



*Raport z ewaluacji końcowej*

*produktu pt.*

*„Gdański Model Ekonomii Społecznej”*





Niniejszy Raport Ewaluacyjny przedstawia wyniki badania z ewaluacji końcowej wstępnej wersji produktu finalnego opracowanego w ramach projektu innowacyjnego testującego pt. „Gdański Model Ekonomii Społecznej”. Projekt jest realizowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VII – Promocja Integracji Społecznej.

TEMAT INNOWACYJNY: „Poszukiwanie skutecznych metod zapewniania trwałości funkcjonowania instytucji ekonomii społecznej”

TYTUŁ PROJEKTU: Gdański Model Ekonomii Społecznej

NUMER UMOWY: UDA-POKL.07.04.00-22-008/10-00

REALIZATORZY PROJEKTU:

Nazwa projektodawcy: Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta koło Gdańskie  
Partnerzy projektu: Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Gdańsku, Fio. PSD Włochy  
Partner strategiczny: Miasto Gdańsk

OKRES REALIZACJI PROJEKTU: kwiecień 2011 r. - grudzień 2013 r.

OKRES REALIZACJI BADANIA EWALUACYJNEGO: 15 maj – 15 czerwiec 2013 r.

WYKONAWCA EWALUACJI:

[www.prepost.pl](http://www.prepost.pl)



PrePost Consulting Alicja Zajączkowska

[alicia@prepost.pl](mailto:alicia@prepost.pl), [monika@prepost.pl](mailto:monika@prepost.pl)

tel. 608383780, tel. 693696904





GDAŃSKI MODEL  
EKONOMII SPOŁECZNEJ



Biuro Projektu  
Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta koło Gdańskie  
80-547 Gdańsk, ul. Władysława IV 12  
tel. 58 343 28 37 mail: [biuro@ab.org.pl](mailto:biuro@ab.org.pl)  
[www.bezdomnosc.org.pl](http://www.bezdomnosc.org.pl)



*„Ale człowiek powinien sięgać dalej niż jego ręce,  
bo po cóż byłoby Niebo?”*  
Robert Browning, Andrea del Sarto



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Słowem wstępu ...

Gdański Model Ekonomii Społecznej to wspólny pomysł przedstawicieli sektora pozarządowego, administracji publicznej oraz biznesu na stworzenie zaplecza i infrastruktury dla rozwoju sektora ekonomii społecznej. Autorzy Modelu sięgnęli dalej swym wzrokiem niż bieżące działania, codzienna praca, „dalej niż ich ręce” i opracowali system wsparcia będący sporym wyzwaniem, wymagający wielu zmian i wyjścia poza partykularne interesy instytucji na rzecz budowania systemowych rozwiązań.

Autorzy Modelu założyli, że na system wsparcia podmiotów ekonomii społecznej powinien składać się z 2 głównych etapów. Pierwszy etap to wsparcie utworzenia podmiotu ekonomii społecznej z elementami takimi jak przygotowanie, wejście, utworzenia podmiotu, proces (inkubowania) oraz drugi etap z elementami: otoczenie, wyjście, podtrzymanie, klimat.

Wybrano dwa podmioty dla przetestowania założeń Modelu – Fundację Społecznie Bezpieczni oraz Gdańską Spółdzielnię Socjalną oraz przeprowadzano szereg działań edukacyjnych, promocyjnych, upowszechniających, aby budować klimat sprzyjający rozwojowi sektora ekonomii społecznej.

Raport prezentuje wyniki badania ewaluacyjnego. Składa się z pięciu rozdziałów – w pierwszym prezentujemy główne wnioski i rekomendacje płynące z badania, następnie zamieściliśmy krótki zarys metodologiczny, w którym omawiamy przyjęte podejście badawcze. W trzecim rozdziale przedstawiamy wyniki badania Tajemniczego Klienta - sprawdzaliśmy, z czym zetknie się osoba chcąc rozpocząć prowadzenie społecznego biznesu, w kolejnej części opisujemy model biznesowy oraz rzeczywistość podmiotów ekonomii społecznej już funkcjonujących, ostatni fragment traktuje o „klimacie”, kontekście tworzenia systemu wsparcia, jest to perspektywa przedstawicieli różnych instytucji, które są/ powinny być zaangażowane we wspieranie ekonomii społecznej.

Mamy nadzieję, że choć w części zaspokoimy oczekiwania czytelników, poszukujących odpowiedzi na pytanie czy Model jest skuteczny i czy warto go upowszechniać.

Zespół PrePost Consulting





## Spis treści

|        |                                                                              |        |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1      | Wnioski i rekomendacje.....                                                  | - 7 -  |
| 2      | Zarys metodologiczny.....                                                    | - 12 - |
| 2.1    | Kontekst badania .....                                                       | - 12 - |
| 2.1.1  | O projektach innowacyjnych.....                                              | - 12 - |
| 2.1.2  | O projekcie innowacyjnym Gdański Model Ekonomii Społecznej.....              | - 13 - |
| 2.2    | Cele i kryteria ewaluacji.....                                               | - 15 - |
| 2.3    | Strategia badawcza .....                                                     | - 16 - |
| 2.4    | Metody badawcze .....                                                        | - 16 - |
| 3      | Opis wyników badania.....                                                    | - 18 - |
| 3.1    | Zakładanie podmiotu ekonomii społecznej – badanie Tajemniczego Klienta ..... | - 18 - |
| 3.1.1  | Opis metodologii.....                                                        | - 18 - |
| 3.1.2  | Mystery Calling .....                                                        | - 19 - |
| 3.1.3  | Mystery Mailing.....                                                         | - 19 - |
| 3.1.4  | Dobra praktyka .....                                                         | - 19 - |
| 3.1.5  | Podsumowanie .....                                                           | - 21 - |
| 3.2    | Studium przypadku – Fundacja Społecznie Bezpieczni .....                     | - 22 - |
| 3.2.1  | Powstanie .....                                                              | - 22 - |
| 3.2.2  | Misja.....                                                                   | - 22 - |
| 3.2.3  | Wizja .....                                                                  | - 22 - |
| 3.2.4  | Strategia rozwoju.....                                                       | - 23 - |
| 3.2.5  | Oferta .....                                                                 | - 23 - |
| 3.2.6  | Klienci.....                                                                 | - 25 - |
| 3.2.7  | Infrastruktura .....                                                         | - 25 - |
| 3.2.8  | Zaplecze kadrowe .....                                                       | - 25 - |
| 3.2.9  | Zaplecze organizacyjne.....                                                  | - 26 - |
| 3.2.10 | Zaplecze materialne i rzeczowe .....                                         | - 26 - |
| 3.2.11 | Finansowanie .....                                                           | - 26 - |
| 3.2.12 | Gdański Model Ekonomii Społecznej a codzienność funkcjonowania .....         | - 27 - |
| 3.2.13 | Podsumowanie – Analiza SWOT przeprowadzona przez Prezesa Fundacji .....      | - 30 - |
| 3.3    | Studium przypadku – Gdańska Spółdzielnia Socjalna .....                      | - 31 - |
| 3.3.1  | Powstanie .....                                                              | - 31 - |
| 3.3.2  | Misja.....                                                                   | - 31 - |
| 3.3.3  | Wizja .....                                                                  | - 31 - |





|        |                                                                                            |        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.3.4  | Strategia rozwoju.....                                                                     | - 32 - |
| 3.3.5  | Oferta.....                                                                                | - 32 - |
| 3.3.6  | Klienci.....                                                                               | - 33 - |
| 3.3.7  | Infrastruktura .....                                                                       | - 33 - |
| 3.3.8  | Zaplecze kadrowe .....                                                                     | - 33 - |
| 3.3.9  | Zaplecze organizacyjne.....                                                                | - 33 - |
| 3.3.10 | Zaplecze materialne i rzeczowe .....                                                       | - 34 - |
| 3.3.11 | Finansowanie .....                                                                         | - 34 - |
| 3.3.12 | Gdański Model Ekonomii Społecznej a codzienność funkcjonowania.....                        | - 34 - |
| 3.3.13 | SWOT .....                                                                                 | - 35 - |
| 3.4    | Tworzenie klimatu współpracy sprzyjającego powstawaniu podmiotów ekonomii społecznej. .... | - 37 - |





## 1 Wnioski i rekomendacje

### WNIOSKI OGÓLNE

1. Gdański Model Ekonomii Społecznej to kompleksowa, wszechstronna, długofalowa propozycja kierunku rozwoju systemu wsparcia dla sektora ekonomii społecznej. Model należy postrzegać jako ogólne ramy, w które powinny wpisywać się działania różnorodnych podmiotów sektora pozarządowego, administracji publicznej oraz świata biznesu. Jest to rodzaj „meta planu” dla tworzenia infrastruktury sektora ekonomii społecznej.
2. Model to pewna wizja optymalnego stanu, szeroko zakrojone kompleksowe przedsięwzięcie wykraczające znacznie poza okres realizacji jednego projektu innowacyjnego. W ramach pilotażowego wdrożenia podjęto działania testujące tylko część z przyjętych założeń, gdyż takie były założenia projektowe. Przeprowadzone badania wskazują, że model jest kompleksowy i adekwatny do potrzeb w zakresie rozwoju ekonomii społecznej, a wdrożenie modelu (lub części jego elementów) może skutecznie wpłynąć na rozwój ekonomii społecznej. Elementem ograniczającym ocenę skuteczności i efektywności modelu jest krótki okres testowania.
3. Ze względu na fakt, iż Model był wypracowywany w szerokim gronie partnerów jest duże społeczne poparcie dla jego założeń. Różni przedstawiciele zarówno organizacji pozarządowych jak i administracji uważają go za „swój”, czują się jego autorami, współtwórcami. Teoretyczne ramy Modelu zyskują duże poparcie, natomiast w praktyce trudno wzbudzić zaangażowanie wszystkich podmiotów opracowujących Model.
4. Odpowiadając na jedną z podstawowych kwestii, a mianowicie czy Model ma potencjał wdrożeniowy można powiedzieć, że tak ponieważ w dużej części stanowił kanwę dla opracowania założeń Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES). A więc jego założenia zostały powielone przez inny podmiot, a przy tym zmodyfikowane o doświadczenia płynące z wdrażania przez dwa podmioty ekonomii społecznej objęte wsparciem. OWES będzie tworzył 8 lokalnych modeli w woj. pomorskim, zamierza upowszechniać zmodyfikowany Model w społecznościach lokalnych, co jeszcze zwiększa jego potencjał wdrożeniowy.
5. Sektor ekonomii społecznej jest silnie zdywersyfikowany. Z jednej strony mamy prężnie działające podmioty na rynku komercyjnym takie jak np. SKOK'i czy spółdzielnie lekarskie, a z drugiej niewielkie przedsięwzięcia biznesowe polegające przede wszystkim na integracji osób wykluczonych. Model skupia się na „nowej ekonomii społecznej”, jest zgodny z aktualnymi trendami, wyznacza dla niej ramy i daje wskazówki<sup>1</sup>.
6. Graficzna prezentacja Modelu jest mało czytelna, dodatkowo niektóre z użytych pojęć są niejasne czy też nie do końca oddają intencję twórców.
  - **Rekomendacja:** Warto dopracować graficznie Model. Ponadto niektóre z używanych pojęć np. „przygotowanie”, „wyjście” wydają się mało trafne, lepiej oddającymi wydają się np. „rekrutacja” w przypadku pierwszego czy też „usamodzielnianie się” w przypadku drugiego. Ponadto punkt 4. wymaga uporządkowania, gdyż podawane są zarazem typy wsparcia: szkolenia, doradztwo, obsługa, jaki i obszary tematyczne – zarządzanie zasobami ludzkimi, analiza ryzyka, tworzenie biznes planów. W przypadku punktu 6. warto zweryfikować formy prawne jakie mogą posiadać podmioty ekonomii społecznej – warto sprawdzić czy sformułowanie przedsiębiorstwo społeczne zostało zdefiniowane prawnie (6.1), czy NGO prowadzący działalność gospodarczą (6.2), spółdzielnie socjalne (6.3) nie są przedsiębiorstwem społecznym. Form „ekonomizacja istniejącego ES” (6.4) byłaby precyzyjniejsza gdyby ją nazwano „ekonomizacja istniejącej organizacji pozarządowej”. Przy ciągłych zmianach prawnych

<sup>1</sup> Jest zgodny z projektem ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym z dnia 22 czerwca 2010r.





zasadne jest zostawienie opcji „inne” (6.5), gdyż Model przy każdorazowej modyfikacji prawa w tym zakresie, nie będzie tracił na aktualności.

