pomocy społecznej, czyli aktywizuje społecznie i zawodowo osoby niepełnosprawne. Natomiast Urząd Marszałkowski i jego Wydział ds. Osób Niepełnosprawnych oferują Spółdzielni konkretną i realną współpracę – przede wszystkim wsparcie merytoryczne (Spółdzielnia często jest zapraszana przez Urząd Marszałkowski na konferencje i seminaria).

W przypadku innej Spółdzielni Socjalnej (PES 18), po początkowym okresie dobrych relacji z samorządem nastąpiło przeformułowanie współpracy. Jak piszą autorzy opracowania o tej organizacji: „członkowie Spółdzielni liczyli bowiem na zlecenia od samorządu na wykonywanie pomniejszych robót. Sami nie mogli stanąć w przetargach, ponieważ nie mają funduszy na wadium. Podkreślali, że bez preferencji od miasta nie dadzą rady. W efekcie nie otrzymali ani jednego zlecenia”. Trzeba jednak dodać, że to właśnie władze miasta udostępniły PES lokal na biuro na pre-

⁶⁴ Więcej o kwestiach postaw urzędników w części „Ocena współpracy”.

ferencyjnych warunkach. Zdaniem badaczek problemy we współpracy wynikają raczej z postaw członków PES niż administracji. Jak zauważają badaczki, respondenci z grona urzędników, byłych i potencjalnych partnerów Spółdzielni podkreślali, że odnosili się z entuzjazmem do inicjatywy grupy bezrobotnych. W rezultacie jednak ich początkowy zapał („świetnie się zapowiadali”) zmienił się w rozczarowanie. Pojawiały się zarzuty, że nie można było z nimi nawiązać kontaktu. Często jest to składowane na karb nieprzystosowania do rzeczywistości oraz nierozwiązanych problemów osobistych. Członkowie spółdzielni nie stawiali się na umówione spotkania. Zniechęcili do siebie szeregowych urzędników (od których często sporo zależy) żądaniami rozmowy z „górami”, konfliktowością i roszczeniowością. Natomiast członkowie PES zauważają, że spotykają się na co dzień z nieufnością, nieznaną tematu ze strony władz, a nawet gorszym traktowaniem przez potencjalnych partnerów. „Jest bajeczna opowieść, o środkach, jakie dostajemy z Unii Europejskiej, z czego wynika, że »inni mają zniżki (...), my mamy parę razy drożej«”.

Innymi słowy, wzajemna percepcja powoduje niemożność współpracy. W omawianym przypadku Spółdzielnia nie była (zdaniem jej przedstawicieli) dostatecznie wspierana przez samorząd, a ponieważ wywiązał się konflikt, została skazana na jeszcze większą izolację. Spółdzielnia Socjalna działa w dwóch powiatach – w związku z trudnościami w miejscowości macierzystej zaczęła rozwijać działalność w innej, pobliskiej miejscowości. Ta sama spółdzielnia świetnie ocenia relacje z władzami w nowym miejscu, które okazały się przychylne planowanej przez nią działalności (prowadzenie baru), co znalazło wyraz w przekazaniu lokalu na działalność, umorzeniu części zadłużenia, rozłożeniu na raty płatności.

Typ czwarty nazwaliśmy „outsiderami z przymusu”. Zaliczamy do niego te PES, które nie współpracują z administracją publiczną w ogóle.

Relacje innej Spółdzielni Socjalnej (PES 1) z administracją samorządową można nazwać „zawiedzionymi nadziejami”. Powstała ona jako odpowiedź na pojawiające się możliwości prawne i finansowe oraz deklaracje przedstawicieli samorządu terytorialnego dotyczące wspierania Spółdzielni (model „zachęty publicznej”). Po drugie, powstanie Spółdzielni to efekt osobistego zaangażowania lidera organizacji („model liderek”).

Początki spółdzielni, czyli jej powołanie poprzedzone analizą potrzeb lokalnych i konsultacjami z jednostkami samorządu terytorialnego, pozwalały na optymistyczne prognozy. Również zakres potencjalnych obszarów działań był szeroki. Później jednak pojawiły się problemy: „Na początku było happy. Powstała nawet specjalna rada na szczeblu powiatowym i to happy trwało, dopóki sprawa nie zaczęła się materializować. Wtedy wszyscy się odcięli. Starostwo i PUP stwierdzili, że nie mają podstaw prawnych do wsparcia, mogą tylko kontrolować realizację. Burmistrz stwierdził, że jesteśmy dla niego konkurencją w zwalczaniu bezrobocia”.

Po początkowej euforii nastąpiło więc, jak to określają rozmówcy, „zderzenie z rzeczywistością”, czyli konieczność zdobywania przez PES zleceń drogą przetargów, przy całkowitym braku wsparcia jednostek samorządu terytorialnego. Startowanie

w otwartych przetargach stało się podstawową formą zdobywania zleceń przez PES. Konkurowanie z podmiotami komercyjnymi okazywało się jednak często bardzo trudne i ograniczające możliwości kumulowania zysków. Innymi słowy, PES nie tyle sam ulokował się poza bezpieczną relacją z JTS (w walce o przetargi musi działać na takich samych warunkach, jak pozostałe podmioty), ile został na tę pozycję zepchnięty. Pokazuje to niesymetryczność relacji PES – administracja publiczna (a w szczególności spółdzielni socjalne – JST), w której ostateczny głos ma ta druga strona. Badany PES w momencie badania znajdował się na krawędzi rozpadu. Ostatecznie zarząd podjął decyzję o rozwiązaniu spółdzielni, za główny powód podając brak wsparcia przez JST, uniemożliwiający funkcjonowanie na lokalnym rynku pracy.

Podsumowując, można powiedzieć, że model „outsiderski” powstaje w wyniku niemożności nawiązania pozytywnej relacji z lokalną administracją i powiązanych z nią podmiotami. Opisane wyżej przykłady pokazują, że bycie „poza współpracą” z samorządem lokalnym jest elementem paraliżującym działanie PES. W przypadkach PES 1 i do pewnego stopnia PES 2 inicjatorem ograniczenia współpracy był samorząd, a PES traktowały taką sytuację jako wykluczenie. Przypadki te pokazują również niesymetryczność relacji PES – administracja publiczna, w której to administracja jest przeważnie silniejszą stroną, dyspozytariuszem władzy, decyduje ostatecznie o szansie całego przedsięwzięcia.

2.3.2 ZAKRES WSPÓŁPRACY PES Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ

Jak była o tym mowa wcześniej, istnieje grupa PES, których powstanie było stymulowane lub inicjowane przez administrację. Taka geneza powstania skutkuje przeważnie silnymi i trwałymi związkami. Mówiąc inaczej, w większości przypadków administracja, jeżeli jest inicjatorem powstania PES, ich nie porzuca⁶⁵. Na przykład PES 4 powstało w wyniku zaangażowania się wójta gminy zarówno w utworzenie Stowarzyszenia, jak i później w Partnerstwo, dzięki któremu powstał badany PES. Współpraca z samorządem lokalnym polega na stałym zleceniu wykonywania usługi sprzątania dróg gminnych⁶⁶. Podobnie było z PES 5, przy czym w jego przypadku o wiele większa jest skala zadań, Urząd Miasta jest zleceniodawcą na wykonanie niektórych prac przez PES (głównie prac budowlanych), tym samym poprzez stały system zleceń JST przyczynia się znacząco do finansowego powodzenia Spółdzielni.

Z drugiej strony zaobserwowano przypadki, w których brak czynnego udziału administracji (pominąwszy sferę deklaracji i powoływania zespołów roboczych na etapie powstawania PES) w rozwój, systematyczne wsparcie podmiotów nowej ekonomii społecznej (spółdzielni socjalnych) w efekcie prowadzi do nie najlepszych wzajemnych relacji. Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku omawianych już

⁶⁵ Wyjątek stanowi oczywiście wspomniana spółdzielnia socjalna PES 1 i PES 18.

⁶⁶ Tak zakres współpracy finansowej (wystarczającej do funkcjonowania codziennego PES) określają sami badani: „To nie są duże pieniądze – 400 zł”.

wyżej PES 18, PES 1 oraz PES 2. W mieście, w którym działa PES 18, samorząd lokalny nie odegrał znaczącej roli przy jego powstaniu, z wyjątkiem powiatowego urzędu pracy (PUP), który udzielił – choć z oporami – członkom Spółdzielni dotacji na tworzenie miejsc pracy. Burmistrz natomiast, choć formalnie nie angażował się w powstanie Spółdzielni, to „z początku był dużym sojusznikiem” tej inicjatywy i nawet „był entuzjastycznie komentowany w prasie [za inicjatywę powstania Spółdzielni – przypis MJ, TK], a urząd był komplementowany za nowatorskie podejście do aktywizacji społecznej”. Ostatecznie JST wycofała się z jakiegokolwiek wspierania PES, a sami badani postrzegali stosunek urzędu do PES jako wrogi. Ten sam scenariusz i podobnie zawiedzione nadzieje PES związane z wycofaniem się samorządu z jakichkolwiek form współpracy miały miejsce w miejscowości, w której funkcjonowało PES 1.

Należy oczywiście pamiętać, że większość badanych przez nas PES to organizacje pozarządowe (lub podmioty działające w ramach organizacji pozarządowych), których powstanie nie wiąże się raczej ze znaczącym udziałem administracji publicznej, a na ich relacje z JST mają wpływ przede wszystkim wcześniejsze doświadczenia współpracy. Gdy chodzi o katalog form współpracy międzysektorowej, warto odnieść się do ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Zgodnie z tą ustawą, podstawowe formy, jakie może przybierać współpraca, to:

- zlecanie zadań publicznych organizacjom przez organy publiczne (współpraca finansowa);
- wzajemne informowanie o planowanych kierunkach działalności i współdziałania (współpraca pozafinansowa);
- konsultowanie aktów normatywnych (w szczególności programów współpracy, strategii rozwiązywania problemów społecznych);
- tworzenie zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym (współpraca pozafinansowa)⁶⁷.

Wszystkie formy współpracy są istotne, jednak dla codziennego funkcjonowania organizacji zasadniczą rolę odgrywa współpraca finansowa. Jak podkreśla Arkadiusz Jachimowicz, „wejście organizacji w system kontraktowania usług stabilizuje jej działanie oraz daje możliwość konsekwentnego realizowania celów statutowych, stwarza szansę długofalowego rozwoju, pozwala stworzyć stabilne miejsce pracy oraz zatrudniać pracowników”⁶⁸.

Z najnowszych badań Barometr Współpracy Administracji Lokalnej z Organizacjami Pozarządowymi (2007) (prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor od 2002 roku) wynika, że 68,4% gmin przekazało środki finansowe organizacjom pozarządowym w roku budżetowym 2006 (wśród gmin miejskich – 82,7%, wiejskich – 63,4%, miejsko-wiejskich – 74,2%)⁶⁹.

⁶⁷ Por. Kasprzak T., *Formy współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, w: *Państwo a trzeci sektor...*, s. 133-168.

⁶⁸ A. Jachimowicz, *Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe – partnerzy w rozwoju ekonomii społecznej?*, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLIT, Warszawa 2006, s. 5.

⁶⁹ Por. J. Herbst, *Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce – bilans czterech lat*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 23.

Wszystkie badane PES, które współpracują z administracją (z wyjątkiem PES 12 i PES 13), realizują zlecenia administracji publicznej różnego szczebla. Dla przykładu PES 7 miasto zleca prowadzenie placówek dla bezdomnych, PES 11 prowadzi oddział szpitalny, a PES 8 współpracuje z PUP w zakresie szkolenia bezrobotnych („Wchodzi my w partnerstwo z PUP. Polega to na tym, że PUP czy ośrodek pomocy społecznej (OPS) kierują do nas na zajęcia swoich podopiecznych”). Ostatnie z nich (PES 8) może się pochwalić przekraczającym 50% wskaźnikiem skuteczności realizowanych szkoleń („co jest dobrym świadectwem, że warto z nami współpracować oraz potwierdzeniem, że nasza działalność jest dobra, skuteczna i właściwa”). Podobnie PES 14 realizuje na zlecenie PUP szkolenia i udziela pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej bezrobotnym. Z kolei PES 6 jest strategicznym partnerem władz miejskich w zakresie realizacji niektórych zadań – np. profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych czy przeciwdziałania bezdomności. Współpraca ma formę kontraktów, w ramach których władze miasta przekazują dotacje na realizację wielu zadań własnych gminy. Centralną pozycję we współpracy zajmuje Ośrodek Pomocy Społecznej, którego pracownicy współpracują bezpośrednio w codziennych kontaktach z pracownikami Stowarzyszenia (zresztą w innych PES podobną rolę na poziomie współpracy lokalnej odgrywają OPS). Natomiast PES 5 uzyskuje zlecenia od Urzędu Miasta na wykonanie niektórych prac – w szczególności prac budowlanych. PES 3 jest natomiast „monopolistą” w zakresie szkoleń dotyczących ekologii w mieście, zleczanych przez samorząd.

Przytoczone wyżej przykłady pokazują wysoki stopień profesjonalizacji badanych PES jako realizatorów zadań zleczanych przez administrację lokalną. Pozytywna współpraca opiera się na efektywności PES na lokalnym rynku usług socjalnych.

2.3.3 WIĘCEJ NIŻ ZLECENIA – POZAFINANSOWE FORMY WSPÓŁPRACY

O być czy nie być PES decyduje najczęściej finansowa współpraca z samorządem lokalnym i, jak podkreśla cytowany wcześniej Michał Guć, to właśnie ta forma współpracy (zlecenie zadań) jest kluczową formą wspierania ekonomii społecznej przez administrację.

Jednak z punktu widzenia roli ekonomii społecznej w zarządzaniu publicznym, równie istotna jest współpraca o charakterze pozafinansowym. Jest ona powszechnie praktykowana, nie dotyczy jednak wszystkich badanych PES. Na przykład przedstawiciele Starostwa uczestniczą w imprezach organizowanych przez PES 17, są także członkami Stowarzyszenia⁷⁰. Starostwo Powiatowe, jak twierdzi respondent, „uwierzyło w powodzenie przygody z turystyką w miejscowości”. Efektem tego wsparcia jest m.in. przyjęta przez Radę Powiatu strategia rozwoju tury-

⁷⁰ PES 17 jest przykładem (choć odosobnionym) na to, że PES może stać się organizacją „masową” na skalę lokalną. Stowarzyszenie w momencie badania liczyło ok. 290 członków.

styki w powiecie czy szereg działań promocyjnych. Z kolei przedstawiciele PES 6 od wielu lat uczestniczą w kształtowaniu lokalnej polityki społecznej poprzez udział w tworzeniu takich dokumentów, jak strategia rozwiązywania problemów alkoholowych i przeciwdziałania narkomanii. O zaangażowanie Stowarzyszenia w to działanie zabiegają same władze miasta, świadome tego, że pracownicy Stowarzyszenia są świetnie zorientowani w potrzebach mieszkańców obciążonych tego typu problemami. W tym przypadku warto zwrócić uwagę na wspólne ubieganie się przez Stowarzyszenie i władze miasta o środki europejskie, czy wystawianie przez władze miasta rekomendacji Stowarzyszeniu. Ta forma współpracy – choć ma charakter pozafinansowy, skutkuje współpracą finansową.

Inną formą omawianej współpracy jest tworzenie zespołów i strategii współdziałania międzysektorowego czy rozwiązywania problemów społecznych. Choć badane przez nas PES stosunkowo często występują w tych ciałach i przy tworzeniu tych dokumentów, to nie zawsze wysoko oceniają czy to ich możliwości decyzyjne, czy wartość merytoryczną produktów ich pracy. Dla przykładu PES 19 uczestniczy w konsultacjach społecznych związanych z tworzeniem przez samorząd strategii współpracy z organizacjami pozarządowymi. Przedstawiciele organizacji zostali zaproszeni do Komisji Konsultacyjnej ds. Współpracy z Organizacjami pozarządowymi. Jednak, nie widzą dla siebie korzyści z takich konsultacji, uważają je za stratę czasu, gdyż – jak twierdzą – zazwyczaj „nic z tego nie wynika, takie spotkania są organizowane ze względu na wymogi, a nie w celu wprowadzenia rzeczywistych zmian”. Jak widać na tym przykładzie, zespoły konsultacyjne tworzone przez samorząd mają w niektórych przypadkach charakter „kurtuazyjny”, nie są to ciała decyzyjne. Przedstawiciele PES uczestniczą w nich jednak ze względu na to, że jest to inicjatywa samorządu – istotnego dla organizacji partnera lokalnego, z powodu przekonania, że choć działania te niekoniecznie skutkują realnymi zmianami, to jednak sprzyjają budowaniu klimatu współpracy międzysektorowej oraz realizacji zasady partnerstwa. Pozytywnymi przykładami współpracy na tym poziomie są PES 16 i PES 20. Prezes tego pierwszego jest przewodniczącym Społecznej Rady ds. Osób Niepełnosprawnych przy Prezydencie miasta. Na pięciu jej członków, czterech pracuje w organizacjach pozarządowych. W mieście zatrudniona jest osoba zajmująca się obsługą tej rady. Natomiast kierownik Agencji Zatrudnienia prowadzonej przez Fundację jest członkiem Wojewódzkiej Rady ds. Osób Niepełnosprawnych, działającej przy Urzędzie Marszałkowskim. Prezes PES 20 pełni natomiast funkcję przewodniczącego Powiatowej Rady ds. Osób Niepełnosprawnych.

