

Przedsiębiorstwa

społeczne

w Polsce

RAPORT Z BADANIA 2024

SAMOES



stowarzyszenie
klon / jawor



badania

Klon/Jawor



Autorki: Julia Bednarek, Aleksandra Belina, Beata Charycka, Marta Gumkowska – Badania Klon/Jawor

Redakcja i korekta: Dominik Wódz

Projekt graficzny i skład: Jacek Zamecki



Badanie zostało zrealizowane przez zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor w ramach partnerstwa w projekcie „SAMO-ES. Samoorganizacja przedsiębiorstw społecznych jako odpowiedź na wyzwania społeczne”. W skład partnerstwa wchodzi: Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem”.



Projekt „SAMO-ES. Samoorganizacja przedsiębiorstw społecznych jako odpowiedź na wyzwania społeczne” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską





Spis treści

	<u>5</u>	Streszczenie raportu i najważniejsze wnioski
	<u>8</u>	Słowo wstępne
	<u>9</u>	Wprowadzenie
	<u>10</u>	Lista skrótów
	<u>11</u>	Krótki przewodnik po przedsiębiorstwach społecznych
Część 1. Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce na podstawie danych rejestrowych	<u>14</u>	Liczba przedsiębiorstw społecznych w Polsce
	<u>16</u>	Formy prawne
	<u>17</u>	Lokalizacja
	<u>18</u>	Cel i główny przedmiot działalności
Część 2. Aktywność przedsiębiorstw społecznych w Polsce	<u>22</u>	Podstawowe dane o aktywnych przedsiębiorstwach społecznych
	<u>22</u>	Aktywne a zarejestrowane PS
	<u>23</u>	Forma prawna
	<u>23</u>	Lokalizacja
	<u>24</u>	Staż działania
	<u>25</u>	Działania i klienci przedsiębiorstw społecznych
	<u>25</u>	Główny obszar działania
	<u>27</u>	Zasięg działania
	<u>27</u>	Charakter prowadzonej działalności ekonomicznej
	<u>28</u>	Klienci
	<u>30</u>	Finanse przedsiębiorstw społecznych
	<u>30</u>	Wielkość przychodów
	<u>31</u>	Źródła przychodów
	<u>34</u>	Koszty działalności
	<u>36</u>	Sytuacja finansowa przedsiębiorstw społecznych
	<u>40</u>	Praca w przedsiębiorstwach społecznych
	<u>41</u>	Skala i struktura zatrudnienia
	<u>42</u>	Formy zatrudnienia
	<u>42</u>	Zatrudnienie osób z grup zagrożonych wykluczeniem
	<u>42</u>	Wykorzystanie instrumentów wsparcia

<u>44</u>	Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych
<u>44</u>	Zarządzanie przedsiębiorstwem
<u>47</u>	Zdobywanie wiedzy
<u>50</u>	Wizerunek i tożsamość przedsiębiorstw społecznych
<u>50</u>	Sposoby budowania wizerunku
<u>52</u>	Zrozumienie specyfiki PS przez otoczenie
<u>52</u>	Misja i wartości PS
<u>54</u>	Uzyskanie statusu przedsiębiorstwa społecznego: motywacje, korzyści i wyzwania
<u>56</u>	Współpraca przedsiębiorstw społecznych z innymi podmiotami
<u>56</u>	Partnerzy przedsiębiorstw społecznych
<u>57</u>	Współpraca z samorządem
<u>58</u>	Współpraca z biznesem
<u>61</u>	Sieciowanie i oczekiwania wobec nowej organizacji zrzeszającej PS
<u>61</u>	Przynależność do sieci i porozumień
<u>63</u>	Stosunek do nowej organizacji zrzeszającej PS
<u>65</u>	Motywacje i korzyści dotyczące nowej organizacji zrzeszającej PS
<u>67</u>	Oczekiwania wobec sposobu funkcjonowania nowej organizacji zrzeszającej PS
<u>70</u>	Problemy przedsiębiorstw społecznych
<u>72</u>	Problemy związane z utrzymaniem przedsiębiorstwa
<u>72</u>	Problemy formalnoprawne
<u>75</u>	Problemy związane z ludźmi i zatrudnieniem
<u>77</u>	Potrzeby i plany przedsiębiorstw społecznych
<u>77</u>	Kluczowe potrzeby
<u>80</u>	Plany na przyszłość
<u>84</u>	Wzmacnianie stabilności finansowej i instytucjonalnej PS
<u>86</u>	Podnoszenie konkurencyjności PS na rynku
<u>88</u>	Zmiany formalnoprawne dotyczące funkcjonowania PS
<u>90</u>	Rozwój współpracy i sieciowanie PS
<u>92</u>	Komunikacja i wzmocnienie roli statusu PS
<u>95</u>	Metodologia badania
<u>98</u>	Bibliografia

Część 3. Wnioski i rekomendacje

Część 4. Metodologia i źródła



Streszczenie raportu i najważniejsze wnioski

Minęły ponad dwa lata od wejścia w życie ustawy o ekonomii społecznej i wprowadzenia statusu przedsiębiorstwa społecznego (PS). Od tego czasu grono podmiotów o statusie PS sukcesywnie się powiększa i chociaż stanowią one mały wycinek całego sektora ekonomii społecznej, to realizują bardzo ważne dla niego cele – prowadzą działalność reintegracyjną oraz realizują usługi społeczne.

Badanie przedsiębiorstw społecznych jest odpowiedzią na potrzebę wiarygodnych danych o sytuacji PS w Polsce. Badanie jest częścią projektu „SAMO-ES. Samoorganizacja PS jako odpowiedź na wyzwania społeczne”, którego celem jest wsparcie procesu samoorganizacji oraz budowanie potencjału instytucjonalnego przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

Cele badania

Celem badania było dotarcie do jak największego grona przedsiębiorstw społecznych w Polsce oraz opisanie ich obecnej sytuacji, zebranie opinii na wybrane tematy. Główne cele badania obejmowały:

- opis obecnej sytuacji przedsiębiorstw społecznych w Polsce, jeśli chodzi o ich działanie, struktury zatrudnienia, finansów, sieciowania, prowadzoną współpracę;
- poznanie wyzwań rozwojowych oraz potrzeb PS, a w szczególności ich opinii na temat sieciowania i samoorganizacji;
- dostarczenie Partnerstwu z projektu SAMO-ES danych potrzebnych do projektowania dalszych działań, m.in. dotyczących kształtu tworzonej sieci PS.

Metodologia

Badanie składało się z komponentu ilościowego i jakościowego, poprzedzonego przeglądem istniejących opracowań tematycznych oraz analizą danych zastanych. Dane ilościowe bazują na trzech źródłach: Rejestrze Jednostek Polityki Społecznej, sprawozdaniach PS za 2023 rok oraz ankietach online wypełnionych przez 628 przedsiębiorstw społecznych. Dane jakościowe pochodzą z ośmiu wywiadów grupowych z przedstawicielami i przedstawicielkami 27 podmiotów, różnorodnych pod względem wielkości zasobów oraz branży działania. Projekt badawczy zrealizował zespół Badania Klon/Jawor – program Stowarzyszenia Klon/Jawor (partnera projektu) – w okresie od lipca 2024 do stycznia 2025 roku. Szczegółowy opis metodologii badania znajduje się w części 4 raportu: ➔ [Metodologia i źródła](#).

Kluczowe wyniki i wnioski

Podstawowe informacje o przedsiębiorstwach społecznych

- Liczba przedsiębiorstw społecznych stale rośnie i w grudniu 2024 roku było zarejestrowanych 1171 podmiotów o statusie PS. Głównie są to podmioty mające formę prawną stowarzyszenia, fundacji lub spółdzielni socjalnej. Ważną rolę w dynamice wzrostu sektora przedsiębiorstw społecznych odgrywają programy resortowe realizowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- Widać różnicę między rzeczywistością rejestrową a faktycznym stanem działania przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Aktywnie działa około 900 PS, a pozostała część (17%) nie prowadzi bieżącej działalności.
- Najwięcej przedsiębiorstw społecznych działa w obszarze usług społecznych i zdrowotnych (23%), gastronomii (19%) oraz usług komunalnych i porządkowych (17%). Wiele podmiotów działa jednak w wielu branżach jednocześnie lub wybiera te mniej popularne. PS nie są więc sektorem o wyłącznie pomocowym i socjalnym charakterze, lecz również prowadzą biznesy o wąskich specjalizacjach i odpowiadają na różnorodne potrzeby społeczne i konsumenckie.
- Przedsiębiorstwa społeczne są dobrze zakorzenione lokalnie. Najczęściej działają w obrębie sąsiedztwa, gminy lub regionu oraz współpracują z lokalnymi partnerami takimi jak samorząd, społeczność lokalna czy inne organizacje pozarządowe. Tym samym wpisują się w idee dotyczące lokalności zawarte w ustawie o ekonomii społecznej.

Zasoby finansowe i ludzkie w przedsiębiorstwach społecznych

- Prawie wszystkie PS (92%) prowadzą działalność ekonomiczną w formie działalności gospodarczej.
- Prawie połowa PS (47%) deklaruje, że najczęściej sprzedaje swoje produkty i usługi osobom indywidualnym. Kolejnymi kluczowymi klientami PS są firmy prywatne oraz samorząd lokalny.
- W 2023 roku przeciętne przychody przedsiębiorstw społecznych mieściły się między 500 tys. a 1 mln zł, a jedno na trzy PS miało większy budżet niż 1 mln zł. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw społecznych jest znacząco lepsza niż innych podmiotów ekonomii społecznej, jednak roczne budżety PS są mniejsze niż przeciętnego przedsiębiorstwa komercyjnego.
- Przedsiębiorstwa społeczne korzystają z różnych źródeł przychodu, a kluczowym z nich jest działalność ekonomiczna. W 2023 roku większość PS miała wpływy z działalności gospodarczej i stanowiły one średnio 64% ich rocznych budżetów.
- W 2023 roku przedsiębiorstwa społeczne były miejscem pracy dla 13 tys. osób i zdecydowana większość (73%) pracowników i pracowniczek PS była zatrudniona na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę. Choć w skali całego kraju potencjał PS do tworzenia miejsc pracy pozostaje niewielki, to widać ich zaangażowanie w tworzenie stabilnych warunków pracy.
- Przeciętna wielkość zespołu PS to 8 osób, z czego około 5 osób to osoby z grup zagrożonych wykluczeniem (61% całego zespołu).
- Zarząd przeciętnego PS liczy dwie osoby. Wiele podmiotów dąży do demokratycznego sposobu zarządzania i większość PS (65%) angażuje pracowników lub członków w podejmowanie kluczowych decyzji.

Wizerunek i sieciowanie przedsiębiorstw społecznych

- Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują między rynkiem a sektorem społecznym, a połączenie misji społecznej i celów biznesowych sprawia, że mają trudności w opowiadaniu o sobie na zewnątrz – społeczeństwu, klientom. Wyzwaniem dla większości PS (61%) jest brak zrozumienia specyfiki ich działania przez otoczenie. Badani wskazywali również na niską świadomość społeczną na temat ekonomii społecznej, co nie ułatwia im promowania swoich działań i usług.
- Status przedsiębiorstwa społecznego jest ambiwalentnie oceniany przez badanych liderów i liderki PS. Z jednej strony przedsiębiorstwa widzą wynikające z niego korzyści finansowe, a z drugiej mówią też o nałożonych obowiązkach związanych ze sprawozdawczością i z biurokracją. Przedstawiciele i przedstawicielki rzadko nawiązują do statusu PS, gdy opowiadają o swoim podmiocie na zewnątrz, np. swoim partnerom lub klientom.
- Przedsiębiorstwa społeczne są zainteresowane zrzeszaniem się i podchodzą z otwartością do planu stworzenia nowej organizacji zrzeszającej PS. Równocześnie nie jest to ich priorytet w rankingu różnych potrzeb. Dołączanie do koalicji czy sieci jest zazwyczaj późniejszym etapem w rozwoju przedsiębiorstwa – kiedy ma ono większe zasoby, doświadczenie oraz zabezpieczone podstawowe potrzeby: finansowe, sprzętowe, kadrowe. Obecnie 40% PS należy do różnego rodzaju sieci, porozumień, koalicji.

Problemy i potrzeby przedsiębiorstw społecznych

- Największym problemem przedsiębiorstw społecznych jest brak stabilności finansowej i trudności w zdobywaniu funduszy (73%). Przedstawiciele i przedstawicielki PS zauważają, że zmagania z finansowaniem są m.in. efektem niskiej sprzedaży, braku ciągłości w projektach, sezonowości ich usług, a także wynikają z dużej konkurencji na rynku.

- Przedsiębiorstwa społeczne mierzą się z nadmiernie rozbudowaną biurokracją i formalnościami związanymi z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Liderzy i liderki PS postrzegają większość rozwiązań formalnych jako nadmiernie rozbudowane, skomplikowane i czasochłonne, i potrzebują zmian w tej kwestii.
- Najważniejsze potrzeby przedsiębiorstw społecznych koncentrują się wokół rozwoju nowego obszaru biznesowego i pozyskiwania nowych klientów, potrzeb inwestycyjnych i promocyjnych. Zdecydowana większość PS odczuwa potrzebę rozwoju kompetencji osób zarządzających czy pracowników, zwłaszcza w obszarze fundraisingu, promocji i współpracy z samorządem oraz zarządzania projektami.
- Mimo zróżnicowanych problemów, w tym trudności w utrzymaniu stabilnej sytuacji finansowej oraz częstego braku długofalowej strategii działania, badane przedsiębiorstwa z optymizmem patrzą w przyszłość. Zdecydowana większość PS planuje w ciągu najbliższych dwóch lat poszerzyć swoją działalność, a nie tylko utrzymać ją na dotychczasowym poziomie.

Rekomendacje

Wiele problemów i wyzwań, z którymi mierzą się przedsiębiorstwa społeczne, ma charakter strukturalny, wynika z ich otoczenia i obowiązujących regulacji. Dlatego rekomendacje wynikające z badania są skierowane przede wszystkim do instytucji publicznych, które tworzą warunki do działania PS w Polsce (w tym MRPiPS) oraz podmiotów infrastrukturalnych (w szczególności OWES). Część rekomendacji jest skierowanych do samych przedsiębiorstw społecznych.

Rekomendacje są zorganizowane wokół pięciu obszarów dotyczących funkcjonowania PS: wzmocnienia stabilności finansowej i instytucjonalnej, podnoszenia konkurencyjności PS, zmian formalnoprawnych, rozwoju współpracy i sieciowania PS oraz komunikacji i wzmocnienia roli statusu PS. Szczegółowa lista i opis rekomendacji znajduje się w części 3 raportu: ➔ [Wnioski i rekomendacje](#).



Słowo wstępne

Drodzy przyjaciele!

Otrzymujecie do lektury, analizy i wykorzystania raport z badania przedsiębiorstw społecznych w 2024 roku. Raport został przygotowany przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, które jest częścią partnerstwa realizującego projekt „SAMO-ES. Samoorganizacja PS jako odpowiedź na wyzwania społeczne”.

To ważny dokument, który w sposób całościowy pozwala spojrzeć na przedsiębiorczość społeczną zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym. Został zaplanowany w taki sposób, by był nie tylko diagnozą stanu zastanego, ale przede wszystkim wskazaniem co do przyszłości.

Jest to też jedno z pierwszych, jeśli nie pierwsze, tak kompleksowe badanie, prowadzone na tak dużej liczbie przedsiębiorstw społecznych (70% aktywnych przedsiębiorstw wzięło udział w badaniu). Dotychczas dostępne statystyki i badania częściej odnosiły się do całego sektora ekonomii społecznej, co nie dawało nam obrazu dotyczącego samych przedsiębiorstw społecznych.

Wyniki badania będziemy wykorzystywać w SAMO-ES: podejmując działania rzecznicze na rzecz lepszego otoczenia prawnego i finansowego dla przedsiębiorstw społecznych, planując ofertę wsparcia i tworząc koncepcję nowej organizacji zrzeszającej przedsiębiorstwa społeczna.

Zdajemy sobie sprawę, że udział w badaniach jest zawsze pracochłonny i czasem irytujący. Niemniej musimy mieć świadomość, że bez tej wiedzy, bez poznania naszych dylematów i problemów trudno jest właściwie planować działania wspierające czy – szerzej – politykę publiczną w obszarze przedsiębiorczości społecznej. Polityka publiczna potrzebuje dowodów. Wspólnie je dostarczyliśmy. Dlatego chcemy podziękować wszystkim przedsiębiorcom i przedsiębiorczynom

społecznym, którzy wzięli udział w badaniu, ponieważ wierzą, że ich wiedza, doświadczenie i dostarczone informacje mogą pomóc zarówno im, jak i innym osobom aktywnym sektorze PS. Bez Was nic by się nie udało.

Chcemy także podziękować Departamentowi Ekonomii Społecznej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej za pełną współpracę, udostępnianie własnych baz danych i posiadanych informacji. Bez Was byłoby dużo trudniej.

I oczywiście dziękujemy zespołowi Badania Klon/Jawor Stowarzyszenia Klon/Jawor. Bez nich nie czytaliście tego raportu.

A zatem zapraszamy do lektury i wyciągania wniosków.



Cezary Miżejewski



Anna Bugalska

Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych

wraz z zespołem projektu „SAMO-ES. Samoorganizacja PS jako odpowiedź na wyzwania społeczne” i partnerami projektu: Stowarzyszeniem Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Fundacją Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem”, Stowarzyszeniem Klon/Jawor



Wprowadzenie

W Stowarzyszeniu Klon/Jawor od ponad 20 lat zajmujemy się badaniem sektora społecznego. Nasze obecne działania badawcze skupiają się na aktywności stowarzyszeń i fundacji w Polsce, m.in. przez realizację cyklicznego badania „Kondycja organizacji pozarządowych”, choć temat ekonomii i przedsiębiorczości społecznej był w zespole Badania Klon/Jawor w przeszłości podejmowany. Cieszymy się więc, że dzięki partnerstwu w projekcie „SAMO-ES. Samoorganizacja PS jako odpowiedź na wyzwania społeczne” mamy możliwość powrotu do badawczego opracowywania tego zagadnienia.

Z przyjemnością dzielimy się z Wami wynikami badania przedsiębiorstw społecznych w Polsce, które przeprowadziłyśmy w 2024 roku. W raporcie kompleksowo opisujemy obecną sytuację przedsiębiorstw społecznych. Przynajmniej podstawowe charakterystyki, dane o sytuacji finansowej PS, ich kapitale ludzkim, sposobie funkcjonowania, wizerunku, współpracy, problemach i potrzebach. Skupiamy się również na sieciowaniu i oczekiwaniach przedsiębiorstw społecznych wobec nowej organizacji, która będzie je zrzeszać.

Niniejszy raport to nie tylko dane liczbowe, lecz także cytaty z wypowiedzi liderów i liderki przedsiębiorstw społecznych oraz rekomendacje na przyszłość wynikające z badania (szczegółowo opisane w części: [➔ Wnioski i rekomendacje](#)). Ponieważ w raporcie używamy zarówno danych zastanych (danych z rejestru oraz ze sprawozdań), jak i danych zebranych podczas specjalnego badania ankietowego i wywiadów pogłębionych, to we wstępie do każdego rozdziału znajdziecie informację o źródle danych, które są w nim opisywane. Pod koniec każdego rozdziału zapraszamy Was do krótkiego podsumowania, w którym zebrane przez nas dane wpisujemy w szerszy kontekst, porównujemy z innymi źródłami i wyciągamy z nich wnioski.

Dziękujemy przedstawicielom i przedstawicielkom 628 przedsiębiorstw społecznych za udział w badaniu. Cieszymy się, że w raporcie mogliśmy uchwycić Waszą perspektywę i mamy przekonanie, że uzyskana diagnoza pomoże lepiej zaplanować wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych i działanie nowej organizacji zrzeszającej PS.

Dziękujemy też naszym Partnerom z projektu SAMO-ES za pomoc merytoryczną w trakcie realizacji badania i przygotowywania raportu, a także za wspólną pracę nad końcowymi wnioskami i rekomendacjami.

Zapraszamy do lektury!



Julia Bednarek



Aleksandra Belina



Beata Charycka



Marta Gumkowska



Lista skrótów



PS

przedsiębiorstwo społeczne



PES

podmioty ekonomii społecznej



OWES

Ośrodki Wsparcia
Ekonomii Społecznej



ES

ekonomia społeczna



GUS

Główny Urząd Statystyczny



DES

Departament Ekonomii
Społecznej



MRPiPS

Ministerstwo Rodziny, Pracy
i Polityki Społecznej



KPO

Krajowy Program Odbudowy



JST

Jednostki Samorządu
Terytorialnego



Krótki przewodnik po przedsiębiorstwach społecznych

Przedsiębiorstwo społeczne (PS) to podmiot, który łączy działalność ekonomiczną z misją społeczną i otrzymał potwierdzający to status. Warunki przyznawania statusu przedsiębiorstwa społecznego oraz sposób działania takich podmiotów określa ustawa o ekonomii społecznej z dnia 5 sierpnia 2022 roku. Poniżej opisujemy podstawowe cechy, które wyróżniają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce i są jednocześnie warunkami nadania statusu PS.

Forma prawna

Przedsiębiorstwo społeczne jest równocześnie podmiotem ekonomii społecznej (PES). Przybiera jedną z następujących form prawnych: spółdzielni socjalnej, spółdzielni pracy, organizacji pozarządowej (fundacji, stowarzyszenia, koła gospodyń wiejskich), spółki z o.o. non profit lub inną formę wskazaną w ustawie.

Działalność ekonomiczna i zakaz podziału zysków

Przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem gospodarczym, tzn. prowadzi działalność ekonomiczną, która może generować zysk finansowy. Jednak wypracowany zysk nie jest prywatyzowany i nadwyżki finansowe są przeznaczane na cele społeczne, np. integrację społeczną i zawodową członków, aktywności dla lokalnej społeczności, lub na cele inwestycyjne.

Ustawa o ekonomii społecznej wyróżnia trzy rodzaje działalności ekonomicznej PS: działalność odpłatną pożytku publicznego, działalność gospodarczą oraz inną działalność o charakterze odpłatnym, tzn. działalność zarobkową kół gospodyń wiejskich, działalność oświatową lub działalność kulturalną. Przedsiębiorstwa społeczne mogą mieć jeden lub kilka typów tej działalności ekonomicznej naraz.

Cele działania

Przedsiębiorstwo społeczne służy rozwojowi lokalnemu i realizuje minimum jeden z następujących celów: działalność reintegracyjną lub realizację usług społecznych.

Pierwszy cel odnosi się do realizacji działań dotyczących reintegracji społecznej i zawodowej osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (wymienionych w art. 2 ust. 1 pkt 6 ustawy o ekonomii społecznej), czyli m.in. osób długotrwale bezrobotnych, osób z niepełnosprawnościami, osób uchodźczych, osób w kryzysie bezdomności, osób uzależnionych czy mających problemy psychiczne.

Drugi cel działalności PS dotyczy realizacji usług, które dotyczą obszarów ważnych społecznie (wymienionych w art. 2 ust. 1 pkt 1–14 ustawy o realizowaniu usług społecznych), takich jak: polityka prorodzinna, pomoc społeczna, promocja i ochrona zdrowia, wsparcie osób z niepełnosprawnością czy rozwój aktywności obywatelskiej.

Zatrudnienie i udział pracowników w zarządzaniu

Przedsiębiorstwo społeczne zatrudnia co najmniej 3 osoby na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę, a każda z tych osób musi być zatrudniona w wymiarze minimum 1/2 etatu. Dodatkowo, jeśli przedsiębiorstwo społeczne realizuje cel reintegracji zawodowej i społecznej, to co najmniej 30% ogółu pracowników i pracowniczek stanowią osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Przedsiębiorstwo społeczne stara się włączać pracowników i pracowniczki w procesy decyzyjne dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem. Posiada organ konsultacyjno-doradczy, w którego skład wchodzi wszystkie osoby zatrudnione w PS lub ich przedstawiciele (w przypadku PS zatrudniających więcej niż 10 osób). Zadaniem tego organu jest m.in. opiniowanie działalności przedsiębiorstwa, regulaminu i zasad pracy, dalszych planów dotyczących reintegracji społecznej i zawodowej.

Niezależność i przejrzystość finansowa

Przedsiębiorstwa społeczne są niezależne od administracji publicznej – Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego, państwowej albo samorządowej osoby prawnej. Administracja publiczna nie może mieć kontroli nad PS ani decydującego wpływu na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Wyjątkiem są tu spółdzielnie socjalne założone przez jednostki samorządu terytorialnego.

Przedsiębiorstwo społeczne nie może udzielać pożyczek ani przekazywać majątku osobom spokrewnionym z zatrudnionymi w PS, ich bliskim czy powiązanym organizacyjnie w inny sposób. W ramach ochrony majątku przedsiębiorstwo społeczne nie może również kupować towarów ani usług od osób i podmiotów z nim związanych na innych zasadach niż w stosunku do osób trzecich lub po cenach wyższych niż rynkowe.

Rejestracja statusu i obowiązki sprawozdawcze

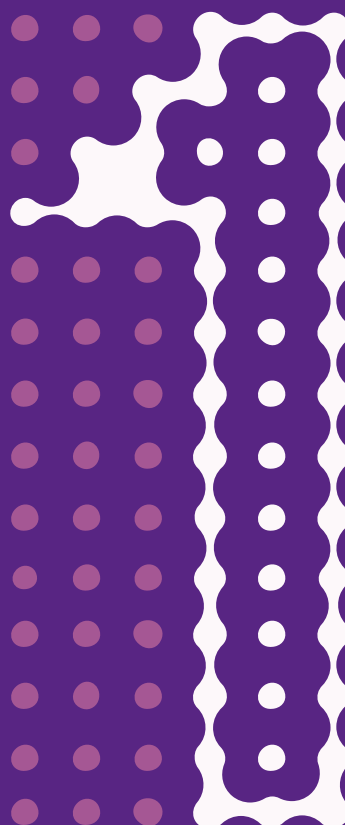
Przedsiębiorstwo społeczne musi mieć zarejestrowany status w urzędzie wojewódzkim odpowiednim dla siedziby danego przedsiębiorstwa. Nadzór i kontrolę nad działalnością PS sprawuje wojewoda i przedsiębiorstwo społeczne musi mu zgłaszać wszelkie zmiany warunków uprawniających do posiadania statusu.

Przedsiębiorstwo społeczne składa co roku specjalne sprawozdanie ze swojej działalności (do dnia 31 marca), a znaczna część przedsiębiorstw ma również obowiązek tworzyć indywidualne plany reintegracyjne (IPR) – dokumenty opisujące wsparcie dla danej osoby zatrudnionej w PS. IPR są wypełniane przez przedsiębiorstwa, które zatrudniają osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

• • •

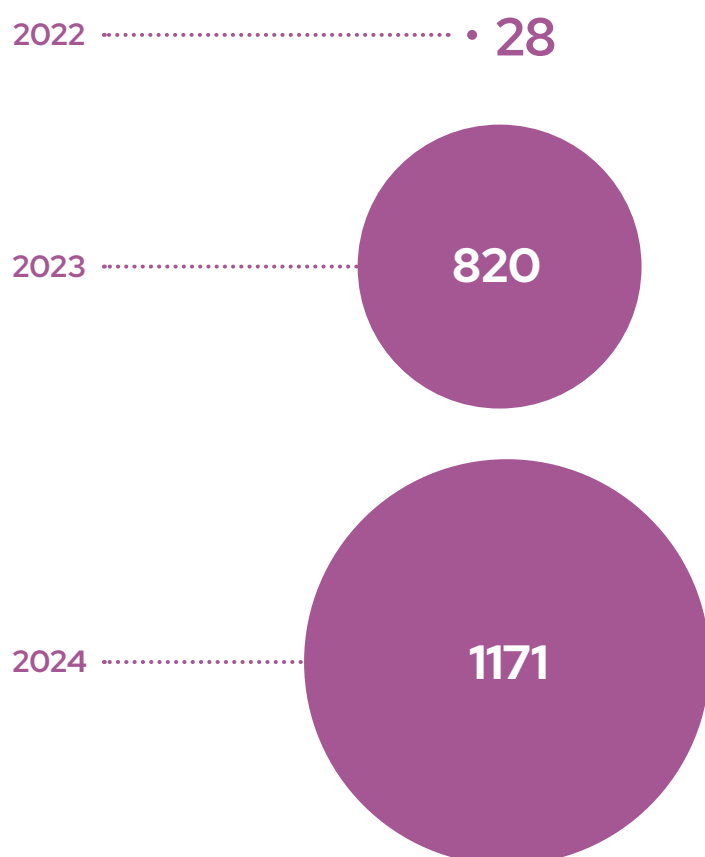
Część 1.

Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce na podstawie danych rejestrowych



W tej części opisujemy podstawowe dane dotyczące przedsiębiorstw społecznych na podstawie Rejestru Jednostek Polityki Społecznej prowadzonego przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Na początku grudnia 2024 roku było w nim zarejestrowanych 1171 podmiotów o statusie PS i takiej grupie przedsiębiorstw społecznych przyglądamy się w tym rozdziale. Analizujemy podstawowe cechy PS, takie jak: liczebność, formy prawne, lokalizacja, cel i główny przedmiot ich działania.

Liczba przedsiębiorstw społecznych w latach 2022-2024



Liczba przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Od 30 października 2022 roku, kiedy to weszła w życie [ustawa o ekonomii społecznej](#), podmioty spełniające odpowiednie wymogi określone w ustawie mogą ubiegać się o status przedsiębiorstwa społecznego (PS). Od tego czasu liczba przedsiębiorstw społecznych stale rośnie i w grudniu 2024 roku status PS posiadało 1171 podmiotów. Rok wcześniej takich podmiotów było 820, a w 2022 roku jedynie 28 zdążyło otrzymać status PS¹.

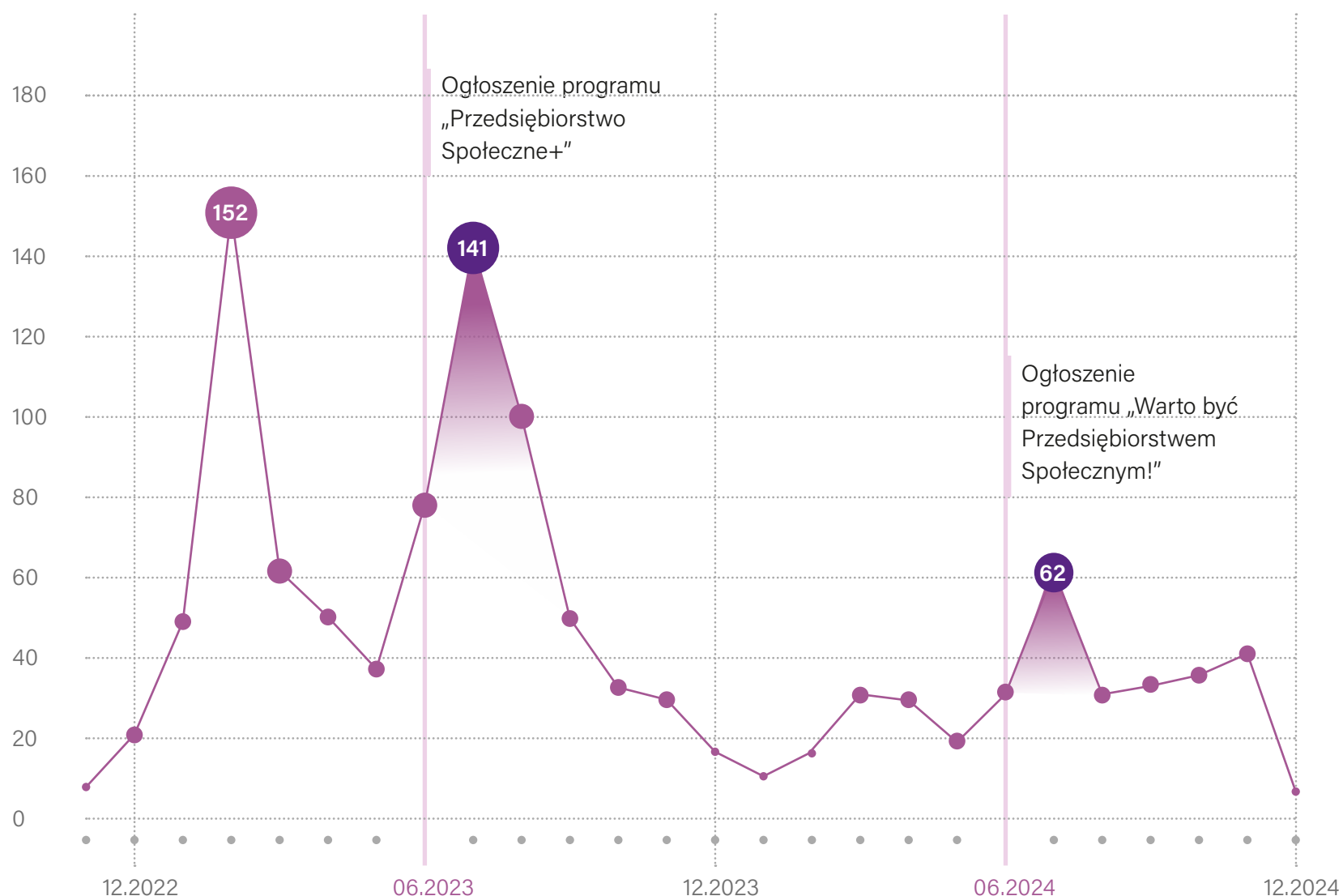
¹ Status przedsiębiorstwa społecznego istniał również przed uchwaleniem ustawy o ekonomii społecznej, lecz w innej formule. Według [danych Departamentu Ekonomii Społecznej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej](#), zanim wymogi ustawowe weszły w życie (czyli do grudnia 2022 roku), taki status otrzymały 2162 podmioty, które zostały zarejestrowane na podstawie wytycznych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Warto jednak pamiętać, że statusy PS nie były odnawiane automatycznie i wszystkie podmioty musiały poddać się ponownej weryfikacji w oparciu o wymogi ustawy o ekonomii społecznej.

Każdego miesiąca przybywa średnio 45 przedsiębiorstw społecznych, z czego najwięcej podmiotów zostało wpisanych do rejestru w lutym 2023 roku (152 podmioty). Patrząc na dane przedstawiające przyrost PS w poszczególnych miesiącach, można zauważyć, że w 2023 i 2024 roku wyjątkowo dużo przedsiębiorstw rejestrowało się w miesiącach letnich. Zapewne jest to związane z [programami resortowymi realizowanymi przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej](#). Nabory wniosków zarówno do programu „Przedsiębiorstwo Społeczne+” w 2023 roku, jak i „Warto być Przedsiębiorstwem Społecznym!” w 2024 roku były ogłaszane w czerwcu i o dofinansowanie w obu programach mogły ubiegać się podmioty, które już posiadały status PS lub uzyskały go w krótkim czasie po ogłoszeniu konkursów. Widać zatem, że dla wielu

podmiotów główną motywacją do ubiegania się o status PS jest możliwość uzyskania dodatkowego dofinansowania i kwestie pragmatyczne, o czym piszemy szerzej w rozdziale: ➔ [Uzyskanie statusu przedsiębiorstwa społecznego: motywacje, korzyści i wyzwania](#).

