

# Charakterystyka wybranych spółdzielni socjalnych w województwie mazowieckim oraz kontekstów ich powstania

Julia Niewiada,  
Kazimierz Czartoryski

Badanie zrealizowane w ramach projektu SocEnter  
dla Fundacji im. Zofii Zamenhof

# Spis treści

- 3 Kontekst badania
- 4 Cel badania
- 4 Metodologia
- 5 Charakterystyka liderów i ich roli w spółdzielni
- 5 Charakterystyka działalności spółdzielni
- 7 Skategoryzowane działania badanych spółdzielni
- 8 Cel społeczny i jego realizacja
- 11 Struktura organizacyjna i zarządzanie spółdzielnią
- 13 Powstawanie spółdzielni
- 14 Potrzeby i motywacje stojące za powstaniem spółdzielni
- 14 Korzyści płynące z formy instytucjonalnej
- 15 Wsparcie instytucjonalne i pozainstytucjonalne
- 16 Obowiązki i odpowiedzialność łącznie się z prowadzeniem i zakładaniem spółdzielni
- 17 Podsumowanie
- 19 Dobre praktyki

## Kontekst badania

Współczesna instytucja spółdzielni socjalnych powstała na mocy ustawy z 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych<sup>1</sup>. Ustawa ta umożliwiła tworzenie nowego rodzaju podmiotów opierających się na zasadach ekonomii społecznej, a więc mających na celu działanie na rzecz społeczności lokalnej w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej, tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz świadczenia usług społecznych<sup>2</sup>. Spółdzielnie socjalne mają stanowić instytucję, która łączy cechy przedsiębiorstwa oraz organizacji pozarządowej – prowadzą one działalność gospodarczą na zasadach rynkowych jednocześnie tworząc możliwości zatrudnienia dla osób mających trudności w znalezieniu pracy na wolnym rynku<sup>3</sup>. Przedsiębiorstwa takie funkcjonują dzięki prowadzonej działalności gospodarczej, jednak podstawę instytucji spółdzielni socjalnej stanowi jej cel społeczny przejawiający się przede wszystkim w reintegracji społecznej i zawodowej swoich członków i pracowników. Co więcej, jak wszystkie pozostałe spółdzielnie powinny one działać w oparciu o współdecydowanie i współdziałanie swoich członków<sup>4</sup>.

Jak wynika z danych zawartych w sprawozdaniu z funkcjonowania spółdzielni socjalnych za okres 2020-2021 przygotowanym przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej<sup>5</sup>, w Polsce na koniec 2021 roku zarejestrowanych było 1503 spółdzielni socjalnych. Najwięcej tego rodzaju przedsiębiorstw znajduje się kolejno w województwach: wielkopolskim (176), mazowieckim (157) i śląskim (144). Zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych łącznie znalazło ok. 10 tys. osób. Ponad 60% osób zatrudnionych w tego rodzaju przedsiębiorstwach pracowało na podstawie umowy o pracę, ponad 30% zatrudnionych wykonywało pracę w oparciu o umowę zlecenia, natomiast pozostali pracownicy świadczyli pracę w ramach innych form zatrudnienia. Osobami znajdującymi zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych są w przeważającej większości kobiety – ze sprawozdania wynika, że stanowiły one prawie 70% pracujących. Dodatkowo 20% zatrudnionych w spółdzielniach socjalnych to osoby z orzeczoną niepełnosprawnością. Według przytoczonych w sprawozdaniu danych KRS z 2021 roku głównymi obszarami działalności spółdzielni socjalnych były: handel hurtowy i detaliczny, przetwórstwo przemysłowe, usługi administrowania i działalność wspierająca, budownictwo oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Około 40% spółdzielni socjalnych istnieje na rynku od 7 do 9 lat. Stosunkowo „młode” podmioty prowadzące swoją działalność od 2 do 4 lat stanowią 30% ogółu, a 15% spółdzielni socjalnych prowadzi działalność powyżej 10 lat.

---

1 Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. 2006 Nr 94 poz. 651).

2 Por. art. 2 pkt 1 Ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz.U. z 2022 r. poz. 1812).

3 Uzasadnienie do projektu ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.

4 E. Bogacz-Wojtanowska, D. Potkańska, I. Przybysz, *Od pomysłu do rozwoju lokalnego. Badania spółdzielni socjalnych w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2015, s. 5.

5 Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021.

## Cel badania

Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu SocEnter, który ma na celu rozwój przedsiębiorczości społecznej i edukacji w tym zakresie, między innymi poprzez stworzenie poradnika dla osób chcących zajmować się w praktyce ekonomią społeczną.

Celem badania jest charakterystyka spółdzielni socjalnych poprzez przybliżenie doświadczeń jej liderów w obszarze procesu ich powstawania i sposobu funkcjonowania. Perspektywa osób mających doświadczenie tworzenia spółdzielni niewątpliwie będzie pomocna dla osób podejmujących się założenia tego typu działalności. Badanie dąży przede wszystkim do ukazania istniejących już dobrych praktyk w zakresie powstawania i funkcjonowania spółdzielni socjalnych, a także zasygnalizowania potencjalnych wyzwań i trudności, z którymi może się to wiązać.

## Metodologia

Dobór próby był doborem celowym. Ze względu na próbę ograniczoną do 3 spółdzielni, podjęliśmy decyzję o maksymalnym zróżnicowaniu badanych podmiotów w następujących wymiarach: osobowość prawna członków założycieli spółdzielni, przedmiot działalności gospodarczej spółdzielni, jej cel społeczny, kategoria osób zagrożonych wykluczeniem, na rzecz których działa i wielkość miejscowości, w której jest zlokalizowana. Przy wyborze spółdzielni braliśmy pod uwagę także okres ich działalności. Zależało nam na tym, by były to stosunkowo “młode” spółdzielnie, a więc działające od 2 do 4 lat, ze względu na wyróżnione obszary tematyczne badania, które obejmowały zarówno wątki związane z powstawaniem spółdzielni, jak i z ich działalnością.

Wzorem istniejących już badań spółdzielni socjalnych przy wyborze osób do przeprowadzenia pogłębionych wywiadów indywidualnych posłużyliśmy się kategorią lidera, a więc osoby, która kieruje lub przynajmniej organizuje prace spółdzielni i reprezentuje ją na zewnątrz, szczególnie w kontaktach z urzędami i mediami<sup>6</sup>. Dodatkowym warunkiem, który postawiliśmy liderom było zainicjowanie powstania spółdzielni lub przynajmniej czynny udział w procesie jej powstawania. Wywiadam towarzyszyły niesformalizowane rozmowy z pracownikami oraz obserwacja przeprowadzona w siedzibach badanych instytucji.