Pozytywnie wygląda współpraca w przypadku zakładu aktywności zawodowej (ZAZ) i warsztatu terapii zajęciowej (WTZ) PES 21. Jest on ważnym partnerem w zakresie opracowywania i wdrażania polityk miejskich na rzecz osób niepełnosprawnych w zakresie: rehabilitacji społecznej, zawodowej i zatrudniania oraz praw osób niepełnosprawnych. Obok kilku innych organizacji okazuje się być liderem lokalnego trzeciego sektora w jednej ze śląskich miejscowości i regionie w zakresie między-

sektorowej współpracy⁷¹. Podobnie można oceniać rolę PES 16, przynajmniej w obszarze problemu niepełnosprawności.

Ciekawym przykładem współpracy są relacje PES 12 z urzędem gminy. Od 2004 r. PES (jako lider) prowadzi projekt finansowany ze środków EFS dotyczący partnerstwa międzysektorowego. Aby zrozumieć charakter współpracy instytucjonalnej tego PES z administracją publiczną, warto na chwilę zatrzymać się przy kwestii dobrego klimatu społecznego wokół współpracy, tworzonego szczególnie przez wójtą gminy. Tak go opisała liderka PES: „Bardzo ważną cechą pani wójt jest to, że ona szybko podejmuje decyzje i tak naprawdę sama. Reszta i tak to przyklepuje. Poza tym nie można jej odmówić, że jest otwarta na nowe pomysły. Dlatego nie za bardzo obchodzi mnie to, czy jej urzędnicy są mocni czy słabi merytorycznie, bo i tak robisz ty a ona to firmuje i uwierzytelnia, no i wspiera także finansowo, bo gmina jest bogata i ma środki”.

Ta wypowiedź pokazuje ciekawą (i wydaje się, że dość często występującą) zależność: wartościowa i pozytywnie oceniana współpraca nawiązuje się tam, gdzie organizacje biorą na siebie ciężar merytoryczny wspólnego projektu (także pozyskiwania i rozliczania środków unijnych), natomiast urząd – jak określiła to rozmówczyni – „firmuje i uwierzytelnia działanie”.

W wypadku PES 11 organizacja jest ważnym realizatorem programów profilaktycznych nie tylko na poziomie gminy i powiatu, ale też całego województwa. PES 9 obok aktywizacji społecznej i zawodowej niepełnosprawnych jest partnerem Urzędu Miasta w kampaniach społecznych uświadamiających problem niepełnosprawności.

Współpraca PES z administracją publiczną odbywa się często na zasadach preferencyjnych, co polega na tworzeniu różnych ułatwień dla działalności PES. Dla przykładu – Urząd Miasta ułatwia PES 19 funkcjonowanie udostępniając kamienicę, w której Stowarzyszenie ma siedzibę i prowadzi swoją działalność (świetlicę). W innym przypadku władze miasta, które zasadniczo są przychylnie planowanej przez PES 18 działalności (prowadzenie baru), przekazały lokal na tę działalność oraz udzieliły innej pomocy (umorzenie części zadłużenia, rozłożenie płatności na raty).

2.3.4 OCENA WSPÓŁPRACY

Pomijając przypadki „outsiderów”, doświadczenia współpracy PES z administracją publiczną i jej instytucjami są ogólnie dobre – taka ocena wystawiana administracji przez przedstawicieli PES wiąże się na ogół z relacjami ocenianymi jako partnerskie (jak wskazywaliśmy wyżej, mogą się one kształtować różnie na różnych szczeblach administracji; partnerstwo nie oznacza tu symetryczności, a często jedy-

⁷¹ W 2007 r. PES zabiega o powołanie przez Prezydenta Miasta Bielsko-Biała urzędu Pełnomocnika ds. Organizacji Pozarządowych. Wcześniej Stowarzyszenie nie angażowało się w tego typu działania.

nie dobry klimat współpracy). Dobre oceny współpracy uzasadniane są różnicami. Głównie podkreśla się ułatwienia w funkcjonowaniu PES oferowane przez samorząd (preferencyjne czynsze, udostępnianie lokali), efektywne działanie przedstawiciela ds. organizacji pozarządowych, współdziałanie w ramach zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, stałą współpracę finansową.

Przedstawiciel PES 22 ocenił współpracę z władzami miasta jako poprawną przede wszystkim ze względu na preferencyjny czynsz. Natomiast PES 15, którego dobra współpraca na poziomie powiatowym kontrastuje ze złą na poziomie gminnym, oceniło władze powiatu jako otwarte – przede wszystkim ze względu na powołanie stanowiska pełnomocnika ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi, zainteresowanie środkami europejskimi, ogłaszanie konkursów grantowych dla grup formalnych i nieformalnych oraz zorganizowanie szkoleń z pisania wniosków. Dobra ocena wynika tu więc z przyjętych przez władze powiatowe rozwiązań instytucjonalnych. Z kolei PES 19 uzasadnia dobrą ocenę relacji zmianą w postrzeganiu organizacji – z postrzegania ich jako petenta na traktowanie jako partnera, co zaowocowało zaproszeniem PES 19 do udziału w konsultacjach społecznych. PES 23, któremu na przestrzeni kilku lat udało się wraz z PUP, miejskim ośrodkiem pomocy społecznej (MOPS) i Urzędem Miasta wypracować skuteczny system zachęcania i wspierania osób bezrobotnych w zakładaniu spółdzielni, uważa, że urzędnicy doceniają wiedzę i doświadczenie, jakie posiada organizacja. Ważnym czynnikiem kształtowania postaw urzędników wydaje się zarówno długoletnia współpraca z tymi instytucjami, jak i praca członków stowarzyszenia w tychże. Według prezesa stowarzyszenia świadomość dotycząca spółdzielczości społecznych wśród urzędników miasta w tym województwie jest dość wysoka na tle całego kraju. Urzędnicy są przeszkoleni, świadomi istnienia prawodawstwa, wiedzą gdzie i jak doradzić potencjalnym beneficjentom.

Bardzo pozytywna ocena relacji ma również miejsce tam, gdzie PES staje się ważnym lokalnym graczem na polu rozwiązywania problemów społecznych (ocenianych jako ważne nie tylko przez nie, ale także przez samorząd). Przedstawiciel PES 4 stwierdził: „Radni są nami zachwyceni, bo odciążamy gminę. Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej nie musi wypłacać tyłu zapomóg dla tych najuboższych i z problemami”. Podobnie w PES 11, gdzie organizacja przejęła od OPS i powiatowe centrum pomocy rodzinie (PCPR), nie odnosząc z tego tytułu żadnych korzyści, dystrybuując pomocy materialnej dla najuboższych ekonomicznie mieszkańców gminy i powiatu. Także PES 13 w miejscowościach, w których prowadzi budowy i remonty, rozwiązuje problem mieszkalności za lokalne władze.

Przyjrzyjmy się teraz słabym i złym ocenom wzajemnych relacji. Najczęściej występują wówczas, gdy administracja postrzegana jest jako nadzorna i kontrolująca⁷², gdy są problemy (opóźnienia) z przekazywaniem środków finanso-

⁷² W 2006 r. w PES 10 odbyło się 69 kontroli NIK, Urzędu Skarbowego, Państwowej Inspekcji Pracy, które praktycznie uniemożliwiały działania PES. Badani podkreślają złą wolę i „fiksację kontrolerów”.

wych, utrudnienia związane z rozliczaniem środków publicznych⁷³, a przede wszystkim wycofanie się samorządu ze wsparcia, wbrew wcześniejszym deklaracjom.

Należy jednak podkreślić, że wśród badanych organizacji nie znalazła się taka, która oceniałaby źle wszystkie instytucje administracji publicznej, z którymi ma kontakt. Wręcz przeciwnie, przeważają oceny pozytywne. Warto też podkreślić ogólną zmianę oceny relacji na lepszą. Zaobserwowano jedynie dwie sytuacje, w których PES powstały z inicjatywy lub z pomocą administracji publicznej, a potem – w ocenie badanych – zostały przez nią „porzucone”. Świadczy to o tym, że inicjowanie powstania PES przez administrację publiczną zasadniczo może oznaczać bezpieczną pozycję we wzajemnych relacjach. Jednak drugą stroną owego bezpieczeństwa są różne formy „uzależnienia”, którego nie podejmujemy się oceniać w tym opracowaniu.

2.3.5 SAMORZĄD – NAJWIĘKSZY SOJUSZNIK I NAJWIĘKSZY WRÓG, CZYLI ROLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W FUNKCJONOWANIU PES

Na podstawie badań można wyróżnić następujące role, w jakich występuje administracja publiczna (najczęściej szczebla lokalnego) w relacjach z PES:

a) sponsora (w tym ułatwianie działania PES, np. w formie przyznawania preferencyjnych czynszów),

b) zlecniodawcy,

c) inicjatora działań PES (także na poziomie kultury organizacyjnej).

Ten spis można wzbogacić o role:

d) konkurenta,

e) oponenta.

W wypadku PES 5 Urząd Miasta pełnił (i pełni) wszystkie trzy pierwsze role – samorząd jest tu zagorzałym sojusznikiem, a czasem również klientem zarówno Spółdzielni, jak i samej idei ekonomii społecznej. Dużą pomoc merytoryczną – w postaci doradztwa – świadczy badanej Spółdzielni lokalny PUP. Wydaje się, że to samorząd wciąga PES we własne działania, a tym samym inspirowanie się w nowe obszary, np. przedsięwzięcia związane z rozwojem produktu turystycznego. PES również podejmują próby zainspirowania władz miejskich różnorodnymi pomysłami.

Najczęściej w relacjach z PES samorząd wciela się w rolę zlecniodawcy (czy to na podstawie ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie, czy ustawy o zamó-

⁷³ Absurdalnym, ale też typowym przykładem są kłopoty PES 7 w trakcie realizacji projektu finansowanego przez Equal: Ministerstwo nie wypłaciło 2 mln zł przez pół roku – problemy wynikały z sytuacji, że 12 groszy odsetek z konta zrobiły zysk projektu i to blokowało transzę, a nikt nie potrafił podać numeru konta, na które te 12 groszy należy wpłacić. PES udało dostać kredyt od banku z oprocentowaniem 8% bez zabezpieczeń, odsetki były spłacane ze środków własnych. Przedstawiciel PES tak określa „strategię”, jaką przyjęli w kłopotach: „Już się nauczyliśmy, jak nie płacić ZUS, aby nam nie blokowali kont”.

wieniach publicznych), zlecając PES zadania własne. Rzadziej staje się „inicjatorem” – angażuje się w proces powstawania i tworzenia organizacji i norm jej funkcjonowania (dotyczy to głównie spółdzielni socjalnych oraz nie opisywanych tutaj CIS, ZAZ tworzonych przez sam samorząd). Wchodzenie PES w rolę konkurenta (rynkowego czy politycznego) występuje w sytuacji, gdy PES wychodzi zakresem działań poza wąską „niszę” usług społecznych, takich jak np. wsparcie grup marginalizowanych czy ekologia, lub też gdy zakres działań niszowych bardzo się poszerza. Przykładem tej drugiej sytuacji jest PES 10, realizujący na szeroką skalę zbiórkę odpadów w Warszawie, oraz CIS i ZAZ prowadzone przez organizacje pozarządowe w środowiskach lokalnych, w których takie podmioty prowadzi również samorząd.

Niekiedy samorząd odgrywa też w oczach badanych rolę „wroga”. Jak wskazują badani przedstawiciele PES, najczęściej odpowiedzialne są za to uprzedzenia przedstawicieli administracji do PES, co wyraża się niechęcią konkretnego urzędnika do PES (jako podmiotu) lub konkretnego działacza PES. Przybiera to takie formy, jak nieprzekazywanie informacji z urzędu do PES, utrudnienia w ramach ubiegania się o zlecenia, prowadzenie kontroli długotrwałych i uciążliwych dla PES.

2.3.6 TYP ORGANIZACJI A CHARAKTER RELACJI Z ADMINISTRACJĄ

Badane przez nas PES to przede wszystkim organizacje pozarządowe, W TZ, ZAZ, CIS (wszystkie prowadzone przez organizacje pozarządowe) oraz spółdzielnie socjalne. Tak więc, upraszczając, mamy do czynienia z dwoma typami podmiotów: organizacjami pozarządowymi i spółdzielniami socjalnymi. Z powyższej analizy (oraz z analizy sytuacji ruchu spółdzielczego w Polsce⁷⁴) wynika, że spółdzielnie socjalne znajdują się w trudniejszej sytuacji, gdy chodzi o współpracę z administracją publiczną. Wśród powodów należy tu wymienić nieuregulowaną ostatecznie sytuację prawną, stosunkowo słabe rzecznictwo, ograniczony dostęp do środków publicznych i wspólnotowych oraz fakt, że beneficjenci spółdzielni należą do grup defaworyzowanych. Wreszcie powodem gorszego położenia spółdzielni socjalnych w stosunku do organizacji pozarządowych jest to, że – jako podmioty mniej stabilne, młode, z ograniczonymi zasobami i zapleczem kadrowym – nie są partnerem, z którym samorząd się liczy i którego potrzebuje. Wyjątek stanowi wspomniany już PES 5, który jest raczej przykładem „dobrej praktyki” w dziedzinie spółdzielczości socjalnej i relacji z samorządem niż „typowej” spółdzielni.

⁷⁴ Patrz. J. Brozowska, *Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s.33-41.

2.4 WNIOSKI

W podsumowaniu warto podkreślić, że w badaniu uczestniczyli głównie przedstawiciele PES⁷⁵, tak więc ocena współpracy formułowana była tylko przez jedną stronę relacji⁷⁶.

Badanie potwierdza kluczową rolę lokalnej administracji publicznej w rozwoju i działalności PES, która w większości przypadków jest *de facto* warunkiem zasadniczym działalności PES. Tylko trzy spośród badanych PES próbowały funkcjonować pomimo braku lokalnego patronatu czy wsparcia samorządów i związanych z nim instytucji. W jednym przypadku, ze względu na brak możliwości współpracy na poziomie gminy, organizacja nawiązała efektywną współpracę na poziomie powiatu. Dwóm PES nie udało się nawiązać trwałych relacji z administracją, co właściwie paraliżuje ich działanie. (Oprócz administracji, partnerami PES, choć mniej znaczącymi, są również przedsiębiorstwa prywatne oraz inne organizacje pozarządowe – współpracy w tych obszarach nie omawialiśmy w opracowaniu ze względu na koncentrację na opisie relacji PES – administracja publiczna). Ogólnie, analizowany materiał pokazuje, że współpraca układa się dobrze w przypadku tych PES, które nawiązały relacje z administracją jako organizacje pozarządowe nieprowadzące jeszcze przedsiębiorstw społecznych lub w przypadku gdy PES powstały z inicjatywy lub przy wsparciu samorządu.

We wzajemnych relacjach zasadniczą rolę odgrywa stosunek przedstawicieli administracji publicznej do PES. Osobiste przekonania, uprzedzenia, niechęć lub po prostu niewiedza urzędników mają szczególnie destrukcyjny wpływ na ich funkcjonowanie – skutkują nadmiernym systemem kontroli. Ważna jest tu również odmienna kultura organizacyjna PES i JST. Podstawowym grzechem administracji publicznej (z perspektywy PES) jest biurokratyzacja, preferowanie ustawy o zamówieniach publicznych w relacjach z PES, obawy przed zlecaniem im zadań (dotyczy to zwłaszcza spółdzielni socjalnych). Z drugiej strony, również niektórym badanym PES można zarzucić brak profesjonalizmu⁷⁷ oraz roszczeniowość wobec administracji publicznej⁷⁸. Wyniki badań unaoczniają również, że trwa obecnie proces tworzenia się zasad (formalnoprawnych i organizacyjnych) wzajemnego funkcjonowania PES i administracji, jak również poznawanie przez obydwie strony samej idei ekonomii społecznej. W związku z tym wydaje się, że na proces rozwoju ekonomii

⁷⁵ Z wyjątkiem trzech monografii społeczności lokalnych, w których działają PES (PES 18, PES 6, PES 11), gdzie badania objęły także urzędników (przedstawiciele samorządu terytorialnego, beneficjentów i przedstawiciele społeczności lokalnej).

