

# Podsumowanie warsztatów z przedstawicielami spółdzielni socjalnych, które odbyły się w trakcie IX Forum Spółdzielni Socjalnych

Niniejszy materiał stanowi podsumowanie warsztatów, zorganizowanych w trakcie IX Forum Spółdzielni Socjalnych (8-9.11.2018 r.), których tematem był system wsparcia podmiotów ekonomii społecznej (PES). W warsztatach oprócz spółdzielców socjalnych brali też udział przedstawiciele OWES, MRPiPS, OZRSS i innych instytucji.

Warsztaty były podzielone na trzy kluczowe części:

- identyfikację potrzeb przedsiębiorstw społecznych,
- określenie potrzeb priorytetowych,
- opracowanie propozycji rozwiązań dla najbardziej priorytetowych potrzeb PES.

Niniejszy materiał jest uporządkowany według powyższego schematu.

## Kluczowe potrzeby spółdzielni socjalnych

W trakcie warsztatu dużo uwagi poświęcono identyfikacji i omawianiu potrzeb przedsiębiorstw społecznych. Na podstawie analizy zebranego materiału można te potrzeby pogrupować na kilka kategorii.

- **Koncentracja na wzmocnieniu i wspieraniu istniejących PES** - wątek ten był bardzo mocno podkreślany przez uczestników. W tej chwili duża część OWES koncentruje się na tworzeniu nowych PS lub tworzeniu nowych miejsc pracy, a nie wspieraniu rozwoju istniejących PS (co niekoniecznie musi wiązać się z nowymi miejscami pracy). Wiąże się z tym następny punkt:
- **Stały dostęp do usług OWES i stały kontakt OWES z PES** – dotyczy to szczególnie sytuacji po zakończeniu wsparcia pomostowego, co często wiąże się z zakończeniem realizacji projektu OWES. Część uczestników podkreślała, że w takich sytuacjach kontakt się urywa i są pozostawieni sami sobie. A na tym etapie potrzebują cały czas wsparcia, m.in.:
  - Informacji o zmieniających się przepisach, obowiązkach,
  - Pomocy w rozwijaniu oferty,
  - Pomocy w rozwiązywaniu problemów prawnych, finansowych,

- Informacji na temat źródeł finansowania, pomocy w uzyskaniu finansowania,
- Lobbowanie w instytucjach samorządowych na rzecz PS, budowania współpracy z JST, wzmacnianie świadomości korzyści z korzystania z usług / produktów dostarczających wartość społeczną,
- Wsparcia w sytuacjach kryzysowych,
- Okresowy (np. 1-2 razy do roku) audyt „na sucho” – sprawdzenie przez OWES (na życzenie PES) dokumentów i przygotowanie PES do ewentualnej kontroli innych służb, takich jak ZUS, US, PIP itd.
- **Wsparcie w procesie restrukturyzacji i likwidacji** – są to procesy trudne i skomplikowane, a OWES nie pomagają w ich przeprowadzeniu.
- **Możliwość wyboru OWES** – część OWES świadczy usługi niskiej jakości i PS chcą mieć możliwość wyboru OWES, z którego usług chcą korzystać. Oznacza to odejście (całkowite lub częściowe) od subregionalizacji. Z drugiej strony wskazano również, że musi być zapewniony faktyczny dostęp do usług OWES dla wszystkich PES w subregionie.
- **Lepszy dostęp do usług specjalistycznych:** prawnych, finansowych, wsparcia w zakresie eksportu, marketingu. Uczestnicy podkreślali, że **tego typu usług zwykle nie są w stanie zapewnić doradcy kluczowi OWES**. Dlatego niezbędne jest poszerzenie zakresu wsparcia specjalistycznego oferowanego przez system wsparcia, dopasowanego do potrzeb PES.