Co ważne, liczba przedsiębiorstw społecznych zmienia się dynamicznie nie tylko ze względu na to, że nowe podmioty ubiegają się o status i go otrzymują, lecz także dlatego, że część podmiotów go traci, rezygnuje z niego lub w ogóle zawiesza swoją działalność. W toku realizacji badania ilościowego zaobserwowaliśmy, że liczba przedsiębiorstw społecznych podlega dużym fluktuacjom.

Przyrost przedsiębiorstw społecznych w podziale na miesiące (N=1171)





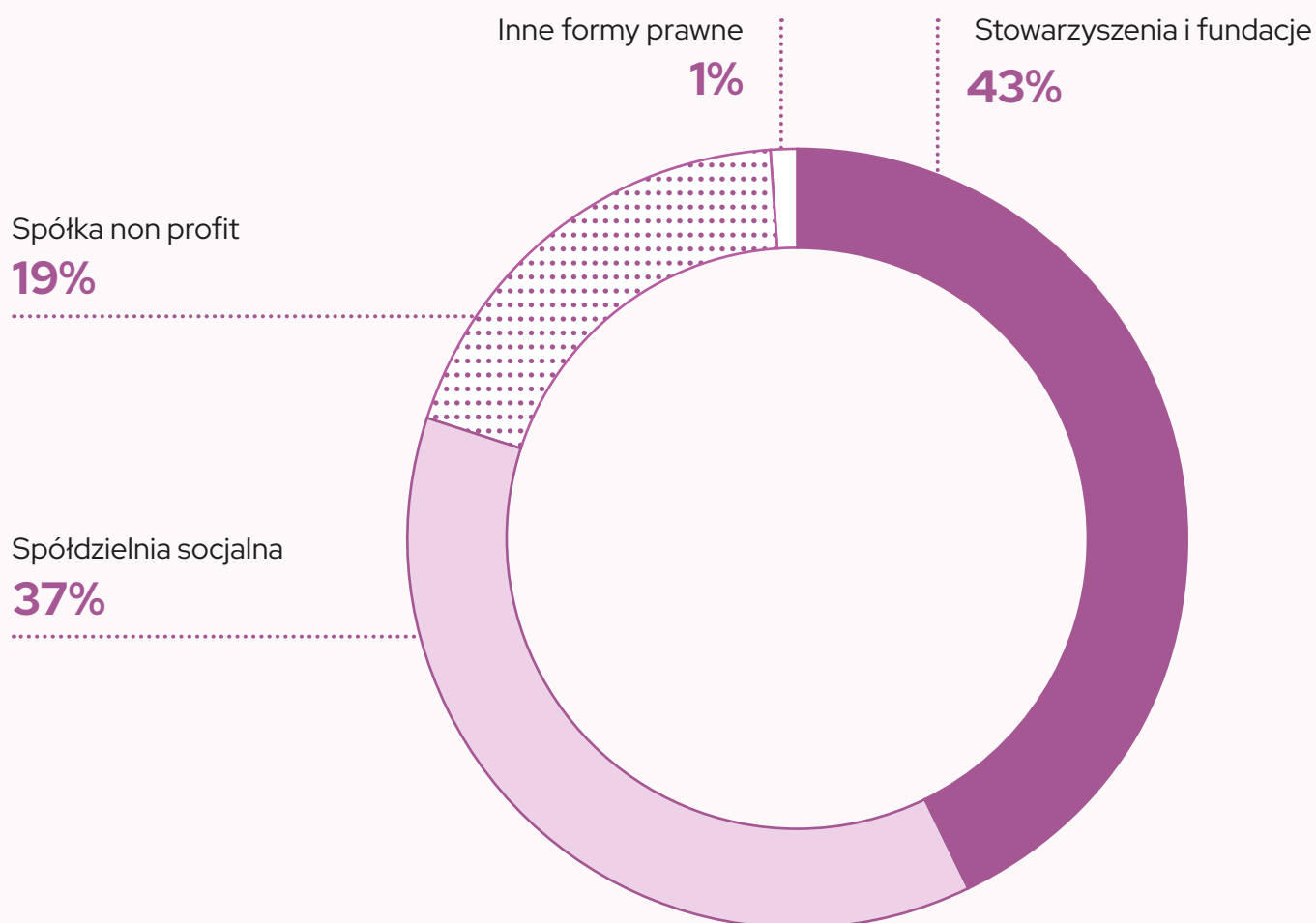
Formy prawne

Obecnie największą grupę wśród zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych stanowią organizacje pozarządowe – 43% PS to fundacje lub stowarzyszenia.

Niewiele mniej przedsiębiorstw przybiera formę prawną spółdzielni socjalnej (37%), a prawie co piąte przedsiębiorstwo to spółka non profit.

Pojedyncze przedsiębiorstwa (1%) mają inną formę prawną niż trzy wyżej wymienione, np. są klubem sportowym, spółdzielnią pracy czy organizacją powstałą na mocy umowy państwo – Kościół.

Formy prawne zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych (N=1171)

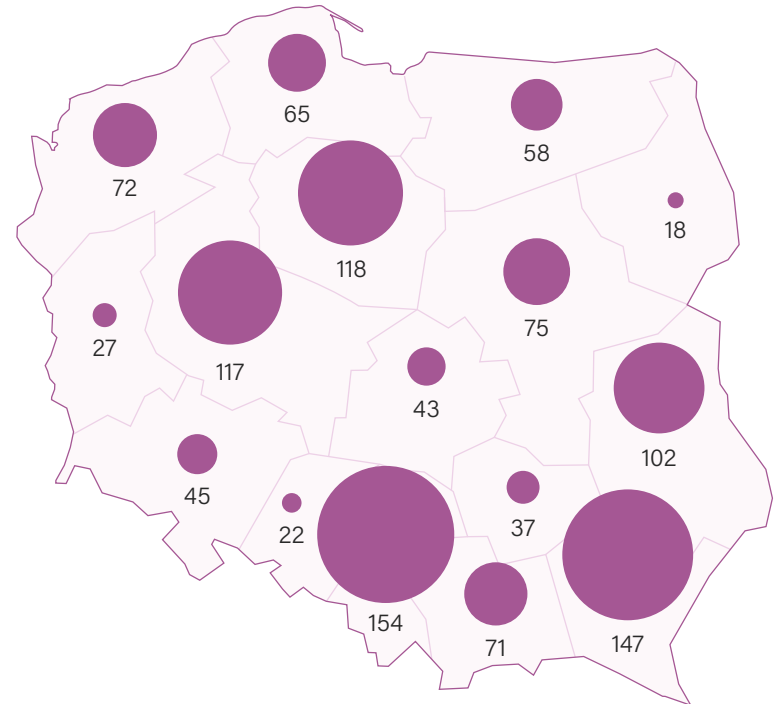




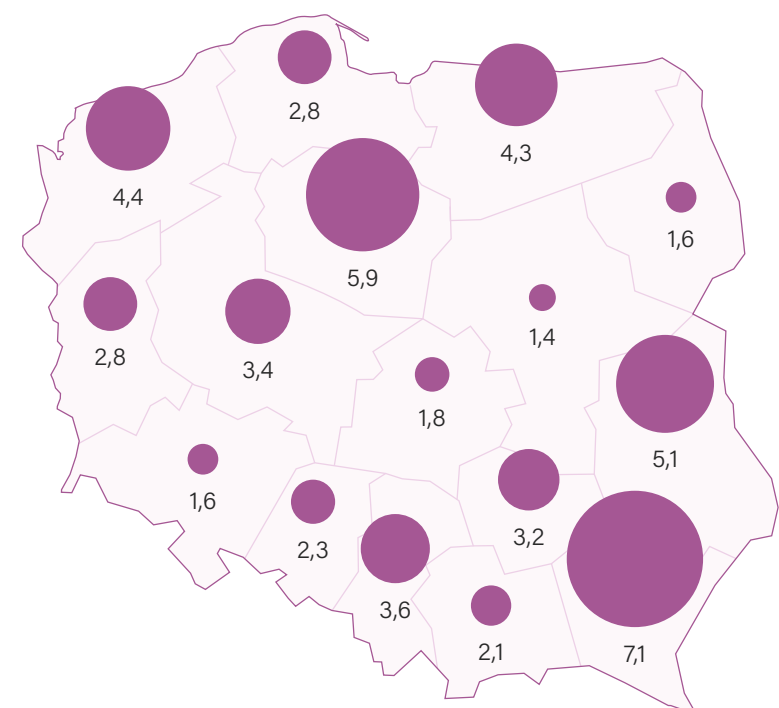
Lokalizacja

Najwięcej przedsiębiorstw społecznych jest zarejestrowanych w województwach śląskim i podkarpackim, a najmniej w województwach podlaskim i opolskim. Jeśli jednak przyjrzymy się liczebności PS w przeliczeniu na liczbę mieszkańców i mieszanek poszczególnych województw ([na podstawie danych GUS](#)), to zdecydowanym liderem jest województwo podkarpackie, gdzie działa aż 7 PS na 100 tys. zamieszkałych osób. Dostyc duzo PS w przeliczeniu na mieszkańca ma swoje siedziby w województwach lubelskim i kujawsko-pomorskim (powyżej 5 na 100 tys. osób), a najmniejszym zagęszczeniem przedsiębiorstw społecznych (poniżej 2 na 100 tys. osób) wyróżniają się województwa mazowieckie, podlaskie, dolnośląskie i łódzkie.

Liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych w poszczególnych województwach



Liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców



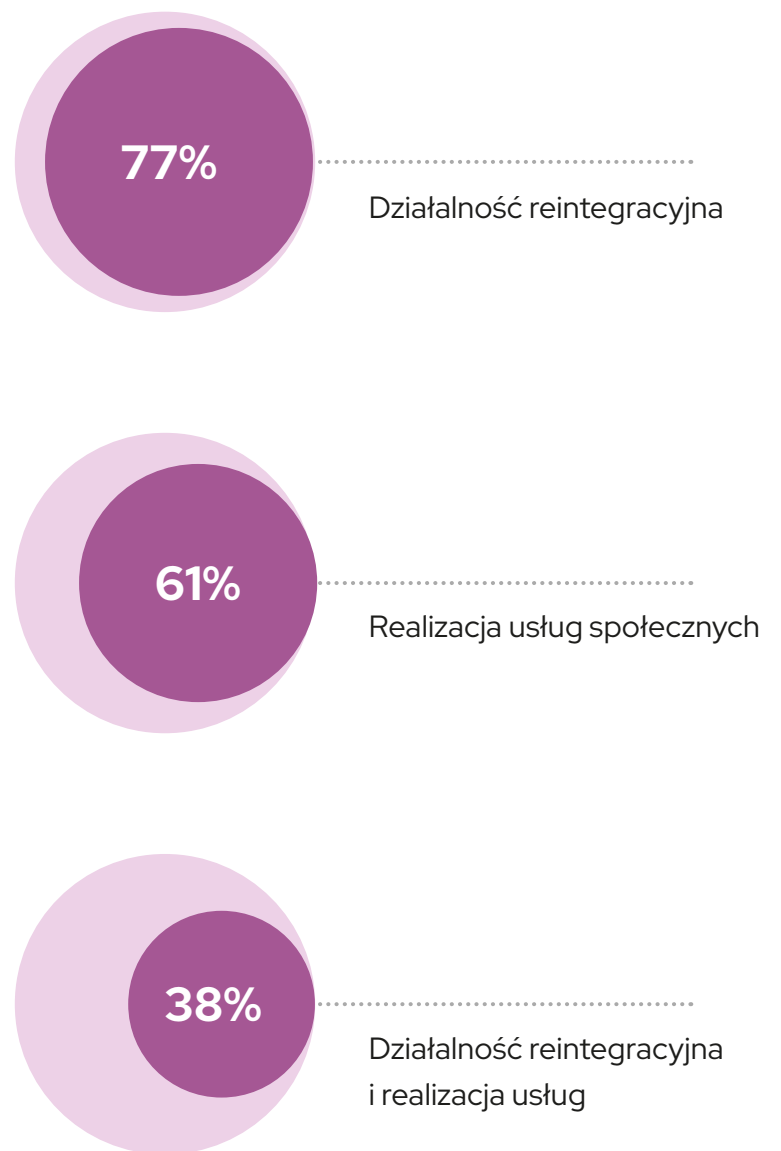


Cel i główny przedmiot działalności

Ustawa o ekonomii społecznej przewiduje dwa cele działalności przedsiębiorstw społecznych: działalność reintegracyjną oraz realizację usług społecznych. Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw społecznych w Polsce (77%) prowadzi działalność reintegracyjną, a ponad połowa (61%) realizuje usługi społeczne. Ponad jedna trzecia podmiotów (38%) łączy te dwa cele w swojej działalności.

Główny cel PS jest ściśle powiązany z formą prawną przedsiębiorstwa społecznego. I tak domeną spółdzielni socjalnych jest działalność reintegracyjna (aż 90% z nich wskazuje na ten cel), a organizacje pozarządowe częściej realizują usługi społeczne (tym celem zajmuje się 75% fundacji i stowarzyszeń o statusie PS).

Cele działalności zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych (N=1171)



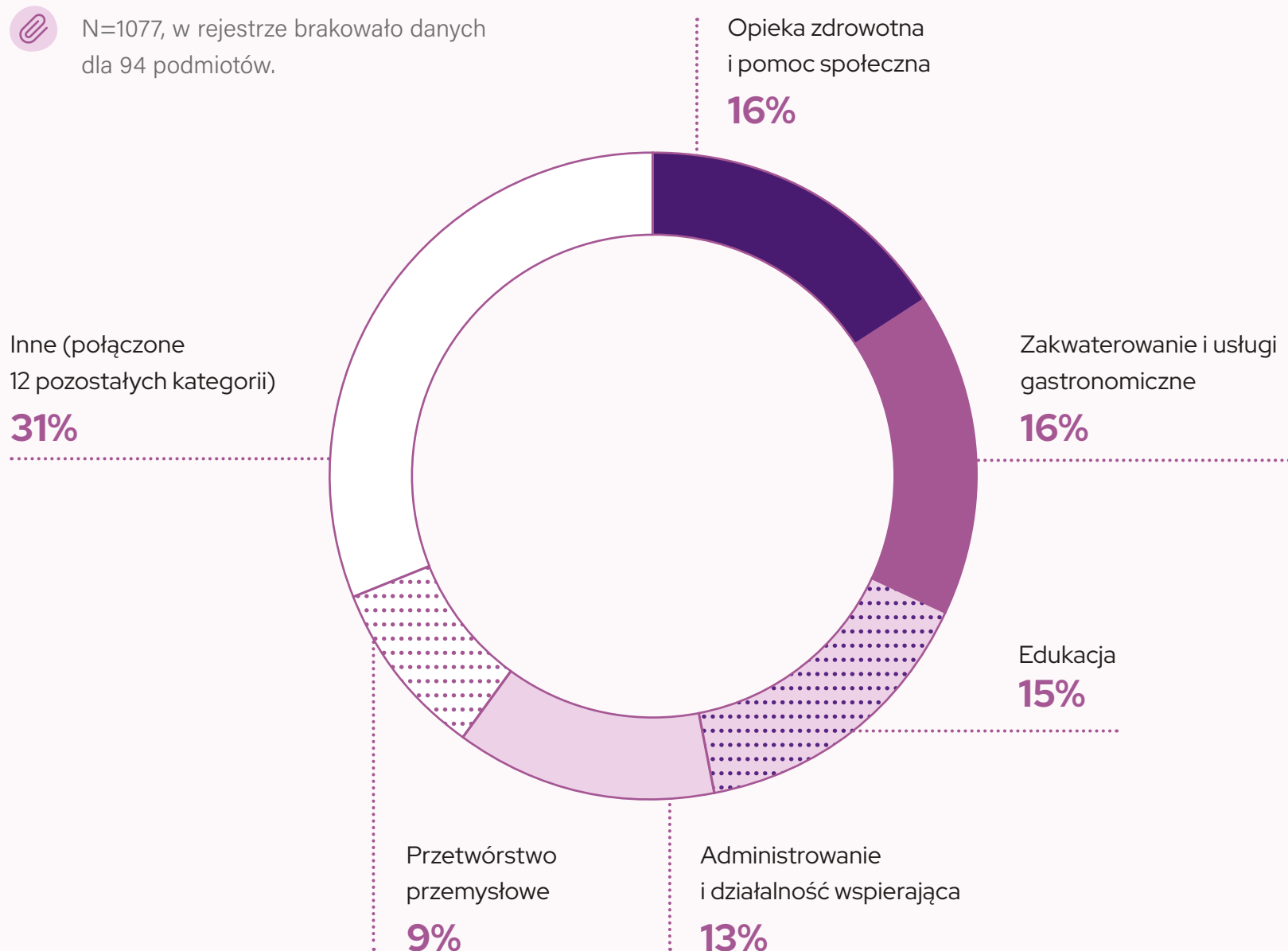
Niezależnie od deklarowanych celów przedsiębiorstwa społeczne działają w bardzo różnorodnych branżach. Rejestr przedsiębiorstw społecznych wyróżnia 17 głównych obszarów działania, z czego trzy najpopularniejsze to: opieka zdrowotna i pomoc społeczna, działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi oraz edukacja. Każdy z nich jest wskazywany przez prawie co siódme przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Inne najczęściej wymieniane branże to działalność administracyjna (13%) i przetwórstwo przemysłowe (9%).

Pozostałe 12 obszarów działania PS, które wyodrębniła rejestr, ma wskazania na poziomie maksymalnie kilku procent, a zdarzają się też branże, w których pracuje kilka podmiotów. Więcej o rozdrobnieniu branż działania, ich przykładach i o wielobranżowości przedsiębiorstw społecznych piszemy w rozdziale: ➔ [Działania i klienci przedsiębiorstw społecznych](#).

Główny obszar działalności zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych



N=1077, w rejestrze brakowało danych dla 94 podmiotów.



Podsumowanie

Minęły ponad dwa lata, od kiedy ustawa o ekonomii społecznej weszła w życie i wprowadzono status przedsiębiorstwa społecznego. Od tego czasu liczba przedsiębiorstw społecznych stale rośnie, a ważną rolę w dynamice wzrostu sektora przedsiębiorstw społecznych odgrywają programy resortowe realizowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (m.in. program „Warto być Przedsiębiorstwem Społecznym!” oraz „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej” na lata 2022–2025 w ramach KPO).

Podmioty o statusie PS przybierają głównie formę prawną stowarzyszenia, fundacji lub spółdzielni socjalnej. Warto zwrócić uwagę, że według danych GUS (raport „[Podmioty ekonomii społecznej w 2023 r.](#)”) w 2023 roku działało 105 tys. podmiotów ekonomii społecznej i 1,2 tys. spółdzielni ekonomii społecznej. Wiele z nich mogłoby aplikować o status przedsiębiorstwa społecznego, zwłaszcza wśród spółdzielni, które [mają uproszczony tryb uzyskiwania statusu](#) i naturalnie wpisują się w cele reintegracyjne. Niedoreprezentowanie spółdzielni w rejestrze PS może wynikać z faktu, że wprowadzenie statusu PS w ustawie o ekonomii społecznej „wyrównało” uprawnienia dotychczas przysługujące spółdzielniom do innych form prawnych. Zapisy nowej ustawy nie zagwarantowały więc spółdzielniom ekonomii społecznej żadnych nowych korzyści, lecz jedynie obowiązki, co może zniechęcać te podmioty do aplikowania o status.

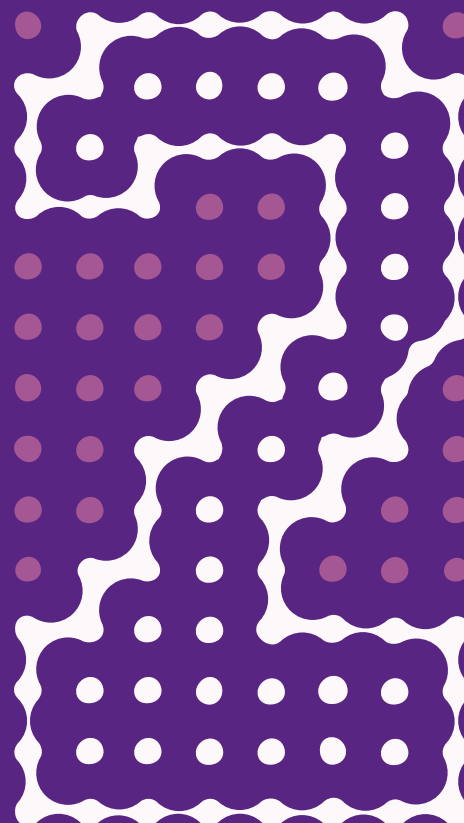
Pod względem dużej liczebności przedsiębiorstw społecznych na mapie Polski szczególnie wybija się województwo podkarpackie. Może to wynikać z dużej alokacji środków na ekonomię społeczną w ramach „[Regionalnego programu operacyjnego województwa podkarpackiego na lata 2014–2020](#)” (działanie 8.5 wspieranie rozwoju sektora ekonomii społecznej w regionie). Rozwój sektora PS na Podkarpaciu potwierdzają również dane zebrane w [Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej](#), gdyż w województwie podkarpackim powstało 2700 miejsc pracy w PS (najwięcej w całym kraju).

Chociaż przedsiębiorstwa społeczne stanowią mały wycinek sektora ekonomii społecznej (1,1% wszystkich aktywnych podmiotów ekonomii społecznej [według danych GUS](#)) realizują bardzo ważne dla niego cele – prowadzą działalność reintegracyjną oraz realizują usługi społeczne. Niezależnie od głównych celów PS działają w wielu różnych branżach, m.in. opiece zdrowotnej, gastronomii, edukacji, administracji, przetwórstwie przemysłowym, handlu. Nie są jedynie sektorem o charakterze pomocowym i socjalnym, lecz prowadzą również biznesy o wąskich specjalizacjach, które odpowiadają na wiele różnorodnych potrzeb społecznych i konsumenckich.

• • •

Część 2.

Aktywność przedsiębiorstw społecznych w Polsce





Podstawowe dane o aktywnych przedsiębiorstwach społecznych

W tym rozdziale pokazujemy podstawowe statystyki dotyczące formy prawnej, stażu działania czy lokalizacji aktywnych przedsiębiorstw społecznych. Wprowadzamy przymiotnik „aktywne”, ponieważ istotna część zarejestrowanych PS nie prowadzi faktycznej działalności. Aktywne podmioty zbadaliśmy w badaniu ankietowym, w którym wzięło udział 628 przedsiębiorstw społecznych, i dane opisywane w tym rozdziale odnoszą się do tej grupy.

Aktywne a zarejestrowane PS

W toku realizacji badania ilościowego ustaliliśmy, że istotna część zarejestrowanych PS (17%) faktycznie nie prowadzi działalności (szczegóły w rozdziale [➔ Metodologia](#)). Są to podmioty, które utraciły status PS, zawiesiły swoją działalność lub nie udało się z nimi nawiązać kontaktu telefonicznego ani mejlowego. Zatem można powiedzieć, że w Polsce aktywnie działa około 900 przedsiębiorstw społecznych.

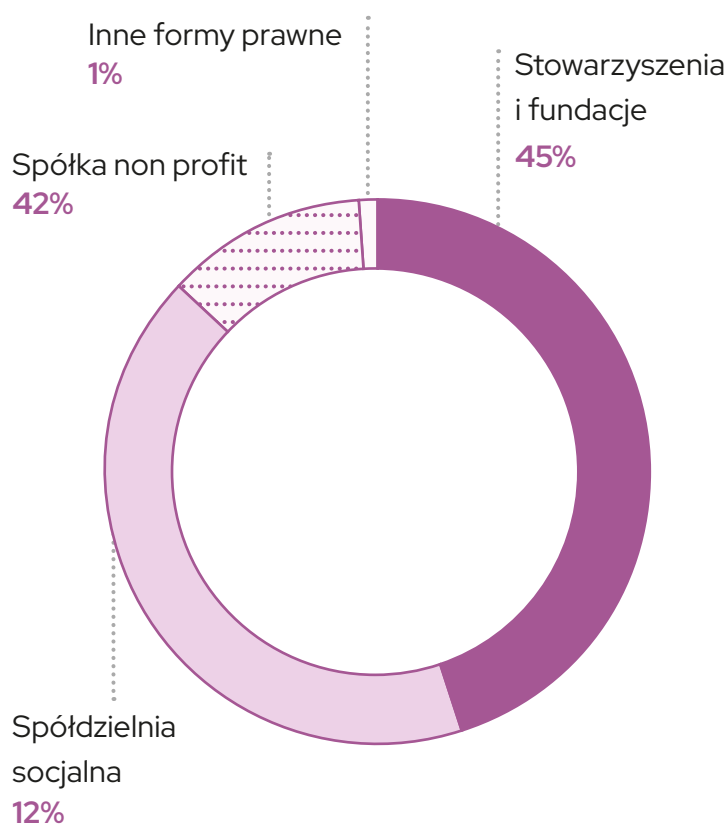
Różnica między rzeczywistością rejestrową a faktycznym stanem działania przedsiębiorstw społecznych nie jest nowym zjawiskiem w sektorze społecznym.

W przypadku organizacji pozarządowych [Główny Urząd Statystyczny](#) szacuje, że około 50% zarejestrowanych podmiotów nie prowadzi aktywnej działalności.

Forma prawna

Rozkład różnych form prawnych w grupie aktywnych przedsiębiorstw społecznych różni się od tego w danych rejestrowych. W badanej grupie jest o kilka punktów procentowych więcej organizacji pozarządowych oraz spółdzielni socjalnych, podczas gdy mniej jest spółek non profit. To właśnie wśród spółek najczęściej podmiotów nie jest aktywnych mimo bycia w rejestrze. Może to wynikać z kilku powodów, np. spółki non profit jako podmioty z najkrótszym stażem mają większy problem z utrzymaniem i stabilnością swoich działań. Być może też część spółek non profit przekształca się dosyć szybko w podmioty komercyjne i działa już w innej formie kapitałowej, nie zgłaszając tej zmiany do wojewody.

Formy prawne aktywnych przedsiębiorstw społecznych (N=628)

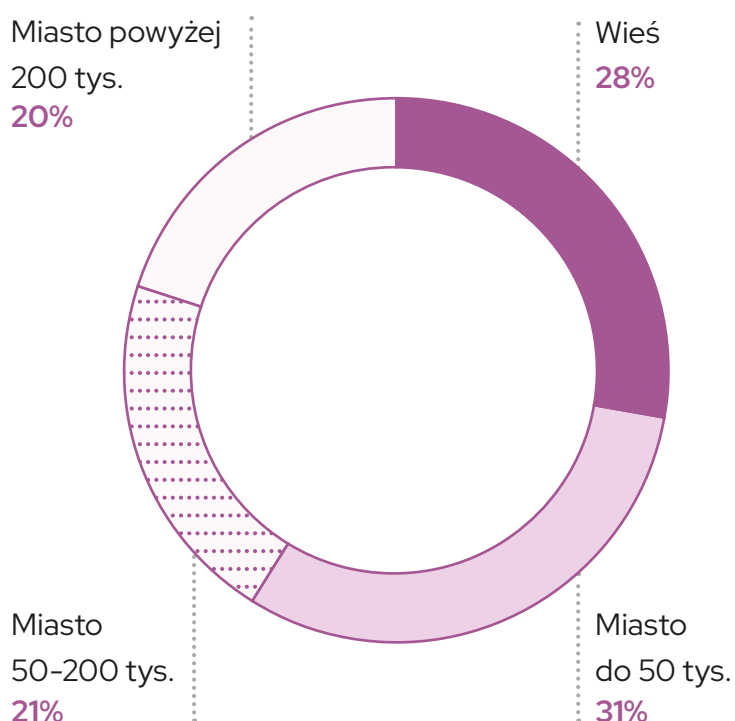


Lokalizacja

28% badanych przedsiębiorstw społecznych jest zlokalizowanych na wsi, a prawie co trzecie PS ma swoją siedzibę w małym mieście, liczącym do 50 tys. mieszkańców i mieszkanek. Co piąte przedsiębiorstwo społeczne jest usytuowane w największych miastach (powyżej 200 tys. mieszkańców i mieszkanek) lub w tych średniej wielkości. Przedsiębiorstwa społeczne są bardzo równomiernie rozłożone po miejscowościach o różnej wielkości i tym samym nie odzwierciedlają struktury populacji Polski, czyli tego, ilu jest mieszkańców i mieszkanek w miejscowościach o danej wielkości. Większy jest bowiem odsetek [Polaków i Polek \(około 40%\) mieszkających na wsiach](#) niż odsetek działających tam przedsiębiorstw społecznych.

Wielkość miejscowości, w której PS ma siedzibę, jest ściśle związana z jej formą prawną. Spółdzielnie socjalne są najbardziej typowe na wsiach i w miastach do 50 tys. mieszkańców i mieszkanek (trzy na cztery spółdzielnie są tam zlokalizowane). Z kolei spółki non profit najczęściej działają w średnich miastach, a organizacje pozarządowe – w dużych miastach, powyżej 200 tys. mieszkańców i mieszkanek.

Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych (N=628)



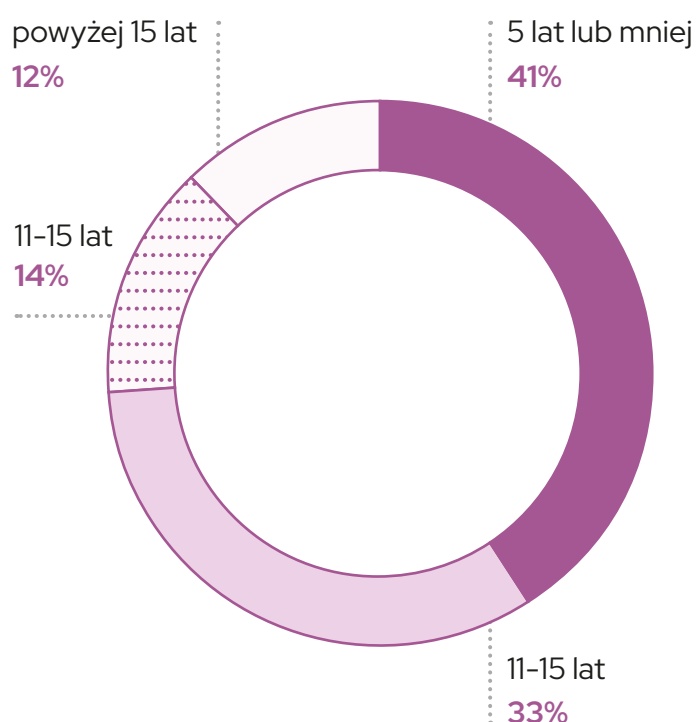
Staż działania

W pierwszej części raportu opisywałyśmy, kiedy poszczególne podmioty uzyskiwały status przedsiębiorstwa społecznego (co jest możliwe dopiero od października 2022 roku). Jednak te podmioty w większości działały już wcześniej i aplikowanie o status PS było jedynie kolejnym krokiem w ich aktywności. Dlatego też w tym podrozdziale opisujemy, kiedy powstawały poszczególne przedsiębiorstwa społeczne (tzn. kiedy rejestrowały się w KRS) i jak długi mają staż działania.

Przeciętny staż działania przedsiębiorstwa społecznego w Polsce to 6 lat, a zdecydowana większość takich podmiotów (74%) powstała w ciągu ostatnich 10 lat. Największą podgrupę – 41% badanych PS – stanowią bardzo młode podmioty, które działają mniej niż 5 lat. Niewiele jest zaś przedsiębiorstw o długim stażu działania, powyżej 15 lat.

Spółki to dużo częściej przedsiębiorstwa społeczne z najkrótszym stażem – aż 69% spółek ma mniej niż 5 lat. Średnim stażem działania – od 6 do 15 lat – wyróżniają się z kolei przedsiębiorstwa, które mają formę prawną spółdzielni socjalnych. Najdłuższy staż mają najczęściej organizacje pozarządowe.

Staż działania przedsiębiorstw społecznych (N=628)



Podsumowanie

Widać różnicę między rzeczywistością rejestrową a faktycznym stanem działania przedsiębiorstw społecznych w Polsce. W Polsce aktywnie działa około 900 PS, a istotna część zarejestrowanych PS (17%) faktycznie nie prowadzi działalności. Istnieje możliwość, że część z nieaktywnych podmiotów została utworzona na potrzeby pozyskania dofinansowania, a następnie zamknęła swoją działalność lub zmieniła formę prawną. Jest to mechanizm wypaczający ideę ekonomii społecznej, któremu warto przyglądać się w kolejnych latach.

Warto zwrócić uwagę na charakterystykę PS pod względem ich lokalizacji i formy prawnej. Spółdzielnie socjalne głównie są zlokalizowane w mniejszych miejscowościach, a spółki i organizacje pozarządowe – w średnich i większych miastach. Może wynikać to z kilku powodów, np. osoby mieszkające w mniejszych miastach i na wsiach wybierają bardziej wspólnotowe formy działania, takie jak spółdzielnie. Dodatkowo spółdzielnie mają reintegracyjny charakter i kierują swoje działania do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (m.in. do osób długotrwale bezrobotnych), a [problem bezrobocia i niskiej jakości życia jest bardziej odczuwalny w mniejszych ośrodkach](#). Również formuła spółdzielni socjalnej była promowana przez organy państwowe i zachęcano jednostki samorządu terytorialnego (JST) do wspierania ich powstawania również w mniejszych ośrodkach (więcej można o tym przeczytać [w rekomendacjach Ministra Pracy i Polityki Społecznej odnośnie do standardów współpracy JST ze spółdzielniami socjalnymi](#) z 2015 roku).

Przedsiębiorstwa społeczne to raczej młode podmioty, które nie mają długiego stażu działania – przeciętnie działają 6 lat. Tak przynajmniej wygląda to w zestawieniu z sektorem pozarządowym, w którym przeciętny staż działania organizacji wynosi 10 lat ([badanie „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”](#)). Jednak staż działania PS wskazuje również na to, że większości udaje się przetrwać najtrudniejszy okres w prowadzeniu biznesu – pierwsze kilka lat działalności. Jak pokazują dane Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości ([„Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024”](#)), jedna na trzy firmy upada już w pierwszym roku swojej działalności i wiele innych przedsiębiorstw ma problem, żeby przetrwać dłużej niż trzy lata.



Działania i klienci przedsiębiorstw społecznych

W tym rozdziale przyglądamy się głównym branżom, w których przedsiębiorstwa społeczne są obecne, a także zasięgowi ich działania, rodzajom działalności ekonomicznej i klientom. Większość danych, które prezentujemy w tej części, pochodzi z badania ankietowego, choć pojawiają się również cytaty z wywiadów pogłębionych z przedstawicielami i przedstawicielkami PS, a podrozdział o charakterze prowadzonej działalności ekonomicznej opracowałyśmy na podstawie danych ze sprawozdań PS za 2023 rok.

Główny obszar działania

Zarówno z danych rejestrowych, jak i przeprowadzonej przez nas ankiety wynika, że przedsiębiorstwa społeczne działają w wielu różnych branżach i jako podsektor ekonomii społecznej nie mają jednego, dominującego obszaru specjalizacji.

