



**UMCS**  
WYDZIAŁ EKONOMICZNY

UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ  
W LUBLINIE WYDZIAŁ EKONOMICZNY

mgr Karol Kostrzewa

**UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA SPÓŁDZIELNI  
SOCJALNYCH W POLSCE W KONTEKŚCIE CYKLU ŻYCIA  
ORGANIZACJI**

Rozprawa doktorska  
przygotowana pod kierunkiem naukowym:  
dr hab. Bogusława Gulskiego

Promotor pomocniczy:  
dr Bartłomiej Zinczuk

Lublin 2023



# Spis treści

<b>WSTĘP .....</b>	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ 1 GRUPY DEFAWORYZOWANE W POLITYCE POLSKIEGO PAŃSTWA .....</b>	<b>15</b>
1. 1. ZJAWISKO DEFAWORYZACJI I POJĘCIE GRUP DEFAWORYZOWANYCH.....	16
1. 1. 1. Pojęcie defaworyzacji i grup defaworyzowanych.....	16
1. 1. 2. Klasyfikacja grup defaworyzowanych .....	24
1. 2. DEFAWORYZACJA A WYKLUCZENIE SPOŁECZNE I MARGINALIZACJA .....	27
1. 2. 1. Istota i przejawy wykluczenia społecznego .....	27
1. 2. 2. Wykluczenie a marginalizacja społeczna.....	39
1. 2. 3. Grupy defaworyzowane a wykluczone i marginalizowane .....	44
1. 3. POLITYKA PAŃSTW W STOSUNKU DO OSÓB DEFAWORYZOWANYCH.....	46
<b>WNIOSKI.....</b>	<b>61</b>
<b>ROZDZIAŁ 2 SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA JAKO INSTRUMENT POLITYKI SPOŁECZNEJ .....</b>	<b>64</b>
2. 1. SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA JAKO PODMIOT EKONOMII SPOŁECZNEJ .....	65
2. 1. 1. Istota ekonomii społecznej .....	65
2. 1. 2. Kształtowanie się i charakterystyka ruchu spółdzielczego .....	70
2. 2. ISTOTA I ZASADY FUNKCJONOWANIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH .....	75
2. 2. 1. Istota spółdzielni socjalnych .....	75
2. 2. 2. Istota i zasady funkcjonowania spółdzielni socjalnych .....	82
2. 3. CHARAKTERYSTYKA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH FUNKCJONUJĄCYCH NA POLSKIM RYNKU .....	88
2. 4. FUNKCJE SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH WOBEC OSÓB DEFAWORYZOWANYCH ....	95
<b>WNIOSKI.....</b>	<b>101</b>
<b>ROZDZIAŁ 3 SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA JAKO PODMIOT GOSPODARCZY .....</b>	<b>104</b>
3. 1. GOSPODARCZE ASPEKTY DZIAŁALNOŚCI SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ .....	105
3. 2. SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA A INNE PODMIOTY GOSPODARCZE – PODOBIENSTWA I RÓŻNICE .....	113
3. 3. CEL A SUKCES SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ .....	117
3. 4. PRZYWILEJE I BARIERY W FUNKCJONOWANIU SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ.....	123
3. 4. 1. Przywileje spółdzielni socjalnych .....	123
3. 4. 2. Przywileje spółdzielni socjalnej jako podmiotu gospodarczego.....	124
3. 4. 3. Pomoc dla założycieli spółdzielni socjalnej.....	127
3. 4. 4. Bariery w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych .....	128
3. 5. SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE W ŚWIETLE WYBRANYCH ŚWIATOWYCH BADAŃ ....	135
<b>WNIOSKI.....</b>	<b>142</b>

## **ROZDZIAŁ 4 CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI A PRZEŻYwalNOŚĆ SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH..... 145**

4. 1.	POJĘCIE CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI.....	146
4. 2.	TEORIE I MODELE CYKLÓW ŻYCIA ORGANIZACJI.....	151
4. 3.	SPECYFIKA CYKLU ŻYCIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH.....	166
4. 4.	CYKL ŻYCIA POLSKIEJ SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ.....	172
4. 5.	CZYNNIKI WARUNKUJĄCE PRZEŻYwalNOŚĆ SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH.....	177

## **WNIOSKI ..... 186**

## **ROZDZIAŁ 5 PRZEŻYwalNOŚĆ SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH W ŚWIEtle BADAŃ WŁASNYCH ..... 188**

5. 1.	ZAŁOŻENIA METODYCZNE.....	189
5. 1. 1.	Paradygmat i metody badawcze.....	189
5. 1. 2.	Przedmiot i cele badań.....	192
5. 1. 3.	Problemy badawcze i hipotezy badawcze.....	193
5. 1. 4.	Zakres i czas badań.....	195
5. 1. 5.	Techniki i narzędzia badawcze.....	197
5. 1. 6.	Ograniczenia.....	198
5. 2.	CHARAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY SPÓŁDZIELNI.....	199
5. 2. 1.	Geograficzna lokalizacja badanych podmiotów.....	199
5. 2. 2.	Założyciele i zatrudnienie.....	200
5. 2. 3.	Główny przedmiot działalności gospodarczej.....	201
5. 2. 4.	Okres funkcjonowania badanych podmiotów.....	201
5. 2. 5.	Wsparcie finansowe spółdzielni.....	202
5. 3.	UWARUNKOWANIA PROCESU POWOŁYWANIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH.....	203
5. 3. 1.	Przyczyny (motywacje) powoływania spółdzielni.....	203
5. 3. 2.	Analiza rynku, strategia (plan działania) przed podjęciem działalności.....	204
5. 3. 3.	Kompetencje założycieli, ocena własnych predyspozycji i zasobów.....	206
5. 3. 4.	Trudności w procesie powoływania spółdzielni.....	208
5. 4.	SYTUACJA EKONOMICZNA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH NA KONKURENCYJNYM RYNKU.....	211
5. 4. 1.	Geograficzny zasięg działalności.....	211
5. 4. 2.	Aktualna kondycja ekonomiczna spółdzielni, perspektywy rozwojowe.....	211
5. 4. 3.	Ekonomiczny sukces spółdzielni.....	213
5. 5.	ZARZĄDZANIE SPÓŁDZIELNIĄ SOCJALNĄ.....	214
5. 5. 1.	Struktura organizacyjna, podejmowanie decyzji, styl kierowania.....	214
5. 5. 2.	Kwestia przywództwa w spółdzielni: lider i menadżer.....	217
5. 6.	CZYNNIKI MAJĄCE KLUCZOWY WPŁYW NA PRZEŻYwalNOŚĆ SPÓŁDZIELNI.....	218
5. 6. 1.	Czynniki wewnętrzne.....	218
5. 6. 2.	Czynniki zewnętrzne.....	220
5. 7.	CYKL ŻYCIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH.....	223
5. 8.	WNIOSKI Z BADAŃ.....	226

## **ZAKOŃCZENIE..... 231**

<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>238</b>
I. OPRACOWANIA ZWARTE .....	238
II. ARTYKUŁY NAUKOWE W CZASOPISMACH LUB CZĘŚCI OPRACOWAŃ ZWARTYCH.....	240
III. AKTY PRAWNE I DOKUMENTY .....	245
Akty prawne krajowe .....	245
Akty prawne zagraniczne.....	246
Dokumenty krajowe .....	246
Dokumenty zagraniczne.....	247
IV. NETOGRAFIA.....	248
<b>SPISY .....</b>	<b>250</b>
SPIS TABEL .....	250
SPIS WYKRESÓW.....	250
SPIS RYSUNKÓW .....	250
<b>ZAŁĄCZNIK 1. SCENARIUSZ WYWIADU .....</b>	<b>251</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 2. KWESTIONARIUSZ ANKIETY .....</b>	<b>258</b>



## WSTĘP

Wybór tematu rozprawy doktorskiej wynikał z osobistych zainteresowań i doświadczeń autora, wyniesionych z aktywności zawodowej doradcy i konsultanta w zakresie zatrudniania osób z orzeczeniem o niepełnosprawności.

Głównym motywem podjęcia tak zarysowanej problematyki jest fenomen spółdzielni socjalnych, które od 17 lat, tj. od wejścia w życie ustawy o spółdzielniach socjalnych<sup>1</sup>, wpisują się w krajobraz gospodarczo-społeczny naszego kraju i - z racji swojej specyfiki - wywołują duże zainteresowanie, a niekiedy wiele kontrowersji.

Idea spółdzielni socjalnych to odpowiedź na systematycznie rozszerzające się zjawisko marginalizacji i wykluczenia społecznego w naszym kraju, które wypychało coraz większe grupy na obrzeża życia społecznego, uniemożliwiając im korzystanie z efektów rozwoju gospodarczego, cywilizacyjnego i kulturalnego. Spółdzielnie socjalne, w myśl intencji ustawodawcy, miały być i pozostają jednym ze sposobów osiągnięcia jak największej spójności i integracji społecznej, a tym samym jednym z instrumentów polityki społecznej państwa.

Fenomen spółdzielni specjalnych przejawia się również w tym, że będąc podmiotami gospodarczymi z pełnymi konsekwencjami tego faktu, a więc uczestnicząc w konkurencyjnych zmaganiach rynkowych, jednocześnie wypełniają zadania społeczne związane z aktywacją zawodową i reintegracją ludzi mających trudności życiowe, a tworzących szeroką grupę osób defaworyzowanych.

Kilkunastoletni okres funkcjonowania spółdzielni socjalnych na polskim rynku przyniósł pewne doświadczenia, pozwalające na formułowanie pierwszych ocen co do trafności wyboru spółdzielczości socjalnej jako jednego z lekarstw na bolączki i patologie społeczne, ale jednocześnie rodzi wciąż nowe pytania, na które nie sposób dać jednoznacznej odpowiedzi z uwagi na zbyt krótką perspektywę.

Utrzymująca się od kilku lat stabilna liczba spółdzielni socjalnych pozwala na optymistyczne prognozowanie ich przyszłości, ale fakt, że średni okres aktywności na rynku wynosi ok. 6 lat, a 45% spółdzielni to podmioty relatywnie młode (działające 6 lat i mniej), uprawnia do stawiania szeregu pytań i wątpliwości związanych z ich rozwojem<sup>2</sup>. Stąd funkcjonowanie spółdzielni w kontekście ich cyklu życia,

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. 2006 Nr 94 poz. 651.

<sup>2</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2022 r.

przeżywalności na polskim rynku wymaga podjęcia badań i zdiagnozowania tego problemu.

Drugim motywem, podjęcia badań, ściśle związanym z pierwszym, jest potrzeba określenia czynników, jakie wpływają na kondycję ekonomiczną spółdzielni, a co za tym idzie na czas ich obecności na rynku. Jak wcześniej podkreślono, spółdzielnia socjalna to specyficzny podmiot gospodarczy, który nie może być utworzony bez podjęcia określonych zobowiązań społecznych. Zadania społeczne, nie obliczone na zysk, w przypadku przedsiębiorstwa mogą stanowić jego obciążenie, ale też z racji wsparcia państwa, mogą stać się jego atutem. Istnieje więc potrzeba zbadania, co decyduje o powodzeniu spółdzielni socjalnej jako przedsięwzięcia społeczno-gospodarczego, jakie czynniki decydują o jego sukcesie, a jakie stanowią przeszkodę w przetrwaniu na konkurencyjnym rynku.

Wreszcie trzecim, równie istotnym jak dwa pierwsze, motywem podjęcia problematyki funkcjonowania spółdzielni socjalnych jest fakt, iż w literaturze przedmiotu, szczególnie w piśmiennictwie polskim, zauważalny jest niedostatek pogłębionych badań i opracowań dotyczących spółdzielni socjalnych.

Istnieje wprawdzie bogata literatura dotycząca polityki społecznej w Polsce, ale nie podejmuje ona na ogół problematyki spółdzielczości socjalnej. Po wejściu w życie ustawy o spółdzielniach socjalnych, pojawiły się różnego rodzaju poradniki i informatory, ale głównie stanowiące materiał instruktażowy, jak zakładać tego rodzaju podmioty oraz w jaki sposób ubiegać się o wsparcie finansowe na ich działalność. Sytuacja w tym zakresie zmieniła się na lepsze po 2017 r., tj. po nowelizacji wspomnianej ustawy, kiedy stało się jasne, że spółdzielnie to ważny instrument w walce z wykluczeniem i marginalizacją, który jednak wymaga korekt prawnych. Pojawiło się kilka opracowań wszechstronnie podejmujących problematykę spółdzielni socjalnych, ale tylko częściowo łagodzących istniejący deficyt.

Do znaczących pozycji literatury można zaliczyć m.in. monografię Doroty Koptiew „Spółdzielnie socjalne jako instrument stymulowania zatrudnienia grup defaworyzowanych” (2020), Cezarego Miżejewskiego „Sytuacja spółdzielczości socjalnej 2018–2019 w zakresie rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych” (2020), Michała Jerzego Sobczaka „Reintegracja zawodowa w spółdzielniach socjalnych na przykładzie województwa łódzkiego” (2016) czy pracę zbiorową pod redakcją Jolanty Blicharz, Tadeusza Kocowskiego i Michała Paplickiego „Spółdzielnie



socjalne oraz organizacje pozarządowe wsparciem dla zagrożonych wykluczeniem” (2019).

Należy również docenić wysiłek Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (obecnie Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej), które wydało szereg opracowań i materiałów popularyzujących spółdzielnie socjalne. Przed wszystkim ministerstwo zostało ustawowo zobligowane do przedstawienia Sejmowi informacji dotyczących funkcjonowania spółdzielni socjalnych. Dokumenty te są znaczącym źródłem wiedzy o spółdzielniach socjalnych, a jednocześnie stanowią podstawę do udoskonalania istniejących rozwiązań instytucjonalno-prawnych. Ministerstwo wydało również szereg publikacji zwartych dotyczących tej problematyki, m.in. trzeba odnotować pracę Barbary Godlewskiej - Bujok, Cezarego Miżejewskiego i Agnieszki Muzyki „Ustawa o spółdzielniach socjalnych. Komentarz, Stan prawny na 1 grudnia 2018 roku, Wydanie III” (2018).

Metodologiczne aspekty prowadzonych badań zostały szczegółowo omówione w rozdziale 5 (Przeżywalność spółdzielni socjalnych w świetle badań własnych), w tym miejscu należy wskazać przedmiot i cel badań, problemy, tezę i hipotezy badawcze oraz przyjęte metody badawcze.

### **Przedmiot badań**

Przedmiotem badania są spółdzielnie socjalne przede wszystkim w wymiarze ekonomicznym, rozpatrywane z punktu widzenia ich przeżywalności na współczesnym konkurencyjnym rynku. Nie chodzi o ujęcie statyczne tych organizacji, ale o procesy zachodzące wewnątrz spółdzielni oraz ich interakcje z otoczeniem zewnętrznym.

### **Cel badań**

W rozprawie doktorskiej przyjęto dwa główne cele badań:

- 1) **Poznawczy** - zidentyfikowanie czynników warunkujących funkcjonowanie i przetrwanie (osiągnięcie sukcesu) spółdzielni socjalnej, zidentyfikowanie przebiegu typowego cyklu życia spółdzielni socjalnej.
- 2) **Utylitarny** - sformułowanie wskazówek i zaleceń, które w praktyce ułatwią proces zakładania i zarządzania spółdzielniami socjalnymi

Obok celów głównych określono cele szczegółowe:

- dokonanie kompleksowego opisu zjawiska spółdzielni socjalnych w polskich uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych,
- zaprezentowanie krytycznego przeglądu obowiązujących rozwiązań prawno-organizacyjnych dotyczących tych podmiotów,
- podjęcie próby określenia „typowego” cyklu życia spółdzielni socjalnych.

### **Problem badawczy i hipotezy badawcze**

Główny problem badawczy rozprawy doktorskiej zawiera się w następującym pytaniu:

- Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mają decydujący wpływ na przeżywalność spółdzielni socjalnych na polskim rynku?

### **Problemy szczegółowe:**

- Czy polityka państwa wobec grup defaworyzowanych w sposób skuteczny chroni je przed wykluczeniem społecznym i marginalizacją?
- Czy istniejące rozwiązania prawne tworzą wystarczające ramy i warunki dla zabezpieczania działalności spółdzielni socjalnych na rynku?
- Czy polityka społeczna państwa stwarza korzystne warunki dla tworzenia i przetrwania spółdzielni socjalnych na rynku?
- Czy w Polsce istnieje klimat (polityczny, ekonomiczny, społeczny) sprzyjający rozwojowi spółdzielni socjalnych?
- Jakie motywy są decydujące w procesie podejmowania decyzji o powołaniu spółdzielni socjalnych?
- Jaką rolę odgrywa finansowe wsparcie spółdzielni środkami publicznymi, czy bez niego możliwe jest funkcjonowanie spółdzielni i pełna realizacja ich ustawowych celów?
- Czy i w jakim stopniu wewnątrz systemu zarządzania, kadry spółdzielni (założyciele i pracownicy) i ich potencjał decydują o ich sukcesie i przetrwaniu na rynku?
- Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne są kluczowe dla przetrwania spółdzielni na konkurencyjnym rynku?

Odpowiedzi na pytanie badawcze dostarczyły zarówno badania jakościowe, stanowiące zasadniczą część prowadzonych dociekań (wywiad) jak i ilościowe (badania ankietowe).

W pracy, zgodnie z poglądem wyrażanym w metodologii badań (patrz rozdział 5), nie sformułowano hipotez badawczych odnoszących się do badań jakościowych, natomiast w przypadku badań ilościowych wysunięto następującą hipotezę główną i hipotezy szczegółowe:

### **Hipoteza główna**

Przeżywalność spółdzielni socjalnych jest warunkowana czynnikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, o różnym stopniu siły wpływu.

### **Hipotezy szczegółowe:**

1. Kluczowym dla przeżycia spółdzielni socjalnej czynnikiem wewnętrznym jest jakość kapitału ludzkiego.
2. Kolejnym pod względem siły wpływu czynnikiem wewnętrznym wpływającym na przeżycie spółdzielni socjalnej jest jej oferta rynkowa.
3. Kluczowym dla przeżycia spółdzielni socjalnej czynnikiem zewnętrznym są regulacje prawne.
4. Kolejnym pod względem siły wpływu czynnikiem zewnętrznym wpływającym na przeżycie spółdzielni socjalnej jest dostęp do wieloźródłowego wsparcia finansowego.

### **Metody badań**

Założone cele badawcze oraz przyjęty paradygmat badawczy określiły metody badań. Przyjęto dwie płaszczyzny dociekań: teoretyczną i empiryczną. Badania teoretyczne oparto głównie o takie metody, jak kwerenda, metoda dogmatyczna (badanie oraz interpretowaniu treści aktów prawnych krajowych i międzynarodowych), metoda analizy dokumentów. Zostały one wsparte metodami pomocniczymi: syntezą, analogią, metodami statystycznymi, indukcją i dedukcją, modelowaniem.

W badaniach empirycznych wykorzystano metodę mieszaną, w ramach której zastosowano badania jakościowe (wywiad) i ilościowe (badania ankietowe). Wywiad, będący metodą ilościową, jest jedną z podstawowych metod gromadzenia materiału

badawczego w naukach o zarządzaniu. W metodzie ilościowej dotyczącej spółdzielni socjalnych wykorzystano badania ankietowe wyjaśniające, które posłużyły do wyjaśnienia przewidywanych hipotez. Techniki i narzędzia badawcze szerzej omówiono w rozdziale 5.

Należy dodać, iż źródłem do badań były osobiste publikacje, notatki oraz doświadczenia autora z kilkunastoletniej pracy z osobami z niepełnosprawnościami, jak również materiały z konferencji naukowych i szkoleń, w których autor brał czynny udział.

**Struktura rozprawy** została zdeterminowana przez przyjęte cele badań. Składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia z wnioskami oraz wykorzystanej bibliografii.

**W pierwszym rozdziale** opisano oraz przeprowadzono analizę zjawiska defaworyzacji oraz dokonano klasyfikację grup defaworyzowanych w kontekście polityki społecznej państwa. Zaprezentowano istniejący w literaturze przedmiotu szeroki wachlarz definicji defaworyzacji, marginalizacji, wykluczania społecznego i podjęto ich krytyczną analizę, a jednocześnie wykazano różnice i podobieństwa pomiędzy tymi pojęciami i zjawiskami. Rozdział zakończono charakterystyką polityki państwa wobec grup defaworyzowanych.

**W drugim rozdziale** zaprezentowano istotę i funkcje spółdzielni socjalnych jako organizacji realizujących określone zadania państwa w zakresie polityki społecznej. Pokazano również dotychczasowe doświadczenia i efekty w zakresie rozwijania spółdzielczości socjalnej. W ostatniej części rozdziału scharakteryzowano funkcje, jakie pełnią spółdzielnie wobec osób defaworyzowanych.

**W trzecim rozdziale** przeprowadzono analizę działalności spółdzielni socjalnej jako podmiotu gospodarczego, konkurującego na rynku. Przedstawiono specyfikę spółdzielni jako przedsiębiorstwa oraz porównano spółdzielnię socjalną ze spółką handlową, uwypuklając najważniejsze podobieństwa i różnice. W analizie podjęto próbę uszczegółowienia dwóch zasadniczych celów funkcjonowania spółdzielni socjalnych tj. społecznego i ekonomicznego, które wynikają bezpośrednio z zapisów ustawowych. Ponadto, na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, wskazano czynniki, które mają największy wpływ na osiągnięcie przez spółdzielnię sukcesu rynkowego. Końcowa część rozdziału została poświęcona omówieniu wybranych

pozycji światowego piśmiennictwa dotyczącego spółdzielczości socjalnych, które wykorzystano w rozprawie doktorskiej.

**W czwartym rozdziale** podjęto kwestię teoretycznych aspektów cyklu życia organizacji, zwłaszcza próbę zbadania czynników mających wpływ na ich przeżywalność. Odwołano się do definicji i modeli najbardziej popularnych w literaturze przedmiotu. Scharakteryzowano modele życia organizacji najbardziej znane i opisane piśmiennictwie zagranicznym, przeprowadzono również przegląd polskiego piśmiennictwa dotyczącego tej problematyki. Dokonano analizy zjawiska przeżywalności spółdzielni socjalnych, podjęto próbę wskazania motywów, jakimi kierują się członkowie-założyciele tworzący spółdzielnie socjalne. W końcowej części rozdziału na podstawie krytycznej analizy opisanych w literaturze modeli życia spółdzielni zaproponowano uniwersalny cyklu życia organizacji, najbardziej pasujący do typowej spółdzielni socjalnej w warunkach polskich.

**W rozdziale piątym**, metodyczno-empirycznym, najistotniejszym w kontekście sformułowanych hipotez badawczych i potrzeby ich weryfikacji, skoncentrowano się na charakterystyce mieszanych (jakościowych i ilościowych) badań empirycznych prowadzonych wśród wyselekcjonowanych spółdzielni socjalnych, następnie ich wyniki skonfrontowano ze sformułowanymi na wstępie hipotezami badawczymi. Analizie poddano ponadto trafność założonego wcześniej modelu życia „typowej” spółdzielni socjalnej, eksponując czynniki mające największy wpływ na jej przeżywalność.

Nowatorski charakter rozprawy doktorskiej przejawia się w tym, iż dokonano syntezy istniejącej - w określonym obszarze badawczym – literatury, dotyczącej funkcjonowania spółdzielni socjalnych. W oparciu o badania empiryczne podjęto próbę zdefiniowania etapów cyklu życia „typowej” spółdzielni socjalnej oraz identyfikacji kluczowych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, mających wpływ na ich przeżywalność na polskim rynku

Rozprawa doktorska ma charakter interdyscyplinarny, korzysta z dorobku nauk społecznych, zwłaszcza nauk o zarządzaniu i jakości, nauk prawnych oraz o polityce i administracji. Wiele w niej zaczerpnięto z dorobku nauk z zakresu ekonomii i finansów.

Jest adresowana do osób na co dzień zajmujących się polityką społeczną i problematyką spółdzielni socjalnych, jako ważnymi instrumentami tej polityki, stanowiąc materiał pogładowy, umożliwiający lepsze jej zrozumienie. Mogą sięgać po

nią pracownicy instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo socjalne. Rozprawa doktorska może być przydatna pracownikom nauki, zajmującym się problematyką polityki społecznej, ale też zarządzaniem przedsiębiorstwami społecznymi. Może stanowić pomocny materiał w dydaktyce i badaniach dla studentów kierunków zarządzania, pracy socjalnej, ekonomii.

# **ROZDZIAŁ 1 GRUPY DEFAWORYZOWANE W POLITYCE POLSKIEGO PAŃSTWA**

W rozdziale opisano oraz przeprowadzono analizę zjawiska defaworyzacji oraz klasyfikacji grup defaworyzowanych w kontekście polityki społecznej państwa. Pojęcie defaworyzacji jest stosunkowo nowe, rzadko funkcjonuje w oficjalnym obiegu, niekiedy w sposób nieuprawniony traktowane tożsamo z takimi określeniami, jak „wykluczenie społeczne”, „marginalizacja”, „niepełnosprawność” albo prezentowane jako prosty antonim słowa „faworyzacja”. W rozważaniach wykazano, iż jest to pojęcie współczesne, charakterystyczne dla społeczeństwa postindustrialnego.

Wykazanie różnic i podobieństw pomiędzy defaworyzacją a wykluczeniem społecznym oraz marginalizacją będzie stanowiło ważną część tego rozdziału, bowiem spółdzielnie socjalne, stanowiące przedmiot badań w rozprawie są dedykowane grupom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej, a ściślej służą ograniczeniu zjawiska marginalizacji i wykluczenia społecznego. Ważna więc jest odpowiedź na pytanie: dlaczego ustawodawca traktuje je rozdzielnie, choć w obiegu społecznym używane są jako synonimy? Czy w sposób uprawniony? Czym się różnią?

Zaprezentowano istniejący w literaturze przedmiotu szeroki wachlarz definicji defaworyzacji, marginalizacji, wykluczania społecznego i podjęto ich krytyczną analizę. Wskazano wyraźne związki między tymi zjawiskami, ale zaznaczono te elementy, które są specyficzne dla każdego z osobna. Ponadto scharakteryzowano ujęcie defaworyzacji i klasyfikację grup defaworyzowanych w literaturze przedmiotu, w tym wykładnię takich organizacji międzynarodowych, jak ONZ i Unia Europejska.

Istotnym elementem tej części badań była polska klasyfikacja grup defaworyzowanych, zawarta w zasadniczych dokumentach normatywnych. Uwypuklono rozbieżności w ujęciach grup defaworyzowanych wskazując, iż podstawą niektórych klasyfikacji nie są istniejące rozwiązania prawne, ale bieżące potrzeby i cele podmiotu dokonującego tego rodzaju systematyki (np.: rozdział środków finansowych, pomocowy program europejski itp.). Najczęściej kryteria klasyfikacji działają ekskluzywnie.

W końcowej części rozważań scharakteryzowano politykę państwa wobec grup defaworyzowanych. Działania państwa polskiego w tym zakresie umiejscowiono w kontekście historycznym, biorąc pod uwagę okres 1989-2022 – trzy dekady transformacji społeczno-gospodarczej w naszym kraju.

## **1. 1. Zjawisko defaworyzacji i pojęcie grup defaworyzowanych**

### **1. 1. 1. Pojęcie defaworyzacji i grup defaworyzowanych**

Zjawisko społecznego wykluczenia, marginalizacji jest tak stare, jak historia ludzkości. Od starożytności do czasów współczesnych w każdym społeczeństwie można odnaleźć wiele przypadków, w których część ludzi była i jest traktowana w odmienny sposób. Najczęściej doświadczali różnych form dyskryminacji, która najogólniej ujmując, opierała się na poniżaniu, nękananiu, zastraszaniu przy użyciu arsenału narzędzi społecznych, politycznych, ekonomicznych, zwyczajowych i kulturowych.

Istotą takich działań było i pozostaje odsunięcie określonych osób od głównego nurtu życia społecznego, ograniczenie ich praw i wolności, pozbawianie ekonomicznych oraz intelektualnych zdolności do zaspokajania podstawowych potrzeb. Można mówić o stygmatyzacji osób i grup społecznych, a na ogół ten społeczny stygmat był nieodwracalny<sup>3</sup>. W opinii socjologa Ervinga Goffmana, osoby stygmatyzowane to takie, które posiadają społeczny atrybut głęboko je dyskredytujący i które są postrzegane jako niepełnowartościowe z tego właśnie powodu<sup>4</sup>. Jest tak, ponieważ przynależność do społeczeństwa jest ważna, a nawet kluczowa dla dobrostanu jednostki i stabilności społecznej<sup>5</sup>.

Dyskryminacja tych grup przyjmowała i nadal jest prowadzona w formie bezpośredniej lub pośredniej. Pierwszy rodzaj wiąże się z formalnym ograniczaniem praw, które są gwarantowane w konstytucjach narodowych lub regulacjach międzynarodowych. Dyskryminacja pośrednia to wszelkie celowe lub nieumyślne praktyki przypisujące osoby do określonej kategorii, które stawiają je w niekorzystnej sytuacji w porównaniu z innymi członkami społeczeństwa. Niekiedy bywa obiektywnie uzasadniona słusznym celem, a środki osiągnięcia tego celu są odpowiednie. W obu przypadkach mamy do czynienia z nękaniami i segregacją, mającymi na celu

---

<sup>3</sup> J. Coleman, Social Capital in Creation of Human Capital, „American Journal of Sociology” 1988, nr 94, p. 16.

<sup>4</sup> E. Goffman, Stigma. Notes on the Management of a Spoiled Identity, Englewood Cliffs, Prentice – Hall, 2005, p. 180.

<sup>5</sup> F. Stewart, Horizontal Inequalities: A Neglected Dimension of Development, Working Paper, Centre for Research on Inequality, Human Security, and Ethnicity, Oxford 2004 nr 1, p. 3.



pozbawienie godności i przyporządkowaniem do „poniżającego, upokarzającego lub uwłaczającego środowiska”<sup>6</sup>.

Defaworyzacja jest słowem rzadko spotykanym w oficjalnym obiegu. Nie ma go w słowniku języka polskiego, bowiem - jak zauważył językoznawca i leksykograf Mirosław Bańko - „norma językowa w odniesieniu do niego się nie wykształciła” zaś osobę defaworyzowaną najlepiej opisać jako kogoś znajdującego się w niekorzystnej sytuacji<sup>7</sup>. Istnieje prawdopodobieństwo, że jest to słowo zapożyczone z języka francuskiego. Francuskie *défavorisé*, można przełożyć jako: „w niekorzystnej sytuacji”, „pozbawiony łaski”, „nie sprzyjać” Ludzie defaworyzowani są poszkodowani ekonomicznie, społecznie lub kulturowo. Tak więc jego rozumienie wychodzi poza obszar rynku pracy, dotyczy całokształtu funkcjonowania jednostki w społeczeństwie.

W języku angielskim grupy defaworyzowane określa się pojęciem „*disadvantaged groups*”. Europejski Instytut Równości Płci (*European Institute for Gender Equality*) określa je jako „grupy osób, które są bardziej narażone na ubóstwo, wykluczenie społeczne, dyskryminację i przemoc niż populacja ogólna, w tym między innymi mniejszości etniczne, migranci, osoby niepełnosprawne, odizolowane osoby starsze i dzieci”<sup>8</sup>.

W anglojęzycznej literaturze dotyczącej polityki społecznej nie ma pełnego konsensusu co do tego, kogo należy uwzględnić w grupie defaworyzowanej (znajdującej się w niekorzystnej sytuacji), ale istnieje zgoda, że mieszczą się w niej jednostki i grupy pozbawione podstawowych świadczeń ekonomicznych, kulturowych i społecznych typowych dla społeczeństwa, w którym żyją. Jedną z definicji grupy defaworyzowanej określa jako „osoby, których wskaźnik uczestnictwa/szansa i/lub adaptacja do życia społeczno-gospodarczego, są niższe niż u innych osób w społeczeństwie ze względu na ich odmienne cechy, warunki ekonomiczne, społeczne, fizyczne, etniczne lub językowe pochodzenie, status religijny lub polityczny”<sup>9</sup>. Jak wynika z tej definicji pewne cechy jednostek uniemożliwiają im uzyskanie pełnych praw i możliwości w społeczeństwie.

---

<sup>6</sup> T.S. N. Sastry, *Human Rights of Vulnerable and Disadvantaged Groups*, Course Book II, University of Pune 2012, p. 13.

<sup>7</sup> M. Bańko, Komentarz do słowa „defaworyzowany”, *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/defaworyzowany;10228.html> (dostęp 14.05.2022)

<sup>8</sup> *Disadvantaged groups*, A-Z Index, European Institute for Gender Equality, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1083> (dostęp 14.05.2022).

<sup>9</sup> O. Okumuş, *History education for disadvantaged groups in theory and in practice*, *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 8(2), 2021. 1291-1311, p. 1293. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1294053.pdf> (dostęp 14.05.2022).

Grupy znajdujące się w niekorzystnej sytuacji to takie, których warunki integracji ekonomicznej i społecznej są gorsze w porównaniu z innymi ludźmi i które są pozbawione podstawowych usług społecznych, takich jak zdrowie i edukacja ze względu na przyczyny ekonomiczne, płeć, pochodzenie etniczne lub językowe, status religijny lub polityczny (np. uchodźcy) w społeczeństwie, w którym żyją. Osoby takie mają mniejsze możliwości rozwoju, przez co zazwyczaj nie mogą korzystać z podstawowych praw człowieka i prowadzić wygodnego życia.

W rozumieniu ostatniej definicji pewne cechy jednostek uniemożliwiają im osiągnięcie określonych praw i świadczeń. Dotyczy to osób niepełnosprawnych, kobiet będących ofiarami przemocy domowej, osób homoseksualnych, osób narażonych na dyskryminację etniczną, wymagających opieki różnych organizacji, uchodźców, byłych skazanych, długotrwale bezrobotnych.

Najważniejszym problemem dla osób z grup defaworyzowanych jest to, że nie są w stanie stać się samowystarczalnymi w uzyskaniu pewnych praw i możliwości, więc potrzebują pomocy<sup>10</sup>.

W ujęciu UNESCO grupy defaworyzowane to osoby, które ze względu na swoją sytuację ekonomiczną, płeć, pochodzenie etniczne lub językowe, religię lub status polityczny (np. uchodźcy) mają mniejsze szanse na integrację społeczną i gospodarczą. Trwale nie posiadają dostępu do ziemi ani innych form działalności generującej dochód i są generalnie pozbawieni podstawowych usług socjalnych, takich jak opieka zdrowotna, odpowiednie mieszkanie i edukacja<sup>11</sup>.

Identyfikacja osób defaworyzowanych niekiedy sprawia duże trudności, zależy od konkretnego kraju, zwłaszcza od poziomu wykształcenia określonej społeczności oraz poglądu, kto jest funkcjonalny w określonym środowisku gospodarczym i społecznym. W wielu krajach afrykańskich w niekorzystnej sytuacji znajdują się wszyscy ci, którzy nie mają możliwości ukończenia nawet czterech lub pięciu klas szkoły podstawowej. W krajach, które rozwinęły masową edukację średnią, gdzie znalezienie pracy i drogi rozwoju w dość złożonym, dobrze wykształconym lub skomputeryzowanym społeczeństwie wymaga wyższego poziomu wykształcenia, w niekorzystnej sytuacji

---

<sup>10</sup> Tamże, p. 1293.

<sup>11</sup> F. Caillods, Education strategies for disadvantaged groups: Some basic issues, International Institute for Educational Planning/UNESCO 1998, p. 10.

prawdopodobnie znajdą się ci, którzy nie ukończyli szkoły średniej i opuścili system edukacji bez certyfikowanych kwalifikacji<sup>12</sup>.

W krajach rozwijających się wiele osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji żyje na obszarach wiejskich, gdzie nadal panuje największa bieda. Problem jednak w coraz większym stopniu dotyczy również obszarów miejskich, gdzie wskaźniki zasięgu edukacyjnego i poziomu wykształcenia są zwykle wyższe niż na obszarach wiejskich. Jednak w miastach dynamiczny przyrost liczby ubogich, erozja rodziny i rozmycie poczucia wspólnoty, solidarności i więzi rodzinnych rodzi o wiele większe skutki społeczne (przestępczość, trwała marginalizacja, samotne dzieci) i nowe źródła zasilania grup defaworyzowanych.

W literaturze anglojęzycznej wprowadza (używa) się niekiedy inny termin określający grupy ludzi w niekorzystnej sytuacji życiowej, a mianowicie „*vulnerable groups*” co można przełożyć jako „grupy słabsze”, „grupy podatne”, „grupy narażone”<sup>13</sup>. Definiuje się je jako „grupy ludzi, którym trudno prowadzić wygodne życie i którym brakuje możliwości rozwoju ze względu na ich niekorzystną pozycję. Co więcej, z powodu niekorzystnych praktyk społeczno-ekonomicznych, kulturowych i innych obecnych w każdym społeczeństwie, niejednokrotnie napotykają trudności w pełnym korzystaniu z praw człowieka”<sup>14</sup>.

Według Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Pracy, grupy słabsze (wrażliwe) to: „grupy, które są bardziej narażone na ubóstwo i wykluczenie społeczne niż populacja ogólna, mniejszości etniczne, migranci, osoby niepełnosprawne, bezdomni, osoby zmagające się z uzależnieniami, samotne osoby starsze i dzieci często borykające się z trudnościami, które mogą prowadzić do dalszego wykluczenia społecznego, takimi jak niski poziom wykształcenia i bezrobocie lub niepełne zatrudnienie, uchodźcy, bezpaństwowcy, ofiary wojny”<sup>15</sup>. Z kolei chińscy autorzy, grupy wrażliwe określają jako „podatne na niepowodzenia lub słabości ze względu na niską odporność na ryzyko lub słabą tolerancję w obliczu wyzwań związanych z różnymi problemami. (...) Członkowie tej grupy spowodowali własne kryzysy lub trudności z przyczyn obiektywnych lub społecznych, co stawia ich wobec społecznych

---

<sup>12</sup> Tamże, p. 11.

<sup>13</sup> T.S. N. Sastry, op.cit, p. 11.

<sup>14</sup> Tamże, p. 11.

<sup>15</sup> Tamże, p. 12.

dylematów”. Grupy te są „kruche i bezbronne”, w obliczu zewnętrznego nacisku zdolność jej członków do radzenia sobie jest zmniejszona<sup>16</sup>.

W opinii tych samych autorów należy dostrzegać różnice pomiędzy „grupami społecznie defaworyzowanymi” a „grupami społecznie wrażliwymi” (przedstawionymi w tabeli 1.1.).

Tabela 1.1. Porównanie grup społecznie defaworyzowanych i grup społecznie wrażliwych

	<b>Grupy społecznie defaworyzowane</b>	<b>Grupy społecznie wrażliwe (słabe)</b>
<b>Wspólna cecha grup</b>	Można je identyfikować tylko w odniesieniu do grup społecznie silniejszych; w niektórych aspektach są słabsze i mają gorszą pozycję.	
<b>Grupa wspólna dla obu społeczności</b>	Rolnicy, wielopokoleniowe rodziny żyjące na wsiach.	
<b>Najistotniejsza różnica</b>	Słabość pod względem przetrwania społecznego wynika z niekorzystnych warunków ekonomicznych, politycznych, kulturowych, fizycznych, w jakich znajdują się te osoby.	Nacisk kładziony na ich wrażliwość ("kruchosc") czyli niską odporność na ryzyko lub słabą zdolność do przetrwania, przeciwstawienia się, stawiania oporu.
<b>Perspektywa subiektywna</b>	Słabość jest powodowana własnymi ograniczeniami psychofizycznymi. Różnice wynikają z siły fizycznej, inteligencji i wieku. Na przykład: osoby niepełnosprawne fizycznie, osoby z niepełnosprawnością intelektualną, osoby chore.	Zmniejsza się własna zdolność podmiotu do opierania się ryzyku. Może to być spowodowane czynnikami psychicznymi lub emocjonalnymi albo fizycznymi, które zmniejszają tę zdolność. Na przykład: osoby o niskiej wytrzymałości psychicznej, dzieci z rodzin niepełnych, seniorzy itp.
<b>Perspektywa obiektywna</b>	Czynniki społeczne kreują tę grupę. Obejmuje osoby w niekorzystnej sytuacji pod względem ekonomicznym, udziału w sprawowaniu władzy, statusu i dostępie do kultury. Przykłady: rolnicy, pracownicy migrujący, zwolnieni z pracy w miastach, bezrobotni, gospodarstwa domowe o niskich dochodach, gospodarstwa w trudnej sytuacji, bezdomni i żebracy, analfabeci lub osoby o niskim poziomie wykształcenia.	Ze względu na obiektywne czynniki, własna zdolność do opierania się ryzyku jest zmniejszona. Z powodu zdarzeń losowych, klęsk żywiołowych i katastrof spowodowanych przez człowieka, pojawiają się choroby, straty materialne i inne obiektywne czynniki zewnętrzne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mei-Nan Lv, Xin Li, *A Comparative Study on the "Social Disadvantaged Group" and "Social Vulnerable Group"*, 5th Annual International Conference on Management, Economics and Social Development (ICMESD 2019), Atlantis Press 2019, p. 35.

Jak wynika z powyższej tabeli, obie grupy można łatwiej identyfikować, jeśli porówna się ich sytuację z innymi grupami silniejszymi. Warto zwrócić uwagę, że o ile grupy defaworyzowane znalazły się w trudnej sytuacji ze względu na splot czynników

<sup>16</sup> Mei-Nan Lv, Xin Li, *A Comparative Study on the "Social Disadvantaged Group" and "Social Vulnerable Group"*, 5th Annual International Conference on Management, Economics and Social Development (ICMESD 2019), Atlantis Press 2019, p. 29. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icmesd-19/125912240> (dostęp 20.05.2022).

ekonomicznych, politycznych, kulturowych czy fizycznych, a więc w jakimś sensie zewnętrznych, o tyle słabość grup społecznie wrażliwych wynika na ogół z indywidualnej niskiej odporności psychofizycznej lub braku umiejętności do przetrwania jej członków.

Interesujące wyniki badań dotyczących grup defaworyzowanych, prowadzonych w latach 80. XX wieku przez Dayton Hudson Foundation, do których odnosi się wielu innych autorów, zaprezentował Steven E. Meyer<sup>17</sup>. Zaznacza, iż konkluzje badań oparły się próbie czasu i są wciąż aktualne. Szukając odpowiedzi na pytanie, kogo można zaliczyć do grup defaworyzowanych, autorzy badania doszli do dość zaskakującego wniosku, iż to nie „tradycyjne” kryteria takie, jak rasa, grupa etniczna, ubóstwo lub płeć decydują o kwalifikacji do tej grupy, ale stopień „odmowy dostępu do narzędzi potrzebnych do samowystarczalności”. Termin „defaworyzowany” był pierwotnie używany jako przymiotnik, przez co sugerowano niejako, że istnieje zestaw cech charakterystycznych dla tej grupy. Właściwsze, zdaniem autorów, co zresztą współcześnie czyni się coraz częściej, byłoby używanie tego terminu jako czasownika opisującego proces, w którym społeczeństwo „głównego nurtu” defaworyzuje niektóre grupy. Badani respondenci postrzegali siebie jako znajdujących się w niekorzystnej sytuacji w stopniu, w jakim odmawia się im dostępu i korzystania z tych samych narzędzi, które są w dyspozycji większości społeczeństwa. Narzędzia te obejmują autonomię, motywację, odpowiedzialność, szacunek dla samego siebie, wsparcie społeczności, zdrowie, edukację, informację, zatrudnienie, kapitał i elastyczne systemy wsparcia<sup>18</sup>.

Główną cechą „defaworyzacji” są „bariery uniemożliwiających samowystarczalność”. Bariery to inaczej sposoby, za pomocą których odmawia się dostępu do niezbędnych narzędzi i obejmują: niedobór (ograniczenie) zasobów, niedostępność zasobów, szacunek społeczeństwa dla grupy, praktyki rządowe i korporacyjne oraz określone czynniki charakterystyczne dla danej grupy.

Oznacza to, że grupa defaworyzowana, jak wynika z tych badań, jest definiowana poprzez system barier, jakie napotyka. Może to być jedna lub więcej barier, niektóre łatwiej pokonać, inne trudniej. Każda z grup defaworyzowanych ma swój własny schemat ograniczeń, a dorozumiane rozwiązania tych problemów różnią

---

<sup>17</sup> S. E. Meyer, What is a “Disadvantaged Group?”, Effective Communities Project Minneapolis, Revised November 2003, <https://studylib.net/doc/8720705/what-is-a-%E2%80%9Cdisadvantaged-group%3F%E2%80%9D> (dostęp 24.05.2022).

<sup>18</sup> Tamże, p.13.

się w zależności od grupy. Najistotniejsze jednak jest to, iż rozwiązaniem tak rozumianej defaworyzacji nie są postulaty „więcej gotówki” czy „więcej pomocy rządowej”. Choć oba istotne, nie są postrzegane jako podstawowe.

Określenie defaworyzacja w polskiej literaturze dotyczącej szeroko rozumianych problemów społecznych pojawiło się na początku XXI wieku. Upowszechnił je m.in. Ryszard Szarfenberg, zaznaczając, iż współczesne określenie „grupy defaworyzowane” to próba innego oznaczenia zbiorowości wykluczonych „którym przypisuje się uzależnienie od zasiłków, a także podporządkowanie służbom społecznym (uprzedmiotawiająca opieka)”<sup>19</sup>. Dalej zauważył, iż „słowo »defaworyzacja« zestawione z uprzywilejowaniem, może się skojarzyć z klasami czy grupami uprzywilejowanymi, wobec których określa się położenie społeczne całej reszty mniej i najmniej uprzywilejowanych”<sup>20</sup>.

R. Szarfenberg, zestawiając synonimy i antonimy pojęcia „wykluczenie społeczne” i określeń powiązanych, wyeksponował m.in.: margines społeczny, ludzie luźni, ludzie zbędni, ludzie marginesowi, zbiorowości zmarginalizowane, zbiorowości defaworyzowane, zbiorowości peryferyjne, lumpenproletariat, podklasa. Większość z tych określeń ma konotacje pejoratywne, stąd ich ograniczona użyteczność w zastosowaniach naukowych<sup>21</sup>. Według Szarfenberga, bezpośrednim antonimem określenia defaworyzacja jest uprzywilejowanie, co nie wydaje się być oczywiste w kontekście polityki państwa wobec grup defaworyzowanych. Jednak kierując się prostym skojarzeniem przeciwieństw można stwierdzić, że defaworyzowani nie są w społeczeństwie uprzywilejowani, faworyzowani, wyróżniani. Zgodnie z tym podejściem, osobami defaworyzowanymi są osoby najmniej uprzywilejowane w porównaniu do reszty społeczeństwa.

Andrzej Zbonikowski scharakteryzował oddziaływanie defaworyzujące, pod którym to pojęciem rozumie „zachowania obniżające szanse jednostki w danej grupie na korzystanie z należnych jej praw i przywilejów. Tak rozumiana defaworyzacja jest czymś innym niż społeczne wykluczanie czy dyskryminacja – może raczej stanowić element oddziaływań dyskryminujących, przy czym defaworyzować można również

---

<sup>19</sup> R. Szarfenberg, Pojęcie wykluczenia społecznego, Instytut Polityki Społecznej UW (wersja 1.1, 14.03.08), s. 2. [http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/pojecie\\_ws.pdf](http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/pojecie_ws.pdf) (dostęp 23.05.2022).

<sup>20</sup> Tamże, s. 3.

<sup>21</sup> Tamże, s. 4.

osoby już wykluczone”<sup>22</sup>. Celem takich działań jest spowodowanie niekorzystnych zmian w samoświadomości jednostki, a także w jej społecznej percepcji. W konsekwencji, zmiany obniżają poczucie wartości osoby będącej przedmiotem defaworyzacji, a szczególnie negatywne skutki takich oddziaływań dotyczą dzieci i młodzież<sup>23</sup>. Podobnie jak A. Zbonikowski, tak i inni specjaliści uważają, iż sedno defaworyzacji tkwi w działaniach obniżających pozycję jednostki i grup „w określonym porządku społecznym, a także umniejszanie ich szans”<sup>24</sup>.

Reasumując, przegląd dostępnej literatury i zawarte w niej propozycje definicji „grup defaworyzowanych” mogą wprawiać w zakłopotanie z uwagi na ich duże zróżnicowanie znaczeniowe. Dostrzegalna jest tendencja, polegająca na tym, iż najstarsze definicje są zawężające tzn. z biegiem czasu zawarte w nich kryteria kwalifikacji do grup defaworyzowanych są niewystarczające, stają się ekskluzywne. W istocie rozmiar tej grupy osób rośnie wraz z postępem rozwoju cywilizacyjnego i wyzwaniem, jaki ten postęp niesie. Obecnie należy do tej grupy zaliczyć wszystkie osoby, które ze względów fizycznych, psychicznych, społecznych, politycznych, ekonomicznych, rasowych, kulturowych, religijnych i środowiskowych są pozbawione należnych praw i przywilejów ze strony władzy lub społeczeństwa obywatelskiego. W takim ujęciu np.: ograniczony dostęp do usług bibliotecznych i informacji będzie sytuacją defaworyzującą. Kryterium środowiskowe, a więc życie na obszarach bez infrastruktury (drogi, kultura, zaopatrzenie) uwzględnia osoby mieszkające na odległych obszarach, przez co pozostające w niekorzystnej sytuacji życiowej. Proponowane w niektórych opracowaniach i dokumentach rządowych ujęcie jest inkluzyjne, uwzględnia wiele grup dotychczas nie traktowane jako defaworyzowane (np.: byli więźniowie, wtórni analfabeci). Można więc stwierdzić, iż grupa defaworyzowana to dowolna grupa osób, którym odmówiono dostępu do jakiegokolwiek społecznej usługi publicznej z powodu klęsk naturalnych, przeciwności losu lub ich statusu.