Pojawiły się przy tym propozycje poprawy dostępu do usług specjalistycznych, np.:

- Tworzenie **bazy specjalistów funkcjonujących** na rynku, znających specyfikę PES, z której mogłyby korzystać PES (finansując te usługi samodzielnie lub przy współfinansowaniu OWES) (dotyczy szczególnie usług księgowych i prawnych)
- **Wzmacnianie usług specjalistycznych, świadczonych przez same PES** – w wielu PES pracują osoby świetnie znające specyfikę sektora, które mogłyby działać na rzecz innych PES, oferując usługi (np. rachunkowe, prawne, marketingowe).
- **Stale wzmacnianie wzajemnego uczenia się specjalistów pracujących w PES** – część kadry pracujących w PES lub na ich rzecz (np. księgowi) muszą się stale rozwijać i doskonalić – OWES mógłby oferować im regularne spotkania połączone z aktualizacją wiedzy, szkoleniami, wymianą doświadczeń itd.
- **Szybki, reagujący na aktualne potrzeby dostęp do usług specjalistycznych** – PES działają w warunkach rynkowych, gdzie liczy się szybkość działania – w związku z tym nie mogą zbyt długo czekać na specjalistyczne doradztwo.
- **Oferta doradztwa branżowego, świadczonego przez osoby o wąskiej specjalizacji**, adekwatnej do profilu działania danego PS. Doradztwo to może mieć formę **mentoringu biznesowego**.
- **Większy wpływ PS na zakres świadczonych usług:** PS chcą mieć większy wpływ na zakres usług, które otrzymują od OWES (niekoniecznie chcą korzystać z zakresu usług zapisanych we wniosku). Związany z tym jest kolejny punkt:

- **Możliwość korzystania z zewnętrznego wsparcia** – PS zgodnie twierdziły, że chcą mieć możliwość korzystania z usług z podmiotów zewnątrz, poza OWES. Dlatego częstym postulatem było wprowadzenie **bonu szkoleniowego / doradczego / na usługi wsparcia dla PS**.
- **Silniejsza orientacja OWES na potrzeby PES** – przy czym uczestnicy wskazywali kilka wymiarów tego aspektu:
  - dopasowanie usług do specyficznych potrzeb PS,
  - wspólny system wartości (OWES jako partner)
  - partnerska relacja pomiędzy PES, a OWES („przedsiębiorca społeczny nie jest klientem OWES!”).
- **Profesjonalne usługi doradztwa OWES** – co oznacza konieczność zdecydowanej poprawy jakości i użyteczności usług doradztwa świadczonego przez OWES.
- **Wzmocnienie jakości działania OWES** – wskazywano na kilka czynników, mogących mieć wpływ na jakość świadczonych usług:
  - **Ludzie** – są decydujący dla jakości usług. Kluczowe znaczenie mają tu mechanizmy doboru pracowników, monitorowania, rozliczania, solidnego wynagradzania (IZ często zanadto obniżają wynagrodzenia pracowników OWES, co powoduje odpływ specjalistów). Ważne, aby zatrudniać osoby „czujące PS”.
  - **Benchmarking OWES** – OWES-y powinny być stymulowane do porównywania się z innymi OWES, uczenia się wzajemnie od siebie.
  - **Podejście projektowe** – powodujące, że niektóre OWES-y nastwione są tylko na realizację projektu, a **nie postrzegają projektu jako narzędzia realizacji misji OWES**.
  - **Zmiana rezultatów, z których rozliczane są OWES** –
    - silniejsze nastawienie na tworzenie miejsc pracy, a nie tworzenie nowych PS,
    - nacisk na trwałość i stabilność powstających PS i miejsc pracy (co powinno skutkować zmniejszeniem liczby miejsc pracy, które mają utworzyć OWES),
    - skalowanie istniejących, sprawdzonych PES.
  - **Określenie procentowe środków OWES, które mają trafić bezpośrednio do PES** (w formie finansowej, doradztwa i szkoleń).
- **Zwiększenie skali wsparcia w zakresie reintegracji społecznej oraz wsparcie psychologicznej dla członków, założycieli i zatrudnionych** – prowadzenie PES, szczególnie w początkowym okresie, wiąże się z licznymi stresami, co pociąga za sobą problemy. Dlatego też przedstawiciele PES zgłaszają zdecydowaną potrzebę wsparcia w sytuacjach kryzysowych (czasami nawet terapeutycznego).
- **Dopasowanie instrumentów finansowych do potrzeb PES:**
  - **Dotacje na rozwój** - nie powiązane z tworzeniem miejsc pracy,