Najczęściej wskazywaną branżą są usługi społeczne i zdrowotne – zajmuje się nimi 23% PS. Do tej kategorii zaliczyłyśmy wszelkiego rodzaju usługi rehabilitacyjne, terapeutyczne, pielęgniarские, opiekuńcze, wytnieniowe, asystenckie. Przykładowymi działaniami PS z obszaru usług społecznych i zdrowotnych są: prowadzenie noclegowni i aktywności dla osób w kryzysie bezdomności, prowadzenie poradni terapeutycznych, psychologicznych, zawodowych oraz opieka, rehabilitacja i zapewnienie sprzętu dla osób starszych, chorych oraz z niepełnosprawnościami. Istotnie częściej w tej branży działają organizacje pozarządowe – 33% z nich deklaruje ten obszar działania.

Co piąte przedsiębiorstwo społeczne zajmuje się gastronomią. Do branży gastronomicznej zaliczają się przede wszystkim przedsiębiorstwa, które prowadzą restauracje, kawiarnie, zapewniają catering na wydarzenia, zajmują się żywieniem zbiorowym w placówkach państwowych, a także produkują lokalne przetwory, wyroby cukiernicze czy uprawiają ekologiczną żywność.

Trzecim najpopularniejszym obszarem działalności PS są usługi porządkowe, remontowe i komunalne (17%). Tego typu usługi najczęściej polegają na porządkowaniu, pielęgnacji zieleni i terenów publicznych, wywożeniu i segregacji odpadów komunalnych.

Obie te branże, gastronomia i usługi komunalne, są typowe dla spółdzielni socjalnych i choć jedną z nich wskazuje prawie jedna na trzy spółdzielnie o statusie PS.

12% badanych podmiotów wskazało inny obszar działania niż wśród dostępnych kategorii do wyboru. Zdecydowanie częściej kategorię „Inne” wybierały PS o formie prawnej spółki non profit (27% spółek), więc jest to typ przedsiębiorstw bez sprofilowania na jedną, wiodącą dziedzinę. Wśród odpowiedzi otwartych, w których badani mogli doprecyzować dominujący przedmiot działania PS, najczęściej pojawiały się takie kategorie, jak handel detaliczny i sprzedaż, usługi związane z księgowością, usługi biurowe, usługi kosmetyczne i fryzjerskie, administracja i obsługa nieruchomości. Były też pojedyncze przykłady przedsiębiorstw, które zajmują się usługami krawieckimi, rękodziełem, marketingiem, hotelarstwem czy naprawą pojazdów.

Badani często też opisywali wielobranżowość swoich przedsiębiorstw – wielu podmiotom trudno było określić tylko jedną, dominującą branżę ich działania i dlatego też zaznaczali odpowiedź „Inne” w kwestionariuszu. O wielobranżowości wspominali również przedstawiciele i przedstawicielki PS w wywiadach pogłębionych. Opowiadali, że tematyka ich działań bywa bardzo różnorodna, a tym, co wyznacza cel ich działalności i łączy różne specjalności, jest grupa, na której rzecz działają.

My prowadzimy restauracje, zatrudniając osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, ale poza tym prowadzimy też dużo działań kulturalno-oświatowych w naszym mieście, zarówno dla naszych pracowników, jak i dla wszystkich mieszkańców miasta i innych ludzi z okolic [FGD5].

Mamy bardzo szeroką działalność. Od tworzenia stron internetowych po gabinety usługowe, warsztaty edukacyjne. (...) Realizujemy całą masę projektów, które mają za zadanie oswajać niepełnosprawność, bo to jest moja misja, żebyśmy to robili [FGD2].

Główny obszar działania aktywnych przedsiębiorstw społecznych (N=628)

Usługi społeczne, zdrowotne

23%

Gastronomia

19%

Usługi porządkowe, remontowe, komunalne

17%

Usługi opieki nad dziećmi, edukacyjne

13%

Kultura, turystyka i rekreacja

11%

Działalność produkcyjna

5%

Inne

12%

Zasięg działania

Co trzecie przedsiębiorstwo społeczne (32%) ma lokalny zasięg działania, obejmujący najbliższe sąsiedztwo lub gminę, a prawie połowa (45%) działa na poziomie regionalnym, czyli w obrębie powiatu lub województwa. W skali ogólnopolskiej działa 18% przedsiębiorstw, a tylko 5% deklaruje działania o charakterze międzynarodowym. Zatem zdecydowana większość przedsiębiorstw społecznych działa na poziomie lokalnym lub regionalnym.

Na skalę lokalną częściej działają spółdzielnie socjalne i podmioty zajmujące się gastronomią, a na skalę regionalną – przedsiębiorstwa zajmujące się usługami społecznymi i zdrowotnymi. Ogólnopolski profil działania częściej deklarują organizacje pozarządowe i podmioty zlokalizowane w największych miastach (powyżej 200 tys. mieszkańców i mieszkanek).

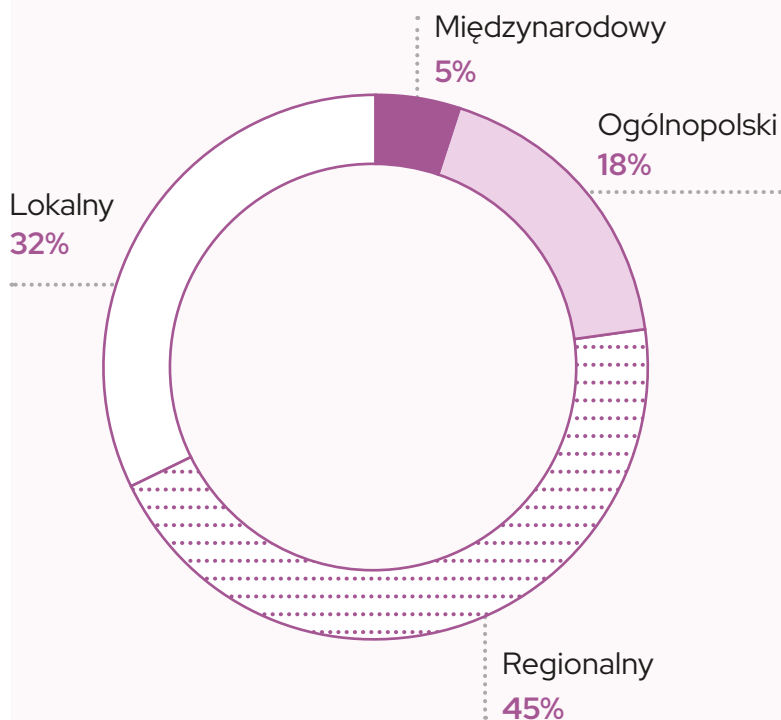
Charakter prowadzonej działalności ekonomicznej

Jak wynika ze sprawozdań przedsiębiorstw społecznych za 2023 rok, aż 92% podmiotów prowadzi działalność gospodarczą i jest to zdecydowanie najpowszechniejszy typ działalności ekonomicznej PS. Co trzecie przedsiębiorstwo prowadzi działalność odpłatną pożytku publicznego (32%), a tylko nieliczna grupa podmiotów (4%) ma inną działalność o charakterze odpłatnym, głównie działalność oświatową.

Zdecydowana większość PS (73%) deklaruje tylko jeden typ działalności ekonomicznej, a co czwarte przedsiębiorstwo łączy dwa rodzaje aktywności zarobkowych. Tylko 2% podmiotów prowadzi zarówno działalność ekonomiczną, działalność odpłatną pożytku publicznego, jak i inną działalność o charakterze odpłatnym.

Zasięg działania przedsiębiorstw społecznych

(N=628)



Rodzaje działalności ekonomicznej przedsiębiorstw społecznych

Działalność gospodarcza

92%

Działalność odpłatna

32%

Inna działalność o charakterze odpłatnym

4%



N=819, dane pochodzą ze sprawozdań przedsiębiorstw społecznych za 2023 rok udostępnionych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Klienci

Skoro przedsiębiorstwa społeczne prowadzą działalność zarobkową, to mają także klientów, którzy kupują ich produkty lub usługi. W badaniu ankietowym pytałyśmy PS zarówno o wszystkich potencjalnych klientów przedsiębiorstwa, jak i o jednego, kluczowego klienta. Warto jednak zwrócić uwagę, że podczas wywiadów jakościowych z przedstawicielami i przedstawicielkami PS okazało się, że słowo „klient” nie jest rozumiane przez wszystkich jednoznacznie jako nabywca, konsument ich usług i produktów (tak jak było to zdefiniowane w ankiecie), ale czasem jest używane w kontekście odbiorców działań przedsiębiorstwa, np. osób z niepełnosprawnościami, osób w kryzysie bezdomności korzystających ze wsparcia PS.

Przytoczone różnice w nazewnictwie mogą zatem rzutować na wyniki badania w tej kwestii.

Najważniejszym klientem dla przedsiębiorstw społecznych są osoby indywidualne. Jako jednego z klientów PS wskazuje go zdecydowana większość badanych (79%), a jako głównego klienta – prawie połowa (47%). Kolejnym, najczęściej wymienianym nabywcą usług czy produktów przedsiębiorstw społecznych jest biznes. 47% badanych podmiotów deklaruje firmy prywatne jako jednego z klientów, a prawie co piąte PS (18%) – jako kluczowego klienta. Ważnymi nabywcami dla przedsiębiorstw są też lokalny samorząd oraz instytucje publiczne, takie jak np. szkoła, biblioteka, ośrodek pomocy społecznej.

Klienci przedsiębiorstw społecznych (N=628)



Jeden z klientów PS



Główny klient PS

Osoby indywidualne



Biznes, firmy prywatne



Samorząd lokalny



Instytucja publiczna



Inne organizacje pozarządowe



Inne przedsiębiorstwa społeczne



Inni odbiorcy



Podsumowanie

Trzy najczęściej wskazywane obszary działania przedsiębiorstw społecznych to usługi społeczne i zdrowotne, gastronomia oraz usługi komunalne i porządkowe. Jednak tymi obszarami zajmuje się trochę ponad połowa przedsiębiorstw, a pozostałe działają w innych, mniej licznych branżach lub działają wielobranżowo.

Wielobranżowość badanych podmiotów wydaje się naturalną cechą statusu przedsiębiorstwa społecznego. Istotą takiego przedsiębiorstwa jest bowiem łączenie funkcji ekonomicznej ze społeczną. Przez to prowadzona przez PS działalność ekonomiczna służy jednocześnie innym działaniom i celom – edukacyjnym, społecznym, opiekuńczym, reintegracyjnym. Mogą też jednak zdarzać się sytuacje, w których poszerzanie obszarów działania PS jest związane z próbą utrzymania przedsiębiorstwa i dywersyfikacją źródeł przychodów, chęcią przełamania rutyny czy brakiem jednej, spójnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa i testowaniem różnych rozwiązań biznesowych. Działalność wielobranżowa może też być odpowiedzią na lokalne potrzeby społeczne, które bywają bardzo zróżnicowane.

Przedsiębiorstwa społeczne są podmiotami o lokalnym zasięgu. Najczęściej działają w obrębie sąsiedztwa, gminy czy regionu i tym samym wpisują się w idee dotyczące lokalności zawarte w ustawie o ekonomii społecznej. Prowadzą działalność ekonomiczną (głównie w formie działalności gospodarczej) i deklarują, że najczęściej sprzedają swoje produkty i usługi osobom indywidualnym. Kolejnymi kluczowymi klientami dla PS są firmy prywatne i lokalny samorząd. Warto jednak zaznaczyć, że przez łączenie funkcji ekonomicznej ze społeczną PS różnie definiują swoich klientów. Nazywają tak zarówno podmiot płacący za produkt czy usługę, jak i osoby, którym zapewniają usługi społeczne, takie jak opieka, rehabilitacja, szkolenie zawodowe.



Finanse przedsiębiorstw społecznych

W tym rozdziale analizujemy finanse przedsiębiorstw społecznych w 2023 roku (zamkniętym roku budżetowym w chwili przeprowadzania badania). Prezentowane dane na temat przychodów i kosztów przedsiębiorstw społecznych, ich wyniku finansowego, posiadanych rezerw finansowych, a także subiektywnej oceny sytuacji finansowej pochodzą z badania ankietowego.

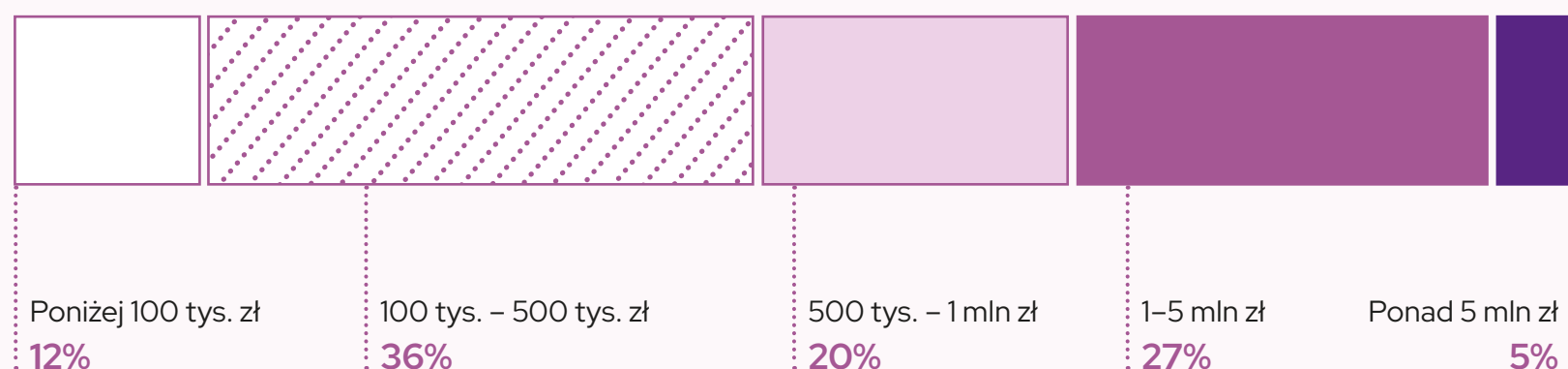
Wielkość przychodów

Roczne przychody 48% przedsiębiorstw społecznych w 2023 roku były mniejsze niż 500 tys. zł.

W tym samym roku przychody przewyższające 1 mln zł osiągnęło 32% przedsiębiorstw.

Na podstawie zebranych w badaniu danych (o przedziale przychodów, a nie ich dokładnych kwotach) nie jest możliwe precyzyjne podanie przeciętnych przychodów przedsiębiorstw społecznych (rozumianych jako mediana, a więc konkretna wartość, od której połowa przedsiębiorstw ma niższe przychody, a połowa wyższe), można jednak powiedzieć, że mieszczą się one między 500 tys. a 1 mln zł.

Wysokość przychodów przedsiębiorstw społecznych w 2023 roku



n=592, z analizy wykluczono 24 przedsiębiorstwa, które powstały w 2024 roku, oraz 12, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Wielkość przychodów jest powiązana z takimi cechami przedsiębiorstw społecznych, jak:

- forma prawna – wśród przedsiębiorstw działających w formie stowarzyszeń lub fundacji jest istotnie więcej podmiotów o najwyższych przychodach (przychody powyżej 1 mln zł miało w 2023 roku 40% organizacji pozarządowych, 27% spółdzielni socjalnych i 22% spółek non profit);
- długość stażu działania – im dłuższy staż działania przedsiębiorstwa społecznego, tym większy udział podmiotów o najwyższych przychodach, np. wśród podmiotów działających nie więcej niż 5 lat przychody powyżej 1 mln zł w 2023 roku miało 15%, a wśród tych, które działają ponad 15 lat, ich udział wynosił 68%;
- obszar działania przedsiębiorstwa – wśród wyróżnionych dziedzin aktywności przedsiębiorstw społecznych pod względem wysokości przychodów wyróżniają się usługi społeczne i zdrowotne – połowa przedsiębiorstw aktywnych w tym obszarze miała w 2023 roku przychody powyżej 1 mln zł.

Źródła przychodów

W analizie sposobu, w jaki przedsiębiorstwa społeczne finansują swoje działania, uwzględniamy dwa wskaźniki. Pierwszy dotyczy odsetka podmiotów korzystających z danego źródła przychodu. Taki wskaźnik mówi o powszechności wykorzystania danego źródła, czyli jego dostępności dla przedsiębiorstw społecznych. Drugim wskaźnikiem jest udział danego źródła w budżetach PS. Analizując udział środków z danego źródła, dowiadujemy się o wadze danego źródła dla budżetów przedsiębiorstw społecznych. Przykładowo, duża część podmiotów może sięgać po pieniądze z jakiegoś źródła (wysoki procent podmiotów korzystających, mających wpływy z danego źródła), ale uzyskiwać z niego niewielkie kwoty, które relatywnie niewiele wnoszą do całościowego budżetu PS (mały udział danego źródła w budżecie PS).

Podstawowym sposobem, w jaki przedsiębiorstwa społeczne zapewniają swoje finansowanie, jest prowadzenie działalności ekonomicznej w formie

działalności gospodarczej (część) lub działalności odpłatnej pożytku publicznego (rzadziej).

W 2023 roku 79% przedsiębiorstw miało wpływy z działalności gospodarczej, które stanowiły średnio 65% ich rocznych budżetów. Można więc powiedzieć, że dla przedsiębiorstw społecznych prowadzących działalność gospodarczą środki z tego źródła stanowią kluczowy składnik budżetu, jednak obserwujemy wewnętrzne zróżnicowanie w obrębie tej grupy podmiotów. Udział przychodów z działalności gospodarczej w budżetach spółdzielni socjalnych i spółek non profit jest istotnie większy niż w budżetach organizacji pozarządowych (stanowią one odpowiednio 76% i 72% do 48%). Zachodzi także zależność między udziałem przychodów z działalności gospodarczej i długością stażu działania przedsiębiorstwa – im dłuższy staż, tym mniejszy procent budżetu stanowią środki z działalności gospodarczej (dla przedsiębiorstw działających dłużej niż 15 lat wpływy z działalności gospodarczej stanowią zaledwie 38% przychodów).

27% przedsiębiorstw odnotowało wpłaty z działalności odpłatnej pożytku publicznego. Środki z tego źródła stanowią średnio 31% ich budżetów. Podobnie jak w przypadku działalności gospodarczej obserwujemy zależność między stażem działania a przychodami z działalności odpłatnej pożytku publicznego – stanowią one relatywnie największy procent budżetów przedsiębiorstw o najmniejszym stażu działania (poniżej 5 lat). Przychody z działalności odpłatnej są także ponadprzeciętnie istotnym źródłem przychodów dla przedsiębiorstw o najniższych budżetach (do 100 tys. zł).

Z deklaracji badanych podmiotów wynika, że 7% z nich nie odnotowało przychodów ani z działalności odpłatnej, ani gospodarczej. Częściej były to przedsiębiorstwa o stażu działania powyżej 15 lat, a także te świadczące usługi społeczne i zdrowotne. Jednocześnie tylko dla 18% przedsiębiorstw społecznych działalność ekonomiczna (gospodarcza i/lub odpłatna) była w 2023 roku jedynym sposobem na generowanie przychodu. Pozostałe przedsiębiorstwa (82%) korzystały także z innych źródeł.

- 46% przedsiębiorstw społecznych miało w 2023 roku przychody z funduszy UE i innych środków zagranicznych, które stanowiły średnio około jedną trzecią ich budżetów (31%). Wyższy udział przychodów z funduszy UE i innych źródeł zagranicznych mają przedsiębiorstwa działające w formie prawnej stowarzyszeń lub fundacji, a także te zajmujące się usługami społecznymi i zdrowotnymi.
- 45% przedsiębiorstw zadeklarowało, że w 2023 roku korzystało ze środków na refundację lub dofinansowanie wynagrodzeń osób zatrudnionych. Przychody z tego źródła wynosiły średnio 16% budżetów przedsiębiorstw korzystających z tych środków. Stanowiły one relatywnie największy udział w budżetach podmiotów o niskich przychodach (do 100 tys. zł).
- 40% przedsiębiorstw społecznych korzystało z funduszy od administracji rządowej lub samorządowej, które średnio stanowiły 37% ich przychodów w 2023 roku. Stanowią one relatywnie wyższy procent budżetów przedsiębiorstw społecznych będących organizacjami pozarządowymi, a także tych zajmujących się usługami społecznymi i zdrowotnymi.
- Darowizny, składki i 1,5% podatku zasilaty budżety 21% przedsiębiorstw społecznych, stanowiąc średnio 10% ich budżetu.

Tabela: Źródła przychodu przedsiębiorstw społecznych

Rodzaj źródła przychodu	Procent PS korzystających z danego źródła	Średni procentowy udział przychodów z danego źródła w budżetach PS
Działalność gospodarcza, w tym zamówienia publiczne	79%	64%
Działalność odpłatna pożytku publicznego	27%	31%
Fundusze unijne i inne środki zagraniczne	46%	31%
Refundacje, dofinansowanie do wynagrodzeń lub składek na ubezpieczenia społeczne	45%	16%
Środki z administracji centralnej i samorządowej	40%	37%
Darowizny, składki, 1,5% podatku	21%	10%
Inne źródła	3%	50%

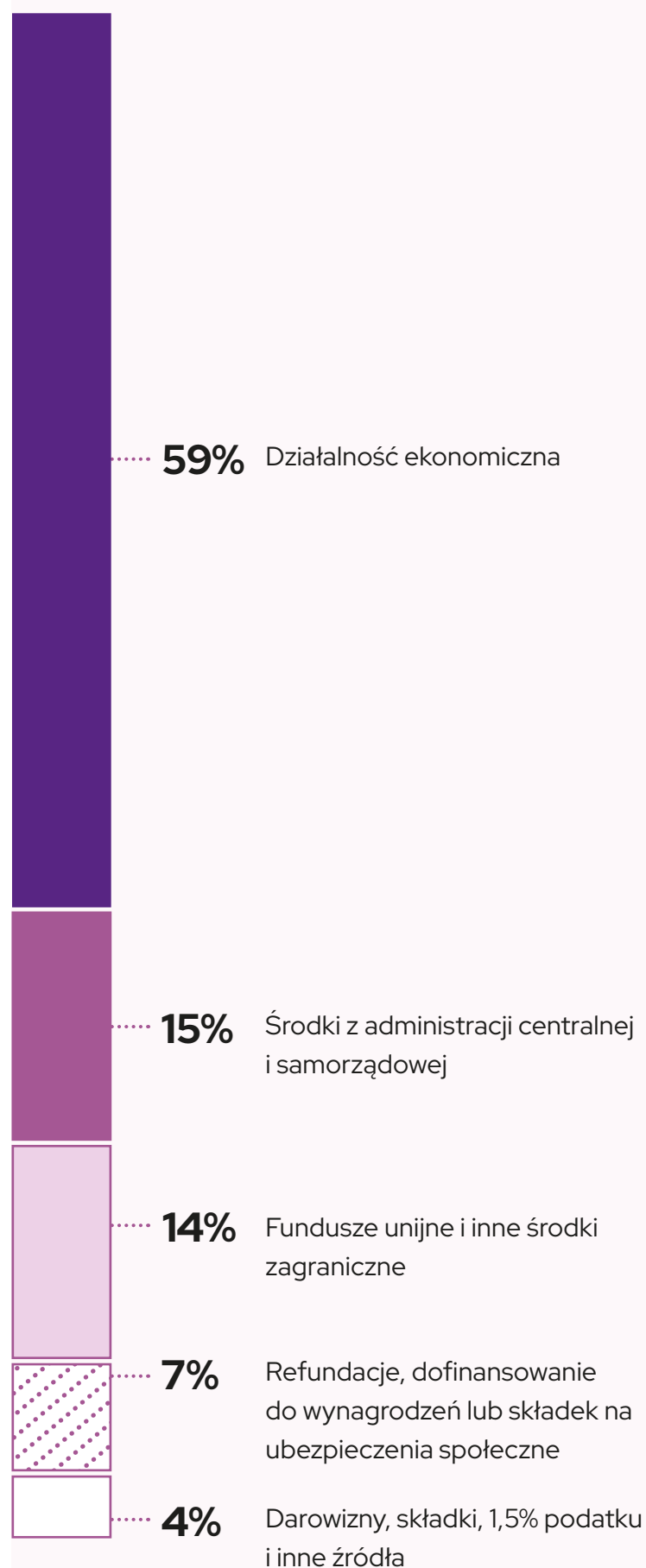



n=604, z analizy wykluczono 24 przedsiębiorstwa, które powstały w 2024 roku.

Wcześniej przedstawiliśmy wagę danego źródła przychodu dla budżetów przedsiębiorstw społecznych, które korzystają z danego źródła. Ciekawym spojrzeniem na znaczenie różnych źródeł przychodów jest przyjęcie perspektywy całego sektora PS. W ten sposób uzyskamy informację o wadze danego źródła dla wszystkich PS. Takiej informacji dostarcza uśredniony procentowy udział środków z poszczególnych źródeł przychodu w przeliczeniu dla całego sektora przedsiębiorstw społecznych (iloraz częstości korzystania z danego źródła i jego średniego procentowego udziału w budżetach PS, które korzystają z danego źródła).

Tak przeliczone dane, zaprezentowane z perspektywy całego sektora PS, a nie tylko podmiotów korzystających z danego źródła, potwierdzają znaczenie działalności ekonomicznej dla sektora PS. Przychody z działalności gospodarczej stanowią średnio połowę przychodów wszystkich przedsiębiorstw, a po uwzględnieniu dodatkowo przychodów z działalności odpłatnej pożytku publicznego ich udział rośnie do 59%. Średnio 36% budżetów zasilają źródła publiczne krajowe i zagraniczne, w tym środki UE, wpłaty od administracji szczebla centralnego lub samorządowego oraz refundacje i dopłaty do wynagrodzeń. Darowizny, składki, 1,5 % podatku oraz inne źródła mają marginalny udział w budżecie wszystkich PS (4%).

Średni udział poszczególnych źródeł w budżecie całego sektora PS



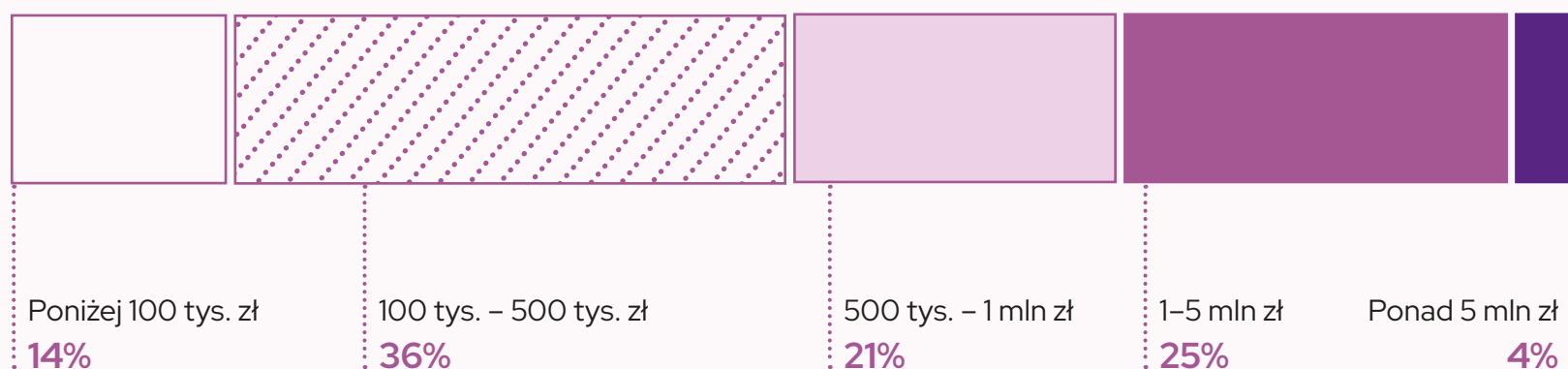
 n=604, z analizy wykluczono 24 przedsiębiorstwa, które powstały w 2024 roku.


Koszty działalności

Struktura kosztów przedsiębiorstw społecznych w 2023 roku była zbliżona do struktury ich przychodów. Niewielkie różnice w częstości wskazań na poszczególne przedziały kwot świadczą o tym, że koszty przedsiębiorstw społecznych były w 2023 roku nieco niższe niż ich przychody (co potwierdzają dane o wyniku finansowym badanych podmiotów omówione w podrozdziale [→ Sytuacja finansowa przedsiębiorstw społecznych](#)).

50% badanych przedsiębiorstw miało koszty nieprzekraczające 500 tys. zł, koszty 21% podmiotów uplasowały się między 500 tys. a 1 mln zł, a 29% poniosło koszty przekraczające 1 mln zł.

Wysokość kosztów przedsiębiorstw społecznych w 2023 roku



 n=589, z analizy wykluczono 24 przedsiębiorstwa, które powstały w 2024 roku, oraz 15, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”.

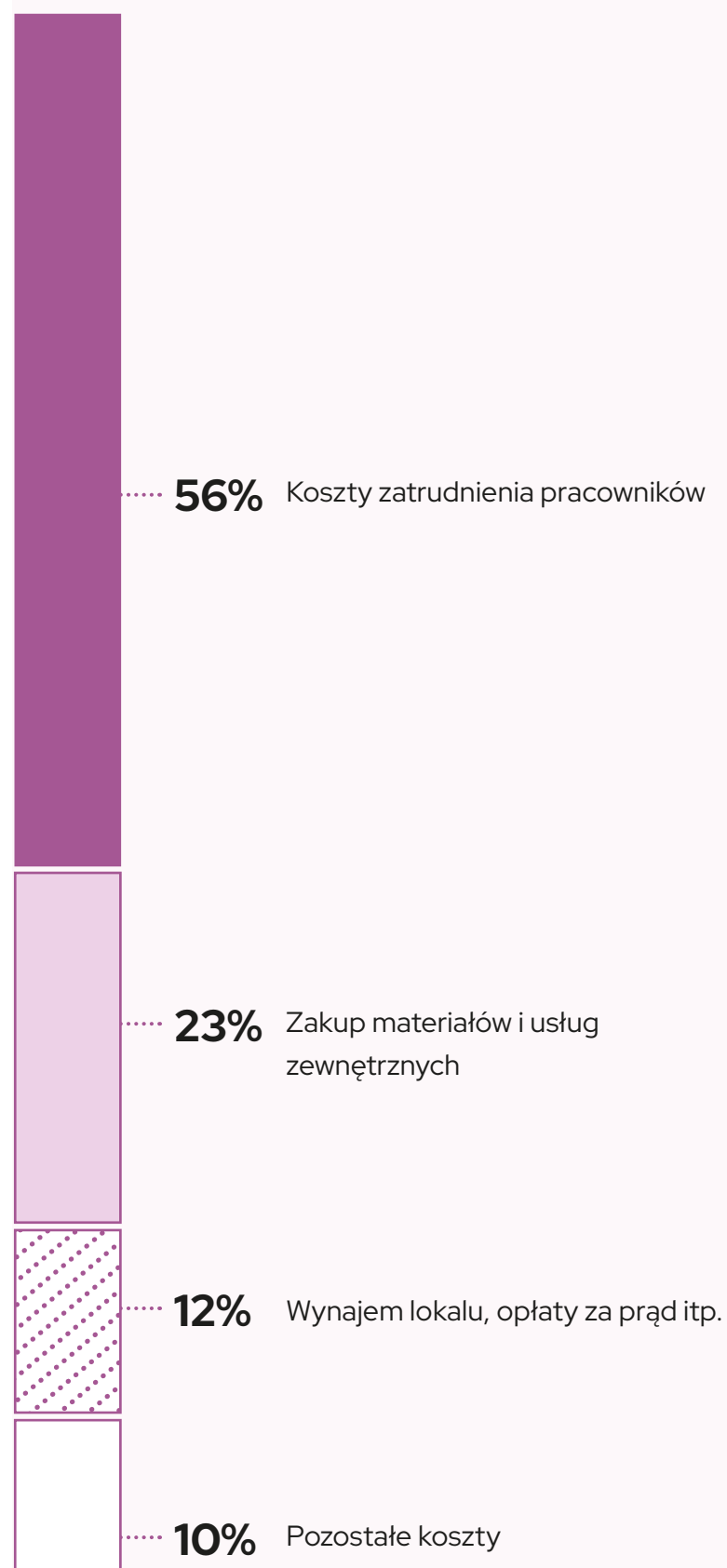
Największy udział w kosztach przedsiębiorstw społecznych mają wydatki związane z zatrudnieniem pracowników – średnio stanowią one w 2023 roku 56% wszystkich kosztów. I choć wśród wszystkich badanych podmiotów wydatki związane z utrzymaniem personelu dominują nad innymi kategoriami, poszczególne branże różnią się wysokością ponoszonych nakładów. Największe znaczenie kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników deklarują przedsiębiorstwa zajmujące się usługami społecznymi i zdrowotnymi (średnio 62% wszystkich kosztów), a najmniejsze – podmioty z branży gastronomicznej (średnio 47%). Stosunkowo wysoki udział kosztów związanych z zatrudnieniem wyróżnia także podmioty o niższych przychodach (do 500 tys. zł).


Wydatki związane z zakupem materiałów i usług zewnętrznych stanowią średnio 23% wszystkich kosztów przedsiębiorstw społecznych. Odwrotnie niż w przypadku nakładów związanych z zatrudnieniem wydatki na materiały i usługi zewnętrzne mają największe znaczenie dla przedsiębiorstw z branży gastronomicznej (stanowią średnio 31% wszystkich ponoszonych przez nie kosztów), a najmniejsze dla podmiotów świadczących usługi społeczne i zdrowotne (średnio 16% całości kosztów). Pod względem ponadprzeciętnego udziału kosztów materiałów i usług zewnętrznych wyróżniają się także:

- spółki non profit i spółdzielnie socjalne,
- przedsiębiorstwa, których klientami jest biznes,
- podmioty o przychodach powyżej 500 tys. zł.

Średnio 12% ogólnej kwoty kosztów przedsiębiorstwa społeczne przeznaczają na lokal i media. Na wysokość tej kategorii wydatków wpływa lokalizacja przedsiębiorstwa – im mniejsza miejscowość, tym mniejszy udział kosztów na wynajem lokalu. Znaczenie ma także branża – najmniejszy udział kosztów lokalu i mediów w ogólnej kwocie wydatków mają przedsiębiorstwa zajmujące się usługami porządkowymi, remontowymi i komunalnymi, z kolei największy udział – podmioty gastronomiczne, a także działające w innych, mniejszych branżach.

Średni udział poszczególnych kosztów w sumie kosztów całego sektora PS



 n=604, z analizy wykluczono 24 przedsiębiorstwa, które powstały w 2024 roku.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstw społecznych

Większość przedsiębiorstw społecznych (69%) zakończyło 2023 rok z zyskiem (nadwyżką bilansową). Z zebranych danych wynika, że udział przedsiębiorstw kończących rok z dodatnim wynikiem finansowym rośnie wraz z wielkością ich przychodów – im większe roczne przychody, tym częściej przedsiębiorstwa odnotowywały zysk.

68% spośród przedsiębiorstw społecznych, które osiągnęły w 2023 roku zysk, przeznaczyły nadwyżkę finansową na inwestycje w rozwój i wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa. Niemal połowa (49%) wzmocniła wypracowanym zyskiem reintegrację zawodową i społeczną. W 24% przypadkach nadwyżka z 2023 roku została przeznaczona na pokrycie straty z poprzedniego roku, a 21% przedsiębiorstw społecznych wykorzystało ją, by wesprzeć prowadzoną działalność pożytku publicznego.