---

<sup>22</sup> A. Zbonikowski, Społeczne oddziaływania defaworyzujące a poczucie własnej wartości dzieci i młodzieży, [w:] K. Hirszel, R. Szczepanik, A. Zbonikowski, D. Modrzejewska (red.), Psychospołeczne uwarunkowania defaworyzacji dzieci i młodzieży, Difin Warszawa 2010, s. 13.

<sup>23</sup> Tamże, s. 14.

<sup>24</sup> I. Kalinowska-Wiącek, „Uczeń defaworyzowany”, Materiał szkoleniowy opracowany w ramach projektu: „Nauczyciel doskonały (ND) – jakość podstawą sukcesu” Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej – Curie Warszawa 2011, s. 4.

### 1. 1. 2. Klasyfikacja grup defaworyzowanych

Zarówno w polskiej, jak i anglojęzycznej literaturze przedmiotu nie ma jednolitej klasyfikacji grup defaworyzowanych, natomiast panuje zgodność, iż „formalnie zakres grup reprezentatywnych dla defaworyzowanych jest bardzo rozciągnięty i obejmuje osoby, które zwyczajnie nie radzą sobie z wyzwaniem życiowymi lub odbiegają od społecznej normy”<sup>25</sup>. To co łączy wszystkie osoby „defaworyzowane” to skłonność do wycofania się z głównego nurtu życia społecznego, niepewność jutra, niepokój, a nade wszystko niska samoocena.

Przytaczani wcześniej chińscy autorzy proponują klasyfikację grup defaworyzowanych ze względu na dwa kryteria<sup>26</sup>:

- obiektywne, dotyczy grup, znajdujących się w niekorzystnej sytuacji ze względu na czynniki społeczne; można do nich zaliczyć rolników, pracowników migrujących, zwolnionych z pracy w miastach, osoby bezrobotne, mieszkających w gospodarstwach domowych o niskich dochodach, mieszkających w gospodarstwach w trudnej sytuacji, tułaczy i żebraków;
- subiektywne, dotyczą grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji z uwagi na słabość spowodowaną własnymi cechami psychofizycznymi (różnice w sile fizycznej, inteligencji i wieku) - osoby niepełnosprawne, upośledzone umysłowo i chore.

Powyższa klasyfikacja jest „obciążona” chińską specyfiką. W niej rolnicy niejako automatycznie klasyfikowani są do grupy defaworyzowanej, kategorie tułaczy czy żebraków nie występują w innych podziałach lub inaczej są określane (np. bezdomni). Klasyfikacja chińska nieco odbiega od europejskiej.

W ujęciu Organizacji Narodów Zjednoczonych grupy defaworyzowane to: kobiety i dziewczęta, dzieci, uchodźcy, migranci wewnętrzni, bezpaństwowcy, mniejszości narodowe, migranci zarobkowi (wewnętrzni i międzynarodowi), osoby niepełnosprawne, osoby starsze, osoby dotknięte HIV/AIDS, Romowie/Cyganie, mniejszości seksualne<sup>27</sup>. W tej klasyfikacji daje się zauważyć, co naturalne, ujęcie globalne. ONZ nie niuansuje pewnych grup, uważając na przykład, iż kobiety i dzieci generalnie należą do grup defaworyzowanych. W wielu narodowych statystkach pewne grupy z klasyfikacji ONZ nie byłyby uwzględnione, a w niektórych regionach świata

<sup>25</sup> M. Łączyk, A. Pyrzyk-Kuta, Twórcza rewitalizacja grup defaworyzowanych, „Chowanna” 1, 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2015, s. 167.

<sup>26</sup> Mei-Nan Lv, Xin Li, op.cit, p. 29.

<sup>27</sup> T.S. N. Sastry, tamże, pp. 14-20.



dodano by inne kategorie. Dla przykładu w Indiach do grup defaworyzowanych zalicza się: kobiety, wyodrębnione kasty i plemiona, dzieci, osoby starsze, pracowników migracyjnych, osoby trudniące się prostytutką i dotknięte HIV/AIDS, mniejszości seksualne<sup>28</sup>.

W polskim ustawodawstwie nie funkcjonuje pojęcie „grupa defaworyzowana”, natomiast mówi się o osobach i rodzinach w trudnych sytuacjach, „których nie są w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości”<sup>29</sup>. Klasyfikacji całej grupy w tym wypadku można dokonać biorąc pod uwagę kryteriom prawa do pomocy społecznej. Wówczas zaliczymy do niej:

- osoby ubogie
- sieroty,
- bezdomnych,
- bezrobotnych,
- osoby z niepełnosprawnością
- długotrwale lub ciężko chorych,
- ofiary przemocy w rodzinie,
- ofiary handlu ludźmi,
- kobiety w okresie macierzyństwa,
- rodziny wielodzietne i rodziny niepełne,
- cudzoziemców mających trudności w integracji,
- ofiary alkoholizmu i narkomanii,
- ofiary zdarzeń losowych i sytuacji kryzysowych, klęski żywiołowych i ekologicznych<sup>30</sup>.

W polskiej literaturze przedmiotu grupy defaworyzowane często utożsamia się z wykluczonymi. D. Koptiew, w swojej monografii dotyczącej spółdzielni socjalnych, stwierdza, że „iż grupy objęte ryzykiem wykluczenia społecznego pokrywają się w dużej mierze z grupami defaworyzowanymi na rynku pracy”<sup>31</sup>.

Podobnie, przy okazji uczestnictwa w projektach UE dotyczących programów aktywizujących w ramach Programu Operacyjnego Kapitału Ludzkiego, grupę defaworyzowaną wiąże się wyłącznie z rynkiem pracy, przyjmując, iż w obszarze

---

<sup>28</sup> Tamże, p. 20.

<sup>29</sup> Art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. 2004 Nr 64 poz. 593.

<sup>30</sup> Tamże, art. 7.

<sup>31</sup> D. Koptiew, *Spółdzielnie socjalne jako instrument stymulowania zatrudnienia grup defaworyzowanych*, Wydawnictwo Poltext Warszawa 2020, s. 23. (e-book).

bezrobocia są one tożsame z wykluczonymi i charakterystyczne dla tzw. rynku wtórnego, na którym jest duża fluktuacja zatrudnienia, gorsze warunki pracy i długie oraz częste okresy bezrobocia. Badania wykazują, że w takich przypadkach do grup defaworyzowanych zalicza się osoby: bezrobotne, niepełnosprawne, kobiety, w tym przede wszystkim kobiety powracające na rynek pracy po urodzeniu dziecka, słabo wykształcone, o niskich kwalifikacjach zawodowych, zamieszkałe na obszarach wiejskich, bezdomne, młodzież, opuszczające zakłady karne, uzależnione od alkoholu, narkotyków itp.; odmiennych wyznań, koloru skóry itp., w tym uchodźców mających problemy z integracją, osoby powyżej 50 roku życia<sup>32</sup>.

W przekrojowym badaniu pt. „Diagnoza sytuacji osób defaworyzowanych na rynku pracy”, przeprowadzonym w 2010 r. przez Pentor Research International Wrocław dla Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu, do osób defaworyzowanych zaliczono: długotrwale bezrobotnych, niepełnosprawnych, bez kwalifikacji zawodowych, opuszczających zakłady karne, kobiety samotnie wychowujące dzieci, osoby powyżej 50 roku życia<sup>33</sup>. Z opisu metodyki badania nie można wnioskować, według jakiego kryterium wyodrębniono takie, a nie inne grupy, czy jest to - zdaniem badających - zbiór zamknięty czy otwarty. Z celu badania wynika natomiast, iż podstawowym założeniem projektu badawczego było „zdiagnozowanie sytuacji na rynku pracy osób zagrożonych marginalizacją” oraz „zidentyfikowanie barier stojących przed osobami zagrożonymi trwałym wykluczeniem społecznym”<sup>34</sup>. Zastosowano więc dość powszechny zabieg stawiania znaku równości pomiędzy osobami defaworyzowanymi a zagrożonymi marginalizacją i wykluczeniem społecznym.

Przedstawione klasyfikacje są szersze lub węższe, ale z pewnością nie wyczerpujące. Grupę defaworyzowaną, w sposób nie do końca uprawniony, utożsamia się z grupą wykluczonych lub marginalizowanych. Przyjęcie w rozprawie doktorskiej określenia „grupy defaworyzowane” w kontekście funkcjonowania spółdzielni socjalnych, uzasadnione we wstępie rozprawy doktorskiej, powoduje konieczność jego

---

<sup>32</sup> B. M. Nowak, „Uczeń defaworyzowany” [w:] Projekt: „Nauczyciel doskonały (ND) - jakość podstawą sukcesu” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2012, s. 3.

<sup>33</sup> Diagnoza sytuacji osób defaworyzowanych na rynku pracy, Raport podsumowujący badania realizowane przez Pentor Research International Wrocław dla Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu w ramach projektu pt. „Bariery i szanse wsparcia i obsługi tzw. trudnego klienta instytucji rynku pracy na terenie Dolnego Śląska”, Wałbrzych 2010, s. 5.

<sup>34</sup> Tamże, s. 6.

skonfrontowania z grupami wykluczonymi i marginalizowanymi. Podobieństwa i różnice między nimi zostaną zaprezentowane w toku dalszych badań.

## **1. 2. Defaworyzacja a wykluczenie społeczne i marginalizacja**

### **1. 2. 1. Istota i przejawy wykluczenia społecznego**

Nierówności i podziały społeczne są nieodłącznymi elementami rzeczywistości. Pojęcie wykluczenia społecznego w ostatnich latach jest obecne zarówno w dyskursie naukowym, jak i na gruncie praktyki polityki społecznej. Stanowi kategorię poznawczą pozwalającą analizować, opisywać oraz wyjaśniać sytuację grup defaworyzowanych, które występują praktycznie we wszystkich społeczeństwach świata. Wykluczenie społeczne jest bardzo istotnym problemem współczesnej cywilizacji. Przyjmuje się, iż w Polsce dotyczy ono 27,2% ogółu ludności, natomiast w przypadku całej Unii Europejskiej 24,2% jej mieszkańców<sup>35</sup>.

Pomimo dużego zainteresowania tą problematyką, licznych opracowań, analiz i raportów, wciąż pojawia się wiele pytań o sposoby diagnozowania i rozwiązania tej palącej kwestii społecznej. Współcześnie jest to szczególnie istotne, gdyż złożony charakter zjawiska wymaga prowadzenia wielotorowych działań, przy współpracy wielu podmiotów: osób oraz instytucji<sup>36</sup>.

Analizę porównawczą zarysowanych wyżej pojęć należy rozpocząć od wyjaśnienia zjawiska wykluczenia społecznego oraz marginalizacji. W literaturze niekiedy operuje się dwoma tożsamymi pojęciami: „wykluczenie społeczne” oraz „ekskluzja społeczna”. Ponieważ to drugie jest prostym zapożyczeniem z języka angielskiego (*exclusion*) bądź francuskiego (*les excluse*), w rozprawie doktorskiej będzie stosowane pojęcie „wykluczenie społeczne”, które jest stosowane w języku prawnym, co ma znacznie z punktu widzenia problematyki rozprawy doktorskiej. Zanim wykluczenie społeczne zakorzeniło się w języku potocznym i naukowym, używano określeń pochodzących od słowa „margines”, jak marginalizacja czy marginalność.

Zjawiskiem wykluczenia społecznego zaczęto się zajmować naukowo na początku lat 70. XX wieku we Francji, na potrzeby analizy i opisu nieszczelności

---

<sup>35</sup> Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020, Nowy wymiar aktywnej integracji, Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej, Warszawa 2014.

<sup>36</sup> D. Becker-Pestka, G. Kubiński, M. Łojko, Różne obszary wykluczenia społecznego w Polsce. Wybrane zagadnienia, Wrocław 2017, s. 121.

francuskiego systemu wsparcia społecznego. Pierwszym, któremu przypisuje się (niektórzy autorzy twierdzą, iż słowo wykluczenie było wymysłem wydawcy) użycie terminu „wykluczenie społeczne” był R. Lenoir, francuski minister ds. działań społecznych (1974-1978), działacz społeczny i naukowiec. W swojej książce „*Les Excluse*” z 1974 r. zastosował go w odniesieniu do osób żyjących na marginesie życia społecznego<sup>37</sup>. Termin „wykluczenie społeczne” wkrótce przyjął się w analizach dotyczących polityki społecznej w ówczesnej Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej, a następnie zakorzenił się w języku urzędowym Komisji Europejskiej<sup>38</sup>.

Wykluczenie społeczne to koncepcja zarówno kontrowersyjna, jak i niekiedy kontestowana, która ma różne znaczenia i interpretacje. Definicje wykluczenia społecznego są zróżnicowane, najczęściej koncentrują się na:

- grupach zagrożonych wykluczeniem (np.: rodzice samotnie wychowujący dzieci, osoby uzależnione),
- obszarach wykluczenia (np.: zatrudnienie, środki utrzymania, ziemia, wykształcenie),
- problemach związanych z wykluczeniem (np.: bezrobocie, niskie dochody, stan zdrowia),
- procesach napędzających wykluczenie i poziomach, na których oddziałują (np.: ekonomia, polityka, społeczeństwo, społeczność, terytoria),
- zaangażowanych uczestnikach (np.: organizacje ponadnarodowe, państwa, grupy lub jednostki)<sup>39</sup>.

Wspólną cechą różnych definicji jest to, że wszystkie traktują wykluczenie społeczne jako wielowymiarowe, dynamiczne i relacyjne. Jako koncepcja wielowymiarowa, wykluczenie społeczne obejmuje wymiar społeczny, polityczny, kulturowy i ekonomiczny, i działa na różnych poziomach społecznych; jako koncepcja dynamiczna ma zmienny i interaktywny charakter a jako relacyjna koncentruje się na relacjach społecznych<sup>40</sup>. Można przyjąć, że precyzyjna definicja wykluczenia

---

<sup>37</sup> M. Grewiński, Polityka przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu w Polsce i UE [w:] M. Sabal (red.) Potencjał tkwi w relacjach. Działania Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie na rzecz poprawy relacji międzyludzkich, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków 2014, s. 14.

<sup>38</sup> K. Westhues, Social Problems as Systemic Costs, *Social Problems*, vol 20, 1973, nr 4, p. 424.

<sup>39</sup> J. Mathieson, J. Popay, E. Enoch, S. Escorel, M. Hernandez, H. Johnston, L. Rispel, Social Exclusion Meaning, measurement and experience and links to health inequalities. A review of literature, WHO Social Exclusion Knowledge Network Background Paper 1, September 2008, pp. 11-12.

<sup>40</sup> E. Tuparevska, R. Santibañez, J. Solabarieta, Social exclusion in EU lifelong learning policies: prevalence and definitions, *International Journal of Lifelong Education*, 2020, 39:2, p. 180. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02601370.2020.1728404> (dostęp 29.05.2022).

społecznego zależy od paradygmatu integracji społecznej i obywatelskiej oraz od środowiska kulturowego, dominującego w danym społeczeństwie<sup>41</sup>.

Wykluczenie społeczne jest również zależne od kontekstu i różni się w poszczególnych krajach, ponieważ izolacja i przynależność mają różne znaczenie w różnych grupach i kulturach. Na przykład społeczeństwo, które ceni solidarność, postrzega samotność jako coś niekorzystnego, podczas gdy społeczeństwo, które ceni indywidualizm, traktuje je jako oznakę niezależności, samowystarczalności i przywileju. W związku z tym koncepcja ta ma zupełnie inne zastosowanie w krajach OECD i krajach niezrzeszonych w OECD. W Europie wykluczenie społeczne było historycznie definiowane w kategoriach bezdomności, bezrobocia i ubóstwa, w Azji Południowej pojmowano je w kategoriach kasty, pochodzenia etnicznego i płci, a w Afryce w kategoriach ubóstwa i prawa głosu<sup>42</sup>.

Istnieją również różnice w obrębie samej Unii Europejskiej. Każdy kraj członkowski zdefiniował wykluczenie społeczne w oparciu o swój specyficzny kontekst. Holandia skupiła się na braku zasobów finansowych i umiejętności, a także na grupach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, Wielka Brytania ujęła wykluczenie społeczne w kategoriach deprivacji, a Francja przyjęła bardziej kompleksowe podejście do wszystkich aspektów wykluczenia. Z tych powodów trudno znaleźć w UE jedną, ogólnie akceptowaną definicję, zwłaszcza po procesie rozszerzenia i akcesji byłych krajów komunistycznych. Jedną z definicji stosowanych przez Unię Europejską i przyjętych w ramach unijnej strategii lizbońskiej można znaleźć we Wspólnym Raporcie o Integracji Społecznej z 2004 roku. Raport definiuje wykluczenie społeczne jako „proces, w którym pewne osoby są spychane na margines społeczeństwa i nie mogą w pełni uczestniczyć z powodu ich ubóstwa, braku podstawowych kompetencji i możliwości uczenia się przez całe życie lub w wyniku dyskryminacji. Oddala to ich od pracy, dochodów oraz możliwości kształcenia i szkolenia, a także od sieci działań społecznych i społecznościowych. Mają niewielki dostęp do władzy i organów decyzyjnych, przez co czują się bezsilni i niezdolni do przejęcia kontroli nad decyzjami, które wpływają na ich codzienne życie”<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Ch. Gore, J. B. Figueiredo, *Social Exclusion and Anti-Poverty Policy: A Debate*, International Institute for Labour Studies, ILS 1997, p. 201.

<sup>42</sup> *Inclusion Matters*. The Foundation for Shared Prosperity, World Bank 2013, pp. 67-70.

<sup>43</sup> Joint report by the Commission and the Council on social inclusion, Council of The European Union, Brussels, 5 March 2004, 7101/04, p. 8.

Powyższa definicja pokazuje wielowymiarowy charakter wykluczenia społecznego, jego europejski paradygmat koncentruje się wokół idei zatrudnienia, edukacji i dochodu jako najważniejszych obszarów tego zjawiska. Nacisk wszak jest położony przede wszystkim na zatrudnienie, zaś pozostałe wymiary są traktowane w sposób uzupełniający. Od 1989 r., kiedy Wspólnota Europejska wydała rezolucję w sprawie zwalczania wykluczenia społecznego, zatrudnienie było ważnym punktem odniesienia. W rezolucji stwierdzono m.in. „przyczyny tego procesu leżą w zmianach strukturalnych w naszych społeczeństwach, z których szczególnie decydującym czynnikiem jest trudność w dostępie do rynku pracy”<sup>44</sup>.

Podobnie, z rynkiem pracy i zatrudnieniem, wiąże wykluczenie Anthony McGrew. Według niego w państwach wysoko uprzemysłowionych wykluczenie jest skorelowane z długotrwałym bezrobociem, utratą uprawnień związanych z pracą, takich jak zasiłek dla bezrobotnych, ubezpieczenie społeczne oraz inne środki pomocy społecznej. Po utracie zatrudnienia i wyczerpaniu uprawnień do pomocy społecznej załamuje się więź społeczna i wzmaga poczucie izolacji (*disaffiliation*)<sup>45</sup>. Natomiast w państwach rozwijających się wykluczenie społeczne powiązane jest z procesem formowania rynku pracy, a ponadto w takich społeczeństwach wiąże się je nie tylko z problemem egzekwowania praw socjalnych, ale również praw obywatelskich i politycznych<sup>46</sup>. Wskazuje to na fakt, że proces wykluczenia jest coraz trudniejszy do zrozumienia, dotyczy ono nie tylko tych, którzy nie mają pracy, lecz także tych, którzy wykonują ją w rozmaitych nietypowych formach i obciążeni są problemem tak zwanego „niedo zatrudnienia” (*underemployment*). Dotyczy to osób, które mają pracę, ale taką, która nie daje odpowiednio wysokiego dochodu oraz poczucia uczestniczenia w życiu ekonomicznym i społecznym. Jest to zjawisko opisywane niekiedy jako „segmentacja rynku pracy”<sup>47</sup>. Odnosi się ono do podziału pracy na określaną mianem dobrej, czyli dobrze płatnej, stabilnej oraz otwierającej ścieżkę awansu zawodowego oraz pracy marnej, oferującej niskie wynagrodzenie, bez umowy o pracę, bez możliwości awansu

---

<sup>44</sup> Resolution of the Council and of the ministers for social affairs meeting within the Council of 29 September 1989 on combating social exclusion, Document 41989X1031. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A41989X1031> (dostęp 28.05.2022).

<sup>45</sup> A. McGrew, *Conceptualizing Global Politics*, [in:] A. McGrew, *Global Politics*, Cambridge 1992, p. 26.

<sup>46</sup> R. Levitas, Ch. Pantazis, E. Fahmy, D. Gordon, E. Lloyd, D. Patsios, *The Multidimensional Analysis of Social Exclusion*, Bristol, Department of Sociology and School for Social Policy Townsend Centre for the International Study of Poverty, Bristol Institute of Public Affairs, University of Bristol, January 2007, p. 21.

<sup>47</sup> J. Mirek, *Kryteria segmentacji rynku*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* nr 543/2000, ss. 105-106.

oraz, w wielu przypadkach, w niepełnym wymiarze czasu pracy<sup>48</sup>. Okazuje się, że krótkoterminowe umowy o pracę nie są wcale charakterystyczne dla ludzi o niskim statusie edukacyjnym, często nie są też kwestią indywidualnego wyboru<sup>49</sup>. Różnorodne rodzaje „niedo zatrudnienia” mają ogromny wpływ na sytuację finansową gospodarstwa domowego. Ponadto, jak się wydaje, konsekwencje segmentacji rynku pracy są też takie, że niewiele się zmienia w sytuacji życiowej tak zwanych biednych pracujących (*working poor*). Nadal w strukturze nowoczesnych, zamożnych społeczeństw egzystują ludzie, którzy ciężko pracują, którzy zawsze mają pracę, a mimo to pozostają biedni. Przy tym są to obywatele, których nie da się ich opisać w kategoriach indywidualnych, charakterologicznych deficytów<sup>50</sup>.

W wielu opracowaniach, ale też w praktyce społecznej, stawia się niekiedy znak równości pomiędzy wykluczeniem społecznym i ubóstwem. Wskazuje się jako regułę, że zjawisku wykluczenia społecznego towarzyszy ubóstwo materialne. Dzięki badaniom nad ubóstwem można podejmować się określenia jego zasięgu, skali oraz ryzyka, jakie ze sobą niesie. Pozwalają one na zdiagnozowanie przyczyn procesu wykluczenia, co z kolei stwarza większe możliwości adekwatnego ukierunkowania pomocy osobom najbardziej zagrożonym oraz mobilizacji działań różnych instytucji sfery społecznej<sup>51</sup>.

Wykluczenie jako proces postępującego zrywania więzi społecznych jest jednak bardziej wszechstronną i złożoną konceptualizacją niekorzystnej sytuacji społecznej niż pojęcie ubóstwa<sup>52</sup>. Może być ono także traktowane jako atrybut społeczeństw i wyrażać się stosunkami społecznymi, w których jednostkom i grupom odmawia się dostępu do dóbr, usług, aktywności i zasobów, będących warunkami obywatelskiego uczestnictwa.

Zdaniem niektórych autorów wykluczenie społeczne wprawdzie wynika z ubóstwa materialnego, ale również z niedostatków kapitału społecznego, procesów towarzyszących globalizacji oraz przekształceń społecznych. Jego źródła upatruje się również w indywidualnych deficytach związanych z niskim poziomem wykształcenia, niedostatkami rozwoju kapitału ludzkiego, chorobach, niepełnosprawności, starości. Andrew M. Fischer argumentuje, że wykluczenie społeczne powinno być wyraźnie

---

<sup>48</sup> A. Franco, K. Vinqvist, At the margins of the labour market? Women and men in temporary jobs in Europe, Eurostat, Population and Social Conditions, Theme 3, 13/2002.

<sup>49</sup> B. Amable, The Diversity of Modern Capitalism, Oxford University Press 2003, p. 45.

<sup>50</sup> L. Bardone, A. Guio, In-work Poverty, KS-NK-05-005-EN-N, European Communities 2005, p. 1.

<sup>51</sup> S. Kalinowski, W. Łuczka-Bakula, Wybrane monetarne wskaźniki społecznego wykluczenia w nowych krajach Unii Europejskiej, Polityka Społeczna nr 7/2005.

<sup>52</sup> H. Silver, The Process of Social Exclusion: The Dynamics of an Evolving Concept, Chronic Poverty Research Centre Working Paper 95, 2007, p. 4.

odróżnione od ubóstwa. Proponuje rekonceptualizację wykluczenia społecznego - nie jako stanu statycznego, ale jako „strukturalnych, instytucjonalnych lub sprawczych procesów odpychania lub utrudniania”<sup>53</sup>. Ujęcie to obejmuje procesy zachodzące pionowo w obrębie hierarchii społecznych, i to nie tylko w ich niższych warstwach. Umożliwia ono badanie wykluczenia społecznego jako podstawy analiz stratyfikacji, segregacji i podporządkowania, szczególnie w kontekście wysokich lub rosnących nierówności bowiem w istocie, w pułapkę odrzucenia, a w konsekwencji ubóstwa, może popaść każdy, niezależnie od statusu ekonomicznego i społecznego czy poziomu wykształcenia<sup>54</sup>. Katalizatorem wykluczenia często jest niezawiniona utrata pracy lub nabyta niepełnosprawność.

Szersze ujęcia wykluczenia, wykraczające poza kwestie ubóstwa, podejmowane są również w innych definicjach. Według Pasi Moisio „być społecznie wykluczonym oznacza, że jednostka, rodzina albo nawet cała grupa są wyłączone ze sposobu życia, zasobów oraz warunków życia, jakie są zwyczajowe i akceptowane w danej społeczności”<sup>55</sup>. Natomiast według Jordi Estivilla „wykluczenie społeczne może być pojmowane jako kumulujący się i złożony proces stopniowego wypadania z centralnych obszarów ekonomii, polityki i społeczeństwa, wynikający z procesów zachodzących na tych obszarach i połączony ze stopniową izolacją osób, grup, społeczności i terytoriów oraz lokowaniem ich na pozycjach niższości/gorszych w odniesieniu do centrów rozwoju/możliwości, zasobów i dominujących wartości”<sup>56</sup>. W tej ostatniej definicji na szczególną uwagę zasługuje „stopniowalność” wykluczania społecznego. Takie podejście autora wyraźnie akcentuje fakt, że osobą wykluczoną nikt nie staje się nagle, a wykluczenie nie jest permanentnym stanem, lecz stopniowo postępującym procesem.

Jeszcze inne ujęcie wykluczenia zaproponowała Ruhi Saith uznając, że należy je postrzegać w kategoriach „funkcjonowania” i „zdolności”. „Funkcjonowanie” to czynności, które dana osoba jest w stanie wykonywać lub obszary, którymi jest w stanie pokierować w swoim życiu, takie jak dbałość o zdrowie, zdobycie wykształcenia,

---

<sup>53</sup> A. Fischer, *Reconceiving Social Exclusion*, Working Paper 146, Brooks World Poverty Institute, Manchester 2011, p. 16.

<sup>54</sup> K. Higgins, K. Bird, D. Harris, *Policy Responses to the Spatial Dimensions of Poverty*, Working Paper, Overseas Development Institute and the Chronic Poverty Research Centre, London / Manchester 2010, p. 3.

<sup>55</sup> P. Moisio, *The Nature of Social Exclusion – Spiral of Precariousness or Statistical Category?* [w:] R. J. A. Muffels, P. Tsakoglou, D. G. Mayes, *Social Exclusion in European Welfare States*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK/Northampton, USA 2002, s. 12.

<sup>56</sup> J. Estivill, *Concepts and Strategies for Combating Socpal Exclusion. An Overview*, International Labour Office, Genewa 2003, p. 167.



szacunek do samego siebie, uczestnictwo w życiu społecznym itp. „Zdolności” to połączenie różnych funkcji, które pozwalają jednostce prowadzić satysfakcjonujące życie. Wykluczenie społeczne można zatem postrzegać jako proces prowadzący do stanu, w którym niektórym jednostkom i grupom trudniej jest połączyć i wcielić w życie określone „funkcje”. Niemożność optymalnego funkcjonowania prowadzi do stanu deprivacji, a „stan” wykluczenia społecznego można zdefiniować jako kombinację deprivacji<sup>57</sup>.

W naukowym obiegu przykuwa uwagę i jest dość powszechnie opisywana próba klasyfikacji grup wykluczonych dokonana przez Hilary Silver. Na podstawie dostępnych badań empirycznych opracowała i przedstawiła listę 23 grup ludzi, które uznawano za zagrożone wykluczeniem społecznym: długotrwale bezrobotni i bezrobotni z krótkimi okresami zatrudnienia, zatrudnieni w niepewnych warunkach i na miejscach pracy niewymagających kwalifikacji, nisko opłacani pracownicy i ubodzy, chłopcy bez ziemi, osoby bez kwalifikacji i kompetencji zawodowych, analfabeci, osoby przerywające naukę w szkole, umysłowo i fizycznie upośledzeni i niesprawni, uzależnieni od substancji psychoaktywnych, przestępcy, więźniowie, ludzie z kryminalną przeszłością, samotni rodzice, wykorzystywane dzieci dorastające w problemowych rodzinach, młodzież, szczególnie bez doświadczeń zawodowych lub dyplomów szkolnych, pracujące dzieci, kobiety, cudzoziemcy, uchodźcy, imigranci i etniczne mniejszości, pozbawieni praw obywatelskich, odbiorcy pomocy społecznej, potrzebujący, ale nieuprawnieni do pomocy społecznej, mieszkańcy budynków nadających się do generalnego remontu lub wyburzenia, osoby mające złe sąsiedztwo, osoby, których poziom konsumpcji jest poniżej potrzebnego do przetrwania, ci, których konsumpcja, spędzanie czasu wolnego lub inne praktyki są napiętnowane lub uznane za dewiacyjne, przemieszczający się w dół struktury społecznej, społecznie izolowani, bez przyjaciół i rodziny<sup>58</sup>.

Wątpliwości budzi taki dobór grup, w którym trudno się dopatrzeć związków pomiędzy ludźmi mającymi złe sąsiedztwo, a pracującymi dziećmi. Podobne pytania stawiał R. Szarfenberg: „co je właściwie łączy, np.: kobiety z imigrantami; długotrwale bezrobotnych z pracującymi dziećmi; odbiorców pomocy społecznej z tymi, którzy są

---

<sup>57</sup> R. Saith, *Social Exclusion: The Concept and Application to Developing Countries*, [in:] F. Stewart, R. Saith, B. Harriss-White, *Defining Poverty in the Developing World*, Palgrave 2007, pp. 75-90.

<sup>58</sup> H. Silver, *Reconceptualizing social disadvantage: Three paradigms of social exclusion* [in:] G. Rodgers, C. Gore, J.B. Figueiredo, *Social exclusion: Rhetoric, reality, responses*, International Institute for Labour Studies, United Nations Development Programme Genewa 1995, pp. 74-75.

do niej uprawnieni, ale jej nie otrzymują; etniczne mniejszości z chłopami bez ziemi; wykorzystywane dzieci z bezdomnymi; uzależnionych od alkoholu z niepełnosprawnymi; przestępców z ubogimi?”<sup>59</sup> Autorka widziała czynnik łączący - wszystkie grupy pozostawały w niekorzystnej pozycji społeczeństwie. Jeśli powróci się *my* do wcześniejszego opisu grup defaworyzowanych jako znajdujących się w trudnej sytuacji, to można stwierdzić, iż H. Silver opisała grupy defaworyzowane, w tym wykluczone. Skomentowała bowiem swoją klasyfikację następująco: „Te bezwzględne i względne trudności społeczne (*disadvanatges*) mogą być ze sobą wzajemnie powiązane”<sup>60</sup>. Np. młodzież, którą wymieniła, w wielu kwestiach jest z pewnością podmiotem działań defaworyzacyjnych, ale nie można stwierdzić, iż jest wykluczona.

Zjawisko wykluczenia społecznego stało się w Polsce widoczne w początkowym okresie transformacji ustrojowej, czyli na początku lat 90. XX wieku. Istniało ono wprawdzie zawsze, również w okresie Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, ale ówczesne władze, szermujące hasłami sprawiedliwości społecznej, konsekwentnie ukrywały te wstydlive obszary życia społecznego i niekorzystne statystyki.

W latach 90. pojawił się wyraźny rozdźwięk między dynamiczną rzeczywistością ekonomiczną a realnymi kompetencjami ekonomicznymi i społecznymi osób uczestniczących w życiu gospodarczym, stawiających pierwsze kroki w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Tendencji tej towarzyszył wyraźny regres skuteczności państwa w zakresie ochrony socjalnej.

Próbę zdefiniowania wykluczenia społecznego w Polsce zawarto między innymi w ustawie z 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym. Zgodnie z zapisami tej ustawy, wykluczeniu społecznemu ulegają osoby, które „ze względu na swoją sytuację życiową, nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w położeniu powodującym ubóstwo oraz uniemożliwiającym lub ograniczającym uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym”. W szczególności są to: uzależnieni od alkoholu lub narkotyków, bezdomni, psychicznie chorzy, długotrwale bezrobotni, opuszczający zakłady karne, niepełnosprawni oraz uchodźcy<sup>61</sup>.

Zjawisku wykluczenia społecznego dedykowany był również przyjęty w 2004 r. rządowy dokument zatytułowany „Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla

---

<sup>59</sup> R. Szarfenberg, Pojęcie wykluczenia społecznego, op,cit., s. 4.

<sup>60</sup> H. Silver, s. 75.

<sup>61</sup> Art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. 2020 poz. 176).

Polski”<sup>62</sup>. Zgodnie z jego zapisami zjawisko wykluczenia społecznego dotyczy osób, rodzin lub grup ludności i polega na niepodejmowaniu zwyczajowej i społecznie akceptowanej drogi życiowej. Jest nim, według autorów, „brak lub ograniczenie możliwości uczestnictwa, wpływania i korzystania z podstawowych instytucji publicznych, które powinny być dostępne dla wszystkich, a w szczególności dla osób ubogich”<sup>63</sup>. W innej definicji, proponowanej przez Grupę Drugą Zespołu Zadaniowego ds. Reintegracji Społecznej, przyjęto, że „wykluczenie społeczne to „sytuacja uniemożliwiająca lub znacznie utrudniająca jednostce lub grupie zgodne z prawem pełnienie ról społecznych, korzystanie z dóbr publicznych i infrastruktury społecznej, gromadzenie zasobów i zdobywanie dochodów w godny sposób”<sup>64</sup>. Wskazano, iż na wykluczenie społeczne składają się trzy zasadnicze elementy:

- sytuacja wykluczająca - splot czynników/warunków wykluczających,
- jednostka wykluczona,
- niemożliwe lub utrudnione korzystanie z przewidzianych prawem zasobów publicznych<sup>65</sup>.

W dokumencie, przy przyjęciu kryterium kogo dotyczy wykluczenie społeczne, wyodrębniono dwie grupy: podatnych (wrażliwych) na wykluczenie społeczne oraz grupę realnie zagrożonych wykluczeniem społecznym w konkretnym okresie i miejscu<sup>66</sup>. Do pierwszej grupy, podatnej na wykluczenie społeczne zaliczono:

- dzieci i młodzież ze środowisk zaniedbanych,
- dzieci wychowujące się poza rodziną,
- kobiety samotnie wychowujące dzieci,
- kobiety pozostające poza rynkiem pracy,
- ofiary patologii życia rodzinnego,
- osoby o niskich kwalifikacjach,
- osoby bezrobotne,
- osoby żyjące w bardzo trudnych warunkach mieszkaniowych,
- niepełnosprawnych i chronicznie chorych,
- osoby chorujące psychicznie,

---

<sup>62</sup> Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski, Warszawa, 2004. [https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/08/nsis\\_2000.pdf](https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/08/nsis_2000.pdf) (dostęp 22.05.2022).

<sup>63</sup> Tamże, s. 21.

<sup>64</sup> Tamże, s. 22.

<sup>65</sup> Tamże, s. 22.

<sup>66</sup> Tamże, s. 66.

- starsze osoby samotne,
- opuszczających zakłady karne,
- imigrantów,
- osoby należące do romskiej mniejszości etnicznej.

Do drugiej grupy, realnie zagrożonej wykluczeniem zaliczono:

- dzieci i młodzież wypadająca z systemu szkolnego,
- osoby długookresowo bezrobotne,
- opuszczających więzienia,
- niektóre kategorie ludności wiejskiej: pracownicy byłych Państwowych Gospodarstw Rolnych, chłopi nieprodukujący na rynek,
- osoby zagrożone eksmisją z zamieszkiwanych lokali,
- imigrantów zarobkowych wchodzących do szarej strefy zatrudnienia,
- osoby uzależnione od alkoholu i narkotyków,
- bezdomnych,
- imigrantów i utrzymujących się z pracy nielegalnej,
- osoby należące do romskiej mniejszości etnicznej.

Klasyfikacja powyższa jest zbliżona do wcześniej zarysowanego podziału H. Silver, jakkolwiek nie ma racji R. Szarfenberg wyszczególniając aż 24 grupy, ponieważ wśród zagrożonych wykluczeniem a podatnych na wykluczenie są niekiedy te same grupy<sup>67</sup>.

Jednym z dokumentów, w którym dokonano klasyfikacji grup wykluczonych były „Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020” Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju<sup>68</sup>. Łącznie do osób lub rodzin zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym zaliczono:

- osoby lub rodziny korzystające ze świadczeń z pomocy społecznej lub kwalifikujące się do objęcia wsparciem pomocy społecznej,
- bezdomnych realizujących indywidualny program wychodzenia z bezdomności; uzależnionych od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego; uzależnionych od narkotyków lub innych środków

<sup>67</sup> R. Szarfenberg, op.cit, s. 4.

<sup>68</sup> Minister Inwestycji i Rozwoju, Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020, Warszawa, 8 lipca 2019 r.

odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej; chorych psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego; bezrobotnych, w rozumieniu przepisów o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu, pozostających bez pracy przez okres co najmniej 36 miesięcy; zwalnianych z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej; uchodźców realizujących indywidualny program integracji, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,

- osoby przebywające w pieczy zastępczej lub opuszczające pieczę zastępczą oraz rodziny przeżywające trudności w pełnieniu funkcji opiekuńczo-wychowawczych,
- osoby nieletnie, wobec których zastosowano środki zapobiegania i zwalczania demoralizacji i przestępczości,
- osoby przebywające w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych i młodzieżowych ośrodkach socjoterapii,
- osoby z niepełnosprawnością,
- członkowie gospodarstw domowych sprawujący opiekę nad osobą z niepełnosprawnością, o ile co najmniej jeden z nich nie pracuje ze względu na konieczność sprawowania opieki nad osobą z niepełnosprawnością,
- osoby potrzebujące wsparcia w codziennym funkcjonowaniu,
- osoby bezdomne lub dotknięte wykluczeniem z dostępu do mieszkań,
- osoby odbywające kary pozbawienia wolności,
- osoby korzystające z programu operacyjnego pomoc żywnościowa<sup>69</sup>.

Wydaje się, że jest to najszersza próba zakreślenia grup zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem.

W Polsce Główny Urząd Statystyczny (GUS) od lat prowadzi badania pozwalające na ocenę poszczególnych aspektów wykluczenia społecznego. Do statystycznego pomiaru tego zjawiska wykorzystuje różne sposoby prowadzenia badań. Do metod najczęściej wykorzystywanych w Polsce należą: Badanie Budżetów Gospodarstw Domowych, Europejskie Badanie Dochodów i Warunków Życia EU-SILC (*ang. European Union Statistics on Income Living Conditions*), Badanie Spójności Społecznej. Badania umożliwiają pogłębione analizy różnych form ubóstw,

---

<sup>69</sup> Tamże, s. 9-10.

zróznicowań społecznych oraz wykluczenia społecznego<sup>70</sup>. Badania budżetów gospodarstw domowych prowadzone są w oparciu o ustawę z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz. U. z 1995 r. Nr 88, poz. 439 z późn. zm.) oraz coroczne Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie programu badań statystycznych statystyki publicznej. Podstawę prawną prowadzenia badań EU-SILC stanowi Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej nr 1177/2003 z 16 czerwca 2003 r. (z uwzględnieniem nowelizacji w rozporządzeniu nr 1553 z 2005 r.)<sup>71</sup>.

Analiza zaprezentowanych ujęć zjawiska wykluczenia społecznego pozwala na wyodrębnienie dwóch podstawowych stanowisk. Pierwsze z nich, partycypacyjne, akcentuje brak uczestnictwa w ważnych aspektach życia społecznego, ekonomicznego i politycznego. Wykluczenie z partycypacji ekonomicznej oznacza brak udziału w wytwarzaniu/produkcji i w sferze konsumpcji. Wykluczenie polityczne dotyczy kwestii braku udziału w strukturach kształtowania i podejmowania decyzji politycznych, a społeczne odnosi się do niedostatku kontaktów społecznych zarówno na poziomie rodziny, jak też społeczności lokalnej<sup>72</sup>. Drugie stanowisko, określane jako dystrybucyjne, odnosi się do kwestii deprivacji w zakresie ważnych społecznie zasobów i usług. U podłoża tego podejścia leży przekonanie o tym, iż podstawą funkcjonowania w społeczeństwie jest płatna praca, która zapewnia odpowiedni poziom życia i zaspokojenia potrzeb. Jej brak prowadzi do niedostatku zasobów i dóbr, które uniemożliwiają normalne funkcjonowanie jednostek. Trzeba zaznaczyć, iż pomimo umieszczenia w centrum kwestii pracy, nie zapomina się o analizie innych aspektów życia społecznego, tj. o wykształceniu, konsumpcji, ochronie zdrowia<sup>73</sup>.

Reasumując, w literaturze przedmiotu, zarówno krajowej, jak i zagranicznej, ustalenie statusu wykluczenia społecznego koncentruje się na ustalonych wymiarach zjawiska, np.: ograniczeniach instytucjonalno-prawnych, dominującym ryzyku zagrożenia wykluczeniem, grupach osób dotkniętych wykluczeniem społecznym lub na ukazywaniu obszarów, do których nastąpiło ograniczenie dostępu. Uwzględnia ono

---

<sup>70</sup> Tamże, s. 11.

<sup>71</sup> Jakość Życia w Polsce, Edycja 2014, GUS, Warszawa 2014.

<sup>72</sup> L. Frąckiewicz (red.), Wykluczenie społeczne w skali makro i mikroregionalnej, Katowice 2005, s. 31.

<sup>73</sup> J. Grotowska-Leder, Ekskluzja społeczna – aspekty teoretyczne i metodologiczne [w:] Ekskluzja i inkluzja społeczna. Diagnoza – uwarunkowania – kierunki działań, J. Grotowska-Leder i K. Faliszek (red.), Toruń 200, s. 29.

wiele wymiarów ludzkiego życia, które zostaną objęte tym pojęciem, zależnie od przyjętej koncepcji ekspercko-politycznej<sup>74</sup>.

W obliczu szerokiego spektrum definicji i znacznej rozbieżności poglądów na temat natury zjawiska wykluczenia społecznego można przyjąć, że stanowi ono skumulowany efekt oddziaływania kilku niekorzystnych czynników. Ujmując najkrócej, wykluczenie społeczne jest efektem bezrobocia, złych warunków życia, procesów związanych z globalizacją, indywidualnych deficytów edukacyjnych i kompetencyjnych, braku odpowiedniej ochrony prawnej i socjalnej oraz braku dostępu do zasobów i instytucji społecznych, a także dyskryminacji lub przemocy ze strony innych osób bądź grup. Niekorzystne warunki życia mają związek z ubóstwem materialnym, niedostatkiem kapitału społecznego i kulturowego.

W przypadku osób społecznie wykluczonych, do indywidualnych deficytów należy zaliczyć w szczególności niskie kwalifikacje, niepełnosprawność, choroby przewlekłe. Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że przyczyny wykluczenia społecznego są złożone, tkwią głównie w zmianie porządku aksjonormatywnego i zmianie reguł wyznaczających miejsce w przestrzeni społecznej. Można również wysnuć wniosek, że wykluczenie społeczne występuje z większą siłą w społeczeństwach o mało rozwiniętej sieci pomocy społecznej. Zahamowanie czy ograniczenie procesów wykluczenia społecznego wymaga zatem wielokierunkowych zmian w rozwoju społeczno-gospodarczym.

### **1. 2. 2. Wykluczenie a marginalizacja społeczna**

Rozróżnienie pomiędzy wykluczeniem a marginalizacją nastrocza wiele problemów, można pokusić się o twierdzenie, że „stan marginalizacji powoduje wykluczenie bądź czasowo jest stanem wykluczenia lub też stanem wykluczenia w niektórych sferach życia, a wykluczenie jednoznacznie świadczy o marginalizacji”<sup>75</sup>. M. Oliwa-Ciesielska przyjmuje, że „marginalizacja oznacza usytuowanie na peryferiach życia społecznego, które jeszcze nie całkiem jest dla jednostki czy grupy stracone, natomiast wykluczenie oznacza brak możliwości uczestnictwa w nurtach życia społecznego, czyli znalezienie się poza życiem społecznym (co również przez wielu podawane jest w wątpliwość jako

---

<sup>74</sup> S. Golimowska, Z. Morecka, M. Styrc, E. Cukrowska, J. Cukrowski, *Od ubóstwa do wykluczenia społecznego. Badania. Koncepcja. Wyniki. Propozycje*. Polska. Europa i świat, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008, s. 56.

<sup>75</sup> M. Oliwa-Ciesielska, *Teoretyczne ujęcia i egzemplifikacje wykluczenia społecznego*, *Humaniora*, Czasopismo Internetowe Nr 3 (31)/2020, s. 16.

niemożliwe)”<sup>76</sup>. Istotnie, ostatnie stwierdzenie nie jest do końca uprawnione, można bowiem mówić o względnym wykluczeniu, a nie wykluczeniu całkowitym.

Czy wykluczenie społeczne i marginalizacja to pojęcia, które można traktować tożsamo, zamiennie? W literaturze przedmiotu zarysowują się dwa wyraźne podejścia do tego problemu. Pierwsze zakłada, iż są to dwa różne pojęcia i należy je oddzielić. Czyni tak m.in. socjolog Edward Wnuk-Lipiński, który utrzymuje, że „pojęcie marginalizacji dotyczy raczej usytuowania jednostki na peryferiach istotnych nurtów życia publicznego, tymczasem wykluczenie jest terminem ostrzejszym i odnosi się do braku możliwości uczestniczenia w owych istotnych nurtach życia publicznego”<sup>77</sup>. W. Wnuk-Lipiński uważa, że marginalizacja jest kategorią szerszą od wykluczenia. Podobny pogląd wyraża Stanisław Kawula stwierdzając, że wykluczenie społeczne można definiować również jako „skrajną postać marginalizacji, stan bycia poza strukturami”<sup>78</sup>. Takie podejście reprezentują Sylwia Opozda-Suder i Franciszek Wojciechowski utrzymując, iż marginalizacja zaburza spokój społeczny i wywołuje proces wykształcania się grup społecznych „niejako wtopionych w społeczny margines”<sup>79</sup>.

Janusz Sztumski, dostrzegając, iż w praktyce te terminy używane są zamiennie, stwierdza, iż nie oznaczają tego samego<sup>80</sup>. Nie można, jego zdaniem, stawiać znaku równości pomiędzy marginalizacją a wykluczeniem społecznym, bowiem wykluczenie jest skrajnym efektem procesu marginalizacji. Człowiek zmarginalizowany może ulec względnemu wykluczeniu na przykład będąc skazanym wyrokiem sądu na więzienie i/lub pozbawienie prawa obywatelskich, ale „(...) następstwem marginalizacji określonego człowieka w jakiejś grupie, np.: zawodowej lub towarzyskiej – nie jest na ogół jego wykluczenie z tejże grupy, lecz zepchnięcie na jej peryferie, ponieważ jest on postrzegany jako n-to rzędny osobnik, który swoim zachowaniem odbiega znacznie od wartości szanowanych w danej grupie i od obowiązujących w niej wzorów społecznych

---

<sup>76</sup> Tamże, s. 16.

<sup>77</sup> E. Wnuk- Lipiński, Socjologia życia publicznego, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 271.

<sup>78</sup> S. Kawula, Drogi dystansujące biografie ludzkie: marginalizacja, wykluczenie i normalizacja. Przykład bezrobocia i biedy w małym mieście [w:] K. Marzec-Holka (red.), Marginalizacja w problematyce pedagogiki społecznej i praktyce pracy socjalnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005 s. 54.

<sup>79</sup> S. Opozda-Suder, F. Wojciechowski, Społeczne konsekwencje niepełnosprawności – między wykluczeniem a partycypacją, Zeszyty Pracy Socjalnej 2016, 21, z. 2, s. 51.

<sup>80</sup> J. Sztumski, Zjawisko wykluczenia a marginalizacji w życiu społecznym [w:] Z. Galor, S. Kalinowski, U. Kozłowska, Marginalizacja a rozwój społeczny – między teraźniejszością i przeszłością, Societas Pars Mundi Publishing Bielefeld 2017, s. 21.



dotyczących m.in. wyglądu zewnętrznego, standardów konsumpcji, moralnych postaw itp. spraw”<sup>81</sup>.