⁷⁶ J. w.

⁷⁷ Ten zarzut może być formułowany np. wobec spółdzielni socjalnych zatrudniających długotrwale bezrobotnych z niskimi kompetencjami zawodowymi, których jakość usług może odbiegać od ofert komercyjnych podmiotów.

⁷⁸ Jak pokazywaliśmy na przykładach badanych PES, współpraca zależy w dużym stopniu od dobrej woli urzędników oraz od ich świadomości co do zasad i znaczenia ES. Z drugiej strony, żadne dokumenty nie obligują JST do współpracy z konkretnymi PES.

społecznej w Polsce oraz tworzenia się relacji pomiędzy podmiotami pozytywny wpływ mogą mieć różnego rodzaju kampanie informacyjne, promowanie dobrych praktyk, tworzenie partnerstw międzysektorowych itp.

Oczywiście w przypadku organizacji pozarządowych (przede wszystkim fundacji i stowarzyszeń), które współpracowały z administracją publiczną jeszcze zanim weszły w obszar ekonomii społecznej, należy raczej mówić o ewentualnym przeformułowaniu tej współpracy. Natomiast w przypadku nowych podmiotów ES – np. spółdzielni socjalnych – relacje budowane są od początku, często niestety w sposób dalece odbiegający od postulatu partnerstwa międzysektorowego.

Tak więc, analizując współpracę PES z administracją publiczną, należy pamiętać o specyfice poszczególnych podmiotów ekonomii społecznej – różnym sposobie funkcjonowania, typie podejmowanych aktywności i podejściu do beneficjentów.

Zasadniczym celem ekonomii społecznej jest aktywizacja beneficjentów, zwłaszcza zaś (przynajmniej w polskim kontekście) umożliwianie im powrotu/wejścia na rynek pracy, co częściowo leży w kompetencjach podmiotów administracji publicznej (szczególnie podległych jej PUP). Przyglądając się efektom działań badanych PES wobec beneficjentów (co nie było przedmiotem naszej analizy, ale miało znaczenie w całym badaniu), widać niewystarczająco skuteczną współpracę PES z samorządem terytorialnym. Dzięki jej rozszerzeniu i zwiększeniu efektywności możliwe byłoby stworzenie systemu płynnego przechodzenia beneficjentów z PES na otwarty rynek pracy. Z drugiej strony, na przykładzie badanych PES widać, że podmioty ekonomii społecznej stają się ważne w kontekście rozwoju lokalnego i rozwiązywania problemów lokalnych. Wreszcie trzeba podkreślić, że przedsiębiorczość społeczna nie załatwia problemu lokalnego rynku pracy, rozwiązuje natomiast problem ludzi wykluczonych z tego rynku. To zazębianie się obszarów działalności stanowić może ważny argument w kampaniach „przekonujących” administrację do PES.

2.4.1 SZANSE WSPÓŁPRACY

Cytowany powyżej Michał Guć podkreśla, że sytuacja makroekonomiczna jest korzystna dla rozwoju ekonomii społecznej w Polsce (stosunkowo niska stopa bezrobocia, wzrost gospodarczy, środki wspólnotowe, które mogą być wykorzystywane w ramach rozwoju ekonomii społecznej w Polsce). Z drugiej strony, koszt tworzenia miejsc pracy przez jednostki samorządu terytorialnego jest bardzo wysoki, co stwarza szanse na aktywność PES w tym obszarze. Tak więc czynniki makroekonomiczne, tanie miejsca pracy tworzone przez PES dla grup defaworyzowanych oraz doświadczenie i kompetencje w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych, wreszcie wkład w rozwój lokalny, powinny stać się uwierzytelnieniem i racjonalnym argumentem wsparcia PES przez administrację publiczną.

Do tej pory jako główny czynnik udanej współpracy wskazywaliśmy otwartość postaw urzędników i samorządowców na współpracę oraz wcześniejsze doświadczenia we wzajemnych relacjach. Należy do tego dodać inne istotne czynniki:

- doświadczenie i zakorzenienie lokalne PES (odpowiadanie na problemy, które dotyczą społeczności lokalną, a których rozwiązanie należy również do obowiązków samorządu)⁷⁹;

- posługiwanie się przez PES w relacjach z JST językiem przepisów zrozumiałym dla urzędników (pomijanie stylów komunikacyjnych typowych dla trzeciego sektora – mówienie językiem odwołującym się do uczuć, czerpiącym z tradycji działalności charytatywnej i podkreślającym moralny wymiar działań; zamiast tego – nacisk na język formalny, urzędowy, zgodny z nomenklaturą unijnych funduszy społecznych. Jeden z badanych ujął ten problem następująco: „Paragraf jest. Wpisuje się i albo się kwalifikuje albo się nie kwalifikuje. I to jest zrozumiałe dla urzędnika”;

- realizacja celów (zadań własnych) samorządu przez PES korzystna dla obu stron. Dla samorządu – ponieważ wiąże się z ograniczeniem kosztów, zaś dla PES, bo umożliwia pracę z beneficjentami albo rozwiązuje istotny problem lokalny. Dobrze ilustruje to przykład PES 6, którego przedstawiciel stwierdził: „Gdyby PES 6 przestało zajmować się tym, to byłoby okropnie, a przede wszystkim miasto by na tym ucierpiało, bo miasto musiałoby zorganizować taką instytucję, która by się tym zajmowała i prawdopodobnie drożej by to kosztowało, niż jak to robi stowarzyszenie”;

- powołanie stanowiska pełnomocnika ds. współpracy z organizacjami (tam, gdzie go nie ma), a tam gdzie ono jest – rozszerzenie zakresu zainteresowań na PES;

- zainteresowanie JST środkami europejskimi, wymagającymi partnerstwa z PES.

2.4.2 BARIERY WSPÓŁPRACY

Przypomnijmy ograniczenia wzajemnych relacji wskazywane przez Michała Gucia:

- Niski udział PES w realizacji zadań publicznych;
- Sceptycyzm urzędników w kwestii komercyjnej działalności PES;
- Brak zainteresowania samorządów rozwojem PES;
- Ryzyko „uzależnienia” PES od środków publicznych.

Nasze badania w dużej mierze potwierdzają istnienie tych barier (praktycznie każde z tych ograniczeń można odnaleźć w badanych przypadkach). Z drugiej stro-

⁷⁹ Oczywiście nie oznacza to, że PES nie powinien zajmować się tematami „mało popularnymi”, które mogą wzbudzać kontrowersje w społeczności lokalnej – przykładem może być sukces i dobre relacje między PES 11, która prowadzi ośrodek dla narkomanów i nosicieli HIV, czy relacja Fundacji „Sławek”, prowadzącej dom dla byłych więźniów, a społecznością lokalną.

ny, przytłaczająca większość badanych PES współpracuje z administracją samorządową i realizuje jej zadania własne. Można to zapewne wyjaśnić doбором przypadków do badania – analiza objęła PES, które raczej dobrze sobie radzą i mają już pewien dorobek w zakresie ekonomii społecznej.

Pamiętając o tej uwadze, katalog barier należy rozszerzyć o następujące kategorie:

- problemy w komunikowaniu się PES z otoczeniem (a w szczególności z samorządem), z czym często idzie w parze tendencja do izolowania się PES od otoczenia;
- problemy z tożsamością organizacji (odpowiedzi na pytanie, kim z perspektywy ekonomii społecznej i wzajemnych relacji z otoczeniem, szczególnie samorządem terytorialnym, jest organizacja lub spółdzielnia);
- idąca w parze ze sceptycyzmem urzędników wobec PES podejrzliwość samorządu, że organizacja „nie jest czysta”, że zarabia na działalności społecznej;
- problemy z rozliczaniem projektów;
- silne tendencje do kontroli PES przez administrację publiczną różnego szczebla.

2.5 REKOMENDACJE

Na podstawie przywołanych tu badań można sformułować następujące rekomendacje dotyczące współpracy pomiędzy PES a administracją publiczną:

- promocja partnerstwa międzysektorowego (szczególnie wśród przedstawicieli administracji publicznej, przede wszystkim w gminach wiejskich, gdzie udział organizacji w realizacji zadań samorządu jest najniższy); partnerstwa to efektywne narzędzia budowania współpracy, podnoszenia prestiżu i wiarygodności PES. Pamiętać przy tym należy, że w polskich realiach partnerstwo jest *de facto* traktowane jak „zakontraktowana” współpraca.

- uproszczenie i zestandaryzowanie metod rozliczania środków publicznych;
- powoływanie w JST pełnomocników ds. organizacji pozarządowych (z reguły w miejscowościach, w których działa pełnomocnik, jego praca jest pozytywnie oceniana przez badane PES);

- promowanie wśród urzędników zapisów ustawy o pożytku publicznym i wolonariacie – JST powinny w odniesieniu do współpracy z PES preferować zapisy tej ustawy, nie zaś ustawy o zamówieniach publicznych;

- wprowadzenie zapisów o ekonomii społecznej nie tylko na poziomie ustaw, ale też na poziomie strategii rozwoju i innych dokumentów tworzonych przez JST;

- biznesowe podejście w promowaniu współpracy pomiędzy PES a JST (współpraca musi się opłacać obu stronom);

- praca nad podniesieniem świadomości co do celów i sposobów wdrażania ES na poziomie lokalnym zarówno wśród JST, jak i PES (działalność edukacyjna – szkolenia, kampanie społeczne itd.);

- preferowanie trybu wieloletnich kontraktów (zapewniają one stabilizację dla organizacji i beneficjentów, profesjonalizację działań, podniesienie jakości usług);

- ujednoczenie kryteriów konkursów ogłaszanych i rozstrzyganych przez administrację.

Ponadto istotne wydają się rekomendacje zaproponowane przez M. Gucia w cytowanym wielokrotnie tekście:

- kontraktowanie jest to najlepszy sposób wspierania PES (różne formy bezprzetargowe i przetargowe);

- kluczową kwestią jest uporządkowanie dobrych praktyk i promocja powstawania lokalnych partnerstw;

- kluczowym elementem oceny PES winna być efektywność konkretnych projektów (co oznacza, że kryterium dla rozwoju ES w Polsce powinna być efektywność).

Jeśli uznać, że problemem jest nastawienie (postawy, mentalność) urzędników i samorządowców i brak wiedzy o PES, to można rekomendować kampanie informacyjne i inne działania zmierzające do zmiany postaw. Pozytywny stosunek urzędników do PES powoduje, że łapią wiatr w żagle. Ponadto w sytuacji, gdy pojawiają się animozje pomiędzy PES a JST, dochodzą do głosu indywidualne preferencje urzędników itp. – warto rozwijać współpracę PES z administracją publiczną poza samorzą-

dem lokalnym. Gdy współpraca nie układa się na poziomie gminy, pozostaje szansa na szczeblu powiatu.

Wspomnianą już wcześniej rekomendacją jest przeprowadzenie kampanii informacyjnej (opartej np. na dobrych praktykach) unaoczniającej przedstawicielom administracji publicznej wzajemne korzyści partnerskiej relacji z PES oraz przełamującej uprzedzenia, jak również informującej o tym, czym są PES. Przedstawiciele badanych organizacji podkreślali, że niektórzy urzędnicy nie znają ani pojęcia „ekonomia społeczna”, ani leżących u jej podstaw założeń. Należy jednak pamiętać, że w sytuacji gdy PES (czy inna organizacja pozarządowa) jest rzeczywistym lub wyobrażonym konkurentem politycznym administracji, zmiana postaw urzędników będzie trudniejsza. W tej sytuacji powinno się formułować inne argumenty.

Zachęcenie większej liczby urzędników do współpracy z PES, a nawet wpisywanie ekonomii społecznej w działania samorządu (np. w strategię rozwoju lokalnego) może prowadzić do ułatwienia działalności PES (a przez to delegowanie niektórych zadań samorządu na PES) poprzez „przeniesienie” części autorytetu samorządu na wciąż mało znaną w Polsce formułę PES.

Trzeba jednak pamiętać, że relacja PES z administracją publiczną może ograniczać: administracja jako partner może być gwarantem rozwoju PES, ale też je „uzależniać”, a w efekcie utrudniać samodzielny rozwój i pozyskiwanie partnerów spoza administracji. Gdy jednak tego partnera zabraknie, dalsze funkcjonowanie PES może okazać się w dłuższej perspektywie niemożliwe.

Należy zwrócić uwagę, że te PES, które współpracują z administracją publiczną, *de facto* realizują jej zadania własne, wykorzystując posiadane kompetencje (tworzenie miejsc pracy, rozwiązywanie problemów społecznych), co może stać się ważnym argumentem za zmianą niechęci urzędników na ich aprobatę. Poza „złą wolą” urzędników przedstawiciele badanych PES zwracali również uwagę na konieczność zmian w przepisach: sformułowanie oddzielnej formy prawnej dla firmy społecznej, problemy z formułą prawną ZAZ (ograniczenia związane z zatrudnieniem i wydatkowaniem środków) oraz potrzebę stworzenia funduszy pożyczkowo-gwarancyjnych (kredyty, poręczenia) dla organizacji na wypadek niewywiązywania się przez grantodawcę ze swoich zobowiązań.

Wreszcie na koniec rekomendacji wymieńmy te sformułowane przez samych badanych – tworzenie i wspieranie lokalnych inkubatorów ekonomii społecznej: „Idealnie by było, gdyby przed powstaniem takiej spółdzielni przez okres pół roku funkcjonowała jej symulacja, ale żeby to nie niosło żadnych konsekwencji dla uczestników. Obecnie, przy zakładaniu spółdzielni podpisuje się jakiś cyrograf. Dla wielu ludzi to są niewielkie kwoty, ale dla tych ludzi nie”.

Podsumowując całość analizy – wydaje się, że na wzajemne relacje bardziej niż cechy strukturalne (typ organizacji, typ i szczebel instytucji administracji publicznej) wpływają takie czynniki, jak wzajemne postrzeganie się PES i administracji oraz wspólny pogląd lub rozbieżność w kwestii wagi lokalnych problemów społecznych. Im większa wzajemna otwartość i zgoda co do celów, tym efektywniejsza

współpraca. Ważna jest również umiejętność nawiązywania współpracy przez organizacje, ponieważ to one częściej ją inicjują. Gdy chodzi natomiast o cechy strukturalne – one również mają wpływ na pewne tendencje: można zauważyć, że bardziej zależne od samorządu są nowo powstające podmioty ekonomii społecznej (w szczególności spółdzielnie socjalne) niż te działające lokalnie od dłuższego czasu. Obserwacje wskazują również, że JST promują te organizacje, które umożliwiają pozyskiwanie środków unijnych.

2.6 BIBLIOGRAFIA

- Brozowska J., *Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej*, „Ekonomia społeczna” 2007, nr 1, s. 33-41.
- Gliński P., Lewenstain B., Siciński A., *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2002.
- Gliński P., Lewenstain B., Siciński A., *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2004.
- Guć M., *Ekonomia społeczna – szanse i zagrożenia rozwoju z perspektywy samorządu*, 2007 (tekst niepublikowany).
- Guć M., *Wspieranie ekonomii społecznej przez administrację publiczną*, „Ekonomia Społeczna – Teksty”, FISE, 2007 (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl>).
- Gumkowska M., *Organizacje pozarządowe jako partner administracji publicznej*, Warszawa 2006.
- Herbst J., *Stare problemy według nowych reguł. Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją w świetle badań ilościowych*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 3, s. 42-52.
- Herbst J., *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
- Jachimowicz A., *Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe – partnerzy w rozwoju ekonomii społecznej?*, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Warszawa 2006.
- Kasprzak T., *Formy współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, w: red. M. Rymsza, G. Makowski, M. Dutkiewicz, *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 133-168.
- Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. Kaźmierczak T., Rymsza M., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Rogaczewska M., Turowicz J., *Organizacje pozarządowe na rynku pracy: unikatowe grupy czy uniwersalne kompetencje*, Fundacja Inicjatywy Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006.
- Rymsza M., *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Standardy współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym. Ekspertyza przygotowana na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*, red. M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2006.
- Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
- Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo organizacje pozarządowe – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- Woźniak Z., *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, w: Gliński P., Lewenstain B., Siciński A., *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2002, s. 99-120.

3. Beneficjenci Przedsiębiorstw Ekonomii Społecznej

ANNA BIERNAT

3.1 WSTĘP

Aby stworzyć pełen obraz podmiotów, które określane są mianem przedsiębiorstw ekonomii społecznej (PES), nie możemy pominąć opisu ich beneficjentów oraz analizy wzajemnych relacji. Większość organizacji zaliczanych do grona PES podejmuje swoje działania na rzecz poprawy sytuacji życiowej różnych grup społecznych. Ciekawe wydaje się zatem pytanie o to, w jaki sposób odbiorcy tych działań wpływają na organizacje, jak definiują sposób ich działania.