Sposób zagospodarowania nadwyżki finansowej w 2023 roku

Inwestycja w rozwój przedsiębiorstwa



Reintegracja zawodowa i społeczna



Pokrycie straty z poprzedniego roku



Działalność pożytku publicznego na rzecz społeczności lokalnej



Nie wiem, trudno powiedzieć



n=416, z analizy wykluczono 188 przedsiębiorstw, które skończyły rok ze stratą, oraz 24 przedsiębiorstwa, które powstały w 2024 roku. W pytaniu można było wskazać kilka odpowiedzi.

Niemal co trzecie przedsiębiorstwo społeczne (31%) zakończyło 2023 rok ze stratą. Prawie połowa PS z tej grupy (48%) pokryła stratę ze środków własnych. 30% PS, by pokryć straty, zainwestowało środki prywatne. W 15% przypadków przedsiębiorstwa społeczne decydują się pokryć stratę ze środków pożyczonych lub z kredytu.

Sposób pokrycia straty finansowej w 2023 roku

Środki z funduszy własnych i rezerwy finansowej



Środki prywatne



Środki z pożyczki lub kredytu



Inne środki

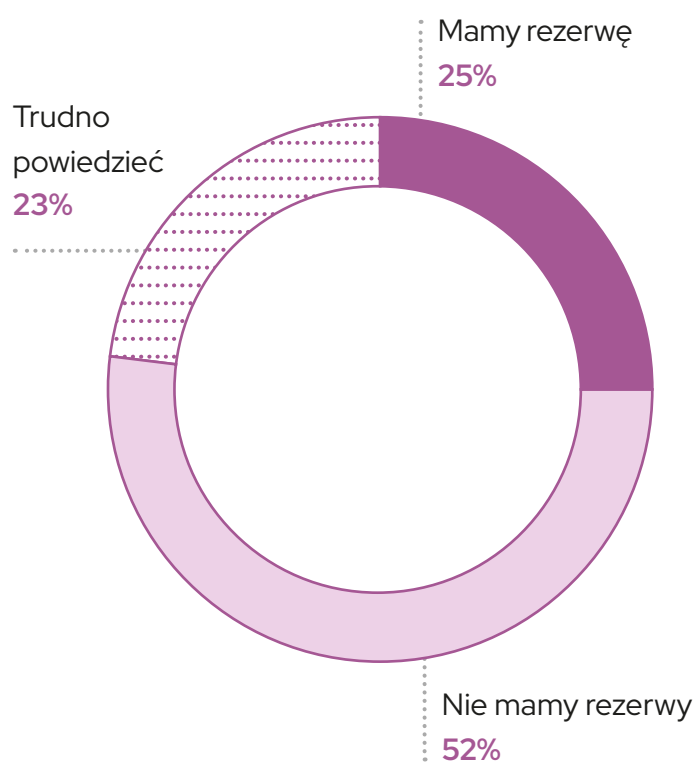


Nie wiem, trudno powiedzieć



n=188, z analizy wykluczono 416 przedsiębiorstw, które odnotowały zysk, oraz 24 przedsiębiorstwa, które powstały w 2024 roku. W pytaniu można było wskazać kilka odpowiedzi.

Rezerwa finansowa pozwalająca na podtrzymanie działań przez minimum 3 miesiące (N=628)



25% przedsiębiorstw społecznych dysponuje rezerwą finansową pozwalającą na podtrzymanie działań w sytuacji kryzysowej przez minimum 3 miesiące. Ponad połowa (52%) deklaruje, że nie ma rezerwy, a 23% nie umie udzielić w tej kwestii jednoznacznej odpowiedzi.

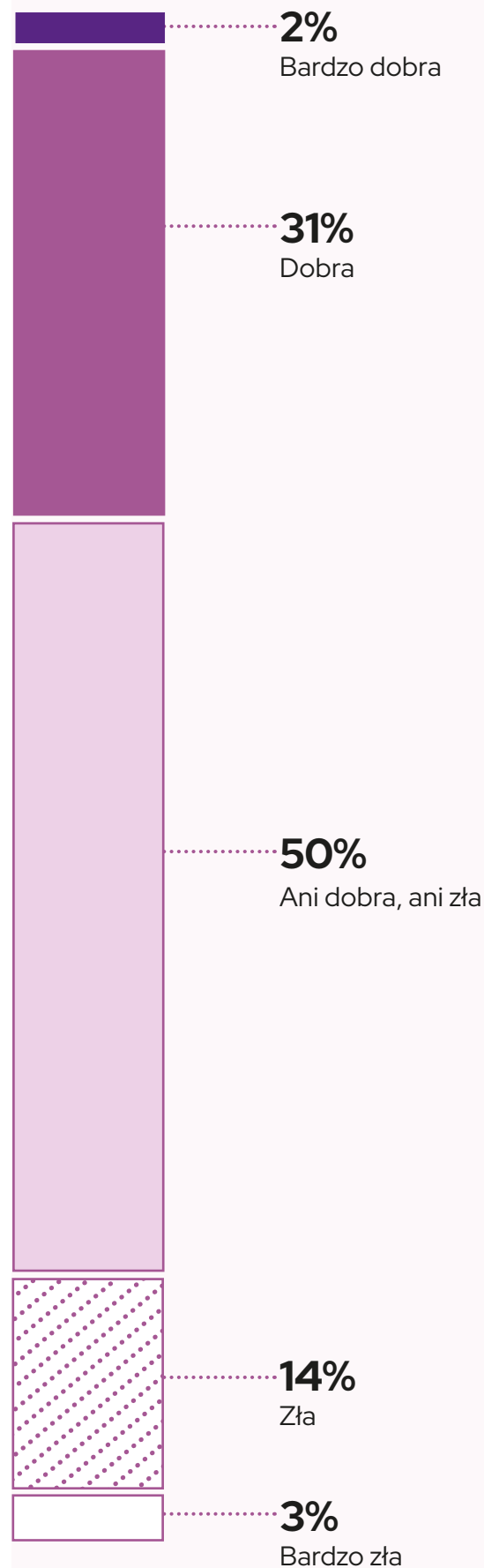
Częściej posiadanie rezerwy finansowej deklarują przedsiębiorstwa:

- będące stowarzyszeniami i fundacjami,
- o dłuższym stażu działania (powyżej 11 lat),
- z dużych miast (powyżej 200 tys. mieszkańców), a także małych miast (do 50 tys. mieszkańców),
- zajmujące się usługami społecznymi i zdrowotnymi oraz usługami remontowymi, porządkowymi i komunalnymi,
- o budżetach powyżej 1 mln zł.

Brak rezerw finansowych dających poczucie finansowej stabilności i bezpieczeństwa może być powodem dosyć zachowawczych ocen kondycji finansowej przedsiębiorstw. Dokładnie połowa ocenia swoją obecną sytuację finansową jako ani dobrą, ani złą. Jednocześnie co trzecie przedsiębiorstwo (33%) uznaje, że jego finanse są w dobrym stanie, a 17% deklaruje, że sytuacja finansowa jest zła.

Co ciekawe, nie ma żadnych statystycznie istotnych zależności między oceną własnej sytuacji finansowej a wyróżnionymi cechami różnicującymi sektor przedsiębiorstw społecznych (takimi jak forma prawna, staż działania, lokalizacja, obszar działania profil klientów czy wielkość budżetu).

Ocena obecnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa



n= 623, 5 przedsiębiorstw nie umiało ocenić swojej sytuacji finansowej.

Podsumowanie

Przeciętne (medianowe) przychody przedsiębiorstw społecznych w 2023 roku mieszczą się w przedziale między 500 tys. a 1 mln zł. Dane udostępnione przez GUS (w [raporcie „Podmioty ekonomii społecznej w 2023 r.”](#)) ułatwiają odpowiedź na pytanie, czy to dużo, czy mało. Według GUS mediana przychodów PS wynosi dokładnie 805 tys. zł, suma ich przychodów to 1,2 mld zł, a średnie przychody wynoszą około 2 mln zł. Szeroki zakres podmiotowy badania GUS pozwala porównać finanse przedsiębiorstw społecznych i innych podmiotów ekonomii społecznej. Kwota średnich przychodów PS jest niemal cztery razy większa od średnich przychodów podmiotów ekonomii społecznej (według GUS wyniosły one w 2023 roku około 530 tys. zł), a jednocześnie niemal dwa razy mniejsza od średnich przychodów spółdzielni ekonomii społecznej (GUS zalicza do tej grupy spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy i spółdzielnie inwalidów), które wynoszą 3,9 mln zł. Z kolei według [raportu PARP](#) średnie przychody małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wyniosły 1,8 mln zł (dane dla 2022 roku).

Podsumowując, można w pewnym uproszczeniu powiedzieć, że pod względem wielkości przychodów przedsiębiorstwom społecznym jest bliżej do MŚP niż do podmiotów ekonomii społecznej czy spółdzielni. Dane o źródłach przychodów przedsiębiorstw społecznych potwierdzają ich rynkowy charakter – ponad 90% ma przychody z działalności ekonomicznej, przy czym zdecydowanie częściej są to wpływy z działalności gospodarczej, rzadziej z działalności odpłatnej pożytku publicznego. Dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą przychody z tego źródła stanowiły średnio niemal dwie trzecie ich rocznych budżetów. I choć większość przedsiębiorstw społecznych ma także przychody z innych źródeł (np. dotacyjnych), jednak ich udział w budżetach PS jest wyraźnie mniejszy.

Większość PS zakończyła 2023 rok z zyskiem, który został przekazany na wzmocnienie i inwestycje w rozwój przedsiębiorstwa lub reintegrację zawodową. Co czwarte przedsiębiorstwo twierdzi, że zgromadzone rezerwy finansowe starczyłyby na co najmniej 3 miesiące funkcjonowania. I choć świadczy to o tym, że 25% PS zgromadziło zasoby pozwalające na chwilowy przestój działalności lub problemy z koniunkturą, to jednak dla większości przedsiębiorstw społecznych problem braku stabilności finansowej jest jednym z najbardziej palących. Więcej na ten temat piszemy w rozdziale [➔ Problemy przedsiębiorstw społecznych](#).



Praca w przedsiębiorstwach społecznych

W tym rozdziale prezentujemy kluczowe informacje o osobach zatrudnionych w przedsiębiorstwach społecznych. Omawiamy skalę zatrudnienia, wykorzystywane formy umów oraz przyglądamy się zatrudnieniu osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Analizowane dane pochodzą ze sprawozdań, które PS składały za 2023 rok do urzędów wojewódzkich. Baza zawierała informacje o 819 podmiotach, które dopełniły obowiązku sprawozdawczego. Warto zaznaczyć, że dane ze sprawozdań są niedoskonałe. Część z nich zawiera błędy logiczne, dlatego w przypadku kilku podmiotów było konieczne wprowadzenie korekt, by usunąć te nieścisłości.

Skala i struktura zatrudnienia

Praca w przedsiębiorstwach społecznych ma szczególne znaczenie, ponieważ jednym z kluczowych celów PS jest reintegracja społeczna i zawodowa, czyli wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w ich funkcjonowaniu na rynku pracy. Reintegracja odbywa się przez tworzenie miejsc pracy dla tych osób oraz rozwijanie ich kompetencji zawodowych.

Warunki brzegowe dotyczące zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych określa ustawa o ekonomii społecznej, jej kluczowe zapisy omawiamy w rozdziale → [Krótki przewodnik po przedsiębiorstwach społecznych](#).

Dane wskazują, że 11% przedsiębiorstw społecznych spełnia wymogi zatrudnienia na minimalnym poziomie trzyosobowego zespołu. Zdecydowana większość PS zatrudnia więcej osób niż minimum określone w ustawie. Przeciętna wielkość zespołu PS to 8 osób (podana wartość to mediana, co oznacza, że połowa PS zatrudnia mniej, a połowa – więcej osób). 17% podmiotów zatrudnia co najmniej 20 osób.

Większe niż przeciętnie zespoły mają:

- podmioty deklarujące cel usługowy (przeciętnie 9 osób),
- spółdzielnie socjalne (przeciętnie 10 osób),
- podmioty zlokalizowane w małych i średnich miastach do 100 tys. mieszkańców (przeciętnie 10 osób).

Tabela: Liczba osób pracujących w przedsiębiorstwach społecznych w 2023 roku

Liczba osób	Wartość procentowa
0–2	1%
3	11%
4–9	44%
10–19	26%
20–49	13%
50–99	3%
100 i więcej	2%



N=819, opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań PS za 2023 rok.

Formy zatrudnienia

Analiza form zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych pokazuje ich zaangażowanie w tworzenie stabilnych miejsc pracy. 73% wszystkich osób pracujących w PS jest zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę. Wśród tych osób 94% pracuje w wymiarze co najmniej pół etatu, a 58% to osoby pracujące na pełny etat.

W przeciętnym PS wśród osób pracujących:

- 70% to kobiety,
- 61% to osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- 82% to osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę,
- 21% to osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych,
- 13% to osoby nowo zatrudnione, tzn. zatrudnione w 2023 roku.

Zatrudnienie osób z grup zagrożonych wykluczeniem

96% PS deklaruje zatrudnienie co najmniej jednej osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. W przeciętnym ośmioosobowym zespole PS około 5 osób należy do tej grupy (61% zespołu).

Odsetek tych osób zależy od charakteru działalności PS. Wśród PS realizujących cel reintegracji społecznej i zawodowej przeciętnie 67% zespołu to osoby z grup zagrożonych wykluczeniem (ponad dwukrotnie więcej niż wymaga tego ustawa). W podmiotach realizujących cel usługowy ten odsetek wynosi 58%.

Wśród wszystkich osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym zatrudnionych w przedsiębiorstwach społecznych:

- 75% to osoby bezrobotne lub poszukujące pracy (w tym 47% to osoby bezrobotne, 13% to osoby długotrwale bezrobotne, 15% to osoby poszukujące pracy),
- 36% to osoby z niepełnosprawnością,
- 6% to osoby starsze,
- 4% to osoby z zaburzeniami psychicznymi.

90% osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym jest zatrudnionych w PS na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę, a dla 60% to zatrudnienie jest w wymiarze pełnego etatu.

Wykorzystanie instrumentów wsparcia

Przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać z finansowych instrumentów wsparcia, czyli finansowej pomocy w realizacji misji społecznej, np. dotyczącej włączania do rynku pracy osób zagrożonych wykluczeniem.

Według danych ze sprawozdań PS w 2023 roku dość powszechnie korzystały ze wsparcia finansowego zatrudnienia osób w swoich podmiotach. 71% PS skorzystało z przynajmniej jednej formy takiego dofinansowania (38% PS zadeklarowało korzystanie tylko z jednego, a kolejne 24% – z dwóch źródeł wsparcia):

- 35% PS korzystało z dofinansowania z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
- 32% PS korzystało z dofinansowania z Funduszu Pracy,
- 15% PS korzystało z dofinansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (są to środki dystrybuowane przez OWES),
- 34% PS korzystało z dofinansowania z innych źródeł.

W przypadku wszystkich czterech wspomnianych źródeł wsparcie polegało przede wszystkim na dofinansowaniu kosztów wynagrodzenia lub kosztów płacy.

Podsumowanie

Na dane o zatrudnieniu w PS można spojrzeć z perspektywy potencjału tego sektora do tworzenia miejsc pracy. Sektor PS w 2023 roku był miejscem pracy dla blisko 13 tys. osób, w tym dla mniej więcej 9,5 tys kobiet i około 6 tys. osób należących do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. W odniesieniu do całej polskiej gospodarki obecny potencjał PS do tworzenia miejsc pracy pozostaje niewielki – PS odpowiadają jedynie za mniej więcej 0,1% wszystkich miejsc pracy. To pokazuje, że chociaż PS odgrywają ważną rolę w reintegracji społecznej, ich wpływ na ogólną strukturę zatrudnienia w Polsce jest ograniczony.

Także przy ocenie struktury zatrudnienia w sektorze PS warto uwzględnić szerszy kontekst – dlatego zestawiamy ją z sektorem ogółu przedsiębiorstw w Polsce. Przy takim porównaniu należy oczywiście uwzględnić znaczące różnice w wielkości tych sektorów: liczba aktywnych firm w Polsce według danych GUS wynosi 2,3 mln (dane na podstawie raportu GUS „Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2023 roku”), podczas gdy przedsiębiorstw społecznych jest około 1 tysiąca. Ponadto dla większej użyteczności tego porównania wśród ogółu firm wyodrębniłyśmy

powszechne w Polsce firmy jednoosobowe (dane o nich pochodzą z [Portalu Statystycznego ZUS](#)), które znacząco wpływają na strukturę sektora przedsiębiorstw.

Mikroprzedsiębiorstwa, czyli podmioty zatrudniające do 9 osób, dominują w obu sektorach, jednak ich udział wśród PS (55%) jest znacznie mniejszy niż w ogólnej liczbie firm nawet po wykluczeniu jednoosobowych działalności (82%). Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające 10–49 osób, stanowią 39% PS, co jest znacząco wyższym udziałem w porównaniu do 2% ogółu firm. Średnie i duże podmioty, z zespołami powyżej 50 osób, występują z podobną częstotliwością w obu sektorach – stanowią 4% PS i 5% ogółu przedsiębiorstw.

Okazuje się zatem, że sektor PS charakteryzuje się bardziej zróżnicowaną strukturą zatrudnienia niż sektor ogółu przedsiębiorstw. Ta różnorodność strukturalna sektora PS wskazuje na jego zdolność do elastycznego dostosowywania się do potrzeb społecznych. Z kolei większa reprezentacja małych i średnich podmiotów wśród PS świadczy o ich silnym powiązaniu z celem reintegracji społecznej i zawodowej. Jego realizacja wymaga bardziej złożonych struktur i większych zespołów.

Tabela: Struktura przedsiębiorstw społecznych i ogółu przedsiębiorstw w Polsce w 2023 roku

Liczba osób w zespole	Przedsiębiorstwa społeczne	Ogół przedsiębiorstw w Polsce	Ogół przedsiębiorstw po wykluczeniu firm jednoosobowych
1 osoba	0,5%	84%	–
mikro (do 9 osób)	55%	13%	82%
małe (do 49 osób)	39%	2%	13%
średnie (do 249 osób)	4%	0,6%	4%
duże (od 250 osób)	0,1%	0,2%	1%



N PS=819 / N przedsiębiorstw=2,3 mln. Opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań PS za 2023 rok, danych GUS „Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2023 roku” oraz danych ZUS „Aktywni płatnicy składek w ubezpieczeniach emerytalnym i rentowych według liczby ubezpieczonych u płatnika oraz statusu płatnika składek – stan na 31 grudnia 2023 r.”



Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych

W tym rozdziale opisujemy zarządzanie w przedsiębiorstwach społecznych (liczebność zarządu, płeć osoby pełniącej funkcję prezesa, sposób podejmowania kluczowych decyzji, posiadanie strategii rozwoju) oraz formy zdobywania wiedzy. Dane, które prezentujemy w tej części, pochodzą z badania ankietowego.

Zarządzanie przedsiębiorstwem

Najczęściej zarząd badanych przedsiębiorstw liczy od 1 do 3 osób (takich odpowiedzi udzieliło łącznie aż 89% badanych). Przeciętnie w zarządzie PS zasiadają zaś 2 osoby.

Organizacje pozarządowe rzadziej niż inne PS mają jednoosobowy zarząd, podczas gdy spółki oraz inne formy organizacyjne PS charakteryzują się większą częstością tego rozwiązania na tle pozostałych PS. Ponadto organizacje o najdłuższym stażu działania (powyżej 15 lat) rzadziej mają jednoosobowy zarząd, a przedsiębiorstwa o najkrótszym stażu (5 lat lub mniej) częściej niż inne charakteryzują się zarządem dwuosobowym.

Tabela: Liczba osób zarządzających w przedsiębiorstwach społecznych (N=628)

Liczba osób zarządzających	Wartość procentowa
1	31%
2	35%
3	23%
4-7	10%
8 i więcej	1%

Nieznacznie częściej (w 54% przypadków) prezesem badanych przedsiębiorstw społecznych jest kobieta niż mężczyzna.

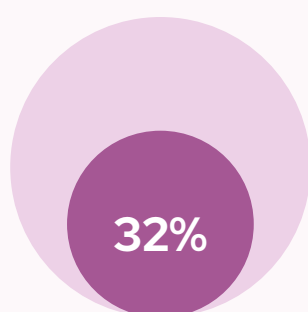
Co różnicuje PS, jeśli chodzi o to, kto pełni funkcję prezesa?

- Forma prawna: na czele organizacji pozarządowych i spółdzielni socjalnych częściej stoją kobiety niż mężczyźni, ale w przypadku spółek non profit i pozostałych form prawnych to mężczyźni części są prezesami.
- Główny obszar działalności PS: w przedsiębiorstwach społecznych w obszarach gastronomii oraz usług społecznych i opiekuńczych funkcję prezesa zarządu częściej pełnią kobiety, podczas gdy w branżach usług porządkowych i remontowych oraz kultury i turystyki dominują mężczyźni.
- Zasięg działania: w PS o lokalnym i regionalnym zasięgu działania przeważają kobiety na stanowisku prezesa, a w przedsiębiorstwach o zasięgu krajowym i międzynarodowym częściej pełnią tę funkcję mężczyźni.

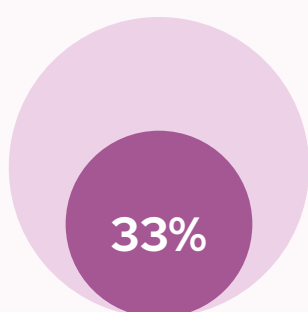
Ważną cechą przedsiębiorstw społecznych (patrz rozdział: [➔ Krótki przewodnik po przedsiębiorstwach społecznych](#)) jest włączanie pracowników i pracowniczek w procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie przez organ konsultacyjno-doradczy. Do zadań tego organu należy opiniowanie działalności przedsiębiorstwa i konsultowanie różnych decyzji. W badaniu poszliśmy o krok dalej i pytałyśmy o sposób podejmowania kluczowych, strategicznych decyzji oraz udział pracowników i członków PS w tym procesie.

Badane PS charakteryzują się partycypacyjnym lub niepartycypacyjnym sposobem zarządzania. W ramach partycypacyjnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwa włączają pracowników lub członków w podejmowanie kluczowych decyzji (robi to odpowiednio 54% i 32% PS). W niepartycypacyjnym stylu zarządzania tylko zarząd podejmuje strategiczne decyzje – takich odpowiedzi udzieliła jedna trzecia (33%) badanych PS. Widać zatem, że wiele podmiotów dąży do demokratycznego sposobu zarządzania i większość PS (65%) angażuje pracowników lub członków w podejmowanie kluczowych decyzji.

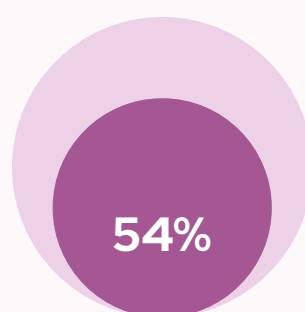
Sposoby podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach społecznych



Członkowie PS są włączani w podejmowanie kluczowych decyzji



Wszystkie kluczowe decyzje podejmuje wyłącznie zarząd PS



Pracownicy PS są włączani w podejmowanie kluczowych decyzji.



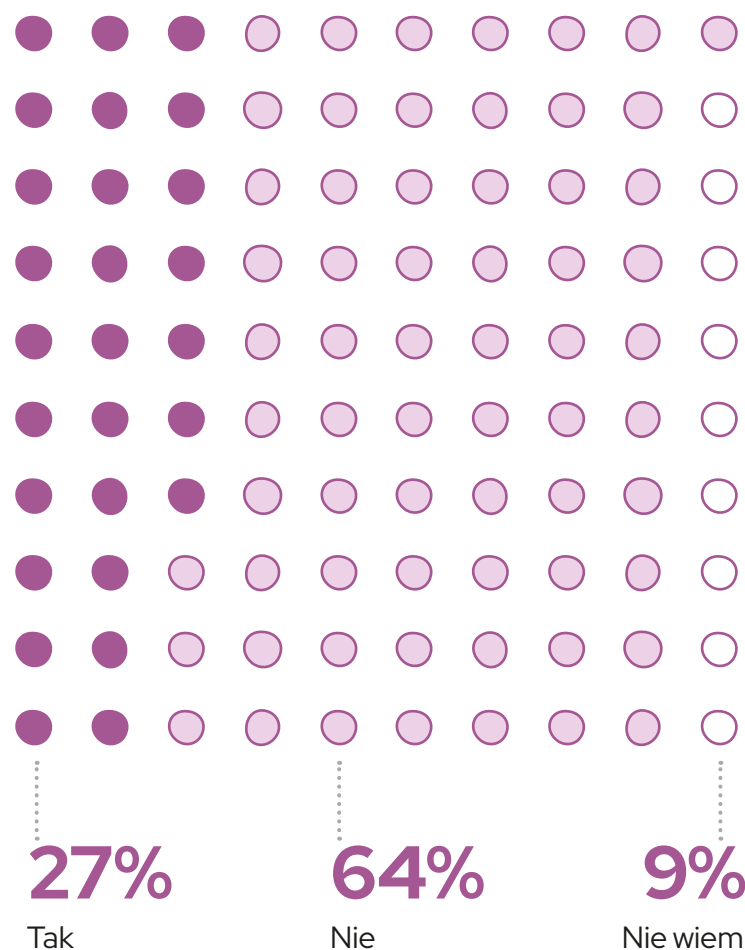
n=608, 20 podmiotów nie wskazało form podejmowania decyzji i wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. W tym pytaniu odpowiedź „wszystkie kluczowe decyzje podejmuje wyłącznie zarząd PS” była odpowiedzią wykluczającą, a pozostałe dwie odpowiedzi można było wskazać pojedynczo lub równocześnie.

Sposoby zarządzania w badanych PS różnią się w zależności od formy prawnej. W spółdzielniach socjalnych kluczowe decyzje częściej podejmuje wyłącznie zarząd, co odróżnia je od organizacji pozarządowych i spółek non profit, w których częściej angażuje się pracowników w proces decyzyjny. Ta różnica może wynikać ze szczególnego eksponowania partycypacyjnego sposobu zarządzania wśród innych form prawnych niż spółdzielnie, w których demokratyczny sposób podejmowania decyzji jest cechą statutową.

Jedynie 27% badanych PS ma strategię rozwoju na najbliższe lata, tzn. opracowany dokument strategiczny, w którym są określone długofalowe cele podmiotu i sposoby ich realizacji. Pozostali badani wskazali, że ich PS nie posiada strategii rozwoju (64%) bądź nie mają oni wiedzy na ten temat (9% PS zaznaczyło odpowiedź „nie wiem”). Posiadanie strategii rozwoju na najbliższe lata zależy także od:

- formy prawnej: częściej mają ją organizacje pozarządowe, a rzadziej spółdzielnie socjalne;
- obszarów działania: przedsiębiorstwa społeczne zajmujące się usługami społecznymi, zdrowotnymi, kulturą, turystyką i rekreacją częściej niż przeciętne PS opracowują strategię, z kolei przedsiębiorstwa skupiające się na gastronomii, usługach porządkowych, remontowych czy komunalnych mają strategię rzadziej niż przeciętne PS;
- zasięgu działania: działające lokalnie i regionalnie przedsiębiorstwa społeczne tworzą strategię rzadziej niż przeciętne PS, a PS działające na skalę krajową lub międzynarodową bardziej systematycznie planują swoje działania na przyszłość w porównaniu do przeciętnego PS.

Posiadanie strategii rozwoju na najbliższe lata



Zdobywanie wiedzy

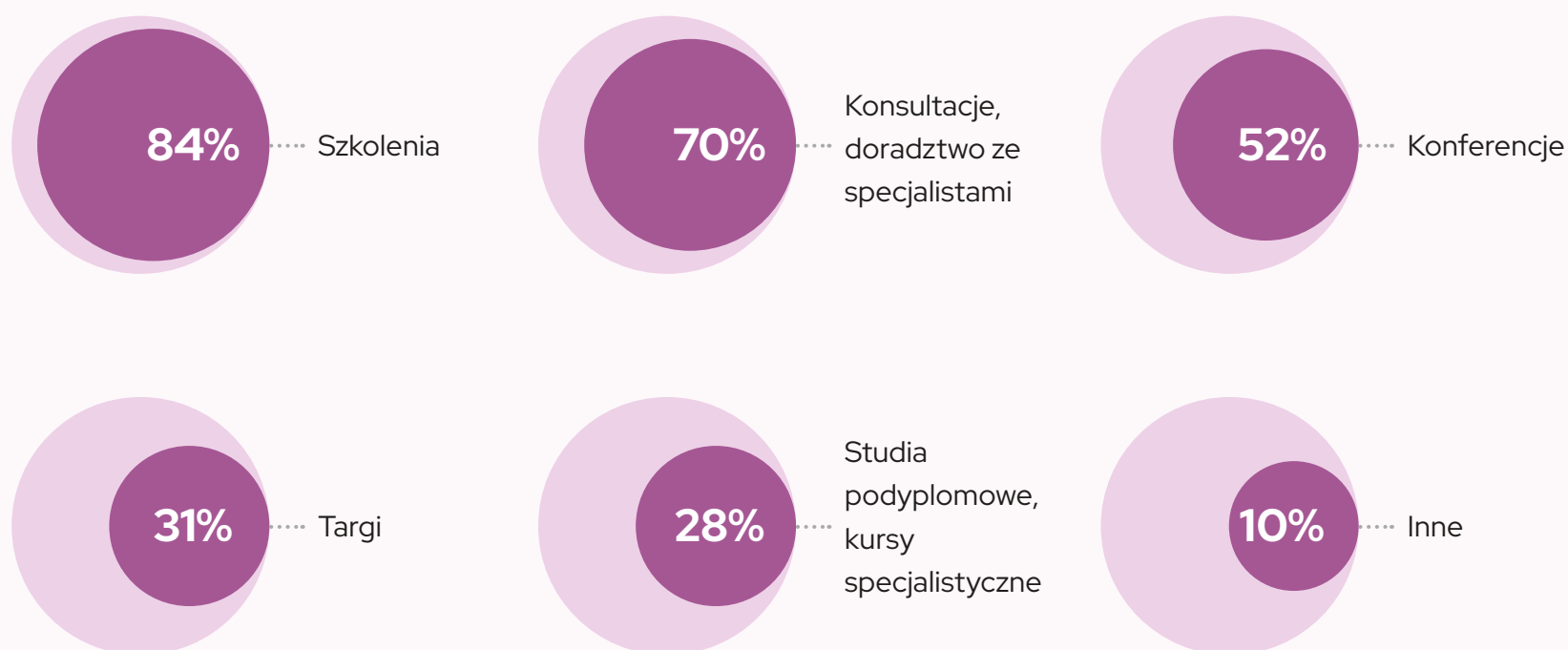
Prawie wszystkie ankietowane podmioty (92%) aktywnie podejmowały działania edukacyjne w ciągu roku poprzedzającego badanie.

Przedsiębiorstwa, które rozwijały kompetencje, najchętniej wybierały szkolenia (84%), konsultacje i doradztwo ze specjalistami (70%) oraz konferencje (52%). Dużą mniejszą popularnością cieszyły się zaś targi, studia podyplomowe, kursy specjalistyczne i inne formy zdobywania wiedzy.

Poziom zaangażowania przedsiębiorstw społecznych w rozwój wiedzy zależy od formy prawnej, zasobów finansowych i realizowanych celów. Dla przykładu:

- konferencje: są popularniejsze wśród organizacji pozarządowych i zamożniejszych podmiotów z obszaru usług społecznych i zdrowotnych,
- konsultacje i doradztwo: chętniej wybierane przez organizacje pozarządowe i spółki non profit oraz PS działające w usługach społecznych,
- studia podyplomowe i kursy: popularne wśród organizacji pozarządowych, zwłaszcza w edukacji i opiece nad dziećmi,
- szkolenia i targi: częściej wybierane przez zamożniejsze podmioty,
- brak udziału w formach kształcenia w ostatnim roku: najwyższy wśród spółdzielni socjalnych i spółek non profit oraz PS działających w obszarze gastronomii i usług porządkowych. Organizacje pozarządowe wyróżniają się aktywnością i poszukiwaniem możliwości edukacyjnych.

Formy zdobywania wiedzy przez przedsiębiorstwa społeczne w ostatnim roku

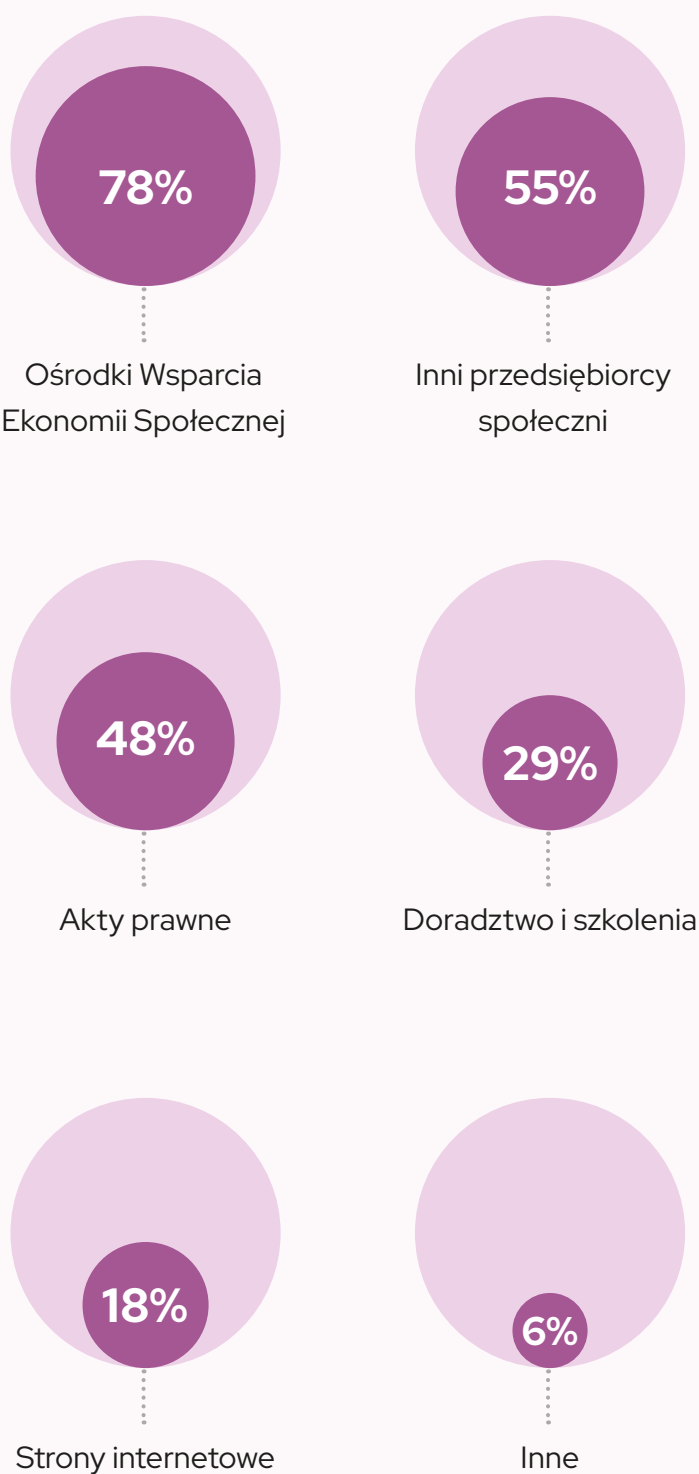


n= 577, odpowiedzi dotyczą tylko tych podmiotów, które brały udział w działaniach edukacyjnych w roku poprzedzającym badanie. Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru. Respondenci i respondentki mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi.