Badanie obejmowało zagadnienia w dwóch głównych obszarach. Pierwszy z nich dotyczył powstawania spółdzielni i obejmował następujące wątki: motywacje i przyczyny stojące za powstaniem spółdzielni, w tym lokalny kontekst powstania, przyczyny wyboru spółdzielni socjalnej jako formy instytucjonalnej dla działalności, proces powstawania, a także wsparcie instytucjonalne i pozainstytucjonalne w tym procesie. Drugim wyróżnionym obszarem była działalność spółdzielni – aspekt ekonomiczny oraz społeczny jej działalności, struktura organizacyjna spółdzielni i zarządzanie nią, współpraca spółdzielni z innymi podmiotami, w tym wsparcie które od nich otrzymuje oraz plany na przyszłość. Dodatkowo, siłą rzeczy, badanie objęło także samą osobę lidera – jego kompetencje i wcześniejsze doświadczenia, motywacje do założenia i podejście do prowadzenia spółdzielni.

---

6 E. Bogacz-Wojtanowska, D. Potkańska, I. Przybysz, *Od pomysłu do rozwoju lokalnego. Badania spółdzielni socjalnych w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 201 Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2015, s.14

## **Charakterystyka liderów i ich roli w spółdzielni**

Liderzy spółdzielni, z którymi rozmawialiśmy to osoby zróżnicowane, pod kątem miejsc pochodzenia i zamieszkania, wykształcenia i doświadczeń zawodowych. Każdy z liderów mieszka w miejscu, w którym działa spółdzielnia i są to: wieś poniżej 200 mieszkańców, miasto powyżej 100 tys. mieszkańców i Warszawa (1,9 mln mieszkańców). W dwóch pierwszych przypadkach liderzy także pochodzą z tych miejsc i są z nimi mocno związani. Nasi rozmówcy pracowali wcześniej zawodowo (lub nadal pracują) jako instruktor sportów miejskich, urzędniczka samorządowa i psychoterapeuta.

Każdy z liderów zajmuje stanowisko prezesa zarządu i spełnia formalne zadania związane z tą funkcją: kieruje bieżącymi pracami spółdzielni i dba o ich codzienne sprawne funkcjonowanie, podejmuje decyzje dotyczące kierunków działań i rozwoju spółdzielni, a także reprezentuje ją w kontaktach z zewnętrznymi instytucjami. Co więcej wszyscy liderzy brali czynny udział w zakładaniu spółdzielni, dwoje z nich było inicjatorami ich powstania. W dwóch z trzech przypadków zarządy są jednoosobowe, w pozostałym zarząd składa się z dwóch osób, co w praktyce nie wpływa jednak na autonomię prezesa jako lidera spółdzielni.

Działania podejmowane przez liderów nie ograniczają się jednak do roli kierowniczej. Czując się odpowiedzialnymi za funkcjonowanie spółdzielni w razie potrzeby liderzy podejmują się także partykularnych zadań zastępując nieobecnych pracowników (dostarczanie jedzenia, gotowanie posiłków, sprzątanie) albo równoległe sprawują role właściwe pracownikom (prowadzenie zajęć sportowych, księgowości spółdzielni).

Od strony formalnej, jeden z liderów jest wyłącznie członkiem założycielem spółdzielni i spełnia funkcję prezesa zarządu nieodpłatnie. Kolejny lider jest jednocześnie członkiem założycielem i pracownikiem spółdzielni, za co otrzymuje wynagrodzenie. Podobnie jak ostatnia osoba będąca prezesem spółdzielni osób prawnych, która jest wyłącznie jej pracownikiem.

## **Charakterystyka działalności spółdzielni**

Działalność spółdzielni socjalnych opiera się na dwóch filarach – ekonomicznym i społecznym. Filar ekonomiczny to prowadzona przez spółdzielnię działalność gospodarcza, natomiast filar społeczny to, zgodnie z ustawą, społeczna i zawodowa reintegracja członków i pracowników spółdzielni będących osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Reintegracja członków i pracowników jest warunkiem koniecznym istnienia spółdzielni socjalnej, jednak nie wyczerpuje ona w całości działań prospołecznych podejmowanych przez spółdzielnię. Dodatkowo może ona prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną, także taką podmiotowo wykraczającą poza grono jej członków i pracowników, tj. na rzecz środowiska lokalnego oraz działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych. Podstawą funkcjonowania spółdzielni wydaje się być jednak rentowna działalność gospodarcza – bez zysku z działalności, spółdzielnia nie będzie mogła utrzymać miejsc pracy, a także podejmować działań na rzecz swoich członków i pracowników, czy innych działań na rzecz społeczności lokalnej.

Spółdzielnia "A" powstała w 2020 roku. Znajduje się w miejscowości liczącej niecałe 200 mieszkańców i dzieli lokalizację z dwoma gminnymi placówkami edukacyjnymi. Poza niewielką przestrzenią biurową dysponuje kuchnią oraz dwoma samochodami dostawczymi. Zajmuje się produkcją i dostarczaniem jedzenia do szkół, przedszkoli i żłobków. Początkowo były to jedynie placówki należące do gminy będącej członkiem założycielem spółdzielni, później wśród klientów spółdzielni pojawiły się także placówki edukacyjne zlokalizowane poza granicami tej gminy, a także te prowadzone przez podmioty prywatne. Aktualnie obsługuje ona 13 takich placówek, wydając ponad 500 obiadów dziennie. Spółdzielnia "A" jest jedyną działalnością zajmującą się cateringiem w okolicy, co sprawia, że jeśli pozwala na to czas, realizuje ona także zamówienia prywatne. Jako że w najbliższym otoczeniu nie funkcjonują inne firmy działające w branży gastronomicznej, nie ma ona żadnej konkurencji poza salami weselnymi, które mają jednak inny profil działalności i klientów. Od strony finansowej spółdzielnia radzi sobie bardzo dobrze, nie ma problemów z płynnością i ze względu na duży popyt na tego typu usługi ma możliwość dalszego rozwoju działalności. W tym celu aktualnie poszukuje finansowania na rozbudowę kuchni, która umożliwi zatrudnienie większej liczby pracowników, a więc także zwiększy możliwości produkcyjne.

Spółdzielnia "B" powstała w 2020 roku. Znajduje się w mieście powyżej 100 tys. mieszkańców. Zajmuje się prowadzeniem indywidualnych i grupowych zajęć z jeżdżenia na rolkach, wrotkach, deskorolkach i BMX-ach, zarówno dla dzieci, jak i dla osób dorosłych. Spółdzielnia wynajmuje lokal na zasadach rynkowych w galerii handlowej. Lokal składa się z przestrzeni do prowadzenia zajęć – wrotkowiska, oraz niewielkiej przestrzeni biurowej zorganizowanej jako open space. W sezonie wiosennym i letnim korzysta także z miejskiego skate parku. Spółdzielnia "B" jako jedyna w mieście prowadzi działalność tego typu, nie ma więc w tym momencie konkurencji na rynku w branży sportów miejskich, choć prywatnie jej lider w ramach popularyzacji sportów wrotkowych organizuje także kursy instruktorskie i spodziewa się, że niedługo podobne usługi pojawią się na rynku. Nie obawia się jednak o pozycję Spółdzielni, jako że przygodę z nauczaniem sportów miejskich zaczął ponad dekadę temu i wie, jak daleka jest droga prowadząca do profesjonalizacji działalności. Chce rozszerzyć działalność spółdzielni o sklep wrotkarski oraz o kompleksową organizację obozów zagranicznych łączących zajęcia językowe z nauką sportów miejskich. Marzy o otwarciu szkoły koncentrującej się na zajęciach kreatywnych, sportowych i językowych.