## POWOŁYWANIE PODMIOTU EKONOMII SPOŁECZNEJ

7. Informacje dla chętnych do założenia spółdzielni socjalnych są rozproszone i nie stanowią spójnej oferty. Przykładem na to jest odsyłanie badaczy do innych instytucji bez podania kontaktów osobowych.
  - Rekomendacja: Z punktu widzenia potrzeb informacyjnych osoby nieorientowanej warto stworzyć wspólny portal (lub zakładkę na portalu pomorskie.ngo.pl) gromadzący informacje np. o działalności Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie, Gdańskiej Spółdzielni Społecznej (Inkubator Ekonomii Społecznej), Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej itp.
8. Strony internetowe badanych instytucji nie informują precyzyjnie kto zajmuje się przedsiębiorczością społeczną i jak można z takim specjalistą się skontaktować. Zaproponowana powyżej rekomendacja mogłaby uzupełnić opisane braki.
9. Informatorzy Tajemniczych klientów tj. osoby, które odbierały telefony w instytucjach, potencjalnych użytkowników Modelu najczęściej przekierowywały rozmówcę do specjalisty, który nie był dostępny w biurze. Informatorzy ci nie dopytywali z jakim pomysłem dzwoni ich potencjalny klient.
  - Rekomendacja: Na etapie upowszechniania, warto aby instytucje uczestniczące w modelu GMES przeszkoliły pracowników z podstawowych zasad związanych z zakładaniem przedsiębiorstw społecznych. Z punktu widzenia roli tych instytucji tj. świadczenia usług publicznych, podstawowym minimum obsługi klienta powinno być przeprowadzenie wstępnej diagnozy tj. dopytanie rozmówcy z jaką dokładnie sprawą on dzwoni. Być może w pięciu przekierowaniach wspomnianych powyżej, wizyta u doradcy/specjalisty nie musiała być konieczna.
10. Alarmujący jest brak kontaktu od pięciu instytucji na dziewięć badanych (potencjalnych użytkowników Modelu) do których rozesłano wiadomości e-mail na ogólnodostępne adresy.
11. Model zakłada trzy opcje powołanie podmiotu: przez osobę indywidualną, grupę nieformalną oraz ekonomizację działającego NGO. Pilotażowe wdrożenie pokazuje, iż warto rozważyć poszerzenie Modelu o opcję, w której to NGO, firmy, powołują odrębny od siebie podmiot ekonomii społecznej, same przy tym nie wchodząc w tę sferę działalności. Są podmiotem „matką” dla nowopowstałego przedsiębiorstwa społecznego, wspierają go w różnych wymiarach, a zarazem gwarantują mu niezależność działań.
  - Rekomendacja: W elemencie Modelu „wejście” warto dodać opcję „powołanie odrębnego przedsiębiorstwa społecznego przez firmę, NGO, administrację publiczną”

## FUNKCJONOWANIE PODMIOTU EKONOMII SPOŁECZNEJ

12. Niewątpliwym atutem procesu inkubowania była możliwość testowania różnorodnych pomysłów biznesowych przy dość niewielkim ryzyku biznesowym. Uzyskane dofinansowanie pozwoliło na zwiększenie liczby kadry, a poprzez dało szansę na realizowanie przedsięwzięć, o znacznie większej skali, czy też zupełnie nowym profilu. Oba podmioty na przestrzeni czasu prowadziły różne działania usługowe, testując swój potencjał i zasoby, poszukując dla siebie niszy i nowych rynków. Dotacja dawała „poduszkę bezpieczeństwa” i nawet realizacja nie do końca rentownych zamówień czy też pomysłów biznesowych nie wpływała na płynność finansową podmiotów. Ponadto kadra i zespół Fundacji oraz Spółdzielni mógł się sprawdzić realizując zamówienia dla kolejnych klientów.
  - Rekomendacja: Bardzo cenne dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej jest stworzenie możliwości testowania różnych pomysłów biznesowych, zmieniania ich, modyfikowania zgodnie z sytuacją na rynku. Taka elastyczność w profilowaniu działalności podmiotu powinna być powielana w kolejnych projektach.







13. Trudno wskazać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznych - ich usługi są stosunkowo drogie – ponieważ kadra jest mało wydajna, ich „wymiar” społeczny jest niezrozumiały i nie stanowi atutu dla potencjalnych klientów.
14. Doświadczenia odbiorców projektu pokazują, iż równie ważne jak kształtowanie kompetencji lidera ekonomii społecznej jest dbanie o pomysł biznesowy. Podmiotom ekonomii społecznej potrzebne są dobre pomysły biznesowe, gdyż na rynku sprzedaje się usługi i produkty i bycie samym liderem to za mało, żeby odnieść sukces biznesowy, nawet jeżeli sukces oznacza jedynie pokrycie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Model powinien w jasny i przejrzysty sposób eksponować element „pomysłu biznesowego”. Ponadto wsparcie dotacyjne powinno być bezpośrednio powiązane z pomysłem biznesowym. Jeżeli ktoś wie czym i jak podbić rynek to kształtowane są jego kompetencje, otrzymuje dodatkowe dofinansowanie, jeżeli nie, to nie otrzymuje wsparcia.
  - **Rekomendacja:** Model powinien w jasny i przejrzysty sposób eksponować element „pomysłu biznesowego”. Dużo większą wagę przy podejmowaniu decyzji o uruchomieniu/wspieraniu podmiotu ekonomii społecznej powinno się przywiązywać do niego, a także pilotażowego, nisko kosztowego sprawdzenia popytu na produkty (wyroby/towary/usługi), aby zweryfikować szanse powodzenia przedsięwzięcia biznesowego. **Przy powoływaniu podmiotu ekonomii społecznej kluczowa powinna być ocena pomysłu biznesowego, a nie kwestie formalno-prawne.**
15. Różni rozmówcy wspólnie podkreślają, iż wdrożenie Modelu pokazało, że piętą achillesową systemu są klauzule społeczne w zamówieniach publicznych. Na etapie przygotowywania Strategii Wdrażania Projektu wskazano, iż administracja publiczna powinna wspierać przedsiębiorstwa społeczne poprzez zwiększenie ich szans w procedurach przetargowych – stosując odpowiednie klauzule społeczne – czyli powinna premiować podmioty aktywnie i czynnie wspierające osoby dotknięte szeroko rozumianymi dysfunkcjami zdrowotnymi, rodzinnymi czy społecznymi. Testowanie Modelu pokazało, iż urzędnicy obawiają się zawierać klauzule społeczne w procedurach przetargowych, ze względu na strach przed organami kontroli czy też odwołaniami od wyników postępowania innych firm startujących. Znaczenie ma też czynnik ekonomiczny – oferty podmiotów ekonomii społecznej niekoniecznie są najtańszymi ofertami, gdyż paradoksalnie posiadają stosunkowo drogą siłę roboczą (pracownicy są mało efektywni), nie do końca przewidywalną w swoich zachowaniach, co bezpośrednio przekłada się na terminowość wykonania usługi, a poprzez to powoduje zagrożenie dla ponoszenia kar pieniężnych za spóźnienia. Gminom w krótkiej perspektywie czasowej po prostu nie opłaca się wspierać podmiotów ekonomii społecznej. Przedsiębiorstwa społeczne mają też stosunkowo wąską ofertę produktową i usługową jak na potrzeby gminy.
  - **Rekomendacja:** Pilotażowe wdrożenie Modelu pokazuje, iż w fazie upowszechniania Modelu konieczne jest intensywne prowadzenie działań rzeczniczych w zakresie stosowania klauzul społecznych w zamówieniach publicznych wśród decydentów odpowiedzialnych za całą politykę społeczną miasta/gminy.
16. Praktyka pokazuje, iż stosowanie klauzul społecznych przez administrację publiczną wymaga zupełnie nowej jakości w sposobie prowadzenia polityki społecznej gminy. Na obecnym etapie możemy mówić o incydentalnym zamieszczaniu zapisów z klauzulami społecznymi w procedurach przetargowych, przypomina to raczej charytatywny gest i ukłon w kierunku przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych, niż aktywne kreowanie polityki społecznej opartej o wartości społecznego zaangażowania i współodpowiedzialności.
17. Posiadanie pracy nie koniecznie wpływa na pozostałe wymiary życia osób z grup wykluczonych, które są pracownikami/współpracownikami w przedsiębiorstwie społecznym. Osoby te chociaż mają pracę, to nadal posiadają problemy, deficyty, uzależnienia, które to bezpośrednio wpływają na wydajność i skuteczność tych osób jako pracowników.





- Rekomendacja: Element Modelu określony jako punkt 4.6, 7.4 – zarządzanie zasobami ludzkim nie w pełni oddaje skalę problemów, z jakimi muszą mierzyć się w codziennej pracy liderzy ekonomii społecznej. Warto Model poszerzyć o te kwestie, bądź też dodać nowy obszar do Modelu.
- 18. W przypadku części przedsiębiorstw społecznych kluczowe byłoby zapewnienie dofinansowania infrastruktury rzeczowej – zagwarantowanie środków na sprzęt, narzędzia, maszyny, środki transportu – może być to warunek niezbędny dla przetrwania i rozwoju tych podmiotów – bez odpowiedniego zaplecza, skazane są na niepowodzenie przy tak dużej konkurencji na rynku.
  - Rekomendacja: Wśród form wsparcia powinien znaleźć się zapis dotyczący budowania/zapewniania infrastruktury rzeczowej.
- 19. Stosunkowo ważne byłoby dostarczenie wsparcia w obrębie doradztwa finansowego, ale z naciskiem na „inżynierię finansową”, dostarczenie wiedzy z zakresu inwestowania i zarządzania posiadanymi zasobami finansowymi.
  - Rekomendacja: Opis formy wsparcia jaką jest doradztwo finansowe należy poszerzyć o opcję „inżynierii finansowej”.
- 20. Fragment Modelu „otoczenie” jest mało czytelny – zawiera zarówno podmioty (sektor publiczny, prywatny, NGO, banki, przy czym banki są elementem sektora prywatnego lub publicznego) oraz rodzaje wsparcia jakie powinny one zapewniać (klausule społeczne, lokale itd.) wylistowane, bez przejrzystego pogrupowania.
  - Rekomendacja: Należy pogrupować i uporządkować element Modelu „otoczenie”.
- 21. Model powinien w większym stopniu kłaść nacisk na wykorzystanie potencjału już istniejących przedsiębiorstw, które chciałby zaangażować się w przedsięwzięcia z zakresu ekonomii społecznej i współpracę/prowadzenie/podzielanie usług przedsiębiorstwom społecznym. Aktualnie w przeważającej większości właściciele firm nie chcą się angażować w tego rodzaju inicjatywy. Konieczne byłoby stworzenie dla nich systemu zachęt.
  - Rekomendacja: Warto rozważyć poszerzenie opisu współpracy z biznesem o propozycje listy zachęt dla przedsiębiorców.
- 22. Przedsiębiorstwo społeczne powinno być do czegoś zobowiązane, nie może jedynie czerpać profitów z bycia wspieranym. Muszą być jasne wskaźniki sukcesu w wymiarze społecznym i biznesowym, jeżeli dany podmiot ich nie osiąga to nie powinien otrzymywać dofinansowania lub powinno być ono ograniczane. Powinna być badana efektywność i struktura wydatkowania środków, a nie jedynie aspekt formalny i księgowy funkcjonowania tychże podmiotów. Model powinien dopingować do usamodzielniania się, poprzez stopniowe wypuszczanie podmiotów spod parasola pomocy. Stałe wspieranie, dotowanie podmiotów usypia ich czujność biznesową.
  - Rekomendacja: Konieczne jest doprecyzowanie zapisów Modelu w odniesieniu do obszaru monitoringu i ewaluacji rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. Powinna być badana efektywność i struktura wydatkowania środków, a nie jedynie aspekt formalny i księgowy funkcjonowania tychże podmiotów. Powinny zostać zawarte zapisy dotyczące konieczności określania i śledzenia wskaźników sukcesu w wymiarze społecznym i biznesowym.

#### KLIMAT I KONTEKST SPOŁECZNY FUNKCJONOWANIA MODELU

- 23. W opinii uczestników badania zapewniono dobry obieg informacji i dostęp do wiedzy na temat innych przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej realizowanych z sukcesem w innych miejscach Polski, a nawet Europy.





24. Model jest dobrze znany wśród osób zajmujących się zawodowo lub interesujących się problematyką ekonomii społecznej w Gdańsku. Różni przedstawiciele instytucji polityki społecznej go rozpoznają, znają jego założenia. Natomiast wspólnie wszyscy deklarują, iż inni pracownicy ich instytucji, społeczność lokalna, biznes nie mają wiedzy na temat ekonomii społecznej, a często nawet jeżeli jest im ona przekazywana, nie potrafią jej zrozumieć - utożsamiają ją z pracą wolontarystyczną bądź poprzednim ustrojem. Dodatkowo zasugerowano, iż w działaniach upowszechniających – seminariach, konferencjach, spotkaniach uczestniczą ciągle te same osoby.
- Rekomendacja: Pilotażowe wdrożenie pokazuje, iż na etapie upowszechniania Modelu warto zintensyfikować działania skierowane do społeczności lokalnej, biznesu. Poza dotychczas stosowanymi kanałami komunikacji takim jak profil na Facebook'u czy śniadania z ekonomią społeczną warto propagować informacje o ekonomii społecznej w mediach o dużej popularności wśród Gdańszczan np. poprzez portal Trójmiasto.
25. Element Modelu „klimat” wskazany jako ósmy i ostatni etap procesu powstawania i wspierania przedsiębiorstw społecznych zaburza pewien ciąg logiczny. Klimat nie jest zwieńczeniem rozwoju przedsiębiorstwa społecznego, a jest wynikiem różnorodnych czynników zewnętrznych (rozwiązań legislacyjnych, sytuacji ekonomicznej, świadomości społeczeństwa/społeczności lokalnej itp.) jest „otoczką”, w której funkcjonuje podmiot.
- Rekomendacja: Warto zmodyfikować opis Modelu tak, aby „klimat” nie był przedstawiany jako ostatni element procesu powstawania i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego. „Klimat” powinien być równorzędnym i towarzyszącym elementem w procesie powstawania, inkubowania i usamodzielniania się podmiotów. Ponadto warto opisać działania jakie należy podejmować w odniesieniu do wybranych wymiarów (np. wymiaru społeczno-kulturowego, gospodarczego, legislacyjnego, infrastruktury sektora ekonomii społecznej), które będą sprzyjały tworzeniu pozytywnego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej.





## 2 Zarys metodologiczny

### 2.1 Kontekst badania

#### 2.1.1 O projektach innowacyjnych...

Projekty innowacyjne poszukują nowych, lepszych, efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wyróżnia się dwa rodzaje projektów innowacyjnych:

- projekty testujące, których celem jest wypracowanie i upowszechnianie nowych rozwiązań oraz włączenie ich do głównego nurtu polityki i/lub praktyki;
- projekty upowszechniające, których celem nie jest wypracowanie nowego produktu, ale upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki dobrych praktyk/rozwiązań wypracowanych w ramach innych programów lub projektów PO KL.

Innowacyjność projektu powinna się przejawiać co najmniej w jednym z wymiarów:

- grupy docelowej, kiedy wsparcie ukierunkowane jest na grupę niekorzystającą wcześniej z pomocy;
- problemu, kiedy innowacja dotyczy problemu do tej pory niewystarczająco uwzględnianego w polityce państwa (przy czym może to być zarówno nowy, jak i znany problem, do rozwiązania którego brakuje narzędzi, lub problem znany, do rozwiązania którego stosowano dotąd narzędzia nieskuteczne);
- formy wsparcia, która wymaga wykorzystania nowych instrumentów przy rozwiązywaniu uznanych, tradycyjnych problemów z możliwością adaptowania rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, regionach lub kontekstach.

Produktem projektu innowacyjnego jest model, narzędzie lub instrument, umożliwiające nowe rozwiązanie problemów, nowe podejście do rozwiązywania problemów, nowe metody postępowania, nowe formy i treści działania oraz nauczania. Wypracowany produkt projektu może być innowacyjny w skali europejskiej, krajowej, regionalnej lub lokalnej.

Realizacja projektu innowacyjnego przebiega w dwóch etapach:

- etap przygotowania - który kończy się opracowaniem wstępnej wersji produktu finalnego oraz strategii wdrażania projektu;
- etap wdrożenia, czyli testowanie - analiza rzeczywistych efektów oraz opracowanie produktu finalnego, walidacja produktu finalnego, upowszechnianie nowych rozwiązań oraz ich włączenie do głównego nurtu polityki i/lub praktyki.