W celu wyraźnego zaznaczenie różnicy pomiędzy wykluczeniem a marginalizacją, J. Sztumski podkreśla, iż cechą charakterystyczną wykluczenia jest usunięcie, a marginalizacji „rozwarstwienie dowolnych struktur społecznych. Natomiast obydwie zjawiska różnicują się ze względu na: uwarunkowania, którym podlegają, przebieg i konsekwencje”<sup>82</sup>. Próbując uchwycić, jakie osoby stanowią grupę zmarginalizowaną, stwierdza: „to ludzie po prostu niedostatecznie zintegrowani społecznie czy też zagubieni, którzy np. wyszli już w znacznym stopniu z jednej grupy społecznej, ale jeszcze nie weszli do drugiej lub tacy, którzy są z różnych powodów dyskryminowani, doświadczeni przez los, bezradni w swoim nieszczęściu itp.”<sup>83</sup>

J.G. Mowat, analizując szereg definicji wykluczenia społecznego i marginalizacji, konstatuje, iż wykluczenie społeczne przedstawia się najczęściej jako stan, w którym jednostkom lub grupom brakuje efektywnego uczestnictwa w kluczowych działaniach lub korzyściach charakterystycznych dla społeczeństwa, w którym żyją. W ten sposób bycie wykluczonym społecznie oznacza pozostawanie na marginesie tego społeczeństwa. Jednak zauważa, że marginalizacja to coś więcej niż stan: obejmuje uczucia dotyczące tego stanu. Bycie na marginesie oznacza poczucie, że się nie należy, a tym samym poczucie, że nie jest się pełnowartościowym członkiem społeczności i nie jest się w stanie wnieść wartościowego wkładu w tę społeczność ani mieć dostępu do szeregu usług i /lub możliwości, które mają inni. W efekcie jednostka czuje się i staje się wykluczona. Dla niektórych marginalizacja może być postrzegana jako przejściowa i związana z określonym kontekstem, dla innych jednak może być permanentna i stanowić część ich tożsamości i przeżywanego doświadczenia<sup>84</sup>.

W drugim ujęciu wykluczenie i marginalizację społeczną uznaje się za pojęcia bliskoznaczne, nawet za synonimy, do czego uprawnia etymologia. Jak zauważa Tadeusz Kowalak, odpowiednikiem angielskiej marginalizacji jest francuska *exclusion*, jednak – podkreśla – nie są to pojęcia tożsame<sup>85</sup>. Zasadniczą różnicę dostrzega w tym,

---

<sup>81</sup> Tamże, s. 23.

<sup>82</sup> J. Sztumski, Kilka uwag na temat społecznych konsekwencji marginalizacji [w:] K. Marzec-Holka, A. Rutkowska, M. Joachimowska, (red), Praca socjalna i polityka społeczna, Bydgoszcz 2008, ss. 285-286.

<sup>83</sup> J. Sztumski, Zjawisko wykluczenia, s. 25.

<sup>84</sup> J. G. Mowat, Towards a new conceptualisation of marginalisation, European Educational Research Journal 2015, Vol. 14(5), p. 457.

<sup>85</sup> T. Kowalak, Marginalność i marginalizacja społeczna, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1998, s. 20.

iż o ile margines czy marginalizacja jest pojęciem wartościującym, o pejoratywnym znaczeniu, o tyle wykluczenie społeczne zdaje się być wolne od ocen i sądów, dotyczy relacji społecznych<sup>86</sup>. Uważa – w przeciwieństwie do przywoływanego wcześniej E. Wnuka-Lipińskiego – że „za sprawą polityki międzynarodowej od końca lat 80. termin „ekskluzja” używany jest jako kategoria neutralna obejmująca także procesy marginalizacji”<sup>87</sup>. Nie ma więc zgody co do tego, które z analizowanych pojęć – wykluczenie i marginalizacja – jest kategorią szerszą.

Trudność z precyzyjnym uchwyceniem relacji pomiędzy wykluczeniem a marginalizacją bierze się stąd, że marginalizacja przybiera wiele form (z których nie wszystkie są łatwo widoczne dla obserwatora lub nawet dla osoby, której dotyczą); występuje na różnych poziomach (formalnym i nieformalnym), może być umiejscowiona w określonym czasie i miejscu oraz może stać się częścią przeżywanego doświadczenia jednostki. Co więcej, można ją w pełni zrozumieć tylko wtedy, gdy uwzględni się subiektywne i emocjonalne aspekty ludzkiego życia oraz ramy interpretacyjne jednostki<sup>88</sup>.

Należy także wziąć pod uwagę, że w ujęciu teoretycznym marginalizacja nie stanowi jednolitej, spójnej koncepcji, ale ma kilka interpretacji. Zwraca uwagę zwłaszcza czterowymiarowe ujęcie marginalizacji zaproponowane przez K. Messiou, zaprezentowane w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Konceptualizacja marginalizacji według K. Messiou

<b>Doświadczenie marginalizacji</b>	<b>Świadomość marginalizacji</b>
Doświadczana przez jednostkę	Uświadamiana przez jednostkę i innych
Doświadczana przez jednostkę	Brak jej świadomości u innych
Jednostka jest postrzegana przez innych jako należąca do populacji zmarginalizowanej	Nie uświadamiana przez jednostkę
Doświadczana przez jednostkę	Wypierana przez jednostkę

Zródło: J. G. Mowat, *Towards a new conceptualisation of marginalisation*, European Educational Research Journal 2015, Vol. 14(5), p. 456

W konceptualizacji K. Messiou istotne jest rozróżnienie między doświadczeniem marginalizacji (jako odczuwanym przez jednostkę lub innych), a jej uświadomieniem (przez jednostkę i/lub innych), a więc w istocie wskazanie na subiektywny charakter marginalizacji. Pobudza ważne pytanie: jeżeli jednostka nie ma świadomości życia na marginesie (nie doświadcza go w ten sposób), na jakiej podstawie może być uznana

<sup>86</sup> Tamże, s. 32.

<sup>87</sup> Tamże, s. 33.

<sup>88</sup> J. G. Mowat, op. cit, pp. 456-457.

przez innych za osobę marginalizowaną? Analiza literatury pokazuje, że zestaw odpowiedzi, a zarazem koncepcji dotyczących wykluczenia i marginalizacji oraz zależności między nimi jest szeroki.

W wielu podejściach do marginalizacji zwraca się uwagę na podatność zmarginalizowanych na skutki negatywnych wydarzeń, które dla grup dominujących nie są żadnym zagrożeniem. Inaczej mówiąc, odporność różnych grup na pogorszenie sytuacji w wyniku wystąpienia tego, co się nazywa ryzykiem socjalnym, kryzysem socjalnym czy klęskami naturalnymi jest zróżnicowana. Zmarginalizowani mają ją zdecydowanie mniejszą w porównaniu z członkami z grup dominujących w społeczeństwie<sup>89</sup>.

Reasumując, należy podkreślić, iż wykluczenie i marginalizacja, jakkolwiek w potocznym użyciu często stosowane zamiennie albo tożsamo, są pojęciami różnymi. Można stwierdzić, iż marginalizacja jest pojęciem szerszym niż wykluczenie. Można być w jakimś zakresie marginalizowanym, ale nie oznacza to jeszcze wykluczenia. Jak podnosił Zbigniew Galor, oddzielenie marginalizacji i wykluczenia jest trudne z uwagi na funkcjonowanie pewnych schematów, stereotypów poznawczych w myśleniu o tych zjawiskach. Schematy określił jako: panekskluzyzm, redukcjonizm ekskluzyistyczny i fikcjonizm ekskluzyistyczny<sup>90</sup>. Pierwszy, panekskluzyzm, oznacza myślenie jakoby „wszyscy są wykluczeni”, a przez to umożliwia szeroką klasyfikację tej grupy (vide H. Silver). Jeśli bowiem przyjąć, iż wykluczenie to pozostawanie obok głównego nurtu życia społecznego, to wiele grup tam się odnajduje. Drugi schemat myślenia, redukcjonizm ekskluzyistyczny, zakłada, że każda zmiana pozycji społecznej na gorszą to wykluczenie. W takim rozumowaniu – zauważa Z. Galor – można dojść do absurdu, bowiem przejście na emeryturę oznacza pogorszenie pozycji społecznej, a więc wykluczenie<sup>91</sup>. Wreszcie fikcjonizm ekskluzyistyczny zasadza się na interpretacji historii jako „swoistego Imperium Wykluczania”. Przyjmuje się, że wszelki zjawiska negatywne zawarte są w wykluczeniu. W takim podejściu poszerzony zostaje katalog „uczestników” grona wykluczonych.

---

<sup>89</sup> D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*. New York 1999, p. 123.

<sup>90</sup> Z. Galor, O dialektyce wykluczenia i marginalizacji [w:] Z. Galor, B. Goryńska-Bittner (red.), *Nieobecność społeczna. W poszukiwaniu sensów i znaczeń*, Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 2012, s. 7.

<sup>91</sup> Tamże, s. 8.

### 1. 2. 3. Grupy defaworyzowane a wykluczone i marginalizowane

Wyjaśnienie definicji i istoty trzech tytułowych pojęć pozwala na rekapitulację różnic, a ponadto uzasadnienie, dlaczego posługiwanie się pojęciami defaworyzacja i grupy defaworyzowane w kontekście spółdzielni socjalnych wydaje się zabiegiem optymalnym. Jak zaznaczono we wcześniejszych rozważaniach, defaworyzacja to pojęcie, które stosunkowo niedawno weszło do obiegu naukowego w kontekście problematyki społecznej. Stąd nie jest jednoznacznie opisane, zdefiniowane i brakuje wyraźnego odróżnienia tego pojęcia od wykluczenia społecznego i marginalizacji.

Większość autorów, którzy podejmują w różnych kontekstach problem grup defaworyzowanych, niedostatecznie wyjaśnia to pojęcie, odwołując się do tych opracowań, w których użyto je po raz pierwszy, a także niewystarczająco uzasadnia sięgnięcie po to właśnie określenie. Przywoływana wcześniej D. Koptiew, w monografii o spółdzielniach socjalnych stawia hipotezę, że „spółdzielnie socjalne stanowią istotny instrument stymulowania zatrudnienia osób defaworyzowanych oraz integracji i zwiększania spójności społecznej”<sup>92</sup>, ale nie poświęca zdefiniowaniu tej grupy należytej uwagi, a w zasadzie żadnej refleksji. Stwierdza jedynie, co już podniesiono, że w zasadzie na rynku pracy grupy defaworyzowane pokrywają się z grupami wykluczonymi, bez podejmowania próby uściślenia co oznaczają te pierwsze. W innych opracowaniach naukowych, lub programach społecznych, grupy defaworyzowane zamyka się w wąskich klasyfikacjach, bez należytego uzasadnienia.

Jeśli przyjąć najprostszą definicję grup defaworyzowanych jako tych, znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, to skupia ona zarówno grupy wykluczone, jak i marginalizowane. Różnice definicyjne pokazano w tabeli 1.3.

Kryterium tego podziału to działania lub brak takich działań ze strony państwa lub jego instytucji. Grupy defaworyzowane to grupy poddawane w sposób celowy bądź niecelowy działaniom defaworyzacyjnym, które, paradoksalnie, mogą przejawiać w zaniechaniu działań np. braku w długim okresie podwyżek płac dla określonej grupy zawodowej, co stawia ją w niekorzystnej sytuacji wobec innych grup. Grupy defaworyzowane „jako całość” nie są podmiotem polityki społecznej państwa, a jedynie te, które państwo identyfikuje jako „wykluczone”. Podobnie państwo nie identyfikuje w dokumentach prawnych grup marginalizowanych i nie prowadzi wobec nich (pod taką nazwą) działań z zakresu polityki społecznej. Defaworyzacja i marginalizacja może

---

<sup>92</sup> D. Koptiew, op.cit. s. 11.

wynikać z subiektywnego odczucia przedstawicieli tych grup, a nie być tak postrzegana w szerszym odbiorze społecznym, natomiast wykluczenie zostało opisane przez prawo, a więc nie można nadawać mu cech subiektywizmu.

Tabela 1.3. Porównanie definicji grup defaworyzowanych, wykluczonych i marginalizowanych

<b>Grupa defaworyzowana</b>	<b>Grupa wykluczona</b>	<b>Grupa marginalizowana</b>
Dowolna grupa osób, którym odmówiono dostępu do jakiegokolwiek społecznej usługi publicznej z powodu klęsk naturalnych, przeciwności losu lub ich statusu. Poddana celowo, bądź nieintencjonalnie, okresowo bądź długofalowo, działaniom defaworyzacyjnym (definicja własna)	Osoby, które „ze względu na swoją sytuację życiową, nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w położeniu powodującym ubóstwo oraz uniemożliwiającym lub ograniczającym uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym” (ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym)	Usytuowana na peryferiach życia społecznego, które jeszcze nie całkiem jest dla jednostki czy grupy stracone. (M. Oliwa-Ciesielska) „Ludzie po prostu niedostatecznie zintegrowani społecznie czy też zagubieni, którzy np. wyszli już w znacznym stopniu z jednej grupy społecznej, ale jeszcze nie weszli do drugiej lub tacy, którzy są z różnych powodów dyskryminowani, doświadczeni przez los, bezradni w swoim nieszczęściu itp.” (J. Sztumski)

Źródło: Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, J. Sztumski, *Zjawisko wykluczenia a marginalizacji w życiu społecznym* [w:] Z. Galor, S. Kalinowski, U. Kozłowska, *Marginalizacja a rozwój społeczny – między teraźniejszością i przeszłością*, Societas Pars Mundi Publishing Bielefeld 2017, M. Oliwa-Ciesielska, *Teoretyczne ujęcia i egzemplifikacje wykluczenia społecznego*, Humaniora, Czasopismo Internetowe Nr 3 (31)/2020, s. 16.

Analizując ujęte w tabeli definicje można przyjąć, że osoba wykluczona jest z pewnością osobą defaworyzowaną, ale nie każda osoba defaworyzowana jest marginalizowana lub wykluczona. Jeśli natomiast przyjąć, omawiane wcześniej podejście A. Zbonikowskiego, że grupy defaworyzowane to takie, wobec których podejmuje się działania defaworyzujące, to okresowo do takich grup można zaliczyć np.: nauczycieli, pielęgniarki, ratowników medycznych i wiele innych, którzy uważali (uważają), iż są w sytuacji ekonomicznie niekorzystnej w porównaniu do innych grup zawodowych, a znaleźli się w niej z powodu intencjonalnych działań rządu. Nie sposób wszak stwierdzić, iż np.: grupa zawodowa pielęgniarek i położnych jest grupą wykluczoną bądź zmarginalizowaną.

Różnica między tymi pojęciami polega się również na tym, co zasygnalizowano już wyżej, że tylko grupy wykluczone znalazły swoje miejsce w języku i rozwiązaniach prawnych. Analiza ustawodawstwa dotyczącego szeroko rozumianej pomocy społecznej wskazuje, że polski ustawodawca posługuje się jedynie pojęciem

wykluczenia społecznego. Praktycznie pojęcie wykluczenia społecznego pojawiło się w dwóch aktach rangi ustawy i co najmniej kilku dokumentach rządowych, m.in.:

- 1) Ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. 2003 nr 122 poz. 1143),
- 2) Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873),
- 3) Narodowej Strategii Integracji Społecznej dla Polski 2004<sup>93</sup>,
- 4) Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej (Monitor Polski z 2019 r. poz. 214),
- 5) Krajowym Programie Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020 Nowy wymiar aktywnej integracji<sup>94</sup>.

Oznacza to, iż pozostałe pojęcia, defaworyzacja i marginalizacja, nie przebiły się do sfery prawnej, bowiem są one „nieostre”, trudniej definiowalne, bardziej zakorzenione w języku potocznym, aniżeli w języku urzędowym, który wymaga precyzji.

Jednak z punktu widzenia zarysowanej problematyki rozprawy doktorskiej, to grupy defaworyzowane są w centrum zainteresowania badawczego, bowiem spółdzielnie socjalne nie są dedykowane wyłącznie grupom wykluczonym bądź zagrożonym wykluczeniem, ale szerszej zbiorowości osób pozostających w trudnej sytuacji życiowej.

### **1. 3. Polityka państw w stosunku do osób defaworyzowanych**

Rozważania w tej części rozprawy należy poprzedzić konstatacją, iż polityka państwa w stosunku do osób defaworyzowanych to w istocie polityka społeczna, określana też - zwłaszcza jeśli chodzi o grupy będące w trudnej sytuacji życiowej - jako polityka pomocowa lub ochrona socjalna. Działalność państwa w tym obszarze należy postrzegać jako aktywność dynamiczną, podlegającą ciągłym przeobrażeniom.

W polskim piśmiennictwie naukowym przyjęła się definicja polityki społecznej zaproponowana przez Antoniego Rajkiewicza, według którego jest to „sfera działania państwa oraz innych ciał publicznych i sił społecznych, która zajmuje się kształtowaniem warunków życia ludności oraz stosunków międzyludzkich (zwłaszcza

---

<sup>93</sup> Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej Warszawa 2004.

<sup>94</sup> Uchwała Nr 165 Rady Ministrów z dnia 12 sierpnia 2014 r. w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020. Nowy wymiar aktywnej integracji”, Monitor Polski z dnia 16 września 2014, poz. 787.

w środowisku zamieszkania i pracy)”<sup>95</sup>. Wspólne dla tej i wielu innych definicji polityki społecznej jest uwypuklenie, że wprawdzie ma charakter publiczny, to jednak nie dotyczy całokształtu spraw publicznych, ale „praw i obowiązków pracodawców i pracowników; zabezpieczenia dochodu dla tych, którzy nie mogą pracować; zapewnienia dostępu do mieszkania, edukacji i opieki zdrowotnej dla wszystkich obywateli”<sup>96</sup>.

O ile polityka społeczna jest kategorią szeroką, o tyle ochrona socjalna jest głównie dedykowana grupom społecznie najslabszym. Kate Carroll wskazuje, że ochrona socjalna powinna stanowić integralny element spójnej strategii rozwoju każdego państwa. Chodzi tu o ochronę socjalną, która zapewnia ramy dla formułowania indywidualnej polityki danego państwa wobec problemu wykluczenia. Polityka powinna opierać się na solidnej analizie, aby umożliwić jej ukierunkowanie na określone nierówności<sup>97</sup>. Rola ochrony socjalnej polega nie tylko na zapewnianiu pomocy, ale na redystrybucji<sup>98</sup>. Biorąc pod uwagę fakt, że ubóstwo i nierówności wynikają częściowo z braku dostępu do bezpiecznego i odpowiednio płatnego zatrudnienia, do obowiązków państwa należy łagodzenie społecznych skutków niewydolności rynku pracy poprzez świadczenie usług socjalnych, a tym samym zapewnienie prawa do integracji<sup>99</sup>. Nie ma przy tym potrzeby kompromisu między promowaniem włączenia społecznego a promowaniem wzrostu gospodarczego, gdyż ubóstwo niekoniecznie musi być spotęgowane przez produkcję i akumulację bogactwa<sup>100</sup>. Zamiast tego instytucje integracyjne mogą świadczyć lepsze usługi dla całej populacji, budować kapitał ludzki i społeczny, zwiększać sprawczość i praworządność oraz wspierać trwałe i sprawiedliwy rozwój gospodarczy<sup>101</sup>.

---

<sup>95</sup> A. Rajkiewicz, *Istota polityki społecznej – wczoraj i dziś [w:] Polityka społeczna*, A. Rajkiewicz, J. Supińska, M. Książkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1998, s. 27.

<sup>96</sup> R. Szarfenberg, *Pojęcie polityki społecznej*, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/pojecie-ps2018.pdf> (dostęp 25.06.2022).

<sup>97</sup> K. Carroll, *Addressing Inequality: Framing Social Protection in National Development Strategies*, *IDS Bulletin*, 2011, vol. 42, nr 6, pp. 89-95.

<sup>98</sup> United Nations Development Programme, *Inequality and Human Development*, in *Human Development Report 2005: International Co-operation at a Crossroads - Aid, Trade and Security in an Unequal World*, United Nations Development Programme, Human Development Report Office, New York 2005, rozdział 2.

<sup>99</sup> N. Kabeer, K. Mumtaz, A. Sayeed, *Beyond Risk Management: Vulnerability, Social Protection and Citizenship in Pakistan*, *Journal of International Development*, 2010, vol. 22, nr 1, pp. 1-19.

<sup>100</sup> A. Du Toit, *Social Exclusion’ Discourse and Chronic Poverty: A South African Case Study*, *Development and Change*, 2004, vol. 35, nr 5, pp. 987-1010.

<sup>101</sup> A. A. Dani, A. de Haan, *Social Policy in a Development Context: Structural Inequalities and Inclusive Institutions*, [w:] A.A. Dani, A. de Haan, *Inclusive States: Social Policy and Structural Inequalities*, World Bank, Washington 2008, pp. 1-37.

Pozostając przy analizie polityki społecznej należy zauważyć, że jej przedmiot ustawicznie podlega modyfikacjom. Jak podkreśla się w literaturze, zakres tej polityki dotyczy trzech powiązanych ze sobą sfer: bytu, pozamaterialnej i psychospołecznej<sup>102</sup>, ale jest też prezentowana jako zbiór szczegółowych polityk:

- ludnościowej i rodzinnej,
- zatrudnienia (przeciwdziałanie bezrobociu),
- mieszkaniowej,
- ochrony zdrowia,
- zabezpieczenia społecznego i opieki społecznej,
- edukacyjnej, kulturalnej i oświatowej, – ochrony środowiska,
- prewencji i przezwyciężania zjawisk patologii społecznej<sup>103</sup>.

Przyjmuje się na ogół, iż polityka społeczna ukształtowała się na przełomie XVIII i XIX wieku, a jej początki należy wiązać z ekonomicznymi, społecznymi i politycznymi konsekwencjami rewolucji przemysłowej, ale w rozprawie doktorskiej skoncentrowano się na badaniu tej polityki od 1989 roku – początku wielkich przemian ustrojowych w Polsce.

Należy jednak wskazać, iż jeszcze w latach 80. XX wieku, w okresie zmierzchu PRL-u, nastąpiło kilka doniosłych wydarzeń w obszarze ekonomii społecznej. W 1984 roku uchwalono ustawę o fundacjach<sup>104</sup>, natomiast tuż po zakończeniu obrad Okrągłego Stołu - ustawę o stowarzyszeniach<sup>105</sup>. Jednocześnie, na początku przemian ustrojowych, w okresie bolesnego przechodzenia do gospodarki wolnorynkowej, w 1990 r. została uchwalona ustawa o pomocy społecznej<sup>106</sup>, która obowiązywała kilkanaście lat (do 2004 r.) i była, jak podkreślono w literaturze, „odzwierciedleniem tendencji charakteryzujących współczesne ustawodawstwo w zakresie pomocy społecznej, kreujące pomoc społeczną jako system świadczeń, zmiennych w czasie i zróżnicowanych, finansowanych ze źródeł państwa, przez organy pomocy społecznej, na zasadzie subsydiarności i indywidualizacji”<sup>107</sup>.

---

<sup>102</sup> P. Grzywna, J. Lustig, M. Mitręga, N. Stępień-Lampa, B. Zasepa (red.), *Polityka społeczna. Rozważania o teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2017, s. 12.

<sup>103</sup> Tamże, s. 12.

<sup>104</sup> Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97 z późn. zm.

<sup>105</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 1989 nr 20 poz. 104.

<sup>106</sup> Ustawa z dnia 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej, Dz. U. 1990 nr 87 poz. 506.

<sup>107</sup> M. Baron- Wiaterek, E. Knosala, H. Walczak-Zaremba, *Ustrojowo-prawne instrumenty polityki społecznej: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej Katowice 2005, s. 125.



Generalnie w polityce społecznej III Rzeczypospolitej socjologzy społeczni dostrzegają kilka punktów zwrotnych, do których zaliczają:

- wspomniane obrady Okrągłego Stołu, którego decyzje spowodowały realizację w pierwszym dziesięcioleciu (1989-1999) urynkowania gospodarki, a jednocześnie prowadzenie polityki kompensacji, łagodzącej szokowe skutki reform gospodarczych<sup>108</sup>,
- uchwalenie Konstytucji w 1997 roku,
- cztery zasadnicze reformy rządu J. Buzka, które weszły w życie w 1999 r.: reforma systemu edukacji, administracji, zdrowia i systemu emerytalnego<sup>109</sup>,
- przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r.,
- wdrożenie przez rząd Prawa i Sprawiedliwości w 2016 r. programu „Rodzina 500+”<sup>110</sup>.

Uchwalona w 1997 r. Konstytucja zawierała dwie istotne dla rozwoju polityki społecznej zasady: dialogu społecznego i pomocniczości państwa (druga wymieniona w preambule)<sup>111</sup>. Do tego należy dodać zasadę solidarności społecznej oraz zasadę równych szans. Konstytucja RP stanowi, że Polska, jako państwo prawa, kieruje się zasadą prawną państwa sprawiedliwości społecznej (art. 2), definiowanej przez pryzmat trzech innych wartości – równości (art. 32 i 33), wolności (art. 31-33) oraz wartości kolektywnych. Konstytucja zapewniła między innymi wolność tworzenia różnych stowarzyszeń i fundacji, ruchów obywatelskich (art. 12). Uznano w niej, że społeczna gospodarka rynkowa stanowi podstawę polskiego ustroju gospodarczego i jest oparta na wolności działalności gospodarczej i solidarności społecznej (art. 20). Pod ochroną państwa znalazła się praca (art. 24), co w konsekwencji przekłada się na zasadę, że nikt nie może być dyskryminowany w życiu gospodarczym ani społecznym (art. 32 ust.2). W ustawie zasadniczej zapisano, że celem polityki społecznej jest między innymi pełne produktywne zatrudnienie dzięki programom zwalczania bezrobocia (art. 65 ust.5), a w tym przysposobienie do pracy również osób z niepełnosprawnościami (art. 69).

Zapisane w polskiej Konstytucji oraz szeregu ustawach „społecznych” zasady pomocy osobom defaworyzowanym są zgodne z trendami światowymi, które pokazują

---

<sup>108</sup> M. Grewiński, Polska polityka społeczna w latach 1989–2016 – sukcesy i niepowodzenia [w:] G. Ciura, B. Kłós (red.) Polityka społeczna w Polsce, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu Warszawa, 2(50) 2017, ss. 60-61.

<sup>109</sup> Tamże, s. 63.

<sup>110</sup> Tamże, s. 65.

<sup>111</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483 z późn. zm.

wyraźnie, iż podmiotem odpowiedzialnym za optymalizowanie warunków bytowania tych grup jest w dużej mierze państwo. Podstawowym wymiarem jego aktywności jest stanowienie prawa, służącego regulacji zatrudnienia i rynku pracy oraz innych obszarów życia społecznego, kontrolowanie i egzekwowanie jego wykonywania.

Istotną cezurą dla rozwoju podmiotów tzw. trzeciego sektora gospodarki było uchwalenie ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>112</sup>. Dała ona możliwość współpracy pomiędzy podmiotami trzeciego sektora i władzami publicznymi wszystkich szczebli, a nade wszystko określiła instytucjonalne formy dialogu, warunki uzyskiwania statusu organizacji pożytku publicznego, a także ramy działalności wolontariackiej. Organizacje pożytku publicznego były i są niedocenioną formę realizacji polityki społecznej. Działalnością pożytku publicznego jest aktywność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych<sup>113</sup>. Należy jednak pamiętać, że nie każdy podmiot może prowadzić tego typu działalność. Mogą ją realizować jedynie organizacje pozarządowe (np.: fundacje czy stowarzyszenia), osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego (np. katolicka organizacja charytatywna „Caritas”), stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego i właśnie spółdzielnie socjalne będące tematem przewodnim niniejszego opracowania.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że na polski system opieki społecznej składają się normy zapisane w kilku ustawach<sup>114</sup>:

- 1) ustawie z dnia 21 czerwca 2001 r. o dodatkach mieszkaniowych (Dz. U.2021.2021 t.j.),
- 2) ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. 2003 Nr 122 poz. 1143),
- 3) ustawie z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (Dz. U. 2003 Nr 228 poz. 2255),
- 4) ustawie z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. 2004 Nr 64 poz. 593),

---

<sup>112</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873.

<sup>113</sup> Tamże, art. 13 ust. 1.

<sup>114</sup> A. Kokoszkiewicz, *Opieka społeczna jako zadanie państwa Studium teoretycznoprawne*, Wydawnictwo Europejskiej Fundacji Przedsiębiorczości Lublin 2015, s. 142.

- 5) ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2021 poz.1100),
- 6) ustawie z dnia 7 września 2007 r. o pomocy osobom uprawnionym do alimentów (Dz. U. 2007 Nr 192 poz. 1378),
- 7) ustawie z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz. U. 2011 Nr 149 poz. 887).

Dodać do tych aktów prawnych należy ustawę z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych<sup>115</sup>, która będzie przedmiotem szczegółowej analizy w dalszej części rozważań.

Ważnym obszarem polityki społecznej państwa, kierowanej do grup defaworyzowanych, jest rynek pracy. W Polsce rynek pracy stanowi samodzielną dziedzinę aktywności ze względu na realizujące ją podmioty, wśród których, na podstawie ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>116</sup>, najważniejsze znaczenie ma administracja samorządowa. Zakres i metody jej działania w ramach polityki rynku pracy wyznacza ustawa, ale ich konkretyzacja zależy od skali zjawisk występujących na lokalnym rynku pracy oraz ich przyczyn. Rynek pracy, będąc kategorią o charakterze społecznym i ekonomicznym, ma bowiem również wymiar przestrzenny, co wpływa na warunki jego funkcjonowania. Zróźnicowanie przestrzenne sytuacji na rynku pracy determinuje odmienne szanse dla jego uczestników. Zasadniczo rzecz biorąc, polityka rynku pracy stara się bezpośrednio oddziaływać na sytuację pozostających bez pracy, mając za zadanie korygowanie niedomagań funkcjonowania rynku pracy. Obejmuje ona w szczególności działania odnoszące się do płynności rynku pracy, realizując cele: zatrudnieniowe, strukturalne, produkcyjne i socjalne. Zasadniczymi przyczynami aktywności podmiotów na rynku pracy pozostaje w szczególności niedostateczna przejrzystość, niedostosowania alokacyjne, dyskryminacja grup problemowych i kwalifikacje długotrwale bezrobotnych. Wszystko to sprawia, że w ramach polityki rynku pracy w skali lokalnej, istotne są takie kwestie, jak: dostępność informacji, mobilność zasobów pracy, wzrost aktywności zawodowej i kwalifikacji uczestników<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz. U. 2006 Nr 94 poz. 651.

<sup>116</sup> Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2021 poz. 1100).

<sup>117</sup> M. Baron-Wiaterek, I. Grzanka, Metody i warunki kształtowania zatrudnienia na szczeblu lokalnym, *Ekonomiczne Problemy Usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr. 45/2009, s. 32.

Wracając do trzeciego punktu zwrotnego polskiej polityki społecznej, czyli reform rządu J. Buzka, których skutki częściowo są aktualne do dziś, należy podkreślić, iż głęboko zmieniały system polityczny, w tym politykę społeczną w Polsce. Ich istotą była decentralizacja i urynkowanie usług publicznych. Utworzono nową strukturę administracyjną (wprowadzono samorządowy poziom powiatu), zreformowano system szkolnictwa (gimnazja jako szczebel pośredni pomiędzy szkołą podstawową a średnią), utworzono prywatne fundusze emerytalne i kasy chorych. Chociaż z części tych reform w następnych latach się wycofano, wiele z nich krytykowano, to niewątpliwie „przeorały” one system usług publicznych w Polsce<sup>118</sup>.

Akcesja Polski do Unii Europejskiej, traktowana jako czwarty punkt zwrotny w polityce społecznej, wymusiła na naszym kraju wiele zmian w jej obszarze. Dotyczyły one „ujednoliczeń w zakresie prawa pracy, bezpieczeństwa i warunków pracy, dialogu społecznego i obywatelskiego, koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego i innych zagadnień związanych bezpośrednio z polityką społeczną”<sup>119</sup>.

Jednym z konkretnych celów Unii Europejskiej i jej państw członkowskich w zakresie polityki społecznej jest zwalczanie ubóstwa i wykluczenia społecznego. Wspierając państwa członkowskie w walce z ubóstwem, wykluczeniem społecznym i dyskryminacją, Unia Europejska chce wzmocnić integrację i spójność europejskiego społeczeństwa oraz zapewnić wszystkim obywatelom równe szanse i równy dostęp do zasobów<sup>120</sup>.

Europejska Wspólnota Gospodarcza w latach 1975-1994 realizowała projekty i programy mające na celu zwalczanie ubóstwa i wykluczenia. Jednak przez brak podstaw prawnych organizacje rządowe i pozarządowe biorące udział w tych projektach musiały przerwać swoje działania. W roku 1999 sytuacja diametralnie zmieniła się za sprawą Traktatu z Amsterdamu, którego jednym z założeń była likwidacja bądź ograniczenie poziomu wykluczenia społecznego. W 2006 r. ustanowiono nowe ramy polityki społecznej, mianowicie otwartą metodę koordynacji w dziedzinie ochrony socjalnej i włączenia społecznego (społeczna otwarta metoda koordynacji, w skrócie OMK), która przegrupowała i zintegrowała trzy odrębne rozwiązania dotyczące włączenia społecznego, opieki zdrowotnej i długoterminowej oraz emerytur. Nadrzędne

---

<sup>118</sup> M. Grewiński, op. cit. ss. 63-64.

<sup>119</sup> K. Głębicka, Polityka społeczna państwa polskiego u progu członkostwa w Unii Europejskiej, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2004, s. 14.

<sup>120</sup> A. Kennedy, Walka z ubóstwem, wykluczeniem społecznym i dyskryminacją, <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/60/walka-z-ubostwem-wykluczeniem-spoecznym-i-dyskryminacja>, (dostęp 22.08.2021).

cele społecznej OMK obejmują: spójność społeczną, równość kobiet i mężczyzn, równe szanse dla wszystkich dzięki wydajnym systemom opieki społecznej, skuteczne i wzajemne powiązanie celów Strategii Lizbońskiej w zakresie wzrostu gospodarczego, zatrudnienia i spójności społecznej, dobre zarządzanie i zaangażowanie zainteresowanych stron<sup>121</sup>.

Duże znaczenie dla naszego kraju miał napływ funduszy pomocowych, w tym z Europejskiego Funduszu Społecznego (dalej: EFS), które były motorem skoku cywilizacyjnego, a także przewartościowania wzorca polskiej polityki społecznej<sup>122</sup>. Wydatki EFS stanowią aż 10% całkowitego budżetu Unii Europejskiej. Należy podkreślić, że Polska jest jednym z głównych beneficjentów tego funduszu, który powstał na mocy Traktatu Rzymskiego w celu poprawy mobilności obywateli UE oraz możliwości zatrudnienia na wspólnym rynku<sup>123</sup>. Zadania i zasady funkcjonowania funduszu były następnie modyfikowane do wymogów sytuacji w dziedzinie gospodarki i zatrudnienia w państwach członkowskich oraz zmian priorytetów politycznych określanych na szczeblu Unii. Fundusz ma poprawiać możliwości zatrudnienia, wzmacniać integrację społeczną, pomagać w zwalczaniu ubóstwa, wspierać kształcenie, umiejętności i uczenie się przez całe życie oraz służyć rozwijaniu politycznych strategii aktywnego, kompleksowego i trwałego włączenia<sup>124</sup>.

Wśród pięciu założonych celów nadrzędnych Strategii Europa 2020<sup>125</sup> znalazł się projekt obniżenia o 20 mln liczby osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Państwa UE mają prowadzić politykę stymulowania zatrudnienia tak, aby wskaźnik aktywności zawodowej wynosił w 2020 r. 75%. W Strategii przyjęto też, iż podstawowym wskaźnikiem służącym monitorowaniu postępów w realizacji działań nakierowanych na walkę z ubóstwem oraz wykluczeniem społecznym będzie miernik ryzyka ubóstwa oraz wykluczenia społecznego *At Risk of Poverty or Social Exclusion (AROPE)*, uwzględniający trzy wskaźniki cząstkowe: zagrożenie ubóstwem (tzw. próg biedy), niedostatki materialne i zamieszkanie w gospodarstwie domowym o niskiej intensywności pracy<sup>126</sup>. Na potrzeby wspierania zatrudnienia oraz integracji społecznej,

---

<sup>121</sup> Tamże, s. 7.

<sup>122</sup> M. Grewiński, op.cit. s. 64.

<sup>123</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Manuscript, The European Social Fund. Investing in people, 2016, <https://tiny.pl/75trv>, (dostęp: 04.08.2020).

<sup>124</sup> <http://europe.eu.int>, (dostęp: 19.08.2019).

<sup>125</sup> Komisja Europejska, Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela, 3.3.2010 KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, [https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf) (dostęp 19.08.2019)

<sup>126</sup> M. Grewiński, Polityka przeciwdziałania, op.cit. s. 28.

Komisja Europejska, doceniając znaczenie tzw. kapitału intelektualnego, ustanowiła Program Operacyjny Kapitał Ludzki<sup>127</sup>, który ma na celu między innymi promowanie idei przedsiębiorczości społecznej<sup>128</sup>. Wśród dyrektyw europejskich należy wymienić Dyrektywę Rady nr 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. w sprawie ustanowienia ogólnych ram równego traktowania przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu<sup>129</sup>.

Nieodłącznym celem europejskich modeli społecznych jest zagwarantowanie, aby obywatele nie byli pozbawieni możliwości korzystania z postępu gospodarczego oraz społecznego i wnosili do niego swój wkład. Ma to ogromne znaczenie w osiąganiu celów Unii Europejskiej, jakimi są wzrost gospodarczy, większa liczba atrakcyjnych miejsc pracy oraz większa równość społeczna. Europejski proces na rzecz ochrony socjalnej i integracji społecznej wspiera państwa członkowskie w ich dążeniu do spójności społecznej w Europie dzięki otwartej metodzie koordynacji<sup>130</sup>.

Polska przyjęła koncepcję aktywizacji, ekonomii społecznej czy aktywnej integracji w rozwoju usług integracji i reintegracji społecznej i zawodowej. Wspomniana wyżej metoda otwartej koordynacji w zakresie realizacji wielu polityk szczegółowych (np.: polityka zatrudnienia, polityka integracji społecznej, polityka zdrowotna) „przyczyniła się do ujednolicenia wielu rozwiązań społecznych na obszarze UE, w tym w Polsce”<sup>131</sup>.

Dokumentem o charakterze długofalowym, który miał na celu rozwój społeczeństwa obywatelskiego była „Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w regionach (2014-2020)”<sup>132</sup>. W ramach kształtowania polityki publicznej powstał również „Program Operacyjny Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2014-2020”<sup>133</sup>, którego beneficjentami były organizacje pozarządowe, osoby prawne i jednostki organizacyjne oraz spółdzielnie socjalne. Wkład w powstanie prawa o spółdzielniach socjalnych w Polsce miała także Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL<sup>134</sup>. Dzięki niej powstało i rozwinęło się wiele przedsiębiorstw społecznych. Ruch ten był

---

<sup>127</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Warszawa 2007.

<sup>128</sup> P. Błaszczewicz, *Formy wsparcia MMSP w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Zarządzanie i Finanse*, 2013, 1 (1), ss. 21–36.

<sup>129</sup> Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich 2.12.2000 L303/16.

<sup>130</sup> Report on Indicators in the field of poverty and social exclusion, Social Protection Committee, October 2001.

<sup>131</sup> M. Grewiński, *op.cit.*, s. 64.

<sup>132</sup> R. Skrzypiec, *Wspieranie Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w regionach (2014-2020)*, Warszawa, grudzień 2013, s. 34.

<sup>133</sup> <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Program.FIO.2014-2020.1189.html> dostęp: 26.01.2020.

<sup>134</sup> Komisja Europejska, *Equal Guide on Transnational Cooperation 2004-2008*, 2004.

szczególne popularny w latach 2005-2008. Ponadto Inicjatywa ta określiła kierunki i perspektywy rozwoju krajowej ekonomii społecznej do 2020 roku<sup>135</sup>.

Działania realizowane na szczeblu rządowym przekładają się bezpośrednio na zadania i projekty dla jednostek samorządu terytorialnego, podległych urzędów czy też innych organizacji pozarządowych działających na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Należy pamiętać, że owe strategie i programy rządowe wytyczają kierunki działań dla poszczególnych województw, dopiero na szczeblu wojewódzkim i samorządowym formy wsparcia oraz ich zakres dopasowuje się do możliwości danej jednostki oraz potrzeb lokalnej społeczności, np.: osoba z niepełnosprawnością zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy jako poszukująca pracy oraz niepozostająca w zatrudnieniu może na równi z bezrobotnymi korzystać z następujących instrumentów określonych w ustawie o promocji: szkoleń, stażu, prac interwencyjnych, przygotowania zawodowego dorosłych, badań lekarskich lub psychologicznych czy studiów podyplomowych. Osoba z niepełnosprawnością może otrzymać ze środków Funduszu jednorazowo środki na podjęcie działalności gospodarczej, rolniczej albo na wniesienie wkładu do spółdzielni socjalnej w określonej przepisami wysokości.

Do zadań samorządu województwa należy między innymi opracowanie i realizacja wojewódzkich programów dotyczących wyrównywania szans osób z niepełnosprawnościami i przeciwdziałania ich wykluczeniu społecznemu oraz pomocy w realizacji zadań na rzecz zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Do zadań powiatu należy między innymi opracowywanie i realizacja, zgodnych z powiatową strategią dotyczącą rozwiązywania problemów społecznych, powiatowych programów działań na rzecz osób z niepełnosprawnościami w zakresie: rehabilitacji społecznej, rehabilitacji zawodowej i zatrudniania, przestrzegania praw osób z niepełnosprawnościami.

Zasady zatrudnienia socjalnego określa również ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, której przepisy są stosowane w odniesieniu do bezdomnych, uzależnionych od alkoholu, uzależnionych od narkotyków lub innych środków odurzających, chorych psychicznie, długotrwale bezrobotnych, zwalnianych z zakładów karnych, uchodźców czy osób z niepełnosprawnościami<sup>136</sup>. Przedmiotowa

---

<sup>135</sup> R. Praszkiern, A. Zabłocka-Bursa, E. Jozwik, *Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Poland: A National Report*, Warszawa 2014, s. 20.

<sup>136</sup> Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2011 r. poz. 225, z późn. zm.).

ustawa określa między innymi zasady tworzenia centrów integracji społecznej, które mogą być tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego i organizacje pozarządowe. Jest to akt prawny, który pomaga nabyć umiejętności zawodowe oraz przyuczenie do zawodu, zapewnia przekwalifikowanie lub podwyższanie kwalifikacji zawodowych. Co więcej, uczy innych przydatnych umiejętności pozwalających na pełnienie wartościowych ról społecznych. Ustawa o zatrudnieniu socjalnym wyklucza pomoc osobom, które mają prawo do renty, emerytury bądź zasiłku dla bezrobotnych.

Piątym punktem zwrotnym w polskiej polityce społecznej było wprowadzenie przez rząd Prawa i Sprawiedliwości z dniem 1 kwietnia 2016 r. programu „Rodzina 500+”<sup>137</sup>. Warto zwrócić uwagę, że już wcześniej w raporcie „Strategia Polityki Społecznej na lata 2007-2013” wskazano, że w Polsce wskaźniki dotyczące skali ubóstwa i zagrożenia wykluczeniem społecznym są na nieakceptowanym poziomie. Zatem w latach 2007-2013 głównym celem było zbudowanie zintegrowanego systemu polityki państwa prowadzącego do ułatwienia wszystkim obywatelom równego dostępu do praw społecznych, poprawy warunków powstawania i funkcjonowania rodzin oraz wsparcia grup i osób zagrożonych wykluczeniem społecznym przy zapewnieniu demokratycznego współuczestnictwa obywateli<sup>138</sup>. Dopiero wprowadzenie takiego programu, jak „Rodzina 500 plus” spowodowało, iż wskaźniki dotyczące ubóstwa i zagrożenia wykluczeniem społecznym znacząco się poprawiły.

W 2019 r. miała miejsce radykalna zmiana w zasadach wypłacania świadczenia wychowawczego w ramach rządowego programu „Rodzina 500 plus”. Początkowo istotą programu było to, że świadczenie przysługiwało na drugie i kolejne dzieci, niezależnie od dochodu, natomiast na pierwsze dziecko - jeżeli dochód netto na osobę w rodzinie nie przekraczał 800 zł lub 1.200 zł dla rodzin z dzieckiem niepełnosprawnym. Tymczasem od 1 lipca 2019 roku świadczenie 500+ przysługiwało na wszystkie dzieci do 18. roku życia, bez względu na dochody uzyskiwane przez rodzinę. W sumie wydatki na świadczenia wychowawcze w 2019 r. wyniosły ponad 30 miliardów złotych i były wyższe o 37,4% niż w roku 2018.

Program „Rodzina 500+” wywołał i wciąż budzi wielkie kontrowersje. Zwolennicy programu podkreślają, że odegrał ważną rolę we wsparciu rodzin w funkcjach wychowawczych i edukacyjnych. Przeciwnicy programu akcentowali jego

---

<sup>137</sup> Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci, Dz.U. 2016, poz. 195.

<sup>138</sup> Strategia Polityki Społecznej na lata 2007-2013. Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, Ministerstwo Polityki Społecznej 2005.



koszty dla budżetu państwa (ponad 25 mld zł w pierwszym pełnym roku działania) oraz „liczne dylematy dotyczące struktury programu i formy wsparcia”<sup>139</sup>.

W 2019 r. opublikowano raport pt. „Rodzina 500+” – ocena programu i propozycje zmian” autorstwa multidyscyplinarnego zespołu ekspertów z zakresu demografii, rynku pracy, ubóstwa i polityki socjalnej, którego konkluzje po trzech latach funkcjonowania programu są na tyle ważne, iż warto o je przytoczyć w całości<sup>140</sup>:

- „Deklarowanymi celami programu „Rodzina 500+” są poprawa sytuacji finansowej rodzin i zwiększenie dzietności. Trzy lata po jego wprowadzeniu wiemy, że ubóstwo rodzin z dziećmi zmalało, choć efekt ten można było osiągnąć dużo niższym kosztem. Liczba urodzeń wzrosła w 2017 r. i zmalała w 2018 r., nie można jednak tych zmian przypisać świadczeniu „500+”. Program jest bardzo kosztowny, a i nieefektywny ekonomicznie.
- Program nie został wpisany w całość działań polityki rodzinnej – brakuje spójnej wizji celów, założeń i strategii działań.
- Program oddziałuje negatywnie na rynek pracy – spadła aktywność zawodowa, w szczególności kobiet.
- Z uwagi na objęcie wsparciem finansowym tylko części rodzin w ujęciu względnym pogorszyła się sytuacja wybranych grup rodzin (samodzielných rodziców, pracujących rodziców jednego dziecka o niskich dochodach, rodzin z dziećmi z niepełnosprawnościami).
- Wysokie koszty programu oznaczają brak środków w innych obszarach, potencjalnie bardziej pożądanych przez społeczeństwo (edukacja, ochrona zdrowia) czy szerzej związanych perspektywami rozwojowymi (np.: infrastruktura publiczna, w tym transportowa, jakość powietrza)”.

Niezależnie od krytycznej oceny ekspertów, należy – w ślad za M. Grewińskim - podkreślić, iż nadal jest za wcześnie na obiektywną ocenę tego programu, dla której niezbędny jest dystans czasowy. Ponadto kontrowersje, jaką wywołał program spowodowały, iż polityka społeczna stała się przedmiotem dyskursu publicznego i w tym sensie program „Rodzina 500+” odegrał ważną rolę edukacyjną.

---

<sup>139</sup> M. Grewiński, op. cit. s. 65.

<sup>140</sup> I. Magda, M. Brzeziński, A. Chłoń-Dominiczak, I. E. Kotowska, M. Myck, M. Najsztub, J. Tyrowicz, Rodzina 500+” – ocena programu i propozycje zmian, <https://for.org.pl/pl/publikacje/raporty-for/raport-rodzina-500-plus-ocena-programu-i-propozycje-zmian> (dostęp 21.05.2021).

W ostatnich latach wprowadzono szereg innych programów dedykowanych rodzinie, zwłaszcza rodzinom defaworyzowanym Należą do nich m.in. „Dobry start”, czyli 300 zł na wyprawkę szkolną dla dzieci, zmieniono kryteria dochodowe do świadczeń socjalnych, czy zmodyfikowano program opłat za placówki opiekuńczo-wychowawcze. Młode rodziny otrzymały wsparcie w postaci dopłat do mieszkań w programach „Rodzina na swoim”, czy „Mieszkanie dla Młodych”. Uregulowano Kartę Dużej Rodziny - zainicjowany przez obywateli system zniżek i dodatkowych uprawnień dla rodzin 3+ obowiązujący zarówno w instytucjach publicznych, jak i w firmach prywatnych. Jak podkreśla Agnieszka Szczudlińska-Kanoś „liczne zmiany, z lepszym lub gorszym skutkiem, zaszły także w innych, bardzo powiązanych z polityką rodzinną obszarach, między innymi w polityce senioralnej, pomocy społecznej, rehabilitacji osób niepełnosprawnych, a nawet w funkcjonowaniu funduszu alimentacyjnego”<sup>141</sup>.

Polityka rządu Prawa i Sprawiedliwości większym stopniu niż przed rokiem 2015, koncentrowała się na osobach zagrożonych wykluczeniem społecznym, a w szczególności na osobach niepełnosprawnych. Świadectwem jest również dokument zatytułowany „Strategia Rządu RP na rzecz osób z niepełnosprawnościami opracowana na lata 2020-2030” przyjęta w lutym 2021 r.<sup>142</sup>. Zawiera on szereg deklaracji, które w swoim założeniu mają ułatwić funkcjonowanie grupie osób defaworyzowanym na rynku pracy. Nie jest to jedyny dokument traktujący o wsparciu dedykowanym osobom niepełnosprawnym, bowiem rząd opublikował wiele tego rodzaju strategii, które deklarują pomoc i wsparcie, natomiast nie oferują ani nie wskazują konkretnych metod ani instrumentów tej pomocy. Analiza polityki państwa dowodzi, że wszystkie działania prowadzone w tym zakresie naznaczone są istotną pułapką polegającą na znikomej efektywności instytucji państwa i braku skutecznej koordynacji w ramach polityki społecznej.