Spółdzielnia "C" powstała w 2021 roku. Dzieli budynek z warszawskim dziennym oddziałem psychiatrycznym, na preferencyjnych zasadach wynajmuje jeden pokój na biuro. Lider spółdzielni jest jednocześnie zatrudniony jako psychoterapeuta sprawujący pieczę nad pacjentami dziennego oddziału psychiatrycznego. Spółdzielnia zatrudnia część z pacjentów i zajmuje się sprzątnięciem okolicznych niezagospodarowanych obszarów zielonych należących do gminy. Nie jest konkurencyjna ze względu na to, że jej pracownicy nie posiadają wystarczających kompetencji, by zapewnić kompleksową usługę opieki nad terenami zielonymi, a taką właśnie preferuje gmina. Spółdzielnia może zajmować się tylko tymi terenami, które nie są jeszcze obsługiwane przez prywatne firmy wyłonione w drodze przetargu, więc obszar działania Spółdzielni "C" jest mocno ograniczony. Lider szukając innych możliwości zarobku zainteresował się produkcją mydeł do aromaterapii, jednak Spółdzielnia nie dysponuje aktualnie ani miejscem, ani środkami pozwalającymi na codzienną produkcję. W przyszłości chciałby stworzyć miejsca pracy dla wszystkich pacjentów dziennego oddziału psychiatrycznego, jednak nie pozwalają mu na to niedostateczne źródła zarobku, a w konsekwencji brak płynności finansowej Spółdzielni. Marzy o stworzeniu nowoczesnego centrum opieki dziennej dla osób po przebytych kryzysach psychicznych, które będzie prowadzone na zasadach spółdzielczych włączających samych pacjentów oddziału.

## Skategoryzowane działania badanych spółdzielni

W każdej z badanych spółdzielni opisanym wyżej centralnym działaniom o charakterze ekonomicznym, towarzyszą satelickie działania, zazwyczaj prospołeczne, świadczone za symboliczną opłatą bądź nieodpłatnie. Działalność gospodarcza, nazwana w poniższej tabeli działalnością centralną, stanowi główne, choć bywa, że nie jedyne, źródło dochodu spółdzielni. Dodatkowe działania badanych spółdzielni zostały nazwane satelickimi i często wchodzą w obszary niezwiązane z centralną działalnością spółdzielni.

	SPÓŁDZIELNIA „A”	SPÓŁDZIELNIA „B”	SPÓŁDZIELNIA „C”
DZIAŁANIA CENTRALNE	<p>żywienie zbiorowe – catering dla publicznych i prywatnych szkół i przedszkoli znajdujących się na terenie gminy i poza nią</p> <p>obsługa cateringowa imprez okolicznościowych</p>	<p>prowadzenie indywidualnych i grupowych zajęć sportowych z jazdy na rolkach</p>	<p>prace porządkowe w parku znajdującym się w pobliżu spółdzielni</p>
DZIAŁANIA SATELICKIE	<p>wypożyczalnia sprzętu rehabilitacyjnego</p> <p>zapewnienie kontenera mieszkalnego dla osób w kryzysie bezdomności</p> <p>prowadzenie praktyk zawodowych dla osób z niepełnosprawnościami</p>	<p>wypożyczalnia sprzętu wrotkarskiego</p> <p>organizacja otwartych wydarzeń sportowych o charakterze edukacyjnym (np. pikników rodzinnych)</p> <p>prowadzenie zajęć z języków obcych oraz inicjowanie wyjazdów zagranicznych łączących sporty wrotkarskie z nauką języków</p>	<p>produkcja mydeł do aromaterapii</p> <p>organizacja zajęć terapeutycznych dla pacjentów dziennego oddziału psychiatrycznego</p>

Działania centralne i satelickie badanych spółdzielni.

W przypadku Spółdzielni "B" działania satelickie, takie jak m.in. organizacja otwartych wydarzeń o charakterze sportowym i edukacyjnym stanowią naturalne przedłużenie usług świadczonych przez Spółdzielnię. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami ze społecznością lokalną pro publico bono, a poprzez nie także popularyzacja sportów wrotkowych są postrzegane przez lidera jako jeden z głównych celów społecznych Spółdzielni.

Z kolei w Spółdzielni "C" jedynym, co łączy działalność centralną spółdzielni z jej działaniami satelickimi, są główni beneficjenci tych działań, a więc pracownicy i członkowie spółdzielni. Lider postrzega ich pracę przy porządkowaniu terenów zielonych przede wszystkim jako formę terapii właściwą dla osób po przebytych kryzysach psychicznych. Pozostałe działania są przez niego podejmowane także z myślą o nich – bieżących i niedoszłych pracownikach i członkach Spółdzielni. Pomysł produkcji mydeł do aromaterapii motywowany był przede wszystkim możliwością stworzenia i utrzymania kolejnych miejsc pracy dla reszty pacjentów. Pozostałe zajęcia terapeutyczne dla pacjentów stanowią uzupełnienie pracy jako docelowej formy terapii.

Większość działań satelickich Spółdzielni "A" nie jest związanych z jej centralną działalnością ani poprzez współdzielenie grupy docelowej, ani poprzez realizację nadrzędnej misji spółdzielni. Jako spółdzielnia osób prawnych – gminy i powiatu, podejmuje się zadań, których żadna z tych jednostek nie chce albo nie może się podjąć. Działając w sferze zadań publicznych wykorzystuje rozmaite dofinansowania i granty. Grono beneficjentów działań spółdzielni nie jest z góry określone, a raczej zmienia się i poszerza wraz z pojawiającymi się okazjami do podjęcia kolejnych działań społecznie użytecznych. Było tak zarówno w przypadku stworzenia wypożyczalni sprzętu rehabilitacyjnego, jaki i w przypadku kontenera dla osób bezdomnych, których zakup sfinansowany został za pomocą środków publicznych.

*Jak się pojawiają jakieś możliwości, ja też to stale monitoruję, na zrealizowanie projektu z możliwością wzięcia dofinansowania na zajęcia typu sensoryka, jakiś angielski itp. to byśmy chętnie się zaangażowali, tak samo dla seniorów, społeczeństwo się starzeje, są takie potrzeby, więc jakieś zajęcia aktywizujące.*

[K37C]

Jedynym działaniem satelickim związanym z prowadzoną przez Spółdzielnię działalnością centralną jest prowadzenie praktyk gastronomicznych dla podopiecznych okolicznych Warsztatów Terapii Zajęciowej.

## Cel społeczny i jego realizacja

Liderzy pytani o cel społeczny, a więc drugi z filarów, na których opiera się konstrukcja spółdzielni socjalnych, rozumieli go odmiennie i lokowali go w różnych obszarach działalności spółdzielni. Opisywali swój cel społeczny raczej poprzez wskazanie na poszczególne działania prospołeczne mieszczące się w powyżej opisanej kategorii działań satelickich niż poprzez bezpośrednie odwołanie się do ustawowego wymogu reintegracji społecznej i zawodowej członków i pracowników spółdzielni.