W większości programów i projektów beneficjentami nazywa się osoby fizyczne, które są ostatecznymi odbiorcami działań. W ostatnich kilku latach, zwłaszcza od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i idącego za tym napływu środków przeznaczonych na wyrównywanie szans osób zmarginalizowanych, słowo to bardzo szybko rozpowszechniło się i, zgodnie z zasadami poprawności politycznej, wyparło ze słownictwa używanego przez specjalistów pracujących w tym obszarze, zarówno w środowisku organizacji pozarządowych, jak w administracji publicznej, takie określenia, jak „klient” czy „podopieczny”, które w większym stopniu podkreślały brak równowagi pomiędzy podmiotem udzielającym pomocy a odbiorcą, nadając wzajemnym relacjom bardziej paternalistyczny charakter.

Choć wśród badaczy obszaru ekonomii społecznej nie ma zgodności co do jej definicji i zakresu, możemy odnaleźć kilka myśli przewodnich powtarzających się u wielu autorów. W niniejszym rozdziale interesować nas będą uwagi dotyczące beneficjentów przedsiębiorstw ekonomii społecznej.

Jak zauważa prof. Jerzy Hausner, specyfika ekonomii społecznej „tkwi w tym, że społeczne są cele działania jej podmiotów i mechanizmy kontrolowania ich działalności”⁸⁰. Ekonomia społeczna różni się więc zasadniczo od gospodarki rynkowej tym, że jej podmioty nie są nastawione na zysk, lecz „na realizację celów społecznych, z których najważniejszym jest przeciwdziałanie społecznemu wykluczeniu”⁸¹. Nacisk na realizację celów społecznych i ich pierwszeństwo w stosunku do zysku eko-

⁸⁰ J. Hauser, *Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki*, w: „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s. 9.

⁸¹ Tamże, s.10.

nomicznego zauważyć można w definicjach ekonomii społecznej proponowanych przez wielu autorów i liczne organizacje⁸². Przedsiębiorstwa tworzone są więc z myślą o tych, którzy z różnych powodów nie potrafią sami odnaleźć się na otwartym rynku pracy – o ludziach społecznie wykluczonych i bezradnych. Zgodnie z przekonaniem Jerzego Hausnera za grupy szczególnie zagrożone wykluczeniem społecznym uznaje się: długotrwale bezrobotnych, bezdomnych, uzależnionych i izolowanych. Pomoc ludziom znajdującym się w wyżej wymienionych obszarach marginalizacji jest bardzo trudna, i często administracja publiczna nie radzi sobie z wyzwaniem, jakie przed nią stoją. Odpowiedzią na niepowodzenia pomocy społecznej w tej dziedzinie może być ekonomia społeczna. Przy czym, jak podkreśla Tomasz Sadowski⁸³, z punktu widzenia pomocy społecznej świadczonej przez administrację publiczną osoby zmarginalizowane są traktowane jako bierni odbiorcy usług, które są im dostarczane przez profesjonalistów⁸⁴. Nie zakłada się aktywnego uczestniczenia beneficjentów w procesie reintegracji. Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej traktują osoby wykluczone odmiennie. Tu nacisk kładziony jest na integrację społeczną, usamodzielnienie poprzez pracę zawodową, a beneficjenci uczestniczą w generowaniu przychodów. Jednym z przykładów takiej formy działania jest np. „manufaktura” prowadzona przez Fundację Domy Wspólnoty Chleb Życia, w której długotrwale bezrobotne osoby zatrudnione są m.in. w szwalni i stolarni. Wypracowany poprzez wytwarzanie i sprzedaż produktów przychód zostaje przeznaczony na ich wynagrodzenie i rozwój PES. Celem tego PES jest to, żeby pracownicy po pewnym czasie, w którym zdobywają umiejętności zawodowe i uczą się kultury pracy, znajdowali zatrudnienie na otwartym rynku pracy, nie tylko w wyuczonym w „manufakturze” zawodzie, ale również w zawodach pokrewnych do tych, które wykonywali przed utratą pracy.

Wiemy już zatem, że beneficjentami przedsiębiorstw ekonomii społecznej są osoby znajdujące się na marginesie społeczeństwa. Tradycyjna pomoc społeczna często jest w rozwiązywaniu ich problemów nieefektywna, jeżeli nie bezużyteczna (wynika to z jednej strony z rozbudowanej biurokracji, jednowymiarowego podejścia, zbyt dużej liczby beneficjentów przypadających na jednego pracownika itp.). Osoby te poprzez pracę w przedsiębiorstwach mają dochodzić do samodzielności. Innymi słowy, celem ich pracy jest powrót z marginesu społeczeństwa do jego centrum. Przyjrzyjmy się dalszym podejściom teoretycznym odnoszącym się do beneficjentów przedsiębiorstw ekonomii społecznej.

Profesor Hubert Izdebski podkreśla, iż bardzo ważnym czynnikiem charakteryzującym ekonomię społeczną powinna być nie tyle trwałość struktur, co rotacyj-

⁸² Por. m.in. P. Frączak, *Co to jest przedsiębiorstwo społeczne*, w: *Operacjonalizacja pojęcia ekonomii społecznej na potrzeby badań w ramach projektu „E5”. Tezy do dyskusji*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, październik 2005, s.20.

⁸³ Psycholog, społecznik, założyciel Wspólnoty „Barka” dla osób odrzuconych, obecnie przewodniczący zarządu Fundacji Barka. W latach 1998-2004 stworzył system rehabilitacji społecznej, zawodowej i ekonomicznej dla grup najuboższych i zaniedbanych społecznie (za stronę: www.demokraci.pl).

⁸⁴ Cytuję za prof. J. Hausnerem.

ność beneficjentów. Ekonomia społeczna „daje więc przysłowiową wędkę tym, którzy nie mieli dotąd ryby, ale są zdolni do tego, by ją w perspektywie złowić. Ucząc zachowań rynkowych, w istocie przygotowuje ona tym samym do działania w obrębie rynku”⁸⁵. W idealnej sytuacji zatem pracownik zdobywa w przedsiębiorstwie społecznym na tyle dużo umiejętności i wiedzy, że jest w stanie poruszać się samodzielnie na otwartym rynku pracy, a po odejściu z PES na jego miejsce przyjmowany jest kolejny beneficjent.

Ważne wydaje się też miejsce, jakie zajmują beneficjenci w strukturach zarządzania. Jak podkreśla wielu badaczy i teoretyków, w odróżnieniu od gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwa ekonomii społecznej wyznają zasadę „jeden człowiek – jeden głos”, co oznacza, że ważność głosu członka nie zależy od wielkości jego kapitału. Przedsiębiorstwa te stosują demokratyczną procedurę decyzyjną. Wpływ na ich funkcjonowanie mogą mieć różne grupy: członkowie, zatrudnieni, wolontariusze, konsumenci, beneficjenci⁸⁶. Z punktu widzenia niniejszego raportu, ważnym elementem jest włączanie beneficjentów w proces decyzyjny dotyczący działań podejmowanych na ich rzecz.

Na potrzeby tego opracowania przyjmujemy, że beneficjenci to osoby znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej, zagrożone marginalizacją lub już wykluczone społecznie, które z tych powodów są odbiorcami działań podejmowanych przez PES. Wsparcie dostarczane przez PES ma najczęściej formę stwarzania możliwości pracy (towarzyszy mu czasami pomoc materialna). Takie podejście wynika z filozofii aktywnego włączania beneficjentów w proces wychodzenia z sytuacji kryzysowej.

Należy jednak pamiętać, że nie wszyscy beneficjenci PES to grupy zmarginalizowane lub zagrożone marginalizacją. Warto wspomnieć o ekonomii społecznej w rozumieniu wspólnotowym, w którym całe społeczności korzystają z działań przedsiębiorstw społecznych. Ten rodzaj pojmowania i realizowania ekonomii społecznej jest szczególnie widoczny w modelu brytyjskim, w którym istnieje wydzielona forma prawna: Community Interest Company, które działają na rzecz dobra społecznego. Jak pisze Anna Sienicka: „działalność na rzecz *community goods* jest rozumiana szeroko, nie może być działaniem na rzecz konkretnej grupy osób, czy na rzecz poszczególnych osób, musi dotyczyć ogółu społeczeństwa”⁸⁷.

Pomimo, że beneficjenci badanych organizacji są zróżnicowani pod wieloma względami, na potrzeby tego opracowania udało się wyróżnić kilka najbardziej charakterystycznych ich grup i co się z tym wiąże – różnych typów pomocy oferowanej przez PES. Poniżej scharakteryzowane są trzy najbardziej wyróżniające się typy.

⁸⁵ H. Izdebski, *Czym jest ekonomia społeczna?*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s. 49.

⁸⁶ Por. opracowania P. Frączaka i J. Hausnera.

⁸⁷ A. Sienicka, *Formy prawne przedsiębiorstw społecznych w Anglii i Walii*, Ekonomia Społeczna – Teksty 2006, www.ekonomiaspoleczna.pl.

Pierwszą grupę stanowią osoby znajdujące się w trudnej sytuacji materialnej. Podstawowym czynnikiem mającym wpływ na ten stan rzeczy jest długotrwałe bezrobocie (dłużej niż 12 miesięcy). Często osoby te określane są przez opinię publiczną mianem „ofiar” przemian gospodarczych początku lat dziewięćdziesiątych. Same podobnie postrzegają swoją sytuację. Najczęściej zamieszkują tereny zafarne gospodarczo, a dodatkowo zdobyte przez nich w przeszłości umiejętności zawodowe nie przystają do obecnego zapotrzebowania na rynku pracy. Są to często osoby w wieku przedemerytalnym (50-60 lat), co znacząco obniża ich szanse na znalezienie pracy. Długotrwałe pozostawanie bez stabilnego zatrudnienia niejednokrotnie staje się przyczyną takich patologii, jak alkoholizm, przemoc domowa czy niezaradność życiowa. Trzeba jednak podkreślić, że najczęściej osoby te w mniejszym lub większym stopniu uczestniczą w życiu społecznym, mają rodziny, starają się zarabkować (choć jest to przeważnie praca „na czarno”) lub korzystają z usług pomocy społecznej. Największym wyzwaniem, będącym koniecznym warunkiem powrotu na otwarty rynek pracy, jest ponowne nabycie kultury pracy i umiejętności zawodowych. W pracy z beneficjentami z tej grupy organizacje kładą nacisk na zdobywanie odpowiednich kwalifikacji zawodowych umożliwiających znalezienie legalnej pracy. Dodatkowym elementem jest wsparcie psychologiczne i doradztwo. W większości przypadków PES dążą do tego, by stworzone przez nie miejsca pracy były tymczasowe, a beneficjenci stosunkowo szybko znajdowali zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Przykładem tego typu organizacji może być Fundacja Wspólnoty Chleb Życia: „Strategicznym celem działania PES jest poprawa sytuacji osób wykluczonych społecznie lub zagrożonych tym zjawiskiem. Cel jest realizowany poprzez dostarczenie osobom uczestniczącym w działaniach manufaktury umiejętności zawodowych, nauczenie kompetencji społecznych, kultury pracy, dzięki czemu powinny mieć większe szanse na znalezienie pracy na otwartym rynku pracy”.

Drugą dającą się wyróżnić grupą beneficjentów są osoby, które zazwyczaj w wyniku wypadków losowych czy złamania przepisów prawa wypadły na kilka lat z „normalnego” obiegu życia społecznego, co spowodowało przerwanie więzi z najbliższymi i odrzucenie norm społecznych. Reprezentantami tej grupy w badanych PES są więźniowie i osoby bezdomne. Beneficjenci z tej kategorii, w porównaniu z opisanymi powyżej, odznaczają się mniejszą samodzielnością. W wielu przypadkach osoby te nie mają w ogóle rodzin lub ich najbliżsi również borykają się z problemami życiowymi. Często niewyjaśniona jest również ich sytuacja prawna, co komplikuje udzielanie im wsparcia przez PES. Są więc często pozbawione podstawowych środków do życia. Rodzaj pomocy podejmowanej przez PES wobec tej kategorii osób najlepiej ilustruje przykład Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem” z Cieszyna, którego „głównym celem jest readaptacja osób wykluczonych z życia społecznego poprzez zapewnienie im możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb, jak pożywienie, mieszkanie, opieka lekarska, wpojenie kultury pracy oraz możliwości nabycia nowych kwalifikacji zawodowych”.

Trzecim typem są beneficjenci z wrodzoną lub nabytą niepełnosprawnością. W większości badanych organizacji to osoby borykające się z chorobą umysłową. Z tego powodu, pomimo pełnoletności, są w wielu przypadkach zależne od swoich rodziców lub opiekunów. Choroba i powiązane z nią negatywne nastawienie opinii społecznej powodują, że osoby te w ograniczonym stopniu uczestniczą w szerszym życiu społecznym. Analiza materiału badawczego pokazuje, że to one borykają się z najtrudniejszym rodzajem marginalizacji społecznej. W wielu przypadkach nigdy nie pracowały, nie utrzymują kontaktów ani z osobami znajdującymi się w podobnej sytuacji, ani z osobami pełnosprawnymi. Pomimo że podmioty publiczne zobowiązane są udzielać takim osobom pomocy, to ma ona raczej formę wsparcia materialnego i w bardzo małym stopniu je aktywizuje. Charakter dostarczanej przez PES pomocy, która przybiera formę zatrudnienia w utworzonych przedsiębiorstwach, ma w dużej mierze wymiar terapeutyczny. Dzięki podejmowanej pracy beneficjenci mają przede wszystkim możliwość zyskania pewności siebie, a także przełamania izolacji w środowisku społecznym. Tego rodzaju pomoc oferuje Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS: „Uczestnictwo w działaniach daje możliwość wyjścia z domu, dowartościowuje, stwarza możliwość pełnienia nowej roli społecznej, jakiej nie mieli możliwości wcześniej pełnić”.

Badane organizacje starają się stworzyć warunki pracy rzadko spotykane na otwartym rynku. PES liczą się z tym, że dla większości beneficjentów może to być jedyne miejsce pracy lub że będą oni odchodzić i wracać do przedsiębiorstw. W porównaniu ze zwykłymi firmami PES mają większą tolerancję wobec specyficznych zachowań pracowników (np. częstego opuszczania pracy, spóźnień itp.) związanych z nawrotami choroby.

Rozważając rolę beneficjentów, należy wspomnieć o kilku cechach, które wyróżniają PES działające w tym obszarze:

1. *Sposób podejścia PES do odbiorców działań.* W większości wywiadów respondenci podkreślali zindywidualizowane podejście do beneficjentów. W przeciwieństwie do większości publicznych podmiotów świadczących pomoc osobom marginalizowanym (powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej), organizacje te stawiają bardziej na jakość wykonywanej pracy i świadczonej pomocy niż na liczbę beneficjentów (nawet jeżeli są znaczącym pracodawcą, tak jak w przypadku EKON-u, który zatrudnia około 440 osób).

2. *Praca z najtrudniejszymi przypadkami.* Organizacje starają się wykorzystywać w pracy z nimi innowacyjne rozwiązania, które nie były testowane do tej pory w Polsce. Często więc działania te mają charakter eksperymentalny, opierają się w dużej mierze na metodzie prób i błędów.

3. *Czasochłonny proces pracy z beneficjentami.* W związku z tym organizacje pracują jednocześnie ze stosunkowo małą liczbą osób.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione cechy organizacji, należy zastanowić się, jakie powinniśmy przyjąć kryteria efektywności pracy z beneficjentami. Wydaje się, że powinny być one różne od tych przyjętych dla publicznych podmiotów pomocowych. Przedstawiciele PES często podkreślali w wywiadach, że każdy beneficjent, który chociaż w pewnym stopniu usamodzielniał się, jest już dla organizacji sukcesem. Wydaje się więc, że miary ilościowe nie mogą być jedynymi kryteriami oceny efektywności.