Choć niektóre zmiany w polityce państwa wpłynęły pozytywnie na jakość życia osób defaworyzowanych, istnieje konieczność ustanowienia zintegrowanej polityki krajowej na rzecz tej grupy, bowiem wygląda tak, że każde ministerstwo, organ administracji publicznej czy jednostka samorządu terytorialnego deklaruje własną

---

<sup>141</sup> A. Szczudlińska-Kanoś, Polska polityka rodzinna w okresie przemian Kontekst krajowy i międzynarodowy, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2019, s. 107.

<sup>142</sup> Uchwała nr 27 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia dokumentu Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030, Monitor Polski 2021 r., poz. 218.

politykę w tym zakresie – w jednakowym stopniu obfitującą w deklaracje i jednocześnie z znikomym stopniu skuteczną. Wszystkie te instytucje przewidują tworzenie różnorodnych form przedsiębiorstw społecznych, wspomaganych finansowo ze środków publicznych, które w założeniu mają stopniowo uzupełniać już istniejący system aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem poprzez tworzenie stanowisk pracy zapewniających im możliwość rehabilitacji zawodowej, społecznej i leczniczej. Jednak wszystkie te deklaracje opierają się na dotychczasowych doświadczeniach umożliwiających jedynie doraźne albo tymczasowe zatrudnienie osób wykluczonych w ramach przedsiębiorstw społecznych, jakimi są spółdzielnie socjalne.

Wszystkie rządy deklarowały, że przedsiębiorstwa społeczne będą mogły korzystać z instrumentów wsparcia umożliwiających im rozwój i realizację funkcji reintegracyjnych. Wsparcie to opierać się będzie na rozwiązaniach w odniesieniu do funkcjonujących dotychczas spółdzielni socjalnych. W szczególności obejmie ono finansowanie kosztów utworzenia stanowiska pracy oraz finansowanie kosztów płacy. Oferuje także rozwiązania umożliwiające wydłużenie okresu finansowania kosztów płacy w przypadku zatrudnienia uczestników warsztatów terapii zajęciowej, którzy odbyli staż w przedsiębiorstwie społecznym. Deklaracje rządu przewidują uruchomienie i prowadzenie systemu kursów, szkoleń i grup wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami oraz ich otoczenia. Celem będzie osiągnięcie jak najwyższego poziomu samodzielności oraz przygotowania do wejścia na rynek pracy.

Reasumując osiągnięcia polityki społecznej wobec osób defaworyzowanych w okresie lat 1989-2022 należy odnotować wiele sukcesów. Do najistotniejszych M. Grewiński zalicza<sup>143</sup>:

- Wzrost poziomu codziennego bytowania Polaków oraz wydłużenie się ich życia. Rozwój społeczny mierzony wskaźnikiem Human Development Index systematycznie się podnosi. W stosunku do 1990 r. mężczyźni żyją o 7,6 a kobiety o 6,4 lat dłużej.
- Istotny spadek bezrobocia, przy wzroście wskaźnika zatrudnienia. O ile 20 lat temu, na początku XXI wieku stopa bezrobocia wynosiła 20%, co przekładało się na około 3 mln bezrobotnych, o tyle w kwietniu 2022 r. stopa bezrobocia

---

<sup>143</sup> M. Grewiński, op. cit. ss. 66-67.

wyniosła 5,3%<sup>144</sup>. Wskaźnik zatrudnienia wzrósł w tym samym okresie z 51% do 60%.

- W okresie 1990-2015 trzykrotne zmniejszenie umieralności niemowląt.
- Wysokie wskaźniki skolaryzacji w szkolnictwie wyższym. W roku akademickim 1990/1991 ten wskaźnik brutto wynosił 12,9%, w 2013/2014 – 49,2%, w roku akademickim 2018/2019 – 46,2%<sup>145</sup>. Można więc mówić o umasowionej edukacji na poziomie wyższym w okresie ostatnich trzech dekad.
- Decentralizacja polityki społecznej, przekazanie części kompetencji samorządom oraz podmiotom ekonomii społecznej.
- Wzrost poziomu bezpieczeństwa socjalnego obywateli, przy zastrzeżeniu, iż nie jest on wciąż zadowalający.
- Wzrost roli organizacji pozarządowych (NGOs) w polityce społecznej.

Polityka społeczna w okresie transformacji ustrojowej doznała wielu niepowodzeń, zarówno z przyczyn obiektywnych, jak i z powodu przyjętych rozwiązań prawno-systemowych. Na początku przemian społeczno-gospodarczych, zwłaszcza na początku lat 90. XX wieku wyprowadzono z różnych przyczyn z rynku pracy od 1,5 mln do 2 mln osób. Wynikało to np. ze „statystycznego redukowania bezrobocia i przesuwania bezrobotnych do innych kategorii – np.: osób niepełnosprawnych (poprzez liberalne systemy orzecznictwa), osób w wieku przedemerytalnym (wcześniejsze emerytury, emerytury pomostowe), osób biernych zawodowo (korzystających ze świadczeń z systemu pomocy społecznej, a nie z systemu rynku pracy)”<sup>146</sup>. Z pewnością nie wykorzystano potencjału podmiotu trzeciego sektora nie tworząc poważnego partnerstwa państwowo-prywatnego i państwowo-spółdzielczego. Jako niepowodzenie dotychczasowych reform należy wskazać, iż gros usług publicznych leży w gestii sektora publicznego, biurokratycznego i mocno zhierarchizowanego.

Pomimo uruchomienia wielu programów społecznych dedykowanych ludziom starszym, polityka senioralna kolejnych rządów odniosła tylko połowiczne rezultaty. Nadal istnieje zjawisko lekceważenia tej grup na rynku pracy, czego efektem jest takie ukształtowanie rynku pracy „gdzie poszczególne branże nie są nastawione na

---

<sup>144</sup> Ministerstwo Rodziny i Polityk Społecznej, Wstępne dane o sytuacji na rynku pracy w kwietniu 2022 r., <https://www.gov.pl/web/rodzina/rynek-pracy-w-kwietniu-bezrobocie-spadlo> (dostęp 27.06.2022).

<sup>145</sup> Główny Urząd Statystyczny, Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 r., Warszawa-Gdańsk 2019, s. 15.

<sup>146</sup> M. Grewiński, op. cit. s. 68.

wykorzystanie potencjału seniorów”<sup>147</sup>. Grupy starsze, już nieaktywne zawodowo, nigdy nie były traktowane jako priorytet w programach rządowych, uwagę przyciągały jedynie w okresie kampanii wyborczych. Problem jest o tyle istotny, że postępuje systematyczne starzenie się społeczeństwa. Według prognoz, w 2050 r. osoby w wieku 65 lat i powyżej będą stanowiły już niemal trzecią część ogółu populacji, a ich liczba wzrośnie o 5,4 mln w porównaniu do 2013 roku<sup>148</sup>.

M. Grewiński uważa, iż jednym z poważnych niedociągnięć polityki społecznej pierwszych 20 lat po odzyskaniu niepodległości był brak „nowoczesnej polityki rodzinnej, ale także senioralnej, asekurowanej rodzinę w trudnych sytuacjach, a w tym odpowiednie zarządzanie fazami życia ludzi i ich wsparcia na starość. Właściwie w Polsce w pierwszych dwóch dekadach transformacji przerzucono na rodzinę wiele zadań socjalnych, za które wcześniej odpowiadało państwo i jego instytucje. Dopiero w ostatnich 7 latach zmieniono podejście do rodziny i seniorów”<sup>149</sup>.

Wreszcie w wielu opracowaniach wskazuje się, że w okresie 30 lat transformacji nie zadbano o należyty rozwój i jakość służb społecznych. Niski jest ich prestiż, również ze względu na zarobki, które kształtują się poniżej średniej krajowej. Podnosi się konieczność zmiany struktury tych służb i ich podział na cztery grupy<sup>150</sup>: pomocy interwencyjnej, asystentów rodzin i pracowników zajmujących się osobami z niepełnosprawnością (pracownicy socjalni), pomoc rodzinie, opieka długoterminowa dla osób starszych i schorowanych. Nie wchodząc w ocenę słuszności takiej struktury, należy wszak podkreślić potrzebę zmiany dotychczasowego modelu funkcjonowania służb społecznych w Polsce.

## WNIOSKI

Problem grup defaworyzowanych w polityce społecznej państwa jest aktualny i niezwykle ważki z uwagi na jego konsekwencje. Jest też kwestią z długimi historycznymi tradycjami, bowiem ludzie wykluczeni, marginalizowani, źle traktowani lub po prostu defaworyzowani byli zawsze obecni we wszystkich społeczeństwach.

---

<sup>147</sup> M. Skinder, Polska polityka społeczna w odniesieniu do seniorów ze szczególnym uwzględnieniem prawa i uwarunkowań społeczno-polityczno-gospodarczych, Świat Idei i Polityki 2021, t. 21, nr 2, s. 205.

<sup>148</sup> K. Duda, Zapaść demograficzna i społeczno-gospodarcza polskich miast, Polityka Senioralna, 2020, nr 1, s. 16-18.

<sup>149</sup> M. Grewiński, op.cit. s. 69.

<sup>150</sup> Polityka społeczna. Wspierajmy ludzi nie kryzysy, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców Fundacja Warsaw Enterprise Institute, Warszawa 2019, s. 21.

Pojęcie grup defaworyzowanych jest stosunkowo młode, nie utrwaliło się na dobre w powszechnym języku, ale coraz częściej gości w literaturze dotyczącej polityki społecznej, ponieważ lepiej opisuje całe spektrum osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Przegląd dostępnej literatury i zawarte w niej propozycje definicji „grup defaworyzowanych” wykazał ich duże zróżnicowanie „pojemnościowe”. Dostrzegalna jest tendencja, iż najstarsze definicje są zawężające tzn. z biegiem czasu zawarte w nich kryteria kwalifikacji do grup defaworyzowanych są niewystarczające, zbyt wąskie.

Grupy defaworyzowane to, najprościej ujmując, osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji ekonomicznej i społecznej, gorszej w porównaniu z innymi ludźmi, najczęściej pozbawione podstawowych usług społecznych, takich jak zdrowie i edukacja ze względu na przyczyny ekonomiczne, płeć, pochodzenie etniczne lub językowe, status religijny lub polityczny (np. uchodźcy) w społeczeństwie, w którym żyją. Ich cechą charakterystyczną jest to, że borykają się z barierami uniemożliwiających samowystarczalność.

Powyższy opis, zakreślający szerokie granice członkostwa, nie oznacza, iż ludzie defaworyzowani są automatycznie wykluczeni z życia społecznego lub wypchnięci na jego margines. Wprowadzenie tego pojęcia w rozprawie doktorskiej jest zatem zabiegiem celowym, aby w kontekście działalności spółdzielni socjalnych, odróżnić grupy defaworyzowane od wykluczonych i marginalizowanych, bowiem – jak wykazano w tej części rozważań – w sposób nieuprawniony stawia się między nimi znak równości.

Wyjaśnienie definicji i istoty trzech pojęć pozwoliło zidentyfikować różnice, a jednocześnie uzasadnić, dlaczego posługiwanie się pojęciem defaworyzacji i grup defaworyzowanych w kontekście spółdzielni socjalnych wydaje się zabiegiem optymalnym. W analizie zjawiska defaworyzacji wykazano również, iż polski ustawodawca w zasadzie posługuje się pojęciem wykluczenia społecznego, które wydaje się być bardziej precyzyjne, mierzalne, natomiast z punktu widzenia problematyki badawczej wykluczenie społeczne wydaje się być zbyt ograniczające.

Polityka społeczna państwa to, w pewnym uproszczeniu, polityka wobec grup defaworyzowanych. Biorąc za podstawę analizy okres ostatnich trzech dekad transformacji społeczno-gospodarczej wskazano, iż polityka społeczna w tym czasie doświadczyła kilka momentów zwrotnych: obrady Okrągłego Stołu i jego postanowienia, uchwalenie Konstytucji w 1997 roku, cztery zasadnicze reformy rządu

J. Buzka, przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r., wdrożenie przez rząd Prawa i Sprawiedliwości w 2016 r. programu „Rodzina 500+”.

Ocena 30-letniej polityki społecznej państwa wobec grup defaworyzowanych nie jest jednoznaczna. Odnotowano zarówno spektakularne sukcesy (wzrost poziomu życia, wydłużenie życia Polaków, wzrost bezpieczeństwa socjalnego, wzrost poziomu wykształcenia), jak i wiele zjawisk negatywnych (niski poziom wykorzystania inicjatywy obywatelskiej i podmiotów ekonomii społecznej, kampanijność w polityce rodzinnej senioralnej, brak reform strukturalnych służb socjalnych).

## ROZDZIAŁ 2 SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA JAKO INSTRUMENT POLITYKI SPOŁECZNEJ

Spółdzielnie socjalne to relatywnie nowe podmioty w polskiej polityce społecznej, wychodzące naprzeciw rosnącym potrzebom w zakresie „ograniczenia zjawiska marginalizacji i wykluczenia społecznego oraz osiągnięcia jak największej spójności i integracji społecznej”<sup>151</sup>, a jednocześnie spełniające postulaty zapisane Krajowym Planie Działania na rzecz Integracji Społecznej, przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 21 września 2004 r.

W rozdziale zaprezentowano istotę i funkcje spółdzielni socjalnych jako organizacji realizujących określone zadania państwa w zakresie polityki społecznej. Ważnym kontekstem rozważań uczyniono problematykę rozwoju ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych, bowiem - chociaż pierwsze spółdzielnie socjalne w Polsce utworzono w 2006 r. - to ten typ organizacji społeczno-gospodarczych był od dawna znany zarówno w Polsce jak i na świecie. Zaprezentowano więc dotychczasowe doświadczenia i efekty w zakresie rozwijania spółdzielczości socjalnej.

Spółdzielnie socjalne w ich obecnym kształcie to efekt pewnego procesu, który rozpoczął się wraz z przemianami ustrojowymi w Polsce w 1989 r. W rozdziale przedstawiono genezę koncepcji spółdzielni socjalnej jako narzędzia polityki społecznej państwa oraz argumentację, jaką kierował się ustawodawca uchwalając ustawę powołującą je do życia. Na podstawie tej ustawy o przedstawiono istotę, cele i zadania spółdzielni socjalnych w zakresie polityki społecznej.

Kilkunastoletni okres istnienia spółdzielni dostarczył materiału do oceny ich kondycji w ujęciu statystycznym: stanu i dynamiki rozwoju. Stan ilościowy zaprezentowano na podstawie ogólnodostępnych danych oraz wyników badań zawartych w informacjach Rady Ministrów o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych, głównie w oparciu o ostatnią informację przedłożoną Sejmowi i Senatowi w 2020 r.<sup>152</sup>.

W ostatniej części rozdziału scharakteryzowano funkcje, jakie pełnią spółdzielnie wobec osób defaworyzowanych. Są istotne dla wypełnienia przez spółdzielnie zadań z zakresu polityki społecznej, bowiem bez ich wypełniania spółdzielnia nie miałaby racji bytu.

<sup>151</sup> Uzasadnienie projektu ustawy o spółdzielniach socjalnych. [http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/projekty/49\\_p.htm](http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/projekty/49_p.htm) (dostęp 27.05.2022).

<sup>152</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018–2019, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, czerwiec 2020 r., Sejm RP, Druk nr 521 Warszawa, 22 lipca 2020 r.



## 2.1. Spółdzielnia socjalna jako podmiot ekonomii społecznej

### 2.1.1. Istota ekonomii społecznej

Ekonomia społeczna jako nurt myślenia o gospodarce zrodziła się w XIX wieku we Francji, ale początkowo termin ten był rozumiany i używany w różnorodny sposób. Generalnie można mówić o trzech jego ujęciach: liberalnym, chrześcijańskim i socjalistycznym. Chociaż te koncepcje były odmienne, to zgodne co do jednego - ekonomia społeczna to inny od „klasycznego” sposób uprawiania ekonomii<sup>153</sup>.

Termin ekonomia społeczna pojawił się prawdopodobnie po raz pierwszy w literaturze ekonomicznej w 1830 r., kiedy francuski liberalny ekonomista Charles Dunoyer opublikował „Traktat o ekonomii społecznej”, w którym opowiadał się za moralnym podejściem do ekonomii. W następstwie, przez blisko czterdzieści lat we Francji rozwinęła się niejednorodna szkoła myślenia grupy ludzi, których można określić jako ekonomistów społecznych. Większość z nich należy umieścić w sferze liberalnego myślenia ekonomicznego i utożsamiać z zasadami leseferyzmu i instytucjami, które wschodzący kapitalizm miał skonsolidować, w tym kapitalistycznymi przedsiębiorstwami i rynkami<sup>154</sup>. Myśliciele wiązani w tym okresie z ekonomią społeczną nie zapoczątkowali, ani nie promowali żadnego alternatywnego lub komplementarnego podejścia do kapitalizmu, a raczej teoretyczne podejście do tego, co społeczne, dążąc do pogodzenia moralności i ekonomii. Uważali, że celem przedsiębiorców nie powinno być dążenie do dobrobytu czy bogactwa, ale pokoju społecznego<sup>155</sup>.

Ekonomia społeczna przeszła głęboką reorientację w drugiej połowie XIX wieku pod wpływem dwóch wielkich ekonomistów, Johna Stuarta Milla i Leona Walrasa. J.S. Mill przywiązywał dużą wagę do spółdzielczych stowarzyszeń biznesowych wśród pracowników. W swojej pracy „Zasady ekonomii politycznej” szczegółowo przeanalizował zalety i wady spółdzielni pracowniczych, wzywając do wspierania tego typu przedsiębiorstw ze względu na korzyści ekonomiczne i moralne. Podobnie jak Mill, Leon Walras uważał, że spółdzielnie mogą pełnić ważną funkcję

---

<sup>153</sup> D. Demoustier, D. Rouselliere, *Social Economy as Social Science and Practice: Historical Perspectives on France*, [in:] J.Clary, W. Dolfma, D. Figart (eds) *Ethics and the Market: Insights from Social Economics*, London & New York, Routledge, *Advances in Social Economics*, 2005, p. 158.

<sup>154</sup> J. L. Monzón Campos, R. Ch. Ávila, *The Social Economy in The European Union*, Report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC), January 2012, p. 16.

<sup>155</sup> Tamże, p. 16.

w rozwiązywaniu konfliktów społecznych, odgrywając wielką „rolę gospodarczą, nie poprzez likwidację kapitału, ale czyniąc świat mniej kapitalistycznym, i nie mniej znaczącą rolę moralną, która polega na we wprowadzaniu demokracji do funkcjonowania procesu produkcyjnego”<sup>156</sup>.

W starciu między kapitalizmem a socjalizmem, który charakteryzował dwudziestowieczną Europę, ekonomia społeczna stała się „trzecią” drogą, która nigdy nie była dominująca, ale osiągnęła wystarczająco ważną pozycję w kilku krajach, aby otrzymać w 1989 r. oficjalny status we Wspólnotach Europejskich. Wybrana przez UE definicja ekonomii społecznej ogranicza ją do czterech typów form przedsiębiorczości i organizacji: spółdzielni, spółki, stowarzyszenia, fundacji<sup>157</sup>.

Jako, że nie wypracowano powszechnie akceptowanej definicji ekonomii społecznej, najprościej można stwierdzić, iż ekonomia społeczna to sektor rynku, który działa pomiędzy sferą publiczną a prywatną. Trudność wynika z różnorodności form w jakich przejawia się ekonomia społeczna oraz różnic przy porównywaniu podmiotów sektora prywatnego i sektora publicznego<sup>158</sup>. W międzynarodowej debacie na temat ekonomii społecznej istnieje szereg różnych koncepcji, które można traktować mniej więcej na równi z ekonomią społeczną, przy czym najbardziej znanym określeniem jest „trzeci sektor”. Inne terminy to „sektor non-profit”, „ekonomia solidarności”, „ekonomia alternatywna” i „trzeci system”, a ich użycie zależy od różnych kontekstów narodowych i kulturowych. We Francji, Belgii i innych krajach, głównie katolickich i łacińskojęzycznych, ekonomia społeczna stała się ugruntowanym terminem. W USA, Wielkiej Brytanii i części krajów Europy Zachodniej najbardziej rozpowszechnioną koncepcją stał się sektor non-profit i trzeci sektor<sup>159</sup>. Dodać należy, co podkreśliła D. Koptiew, że popularnym określeniem w literaturze przedmiotu jest obecnie „nowa gospodarka (ekonomia) społeczna”<sup>160</sup>.

Najczęstsze definicje ekonomii społecznej, konstruowane są w oparciu o dwa kryteria:

- formę prawną (osoba prawna lub stowarzyszenie) działalności;

---

<sup>156</sup> Tamże, s. 16.

<sup>157</sup> H. Westlund, Form or contents? On the concept of social economy, *International Journal of Social Economics* Vol. 30 No. 11, 2003 p. 1193.

<sup>158</sup> Q. Liger, M. Stefan, J. Britton, *Social Economy. Study*, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels 2016, p. 7.

<sup>159</sup> H. Westlund, op.cit. p. 119.

<sup>160</sup> D. Koptiew, *Spółdzielnie socjalne jako instrument stymulowania zatrudnienia grup defaworyzowanych*, Wydawnictwo Poltex Warszawa 2020, s. 19.

- cel działalności.

Funkcjonują również definicje zakładające, że ekonomia społeczna jest instrumentem polityki państwa. W takich przypadkach ekonomia społeczna jest definiowana jako zbiór organizacji lub działań, które są postrzegane w pozytywnym świetle i mogą być brane pod uwagę przy pewnych formach wsparcia<sup>161</sup>. Definicje związane z polityką składają się z reguły z połączenia dwóch powyższych kryteriów.

Według Jerzego Hausnera istota ekonomii społecznej zasadza się na tym, iż jej podmioty nie są ukierunkowane na pomnażanie zysku, ale na wypełnianie określonych celów społecznych, z których „najważniejszym jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu”. Dalej stwierdza on, iż „specyfika ekonomii społecznej tkwi w tym, że społeczne są cele działania jej podmiotów i mechanizmy kontrolowania działalności”<sup>162</sup>. Do zasadniczych cech podmiotów ekonomii społecznej zalicza się:

- społeczny cel,
- autonomiczne zarządzanie,
- demokratyczne wypracowywanie i wdrażanie decyzji,
- pierwszeństwo interesów pracy przed kapitałem,
- zakorzenianie w lokalnej społeczności (lokalnym rynku)<sup>163</sup>.

Warto przytoczyć definicję ekonomii społecznej, zawartą w dokumencie „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”, według którego jest to „sfera aktywności obywatelskiej i społecznej, która przez działalność gospodarczą i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu”<sup>164</sup>. Autorzy programu wskazują jednocześnie, iż tak rozumiana ekonomia społeczna obejmuje następujące podmioty:

- organizacje oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- koła gospodyń wiejskich,
- spółdzielnie pracy,

<sup>161</sup> H. Westlund, op.cit. s. 1194.

<sup>162</sup> J. Hausner, Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki, Kwartalnik Ekonomia Społeczna nr 1/2007 (1), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, s. 10.

<sup>163</sup> Tamże, s. 12.

<sup>164</sup> Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej, Warszawa 2019, s. 10.

- podmioty ekonomii solidarnej.

Dokument uwypukla również ekonomię solidarną jako ważną część ekonomii społecznej, której celem jest „aktywizacja zawodowa i integracja społeczna, w tym reintegracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, oraz rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych”<sup>165</sup>. Do zasadniczych jej podmiotów zalicza:

- przedsiębiorstwa społeczne,
- spółdzielnie socjalne oraz spółdzielnie inwalidów i niewidomych,
- zakłady pracy chronionej,
- jednostki reintegracyjne, w tym: jednostki aktywizujące osoby niepełnosprawne (Warsztaty Terapii Zajęciowej, Zakłady Aktywności Zawodowej); jednostki zatrudnienia socjalnego aktywizujące osoby wykluczone społecznie (Centra i Kluby Integracji Społecznej).

Zależności pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej i ekonomii solidarnej zaprezentowano na rysunku 2.1.

Najnowszym dokumentem, który zawiera definicję ekonomii społecznej jest skierowany do Sejmu RP w dniu 7 czerwca 2022 r. rządowy projekt ustawy o ekonomii społecznej. Pojęcie „ekonomii społecznej” autorzy projektu rozumieją jako „działalność podmiotów ekonomii społecznej na rzecz społeczności lokalnej w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej, tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz świadczenia usług społecznych, realizowaną w formie działalności gospodarczej, działalności pożytku publicznego i innej działalności o charakterze odpłatnym”<sup>166</sup>. W definicji tej nacisk kładzie się na działalność, aktywność podmiotów ekonomii społecznej.

M. Grewiński i S. Kamiński analizując relacje pomiędzy ekonomią społeczną i polityką społeczną oraz miejsce tej pierwszej w całości działalności społecznej państwa, wskazali na kilka cech wspólnych<sup>167</sup>:

- ekonomia społeczna ze swoimi podmiotami wychodzi na zewnątrz i kieruje aktywność na jednostki oraz grupy klientów niebędących bezpośrednio członkami jej podmiotów;

---

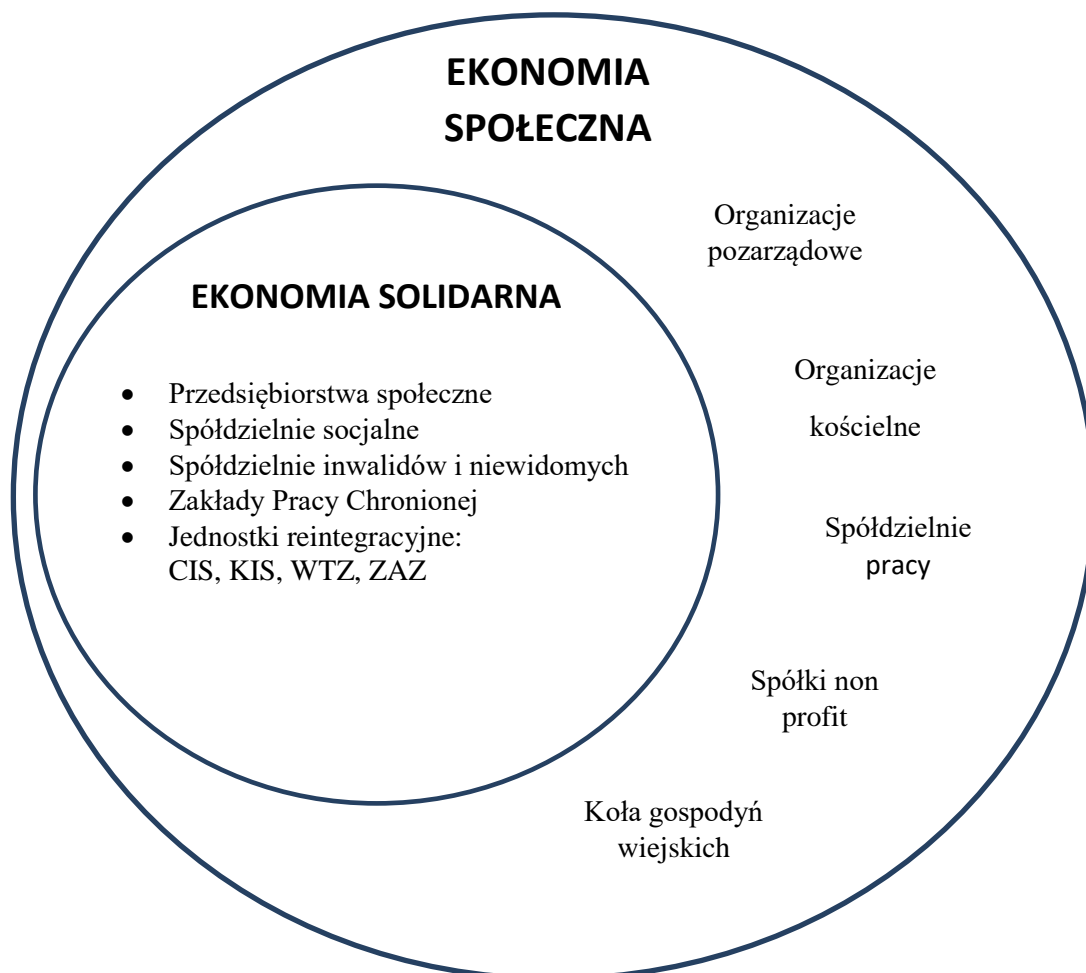
<sup>165</sup> Tamże, s. 10.

<sup>166</sup> Projekt ustawy o ekonomii społecznej, Druk Sejmowy nr 2321 z dnia 7 czerwca 2022 r. <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/druk.xsp?nr=2321> (dostęp 27.07.2022)

<sup>167</sup> M. Grewiński, S. Kamiński, Obywatelska polityka społeczna, WSP–TWP, Warszawa 2007, s. 170.

- sektor ekonomii społecznej stanowi istotne uzupełnienie systemu polityki społecznej we wszystkich gospodarkach;
- ekonomia społeczna przyczynia się do wzrostu zatrudnienia, spójności społecznej oraz rozwoju kapitału społecznego;
- podmioty ekonomii społecznej, będące jednocześnie organizacjami gospodarczymi, działają we wspólnotach samorządowych, świadczą usługi użyteczności publicznej;
- ekonomia społeczna nie zastępuje polityki społecznej, ale aktywnie wspiera w zaspokajaniu potrzeb osób potrzebujących, jak również tworzy odpowiednie warunki do realizacji programów społecznych.

Rysunek 2.1. Podmioty ekonomii społecznej i solidarnej



Źródło: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej*, Warszawa 2019, s. 11.

Reasumując, ekonomia społeczna odgrywa coraz większą rolę w działalności państwa. Świadczą o tym przyjęte kierunki jej rozwoju w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) z 2017 r.<sup>168</sup>, które następnie zostały doprecyzowane i rozwinięte w przywoływanym wcześniej „Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 r. Ekonomia solidarności społecznej (KPRES)”<sup>169</sup>. Przykładem troski państwa o tę sferę polityki społecznej jest również przyjęta przez Sejm RP w dniu 7 lipca 2022 r. ustawa o ekonomii społecznej. Ma ona na celu kompleksową regulację sfery ekonomii społecznej, a zwłaszcza przedsiębiorstw społecznych i ich zadań na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej, polityki zatrudnienia osób pozostających w trudnej sytuacji, a także wspierania szeroko rozumianego rozwój lokalnego w jednostkach samorządu terytorialnego<sup>170</sup>. Wprowadzono pojęcie przedsiębiorstwa społecznego, które nie zostało zdefiniowane (z powodu zróżnicowanych cech), ale określono model przyznawania formalnego statusu przedsiębiorstwa społecznego<sup>171</sup>.

Ustawa o ekonomii społecznej jest aktem, który nie znosi istniejących ustaw z zakresu polityki społecznej, ale uzupełnia istniejące luki prawne.

### **2. 1. 2. Kształtowanie się i charakterystyka ruchu spółdzielczego**

Ruch spółdzielczy narodził się w XIX wieku w Europie. Za prekursora idei ruchu spółdzielczego uważa się Roberta Owena (1771-1858), działacza i propagatora ruchu socjalistycznego, przedstawiciela tzw. socjalizmu utopijnego.

Wielu historyków wskazuje, że pierwszą inicjatywą tego rodzaju było utworzone w Anglii w 1844 r. Roczdelkie Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów (*Equitable Pioneers of Rochdale Society*), jakkolwiek nie ma pełnej zgodności, czy początków ruchu spółdzielczego należy doszukiwać się we Francji czy w Anglii. Jest zgoda, iż najpierw objęły rolnictwo i organizacje konsumenckie<sup>172</sup>. Inicjatywa

---

<sup>168</sup> Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Dokument przyjęty uchwałą Rady Ministrów w dniu 14 lutego 2017 r.

<sup>169</sup> Załącznik do uchwały nr 11 Rady Ministrów z dnia 31 stycznia 2019 r. zmieniającej uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej” (M.P. poz. 214).

<sup>170</sup> Ustawa na dzień 31.07.2022 r. była jeszcze w toku legislacyjnym.

<sup>171</sup> Uzasadnienie do ustawy o ekonomii społecznej, Druk Sejmowy nr 2321 z dnia 7 czerwca 2022 r. op.cit. s. 12.

<sup>172</sup> F. Forno, Co-operative movement [w:] D. A. Snow, D. della Porta, B. Klandermans, D. McAdam (eds.), *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*, Blackwell Publishing Ltd. 2013, p. 1.

Roczdelska wypracowała kilka fundamentalnych zasad spółdzielczości, z których w następnych latach czerpały wzorce inne stowarzyszenia spółdzielcze:

- demokratyczna kontrola (jeden członek, jeden głos),
- otwarte członkostwo,
- ograniczone odsetki od kapitału,
- podział nadwyżki proporcjonalnie do składki członkowskiej,
- tylko handel gotówką (bez wykorzystania kredytu),
- zapewnienie edukacji członków w zakresie zasad spółdzielni,
- neutralność polityczna i religijna<sup>173</sup>.

W latach rewolucji przemysłowej spółdzielnie rozprzestrzeniły się we wszystkich krajach zachodnich jako reakcja na negatywne skutki uboczne industrializacji. W tym czasie spółdzielnie stały się środkiem organizacji gospodarczej pracowników. Bez względu na rodzaj, wielkość, położenie geograficzne lub cel, spółdzielnie zapewniały narzędzie, dzięki któremu można osiągnąć jeden lub więcej celów ekonomicznych, takich jak poprawa siły przetargowej w kontaktach z innymi przedsiębiorstwami, zakupy hurtowe w celu zagwarantowania niższych cen, uzyskiwanie produktów lub usług w inny sposób niedostępnych, zdobywanie dostępu do rynku lub poszerzanie możliwości rynku, poprawę jakości produktów lub usług, zabezpieczenie kredytu od instytucji finansowych i zwiększenie dochodów<sup>174</sup>.

Przykład Roczdelskiego Stowarzyszenia Sprawiedliwych Pionierów szybko zyskał naśladowców w całej Wielkiej Brytanii i innych krajach. Wśród krajów europejskich, w których spółdzielnie pracownicze miały wkrótce zyskać oddolne poparcie, godne uwagi były Francja, Niemcy, Belgia, Austria, Włochy, Dania, Finlandia, Norwegia i Szwecja<sup>175</sup>.

W Stanach Zjednoczonych ruch spółdzielczy rozpowszechnił się później niż w Europie. Pierwsze spółdzielnie założyli też rolnicy, aby pomóc im kupować artykuły pierwszej potrzeby po niższych kosztach lub pomóc im sprzedawać swoje produkty w bardziej efektywny sposób i po wyższych cenach. Chociaż przed I wojną światową istniało kilka dużych stowarzyszeń – takich jak California Fruit Growers' Exchange

---

<sup>173</sup> M. Altman, *History and Theory of Cooperatives*, International Encyclopedia of Civil Society, January 2009, pp 5-6. [https://www.researchgate.net/publication/228272144\\_History\\_and\\_Theory\\_of\\_Cooperatives/link/5855295908ae81995eb3f2e9/download](https://www.researchgate.net/publication/228272144_History_and_Theory_of_Cooperatives/link/5855295908ae81995eb3f2e9/download) (dostęp 29.06.2022).

<sup>174</sup> F. Forno, *op.cit.* p. 1.

<sup>175</sup> Tamże, p. 2.

i Eastern Shore of Virginia Produce Exchange – amerykańskie spółdzielnie pozostawały głównie lokalne i niezależne od siebie przez wiele dziesięcioleci<sup>176</sup>

W 1895 roku został utworzony Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (*International Cooperative Alliance - ICA*), organizacja pozarządowa, mająca na celu promowanie przyjaznych stosunków gospodarczych między wszelkiego rodzaju organizacjami spółdzielczymi, zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi. Głównym celem ICA było promowanie i wzmacnianie „autonomicznego stowarzyszenia osób zjednoczonych dobrowolnie w celu zaspokojenia ich wspólnych potrzeb i aspiracji gospodarczych, społecznych i kulturalnych poprzez współwłasność i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo”<sup>177</sup>.

Rozwój ruchu spółdzielczego miał charakter cykliczny. Liczba spółdzielni ma tendencję do wzrostu w czasach kryzysów ekonomicznych. Po pojawieniu się ruchu w XIX wieku gwałtowny wzrost liczby spółdzielni zbiegł się z wybuchem I wojny światowej. Wysoka inflacja, spekulacje wojenne i niedobory żywności przyczyniły się do przejścia na alternatywne rozwiązania.

Od początku XX wieku stowarzyszenia spółdzielcze zaczęły rosnąć, zarówno jako stowarzyszenia producentów, jak i konsumentów. Jednym z największych i najbardziej udanych przykładów jest przemysłowa Korporacja Spółdzielcza Mondragón w Hiszpanii, która została założona przez księdza Jose Maria Arizmendiarieta w opresyjnych warunkach faszystowskiej dyktatury gen. Franco w Hiszpanii. Obecnie jest zróżnicowaną siecią przedsiębiorstw spółdzielczych i prowadzi działalność międzynarodową<sup>178</sup>.

Pod koniec lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku nowe pokolenie ponownie odkryło współpracę, kolektywizm i komunizm, a „nowa fala” spółdzielczości wyłoniła się z kontrkultury lat sześćdziesiątych, aby promować partycypację gospodarczą. W tych latach ideologie i organizacje spółdzielcze zyskały wielu nowych zwolenników oraz promotorów w społeczeństwie obywatelskim, w tym działaczy przeciwko apartheidowi, organizacje pozarządowe prorozwojowe i alternatywne organizacje handlowe mające na celu pomoc producentom w krajach rozwijających się.

Obecnie, według danych ICA, sektor spółdzielczy liczy około 1 miliarda członków. Spółdzielnie zatrudniają bezpośrednio lub pośrednio 250 milionów ludzi na

---

<sup>176</sup> Tamże, p. 3.

<sup>177</sup> Strona ICA <https://www.ica.coop/> (dostęp 27.06.2022).

<sup>178</sup> J. Kittredge, op. cit. p. 5.



całym świecie. Szacunkowy globalny obrót 300 największych spółdzielni na świecie wynosi 2,2 biliona USD<sup>179</sup>.

W Polsce za pioniera spółdzielczości uważa się Stanisława Staszica, założyciela Hrubieszowskiego Towarzystwa Rolniczego Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach (1816 r.)<sup>180</sup>. Polski ruch spółdzielczy, którego początki sięgają połowy XIX w., od początku odpowiadał założeniom i postulatom ekonomii społecznej. Jeszcze w okresie zaborów, w poszczególnych dzielnicach powstawały różne inicjatywy spółdzielcze, jak np. wielkopolskie banki ludowe i „Rolniki” w zaborze pruskim, spółdzielnie spóżywców w zaborze rosyjskim czy Kasy Stefczyka w zaborze austriackim. W II połowie XIX wieku powstawały pierwsze spółdzielnie pracy (1872 r.), mleczarskie (1882 r.), mieszkaniowe (1890 r.)<sup>181</sup>.

Spółdzielczość rozwijała się w różnym tempie w poszczególnych zaborach i znacząco się różniła w zależności od regionu. W zaborze pruskim miała charakter narodowy, jej ważnym celem było podtrzymywanie polskości. Była nie tylko szkołą oszczędzania i gospodarowania, ale też załączkiem polskiego systemu gospodarczego<sup>182</sup>. W zaborze austriackim, ekonomicznie najbiedniejszym, nacisk kładziono na rozwój na towarzystwa oraz kasy zaliczkowe. Rosło zapotrzebowanie na kredyty wśród chłopów, stąd w 1889 r. Franciszek Stefczyk założył w Czernichowie pierwszą spółdzielnię kredytową. Na przełomie XIX i XX wieku w zaborze austriackim zaczęto dynamicznie tworzyć kółka rolnicze, spółdzielnie spóżywców, spółdzielnie pracy, banki ludowe<sup>183</sup>. Z kolei w zaborze rosyjskim, w którym rozwój społeczno-gospodarczy był nierównomierny, ruch spółdzielczy napotykał ogromne trudności, zwłaszcza w kontekście podejrzeń o jego narodowy, patriotyczny charakter. Dopiero pod koniec XIX wieku tworzone kółka rolnicze, spółdzielnie spóżywców, spółdzielcze podmioty kredytowe, mleczarnie itp.<sup>184</sup>.

Spółdzielczość rozwijała się pomyślnie również po odzyskaniu przez Polskę niepodległości w 1918 r. W dniu 29 października 1920 r. przyjęto ustawę o spółdzielniach, uważaną za jedną z najlepszych i najnowocześniejszych w skali

---

<sup>179</sup> Strona ICA <https://www.ica.coop/> (dostęp 27.06.2022).

<sup>180</sup> Krajowa Rada Spółdzielcza, Spółdzielczość. Historia, <https://krs.org.pl/spoldzielczosc/historia> (odczyt 13.06.2022).

<sup>181</sup> Tamże.

<sup>182</sup> M. Kawa, W. Kuźniar, Rola spółdzielczości w rozwoju społeczno-gospodarczym w Polsce, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", Uniwersytet Rzeszowski, nr 59 (3/2019), s. 121.

<sup>183</sup> Tamże, s. 121.

<sup>184</sup> K. Boczar, Spółdzielczość. Problematyka społeczna i ekonomiczna, Warszawa Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1986, s. 107.

Europy w tamtych latach regulacji prawnych dla spółdzielczości<sup>185</sup>. Zaczęto tworzyć związki branżowe, a wkrótce najwyższym organem ruchu spółdzielczego została Państwowa Rada Spółdzielcza, podmiot, który był połączeniem struktury spółdzielczej i państwowej, co było dość charakterystyczne dla II Rzeczypospolitej, w której, zwłaszcza po przewrocie majowym, wszystkim instytucjom starano się nadawać „rys” państwowy. Ocenia się, że w końcu lat 30. XX wieku około 20% obywateli należało do jakiejś spółdzielni, w handlu detalicznym segment spółdzielczy obejmował 5%, w obrocie produktami rolnymi 12%, zaś banki i kasy spółdzielcze przyciągnęły 20% depozytów oszczędnościowych<sup>186</sup>.

Polscy aktywiści spółdzielczy odgrywali aktywną rolę we wspomnianym Międzynarodowym Związku Spółdzielczym, przyczyniając się merytorycznie m.in. do wypracowania Zasad Spółdzielczych przyjętych przez paryski Kongres Związku w 1937 roku<sup>187</sup>.

Stanisław Thugutt, polityk i działacz społeczny w II Rzeczypospolitej, w swoim tekście z 1937 r. pt. „Istota i określenie spółdzielni” zauważył, że głównym jej zadaniem jest podniesienie komfortu życia społecznego. Spółdzielnie socjalne dodatkowo otwierają dostęp do rynku pracy dzięki nauce samodzielności w pracy<sup>188</sup>. Do cech charakterystycznych spółdzielni zaliczył:

- zrzeczenie osób (nie kapitałów), łączących swoje działania dla osiągnięcia wspólnego celu,
- dobrowolność zrzeczenia,
- zmienność kapitału i składu osobowego,
- wspólnym celem jest polepszenie bytu swoich członków,
- spółdzielnia jest przede wszystkim przedsiębiorstwem.

Reasumując swój wywód S. Thugutt twierdził, że spółdzielnia jest wolnym zrzeczeniem, które prowadzi wspólne gospodarstwo oparte na zasadach interesów pracy<sup>189</sup>.

Dobre imię i nienaganna reputacja, które wypracowały sobie spółdzielnie w Polsce międzywojennej, zostały nadszarpnięte w okresie Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (1945-1989), kiedy ruch spółdzielczy został wprężnięty w polityczne

---

<sup>185</sup> Ustawa z dnia 29 października 1920 r. o spółdzielniach, Dz.U. 1952 poz. 733, nr 1.

<sup>186</sup> Krajowa Rada Spółdzielcza, Spółdzielczość. Historia, op.cit.

<sup>187</sup> Tamże.

<sup>188</sup> S. Thugutt, Istota i określenie spółdzielni [w:] R. Okraska, Wspólna sprawa. Antologia tekstów poświęconych dziejom i zasadom spółdzielczości, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013, ss. 33-49.

<sup>189</sup> Tamże, 37.

i propagandowe działania komunistycznego państwa. Jak zauważa Zofia Chyra-Rolicz „w centralnie planowanej gospodarce dokonywano wielkich i kosztownych reorganizacji instytucji i pionów spółdzielczych bez należytego rozpoznania potrzeb i możliwości. Tworzono wielkie urzędy - centralne i wojewódzkie związki spółdzielni, zatrudniające rzesze urzędników o nomenklaturowej proveniencji. Powstał wielki dyspozycyjny aparat spółdzielczej biurokracji, oderwany od korzeni i ideałów tego ruchu”<sup>190</sup>.

Na początku kształtowania się III Rzeczypospolitej spółdzielczość zapłaciła wysoką cenę za dotychczasowe polityczne afiliacje. Transformacja ustrojowa, a ściślej uchwalona i wdrożona w 1990 r. ustawa o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości, spowodowała w praktyce likwidację struktur spółdzielczych w ich dotychczasowej formie<sup>191</sup>. Decyzja ta była dość arbitralna, stąd słuszne skądinąd założenia likwidacji zhierarchizowanej i zbiurokratyzowanej administracji, zaowocowały licznymi konfliktami o podział i majątek, skurczeniem się szeregów spółdzielców (z 15 do 5-6 mln), a w konsekwencji spadkiem znaczenia spółdzielczości jako takiej<sup>192</sup>.

Zmniejszenie roli sektora spółdzielczego wynikało nie tylko z odgórnych decyzji, ale też z jego niedostosowania do warunków gospodarki kapitalistycznej, spadkiem zainteresowania państwa finansowaniem tej aktywności, brakiem zainteresowania nowej klasy przedsiębiorców prowadzeniem takich form działalności. Istotną barierą była też niska świadomość społeczna odnośnie spółdzielczości, która – w dużej mierze niesłusznie - była postrzegana jako relikw PRL, część własności państwowej, sektor sterowany odgórnie<sup>193</sup>.

## **2. 2. Istota i zasady funkcjonowania spółdzielni socjalnych**

### **2. 2. 1. Istota spółdzielni socjalnych**

Słowo „spółdzielnia” pochodzi w linii prostej od słowa „współdziałać”. W języku polskim funkcjonuje od XX w. i jest określane jako „zrzeszenie osób mające na celu

---

<sup>190</sup> Z. Chyra-Rolicz, Spółdzielczość w Polsce powojennej (1944–1990), „Dzieje Najnowsze” 2002, 34/1, s. 115.

<sup>191</sup> Ustawa z dnia 20 stycznia 1990 r. O zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości, Dz.U. 1990, nr 6, poz. 36.

<sup>192</sup> Z. Chyra-Rolicz, op. cit. s. 119.

<sup>193</sup> A. Michalik, Korzenie polskiej spółdzielczości a rozwój sektora spółdzielczego w III Rzeczypospolitej, „Ekonomia Społeczna” Nr 1 / 2013 (6), s. 57.

prorowadzenie przedsiębiorstwa handlowego, produkcyjnego bądź zakładu usługowego”<sup>194</sup>. Oznacza zatem wspólne działanie grupy ludzi, którzy chcą razem osiągnąć pozytywny cel gospodarczy.

Międzynarodowy ruch spółdzielczy wypracował kilka generalnych zasad, jakimi powinny kierować się wszelkie inicjatywy spółdzielcze:

- 1) Zasada dobrowolnego i otwartego członkostwa – rozumiana jako nadanie praw i obowiązków członkom spółdzielni. Każda osoba dostaje określone zadania do wykonania w ramach działań podjętych przez spółdzielnię, ale również dostaje możliwość korzystania ze wszystkich usług, jakie ta proponuje.
- 2) Zasada demokratycznej kontroli członkowskiej – dotyczy rozdzielania ról między poszczególnymi członkami.
- 3) Zasada ekonomicznego uczestnictwa i współodpowiedzialności – każdy członek wnosi odpowiedni kapitał własny. Natomiast wszyscy odpowiadają za zadania podejmowane przez spółdzielnię. Każdy ma prawo wyrazić swoje zdanie i każdy oddaje równie ważny głos w trakcie głosowań na ważne tematy.
- 4) Zasada autonomii i niezależności – oznacza, że spółdzielnie są samorządnymi, samopomocowymi organizacjami będącymi pod władzą członków.
- 5) Zasada oświaty, kształcenia i informacji – odnosi się do ciągłego podnoszenia kwalifikacji przez zrzeszające się osoby. Ma to na celu poprawę pełnionych przez nich obowiązków.
- 6) Zasada wspólnych inicjatyw – mająca na celu ochronę spółdzielni przed monopolem na lokalnym, krajowym bądź międzynarodowym szczeblu.
- 7) Zasada troski o społeczność lokalną - żadna osoba w środowisku lokalnym nie powinna pozostać bez pomocy. Każdy dostanie szansę na nowe, lepsze życie<sup>195</sup>.

Spółdzielnia jako taka pełni dwojakie funkcje: zrzeszenia i przedsiębiorstwa, stąd mówi się o jej bimodalnym charakterze<sup>196</sup>. Na początku zrzeszają się ludzie motywowani określoną potrzebą (zapewnienie środków materialnych, mieszkań, pomocy w prowadzeniu biznesu, zapewnienia miejsc pracy), ale aby ją zrealizować muszą działać gospodarczo tzn. wypracować zysk, który pozwoli przetrwać na

---

<sup>194</sup> W. Borys, Słownik etymologiczny języka polskiego, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2005, s. 570.

<sup>195</sup> S. Dyka, P. Grzegorzewski, Zarządzanie spółdzielnią, Wydawnictwo Difin Warszawa 2000, s. 58.