Członkowie zarządu przedsiębiorstw społecznych czerpią wiedzę na temat prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego najczęściej: od Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (78%), od innych przedsiębiorców społecznych (55%) oraz z aktów prawnych (48%). Dużo mniejsze znaczenie odgrywają zaś doradztwa i szkolenia (29%) oraz strony internetowe (18%). Wśród najczęściej wymienianych witryn, badani wskazywali na: ngo.pl, przedsiębiorstwospoleczne.pl, ekonomiaspoleczna.pl, spoldzielnie.org, ozrzs.pl i strony ministerialne.

Co więcej, po porady oferowane przez OWES chętniej sięgają przedsiębiorstwa społeczne działające lokalnie, których głównym klientem są instytucje publiczne lub samorząd, a z aktów prawnych chętniej korzystają podmioty o większych zasobach finansowych oraz dłuższym stażu działania. Z kolei doradztwa i szkolenia są najczęściej wybierane przez podmioty zajmujące się opieką nad dziećmi oraz edukacją.

Źródła wiedzy na temat prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego



N=628, odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru. Respondenci i respondentki mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa społeczne dążą do demokratycznego sposobu zarządzania. Większość angażuje swoich członków lub pracowników w podejmowanie kluczowych decyzji. Dane pokazują więc, że rola pracowników i pracowniczek w PS nie sprowadza się jedynie do uczestnictwa w organie konsultacyjno-doradczym i mają oni również realny wpływ na sposób zarządzania przedsiębiorstwem. To cecha PS mocno odróżniająca je od komercyjnych przedsiębiorstw. Potencjalną formą wpływania pracowników na osoby zarządzające w firmie jest członkostwo w związkach zawodowych i jak podaje Główny Urząd Statystyczny (raport [„Partnerzy dialogu społecznego – związki zawodowe i organizacje pracodawców 2022”](#)) jedynie 15% osób zatrudnionych angażuje się w takie zrzeszenia.

Kolejną cechą, która odznacza przedsiębiorstwa społeczne w zarządzaniu, jest fakt, że kobiety nieznacznie częściej pełnią funkcję prezesa PS. Jest to wyróżnik zarówno na tle danych dotyczących organizacji pozarządowych (raport [„Kondycja organizacji pozarządowych 2021”](#)), jak i firm ([Gender Statistics Database 2024](#), [Polski Instytut Ekonomiczny 2024](#)), w których to kobiety rzadziej niż mężczyźni zajmują stanowiska prezesów.

Problemem przedsiębiorstw jest częsty brak długofalowych strategii rozwoju, który w połączeniu z ograniczonymi zasobami finansowymi może wpływać na zdolność PS do adaptacji i rozwoju. Szybko zmieniające się warunki zewnętrzne, np. rozwój ekonomiczny, technologiczny, mogą wymagać od PS przededefiniowania relacji z klientami, partnerami, sposobu finansowania czy sposobu produkcji. Dla porównania w latach 2020–2022 blisko 8% przedsiębiorstw komercyjnych wprowadziło fundamentalne zmiany w swoim modelu biznesowym ([„Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”](#)). Trudno jednak podejmować takie kluczowe zmiany bez strategicznego zarządzania i planowania, a więc takie kompetencje wymagają rozwoju wśród PS w najbliższych latach.

Co ważne, przedsiębiorstwa społeczne wykazują duży potencjał rozwojowy i systematyczność w zdobywaniu wiedzy. Praktycznie wszystkie PS angażowały się w działania edukacyjne w roku poprzedzającym badanie, a także chcą nadal rozwijać swoją wiedzę i umiejętności, o czym dokładniej piszemy w rozdziale [➔ Potrzeby i plany przedsiębiorstw społecznych](#). Regularne zdobywanie wiedzy przez PS podkreśla ich potrzebę rozwoju oraz wymaga dalszego inwestowania w dostosowane formy wsparcia edukacyjnego.



Wizerunek i tożsamość przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorstwa społeczne podobnie jak firmy czy instytucje publiczne mogą świadomie kształtować swój wizerunek, dążąc do jego zgodności z tożsamością, czyli z tym, jak chciałyby być postrzegane przez otoczenie. Wizerunek jest budowany na podstawie działań i komunikatów PS, stanowiąc odbicie jego misji, celów i wartości.

W tym rozdziale analizujemy to, jak PS mówią o sobie, jak docierają do klientów, jak czują się postrzegane przez otoczenie, jakie przyświecają im wartości oraz jakie korzyści i wyzwania niesie z sobą posiadanie statusu przedsiębiorstwa społecznego. Prawie wszystkie dane, które prezentujemy w tej części, pochodzą z wywiadów pogłębionych z przedstawicielami i przedstawicielkami PS.

Sposoby budowania wizerunku

Przedsiębiorstwa społeczne w swoich narracjach skupiają się przede wszystkim na przedstawieniu charakterystyki działalności oraz misji społecznej. Częściej odwołują się do formy prawnej, takiej jak spółdzielnia socjalna czy fundacja, niż do statusu przedsiębiorstwa społecznego. Opowiadając o sobie, przedsiębiorcy społeczni podkreślają charakterystykę swoich usług i produktów, a także wartości, którymi się kierują. W narracjach silnie są akcentowane działania na rzecz osób wykluczonych społecznie lub w trudnej sytuacji życiowej, np. zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami czy pomoc osobom w kryzysie bezdomności.

Przedsiębiorcy prezentują dumę ze swojej roli, odwagę w mierzeniu się z przeciwnościami i satysfakcję płynącą z pomagania innym. Czują odrębność od firm komercyjnych, co wyrażają przez narracje o swojej unikatowej misji:

- Ekonomia społeczna nie ma sobie równych. Robimy
- ogrom pracy, często przekraczając zwykły system pracy.
- Oprócz aspektu biznesowego pracujemy z grupami
- wykluczonymi. Dajemy ludziom szansę, wspieramy
- w różnych sytuacjach życiowych. Często jesteśmy
- terapeutami, psychologami, punktami informacyjnymi.
- Dlatego nie powinniśmy być traktowani tak, że „tam
- trafiają ci najgorsi” [FGD7].

Narracje o ekonomii społecznej i statusie przedsiębiorstwa społecznego są różnicowane przez badane PS w zależności od odbiorcy. Status PS i ekonomia społeczna odgrywają szczególną rolę w kontaktach z dużymi firmami i instytucjami publicznymi, gdzie jest to doceniane (np. przez preferencyjne negocjacje, premiowanie w konkursach). Jednocześnie status PS jest rzadko używany w komunikacji z klientami indywidualnymi, ponieważ koncepcja ekonomii społecznej jest często postrzegana jako niezrozumiała dla szerszego odbiorcy, o czym szerzej piszemy w dalszej części tego rozdziału. Z kolei w kontekście branżowym, na wydarzeniach poświęconych ekonomii społecznej, status PS pełni funkcję identyfikacyjną, umożliwiającą nawiązanie relacji i wymianę doświadczeń z innymi podmiotami.

Tylko część badanych PS stosuje ustalony i określony sposób komunikacji, wykorzystując słowa kluczowe. Większość z nich buduje swój wizerunek, podkreślając konkretne rezultaty swoich działań i wskazując na jakość produktów, historie odbiorców czy dane liczbowe.

Niekiedy zdarza się, że w PS budowanie wizerunku jest traktowane jako proces poboczny, który rozwija się samoistnie. W takich przypadkach badany wystarcza, że produkt jest rozpoznawalny i kupowany, co przekłada się na satysfakcjonujące wyniki bez intensywnych działań wizerunkowych. Strategia ta jest więc przyjmowana jedynie w sytuacji, gdy produkt lub usługa cieszą się już dużą, stabilną popularnością. Jak podkreśla uczestniczka wywiadu:

- Nie szukam aktywnie klientów, bo nasza kuchnia
- nadała z niewielkim trudem z produkcją. W związku
- z tym nie mam wielkiej potrzeby opowiadania o naszym
- przedsiębiorstwie [FGD2].

Istotnym aspektem budowania wizerunku jest także sieciowanie, organizowanie spotkań, kontakt z ekspertami. Przedsiębiorstwa społeczne współpracują z samorządami i instytucjami publicznymi, aktywnie uczestnicząc w różnorodnych wydarzeniach i rozmowach, a dzięki temu budują swoją ekspercką pozycję i silną markę. Jak zauważa badana osoba:

- Wypracowaliśmy sobie markę głównie dzięki mocnemu
- eksperckiemu osadzeniu się w świecie organizacji.
- Zapraszaliśmy do współpracy wielu różnych ekspertów,
- organizowaliśmy spotkania, konferencje [FGD2].

Wspólnym mianownikiem działań wizerunkowych podejmowanych przez PS jest dążenie do budowania wiarygodności, której fundamentem są transparentność, eksperckość oraz autentyczność w relacjach z odbiorcami. Według wypowiedzi badanych transparentny i autentyczny przekaz próbują tworzyć przez pokazywanie codziennej pracy zespołu, w tym kulisów działalności (np. wyjazdów i wyjść integracyjnych zespołu). Z kolei eksperckość badani chcą budować przez profesjonalną obsługę klienta oraz dbałość o jakość produktów i usług, które w ich poczuciu nie odbiegają od standardów rynkowych.

Część PS dodatkowo kładzie nacisk na edukowanie społeczeństwa na temat swoich działań. Deklarują, że próbują w sposób przystępny i angażujący wyjaśniać, czym jest ekonomia społeczna oraz jakie innowacyjne rozwiązania oferują.

Jeśli chodzi o używane kanały komunikacji, uczestnicy wywiadów wskazywali, że tzw. poczta pantoflowa jest najskuteczniejszym sposobem budowania rozpoznawalności wśród klientów. Zadowoleni klienci (zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni) polecają usługi innym, co generuje nowych odbiorców. Część PS wykorzystuje obecność w sieci (media społecznościowe i strony internetowe) do promowania usług i produktów oraz komunikacji z odbiorcami. Co więcej, przedsiębiorcy społeczni cenią spotkania twarzą w twarz, które przybierają różne formy: spotkań z klientami w miejscu oferowania usług, stanowisk na targach i wydarzeniach branżowych, wizyt studyjnych oraz spotkań z ekspertami.

Zrozumienie specyfiki PS przez otoczenie

Wyzwaniem dla 61% badanych przedsiębiorstw społecznych jest brak zrozumienia specyfiki ich działania przez otoczenie. Jest to jeden z powszechniejszych problemów przedsiębiorstw społecznych (patrz rozdział: → [Problemy przedsiębiorstw społecznych](#)). Uczestnicy i uczestniczki wywiadów grupowych też wskazywali na niską świadomość społeczną na temat ekonomii społecznej. Podkreślali, że większość odbiorców, nawet dobrze wykształconych, nie rozumie pojęcia ekonomii społecznej, spółdzielni socjalnych czy przedsiębiorstw społecznych:

Bardzo mały odsetek ludzi kojarzy, czym jest ekonomia społeczna. Bardzo mało jest na rynku przedsiębiorstw społecznych, które działają. Mamy wiele spółdzielni, które funkcjonują w dużej niszy, i mało kto o nich słyszy. Nawet jeżeli robią ciekawy produkt, ma on bardzo duży problem, żeby przebić się do większej grupy sprzedażowej [FGD8].

Ekonomia społeczna to jest w ogóle abstrakcja. Rzadko używamy określenia „przedsiębiorstwo społeczne” [FGD2].

Spółdzielnie nie mierzą się z takim wyzwaniem, bo mamy w Polsce tradycję spółdzielni mleczarskich. Ludzie wiedzą, że spółdzielnie istnieją, ale kojarzą się z przedsiębiorstwem. Nie ma tego odium, że to fundacja, która powinna wszystko robić za darmo. Wiadomo, że to jest dziwny, nieokreślony twór. Nie wiadomo, skąd przymiotnik „socjalny” [FGD2].

Przedsiębiorstwa społeczne odczuwają stałą potrzebę tłumaczenia swojej misji i modelu działania zarówno odbiorcom indywidualnym, jak i instytucjom. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego i – szerzej – współpracy z administracją publiczną badane osoby wskazywały na problem braku ciągłości wiedzy w instytucjach. Kłopot pojawia się, gdy następuje zmiana władzy bądź zmiana na stanowisku osoby, z którą PS dotychczas zbudowały relacje i zaufanie. Dla części PS

zmiany osobowe w instytucjach publicznych oznaczają konieczność budowania wizerunku praktycznie od zera.

Zmienili się burmistrzowie. Wypracowaliśmy już pewną wiedzę z samorządami. Teraz zaczynamy od początku tłumaczyć, o co chodzi w ekonomii społecznej. Za każdym razem, jak radni się zmieniają, trzeba przecierać szlaki. Dużo osób nie wie, co to jest spółdzielnia socjalna (...). Długotrwały proces i brak ciągłości sprawiają, że czasami startujemy od zera [FGD8].

Misja i wartości PS

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów w badanych przedsiębiorstwach wyróżniają się następujące wartości:

1. współpraca zespołowa – działanie jako zespół, umiejętność budowania dobrych stosunków w zespole, granie do jednej bramki,
2. stabilność finansowa – dążenie do rozwoju finansowego i niezależności finansowej dzięki gospodarności,
3. humor – posiadanie dystansu do siebie, tworzenie radosnej atmosfery, radość z działania, umiejętność zabawy jako sposób na zacieśnianie relacji w zespole, a także jako rodzaj zdrowej reakcji na wyzwania, rozładowanie napięcia, rola w budowaniu pozytywnego środowiska pracy i motywacji.


Ponadto badane PS stosunkowo często wymieniały:

4. innowacyjność – oryginalne, nieszablonowe rozwiązania i sposób działania,
5. uczenie się – organizacje uczące się (koncepcja), nastawione na rozwój indywidualny, zespołowy i organizacyjny.

Większość PS deklaruje, że używa swoich wartości w komunikacji z pracownikami, osobami zaangażowanymi w działania częściej niż klientami zewnętrznymi. Podmioty podkreślają, że wartości są integralną częścią codziennych działań, jednak ich obecność w komunikacji zewnętrznej jest subtelna. Wartości PS są pokazywane przez działania, a niekoniecznie przez komunikaty marketingowe promujące te wartości. Niektórzy przedsiębiorcy społeczni stawiają na szczerą, transparentną komunikację z klientami na temat relacji panujących w zespole:

Staramy się komunikować z klientami szczerze, mówimy im o tym, co robimy poza pracą, i prezentujemy wartości. Pokazujemy, że jest to miejsce, gdzie można fajnie spędzić czas. Nie mamy problemu z tym, żeby pokazywać naszą reintegrację czy integrację. (...) Staramy się, żeby klienci zobaczyli nas jako zespół, który pracuje razem [FGD8].

Wartości ważne dla przedsiębiorstw społecznych

 Badane osoby wybierały z listy 52 wartości trzy najważniejsze, które według nich najlepiej charakteryzowały ich PS. Istniała możliwość wskazania wartości spoza listy.



Uzyskanie statusu przedsiębiorstwa społecznego: motywacje, korzyści i wyzwania

Korzyści płynące z posiadania statusu PS są w dużej mierze lustrzanym odbiciem motywacji do jego uzyskania. Pierwsza motywacja jest pragmatyczna: w wywiadach grupowych przedsiębiorcy społeczni najczęściej wskazywali na możliwość ubiegania się o dodatkowe fundusze jako główny bodziec do uzyskania statusu PS. Dostęp do środków finansowych to także główna korzyść wynikająca z bycia PS. Programy rządowe skierowane do przedsiębiorstw społecznych (takie jak „Warto być Przedsiębiorstwem Społecznym!” oraz „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej” w ramach KPO) stanowią istotny element motywacji finansowej, oferując możliwość pozyskania środków na działalność przedsiębiorstwa. Dodatkowo podmioty o takim statusie mają możliwość ubiegania się o środki w ramach Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). PS korzystają również z refundacji składek ZUS ze środków Funduszu Pracy w odniesieniu do osób defaworyzowanych na rynku pracy, dotacji z Funduszu Pracy na stanowisko pracy czy dotacji z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Dla wielu PS, zwłaszcza tych, które borykają się z trudnościami finansowymi, możliwość uzyskania dofinansowania bywa kluczowa.

Dla niektórych podmiotów, szczególnie tych, które nie zatrudniają dużej liczby osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, korzyści z tytułu posiadania statusu PS są bardziej marginalne i często związane z dużym wysiłkiem:

- To droga przez mękę: składanie tych wszystkich dokumentów i dublowanie ich w nieskończonej liczbie egzemplarzy [FGD2].

Dodatkowo pośrednią korzyścią finansową wynikającą z bycia przedsiębiorstwem społecznym jest możliwość uczestnictwa w określonych przetargach organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Taki sposób wyłonienia wykonawców jest oceniany pozytywnie przez badanych, gdyż ułatwia PS aplikowanie o środki i zmniejsza liczbę konkurencji.

Jak wspomina jeden z uczestników wywiadów:

- Mnie ten status jest potrzebny, żeby brać udział w niektórych przetargach, które organizuje gmina.
- Gmina wprowadza klauzulę społeczną i nie ma tutaj takiego wysypu, żeby oprócz nas ktoś się jeszcze zgłosił.
- To jest bardzo nam potrzebne [FGD4].

Druga motywacja do uzyskania statusu PS dotyczy misyjności podmiotu. Dla części badanych decyzja o uzyskaniu statusu PS była naturalną konsekwencją ich dotychczasowego sposobu działania, pokłosiem wieloletniego sposobu działania. Innymi słowy, działalność społeczna i integracja osób z grup defaworyzowanych była od początku integralną częścią ich misji. W takim przypadku status PS jest raczej traktowany jako formalizacja dotychczasowych działań niż cel sam w sobie. Jak mówią uczestnicy wywiadów:

- Zakładając spółdzielnię socjalną, od razu wiedziałem, że to będzie PS. Nieważne, na podstawie jakiej ustawy.
- Bliska nam była idea tworzenia miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych czy defaworyzowanych [FGD8].
- Dużo rzeczy robiliśmy społecznie. Doszliśmy do wniosku, że sformalizujemy ten związek i po prostu się przekształciliśmy, ale tak naprawdę funkcjonowaliśmy w takich ramach już od wielu lat. Naprawdę czuję dumę, że możemy w ten sposób funkcjonować i działać [FGD4].

Na pytanie o to, czy proces ubiegania się o status PS niesie z sobą obciążenia, uczestnicy i uczestniczki wywiadów wskazywali na długi czas oczekiwania na decyzję oraz konieczność dostosowywania działalności do szczególnych wymogów ustawy. Niekiedy konieczność dopasowania się do wymogów ustawowych jest postrzegana jako sztuczna, nieodzwierciedlająca realnego sposobu działania przedsiębiorstwa. Niektórzy badani rozważają rezygnację ze statusu PS z uwagi na obciążenie wymogami ustawowymi i nikłe korzyści, które odczuwają.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują między rynkiem a sektorem publicznym i społecznym. Nie mają jednej, spójnej tożsamości ani zestawu wartości organizacyjnych, które dzielą. Połączenie misji społecznej i celów biznesowych sprawia, że odczuwają napięcie w sposobie opowiadania o swojej działalności. Rzuca to też na niską świadomość społeczną na temat tego, czym są przedsiębiorstwa społeczne i co je charakteryzuje.

Przedsiębiorstwa społeczne stosują też różnorodne podejścia komunikacyjne, świadomie dopasowując sposób przekazywania informacji do kontekstu i odbiorców. Budując swój wizerunek, podkreślają konkretne rezultaty swoich działań, w tym jakość produktów, historie odbiorców czy dane liczbowe. Tym, co uwiarygadnia przedsiębiorstwa społeczne, jest urzeczywistnianie deklarowanych wartości w codziennej pracy. Jest to o tyle istotne, że wartości mogą być ważnym czynnikiem sukcesu i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ([Cegliński 2016](#)).

Główne motywacje i korzyści z posiadania statusu przedsiębiorstwa społecznego to pragmatyzm (dostęp do finansowania) i misyjność (potwierdzenie działań w obszarze ekonomii społecznej). Wyzwania dotyczą zaś formalnych wymogów i nadmiernej biurokracji.

Status PS nie jest jednak dla badanych znakiem jakości, którym mogą pochwalić się wśród odbiorców. Czasem bywa postrzegany jako ciężar. Podniesienie rangi przedsiębiorstw społecznych, budowanie wspólnej tożsamości wokół PS i uproszczenie procedur mogłoby to zmienić.



Współpraca przedsiębiorstw społecznych z innymi podmiotami

W tym rozdziale omawiamy współpracę PS z innymi podmiotami, w szczególności z samorządem i biznesem. Współpracę definiujemy jako wspólne działania, wymianę, kontakty, czyli relacje, które wykraczają poza sprzedaż tym podmiotom produktów lub usług.

Wątki o tej tematyce były zawarte więc zarówno w ankiecie, jak i zostały pogłębione w wywiadach grupowych z przedstawicielami i przedstawicielkami PS.

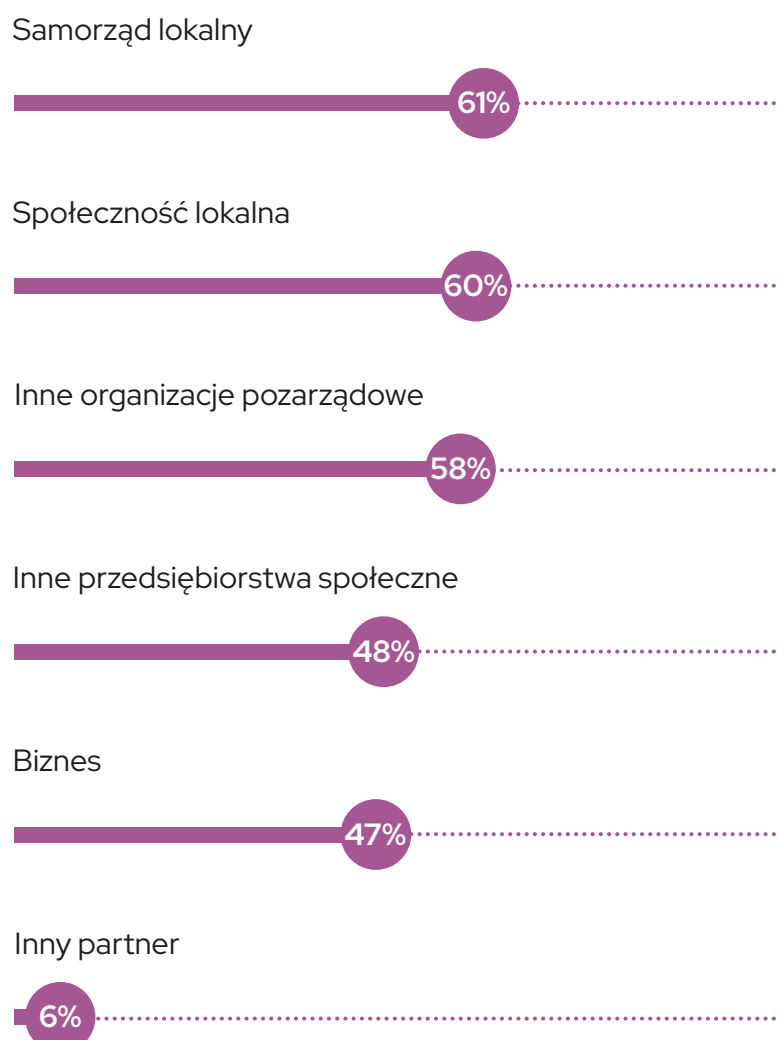


N=628, odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru. Respondenci i respondentki mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi i partnerów, z którymi współpracowali w ciągu ostatniego roku.

Partnerzy przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej współpracują z samorządem lokalnym, ze społecznością lokalną i z organizacjami pozarządowymi. Wyniki te wskazują na lokalne zakorzenienie przedsiębiorców społecznych.

Partnerzy przedsiębiorstw społecznych



Dodatkowo, poza wymienionymi w pytaniu odpowiedziami, respondenci i respondentki wskazywali także na współpracę z instytucjami publicznymi (m.in. Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, szkołami, uczelniami, Narodowym Funduszem Zdrowia). Wśród partnerstw z innymi przedsiębiorstwami społecznymi część respondentów i respondentek wyszczególniła Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej. Ponadto dobór partnerstw zależy od specyfiki przedsiębiorstw społecznych.

Z organizacjami pozarządowymi częściej współpracują przedsiębiorstwa społeczne o długim stażu działania, będące organizacjami pozarządowymi, o dużym zasięgu działania oraz aktywne w dużych miastach, w obszarze usług społecznych, zdrowotnych, kultury, turystyki i rekreacji.

Ze społecznością lokalną częściej niż inne współpracują organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa społeczne deklarujące usługi opieki nad dziećmi i edukacyjne, a także związane z kulturą, turystyką i rekreacją jako swoim głównym obszarem działania. Najbardziej zaś ze społecznością współpracują PS zajmujące się przede wszystkim działalnością produkcyjną.

Współpracę z innymi przedsiębiorstwami społecznymi nawiązują wyraźnie chętniej PS o międzynarodowym zasięgu działania. Współpraca ta jest dużo rzadsza, gdy przedsiębiorstwo społeczne działa lokalnie.

Przedsiębiorstwa społeczne są zadowolone ze współpracy, którą podejmują – tylko 31% PS odczuło trudności we współpracy z innymi podmiotami i jest to jeden z najrzadziej wskazywanych przez nich problemów. Pozytywnie oceniają również współpracę zarówno z samorządem, jak i biznesem, co opisujemy bardziej szczegółowo w kolejnych podrozdziałach.



Odpowiedzi udzieliły tylko te PS, które współpracują z samorządem lokalnym. Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru. Respondenci i respondentki mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi.

Współpraca z samorządem

Z samorządami przedsiębiorstwa społeczne współpracują najczęściej, a kontakty te są uzależnione od lokalnych uwarunkowań i specyfiki przedsiębiorstw. Chętniej z lokalnym samorządem współpracują przedsiębiorstwa społeczne o długim stażu działania i formie prawnej stowarzyszenia lub fundacji, głównie działające w obszarze usług społecznych i zdrowotnych. Najbardziej z samorządami współpracują zaś PS zajmujące się przede wszystkim działalnością produkcyjną i mające ogólnopolski zasięg działania. Wśród badanych PS, które współpracują z samorządem, współpraca ta najczęściej przybiera formę: uczestnictwa w spotkaniach z przedstawicielami urzędu i wymiany wiedzy (59%), zlecenia zadań publicznych przez urząd (58%) oraz organizacji wspólnych wydarzeń i projektów (56%). Rzadziej PS uczestniczą w konsultacjach, a urzędy kupują produkty lub usługi od PS, użyczają sprzętu lub pomieszczeń.

Formy współpracy przedsiębiorstw społecznych z samorządem lokalnym

Uczestnictwo w spotkaniach, wymiana wiedzy

59%

Zlecenie zadania publicznego przez urząd

58%

Organizacja wspólnych działań

56%

Sprzedaż urzędowi produktów/usług PS

43%

Użyczenie pomieszczeń lub sprzętu przez urząd

29%

Uczestnictwo w konsultacjach uchwał, dokumentów

22%

Inna współpraca

3%

Widać zależności między formami współpracy PS z samorządami a różnymi cechami PS:

- zadania publiczne zlecone przez urząd częściej są realizowane przez organizacje pozarządowe, a także przedsiębiorstwa z branży usług społecznych;
- swoje produkty i usługi częściej sprzedają samorządom spółdzielnie socjalne, PS działające w branży gastronomicznej i takie, które mają wyższe przychody;
- korzystanie z zasobów samorządów, takich jak pomieszczenia czy sprzęt, jest częstsze w przypadku PS z mniejszych miejscowości.

Współpracę przedsiębiorstw społecznych z samorządem charakteryzuje poszukiwanie równowagi między stabilnością a niestabilnością. Z jednej strony cykliczne zmiany w strukturach władzy lokalnej prowadzą do zerwania współpracy i konieczności budowania relacji od nowa. Z drugiej zaś współpraca z samorządami przynosi czasami stabilność finansową dzięki realizacji zadań zleconych w gminach, które trwają dłużej niż projekty grantowe.

- Z samorządami jest tak, że dzisiaj jest ten burmistrz, za cztery lata jest inny, i dzisiaj on nam daje zlecenia, za cztery lata przychodzi ktoś nowy i już nam nie daje zleceń, spółdzielnia upada [FGD7].

Część przedsiębiorstw krytykuje brak wsparcia bądź zainteresowania ze strony samorządów, poczucie bycia „zbędną wartością” dla władz lokalnych. Badani wskazywali też na trudności wynikające z traktowania ich działalności jako usługi niskopłatnej z uwagi na misyjny charakter działania. Od przedsiębiorstw społecznych oczekuje się realizacji działań „po kosztach” lub bez kosztów administracyjnych:

- Zostałam poproszona o przeprowadzenie projektu przez rok i dostałam informację, że na organizację, administrację nie potrzebujemy pieniędzy, bo przecież jesteśmy spółdzielnią socjalną, więc powinniśmy

- robić pomocowo, ku chwale ojczyzny. Zatrudniamy ludzi, którzy muszą za swoją pracę dostać godne wynagrodzenie i potrzebujemy środki na administrację [FGD3].

Badane przedsiębiorstwa społeczne zwracają również uwagę na konieczność prezentowania samorządom korzyści płynących z tej współpracy. Używanie języka korzyści oraz przedstawianie wyników działalności PS pomaga budować jego wiarygodność. Jak mówi jeden z uczestników badania:

- Trzeba się uwiarygodnić i opowiadać o tym, czemu to jest ważne. Co samorząd dzięki tej współpracy z nami może zyskać, a co my możemy zyskać dla społeczności lokalnej, w której imieniu się pojawiajemy [FGD6].

Co ważne, PS współpracujące z lokalnym samorządem bardzo pozytywnie oceniają tę współpracę. Niemal 80% badanych przedsiębiorstw postrzega ją dobrze, 17% – neutralnie, a jedynie 4% badanych PS negatywnie ocenia współpracę z samorządem.

Współpraca z biznesem

Drugim istotnym rodzajem klientów dla przedsiębiorstw społecznych w Polsce jest biznes. Z biznesem chętniej współpracują przedsiębiorstwa społeczne będące spółkami non profit, zajmujące się działalnością produkcyjną, o ogólnopolskim lub międzynarodowym zasięgu działania.

Współpraca między PS a firmami najczęściej przybiera formę zakupu usług lub produktów przez firmy (80%), wymiany wiedzy (56%) oraz organizacji wspólnych działań (53%). Mniejsze, ale wciąż istotne formy współpracy to wsparcie finansowe (25%) oraz wsparcie rzeczowe (20%) od firm. Najrzadsze formy współpracy obejmowały udział w raportowaniu celów zrównoważonego rozwoju firmy (ESG) oraz inne nietypowe formy współpracy.

Formy współpracy PS z firmami różnicują takie cechy jak forma prawna, staż działania czy obszar działalności:

- na sprzedaż firmom produktów i usługi najczęściej decydują się spółki non profit oraz PS działające w obszarze produkcji;
- pozyskiwanie wsparcia finansowego i darowizn od firm jest najczęstsze wśród organizacji pozarządowych i PS realizujących usługi społeczne;
- wspólne projekty z biznesem chętniej realizują organizacje pozarządowe, PS o ogólnopolskim zasięgu działania i dłuższym stażu działania.

Przedsiębiorstwa społeczne biorące udział w wywiadach grupowych deklarują współpracę z firmami w ramach dwóch ścieżek: współpracy z przedstawicielami lokalnego biznesu, którzy są stałymi klientami lub usłyszeli rekomendację od członków lokalnej społeczności (istotne zwłaszcza dla zakorzenionych lokalnie PS), oraz współpracy z dużymi przedsiębiorstwami, w tym korporacjami, które świadomie poszukują usług lub produktów przedsiębiorstw społecznych (z uwagi na np. ich strategię działania).

Formy współpracy przedsiębiorstw społecznych z biznesem

Sprzedaż firmom produktów lub usług PS

80%

Wymiana wiedzy i doświadczenia

56%

Organizacja wspólnych działań

53%

Otrzymywanie od firmy wsparcia finansowego

25%

Otrzymywanie od firmy wsparcia rzeczowego

20%

Wykonanie przez firmę usług na rzecz PS nieodpłatnie lub po obniżonej cenie

17%

Wolontariat pracowniczy na rzecz PS

16%



n=297, odpowiedzi udzieliły tylko te PS, które współpracują z biznesem. Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru. Respondenci i respondentki mogli wybrać wszystkie poprawne odpowiedzi.

Przedsiębiorcom społecznym zależy na tym, by promować wysokiej jakości usługi i produkty oraz być postrzeganym jako równoprawny partner w stosunku do komercyjnych podmiotów. Próbują zerwać ze społecznym wizerunkiem PS jako podmiotu nieprofesjonalnego, oferującego usługi gorszej jakości.

We współpracy z klientami biznesowymi przedsiębiorcy społeczni starają się zachować balans między swoją misją społeczną a profesjonalizmem rynkowym. Uważają swoje działania jako unikatowe i wnoszące wartość społeczną, lecz nie chcą, by litość czy współczucie wobec osób wykluczonych było głównym motywem sprzedaży. Jak podkreśla uczestnik wywiadów:

- Nie mamy się bronić tym, że ktoś współczuje ludziom niepełnosprawnym, tylko mamy mieć przede wszystkim świetną zupę, świetną kampanię, i to sprawi, że będziemy mieć klientów. Na pierwszym miejscu pozostaje jakość produktu [FGD2].

Ocena współpracy z biznesem przez przedsiębiorstwa społeczne jest bardzo pozytywna. Aż 83% respondentów i respondentek oceniło współpracę z firmami jako dobrą, niecałe 17% uznało ją za neutralną (ani dobrą, ani złą), a tylko jeden ankietowany wskazał na negatywne doświadczenia. Współpracę z sektorem prywatnym szczególnie pozytywnie oceniają te PS, które wymieniają się wiedzą i doświadczeniem z przedstawicielami firm.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa społeczne są silnie zakorzenione lokalnie, co znajduje odzwierciedlenie w ich częstej współpracy z samorządem, społecznością lokalną oraz organizacjami pozarządowymi. Co ciekawe, przedsiębiorstwa społeczne ([„Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024”](#)) nawiązują częstsza współpracę z innymi podmiotami niż przedsiębiorstwa komercyjne, a w porównaniu do organizacji pozarządowych w Polsce rzadziej tworzą partnerstwa ([„Kondycja organizacji pozarządowych 2021”](#)). Wydaje się, że przedsiębiorstwa społeczne mają zróżnicowane strategie dotyczące współpracy – część z nich stawia na rozbudowaną współpracę z podmiotami komercyjnymi, a inne koncentrują się w sposób szczególny na partnerstwie z samorządami lokalnymi.