W rozważaniach na temat beneficjentów ważne jest również, by spojrzeć na nich wielowymiarowo. Powszechne jest postrzeganie ich jako osób słabych, bezradnych, nieumiejących odnaleźć się w życiu, które oczekują i chętnie przyjmują oferowaną im pomoc. Jednak nie jest to regułą – spotykamy się też często ze skrajnie różnymi przykładami zachowań. Z jednej strony możemy wyróżnić osoby, które chcą zachować posiadane *status quo* (życie z pomocy społecznej, praca na czarno). Nawet jeśli poziom ich życia jest stosunkowo niski, to w wielu przypadkach odmawiają przyjęcia oferowanej pracy. Przyczyną takich zachowań jest to, że wymaga się od nich zmiany wieloletnich przyzwyczajeń, włożenia wysiłku i zaangażowania się. Są też tacy, którzy przyjmują postawę roszczeniową wobec pracodawcy, wykorzystują przysługujące im przywileje, a jednocześnie często nie wykonują pracy należycie, działając destrukcyjnie, traktują PES jako przedłużenie opieki społecznej, która nie stawia zbyt wysokich wymagań w zamian za udzielaną pomoc. Zachowania takie zaobserwować można m.in. w fundacji „Wieś w XXI wieku” (przy fundacji prowadzone jest Centrum Integracji Społecznej, jak również działalność gospodarcza; produkcja odbywa się przede wszystkim w szwalni i stolarni; PES działa na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, na terenach popegeerowskich, gdzie wciąż obserwowane jest stosunkowo wysokie bezrobocie). Problem z beneficjentami pojawił się kilka lat temu i jest do dziś wymieniany jako jeden z poważniejszych:

„Z motywacją jest różnie, około 50% chce pracować, nie wszyscy długo wytrzymują, taki reżim pracy im nie odpowiada, chociaż ja [prezes fundacji] im mówię, że to nie jest moje prywatne przedsiębiorstwo, to jest nasze miejsce pracy, albo prosperujemy, mamy miejsca pracy, wszyscy jakoś żyjemy albo plajtujemy. Część ludzi przychodzi z roszczeniami: najlepiej dajcie pieniądze i nie zawracajcie głowy, często opuszczają, biorą zwolnienia. Traktują nas jak wroga, co im mąci spokój i zmusza do codziennej pracy”⁸⁸.

Z drugiej strony w kilku PES istnieje sytuacja odwrotna, kiedy beneficjenci zbyt mocno przywiązują się do danego podmiotu i uzależniają się od niego. Ilustruje to np.

⁸⁸ Fundacja Wieś w XXI wieku.

przypadek ZAZ „Pensjonat u Pana Cogito” (organizacja prowadzi pensjonat zatrudniający osoby psychicznie chore): „Osoby pracujące w ZAZ-ie raczej nie wychodzą na otwarty rynek pracy. Chciałyby więcej zarabiać, ale boją się utracić bezpieczeństwo i ilość opieki, którą oferuje ZAZ. Motyw finansowy może być jedynym, który ich do tego skłoni. Osoby kierujące projektem świadomie decydują się na to, że pensje w ZAZ-ie »rozjeżdżają się« w stosunku do tego, co dzieje się w tej chwili na otwartym rynku pracy. Chodzi o to, aby osoby niepełnosprawne uniezależniały się od opieki społecznej. Obecnie te osoby trzymają się rękami i nogami ZAZ-u mimo że są gotowe do pracy na otwartym rynku pracy u przygotowanego pracodawcy”.

Można więc spojrzeć na relacje beneficjenci – PES w kategoriach próby sił „aktorów” stojących po przeciwnych stronach, gdzie beneficjenci starają się zdobyć i utrzymać jak największe przywileje, zaś PES dąży do sprawności i płynności w działaniu.

3.2 PYTANIA BADAWCZE, METODOLOGIA

W dalszej części raportu zajmiemy się analizą roli beneficjentów w konkretnych przedsiębiorstwach ekonomii społecznej. Punktem wyjścia będą opisane powyżej założenia na temat funkcji przedsięwzięć ekonomii społecznej i cech beneficjentów. Na ich podstawie formułujemy następujące pytania:

1. Kim są beneficjenci przedsiębiorstw ekonomii społecznej? W jaki sposób się do nich dociera?
2. Czy beneficjenci uczestniczą aktywnie w procesie reintegracji? Jak wiele od nich zależy?
3. Czy przedsiębiorstwa ekonomii społecznej dostarczają przysłowiową wędkę? Czy są w stanie stworzyć warunki do usamodzielnienia się beneficjentów? Jakie metody są stosowane, aby umożliwić beneficjentom usamodzielnienie się?
4. Jak wielu beneficjentów udaje się usamodzielnić? Co stanowi największą przeszkodę w drodze do usamodzielnienia? Co może stanowić okoliczności sprzyjające?
5. Czy beneficjenci są włączeni w proces decyzyjny organizacji? Czy decyzje ich dotyczące są podejmowane w porozumieniu z nimi? Czy beneficjenci mają realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?

Postaram się odpowiedzieć na powyższe pytania, przeprowadzając analizę roli beneficjentów zawartą w 12 raportach opisujących działalność poszczególnych organizacji. Powstały one na podstawie jakościowych badań empirycznych – wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami PES w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Analizowane *case study* zostały wybrane z puli 40 raportów, a kryterium ich doboru był stopień dokładności, z jaką opisana została rola beneficjentów w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej, oraz różnorodności form podejmowanych działań. Ważny jest również fakt, że większość z cytowanych organizacji zajmuje się osobami marginalizowanymi, chociaż w badanej grupie 40 organizacji były również takie, których działania skierowane są do całych społeczności lub skupiają się na innych obszarach. Większość niżej prezentowanych podmiotów charakteryzuje się również podobnym sposobem zarządzania: na czele PES stoją osoby doświadczone, a beneficjenci są szeregowymi pracownikami niepełnymi stanowisk kierowniczych, chociaż opisany zostanie również przykład spółdzielni socjalnej, którą zarządzają beneficjenci.

Przedmiotem analizy są następujące organizacje:

1. Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”
2. Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne” – Zakład Aktywności Zawodowej „Pensjonat u Pana Cogito”
3. Fundacja Habitat for Humanity

4. Fundacja „Sławek”
5. Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem”
6. Aktywizacja Społeczno-Zawodowa – Zakład Aktywności Zawodowej „Zakład Introligatorsko-Drukarski i Warsztat Terapii Zajęciowej „Jesteś potrzebny” Stowarzyszenia Artystycznego „Teatr Grodzki”
7. Zakład Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych „Miłosierdzie Boże”
8. Stowarzyszenie Nowosądeckiego Towarzystwa Pomocy im. Św. Brata Alberta
9. Pracownia Rzeczy Różnych SYNOPSIS
10. Fundacja Profilaktyki i Resocjalizacji „Druga Szansa”
11. Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia
12. Fundacja Wieś w XXI wieku

3.3 ANALIZA I PREZENTACJA DANYCH

3.3.1 OGÓLNE INFORMACJE O BENEFICJENTACH

Przeciętnie analizowane przedsiębiorstwo zatrudnia kilkanaście do kilkudziesięciu pracowników (Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS – 18, ZAZ „Miłosierdzie Boże” – 29, ZAZ „Pensjonat u Pana Cogito” – 21, Centrum Edukacji Socjalnej „Być Razem” – 14, Nowosądeckie Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta od 9 do 12, Fundacja „Sławek” ok. 18, ZAZ „Zakład Introligatorsko-Drukarski” i Warsztat Terapii Zawodowej „Jesteś Potrzebny” ok. 25, Habitat for Humanity – 100). Wyjątkiem jest Stowarzyszenie EKON zatrudniające łącznie około 440 osób⁸⁹.

Praca, jaką wykonują beneficjenci, jest zróżnicowana, tym niemniej możliwe jest odnalezienie pewnych cech wspólnych. W większości przypadków jest to praca manualna lub fizyczna, beneficjenci właściwie nie zajmują się pracą umysłową (istnieją dwa wyjątki: praca dziennikarzy w radiu internetowym oraz praca artystyczna – o czym w dalszej części raportu). W kilku wypadkach rodzaj aktywności przedsiębiorstw ekonomii społecznej jest wynikiem głębszej analizy rynku, otoczenia czy współpracy z firmami konsultingowymi, które pomagają organizacjom przeprowadzać badania i poszukiwać niszy na rynku (np. Pracownia Rzeczy Różnych SYNAPSIS, Zakład Aktywności Zawodowej „Pensjonat u Pana Cogito”). W kilku innych przypadkach rodzaj podjętej działalności jest wynikiem wykorzystania istniejącej już infrastruktury (np. szklarni w przypadku Zakładu Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych „Miłosierdzie Boże”) lub zdobytego wcześniej doświadczenia. Wydaje się także, że fakt, iż beneficjenci zajmują się głównie pracą fizyczną, jest także w części przypadków wynikiem dostosowania zakresu obowiązków do możliwości osób wykluczonych. Wpływ na to może mieć także stonkowa łatwość tworzenia miejsc pracy i kontroli pracowników fizycznych w porównaniu do pracy umysłowej.

Przyjrzyjmy się, czym konkretnie zajmują się beneficjenci. Wykonują oni prace remontowo-budowlane, stolarskie, ślusarskie, są mechanikami samochodowymi, naprawiają sprzęt AGD/RTV, pracują jako sprzątaczkę, recepcjonistki, obsługują maszyny drukarskie i introligatorskie, zajmują się hodowlą zwierząt i roślin, zbierają odpady nadające się do selekcji wtórnej i je sortują. Warto jednak wspomnieć o dwóch przypadkach, w których beneficjenci wykonują inny rodzaj pracy – pracę umysłową. Fundacja „Sławek” oprócz warsztatu mechaniki samochodowej prowadzi także radio internetowe, w którym zatrudnia trzech byłych więźniów, posiadających doświadczenie w pracy dziennikarskiej, zaś beneficjenci Pracowni Rzeczy Różnych SYNAPSIS (zatrudniającej dorosłą osobę z autyzmem) zajmują się użytkową działalnością artystyczną. Z tą ostatnią wiąże się ciekawa historia. Początkowo

analitycy stwierdzili, że najlepszym rodzajem aktywności będzie produkcja musztardy. Liderka projektu nie wyraziła jednak zgody na prowadzenie tego typu działalności, ponieważ – jak mówi: „Autyści mają talenty, dary. Są zdolni”. Dlatego po dłuższych poszukiwaniach postanowiono stworzyć pracownie artystyczne: ceramiczną, witraży, rzemiosła artystycznego oraz poligraficzną.

Nasuwa się pytanie – czy wybór rodzaju podejmowanej przez przedsiębiorstwa aktywności jest w większym stopniu odpowiedzią na potrzeby rynku, czy też na potrzeby i umiejętności beneficjentów. Po analizie 12 przypadków udało się wyróżnić cztery podejścia stosowane przez nie w tym obszarze, natomiast za wcześniej jest na ocenę efektywności wymienionych strategii. Trzeba dodać również, że granice pomiędzy kategoriami nie są ostre.

- W pierwszej wyróżnionej kategorii organizacje kładą przede wszystkim nacisk na to, kim są beneficjenci, jakie posiadają doświadczenie i możliwości, a dopiero potem starają się dopasować działalność do potrzeb rynku. Ponieważ w większości przypadków beneficjenci to osoby z niskim wykształceniem i kwalifikacjami lub różnego stopnia upośledzeniem, pracę, którą wykonują, możemy zakwalifikować jako fizyczną czy manualną. W tej grupie znalazły się takie organizacje, jak Habitat For Humanity, Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia, Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem” oraz Pracownia Rzeczy Różnych SYNOPSIS. Ilustracją jest następujący przykład: „Planując rozpoczęcie działalności ekonomicznej Stowarzyszenie nie wykonało analizy rynku. Tym, co zdecydowało o uruchomieniu warsztatów o określonym profilu, były możliwości beneficjentów. Tworząc warsztaty musieliśmy brać pod uwagę, co ludzie zawodowo tu przynoszą. Braliśmy pod uwagę umiejętności ludzi co przychodzą tutaj i są to typowe, proste czynności, na które jest zapotrzebowanie”⁹⁰.

- Kolejna kategoria to organizacje, które kładą nacisk na odnalezienie właściwej działalności gospodarczej. Przykładem takiego PES jest Stowarzyszenie EKON, którego założyciele wiedzieli wcześniej, że beneficjentami będą osoby niepełnosprawne, ale to analiza rynku przesądziła o tym, w jakim obszarze podejmą działalność. Ilustracją tej kategorii jest następujący cytat: „Po analizach rynku zdecydowali się na gospodarkę odpadami opakowaniowymi. Za tym pomysłem przemawiała rachująca jeszcze segregacja odpadów w naszych domach, z drugiej strony dyrektywy unijne, które nakazują w Polsce sukcesywnie zwiększać ilość odzyskanych surowców wtórnych, co daje perspektywę rosnącego zatrudnienia w tej branży”⁹¹.

- Do kolejnej kategorii można zaliczyć podmioty, które w równym stopniu biorą pod uwagę potrzeby beneficjentów, jak i wymagania rynku. Przykładem może być

⁹⁰ Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem”.

⁹¹ Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”, Atlas Dobrych Praktyk Ekonomii Społecznej, FISE 2007.

ZAZ Introligatorsko-Drukarski w Bielsku-Białej oraz Pensjonat u Pana Cogito. Organizacje te przeprowadziły analizę potrzeb rynku i projekty pilotażowe, zaś Pensjonat u Pana Cogito oparł się na dobrej praktyce z Europy Zachodniej, biorąc jednocześnie pod uwagę ograniczenia i umiejętności beneficjentów. Jako ilustrację traktować można następujący opis: „ZAZ Introligatorsko-Drukarski ma identyczny profil, jak realizowany wcześniej projekt »Pracownia aktywizacji społecznej«. Od tego się wszystko zaczęło, ponieważ ten projekt prowadziliśmy jako warsztaty aktywności zawodowej pod kątem introligatorskim, drukarskim, grafiki komputerowej. Profil działalności jest efektem wcześniejszego projektu zatytułowanego »Pracownia«, który był sprawdzianem jego przydatności i atrakcyjności. Jak mówią przedstawiciele PES to była taka próba, czy ludzie będą zainteresowani tym tematem”.

- Do ostatniej kategorii można zakwalifikować organizacje, które nie skupiają się na sytuacji rynkowej czy beneficjentach, lecz przede wszystkim na swoich doświadczeniach (Fundacja „Sławek”) i posiadanej infrastrukturze (Zakład Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych „Miłosierdzie Boże”). Ilustracją jest poniższy opis: „pomocna przy definiowaniu obu tych aspektów była istniejąca infrastruktura (budynki oraz pola) oraz tradycje w prowadzeniu tej działalności wcześniej”⁹².

3.3.2 REKRUTACJA BENEFICJENTÓW PRZEDSIĘBIORSTW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Na podstawie przedstawionych we wstępie podejść teoretycznych możemy postawić hipotezę, że będziemy mieli do czynienia z osobami wykluczonymi społecznie, pozostającymi na marginesie społeczeństwa, takimi jak np.: długotrwale bezrobotni, bezdomni, osoby z autyzmem, osoby ze znacznym stopniem niepełnosprawności, młodzież z rodzin marginalizowanych, uzależnieni od alkoholu i narkotyków, byli więźniowie. Spośród analizowanych PES tylko Habitat for Humanity pracuje z inną grupą beneficjentów: „Habitat pomaga ludziom, którzy nie mogą poradzić sobie na rynku komercyjnym z kupnem mieszkania. Są to osoby posiadające dochody i pracę, jednak ze względu na zbyt niskie dochody nie mogą otrzymać kredytu. (...) organizacja nie pomaga osobom najbardziej potrzebującym”. Poniżej skupimy się na dokładniejszej charakterystyce tego rodzaju beneficjentów oraz na relacjach zachodzących na osi beneficjenci – PES. Należy pamiętać, że poniższe wnioski sformułowano na podstawie analizy 12 PES, i nie mogą być one uogólniane na całą populację.

Spróbujmy przyjrzeć się, w jaki sposób przedsiębiorstwa ekonomii społecznej poszukują pracowników. Rekrutacja beneficjentów w poszczególnych przedsiębior-

⁹² W tej liczbie mieszczą się zarówno osoby niepełnosprawne ruchowo, jak i chore umysłowo.

stwach odbywa się na różnych zasadach i z pomocą różnych instytucji – w zależności od specyfiki danej grupy. Fundacja „Sławek” (organizacja zatrudniająca byłych więźniów w zakładzie naprawy samochodów i internetowym radiu) współpracuje z 10 osobami, które przedstawiają obecnym więźniom możliwości współpracy z fundacją po odbyciu kary. Pracownicy fundacji mają więc pierwszy kontakt z więźniami jeszcze w zakładach karnych. Każdy więzień może zgłosić się do fundacji po opuszczeniu więzienia.

Inaczej poszukiwania przyszłych pracowników wyglądają w przypadku Stowarzyszenia „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON” (organizacja zatrudniająca osoby chore psychicznie i upośledzone umysłowo przy segregacji odpadów). W celu ich rekrutacji przedsiębiorstwo współpracuje z gminnymi ośrodkami pomocy społecznej (GOPS), miejskimi ośrodkami pomocy społecznej (MOPS), powiatowymi centrami pomocy rodzinie (PCPR), Miejskim Urzędem Pracy w Warszawie, organizacjami pozarządowymi oraz z Instytutem Psychiatrii i Neurologii. Wiele innych organizacji także zwraca uwagę na pomoc instytucji państwowych, głównie GOPS i MOPS w rekrutacji pracowników. Z pomocy publicznych instytucji (powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej) korzystają również organizacje rekrutujące osoby długotrwale bezrobotne, takie jak Fundacja Wieś w XXI Wieku czy Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia.