<sup>196</sup> A. Kozuch, E. Książek, Spółdzielnia socjalna jako forma przedsiębiorstwa społecznego, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias 8, 2014, s. 184.

konkurencyjnym rynku<sup>197</sup>. Spółdzielnia stanowi szczególny rodzaj przedsiębiorstwa, tworzonego dla zaspokojenia potrzeb członków, którzy są jego właścicielami i sprawują nad nim kontrolę.

Spółdzielnia socjalna to podmiot specyficzny, łączący w sobie cechy instytucji pożytku publicznego i organizacji realizującej cele poprzez prowadzenie działalności gospodarczej<sup>198</sup>. W ustawie założycielskiej z 27 kwietnia 2006 r. stwierdzono, iż „przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej”<sup>199</sup>.

Nadrzędne zasady funkcjonowania spółdzielni socjalnych polegają na prowadzeniu działalności gospodarczej przez osoby zagrożone lub dotknięte wykluczeniem społecznym. Przesłanką owej działalności jest przeznaczanie wypracowanych zysków na cele reintegracji społecznej członków tego podmiotu ekonomii społecznej. Ten cel sprawia, że w Polsce od 2006 roku (wejście w życie ustawy o spółdzielniach socjalnych) lat rośnie zainteresowanie spółdzielniami socjalnymi jako nowoczesnymi instrumentami polityki społecznej. Spółdzielnie socjalne, mimo iż przypominają organizacje pozarządowe (tzw. trzeci sektor), to w kontekście polskiego prawa zaliczane są do jednego z kilkunastu rodzajów spółdzielni.

Inne organizacje działające w tzw. trzecim sektorze, również podejmujące działalność gospodarczą lub osiągające dochody, takie jak fundacje i stowarzyszenia, wliczając w to również organizacje religijne, można określić jako realizujące zadania i cele stawiane spółdzielniom socjalnym<sup>200</sup>.

Inne spółdzielnie z trudnością spełniają ten warunek. Zależność odwrotna nie jest jednak spełniona, gdyż spółdzielnie socjalne, choć mogą prowadzić działalność pożytku publicznego, są wyraźnie wyłączone z możliwości ubiegania się o status organizacji pożytku publicznego, określony w ustawie z 2003 r.<sup>201</sup>. Istnieje również niewielka liczba podmiotów gospodarczych głównego nurtu, które realizują wyraźny cel społeczny (mowa tu o spółkach akcyjnych czy spółkach z ograniczoną

---

<sup>197</sup> K. Boczar, *Zasady spółdzielcze*, „Roczniki Spółdzielczego Instytutu Badawczego”, Warszawa 1991, s. 23.

<sup>198</sup> K. Wygnański, *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych Warszawa 2006, s. 25.

<sup>199</sup> Art. 2 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych

<sup>200</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2020 r. poz. 1057, art. 3. ust. 3. pkt. 3

<sup>201</sup> Tamże, art. 3 ust. 3a.

odpowiedzialnością czy innych spółkach handlowych prowadzących działalność non-profit)<sup>202</sup>. Kryterium to nie jest spełnione chociażby w przypadku towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, banków spółdzielczych i spółdzielni kredytowych<sup>203</sup>.

Według założeń ustawodawcy, spółdzielnie socjalne są tworzone z myślą o jednostkach wykluczonych, które dzięki odpowiedzialnemu zarządzaniu i stabilnemu zatrudnieniu uzyskują samodzielność ekonomiczną i dobrze adaptują się w strukturach społeczności lokalnej. Celem ustawy o spółdzielniach socjalnych było „przywrócenie na rynek pracy, przez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób o niskiej zatrudnialności oraz umożliwienie osobom bezrobotnym aktywizację zawodową”<sup>204</sup>. Spółdzielnie socjalne to nowe rozwiązanie aktywnej polityki społecznej, w której „tradycyjne instrumenty, oparte przede wszystkim na transferach finansowych, uzupełniane są o jej aktywne formy”<sup>205</sup>.

Spółdzielnia socjalna to przedsiębiorstwo społeczne, które reprezentuje tak pożądaną społecznie koncepcję ekonomii z ludzką twarzą. Spółdzielnia może bowiem, oprócz działalności gospodarczej i społecznej, prowadzić działalność kulturalno-oświatową na rzecz swoich członków, pracowników oraz ich środowiska lokalnego<sup>206</sup>. Ponadto spółdzielnia socjalna może także prowadzić działalność społecznie użyteczną w zakresie zadań publicznych, które są wyszczególnione w przytaczanej wcześniej ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Początki legislacji dającej szansę na aktywizację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w Polsce związany były z uchwaleniem ustawy z 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. 2003 Nr 122, poz. 1143). Zdefiniowała ona pojęcia wykluczenia społecznego, zatrudnienia socjalnego oraz tak zwanego samozatrudnienia w ramach własnej działalności gospodarczej w formie spółdzielni. Wówczas po raz pierwszy zagwarantowano możliwość aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym opuszczających centra integracji społecznej poprzez założenie spółdzielni pracy. Samo pojęcie „spółdzielnia socjalna” po raz pierwszy pojawiło się w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku

---

<sup>202</sup> Tamże, art. 3 ust. 3. pkt. 4.

<sup>203</sup> A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Country Report: Poland, European Commission.

<sup>204</sup> Uzasadnienie projektu ustawy o spółdzielniach socjalnych, [http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/projekty/49\\_p.htm](http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/projekty/49_p.htm) (dostęp 27.07.2022).

<sup>205</sup> Tamże, s. 4.

<sup>206</sup> Art. 2 ust. 3 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>207</sup>. Przedmiotowa ustawa znowelizowała prawo spółdzielcze, dając możliwość powołania nowego typu podmiotu, czyli spółdzielni pracy nienastawionej na pomnażanie zysku.

W kontekście polityki społecznej, spółdzielniom socjalnym przypisano ważną rolę zarówno na rynku pracy, jak i w systemie zabezpieczenia społecznego. W związku z powyższym niezwłocznie podjęto starania w celu uchwalenia kolejnego aktu prawnego sankcjonującego status nowych podmiotów. W efekcie 27 kwietnia 2006 roku uchwalono ustawę o spółdzielniach socjalnych. Tym samym stworzono nowy podmiot prawny, którego celem jest nie tyle prowadzenie działalności gospodarczej, ale przede wszystkim działalność mająca na celu przywrócenie umiejętności uczestniczenia w życiu społecznym, zamieszkania oraz samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy.

Ustawa o spółdzielniach socjalnych uregulowała następujące kwestie:

- obszary działalności spółdzielni,
- podmioty założycielskie spółdzielni,
- obowiązki dokumentowania statusu założycieli,
- sposób podziału nadwyżki bilansowej,
- kwestie finansowania spółdzielni,
- udział spółdzielni w zamówieniach publicznych,
- zasady tworzenia konsorcjów spółdzielni socjalnych,
- zasady likwidacji spółdzielni,
- podział majątku likwidowanej spółdzielni.

Kwestie nieuregulowane w tej ustawie są rozstrzygane na podstawie przepisów Prawa spółdzielczego<sup>208</sup>. Ograniczona rzesza podmiotów mogących założyć spółdzielnię wydaje się uzasadniona, ponieważ ustawa jest dedykowana przede wszystkim osobom znajdującym się w szczególnej sytuacji społeczno-ekonomicznej.

Według założeń ustawodawcy, model spółdzielczości socjalnej miał realizować cele walki z wykluczeniem społecznym zawarte w Narodowej Strategii Integracji Społecznej dla Polski, ale też powinien stanowić ważny element całego ruchu

---

<sup>207</sup> Dz. U. 2004 Nr 99, poz. 1001.

<sup>208</sup> M. Pleśniak, Spółdzielnie socjalne jako nowy środek walki z wykluczeniem, rozdział 11 [w:] J. Blicharz, T. Kocowski, M. Paplicki, L. Zacharko, (red.), Spółdzielnie socjalne oraz organizacje pozarządowe wsparciem dla zagrożonych wykluczeniem, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego Wrocław 2019, s. 164.

spółdzielczego<sup>209</sup>. Po 11 latach funkcjonowania spółdzielni socjalnych zdecydowano się wprowadzić zmiany w ustawie o spółdzielniach socjalnych. Dotyczyły one m.in.<sup>210</sup>:

- 1) Wzmocnienia pozycji pracowników spółdzielni socjalnej przez ponowne zdefiniowanie przedmiotu działalności spółdzielni socjalnej. Przedmiotem działalności pozostało prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa, ale również w oparciu o pracę pracowników niebędących członkami spółdzielni socjalnej.
- 2) Precyzyjnego określenia obszaru działania spółdzielni socjalnej; stwierdzono, iż spółdzielnia socjalna działa na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej nie tylko członków spółdzielni, ale również na rzecz pracowników spółdzielni niebędących jej członkami, a pochodzących z grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- 3) Zwiększenia katalogu osób, które mogą zakładać i przystąpić do spółdzielni socjalnej w charakterze członka lub osoby świadczącej pracę na rzecz spółdzielni.
- 4) Uregulowania kwestii możliwości zakładania spółdzielni socjalnej przez osoby niezaliczane do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- 5) Umożliwienia założenia spółdzielni socjalnej przez osoby niebędące osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, o ile ich liczba nie przekroczy 70% ogólnej liczby założycieli.
- 6) Zmniejszenia liczby założycieli spółdzielni socjalnej z pięciu do trzech osób, jeżeli założycielami są osoby fizyczne.
- 7) Wskazania, iż spółdzielnia socjalna liczy nie mniej niż pięciu członków w przypadku osób fizycznych (po 12 miesiącach działalności) i nie mniej niż dwóch członków w przypadku osób prawnych i nie więcej niż pięćdziesięciu członków.
- 8) Wskazania, iż członkostwo w spółdzielni socjalnej mogą nabyć także inne osoby niż zagrożone wykluczeniem społecznym. Wyeliminowana została konieczność posiadania szczególnych kwalifikacji przez osoby, które nie należą do katalogu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym wskazanego w ustawie.

---

<sup>209</sup> Uzasadnienie ustawy, op.cit., s. 5.

<sup>210</sup> Ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2017 r., poz. 2494).



- 9) Umożliwienia uzyskania członkostwa w spółdzielni socjalnej przed upływem 12 miesięcy, w przypadku gdy statut spółdzielni stanowić będzie o takiej możliwości.
- 10) Uelastycznienie zasad podziału nadwyżki bilansowej i stworzenie możliwości jej przeznaczenia według potrzeb konkretnej spółdzielni poprzez zlikwidowanie obowiązku przeznaczania nadwyżki bilansowej na fundusz inwestycyjny.
- 11) Umożliwienia spółdzielniom socjalnym tworzenia konsorcjum spółdzielczego w formie umowy.
- 12) Zobowiązania spółdzielni socjalnych, których powstanie zostało sfinansowane ze środków publicznych, do poddania się pierwszej lustracji, o której mowa w ustawie z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze, w terminie 6 miesięcy od dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego za pierwszy rok działalności.

Przyjęta w dniu 7 lipca 2022 r. ustawa o ekonomii społecznej również wprowadziła pewne zmiany do ustawy o spółdzielniach socjalnych:

- 1) Przyjęto zmianę do art. 2 ust. 2 ustawy o spółdzielniach socjalnych, wskutek czego pojęcia reintegracji społecznej i reintegracji zawodowej zdefiniowane w ustawie o ekonomii społecznej będą miały zastosowanie również do działań realizowanych przez spółdzielnie socjalne na rzecz osób, o których mowa w art. 4 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych. Pozwoli to zachować spójność pomiędzy regulacjami wyznaczającymi ramy działalności podmiotów, takich jak spółdzielnie socjalne i przedsiębiorstwa społeczne, które działają w podobnej formule i na rzecz realizacji podobnych celów.
- 2) Dokonano zmiany w art. 15b ust. 4 ustawy o spółdzielniach socjalnych przez poszerzenie katalogu podmiotów, które mogą przystąpić do konsorcjum spółdzielczego o podmioty ekonomii społecznej, m.in.: spółdzielnie pracy, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, a także spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Z historycznego punktu widzenia, spółdzielnie socjalne stanowią wyraz realizacji założeń strategii lizbońskiej oraz wspólnotowego programu przeciwdziałania

wykluczeniu społecznemu<sup>211</sup>. Konkretnie działania, jakie założono w Narodowej Strategii Integracji Społecznej z 2004 r. obejmowały m.in. „rozwijanie aktywnej polityki zatrudnienia przyczyniającej się do tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy; (...) wspieranie integracji społecznej, aby uniknąć pojawienia się trwale zmarginalizowanej klasy ludzi niezdolnych do funkcjonowania w społeczeństwie opartym na wiedzy”<sup>212</sup>.

Przepisy prawa i regulacje dotyczące spółdzielni socjalnych mają na polskim gruncie realizować zobowiązań wynikające z tych traktatów unijnych. Celem tych zobowiązań jest wspieranie zatrudnienia, poprawa warunków życia, zapewnienie właściwej ochrony socjalnej i rozwój zasobów ludzkich na rzecz zatrudnienia oraz zwalczania izolacji społecznej. W takim rozumieniu spółdzielnia socjalna może być instrumentem i dopełnieniem polityki państwa.

### **2. 2. 2. Istota i zasady funkcjonowania spółdzielni socjalnych**

Zgodnie z ustawą o spółdzielniach socjalnych, podmioty te mogą zakładać osoby fizyczne reprezentujące określone w ustawie środowiska. Należy w tym miejscu podkreślić, że wszystkie osoby będące założycielami spółdzielni socjalnych muszą posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, czyli przyjmowania i składania oświadczeń woli. Zatem nie mogą to być osoby ubezwłasnowolnione, skazane ani pozbawione praw obywatelskich.

Po nowelizacji ustawy o spółdzielniach socjalnych, jaka miała miejsce w 2017 r., lista osób, które mogą założyć spółdzielnie obejmuje<sup>213</sup>:

- osoby bezrobotne, w rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, tj. osoby, które przed rejestracją były zatrudnione na terenie RP co najmniej 6 miesięcy,
- absolwentów centrów integracji społecznej i klubów integracji społecznej, tj. bezdomnych realizujących indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- uzależnionych od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego,

---

<sup>211</sup> Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski, Warszawa 2004, s. 9.

<sup>212</sup> Tamże, s. 9.

<sup>213</sup> Art. 4 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2085.

- uzależnionych od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej,
- chorych psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego,
- zwolnionych z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- uchodźców realizujących indywidualny program integracji, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- osoby niepełnosprawne, w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,
- opiekunów osób niepełnosprawnych,
- osoby do 30. roku życia i powyżej 50. roku życia, poszukujące pracy i niemające zatrudnienia, będące według przepisów ustawy o promocji osobami w szczególnej sytuacji na rynku prac,
- osoby poszukujące pracy, niepozostające w zatrudnieniu lub niewykonujące innej pracy zarobkowej,
- osoby usamodzielniane, o których mowa w art. 140 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. Chodzi tu o osoby opuszczające domy dziecka, rodzinne domy dziecka oraz rodziny zastępcze.

Dodatkowo spółdzielnię socjalną mogą założyć inne osoby pod warunkiem, że liczba tych osób nie przekracza 50% ogólnej liczby założycieli lub 70% ogólnej liczby założycieli, w przypadku gdy spółdzielnię socjalną zakładają osoby o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych albo gdy spółdzielnia socjalna prowadzi działalność w zakresie<sup>214</sup>:

- zadań i usług pomocy społecznej w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,

---

<sup>214</sup> Tamże, art. 4, ust. 2.

- opieki nad dziećmi do lat trzech, o której mowa w przepisach o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3,
- prowadzenia niepublicznych przedszkoli lub innych form wychowania przedszkolnego, o których mowa w ustawie z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2020 r. poz. 910 i 1378), – wspierania rodziny i pieczy zastępczej w rozumieniu przepisów o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej.

Ponadto spółdzielnie socjalne mogą tworzyć organizacje pozarządowe w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie lub jednostki samorządu terytorialnego, a także kościelne osoby prawne.

Założenie spółdzielni socjalnej wymaga szeregu działań organizacyjnych, jednak stwarza możliwości aktywizacji zawodowej oraz społecznej i w takim właśnie kontekście spółdzielnia socjalna stanowi istotne dopełnienie polityki państwa w tym zakresie. Stanowi ona alternatywę dla osób, które mają małe szanse na znalezienie zatrudnienia oraz, w związku ze swoją sytuacją życiową, często są wykluczone społecznie.

Jak podkreśla D. Koptiew, założenie spółdzielni powinno być poprzedzone analizą ekonomiczną oraz opracowaniem i przyjęciem statutu. Analiza ekonomiczna obejmuje ocenę kompetencji i możliwości założycieli, jakość pomysłu biznesowego, ocenę otoczenia konkurencyjnego, możliwości rozwojowe segmentu rynku itp.<sup>215</sup>. Statut z kolei jest dokumentem wymaganym przy rejestracji podmiotu i zgodnie z art. 5 prawa spółdzielczego winien określać m.in.: nazwę (zawierającą słowa „spółdzielnia socjalna”), przedmiot działalności, czas funkcjonowania spółdzielni (jeśli założono ją na czas określony), wymiar wpisowego i liczbę udziałów członków, terminy ich wnoszenia i zwrotu, prawa i obowiązki członków, zasady i tryb przyjmowania, wypowiedzania członkostwa i wykluczania członków, zasady zwoływania walnych zgromadzeń, tryb wyboru i dowoływania członków organów spółdzielni, zasady podziału nadwyżki bilansowej, zasady pokrywania strat spółdzielni<sup>216</sup>.

Kwestię funkcjonowania organów spółdzielni regulują art. 7 i 7a ustawy o spółdzielniach socjalnych, które przewidują, iż najwyższym organem spółdzielni jest walne zgromadzenie, składające się ze wszystkich członków. W spółdzielniach powinna działać również rada nadzorcza, która pełni funkcje kontrolne i nadzorcze, sprawując

<sup>215</sup> D. Koptiew, op. cit, ss. 73-74.

<sup>216</sup> Art. 5 ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 648.

pieczę nad wykonywaniem zadań statutowych. W przypadku, gdy liczba członków spółdzielni nie przekracza 15, nie powołuje się rady nadzorczej, a jej kompetencje przejmuje walne zgromadzenie. Bieżącą działalnością spółdzielni kieruje zarząd, który również reprezentuje ją na zewnątrz<sup>217</sup>.

Decydującym rozstrzygnięciem w procesie zakładania spółdzielni socjalnej jest wpis do Krajowego Rejestru Sądowego, który staje się możliwy po spełnieniu określonych warunków, a przede wszystkim po przedstawieniu stosownych, określonych w ustawie zaświadczeń i oświadczeń lub uchwały organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego, kościelnej osoby prawnej lub organizacji pozarządowej o powołaniu spółdzielni socjalnej, w przypadku gdy organem założycielskim jest organizacja pozarządowa, kościelna osoba prawna lub jednostka samorządu terytorialnego<sup>218</sup>.

Spośród przedsiębiorstw o charakterze społecznym spółdzielnia socjalna wyróżnia się znacznymi możliwościami pozyskiwania środków finansowych i jest to jej niewątpliwym atut. Ustawodawca stworzył różnorodne możliwości pozyskania środków przez spółdzielnie socjalne. Są one dostępne w postaci pomocy bezpośredniej – transferu środków finansowych oraz w sposób pośredni – poprzez ulgi i preferencje w różnego typu daninach publicznych.

Według zapisów ustawowych spółdzielnia socjalna może zostać wsparta ze środków budżetu państwa lub środków budżetu jednostki samorządu terytorialnego, w szczególności poprzez:

- dotacje,
- pożyczki,
- poręczenia, jeśli była założona przez jednostki samorządu terytorialnego, kościelne osoby prawne lub organizacje pozarządowe,
- usługi lub doradztwo w zakresie finansowym, księgowym, ekonomicznym, prawnym i marketingowym,
- zrefundowanie kosztów lustracji.<sup>219</sup>

Założyciele spółdzielni mogą otrzymać wsparcie finansowe na rozpoczęcie działalności z Funduszu Pracy czy Europejskiego Funduszu Społecznego. Mogą również korzystać z ulg i zwolnień podatkowych. Spółdzielnia socjalna może także prowadzić

---

<sup>217</sup> Art. 7 i 7a ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>218</sup> Tamże, art. 6 ust. 1.

<sup>219</sup> Tamże, art. 15 ust. 1.

wspomnianą wyżej działalność pożytku publicznego i dzięki temu może ubiegać się o dodatkowe środki publiczne, co w przypadku innych przedsiębiorstw społecznych jest niemożliwe. Jeszcze inne formy wsparcia finansowego, z których korzystają spółdzielnie socjalne to refundacja składek na ubezpieczenie społeczne oraz preferencyjne pożyczki.

Spółdzielnie socjalne, które tworzono przy finansowaniu ze środków publicznych, podlegają obowiązkowi lustracji. Wymóg ten wynika z zapisów art. 15c ustawy o spółdzielniach socjalnych, ale pierwotnie został sformułowany w ustawie z 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze. Lustracja ma kilka zasadniczych celów<sup>220</sup>:

- sprawdzenie respektowania przez spółdzielnię przepisów prawa i statutu,
- zbadanie, czy spółdzielnia działa w interesie i na korzyść swoich członków,
- kontrolę gospodarności, celowości i rzetelności działań ekonomicznych, socjalnych i kulturalnych,
- sformułowanie i wskazanie nieprawidłowości i mankamentów w działalności,
- udzielanie pomocy przy usuwaniu uchybień i działaniach naprawczych.

Lustrację przeprowadzają właściwe związki rewizyjne w tych spółdzielniach, które są w nich zrzeszone. Spółdzielnie niezrzeszone zlecają odpłatne przeprowadzenie lustracji wybranemu związkowi rewizyjnemu lub Krajowej Radzie Spółdzielczej.

Likwidację spółdzielni socjalnej przeprowadza się w trybie i na zasadach określonych w ustawie Prawo spółdzielcze<sup>221</sup>:

- z upływem okresu, na który, w myśl statutu, spółdzielnię utworzono,
- wskutek zmniejszenia się liczby członków poniżej wskazanej w statucie lub w ustawie, jeżeli spółdzielnia w terminie jednego roku nie zwiększy liczby członków do wymaganej wielkości,
- wskutek zgodnych uchwał walnych zgromadzeń zapadłych większością  $\frac{3}{4}$  głosów na dwóch kolejno po sobie następujących walnych zgromadzeniach, w odstępie co najmniej dwóch tygodni.

Ustawa o spółdzielniach socjalnych przewiduje inne lub uszczegółowia już określone przypadki, kiedy stawia się ją w stan likwidacji. Należą do nich<sup>222</sup>:

- zaprzestania używania w nazwie oznaczenia „Spółdzielnia Socjalna”,

---

<sup>220</sup> D. Koptiew, op. cit., s. 79.

<sup>221</sup> Art. 113, § 1. ust 1-3. Ustawy Prawo spółdzielcze.

<sup>222</sup> Art. 18. Ust. pkt. 1-7 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

- zmniejszenia się liczby członków poniżej pięciu w przypadku osób fizycznych i dwóch w przypadku osób prawnych, o ile trwa dłużej niż 3 miesiące, lub zwiększenia powyżej pięćdziesięciu (chyba, że powstała w wyniku przekształcenia spółdzielni inwalidów lub spółdzielni niewidomych),
- przekroczenia limitu 50% członków spośród tzw. innych osób,
- niespełnienia warunku przez organizacje pozarządowe, kościelne osoby prawne lub jednostki samorządu terytorialnego, które są założycielami spółdzielni, odnośnie zatrudnienia w spółdzielni co najmniej pięciu osób spośród będących w szczególnej sytuacji, określonych w ustawie,
- w przypadku nie przyjęcia w poczet członków oraz do zatrudnienia co najmniej dwóch osób spośród znajdujących się w szczególnej sytuacji, wymienionych w ustawie, gdy założycielami spółdzielni socjalnej są trzy osoby fizyczne,
- naruszenia zasad podziału nadwyżki bilansowej,
- niepoddania się lustracji w określonym terminie.

Spółdzielnie socjalne, zgodnie ze zmianami wprowadzonymi do ustawy w 2017 r., mogą tworzyć konsorcjum spółdzielcze w formie umowy. Konsorcjum ma m.in. na celu zwiększenia potencjału ekonomicznego i społecznego zrzeszonych spółdzielni socjalnych, wspólne organizowanie sieci produkcji, handlu lub usług; organizowanie wspólnej promocji działań spółdzielczych lub ekonomicznych, promocji wspólnego znaku towarowego, o którym mowa w ustawie z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej<sup>223</sup>. Art. 16. Spółdzielnia socjalna może łączyć się wyłącznie z inną spółdzielnią socjalną, natomiast podzielić się na podstawie uchwały walnego zgromadzenia, podjętej większością 2/3 głosów. W wyniku podziału mogą być utworzone wyłącznie spółdzielnie socjalne<sup>224</sup>.

---

<sup>223</sup> Art. 15b ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>224</sup> Tamże, art. 16-17.

### 2. 3. Charakterystyka spółdzielni socjalnych funkcjonujących na polskim rynku

Na wstępie charakterystyki ilościowej należy zaznaczyć, iż w ogólnej liczbie spółdzielni w Polsce w 2021 roku, spółdzielnie socjalne stanowiły 72%, wszystkich zarejestrowanych spółdzielni w Polsce<sup>225</sup>.

Z przedkładanej Sejmowi RP co dwa lata rządowej informacji o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych<sup>226</sup> wynika, iż liczba spółdzielni socjalnych w latach 2018-2019 utrzymywała się na tym samym poziomie. Na koniec 2020 r. w Krajowym Rejestrze Sądowym figurowało 1497 spółdzielni socjalnych, co stanowiło 74% wszystkich zarejestrowanych w tym czasie spółdzielni (2025 podmiotów), na koniec 2021 r. liczba aktywnych spółdzielni wyniosła 1503<sup>227</sup>.

Według danych ZUS w latach 2020-2021 w spółdzielniach socjalnych zatrudnienie znalazło łącznie ok. 10 tys. osób, z czego zatrudnieni na umowy o pracę stanowili ponad 60% (ok. 6 tys.). Drugą co do wielkości grupą były osoby wykonujące pracę na podstawie umowy zlecenia, które stanowiły ponad 30% ogółu. Wśród osób pracujących w spółdzielniach socjalnych zdecydowaną większość stanowiły kobiety. Na koniec 2021 r. stanowiły one ok. 68% wszystkich pracujących<sup>228</sup>.

Średnie zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych jest z reguły niewysokie i w latach 2018-2019 wahało się w poszczególnych województwach w przedziale 2-11 osób (w informacji z 2022 roku Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej nie podało średniego zatrudnienia za lata 2020-2021; z uwagi na niewielkie zmiany w liczbie spółdzielni i ogólnej liczbie zatrudnionych, należy założyć, iż utrzymuje się ono obecnie na zbliżonym poziomie do lat 2018-2019).

Największe średnie zatrudnienie zarejestrowano w spółdzielniach województwa pomorskiego i województwa wielkopolskiego, co obrazuje tabela 2.1. Z powyższego zestawienia wynika, iż średnia liczba osób zatrudnionych w spółdzielniach socjalnych w 2019 r. wyniosła 5. Dla porównania ta sama średnia w 2017 r. wyniosła 7<sup>229</sup>. Niskie zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych sprawia, że tylko niewielki ich odsetek

---

<sup>225</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej Warszawa 2022, s. 5.

<sup>226</sup> Obowiązek przedstawienia przez Radę Ministrów Sejmowi i Senatowi Rzeczypospolitej Polskiej informacji o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych wynika z art. 19a ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.

<sup>227</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni, op. cit. s. 5.

<sup>228</sup> Tamże, s. 25.

<sup>229</sup> Główny Urząd Statystyczny, Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu, op. cit. 18.



posiada rady nadzorcze. Zgodnie z ustawą, co zasygnalizowano we wcześniejszych rozważaniach, rady nadzorcze powołuje się tylko w tych spółdzielniach, w których zatrudnia się co najmniej 15 pracowników.

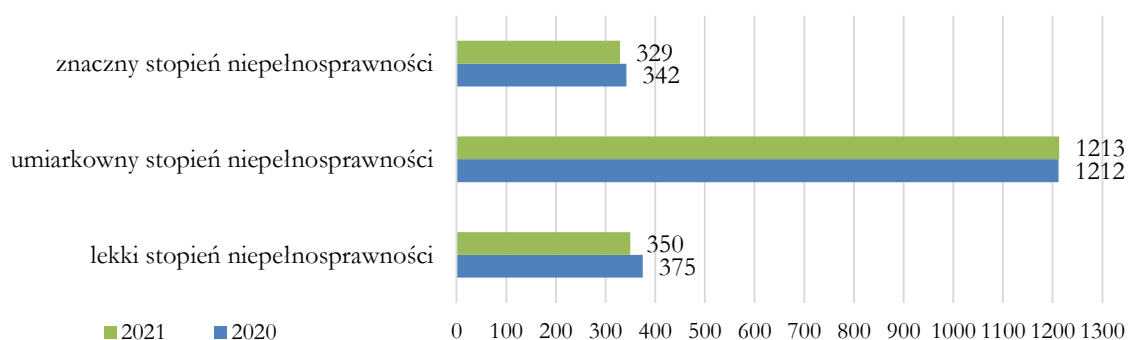
Tabela 2.1 Średnie zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych w podziale na poszczególne województwa w latach 2018–2019 (bez członków)

Województwo	Średnia liczba pracowników przypadających na spółdzielnię socjalną w 2018 r.	Średnia liczba pracowników przypadających na spółdzielnię socjalną w 2019 r.
Dolnośląskie	4	3
Kujawsko-Pomorskie	5	5
Lubelskie	4	5
Lubuskie	4	3
Łódzkie	5	6
Małopolskie	6	6
Mazowieckie	4	4
Opolskie	6	5
Podkarpackie	5	5
Podlaskie	3	3
Pomorskie	9	11
Śląskie	5	5
Świętokrzyskie	2	2
Warmińsko-mazurskie	3	4
Wielkopolskie	7	7
Zachodniopomorskie	4	4

Źródło: Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018–2019, Warszawa czerwiec 2020, s. 27.

Osoby z orzeczoną niepełnosprawnością stanowiły niemal 20% wszystkich osób pracujących w spółdzielniach socjalnych – 19,5% w 2020 r. i 18,6% w 2021 r.<sup>230</sup>. W tej grupie najliczniejszą reprezentację stanowiły osoby o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności – 1212 osób w 2020 r. i 1213 osób w 2021 r., czyli odpowiednio 63% i 64% wszystkich zatrudnionych osób niepełnosprawnych. Ilustruje to wykres 2.1.

Wykres 2.1. Struktura pracowników spółdzielni w podziale na stopień niepełnosprawności

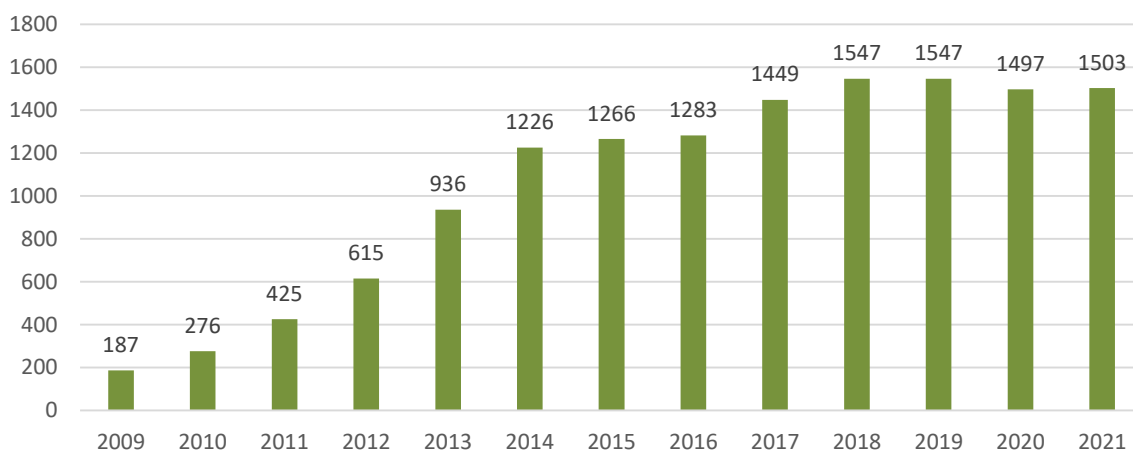


Źródło: Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021, Warszawa 2022, s. 26.

<sup>230</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni, op. cit., s. 26.

Jeśli poddać analizie lata 2009-2021 to liczba spółdzielni socjalnych systematycznie wzrastała do 2018 r., zatrzymała się w 2019 r., by nieznacznie spaść w latach 2020-2021, co pokazuje wykres 2.2. Ujęto na nim spółdzielnie aktywne, nie objęte procedurą likwidacji. Trudno jeszcze na tej podstawie mówić o rysującym się trendzie spadkowym.

Wykres 2.2. Liczba spółdzielni socjalnych w latach 2009-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020-2021, Warszawa 2022.

Liczba spółdzielni w poszczególnych województwach była zróżnicowana, co przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Liczba spółdzielni socjalnych w Polsce w latach 2020–2021 – w podziale na województwa

Województwo	2020	2021
Dolnośląskie	84	80
Kujawsko-Pomorskie	74	72
Lubelskie	128	134
Lubuskie	97	100
Łódzkie	65	59
Małopolskie	96	98
Mazowieckie	153	157
Opolskie	40	40
Podkarpackie	96	100
Podlaskie	57	56
Pomorskie	75	75
Śląskie	150	144
Świętokrzyskie	42	40
Warmińsko-Mazurskie	95	99
Wielkopolskie	177	176
Zachodniopomorskie	68	73

Źródło: Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020-2021, Warszawa 2022, s. 20.

Z zestawienia wynika, iż najwięcej spółdzielni w 2021 r. funkcjonowało w województwach: wielkopolskim (11,7% ogółu), mazowieckim (10,4%), śląskim (9,6%), natomiast najmniejszą liczbę zarejestrowano w województwach: opolskim (2,6%), świętokrzyskim (2,6%) oraz zachodniopomorskim (3,7%). Zróżnicowanie ilościowe spółdzielni wynika ze specyfiki województw (obszar, populacja, infrastruktura), a nie z liczebności mieszkańców danego województwa. Gdyby mierzyć liczbę spółdzielni przeliczeniem na 100 tys. mieszkańców, wówczas najwięcej spółdzielni w 2021 r. posiadało województwo lubuskie (9,7) oraz warmińsko-mazurskie (7,1)<sup>231</sup>.

Główny Urząd Statystyczny dokonał analizy założycieli spółdzielni socjalnych w 2019 r., z której wynika, iż zdecydowany prym w tym względzie wiodą osoby fizyczne (57,7%), podmioty sektora non-profit (ok. 31,9%) oraz założyciele z udziałem samorządu terytorialnego (11,4%)<sup>232</sup>.

Ustawa o spółdzielniach socjalnych bardzo ogólnie określa przedmiot działalności spółdzielni stanowiąc, że: „przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej”<sup>233</sup>. Daje tym samym dużą swobodę założycielom i członkom spółdzielni, co do wyboru obszaru działalności.

Według danych Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej na koniec grudnia 2021 roku spółdzielnie koncentrowały swoją działalność gospodarczą w siedmiu zasadniczych sekcjach gospodarki (według Polskiej Klasyfikacji Działalności – PKD), w których lokowało swój aktywność 70,4% spółdzielni:

- A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
- C – przetwórstwo przemysłowe,
- F - budownictwo
- G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle,
- I – zakwaterowanie i usługi gastronomiczne
- M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
- N – działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca,

---

<sup>231</sup> Tamże, s. 21.

<sup>232</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni, op. cit. s. 23.

<sup>233</sup> Art. 2 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

Zamieszczona tabela 2.3. obrazuje szczegółowe dane w tym zakresie. Uwzględniono w niej 1503 spółdzielni, aktywnych i będących w likwidacji (niewykreślonych) według stanu na dzień 31 grudnia 2021 r. Należy podkreślić, iż spółdzielnia socjalna może prowadzić więcej niż jeden rodzaj działalności gospodarczej.

Tabela 2.3. Przedmiot działalności spółdzielni socjalnych według sekcji PKD – stan na dzień 31 grudnia 2021 r.

Liczba spółdzielni socjalnych zarejestrowanych w KRS		1503	
Sekcja PKD	Przedmiot działalności	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
<b>Sekcja A</b>	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	4938	6,2%
<b>Sekcja C</b>	Przetwórstwo przemysłowe	12246	15,3%
<b>Sekcja F</b>	Budownictwo	6437	8,1%
<b>Sekcja G</b>	Handel hurt. i detal., naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	13864	17,4%
<b>Sekcja I</b>	Zakwaterowanie i usługi gastronomiczne	4419	5,5%
<b>Sekcja M</b>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	5162	6,5%
<b>Sekcja N</b>	Usługi administrowania i działalność wspierająca	9071	11,4%
<b>Ogółem w siedmiu sekcjach</b>		56137	70,4%

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020-2021, Warszawa 2022, s. 35-36.

Jak podkreśliło Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej w swojej „Informacji (...)”, spółdzielnie socjalne skupiają się na aktywności, która nie wiąże się z nazbyt wysokimi kwalifikacjami pracowników. Działalność dotyczy głównie usług komunalnych, gastronomii, prac remontowych, opieki itp. Spółdzielnie rzadko koncentrują się na usługach wysoko kwalifikowanych (np. finanse) czy wymagających znacznych inwestycji finansowych (produkcja, rolnictwo)<sup>234</sup>.

Bardzo istotną kwestią w działalności spółdzielni jest ich wsparcie finansowe z różnych źródeł. Pierwsze z nich to Fundusz Pracy, z którego przeznaczono środki na:

- założenie spółdzielni lub przystąpienie do spółdzielni po jej założeniu - w latach 2020–2021, ze środków tego funduszu na założenie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej po jej założeniu przeznaczono łącznie 157 tys. zł (42 tys. zł w 2020 r. i 115 tys. zł w 2021 r.),
- wydatki związane z refundacją wynagrodzeń i kosztów osobowych członków spółdzielni socjalnych odpowiadających składkom na ubezpieczenia społeczne - w 2020 r. wyniosły 890,4 tys. zł i zostały poniesione w 15 województwach,

<sup>234</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych, op.cit. s. 36.

natomiast w 2021 r. wydatki te wyniosły 1376,2 tys. zł i zostały poniesione w 14 województwach,

- na utworzenie stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego przyznano środki o łącznej kwocie 75 tys. zł (18 tys. zł – w 2020 r. oraz 57 tys. – w 2021 r.). Natomiast z możliwości sfinansowania kosztów wynagrodzenia osoby skierowanej do pracy w spółdzielni socjalnej dla 17 zatrudnionych osób (10 osób w 2020 r. oraz 7 osób w 2021 r.). Środki przeznaczone na ten instrument wyniosły w okresie sprawozdawczym 115 878,54 zł (37 200 zł w 2020 r. oraz 78 678,54 zł w 2021 r.)<sup>235</sup>.

Drugim źródłem finansowania spółdzielni był Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). W latach 2020–2021 nie odnotowano żadnego wniosku o przyznanie środków z PFRON w ramach instrumentu polegającego na przyznaniu środków na podjęcie działalności w formie spółdzielni socjalnej.

W ramach jednorazowego wsparcia przekazanego na utworzenie stanowiska pracy dla skierowanej przez powiatowy urząd pracy osoby niepełnosprawnej będącej jednocześnie osobą bezrobotną lub poszukującą pracy niepozostającą w zatrudnieniu, w 2020 r. wypłacono 363 441 zł., natomiast w 2021 r. wypłacano kwotę 390 787 zł.

Z tego samego funduszu na sfinansowania kosztów wynagrodzenia osoby niepełnosprawnej skierowanej do pracy w spółdzielni socjalnej, w 2020 r. wypłacono środki na finansowanie kosztów wynagrodzenia dla 3 pracowników w wysokości 10 400 zł. Natomiast w 2021 r. wypłacono środki na finansowanie kosztów wynagrodzenia dla 5 pracowników w wysokości 31 316 zł<sup>236</sup>.

Kolejnym źródłem pomocy był Europejski Fundusz Społeczny, a w jego ramach Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój. Według danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, odpowiedzialny za wypłatę środków Bank Gospodarstwa Krajowego w latach 2020-2021 podpisał ze spółdzielniami socjalnymi 36 umów, a łączna kwota udzielonych pożyczek w ramach Krajowego Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej wynosiła 5 356 000 zł. W 2020 r. w celu minimalizowania negatywnych skutków pandemii COVID-19, ten sam bank uruchomił tzw. pożyczki płynnościowe. W latach 2020-2021 z pożyczek płynnościowych

---

<sup>235</sup> Tamże, ss. 6-7.

<sup>236</sup> Tamże, s. 7.

skorzystało łącznie 237 podmiotów ekonomii społecznej, z czego 65 stanowiły spółdzielnie socjalne<sup>237</sup>.

Dotacje w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych, przeznaczone na tworzenie miejsc pracy i usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych, są w gestii Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES).

Wsparcie dla spółdzielni socjalnych (na utworzenie miejsc pracy oraz wsparcie pomostowe) w latach 2020-2021 w skali kraju osiągnęło kwotę 50 536 695,77 zł. Wartość dotacji na tworzenie miejsc pracy udzielonych przez OWES w celu tworzenia miejsc pracy w spółdzielniach socjalnych przekroczyła w skali kraju kwotę 29 mln zł, z tego w 2020 r. ponad 14 mln zł i w 2021 r. ponad 15 mln zł. Wartość wsparcia pomostowego udzielonego przez OWES w latach 2020-2021 spółdzielniom socjalnym w skali kraju wyniosła ponad 20 mln zł, z tego w 2020 r. ponad 8 mln zł i w 2021 r. ponad 12 mln zł<sup>238</sup>.

Analiza statystyczna funkcjonowania spółdzielni socjalnych w Polsce upoważnia do postawienia dwóch zasadniczych tez: po pierwsze, liczba spółdzielni od 2009 roku systematycznie rośnie; po drugie, ich czas funkcjonowania na rynku jest relatywnie krótki.

W Polsce od wielu lat wskaźnik zagrożenia ubóstwem i wykluczeniem społecznym systematycznie spada, a jego wartość zbliżona jest do średniej dla Unii Europejskiej. Jednym z priorytetów Unii Europejskiej jest polityka prospołeczna, a jej działania skupiają się głównie wokół wyrównywania szans i walki z wykluczeniem społecznym. Pod wpływem polityki europejskiej również w Polsce zwrócono szczególną uwagę na te problemy.

Ułatwienia dla działalności spółdzielni socjalnych przekładają się na systematyczny wzrost ich liczby. Jeśli chodzi o rodzaj prowadzonej działalności, to w Polsce przeważają usługi prostego przetwórstwa przemysłowego, handel hurtowy i detaliczny oraz usługi gastronomiczne. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że działalność ta nie wymaga wysokich kwalifikacji. Osoby przystępujące do spółdzielni socjalnych nie mają szans na pracę w niespołecznych sektorach gospodarki, głównie ze względu na brak wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia, więc najczęściej założyciele spółdzielni decydują się na wybór takiego rodzaju działalności, który nie

---

<sup>237</sup> Tamże, s. 7.

<sup>238</sup> Tamże s. 8.

wymaga specjalistycznej wiedzy, wykształcenia, szkoleń. Ze względu na brak środków finansowych, nie mogą założyć restauracji czy hotelu. Dużo łatwiej i z korzyścią dla społeczeństwa jest założyć spółdzielnię socjalną.

Warto podkreślić, że założenie i prowadzenie takiego podmiotu jest bardzo trudne i nie pozbawione barier<sup>239</sup>. Do głównych można zaliczyć wysokie pozapłacowe koszty pracy i niedostateczne środki finansowe. Nieuzasadnionym byłoby jednak stwierdzenie, że państwo nie wspiera potencjalnych założycieli spółdzielni socjalnych. Spółdzielnie socjalne w Polsce mogą korzystać z szeregu instrumentów wsparcia ze środków publicznych. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że znaczna liczba spółdzielni socjalnych nie korzysta z oferowanych przez odpowiednie instytucje bezpłatnych porad.

## **2.4. Funkcje spółdzielni socjalnych wobec osób defaworyzowanych**

W dotychczasowych rozważaniach wskazano, iż podmioty ekonomii społecznej, w tym spółdzielnie socjalne, to tzw. trzeci sektor gospodarki, który spełnia wiele ważnych funkcji w społeczeństwie obywatelskim<sup>240</sup>. W różnych opracowaniach naukowych są one inaczej określane, ale w ślad za Małgorzatą Załuską można te funkcje podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- funkcje związane z zaspokojeniem potrzeb, zainteresowań i aspiracji osób stowarzyszonych;
- funkcje mające na celu zaspokojenie potrzeb szerszej społeczności (lokalnej, określonego środowiska itp.)<sup>241</sup>.

Do tej pierwszej grupy autorka zaliczyła funkcje: afiliacyjną (zaspokajającą naturalną potrzebę przynależności człowieka do określonej grupy lub wspólnoty), ekspresyjną (umożliwiającą samorealizację, rozwijanie pasji, zainteresowań) i pomocową (związaną z ideą pomocy charytatywnej, zaspokajaniem potrzeb materialnych i niematerialnych, wspomaganiem w niepełnosprawności). Do drugiej grupy natomiast włączyła funkcje: integracyjną (budowanie więzi społecznych), opiekuńczo-wychowawczą (kształtowanie osobowości dzieci i młodzieży, tworzenie warunków rozwoju), normalizacyjną

---

<sup>239</sup> A. Roszig, Bariery i ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej spółdzielni socjalnej w Polsce, *Zeszyty Studenckie Nasze Studia*, 2019, 9, ss. 257-258.

<sup>240</sup> J. Lustig, M. Mitręga, N. Stepień-Lampa, *Od opiekuńczości do pomocniczości. Z perspektywy polityki społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2018, s. 88.

<sup>241</sup> M. Załuska, *Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych* [w:] M. Załuska, J. Boczoń (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Warszawa, Wydawnictwo Interart, 1996, ss. 35-43.

(wypełnianie luk w sieci instytucji obywatelskich), funkcję grupy nacisku (wyrażanie określonych interesów, wywieranie nacisku na władze różnych szczebli) i funkcję uspołeczniania państwa, polegająca na praktycznej, oddolnej realizacji idei demokracji.

Piotr Gliński zarysowane wyżej funkcje częściowo potwierdza, ale dodaje do nich jeszcze szereg innych, związanych z relacjami podmiotów trzeciego sektora z władzą:

- kontrola władzy na różnych poziomach,
- partycypacja w podejmowaniu decyzji przez władze,
- uczestnictwo w procedurach prawnych dotyczących decyzji władz,
- uprzedzanie o niebezpieczeństwach i konfliktach społecznych,
- tworzenie własnych strategii rozwojowych i alternatywnych programów rozwoju,
- kształtowanie kultury obywatelskiej w społeczeństwie<sup>242</sup>.

Warto również przytoczyć stanowisko Ewy Leś, której dorobek naukowy stanowił inspirację dla prac nad ustawą o spółdzielniach socjalnych. Powołując się na doświadczenie krajów Unii Europejskiej w zakresie tworzenia spółdzielni socjalnych, uwypukla ich trzy najistotniejsze funkcje:

- reintegracja z rynkiem pracy osób niepełnosprawnych,
- reintegracja z rynkiem pracy osób długotrwale bezrobotnych lub dotkniętych wykluczeniem społecznym,
- spełnienie roli przejściowych, wspieranych rynków pracy stanowiących etap do otwartego rynku<sup>243</sup>.

D. Koptiew nie używa w odniesieniu do spółdzielni socjalnych pojęcia funkcji, ale celów, jakie postawił przed nimi ustawodawca. Autorka uwypukla fakt, iż ustawa o spółdzielniach socjalnych realizuje założenia strategii lizbońskiej i Wspólnotowego Programu Przeciwdziałania Wykluczeniu Społecznemu, a także cele Wspólnoty, określone na szczycie w Nicei, związane ze zwalczaniem bezrobocia i wykluczenia społecznego, a szczególnie: „ułatwienie uczestnictwa w zatrudnieniu i dostępie do wszelkich zasobów, praw, dóbr i usług; zapobieganie ryzyku wykluczenia społecznego;

---

<sup>242</sup> P. Gliński, Aktywność aktorów społecznych — deficyt obywatela wobec codziennej zaradności Polaków [w:] W. Wesołowski, J. Włodarek (red.), Kręgi integracji i rodzaje tożsamości, Warszawa Wydawnictwo Naukowe Scholar 2005, s. 177.

<sup>243</sup> E. Leś, Pomoc społeczna. Od klientyzmu do partycypacji, Warszawa Wydawnictwo ASPRA JR 2003, s. 148.



pomoc dla najsłabszych, najbardziej narażonych na to ryzyko”<sup>244</sup>. Ponadto powiązała cele spółdzielni z generalnymi obligacjami, jakie wynikają dla Polski z członkostwa w Unii Europejskiej stąd, jej zdaniem, ustawa o spółdzielniach socjalnych realizuje także cele wynikające z art. 136 i 137 traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską, a więc: „wspieranie zatrudnienia, poprawę warunków życia i pracy, zapewnienie właściwej ochrony socjalnej, rozwój zasobów ludzkich na rzecz trwałego wysokiego zatrudnienia oraz zwalczanie izolacji społecznej”<sup>245</sup>.