- **Dotacje na wkład własny do projektów**
- **Pożyczki obrotowe** (choć w tym przypadku okazało się, że TISE oferuje instrument podobny do kredytu obrotowego, na pokrycie kosztów działania),
- **Poprawa dostępu do kapitału zwrotnego** – zwiększenie elastyczności pożyczek oferowanych przez TISE, np. zdecydowane wydłużenie okresu, na jaki są udzielane (nawet do 20 lat).
- **Wzmacnianie mechanizmów wzajemnego uczenia się PES i tradycyjnych przedsiębiorców:**
  - Organizacja wizyt studyjnych do „porządnych” PES,
  - Sieciowanie z biznesem,
  - Sieciowanie branżowe (także z biznesem), z udziałem OWES,
  - Organizowanie spotkań umożliwiających wymianę dobrych praktyk, doświadczeń.
- **Tworzenie inkubatorów dla nowych PES** - miejsc, w których możliwe jest testowanie nowych pomysłów, miejsce do ćwiczenia, doświadczania, praktykowania, sprawdzania czy to dla mnie
- **Wzrost znaczenie ROPS w systemie wsparcia PES** - przede wszystkim jako lidera rozmów z JST.
- **Radykalne skrócenie procedur** – czyli czasu oczekiwania – dotyczy to szczególnie procesu przyznawania dotacji.

## Priorytety wskazane przez PS

Po omówieniu potrzeb uczestnicy warsztatów wybierali te, które ich zdaniem były priorytetowe, a następnie opracowywali sposób wdrożenia dla jednej potrzeby, która otrzymała najwięcej wskazań.

Potrzeby, które były najczęściej wskazywane przez PS jako priorytetowe (wyboldowano te potrzeby, które w ramach każdej z 4 grup otrzymały najwięcej wskazań, przy czym w dwóch grupach najwięcej wskazań otrzymały bony na usługi):

- **Koncentracja na wzmacnianiu i wspieraniu istniejących PES**
- Możliwość wybrania OWES – brak rejonizacji
- Radykalne skrócenie procedur – krótszy czas oczekiwania,
- OWES ma być dla PES, podejście nastawione na klienta
- **Możliwość wyboru usługodawcy / bony na opłacenie usługi**
- Dotacje na rozwój (bez powiązania z tworzeniem miejsc pracy).
- Usługa wstępnego, okresowego audytu,
- Wsparcie psychologiczne dla członków, założycieli, pracowników,
- Możliwość wymiany dobrych praktyk, doświadczeń, wspólnych spotkań,

- **Profesjonalne usługi doradztwa OWES,**
- Inkubatory – miejsca do sprawdzania pomysłów na PES.

## Propozycje rozwiązań

Poniżej opisano propozycje rozwiązań, uznanych za szczególnie potrzebne dla PS (te, które otrzymały najwięcej wskazań).

### **Bon na usługi**

Ten instrument był zdecydowanie przebojem wśród spółdzielców – wątek ten pojawiał się w każdej grupie. Wynika to przede wszystkim z jednej strony z dużej dojrzałości części PS, których kadra jest świadoma swoich potrzeb, chęci większego wpływu na usługi, które otrzymują, a z drugiej z narastającego rozczarowania jakością i zakresem usług oferowanych przez OWES (choć oceny jakości usług OWES wygłaszane w trakcie były silnie zróżnicowane).

Bon na usługi wsparcia jest instrumentem popytowym. PES, otrzymując taki bon, może nim zapłacić lub współpłacić za usługi, które kupuje od wybranych przez siebie dostawców.

Nad wstępnymi założeniami bonu pracowały niezależnie dwie grupy.

**Pierwsza wersja** – bon w kwocie 10-20 tys. na podmiot. Może on być zarówno dla nowych, jak i dla istniejących PES. W przypadku nowych podmiotów usługi byłyby kupowane w OWES. W przypadku istniejących specjalistyczne usługi doradcze byłyby dostarczane przez jedną, ogólnopolską organizację.

Bon mógłby być wykorzystany elastycznie, zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa. Dopuszcza się możliwość współpłacenia za usługi (20%), co oznacza, że bon pokrywałby 80% wartości usługi.