Uzależnienie sposobu rekrutacji od specyfiki zatrudnianej grupy zilustrować można na przykładzie Pracowni Rzeczy Różnych SYNOPSIS. Przedsiębiorstwo to zatrudnia dorosłe osoby autystyczne w specjalnie przystosowanym ośrodku. W tym przypadku rekrutacja jest bardzo skomplikowana, dokładna i czasochłonna. Kandydaci zgłaszani są przez organizacje działające na rzecz osób autystycznych z całej Polski. Rekrutacja obejmuje rozmowę z rodzicami, szczegółowe badania, testy – chodzi bowiem o to, aby do ośrodka trafiły osoby, które mogą się w przyszłości rozwinąć i wykonywać powierzoną pracę.

Wśród innych metod rekrutacji pracowników należy także wymienić „pocztę pantoflową”. W ten sposób o istnieniu PES informują potencjalnych beneficjentów osoby już pracujące lub w inny sposób mające kontakt z przedsiębiorstwem. Jest to szczególnie widoczne w przypadku organizacji pracujących z bezdomnymi.

Na koniec warto poruszyć jeszcze jeden wątek związany z rekrutacją. Jak już wspomniano, jednym z ważniejszych partnerów przedsiębiorstw w rekrutacji beneficjentów powinny być placówki samorządu lokalnego i administracji publicznej, które działają w tym samym obszarze. Organizacje mają w tym obszarze różne doświadczenia. Często według nich relacje te są niedoskonałe. Przede wszystkim brak partnerskiego, równoważnego dialogu, co oznacza, że PES są postawione w pozycji petenta, który zwraca się z prośbą o pomoc. Z kolei jeżeli współpraca w tym zakresie jest realizowana, to jest to raczej przejaw dobrej woli konkretnych pracowników niż

istnienia strategii i konkretnego planu działania. Wydaje się więc, że jest to jeden z ważniejszych obszarów, w którym zarówno przedstawiciele PES, jak i placówek publicznych powinni wypracować kompromis. Ciekawą ilustracją tej współpracy jest opis przedstawicielki Fundacji Domy Wspólnoty Chleb Życia: „Ja próbowałam nawiązać z PUP współpracę w rekrutacji (...). Kilka razy prosiłam, żeby sezonowo skierowali osoby z bezrobocia, żeby byli ludzie ze wsi, nigdy się to nie udało, ich działalność jest bardzo powierzchowna, sformalizowana, pozorna. To wygląda tak, że przyszedłam z zapotrzebowaniem na pół roku – od wiosny do jesieni – do gospodarstwa. Każdy krok musiałam drążyć, kto ma listę z uprawnieniami, jak dostałam się do listy, to urząd powiedział, że zrobi spotkanie, wyśle zaproszenia pod groźbą skreślenia z listy, jak nie przyjdą. Na spotkanie przyszło 7-8 mężczyzn, żaden się nie nadawał, albo sam nie chciał, zapraszaliśmy na spotkanie – nie pokazywał się, jak się dzwoniło, to mówił, że ma pracę na czarno, to jest kiepski, na różne sposoby próbowałam. Mamy porozumienie ze Starostwem i PUP-em, ale to jest noga w drzwi, to się wypracowuje długo, nie będzie niezwykłych efektów. To są urzędnicy, każdy jest inny, ale myślę, że są średnio przygotowani do zawodu. Jeżeli jakaś decyzja wyjdzie poza utarte ścieżki, to potrzeba czasu. My taką rolę mamy, że Siostra zagrzmi i prasa o tym napisze, a ja chodzę i z nimi rozmawiam, czasami to skutkuje. Mogłabym sobie lepszą współpracę wyobrazić – nie rozumiem na czym nasza oferta polega, pokutują stereotypy. (...) Trzeba łamać stereotypy. Ostatnio się dyrektor PUP zdumiał, że my się zajmujemy najtrudniejszymi bezrobotnymi”.

3.3.3 WĘDKA ZAMIAST RYBY

Zgodnie z przedstawionym wyżej podejściem teoretycznym powinniśmy przypuszczać, że przysłowiowe dostarczanie wędki – umiejętności niezbędnych do usamodzielnienia się – stanowić będzie podstawę filozofii działalności badanych organizacji. Ponadto zgodnie z teorią organizacje powinny dążyć do tego, aby miejsca pracy w przedsiębiorstwach były głównie rotacyjne – jako etap przejściowy przed wejściem na otwarty rynek pracy.

Należy przyznać, że hipoteza ta znajduje potwierdzenie w analizowanych 12 przedsiębiorstwach ekonomii społecznej. Dostarczanie beneficjentom umiejętności, które mogą procentować usamodzielnianiem się, jest nadrzędnym celem, o którym wspomina właściwie każde z opisanych przedsiębiorstw. Spróbujmy przyjrzeć się bliżej deklarowanym przez organizacje celom działań.

„Głównym celem PES jest readaptacja osób wykluczonych z życia społecznego poprzez zapewnianie im możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb, jak po-

⁹² Zakład Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych „Miłosierdzie Boże”.

żywienie, mieszkanie i opieka zdrowotna, wpojenie kultury pracy, zapewnienie zajęcia (pracy) oraz umożliwienie nabycia nowych kwalifikacji, umiejętności i doświadczenia, udzielenie wsparcia psychologicznego”⁹³.

„EKON stwarza realną możliwość wejścia bądź powrotu na rynek pracy, zdobycia nowych umiejętności, zwiększenia samodzielności. Wreszcie odchodzenie od roszczeniowych postaw, ograniczenie przez pomoc społeczną kosztów utrzymania osób niepełnosprawnych, którzy zaczynają na siebie zarabiać”⁹⁴.

„Misją PES jest stworzenie możliwości rehabilitacji i reintegracji społecznej osobom zatrudnionym w ZAZ, uczestnikom Warsztatu Terapii Zajęciowej oraz korzystającym z warsztatów i poradnictwa, a także stworzenie dla nich miejsc pracy. Głównym celem ZAZ jest przygotowywanie osób niepełnosprawnych do pracy na otwartym rynku pracy”⁹⁵.

„Celem organizacji jest resocjalizacja zawodowa, nauka zawodu lub przywrócenie umiejętności, nauka kultury pracy, przywrócenie poczucia godności i wartości, docelowo pełna reintegracja”⁹⁶.

„Pensjonat powstał jako miejsce tworzone dla i z osobami chorymi psychicznie. Miejsce, które pozwoli przygotować się do wejścia na otwarty rynek pracy”⁹⁷.

„(...) nastawienie na zysk jest absolutnie na bardzo drugim planie, dalekim planie. (...) Trzeba wygenerować te aspekty i możliwości społeczne, (...) aby uczynić z nich coś pożytecznego, czyli możliwość ewentualnie odnalezienia się w ramach otwartego rynku pracy, a nie rynku pracy, ale i otwartego społeczeństwa”⁹⁸.

W kilku organizacjach możemy zaobserwować pewną ewolucję filozofii działania – odchodzenie od rozdawnictwa na rzecz aktywizacji. Taką ewolucję przeszła np. Fundacja „Sławek”: „początkowo działalność Fundacji polegała bardziej na dystrybucji dóbr – dawano pieniądze, ubrania, niemniej sposób ten wydawał się nieefektywny. Postanowiono zatem zamiast ryby dawać wędkę – skoncentrować się na szkoleniach zawodowych i treningach”. Innym przykładem jest Nowosądeckie Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta – „Stowarzyszenie, które od dawna zajmowało się problemami bezdomności, w drodze poszukiwań dalszego rozwoju, weszło

⁹³ Centrum Edukacji Socjalnej Stowarzyszenia Pomocy Wzajemnej „Być Razem”.

⁹⁴ Stowarzyszenie „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”.

⁹⁵ Zakład Aktywności Zawodowej „Zakład Introligatorsko-Drukarski i Warsztat Terapii Zawodowej „Jesteś potrzebny” Stowarzyszenia Artystycznego „Teatr Grodzki”.

⁹⁶ Stowarzyszenie Nowosądeckiego Towarzystwa Pomocy im. Św. Brata Alberta.

⁹⁷ Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne”. Zakład Aktywności Zawodowej „Pensjonat u Pana Cogito”.

⁹⁸ Zakład Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych „Miłosierdzie Boże”.

w struktury międzynarodowej organizacji, co umożliwiło dalszy rozwój i poszerzenie sposobu działania z biernego – pomoc bezdomnym, do aktywnego – samopomoc i pomaganie innym”.

Zgodnie z przewidywaniami organizacje kładą duży nacisk na reintegrację ze społeczeństwem, wejście na otwarty rynek pracy i usamodzielnienie się beneficjentów, którzy w żadnym z badanych PES nie są biernymi odbiorcami usług.

3.3.4 WYMIAR TERAPEUTYCZNY PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH EKONOMII SPOŁECZNEJ

Należy zauważyć, że praca beneficjentów w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej ma dwojaki wymiar. Tak jak w podmiotach gospodarki rynkowej ma przynieść zysk, ale w żadnym razie nie jest to cel nadrzędny. Praca ma przede wszystkim wymiar terapeutyczny i resocjalizacyjny. Ponieważ początkowo beneficjenci ze względu na swoje wykluczenie społeczne nie mają szansy odnaleźć się na otwartym rynku pracy, przedsiębiorstwa są dla nich pewnego rodzaju inkubatorami, w których odzyskują siłę i nabywają umiejętności do podjęcia samodzielnego życia. Fakt, że dzięki ich pracy organizacja może się utrzymać, silnie wzmacnia wiarę we własne siły, poczucie własnej wartości i użyteczności, a także poczucie odpowiedzialności. Praca beneficjentów w PES pomaga zatem w kształtowaniu postaw niezbędnych do rozpoczęcia samodzielnego życia.

Praca zawodowa nie jest jednak jedyną formą terapii stosowanej w badanych przedsiębiorstwach ekonomii społecznej. Aby pomóc beneficjentom w usamodzielnieniu się, w większości przedsiębiorstw organizowane są spotkania z psychologiem, porady, szkolenia, wyjazdy do sanatoriów, wspólne wakacje. W niektórych przypadkach – przykładem może być Pracownia Rzeczy Różnych SYNOPSIS – obecność terapeutów jest niezbędna, bez niej autystyczni pracownicy nie byłiby w stanie wykonywać powierzonych im zadań (w przypadku tej organizacji jeden terapeuta zajmuje się na raz tylko dwoma pacjentami). Są także organizacje, które wprowadzają same nie organizują wsparcia dla swoich beneficjentów, ale wysyłają ich na terapie do zaprzyjaźnionych organizacji – np. Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta, które skierowało wielu swoich pracowników na terapię uzależnienia od alkoholu. Przykładem organizacji, w której formy pomocy w powrocie do życia społecznego są niezwykle rozwinięte, jest Fundacja „Sławek”. Beneficjenci tej organizacji, byli więźniowie, przechodzą przez różnego rodzaju treningi psychospołeczne, mają dostęp do pomocy prawnej i psychologicznej.

3.3.5 USAMODZIELNIANIE SIĘ BENEFICJENTÓW

Skoro rotacyjność stanowisk pracy, usamodzielnianie się i odchodzenie pracowników jest wpisane w filozofię przedsiębiorstw ekonomii społecznej, spróbujmy przyjrzeć się, w jakim stopniu ten cel jest osiągany. Innymi słowy, jak wielu beneficjentów jest w stanie poradzić sobie na otwartym rynku pracy.

Organizacje pracujące z osobami bezdomnymi, a w jeszcze większym stopniu te pracujące z niepełnosprawnymi – podkreślają, że pomimo faktu, iż beneficjenci dobrze sobie radzą z pracą w przedsiębiorstwie, istnieje ogromny problem z odchodzeniem z organizacji i pracą na otwartym rynku. Bez przeszkód przebiega więc rehabilitacja społeczna, natomiast słabą stroną większości badanych organizacji jest rehabilitacja zawodowa. Ilustracją problemu są poniższe przykłady:

„(...) nie udaje się – jak do tej pory – transfer beneficjentów PES na otwarty rynek pracy, co wynika zarówno z barier stawianych przez ewentualnych pracodawców, jak i niskiej operatywności samego PES, czy wreszcie obaw samych beneficjentów przed tym krokiem”⁹⁹.

„Głównym celem ZAZ jest przygotowywanie osób niepełnosprawnych do pracy na otwartym rynku pracy – przeważa jednak tendencja do zatrudniania beneficjentów na stałe, zaś ścieżka przechodzenia na rynek pracy jest stosunkowo mało drożna”¹⁰⁰.

„Osoby pracujące w ZAZie raczej nie wychodzą na otwarty rynek pracy. Chciałyby więcej zarabiać, ale boją się utracić bezpieczeństwo i ilość opieki, którą oferuje ZAZ”¹⁰¹.

„Rocznie we wspólnocie mieszka i pracuje 9-12 mężczyzn. Od początku jej istnienia przewinęło się ok. 100 – 120 osób. W ciągu pierwszych trzech lat istnienia usamodzielniało się 2 podopiecznych, w obecnym roku kolejnych dwoje. Jest to oczywiście efekt długiej pracy”¹⁰².

Stowarzyszenie EKON szacuje przepływ osób na około 10% w skali roku. Głównym powodem odejścia pracowników są jednak problemy alkoholowe czy kradzieże, nie zaś usamodzielnianie się.

Jeżeli przyjrzeć się natomiast PES zatrudniającym osoby długotrwale bezrobotne, to ich przedstawiciele mówią o niskiej motywacji i silnie zakorzenionych na-

⁹⁹ Zakład Aktywności Zawodowej przy Ośrodku dla Osób Niepełnosprawnych „Miłosierdzie Boże”.

¹⁰⁰ Zakład Aktywności Zawodowej „ Zakład Introligatorsko-Drukarski i Warsztat Terapii Zawodowej „Jesteś potrzebny” Stowarzyszenia Artystycznego „Teatr Grodzki”.

¹⁰¹ Stowarzyszenie Rodzin „Zdrowie Psychiczne”. Zakład Aktywności Zawodowej „Pensjonat u Pana Cogito”.

¹⁰² Stowarzyszenie Nowosądeckiego Towarzystwa Pomocy im. Św. Brata Alberta.

wykach utrzymywania się z zasiłków, co staje się często przyczyną odchodzenia z przedsiębiorstw, niekończenia kursów.

„Zawsze jako porażkę odbieram fakt, że są osoby, które nie zdołały skończyć szkoleń, przerwały pracę w manufakturze po 2-3 miesiącach. Z drugiej strony też nie istnieje coś takiego jak 100% skuteczność i taki stan rzeczy jest naturalnym elementem gry”¹⁰³.

„Środowisko, w którym funkcjonuje PES, jest bardzo trudne. Na terenie gminy Pieniężno jest zarejestrowanych 520 osób bezrobotnych (stan z końca 2006 r.). PES poprzez różnorodne działania stara się włączać osoby długotrwale bezrobotne z powrotem do społeczności. Jednak istnieje podstawowy problem z potencjalnymi beneficjentami, który ma dwojakie podstawy: a) zewnętrzne – brak możliwości znalezienia pracy, co wiąże się m.in. z geograficznym oddaleniem od większych ośrodków, złą infrastrukturą, brakiem odpowiednich kompetencji, b) wewnętrzne (najtrudniejsze) – brak motywacji do podjęcia pracy, postawa roszczeniowa. Wielu spośród bezrobotnych nie chce brać udziału w szkoleniach w CIS, ponieważ jest im wygodniej otrzymywać zasiłek, a około 50% tych, którzy skończą szkolenia, znowu wraca na bezrobocie, ponieważ tak jest im łatwiej i nie chcą poprawić swojej sytuacji”¹⁰⁴.

Z analizy badanych PES wyłania się kilka powodów dość ograniczonego stopnia realizacji celu, jakim jest wejście beneficjentów na otwarty rynek pracy. Po pierwsze, sygnalizowany jest strach samych beneficjentów, połączony z nadopiekuńczością profesjonalistów pracujących w PES. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej można porównać do inkubatora. Beneficjenci pracują, ale mają też w większości przypadków zapewnioną stałą opiekę psychiatrów, psychologów, terapeutów i wielu innych osób, które pomagają im w codziennym funkcjonowaniu. Wszelka absencja beneficjentów jest dość łatwo przyjmowana i usprawiedliwiana. Pomoc, która ma prowadzić do usamodzielniania się, stanowi jednocześnie tak ogromne wsparcie dla beneficjentów, że trudno im z niej zrezygnować. Zaznaczyć trzeba, że nawet wyższe zarobki na otwartym rynku pracy często nie są dla beneficjentów na tyle silną motywacją, aby zdecydować się na zmianę pracy.