Niektórzy autorzy funkcje spółdzielni sprowadzają do jednej podstawowej, a mianowicie do tworzenia miejsc pracy w szczególności dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Dla realizacji tej funkcji spółdzielnia może uzyskać wsparcie ze środków publicznych<sup>246</sup>. Nieco obszerniej ujęli to twórcy ustawy zakładając, że jej celem jest „przywrócenie na rynek pracy, przez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób o niskiej zatrudnialności oraz umożliwienie osobom bezrobotnym aktywizację zawodową. Spółdzielnie socjalne wpisują się w nowoczesną aktywną politykę społeczną, w której tradycyjne instrumenty, oparte przede wszystkim na transferach finansowych, uzupełniane są o jej aktywne formy”<sup>247</sup>.

Analizując funkcje spółdzielni przez pryzmat zapisów ustawowych należy podkreślić, że ustawodawca wyznaczył spółdzielniom socjalne dwie zasadnicze funkcje, a mianowicie ekonomiczną i społeczną. Pierwsza z nich znajduje odzwierciedlenie w zapisie art. 2 ust. 1 w brzmieniu: „Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej”<sup>248</sup>. Funkcję społeczną zapisano w następnym ustępie tego samego artykułu: „Spółdzielnia socjalna działa na rzecz: 1) społecznej reintegracji jej członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej, będących osobami, o których mowa w art. 4 ust. 1, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub

---

<sup>244</sup> D. Koptiew, op. cit., s. 65.

<sup>245</sup> Tamże, s. 65.

<sup>246</sup> M. Kilimnik, Spółdzielnia socjalna jako forma instytucji wspierającej środowiska zagrożone wykluczeniem społecznym ze wskazaniem na grupę osób opuszczających jednostki penitencjarne, rozdział 6 [w:] J. Blicharz, T. Kocowski, M. Paplicki, L. Zacharko (red.), Spółdzielnie socjalne oraz organizacje pozarządowe wsparciem dla zagrożonych wykluczeniem, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego Wrocław 2019, s. 78.

<sup>247</sup> Uzasadnienie ustawy o spółdzielniach socjalnych, op. cit. s. 4.

<sup>248</sup> Art. 2 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

pobytu, 2) zawodowej reintegracji jej członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej, będących osobami, o których mowa w art. 4 ust. 1, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy – a działania te nie są wykonywane w ramach prowadzonej przez spółdzielnię socjalną działalności gospodarczej”<sup>249</sup>.

Wyjaśnienie funkcji reintegracyjnej spółdzielni jest możliwe przy odwołaniu się do definicji reintegracji społecznej, zawartej po raz pierwszy w ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym. Określono ją jako „działania, w tym również o charakterze samopomocowym, mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej, klubie integracji społecznej lub zatrudnionej u pracodawcy, umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu”<sup>250</sup>. Takie działania podejmowane przez spółdzielnię socjalną mają na celu włączyć jednostkę do społeczności (inkluzja), dzięki czemu będzie ona budowała więzi z innymi, podejmowała indywidualne i wspólne inicjatywy, tworzyła kapitał społeczny, który uczyni jej życie bardziej produktywnie i łatwiejsze<sup>251</sup>.

Z kolei reintegracja zawodowa, zgodnie z przywołaną wyżej ustawą o zatrudnieniu socjalnym, oznacza „działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby (...) zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy”<sup>252</sup>. Funkcja ta ma się przejawiać w motywowaniu członków spółdzielni socjalnej do podwyższenia kwalifikacji zawodowych, stworzenia własnej ścieżki rozwoju i kariery zawodowej. Reintegracja zawodowa członków spółdzielni przyczynia się, według Anny Sobol, do osiągnięcia dwóch celów: „zyskania bądź zaktualizowania kwalifikacji zawodowych członków spółdzielni a w konsekwencji – zwiększenia profesjonalizmu, efektywności działania samej spółdzielni”<sup>253</sup>.

Społeczna funkcja działania spółdzielni wynika przede wszystkim z samej definicji i istoty spółdzielczości, ponieważ jest ona przede wszystkim zgrupowaniem osób, a nie kapitału<sup>254</sup>.

---

<sup>249</sup> Tamże, Art. 2 ust. 2.

<sup>250</sup> Art. 2 pkt 4 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 o zatrudnieniu socjalnym.

<sup>251</sup> A. Sobol, Społeczne aspekty działalności spółdzielni socjalnych, Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2009, s. 19.

<sup>252</sup> Art.2 pkt. 5 ustawy o zatrudnieniu socjalnym.

<sup>253</sup> A. Sobol, op. cit. s. 22.

<sup>254</sup> Tamże, s. 10.

Działalność w zakresie reintegracji zawodowej i społecznej członków spółdzielni, która nie będąc działalnością gospodarczą, jest statutową działalnością odpłatną bądź nieodpłatną. Działalnością nieodpłatną jest działalność prowadzona przez organizacje pozarządowe, organizacje kościelne, a także spółdzielnie socjalne w sferze zadań publicznych, które nie pobierają wynagrodzenia. Działalnością odpłatną natomiast jest prowadzona przez wymienione podmioty działalność w sferze zadań publicznych, za które podmioty te pobierają wynagrodzenie, a także sprzedaż towarów, usług wytworzonych w ramach rehabilitacji osób z niepełnosprawnościami oraz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Przychód z działalności odpłatnej organizacji pożytku publicznego służy wyłącznie prowadzeniu działalności pożytku publicznego<sup>255</sup>.

Prowadzenie działań w zakresie reintegracji zawodowej i społecznej umożliwia spółdzielni socjalnej korzystanie z wielu preferencyjnych udogodnień. Ma to związek z możliwością wyrównania szans, co do jak najpełniejszego udziału w życiu społecznym i gospodarczym ich członków. Do udogodnień wynikających z reintegracyjnej funkcji spółdzielni socjalnych zalicza się: 1) zwolnienie założycieli spółdzielni z obowiązku wnoszenia opłat rejestrowych, 2) możliwość otrzymania wsparcia finansowego na założenie spółdzielni socjalnej, 3) możliwość uzyskania jednorazowej dotacji ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, 4) ustawowe zwolnienie spółdzielni socjalnych z podatku dochodowego od osób prawnych z dochodów wydatkowanych w roku podatkowym na społeczną i zawodową reintegrację jej członków, 5) możliwość refundowania przez okres 24 miesięcy w całości, a przez kolejne 12 miesięcy w połowie składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe opłacane przez pracownika spółdzielni, mającego status osoby bezrobotnej<sup>256</sup>.

Zatem w procesie realizacji polityki polskiego państwa spółdzielnie socjalne wypełniają dwie istotne funkcje wpisane w system ekonomiczny i społeczny. W wymiarze ekonomicznym ich podstawową funkcją jest wytwórczość: muszą oferować produkty i usługi, które wyróżniają się na tle konkurentów. W wymiarze społecznym, ustawowym obowiązkiem i funkcją spółdzielni jest integracja, promowanie określonych wzorców i służba na rzecz społeczności lokalnych. Owa

---

<sup>255</sup> M. Pleśniak, Reintegracyjna funkcja spółdzielni socjalnych, Uniwersytet Wrocławski, [http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79912/22\\_M\\_Plesniak\\_Reintegracyjna\\_funkcja\\_Spoldzielni\\_socjalnych.pdf](http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79912/22_M_Plesniak_Reintegracyjna_funkcja_Spoldzielni_socjalnych.pdf), (dostęp: 15.06.2019).

<sup>256</sup> Tamże, s. 16.

podwójna funkcja stanowi również pewien problem, bowiem sprawia, że spółdzielnie socjalne paradoksalnie muszą spełnić więcej wymagań niż zwykle podmioty komercyjne lub organizacje *non-profit*.

Już w latach 80. XX w. Wspólnota Europejska zwróciła uwagę na istotną rolę spółdzielczości, widząc w niej pożyteczny instrument, który można skutecznie wykorzystać do walki z bezrobociem. Doceniano również to, że spółdzielnia, mając na względzie dobro swoich członków, działa jednocześnie w interesie ogółu społeczeństwa. Dwie dekady później dostrzeżono, że współpraca transgraniczna pomiędzy spółdzielniami napotyka trudności natury prawnej i administracyjnej. Problemy stwarzały występujące różnice w prawie spółdzielczym poszczególnych państw. Uwzględniając rozwój gospodarczy, a także potrzebę zapewnienia jednakowych warunków konkurencji, uznano, że należy wyposażyć spółdzielnie w odpowiednie instrumenty prawne, które pozwolą im rozwijać działalność transgraniczną<sup>257</sup>.

Spółdzielnie prowadzą działania w sferze gospodarczej i społecznej. W takich warunkach pojawia się konflikt natury etycznej ze względu na cele wyznaczone spółdzielniom. Przysługujące im ulgi podatkowe są niesprawiedliwe z punktu widzenia innych podmiotów na rynku. „Cele społeczne, dla których realizowane jest wsparcie spółdzielczości, powodują, że państwa starają się nie podkreślać, a nawet nie uzewnętrzniać pomocy świadczonej spółdzielniom”<sup>258</sup>.

Spółdzielnia socjalna jest specyficzną formą przedsiębiorstwa społecznego. Tworzą ją w większości osoby zagrożone marginalizacją ze względu na bezrobocie, niepełnosprawność czy chorobę psychiczną, które mają trudności w znalezieniu pracy. Bycie członkiem spółdzielni pozwala na reintegrację społeczną, zawodową oraz na podniesienie kwalifikacji. Członków spółdzielni charakteryzuje duża samodzielność, a jednocześnie są odpowiedzialni za decyzje, które podejmuje spółdzielnia jako całość.

Spółdzielnie socjalne mają duże perspektywy rozwoju, ponieważ mogą stanowić kanał dwukierunkowego przepływu posiadanych kompetencji pomiędzy członkami spółdzielni, a także przepływu kapitału, wiedzy, kompetencji od administracji publicznej czy przedsiębiorstw<sup>259</sup>.

---

<sup>257</sup> J. Emelianoff, *Economic Theory of Cooperation*, Ann Arbor, Edwardd Brothers, 1942, p. 148.

<sup>258</sup> E. Islentyeva, *Les aides d'Etat pour les coopératives et le droit européen de la concurrence*, [http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/IMG/pdf/Islentyeva\\_pap.pdf](http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/IMG/pdf/Islentyeva_pap.pdf), (dostęp: 20.08.2019).

<sup>259</sup> E. Gałka, T. Gapski, M. Koleczyński, P. Ograbisz, J. Zaremba, *Budowanie powiązań pomiędzy biznesem a ekonomią społeczną. Podręcznik dla ROPS*, Warszawa 2019.

## WNIOSKI

Jednym z kluczowych elementów ekonomii społecznej i solidarnej, służących integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną oraz tworzeniu miejsc pracy, jest spółdzielczość socjalna. Choć jest ona względnie nową formą działalności gospodarczej, to dzięki rozwiązaniom prawnym i dofinansowaniu ze środków Unii Europejskiej staje się z roku na rok formą coraz popularniejszą. Formułowane niekiedy poglądy, że rozwój tego typu spółdzielczości może zmienić porządek gospodarczy w Polsce, wydają się być mocno na wyrost, ale może stać się realną alternatywą na rynku pracy, a także przyczynić się do rozwoju społeczności lokalnej. Spółdzielnie socjalne, z uwagi na ich z natury lokalny i samorządny charakter, stanowią olbrzymią szansę przede wszystkim dla rozwoju lokalnej gospodarki<sup>260</sup>. Spółdzielnie socjalne są swoistą reakcją władz na pogłębiający się problem wykluczenia i systematycznego poszerzania się grupy osób defaworyzowanych.

Spółdzielcza forma działalności posiada wiele zalet, które w określonych warunkach mogą stać się niezwykle pomocne dla państwa i społeczeństwa. Analiza działalności przedsiębiorstw socjalnych w niektórych państwach pokazuje, że osiągają one lepsze wyniki niż tradycyjne przedsiębiorstwa pod względem wzrostu, zatrudnienia, odsetka przedsiębiorstw utrzymujących się na rynku oraz liczby nowo powstających przedsiębiorstw. Można to wyjaśnić specyficznymi cechami przedsiębiorstw spółdzielczych: ich długofalowym podejściem, silnym zakorzenieniem w społeczności lokalnej czy regionalnej, promowaniem interesów spółdzielców oraz nastawieniem na współpracę wśród członków spółdzielni. Dzięki temu, iż spółdzielnie socjalne kierują się w swoim działaniu nie tylko celami ekonomicznymi, ale także, a może przede wszystkim społecznymi, to ruch spółdzielczy ma podwójny charakter, ponieważ w pierwszej kolejności troszczy się o interesy oraz dobro spółdzielni i należących do niej członków. Po drugie, pomaga w rozwiązywaniu problemów społeczno-ekonomicznych.<sup>261</sup>

Spółdzielczość jest sektorem realizującym zlecone przez państwo funkcje przeciwdziałania wykluczeniu niektórych grup społecznych, w zakresie rehabilitacji osób niepełnosprawnych oraz prowadzenia na ich rzecz działalności socjalnej

---

<sup>260</sup> B. Skubiak, Spółdzielnia socjalna jako instrument rozwoju społeczności lokalnych [w:] M. Szewczuk-Stępień, Przegląd Nauk Stosowanych nr 16, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Opole 2017, s. 56.

<sup>261</sup> B. Strużek, Czynniki kształtujące image współczesnej spółdzielczości w Polsce, Vademecum Spółdzielczości, Warszawa 1996, nr 6.

i kulturalnej<sup>262</sup>. Spółdzielnie socjalne dają możliwość tworzenia funkcjonalnej i efektywnej społeczności poprzez np.: stymulowanie zaradności obywateli, poprawę warunków i jakości ich życia oraz poczucia sprawczości i społecznej przynależności.

Aktualna polityka państwa wobec grup defaworyzowanych wciąż pozostaje zorientowana na zaspokajanie głównie podstawowych i minimalnych potrzeb socjalno-bytowych tej grupy osób. Natomiast w mniejszym stopniu podejmowane są działania zmierzające do jej aktywizacji społecznej i zawodowej. Tymczasem można to osiągnąć poprzez takie działania, jak m.in. zwiększenie szans na zatrudnienie w ramach otwartego rynku pracy. Taką właśnie szansę dają spółdzielnie socjalne, bowiem nie tylko realizują aspiracje osób defaworyzowanych, ale również w istotnym zakresie wspomagają politykę państwa wobec takich osób.

Rozwój sektora gospodarki społecznej, a zwłaszcza rozwój spółdzielni socjalnych, ma podwójne znaczenie: gospodarcze i społeczne. Aspekt społeczny jest tu szczególnie istotny. Spółdzielnia socjalna umożliwia podjęcie pracy jednostkom o mniejszych szansach na rynku pracy<sup>263</sup>, szczególnie osobom o ograniczeniach fizycznych, a także czasowych, związanych z rolami pełnionymi w rodzinie. W taki sposób spółdzielnie socjalne bronią swoich pracowników przed marginalizacją społeczną, a nawet wykluczeniem. Przedsiębiorstwa społeczne w dużej mierze łączą elementy zaczerpnięte z dwóch wielkich tradycji ekonomii społecznej: spółdzielczości i działalności non-profit. Przedsiębiorstwa społeczne są cenione za zdolność radzenia sobie z poważnymi nierównościami gospodarczymi i społecznymi, przy równoczesnym przynoszeniu ogólnych korzyści całym społecznościom lokalnym. Współcześnie większość państw ma specjalne programy wsparcia gospodarki społecznej, w tym ruchu spółdzielczego i działalności non-profit<sup>264</sup>.

Z punktu widzenia interesu publicznego istotny jest fakt, że reintegracja zawodowa w spółdzielniach socjalnych może być uznana za efektywną finansowo i środowiskowo. Organizacje te generują przychody i ponoszą wydatki, co obniża konieczność wsparcia ze środków publicznych procesu aktywizowania osób bezrobotnych. Praca spółdzielców pozwala osiągnąć założone cele aktywizacji zawodowej i prowadzi do samodzielności ekonomicznej.

---

<sup>262</sup> H. Cioch, *Zarys prawa spółdzielczego*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007, ss. 136-137.

<sup>263</sup> M. Frączek, N. Laurisz, *Ekonomia społeczna a rynek pracy*, [w:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, *Wokół ekonomii społecznej*, Kraków 2012, s. 135.

<sup>264</sup> J. Shaffer, *Historical Dictionary of the Cooperative Movement*, The Scarecrow Press, Inc. Lanham, London 1999.

Na spółdzielczość socjalną można popatrzeć jako na jedną z form wsparcia oferowanych w Polsce osobom z grup defaworyzowanych w celu próby zmiany ich sytuacji na rynku pracy<sup>265</sup>. Działalność spółdzielni może tworzyć szansę na aktywność gospodarczą i społeczną różnych grup zawodowych czy społeczności lokalnych, a szczególnie tych o najniższych dochodach<sup>266</sup>.

Powołanie spółdzielni socjalnej jest uzupełnieniem funkcjonujących już struktur pomocy społecznej, stanowiąc odpowiedź na konkretne problemy, które występują w lokalnych środowiskach. Chodzi o problemy związane z aktywizacją zawodową czy niewystarczającą efektywnością projektów systemowych. Spółdzielnia socjalna specjalizująca się w określonej dziedzinie może zatrudniać osoby wcześniej przygotowywane do pracy, między innymi przy wsparciu instytucji rynku pracy oraz OPS/PCPR. Ponadto przy uczestnictwie dwóch samorządów (spółdzielnia socjalna osób prawnych) jest w tym kontekście innowacyjna, ponieważ umożliwia realizację zadań samorządowych w procedurze bezprzetargowej. Dzięki temu samorzady mogą stworzyć miejsca pracy osobom wymagającym skutecznej aktywizacji zawodowej, zatrudnionym w samorządowych spółdzielniach socjalnych. W takich przypadkach zatrudnienie uzyskują osoby, które sprawdziły się między innymi w strukturach ośrodka pomocy społecznej czy też w innych strukturach gminy aktywizujących osoby szukające pracy.

---

<sup>265</sup> Źródło: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/1238496.html>, dostęp: 01.06.2019

<sup>266</sup> S. Dyka, Polska spółdzielczość po akcesji Polski do Unii Europejskiej, Wyższa Szkoła Ekonomiczna Warszawa 2004, s. 29.

## **ROZDZIAŁ 3 SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA JAKO PODMIOT GOSPODARCZY**

W rozdziale skoncentrowano się na analizie działalności spółdzielni socjalnej jako podmiotu gospodarczego, konkurującego na rynku. W literaturze przedmiotu większą uwagę poświęca się społecznemu wymiarowi działalności spółdzielni socjalnych, o wiele mniejszą zaś jako podmiotowi stricte gospodarczemu. Tymczasem obowiązek prowadzenia działalności gospodarczej wynika wprost z zapisów ustawy o spółdzielniach socjalnych, co więcej – bez tej aktywności spółdzielnia nie mogłaby funkcjonować.

Rozważania zostały w pierwszej kolejności poświęcone wyjaśnieniu najistotniejszych pojęć, m.in. „działalność gospodarcza”, „podmiot gospodarczy” i „przedsiębiorstwo”, co ma znaczenie z punktu widzenia celów badań określonych w rozprawie doktorskiej. W dalszej części przedstawiono specyfikę spółdzielni jako przedsiębiorstwa oraz dokonano analizy porównawczej spółdzielni socjalnej ze spółką handlową, uwypuklając najważniejsze podobieństwa i różnice.

Istotna dla problematyki rozprawy doktorskiej była analiza działalności spółdzielni socjalnych w kontekście ich celów oraz sukcesu rynkowego. W analizie podjęto próbę uszczegółowienia dwóch zasadniczych celów tj. społecznego i ekonomicznego, które wynikają bezpośrednio z zapisów ustawowych. Podkreślono zwłaszcza te, które łączą się z procesami budowania więzi w samej spółdzielni oraz współpracą i integracją ze społecznościami lokalnymi. Wskazano ponadto, na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, czynniki, które mają największy wpływ na osiągnięcie przez spółdzielnię sukcesu rynkowego.

Część rozważań w rozdziale poświęcono charakterystyce przywilejów, jakimi cieszą się spółdzielnie z racji postawionych przed nimi przez państwo specyficznych zadań. Jednocześnie, wykorzystując najnowsze dostępne badania dotyczące spółdzielni socjalnych, dokonano diagnozy najpoważniejszych problemów i barier rozwojowych. Blisko dwudziestoletni okres istnienia spółdzielni socjalnych pozwolił na dokonanie pewnych rekapitulacji w tym zakresie.

Końcowa część rozdziału została poświęcona omówieniu wybranych pozycji światowego piśmiennictwa dotyczącego spółdzielczości socjalnych. Dokonano również krótkiej charakterystyki miejsca i roli spółdzielni socjalnych w wybranych państwach. Skoncentrowano się zwłaszcza na wzorcach włoskich i fińskich, które stanowiły



w 2006 r. inspirację dla autorów polskiej ustawy o spółdzielniach socjalnych. Wykorzystano dostępne badania zamieszczone głównie w literaturze anglojęzycznej.

### **3.1. Gospodarcze aspekty działalności spółdzielni socjalnej**

Rozważania należy od rozpocząć od wyjaśnienia pojęć „podmiot gospodarczy”, „działalność gospodarcza i „przedsiębiorstwo”, niezbędnego dla zrozumienia ekonomicznego wymiaru działalności spółdzielni socjalnych. Wprawdzie pojęcia te zostały opisane w języku prawnym, ale w literaturze eksponuje się różne cechy i atrybuty podmiotów, uważanych za przedsiębiorstwa<sup>267</sup>. Zgodnie z definicją, zawartą w ustawie z 1988 r. o działalności gospodarczej, podmiot gospodarczy to osoba fizyczna bądź prawna, „a także jednostka organizacyjna nie mająca osobowości prawnej, utworzona zgodnie z przepisami prawa, jeżeli jej przedmiot działania obejmuje prowadzenie działalności gospodarczej”<sup>268</sup>. Poprawka wprowadzona do tej ustawy w 2001 r. pojęcie „podmiot gospodarczy” rozciągnęła na spółki jawne i komandytowe. Natomiast w tym samym akcie prawnym działalność gospodarczą określono jako „działalność wytwórczą, budowlaną, handlową i usługową, prowadzoną w celach zarobkowych i na własny rachunek podmiotu prowadzącego taką działalność”<sup>269</sup>.

Definicję podmiotu gospodarczego zawarto także w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z 2004 roku<sup>270</sup>. Według jej zapisów podmiotem gospodarczym może być osoba fizyczna, osoba prawna bądź jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, jednak dopuszczona do obrotu na podstawie określonych przepisów. Ustawa również definiuje działalność gospodarczą określając, że jest to „zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły”<sup>271</sup>.

Ustawa z 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, która wdraża dyrektywę 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotyczącą

---

<sup>267</sup> N. Grzenkiewicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>268</sup> Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz.U. 1988 nr 41 poz. 324 z późn. zm.

<sup>269</sup> Tamże, art. 2 ust. 1.

<sup>270</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2004 nr 173, poz. 1807.

<sup>271</sup> Tamże, art. 2.

usług na rynku wewnętrznym (Dz. Urz. UE L 376 z 27.12.2006), działalność gospodarczą definiuje jako „zorganizowaną działalność zarobkową, prowadzoną we własnym imieniu i w sposób ciągły”<sup>272</sup>. Nie ma w niej pojęcia podmiot gospodarczy, natomiast sprecyzowano kim jest przedsiębiorca. W myśl regulacji, jest to „osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą”<sup>273</sup>. Przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej<sup>274</sup>.

Działalność gospodarcza, jej podjęcie i prowadzenie, jest swobodnym wyborem każdego obywatela, przy zachowaniu warunków określonych prawem. Państwo, na ściśle określonych zasadach, udziela również przedsiębiorcom pomocy publicznej. Zadaniem organów administracji państwowej jest wsparcie podmiotów gospodarczych w szczególności mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorców.

Podmiot gospodarczy prowadzi działalność opartą na tzw. wpisie do ewidencji działalności gospodarczej, czyli zgłoszeniu rodzaju prowadzonej działalności, miejsca jej prowadzenia i danych osoby prowadzącej w urzędzie miasta lub gminy.

Zgodnie z zasadą równorzędności, wszystkie podmioty gospodarcze korzystają z jednolitych warunków i podlegają jednakowym przepisom prawa. W myśl tej zasady żaden podmiot gospodarczy nie może być ani uprzywilejowany, ani dyskryminowany. Reguła równouprawnienia wynika zarówno z założeń systemu gospodarczego, jaki i z konkretnych przepisów prawa, wśród nich z art. 7 ustawy o działalności gospodarczej, który stanowi: „przedsiębiorcy, niezależnie od typu własności, na jednolitych zasadach podlegają obciążeniom publiczno-prawnym oraz korzystają z kredytów bankowych i zaopatrzenia w środki produkcji”<sup>275</sup>.

Najwięcej problemów nastręcza definicja przedsiębiorstwa, bowiem – jak podkreślono wcześniej – w literaturze jest zarówno ich „wysyp”, ale też wskazuje się różnorodne cechy charakterystyczne dla tych podmiotów. Stanisław Sudoł definiuje przedsiębiorstwo jako „jednostkę prowadzącą działalność gospodarczą, dążącą do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy

---

<sup>272</sup> Art. 3 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U.2018 poz.646.

<sup>273</sup> Tamże, art. 4 ust. 1.

<sup>274</sup> Tamże, art. 4 ust. 2.

<sup>275</sup> Art. 7 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 działalności gospodarczej.

właścicieli”<sup>276</sup>. Nieco lapidarniej podmiot ten ujmuje Edward Pająk uznając, iż przedsiębiorstwo „stanowi wyodrębniony prawnie i finansowo podmiot gospodarczy działający w określonym systemie gospodarczym”<sup>277</sup>. Na system gospodarczy, zdaniem autora, składają się rynkowe sieci powiązań przedsiębiorstw z odbiorcami jego produktów (klientami), bankami oraz podmiotami i instytucjami państwowymi (Skarbem Państwa). Natomiast Zbigniew Nasalski postrzega przedsiębiorstwo jako „zespół osobowych, rzeczowych oraz finansowych czynników wytwórczych zorganizowanych i skoordynowanych w celu prowadzenia działalności gospodarczej związanej z wytwarzaniem dóbr lub świadczeniem usług”<sup>278</sup>. Traktuje przedsiębiorstwo jako wynik określonych przedsięwzięć gospodarczych oraz źródło wytwarzania nowych wartości.

Pozostając przy trzech powyższych definicjach przedsiębiorstwa można zauważyć, iż przedsiębiorstwo zawsze musi posiadać takie atrybuty, jak zasoby ludzkie, finansowe, strukturę organizacyjną, sprecyzowane cele działania oraz określony charakter właścicielski<sup>279</sup>.

Takie atrybuty posiada również spółdzielnia socjalna. Podkreślić wszak należy, iż w przypadku spółdzielni pojęcie „przedsiębiorstwo” należy stosować w rozumieniu, w jakim określa je ustawa Prawo spółdzielcze. W myśl jej uregulowań „Przedmiotem gospodarczej działalności spółdzielni pracy jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków”<sup>280</sup>. Tak więc cechą wyróżniającą to przedsiębiorstwo, spółdzielnię, jest osobista praca członków, co dodatkowo uwypuklono w ustawie o spółdzielniach socjalnych: „przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej”<sup>281</sup>. Termin przedsiębiorstwo w odniesieniu do spółdzielni socjalnych można zdefiniować jako „działalność zawodową i gospodarczą w dziedzinie produkcji dóbr, handlu i usług, podejmowanych celach zarobkowych. Może również być rozumiany jako zespół

---

<sup>276</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2006, s. 36.

<sup>277</sup> E. Pająk, *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Wydawnictw Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 10.

<sup>278</sup> Z. Nasalski, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 9.

<sup>279</sup> N. Grzenkowicz i in., op. cit. s. 12.

<sup>280</sup> Art. 181. Ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, t.j. Dz.U 2021 poz. 648.

<sup>281</sup> Art. 2 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do wykonywania określonych zadań gospodarczych”<sup>282</sup>.

W przypadku spółdzielni socjalnych należy podkreślić, co jest również czynione w literaturze przedmiotu, że wspólne przedsiębiorstwo nie oznacza współwłasności. To znaczy majątek spółdzielni nie jest własnością jej członków, a należy do spółdzielni jako osoby prawnej. Wprawdzie art. 3 Prawa spółdzielczego stanowi, że majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków, ale nie oznacza to współwłasności. Sąd Najwyższy w wyroku z 9 lipca 2003 r. (sygn. Akt III KK 334/2002) stwierdził, że majątek spółdzielni jest cudzym mieniem, także dla członka spółdzielni<sup>283</sup>.

Prowadzenie działalności gospodarczej przez spółdzielnię socjalną jest obligatoryjne. Niepodjęcie takiej działalności przez rok rodzi skutek w postaci postawienia spółdzielni w stan likwidacji, a nierozpoczęcie działalności w ciągu roku od dnia zarejestrowania spółdzielni może spowodować jej wykreślenie z rejestru na wniosek związku rewizyjnego, bez przeprowadzenia likwidacji<sup>284</sup>. Celem spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej w interesie swoich członków. W takim ujęciu spółdzielnie socjalne są jednym z wielu podmiotów ekonomii społecznej w Polsce, które łączą cele ekonomiczne z misją społeczną.

Spółdzielnie socjalne są nowym typem spółdzielni pracy. Po raz pierwszy zostały one uregulowane w art. 203a, b, c, d znowelizowanego w roku 2003 prawa spółdzielczego<sup>285</sup>. W pierwszej części tej ustawy został dodany dział V zawierający pierwsze regulacje prawne poświęcone spółdzielniom socjalnym. Jednak regulacje te zostały uchylone przez przepisy ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych.

Ustawa o spółdzielniach socjalnych jest szczególnym aktem prawnym w stosunku do przepisów prawa spółdzielczego. Mianowicie w sprawach nieuregulowanych w ustawie o spółdzielniach socjalnych mają zastosowanie przepisy prawa spółdzielczego, a w szczególności przepisy Działu III o spółdzielniach pracy. Niektóre z nich (przykładowo te dotyczące spółdzielczej umowy o pracę), stosuje się wprost, a niektóre odpowiednio.

---

<sup>282</sup> B. Godlewska-Bujok, C. Miżejewski, A. Muzyka, Ustawa o spółdzielniach socjalnych. Komentarz, Stan prawny na 1 grudnia 2018 roku, Wydanie III, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej. Warszawa 2018, s. 19.

<sup>283</sup> Tamże, s. 19.

<sup>284</sup> Art. 114 ust. § 1. pkt. 3 Ustawy Prawo spółdzielcze.

<sup>285</sup> Tamże, art. 203 a, b, c, d.

Do spółdzielni socjalnych mają ponadto zastosowanie przepisy kilku odrębnych ustaw, takich jak ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. nr 99 poz. 1001 z późn. zmianami), ustawa z dnia 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. Nr 122 poz. 1143 z późn. zm.), ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. 123 poz. 776 z późn. zm.), ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 96 poz. 873 z późn. zm.)<sup>286</sup>.

W spółdzielniach socjalnych mogą wykonywać pracę osoby skazane na karę ograniczenia wolności. Praca ta jest wykonywana zgodnie z przepisami ustawy z dnia 6 czerwca 1997 roku kodeks karny wykonawczy. W stosunku do tego typu spółdzielni może być realizowana pomoc *de minimis*<sup>287</sup> zgodnie z rozporządzeniem komisji WE nr 69/2001 z dnia 12 stycznia 2001 w sprawie zastosowania art. 87 i 88 TWE w odniesieniu do pomocy w ramach zasady *de minimis* (Dz. U. WEL10 z 13 stycznia 2001).

Wejście w życie ustawy o spółdzielniach socjalnych spowodowało także nowelizację wielu innych ustaw (o podatku dochodowym od osób prawnych, o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, o zatrudnieniu socjalnym o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy a także prawa spółdzielczego).

Zgodnie z art. 6 §2 liczba założycieli spółdzielni nie może być mniejsza od 10 członków, jeżeli założycielami są osoby fizyczne i 3 – jeżeli założycielami są osoby prawne. Z kolei art. 15 §1 otrzymał następujące brzmienie: spółdzielnia liczy co najmniej 10 członków, a spółdzielnia produkcji rolnej – co najmniej pięciu członków, o ile statut nie wymaga liczby większej. Spółdzielnie socjalne stanowią wyraz realizacji założeń strategii lizbońskiej oraz wspólnotowego programu przeciwdziałania wykluczeniu socjalnemu. Regulacje poświęcone spółdzielniom socjalnym są wyrazem realizacji przez państwo zobowiązań wynikających z traktatu ustanawiającego

---

<sup>286</sup> H. Cioch, op. cit., s. 134-136.

<sup>287</sup> Pomoc *de minimis* oznacza pomoc publiczną, której ogólna kwota przyznana dowolnemu podmiotowi gospodarczemu nie przekracza 200 tys. euro w dowolnie ustalonym okresie trzech lat budżetowych. Pułapy te stosuje się bez względu na formę i cel pomocy, a także bez względu na to, czy jest ona w całości lub w części finansowana z środków unijnych. Pomoc *de minimis* to pomoc publiczna, wsparcie państwa, udzielana małym i średnim przedsiębiorcom, która nie musi być zgłaszana do Komisji Europejskiej. Zgodnie z normą prawa rzymskiego *de minimis non curat lex* (łac.) – prawo nie troszczy się o drobiazgi, pomoc o niewielkich rozmiarach nie powoduje naruszenia konkurencji na rynku. Źródło: Źródło: Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy *de minimis* (Dz.U.U.E.L.2013.352).

wspólnotę europejską, celem których jest wspieranie zatrudnienia, poprawa warunków życia i pracy, zapewnienie właściwej ochrony socjalnej, rozwój zasobów ludzkich na rzecz trwałego wysokiego zatrudnienia oraz zwalczanie izolacji społecznej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy oraz przepisów odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstw można stwierdzić, że spółdzielnię socjalną jako podmiot gospodarczy cechują następujące właściwości:

- spółdzielnia socjalna jest podmiotem zobligowanym do prowadzenia działalności gospodarczej,
- spółdzielnia socjalna wymaga zarejestrowania w KRS,
- spółdzielnia ma osobowość prawną (nabywa ją w momencie rejestracji),
- spółdzielnia socjalna musi uzyskać numer statystyczny REGON, który uzyskuje we właściwym terytorialnie wojewódzkim urzędzie statystycznym,
- osoby uprawnione do reprezentacji spółdzielni socjalnej muszą złożyć wniosek o rejestrację w urzędzie skarbowym właściwym dla adresu siedziby spółdzielni w celu uzyskania numeru identyfikacji podatkowej NIP,
- spółdzielnia socjalna podlega obowiązkom podatkowym,
- rozpoczynając działalność, spółdzielnia musi rozstrzygnąć, czy będzie płatnikiem podatku VAT. Jeżeli uzna, że tak, musi wypełnić i złożyć zgłoszenie rejestracyjne w zakresie podatku od towarów i usług VAT-R,
- spółdzielnia socjalna ma obowiązek założyć konto w banku (założenie rachunku bankowego jest obowiązkowe dla każdego podmiotu gospodarczego),
- podobnie jak każdy podmiot gospodarczy zatrudniający pracowników, spółdzielnia socjalna zobowiązana jest do zarejestrowania się w oddziale Zakładu Ubezpieczeń Społecznych właściwym dla adresu swojej siedziby w ciągu 7 dni od dnia zatrudnienia pracowników,
- spółdzielnia będąca pracodawcą powinna być zgłoszona w Państwowej Inspekcji Pracy oraz Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej.

Należy podkreślić, że spółdzielnie socjalne jako przedsiębiorstwa działające na rynku, są, podobnie jak inne podmioty gospodarcze, uczestnikiem konkurencji rynkowej. Rynek wymusza na nich te same zasady aktywności: pozyskiwanie i utrzymywanie klientów, zapewnienie zysków, rentowności i płynności finansowej. Typ działalności usługowej (produkcyjnej), sposób jej organizacji i zarządzanie mają wpływ na kondycję finansową. Roman Kmiecik i Anna Michna wskazują, że w przypadku małych

i średnich przedsiębiorstwach cztery główne czynniki determinują ich sukces i orientację rynkową: zawirowania rynkowe, zmiany technologiczne, intensywność konkurencyjności i wzrost rynku<sup>288</sup>. Te kwestie w znacznym stopniu, chociaż nie w pełni, odnoszą się również do spółdzielni socjalnych.

Efekty społeczne spółdzielni są już widoczne po jej utworzenie, natomiast efekty ekonomiczne to kwestia długoterminowego działania. Większość spółdzielni posiada dwa źródła finansowania<sup>289</sup>:

- dotacje, pożyczki, poręczenia, refundacje (środki niezwiązane z efektami działalności rynkowej),
- środki uzyskane z działalności biznesowej, komercyjnej.

Przepisy poświęcone spółdzielniom socjalnym mają służyć wspieraniu istniejącego systemu zatrudnienia socjalnego oraz oferować możliwość znalezienia pracy przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznymi i osoby zaliczane do grupy osób o niskim prawdopodobieństwie zatrudnienia. Należy mieć na uwadze fakt, że od wielu lat w Polsce funkcjonują spółdzielnie inwalidzkie czy też spółdzielnie dla niewidomych, których misją jest nie tylko prowadzenie zespołowo działalności gospodarczej, ale także rehabilitacja osób niepełnosprawnych oraz prowadzenie na ich rzecz działalności socjalnej i kulturalnej.

Spółdzielnie socjalne, w przeciwieństwie do spółdzielni pracy, które są zaliczane do kategorii przedsiębiorców rejestrowych, takiego statusu nie posiadają. Są to więc organizacje społeczne typu *non profit*. Prowadzenie przez spółdzielnię statutowej działalności odpłatnej wymaga rachunkowego wyodrębnienia tych form działalności w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników, z uwzględnieniem przepisów o rachunkowości. Można zatem stwierdzić, że spółdzielnie socjalne, realizując działalność statutową, w ramach której prowadzona jest także działalność gospodarcza, funkcjonują na analogicznych zasadach, jak fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą, z tym jednak zastrzeżeniem, iż działalność gospodarcza realizowana zespołowo przez spółdzielnie socjalne nie ma charakteru ubocznego.

---

<sup>288</sup> R. Kmieciak, A. Michna, Relationship Between Knowledge Management and Market Orientation in SMES, Management, Knowledge and Learning International Conference 2012, s. 180-181, [http://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12\\_055.pdf](http://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_055.pdf) (dostęp 02.02.2023)

<sup>289</sup> Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Wydział Regionalnej Polityki Rynku Pracy, Warszawa 2015, s. 8.

Spółdzielnie socjalne realizują istotne zadanie ekonomii społecznej, świadcząc pomoc w ograniczeniu wykluczenia społecznego, które w większości przypadków obejmuje „trwale bezrobotnych, bezdomnych, uzależnionych i izolowanych”<sup>290</sup>. Spółdzielnia socjalna zapewnia swoim członkom oraz ich rodzinom dochód oraz zmianę dotychczasowego stylu życia. Zatem „jest podmiotem działającym na pograniczu działalności gospodarczej i organizacji pożytku publicznego, który nie działa dla zysku”<sup>291</sup>. Oznacza to, że do jej głównych zadań należy pomoc osobom wykluczonym, a nie osiąganie zysków. Należy wyraźnie podkreślić, że jest to organizacja dobrowolna i dostępna dla wszystkich osób, które znalazły się w wykluczonej przez społeczeństwo grupie i które są gotowe, by przyjąć na siebie odpowiedzialność za uczestnictwo w takim stowarzyszeniu.

Dominika Mierzwa i Danuta Mierzwa zauważają, że „idea zatrudnienia socjalnego jest oparta na schemacie „praca zamiast zasiłku”. Spółdzielnie socjalne są skutecznym instrumentem walki z biedą, ponieważ zapewniają dochód osobom wykluczonym społecznie”<sup>292</sup>. Istotne jest, że stanowią one odpowiedź na potrzeby ludzi z marginesu, którzy chcą sobie pomóc. Dodatkowo otrzymują oni pomoc od organizacji pozarządowych. Co ważne, wybierając obszar, w jakim chcą działać, nie są ograniczani przez prawo. Ich jedynym ograniczeniem może być zakres ich umiejętności. Sami decydują, czym będzie się zajmować ich spółdzielnia, której celem jest wsparcie grup defaworyzowanych, a nie osiąganie zysków.<sup>293</sup>

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż podstawy prawne do prowadzenia działalności gospodarczej przez spółdzielnie socjalne określa ustawa o spółdzielniach socjalnych, jednak o ich celu, charakterze, zakresie i profilu działalności decydują przede wszystkim:

- osoby, które się zrzeszają w ramach spółdzielni,
- praca, jaką decydują się wykonywać,
- cele społeczne, czyli społeczna oraz zawodowa reintegracja członków, która została ściśle określona przez art. 2 ust. 2 ustawy o spółdzielniach socjalnych jako „odbudowywanie i podtrzymywanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania

<sup>290</sup> A. Kożuch, E. Książek, op.cit. s. 181.

<sup>291</sup> D. Mierzwa, D. Mierzwa, Specyfika działalności spółdzielni socjalnych jako podmiotów ekonomii społecznej, *Journal of Agrobusiness and Rural Development*. 2014, 3(33), s. 128.

<sup>292</sup> Tamże, s. 129.

<sup>293</sup> B. Krasuska, J. Szafrąńska, G. Bodzioch, Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Wydział Regionalnej Polityki Rynku Pracy, Warszawa 2013.



lub pobytu oraz odbudowywanie i podtrzymywanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy”<sup>294</sup>.

### **3. 2. Spółdzielnia socjalna a inne podmioty gospodarcze – podobieństwa i różnice**

Spółdzielnia socjalna wchodząc na rynek podejmuje rywalizację z innymi podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi na tym rynku. Z tego względu warto dokonać analizy porównawczej między nimi, aby zidentyfikować atuty i słabe strony spółdzielni w zderzeniu ze swoimi konkurentami. Porównanie można przeprowadzić w oparciu o następujące kryteria:

- założyciele i reprezentacja,
- cel działalności,
- podział zysku,
- zarządzanie.

Porównanie spółdzielni socjalnej z typowym przedsiębiorstwem należy rozpocząć od wskazania podobieństw i różnic do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka z o.o.) - najpopularniejszego podmiotu gospodarczego na rynku.

Biorąc pod uwagę pierwsze kryterium należy stwierdzić, że spółdzielnia to zrzeszenie ludzi, a spółka to zrzeszenie kapitału. Ta druga „może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym, chyba że ustawa stanowi inaczej”<sup>295</sup>. Jak wspomniano wcześniej spółdzielnię mogą założyć przynajmniej trzy osoby.

Zarówno spółdzielnie, jak i spółki z o.o. są zwykle reprezentowane przez zarząd, ale w przypadku spółki z o.o. zarząd może być jednoosobowy. W spółce jednoosobowej jedyny wspólnik wykonuje wszystkie uprawnienia przysługujące zgromadzeniu wspólników zgodnie z przepisami<sup>296</sup>. Spółdzielnie socjalne, jako odmiana spółdzielni pracy, w zakresie struktury organizacyjnej nie odbiegają od reguł obowiązujących w spółdzielniach pracy. Winny one posiadać trzy ustawowe organy: walne zgromadzenie, radę nadzorczą oraz zarząd. Z uwagi na ograniczenia w zakresie maksymalnej liczby członków (do 50), w spółdzielniach walne zgromadzenie, jako

---

<sup>294</sup> Art. 2 ust. 2. Ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.

<sup>295</sup> Art. 151. § 1 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U.2000 nr 94 poz. 1037).

<sup>296</sup> Tamże, art. 156.

najwyższy organ spółdzielni, nie może zostać zastąpione przez zebranie przedstawicieli. Rada nadzorcza w spółdzielni socjalnej jest organem obligatoryjnym, chyba że liczba członków spółdzielni nie przekracza 15 osób.

Jeśli chodzi o cele działalności, spółka z o.o. może również realizować cele społeczne, natomiast formuła spółdzielni wymusza cele społeczne, które powinny być łączone z celami gospodarczymi. Istnieje natomiast możliwość utworzenia spółki z o.o. jako przedsiębiorstwa społecznego. Kolejną cechą, która odróżnia spółdzielnię socjalną od spółki z o.o. jest fakt, iż przedmiotem działalności spółdzielni jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie stoi w obliczu takich rygorów.

Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, inaczej niż spółdzielnie socjalne, wyróżnia komercyjne i prorynkowe podejście do działalności gospodarczej, dlatego lepiej funkcjonują w warunkach konkurencji. Nastawione są na realizowanie celów biznesowych i zachowują się jak podmioty komercyjne, niezależnie od tego jakie cele społeczne mają wpisane w umowie spółki, a to z kolei przekłada się na wynik finansowy przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w formie spółek. W konsekwencji większość środków, które zasilają działalność spółek pochodzi z działalności rynkowej. Zapewnia to większe bezpieczeństwo funkcjonowania i uniezależnia od zewnętrznych dotacji. Spółki mają również własne plany inwestycyjne, które mogą finansować ze środków kredytowych.

W przeciwieństwie do spółki z o.o., spółdzielnia socjalna może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków oraz środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną.

Istotna różnica pomiędzy oboma podmiotami dotyczy podziału wypracowanych zysków. W przypadku spółdzielni socjalnej nadwyżka bilansowa podlega podziałowi na podstawie uchwały walnego zgromadzenia i jest przeznaczana na zwiększenie funduszu zasobowego<sup>297</sup> (nie mniej niż 20% udziałów) oraz cele, o których mowa w art. 2 ust. 2 i 3 ustawy o spółdzielniach socjalnych (nie mniej niż 30%), czyli społeczną i zawodową reintegrację swoich członków oraz fundusz inwestycyjny. W przeciwieństwie do spółki z o.o., w spółdzielni socjalnej nadwyżka bilansowa nie może podlegać podziałowi pomiędzy członków spółdzielni socjalnej, w szczególności

---

<sup>297</sup> Fundusz zasobowy powstaje z wpłat przez członków wpisowego, części nadwyżki bilansowej lub innych źródeł, m.in. darowizn oraz dotacji z Funduszu Pracy lub innych podmiotów; w spółdzielni socjalnej na ten fundusz przeznaczają się w każdym roku co najmniej 40% nadwyżki bilansowej (za: Fundusze własne spółdzielni socjalnych, źródło: <https://static1.squarespace.com/pdf>).

nie może być przeznaczona na zwiększenie funduszu udziałowego lub na oprocentowanie udziałów<sup>298</sup>. W spółce z o.o. wspólnicy są zobowiązani jedynie do świadczeń określonych w umowie spółki i nie odpowiadają za zobowiązania spółki<sup>299</sup>.

Generalnie, zysk spółdzielni musi zostać przekazany na cele statutowe, podczas gdy w przypadku spółek to walne zgromadzenie decyduje o celu, na jaki zostanie przeznaczony osiągnięty zysk. Zabieg ten jest zastosowany, aby zysk nie został wydany w sposób niekorzystny dla rozwoju przedsiębiorstwa<sup>300</sup>.

Pozostając przy kwestiach finansowych należy podkreślić, iż podmioty różni kwestia korzystania z dotacji i wsparcia finansowego. Spółka nie może korzystać z dotacji. Nie przysługują jej żadne ustawowe ulgi podatkowe, natomiast spółdzielnia otrzymuje dotacje z Funduszu Pracy, czy z PFRON, które są niedostępne dla innych form prawnych. Spółdzielnia socjalna może ponadto korzystać z refundacji ZUS, wsparcia w ramach PO KL już po rozpoczęciu działalności gospodarczej.

Sposób zarządzania to kolejna kwestia różniąca oba podmioty. Członkowie spółdzielni w równym stopniu są współodpowiedzialni za jej funkcjonowanie. Jeśli są to osoby sobie obce, zwłaszcza na początkowym etapie działania, może z tego powodu dochodzić do nieporozumień w jej szeregach. Zatem demokratyzm nie zawsze ułatwia spółdzielniom socjalnym sprawne funkcjonowanie.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie dopuszcza zatrudnionych osób do zarządzania, o ile nie są oni jej udziałowcami. Spółki z o.o. o celach społecznych prowadzi się z zamiarem celowego rozdzielania funkcji zarządzania podmiotem od bezpośredniego świadczenia pracy na jego rzecz. Zatem kto inny zarządza spółką, a kto inny w niej pracuje. W spółdzielni socjalnej jest zupełnie odwrotnie. Jeżeli chodzi o podobieństwa, to przedsiębiorstwa społeczne funkcjonujące jako spółki z o.o. swoim profilem nie odbiegają od działalności realizowanej przez spółdzielnie socjalne. Analizując w KRS branże, w których działają spółki z o.o., można stwierdzić, że jest to szeroko rozumiany obszar usług. Zajmują się również drobną produkcją i wytwórczością rzemieślniczą. Nie ma wśród tych przedsiębiorstw działalności dominującej, charakterystycznej, która ważyłaby na ich powodzeniu. Podobna reguła dotyczy spółdzielni socjalnych. Duże zróżnicowanie przedmiotu działalności jest

---

<sup>298</sup> Art. 10 ust. 1 i 2 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>299</sup> Art. 151, §3 i 4 ustawy kodeks spółek handlowych.

<sup>300</sup> E. Pałys, Przedsiębiorstwa społeczne wzmacniają rozwój, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2005, nr 17, s. 18.

atutem spółek i spółdzielni, bowiem obniża ryzyko porażki w sytuacji kryzysu gospodarczego<sup>301</sup>.

W świetle polskiego prawa spółdzielnie socjalne są traktowane na równi z innymi przedsiębiorstwami. Oznacza to, że w zakresie nie objętym ustawą o spółdzielniach socjalnych podlegają one tym samym, co spółki cywilne, przepisom prawnym czyli Kodeksowi cywilnemu<sup>302</sup> lub Kodeksowi spółek handlowych. W myśl tych przepisów pracownicy spółdzielni socjalnych muszą być zatrudniani w oparciu o umowy o pracę, a spółdzielnie socjalne mają obowiązek rozliczać się z Urzędem Skarbowym i składać obowiązkowe deklaracje do ZUS.