Projekt innowacyjny musi włączać w proces wypracowania innowacyjnego rozwiązania członków grup docelowych – zarówno użytkowników, jak i odbiorców.

W projektach testujących innowacyjnych sugerowane jest przeprowadzenie ewaluacji projektu jak i ewaluacji produktu<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Miniprzewodnik po ewaluacji projektów innowacyjnych PO KL, Zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej, Warszawa 2012,





## 2.1.2 O projekcie innowacyjnym Gdański Model Ekonomii Społecznej

Celem ogólnym projektu jest rozwój sektora ekonomii społecznej w Gdańsku w latach 2010 – 2013 (30 miesięcy) ze szczególnym uwzględnieniem wspierającej roli administracji samorządowej oraz roli organizacji pozarządowych jako realizatorów przedsięwzięć ES.

Cele szczegółowe projektu to:

- Wymiana doświadczeń w zakresie ES pracowników administracji publicznej i NGO z Gdańska i z instytucjami z zagranicy (Włochy) służąca adaptowaniu i wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań dotyczących ES.
- Ustanowienie trwałego, innowacyjnego w skali województwa pomorskiego partnerstwa publiczno-społecznego mającego określić optymalne warunki rozwoju ES w Gdańsku.
- Analiza prawnych i administracyjnych możliwości i potrzeb wspierania ES przez Miasto Gdańsk przeprowadzona w oparciu o postulaty gdańskiej konferencji „Ekonomia Solidarności” 2008 „Białej Księgi Prawa Przedsiębiorczości Społecznej w Polsce (2008)” i „Manifestu Ekonomii Społecznej (2008)”, a w szczególności uwzględnienia klauzuli społecznych dostępnych dla podmiotów ES w prawie zamówień publicznych.
- Wypracowanie i przetestowanie wstępnej wersji Gdańskiego Modelu Ekonomii Społecznej.
- Utworzenie i przetestowanie działania 2 podmiotów ES w Gdańsku<sup>3</sup>.
- Weryfikacja opracowanego modelu i wprowadzenie stosownych korekt (opracowanie publikacji zawierającej wzorcowy i innowacyjny GMES).
- Upowszechnienie GMES.

Poniżej przedstawiono schematycznie Model, którego wdrożenie przyczyni się do rozwoju ekonomii społecznej w Gdańsku. Na model składają się następujące elementy/etapy procesu: przygotowanie, wejście, utworzenie podmiotu ekonomii społecznej, proces (inkubowanie), otoczenie, wyjście, podtrzymywanie, klimat.

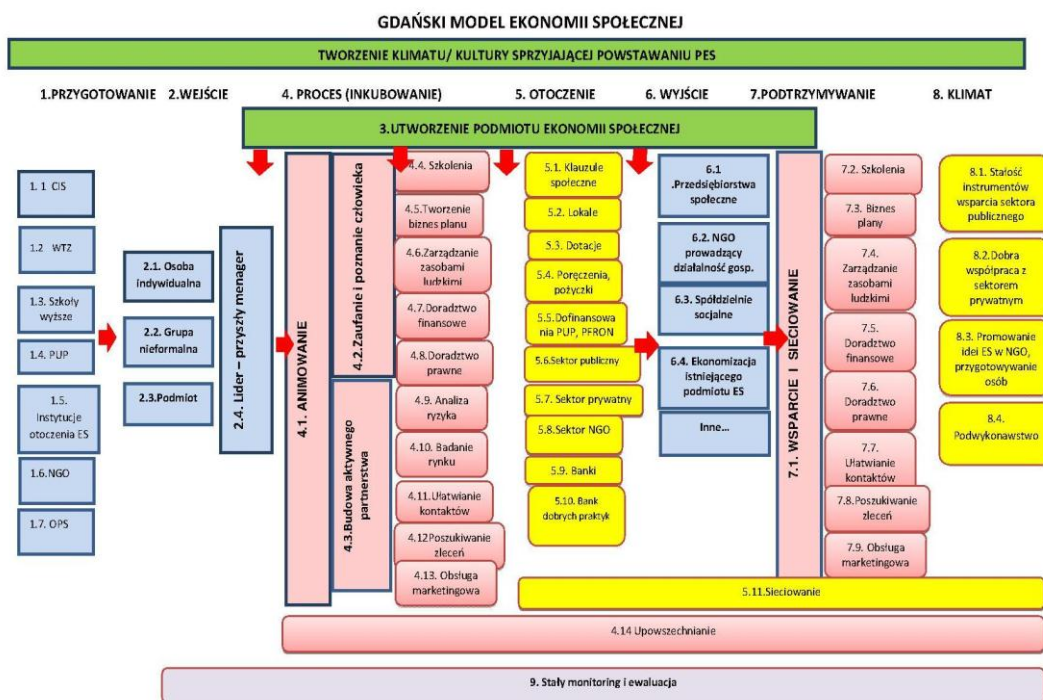
<sup>3</sup> Strategia Wdrażania Produktu Finalnego „Zgodnie z zapisami we wniosku o dofinansowanie PES testujące model miały postać w ramach 2 etapu projektu. Jednocześnie w wyniku I etapu projektu zespół ekspercki zalecał, aby model testowany był na początkujących PES, jednak takich które są już zarejestrowane. Uzasadnieniem tego jest fakt długiego procesu rejestracyjnego PES, który wpłynąłby niekorzystnie na osiągnięcie rezultatów projektu”.







Rysunek 1. Graf – Gdański Model Ekonomii Społecznej



Grupy docelowe realizowanego projektu zostały zdefiniowane, jako:

Odbiorcy produktu w wymiarze:

- docelowym: wszystkie osoby, które potencjalnie mogą skorzystać z GMES
- upowszechniania i włączenia: ok. 250 osób – osoby wypracowujące model oraz korzystające z działań upowszechniających w ramach projektu
- testowania: ok. 25 osób zatrudnionych w powstałych w ramach testowania produktu 2 podmiotach ekonomii społecznej

Użytkownicy w wymiarze:

- docelowym: wszystkie osoby, które potencjalnie mogą skorzystać z GMES
- upowszechniania i włączenia: ok. 250 osób – osoby wypracowujące model oraz korzystające z działań upowszechniających w ramach projektu
- testowania: ok. 20 osób – przedstawiciele organizacji pozarządowych i administracji samorządowej bezpośrednio włączeni we wdrażanie i testowanie modelu

Innowacyjność realizowanego przedsięwzięcia dotyczy dwóch obszarów:

- w wymiarze uczestnika projektu oraz problemu – „ustanowienie trwałego, innowacyjnego w skali województwa pomorskiego partnerstwa publiczno-społecznego mającego określić optymalne warunki rozwoju ES w Gdańsku”
- w wymiarze problemu i formy wsparcia – „przetestowanie modelu na dwóch podmiotach ekonomii społecznej, usprawnienie prawa lokalnego”.





## 2.2 Cele i kryteria ewaluacji

Zadaniem przedmiotowej ewaluacji jest analiza i ocena rzeczywistych efektów testowania Modelu w odniesieniu do grup docelowych, ocena potencjału wdrożeniowego Modelu oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących testowanej wstępnej wersji Produktu Finalnego.

Ewaluacja skupia się na:

- Ocenie osiągnięcia zakładanych wskaźników celów, rzeczywistych efektów i korzyści z testowania wstępnej wersji produktu finalnego w odniesieniu do grup docelowych - użytkowników i odbiorców;
- Ocenie potencjału wdrożeniowego Modelu – możliwości wdrożenia Modelu do głównego nurtu praktyki i/lub polityki.
- Identyfikacji słabych i mocnych stron Modelu wynikających z doświadczeń z testowania oraz rekomendacje ewentualnych modyfikacji usprawniających.



Na potrzeby badania ewaluacyjnego wstępnej wersji produktu finalnego zastosowano kryteria oceny, które to są podstawą w projektach innowacyjnych testujących do przeprowadzenia procesu walidacji ostatecznej wersji produktu finalnego.<sup>4</sup>

W ewaluacji zastosowano następujące kryteria oceny o charakterze wartościującym:

- adekwatność (cele a potrzeby) – pozwala ocenić stopień zgodności celów z potrzebami użytkowników/odbiorców lub adekwatność tych celów do założeń;
- skuteczność (plan a wykonanie) – pozwala ocenić stopień osiągnięcia założonych celów i efektów testowania wstępnej wersji produktu finalnego;
- użyteczność (efekty a potrzeby) – pozwala ocenić, w jakim stopniu efekty wypracowane w projekcie są zgodne z potrzebami użytkowników/odbiorców;
- efektywność (nakłady a efekty) – pozwala ocenić relację uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, czasowych, ludzkich);
- trwałość (oddziaływanie projektu po jego zakończeniu) – pozwala ocenić stopień trwałości efektów realizacji projektu.

<sup>4</sup>Miniprzewodnik po ewaluacji projektów innowacyjnych PO KL. Zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej, Warszawa 2012.



## 2.3 Strategia badawcza

Charakterystyka projektu innowacyjnego testującego oraz przedmiot badania ewaluacyjnego skłonił nas do skupienia się na przede wszystkim na badaniach jakościowych.

Badania jakościowe służą głównie lepszemu zrozumieniu i pogłębieniu wiedzy o interesujących nas zjawiska. Nie mają jednak charakteru reprezentatywnego. Koncentrują się na dotarciu do postaw, motywów, sposobów postrzegania rzeczywistości i jej interpretacji przez badanych. Badania jakościowe prowadzi się najczęściej wtedy, gdy badacz interesuje głównie analiza problemów i ich typologia – natomiast nie zależy mu na liczbowym wyrażaniu zjawisk i procesów związanych z oceną, co ma miejsce w odniesieniu do niniejszego badania. Pozwalają one badanym na prezentowanie odmiennych stanowisk i ocen odnośnie poszczególnych elementów zjawiska, dopuszczają dyskusję i wymianę poglądów pomiędzy uczestnikami badania, wraz z pełnym uzasadnieniem prezentowanych odmiennych stanowisk wobec ocenianego elementu. Wszystko to pozwala na pogłębioną i wieloaspektową ocenę zarówno całego zagadnienia badawczego, jak i jego wybranych elementów.

W badaniach jakościowych w charakterze informatorów występują osoby dobrane celowo. Respondentów bezpośrednio dotyczy badane zjawisko lub przedsięwzięcie, niejednokrotnie są zaangażowani w jego tworzenie, są jego rzeczywistymi lub potencjalnymi beneficjentami. Analizując zebrane w trakcie wywiadów wszystkie indywidualne opinie, przekonania i odczucia pozyskane od respondentów należy mieć na uwadze, że są one odzwierciedleniem ich prywatnych, osobistych odczuć, refleksji i subiektywnego postrzegania rzeczywistości. Przeglądając i potem analizując zebrane dane warto pamiętać, że: „*W badaniach jakościowych ważną kwestią jest raczej „autentyczność” niż rzetelność. Nie powinnyśmy postrzegać odpowiedzi, jakie padają w wywiadach, jako po prostu prawdziwe lub fałszywe sprawozdanie z rzeczywistości.*”<sup>5</sup>

## 2.4 Metody badawcze

W badaniu zastosowano następujące metody badawcze:

### 1. Tajemniczy klient

Celem badania była ocena początkowych elementów Modelu: przygotowania, wejścia oraz utworzenia podmiotu ekonomii społecznej. Badano dostępności, gotowości do udzielenia informacji, skuteczności usług oferowanych osobom zainteresowanym utworzeniem podmiotu ekonomii społecznej w Gdańsku. Zastosowano metodę Mystery Calling (MC) i Mystery Mailing (MM). Badaniem objęto 9 podmiotów. Szerszy opis zastosowanego schematu badawczego znajduje się w dalszej części raportu.

### 2. Studium przypadku

Celem badania była ocena (zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi) następujących elementów Modelu: inkubowania, otoczenia, wyjścia, podtrzymywania, klimatu. Badaniem objęto dwa podmioty wspierane w ramach Modelu, czyli Fundację Społecznie Bezpieczni oraz Gdańską Spółdzielnię Socjalną. W ramach każdego ze studium przypadku przeprowadzono:

- Analizę desk research (statut podmiotu, sprawozdania monitoringowe, stronę WWW itp.)
- Indywidualny wywiad pogłębiony z osobą kierującą podmiotem oraz opiekunem ze strony projektu.

<sup>5</sup> David Silverman (2007) „Interpretacja danych jakościowych” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.







### 3. Indywidualne Wywiady Pogłębione

Celem badania była ocena (zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi) przede wszystkim ostatniego z elementów Modelu, czyli klimatu. W trakcie dyskusji odnoszono się także do pozostałych elementów Modelu, każdorazowo pytania dostosowywano do wiedzy i zaangażowania rozmówcy w tworzenie i wdrażanie Gdańskiego Modelu Ekonomii Społecznej.

Przeprowadzono 5 wywiadów - w tym z przedstawicielem: Urzędu Marszałkowskiego Wydziału Spraw Społecznych, Urzędu Marszałkowskiego Wydziału Zamówień Publicznych, Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej, Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej, organizacji pozarządowej.

### 4. Analiza desk research dokumentacji programowej i dokumentacji projektowej

Analiza desk research obejmowała następujące dokumenty:

Szczegółowe wytyczne dotyczące prowadzenia procesu ewaluacji w tym m.in.

- w wytycznych Komisji Europejskiej, zawartych w dokumencie „New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Evaluation During the Programming Period [Working Paper No. 5];
- w Rozporządzeniu Rady Unii Europejskiej nr 1083 z dnia 11 lipca 2006r. ;
- w wytycznych zawartych w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia na lata 2007-2013;
- w wytycznych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego nr 6, w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013, Warszawa 2007.

W trakcie opracowywania założeń przedmiotowej ewaluacji wykorzystano także instrukcje, zalecenia zawarte w niniejszych publikacjach:

- „Ewaluacja krok po kroku” – czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
- „Miniprzewodnik po ewaluacji projektów innowacyjnych PO KL” Zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej, Warszawa 2012.
- „Jak skutecznie wdrażać projekty innowacyjne i ponadnarodowe”, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, Gdańsk 2011.
- „Przewodnik do autoewaluacji projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL”, Warszawa 2005.