Spółdzielnia „A” jako jedyna z badanych spółdzielni wyraźnie oddziela swoją działalność ekonomiczną od społecznej. Ta pierwsza odpowiada na potrzeby swojego członka założyciela Spółdzielni, a więc samorządu świadcząc usługi cateringowe dla jego jednostek organizacyjnych. Liderka Spółdzielni była jedyną osobą, która cel społeczny Spółdzielni określiła wprost jako reintegrację społeczną i zawodową osób długotrwale bezrobotnych, a w szczególności kobiet, mieszkających na terenie gminy. Cel ten jest realizowany poprzez zatrudnianie takich osób, tworzenie dla nich nowych miejsc pracy oraz organizację warsztatów i szkoleń zawodowych. Dodatkowe działania prospołeczne spółdzielni, jak już wspominaliśmy, są rezultatem otrzymywania celowych dotacji ze środków publicznych i odpowiadają na bieżące potrzeby społeczności lokalnej.

*Skupiliśmy się na osobach trwale bezrobotnych, w naszym przypadku w większości to są kobiety, po pierwsze dlatego, że to taka specyfika, po prostu kuchnia, po drugie jesteśmy na terenie gminy wiejskiej, gdzie wydaje mi się, że i nawet jestem przekonana o tym, że kobietom jest troszeczkę trudniej na tym rynku pracy, poza tym na terenie naszej gminy nie ma jakichś wielkich zakładów pracy, gdzie można by było swobodnie znaleźć pracę, jeśli ktoś szukał pracy to musiał wyjeżdżać.*

[K37C]

W przypadku Spółdzielni „B” cel społeczny rozumiany jest szeroko i nie realizuje się w działaniach reintegracyjnych na rzecz swoich pracowników i członków będących osobami zagrożonymi wykluczeniem. Zatrudnianie takich osób i działalność na ich rzecz nie jest celem działania spółdzielni, lecz wymogiem, który pozwala na realizację celów zewnętrznych wobec spółdzielni, a więc popularyzację sportów miejskich poprzez działania o charakterze edukacyjnym na rzecz społeczności lokalnej. W tym przypadku stosunek działalności ekonomicznej do społecznej nie jest równy, priorytetem jest tu prowadzenie działalności gospodarczej. Spółdzielnia poprzez swoje działania społeczne propaguje sporty miejskie uznając to za swój cel społeczny, co jednocześnie przyczynia się do zwiększenia popularności odpłatnie świadczonych przez nią usług.

*No cel społeczny to rozprzestrzeniać i propagować sporty wrotkarskie na świecie powiedzmy. Chodzi o to, żeby coraz więcej ludzi jeździło na rolkach, wrotkach, hulajnogach, żeby nie korzystali z tych elektrycznych wynalazków, tylko żeby robili to siłą własnych mięśni. Żeby ludzie byli fit, eko i zdrowi. Żeby coraz więcej osób przemieszczało się w ten sposób, tak jak na przykład teraz na rowerze.*

[M39B]

W Spółdzielni „C” cel społeczny jest jasny – Spółdzielnia ma działać na rzecz osób po przebytych kryzysach psychicznych będących pacjentami dziennego oddziału psychiatrycznego. De facto polega więc on na reintegracji zawodowej i społecznej konkretnej grupy docelowej, jednak lider nie rozróżnia ustawowego celu społecznego od celu działalności gospodarczej. Zarówno jeden, jak i drugi filar działalności jest tu podporządkowany działaniu na rzecz pacjentów dziennego oddziału psychiatrycznego. Jak już wspominaliśmy, praca tych osób jest tu rozumiana przede wszystkim jako forma terapii. Działalność gospodarcza Spółdzielni jest zdecydowanie podrzędna wobec celu społecznego, nie mając przy tym, zbyt dużego znaczenia ekonomicznego.

*Są sumienni, to im służy i to jest najlepsza terapia dla nich. Moje doświadczenie mi mówi, że w tę stronę trzeba iść i to nawet czasem może być lepsze niż leki, najlepsza psychoterapia – praca. Pewnie nie dla wszystkich, ale dla wielu osób ze schizofrenią to to jest najlepsza terapia.*

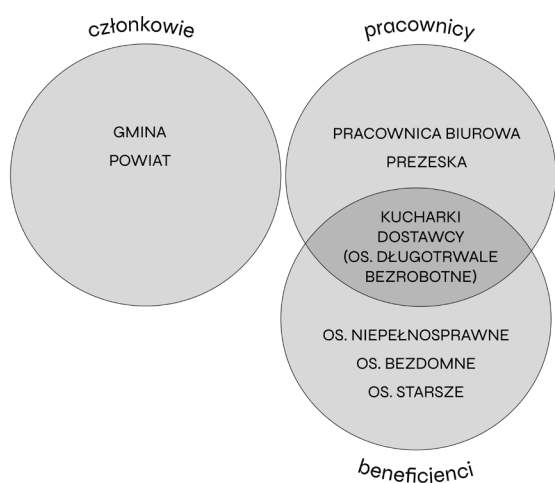
[M48C]

Badane spółdzielnie wyraźnie różnią pod względem relacji między ekonomicznym i społecznym aspektem swojej działalności. Dla jednych działalność ekonomiczna jest jedynie narzędziem do realizacji celu społecznego, dla drugich zaś celem samym w sobie, czy przynajmniej warunkiem koniecznym dalszej działalności społecznej. Wydaje się jednak, że filar ekonomiczny jest motorem napędowym działań spółdzielni, który dopiero umożliwia jej realizację celów społecznych. Przykład jednej z badanych spółdzielni pokazuje, że skupienie się wyłącznie na celu społecznym przy jednoczesnym traktowaniu działalności ekonomicznej instrumentalnie, powoduje problemy z rentownością, a w konsekwencji brak perspektyw na dalszy rozwój spółdzielni. Prowadzić to może do paradoksu, w którym spółdzielnia nie jest w stanie zapewnić pewnego zatrudnienia osobom, na rzecz których działa.

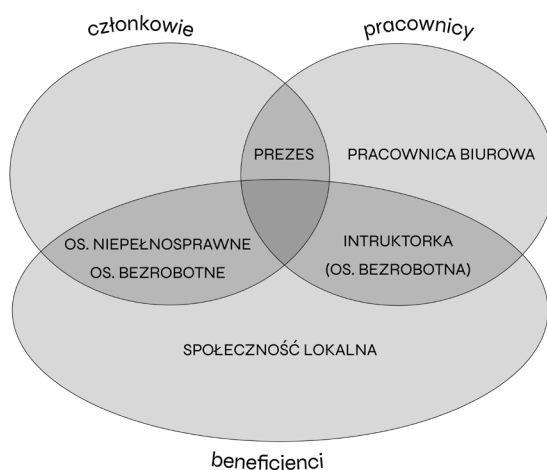
## Struktura organizacyjna i zarządzanie

Trudno mówić o jednolitej, czy chociaż zbliżonej strukturze organizacyjnej wśród badanych spółdzielni. Formalne, ustawowe kategorie podmiotów w spółdzielni, jakimi są członkowie i pracownicy, są różnie rozumiane i traktowane przez liderów, przez co często nie odpowiadają rzeczywistej pozycji w hierarchii zarządzania spółdzielnią.