Spółdzielnie socjalne prowadzą działalność na zasadach rachunku ekonomicznego, a co za tym idzie, spółdzielnia, jako osoba prawna, odpowiada za zobowiązania swoim majątkiem (a nie majątkiem jej członków lub członków organów, jak w przypadku spółek handlowych)<sup>303</sup>. Spółdzielnia ma także takie samo prawo do uzyskania dotacji bezzwrotnych, zwolnień podatkowych czy wsparcia zatrudnienia, jak każde inne przedsiębiorstwo<sup>304</sup>. W praktyce jednak zbyt mała wiedza założycieli spółdzielni socjalnej często uniemożliwia im korzystanie z przywilejów oferowanych przez państwo bądź inne instytucje<sup>305</sup>.

Ustawa o rachunkowości z 2017 roku nakłada na każdą spółdzielnię socjalną wymóg prowadzenia ksiąg rachunkowych<sup>306</sup>. Budzi to szereg kontrowersji. Stanisław Szefer wskazuje na brak zasadności takiego obowiązku i konieczność zmiany przepisów w tym zakresie stwierdzając, że „jak na podmiot, którego zadaniem jest działanie na rzecz społecznej reintegracji jej członków, stawiany przez ustawodawcę wymóg prowadzenia ksiąg rachunkowych jest całkowicie niezrozumiały, a przepis w tej sprawie powinien ulec zmianie”<sup>307</sup>. Trudno nie zgodzić się z jego opinią. Również W. Gos i S. Hońko są krytyczni wobec stosowaniu takiego rozwiązania względem spółdzielni socjalnych, gdyż według nich można by organizacje te ująć w prawie

---

<sup>301</sup> Spółka z o.o. w pytaniach i odpowiedziach (praca zbiorowa), Wydawnictwo Pragmatiq Warszawa, 2021, s. 53.

<sup>302</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (Dz. U. z 2018 r. poz. 1025), art. 860-875.

<sup>303</sup> Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej, op. cit. s. 8.

<sup>304</sup> E. Brzuska, I. Kukulak-Dolata, M. Nyk, *Ekonomia społeczna, Teoria i praktyka przedsiębiorczości społecznej*, Warszawa 2017, s. 149.

<sup>305</sup> M. J. Sobczak, *Reintegracja zawodowa w spółdzielniach socjalnych na przykładzie województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 32.

<sup>306</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości. Tekst jednolity Dz.U. 2017, poz. 2342.

<sup>307</sup> S. Szefer, *Problematyka podatkowa związana z działalnością spółdzielni socjalnych* [w:] M. Dobrowolska *Spółdzielnie socjalne od A do Z*. Informator, KMB PRESS, Katowice 2008, s. 91.

bilansowym lub stworzyć nową ustawę z myślą o mikroprzedsiębiorstwach<sup>308</sup>. Odmienne zdanie wyraziła Aneta Englot, która uważa pełną księgowość jako właściwą drogę postępowania, a nie narzędzie dla ZUS-u, czy Urzędu Skarbowego. Według niej w tej ustawie zawarte są informacje, które ułatwiają poruszanie się po rynku<sup>309</sup>.

Istnieje jeszcze szereg różnic pomiędzy spółdzielniami socjalnymi a spółkami prawa handlowego, które wynikają z odrębnych przepisów, innych niż ustawowe. Jest to dla przykładu kwestia kosztów rejestrowych. W spółdzielni socjalnej nie występują koszty rejestrowe, ale musi się liczyć z kosztami lustracji (w praktyce jest to koszt 1.000 zł rocznie, przy czym lustrację robi się najczęściej po około dwóch latach działalności, a potem raz na trzy lata). W przypadku spółek są to np.: koszty notarialne związane ze sporządzeniem lub zmianą umowy spółki, koszty opłat za rejestrację i zmianę wpisu w KRS.

Wreszcie należy wskazać różnicę między oboma podmiotami w odbiorze społecznym, którą można określić wizerunkową, w dużej mierze oparta na stereotypach. Spółka postrzegana jest jako podmiot o dużych możliwościach zarabiania pieniędzy, natomiast spółdzielnia socjalna, w sposób nieuprawniony, często kojarzy się jako „podmiot specjalnej troski” i jest łączony z kłopotami spowodowanymi wykonywaniem usług, np.: przez osoby psychicznie chore lub uzależnione.

### **3.3. Cel a sukces spółdzielni socjalnej**

W procesie analizy celów i ich osiągnięcia przez spółdzielnię socjalną pomocne będzie wyjaśnienie, co kryje się pod pojęciem celu organizacji. Według Leszka Krzyżanowskiego cel organizacji to przyszły, pożądany stan bądź efekt działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia, w okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym krótkookresowym lub wieloletnim planem działania<sup>310</sup>. Cele zapewniają poczucie kierunku, wpływają na koncentrację wysiłków, pomigają w ocenie osiągniętych postępów<sup>311</sup>. Popularna jest ich gradacja, najczęściej wyodrębnia się cele: strategiczne, taktyczne i operacyjne.

---

<sup>308</sup> W. Gos, S. Hońko Rachunkowość małych przedsiębiorstw – diagnoza i propozycje modyfikacji prawa bilansowego, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2013 nr 313, s. 35-45.

<sup>309</sup> A. Englot, Rachunkowość spółdzielni socjalnych, Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych Warszawa 2012, s. 7.

<sup>310</sup> L. Krzyżanowski, Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 19.

<sup>311</sup> L. Korzeniowski, Menedżment. Podstawy zarządzania, EAS Kraków 2005, s. 153.

Natomiast według Adama Stabryły gradacja celów musi wynikać z miarodajnych kryteriów, do których zalicza:

- system wartości,
- preferencje generalne, określone przez strategie podstawowe (rozwojową, stabilizacyjną, restrukturyzacyjną, defensywną),
- sytuację zewnętrzną i uwarunkowania wewnątrz organizacji,
- perspektywę czasową,
- ryzyko<sup>312</sup>.

Intencją powoływania spółdzielni socjalnych jest osiągnięcie kilku celów. Jednym z najważniejszych jest przywrócenie na rynek pracy osób długotrwale bezrobotnych oraz tych, które, z różnych przyczyn, na przykład z powodu niepełnosprawności lub choroby psychicznej, mają trudności z podjęciem zatrudnienia. W takim kontekście za główny cel spółdzielni socjalnej uważa się przywrócenie na rynek pracy określonej grupy osób poprzez prowadzenie przez nich wspólnego przedsiębiorstwa oraz umożliwienie osobom bezrobotnym aktywizacji zawodowej<sup>313</sup>. Pojęcia te wyjaśniono w trakcie wcześniejszych rozważań poświęconych charakterystyce spółdzielni jako podmiotu ekonomii społecznej.

Formułując powyższy cel nieco szerzej można przyjąć, iż spółdzielnia to specyficzna organizacja, której celem jest „zaspokajanie interesów indywidualnych, grupowych i społecznych przez prowadzenie działalności gospodarczej i społecznej. Zarówno cel, jak i środki do jego realizacji składają się na pojęcie spółdzielni, co wyklucza traktowanie przedsiębiorstwa prowadzonego przez spółdzielnię jako odrębnego podmiotu”<sup>314</sup>.

Analizując szczegółowe cele spółdzielni socjalnych, należy podkreślić, że żaden inny podmiot gospodarczy nie jest zobowiązany statutowo, by ze środków finansowych, które wypracuje, wspierał swoich spółdzielców. Natomiast spółdzielnia socjalna powinna finansować kursy i szkolenia zawodowe, zajęcia i poradnictwo rodzinne, wsparcie psychologa, pomoc w zakresie bytowym. Jest to podstawowa zasada i priorytet w działaniu spółdzielni socjalnych oraz jedno z ich podstawowych zadań statutowych. W ten sposób poprawia się jakość życia określonej grupy osób, przywraca

---

<sup>312</sup> A. Stabryła, *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 32.

<sup>313</sup> Art. 2 ust. 2 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>314</sup> T. Kocowski, *Spółdzielnia socjalna jako przedsiębiorca wykonujący działalność społecznie użyteczną*, Acta Universitatis Wratislaviensis, No 3977 PRAWO CCCXXIX Wrocław 2019, s. 314.

je na łono społeczeństwa i na rynek pracy. Co więcej, odbudowują one bliskie relacje nie tylko w rodzinie, ale również w obrębie społeczności lokalnej<sup>315</sup>.

Kolejnym celem spółdzielni socjalnej jest zdobycie umiejętności w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Spółdzielcy zapoznają się z teorią i codzienną praktyką rzeczywistości gospodarczej, w której wytwarzane są produkty lub świadczone usługi. Spółdzielnia socjalna kieruje się zasadą sprawiedliwego podziału obowiązków pomiędzy swoimi członkami. Wynika to z faktu że, pracując w zespole, łatwiej jest myśleć o stworzeniu produktu, o jego sprzedaży, o ubezpieczeniu, podatkach czy sprawach księgowych<sup>316</sup>.

Cezary Miżejewski w oparciu o analizę przypadków konkretnych spółdzielni, które odniosły sukces, podjął próbę odpowiedzi na pytanie: dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną?<sup>317</sup> Odpowiedzi, można sprowadzić do kilku zasadniczych kwestii:

- spółdzielnia to nowy pomysł na działania – łączy ideę stowarzyszeń ze spółdzielniami pracy<sup>318</sup>,
- oferuje możliwość współpracy z innymi - z założenia tworzy ją grupa osób,
- oferuje zatrudnienie,
- daje poczucie przynależności, podmiotowości,
- ułatwia funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku,
- daje możliwość partycypacji samorządom i organizacjom.

Warto w tym miejscu podkreślić, że podstawową działalnością spółdzielni socjalnych jest zwykle drobna wytwórczość, a więc spółdzielnie socjalne muszą oferować usługi oraz produkty na odpowiednio wysokim poziomie. Dodatkowo powinny się wyróżniać innowacyjnością, aby mieć szanse przetrwania w trudnych warunkach dynamicznie zmieniającego się i wymagającego rynku. Zatem środki finansowe, które spółdzielnia socjalnej uda się zdobyć, powinny być na tyle duże, aby pokryć koszty poniesione w procesie produkcji. Owa przesłanka potwierdza, że na rynku spółdzielnie socjalne działają na takiej samej zasadzie, jak inne przedsiębiorstwa, na przykład spółki praw handlowego<sup>319</sup>.

---

<sup>315</sup> Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej, op. cit. s. 6.

<sup>316</sup> T. Kocowski, op.cit. s. 314.

<sup>317</sup> Zob. szerzej, C. Miżejewski, Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną, Poznań 2009. [https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/files/pozytek/ekonomia\\_spol/dlaczego\\_warto.pdf](https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/files/pozytek/ekonomia_spol/dlaczego_warto.pdf) (dostęp 29.07.2022).

<sup>318</sup> Tamże, s. 3.

Jednak abstrahując od wymiaru ekonomicznego, ważniejszym zadaniem spółdzielni socjalnej jest umożliwienie jej członkom społecznej reintegracji w celu wzmocnienia społecznych więzi oraz stwarzania nowych możliwości promowania określonych wzorców i norm postępowania<sup>320</sup>.

Osiągnięcie celów przez spółdzielnię socjalną przyczynia się zatem do osiągnięcia sukcesu. Pojęcie sukcesu jest definiowane w różny sposób i opisywane za pomocą różnych wartości. W potocznym ujęciu sukces rozumiany jest jako jednorazowy wyczyn, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu<sup>321</sup>. Przytoczona definicja nie uwzględnia perspektywy czasu, która z uwagi na cykl życia przedsiębiorstwa, jest niezwykle istotna. Wydaje się zatem, że w przypadku przedsiębiorstwa, pojęcie sukcesu jest o wiele bardziej złożone. Według Petera Druckera sukces to zdolność organizacji do długofalowego rozwoju<sup>322</sup>. Z kolei R. Edward Freeman uważa, że organizacja odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy wpływają na jej decyzje, ale ona również oddziałuje na nich<sup>323</sup>. A. Michna, opierając się na badaniach wśród małych i średnich przedsiębiorstwach zauważa, że satysfakcja klienta jest obecnie jednym z najważniejszych zagadnień, z jakimi borykają się współcześni menedżerowie. Innymi słowy satysfakcja klienta jest ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Można ją osiągnąć poprzez dzielenie się wiedzą i innowacyjność<sup>324</sup>.

Osiągnięcie sukcesu jest kluczowym motywem działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Przyjmuje się, że podstawowym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest osiągnięcie korzystnej pozycji w sektorze, a nawet przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie zdobycie relatywnie dużego udziału w rynku, który zapewni bezpieczne dochody pozwalające z kolei na dalszy rozwój<sup>325</sup>. Analiza literatury umożliwia wyodrębnienie trzech form sukcesu:

- sukces związany z rozwojem (wzrost wyników, rozwój technologiczny, nowoczesne produkty),

---

<sup>321</sup> Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536> (dostęp 29.07.2022).

<sup>322</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A, Warszawa 2000, s. 71.

<sup>323</sup> A. Kwiecień, *Studia Ekonomiczne, Kategoria sukcesu i jej determinanty w wybranych polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 359, 2018 s. 176.

<sup>324</sup> A. Michna, *The Mediating role of Firm Innovativeness in the Relationship between Knowledge Sharing and Customer Satisfaction in SMEs*, *Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics*, 2018, 29(1), p. 99.

<sup>325</sup> J. Filipczuk, *Analiza kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa*, lipiec 2002, [www.ipis.pl](http://www.ipis.pl), (dostęp: 11.11.2021).



- utrzymanie pozycji konkurencyjnej (ciągłość i stabilność),
- wprowadzanie organizacji (przedsiębiorstwa) z kryzysu<sup>326</sup>.

Każda z tych form wiąże się z prawidłową wypracowaną strategią (lub przynajmniej biznes planem).

Sukces można zmierzyć na wielu płaszczyznach i wyrazić za pomocą różnorodnych wskaźników. Rzetelna ocena sukcesu wymaga przyjęcia określonych kryteriów, bowiem przedsiębiorstwo może odnieść sukces w jednej dziedzinie (wysoki zysk), natomiast w innej może ponieść klęskę (nietrafiona inwestycja). Co więcej, w kontekście przedsiębiorstwa bardziej adekwatne jest utożsamianie sukcesu z dłuższym procesem, który przejawia się w efektywnym działaniu na najwyższym poziomie możliwości. Na sukces przedsiębiorstwa wpływają na ogół takie czynniki, jak: zysk, okres utrzymywania się na rynku, rentowność sprzedaży, pozycja na rynku, wysoka jakość produktów i usług. Jednym z głównych kryteriów sukcesu jest zysk. Co więcej, zysk musi być wypracowywany regularnie. Stąd przedsiębiorstwem sukcesu można nazwać przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynku z powodzeniem (tzn. wypracowuje zysk) od co najmniej kilku lat i systematycznie się rozwija. Przez rozwój rozumie się natomiast zwiększanie przychodów oraz umacnianie pozycji na rynku<sup>327</sup>.

Z przytoczonych definicji i charakterystyk sukcesu można wywieść, iż jest to stan zamierzony, osiągnięty w określonym czasie. W przypadku organizacji, jaką jest spółdzielnia socjalna, o jej sukcesie decydują następujące czynniki:

- wielkość organizacji i obszar działania,
- stały wzrost obrotów,
- pozycja na rynku i wysokość zgromadzonego kapitału,
- specjalizacja, czyli podział zadań zgodny z kompetencjami pracowników,
- wypracowanie wartościowej marki lub technologii,
- szybkość reagowania i elastyczność działania,
- innowacyjność<sup>328</sup>.

W przypadku sukcesu spółdzielni socjalnej znaczenie mają również czynniki pozafinansowe, czynniki społeczne. Te ostatnie niekiedy o nim decydują, bowiem jak

<sup>326</sup> M. Zawadka, U. Hoffman, *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 34.

<sup>327</sup> I. Majewska-Opiełka, *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007.

<sup>328</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu*, op. cit. s. 72-73.

wspomniano już wcześniej, spółdzielnia socjalna oprócz działalności gospodarczej, działa na rzecz społecznej i zawodowej reintegracji jej członków. Jest to nie tylko cel jej istnienia, ale również warunek i miara jej sukcesu.

Spółdzielnia socjalna ma bimodalny charakter, ponieważ jest zarówno zrzeszeniem osób o określonych cechach, umiejętnościach i stanie prawnym, jak również przedsiębiorstwem. W pierwszej fazie jest ona tylko zrzeszeniem osób defaworyzowanych, które chcą poprawić standard życia swój oraz swoich najbliższych. Zatem jej głównym celem jest zaspokajanie potrzeb zarówno członków, jak i założycieli. Jednak z racji tego, że spółdzielnia socjalna działa na rynku, jej obowiązkiem jest także prowadzenie działalności gospodarczej. Zatem jest dosyć specyficznym rodzajem działalności.

Ze względu na misję przedsiębiorstwa, która w przypadku spółdzielni socjalnej jest z góry określona, osiąganie zysku nie jest celem nadrzędnym i nie stanowi jedynej determinanty sukcesu. Do jej głównych zadań należy pomoc lokalnej społeczności oraz łagodzenie skutków problemów społecznych<sup>329</sup>. Powinna ona przestrzegać pewnych wytycznych sformułowanych w aktach normatywnych, z których: edukacja, szkolenie i informacja, współpraca ze społecznością lokalną oraz troska o członków są cechami charakterystycznymi ruchu spółdzielczego i decydują o odpowiedzialność społecznej tych podmiotów.

Wprawdzie w literaturze przedmiotu nie ma definicji odpowiedzialności w odniesieniu do spółdzielni i podmiotów niebędących spółdzielniami, to można wnioskować, że organizacje te mają bliskie relacje z interesariuszami<sup>330</sup>. Sigismundo Bialoskorski Neto opracował koncepcję odpowiedzialności społecznej w odniesieniu do wyników ekonomicznych spółdzielni oraz udowodnił, że na wskaźniki stosowane do pomiaru efektywności społecznej w spółdzielniach bezpośredni wpływ mają wskaźniki ściśle ekonomiczne, a więc wyniki finansowe spółdzielni są ważnym czynnikiem jej sukcesu. Z drugiej strony, według Bialoskorskiego, spółdzielnia jest przedsiębiorstwem społecznym, a rozwój i wyniki jej członków są ważne dla zrozumienia wyników całej organizacji. Jeżeli wyniki spółdzielni oceniane są wyłącznie przez pryzmat zysku, zakresu usług i asortymentu produktów, które oferuje spółdzielnia, ocena jej sukcesu

---

<sup>329</sup> A. Kożuch, Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3.

<sup>330</sup> J.B. Peixe, and R.M. Protil, Mensuração da Eficiência Econômica e Social de Cooperativas: Resultados e Perspectiva Frente à Busca por Indicadores de Bem-Estar. Presentation for XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural, Porto Alegre 26-30 July 2009, p. 24.

nie będzie miarodajna, bowiem nie są to kryteria wystarczające. W przypadku spółdzielni socjalnej trafnym miernikiem sukcesu byłby indywidualny rozwój każdego z partnerów i ocena jego wyników, a nie spółdzielni jako całości<sup>331</sup>.

Powyższa analiza dowodzi, że kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa społecznego są zróżnicowane. Dla pracowników zatrudnionych w spółdzielni sukcesem będzie wysokie wynagrodzenie, pewność zatrudnienia, lepsza jakość życia. Natomiast założyciele spółdzielni będą mierzyć sukces za pomocą kryterium przeżywalności podmiotu, wynikiem finansowym, poziomem zatrudnienia, jakością wyrobów, poziomem zadowolenia klientów czy wizerunkiem przedsiębiorstwa. W przypadku spółdzielni socjalnych za sukces można uznać fakt, iż zatrudniają one osoby, którym szczególnie trudno znaleźć stabilne zatrudnienie na otwartym rynku pracy.

W procesie budowania modelu organizacyjnego spółdzielni, oprócz kryterium sukcesu ekonomicznego należy uwzględnić więź członkowską i zapewnić demokratyczne metody zarządzania spółdzielnią przez jej członków. Efektem takiego modelu organizacyjnego są większa aktywność i zaangażowanie członków oraz efektywne działanie spółdzielni.

### **3. 4. Przywileje i bariery w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnej**

#### **3. 4. 1. Przywileje spółdzielni socjalnych**

W ujęciu historycznym słowo „przywilej” oznaczało akt prawny wystawiany przez monarchę, zapewniający adresatowi przywileju sytuację korzystniejszą od przysługującej pozostałym członkom społeczności<sup>332</sup>. Według współczesnej definicji przywilej to „szczególne uprawnienie, prawo do korzystania ze szczególnych względów w jakimś zakresie”<sup>333</sup>.

Przywilej to zwykle akt prawny naruszający zasadę równości wszystkich wobec prawa; tego typu nowoczesne przywileje są udzielane przez konstytucję lub uprawnione organy państwowe określonym grupom społecznym lub podmiotom gospodarczym, np. przedstawicielom określonych zawodów (np.: posłom, sędziom, adwokatom, policjantom, żołnierzom, górnikom, lekarzom i pielęgniarkom), emerytom i rencistom

---

<sup>331</sup> N. S. Białoskorski, Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. Revista De Economia E Sociologia Rural (RER), 2007, nr 45 (1): pp. 119-138.

<sup>332</sup> E. Smoktunowicz, C. Kosikowski (red.), Wielka encyklopedia prawa, Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2000, s. 824.

<sup>333</sup> Słownik języka polskiego t. II, Warszawa PWN 1979, s. 1065.

(np. przywilej refundacji leków, przywilej ulgi przewozowej), członkom określonych organizacji społecznych (np.: związków zawodowych, spółdzielni socjalnych) lub poszczególnym osobom. Przez przywileje społeczne należy rozumieć możliwości przyznawania korzyści – gospodarczych, politycznych, socjalnych i kulturalnych – jednej grupie przy równoczesnym wykluczeniu możliwości czerpania tych korzyści przez innych. Przywilej społeczny jest to zatem przyznanie jakiejś zamkniętej grupie monopolu na pewne korzyści<sup>334</sup>.

Ariel Guarco, prezydent Międzynarodowego Związku Spółdzielczego, podkreślił, że spółdzielnie mogą cieszyć się licznymi przywilejami, jednak muszą być efektywnymi ekonomicznie przedsiębiorstwami. Nie mniej ważna jest ich odpowiedzialność społeczna, różnorodne działania na rzecz polepszenia życia członków i społeczności lokalnych, w których funkcjonują oraz całego społeczeństwa<sup>335</sup>.

Działanie spółdzielni socjalnych jako dobrowolnego zgromadzenia członków gwarantuje dostęp do określonych przywilejów społecznych i gospodarczych. Są to przywileje, które można zaliczyć do trzech kategorii:

- przywileje przysługujące spółdzielni socjalnej jako podmiotowi gospodarczemu,
- przywileje przysługujące osobom powołującym spółdzielnię socjalną,
- przywileje przysługujące członkom spółdzielni socjalnej.

### 3. 4. 2. Przywileje spółdzielni socjalnej jako podmiotu gospodarczego

Spółdzielni jako podmiotowi gospodarczemu przysługują liczne przywileje pomocy bądź to w postaci określonych funduszy, bądź zwolnień i ulg. Do pomocy związanej z przydzielaniem środków finansowych należą:

- **Jednorazowe wsparcie z Funduszu Pracy na utworzenie stanowiska pracy albo finansowanie kosztów wynagrodzenia**<sup>336</sup>. Warunkiem wsparcia na utworzenie stanowiska pracy jest, aby osoba ubiegająca się o nie była skierowanym bezrobotnym lub skierowanym poszukującym pracy niebędącym w zatrudnieniu lub niewykonującym innej pracy opiekunem osoby niepełnosprawnej, z wyłączeniem opiekunów pobierających świadczenie

---

<sup>334</sup> K. W. Frieske (red.), Utopie inkluzji. Sukcesy i porażki programów reintegracji społecznej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, IPISS, Warszawa 2004, s. 98.

<sup>335</sup> Strona Krajowej Rady Spółdzielczej, <https://krs.org.pl/dzialalno-midzynarodowa/wiatowy-ruch-spodzielczy>, (dostęp: 23.02.2020).

<sup>336</sup> Artykuł 46 ust. 1 pkt 1d ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, który wszedł w życie 31 marca 2018 r.

pielęgnacyjne lub specjalny zasiłek opiekuńczy na podstawie przepisów o świadczeniach rodzinnych. Finansowanie kosztów wynagrodzenia dotyczy tych samych osób zatrudnionych w spółdzielni w okresie do 6 miesięcy od dnia zawarcia umowy, w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż kwota minimalnego wynagrodzenia, wypłacane w miesięcznych ratach przez okres nie dłuższy niż 6 miesięcy.

- **Refundacja składek na ubezpieczenie społeczne** - spółdzielnia socjalna może ubiegać się o sfinansowanie ze środków Funduszu Pracy części wynagrodzenia odpowiadającej składce należnej od zatrudnionego na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe oraz części kosztów osobowych pracodawcy odpowiadającej składce na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe<sup>337</sup>.
- **Wsparcie oferowane w ramach programów realizowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego.** Podmiot ekonomii społecznej (takim jest spółdzielnia socjalna), który ubiega się o udzielenie pożyczki musi jednocześnie spełnić warunki określone przez Bank Gospodarstwa Krajowego.
- **Wsparcie w ramach regionalnych systemów operacyjnych.** System tego wsparcia został zdefiniowany w „Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014–2020”. Głównymi operatorami dotacji i usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych, są akredytowane Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). W przypadku tworzenia miejsc pracy w przedsiębiorstwie społecznym, a zatem także w spółdzielni socjalnej, możliwe jest udzielenie wsparcia w postaci dotacji oraz wsparcia pomostowego w formie finansowej<sup>338</sup>. Wsparcie finansowe może przyznawane na utworzenie miejsca pracy, zaś dotacje są udzielane wyłącznie na tworzenie nowych miejsc pracy dla osób bezrobotnych, które są najbardziej oddalone od rynku pracy i dla osób, o których mowa w art. 4 ust. 1 pkt 4 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

---

<sup>337</sup> Art. 12 ust. 3a–3d ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>338</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych, op. cit. s. 77.

Inne instrumenty wsparcia to:

- Zwolnienie z opłat sądowych założycieli spółdzielni socjalnej - spółdzielnia socjalna nie uiszcza opłaty sądowej od wniosku o wpis do KRS, nie wnosi opłaty za ogłoszenie wpisów w Monitorze Sądowym i Gospodarczym<sup>339</sup>.
- Zwolnienie przedmiotowe w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych - dochody wolne od podatku CIT są dochody spółdzielni socjalnej wydatkowane w roku podatkowym na cele związane ze społeczno-zawodową reintegracją jej członków, w części niezaliczonej do kosztów uzyskania przychodów<sup>340</sup>.
- Uproszczona rachunkowość – spółdzielnia socjalna, o ile spełni warunki do zaliczenia jej bądź to do jednostek mikro, bądź to do jednostek małych, może prowadzić uproszczoną ewidencję rachunkową<sup>341</sup>.
- Wsparcie wolontariuszy i innych osób - wolontariusze mogą wykonywać świadczenia na rzecz spółdzielni w zakresie prowadzonej przez tę spółdzielnię działalności pożytku publicznego<sup>342</sup>. Ponadto spółdzielnia socjalna może korzystać z nieodpłatnie wykonywanej pracy osób skazanych na karę ograniczenia wolności<sup>343</sup>. Możliwe jest również wniesienie wkładu przez organizację pozarządową, kościelną osobę prawną lub jednostkę samorządu terytorialnego na rzecz spółdzielni socjalnej w formie wykonywania świadczeń przez wolontariuszy lub pracowników wymienionych jednostek<sup>344</sup>.
- Wsparcie finansowe ze strony jednostek samorządu terytorialnego<sup>345</sup>.
- Zlecenie zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego - spółdzielnie socjalne mają prawo uczestniczenia, na zasadach analogicznych jak organizacje pozarządowe, w realizacji zadań mieszczących się w sferze zadań publicznych określonych w art. 4 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
- Zwolnienie ze składki na Krajową Radę Spółdzielczą.
- Możliwość realizowania celów społecznych przez zamawiających procesie zamówień publicznych<sup>346</sup>. Wynika to z przepisu art. 22 ust. 2 prawa zamówień

---

<sup>339</sup> Art. 6 ust. 3. Ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>340</sup> Art. 17 ust. 1 pkt 43 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2019 r. poz. 865, z późn. zm.).

<sup>341</sup> Art. 3 ust. 1a i 1c ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2019 r. poz. 351, z późn. zm.).

<sup>342</sup> Art. 14 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.

<sup>343</sup> Tamże, art. 13.

<sup>344</sup> Tamże, art. 5a ust. 5.

<sup>345</sup> Tamże, art. 15 ust. 1.

publicznych, który dopuszczał dokonanie zastrzeżenia, że o udzielenie zamówienia ubiegać się mogą wyłącznie wykonawcy, u których ponad 50% zatrudnionych pracowników stanowią osoby niepełnosprawne w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością lub właściwych przepisów państw członkowskich UE lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG).

### **3. 4. 3. Pomoc dla założycieli spółdzielni socjalnej**

Jako przywilej można traktować pomoc finansową od państwa, którą można otrzymać na jednorazowe wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych na wniesienie wkładu do spółdzielni socjalnej. Na podstawie artykułu 12a ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, prawo do niego mają osoby niepełnosprawne, zarejestrowane w urzędzie pracy, które złożą odpowiedni wniosek do starosty właściwego ze względu na miejsce zarejestrowania osoby niepełnosprawnej jako osoby bezrobotnej lub poszukującej prac<sup>347</sup>. Maksymalna wysokość tego dofinansowania wynosi piętnastokrotność przeciętnego wynagrodzenia w danym roku kalendarzowym.

Kolejnym przywilejem jest możliwość jednorazowego wsparcia z Funduszu Pracy na założenie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do niej po jej założeniu. Zgodnie z artykułem 49 pkt 7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz artykułem 46 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, do tego rodzaju pomocy finansowej mają prawo osoby bezrobotne, absolwenci klubu integracji społecznej. Pieniądze te powinny zostać przeznaczone na otwarcie działalności lub przyłączenie się do już istniejącej organizacji, jak również na pomoc prawną.<sup>348</sup> Wysokość tej pomocy nie może być większa niż czterokrotne przeciętne wynagrodzenie<sup>349</sup>.

---

<sup>346</sup> Tamże, Art. 22 ust. 2.

<sup>347</sup> Art. 12 a ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776.

<sup>348</sup> Artykuł 49 pkt 7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001 z późn. zm.

<sup>349</sup> Tamże, art. 46 ust. 1 pkt 2.

Bezrobotni, którzy zamierzają założyć spółdzielnię socjalną mogą złożyć wspólny wniosek o przyznanie środków na założenie spółdzielni, zawierający wszystkie wyżej wymienione informacje w formie oświadczeń. Przyznanie dotacji ze środków Funduszu Pracy jest realizowane na podstawie umowy, która zobowiązuje bezrobotnego do wydatkowania otrzymanych środków zgodnie z ich przeznaczeniem. Co więcej, ich wydatkowanie musi być udokumentowane i rozliczone w terminie określonym w umowie.

Inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku osób niepełnosprawnych. Osoba niepełnosprawna zarejestrowana w urzędzie pracy jako bezrobotna albo poszukująca pracy może jednorazowo otrzymać środki z PFRON-u na wniesienie wkładu do spółdzielni socjalnej. Gmina rozpatrując wniosek takiej osoby, bierze pod uwagę przewidywane efekty ekonomiczne przedsięwzięcia, kalkulację wydatków na uruchomienie działalności, uprawnienia i kwalifikacje wnioskodawcy oraz wysokość jego środków własnych.

Przywileje członków spółdzielni socjalnej zależą od konkretnej spółdzielni. Jest ich generalnie niewiele, bowiem wszystkie dotyczą spółdzielni jako całości, jako przedsiębiorstwa. Oczywiście największym przywilejem jest możliwość zatrudnienia i powrót do aktywności zawodowej. Nowelizacja ustawy o spółdzielniach socjalnych sprawiła, że znalazł się w niej zapis o możliwości odbycia nieodpłatnych praktyk zawodowych u pracodawcy, w tym spółdzielni socjalnej, przez osobę niepełnosprawną realizującą indywidualny program rehabilitacji zawodowej w ramach warsztatu terapii zajęciowej.

#### **3. 4. 4. Bariery w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych**

Prawidłowa identyfikacja barier w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych może być dokonana przy uwzględnieniu badań odnoszących się do dwóch okresów, których cezurę wyznacza pandemia Covid-19:

- Pierwszy okres - do 2019 r. przed wybuchem pandemii,
- Drugi okres – obejmujący lata 2020-2022, okres trwania samej pandemii i oddziaływania jej skutków.



### 1) Okres do końca 2019 r.

Raport podsumowujący badanie pt. „Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu społecznemu i zawodowemu”, przygotowane na zlecenie Głównego Urzędu Statystycznego<sup>350</sup> dostarczył obszernego materiału dotyczącego oceny funkcjonowania spółdzielni socjalnych, w tym barier rozwojowych, ponieważ głównym celem badania była „analiza uwarunkowań rozwoju oraz efektów działalności wybranych typów spółdzielni uprawnionych do korzystania ze wsparcia publicznego, z uwagi na prowadzenie działań sprzyjających włączeniu społecznemu i zawodowemu”<sup>351</sup>. W raporcie nie określono bezpośrednio barier hamujących rozwój spółdzielni socjalnych, ale identyfikuje się zasadnicze czynniki, które mają wpływ na efektywność ich funkcjonowania. Zaliczono do nich „czynniki związane z powstawaniem spółdzielni (rodzaj założycieli spółdzielni, pochodzenie środków niezbędnych do podjęcia działalności przez spółdzielnie), demokratyczny styl zarządzania spółdzielnią, poziom konsultowania planów działań z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, planowanie działań w oparciu o strategię lub inny dokument o podobnym charakterze, jak również poziom usieciowienia, czyli przynależności spółdzielni do różnorodnych sieci współpracy”<sup>352</sup>.

W cyklicznym dokumencie „Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018–2019” przygotowanym przez Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej, zawarto również wyniki badań sondażowych przeprowadzonych z udziałem 33 spółdzielni socjalnych. Dotyczyło ich aktualnej kondycji i uwarunkowań funkcjonowania. Badanie nie było wprawdzie reprezentatywne dla całego zbioru spółdzielni socjalnych, ale może stanowić przesłankę do konstruowania hipotez i dalszego badania sytuacji spółdzielni socjalnych.

Jednym z celów badania było zdiagnozowanie źródeł problemów rzutujących na działalność spółdzielni socjalnych. Poniższa tabela 3.1. przedstawia najbardziej charakterystyczne i powtarzające się trudności zgłoszone przez spółdzielnie – respondentów.

---

<sup>350</sup> Badanie było realizowane w ramach projektu „Statystyka dla polityki spójności. Wsparcie systemu monitorowania polityki spójności w perspektywie finansowej 2014-2020 oraz programowania i monitorowania polityki spójności po 2020 roku”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

<sup>351</sup> Główny Urząd Statystyczny, Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu, op. cit. s. 12.

<sup>352</sup> Tamże, s. 25.

Tabela 3.1. Problemy utrudniające funkcjonowanie spółdzielni

Lp.	Zgłoszone problemy	Liczba wskazań/odsetek
1.	Nierównomierna aktywność członków spółdzielni	8 (24%)
2.	Kłopoty kadrowe	8 (24%)
3.	Brak wiedzy o dostępnych ułatwieniach dla spółdzielni	2 (6%)
4.	Rozwiązania prawne utrudniające funkcjonowanie spółdzielni	12 (36%)
5.	Brak zrozumienia dla problemów spółdzielczości socjalnej	9 (27%)
6.	Przeszkody w zdobyciu środków finansowych	12 (36%)
7.	Trudności w pozyskiwaniu zleceń z otwartego rynku	4 (12%)
8.	Trudności w pozyskiwaniu zadań zleconych przez admin. publiczną	4 (12%)
9.	Brak zainteresowania władz lokalnych problemami spółdzielni	5 (15%)

Zródło: Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018–2019, s. 54.

Należy zaznaczyć, iż na 33 badane spółdzielnie tylko 6 nie doświadczało problemów w swojej działalności. W ocenie pozostałych spółdzielni największym problemem, jaki wskazywali respondenci, była zbyt duża biurokracja, wysokie podatki i trudność z finansowaniem działalności. Bariery utrudniające rozwój była też niska świadomość społeczna dotycząca roli spółdzielni socjalnych. Zdarza się, że urzędnicy nie wiedzą czym jest spółdzielnia socjalna, nie znają przepisów, które należy wobec nich stosować.

Bariery w działalności spółdzielni socjalnych zostały także zidentyfikowane w ekspertyzie Cezarego Miżejewskiego, przygotowanej na zlecenie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Socjalnej. Autor do głównych z nich zalicza:

- zbyt mały udział spółdzielni socjalnych w projektach finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego,
- niewystarczające wsparcie spółdzielni socjalnych w działaniach urzędów pracy,
- fakultatywność łącznego wsparcia finansowego na miejsce pracy i wsparcia pomostowego,
- uznaniowość finansowania kosztów ubezpieczenia ze środków Funduszu Pracy,
- brak postępów w tworzeniu konsorcjów,
- potrzeby w zakresie zmian w kulturze organizacyjnej spółdzielni<sup>353</sup>.

Z analizy wynika, iż niedostatek pieniędzy to główna bariera oraz ograniczenie, które na swojej drodze napotykają spółdzielnie.

W literaturze przedmiotu trudności w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych określane są z różnych perspektyw: społecznych, finansowych, psychologicznych czy

<sup>353</sup> C. Miżejewski, Sytuacja spółdzielczości socjalnej 2018-2019 w zakresie rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych, Warszawa 2020, ss. 20-24.

kulturowych. Niekiedy mówi się o barierach, częściej o minusach, zagrożeniach lub lukach organizacyjno-prawnych. Jadwiga Weisbrod wyszczególnia plusy i minusy w ich funkcjonowaniu. Do minusów zalicza:

- Konieczność ustawicznego poszukiwania stałego konsensusu i sposobów sprawnego funkcjonowania w grupie; istnieje ryzyko niepowodzeń spółdzielni ze względu na czynnik ludzki i konflikty w grupie.
- Niedoskonałość prawa regulującego działalność spółdzielni socjalnych, jego rozproszenie, przepisy zawarte w kilku różnych ustawach;
- Negatywne konotacje nazwy „spółdzielnia socjalna”, uwarunkowane językowo, historycznie i kulturowo,
- Brak możliwości dzielenia zysku między członków spółdzielni,
- Obowiązek lustracyjny – każda spółdzielnia ma obowiązek przeprowadzenia lustracji swojej działalności przynajmniej raz na trzy lata, celem zbadania legalności, gospodarności i rzetelności działania<sup>354</sup>.

D. Koptiew w analizie SWOT dotyczącej spółdzielni socjalnych do zagrożeń, których źródła plasują się poza samymi spółdzielniami, zalicza:

- niespójność przepisów prawa oraz skomplikowane procedury zakładania i prowadzenia spółdzielni socjalnych,
- duże zróżnicowanie w intensywności korzystania ze wsparcia finansowego; restrykcyjne zasady udzielania tego wsparcia, występowanie nieprawidłowości i nadużyć przy wykorzystywaniu wsparcia finansowego,
- nieefektywność niektórych form wsparcia np.: klauzul społecznych i zlecania zadań publicznych,
- małą znajomość idei spółdzielczości socjalnej w społeczeństwie, brak skutecznego promowania idei spółdzielczości,
- negatywny wizerunek powodowany składem pracowników i potęgowany zawarciem w nazwie przymiotnika „socjalna”,
- dużą konkurencję na wolnym rynku,
- brak zrozumienia ze strony władz lokalnych,
- niejednoznaczną oceną stanu funkcjonowania sektora,

---

<sup>354</sup> J. Weisbrod, Istota i znaczenie funkcjonowania spółdzielni socjalnych, Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego Olsztyn 2021, s. 13.

- brak bazy danych oraz spójnego systemu monitorowania i oceny funkcjonowania spółdzielni socjalnych<sup>355</sup>.

Natomiast wiele słabych stron w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych miało swoje źródła wewnątrz tych podmiotów, czego świadomi byli spółdzielcy. Można do nich m.in. zaliczyć:

- brak kompetencji zawodowych i menedżerskich oraz predyspozycji przedsiębiorczych; brak wyraźnego lidera lub jego mała skuteczność,
- trudności wynikające z profilu pracowników (niepełnosprawność, wykluczenie),
- zróżnicowana aktywność członków,
- kłopoty lokalowe,
- trudności z zapewnieniem odpowiedniej jakości produktów lub usług,
- brak dostatecznej wiedzy i umiejętności pozyskiwania pomocy finansowej,
- brak doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej,
- niska świadomość członków co do zasad prowadzenia działalności w formie spółdzielni socjalnej,
- brak lub nieprawidłowe formułowanie strategii rozwoju<sup>356</sup>.

## 2) Okres pandemii Covid -19 i jej skutków

Badania dotyczące funkcjonowania spółdzielni w Polsce w okresie trwania pandemii Covid-19 i zwalczania jej skutków zostały zawarte w „Informacji Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021”, opublikowanej w 2022 roku. W „Informacji” przedstawiono wyniki badań zleconych przez Ministerstwo Instytutowi Pracy i Spraw Socjalnych pt. „Badanie kondycji przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych, w kontekście skutków pandemii COVID-19”<sup>357</sup>.

Generalny wniosek z tego badania, dotyczący ściśle spółdzielni socjalnych był następujący: **pandemia Covid -19 niekorzystnie wpłynęła na zdecydowaną**

<sup>355</sup> D. Koptiew, op. cit, s. 127.

<sup>356</sup> Tamże, s. 126-127.

<sup>357</sup> Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Badanie kondycji przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych, w kontekście skutków pandemii COVID-19, Analiza - część I, Analiza – część II, Badanie zrealizowane na zlecenie Departamentu Ekonomii Społecznej i Solidarnej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2022. <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Badanie,kondycji,przedsiębiorstw,społecznych,,w,tym,spółdzielni,socjalnych,,w,kontekście,skutkow,pandemii,COVID-19,,4253.html>, (dostęp 02.02.2023).

**większość spółdzielni socjalnych.** Tylko niespełna 15% spółdzielni socjalnych oceniło, że nie zakłóciła ona w żaden sposób ich dotychczasowej działalności. Co istotne, mimo ograniczeń związanych z pandemią w badanych spółdzielniach zostało utrzymane zatrudnienie, w tym zatrudnienie osób reintegrowanych, tylko niewielki odsetek (0,8% badanych) zawiesił swoją działalność<sup>358</sup>.

Do największych problemów i barier związanych z pandemią Covid-19 zaliczono:

- ograniczenia zamówień publicznych,
- spadek liczby klientów,
- spadek obrotów,
- spadek popytu na świadczone przez spółdzielnie usługi (wytwarzane produkty),
- utrata płynności finansowej spowodowana opóźnieniami wpłat od klientów,
- choroby i absencje pracowników,
- ograniczenie innych niż płacowe kosztów funkcjonowania spółdzielni (inwestycje, marketing),
- nienależycie wykorzystywany mechanizm klauzuli społecznej przez administrację samorządową.<sup>359</sup>

Podkreślić należy, że spółdzielnie socjalne, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, korzystały ze wsparcia państwa w ramach tzw. tarcz antykryzysowych. W wielu przypadkach instrumenty tego wsparcia pomogły przetrwać spółdzielniom na rynku. Badane podmioty wskazywały, że w przypadku pojawienia się następnych fal pandemii najchętniej korzystałyby z dofinansowania do wynagrodzeń, umorzenia składek ZUS, bezzwrotnych pożyczek. Zwracano również uwagę na deficyt informacyjny jako barierę w rozwijaniu działalności, który polegał na braku „jasności komunikatów dotyczących warunków ubiegania się o instrumenty pomocy skierowane do przedsiębiorstw społecznych”<sup>360</sup>.

Podsumowując problematykę przywilejów i barier w działalności spółdzielni socjalnych należy nadmienić, iż pomoc finansowa państwa oraz określony status prawny spółdzielni socjalnych budziły od momentu ich tworzenia liczne dyskusje i kontrowersje. Formułowane zarzuty dotyczyły możliwości popełniania nadużyć i nieprawidłowości przy korzystaniu z ulg i dotacji oraz zwolnień podatkowych. Jednak

---

<sup>358</sup> Tamże, cz. I, s. 60.

<sup>359</sup> Tamże, cz. I, s. 60-64.

<sup>360</sup> Tamże, cz. I, s. 72.

już pierwsze lata obowiązywania ustawy o spółdzielniach socjalnych dowiodły, że takie podejrzenia i zarzuty są zupełnie nietrafione.

Nie zmienia to faktu, iż istnieje szereg problemów, które wywołują dyskusję, jak np. trwałość funkcjonowania spółdzielni socjalnych. Chodzi tu o przeżywalność tych podmiotów w kontekście wymaganego prawem okresu ich istnienia w związku z pobieraniem dotacji i innych form pomocy finansowej. Zagadnienie to będzie tematem rozważań w kolejnym rozdziale. W tym miejscu warto wspomnieć, iż spółdzielnie socjalne, po nowelizacji ustawy w 2017 r., zyskały możliwość tworzenia – w formie umowy – konsorcjum spółdzielczego. Regulacja ta jest istotna z punktu widzenia zwiększenia potencjału ekonomicznego spółdzielni, wspólnego organizowania sieci produkcji, handlu i usług, organizowania wspólnej promocji działań spółdzielczych oraz wspólnego występowania w zamówieniach publicznych. Konsorcjum spółdzielcze może ubiegać się o udzielenie zamówienia na zasadzie wspólnego występowania w zamówieniach publicznych oraz zapytaniach ofertowych, do których nie stosuje się przepisów ustawy z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych<sup>361</sup>.

Jest to zapis pozwalający spółdzielniom socjalnym występować w roli podwykonawców. Może on powodować nadużycia, jak choćby wykorzystania spółdzielni socjalnej w walce o zdobycie intratnych zamówień publicznych przez zwykłe podmioty, które mogły przystąpić do konsorcjum spółdzielczego.

Innym problemem, co wykazują przytoczone wcześniej badania, są relacje międzyludzkie w spółdzielniach socjalnych. Z uwagi na specyfikę funkcjonowania, skład zatrudnionych, spółdzielnie socjalne odznaczają się wysokim stopniem konfliktowości. Osoby wykluczone społecznie mają niekiedy problemy w relacjach interpersonalnych ze względu na roszczeniową postawę wobec państwa lub pracodawcy, ponieważ przez większość życia korzystały z zasiłków lub zapomóg i uważają, że świadczenia takie po prostu im się należą. Swoją postawę próbują również przenieść na płaszczyznę stosunku pracy i realia związane z zatrudnieniem. Eliminacja osób generujących konflikty lub wszczynających awantury jest sprawą trudną i niezwykle delikatną, niezbędną jednak do wypracowania prawidłowych standardów współpracy<sup>362</sup>.

---

<sup>361</sup> Art. 15 b ust. 2 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>362</sup> A. Englot, Trudności w pierwszej fazie funkcjonowania spółdzielni socjalnych – ekspertyza, 2009, <https://www.krs.org.pl/images/Media1/trudnosci.pdf> (dostęp: 18.10.2021).

Bariery i trudności w rozwoju spółdzielni socjalnych, zidentyfikowane w trakcie badań własnych, zostaną zaprezentowane w rozdziale 5, warto jednak na podstawie analizy literatury zasygnalizować najważniejsze:

- zbyt skomplikowane procedury prawne związane z powołaniem spółdzielni i ubieganiem się o wsparcie finansowe,
- brak lub niedostatek kwalifikacji członków spółdzielni do prowadzenia działalności gospodarczej (kompetencji zawodowych i menedżerskich),
- niedostateczna pomoc finansowa państwa,
- pejoratywne konotacje spółdzielni socjalnych w odbiorze społecznym,
- problemy międzyludzkie wewnątrz spółdzielni, wynikające ze składu założycielskiego i członkowskiego.

### **3. 5. Spółdzielnie socjalne w świetle wybranych światowych badań**

Przegląd literatury przedmiotu pozwala sformułować tezę, że istnieje wciąż niedostatek opracowań poświęconych funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych na świecie. Natomiast można znaleźć wiele pozycji odnoszących się do ekonomii społecznej (gospodarki społecznej), przedsiębiorczości społecznej czy przedsiębiorstw społecznych. Jak zauważa Ewa Leś „w piśmiennictwie istnieją dwa sposoby ujmowania przedsiębiorczości społecznej: podejście europejskie, powiązane z tradycjami gospodarki społecznej i koncepcja amerykańska”<sup>363</sup>. Za jednego z prekursorów europejskiego myślenia o gospodarce społecznej uważa austriackiego ekonomistę i filozofa Karla Polanyi’ego, dla którego gospodarka społeczna to „gospodarka społecznie zakorzeniona”<sup>364</sup>.

Podejście europejskie uwypukla grupowy charakter przedsiębiorczości społecznej, kładąc akcent zwłaszcza na inicjatywie kolektywnej obywateli, samopomocy oraz partnerstwie publiczno-społecznym, jako czynnikach sprawczych. Taką filozofię przedsiębiorczości społecznej prezentują m.in. J. Defourny i M. Nyssens w pracy z 2007 roku pt. „*Social Enterprise and Social Entrepreneurship*”<sup>365</sup>. Podejście amerykańskie akcentuje rolę jednostek i ich cechy, zwłaszcza charyzmę liderów, jako

---

<sup>363</sup> E. Leś, *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Przegląd koncepcji i dobrych praktyk* [w:] E. Leś (red.) *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 40.