Współpraca z samorządami opiera się na poszukiwaniu równowagi między stabilnością wynikającą z trwałego partnerstwa a niestabilnością związaną ze zmiennością priorytetów i członków władzy lokalnej. Usytuowanie przedsiębiorstw społecznych między rynkiem a sektorem społecznym i publicznym wpływa na ich relację z samorządami lokalnymi. Społeczny charakter PS niekiedy powoduje, że klienci samorządowi oczekują od nich realizacji działań poniżej kosztów rynkowych, co stawia PS w trudnej sytuacji negocjacyjnej. Kluczowe dla powodzenia współpracy jest umiejętne pokazywanie obustronnych korzyści, przygotowanie merytoryczne oraz wykorzystywanie dobrych praktyk z innych jednostek samorządu terytorialnego.

Przedsiębiorstwa społeczne we współpracy z biznesem kładą nacisk na jakość oferowanych produktów i usług, chcą być odbierane jako profesjonalni i równoprawni partnerzy, jednocześnie stroniąc od budowania relacji sprzedażowych opartych na litości czy współczuciu. Starają się przełamać stereotypy związane z ich działalnością i unikać postrzegania ich wyłącznie przez pryzmat działalności społecznej.



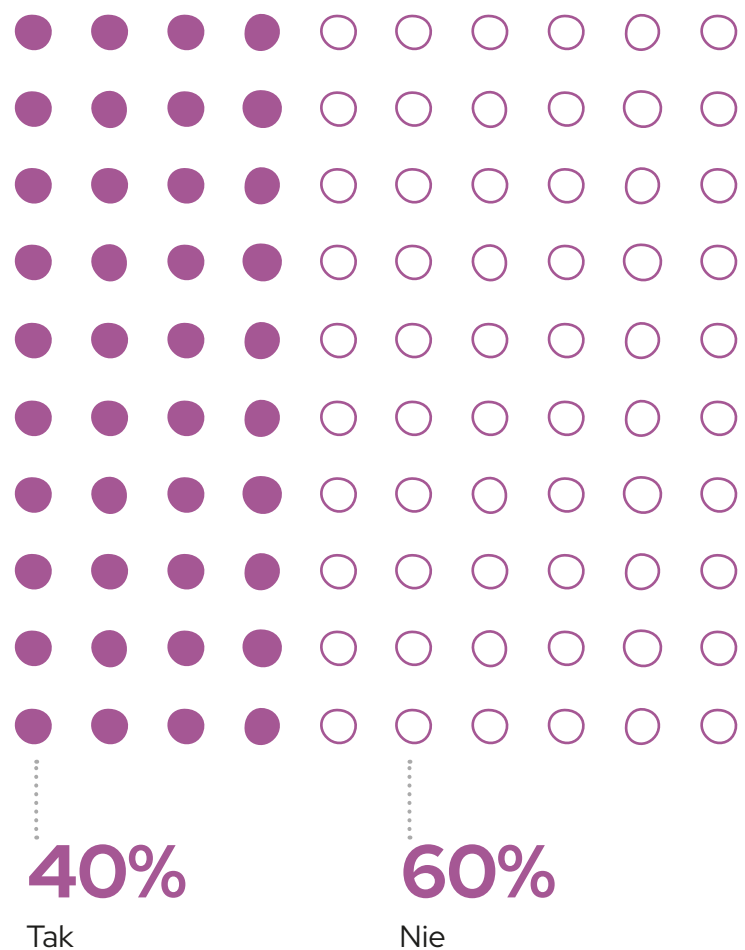
Sieciowanie i oczekiwania wobec nowej organizacji zrzeszającej PS

W tym rozdziale analizujemy dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw społecznych dotyczące działania w sieciach i koalicjach, a także opisujemy oczekiwania PS wobec nowej organizacji powstającej w ramach projektu „SAMO-ES. Samoorganizacja PS jako odpowiedź na wyzwania społeczne”. Prezentowane dane o tej tematyce pochodzą zarówno z badania ankietowego, jak i wywiadów grupowych z przedstawicielami i przedstawicielkami PS.

Przynależność do sieci i porozumień

40% przedsiębiorstw społecznych należy do sieci, porozumień, koalicji. Co warto podkreślić, odsetek ten dotyczy przynależności do zrzeszeń zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny.

Przynależność do sieci, porozumień (N=628)



Zdecydowanie częściej do różnego rodzaju sieci i porozumień należą PS, które mają formę prawną spółdzielni socjalnej – ponad połowa z nich (54%) deklaruje przynależność do jakiegokolwiek sieci. Co więcej, dużo częściej zrzeszają się też podmioty o dłuższym stażu działania (powyżej 10 lat) oraz takie, których roczne przychody przekraczają 500 tys. zł. Dane te pokazują, że zrzeszanie się jest pewnym późniejszym etapem w rozwoju przedsiębiorstwa, kiedy już zdobędzie ono większe zasoby i doświadczenie.

Typy sieci, do których należą przedsiębiorstwa społeczne

Sieci o charakterze terytorialnym

29%

Związek rewizyjny spółdzielni

15%

Sieci branżowe

8%

Sieci przedsiębiorstw społecznych

5%

Sieci międzynarodowe

2%



N=628, podane dane na wykresie dotyczą wszystkich przedsiębiorstw społecznych, a nie tylko tych przynależących do sieci i porozumień.

Najczęściej PS zrzeszają się w sieciach o charakterze terytorialnym: lokalnych, regionalnych czy ogólnokrajowych. Do każdego z tych typów sieci należy co dziesiąte przedsiębiorstwo społeczne, a ogólnie do porozumień opartych na zasięgu terenowym – 29% wszystkich podmiotów.

W rozmowach na ten temat liderzy i liderki PS szczególnie doceniali lokalne, małe i nieformalne sieci. Ciekawym, przytoczonym w wywiadzie przykładem oddolnej inicjatywy sieciującej jest grupa przedsiębiorstw z jednego miasta, które stworzyły wspólną konwersację w mediach społecznościowych i tam wzajemnie informują się o projektach, szukają zasobów, jeśli brakuje im rąk do pracy czy towaru, doradzają sobie przy rozliczeniach i w kwestiach formalnych. Inną zaletą sieci o charakterze lokalnym jest ich znajomość lokalnego kontekstu i możliwości odpowiadania na realne potrzeby przedsiębiorstw.

To są po prostu nasze oddolne inicjatywy, lokalne, wynikające z potrzeb, które wychodzą w trakcie realizacji zadań. (...) Najfajniejsze było pierwsze i dłuższe spotkanie [sieci], na którym wszystkie podmioty stwierdziły, że tak naprawdę mamy podobne problemy z działaniami miasta (...) i pewne działania, które podjęliśmy wspólnie, w szczególności pisma, rozmowy, spotkania, przyniosły efekt [FGD7].

Drugim, najczęściej spotykanym typem zrzeszeń wśród PS jest związek rewizyjny spółdzielni – należy do niego 15% PS. Choć [Krajowa Rada Spółdzielcza](#) wymienia różne rodzaje związków rewizyjnych, to można zakładać, że w przypadku badanych PS chodziło o Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych. Wskazuje na to fakt, że praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa (97%), które wskazały na tę kategorię, to spółdzielnie socjalne. Warto zauważyć, że gdyby od grupy podmiotów należących do jakiegokolwiek sieci odjąć te, które są zrzeszone tylko w związku rewizyjnym spółdzielni, to odsetek przynależności do sieci zmalałby o 6 punktów procentowych (do 34% PS).

W wywiadach grupowych część przedstawicieli i przedstawicielek PS sugerowała, że sieciowanie branżowe jest bardziej naturalne i częściej obecne w środowisku ekonomii społecznej. Jedna z badanych osób opisała to następująco:

• Powiem szczerze, że siecujemy się bardzo branżowo, czyli catering się trzyma razem, zieleni czy usługi komunalne razem, bo wymieniamy się czy to doświadczeniami, czy mówimy sobie o jakichś zleceniach, zamówieniach [FGD3].

Widać jednak, że porozumienia oparte na branży wcale nie są tak popularne, jak mogłoby się wydawać – należy do nich tylko 8% wszystkich PS. Niski odsetek sieci branżowych wydaje się naturalną konsekwencją dużego rozdrobienia głównych obszarów działania wśród przedsiębiorstw społecznych. Nie ma też istotnych zależności między przynależnością do sieci (w ogóle oraz do sieci branżowych) a branżą działania PS.

Podczas rozmów z liderami i liderkami PS większość z nich pozytywnie oceniała dotychczasowe doświadczenia w sieciach i koalicjach. Wskazywali na wiele korzyści, które daje im sieciowanie, np.: możliwość poznania się, wspólnego działania, wymiany doświadczeń, uzupełniania swoich zasobów. Jedna z rozmówczyń zwróciła uwagę na ciekawą korzyść z bycia w porozumieniach, zrzeszeniach – nazwała ją okazją do „wybebeszenia się”, czyli podzielenia swoimi żałami i trudnościami:

• Myśmy się spotykali raz w miesiącu na omawianiu przede wszystkim problemów, bo o sukcesach nie ma co mówić (...) Akurat to były owocne dla mnie spotkania, bo to było wyjście ze swojego zaścianka (...), żeby taki miód spłynął na serce, że inni mają jeszcze gorzej. (...) Tak trochę sarkastycznie [to mówię], ale to były takie spotkania, gdzie bardzo dużo osób miało okazję dopiero się wybebeszyć, bo na co dzień nie miało przed kim i z kim [FGD4].

Kilka osób wspominało o nieudanych doświadczeniach związanych ze zrzeszaniem się i wiązały się one przede wszystkim z tworzeniem sieci pod dany projekt (co niekoniecznie wynikało z realnej potrzeby danych podmiotów), a także z konfliktami personalnymi lub brakiem chętnych osób do prowadzenia takiego przedsięwzięcia.

• Mamy też doświadczenie w sieciowaniu pod użytek tylko jednego projektu. Te sieci działały oczywiście krótko, były z korzyścią dla kogoś, a dla uczestników były tylko okazją do składania licznych podpisów [FGD3].

Duża część osób biorących udział w wywiadach pogłębionych podkreślała rolę Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej w stwarzaniu okazji do poznawania się i sieciowania przedsiębiorstw społecznych. Zdarzało się, że spotkania i wydarzenia organizowane przez te instytucje stawały się pretekstem do dalszych wspólnych działań.

• Chciałam jeszcze tylko wspomnieć o naszym OWES-ie i naszej ukochanej [nazwa organizacji regionalnej]. Bo to są takie dwie organizacje, które rzeczywiście bardzo dbają o to, żebyśmy się widywali, spotykali, żebyśmy się sieciowali, wymieniali doświadczeniami, żebyśmy się wspierali [FGD3].

Stosunek do nowej organizacji zrzeszającej PS

Większość aktywnych przedsiębiorstw społecznych (59%) chciałaby dołączyć do nowej organizacji zrzeszającej PS. Tylko 4% podmiotów w ogóle nie jest zainteresowanych takim zrzeszeniem, a reszta badanych (38%) nie ma jednoznacznej opinii w tym temacie.

Dołączeniem do nowej organizacji zdecydowanie częściej są zainteresowane przedsiębiorstwa, które są już w innych porozumieniach – 71% z tej grupy deklaruje

chęć włączenia się w nową organizację. Widać zatem, że podmioty, które mają doświadczenie w sieciowaniu, oceniają je pozytywnie, widzą wynikające z niego korzyści i w związku z tym są otwarte na dołączenie do kolejnego zrzeszenia. Nie ma z kolei zależności między innymi cechami PS, np. formą prawną, branżą, stażem, lokalizacją a ich zainteresowaniem nową siecią.

Co ciekawe, tylko 12% przedsiębiorstw społecznych wskazało potrzebę sieciowania i wymiany doświadczeń jako jedną ze swoich najważniejszych potrzeb (bardziej szczegółowe omówienie potrzeb PS można znaleźć w rozdziale → [Potrzeby i plany przedsiębiorstw społecznych](#)). Trochę częściej jako kluczową wybierały tę potrzebę podmioty, które już przynależą do sieci i porozumień. Dane te potwierdzają tylko tezę, że zrzeszanie się jest kolejnym krokiem w rozwoju przedsiębiorstwa i staje się ważne, gdy są spełnione inne potrzeby: finansowe, sprzętowe, promocyjne. Opisuje to trafnie jedna z rozmówczyń:

Moja spółdzielnia skończyła cztery lata, więc to nie jest dużo, ale to dla mnie były naprawdę trudne lata (...). I mimo różnego rodzaju prób zapisania się gdzieś [do sieci] to zmęczenie tak mi doskwierało emocjonalnie, że mi się nie chciało. (...) Już się wyciszyłam, emocje mi opadły, zespół mam ukształtowany, zlecenia mamy stałe, w związku z tym ja teraz mogę zająć się działaniem w sieci [FGD4].

W wywiadach grupowych większość badanych wypowiadała się pozytywnie o pomysłach stworzenia nowej organizacji zrzeszającej PS, doceniała inicjatywę i była ciekawa jej rezultatów. Pojawiło się jednak kilka sceptycznych głosów i obaw odnoszących się do tego przedsięwzięcia. Głównie dotyczyły one wyzwań związanych z utrzymaniem zapału liderów oraz członków sieci, obawiano się, że będzie to „słomiany zapał” i zarówno liderzy, jak i same przedsiębiorstwa szybko wycofają się z takiego pomysłu przez brak czasu i inne obowiązki. Pojawiły się również obawy, że działania nowej organizacji nie przyniosą

oczekiwanych efektów i będzie ona tylko podmiotem stworzonym na czas trwania projektu. Dało się także wyczuć niepokój związany z upolitycznieniem takiego zrzeszenia i tzw. koleśiostwem wewnątrz organizacji.

Przede wszystkim czynnik ludzki może pójść nie tak, że ludzie skupią się tylko na swoich organizacjach i nie będą mieli czasu (...) Czasami jest w organizacji ciśnienie, bo terminy gonią, nowe zamówienia, zmiana kadry, trzeba załatać dziurę budżetową. No i przez to osoby, które mają kompetencje, kwalifikacje, mogłyby wnieść fajne rzeczy, po prostu nie będą miały czasu [FGD4].

Liczę mocno, że SAMO-ES, tworzone jednak przez osoby zaangażowane nawet i hobbystycznie w przedsiębiorczość społeczną, nie zrobią czegoś takiego, że będzie to tylko instrument do naszych podpisów i naszego czasu. Liczę mocno, że będzie to organizm żywy, z szacunkiem do wszystkich osób. (...) Nie chciałabym, żeby to było sztuczne, żeby to było dla osób, które tworzą tam, w Warszawie, organizację, a my żebyśmy byli takim armatnim mięskiem, które będzie składało deklaracje i ożywiało tę organizację [FGD3].

Myślę, że sztorm może wywołać upolitycznienie, wybieranie swoich. (...) Bo to jest wyczuwalne, że ktoś jest faworyzowany, a ktoś inny wcale. (...) Także dla mnie najgorszym, co może się nam przytrafić, to jest polityka, w takiej sieci nie powinno być osób zaangażowanych politycznie [FGD5].

Można więc określić, że przedstawiciele i przedstawicielki PS wyrażają wobec nowej organizacji „sceptyczny optymizm” – są otwarci na nowe działania, ale chcą też konkretnych rezultatów i oczekują, że nie będzie to przedsięwzięcie tylko na czas trwania projektu. Widzą z kolei wiele korzyści, które może im dostarczyć uczestnictwo w nowej sieci, co opisujemy szerzej w następnym podrozdziale.

Motywacje i korzyści dotyczące nowej organizacji zrzeszającej PS

W badaniu ankietowym pytałyśmy przedsiębiorstwa społeczne o to, jakie kluczowe korzyści przekonałyby ich do dołączenia do nowej organizacji zrzeszającej PS. Odpowiedzi na to pytanie rozłożyły się bardzo równomiernie, okazuje się więc, że PS mają bardzo zróżnicowane motywacje do sieciowania i nie ma kategorii korzyści, które są dla nich szczególnie przekonujące lub nie. Tylko 3% podmiotów stwierdziło, że żadne korzyści nie nakłonią ich do dołączenia do sieci.

Mniej więcej co trzecie przedsiębiorstwo oczekuje od sieci wsparcia edukacyjnego i doradczego, możliwości nawiązania współpracy (np. z innymi PS, biznesem), wzmocnienia swojej pozycji w relacjach z władzami lub możliwości skorzystania z funduszu samopomocowego. Najbardziej wskazywaną motywacją do dołączenia do nowej organizacji były działania rzecznicze (19%) i inne korzyści (3%).

Co ciekawe, działania rzecznicze, tzn. na rzecz zmian prawnych i systemowych w warunkach funkcjonowania PS w Polsce, często pojawiały się jako oczekiwanie wobec nowej organizacji w wywiadach pogłębionych z przedstawicielami i przedstawicielkami PS. Osoby badane sugerowały, że nowa organizacja powinna zawalczyć o rozwiązania wokół refundacji składek z Urzędu Pracy, ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw społecznych, egzekwować terminowe rozstrzygnięcie konkursów i dotacji, a także wzmocnić pozycję PS w relacjach z władzami centralnymi i lokalnymi.

Cieszyłyśmy się [z powstania sieci] z tego względu, że być może będzie jakiś realny wpływ na uwarunkowania prawne. (...) Bardzo liczę na to, że jeżeli sieć faktycznie zacznie funkcjonować w środowisku, zacznie funkcjonować w świadomości ministerstwa jako duża grupa z mocnym głosem [FGD4].

Natomiast taka organizacja tworzona przez nas już mogłaby wpłynąć na samorządy, bo ta reprezentacja i nazwisko lidera tak dużej organizacji, tyle znaczącej, myślę, że miałoby przełożenie na szeroką współpracę, która dawałaby stałe zlecenia [przedsiębiorcom społecznym] [FGD5].

Tabela: Korzyści, które przekonałyby PS do uczestnictwa w nowej organizacji

Rodzaj korzyści	Wartość procentowa
Wsparcie edukacyjne, doradcze	37%
Możliwość nawiązania współpracy (z innymi PS, biznesem)	37%
Wzmocnienie pozycji PS w relacjach z władzami	36%
Możliwość korzystania z funduszu samopomocowego	33%
Możliwość korzystania ze wspólnych usług, np. prawnych, księgowych	29%
Bieżący dostęp do informacji o zmianach w prawie	26%
Wymiana informacji i doświadczeń	26%
Wspólna promocja działalności PS	25%
Działania rzecznicze na rzecz zmian prawnych, systemowych	19%
Inne korzyści	3%



N=628, każdy badany podmiot mógł wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi.

Liderzy i liderki PS dzielili się w rozmowach tym, że ważną korzyścią, która zachęca ich do dołączenia do nowej organizacji, jest bieżący dostęp do informacji i możliwość wymiany wiedzy. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa społeczne mają podobne problemy i trudności, to chciałyby wymieniać się doświadczeniami i czerpać sprawdzone informacje, bo czasem nie mają świadomości o dostępnych rozwiązaniach prawnych czy formalnych. Jeden z badanych opisał takie oczekiwanie jako „funkcjonujące uniwersum samopomocy” i porównał przyszłe zasoby wiedzy nowej sieci do portalu ngo.pl, który jest największym źródłem informacji o organizacjach pozarządowych w Polsce:

... Czasami mówimy w naszych podmiotach, że jak trwoga, to idziemy na ngo.pl i tam zadajemy pytanie (...) I teraz sobie marzę, żeby być w takiej sieci [PS], że po prostu dzwonię i mówię: „Słuchajcie, który projekt teraz dla nas? A czy możecie nam prawnie pomóc? A czy widzicie gdzieś tam możliwość finansowania? Generalnie jedno miejsce, gdzie dzwonię i wiem, że pomogą albo ja pomogę swoim doświadczeniem. Czyli że to jest takie funkcjonujące uniwersum samopomocy, powiedzmy [FGD3].

Inna osoba użyła porównania, że chciałyby, by dzięki spotkaniom sieci i dostępowi do informacji nie było konieczności „wyważania otwartych drzwi”, bo często przez rozmowę i wymianę doświadczeń łatwiej i szybciej można rozwiązać dany problem. A kolejny badany podkreślił, że z jego perspektywy możliwości jest tak wiele, że ciężko znaleźć czas, by je wyszukiwać, i widziałby właśnie rolę nowej organizacji jako dostawcy PS bieżących informacji.

Kolejną ważną motywacją do włączenia się w nową organizację jest rozwój przedsiębiorstwa i możliwość podniesienia kompetencji zarówno osób zarządzających, jak i zatrudnionych. Przedstawiciele i przedstawicielki PS opowiadali, że widzą w nowej organizacji szansę na rozwój działalności ekonomicznej swojego podmiotu i rozszerzenie swoich usług na nowe tereny, „nabrania rozmachu”:

... Ja przyszedłam do tej organizacji [SAMO-ES], żeby móc rozwijać się na szerszym terenie. I to jest moja wizja, to jest moje marzenie, żeby o spółdzielni [nazwa] było słyhać i w Małopolsce, i na Pomorzu, i w różnych innych stronach. Żeby organizacje działające na tamtych terenach miały poczucie, że mogą na nas liczyć, że jesteśmy partnerem do współpracy, mamy dobrej jakości usługę i bardzo dobrze wykonamy zlecenie [FGD3].

Osoby badane liczą też na wsparcie mentoringowe, doradztwo i szkolenia, które będą organizowane przez nową sieć. Mają nadzieję, że takie wsparcie edukacyjne uzupełni luki kompetencyjne wśród osób zarządzających czy pracowników:

... Często jest tak, że osoby, które zarządzają podmiotami, nie mają tej wiedzy, nie mają tego doświadczenia, są samoukami, uczą się wszystkiego. My prowadzimy przedsiębiorstwo, gdzie musisz się znać na kadrach, podatkach i milion różnych innych rzeczy, na których, nie oszukujmy się, często się nie znamy [FGD7].

W kilku wywiadach pojawiało się także pragnienie, by nowa organizacja była wsparciem dla przedsiębiorstwa w momentach kryzysowych. Przedstawiciele i przedstawicielki PS podkreślali, że chodzi zarówno o wsparcie finansowe, np. przez fundusz samopomocowy czy kupowanie nawzajem swoich usług, jak i solidarność podczas sytuacji kryzysowych takich jak powódź, pandemia COVID-19.

... Dla mnie nadzieją w tej organizacji jest to, że będzie to taka grupa wsparcia (...) Na przykład kiedy był COVID i mieliśmy trudną sytuację, bo musieliśmy zamknąć się na trzy miesiące, trzy etaty trzeba było opłacić, nie mieliśmy za to żadnego wsparcia na dany moment, więc wtedy znajome organizacje z Polski zamawiały u nas mydełka i świece, żeby chociaż odrobinę finansowo wesprzeć naszą działalność, żeby nie trzeba było nikogo zwalniać [FGD3].

Oczekiwania wobec sposobu funkcjonowania nowej organizacji zrzeszającej PS

W wywiadach pogłębionych pytałyśmy przedstawicieli i przedstawicielki przedsiębiorstw społecznych o to, jak wyobrażają sobie funkcjonowanie nowej organizacji: rolę liderów i członków, fundusz samopomocowy, priorytety na najbliższy czas. Między innymi pojawiły się pomysły, że warto czerpać wiedzę i inspiracje dotyczące prowadzenia sieci przedsiębiorstw społecznych od podmiotów międzynarodowych. Jedna z osób badanych zasugerowała także, że na spotkaniach członków powinno się zebrać wszystkie problemy systemowe związane z prowadzeniem przedsiębiorstw społecznych i następnie ustalać, które kwestie są do załatwienia szybko, a które są bardziej długofalowe, i określić priorytety na każdy rok. Liderka PS opisała to metaforą „tortu z bolączek PS”:

Skoro mamy mieć sieć PS, to ja jestem za tym, żeby zebrać te wszystkie nasze bolączki, zebrać to w taki tort, pokroić na kawałki i po kawałku zjeść ten tort. Czyli po kawałku zacząć załatwiać, podzielić sobie na te sprawy, które szybko i od ręki idzie załatwić jednym pismem, a jak są takie trudniejsze rzeczy, to w tym samym czasie robimy drugie pismo. Chodzi o to, żeby to po prostu rozłożyć na etapy, dobrze rozłożyć w czasie, a nie robić wszystko naraz [FGD4].

Sposób zarządzania nową organizacją zrzeszającą PS

W wypowiedziach na temat sposobu zarządzania nową organizacją większość rozmówców i rozmówczyń skupiła się na opisaniu cech lidera lub liderki. Najczęściej pojawiały się takie określenia, jak: konieczność wysłuchania wszystkich głosów i bezstronność, duża wiedza i wytrwałość w dialogu z władzą, zorientowanie na cel, charyzma. Poza tym wątkiem część osób badanych podkreślała, że siecią powinien zarządzać zespół osób, a nie tylko jedna osoba. W wywiadach sugerowano, że może powinny to być osoby z różnych regionów czy województw, które będą przekazywać informacje swoim lokalnym przedsiębiorstwom, albo też liderzy z różnych branż.

Współczuję temu, kto będzie zarządzał i będzie tym liderem, bo ogarnąć 200 organizacji, przedsiębiorstw społecznych to duże wyzwanie. (...) może też w każdym województwie, regionie powinien być też lider. Albo może branżowo jakoś to ogarnąć [FGD7].

Wspominano również o konieczności jasnej i klarownej komunikacji w organizacji tak, by wiadomości docierały odpowiednio wcześniej i do wszystkich członków, a nie tylko do wybranych osób. Sugerowano, że poza ogólnymi kanałami komunikacji część spotkań i działań powinna odbywać się w mniejszych podgrupach:

Na pewno oczekiwałabym takich przemyślanych kanałów wspólnej komunikacji. (...) Robić właśnie spotkania, ale nie że wszyscy razem, tylko najpierw w mniejszych grupach, po czym konkluzje, wnioski do głównego grona, które będzie dalej coś z tym robiło [FGD7].

Kolejnym tematem było też wynagrodzenie obsługi administracyjnej organizacji i pensji dla liderów. Pojawiło się kilka głosów, że jest to konieczne do utrzymania nowej organizacji:

Myślę, że powinno być jak w związkach zawodowych, że są pewne stanowiska po prostu płatne, np. taki przewodniczący związków zawodowych. (...) Bo ja się zgadzam [z poprzednim rozmówcą], że jeżeli to będzie kolejny wolontariat, to się może rozjechać [FGD4].

Rola członków nowej organizacji zrzeszającej PS

Większość przedstawicieli i przedstawicielek PS widzi rolę członków w organizacji jako podmiotów, które dzielą się swoją ekspertyzą, swoimi mocnymi stronami, swoim doświadczeniem i dzięki temu przedsiębiorstwa mogą uczyć się od siebie nawzajem. Osoby badane z dużym entuzjazmem opowiadały o sukcesach swoich przedsiębiorstw, a także były chętne i gotowe do wspierania innych swoją wiedzą. To pozytywne sygnały, które potwierdzają samopomocowy potencjał powstającej organizacji.

Ja sobie myślę, że przede wszystkim musimy się poznać, wiedzieć, jakie mamy słabe, jakie mocne strony (...) Wykorzystywać te nasze mocne dla tych przedsiębiorstw, które tego potrzebują. Czyli jeżeli ktoś jest dobry w marketingu albo ktoś ma super rozwiniętą swoją markę, to zapytajmy, jak to zrobił, tak? A jeżeli komuś np. szwankuje sprzedaż, to dajmy mu kogoś, kto z nim usiądzie i popracuje nad tym [FGD7].

Kilka osób zasugerowało również, że w ramach członkostwa w sieci może pełnić funkcje doradcze dla zarządzających, wzmocnić ich swoimi kompetencjami liderskimi czy dać szczerą informację zwrotną.

Jestem w zarządach kilku podmiotów, więc jeśli będzie taka potrzeba, mogę być blisko tego przedsięwzięcia i im doradzać. Boję się wchodzić w struktury, bo nie mam czasu po prostu, ale mogę być blisko i doradzać, dzielić się doświadczeniem w zarządzaniu [FGD3].

Fundusz samopomocowy

Ostatnim poruszonym w rozmowach tematem był fundusz samopomocowy w ramach nowej organizacji. Liderzy i liderki przedsiębiorstw społecznych chcieliby mieć możliwość korzystania z niego podczas sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie, gdy zaskoczy ich jakiś wydatek (np. podatek VAT od pozyskanych środków) lub gdy mają problem z płynnością finansową

między projektami czy ze względu na sezonowość branży. Pojawiły się też głosy, że pieniądze z funduszu mogłyby być pożyczane na rozwój przedsiębiorstwa: zakup sprzętu, oprogramowania, szkolenia dla pracowników, bo większość PS najpierw opłaca podstawowe koszty (koszty stałe, wynagrodzenia), a już niewielu z nich zostają fundusze na inwestycje.

Są takie momenty, że na naszym rynku występuje pewna sezonowość, więc z moją płynnością w pewnych okresach jest nie najlepiej. Jestem pewna, że wiele organizacji ma podobny problem, więc chodziłoby o krótkoterminową pożyczkę (...) na preferencyjnych warunkach, tj. nisko oprocentowaną [FGD5].

Nowe wyposażenie do kuchni, nowy sprzęt. (...) Bo podstawowe wynagrodzenie to jest to, na co zbieramy najpierw, a trochę nie ma tych pieniędzy na inwestycje, sprzęt czy lokal, więc potrzeba nam pieniędzy na rozwój, na coś dodatkowego [FGD7].

Poza celem przeznaczenia funduszu samopomocowego przedstawiciele i przedstawicielki PS podkreślali, że bardzo istotne są jasne i klarowne procedury przyznawania pieniędzy z tego funduszu poszczególnym przedsiębiorstwom. Chcieliby, by nie było konieczności poręczenia majątkiem prywatnym za pożyczkę, a także by formalności były ograniczone do niezbędnego minimum. Niejednokrotnie pojawiało się też oczekiwanie „sprawiedliwego wydatkowania funduszu”, czyli w taki sposób, żeby każdy z członków mógł z niego skorzystać.

Wydaje mi się, że to jest ważne, żeby ten cały fundusz był sprawiedliwy, tak? (...) Zaczną się zgrzyty między ludźmi, między organizacjami, bo czemu oni dostali, skoro tyle ludzi zatrudniają, założymy 20, a my pięć, a dostaliśmy mniej. Bo samo przeznaczenie [funduszu] może być różne, ale musi być sprawiedliwe [FGD3].

To, co mówiła [imię], żeby właśnie ten worek [z pieniędzmi] został tak podzielony, żeby każdy coś dostał, a nie konkurs, gdzie dostali tylko ci, którzy dobrze napiszą wniosek, a ci słabsi już nie [FGD7].

Podsumowanie

Obecnie mniej niż połowa przedsiębiorstw społecznych (40%) należy do sieci, porozumień, koalicji i najczęściej są to zrzeszenia o charakterze terytorialnym. Przedsiębiorstwa społeczne są zainteresowane zrzeszaniem się i podchodzą z otwartością do nowej organizacji zrzeszającej PS, lecz równocześnie nie jest to ich priorytet w rankingu różnych potrzeb. Dane pokazują bowiem, że dołączanie do koalicji czy sieci jest pewnym późniejszym etapem w rozwoju przedsiębiorstwa – kiedy ma ono większe zasoby, doświadczenie i zabezpieczone podstawowe potrzeby: finansowe, sprzętowe, kadrowe. Porównując sytuację PS do piramidy potrzeb Maslowa, można powiedzieć, że potrzeba sieciowania jest wyżej i aktywizuje się dopiero po zaspokojeniu tych bardziej podstawowych potrzeb: poczucia bezpieczeństwa i stabilności organizacji.

Badani i badane widzą wiele korzyści, które może im dostarczyć uczestnictwo w nowej organizacji. Zależy im zarówno na wsparciu edukacyjnym i doradczym, możliwości nawiązywania nowych współprac, jak i wsparciu w relacjach z władzami i działaniach rzeczniczych. Oczekują, że nowa organizacja będzie wzmacniała kompetencje kadry zarządzającej i pracowników, a dzięki temu przedsiębiorstwa będą się profesjonalizować i zwiększać swoją konkurencyjność na rynku.

Osoby biorące w wywiadach miały różne pomysły i przemyślenia dotyczące funkcjonowania nowej organizacji. Jednak z poruszanych wątków nie wybijały się jednoznaczne kierunki dotyczące sposobu zarządzania organizacją czy funduszem samopomocowym. Najbardziej jednogłośnie liderzy i liderki PS wypowiedzieli się na temat roli członków jako podmiotów, które dzielą się swoimi doświadczeniami, wiedzą, kompetencjami z innymi członkami. W związku z tym przytoczone w rozdziale cytaty powinny być traktowane w sposób inspiracyjny, a nie wiążący w kontekście wypracowywania założeń funkcjonowania nowej organizacji zrzeszającej PS.



Problemy przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce borykają się z wieloma różnorodnymi problemami w swojej działalności. Można jednak je pogrupować tematycznie i wówczas okazuje się, że najczęściej są odczuwane trudności finansowe i z utrzymaniem przedsiębiorstwa, a także problemy formalnoprawne oraz problemy związane z zatrudnieniem. W tym rozdziale opisujemy szczegółowo te kategorie problemów w oparciu o wyniki ankiety, a także przytaczamy wypowiedzi liderów i liderek PS na ich temat.

Problemy przedsiębiorstw społecznych odczuwane w ciągu ostatniego roku

Brak stabilności finansowej, trudności w zdobywaniu funduszy

73%

Nadmiernie rozbudowana biurokracja i formalność

69%

Trudności w zatrudnieniu i utrzymaniu dobrego personelu

64%

Brak zrozumienia specyfiki działania PS przez otoczenie

61%

Duża konkurencyjność na rynku, trudności w sprzedaży

60%

Rozwiązania prawne związane z PS w Polsce

58%

Wypalenie liderów

39%

Problemy związane z zarządzaniem ludźmi

38%

Trudności we współpracy z innymi podmiotami

30%

Brak odpowiednich kompetencji w przedsiębiorstwie

28%

Negatywne nastawienie otoczenia do pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem

27%

Konflikty w zespole

24%

Niska jakość produkcji, świadczonych usług

12%



Problemy związane z utrzymaniem przedsiębiorstwa

Największym problemem przedsiębiorstw społecznych jest brak stabilności finansowej i trudności w zdobywaniu funduszy – odczuwa go zdecydowana większość PS (73%) niezależnie od branży, formy prawnej czy wielkości budżetu danego podmiotu. Jeszcze częściej wskazują go przedsiębiorstwa, które mają gorszą sytuację finansową, odnotowały stratę w poprzednim roku obrachunkowym, nie mają rezerw finansowych i ogólnie źle oceniają swoją kondycję finansową.

Przedstawiciele i przedstawicielki PS zauważają, że zmagania z pieniędzmi są m.in. efektem niskiego poziomu sprzedaży, braku ciągłości w projektach czy sezonowości ich usług. Część badanych podkreślała, że finanse ich przedsiębiorstwa bywają bardzo zmienne, czasem wręcz funkcjonuje ono na granicy opłacalności finansowej, a brakuje mu długofalowego planu i strategii działania, które pomogłyby zmienić lub rozszerzyć jego profil ekonomiczny.