Opierano się również o zapisy dokumentów programowych PO KL, zwłaszcza takich jak:

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013,
- Szczegółowy Opis Priorytetów PO KL 2007-2016,
- System Realizacji PO KL 2007-2013,
- Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL 2007-2013,
- Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
- Wytyczne dotyczące oznaczania projektów w ramach POKL

Wśród dokumentów projektowych poddanych analizie znalazły się m.in.:

- Wniosek konkursowy
- Strategia Wdrażania Projektu
- Wstępna Wersja Produktu Finalnego
- Sprawozdania monitoringowe, sprawozdania z działań upowszechniających.





## 3 Opis wyników badania

### 3.1 Zakładanie podmiotu ekonomii społecznej – badanie Tajemniczego Klienta

#### 3.1.1 Opis metodologii

Badaniem zostało objętych 9 instytucji, które według założeń Modelu świadczą usługi dla podmiotów ekonomii społecznej w szczególności w początkowej fazie tworzenia. Wśród nich są podmioty samorządowe, organizacje sektora pozarządowego oraz spółka inwestycyjna wspierająca m.in. przedsiębiorczość społeczną. Badaniem objęto:

1. Pomorski Fundusz Pożyczkowy
2. TISE Towarzystwo Inwestycji Społeczno - Ekonomicznych
3. Gdańską Spółdzielnię Socjalną
4. Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych
5. Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku
6. Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie
7. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej
8. Pomorski Regionalny Fundusz Poręczeń Kredytowych
9. Urząd Miasta Gdańska (Referat Integracji Społecznej i Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi).

Według założeń, zadaniem badania jest ocena dostępności, gotowości do udzielenia informacji, skuteczności usług oferowanych osobom zainteresowanym utworzeniem podmiotu ekonomii społecznej w Gdańsku. W tym celu zastosowano metodę badania typu Tajemniczy Klient a dokładnie Mystery Calling (MC) i Mystery Mailing (MM). Do każdej instytucji skierowano dwa kontakty: telefoniczny i mailowy. W badaniu wzięli udział trzej badacze, którzy wcielali się w osoby zainteresowane założeniem spółdzielni jako osoba indywidualna lub grupa nieformalna. Na potrzeby badania przygotowano sześć scenariuszy (4 MC i 2 MM). Do każdej instytucji przypisano scenariusze w taki sposób, aby wykorzystane tożsamości nie powielały się dla badania MC i MM.

W pierwszej kolejności zastosowano kontakt mailowy, natomiast w drugiej przeprowadzono rozmowy telefoniczne. Należy przy tym powtórzyć, że badacz telefonując do instytucji, która otrzymała wcześniej korespondencję e-mail, posługiwał się inną tożsamością niż nadawca e-mail.

Zadaniem Mystery Calling było dodzwonienie się na ogólnodostępny numer telefonu instytucji i zapytanie o możliwość dofinansowania spółdzielni socjalnej. W razie potrzeby, badacz przedstawiał pomysł na podmiot ekonomii społecznej z przygotowanego scenariusza.

W ramach Mystery Mailing natomiast rozsyłano po jednym z dwóch scenariuszy, w których zawarty był pomysł na działalność gospodarczą z zapytaniem czy jest możliwość otrzymania dofinansowania. Należy zaznaczyć, że z opisu jasno wynikało, że nadawca należy do grupy wykluczonej społecznie. W drugim kontakcie tj. w odpowiedzi na wiadomość otrzymaną od badanej instytucji dopytywano, czy działalność może mieć formułę spółdzielni socjalnej.





Wiadomości były kierowane na ogólnodostępne skrzynki kontaktowe wskazane na stronach internetowych, lub w przypadku ich braku – do dyrekcji lub kierownictwa instytucji.

Obszary badawcze, według których oceniano kontakt z instytucjami :

- **dostępność:** możliwość dodzwonienia się (przy maksymalnie trzeciej próbie) lub otrzymania odpowiedzi na wiadomość e-mail; liczba przekierowań do specjalistów;
- **skuteczność** rozumiana jako otrzymanie odpowiedzi na zadane pytania;
- **gotowość** do udzielenia informacji tj. sposób potraktowania osoby niedoświadczzonej. Gotowość do udzielenia informacji w sposób przystępny.

### 3.1.2 Mystery Calling

1. dostępność: **na 9 podjętych prób, odbyło się 9 kontaktów** a więc wszystkie instytucje można określić jako dostępne. **W pięciu rozmowach odnotowano przekierowanie** tj. łączenie ze specjalistą lub sugestia o telefon w późniejszym terminie kiedy dostępna będzie właściwa osoba m.in. z sugestią umówienia na doradztwo w najbliższym czasie.
2. skuteczność: **na 9 kontaktów, trzy rozmowy oceniono jako poprawne udzielenie informacji** na zadane pytania. W jednym przypadku poinformowano o możliwości finansowania działających już spółdzielni, natomiast w pozostałych rozmowach albo polecano kontakt z specjalistą, który nie był aktualnie dostępny (3 podmioty) lub informowano o tym, że spółdzielnie nie są przedmiotem ich działalności i polecano kontakt do MOPR bez wskazania z kim konkretnie(1 podmiot). W jednym przypadku zaproponowano kontakt z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej.
3. gotowość do udzielenia informacji: respondenci, którzy mogli udzielić informacji wykazywali gotowość do udzielenia informacji w sposób przystępny i zrozumiały.

### 3.1.3 Mystery Mailing

1. dostępność: **na 9 podjętych prób korespondencji** z instytucjami, w ciągu jedenastu dni roboczych **otrzymano cztery odpowiedzi**, przy czym jedna instytucja odesłała badacza do instytucji wymienionej wśród badanych podmiotów, na pytanie badacza czy może tam uzyskać informację na temat spółdzielni socjalnych, odpowiadano że nie posiadają wiedzy o kompetencjach tej instytucji w tym zakresie. W drugiej natomiast polecono bezpośredni kontakt z Zespołem Ekonomii Społecznej i Współpracy z NGO.
2. Skuteczność :pozytywnie oceniono otrzymanie informacje na zadane pytania. W wiadomościach od jednej instytucji dwukrotnie załączano informacje dodatkowe na temat instrumentów wspierających działalność gospodarczą (w tym istniejących spółdzielni socjalnych).
3. gotowość do udzielenia informacji: informacje zostały przekazane w sposób przystępny.

### 3.1.4 Dobra praktyka

Wykonawcy badania zdecydowali się opisać przykład dobrej praktyki tj. sposób udzielenia informacji Tajemniczym klientom na zadane pytania w oparciu o wymienione powyżej kryteria.

Poniżej znajdują się cytaty z kontaktów z Powiatowym Urzędem Pracy, którego pracownik w naszej ocenie nie tylko odpowiednio udzielił informacji, ale wykazała się inicjatywą i zaangażowaniem:





## Mystery Mailing:

### Badacz:

Witam,

Chciałbym zapytać o taką rzecz. Słyszałem, że są jakieś fundusze na działalność gospodarczą dla takich ludzi jak my, po pewnych historiach. Jesteśmy ekipą, która wyszła z Mrowiska, chcemy założyć firmę żeby w pełni profesjonalnie zajmować się fireshow. Robimy to teraz okazynie na festiwalach, myślimy o czymś poważniejszym. Czy na taką działalność można zdobyć jakieś pieniądze?

### Odpowiedź od badanego:

Witam,

aby ubiegać się o dofinansowanie z PUP na podjęcie działalności gospodarczej, przede wszystkim należy być osobą bezrobotną zarejestrowaną w PUP w Gdańsku (opcjonalnie absolwentem centrum integracji społecznej CIS lub absolwentem klubu integracji społecznej KIS) oraz posiadać stałe zameldowanie na terenie Gdańska lub powiatu gdańskiego. Pozostałe szczegółowe warunki, jakie powinna spełnić osoba starająca się o dotację na działalność gospodarczą, uwzględnić Regulamin przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej(...) (ścieżka dostępu: [www.pup.gda.pl](http://www.pup.gda.pl)).

(...)

### Badacz:

Dziękuję...a czy możemy w ten sposób założyć spółdzielnię socjalną?

### Odpowiedź od badanego:

Witam,

zgodnie z Ustawą z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych określającą zasady zakładania, prowadzenia działalności, łączenia oraz likwidacji spółdzielni socjalnej (Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651) mają Państwo prawo założyć spółdzielnię socjalną. Z kolei szczegóły dotyczące przyznawania środków na podjęcie działalności na zasadach określonych dla spółdzielni socjalnych opisuje Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 roku (Dz.U. 2012 nr 0 poz. 456).

W przypadku starania się o dofinansowanie na założenie spółdzielni socjalnej z PUP, wniosek o przyznanie środków na utworzenie spółdzielni socjalnej (druk wniosku o przyznanie jednorazowo środków na podjęcie działalności gospodarczej) zaopiniowany przez doradcę zawodowego (pokoje nr Y, Z,V) należy złożyć w Kancelarii w czasie trwania naboru na wnioski o dotacje na założenie działalności gospodarczej.

Wspomniany wniosek powinien zawierać dodatkowo następujące załączniki:

- pisemne oświadczenie założycieli spółdzielni socjalnej o wykorzystaniu zgodnie z przeznaczeniem środków Funduszu Pracy przyznanych na założenie spółdzielni socjalnej, które będą wniesione przez członków do spółdzielni socjalnej;
- pisemne oświadczenie o nieposiadaniu wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego jako założycieli spółdzielni socjalnej w okresie 6 miesięcy bezpośrednio poprzedzających dzień złożenia wniosku.

Bezrobotni, absolwenci CIS i absolwenci KIS zamierzający założyć spółdzielnię socjalną mogą złożyć wspólny wniosek, jednak PUP preferuje wnioski indywidualne osób starających się o przyznanie z Funduszu Pracy jednorazowo środków na założenie spółdzielni socjalnej

Nadmieniam, że działalność w zakresie fireshow – pirotechniki widowiskowej – wymaga ważnego zaświadczenia, o którym mowa w ustawie o materiałach wybuchowych z dnia 21.06.2002 r. (Dz.U. 2002 nr 117 poz. 1007).





### Mystery Client:

*Wypowiedź badaczki:*

*Połączenie nawiązałam przy pierwszej próbie, pani X od razu przedstawiła się, ogólna atmosfera rozmowy była sympatyczna. Otrzymałam odpowiedź na wszystkie pytania – dowiedziałam się, że spółdzielnię socjalną może założyć co najmniej 5 osób (z czego połowa musi należeć do osób wykluczonych jeśli chcą one otrzymać pomoc pieniężną – w przypadku pomocy z PUP muszą to być osoby bezrobotne). Każda z osób tworzących daną spółdzielnię socjalną powinna złożyć osobny wniosek do urzędu pracy. W przypadku tworzenia spółdzielni socjalnej można otrzymać dofinansowanie w wysokości do 4 średni krajowych. Pieniądze te można przeznaczyć na sprzęt lub doradztwo. PUP nie pośredniczy w kwestiach zdobycia lokalu na spółdzielnię socjalną – ale Pani poradziła, aby zgłosić się w tej kwestii do urzędu miasta. W innym przypadku o lokal należy starać się we własnym zakresie. Podkreślono jednak, że obecnie do PUP nie wpłynęły wnioski chętnych na tworzenie spółdzielni socjalnych – dlatego nie ma no to przeznaczonych środków pieniężnych, Pani X powiedziała, że jeśli będę zdecydowana otworzyć spółdzielnię socjalną, to najpierw powinienam napisać do nich pismo w tej kwestii – wówczas będą oni mogli wygospodarować na to środki pieniężne (ze środków przeznaczonych na otwieranie własnej działalności gospodarczej).*

### 3.1.5 Podsumowanie

Informacje dla chętnych do założenia przedsiębiorstw społecznych są rozproszone i nie stanowią spójnej oferty. Przykładem na to jest odsyłanie badaczy do innych instytucji bez podania kontaktów osobowych. Rekomenduje się wzmocnienie sieci połączeń np. poprzez wspólną bazę kontaktową osób (uwzględniając w tym specjalistów Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznych) kompetentnych do udzielania informacji w zakresie będącym przedmiotem badania. Z punktu widzenia potrzeb informacyjnych osoby niezorientowanej warto stworzyć wspólny portal (lub zakładkę na portalu pomorskie.ngo.pl) gromadzący informacje np. o działalności Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie, Gdańskiej Spółdzielni Społecznej (Inkubator Ekonomii Społecznej), Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej itp.

Strony internetowe badanych instytucji nie informują precyzyjnie kto zajmuje się przedsiębiorczością społeczną i jak można z takim specjalistą się skontaktować. Zaproponowana powyżej rekomendacja mogłaby uzupełnić opisane braki.

Informatorzy Tajemniczych klientów tj. osoby, które odbierały telefony instytucji podane na stronie najczęściej w zakładce 'kontakt' najczęściej przekierowywały rozmówcę do specjalisty, który nie był dostępny w biurze. Rekomenduje się, aby instytucje uczestniczące w modelu GMES przeszkoliły pracowników z podstawowych zasad związanych z zakładaniem spółdzielni socjalnych. Z punktu widzenia roli tych instytucji tj. świadczenia usług publicznych, podstawowym minimum obsługi klienta powinno być przeprowadzenie wstępnej diagnozy tj. dopytanie rozmówcy, z jaką dokładnie sprawą on dzwoni. Być może w pięciu przekierowaniach wspomnianych powyżej, wizyta u doradcy/specjalisty nie musiała być konieczna.

Alarmujący jest brak kontaktu od pięciu instytucji na dziewięć badanych do których rozesłano wiadomości e-mail na ogólnodostępne adresy.

Kwestią wartą rozważenia jest nikt (jedna instytucja na dziewięć) informowanie o ofercie Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej przez badane instytucje.







## 3.2 Studium przypadku – Fundacja Społecznie Bezpieczni

### 3.2.1 Powstanie

Inicjatorem powołania Fundacji Społecznie Bezpieczni było Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta Koło Gdańskie. Zgodnie z zapisami statutowymi Towarzystwo nie może prowadzić działalności gospodarczej, powołanie fundacji było odpowiedzią na ten problem. Utworzenie odrębnego podmiotu pozwalało także na rozwiązanie kwestii rozliczeń oraz na nie łączenie działalności odpłatnej i nieodpłatnej pomocy publicznej z działalnością gospodarczą w jednym podmiocie.

Fundacja Społecznie Bezpieczni została powołana w grudniu 2009 r., zarejestrowano ją w KSR w styczniu 2010r.; w maju, czerwcu 2010 r. podjęła pierwsze działania. Po blisko dwóch latach działalności w czerwcu 2012 roku przystąpiła do projektu pt. „Gdański Model Ekonomii Społecznej”- podpisała umowę o testowaniu Modelu.