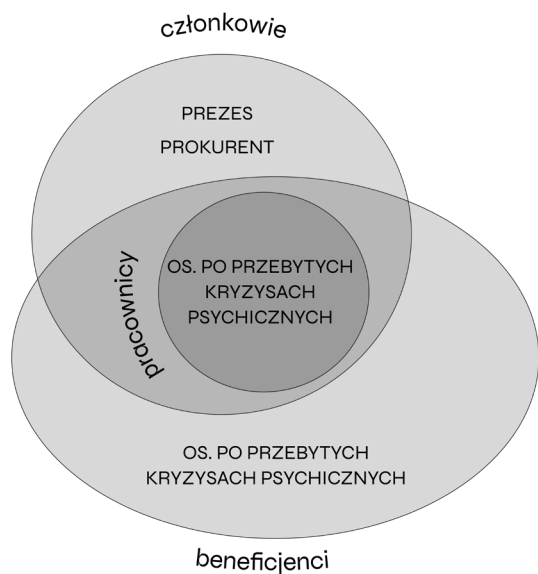
### SPÓŁDZIELNIA „A”



### SPÓŁDZIELNIA „B”



### SPÓŁDZIELNIA „C”



Schemat struktury organizacyjnej badanych spółdzielni.

Struktura Spółdzielni "A" wydaje się najbardziej przejrzysta, a kategorie członków, pracowników i beneficjentów działań są w znacznej mierze rozłączne. Członkowie założyciele, którymi jest gmina i powiat, nadzorują działania Spółdzielni i zatwierdzają niektóre decyzje zarządu. Poza prezeską Spółdzielni, zatrudniona jest także jedna pracownica biurowa, która wspiera prezeskę w księgowości i sprawach organizacyjnych. Pozostali pracownicy – kucharki i dostawcy, są jednocześnie beneficjentami działań Spółdzielni "A", jako że wpisują się w kategorię osób zagrożonych wykluczeniem społecznym – były osobami długotrwale bezrobotnymi. Pozostałymi beneficjentami są osoby, na rzecz których podejmowane są omawiane już wyżej działania satelickie spółdzielni, a także te zatrudnione przez spółdzielnię na umowach cywilnoprawnych.

Członkami założycielami Spółdzielni "B" są: lider-prezes oraz inne osoby, będące osobami zagrożonymi wykluczeniem – osoby bezrobotne i osoby z niepełnosprawnościami. Kiedyś pozostawały one w stosunku pracy ze Spółdzielnią, lecz aktualnie ich obecność w spółdzielni ma raczej charakter "honorowy" – uczestniczą w dorocznych walnych zebraniach, lecz nie mają rzeczywistego wpływu na decyzje i kierunki działań spółdzielni. Poza liderem jako prezesem zarządu i instruktorem sportowym, spółdzielnia zatrudnia jedną pracownicę biurową, która pomaga liderowi w sprawach kadrowych i księgowości oraz jedną instruktorkę, która zajmuje się także marketingiem w mediach społecznościowych. Grono beneficjentów działań spółdzielni jest szerokie – obejmuje zarówno "honorowych" członków spółdzielni, na rzecz których lider świadczy swoje usługi pro bono, instruktorkę, która była wcześniej osobą bezrobotną oraz społeczność lokalną, na rzecz której Spółdzielnia podejmuje wcześniej już opisywane działania.

W przypadku Spółdzielni "C" członkami spółdzielni są lider-prezes, prokurent spółdzielni odpowiadający za kwestie formalne oraz trzy osoby po przebytych kryzysach psychicznych będące jednocześnie pracownikami spółdzielni, które zajmują się sprzątnięciem terenów zielonych. Grono beneficjentów działań obejmuje zarówno członków spółdzielni i jej pracowników, a także tych pacjentów, których nie udało się jeszcze zatrudnić. Docelowo lider chciałby, żeby zakresy wszystkich wyróżnionych wyżej kategorii się pokrywały – lider nie tylko chce zatrudnić wszystkich beneficjentów, ale także chce by zostali oni członkami spółdzielni, co ma sprawić, że poczują się docenieni. Pomimo tak licznej grupy członków spółdzielni, lider zarządza spółdzielnią jednoosobowo, wspierając się doradztwem prokurenta. Wynika to z faktu, że reszta członków (osoby po przebytych kryzysach psychicznych) nie są zdolne do spełniania obowiązków zarządczych.

Jedyną spółdzielnią, która odpowiada ustawowym wyobrażeniom o strukturze spółdzielni jest ta prowadzona przez osoby prawne – walne zgromadzenie członków nadzoruje działania zarządu i zatwierdza niektóre jego decyzje. W pozostałych spółdzielniach bycie członkiem jest jedynie funkcją honorową lub służy spełnieniu wymogów formalnych i nie przekłada się na wpływ na zarządzanie spółdzielnią. Spółdzielcza idea współdecydowania o losach organizacji i kolektywnego zarządzania nią nie znajduje odbicia w żadnym z badanych podmiotów ekonomii społecznej, nie tyle ze względu na brak chęci, co trudność jej realizacji.

# Powstawanie spółdzielni

## Potrzeby i motywacje stojące za powstaniem spółdzielni

Jednym z założeń, które towarzyszyło badaniu, było poznanie potrzeb i motywacji stojących za podjęciem decyzji o założeniu spółdzielni socjalnej, a także tego w jaki sposób odpowiada na nie wybrana forma instytucjonalna. Z badania wynika, że forma ta może być wykorzystana przez wiele rodzajów działalności i być odpowiedzią na zróżnicowane potrzeby.

Spółdzielnia "A" została założona przez osoby prawne (powiat i gminę). Zajmując się dostarczaniem posiłków do edukacyjnych placówek samorządowych jest dodatkową strukturą realizującą zadania własne gminy i powiatu. Założenie spółdzielni pozwoliło uniknąć kosztów takich jak tworzenie miejsc pracy czy zaplecza gastronomicznego w każdej z placówek samorządowych. Dodatkowo lokalne realia rynkowe nie były w stanie zaspokoić potrzeby dostarczania do szkół i przedszkoli jakościowych i dopasowanych do potrzeb dzieci posiłków, a forma przetargowa nie pozwalała na kontrolę jakości dostarczanego jedzenia.

*Jak została wyremontowana ta kuchnia to pan wójt zaczął szukać pomysłu, oczywiście można było zatrudnić kucharki szkolne, wziąć to na budżet gminy, bo tak by było to finansowane, ale to by trzeba było w każdej placówce oddzielnie.*

[K37A]

Spółdzielnia "B" została założona przez osoby fizyczne z inicjatywy lidera. Założyciel określa się jako pasjonat sportów miejskich przejawiając przy tym dużą potrzebę propagowania ich idei poprzez edukację. Przed powstaniem Spółdzielni przez około 8 lat realizował swoją idee na polu zawodowym w różnych formach (praca na umowach cywilnoprawnych, własna działalność gospodarcza) i miejscach (skatepark, zajęcia pozalekcyjne w szkołach). Dotychczasowe formy działalności nie dawały mu jednak wystarczających narzędzi do rozwoju swojej działalności i idei. Po usłyszeniu od znajomego o formie jaką jest spółdzielnia socjalna, stwierdził, że jest ona najlepszym sposobem na rozwój swojej pasji zawodowej.