W tamtym roku skończyliśmy ze stratą, bo przy usługach porządkowych, gdzie listopad i grudzień są miesiącami o niskich temperaturach, to my płaciliśmy za siedzenie w domu [FGD8].

Ja jestem w tej chwili w słabej kondycji finansowej [jako przedsiębiorstwo]. My łatamy dziury tak z miesiąca na miesiąc, kolejnymi zleceniami. Natomiast trudno nam jest wypracować plan, który w perspektywie kilku lat pozwoli nam powiedzieć: „OK, będziemy musieli spróbować sił w nowym obszarze, bo gastronomia nam wychodzi słabo: nie mamy klientów, wszystko jest za drogie” [FGD5].

Niektóre przedsiębiorstwa dzieliły się tym, że mają trudności w nadążaniu za ciągle zmieniającymi się potrzebami rynku i klientów. Dużo wysiłku kosztuje je również szukanie nowych możliwości, wychodzenie do coraz nowszych grup odbiorców ze swoimi produktami czy usługami.

Dwa lata mieliśmy straty (...) Teraz w tym roku wzięliśmy więcej na siebie zleceń z zewnątrz. Szukaliśmy dużo zleceń prywatnych, z innych urzędów, ale to my chodziliśmy, to my prosiliśmy [FGD8].

Zmagania ze stabilnością finansową PS wynikają również z samej gospodarki rynkowej. Większość przedsiębiorstw społecznych (60%) narzeka na dużą konkurencję i trudności w sprzedaży. Zdecydowanie częściej odczuwają ten problem podmioty z branży gastronomicznej, produkcyjnej oraz podmioty świadczące usługi komunalne, porządkowe. Osoby badane komentowały, że ciężko im wygrać przetargi, a na ich sytuację wpływają również takie czynniki zewnętrzne jak np. zmiana władzy w gminie czy zmiany zachowań konsumenckich Polek i Polaków.

W rozmowach liderzy i liderki wspominali także o dużych obciążeniach kosztami stałymi związanymi z zatrudnieniem. Podkreślali, że odczuwają w budżetach każdorazowe podniesienie płacy minimalnej, zmiany w rozliczaniu podatków VAT od różnych usług, zmiany w podatkach dochodowych. Dlatego też część badanych liczy na upraszczanie prawa dla przedsiębiorstw społecznych i wywalczenie przez nową sieć rozwiązań formalnych, które zmniejszą te koszty.

Problemy formalnoprawne

Drugim najczęściej odczuwanym przez aktywne PS problemem jest nadmiernie rozbudowana biurokracja i formalności związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa – 69% podmiotów wskazuje na takie trudności. Duży odsetek PS (58%) zmagają się również z trudnościami wokół kwestii prawnych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

W wywiadach przedstawiciele i przedstawicielki PS niejednokrotnie dawali wyraz swoich frustracji związanych z nadmierną biurokracją i sprawozdawczością.

Większość rozwiązań formalnych postrzegają jako nadmiernie rozbudowane, skomplikowane i czasochłonne. Wskazują na to, że przez ilość dokumentów do wypełnienia tracą poczucie sensu, nie mogą skupić się na realnych problemach i osobach, z którymi pracują. Traktują kolejne dokumenty i sprawozdania jako „sztukę dla sztuki”, nie widzą korzyści dla siebie ze sprawozdawczości i mają też wątpliwości, czy gromadzone dane są faktycznie wykorzystywane przez administrację publiczną.

• Każdy koniec roku, sprawozdania, zdążyć z pensjami, z ZUS-ami na ostatni dzień, w sylwestra. Inni już chodzą, fryzują się, a ja siedzę jeszcze przy laptopie i robię ostatnie przelewy. Tak, są momenty, że po prostu: „Po co mi to i na co?” [FGD8].

• Nadmierna biurokratyza nam daje bardzo pod nogi. Bardzo. To nas spowalnia i teraz właściwie ja mam z tyłu głowy, że jestem na liście przedsiębiorstw społecznych, to teraz czekam na telefon, czekam, aż ktoś zapuka do drzwi i będzie mi weryfikował dokumenty. A tak na dobrą sprawę ja powinnam się martwić tym, czy pracownicy mają zlecenia, czy mają się czym zająć na co dzień, a ja się martwię ciągle dokumentami [FGD4].

• Papierologia mogłaby być bardziej uproszczona. Jest wiecznie powtarzanie tych samych treści w formularzach, jakby nie można było tego zaciągnąć po NIP-ie. Do każdego źródła finansowania jest inny generator, nie jest to ujednoczone [FGD8].

Problemy przedsiębiorstw społecznych z biurokracją mogą być też związane z relatywnie niewielkimi zespołami i kadrą zarządzającą w przedsiębiorstwach społecznych. Często bowiem zdarza się, że osoby odpowiedzialne za kwestie formalne i administracyjne mają jednocześnie wiele innych obowiązków, np. koordynację sprzedaży, kontakt z klientami, zarządzanie pracownikami i pracownicami. Przy takim natłoku obowiązków kwestie formalne są dodatkowym obciążeniem i potrafią wywołać wiele frustracji.

Indywidualne Plany Reintegracji

Podczas rozmów szczególnie była krytykowana formuła Indywidualnych Planów Reintegracji (IPR), których opracowywanie jest jednym z obowiązków przedsiębiorstw społecznych wynikających z ustawy o ekonomii społecznej. Są to plany tworzone dla każdego pracownika i pracownicy z grup zagrożonych wykluczeniem i ich celem jest planowane oraz przemyślane wzmocnienie umiejętności personalnych i kompetencji zawodowych danej osoby.

Liderzy i liderki PS opisywali wiele trudności związanych z tworzeniem tych planów. Kilkukrotnie poruszano kwestię konieczności zbierania danych wrażliwych o swoich pracownikach i etycznych dylematów z tym związanych.

• [Szczegółowe] wywiady związane z chorobami psychicznymi, alkoholizmem, przemocą, zadłużeniem, komornikami. To wszystko powinno się znaleźć w tych planach [IPR] zgodnie z ustawą, bo szykując plan, musimy najpierw w bardzo szczegółowy sposób opisać sytuację każdego pracownika. (...) Ale jest pytanie, czy te informacje powinny być zbierane i przetwarzane. (...) Nagle pani X, która jest prezesem, nagle staje się primus inter pares, jest najważniejszą osobą i może pytać o rzeczy, o które zwykle nie pytamy nawet bliskich znajomych. To jest bardzo, bardzo, bardzo mocny temat i bardzo taki, przepraszam was, ale też stawiający osoby zarządzające tak ponad [innymi]. W kontekście tego, że mówimy o samostanowieniu osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi, to ja będę po bokach się dowiadywała wszystkiego, co jest dookoła tych osób. To jest nie OK [FGD2].

Wskazywano również na fasadowość i brak możliwości tworzenia realnych planów dla osób z dużymi dysfunkcjami poznawczymi i niepełnosprawnością.

Ja się ostatnio wypowiedziałam dosyć mocno na temat IPR-ów, ponieważ ja mam chłopca, 23 lata, z upośledzeniem w stopniu umiarkowanym, który nie zna daty urodzin. (...) Brat mu podpowiada, ale oni piszą takie dyrdymały (...) Poza tym tam jest dużo takich zagadnień wrażliwych. Stan zdrowia, na co chorujesz. To jest absurd, to wszystko powinno wylecieć. (...) I na końcu podsumowanie, półroczne, roczne, co się osiągnęło. I naprawdę uwierzcie mi, na 12 pracowników może trzech zrozumiało, o co w tym chodzi. A reszta zagadnień, a zwłaszcza dla moich upośledzonych chłopaków, to był kosmos, po prostu kosmos. Dlatego IPR-y albo powinny być zlikwidowane, albo zastąpione czymś innym. Cały dzień z jednym człowiekiem trzeba wypełniać to [FGD4].

Krytykowano także obszerność i złożoność tego dokumentu oraz brak merytorycznego wsparcia przy wypełnianiu ze strony OWES. Zwracano uwagę na niejednolite standardy w tej kwestii, gdyż w niektórych ośrodkach jest możliwość skorzystania ze wsparcia specjalisty do spraw reintegracji przy tworzeniu Indywidualnych Planów Reintegracji, w innych nie ma takiego stanowiska i osoby, która może pomóc, a w jeszcze innych zabrania się osobom z OWES pomagać przedsiębiorstwom w tym temacie. Potrzeba więc tutaj uporządkowania zasad i aktualizację standardów w Ośrodkach Wsparcia Ekonomii Społecznej w całej Polsce.

I teraz uwaga, my w OWES-ie mamy dziewczynę, która jest specjalistką do spraw reintegracji, no i pomagała przedsiębiorstwom społecznym pisać te IPR-y. I co się stało z dwa miesiące temu? Wyszła jakaś interpretacja ministerstwa, jakieś pismo, że OWES-y mają nie robić IPR-ów. No i nagle u nas kierownik OWES-u mówi „stop”, nie robimy tego [FGD4].

Jedna z badanych trafnie opisała rozdźwięk między reintegracją w praktyce a biurokracją z tym związaną, który odczuwają praktycznie wszyscy liderzy i liderki PS:

Ja bardzo czuję reintegrację, od lat w tym siedzę i naprawdę czuję reintegrację społeczną i zawodową, ale w ogóle nie czuję tych papierów, które nam narzucają. To jest okropne. (...) Uważam, że planowanie wsparcia jest bardzo ważne, tylko chodzi o to, że to jest za bardzo sformalizowane, za bardzo jest skupienie się na dokumencie, a nie na człowieku [FGD4].

Sprawozdawczość przedsiębiorstw społecznych

Kolejnym tematem, który rozpałał przedstawicieli i przedstawicielki PS podczas wywiadów, były sprawozdania roczne składane do wojewody obowiązkowo przez przedsiębiorstwa społeczne. Tutaj wskazywano na dużą liczbę błędów, które pojawiają się podczas wypełniania sprawozdania w systemie, konieczność licznych korekt, trudności z gromadzeniem wymaganych danych.

Sprawozdanie to jest w ogóle masakra. Jak my składamy to sprawozdanie, to ja z panem, który jest u nas za to odpowiedzialny, siedzę na telefonie i go pytam, co mam kliknąć, bo cały czas dostaję [komunikat], że źle zaznaczone to, źle zaznaczone tamto (...) I ja się zastanawiam, czy ktokolwiek z tego korzysta, robi jakieś statystyki z tego? [FGD7].

Kilka osób wyraziło też opinię o zagubieniu samej administracji w tym procesie i opisywało sytuację, w których osoby z urzędu wojewódzkiego musiały wypełniać sprawozdania indywidualnie z każdym przedsiębiorstwem:

W tym roku było tak, że urzędniczka odpowiedzialna za te raporty [sprawozdania roczne] prostowała przez telefon z niemal każdym składającym błędy w nim zawarte, ponieważ nie dało się wypełnić tego dokumentu w sposób poprawny. (...) Przecież u mnie wyszły jakieś kosmiczne liczby, że 200 osób uzyskało wsparcie, jak ja miałam pięć osób zatrudnionych [FGD2].

Problemy związane z ludźmi i zatrudnieniem

Trzecim najważniejszym problemem przedsiębiorstw społecznych są trudności w zatrudnieniu i utrzymaniu dobrego personelu – odczuwają go prawie 2 na 3 badane PS (64%). Szczególnie często dotyczy on przedsiębiorstw z branży usług komunalnych i porządkowych, gdyż aż 82% z nich doświadcza takich trudności.

Duża rotacja pracowników i pracowniczek wynika przede wszystkim z szybkiego rezygnowania z pracy przez osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, specyfiki branży czy konfliktów w środowisku pracowniczym.

Ja mam rotację taką, że czasami po dwie-trzy osoby w miesiącu przychodzą, odchodzą. Rekordzistą był chłopaczek, który rano zaczął pracę, poszedł na drugie śniadanie i po śniadaniu już zniknął. Tak bez słowa, po prostu opuścił stanowisko pracy i zero kontaktu (...). Zdarza nam się, że ktoś popracuje tydzień czasu i mówi: „To nie dla mnie” [FGD8].

Co do pracy z osobami z niepełnosprawnością to jest niezwykle trudne. (...) My nie mieliśmy z tym szczęścia, bo o ile udało nam się aktywizować osoby, to one nie zagrały u nas długo miejsca. Może ze względu na specyfikę, bo praca w gastronomii nie jest łatwa [FGD5].

W rozmowach okazywało się również, że wiele problemów z zatrudnieniem wynika ze specyfiki podmiotu, jakim jest przedsiębiorstwo społeczne. Ze względu na to, że część pracowników i pracowniczek PS to osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, liderzy i liderki PS podkreślają, że ich zadaniem jako pracodawców jest nie tylko dopilnowanie wykonywania zadań i utrzymanie się na rynku, lecz także ponowna socjalizacja osób zatrudnionych i wykształcenie umiejętności społecznych związanych z pracą. W wywiadach wymieniano m.in. potrzebę nauki takich zasad i umiejętności, jak: punktualność, przychodzenie trzeźwym do pracy, dotrzymywanie słowa, przepracowywanie liczby godzin zgodnej z umową, załatwienie podstawowych dokumentów potrzebnych do pracy, dbanie o bezpieczeństwo w pracy.

Tych ludzi za rękę czasami trzeba wziąć i prowadzić. Miałem takie doświadczenia, że brałem gościa za rękę i szedłem do urzędu pracy, żeby mógł się zarejestrować. (...) To ludzie, którzy naprawdę w wielu aspektach są na samym starcie zdyskwalifikowani, jeśli chodzi o taką zaradność życiową [FGD8].

Jeśli chodzi o rozwój finansowy firmy, to nie ma jakichś wielkich problemów. Największymi problemami w finansach są finanse naszych pracowników (...). Przychodzą do nas osoby, które tak naprawdę codziennie dostają pieniądze, bo jeżeli ich nie dostaną, to nie mają co jeść [FGD1].

Jeżeli będą oszukiwać, typu „byłam na dyżurze”, a rodzina dzwoni i mówi, że nie było pani na dyżurze, a jest osoba leżąca, to są różne sytuacje... ale budujemy zaufanie przede wszystkim w tej komunikacji [FGD8].

Z badania ankietowego wynika, że 39% przedsiębiorstw społecznych mierzy się z wypaleniem liderów i liderek. Kilka osób opowiadało o tym również w wywiadach grupowych. Częściej jako powód zmęczenia, frustracji wymieniano biurokrację i presję związaną z utrzymaniem przedsiębiorstwa, lecz czasami wspomniano również o wypaleniu jako efekcie pracy w trudnym środowisku.

Przedsiębiorstwa społeczne napotykają na różne, prozaiczne czasami problemy, ale czasami ta proza życia jest tak przytłaczająca, że dokładanie nam jeszcze kolejnych rzeczy, to jest naprawdę bardzo trudne. (...) Ja się gimnastykuję, co zrobić, żeby zlecenie zrealizować, bo to jest kluczowe i nikogo to nie obchodzi, że ktoś się źle poczuł, zapił, nie przyszedł do pracy, ale ich [zleceniodawców] obchodzi tylko i wyłącznie jakość pracy. A jak jako zwykły podmiot gospodarczy mam tyle dokumentów do zrobienia, to jako przedsiębiorstwo społeczne jeszcze mi się dokłada. Mamy jeszcze więcej procedur przez to, że nie działamy dla zysku, że wypracowany zysk przeznaczamy na cele statutowe, że wspieramy osoby z niepełnosprawnościami, osoby bezrobotne [FGD4].

Po pięciu latach działalności są momenty, że zaczynam się nosić z taką myślą, czy tego nie zostawić i nie wrócić z powrotem do jakiejś tam spółki z o.o. i pracować na trochę innym poziomie, z trochę innymi ludźmi (...) Poświęcamy dużo czasu na próbę wyciągnięcia z bagna jednego człowieka (...) Na pewno my musimy być troszeczkę takimi społecznikami, bo jeżeli pracujemy z tymi ludźmi i chcemy pracować, a czasami to są i porażki, bo raz się wyciągnie, raz się nie wyciągnie [FGD8].

Podsumowanie

Największym problemem przedsiębiorstw społecznych jest brak stabilności finansowej i trudności w zdobywaniu funduszy. Przedstawiciele i przedstawicielki PS zauważają, że zmagania z pieniędzmi są m.in. efektem niskiego poziomu sprzedaży, braku ciągłości w projektach, sezonowości ich usług, a także wynikają z konkurencji na rynku komercyjnym. Większość przedsiębiorstw społecznych mierzy się również z nadmiernie rozbudowaną biurokracją i formalnościami (m.in. wynikającymi z posiadania statusu PS) oraz z trudnościami związanymi z personelem, głównie dużą rotacją pracowników i pracowniczek.

Problemy przedsiębiorstw społecznych są zbliżone zarówno do problemów sektora pozarządowego, jak i sektora biznesowego. Jak wynika z raportu [„Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce”](#) (Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, 2024) polscy przedsiębiorcy jako główne trudności w prowadzeniu firmy wskazują: wysokie koszty pracy, wysokie podatki i niestabilność prawa. Te kwestie wiążą się z najczęściej wskazywanym przez PS problemem – trudnościami w finansowaniu i stabilnością finansową, a o wysokich kosztach i podatkach wspominali również liderzy i liderki PS w wywiadach. A organizacje pozarządowe podobnie jak PS mierzą się głównie z zapewnieniem materialnego funkcjonowania organizacji, a także z formalnościami i biurokracją (raport [„Kondycja organizacji pozarządowych 2021”](#)).



Potrzeby i plany przedsiębiorstw społecznych

W tym rozdziale omawiamy obecne potrzeby przedsiębiorstw społecznych (w tym potrzeby szkoleniowe) i ich plany na najbliższą przyszłość w odniesieniu do prowadzonej działalności ekonomicznej. Prezentujemy dane, które pochodzą z badania ankietowego oraz wywiadów z przedstawicielami i przedstawicielkami PS.

Kluczowe potrzeby

Na pytanie o najważniejsze potrzeby przedsiębiorstwa najczęściej badanych wskazało w ankiecie na pozyskanie nowych klientów lub rozwój nowego obszaru biznesowego (63% odpowiedzi), potrzeby inwestycyjne, w tym rozwój infrastruktury, zakup sprzętu (60% odpowiedzi) oraz promocję działań przedsiębiorstwa, reklamę (36% odpowiedzi).

Tuż za podium uplasowała się potrzeba podniesienia kwalifikacji osób w zespole (szkolenia) oraz stworzenia strategii działania przedsiębiorstwa na kolejne lata.

Przedsiębiorstwa społeczne nie mają identycznych potrzeb:

- Promocja działań jest szczególnie istotna dla spółek non profit i organizacji pozarządowych, a mniej dla spółdzielni socjalnych. Ta potrzeba była wskazywana najczęściej przez podmioty zajmujące się kulturą, turystyką i rekreacją, a najrzadziej PS działające w obszarach usług porządkowych, remontowych i komunalnych.
- Potrzebę pozyskania nowych klientów lub rozwoju nowego obszaru biznesowego częściej wskazywały przedsiębiorstwa podejmujące działalność reintegracyjną, spółki non profit i PS prowadzące działalność produkcyjną. Rzadziej ta potrzeba dotyczy zaś PS skupionych na realizacji usług społecznych.
- Potrzeba podniesienia kwalifikacji osób w zespole okazała się zróżnicowana pod kątem zasięgu działania ankietowanych przedsiębiorstw: te, które działają lokalnie, mają największą potrzebę rozwoju, a PS o zasięgu międzynarodowym rzadko uznają tę potrzebę za kluczową.

Rozmówcy wywiadów deklarowali również potrzeby wskazane w ankiecie, podkreślając potrzebę wsparcia w rozwoju biznesowym, a także rozwoju kompetencji:

- Gdyby nam bardziej udostępnić możliwość pozyskiwania środków dla ludzi. Żeby móc łatwiej uzyskać dofinansowanie szkoleń dla naszych pracowników. (...) Musimy mieć łatwość w pozyskaniu. Procedury pozyskania dotacji z OWES-u, biznesplan, obrona biznesplanu, planowanie dwuletnie – to nie są proste rzeczy [FGD8].
- To, z czym mamy problem, to są stałe zlecenia. [Przydałoby się] wsparcie w zaprojektowaniu oferty i w tym, jak możemy trafić do różnych klientów [FGD5].

Szczególne znaczenie ma potrzeba zapewnienia wsparcia w utrzymaniu stabilności finansowej przedsiębiorstw społecznych, która w oczach badanych nie jest w pełni realizowana:

- Brak jest wsparcia przedsiębiorstw społecznych systemowego, stabilnego. O pieniądze trzeba walczyć, patrzeć, czy już ogłosili konkurs, czy teraz są pieniądze, czy będą za rok. Stabilności finansowania jeszcze się nie dało wypracować w ciągu prawie 20 lat funkcjonowania ustawy o spółdzielniach socjalnych [FGD8].

Wśród kluczowych potrzeb przedsiębiorstw społecznych w obszarze formalnym i systemowym znajduje się uproszczenie oraz ujednoczenie obowiązków sprawozdawczych. Potrzeba ta wynika ze zmagania się przez PS z wieloma problemami związanymi z nadmierną biurokracją i formalnościami, o czym piszemy szerzej w poprzedniej części raportu (patrz: → [Problemy formalnoprawne](#)).

Tabela: Kluczowe potrzeby przedsiębiorstw społecznych

Rodzaj potrzeby	Wartość procentowa
Pozyskanie nowych klientów lub rozwój nowego obszaru biznesowego	63%
Potrzeby inwestycyjne (infrastruktura, sprzęt)	60%
Promocja działań przedsiębiorstwa	36%
Podniesienie kwalifikacji osób w zespole	29%
Stworzenie strategii działania przedsiębiorstwa na kolejne lata	26%
Zwiększenie zatrudnienia w obszarze działalności ekonomicznej	17%
Podnoszenie jakości świadczonych usług przez wzmacnianie zespołu	14%
Dostęp do specjalistycznej wiedzy (dotyczącej prawa, finansów)	13%
Sieciowanie i wymiana doświadczeń z innymi przedsiębiorstwami	12%
Zmiana osób zarządzających, przekazanie władzy innym osobom	4%
Inne potrzeby	5%




N=628, respondenci i respondentki mogli wybrać 3 odpowiedzi.

Przedsiębiorstwa społeczne widzą konieczność podnoszenia swojej wiedzy i kompetencji, gdyż prawie wszystkie (97%) wykazały potrzebę różnego rodzaju wsparcia szkoleniowego. PS najczęściej wskazywały na szkolenia z obszaru pozyskiwania funduszy, fundraisingu (57%), promocji i marketingu (39%) oraz współpracę z samorządem i zarządzania projektami (35%), co odpowiada ich kluczowym potrzebom związanym z pozyskiwaniem funduszy i promocją działalności.

Nieco mniej istotne dla badanych są zagadnienia formalnoprawne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego, finanse (księgowość, zarządzanie finansami) oraz współpraca z biznesem.

Tabela: Potrzeby szkoleniowe przedsiębiorstw społecznych

Rodzaj potrzeby szkoleniowej	Wartość procentowa
Pozyskiwanie funduszy, fundraising	57%
Promocja, marketing	39%
Współpraca z samorządem, wiedza związana z przygotowaniem i realizacją projektów	35%
Zagadnienia formalnoprawne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego	29%
Finanse (księgowość, zarządzanie finansami)	25%
Współpraca z biznesem, ESG	25%
Zarządzanie działalnością biznesową (np. przygotowanie biznesplanu, strategii)	23%
Nowe technologie	22%
Zarządzanie zespołem	21%
Wiedza branżowa	21%
Umiejętności interpersonalne (np. komunikacja, autoprezentacja, asertywność)	16%
Umiejętności dotycząca prowadzenia rzecznictwa	3%
Inne szkolenia	3%

 n=610, analiza nie obejmuje 18 przedsiębiorstw, które wybrały odpowiedź wykluczającą „nie potrzebujemy szkoleń”. Respondenci i respondentki mogli wybrać 4 odpowiedzi.

Plany na przyszłość

W ankiecie zapytaliśmy o przewidywania na najbliższe dwa lata w odniesieniu do prowadzonej działalności ekonomicznej. Zdecydowana większość (78%) przedsiębiorstw społecznych planuje rozwinąć swoją dotychczasową działalność, a prawie co piąte PS (19%) spodziewa się utrzymać działalność na tym samym poziomie co do tej pory. Zatem prawie wszystkie przedsiębiorstwa społeczne (97%) chcą dalej działać, co świadczy o optymistycznej wizji przyszłości i ambicji badanych podmiotów. Jedynie 3% badanych podmiotów prognozuje istotne ograniczenie działalności, jej zawieszenie lub zakończenie w ciągu najbliższych 2 lat.

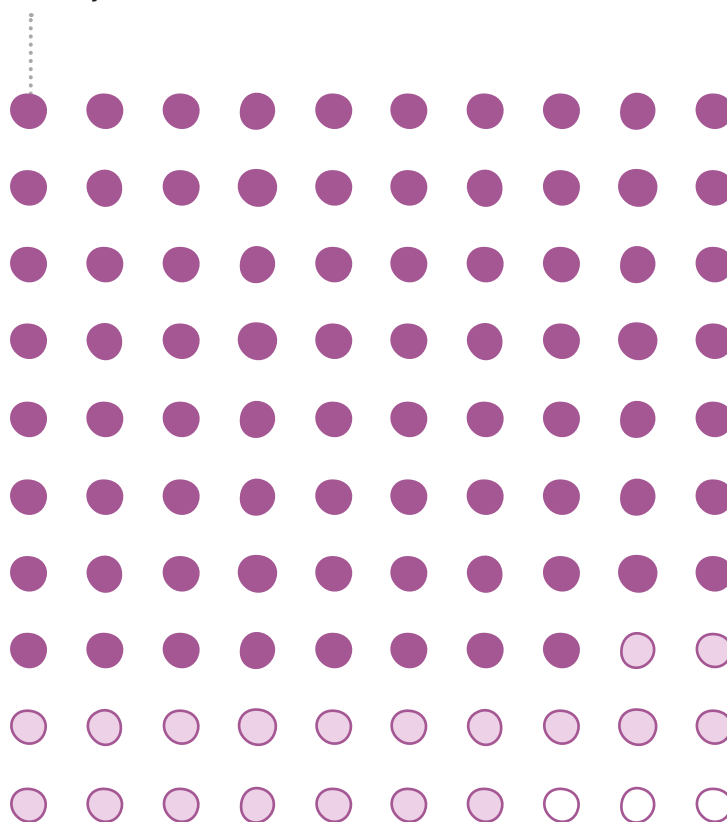
Mimo pozytywnej wizji przyszłości badane przedsiębiorstwa borykają się z problemami finansowymi i większość z nich nie ma wypracowanej strategii rozwoju, która pomogłaby im nawigować w zmieniających się warunkach (patrz rozdział: ➔ [Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych](#) i ➔ [Problemy przedsiębiorstw społecznych](#)). Pytaniem otwartym pozostaje więc przyszłość sektora PS, która zależy od wielu czynników, m.in. przyjaznego otoczenia formalnoprawnego, oferowanego wsparcia instytucjonalnego i edukacyjnego. Nawiązując do marzenia jednego z badanych, potrzebne są zmiany systemowe, które ułatwią dalszy rozwój podmiotów ekonomii społecznej:

..... Mnie by się marzyło, żeby ktoś zobaczył, jak ekonomia społeczna faktycznie funkcjonuje, i zrobił zmiany systemowe, które pomogą nam, żebyśmy mogli dobrze funkcjonować. Żeby nas nie doprowadzić do momentu, w którym nie musimy się zamykać, bo nie mamy płynności finansowej. Dla mnie ważne, by było zrobienie czegoś na przyszłość, żeby każdy z tego korzystał [FGD7].

Plany przedsiębiorstw społecznych na najbliższe dwa lata (N=628)

78%

Rozwijać działalność



19%

Utrzymać działalność na tym samym poziomie

3%

Istotnie ograniczyć, zawiesić lub zakończyć działalność

Podsumowanie

Potrzeby przedsiębiorstw społecznych są lustrzanym odbiciem ich problemów. Z racji tego, że PS borykają się z dużą niestabilnością finansową, to najczęściej odczuwają potrzebę poszerzenia swojej działalności ekonomicznej przez rozwój nowego obszaru biznesowego czy pozyskanie nowych klientów. Często też w pierwszej kolejności zajmują się zabezpieczeniem podstawowych kosztów przedsiębiorstwa (m.in. kosztów zatrudnienia) i nie starcza im środków na inwestycje w sprzęt czy infrastrukturę, co jest ich drugą najpowszechniejszą potrzebą.

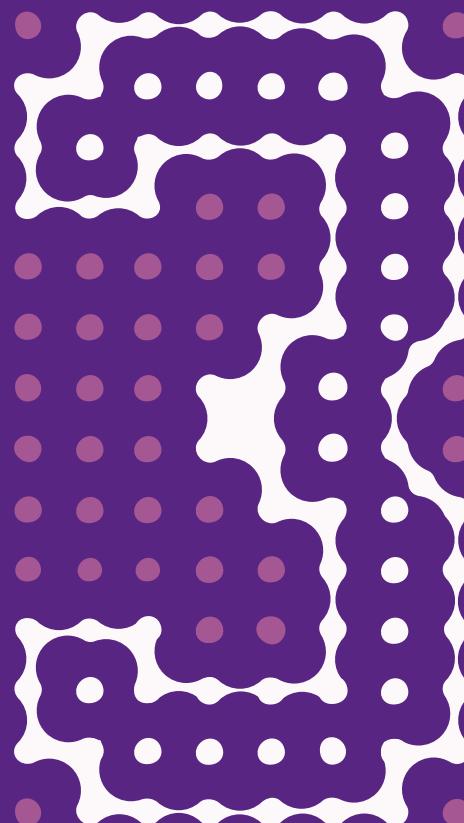
Mimo różnych trudności przedsiębiorstwa społeczne chcą się rozwijać – zdecydowana większość PS planuje w ciągu najbliższych dwóch lat poszerzyć swoją działalność, a nie tylko utrzymać ją na dotychczasowym poziomie. Osoby zaangażowane w przedsiębiorstwa społeczne ambitnie podchodzą również do rozwoju zawodowego – praktycznie wszystkie PS chcą podnosić swoją wiedzę i kompetencje przez udział w szkoleniach. Kluczowe znaczenie ma więc dostępność wysokiej jakości szkoleń i doradztwa (organizowanych m.in. przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej), zwłaszcza w obszarze fundraisingu, promocji oraz współpracy z samorządem i zarządzania projektami. W kontekście przyszłości i planów rozwojowych przedsiębiorstw społecznych dużym problemem jest brak długofalowej strategii rozwoju wśród większości PS, o czym pisałyśmy w rozdziale [➔ Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych](#).

Przyszłość przedsiębiorstw społecznych zależy w dużej mierze od zmian systemowych w najbliższych latach. Kluczowym partnerem dla organów decyzyjnych w tej kwestii powinna być nowa sieć przedsiębiorstw społecznych, która będzie reprezentowała interesy grupy PS jako całości.

...

Część 3.

Wnioski i rekomendacje



Wiele problemów i wyzwań, z którymi mierzą się przedsiębiorstwa społeczne, ma charakter strukturalny, wynika z ich otoczenia i obowiązujących regulacji. Dlatego poniższe rekomendacje są skierowane przede wszystkim do instytucji publicznych, które tworzą warunki do działania PS w Polsce (w tym MRPiPS) oraz podmiotów infrastrukturalnych (w szczególności OWES). Część rekomendacji jest skierowanych do samych przedsiębiorstw społecznych.

Rekomendacje są zorganizowane wokół pięciu obszarów dotyczących funkcjonowania PS: wzmocnienia stabilności finansowej i instytucjonalnej, podnoszenia konkurencyjności PS, zmian formalnoprawnych, rozwoju współpracy i sieciowania PS oraz komunikacji i wzmocnienia roli statusu PS.



Wzmacnianie stabilności finansowej i instytucjonalnej PS

Dane dotyczące finansów przedsiębiorstw społecznych pokazują, że choć często dysponują one relatywnie dużymi budżetami, tylko nieliczne z nich mają jakiegokolwiek rezerwy finansowe. Ponadto, analizując przeciętną liczbę zatrudnionych osób (8) oraz średni roczny budżet (500 tys. – 1 mln zł), PS prezentują się jako podmioty, które funkcjonują w warunkach ograniczonej stabilności finansowej. Dla takiej oceny sytuacji PS istotną rolę odgrywa fakt prowadzenia przez nie działalności gospodarczej, która wymaga większych zasobów finansowych niż np. realizacja projektów społecznych.

Tę ocenę potwierdzają sami przedstawiciele sektora – problemy ze stabilnością finansową to najpowszechniej wskazywane wyzwanie, które utrudnia ich działalność. Co więcej, zapytani o potrzeby szkoleniowe, najczęściej wskazują na fundraising, co pokazuje, że pozyskiwanie funduszy nadal jest istotną, a jednocześnie niewystarczająco rozwiniętą umiejętnością wśród PS.

Rekomendacje dla instytucji publicznych i podmiotów infrastrukturalnych

Zaoferowanie przedsiębiorstwom społecznym wsparcia finansowego i instytucjonalnego na rozwój

Przedsiębiorstwa społeczne to podmioty łączące realizację misji społecznej z (często rozbudowaną i prowadzoną w sposób ciągły) działalnością ekonomiczną. Ich funkcjonowanie wymaga znacznych nakładów finansowych i inwestycyjnych, których pozyskanie staje się szczególnie trudne, kiedy zysk ekonomiczny nie jest wiodącym celem podmiotu.

Żeby umożliwić PS skuteczne łączenie tych dwóch funkcji – społecznej i ekonomicznej – konieczne jest uznanie ich specyfiki oraz zapewnienie odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego i finansowego. Przykładem może być finansowanie inwestycji, które obecnie jest szczególnie trudne do pozyskania. Podczas gdy środki na utworzenie i utrzymanie nowych miejsc pracy są zazwyczaj dostępne, brakuje funduszy na rozwój, który jest kluczowy dla długoterminowej stabilności i efektywności PS. Warto rozwijać instrumenty wsparcia finansowego PS, które umożliwią pokrycie kosztów

inwestycji, np. w sprzęt, oraz rozwoju strategicznego, np. przez rozszerzenie działalności ekonomicznej. Ważnym tego typu mechanizmem były dotacje na budowanie odporności podmiotów ekonomii społecznej pochodzące z Krajowego Planu Odbudowy – rządowego programu finansowanego ze środków unijnych. Kluczowe jest przy tym uwzględnienie wsparcia możliwości finansowania kosztów administracyjnych, czyli stałych wydatków niezbędnych do stabilnego funkcjonowania PS.

Dodatkowym elementem wzmacniającym finansową stabilność PS jest promocja i wdrożenie wieloletnich kontraktów finansowanych ze środków jednostek samorządu terytorialnego (JST) oraz budżetu państwa. Takie rozwiązania zapewniłyby większą przewidywalność i bezpieczeństwo finansowe sektora.