W początkowym etapie funkcjonowania chciano prowadzić działalność gospodarczą bazując przede wszystkim na klientach z sektora pozarządowego. W przekonaniu fundatorów organizacje non-profit zlecają sporo drobnych usług na zewnątrz, chciano namówić je, aby przeznaczały te środki na wspieranie podmiotów ekonomii społecznej zamiast kierować je do biznesu.

### 3.2.2 Misja

*W wymiarze misyjnym zarówno Prezes jak i Opiekun Fundacji Społecznie Bezpieczni podkreślają jej społeczny, pomocowy charakter.*

*normalnym rynku pracy. Tak naprawdę w czym nam pomagają fundacja? W tym, że zatrudniają ludzi, którzy w normalnych firmach nie daliby sobie rady, ze względu na swoją specyfikę. Chodzi o to, żeby ci ludzie zaczęli zarabiać na siebie, a nie tylko korzystali z pomocy społecznej”.*

Fundacja Społecznie Bezpieczni umożliwia podjęcie legalnej pracy, daje szansę budowania swojej historii zawodowej. Jej pracownicy po zakończeniu współpracy otrzymują świadectwo pracy, co dla wielu jest punktem zwrotnym w ich karierze zawodowej – często jest to pierwsze świadectwo od kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat pracy. Posiadanie tego dokumentu stawia ich w zupełnie innym świetle w momencie poszukiwania pracy na otwartym rynku, uwiarygodnia w oczach pracodawcy.

### 3.2.3 Wizja

W opinii Prezesa docelowo Fundacja powinna dążyć do takiego modelu funkcjonowania, w którym to pracownicy po etapie „inkubowania” są w stanie zakładać własne firmy. Praca w Fundacji powinna być

Deklarują: „Ja czuję się podmiotem bardzo społecznym”;

„Danie szansy tym, którzy nie mogą się odnaleźć na normalnym rynku pracy. Tak naprawdę w czym nam pomagają fundacja? W tym, że zatrudniają ludzi, którzy w

Cele i zasady działania fundacji:

- pomoc osobom bezdomnym i zagrożonym bezdomnością, rodzinom i osobom w trudnej sytuacji społecznej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób,
- ochrona i promocja zdrowia,
- pomoc osobom niepełnosprawnym,
- pomoc osobom uzależnionym,
- pomoc dzieciom i młodzieży ze środowisk zagrożonych patologią społeczną,
- rozpoznawanie i ograniczanie zjawisk niedostosowania społecznego,
- wspieranie nauki, edukacji, oświaty i wychowania,
- promocja i organizacja wolontariatu,
- przeciwdziałanie alkoholizmowi i narkomanii,
- promocja ochrony środowiska naturalnego i postaw ekologicznych,
- promocja ekonomii społecznej.

*Statut Fundacji Społecznie Bezpieczni*







dla nich czasem nabywania, odświeżania umiejętności, a zarazem okresem poszukiwania pomysłu na własny biznes.

Zapytany o to jak chciałby, aby Fundacja wyglądała za 5 lat powiedział „*chciałbym aby miała ok. 50 osób, bo to daje przyzwoite pieniądze, to daje stabilność, nie jest się największym, ale jest się partnerem, można podjąć się podwykonawstwa. Życzyłbym fundacji, żeby mogła zrealizować to, co ma w statucie, czyli żeby mogła zbudować mieszkania socjalne dla potrzebujących*”.

### 3.2.4 Strategia rozwoju

Fundacja Społecznie Bezpieczni nie posiada spisanej strategii rozwoju. Systematycznie przygotowywano kolejne biznesplany dla nowych przedsięwzięć (łącznie 5). Jej przedstawiciele uważają, że czasem efektywniejsze jest szybkie i elastyczne reagowanie na pojawiające się zamówienia niż sztywne trzymanie się planów.

### 3.2.5 Oferta

*Podmiot w przeważającej większości prowadzi działania incydentalne, w odpowiedzi na bieżące zamówienia. Nie ma „markowej usługi” czy „produktu”. Nie ma też stałych klientów czy też stałego źródła zleceń.*

poligraficzny jest bardzo drogi (nowa maszyna drukarska to koszt kilkuset tysięcy euro). Fundacja nie ma szans na zakup nowych maszyn, urządzeń. Posiadany sprzęt jest przestarzały – jego jakość i możliwości produkcyjne bardzo odbiegają od tych obecnie sprzedawanych na rynku. W opinii opiekuna o ile Fundacja nie jest w stanie konkurować przy dużych, masowych zleceniach wymagających wysokiej jakości produktów, o tyle bardzo dobrze sobie radzi w „małej poligrafii” i w tym obszarze jest w stanie skutecznie zdobywać i obsługiwać klientów. Pozostała bieżąca działalność fundacji jest wypadkową tego co są w stanie zrobić pracownicy określani jako typ „złotych rącek” oraz pozyskanych zleceń.

Fundacja testuje różne pomysły biznesowe i bardzo aktywnie poszukuje klientów. Natomiast sytuacja na rynku jest trudna i fundacja podobnie jak inne podmioty biznesowe mierzy się z rzeczywistością twardej rynkowej konkurencji w czasie kryzysu.

*„Oczywiście można by próbować dumpingować rynek, ale on już jest tak wydumpingowany, że już bardziej się nie da. Jeżeli teraz przystępowali do dużego przetargu na czyszczenie zsyków i w zeszłym roku taka usługa kosztowała 900zł, a w tym roku wygrała firma, która dała 200zł to widać drenaż tego rynku”.*

Dodatkowo obecny kryzys spowodował, iż firmy walcząc o przetrwanie podejmują się prac, usług, które

W początkowym etapie rozwoju Fundacja oparła swoją działalność o usługi poligraficzne. W realizowanym wcześniej projekcie finansowanym z IW Equal prowadzono warsztat poligraficzny, fundacja skorzystała z jego sprzętu i pomieszczeń. Poligrafia nadal jest trzonem firmy, generuje ok. 30% dochodu. Generalnie jest to kosztowna forma działalności ponieważ maszyny, sprzęt

Fundacja prowadzi działalność gospodarczą w zakresie:

- pomocy społecznej z zakwaterowaniem, wydawniczym,
- poligrafii i reprodukcji zapisanych nośników informacji
- zbierania, przetwarzania i unieszkodliwiania odpadów i odzysku surowców,
- robót budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków,
- robót budowlanych specjalistycznych, zakwaterowania,
- usług związanych z wyżywieniem,
- reklamy, badania rynku i opinii publicznej,
- usług związanych z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zielonych,
- organizacji spotkań informacyjno-edukacyjnych, szkoleń i kursów.

Strona internetowa Fundacji Społecznie Bezpieczni

<http://www.spoleczniebezpieczni.pl/index.php/c-o-robimy>





wcześniej były zupełnie poza przedmiotem ich zainteresowania, a które są w ofercie Fundacji, co przysparza jej znacznej rzeszy konkurencji przy praktycznie każdym zamówieniu.

Obecnie fundacja przy tak rozbudowanym zespole mogłaby obsłużyć znacznie większą liczbę zleceń (o ok.70% więcej), ale nie jest w stanie ich pozyskać ze względu na sytuację na rynku, dlatego też podejmowane są prace pro publico bono jak np. koszenie trawników czy też remont pomieszczeń byle zająć pracą kadre.

Dodatkowo rentowność części realizowanych zamówień jest praktycznie zerowa, ich wykonanie jest możliwe tylko przy zewnętrznym dofinansowaniu wynagrodzeń pracowników (np. 4 panów pracowało przez miesiąc przy wykonaniu ogrodu, zlecenie to opiewało na kwotę 7,500 zł brutto).

Wśród pomysłów biznesowych Fundacja, poza trzonem działalności, czyli poligrafią, są:

- renowacja mebli - jest zainteresowanie natomiast jest to raczej niedochodowa usługa, ale daje zajęcie pracownikom - renowacja średniej wielkości mebla zajmuje dwóm osobom ok. tygodnia, a firma zarabia ok. 200 zł – 250 zł. To może być potencjalne źródło dochodu, ale w przyszłości.
- handel używanym sprzętem rehabilitacyjnym (gdy wdrożono pomysł, zmieniły się zasady dofinansowania z PFRON'u, osoby niepełnosprawne są w stanie zakupić nowy sprzęt z otrzymanego dofinansowania, więc znacznie spadło zainteresowanie używanym sprzętem)
- handel używaną odzieżą - fundacja obecnie remontuje pomieszczenie, w którym sprzedawana będzie odzież używana; pomimo, iż w okolicy upadało kilka tego rodzaju biznesów fundacja spróbuje uruchomić second- hand ponieważ to wpisuje w działalność misyjną Towarzystwa.
- prace ogrodnicze, koszenie trawy
- catering – fundacja z sukcesem obsługiwała nawet duże przedsięwzięcia
- prace budowlane i remonty

#### **Galeria zdjęć – katalog usług Fundacji Społecznie Bezpieczni**



catering



renowacja mebli



prace ogrodnicze



poligrafia, reklama,  
obsługa stron www



prace budowlane i remonty



sprzęt rehabilitacyjny





### 3.2.6 Klienci

Fundacja obsługuje głównie rynek lokalny, choć wykonano również zlecenia dla klientów z innych województw. Działa w oparciu o drobne zlecenia z rynku otwartego. Posiada klientów indywidualnych jak i podejmuje się podwykonawstwa dla firm biznesowych (wykonuje np. torebki na psie odchody). Nie bazuje lub tylko w bardzo ograniczonym stopniu na usługach zleczanych przez Miasto czy też podmioty administracji publicznej.

*Fundacja wystartowała w jednym przetargu zawierającym klauzule społeczne, przegrała z Gdańską Spółdzielnią Socjalną.*

W opinii przedstawiciela Fundacji klauzule społeczne „nie działają”, urzędnicy albo o nich nie wiedzą, albo obawiają się je stosować, a jeżeli już je zastosują to w taki sposób, że wykluczają Fundację z możliwości uczestnictwa.

Dopiero w tym roku, czyli po trzech latach prowadzenia działalności, odzywają się zupełnie zewnątrzni klienci, niepowiązani z sektorem pozarządowym czy też nieformalnym kontaktami prezesa, pracownikami, sympatykami fundacji - „Jest coraz więcej klientów, bo zobaczyli na targach, bo widzieli w internecie, bo ulotka wpadła im w ręce, bo widzieli na facebook”.

Fundacja podejmuje wielorakie działania PR'owe i marketingowe. Posiada swoje ogłoszenia na Allegro, Tablicy, Gumtree, funkcjonuje strona internetowa (zostało wykupione 5 domen). Posiada szereg materiałów promocyjnych (ulotki, kalendarzyki itp.). W przypadku np. sprzętu rehabilitacyjnego wysłano 400 ofert zwykłą pocztą oraz dodatkowo e-mailowo (do tych instytucji i firm do których posiadano adres internetowy). W odpowiedzi na przeprowadzoną akcję promocyjną odezwał się jeden podmiot. W licznych kręgach prowadzony jest marketing szeptany.

### 3.2.7 Infrastruktura

### 3.2.8 Zaplecze kadrowe

*„Gdybym chciał prowadzić „normalny biznes” to musiałbym wszystkich zwolnić”.*

Pracownicy Fundacji to osoby, które wcześniej uczestniczyły w różnych projektach dotyczących reintegracji społeczno – zawodowej, realizowanych przez Towarzystwo Pomocy im. Św.

Brata Alberta. Zdecydowanie przeważają mężczyźni, poza Prezesem oraz jednym pracownikiem wszystkie osoby należą do grup wykluczonych (osoby bezdomne lub zagrożone bezdomnością, długotrwale bezrobotne, osoby po wyrokach). Praca w Fundacji jest formą przedłużenia ich aktywności zawodowej zapoczątkowanej w projektach.

W opinii Prezesa kadra jest mało efektywna, ma bardzo niską wydajność pracy. Dodatkowo jest niesamodzielną, pozbawioną kreatywnego podejścia do zadań – „Trzeba stać nad nimi, popychać, palcem pokazywać”. Kolejnym dużym problemem są uzależnienia pracowników. Pracownicy funkcjonują w cyklach alkoholowych. Pod względem formalnym nie nastrocza to problemu – przychodzą do pracy, wykonują zadania, w pracy są trzeźwi, natomiast ich wydajność pozostawia wiele do życzenia. Dodatkowo nałóg papierosowy bardzo wpływa na tempo pracy, generuje nieustanne przerwy, pracownicy w większości palą po kilkadziesiąt papierosów dziennie – „on jak nie pali, to skręca papierosa i ciągle trzeba wrzeszczeć”.

Praca nie zmieniła w znaczący sposób ich życia prywatnego. Posiadanie stałego zatrudnienia nie spowodowało, że osoby zaczęły porządkować swoje życie osobiste, nie przełożyło się to na rozwój w innych sferach funkcjonowania tych osób „ciągle są bez pieniędzy, nie widać postępu w życiu codziennym, nie załatwili kwestii, które powinni byli załatwić – np. nadal ktoś ma niezrobione zęby, ciągle korzystają z różnych form pomocy – np. odzież, żywność; kto mieszkał z rodzicami nadal mieszka (...) Im to wszystko niewiele daje”.





Praca w fundacji jest sposobem na przyuczenie do zawodu, na odświeżenie i rozwój umiejętności pracowników. Często posiadają oni stosunkowo wysokie kwalifikacje, mają wieloletnie doświadczenie w jakimś fachu, natomiast kluczowym problemem jest ich nastawienie do wykonywanych zadań :

*„Oni tracą pracę ponieważ nie są na tyle elastyczni, żeby się przystosować. On jak tak robił, to będzie dalej tak robił ponieważ tak się robi (....). To nie wynika z ich złej woli, oni całe życie byli tak nauczeni. Oni są niereformowalni nawet jak się czegoś nauczą to tylko na moment albo tego jednego”;*

*„Jak im coś nie pasuje to oni znają dwie metody – albo pila idzie w ruch albo przybijają jakąś deskę do tego”.*

Wybrano formę etatyzacji, gdyż uważano, że zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności w życiu zawodowym będzie motywować osoby do pracy oraz przełożyć się na rozwój i postęp w życiu osobistym. Z perspektywy czasu w opinii Prezesa lepsze jest chyba jednak zadaniowe rozliczanie osób niż etatyzacja. Dostarczanie regularnych bodźców w postaci zleceń w większym stopniu mobilizuje, niż gwarancja zatrudnienia w jakimś okresie czasu.