*Ale finalnie skierowałem się na tor tego, co mi w środku gra i robię to co chcę robić i generalnie żyje z tego co zawsze mnie kręciło. 25 lat temu nie mógłbym sobie wyobrazić nawet tego co się dzieje teraz, więc to jest jakby stworzyłem sobie swoją przestrzeń, w która angażuje coraz więcej ludzi.*

[M39B]

Spółdzielnia "C" również została założona przez osoby fizyczne z inicjatywy lidera. Lider pracuje jako terapeuta i koordynator dziennego oddziału psychiatrycznego. Uważa, że reintegracja zawodowa powinna być nieodłącznym elementem procesu wychodzenia z kryzysów psychicznych. Aby pomóc swoim podopiecznym założył spółdzielnię, która ma tworzyć miejsca pracy dla pacjentów dziennego oddziału psychiatrycznego.

*Tutaj prowadzę to tak wolontaryjnie, dodatkowo i bezpłatnie po to, żeby mieli pracę nasi pacjenci, bo wiem, że to jest dla nich ważne.*

[M48C]

Okazuje się, że forma instytucjonalna spółdzielni socjalnej jest na tyle pojemna, że może zarówno zaspokajać potrzebę usprawnienia świadczenia usług przez samorząd terytorialny, rozwijania pasji zawodowej, jak i wolontaryjnej chęci pomocy innym.

## Korzyści płynące z formy instytucjonalnej

Spółdzielnia socjalna jako podmiot ekonomii społecznej daje wiele możliwości, których nie mogłaby zagwarantować inna forma działalności ekonomicznej. Pytani o to jakie konkretne elementy w strukturze spółdzielni przekonały ich do zdecydowania się na taką formę prawną, liderzy najczęściej wymieniali dodatkowe możliwości finansowania. Po pierwsze, z racji na zatrudnianie osób z ustawowych grup zagrożonych wykluczeniem, można liczyć na rządowe dofinansowania takie jak 20 000 tys. zł na utworzenie miejsca pracy, półroczne dopłaty do pensji w wysokości 600 zł miesięcznie oraz ulgi w składkach ZUS. Dodatkowo spółdzielnia może korzystać z różnych środków zdobywanych za pomocą grantów w postaci dofinansowań celowych (zarówno publicznych, trzeciosektorowych i prywatnych).

*Jest korzystna ze względów podatkowych i że można uzyskać wsparcie pomocowe.  
Jest możliwość wygrywania dofinansowań jako podmiot ekonomii społecznej.*

[M48C]

Kolejną zaletą takiej formy, w przypadku zakładania spółdzielni socjalnej przez jednostki samorządu terytorialnego, jest możliwość działalności jako podmiot gospodarczy na wolnym rynku. Umożliwia to realizację innych działań niż tylko te przypisane gminie. Obecność na rynku komercyjnym zwiększa wydajność, przyczynia się do większej konkurencyjności podmiotu oraz umożliwia zdobywanie dodatkowych środków. Dzięki temu możliwe jest realizowanie większej ilości zadań wspierających działalność gminy, bez obciążania jej dodatkowymi kosztami.

*Gdyby to była kuchnia gminna to nie mogłaby dowozić nigdzie indziej niż do szkół, a my jako spółdzielnia możemy się rozwijać - poza tym, że gotujemy dla dzieci, to możemy zrobić catering, każdą usługę gastronomiczną zrobić i na tym jakby zarobić.*

[K37A]

Utożsamianie się liderów z wartościami ekonomii społecznej było kolejnym znaczącym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji o założeniu spółdzielni socjalnej. O ile z perspektywy spółdzielni zakładanej przez podmiot samorządowy działalność pożytku publicznego jest wpisana w realizację jej celów, tak w przypadku osób fizycznych zakładających działalność gospodarczą nie jest ona powszechna. W przypadkach obu badanych spółdzielni zakładanych przez osoby fizyczne idee ekonomii społecznej rezonowały wśród ich liderów. Utożsamiali się z pomysłem łączenia biznesu z działalnością prospołeczną. Aspekt ten dodawał im motywacji, a działania, które podjęli nabraly dla nich większego znaczenia.

*To jest też coś co mi gra, bo spółdzielnia socjalna ma dwa fundamenty. Jeden to jest prowadzenie biznesu, a drugie to jest pomaganie. Czyli działanie na rzecz społeczności, ludzie mogą skorzystać.*

[M39B]

*Myśleliśmy o tej spółdzielni socjalnej, bo to było takie społeczne, to nie chodzi tylko o zarabianie pieniędzy. Chodzi o to też, żeby integrować i pomagać.*

[M48C]

## **Wsparcie instytucjonalne i pozainstytucjonalne**

Założenie każdej z badanych spółdzielni było możliwe dzięki lokalnym oddziałom OWES (Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej), od których członkowie założyciele dowiedzieli się o istnieniu takiej formy prawnej. W pierwszym przypadku miało to miejsce na spotkaniu koalicji organizacji pozarządowych działających na rzecz dzielnic, w drugim za poleceniem przez znajomego szkolenia o spółdzielniach socjalnych prowadzonego przez OWES, a w trzecim za sprawą prowadzonej kampanii informacyjnej przez pracownice lokalnego oddziału OWES. Tak więc gdyby nie Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej żadna z badanych spółdzielni nie powstałaby.

Rola OWES nie kończyła się na uświadomieniu liderom zakładającym spółdzielnie socjalne istnienia takiej instytucji. W procesie zakładania spółdzielni, lokalne oddziały OWES były nieocenionym wsparciem dla liderów. Każdy z nich był na szkoleniu prowadzonym przez OWES oraz uzyskał wsparcie niezbędne do założenia spółdzielni. Polegało ono na doradztwie i koordynacji działań na każdym etapie procesu powstawania. Dzięki uzyskanej pomocy nie trzeba było korzystać z usług prawnika i innych podmiotów doradczych. Przez ośrodki ekonomii społecznej konsultowane były wszystkie kluczowe dokumenty takie jak: biznes plan, statut spółdzielni, wniosek do KRS.

*Przy zakładaniu właśnie bardzo nam pomógł Mazowiecki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej, oni pokierowali całą drogą, głównie.*

[M48C]

*Tutaj to tylko i wyłącznie ukłon w stronę pań z OWES. One poprowadziły mnie jak po sznurku. Wyznaczały mi: „słuchaj, to trzeba tak, to trzeba tak”.*

[M39B]

Dodatkowym sposobem na zdobycie wiedzy o tym, w jaki sposób założyć spółdzielnię i jak ją prowadzić było doradztwo funkcjonujących w pobliżu spółdzielni socjalnych. Dwóch liderów zwróciło się z taką prośbą do sąsiednich instytucji, dzięki czemu mogli zobaczyć jak w praktyce działa spółdzielnia socjalna i przygotować się na to, z jakimi obowiązkami wiąże się jej prowadzenie.