Kolejną sygnalizowaną przez przedsiębiorstwa przeszkodą w wychodzeniu na otwarty rynek pracy są problemy natury makrostrukturalnej. Dotyczą one obowiązujących przepisów. Zwraca się tutaj uwagę na niską jakość prawodawstwa regulującego pracę osób niepełnosprawnych. Pracodawcy z reguły dość niechętnie zatrudniają osoby niepełnosprawne, ponieważ obawiają się konieczności mo-

¹⁰³ Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia.

¹⁰⁴ Fundacja Wieś w XXI wieku.

dernizowania miejsc pracy oraz nadmiaru biurokracji związanej z ubieganiem się o dotacje. Jeżeli chodzi natomiast o osoby, które przed podjęciem pracy były długotrwale bezrobotne, to problemem okazuje się brak miejsc pracy w najbliższym otoczeniu beneficjentów (część z organizacji działa na prowincji, z dala od dużych aglomeracji).

Z drugiej strony wydaje się, że coraz większe znaczenie w funkcjonowaniu PES będzie miał inny czynnik makrostrukturalny – poprawiające się warunki ekonomiczne (m.in. malejące bezrobocie częściowo związane z masowymi migracjami, utrzymujący się wysoki wzrost gospodarczy), a co za tym idzie – rosnący popyt na pracowników. Może to pozytywnie wpłynąć na zmianę postaw pracodawców i większą skłonność do zatrudniania pracowników wywodzących się z grup zmarginalizowanych, a w najlepszym wypadku – może te zmiany wymusić. Nie należy jednak zapominać, że beneficjenci obecnie pracujący w PES należą do grup silnie zmarginalizowanych, a przez to najtrudniejszych, jeżeli chodzi o wychodzenie na otwarty rynek pracy. Dlatego wymagają oni większego zaangażowania, czasu i energii ze strony profesjonalistów. Osoby z mniejszymi problemami potrafiły już wykorzystać sprzyjające warunki ekonomiczne i powrócić na otwarty rynek. Wydaje się, że ten problem dotyka szczególnie tych podmiotów, które pracują z osobami długotrwale bezrobotnymi. Analizowane przedsiębiorstwa mają do czynienia z dylematem analogicznym do przedstawionego przez Martę Gumkowską w odniesieniu do Centrów Integracji Społecznej:

„W konsekwencji zmniejszającego się bezrobocia zmienia się profil typowego beneficjenta CIS. Beneficjenci centrów stają się są coraz »trudniejsi« – rekrutują się z grup najbardziej wykluczonych, dysponujących najniższymi kwalifikacjami i najbardziej opornych na readaptację. Samo w sobie nie jest to zjawiskiem negatywnym – trzeba pamiętać, że CIS zostały powołane właśnie z myślą o takich »trudnych przypadkach«. Jednocześnie powoduje to jednak widoczny spadek efektywności Centrów, co jest postrzegane jako problem zarówno przez CIS, jak i nadzorujące je instytucje. Zagadnienie to związane jest z generalnym problemem rekrutacji uczestników i powtarzającym się przy tej okazji pytaniem – czy inwestować w najlepszych, którzy zwiększają szanse powodzenia inwestycji, czy właśnie w najgorszych, którzy najbardziej potrzebują wsparcia. I choć w chwili obecnej dylematy te tracą na znaczeniu, ponieważ nie ma możliwości wyboru strategii, jako że na rynku pozostali sami najgorsi, to aktualny pozostaje problem mądrego mierzenia efektywności działań CIS, co jest związane z odpowiedzią na pytanie, czy centra bardziej należą do systemu pomocy społecznej, czy do obszaru rynku pracy i aktywizacji zawodowej”¹⁰⁵.

¹⁰⁵ M. Gumkowska *Centra Integracji Społecznej, w Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2006, s. 84.

Ciekawe wydaje się również spojrzenie na to zagadnienie z szerszej perspektywy – poprzez dotarcie do stanu świadomości społecznej dotyczącej przedsiębiorstw ekonomii społecznej, a zwłaszcza grup, które otrzymują wsparcie z ich strony, oraz zbadanie, czy istnieje akceptacja społeczna wobec tej kategorii osób. Badania przeprowadzone na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2006 r.¹⁰⁶ przedstawiają społeczny kontekst istnienia tego typu podmiotów. Gdy chodzi o akceptację dla przedsiębiorstw społecznych, 90% badanych popiera powstawanie takich podmiotów, a 60% deklaruje gotowość do kupowania produktów wytwarzanych w tego typu przedsiębiorstwach. Wydaje się więc, że w społeczeństwie istnieje akceptacja dla takiej formy działalności. Z punktu widzenia zakresu niniejszego raportu ciekawe jest przede wszystkim pytanie – którym grupom społecznym powinno się pomagać w wejściu lub powrocie na rynek pracy. Na pierwszych miejscach respondenci wymieniali osoby długotrwale bezrobotne (60,6%), niepełnosprawne (56,5%) oraz wychowanków domów dziecka (54,5%). Najrzadziej pojawiające się w odpowiedziach grupy to psychicznie chorzy, byli więźniowie oraz imigranci. Jeżeli więc, jak pokazują badania, istnieje dosyć duża akceptacja społeczna dla marginalizowanych grup pracowników, warto zastanowić się, dlaczego proces przechodzenia na otwarty rynek pracy jest tak trudny.

Wydaje się, że można wskazać na trzy hipotetyczne odpowiedzi. Po pierwsze, tak dobre nastawienie występuje jedynie na poziomie deklaracyjnym. Respondenci udzielili pozytywnych odpowiedzi ze względu na polityczną poprawność, natomiast w rzeczywistości są innego zdania. Rozbieżności mogą się pojawić również na linii opinia publiczna (nastawiona optymistycznie) a przedsiębiorcy, którzy mieliby takich beneficjentów zatrudniać. Negatywne stereotypy osób marginalizowanych istniejące w społeczeństwie powodują, że wielu pracodawców nie myśli o zatrudnianiu ich w swoich firmach, są bowiem przekonani, że wiąże się to z wieloma trudnościami czy wręcz niebezpieczeństwami. Wreszcie należy rozważyć sytuację, w której sami przedstawiciele PES podkreślają negatywne nastawienie opinii publicznej do beneficjentów, jednocześnie przedstawiając siebie jako jedyne podmioty zajmujące się ludźmi najsilniej marginalizowanymi.

Pomimo co najmniej pozytywnego nastawienia opinii publicznej do tego zagadnienia, w społeczeństwie nadal istnieje wiele negatywnych stereotypów dotyczących tej kategorii osób. Ma to na pewno związek z nikłą wiedzą, jaką mamy na ich temat. Wciąż nie wiemy, czym jest autyzm, osoby chore psychicznie wywołują w nas strach, a byli więźniowie spotykają się głównie z potępieniem. Mimo wielu kampanii społecznych przełamanie tych stereotypów nie jest sprawą prostą i wymaga wiele czasu i wysiłku. Przy okazji należy zauważyć, że same przedsiębiorstwa ekonomii społecznej próbują walczyć ze stereotypami na temat osób wykluczonych. Przykładem może być choćby Stowarzyszenie EKON, którego pracownicy – głównie

¹⁰⁶ M. Gumkowska, J. Herbst, *Spoleczny kontekst rozwoju ekonomii społecznej w Polsce*. Raport z badań, 2006.

osoby chore psychicznie i niepełnosprawne umysłowo – zyskali wielki szacunek mieszkańców Warszawy, od których odbierają odpady do segregacji.

Kolejnym problemem związanym z przechodzeniem beneficjentów na otwarty rynek pracy jest niewielka pomoc samych przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Wydaje się, że w wielu przypadkach są one skoncentrowane na bieżącej działalności, co jest związane z ich słabą pozycją i walką o przetrwanie. W związku z tym nie udzielają swoim pracownikom wystarczającego wsparcia w poszukiwaniu pracy na wolnym rynku. Należy również dodać, że samo usamodzielnienie się beneficjentów nie zawsze jest korzystne dla przedsiębiorstwa. Pewna organizacja zasygnalizowała, że po odejściu jednego z pracowników znalazła się w dość ciężkiej sytuacji. Pracownik ten był bardzo doświadczonym stolarzem, pracował w przedsiębiorstwie od wielu lat i szkolił innych, mniej doświadczonych lub początkujących. Po jego odejściu zabrakło osoby, która zajęłaby się przekazywaniem umiejętności innym. W konsekwencji konieczne było ograniczenie prowadzonej działalności.

Na koniec należy zwrócić uwagę na historię Stowarzyszenia EKON. Organizacja ta początkowo powstała, aby promować zatrudnienie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na otwartym rynku pracy (chodziło głównie o osoby chore psychicznie). Efekty były jednak nikłe: po ośmiu miesiącach pracy wielu osób udało się znaleźć zatrudnienie dla zaledwie dwojga niepełnosprawnych. To doświadczenie wpłynęło na podjęcie decyzji o utworzeniu przedsiębiorstwa zatrudniającego osoby zagrożone wykluczeniem. Przykład ten może świadczyć o tym, jak ciężko jest w rzeczywistości znaleźć zatrudnienie dla osób zmarginalizowanych.

Realizacja głównego celu, jakim jest usamodzielnienie się beneficjentów i ich integracja na wolnym rynku pracy, wydaje się więc bardzo trudna. W niektórych przedsiębiorstwach, pomimo kilku lat funkcjonowania, nie udało się jeszcze usamodzielnic ani jednej osobie. W innych wskazuje się na ogromną pracę i wielki wysiłek, jaki należało włożyć, aby uzyskać ten efekt. Należy podkreślić, że wiele przeszkód istnieje także na zewnątrz przedsiębiorstw, w związku z czym wpływ PES na ich redukcję jest ograniczony.

3.3.6 BENEFICJENCI A PODEJMOWANIE DECYZJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Jak podkreślano w części teoretycznej, charakterystyczną cechą przedsiębiorstw ekonomii społecznej jest włączanie beneficjentów w proces podejmowania decyzji dotyczących organizacji. Wydaje się to o tyle ważne, że w odróżnieniu od gospodarci rynkowej cel działań PES jest społeczny: praca z osobami zagrożonymi wykluczeniem prowadząca do ich reintegracji. Rozsądne wydaje się więc branie pod uwagę

opinii i spostrzeżeń samych beneficjentów. Spróbujmy przyjrzeć się, w jakim stopniu są oni włączeni w proces decyzyjny organizacji.

Pierwszy wniosek, jaki nasuwa się po przeanalizowaniu raportów, jest następujący: w większości organizacji struktura zarządzania jest pionowa, a ostateczne decyzje podejmuje jeden lider. Beneficjenci rzadko mają rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw i strategię ich rozwoju. Można wyróżnić kilka przyczyn takiego stanu rzeczy.

Zacznijmy od ZAZ „Miłosierdzie Boże”. Przedsiębiorstwo ma jednego kierownika, który sam podejmuje wszelkie decyzje. Od czasu do czasu prowadzone są konsultacje z pracownikami i beneficjentami, ale „pełnią one funkcje bardziej rytualne niż decyzyjne”. Kierownik stoi na stanowisku, że „pięciu nie może rządzić tam, gdzie dwóch nie może rządzić”, i uważa, że w tego typu organizacji istnienie jednego, silnego lidera jest najbardziej korzystną formą zarządzania. Nie widzi, jakie wymierne korzyści mogłoby przynieść włączenie beneficjentów w proces decyzyjny.

Struktura zarządzania w Zakładzie Aktywności Zawodowej „Pensjonat u Pana Cogito” jest również silnie zhierarchizowana. Osoby nadzorujące działalność przedsiębiorstwa deklarują chęć włączania beneficjentów w proces decyzyjny, ale w rzeczywistości jest to realizowane w sposób ograniczony. Liderzy projektu tłumaczą, że pensjonat jest firmą, która chce na siebie zarabiać, „potrzebuje więc biznesowego zarządzania”. Pomysłodawczyni projektu uważa, że prowadzenie tego typu działalności jest ogromnie trudne, ponieważ w rzeczywistości „jest to siedzenie okrakiem na trzech rzeczywistościach. Jedna z nich to praca rehabilitacyjna, druga – działanie jako firma, trzecia – działanie jako organizacja pozarządowa”. W tym przypadku ideał, jakim jest włączenie beneficjentów w proces decyzyjny, wydaje się mniej ważny, niż powodzenie samego przedsiębiorstwa na rynku, a więc zapewnienie pracownikom miejsc pracy.

Towarzystwem Pomocy im. Św. Brata Alberta także zarządza silny lider. W tym przypadku również beneficjenci nie są włączani w proces decyzyjny, ale pojawiają się inne niż do tej pory argumenty. Organizacja pracuje z osobami bardzo trudnymi – bezdomnymi. Kierownik uważa, że radzenie sobie z problemami podopiecznych zawsze „wymagało silnej ręki i trudnych decyzji”. Z tego względu kierowanie organizacją musiało być silnie scentralizowane. Ostatnio jednak przedsiębiorstwo ugruntowało swoją pozycję i odniosło pewne sukcesy. W związku z tym, jak twierdzi kierownik, zaczęto wprowadzać „mechanizmy demokratyzacji podejmowania decyzji na poziomie codziennego życia wspólnoty”.

Również pracownicy Fundacji „Sławek” przyznają, że „decyzje dotyczące ogólnej strategii rozwoju Fundacji, zdobywania środków finansowych, są podejmowa-

ne przez kierownictwo i nie są konsultowane z beneficjentami”. Beneficjenci mogą jednak sygnalizować swoje potrzeby i w ten ograniczony sposób wpływać na to, co dzieje się w organizacji.

W podobny sposób działa Zakład Aktywności Zawodowej „Zakład Intrologatorsko-Drukarski i Warsztat Terapii Zajęciowej „Jesteś potrzebny”. Pracownicy i beneficjenci nie mają bezpośredniego wpływu na decyzje podejmowane przez Zarząd, a ich przedstawiciele nie są reprezentowani w jego władzach, natomiast wszystkie osoby związane ze Stowarzyszeniem mogą przedstawić swoje pomysły na spotkaniu organizowanym raz w miesiącu.

Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia wpisuje się w podobny styl zarządzania. Jej przedstawiciele wprost mówią, że nie dążą do modelu, w którym pracownicy będą mieli pełne prawo głosu, natomiast stwarzają przestrzeń do dyskusji, a osoby te coraz bardziej odważają się na to, by aktywnie uczestniczyć w działaniu manufaktury: „Fundacja działa w klasyczny sposób, na jej czele stoi prezes wraz z zarządem i dyrektorem biura. Decyzje podejmowane są na spotkaniach zarządu. Pracownicy manufaktury – beneficjenci – nie są włączani w ścisły proces decyzyjny, ponieważ nie posiadają odpowiedniej, wystarczającej wiedzy na temat zarządzania tego typu przedsięwzięciem, poza tym manufaktura nie zmierza w stronę spółdzielni, gdzie każdy ma równy głos. Z drugiej jednak strony pracownicy są zaangażowani w działanie manufaktury. Kobiety pracujące w szwalni razem wymyślają wzory szytych rzeczy, mężczyźni pracujący w stolarni razem opracowują projekty zamówionych mebli. Powoli w warsztatach tworzy się hierarchia oparta na posiadanych umiejętnościach i doświadczeniu. Każdy może zaproponować jakieś ulepszenie, zmiany. Pracownicy umieją się sami zorganizować”.

Tylko dwie organizacje przyznają, że bezpośrednio włączają beneficjentów w proces decyzyjny i uważają, że tylko w taki sposób przedsiębiorstwo ekonomii społecznej jest w stanie sprawnie działać i realizować swoje cele.

Takie podejście prezentują pracownicy Centrum Edukacji Socjalnej „Być Razem”: „Decyzje w PES zarówno ważne, jak i te mniej ważne, podejmowane, a raczej wypracowywane są w miarę możliwości przez władze Stowarzyszenia, pracowników i beneficjentów. Tak było w zasadzie od początku, o czym zadecydowała specyfika miejsca, a w zasadzie wielkość wyzwania, jakiemu trzeba było podołać, żeby ten pomysł się ziścił”. Pomysłodawcy projektu wyszli z założenia, że nie byłoby to możliwe bez konsultowania decyzji przez beneficjentów. Uważają także, że dążenie do uzgodnień i dyskusje o sprawach istotnych dla przedsiębiorstwa są istotną cechą organizacji. Należy zaznaczyć, że taki model zarządzania w żadnym razie nie powoduje paraliżu decyzyjnego, a organizacja wciąż z powodzeniem rozszerza swoją działalność.