### 3.2.9 Zaplecze organizacyjne

Prowadzeniem firmy zajmuje się jedna osoba - Prezes, do obsługi księgowej wynajęto biuro rachunkowe. Są dwie osoby, które są lepiej wynagradzane – kierownik – na niego prezes ceduje część zadań związanych z czuwaniem nad wykonaniem zadań oraz osoba, która zajmuje się obsługą informatyczno-marketingowo-poligraficzną firmy ale i także tego rodzaju ofertą dla klientów.

#### 3.2.10 Zaplecze materialne i rzeczowe

*Fundacja nie ma praktycznie żadnego majątku, posiada tylko drobny sprzęt. Korzysta z zaplecza i infrastruktury Towarzystwo Pomocy im Św. Brata Alberta.*

*„My nic nie mamy, korzystamy z majątku Towarzystwa Pomocy im. Św. Brata Alberta, mamy 2 kosiarki, drobne narzędzia, nawet nie mamy samochodu, korzystamy czasem z samochodu TPBA. Nawet jak byśmy chcieli coś robić to często nie mamy czym”.*

Fundacja korzysta również z lokalu, warsztatu pracy, magazynu będącego w zasobach Towarzystwa.

#### 3.2.11 Finansowanie

Dofinansowanie uzyskane z projektu pt. Gdański Model Ekonomii Społecznej daje Fundacji stabilizację finansową. Wcześniej zdarzało się, że Prezes wykladał prywatne pieniądze, aby zapewnić płynność finansową. Aczkolwiek Fundacja nigdy nie zalegała z wypłatami dla pracowników czy opłaceniem składek ZUS, podatków.

Zanim podpisano umowę o testowaniu modelu Fundacja samodzielnie funkcjonowała na rynku, jednak posiadała znacznie mniejszy zespół niż obecnie. Przynosiła zyski, które w okresach „przestoju” były spożytkowywane na bieżące pokrycie kosztów. Niestety nie udało się ich zainwestować, czy też doposażyć Fundacji w odpowiednie maszyny, sprzęt.

Obecnie jest to główny i jedyny projekt zapewniający dofinansowanie Fundacji, wcześniej zrealizowano jeszcze dwa inne. W 2013 przygotowano 4 projekty dotychczas przegrały trzy z nich, Fundacja oczekuje na wyniki czwartego.

**Tabela 1. Struktura finansów i wielkość zatrudnienia w latach – dane orientacyjne.**

|                           | 2010 rok                      | 2011 rok                       | 2012 rok                                                                  |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Przychód                  | 60 – 70 tys                   | 130 tys                        | 250 tys<br>(w tym ok. 50% z GMES)                                         |
| Zysk                      | 11 tys                        | 11 tys                         | 50 tys                                                                    |
| Liczba zatrudnionych osób | 4 osoby w ramach umów o pracę | 6/7 osób w ramach umów o pracę | 12 osób w ramach umowy o pracę<br>10 osób w formach umów cywilno-prawnych |







### 3.2.12 Gdański Model Ekonomii Społecznej a codzienność funkcjonowania

#### KLAUZULE SPOŁECZNE

*Twórcy modelu zakładali, iż jednym z głównych zleceńodawców będzie administracja, która zapewni pierwszeństwo w realizacji zleceń przez siebie zadań lub usług poprzez stosowanie klauzul społecznych w przetargach.*

Fundacja spotkała się z dużym niezrozumieniem i nieznajomością dotyczącą społecznych zamówień publicznych wśród administracji publicznej „tam ludzie nie wiedzą, że coś takiego jest i jak to przeprowadzić, a jak już wiedzą to piszą tak przetarg, że nas na wstępie wykluczają”. O ile same założenia i ramy teoretyczne zostały dobrze przygotowane, wdrożenie pokazuje bardzo duży opór po stronie Zamawiających w ich stosowaniu.

#### LOKALE

Fundacja nie potrzebowała dodatkowych pomieszczeń do prowadzenia działalności gospodarczej ponad te, które użyczyła im Towarzystwo. To Towarzystwo we wcześniejszych latach uzyskało je od Miasta. Natomiast budynek był w złym stanie technicznym i regularnie Towarzystwo inwestuje swoje środki w prace remontowe i wykończeniowe, aby ponieść jego standard, bez gwarancji iż pozostanie on w jego zasobach.

#### DOTACJE

Gdański Model Ekonomii Społecznej jest trzecim projektem Fundacji dofinansowany ze środków zewnętrznych jaki realizuje fundacja. Regularnie składa ona wnioski aplikacyjne, choć z różnym skutkiem.

#### PORĘCZENIA I POŻYCZKI, BANKI

Fundacja dotychczas nie korzystała z żadnych poręczeń ani pożyczek. Poręczenia, pożyczki są praktycznie niedostępne dla tego typu podmiotów, mogą sobie na nie pozwolić tylko nieliczni – ci, co są „zadomowieni” w biznesie lub mają duże zamówienia. W przypadku Fundacji nie ma ona majątku, w związku z tym jej prezes odpowiada majątkiem osobistym w przypadku niespłacenia zaciągniętych zobowiązań.

#### DOFIANSOWANIE PUP, PFRON

Fundacja korzystała z dofinansowania PUP. Stawiane są wymagania związane z utrzymaniem zatrudnienia i stałości wynagrodzenia przez kolejny rok po ustaniu dofinansowania; praktyka potwierdza, iż istnieje możliwość otrzymania dofinansowania PFRON w ostatnim okresie wprowadzono też ułatwienia.

#### SEKTOR PUBLICZNY

W opinii przedstawiciela Fundacji sektor publiczny to przede wszystkim z jego punktu widzenia klauzule społeczne, a one nie działają lub tylko w bardzo ograniczonym wymiarze. Więc ten element Modelu uważa za wdrożony w niewystarczającym zakresie.

#### SEKTOR PRYWATNY

Spółdzielnia współpracuje z biznesem na zasadzie podwykonawstwa np. z drukarnią, firmą produkującą torebki na psie odchody, firmą handlującą używanymi meblami.

W opinii prezesa fundacji sektor prywatny byłby idealnym dla wdrożenia przy nim przedsiębiorstw społecznych - gdyby właściciel chciał wyodrębnić z firmy ten fragment działalności gospodarczej, który nie do końca pasuje do profilu firmy lub nie jest wystarczająco dochodowy i chciał go zlecić/podzlecić podmiotowi ekonomii społecznej, korzystając przy tym np. z jakiś dodatkowych dofinansowań, a jednocześnie „czuwałby” nad nim biznesowo. Przedsiębiorca wspierałby podmiot nie w sensie dotowania ale pomysłów, pilnowania stanu finansów,





podpowiadania, inżynierii finansowej. „Potrzebny jest zmysł biznesowy, ktoś kto podpowie to róbcie, to odłóżcie, a za to się w ogóle nie bierzcie”. Tego rodzaju współpraca powodowałaby, iż przedsięwzięcia, miałyby duże szanse na powodzenie.

Aktualnie w przeważającej większości właściciele firm nie chcą się angażować w tego rodzaju inicjatywy, ponieważ mają wystarczającą ilość kłopotów z podstawową działalnością gospodarczą. Konieczne byłoby stworzenie dla nich systemu zachęt.

## SEKTOR NGO

W opinii przedstawiciela fundacji mało realne jest dążenie do ekonomizacji organizacji pozarządowych na jakie wskazuje Model gdyż jego zdaniem „NGO jest niewydolny w sensie biznesowym, lepiej żeby skupił się na działalności grantowej”.

## BANK DOBRYCH PRAKTYK

W opinii przedstawiciela Fundacji jest dobry obieg informacji i dostęp do wiedzy na temat innych przedsięwzięć realizowanych z sukcesem w innych miejscach Polski, a nawet Europy. Natomiast dość niepokojące jest coraz większe naśladownictwo siebie nawzajem, powielanie czyjegoś pomysłu nie gwarantuje sukcesu, a często jest skazane na porażkę, bo w innym otoczeniu np. nie ma zapotrzebowania na daną usługę czy produkt.

## SZKOLENIA

Szkolenia jako element Modelu są ważnym składnikiem oferty wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych. Fundacja skorzystała ze szkoleń dotyczących podstaw prawnych i finansowych dotyczących prowadzenia firmy.

## BIZNESPLANY

Pracownicy Fundacji nie mają potrzeby uczestniczenia w szkoleniach z zakresu opracowywania biznesplanów. Regularnie je przygotowują, gdy uruchamiają nowe przedsięwzięcie, „traktuje je jak wprawkę z projektowania”. Znacznie ważniejsze dla pracowników Fundacji jest skupienie się na konkretnych pomysłach biznesowych i budowaniu modelu biznesowego niż tworzenie kolejnych biznesplanów – choć oczywiście nie podważano ich zasadności.

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Nie korzystano ze wsparcia w zakresie „zarządzania zasobami ludzkimi”. Kadra Fundacji jest tak „specyficzna”, że typowe HR’owe wsparcie jest zupełnie nieadekwatne. Problemy ich pracowników i sytuacje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w fundacji mają zupełnie inny wymiar i charakter niż w typowych biznesowych podmiotach.

## DORADZTWO FINANSOWE

Doradztwo finansowe powinno przypominać inżynierię finansową, w opinii prezesa Fundacji jest to bardzo ważna i przydatna wiedza, której czuje niedosyt. „nam brakuje wiedzy jak zarządzać pieniędzmi w ogóle, dostajemy pieniądze, kładziemy na półeczkę w banku, to nie jest żadne gospodarowanie – nie mam nikogo do kogo mógłbym się zwrócić, potrzebuję kogoś kto mi podpowie co zrobić, jak zainwestować pieniądze, jak działają pieniądze na rynku choć (reinwestowanie środków) jest sprzeczne z zasadami funkcjonowania pieniędzy projektowych”.

## DORADZTWO PRAWNE

„Nie korzystałem, bo nie miałem potrzeby, ale to jest ważne”.







## UŁATWIANIE KONTAKTÓW

Jest to w opinii prezesa zbędny element systemu. Swoje relacje z klientami opiera na bezpośrednich kontaktach, nie widzi za bardzo potrzeby, jaki i roli, jaką miałyby pełnić w nich osoby trzecie.

## POSZUKIWANIE ZLECEN

Jest to jeden z kluczowych elementów mający bezpośredni wpływ i przełożenie na powodzenie przedsięwzięć biznesowych. Powinien być bardzo wyeksponowany już na etapie inkubowania firm społecznych. Realizatorzy projektu, podmioty wspierające ekonomię społeczną powinny poświęcić mu bardzo dużo uwagi i starań. W opinii Prezesa katalog z ofertą wspieranych firm powinien być opracowany na początku projektu, a nie na jego końcu. Katalog mógłby służyć Fundacji od dłuższego czasu jako cenny materiał promocyjny a zarazem uwiarygodniający ją w oczach potencjalnych klientów.

## OBŚŁUGA MARKETINGOWA

Fundacja nie ma potrzeby korzystania z firm zewnętrznych w zakresie obsługi marketingowej. Jak zostało opisane powyżej samodzielnie prowadzi liczne i różnorodne działania w tym zakresie.

## SIECIOWANIE

Obecnie bardzo dużo energii poświęcanej jest na sieciowanie, tworzenie instytucji, przedsięwzięć z zakresu infrastruktury trzeciego sektora, etatyzowanie kolejnych „pomagaczy”. Nie do końca przekłada się to na wzrost liczby zakładanych podmiotów ekonomii społecznej. W opinii prezesa Fundacji wynika to faktu, iż jeżeli jest lider, który ma pomysł na biznes to otwiera działalność gospodarczą, a nie zajmuje się ekonomią społeczną wiążąc się zobowiązaniami i wymogami projektowymi dotyczącymi np. wielkości zatrudnienia. Ponadto bardzo często osoby z grup wykluczonych ze względu na liczne ich problemy i deficyty nie posiadają kompetencji, motywacji czy też zacięcia biznesowego do prowadzenia firmy, a przedstawiciele ngo nie mają „żyłki biznesowej”. Ponadto zbyt duży nacisk kładziony jest na wyłanianie i kształtowanie liderów, a umyka kwestia pomysłów biznesowych, które tak naprawdę są kluczowe dla utrzymania się i odniesienia sukcesów na rynku. Dofinansowanie i wsparcie powinno być powiązane z pomysłem biznesowym, a nie liderem czy instytucją pomocową.

## UPOWSZECHNIANIE

Niezbędne jest upowszechnianie wiedzy na temat ekonomii społecznej – na co dzień przedstawiciele fundacji stykają się z brakiem zrozumienia specyfiki ich działania. Wielu osobom ekonomia społeczna kojarzy się z robieniem czegoś za darmo, a w rzeczywistości jak mówi prezes fundacji „*u nas teoretycznie to jest taniej, a praktycznie to jest drożej ponieważ pracownicy są tak mało wydajni*”.

## STAŁY MONITORING I EWALUACJA

Model powinien kłaść silny nacisk na monitorowanie i ewaluację przedsięwzięć. Obecnie brak jest badania i bieżącej oceny efektywności przedsięwzięć. Podmiot ekonomii społecznej powinien być do czegoś zobowiązany. Muszą być jasne wskaźniki sukcesu w wymiarze społecznym i biznesowym, jeżeli dany podmiot ich nie osiąga to nie powinien otrzymywać dofinansowania.





### 3.2.13 Podsumowanie – Analiza SWOT przeprowadzona przez Prezesa Fundacji

**Mocna strona:**

- Jesteśmy na rynku, jesteśmy rozpoznawani w pewnych kręgach,
- Mobilność, nie boimy podejmować się nowych zleceń.

**Słaba strona:**

- Brak infrastruktury, traktowanie działalności biznesowej misyjnie - przede wszystkim pomaganie ludziom,
- Brak projektów wzmacniających infrastrukturę.

**Zagrożenia:**

- Brak jakiś krytycznych zagrożeń dla działania Fundacji, dwa pierwsze lata istnienia pokazują, iż Fundacja jest w stanie samodzielnie poradzić sobie na rynku, choć w znacznie bardziej okrojonym składzie osobowym niż ma to miejsce w projekcie.

**Potencjał:**

- Musi przyjść ktoś młodszy ode mnie.