Stworzenie dostępnego i różnorodnego systemu dotacji i pożyczek dla przedsiębiorstw społecznych

Szczególnie użyteczny byłby system różnorodnego wsparcia finansowego dla PS, w tym w formie dotacji i pożyczek. Dotacje dla przedsiębiorstw społecznych powinny być długoterminowe, umożliwiając stabilne planowanie budżetu i rozwoju. Kluczowe jest również ogłaszanie i rozstrzyganie konkursów z odpowiednim wyprzedzeniem, by przedsiębiorstwa mogły efektywnie przygotować się do realizacji projektów. Obecna praktyka przyznawania dotacji ze środków publicznych z opóźnieniem utrudnia planowanie działalności oraz pokrywanie bieżących wydatków. Należy także zadbać o jasne i sprawiedliwe zasady przyznawania dotacji oraz opracowanie transparentnych kryteriów oceny projektów oraz udostępnianie szczegółowych kart ocen, by eliminować wątpliwości dotyczące procesu decyzyjnego.

Jako uzupełnienie dotacji warto rozważyć powiększenie oferty preferencyjnych, niskoprocentowanych pożyczek dla przedsiębiorstw społecznych oraz ich szerszą promocję wśród PS. Pożyczki mogłyby być udzielane przez podmiot publiczny, np. w ramach jednolitego systemu pożyczkowego stworzonego m.in. w oparciu o środki zwracane z realizacji projektów unijnych.

Innym sposobem na rozbudowanie systemu pożyczkowego dla PS jest stworzenie i rozwój funduszu samopomocowego, do którego finansowo kontrybuowałyby zrzeszone podmioty. Fundusz mógłby wspierać przedsiębiorstwa społeczne zarówno w sytuacjach kryzysowych, jak i rozwojowych, np. być wykorzystywany na inwestycje w infrastrukturę, rozwój zespołu czy inne działania strategiczne. Konieczne jest z kolei wspólne wypracowanie przejrzystego mechanizmu działania funduszu. Tego typu wsparcie pożyczkowe zwiększyłoby dostępność środków na rozwój przedsiębiorstw społecznych, jednocześnie wzmacniając ich odpowiedzialność finansową.



Podnoszenie konkurencyjności PS na rynku

Jednym z wiodących wyzwań przedsiębiorstw społecznych jest zmaganie się z dużą konkurencją na rynku i trudnością w sprzedaży swoich produktów i usług – odczuwa go większość PS. Przedstawiciele PS wiążą to m.in. z sezonowością popytu (jak w przypadku usług porządkowych), brakiem ciągłości realizowanych projektów oraz trudnością w dostosowywaniu się do zmieniających się potrzeb rynku i oczekiwań klientów.

Na konkurencyjność podmiotu wpływa oczywiście także jego oferta, czyli jakość oferowanych produktów i usług, umiejętność ich promocji oraz adekwatna wycena. Ponad jedna trzecia podmiotów dostrzega potrzebę szkoleń w dziedzinie promocji i marketingu, a nieco mniej deklaruje potrzebę wsparcia w zarządzaniu finansami. Analizując te dane, warto mieć na uwadze, że wiele podmiotów może nie mieć uświadomionych swoich braków i potrzeb w tych obszarach.

Jednocześnie tylko co czwarte przedsiębiorstwo ma strategię rozwoju na najbliższe lata, a podobna grupa podmiotów ma rezerwy finansowe.

Rekomendacje dla przedsiębiorstw społecznych

Edukacja kadry zarządzającej przedsiębiorstw społecznych dotycząca mechanizmów rynkowych

Budowanie stabilności finansowej przedsiębiorstw społecznych wymaga podnoszenia kompetencji osób zarządzających w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem oraz ekonomicznych aspektów działania PS. Kluczowym wsparciem mogą być programy edukacyjne, które koncentrują się na: analizie potrzeb rynku i klientów, planowaniu działań biznesowych oraz strategicznym planowaniu, w tym określaniu celów i priorytetów rozwoju, tworzeniu biznesplanu oraz wyznaczaniu wskaźników efektywności ekonomicznej, czyli wskaźników ekonomicznych.

Choć potrzeby te są częściowo realizowane przez ofertę skierowaną do klasycznych przedsiębiorstw, specyfika

PS wymaga specjalnych rozwiązań, które uwzględniają równoczesne realizowanie celów społecznych i ekonomicznych. Kluczowe jest nie tylko tworzenie takich ofert, lecz także ich aktywna promocja wśród PS.

Obecnie osoby kierujące PS mają szeroką wiedzę i kompetencje, jeśli chodzi o realizację swojej misji społecznej, jednak ekonomiczne aspekty działania czasami schodzą na dalszy plan. Bez ich zrozumienia oraz świadomego zarządzania finansami skuteczność w realizacji misji społecznej może być zagrożona. Dlatego wzmacnianie kompetencji w tej kwestii jest nie tylko koniecznością, lecz także kluczowym elementem rozwoju PS i budowania ich konkurencyjności na rynku.

Optymalizacja oferty biznesowej i zarządzanie finansami

Przedsiębiorstwa społeczne powinny nie tylko edukować swoją kadrę zarządzającą w kwestii zarządzania finansami, lecz także systematycznie weryfikować swoją ofertę pod kątem jej rynkowego potencjału, rentowności oraz zgodności z aktualnymi potrzebami rynku i klientów. Kluczowym elementem optymalizacji jest świadome zarządzanie kosztami oraz wybór bardziej rentownych produktów i usług, co pozwoli na zwiększenie stabilności finansowej PS i lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów.

Wsparciem tutaj mogą być audyty i lustracja oraz specjalistyczne doradztwo biznesowe. Fachowa analiza obecnych działań PS, np. sprawozdania finansowego pod względem stopnia realizacji podstawowych wskaźników ekonomicznych, mogłaby pomóc zidentyfikować obszary wymagające poprawy, np. w odniesieniu do jakości produktów, modelu biznesowego czy strategii sprzedażowych. Współpraca ze specjalistami może także wesprzeć PS w pozyskiwaniu nowych klientów oraz poszerzaniu działalności sprzedażowej. Testując nowe, innowacyjne rozwiązania, PS mogłyby lepiej odpowiadać na zmieniające się otoczenie rynkowe, zwiększyć swoją konkurencyjność i otworzyć nowe możliwości rozwoju.

Budowanie silnej marki i strategii komunikacyjnej

Jednym z elementów wspierania konkurencyjności PS na rynku jest świadoma praca nad swoją marką i jej strategią komunikacyjną. Kluczowe jest przy tym odejście od działań doraźnych na rzecz przemyślanego, systemowego podejścia.

Wsparciem może być tu współpraca z ekspertami w obszarze budowania marki, projektowania wizualnego oraz opracowywania strategii komunikacyjnej. Profesjonalne doradztwo może pomóc PS w budowaniu atrakcyjnego wizerunku na zewnątrz i dotarciu do nowych grup odbiorców. Wsparcie specjalistyczne mogłoby też obejmować doradztwo marketingowe – pomoc w opracowaniu skutecznych kampanii promocyjnych, budowania relacji z klientami i wykorzystywania adekwatnych kanałów komunikacji. Wyzwaniem w realizacji celów i działań wypracowanych w ramach doradztwa będzie znalezienie w zespołach PS osób, które mogą te zadania wykonywać. Dlatego elementem wzmacniania marki PS i wdrażania strategii komunikacyjnej powinno być przygotowanie zespołów PS do takiej zmiany.



Zmiany formalnoprawne dotyczące funkcjonowania PS

Przepisy regulujące działalność przedsiębiorstw społecznych w istotny sposób wpływają na ich codzienne funkcjonowanie, a także konkurencyjność wobec innych podmiotów na rynku. Większe obciążenia sprawozdawcze i liczne ograniczenia prawne stanowią dla PS dodatkową barierę.

Jednym z takich utrudnień jest nadmiar obowiązków sprawozdawczych. PS przygotowują rocznie liczne i zróżnicowane sprawozdania, co znacząco odbiega od standardów obowiązujących w sektorze komercyjnym. Blisko trzy czwarte PS wskazuje, że nadmiernie rozbudowana biurokracja oraz konieczność sprostania wymaganiom sprawozdawczym są istotnym problemem przy jednoczesnym braku zespołu administracyjnego.

Choć zmiana przepisów regulujących funkcjonowanie PS mogłaby ułatwić ich działanie, to działania rzecznicze w tym obszarze nie są postrzegane jako priorytet dla nowo powstającego podmiotu mającego wspierać PS. Jednocześnie pojawiają się głosy, że nowo powstający podmiot wspierający PS – jeśli będzie odpowiednio silny i aktywny – mógłby odegrać kluczową rolę w reprezentowaniu interesów sektora i dążeniu do uproszczenia przepisów.

Rekomendacje dla instytucji publicznych i podmiotów infrastrukturalnych

Ograniczenie biurokracji i sprawozdawczości

Konieczne jest przeanalizowanie zasadności poszczególnych obowiązków sprawozdawczych PS i poszukanie możliwości ich uproszczenia. Jednym z rozwiązań może być połączenie rocznego sprawozdania finansowego z dodatkowym raportem wymaganym od podmiotów mających status PS – rozwiązanie, które mogłoby zmniejszyć nakład pracy i poprawić przejrzystość systemu sprawozdawczego.

Dodatkowo warto zweryfikować faktyczną potrzebę podawania szczegółowych danych oraz stworzyć bardziej przyjazne narzędzia sprawozdawcze, które pozwolą PS skupić się na realizacji swoich społecznych i ekonomicznych celów. Obecnie system raportowania, co jest widoczne przy analizie sprawozdań rocznych składanych do urzędów wojewódzkich, generuje dane obarczone błędami. Rozwiązaniem mogłoby być stworzenie bardziej intuicyjnego systemu, ograniczającego błędy logiczne i techniczne.

Zmiana podejścia do procesu reintegracji i jej sprawozdawczości

Jednym z obciążających elementów pracy przedsiębiorstw społecznych, realizujących działalność reintegracyjną, są Indywidualne Programy Reintegracyjne (IPR), przygotowywane dla ich pracowników. Przez osoby zarządzające PS często są one postrzegane jako biurokratyczne obciążenie, które nie przynosi rzeczywistej, praktycznej wartości ani pracownikom, ani przedsiębiorstwu.

Konieczne jest zatem zminimalizowanie nadmiernej biurokracji związanej z IPR oraz wprowadzenie rozwiązań, które będą skuteczniej wspierały cele społeczne i integracyjne PS. Warto opracować bardziej innowacyjne i elastyczne podejście do tych programów, które będzie lepiej dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników, zamiast tworzyć sztuczne ścieżki rozwoju, które nie zawsze odpowiadają rzeczywistym możliwościom podopiecznych. W obecnym kształcie cała procedura traci swoją funkcjonalność i wiele z tych ścieżek jest jedynie teoretycznymi planami, które nie mają realnego odzwierciedlenia w umiejętnościach i celach zawodowych pracownika.

Konieczne jest także zredukowanie liczby wrażliwych danych w IPR do niezbędnego minimum. Co więcej, czasami w procesie opracowywania dokumentów pomagają osoby z zewnątrz, np. specjaliści do spraw integracji z Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES), ale ich rola w tym względzie jest niejednolita, dlatego wymaga to uporządkowania i wypracowania wspólnych zasad.



Rozwój współpracy i sieciowanie PS

Poziom współpracy i wzajemnych relacji w środowisku przedsiębiorstw społecznych zdaje się nie wykorzystywać swojego pełnego potencjału, co może ograniczać rozwój tego sektora. Z danych wynika, że nieco mniej niż połowa PS deklaruje współpracę z innymi podmiotami, a jedynie co piąte PS wskazuje, że inne PS są ich klientami. Ponadto mniej niż połowa przedsiębiorstw społecznych należy do jakichkolwiek sieci, z których większość ma charakter terytorialny, np. lokalny lub regionalny.

Interesujące jest to, że sieciowanie i wymiana doświadczeń z innymi PS znajdują się nisko w rankingu potrzeb, a priorytetem pozostają kwestie indywidualnego dobrobytu tych podmiotów. To może sugerować, że sieciowanie jest traktowane jako potrzeba „wyższego rzędu”, która staje się istotna dopiero wtedy, gdy PS zaspokoją podstawowe potrzeby egzystencjalne związane z prowadzeniem działalności. Jednocześnie te przedsiębiorstwa społeczne, które są już częścią jakichś sieci i porozumień, dostrzegają liczne korzyści z tego typu współpracy. Częściej też deklarują chęć dalszego angażowania się we wspólne inicjatywy, co potwierdza, że sieciowanie i budowanie nowej organizacji zrzeszającej PS może stanowić skuteczne narzędzie wspierające rozwój PS.

Rekomendacje dla instytucji publicznych i podmiotów infrastrukturalnych

Rozwój inicjatyw sieciujących przedsiębiorstwa społeczne

Podmioty infrastrukturalne powinny wspierać rozwój specjalnych platform współpracy, które umożliwią przedsiębiorstwom społecznym wzajemną wymianę doświadczeń, dobrych praktyk i zasobów. Warto aktywnie informować przedsiębiorstwa społeczne o korzyściach płynących z przynależności do nowej organizacji zrzeszającej podobne podmioty. Warto podkreślić, że przynależność do nowej organizacji zwiększa siłę przebicia w relacjach z władzami oraz ułatwia wspólne zaspokajanie indywidualnych potrzeb poszczególnych podmiotów, takich jak rozwój działalności biznesowej czy poprawa konkurencyjności oferty.

Ponadto budowanie sieci daje PS możliwość wzajemnego wsparcia w wymianie zasobów czy współpracy na rzecz wspólnego rozwoju. Z danych wynika, że większość PS jest otwarta na tworzenie nowych sieci, co wskazuje na istnienie realnego zainteresowania taką formą współpracy.

Nowa organizacja zrzeszająca PS może również pełnić funkcję edukacyjną, oferując dostęp do szkoleń, materiałów informacyjnych, które zwiększają kompetencje przedsiębiorstw społecznych. Dostęp do wiedzy jest bowiem wymieniany jako jedna z kluczowych motywacji do uczestnictwa w nowej organizacji.

Rozwój form współdziałania i wzajemności, które integrują środowisko PS

Warto promować rozwój form współdziałania i wzajemności, które integrują środowisko PS. Z danych wynika, że przedsiębiorstwa społeczne rzadko współpracują z sobą, mimo że mogłyby korzystać z usług innych PS, np. przez wzajemne kupowanie produktów lub usług. Potencjał współpracy i wzajemnego wsparcia nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany. Być może wynika to z tego, że PS nie zdają sobie sprawy, że mogłyby znaleźć potencjalnych partnerów biznesowych wewnątrz środowiska PS, zamiast zwracać się do prywatnych firm.

Kluczowe jest zatem organizowanie działań integrujących środowisko PS, które pomogą podmiotom wzajemnie się poznać. Sieci zrzeszające PS mogą odegrać istotną rolę w umożliwieniu tych interakcji, organizując spotkania, warsztaty i platformy, które wspierają współpracę i wymianę doświadczeń.

Organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa społeczne mogą odgrywać też istotną rolę w dbaniu o jakość i etyczność działania tego sektora. Zrzeszenia i sieci mogą bowiem weryfikować podmioty, które do nich dołączają.



Komunikacja i wzmocnienie roli statusu PS

Status przedsiębiorstwa społecznego nie jest ważnym elementem tożsamości badanej grupy podmiotów. Posiadanie statusu PS nie jest podkreślane w komunikacji z otoczeniem, np. klientami, partnerami. W praktyce PS częściej eksponują swoją formę prawną (taką jak fundacja, spółdzielnia socjalna) jako główny element identyfikacji i swojej tożsamości.

Jednym z wyzwań w kontekście podmiotów mających status PS jest ich funkcjonowanie na styku sektora pozarządowego i biznesowego. Zdecydowana większość PS wskazuje, że ich otoczenie nie rozumie specyfiki działania PS, co negatywnie wpływa na funkcjonowanie podmiotu. Zdarza się, że otoczenie postrzega PS jako podmioty wyłącznie działające w obszarze działalności społecznej, nie dostrzegając ich potencjału gospodarczego, lub odwrotnie – definiuje je przez ich działalność ekonomiczną, nie doceniając pełnionej funkcji społecznej.

Rekomendacje dla instytucji publicznych i podmiotów infrastrukturalnych

Podniesienie rangi statusu PS

Żeby przedsiębiorstwa społeczne mogły w pełni wykorzystać potencjał wynikający z posiadania statusu PS, konieczne jest stworzenie atrakcyjnych i konkretnych korzyści związanych z tym statusem. Ważnym elementem w tym procesie jest nie tylko komunikacja tych korzyści, lecz także wprowadzenie konkretnych rozwiązań, które będą motywowały organizacje do aplikowania o ten status i jego aktywnego wykorzystywania.

Przykładowo, status PS mógłby się wiązać się z preferencyjnymi warunkami w dostępie do zamówień publicznych, konkursów i zleceń. Możliwość uzyskania dodatkowych punktów w procedurach przetargowych lub otrzymywanie specjalnych zleceń przeznaczonych tylko dla PS może stanowić silny bodziec do aplikowania

o ten status. Kolejnym rozwiązaniem wzmacniającym status PS poza kontynuacją instrumentów wsparcia zatrudnienia byłoby wprowadzenie korzystnych rozwiązań podatkowych, np. zwolnienia z niektórych rodzajów podatków, preferencyjne stawki VAT.

Innym przykładem działania podnoszącego rangę statusu PS mogłaby być aktywna promocja korzyści płynących z posiadania statusu PS, np. przez organizowanie kampanii edukacyjnych, warsztatów czy seminariów skierowanych do potencjalnych PS.

Podmioty infrastrukturalne powinny również angażować się w działania rzecznicze, które mają na celu poprawę warunków prawnych i administracyjnych dla PS. Tego rodzaju działania mogą zwiększyć atrakcyjność statusu PS i przyciągnąć nowe podmioty, które wcześniej nie dostrzegały korzyści z posiadania tego statusu.

Wypracowanie strategii komunikacji dla przedsiębiorczości społecznej i edukacja otoczenia na temat PS

Przedsiębiorstwa społeczne w niewielkim stopniu komunikują o posiadanym statusie PS. Wynika to z przekonania, że taka informacja nie spotkałaby się z odpowiednim zrozumieniem lub nie przyczyniłaby się do poprawy wizerunku podmiotu.

Żeby zwiększyć świadomość na temat przedsiębiorstw społecznych, konieczne jest sformułowanie spójnej strategii komunikacji, która będzie przedstawiać ich rolę, cele i korzyści wynikające z ich działalności. Taka strategia mogłaby wyjaśniać model działania PS, wskazywać korzyści wynikające z funkcjonowania PS dla lokalnych społeczności, samorządów i biznesu oraz objaśniać, jak PS przyczyniają się do rozwiązania problemów społecznych, takich jak przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, aktywizacja zawodowa lub wspieranie zrównoważonego rozwoju.

Potrzeba także poszerzenia wiedzy społecznej o podmiotach ekonomii społecznej, w tym PS, np. przez kampanie edukacyjne przeznaczone dla szerokiego grona odbiorców. Działania komunikacyjne warto także skierować do sektora biznesowego, ponieważ przedsiębiorstwa społeczne mogą być dla biznesu wartościowym partnerem, zwłaszcza w kontekście realizacji strategii CSR (Corporate Social Responsibility) oraz ESG (Environmental, Social and Corporate Governance). Kolejnym odbiorcą działań komunikacyjnych mógłby być samorząd i instytucje publiczne jako partner odgrywający kluczową rolę w tworzeniu warunków działania PS. Tym podmiotom warto przybliżyć model działalności PS oraz możliwości współpracy przy realizacji celów lokalnych polityk społecznych i gospodarczych.

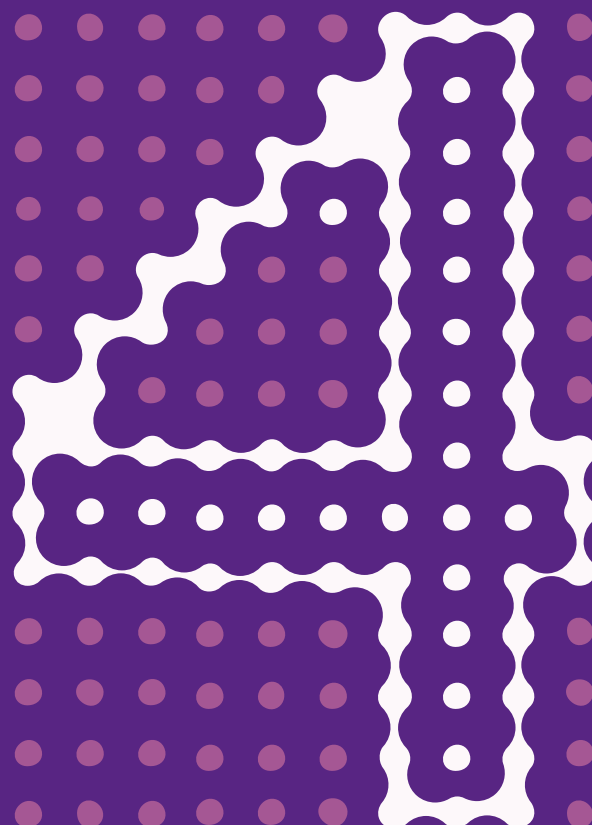
Analiza przyczyn wypisywania się PS z rejestru oraz ich nieaktywności

Dane rejestrowe dotyczące przedsiębiorstw społecznych wskazują na istotne fluktuacje w liczbie podmiotów mających status PS. Wiele z nich pozostaje na liście PS przez stosunkowo krótki czas, co rodzi pytania o przyczyny rezygnacji ze statusu. Ponadto istotną część PS pozostaje formalnie zarejestrowana, ale w praktyce przestaje prowadzić działalność. Zrozumienie mechanizmów stojących za tymi zjawiskami jest kluczowe dla budowy silniejszego i stabilniejszego sektora przedsiębiorstw społecznych.

• • •

Część 4.

Metodologia i źródła





Metodologia badania

Badanie przedsiębiorstw społecznych (PS) zrealizowane w 2024 roku jest elementem cyklu trzech badań sytuacji PS prowadzonych w ramach projektu „SAMO-ES. Samoorganizacja PS jako odpowiedź na wyzwania społeczne”. Kolejne dwa pomiary monitorujące sytuację przedsiębiorstw społecznych będą wykonane w 2026 i 2028 roku. Projekt badawczy zrealizował zespół Badania Klon/Jawor – program Stowarzyszenia Klon/Jawor – w okresie od lipca 2024 do stycznia 2025 roku.

Definicje

Badanie i raport dotyczą przedsiębiorstw społecznych (PS), czyli podmiotów, które w momencie przygotowywania bazy do badania (tj. w sierpniu 2024 roku) miały status przedsiębiorstwa społecznego i widniały w [Rejestrze Jednostek Polityki Społecznej](#) prowadzonym przez DES Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Cele badania

Celem badania było dotarcie do jak największego grona przedsiębiorstw społecznych w Polsce oraz opisanie ich obecnej sytuacji, zebranie opinii na wybrane tematy. Główne cele badawcze obejmowały:

- opis obecnej sytuacji przedsiębiorstw społecznych w Polsce dotyczącej ich działania, zatrudnienia, finansów, sieciowania, prowadzonej współpracy,
- poznanie wyzwań rozwojowych i potrzeb PS, a w szczególności ich opinii na temat sieciowania i samoorganizacji,
- dostarczenie Partnerstwu z projektu SAMO-ES danych potrzebnych do projektowania dalszych działań, m.in. dotyczących kształtu tworzonej sieci PS.

Desk research

Pierwszym etapem projektu był przegląd istniejących raportów i opracowań dotyczących przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Żeby nie powiełać zbierania podobnych danych, szczególną uwagę poświęciliśmy statystykom publicznym z [Rejestru Jednostek Polityki Społecznej](#) oraz z bazy sprawozdań PS za 2023 rok, którą otrzymaliśmy od Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Efekt desk research była analiza danych zastanych i opisanie publicznych statystyk w pierwszej części raportu (patrz: → [Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce na podstawie danych rejestrowych](#)) oraz w rozdziale dotyczącym zatrudnienia, gdzie wykorzystano dane ze sprawozdań PS (patrz: → [Praca w przedsiębiorstwach społecznych](#)).

Badanie ilościowe

Badanie miało formę ankiety internetowej, którą przedstawiciele i przedstawicielki przedsiębiorstw społecznych wypełniali samodzielnie (CAWI). Badanie kwestionariuszowe było realizowane na całej populacji PS, tj. zaproszenie do badania zostało wysłane do 1068 PS z bazy przekazanej przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w dniu 26 sierpnia 2024 roku.

Badanie ilościowe zrealizowaliśmy między 11 września a 21 listopada 2024 roku z wykorzystaniem narzędzia CADAS do realizacji badań ankietowych online. Kwestionariusz składał się z 33 pytań i jego wypełnienie zajmowało około 15–20 minut. Kwestionariusz dzielił się na siedem bloków tematycznych: informacje podstawowe, współpraca z partnerami, sieciowanie, finanse PS, sposób działania przedsiębiorstwa, problemy i potrzeby PS, plany na przyszłość.

Podczas realizacji badania podjęliśmy wiele prób kontaktu z każdym przedsiębiorstwem społecznym. Do PS zostało wysłanych około 8,5 tys. wiadomości mejlowych, w tym minimum 7 różnych mejli przypominających o badaniu. Realizację badania wsparł również monitoring telefoniczny wykonany przez zewnętrzną firmę Cafcall, która wykonała około 4,5 tys. skutecznych połączeń

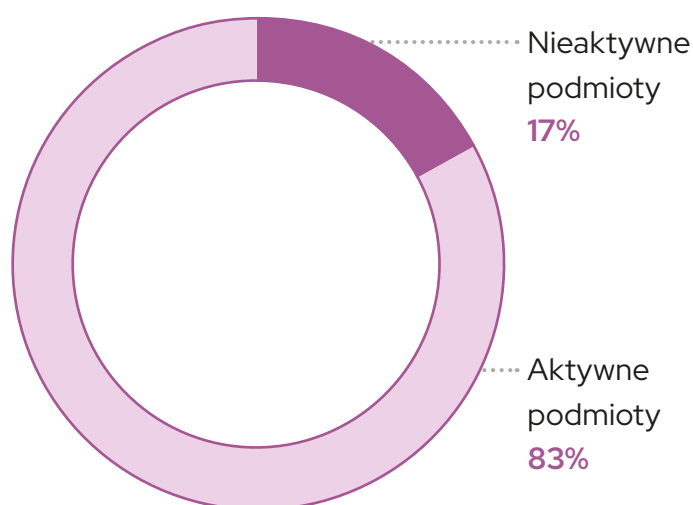
telefonicznych do PS i z każdym przedsiębiorstwem podjęła minimum 8 prób kontaktu telefonicznego.


W toku realizacji badania ilościowego ustaliliśmy, że istotna część zarejestrowanych PS (17%) faktycznie nie prowadzi działalności. Za nieaktywne uznałyśmy podmioty, które w trakcie realizacji badania utraciły status PS, zawiesiły swoją działalność lub z którymi nie udało się nawiązać żadnego kontaktu telefonicznego ani mejlowego.

Można zatem powiedzieć, że w Polsce aktywnie działa około 890 przedsiębiorstw społecznych (stan odnoszący się do bazy PS przekazanej w sierpniu 2024 roku i wykorzystanej do badania). Wielkość przebadanej próby wyniosła $N=628$ przedsiębiorstw społecznych, co stanowi 71% aktywnych podmiotów tego typu. Przedstawione w raporcie dane ilościowe są więc reprezentatywne dla tej grupy, czyli populacji aktywnych przedsiębiorstw społecznych.

Gdy dane na wykresach odnoszą się do pełnej przebadanej próby, wówczas jest stosowane oznaczenie „ $N=628$ ”, gdzie podana liczba oznacza wielkość próby. Z kolei gdy dane na wykresie odnoszą się do niepełnej próby, to wówczas stosujemy zapis „ $n=432$ ”, gdzie podana liczba oznacza liczbę PS, które udzieliły odpowiedzi na dane pytanie i zostały uwzględnione w analizie.

Aktywność w populacji przedsiębiorstw społecznych



 $N=1068$, liczba podmiotów w bazie PS przekazanej przez Departament Ekonomii Społecznej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w dniu 26 sierpnia 2024 roku.

Badanie jakościowe

Dane jakościowe zawarte w raporcie pochodzą z badania zrealizowanego metodą wywiadów grupowych (FGD). Przeprowadziliśmy 8 minigrup fokusowych, w których łącznie wzięło udział 27 przedstawicieli i przedstawielek przedsiębiorstw społecznych. W wywiadach wzięty udział osoby pełniące w PS funkcje zarządzające i lidarskie.

Wywiady grupowe skupiały się wokół tematów tożsamości i wizerunku PS oraz działania nowo powstającej sieci PS. Podczas rozmów dotyczących tożsamości i wizerunku PS poruszaliśmy takie wątki jak: wartości i misja przedsiębiorstwa, postrzeganie PS przez świat zewnętrzny: klientów, odbiorców, samorząd, potrzeby dotyczące budowania wizerunku i promocji, motywacje i korzyści związane z posiadaniem statusu PS. Z kolei podczas wywiadów na temat nowo powstającej sieci PS pytałyśmy o: dotychczasowe doświadczenia związane ze zrzeszaniem się, korzyści z sieciowania, oczekiwania i pierwsze wrażenia dotyczące nowej sieci PS, sposób zarządzania siecią, zaangażowanie członków sieci i przeznaczenie funduszu samopomocowego.

Przedsiębiorstwa społeczne, które wzięły udział w wywiadach, były zróżnicowane ze względu na branżę, wielkość przychodów, formę prawną, rodzaj głównego klienta (w wywiadach dotyczących tożsamości i wizerunku) oraz dotychczasowe doświadczenie uczestnictwa w sieciach (w wywiadach na temat nowej sieci PS).

Wywiady grupowe zrealizowałyśmy między 16 października a 4 listopada 2024 roku w formie zdalnej, za pomocą narzędzia StreamYard. Wywiad trwał średnio około 90 minut, wszystkie rozmowy zostały nagrane i sporządzono z nich transkrypcje. Respondenci i respondentki zostali poinformowani na początku wywiadów o poufności podawanych informacji.

Analiza danych i tworzenie rekomendacji

Analizę danych ilościowych przeprowadziliśmy przy użyciu programu do analiz statystycznych SPSS. Podczas wykonywania analiz założyliśmy poziom istotności statystycznej $p < 0,05$, tj. wszelkie opisane w raporcie zależności są istotne statystycznie przy tym poziomie istotności.

Analizę materiału jakościowego przeprowadziliśmy przy użyciu transkrypcji ze zrealizowanych wywiadów oraz kodowania zamkniętego, w którym lista kodów została sporządzona na podstawie pytań badawczych i najważniejszych wątków z badania.

Przeprowadziliśmy dyskusję ekspercką, która koncentrowała się wokół wniosków i rekomendacji wynikających z badania. Wzięli w niej udział przedstawiciele i przedstawicielki czterech organizacji partnerskich projektu SAMO-ES: Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych, Stowarzyszenia Klon/Jawor, Stowarzyszenia Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych (SNRSS), Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem”.



Bibliografia

Każde źródło internetowe zawarte w bibliografii zawiera hiperłącze, które odsyła bezpośrednio do publikacji lub strony internetowej, na której można ją pobrać.

Cegliński, P. (2016), [Wartości organizacyjne jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa](#). Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie [online]. 12 lipiec 2016, T. 43, nr 1, s. 127–138. (dostęp: 5.01.2025).

Charycka, B., Gumkowska, M., (2019), [Kondycja organizacji pozarządowych 2018](#). Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Charycka, B., Gumkowska, M., Bednarek, J. (2022), [Kondycja organizacji pozarządowych 2021](#). Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Chmielewska, B., Zegar, J. (2018), [Podstawowe determinanty jakości życia mieszkańców wsi i miast po akcesji Polski do Unii Europejskiej](#). Studia Obszarów Wiejskich 2018, tom 52, s. 23–38. (dostęp: 10.02.2025).

Departament Ekonomii Społecznej (2024), [Warto być Przedsiębiorstwem Społecznym!](#) (dostęp: 6.12.2024).

Dębkowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Wejt-Knyżewska, A., Zybortowicz, K. (2024), [Biznes na wysokich obcasach](#). Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.

European Institute for Gender Equality (2024), [Gender Statistics Database](#) (dostęp: 12.12.2024).

Główny Urząd Statystyczny (2021), [Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne](#) (dostęp: 18.12.2024).

Główny Urząd Statystyczny (2023), [Partnerzy dialogu społecznego – związki zawodowe i organizacje pracodawców 2022](#) (dostęp: 27.01.2025).

Główny Urząd Statystyczny (2024a), [Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2023 roku](#) (dostęp: 9.01.2025).

Główny Urząd Statystyczny (2024b), [Rocznik Demograficzny 2024](#) (dostęp: 15.12.2024).

Główny Urząd Statystyczny (2024c), [Podmioty ekonomii społecznej w 2023 r.](#) (dostęp: 10.01.2025).

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2024), [Rejestr Jednostek Polityki Społecznej](#) (dostęp: 6.12.2024).

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2015), [Rekomendacje Ministra Pracy i Polityki Społecznej – standardy współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze spółdzielniami socjalnymi w zakresie realizacji usług społecznych](#) (dostęp: 7.02.2025).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2024), [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce](#), red. Anna Skowrońska, Anna Tarnawa, Warszawa.

[Portal Statystyczny ZUS](#), Aktywni płatnicy składek w ubezpieczeniach emerytalnym i rentowych według liczby ubezpieczonych u płatnika oraz statusu płatnika składek – stan na 31 grudnia 2023 r. (dostęp: 9.01.2025).

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz.U. 2022 poz. 1812).

Zarząd Województwa Podkarpackiego (2024), [Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego programu operacyjnego województwa podkarpackiego na lata 2014–2020](#) (dostęp: 3.02.2025).

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców (2024), [Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce](#) (dostęp 26.01.2025).



SAMO-ES

Partnerstwo czterech organizacji, które od wielu lat pracują nad rozwojem ekonomii społecznej, prowadząc działania sieciujące, informacyjne, edukacyjne, promocyjne i rzecznicze razem z przedsiębiorstwami społecznymi i na ich rzecz.

Organizacje partnerskie połączyły swoje kompetencje, by wspólnie budować tożsamość przedsiębiorstw społecznych i wzmacniać ich potencjał. Dzięki dofinansowaniu z programu „Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027” tworzą przedsięwzięcie „SAMO-ES. Samoorganizacja PS jako odpowiedź na wyzwania społeczne” i razem z przedsiębiorstwami społecznymi wdrażają zmianę społeczną, która da szansę rozwojowe przedsiębiorczości społecznej i będzie budowała jej znaczenie.

W skład partnerstwa wchodzi: Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych (OZRSS) – lider projektu, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych (SNRSS), Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem”.

Więcej informacji o projekcie znajdziesz na: samo-es.pl



Badania Klon/Jawor

Zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor, organizacji wspierającej rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, która prowadzi portal ngo.pl. Badania Klon/Jawor łączą wiedzę ekspercką o sektorze pozarządowym z doświadczeniem prowadzenia badań i analiz. Od 2002 roku realizuje cyklicznie największe niezależne badanie stowarzyszeń i fundacji w Polsce „Kondycja organizacji pozarządowych”.

Sprawdź raporty badawcze na: fakty.ngo.pl