Kolejnym źródłem wiedzy o spółdzielniach socjalnych okazały się być materiały dostępne w Internecie. Jeden z liderów skorzystał z materiałów znalezionych w Internecie. Między innymi natrafił on również na osobę zajmującą się zawodowo doradztwem przy zakładaniu tego rodzaju instytucji. Badany kupił od niego książkę, która pomogła mu zdobyć wiedzę niezbędną do prowadzenia spółdzielni socjalnej.

Formy pomocowe, z których korzystali badani jasno wskazują na kluczową rolę Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w powoływaniu spółdzielni. Poza tym pomocne jest zwrócenie się o radę do osób mających doświadczenie w dziedzinie ekonomii społecznej, zarówno w praktyce (np. innych, funkcjonujących już spółdzielni) jak i w teorii.

## Odpowiedzialność i obowiązki wiążące się z zakładaniem i prowadzeniem spółdzielni socjalnej

W procesie zakładania i prowadzenia spółdzielni nie brakuje wyzwań. Nasi rozmówcy wskazywali, że proces ten wymaga czasu, cierpliwości i nakładu pracy. Wyzwania podkreślane przez badanych dotyczą różnych aspektów działalności.

Przedewszystkim prowadzenie spółdzielni wiąże się z wieloma wymogami formalnymi w postaci prowadzenia odpowiedniej dokumentacji. Po pierwsze, wymaga to prowadzenia księgowości, nie różniącej się w tym przypadku od tej koniecznej także przy prowadzeniu zwykłej działalności gospodarczej. Jednak w przypadku spółdzielni socjalnej często zarządza się także środkami publicznymi, co dla badanych jest dodatkowym elementem wywierającym presję na to, aby ten aspekt działalności był prowadzony skrupulatnie. Dla osób fizycznych prowadzących spółdzielnie jest to wyjątkowo uciążliwe. Skarżyli się na to, że ciężko im odnaleźć się tej sferze, a związane z nią obowiązki są dla nich czasochłonne i mozolne. Z zebranych wypowiedzi wynika, że osoby te nie mają właściwych kompetencji i wiedzy w tym zakresie. Proces prowadzenia przez nich dokumentacji można by opisać jako działania podejmowane w zależności od konkretnej potrzeby lub wymogów formalnych, o których zazwyczaj dowiadują się na bieżąco. Mimo to starają się uczyć i stale dowiadywać, co zrobić, aby usprawnić ten obszar działalności.

*Dla mnie największą wadą tego wszystkiego jest papierologia, no ja tego nienawidzę i jestem tu zielony, ale się uczę.*

[M39B]

Co więcej, wspomniane wcześniej dofinansowanie na utworzenie miejsca pracy wiąże się z dużą odpowiedzialnością. Rozmówcy podkreślali, że skorzystanie przez nich z tej formy wsparcia wiąże się z obowiązkiem utrzymania miejsca pracy przez 24 miesiące. W przeciwnym razie, zmuszeni są do oddania zdobytych na ten cel środków. Sprawia to, że liderzy podejmują decyzję o skorzystaniu z dofinansowania miejsc pracy jedynie mając pewność, co do przyszłych działań i przychodów spółdzielni na najbliższe dwa lata. Z jednej strony jest to czynnikiem motywującym do lepszego planowania działalności biznesowej spółdzielni, z drugiej zaś zniechęca do tworzenia nowych miejsc pracy ze względu na częstą niemożność przewidzenia przyszłości spółdzielni i wpływu na nią czynników zewnętrznych.

Kolejnym kluczowym elementem prowadzenia spółdzielni jest pozyskiwanie środków na jej działalność. Jak już wspominaliśmy, poza dochodami z działalności gospodarczej spółdzielnia może wspierać się różnymi programami grantowymi. Do pozyskiwania takich środków potrzebna jest wiedza i umiejętności z zakresu wyszukiwania potencjalnych środków i pisania wniosków. O ile dla liderki spółdzielni założonej przez samorząd nie stanowi to problemu ze względu na posiadane doświadczenie w tym zakresie i wsparcie pracowników gminy, tak liderzy spółdzielni założonych przez osoby fizyczne nie posiadają tego rodzaju kompetencji. Z ich relacji wynika, że nie wiedzą, jak szukać takich środków i w jaki sposób o nie występować. Lider jednej ze spółdzielni wykazuje się inicjatywą w tym zakresie, szukając wiedzy na własną rękę, a także niedawno zatrudnił osobę, która ma być odpowiedzialna za szukanie i pozyskiwanie nowych środków. Dla drugiej spółdzielni brak wiedzy i umiejętności w tym zakresie jest czynnikiem hamującym rozwój. Mimo chęci lidera spółdzielnia nie podejmuje tego rodzaju działań.



Następnym aspektem ocenianym przez badanych jako nadmiernie obciążający jest sposób podejmowania decyzji kluczowych z perspektywy organizacyjnej. Jak już wcześniej zaznaczyliśmy, w dwóch na trzy badane spółdzielnie zarząd przyjmuje jednoosobową formę w postaci prezesa. To on podejmuje decyzje zarządcze, a jego kompetencje określa statut spółdzielni. Na funkcjonowanie spółdzielni socjalnej składa się jednak także walne zgromadzenie członków. Sprawozdania finansowe i decyzje zarządcze większej wagi podejmowane przez prezesa muszą być zatwierdzone na walnym zgromadzeniu. Konsekwencją takiego toku postępowania są związane z nim aspekty formalne, które badani określają jako uciążliwe. Mowa tu o zwoływaniu zgromadzeń oraz podejmowaniu decyzji za pomocą uchwały, którą trzeba napisać i ogłosić. Jedyną osobą, która docenia ten aspekt funkcjonowania jest liderka spółdzielni osób prawnych, która twierdzi, że taki sposób podejmowania decyzji zwalnia ją z wyłącznej odpowiedzialności za nie.

*To trzeba pisać pisma, walne zgromadzenia robić. Spoko rozumiem, ale to jest minus.*

[M39B]

Dodatkowo w przypadku spółdzielni wypracowany przez nie nadprogramowy zysk nie może być traktowany jako wolne środki do dyspozycji, jak w przypadku prywatnej działalności gospodarczej. Gospodarowanie tymi pieniędzmi wymaga w niektórych przypadkach uchwały zgromadzenia walnego, a dodatkowo każdorazowe wydanie środków musi zostać uzasadnione jako inwestycja w dalszy rozwój spółdzielni. Sytuacja ta sprawia, że liderzy nie mogą elastycznie i dynamicznie zarządzać środkami spółdzielni. Mimo tego liderzy rozumieją sens tego rodzaju wymogów formalnych i dostosowują się do nich.

*Nie jest to tak jak w firmie normalnie, że możesz dysponować tym tak luźno. Jak chcesz coś zrobić z tymi pieniędzmi, to musisz pisać coś tam, tak? Chciałbym jakoś zainwestować to nie jest takie łatwe.*

[M48C]

## Podsumowanie

Spółdzielnia socjalna jest pojemną formą i może odpowiadać na zróżnicowane potrzeby, zarówno osób fizycznych, jak i jednostek samorządu terytorialnego, choć jest ona także wymagająca od strony formalnej.