## 3.3 Studium przypadku – Gdańska Spółdzielnia Socjalna

### 3.3.1 Powstanie

*My zabezpieczamy interesy podopiecznych organizacji, które tworzą spółdzielnię*

26 października 2010 r. w Urzędzie Miejskim w Gdańsku odbyło się spotkanie, podczas którego organizacje tworzące spółdzielnię podpisały list intencyjny założenia Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej, spotkanie założycielskie odbyło 7 marca 2011 r., a z dniem 1 czerwca 2011 r. Spółdzielnia została wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego czyli nabyła osobowość prawną.

Gdańską Spółdzielnię Socjalną założyło 8 organizacji: Fundacja FOSA, Fundacja „Sprawni Inaczej”, Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Stowarzyszenie MONAR, Stowarzyszenie Prometeusz, Stowarzyszenie Rehabilitacji i Przedsiębiorczości, Towarzystwo Św. Brata Alberta oraz Stowarzyszenie „Przyjazna Dłoń” (które z czasem zrezygnowało z członkostwa w spółdzielni).

Gdańska Spółdzielnia Socjalna jest pierwszą spółdzielnią socjalną utworzoną w Gdańsku przez osoby prawne. Gdańska Spółdzielnia Socjalna rozpoczęła działalność w połowie 2011 r.

Pomysł utworzenia spółdzielni zrodził się z inicjatywy Dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie w Gdańsku i był odpowiedzią na znaczne zapotrzebowanie społeczne dotyczące stworzenia warunków do pracy zawodowej dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

*„Spółdzielnię tworzą organizacje, które na swoim zapleczu mają bezdomne matki, w ogóle bezdomnych, bezrobotne osoby, niepełnosprawne, zaburzone psychicznie, czyli wszyscy to są podopieczni organizacji członkowskich. Członkowie założyciele szukali możliwości zatrudnienia swoich podopiecznych. Przez spółdzielnię chcieli zapewnić im miejsca pracy.”*

### 3.3.2 Misja

*„Pomagamy jeszcze słabszym od nas, ludziom i potencjalnym spółdzielniom”.*

Misja Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej jest spójna z założeniami funkcjonowania spółdzielni socjalnych w ogóle.

*„Bardzo ważna jest równowaga między działalnością gospodarczą a społeczną. Biznes niezbędny jest dla funkcjonowania i rozwoju, natomiast liczba i rodzaj klienta będącego w zasobach członków założycieli wymaga działań społecznych wobec ich podopiecznych.”*

### 3.3.3 Wizja

Wizja spółdzielni to obraz przedstawiający samodzielną, profesjonalną firmę, to „wyprofilowanie, skupienie się na 2-3 ścieżkach zawodowych, własna produkcja, zarządzanie i kadra kierownicza odpowiednio przygotowana, nieodstępowanie od ubiegania się o dotacje z różnych źródeł, opracowanie marki biznesowej, rozwój własnej produkcji.”

Celem działania Spółdzielni jest umożliwienie osobom wykluczonym lub zagrożonym wykluczeniem społecznym aktywizacji zawodowej, podejmowanie działań mających na celu przygotowanie do samodzielnego świadczenia pracy. Spółdzielnia prowadzi działania inkubacyjne dla tworzenia kolejnych spółdzielni socjalnych oraz podejmuje działania społeczne oraz oświatowo-kulturalne na rzecz środowiska lokalnego jak również działania społecznie użyteczne w sferze publicznej.”

*Statut Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej*





### 3.3.4 Strategia rozwoju

W przygotowywanej strategii rozwoju Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej *„zakładane są 3 główne ścieżki rozwoju: usługi kurierskie, remonty i sprzątanie. Strategia jest w trakcie opracowywania graficznego.”* Zanim zdecydowano się na te trzy kierunki, podejmowano wiele różnych działań, powstawały różne pomysły i koncepcje, które zarzucano po opracowaniu modelu biznesowego czy też dłuższym przemyśleniu. To krystalizowanie się konkretnych rodzajów usług sprawiło, iż Prezes spółdzielni porównała ją do lejka: *„tj. od bardzo szerokiego i intensywnego poszukiwania do określonego profilu działalności GSS i zawężenia oferty.”*

Założenia strategii są spójne z przyjętą wizją i będą operacjonalizacją działań prowadzących do urzeczywistnienia wizji.

### 3.3.5 Oferta

„Możemy robić prawie wszystko”

Z zapisów statutowych wynika, iż potencjalnymi rynkami zbytu usług (i w przyszłości produktów) mogą być zarówno rynki krajowe, jak i zagraniczne.

W Statucie również, jako przedmiot działalności spółdzielni wymieniono 25 rodzajów działań<sup>6</sup>. Spółdzielnia w rzeczywistości prowadziła szereg usług będących odpowiedzią na zapotrzebowanie społeczności lokalnych i stanowiących usługi społeczne:

- usługi szkoleniowe: szkolenia dotyczące zakładania i funkcjonowania spółdzielni socjalnych i innych podmiotów ekonomii społecznej, w oparciu o „dobre praktyki” oraz szkolenia i treningi zawodowe dla osób bezrobotnych z: prac porządkowych, ogrodniczych, ogólnobudowlanych itp.;
- usługi remontowe/ogólnobudowlane: kompleksowe wykonywanie remontów, elewacje, ocieplenia ścian i poddaszy, ścianki działowe k/g, sufity podwieszane, malowanie, szpachlowanie, gładzie gipsowe, sztukateria gipsowa, podłogi, panele, wykładziny, deska, parkiet, kafelkowanie, glazura, terakota, montaż okien i drzwi;
- dostarczanie przesyłek bezadresowych;
- wyrób i sprzedaż pieczynek;
- usługi cateringowe: organizacja wszelkiego rodzaju imprez kulturalno-oświatowych, festynów szkoleń wraz z obsługą cateringową oraz tzw. catering „suchy”;
- usługi porządkowe: kompleksowe utrzymanie czystości (budynki mieszkalne, usługowe, biurowce, hale, centra rekreacji i sportu, szpitale, lotniska, hipermarkety oraz tereny zewnętrzne wokół tych budynków), oczyszczanie powierzchni asfaltowych, betonowych i innych, prace porządkowe i interwencyjne, odśnieżanie.

Różnorodność podejmowanych przez spółdzielnię działań wynikała z poszukiwania najbardziej odpowiednich dla pracowników oraz dla klientów sfer działalności gospodarczej.

Ciekawym rozwiązaniem – ofertą spółdzielni jest prowadzone przezeń Biuro Zleceń Usług, w którym „na telefon” można zamówić wykonanie usług: remontu, sprzątania itp.

Mimo szerokiego wachlarza potencjalnych usług Prezes spółdzielni identyfikowała trudności w postaci: *„wciąż mamy za małą ilość zleceń dla spółdzielni, szczególnie zleceń ciągłych lub długoterminowych, które dawałyby poczucie stabilizacji [...] często zatrudniamy dodatkowe osoby na zlecenia, do konkretnej pracy, a chcielibyśmy na dłużej”*. Powyższe potwierdziła także przedstawicielka gdańskiego MOPR, wspierającego spółdzielnię. Ale jednocześnie podkreśliła, że spółdzielnie socjalne powinny poszukiwać pól dla swojej działalności w branżach i dziedzinach niszowych, które nie są obciążone ryzykiem dużej konkurencji.

<sup>6</sup> <http://www.gss.org.pl/Article.aspx?id=33>





### Galeria zdjęć – katalog usług Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej



usługi remontowe



wyrób i sprzedaż pieczętów



usługi cateringowe

### 3.3.6 Klienci

*„Klientów pozyskujemy standardowo, jak w każdym biznesie”*

Klientami Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej była administracja publiczna, organizacje pozarządowe oraz osoby prywatne. Podejmowano próby współpracy z sektorem prywatnym (spółdzielnia jako podwykonawca), nie zwieńczone jednak sukcesem. Spółdzielnia przystępowała do przetargów (także zawierających klauzule społeczne) oraz odpowiadała na liczne zapytania ofertowe.

Klientami Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej była administracja publiczna, organizacje pozarządowe oraz osoby prywatne. Podejmowano próby współpracy z

### 3.3.7 Infrastruktura

*„Gdańska Spółdzielnia Socjalna ma potencjał. Oby było więcej zleceń.”*

### 3.3.8 Zaplecze kadrowe

*W ciągu 24 m-c działalności Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej stałe lub czasowe zatrudnienie w niej znalazło ponad 200 osób mających szczególne trudności na rynku pracy.*

wśród nich osoby bezrobotne, niepełnosprawne głównie z zaburzeniami społecznym, uzależnione, bezdomne oraz jeden uchodźca. W miarę możliwości szkolone się poszczególne grupy.

Osoby zarządzające spółdzielnią (5 osób) są wysoko wykształcone, posiadają doświadczenie, wiedzę i umiejętności. Pracownicy zaś wywodzą się z grup wykluczenia i wymagają ciągłego wspierania, wywodzą się z podopiecznych organizacji członkowskich. Są

### 3.3.9 Zaplecze organizacyjne

Gdańska Spółdzielnia Socjalna jest dobrze zorganizowana. Personel jest zróżnicowany pod względem kompetencji, każdy ma przydzielone zadania. Spółdzielnia ma niezależną obsługę kadrowo - finansową, pracownika ds. prawno - administracyjnych, (zarządzającą) Dyrektora, managera GMES, brygadzystów, kierowników, koordynatorów realizowanych działań.

Współpraca biznesowa przebiega podczas realizacji zleconego zadania, np. TVP, partnerem biznesowym staje się każdy zleceniodawca.







### 3.3.10 Zaplecze materialne i rzeczowe

Gdańska Spółdzielnia Socjalna dysponuje lokalem użyczonym na siedzibę (ponad 400 m<sup>2</sup>) oraz pomieszczeniami garażowymi (ok. 155 m<sup>2</sup>), zapleczem kulturalno-rozrywkowym na Osiedlu Sitowie. Ponadto posiada podstawowy sprzęt biurowy, wiele elektronarzędzi dla brygad remontowo- budowlanych i sprzęt do sprzątania.

### 3.3.11 Finansowanie

Spółdzielnia osiągnęła stabilizację dochodu polegającą na tym, że połowę jego stanowiły środki z działalności gospodarczej, a połowę – dotacje. Stan ten pozwolił osobie wspierającej spółdzielnię z ramienia MOPRu porównać spółdzielnię do równoważni, która w swej historii przechylała się to na stronę dotacji, to działalności gospodarczej, a w czasie prowadzenia badań – osiągnęła stan równowagi. Jednakże stan ten niestety nie był powodem do spokoju, gdyż w opinii respondentek zbyt silnie spółdzielnia uzależniona była finansowo od dotacji z administracji. W opinii osoby wspierającej spółdzielnia socjalna powinna pod względem pozyskiwania środków bardziej przypominać zwykły podmiot biznesowy, czyli główny ciężar finansowania działalności spółdzielni powinien spoczywać na działalności gospodarczej. Prezes jednoznacznie stwierdziła, „*ż bez dotacji, generalnie spółdzielnia by się nie utrzymała, nie ma szans.*”

Głównymi źródłami finansowania Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej była prowadzona działalność gospodarcza oraz dotacje pozyskiwane z PFRON, MPiPS, Urzędu Miejskiego w Gdańsku (w ramach programu „Inkubacja” - usługi i doradztwo dla potencjalnych założycieli spółdzielni socjalnych, udzielanie porad z zakresu prawa, księgowości i HR dla potencjalnych założycieli podmiotów ekonomii społecznej - konsultacje, porady drogą internetową i telefoniczną), Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie w Gdańsku (projekt: Osiedle Sitowie - prowadzenie Domu aktywizacji społecznej i zawodowej w gdańskiej dzielnicy Rudniki przy ul. Sitowie 35; w świetlicy zorganizowana była pracownia plastyczna (rękodzieła), pracownia fotograficzna oraz klub muzyczny, wszystkie były w pełni dostępne dla lokalnej społeczności). Gdańska Spółdzielnia Socjalna otrzymywała także środki w ramach testowania Gdańskiego Modelu Wspierania Ekonomii Społecznej (GMES, projekt innowacyjny testujący, POKL) i przeznaczała je na funkcjonowanie PES, wynajem i utrzymanie pomieszczeń, zatrudnianie osób z grup wykluczenia i managera PES 1/2 etatu „GMS generalnie daje nam szansę na zatrudnianie średnio 12 osób miesięcznie” oraz promocję PES. Promocja niestety w opinii Prezes „uważam, że promocja jest niedostateczna, klientów pozyskujemy standardowo, jak w każdym biznesie.”

**Tabela 2. Struktura finansów i wielkość zatrudnienia w latach – dane orientacyjne.**

|                           | <b>2011 rok</b>                                               | <b>2012 rok</b>                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Przychód                  | 283 tys zł                                                    | 623 tys zł<br>w tym ok. 30% z GMES                          |
| Zysk                      | 11 tys zł                                                     | 45 tys zł                                                   |
| Liczba zatrudnionych osób | 2 osoby na stałe zatrudnione<br>27 osób czasowo zatrudnionych | 10 osób na stałe zatrudnionych<br>213 czasowo zatrudnionych |

### 3.3.12 Gdański Model Ekonomii Społecznej a codzienność funkcjonowania

*My dzięki GMES'owi naprawdę mogliśmy być konkurencyjni, bo było tak duże dofinansowanie do tych pracowników*

Czasowe wsparcie finansowe od podmiotu zewnętrznego pozwoliło spółdzielni podejmować zlecenia, dzięki którym miała okazję nabrać wprawy w startowaniu

w przetargach, przygotować i sprawdzić kadrę, określić parametry wykonywanych zadań (czas, nakłady) oraz wykazać się na rynku jakością usług i pozyskać pozytywne opinie klientów. Wsparcie tego rodzaju – szczególnie udzielone „na starcie” – miało ogromne znaczenie dla stabilności pozycji podmiotu na rynku.







Oferta wsparcia podmiotu ekonomii społecznej zaoferowana przez GMES jest w opinii respondentek kompleksowa i wystarczająca. W pełni, bowiem odpowiada na potrzeby podmiotów tego typu. Jedyną uwagą do modelu było: „dłuższy okres testowania, ponieważ w sytuacji nowego podmiotu, jakim była GSS, połowę tego okresu zajęły rozeznanie rynku i potencjału pracowników.”

W czasie testowania Gdańskiego Modelu Ekonomii Społecznej Gdańska Spółdzielnia Socjalna skorzystała ze wsparcia w postaci:

- dotacje (dopłaty do wynagrodzeń oraz środki na promocję),
- wsparcie merytoryczne w postaci spotkań monitoringowych,
- pomoc w pozyskiwaniu zleceń z sektora publicznego i NGO.