**Druga wersja** - określono kilka parametrów bonu:

- Bon mógłby być przyznawany na konkretną usługę (według zasady potrzeba – usługa), przy czym mógłby też finansować usługi ciągłe (np. księgowość) lub mógłby być przyznawany w określonej wysokości do swobodnego wykorzystania przez PES.
- Bony mogłyby być przyznawane podmiotom, które nie mają zaległości w ZUS, US.
- OWES (lub inny operator – być może ogólnowojewódzki lub ogólnopolski) prowadziłby listę rekomendowanych usługodawców (z preferencją dla pracowników przedsiębiorstw społecznych).
- Instrument powinien być przede wszystkim dla istniejących podmiotów. Część uczestników była zdania, że należy również uruchomić bon dla nowych podmiotów – w celu sprawdzenia zaleca się pilotaż.
- Współpłacenie przez PES za usługi kupowane przez bon (np. 20%).

### **Koncentracja na wzmocnieniu i wspieraniu istniejących PES**

PES zgłaszają zdecydowaną potrzebę większego wsparcia dla istniejących, działających już PES. Wiąże się z tym zmniejszenie nacisku na tworzenie nowych PS lub nawet na tworzenie miejsc pracy, a zwiększanie zasobów przeznaczonych na wspieranie rozwoju istniejących PS.

Wsparcie dla istniejących PES mogłoby mieć kilka wymiarów:

- Dotacja na wzmocnienie już istniejącego miejsca pracy –
  - okresowe dofinansowanie kosztów zatrudnienia (lub podniesienie wynagrodzenia)
  - rozwój pracowników (szkolenia, kursy zawodowe potwierdzone certyfikatem – czyli kwalifikacje),
  - inspiracją może być uruchamianie wsparcia w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego (finansowanego z Funduszu Pracy),
- stały doradca, współpracujący regularnie z PES, świadczący takie usługi jak:
  - ocena kondycji PES, wspólne poszukiwanie możliwości dalszego rozwoju,
  - przekazywanie na bieżąco informacji o zmianach prawnych, nowych projektach, możliwościach finansowania,
  - pomoc w uzyskiwaniu zewnętrznego finansowania z innych źródeł finansowania.
- Wprowadzenie do budżetu OWES instrumenty **promesy** – czyli określonych kwotowo zasobów, zagwarantowanych w projekcie OWES na wykorzystanie w danym roku na usługi wsparcia. Sposób wykorzystania tych zasobów mógłby być przedmiotem uzgodnienia pomiędzy OWES i PES. W przypadku niskiego wykorzystania zwolnione środki mogłyby przechodzić na rzecz innych podmiotów (uwaga, nie jest to bon opisany w punkcie wcześniejszym – tutaj chodzi o promesę na usługi OWES).
- Promocja, lobbowanie na rzecz PES, budowanie współpracy z JST i z biznesem – czyli stałe działania na rzecz powiększenia rynku dla PES.

### Profesjonalne usługi doradztwa OWES

Członkowie grupy skoncentrowali się na określeniu wymagań, jakie powinny spełniać profesjonalne, wysokiej jakości usługi doradcze OWES:

- Doradztwo ma odpowiadać na potrzeby PES – oznacza to, że w OWES powinien być oferowany **pełen** zakres tematyczny doradztwa, a **nie zależy od kompetencji doradcy OWES**. Aby to osiągnąć, można wprowadzić do oferty OWES instrumenty rynkowe, np. bon na zakup usług poza OWES, a także **większy nacisk na wybór doradców na podstawie ich kompetencji i doświadczenia w ES**, a nie ceny.
- Skuteczne doradztwo oznacza:
  - Nakierowane na rozwiązanie problemu zgłaszanego przez PES
  - Szyte na miarę – dostosowane do potrzeb danego PES,
  - Obejmujące współpracę z innymi instytucjami w celu rozwiązania problemu,
  - Rozliczane przez rezultat, a nie godzinowo,
  - Istnienie mechanizmów nadzoru nad jakością doradztwa, w tym weryfikacja kompetencji doradców,
  - Oceniane przez klientów.