Ta forma instytucjonalna świetnie sprawdza się jako dodatkowa jednostka pomocnicza samorządu terytorialnego. Pozwala mu delegować zadania własne oddzielnej komórce mającej w wielu przypadkach szersze możliwości działania. Dzięki spółdzielni gmina lub powiat może pośrednio podejmować działania na zasadach wolnorynkowych, jednocześnie działając na rzecz społeczności lokalnej oraz prowadzić dodatkową działalność pożytku publicznego poprzez pozyskiwanie zewnętrznych środków. Co więcej, jednostka samorządu terytorialnego będąca członkiem założycielem spółdzielni może jednocześnie być jej klientem, co zapewnia spółdzielni stabilność finansową, a w konsekwencji także dobre warunki do dalszego rozwoju. Dodatkowo w tym przypadku struktura organizacyjna pozwala nadzorować działalność, przy jednoczesnym braku odpowiedzialności za jej bieżące funkcjonowanie, która leży po stronie zatrudnianego w niej prezesa. Gmina lub powiat dysponuje także ludźmi, którzy mają kompetencje do tego, by taką spółdzielnię prowadzić. Kompetencje potrzebne do prowadzenia takiego przedsięwzięcia w znacznej mierze zawierają się w tych posiadanych już przez urzędników, m.in. nie jest im obce prawo publiczne i jego instytucje. Zatrudnienie osoby mającej doświadczenie pracy w jednostkach samorządu terytorialnego na stanowisku prezesa sprawia, że formalne wymogi prowadzenia spółdzielni nie stanowią przeszkody do jej sprawnego funkcjonowania. Dodatkowo, w razie wątpliwości osoba taka może zwrócić się o pomoc do wyspecjalizowanych pracowników gminy zajmujących się na co dzień księgowością czy kadrami.

Wydaje się, że w przypadku spółdzielni prowadzonych przez osoby fizyczne, za którymi nie stoi żaden podmiot prawa publicznego i które nie mają doświadczenia pracy w takich instytucjach, prowadzenie spółdzielni socjalnej jest znacznie bardziej skomplikowane. Osoby takie mogą nie posiadać kompetencji potrzebnych do prowadzenia działalności gospodarczej: z zakresu księgowości i spraw pracowniczych, a tym bardziej znajomości prawa publicznego i kompetencji niezbędnych do zdobywania środków publicznych. Prowadzić to może do sytuacji, w której zarządzane przez takie osoby spółdzielnie funkcjonują chaotycznie na poziomie organizacyjnym i nie wykorzystują w pełni potencjału tej formy prawnej. Struktura organizacyjna może okazać się dla nich kolejną uciążliwą formalnością i nie prowadzić do założonego przez ustawodawcę efektu w postaci współdziałania i współdecydowania. Zarządzanie taką spółdzielnią odbywać się może w praktyce jednoosobowo – co biorąc pod uwagę zakres obowiązków związanych z jej prowadzeniem – stanowi duże obciążenie. Wydaje się, że włączenie kompetentnych członków spółdzielni w procesy decyzyjne zdjęłoby wyłączną odpowiedzialność za losy spółdzielni z jej prezesów, pozwoliło na sprawniejsze funkcjonowanie i pełne realizowanie idei spółdzielczości. Przy zarządzaniu jednoosobowym znaczenie społeczne spółdzielni sprowadzone jest do „pomagania” zaangażowanym w jej działalność osobom wykluczonym, zamiast być jednocześnie kolektywną formą przedsiębiorczości. W badanych przez nas przypadkach nie wynikało to jednak z braku woli po stronie prezesów, lecz z braku przestrzeni na budowanie wspólnotowej struktury. Nadmiar formalności i wymogów spoczywających jedynie na osobie prezesa skłania liderów do minimalizowania chociaż tych formalności, które są związane z organizowaniem walnych zgromadzeń członków.

Gdyby nie Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej żadna z badanych spółdzielni nie powstałaby. Otrzymane wsparcie było ocenione przez wszystkich naszych rozmówców bardzo pozytywnie.

Kluczowa dla powstania spółdzielni była zarówno pomoc o charakterze finansowym, jak i merytorycznym. Wspomniane wyżej problemy, z którymi mierzą się liderzy spółdzielni wskazują na to, że pomoc instytucjonalną należałoby uzupełnić o dodatkowy aspekt. Liderzy nie wynieśli ze szkoleń prowadzonych przez lokalne oddziały OWES umiejętności z zakresu zarządzania kolektywnym przedsiębiorstwem. Uzupełnienie usług OWES o ten aspekt byłoby pomocnym czynnikiem przy budowaniu struktury opartej na współdziałaniu, co przekładałoby się na lepsze zarządzanie spółdzielnią i odciążenie lidera z wyłącznego spełniania wszystkich obowiązków formalno-organizacyjnych. Dostarczana przez OWES pomoc, choć odpowiadała na potrzeby liderów, mogła być świadczona tylko doraźnie, podczas gdy liderzy powinni być w stanie zbudować na jej podstawie także własną, wewnętrzną sieć wsparcia.

Pomimo wymienionych wyżej trudności z jakim spotykają się nasi rozmówcy, ich działalność rzeczywiście przekłada się na reintegrację zawodową i społeczną beneficjentów badanych spółdzielni, a także ma pozytywny wpływ na społeczność lokalną. Żadna z badanych spółdzielni nie ma takich problemów, które zwiastowałyby zakończenie ich działalności. Choć momentami trudne, prowadzenie spółdzielni wiąże się dla badanych z dużą satysfakcją i spełnieniem, co sprawia, że patrzą w przyszłość z nadzieją i entuzjazmem.

## Dobre praktyki

1. Trzeba mieć pomysł na rentowną działalność gospodarczą, na której dopiero będzie mogła się oprzeć się dalsza działalność społeczna. Bez przemyślanego i konkretnego planu na działalność gospodarczą spółdzielni, trudno jest realizować jej cele społeczne i rozwijać swoją działalność.
2. Trzeba przygotować się na to, że proces zakładania spółdzielni socjalnej jest bardziej skomplikowany od zakładania zwykłej działalności gospodarczej oraz wymaga większego nakładu czasu i pracy.
3. Zakładając spółdzielnię warto posiadać kompetencje z zakresu księgowości, kadr oraz pozyskiwania zewnętrznych środków (szczególnie publicznych) i rozliczania ich lub w pierwszej kolejności zatrudnić osobę, która je posiada.
4. Warto kłaść większy nacisk na procesy współdecydowania i współdziałania. Prowadzenie spółdzielni jest zbyt wymagające, by móc odbywać się jednoosobowo.
5. Warto korzystać z wielu istniejących już form wsparcia świadczonego przez OWES, doświadczone spółdzielnie socjalne, czy fundacje parasolowe.
6. Warto podchodzić do działania przedsiębiorstwa z misją społeczną, a nie jedynie z założeniami biznesowymi. Zysk przynoszą one przede wszystkim lokalnej społeczności