Model zakładał także tworzenie „dobrego klimatu do rozwoju es”. W opinii respondentek, poprzez bezpośrednie zaangażowanie do prac nad modelem osób z różnych podmiotów działających na terenie miasta Gdańskie (różne jednostki administracji, organizacje pozarządowe) pozytywnie wpłynęło na to tworzenie klimatu. Osoby te, bowiem poznały się między sobą, pracowały w grupach i po powrocie do macierzystych organizacji nie tylko czuły się odpowiedzialne za wdrażanie modelu, ale i przekazywały jego założenia swoim najbliższym współpracownikom.

Szczególnie ważnym wydaje się być ten aspekt w odniesieniu do administracji publicznej – jej poparcie, zrozumienie idei es ma kluczowe znaczenie dla jej rozwoju. Wsparcie to dotyczy bowiem zarówno możliwości funkcjonowania podmiotu tego typu (np. użyczenie lokalu, oddelegowywanie ekspertów do wsparcia merytorycznego, wsparcie finansowe – zlecenia i dotacje itd.). „Bez preferencji samorządu i wydzielenia ścieżki zleceń usług lub produkcji dla podmiotów ekonomii społecznej trudne jest funkcjonowanie na zasadach wolnego rynku (z uwagi na ograniczenia pracowników z grupy wykluczenia).”

Wsparcie, zarówno merytoryczne, jak i finansowe, jakie Gdańska Spółdzielnia Socjalna otrzymała uczestnicząc w testowaniu Gdańskiego Modelu Ekonomii Społecznej oceniono bardzo pozytywnie. Ocena ta dotyczyła zarówno bezpośredniego wsparcia (skierowanego do spółdzielni), jak i pośredniego (skierowanego do otoczenia spółdzielni – w celu tworzenia dobrego klimatu).

### 3.3.13 SWOT

#### Mocne strony:

- Stały personel ale i „potencjał intelektualny pracowników, tzw. zaplecze organizacji członkowskich” wskazano jako mocną stronę Gdańskiej Spółdzielni Socjalnej.
- Równowaga pomiędzy działalnością społeczną na rzecz pracowników (osób zagrożonych wykluczeniem) oraz działalnością ekonomiczną w spółdzielni, co gwarantują Prezes - wywodząca się z sektora NGO, doskonale prowadząca fundację i równie doskonale znająca specyfikę pracy w sferze pomocy społecznej - oraz dyrektor – osoba mająca doświadczenie w prowadzeniu podmiotu biznesowego. Połączenie kompetencji i doświadczeń tych dwóch osób wskazano również jako mocną stronę spółdzielni.

#### Słabe strony:

- Różny poziom zaangażowania (czasem niski) członków założycieli w sprawy spółdzielni

#### Szanse:

- Rozprzestrzeniający się „dobry klimat” dla rozwoju ekonomii społecznej w Trójmieście i województwie pomorskim
- Powstający OWES jako miejsce różnorodnego wsparcia nowych i istniejących podmiotów ekonomii społecznej

#### Zagrożenia:





- Brak równowagi pomiędzy działalnością społeczną a ekonomiczną wskazano jako zagrożenie dla zachowania istoty spółdzielni socjalnej.
- Zbyt mała ilość przetargów zawierających klauzule społeczne. Gdańska Spółdzielnia Socjalna w 2011 r. realizowała 1 zlecenie z przetargu zawierającego klauzule społeczne, a w 2012 – z 19 przetargów, do których złożyła ofertę tylko 3 zawierały klauzule społeczne (wygranych 3 w tym 1 z klauzulami społecznymi). Klauzule są wciąż niewystarczająco wykorzystywane przez samorządy dla wzmacniania podmiotów ekonomii społecznej, urzędnicy boją się ich stosowania ze względu na brak praktyki i w obawie przed instytucjami je nadzorującymi.





### **3.4 Tworzenie klimatu współpracy sprzyjającego powstawaniu podmiotów ekonomii społecznej.**

W opinii realizatorów projektów Gdański Model Ekonomii Społecznej jest jedną z ciekawszych inicjatyw na rzecz rozwoju ekonomii społecznej w woj. pomorskim. Punktem wyjścia do podjęcia tego przedsięwzięcia było stwierdzenie, że aby w Gdańsku powstawały przedsiębiorstwa społeczne, należy wypracować w szerokim gronie partnerów model umożliwiający ich powstawanie i wspieranie – Gdański Model Ekonomii Społecznej. GMES w 2011 r. opracowywany był przez 21 ekspertów, reprezentujących różne środowiska i instytucje m.in. Urząd Miasta Gdańska, MOPR Gdańsk, organizacje pozarządowe, ROPS, czy środowisko akademickie. Nigdy wcześniej w Gdańsku nie rozważano tej tematyki w tak szerokim gronie uczestników. Formuła ta pozwoliła na zaangażowanie wszystkich interesariuszy zainteresowanych rozwojem ekonomii społecznej w Gdańsku, przyjrzenie się problemowi, zdefiniowanie potrzeb rynku lokalnego i określenie możliwości wspierania funkcjonowania sektora ekonomii społecznej w Gdańsku. Wypracowany w ramach szerokiego forum interesariuszy Gdański Model Ekonomii Społecznej ma służyć głównie tworzeniu pozytywnego klimatu dla rozwoju ekonomii społecznej. To właśnie element szerokiego wypracowywania modelu jest jego największą innowacją.

Warto również zauważyć, iż ramy teoretyczne Modelu stały się podstawą dla opracowania założeń teoretycznych Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej. Dzięki doświadczeniom płynącym z realizacji Gdańskiego Modelu Ekonomii Społecznej przygotowano ofertę Ośrodka, tak aby oferowane wsparcie w jeszcze większym stopniu było dostosowane do potrzeb i gwarantowało skuteczność działań mających powstać w przyszłości 10 spółdzielni socjalnych i 40 innych przedsiębiorstw społecznych.

Działania na rzecz tworzenia „przyjaznego klimatu” dla rozwoju sektora ekonomii społecznej podjęte w ramach Gdańskiego Modelu Ekonomii Społecznej w latach 2011- 2013:

- opracowanie GMES przy zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy,
- wdrażanie założeń GMES do różnych planów i dokumentów strategicznych np. udział w pracach nad opracowywaniem „Planu działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie pomorskim na lata 2011-2013
- uczestnictwo w opracowywaniu koncepcji Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Koncepcję opracowywało szerokie partnerstwo, którego inicjatorem był Gdański Obszar Metropolitalny.
- prezentacja GMES w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej na spotkaniu przedstawicieli członków grupy strategicznej Zespołu ds. rozwiązań systemowych w zakresie ekonomii społecznej, odpowiedzialnych za opracowanie Krajowego Programu Ekonomii Społecznej oraz Departamentu Pożytku Publicznego. Spotkanie miało na celu zapoznanie osób odpowiedzialnych za kreowanie polityki z wypracowanym modelem a także włączenie najciekawszych elementów do projektu Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej
- Katalog Podmiotów Ekonomii Społecznej – w trakcie opracowywania
- Dialog z interesariuszami – wprowadzenie regularnych spotkań dotyczących ekonomii społecznej na Pomorzu
- Stworzenie bazy/sieci ekspertów ekonomii społecznej na Pomorzu- w trakcie realizacji
- Nawiązanie międzyinstytucjonalnej współpracy mającej na celu połączenie zasobów, kompetencji i wiedzy różnych instytucji zainteresowanych działaniami na rzecz ekonomii społecznej i wspólną realizację działań wspierających rozwój ekonomii społecznej w woj. pomorskim m.in. realizację Szkoły Menedżerów Ekonomii Społecznej – w trakcie realizacji (I edycja- ROPS, II- TPBA, III- OWES, IV OWES; wszystkie szkoły realizowane będą w oparciu o ten sam program szkoleniowy)
- Badanie dot. ekonomizacji gdańskich organizacji pozarządowych



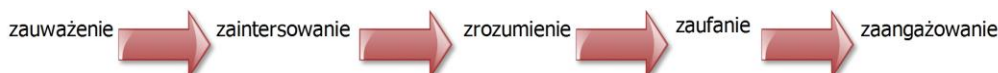


- Badanie dot. świadomości społecznej nt. ES w społeczeństwie gdańskim
- Badanie „Ekonomia społeczna w dokumentach i strategiach”
- Szkolenia z ekonomii społecznej dla JST oraz NGOs – planowane na 2013 r. (III i IV kwartał)
- Publikacja – poradnik dla JST Klauzule społeczne w praktyce
- Strona www i profil na Facebook dot. ekonomii społecznej na Pomorzu

W wyniku badania jakościowego wśród użytkowników Modelu wskazują, iż jest duże poparcie dla teoretycznych założeń Modelu i bardzo różne zaangażowanie w jego wdrażanie. Różne instytucje realizują jedynie wybrane elementy Modelu i w takim zakresie, na ile są one zgodne z ich interesami, posiadanymi zasobami i możliwościami. W wymiarze deklaratywnym potwierdzana jest zasadność podejścia zastosowanego w Modelu, w praktyce jest duży opór, aby zrealizować jego założenia, bo pociąga to za sobą pewne ryzyka, konieczność zaangażowania środków finansowych, wzięcie na siebie kolejnych zadań i zaangażowanie kadry. Ponadto Model jest na tyle wszechstronny, że nie ma możliwości jego realizacji w ramach jednego

Korzystając z 5 stopniowej skali jakościowej dotyczącej nastawienia, w której to pierwszym poziomem jest „zauważanie” danej kwestii, a najwyższym stopniem jest „zaangażowanie” w jej wdrożenie, realizację<sup>7</sup> – można stwierdzić, iż na etapie wypracowywania Modelu wiele osób/instytucji było bezpośrednio zaangażowanych w stworzenie jego założeń (osiągnęło najwyższy poziom), na etapie jego wdrażania podmioty prezentują różny stosunek do niego - od zauważania po pełne zaangażowanie. Teoretyczne ramy zyskują duże poparcie, natomiast praktyka wdrożenia już nie budzi takiej fali zaangażowania.

#### Rysunek 2. Model 5Z



W poszczególnych wywiadach z przedstawicielami użytkowników Modelu powtarzały się następujące tezy dotyczące klimatu współpracy i kontekstu społecznego, w jakim wdrażany jest Model:

- Bardzo pozytywnie oceniany jest etap tworzenia założeń Modelu, które zintegrował i zaangażował do współpracy przedstawiciele różnych instytucji i sektorów. Podkreślana jest kompleksowość, wszechstronność, uniwersalność Gdańskiego Modelu Ekonomii Społecznej. Doceniane jest oderwanie się od perspektywy projektowej i spojrzenie na sektor ekonomii społecznej problemowo i systemowo. Przedstawiciele różnych instytucji uważają, że można go adoptować w różnych środowiskach, potwierdzają że ma on duży potencjał wdrożeniowy.
- W opinii badanych jedną z głównych przeszkód w jego powielaniu jest strach władz przed koniecznością prowadzenia tego typu podmiotów, zbyt mała przychylność i świadomość wobec tematu, niechęć do ponoszenia ryzyka oraz konieczność poniesienia kolejnych nakładów finansowych. Zagrożeniem jest myślenie w wymiarze partykularnych interesów danej instytucji, a nawet wydziału czy komórki. Ponieważ ekonomia społeczna opłaca się dopiero w globalnym rozrachunku, a nie w kontekście budżetu np. danej komórki, który często bywa nadrzędny, więc będzie brakowało osób bezpośrednio zainteresowanych jego wdrożeniem, bo to nie będzie w interesie danej komórki.
- Rozmówcy wspólnie twierdzą, iż trudno ocenić jego skuteczność z kilku powodów: zbyt krótko trwa jego testowanie, testujące podmioty „trzymaane są pod kloszem”, dotowanie ich powoduje, iż trudno przewidzieć jak sobie poradzą w wolnorynkowej rzeczywistości bez dodatkowego wsparcia.
- Model jest dobrze znany wśród osób zajmujących się zawodowo lub interesujących się problematyką ekonomii społecznej w Gdańsku. Różni przedstawiciele instytucji polityki społecznej go rozpoznają, znają

<sup>7</sup> Strategia Komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce na lata 2007 - 2013, Warszawa 2007;





jego założenia. Natomiast wspólnie wszyscy deklarują, iż inni pracownicy ich instytucji, społeczność lokalna, biznes nie mają wiedzy na temat ekonomii społecznej, a często nawet jeżeli jest im ona przekazywana, nie potrafią jej zrozumieć - utożsamiają ją z pracą wolontarystyczną bądź poprzednim ustrojem. Dodatkowo zasugerowano, iż w działaniach upowszechniających – seminariach, konferencjach, spotkaniach uczestniczą ciągle te same osoby.

- W opinii użytkowników Modelu prowadzone jest sporo działań systemowych, z zakresu wsparcia sektora ekonomii społecznej natomiast w nikłym stopniu przekłada się to na liczbę nowopowstających podmiotów ekonomii społecznej czy też sukcesy biznesowe już istniejących – *„wszystko zaczyna się nie od dołu, nie wynika z potrzeb, ale dużo zaczyna się z góry, czyli tak: dowiedzieliśmy się że to jest fajne, że w innych krajach wyszło, tylko że inne kraje mają długą historię, my na szybko, że jest fajnie, więc przystosujemy od góry(...)Natomiast wydaje mi się że za mało dzieje się oddolnie”.*
- Zauważalne jest pewne zmęczenie i wyczerpanie tematyką ekonomii społecznej wśród użytkowników *„konferencje, spotkania do pewnego momentu wносиły nową jakość. A później zaczęło być odtwórcze. Pojawiają się te same osoby, które w różnych konfiguracjach mówią to samo”.*

Zdaniem ewaluatorów element Modelu „klimat” wskazany jako ósmy i ostatni etap procesu powstawania i wspierania przedsiębiorstw społecznych zaburza pewien ciąg logiczny. Klimat nie jest zwieńczeniem rozwoju przedsiębiorstwa społecznego, a jest wynikiem różnorodnych czynników zewnętrznych (rozwiązań legislacyjnych, sytuacji ekonomicznej, świadomości społeczeństwa/społeczności lokalnej itp.) jest „otoczką”, w której funkcjonuje podmiot. Warto zmodyfikować opis Modelu tak, aby „klimat” nie był przedstawiany jako ostatni element procesu powstawania i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego. „Klimat” powinien być równorzędnym i towarzyszącym elementem w procesie powstawania, inkubowania i usamodzielniania się podmiotów.