Ciekawy jest również przypadek Pracowni Rzeczy Różnych SYNOPSIS, która mocno podkreśla chęć włączania w proces decyzyjny swoich beneficjentów – osoby autystyczne. Jednak osoby zarządzające organizacją muszą brać pod uwagę to, że poważne zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny jest często niemożliwe z powodu znacznego stopnia ich niepełnosprawności.

„Najważniejsi w pracy wszystkich jednostek organizacyjnych SYNOPSIS są sami autyści. Ośrodek powstał z ich potrzeby, jego nazwa to właśnie ich pomysł. To oni liczą się najbardziej. Najważniejsze to być wsłuchanym w osoby z autyzmem – nie brnąć tylko ślepo do celu. Dać sobie luz – a co się stanie, że mamy obsuwę 3 miesiące?! (...) najważniejsze, żeby być w porządku wobec autystów”.

Na koniec warto pokrótce opisać formę przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, jaką jest spółdzielnia socjalna. Jednym z najważniejszych wyróżników, atrybutów jej funkcjonowania jest pełna niezależność, samostanowienie przez osoby, które ją zakładają. Teoretycznie wydaje się więc, że jest to forma najbliższa ideałowi, najbardziej demokratyczna, traktująca beneficjentów w sposób najbardziej podmiotowy (każda osoba będąca udziałowcem spółdzielni posiada tak samo ważny głos). Taka formuła niesie jednak ze sobą również zagrożenia. Jeśli spółdzielnia ma być efektywna, to oprócz dużego nacisku kładzionego na realizację celów społecznych, musi funkcjonować jak zwykła firma: konkurować ceną, jakością. To wymaga sprawnego zarządzania, szybkiego podejmowania decyzji, osiągania konsensusu, jak również umiejętności *stricte* praktycznych, takich jak opracowywanie biznesplanów, strategii. Jak pokazują przykłady spółdzielni, jest to trudne do osiągnięcia, zwłaszcza jeśli pracę menedżerską miałyby wykonywać osoby, które wcześniej były bezrobotne lub nie miały do czynienia z zarządzaniem. Praktyka pokazuje, że najlepszym rozwiązaniem wydaje się to, gdy w spółdzielni znajdzie się osoba posiadająca doświadczenia menedżerskie. Poniższe cytaty pochodzące z raportów prezentują obawy i wątpliwości związane ze zbyt nagłym i dużym przekazaniem odpowiedzialności beneficjentom jeszcze przed formalnym ukonstytuowaniem spółdzielni socjalnej oraz dosyć słabą kondycję już istniejącej spółdzielni.

Tak opisuje swoje wątpliwości co do tej formy przedstawiciel Teatru Grodzkiego: „Przymierzając się do założenia spółdzielni socjalnej, im dłużej się temu przyglądam, tym większym jestem pesymistą. Im bardziej wprowadzam w ten pomysł ludzi, tym bardziej oni się boją. Problem się rodzi już na samym wstępie, kiedy okazuje się, że nad tą spółdzielnią nie ma żadnej czapy – [prawno-finansowej i organizacyjnej – przyp. aut.] – przez okres co najmniej dwu lat lub dłuższym. Idealnie by było, gdyby przed powstaniem takiej spółdzielni przez okres pół roku funkcjonowała jej symulacja, ale żeby to nie niosło żadnych konsekwencji dla uczestników. Obecnie, przy zakładaniu spółdzielni podpisuje się jakiś cyrograf. Dla wielu ludzi to są niewielkie kwoty, ale dla tych ludzi nie. Kiedy im coś nie wyjdzie, to ponoszą tego konsekwencje. W trakcie półrocznej symulacji można wypracować jakieś mechanizmy, które dawałyby jakieś gwarancje powodzenia. Zastanawiam się, dlaczego tak

mało spółdzielni socjalnych powstaje. Kilka spółdzielni już zdążyło zbankrutować lub w ogóle nie podjęło działalności”.

Interesujący wydaje się również przypadek istniejącej od kilku lat spółdzielni socjalnej, na przykładzie której widać, że jej założycielom brakuje wypracowanych mechanizmów współpracy z beneficjentami, przez co duży przywilej, jakim jest samostanowienie, staje się pewnego rodzaju przekleństwem, prowadząc do chaotycznego funkcjonowania. W raporcie z badania tej spółdzielni możemy odnaleźć następujące konkluzje:

„Próbując opisać kulturę organizacyjną PES, trzeba wskazać przynajmniej na kilka aspektów.

- Po pierwsze niski poziom wspólnotowości działań, manifestujące się w postaci dużego chaosu decyzyjnego.

- Po drugie, brak zaufania wobec innych, co dobrze ilustruje waga, jaką przypisują znajomościom, które – w opinii przedstawicieli Spółdzielni – odegrały niebagatelną rolę już w trakcie jej rejestracji (telefoniczna interwencja ministra). Znajomości są potrzebne – zarówno w instytucjach, jak przedsiębiorstwach (»koleżanka nas promowała, bo to na tym polega«).

- Po trzecie, nieprzystosowanie do rzeczywistości społecznej przejawiające się w trudnościach w komunikowaniu się (»Członkowie spółdzielni nie stawiali się na umówione spotkania«), zniechęcaniem »do siebie szeregowych urzędników«, konfliktowością i roszczeniowością.

»Dyrektorskie postawy« części Zarządu, którzy – wg autorek raportu – Spółdzielnię traktują jak swoje przedsiębiorstwo, skupiają się na pracy biurowej, doradczej, występują w roli »specjalistów« (...). Do pracy fizycznej chcieliby »delegować« innych członków spółdzielni”¹⁰⁷.

Podsumowując, możemy zaobserwować skrajnie różne podejścia do włączania beneficjentów w proces decyzyjny. W teorii czynny udział beneficjentów w zarządzaniu jest podawany jako jedna z cech charakterystycznych przedsiębiorstw ekonomii społecznej. W rzeczywistości często ich głos nie ma wielkiego znaczenia. Liderzy tłumaczą to w różny sposób. Jednym z argumentów jest konieczność rządzenia twardą ręką ze względu na specyficzną, „trudną” grupę beneficjentów. Jednak szczególnie interesujący jest argument odwołujący się do działania na styku trzech rzeczywistości – terapii, biznesu i sektora pozarządowego. Wydaje się, że połączenie tych trzech płaszczyzn w jednej organizacji jest bardzo trudne. Przedsiębiorstwa często wybierają jedną z logik, na czym cierpią pozostałe. Na przykład przyjęcie logiki biznesu i nastawienie na osiągnięcie jak największych zysków finansowych wymaga również zarządzania biznesowego, a więc odłożenia pozafinansowych potrzeb beneficjentów na dalszy plan. Osiągnięcie równowagi pomiędzy trzema wy-

¹⁰⁷ Fragment pochodzi z raportu przygotowanego przez Agatę Urbanik i Aleksandrę Gołdys w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”.

miarami wydaje się trudne i w rzeczywistości organizacje nie do końca są w stanie sobie z tym poradzić. Partycypacja jest więc rozumiana przez osoby zarządzające PES bardziej jako stwarzanie beneficjentom możliwości dostępu do informacji na temat działań i planów organizacji oraz umożliwianie wyrażania opinii i dzielenia się sugestiami.

3.3.7 WNIOSKI Z CZĘŚCI ANALITYCZNEJ

Na koniec warto omówić kilka podstawowych dylematów związanych z kontaktami na linii PES – beneficjenci.

Dylemat 1: możliwości beneficjentów a wybór obszaru działalności

Z tym dylematem zmagają się przede wszystkim podmioty, które stwarzają miejsca pracy lub prowadzą szkolenia dla osób długotrwale bezrobotnych, wykonujących w większości pracę fizyczną. Niewiele organizacji decyduje się na profesjonalną analizę rynku. Z jednej strony przyczyną takiej sytuacji może być brak środków na zlecenie takiego zadania profesjonalistom, z drugiej zaś, przedstawiciele organizacji mają poczucie, że działając długi czas w danym środowisku, znają je dobrze pod każdym względem. Niestety bywa tak, że sama znajomość środowiska i otoczenia nie oznacza jednocześnie dobrego rozpoznania warunków ekonomicznych, zwłaszcza że większość liderów nie ma przygotowania biznesowego. W opiniach przedstawicieli PES pojawia się stwierdzenie, że ostateczne znalezienie obszaru działalności zajęło sporo czasu i energii i odbywało się metodą prób i błędów. Można się zastanawiać, czy jest to najlepsza dostępna metoda.

Dylemat 2: usamodzielnianie się beneficjentów a zapewnienie im bezpiecznych warunków pracy (terapia)

Należy przypomnieć, że gdy chodzi o realizowanie celu usamodzielniania się beneficjentów, ich wchodzenia na otwarty rynek pracy, organizacje nie odnoszą sukcesów. Warto przede wszystkim skupić się na podmiotach pracujących z osobami niepełnosprawnymi. Z jednej strony same PES dążą do tego, by stworzyć warunki, w których osoby cierpiące na schorzenia umysłowe czułyby się bezpiecznie, były szanowane i jednocześnie wykonywały użyteczną pracę. Jednak w rzeczywistości realizacja zakładanej rotacyjności beneficjentów stoi często w sprzeczności z wymiarem terapeutycznym pracy. Przedsiębiorstwa często stwarzają warunki „rozlewniawące” beneficjentów, co przyczynia się do pojawienia się strachu przed wyjściem na zewnątrz. Z jednej strony pomoc terapeutów, opiekunów i doradców jest więc niezbędna do przygotowania beneficjentów do samodzielności, z drugiej zaś tworzy warunki, z których bardzo trudno zrezygnować.

Dylemat 3: usamodzielnianie się beneficjentów a działanie PES na rynku

Celem PES zatrudniających przede wszystkim osoby długotrwale bezrobotne oraz byłych więźniów i osoby bezdomne jest doprowadzenie do usamodzielnienia i wprowadzenia ich na otwarty rynek pracy. Po krótszym lub dłuższym czasie część z nich rzeczywiście znajduje zatrudnienie, inni natomiast rezygnują i powracają do sytuacji pobierania zasiłku lub do poprzedniego stylu życia. Jeżeli spojrzeć na ten dylemat z perspektywy generowania przychodu przez PES, to odpływy pracowników oznaczają spadek efektywności podmiotu. Aby osiągać wyniki finansowe, zaistnieć na rynku jako poważna i solidna firma, potrzeba zgranego, stabilnego zespołu. W przypadkach, w których specjalistów stale szkolących beneficjentów i kierujących zespołami, PES nie zatrudniają, odejście doświadczonych pracowników oznacza często rozpoczęcie budowy pozycji podmiotu od początku.

Dylemat 4: zarządzanie partycypacyjne a efektywność (biznesowa, choć nie tylko)

Nie jest regułą włączanie beneficjentów w proces decyzyjny organizacji. W badanej przez nas puli 12 organizacji zaobserwowaliśmy zarówno podmioty zarządzane w sposób wodzowski – z jednym silnym liderem na czele, który nie konsultuje swoich decyzji, jak i organizacje starające się zarządzać w profesjonalny, biznesowy sposób, który także nie pozostawia wiele miejsca na opinie beneficjentów. Organizacje włączające bezpośrednio pracowników w proces decyzyjny stanowią mniejszość. Należy jednak zauważyć, że w znanych nam przypadkach nie wiąże się to z gorszym radzeniem sobie na rynku, wręcz przeciwnie – jedna ze zbadanych organizacji ma dość stabilną pozycję i wciąż rozwija swoją działalność. Na tym poziomie rozwoju PES trudno stwierdzić, czy sposób zarządzania ma wpływ na efektywność.

Warto też postawić pytanie, czy sami beneficjenci są skłonni do aktywnej partycypacji. Wydaje się, że – zwłaszcza na początku – większości z nich zależy raczej na pracy, otrzymaniu wynagrodzenia, posiadaniu ubezpieczenia. Duża część, przyzwyczajona przez lata do biernej pomocy, nie umie aktywnie zaangażować się w proces podejmowania decyzji. Wydaje się więc, że to po stronie liderów PES leży odpowiedzialność za stopniowe uczenie partycypacji. Pytanie – czy walczący o przetrwanie organizacji liderzy mają na to czas i pomysł.

Podkreślmy jeszcze raz – przedsiębiorstwa ekonomii społecznej działają na styku trzech rzeczywistości – biznesu (dążą do wypracowywania zysku), sektora porządkowego (realizują cele społeczne) oraz działań terapeutycznych i reintegracyjnych. Wydaje się, że ich różne cele i perspektywy są bardzo trudne do połączenia. PES muszą uwzględniać w swoim działaniu sprzeczne interesy. Większość badanych przyznaje, że najważniejszy jest dla nich zysk społeczny – zmiana postaw i podniesienie poziomu umiejętności beneficjentów, natomiast zysk ekonomiczny jest przeważnie stawiany na drugim miejscu. W wywiadach pojawiają się stwierdzenia, że

zgodnie z logiką biznesową, podmioty te nigdy nie będą „pełnosprawnymi” uczestnikami rynku. Jednak uwzględniając warunki zewnętrzne (w których bardzo mało jest przykładów wspierania PES przez państwo, np. kontraktowania usługi przepływu beneficjentów na otwarty rynek pracy) oraz nieradzenie sobie na rynku, wydaje się, że w dłuższej perspektywie organizacje takie mają małe szanse na przetrwanie. Należy zauważyć, że analizowane przez nas organizacje są stosunkowo młode i w wielu przypadkach nie mają jeszcze ugruntowanej pozycji. Przez kilka lat funkcjonowania udało im się jednak – metodą prób i błędów – wypracować sprawne narzędzia pracy z beneficjentami.

3.4 PODSUMOWANIE

Na podstawie analizy raportów można wskazać mocne i słabe strony działalności PES w kontekście ich pracy z beneficjentami.

Mocne strony badanych PES w kontekście pracy z beneficjentami

- Innowacyjność, nieszablonowość działań.
- Dobra znajomość potrzeb i możliwości beneficjentów oraz gotowość dostosowania podejmowanych działań do tych potrzeb i możliwości (m.in. dzięki małej skali działań).
- Wieloaspektowe wsparcie beneficjentów nastawione na aktywizację, motywowanie do działania we własnym interesie.

Słabe strony badanych PES

- Słabe, ułomne relacje pomiędzy PES a podmiotami zewnętrznymi – zarówno sektorem administracji publicznej, jak i sektorem biznesu. W związku z tym w tych PES, w których praca ma być etapem przejściowym w przywracaniu osób marginalizowanych do społeczeństwa, problematyczne jest rekrutowanie oraz usamodzielnianie na rynku pracy.
- Zbyt małe dopuszczanie beneficjentów do procesów decyzyjnych może powodować to, że nie czują się oni odpowiedzialni za pracę, jaką wykonują.
- Słabe przygotowanie biznesowe liderów i pracowników organizacji. Zarządzaniem biznesowym zajmują się osoby, które mają przygotowanie do pracy z osobami marginalizowanymi i wcześniej zarządzały organizacją pozarządową. Małe zespoły oraz brak profesjonalnego przygotowania powodują, że pracownicy rozpraszają energię, „spalają się” w pracy.

3.5 BIBLIOGRAFIA

J. Hausner, *Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s. 9.

Frączak P., *Co to jest przedsiębiorstwo społeczne*, w: *Operacjonalizacja pojęcia ekonomii społecznej na potrzeby badań w ramach projektu „ES”. Tezy do dyskusji*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, październik 2005, s. 20.

Izdebski H., *Czym jest ekonomia społeczna?*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s. 49.

Siennicka A., *Formy prawne przedsiębiorstw społecznych w Anglii i Walii*, „Ekonomia Społeczna – Teksty”, FISE, 2006 (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl>).

Gumkowska M., Herbst J., *Społeczny kontekst rozwoju ekonomii społecznej w Polsce*. Raport z badań, 2006.

Herbst J., *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsha, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

© **Stowarzyszenie Klon/Jawor**

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właścicieli praw autorskich.

Autorzy:

Ryszard Skrzypiec
Tomasz Kasprzak
Marcin Jewdokimow
Anna Biernat
Marta Gumkowska

Redakcja i korekta:

SKRYPTORIUM/Ewa Biernacka
Justyna Szołajska

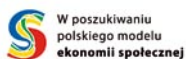
Wydawca:

Stowarzyszenie Klon/Jawor
ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa
tel. (22) 828 91 28, fax (22) 828 91 29
www.klon.org.pl, e-mail: klon@klon.org.pl
Infolinia: 0-801 646 719



www.ngo.pl portal organizacji pozarządowych **ngo.pl**

Publikację wydano w ramach Projektu eS: „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Projekt realizowany jest przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.



Niniejszy dokument został opublikowany dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej. Za treść tego dokumentu odpowiada Stowarzyszenie Klon/Jawor, poglądy w nim wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

ISBN: 978-83-60337-75-2

Warszawa 2008