<sup>364</sup> Tamże, s. 37.

<sup>365</sup> J. Defourny, M. Nyssens, *Social Enterprise and Social Entrepreneurship*, EMES Roskilde Seminar 2007. [za:] E. Leś, op. cit. p. 40.

decydujące w tworzeniu inicjatyw przedsiębiorczości społecznej. W obu podejściach akcentuje się natomiast tworzenie korzyści dla społeczności jako zasadnicze przesłanie społecznej przedsiębiorczości i przedsiębiorstwa społecznego, natomiast różnica polega na „dominacji misji społecznej w ujęciu europejskim, w którym istnieje wyraźne ograniczenie w zakresie dystrybucji zysku i priorytet celów społecznych nad gospodarczymi. W ujęciu amerykańskim mamy do czynienia z włączeniem społecznej odpowiedzialności biznesu jako części przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwa społecznego”<sup>366</sup>.

Wracając do światowych badań dotyczących spółdzielczości socjalnej zasadne będzie dokonanie krótkiego ich przeglądu i oceny oraz dalszych perspektyw. Przegląd należy rozpocząć od wkładu dwóch angielskich autorów Davida Littlewooda i Zaheer Khana, którzy na łamach „Social Enterprise Journal” dokonali wyboru literatury poświęconej funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych. Na potrzeby analizy Littlewood i Khan przestudiowali 77 najbardziej uznanych periodyków reprezentujących sektor tzw. prasy branżowej i fachowej. Studium zatytułowali „Stan wiedzy na temat przedsiębiorstw społecznych i sieci społecznych w oparciu o systematyczny przegląd literatury: gdzie, jak i co dalej?” Dokonując oceny stanu badań nad przedsiębiorstwami społecznymi, próbowali ustalić w jakim stopniu i zakresie podejmowali tę problematykę najbardziej znani specjaliści przedmiotu (P.A. Dacin, J. Defourny, M. Nyssens, F. Dufays, B. Huybrechts, oraz inni). Opracowanie Littlewooda i Khana to wnikliwa analiza badań prowadzonych nad przedsiębiorstwami społecznymi, a ich wkład jest o tyle istotny, że wskazują najnowsze trendy w zakresie rozwoju przedsiębiorstw społecznych.

Z ich analizy wynika, że badania nad przedsiębiorstwami społecznymi publikowane były w 26 czasopiśmie, przy czym liderami wśród nich były następujące: *Social Enterprise Journal* (15,2%), *Entrepreneurship and Regional Development* (13,3%), *Journal of Social Entrepreneurship* (12,4%) i *Journal of Business Ethics* (10,5%). Littlewood i Khan wskazali lokalizacje geograficzne, w których pojawiło się najwięcej tego rodzaju opracowań oraz przedstawili zestawienie czołowych nazwisk badaczy i ośrodków, w których prowadzone są badania nad przedsiębiorczością społeczną. W konkluzji stwierdzili, że badania dotyczące analizy wzorców w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych systematycznie się rozwijają,

---

<sup>366</sup> Tamże, p. 41.



a najnowsze koncepcje i teorie wdrażane są w praktyce, aczkolwiek konieczne jest głębsze zaangażowanie teoretyczne oraz szerszy zasięg geograficzny tego rodzaju badań.

Podjmując próbę antycypacji, w jakich kierunkach będą ewoluowały przyszłe badania nad przedsiębiorczością socjalną, uważają, że w najbliższej przyszłości badania będą koncentrować się na porównaniu przedsiębiorstw społecznych z tradycyjnymi podmiotami gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi. Kolejne lata dostarczą, ich zdaniem, ciekawych wyników badań na temat różnic w składzie i organizacji przedsiębiorstw społecznych, wpływów instytucjonalnych, kapitału społecznego itp<sup>367</sup>.

Kenneth J. Peattie i Adrian S. Morley w tym samym periodyku opublikowali w 2008 r. przekrojowy artykuł pt. „*Eight paradoxes of the social enterprise research agenda*”, którego celem była identyfikacja niektórych trudności, z jakimi borykają się naukowcy badający przedsiębiorstwa społeczne<sup>368</sup>. Z ich opracowania wynika, że przedsiębiorstwa społeczne są formą działalności, która wyraźnie różni się od konwencjonalnych przedsiębiorstw komercyjnych i odznacza się niezwykle różnorodnością pod względem form organizacyjnych, struktury prawnej, celów, kultury organizacyjnej i skali działalności.

Włoscy naukowcy Carlo Borzaga, Sara Depedri, Ermanno C. Tortia, reprezentujący Uniwersytet w Trydencie w opracowaniu zatytułowanym „*The growth of organizational variety in market economies: the case of social enterprises*”, twierdzą, iż nowoczesną gospodarkę rynkową charakteryzuje coraz większa różnorodność instytucji i organizacji<sup>369</sup>. Podczas gdy tradycyjna ekonomia skupiała się wyłącznie na przedsiębiorstwach maksymalizujących zysk albo na administracji publicznej, w nowej rzeczywistości można zaobserwować rosnące znaczenie organizacji non-profit, a zwłaszcza przedsiębiorstw społecznych. Owa zmiana jakościowa wymaga od naukowców refleksji nad nowym, kompleksowym podejściem do badań i wyjaśniania owej różnorodności organizacyjnej. Nowe badania i formułowane teorie na temat funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych powinny obalić dotychczasowy stereotyp, że do zakładania spółdzielni socjalnych motywuje chęć zysku oraz, że podmioty te są

---

<sup>367</sup> D. C. Littlewood, Z. Khan, Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next? *Social Enterprise Journal*, 14 (4).

<sup>368</sup> K. J. Peattie, A. S. Morley, Eight paradoxes of the social enterprise research agenda, *Social Enterprise Journal*, 2008, 4 (2), pp. 91-107.

<sup>369</sup> C. Borzaga, S. Depedri, E. Tortia, The growth of organizational variety in market economies: the case of social enterprises, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises, Working Papers nr 003/2010.

pasywne i nie przygotowane do zmian instytucjonalnych i kulturowych. Istnieje zatem potrzeba stworzenia i przetestowania nowych ram teoretycznych, które uwzględnią sposób, w jaki różne przedsiębiorstwa realizują swoje cele, różne motywacje i wzorce uczenia się.

C. Borzaga wraz z innymi włoskimi autorami (Riccardo Bodini, Chiara Carini, Sara Depedri, Giulia Galera, Gianluca Salvatori) w opracowaniu pt. *„Europe in Transition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises”* analizuje rolę przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni socjalnych jako ekonomicznych organizacji non profit, które w Europie odgrywają coraz ważniejszą rolę, przyczyniając się do wzrostu gospodarczego i społecznego<sup>370</sup>. Autorzy zwracają uwagę na pozytywne, gospodarcze i społeczne, skutki funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni socjalnych w gospodarkach lokalnych. Ich zdaniem głównym trendem w rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest innowacyjność, która wpływa na wszystkie przejawy działalności ekonomicznej. Czynnikiem ten w takim samym stopniu dotyczy spółdzielczości socjalnej. Chodzi w niej o wykreowanie, a następnie zaspokajanie potrzeb społecznych, co jest warunkiem koniecznym jej przetrwania.

Z poglądami C. Borzaga identyfikują się przywoływani wcześniej J. Defourney i M. Nyssens, którzy porównywali specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw socjalnych w warunkach europejskich i amerykańskich, zidentyfikowali podobieństwa i różnice przedsiębiorczości socjalnej w jednej i drugiej rzeczywistości gospodarczej. Innowacyjność, ich zdaniem jest decydująca, ale powinna mieścić się w ramach ustawowo sprecyzowanych celów. Innowacyjność i adaptacyjność przedsiębiorstwa społecznego bierze się z elastycznego kształtowania form partnerstwa między jego interesariuszami<sup>371</sup>.

Różnice w tworzeniu przedsiębiorstw społecznych w Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych dostrzegła również Janelle A. Kerlin ze stanowego Uniwersytetu Georgia. W opracowaniu pt. *„Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences”* zauważyła, że pokonywanie barier międzysektorowych (biznesu, administracji publicznej i organizacji

---

<sup>370</sup> C. Borzaga i in., *Europe in Transition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises*, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises, Working Papers 69/14, 2013.

<sup>371</sup> J. Defourney, M. Nyssens: *Conceptions of Social Enterprises and Social Entrepreneurship in Europe and in the United States, Convergences and Dis-convergences*. „Journal of Entrepreneurship” 2010, Vol. 1(1)

pozarządowych) stwarza spółdzielniom socjalnym zupełnie nowe, innowacyjne możliwości<sup>372</sup>.

Kolejni włoscy autorzy M. Savio i A. Righetti dokonali analizy historii i rozwoju spółdzielni socjalnej założonej w 1981 roku w północnych Włoszech. Ich zdaniem zintegrowane spółdzielnie socjalne są niezwykle ciekawym zjawiskiem, bowiem oferują osobom niepełnosprawnym wyjątkowe możliwości w obszarze pomocy społecznej i rehabilitacji. Opisali przypadek, który dotyczy rehabilitacji osób z zaburzeniami psychicznymi. Spółdzielnie socjalne zapewniają im możliwość zatrudnienia, co jest ważnym czynnikiem rehabilitacyjnym oraz integracyjnym. Osoby te nie miałyby szansy na aktywność zawodową na konkurencyjnym rynku pracy, tymczasem spółdzielnia socjalna oferuje im taką szansę<sup>373</sup>.

Społeczny potencjał spółdzielczości można mierzyć za pomocą liczby członków spółdzielni, zaś potencjał ekonomiczny - przez poziom zatrudnienia w spółdzielniach i osiągnięte przez nie przychody. Międzynarodowe Stowarzyszenie Spółdzielcze (International Cooperative Alliance) szacuje, że obecnie na świecie funkcjonuje około 3 mln spółdzielni, które zapewniają miejsca pracy dla 10% dorosłej populacji, a trzysta największych spółdzielni lub towarzystw ubezpieczeń wzajemnych generuje obroty w wysokości 2,146 mld USD<sup>374</sup>. Z kolei Komisja Europejska podaje, że w krajach Unii Europejskiej funkcjonuje ok. 250.000 spółdzielni, które zatrudniają około 5.4 mln pracowników<sup>375</sup>. W zakresie tych wielkości w Unii Europejskiej dominują takie kraje, jak Włochy, Francja, Finlandia, Niemcy, Hiszpania, Królestwo Niderlandów.

Europejska spółdzielczość obejmuje poważne udziały w poszczególnych sektorach gospodarki:

- rolnictwo – 83% w Holandii, 79% w Finlandii, 55% we Włoszech i 50% we Francji.
- leśnictwo – 60% w Szwecji i 31% w Finlandii
- bankowość – 50% we Francji, 37% na Cyprze, 35% w Finlandii, 31% w Austrii i 21% w Niemczech.

---

<sup>372</sup> J.A. Kerlin: *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. „Voluntas” 2006, Vol. 17(3).

<sup>373</sup> M. Savio, A. Righetti, *Corporatives and a social enterprise in Italy: A place for social integration and rehabilitation*, Acta Psychiatria Scandinavica 1993, pp. 238-242.

<sup>374</sup> Strona ICA, <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures> (dostęp 02.02.2023).

<sup>375</sup> European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/cooperatives\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/cooperatives_en) (dostęp 02.02.2023).

- handel detaliczny - 36% w Finlandii i 20% w Szwecji
- farmacja i ochrona zdrowia – 21% w Hiszpanii i 18% w Belgii<sup>376</sup>.

Według danych gromadzonych przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Spółdzielcze we Francji 22.589 spółdzielni zapewnia 1.290.000 miejsc pracy, co przekłada się na 3,5% zatrudnienia w gospodarce<sup>377</sup>. We Włoszech funkcjonują 39.600 spółdzielni wszystkich rodzajów, które zatrudniają 1.150.200 pracowników i skupiają ponad 12.620.000 członków<sup>378</sup>

Ze względu na fakt, że dla polskiego ustawodawcy, tworzącego przepisy o spółdzielniach socjalnych, wzorcem były między innymi włoskie przepisy, warto podkreślić, że w ostatnich latach we Włoszech, jako przedsiębiorstwa społeczne, zaczęły funkcjonować nowe formy organizacji non-profit, które tradycyjnie opierały się na wsparciu wolontariuszy i darczyńców zatrudniające pracowników i prowadzące działalność komercyjną. Istotne dla nich jest globalne wsparcie państwa dla gospodarki społecznej. Dzięki temu wsparciu, pomimo kryzysu gospodarczego, włoskie spółdzielnie socjalne utrzymały pozytywny trend rozwojowy<sup>379</sup>.

Finlandia, drugi z krajów, na którym wzorował się polski ustawodawca, znajduje się aktualnie w czołówce światowego ruchu spółdzielczego. Fińskie spółdzielnie w liczbie 4.045 zrzeszają prawie 4.663.000 członków<sup>380</sup>. Spośród populacji dorosłych obywateli tego kraju 84% to członkowie co najmniej jednej spółdzielni, a średnio jeden obywatel jest członkiem 2 spółdzielni.

Ilościowy rozwój ruchu spółdzielczego w wybranych krajach Europy pokazano w tabeli 3.2. Analiza danych w tabeli pozwala na stwierdzenie, iż w krajach Europy istnieje duże zróżnicowanie pod względem „uspółdzielczenia” społeczeństw. Wspomniana wcześniej Finlandia niewątpliwie przoduje pod względem umasowienia ruchu spółdzielczego, rozumianego jako stosunek liczby członków spółdzielni do populacji kraju. Podobnie Królestwo Niderlandów, gdzie każdy obywatel jest członkiem przynajmniej 1 spółdzielni (ponad 19 mln członków spółdzielni na ogólną liczbę 17.74 mln mieszkańców) oraz Norwegia (prawie 2,5 mln członków w 5,4 milionowej populacji). Na drugim biegunie, tzn. z małym uspółdzielczeniem,

---

<sup>376</sup> Tamże.

<sup>377</sup> Strona ICA, <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/france> (dostęp 02.02.2023).

<sup>378</sup> Strona ICA, <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/italy> (dostęp 02.02.,2023).

<sup>379</sup> E. Costa, C. Carini, Northern and southern Italian social cooperatives during the economic crisis: a multiple factor analysis, *Service Business*, 2016, 10 (2), pp. 369-392.

<sup>380</sup> Strona ICA, <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/finland> (dostęp 02.02.2023).

plasują się takie kraje, jak Czechy (1.3%), Rosja (1.7%), Bułgaria (2,1%), Portugalia (3,9%).

Tabela 3.2 Spółdzielczość w wybranych krajach Europy\*

Kraj	Liczba spółdzielni	Liczba zatrudnionych	Liczba członków
Belgia	338	6846	400.000
Bułgaria	1.932	24.007	149.528
Czechy	1.243	50.198	141.190
Finlandia	4.045	93511	4663239
Francja	22.589	1.290.664	28.740.713
Niemcy	7.319	943.579	22.539.000
Grecja	933	905	196.179
Włochy	39.600	1.150.200	12.620.000
Malta	54	768	4.451
Królestwo Niderlandów	70	126.797	19.831.156
Norwegia	5.592	37.500	2.411.038
Portugalia	1.412	24.346	406.302
Rosja	2.459	175.000	2.500.000
Hiszpania	20.050	290.221	7.296.629
Szwajcaria	1	8.887	1.828.202
Wielka Brytania	7063	241.714	14.008.457

\*Uwzględniono kraje, które przekazały dane dla potrzeb platformy #cooops4dev - wspólnej inicjatywy Komisji Europejskiej i Międzynarodowego Stowarzyszenia Spółdzielczego (ICA).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: danych z platformy #cooops4dev, <https://www.coops4dev.coop/en/c4d-europe> (dostęp 06.02.2023).

Unia Europejska wpływa na poprawę warunków funkcjonowania spółdzielni, które mogą korzystać ze wspólnotowych instrumentów politycznych i programów, w szczególności w dziedzinie rozwoju regionalnego, polityki zatrudnienia, funduszy strukturalnych oraz badań naukowych i szkoleń. Wskazywane są jednak również trudności, wobec których stoją spółdzielnie ze względu na ich specyficzny model funkcjonowania. Spółdzielnie muszą bowiem sprostać wymogom konkurencyjnego rynku, a jednocześnie zachować swój charakter organizacji demokratycznie kontrolowanej i dającej swoim członkom korzyści dzielone sprawiedliwie, zgodnie z zasadą równego traktowania członków. Pozycja spółdzielni na rynku pracy nie powinna być mierzona jedynie za pomocą sprawdzania ich obrotów. Ważny jest w ich przypadku również kapitał społeczny wyrastający ze społecznych interakcji i tworzących się między członkami spółdzielni więzi gospodarczych. Spółdzielnie jako stowarzyszenia ludzi oraz demokratyczne organizacje gospodarcze są wręcz niezastąpione w procesie tworzenia kapitału społecznego. Potwierdzając znaczenie różnorodności struktur gospodarczych na rynku europejskim dla rozwoju gospodarczego, jednocześnie przyznając spółdzielniom rolę ważnego elementu takiej

mieszanej gospodarki rynkowej, trzeba zauważyć, że interesy spółdzielni muszą być chronione i promowane na zasadzie niedyskryminacyjnej. W związku z tym spółdzielnie wszystkich rodzajów i typów muszą mieć możliwość swobodnego rozwijania swojej aktywności w celu zaspokajania popytu rynkowego i potrzeb swoich członków<sup>381</sup>.

Przegląd światowych badań dotyczących spółdzielni socjalnych pozwala na sformułowanie kilku zasadniczych konkluzji:

- 1) Tradycje spółdzielni socjalnych sięgają co najmniej kilkudziesięciu lat, a pod względem ilości spółdzielni przodują takie kraje, jak Włochy, Francja, Finlandia, Niemcy, Hiszpania, Królestwo Niderlandów i Wielka Brytania.
- 2) W literaturze światowej istnieją liczne badania na temat spółdzielni socjalnych, które dostarczają ciekawych wyników badań na temat różnic w składzie i organizacji przedsiębiorstw społecznych, wpływów instytucjonalnych, kapitału społecznego itp.
- 3) W większości badań podkreśla się pozytywne, gospodarcze i społeczne, skutki funkcjonowania przedsiębiorstw spółdzielni socjalnych w gospodarkach lokalnych.
- 4) Głównym trendem w rozwoju przedsiębiorstw społecznych na Zachodzie jest innowacyjność.
- 5) Dużą rolę w rozwoju europejskich spółdzielni odgrywa Unia Europejska, która kreuje wspólnotowe instrumenty polityczne i programy, w szczególności w dziedzinie rozwoju regionalnego, polityki zatrudnienia, funduszy strukturalnych oraz badań naukowych i szkoleń.

## WNIOSKI

Spółdzielnie socjalne są przedsiębiorstwami, ale w rozumieniu, w jakim określa je ustawa Prawo spółdzielcze. W myśl jej uregulowań przedmiotem gospodarczej działalności spółdzielni jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków i ta praca, świadczona osobiście, jest cechą wyróżniającą to przedsiębiorstwo spośród innych. Ponadto spółdzielnię socjalną należy postrzegać jako przede wszystkim zrzeszenie ludzi, podczas gdy „typowe” spółka to

---

<sup>381</sup> Agricultural Cooperatives in Europe, Main Issues and Trends, European agri-cooperatives (Cogeca), Brussels 2010 Brussels, p. 26.

zrzeszenia kapitału. Formuła spółdzielni w ogóle, a spółdzielni socjalnej w szczególności, wymusza cele społeczne, które powinny być łączone z celami gospodarczymi. Podmioty dodatkowo różnią odmienne przepisy prawa, sposób zarządzania czy zasady zewnętrznego wsparcia finansowego.

W świetle polskiego prawa spółdzielnie socjalne są traktowane na równi z innymi przedsiębiorstwami. Oznacza to, że w zakresie nie objętym ustawą o spółdzielniach socjalnych podlegają one tym samym, co spółki cywilne, przepisom prawnym czyli kodeksowi cywilnemu lub kodeksowi spółek handlowych. W myśl tych regulacji pracownicy spółdzielni socjalnych muszą być zatrudniani na podstawie umowy o pracę, a spółdzielnie mają obowiązek rozliczać się z Urzędem Skarbowym i składać obowiązkowe deklaracje do ZUS. Co więcej, spółdzielnie socjalne prowadzą działalność na zasadach rachunku ekonomicznego, a więc spółdzielnia, jako osoba prawna, odpowiada za zobowiązania swoim majątkiem.

Spółdzielnia socjalna, działając na otwartym rynku pracy, a więc w warunkach ekonomicznej konkurencji, podlega tym samym zasadom, co firmy komercyjne: musi pozyskać i utrzymać odbiorców swoich towarów lub usług, zapewnić sobie zyski i utrzymać płynność finansową. Rodzaj działalności i sposób jej prowadzenia przekłada się na kondycję finansową spółdzielni socjalnej. O ile efekty społeczne jej funkcjonowania są szybko zauważalne, to efekty ekonomiczne, przekładające się na wynik finansowy, są rejestrowane w dłuższych przedziałach czasowych. Większość spółdzielni swój budżet konstruuje w oparciu o dwa źródła: dotacje, pożyczki, poręczenia, refundacje, czyli środki niezwiązane bezpośrednio z działaniami rynkowymi oraz środki uzyskane z działalności biznesowej, komercyjnej.

Kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa społecznego są zróżnicowane. Dla pracowników zatrudnionych w spółdzielni sukcesem będzie wysokie wynagrodzenie, pewność zatrudnienia, lepsza jakość życia. Natomiast założyciele spółdzielni będą mierzyć sukces za pomocą kryterium przeżywalności podmiotu, wynikiem finansowym, poziomem zatrudnienia, jakością wyrobów, poziomem zadowolenia klientów czy wizerunkiem przedsiębiorstwa. W przypadku spółdzielni socjalnych za sukces można uznać fakt, iż zatrudniają one osoby, którym szczególnie trudno znaleźć stabilne zatrudnienie na otwartym rynku pracy.

W swojej działalności spółdzielnie socjalne cieszą się określonymi przywilejami, w tym finansowymi, które wynikają z ustawowych zapisów, ale napotykają też szereg barier i trudności, które sprawiają, że większość z nich nie

„zakorzenia się” na dłużej na otwartym rynku. W ocenie samych spółdzielni największym problemem jest zbyt duża biurokracja, wysokie podatki i trudność z finansowaniem działalności. Bariery utrudniające rozwój jest też niska świadomość społeczna dotycząca roli spółdzielni socjalnych. Urzędnicy często nie wiedzą czym jest spółdzielnia socjalna, nie znają przepisów, które należy wobec nich stosować. Do innych barier należy zaliczyć: zbyt mały udział spółdzielni socjalnych w projektach finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, niewystarczające wsparcie spółdzielni socjalnych w działaniach urzędów pracy, fakultatywność wsparcia finansowego na miejsce pracy. Generalnie można przyjąć, iż kwestie finansowe są głównym ograniczeniem, które na swojej drodze rozwojowej napotykają spółdzielnie socjalne.

Wydaje się, że najpoważniejszym problemem spółdzielni socjalnych jako podmiotu gospodarczego, będącego wynikiem trudności przedstawionych wyżej, jest ich trwałość i stabilizacja na konkurencyjnym rynku. Chodzi tu o przeżywalność tych podmiotów w kontekście wymaganego prawem okresu ich istnienia w związku z pobieraniem dotacji i innych form pomocy finansowej. Należy wspomnieć, iż innym istotnym problemem, co wykazują przytoczone w rozdziale badania, są relacje międzyludzkie w spółdzielniach socjalnych. Z uwagi na specyfikę funkcjonowania, skład zatrudnionych, spółdzielnie socjalne odznaczają się wysokim stopniem konfliktowości. Osoby wykluczone społecznie mają niekiedy problemy w relacjach interpersonalnych ze względu na roszczeniową postawę wobec państwa lub pracodawcy, ponieważ przez większość życia korzystały z zasiłków lub zapomóg. Problem ten powinien pozostawać w polu widzenia samych spółdzielni, jak i polskiego ustawodawcy przy kolejnych nowelizacjach przepisów dotyczących funkcjonowania spółdzielni socjalnych.



## **ROZDZIAŁ 4 CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI A PRZEŻYWALNOŚĆ SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH**

W rozdziale, stanowiącym bezpośrednio wprowadzenie do badań empirycznych nad problematyką cyklu życia spółdzielni socjalnych, podjęto kwestię teoretycznych aspektów cyklu życia organizacji, zwłaszcza próbę zbadania czynników mających wpływ na ich przeżywalność. W pierwszej części przedstawiono pojęcia cyklu życia w ujęciu różnych nauk, zwłaszcza nauk społecznych, w obszarze których opisano cykl życia organizacji oraz modele tych cykli. W rozdziale odwołano się do definicji i modeli najbardziej popularnych w literaturze przedmiotu.

W tej części również scharakteryzowano modele cyklu życia organizacji najbardziej znane i opisane w literaturze, poczynając od najstarszego modelu życia rządowej organizacji biurokratycznej, zaproponowany przez Anthony`ego Downsa w 1965 r., a skończywszy na modelach proponowanych przez naukowców w końcu drugiej dekady XXI wieku. Przeprowadzono również przegląd polskiego piśmiennictwa dotyczącego tej problematyki.

W dalszej części rozważań dokonano analizy procesu przeżywalności spółdzielni socjalnych, która jest uzależniona w głównej mierze od rynku lokalnego, na jakim działają oraz od produktów, jakie oferują. Istotna jest również przyczyna, dla której ludzie decydują się na założenie spółdzielni socjalnej. Podjęta zostanie próba pokazania, jakimi motywami kierują się członkowie-założyciele tworzący spółdzielnię socjalną.

W końcowej części rozdziału na podstawie krytycznej analizy opisanych w literaturze modeli życia spółdzielni zaproponowano model uniwersalnego cyklu życia organizacji, najbardziej adekwatny do typowej spółdzielni socjalnej funkcjonującej w polskich warunkach. Jego trafność zweryfikują badania empiryczne przeprowadzone przez autora.

Rozdział kończy analiza literatury i dostępnych badań dotyczących czynników wpływających na przeżywalność spółdzielni socjalnych.

## 4.1. Pojęcie cyklu życia organizacji

Przez pojęcie „cykl” rozumie się ogół zjawisk, czynności bądź procesów tworzących zamknięty krąg lub zamknięty ciąg rozwojowy, powtarzających się w pewnym okresie<sup>382</sup>. Pojęcie cyklu w rozumieniu „cyklu życia” pojawiło się w biologii w celu określenia procesów powstawania, wzrostu i dojrzewania organizmów, a więc wszystkich zjawisk zachodzących między narodzinami i śmiercią, inaczej ujmując to proces przemian prowadzących do pełnego rozwoju organizmu, a następnie jego obumierania. Zjawiskami tymi sterują zarówno siły wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Inne, biologiczne ujęcie cyklu życia określa go jako sekwencję zmian, przez które przechodzą przedstawiciele określonego gatunku, od początkowego etapu rozwoju do początku tego samego etapu w kolejnym pokoleniu<sup>383</sup>. W teorii doboru naturalnego K. Darwina, pojęcie cyklu życiowego było powiązane z pochodzeniem i wymieraniem gatunków. Koncepcja cyklu życia w sensie biologicznym pojawiła się pod koniec XIX wieku jako zagadnienie złożone, obejmujące wcześniejsze idee na poziomie organizmu lub jednostki dotyczące dziedziczenia i rozwoju oraz na poziomie gatunku lub populacji dotyczące adaptacji, przetrwania i wyginięcia<sup>384</sup>.

W literaturze przedmiotu często pojawiają się porównania pomiędzy cyklem życia organizacji a cyklami rozwoju organizmów żywych. Dla przykładu J. Targalski dokonał zestawienia cykli rozwoju przedsiębiorstwa z etapami rozwoju człowieka i cyklami życia rośliny<sup>385</sup>. Analogie zaprezentowano w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Porównanie cykli życia człowieka, rośliny i przedsiębiorstwa

	Etapy rozwoju				
<b>Człowiek</b>	Narodziny	Dzieciństwo	Młodość	Dojrzałość	Śmierć
<b>Roślina</b>	Zasiew	Pielęgnacja	Wzrost	Dojrzewanie	Zbiory
<b>Przedsiębiorstwo</b>	Powstanie	Przetrwanie/ Utrwalenie pozycji	Sukces	Wzrost	Dojrzałość

Źródło: J. Targalski, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie* [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 28.

<sup>382</sup> M. Szymczak (red.), *Słownik Języka Polskiego*, tom 1, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981, s. 319.

<sup>383</sup> Encyklopedia Britannica, <https://www.britannica.com/science/life-cycle>, (odczyt 02.08.2022).

<sup>384</sup> E. Mayr, *The Growth of Biological Thought Diversity, Evolution, and Inheritance*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts London, England 1982, p. 400. [https://www.epitropakisg.gr/grigorise/Mayr\\_GrowthOfBiologicalThought.pdf](https://www.epitropakisg.gr/grigorise/Mayr_GrowthOfBiologicalThought.pdf) (dostęp 03.08.2022).

<sup>385</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie*, w: Targalski, J., Francik, A. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 13-33.

J. Targalski przyjmuje pięć zasadniczych faz rozwojowych w życiu organizmów biologicznych i przedsiębiorstwa. Faza zasiewu w przypadku rośliny dla przedsiębiorstwa oznacza wypracowanie koncepcji, zgromadzenie zasobów i poniesienie określonych nakładów. Pielęgnacja z kolei to walka o przetrwanie, uporczywe zdobywanie rynku. Wzrost rośliny w „życiu” przedsiębiorstwa oznacza sukces, zyski, uchwycenie przyczółków rynkowych. Dojrzewanie i zbiory to rozwój struktur, formalizacja działań, konsumowanie sukcesu, słowem stabilizacja, która może, ale nie musi, oznaczać schyłek, a w jakiejś perspektywie upadek.

W naukach społecznych cykl życia jest jednym z najpowszechniej stosowanych pojęć<sup>386</sup>. Jednak jego znaczenia i zastosowania są zróżnicowane, a czasami bywają przedmiotem poważnego sporu. Pojęcie to, ściśle zdefiniowane, odnosi się do procesów dojrzewania i pokoleniowych napędzanych mechanizmami reprodukcji w naturalnych populacjach. Często jednak jest przywoływane do określania czasowości w sensie ogólnym. W takim ujęciu terminy „cykl życia”, „długość życia” i „przebieg życia” są niekiedy traktowane jako tożsame. Coraz częściej pojęcie to jest stosowane metaforycznie lub heurystycznie do inicjowania analiz zjawisk rozwojowych lub procesów dojrzewania w różnych domenach społecznych, od jednostek po organizacje<sup>387</sup>.

Teoria cyklu życia organizacji odnosi się do przekonania, że organizacje zachowują się w przewidywalny sposób między ich założeniem a „śmiercią” (upadkiem). Angielski ekonomista i filozof Kenneth Boulding, współtwórca ogólnej teorii systemów, który był jednym z pionierów badań nad cyklami życia organizacji, uważał, że organizacje doświadczają wspólnych etapów narodzin, dojrzewania, ostatecznego upadku i śmierci<sup>388</sup>. Domniemanym założeniem K. Bouldinga było to, że organizacje, nawet jeśli doświadczają okresów stabilności, są z natury niestabilne. Etap narodzin organizacji, zgodnie z jego typologią, to przede wszystkim walka o przetrwanie. Dojrzewanie następuje po tym, jak organizacja zdobędzie przyczółek na rynku. Na tym etapie organizacje zyskują reputację w otoczeniu zewnętrznym i doskonałą wewnętrzną systemy zarządzania. Okres schyłku charakteryzuje się malejącą wydajnością, kurczącą się bazą klientów i utratą rentowności. Wewnątrz

---

<sup>386</sup> A. M. O’Rand, M. L. Krecker, Concepts of the Life Cycle: Their History, Meanings, and Uses in the Social Sciences, “Annual Review of Sociology” 1990, 16, p. 242.

<sup>387</sup> Tamże, p. 243.

<sup>388</sup> M. R. Ford, Organizational Life Cycle [w:] A. Farazmand (eds.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer International Publishing AG 2016, p. 1.

organizacji dotychczasowe praktyki zarządzania nie spełniają już potrzeb organizacji i jej interesariuszy. Etap śmierci następuje, gdy organizacja przestaje istnieć. Charakteryzuje się niezdolnością do osiągnięcia zysku i pokrycia podstawowych kosztów operacyjnych, takich jak płace i zaplecze logistyczne<sup>389</sup>.

Od 1950 roku, kiedy K. Boulding zaproponował swoją wizję i typologię cyklu życia organizacji, rozwinięto wiele teorii w tym zakresie, stąd cykl życia organizacji jest dość szeroko opisany w literaturze przedmiotu. Najczęściej do „nieożywionej” organizacji lub instytucji stosuje się metafory z życia organizmów biologicznych, takie jak narodziny, dojrzałość i śmierć. Generalnie zakłada się istnienie sekwencyjnych etapów rozwoju w określonym czasie oraz że organizacje nie tylko „rosną” pod względem strukturalnym, ale „dojrzewają”, dostosowując się do zaspokajania rosnących wymagań zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz. Teorie przyjmują podobne założenia, że wzrost jest liniowy, sekwencyjny, deterministyczny i niezmienny<sup>390</sup>. Zakłada się również, że każdy etap rozwoju organizacji jest wynikiem poprzedniego stanu, co oznacza, że rozwój następuje w kolejności sekwencyjnej. Dopóki firma nie zidentyfikuje i nie pokona ograniczeń obecnej struktury, nie może przejść do kolejnego etapu cyklu. Ostatnio te założenia są coraz intensywniej kwestionowane ze względu na to, że szybko zmieniające się otoczenie pozwala organizacjom być bardziej adaptacyjnymi i elastycznymi<sup>391</sup>. Jednak teoria cyklu życia organizacji jest nadal powszechną koncepcją oceny aktualnego statusu organizacji i niezbędnych kroków do dalszego jej rozwoju.

Funkcjonowanie organizacji jest traktowane jako proces składający się z logicznie uporządkowanych faz i etapów, przez które przechodzą wszystkie organizacje. W tym właśnie celu operuje się pojęciem cyklu życia organizacji, który definiuje się jako ogół zjawisk, bądź procesów, tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie, na który składają się kolejne jej formy rozwojowe<sup>392</sup>.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa koncepcja „cyklu życia” przyczynia się do lepszego poznania mechanizmów rozwoju oraz ma istotne znaczenie dla skuteczności

---

<sup>389</sup> Tamże, p. 2.

<sup>390</sup> R. Phelps, R. Adams, J. Bessant, Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning, *International Journal of Management Reviews*, 2007, 9, p. 1.

<sup>391</sup> L. Greiner, Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, July-August 1972, pp. 37-46.

<sup>392</sup> J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 11.

działań w obszarze kierowania rozwojem organizacji, czyli jego strategii<sup>393</sup>. Przez analogię, w ujęciu marketingowym cykl życia produktu to pojęcie oznaczające okres, w którym produkt jest obecny na rynku. Innymi słowy jest to rynkowy cykl życia produktu. Cykl ten składa się z czterech faz: wprowadzenie na rynek, wzrost sprzedaży, nasycenie/dojrzałość, spadek sprzedaży. Podobnie postrzega się cykl życia organizacji. Jest to naturalna sekwencja etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie wzrostu, dojrzewania i schyłku<sup>394</sup>.

Czas jest nieodłączną cechą funkcjonowania organizacji. Na rynku istnieją podmioty gospodarcze, które funkcjonują przez dziesiątki lat i takie, które istnieją zaledwie przez kilka tygodni. Każdego dnia pojawia się wiele organizacji, które z czasem będą się rozwijać, odnosić sukcesy i ponosić porażki. Niektóre z nich wskutek chwilowego kryzysu przestaną istnieć, gdyż wymagania rynku je przerosną. Aby uniknąć porażki, zarządzający organizacją powinien dobrze znać swoje przedsiębiorstwo i wiedzieć, w jaki etap cyklu życia organizacji wkracza i jaka strategia będzie w jej przypadku optymalna<sup>395</sup>.

Cykl życia organizacji, jak już podkreślono, definiowany jest na wiele różnych sposobów, w zależności od tego, jakie kryteria przyjmuje autor np.: przeżywalność, dynamikę rozwoju czy wysokość obrotów. Cykl życia organizacji, według Janusza Gościńskiego, może być zatem rozumiany jako ciąg procesów, których celem jest rozwój organizacji w określonym czasie<sup>396</sup>. Natomiast według amerykańskiego eksperta z zakresu zarządzania Ricky`ego W. Griffina, cykl życia organizacji to „naturalna sekwencja etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie swojego wzrostu i dojrzewania”<sup>397</sup>.

Griffin wyróżnił kilka podstawowych etapów cyklu życia organizacji, które są podobne do faz życia istoty ludzkiej: narodziny, młodość, wiek średni oraz dojrzałość<sup>398</sup>. Według tego autora na etapie narodzin zasadniczym celem organizacji jest przetrwanie i utrzymanie się na rynku, strategia organizacji polega na szybkim wykorzystywaniu pojawiających się szans. Etap młodości organizacji cechuje się wzrostem produkcji i rozwojem zasobów. Na tym etapie organizacja w sposób

---

<sup>393</sup> J. Machaczka, Zarządzanie rozwojem organizacji, PWN, Warszawa 1998, s. 45.

<sup>394</sup> R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, str. 372.

<sup>395</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl\\_zycia\\_organizacji](https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl_zycia_organizacji) (dostęp: 26.02.2020).

<sup>396</sup> J. W. Gościński, op.cit. s. 20.

<sup>397</sup> R. W. Griffin, op.cit., s. 372.

<sup>398</sup> Tamże, s. 373.

optymalny wykorzystuje swoją elastyczność i kreatywność. Jeśli organizacja rozwija się prawidłowo, na etapie młodości następuje szybki wzrost zysków oraz dochodzi do profesjonalizacji działalności. Wiek średni to kolejny etap, który charakteryzuje się stabilizacją obrotów i struktury organizacji. Ma ona stabilną pozycję na rynku i czerpie z niej korzyści. Organizacje będące na etapie wieku średniego mogą rozporządzać znacznymi zasobami, mają doświadczoną kadrę kierowniczą i stosunkowo niskie koszty. Faza dojrzałości to okres odznaczający się niskim poziomem kreatywności, który poprzedza etap schyłku. Na etapie schyłku typowym zjawiskiem jest kryzys, który może być spowodowany przyczyną zewnętrzną (np.: spadek popytu na produkowane wyroby) lub wewnętrzną (np. nieodpowiednie zarządzanie).

Istnieje wiele modeli cyklu życia organizacji, w które równie dobrze wpisuje się cykl życia spółdzielni socjalnej. Większość znanych modeli życia organizacji uwzględnia zasadę cykliczności, czyli powtarzalności zjawisk, która stanowi jeden z podstawowych wyznaczników cyklu życia organizacji. Cykliczność zjawisk (w tym przypadku faz lub etapów) pozwoliła na stworzenie modeli cyklu życia organizacji.

Skupiając się na cyklu życia organizacji, należy mieć na uwadze przede wszystkim trwałość jej istnienia. Stanowi ona jedno z głównych kryteriów przyjętych do opracowania modeli cyklu życia organizacji, ale równocześnie jest wyróżnikiem funkcjonowania organizacji<sup>399</sup>. Opisane niżej modele cyklu życia organizacji stanowią przydatne narzędzie pozwalające na identyfikację barier występujących w procesie rozwoju organizacji. Na szczególną uwagę zasługują „fazowe” koncepcje cyklu życia organizacji (określenie pochodzi od faz rozwoju, które były głównym kryterium wykorzystanym do opracowania danego modelu). Modele te wskazują na konieczność dostosowywania się do zmieniającej się wraz z rozwojem organizacji sytuacji, a także koncentrują się na problemach, w tym barierach, jakie występują na poszczególnych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>400</sup>. Zagadnienia te będą przedmiotem analizy w kolejnej części pracy.

---

<sup>399</sup> A. Berezowska, I. Krzysiak, Cykl życia organizacji – etapy i zdarzenia, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa Warszawa 2012, s. 119.

<sup>400</sup> J. Wasileczuk, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Politechnika Gdańska Gdańsk 2005, s. 52.

## 4.2. Teorie i modele cykli życia organizacji

Znane w literaturze modele rozwoju organizacji uzależnione są od przyjętych przez autorów czynników i kryteriów dominujących lub zachodzących w procesie rozwoju organizacji. Stąd mamy do czynienia z różnymi podziałami na poszczególne etapy w cyklu życia organizacji. Są więc modele o podobnych fazach, ale charakteryzują się odmienną orientacją, profilem lub tendencją. Stworzono również modele, w których istotną rolę odgrywa strategia i kierunek przeprowadzanych zmian.

W teorii zarządzania organizacją występuje różnorodność modeli rozwoju i cykli życia organizacji, w których liczba etapów oscyluje od 3 do nawet 10. Modele te opracowywano na przestrzeni kilku dekad – w odpowiedzi na zmieniające się warunki ekonomiczne i otoczenie organizacji. Niektóre z nich tworzono z myślą o instytucjach rządowych, inne były dedykowane sektorowi prywatnemu. Niezależnie od zastosowanych kryteriów, modele cyklu życia organizacji stanowią ważne i przydatne narzędzie wspierające proces zarządzania w danej organizacji. Pomimo wspomnianej różnorodności modeli, wszyscy ich twórcy zgodni byli co do tego, iż optymalny model cyklu życia musi spełnić dwa warunki. W pierwszej kolejności musi odpowiadać kompletnemu biologicznemu cyklowi życia - od narodzin do śmierci. Z drugiej strony model musi być tak skonstruowany, aby można było go empirycznie zastosować<sup>401</sup>.

Jednym z najstarszych i jednocześnie najprostszych modeli jest cykl życia organizacji zaproponowany przez F. Coffey'a, A.G. Athosa oraz E.A. Reynoldsa i opublikowany w roku 1965<sup>402</sup>. Zakłada on istnienie następujących faz cyklu życia: narodziny, formowanie się i wstępny rozwój, dojrzałość i stabilizacja, kryzys, schyłek i rozpad. Bardziej popularnym i równie wczesnym modelem jest model życia rządowej organizacji biurokratycznej zaproponowany przez Anthony'ego Downsa. Po zaprezentowaniu czterech sposobów tworzenia takiej organizacji wyodrębnił on 3 główne etapy wzrostu i rozwoju, jakich doświadczają organizacje biurokratyczne. Pierwszy etap, walka o autonomię, może nastąpić przed formalnym utworzeniem organizacji lub tuż po nim. Charakteryzuje się próbami uzyskania legitymizacji i niezbędnych zasobów ze środowiska, aby osiągnąć „próg przeżycia”. Drugi etap, szybki wzrost, obejmuje dynamiczną ekspansję i nacisk na innowacyjność

---

<sup>401</sup> A. Zarębska, Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002, ss. 80-81.

<sup>402</sup> J. Targalski, Przedsiębiorczość, op. cit. ss. 27-28.

i kreatywność. Ostatni etap, spowolnienie, charakteryzuje się opracowaniem i sformalizowaniem zasad i procedur oraz naciskiem na przewidywalność i koordynację. Krótko mówiąc, model A. Downs'a postrzega organizacje rządowe jako przechodzące od legitymizacji, przez innowacje i ekspansję, a następnie do formalizacji i kontroli<sup>403</sup>.

Wśród modeli cyklu życia organizacji pojawiają się również takie, które nie tylko wyodrębniają poszczególne fazy rozwojowe, ale także kreślą ich najważniejsze cele. G. L. Lippitt i W. N. Schmidt w 1967 r. opracowali jeden z najwcześniejszych modeli cykli życia w sektorze prywatnym, wskazując, że korporacje przechodzą przez trzy etapy rozwoju:

- narodzin, tworzenia systemu operacyjnego i uczenie się, jak stać się rentownymi,
- „młodości” - stabilności i zdobywania i reputacji,
- dojrzałości oraz unikalności i adaptacyjności wraz z rozszerzaniem domeny.

Model określa sześć głównych celów, które zmieniają się wraz z etapowym rozwojem organizacji. W momencie „narodzin” najważniejszymi celami są stworzenie systemu i osiągnięcie progu przetrwania. W okresie „młodości” głównymi celami są uzyskanie stabilności i reputacji. W okresie dojrzałości głównym celem staje się wypracowanie unikatowej pozycji i zdolności reagowanie na różnorodne potrzeby społeczne<sup>404</sup>.

Z kolei Ichak Adizes zauważył, że firmy przechodzą przez wiele etapów rozwoju, które zależą od stopnia nacisku na cztery zasadnicze działania: wytwarzanie produktów, działanie przedsiębiorcze, administrowanie formalnymi zasadami i procedurami oraz integrowanie jednostek w organizacji. Gdy organizacja przechodzi z jednej fazy do drugiej, ma inne priorytety, a wynikające z nich zadania odzwierciedlają się w innych zachowaniach organizacyjnych. Upadek organizacyjny jest zazwyczaj konsekwencją nadmiernego nacisku na biurokrację, zasady i procedury. Jego model składa się z 10 etapów<sup>405</sup>:

---

<sup>403</sup> R. E. Quinn, K. Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, Vol. 29, No. 1. (January, 1983), p. 34.

<sup>404</sup> G. L. Lippitt, W.H. Schmidt, Crises in a Developing Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 45 (1967), pp. 102-112.

<sup>405</sup> I. Adizes, Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations, “Organizational Dynamics”, *Volume 8, Issue 1*, Summer 1979, pp. 3-25. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261679900019?via%3Dihub> (dostęp 21.08.2022).



- 1) „Zaloty” (kształtowanie się intencji przyszłych założycieli),
- 2) Organizacja niemowlęca (tworzenie organizacji, brak systematycznego zarządzania, jeden lider, duża niepewność, cel - zdobycie zasobów i przetrwanie),
- 3) Etap „go-go” (szybki wzrost, częściowe przekazanie uprawnień lidera, stopniowa formalizacja),
- 4) Okres „młodości” (potrzeba dalszej formalizacji i systematycznego zarządzania, konflikt między formalizacją/stabilizacją a dalszym wzrostem),
- 5) Pionierska organizacja (systematyczny i przewidywalny wzrost, ogólna stabilizacja),
- 6) Dojrzała organizacja (ustandaryzowane procesy, koncentracja na wydajności, malejąca innowacyjność i adaptacyjność, rutynowe zachowania),
- 7) Okres „arystokratyczny” (brak innowacyjności, konsumpcja dotychczasowych sukcesów, wzrost przez podnoszenie cen),
- 8) Wczesna biurokracja (podwyżki cen nie przynoszą efektów, poszukiwanie przyczyn problemów i walki wewnętrzne, dalszy spadek),
- 9) Biurokracja (wzrost formalizacji zamiast innowacji, koncentracja na normach i zasadach),
- 10) „Śmierć” organizacji (organizacja niefunkcjonalna, przestaje istnieć).

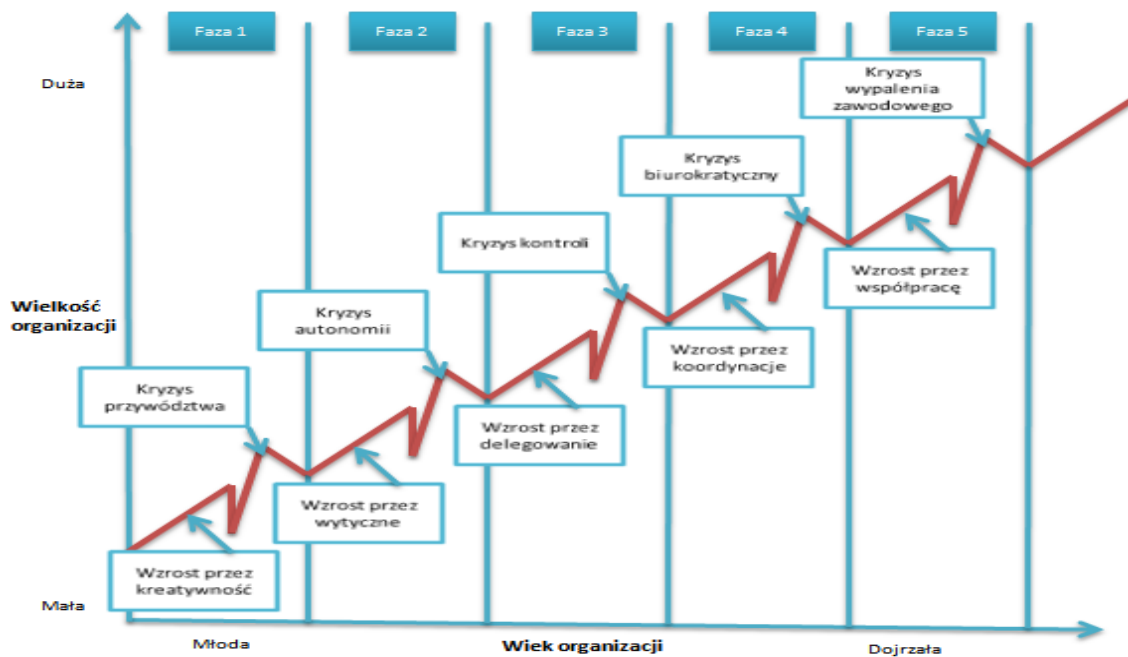
Progresja w kolejnych stadiach następuje głównie przez przezwyciężenie problemów rozwojowych poprzednich faz. Organizacje zaczynają od nacisku na przedsiębiorczość, która później przeradza się w priorytetowe traktowanie wyników. Inicjatywa i kreatywność stopniowo zostają wypierane przez biurokrację, hierarchię, normy i procedury.

Larry E. Greiner w 1972 r. przedstawił model cyklu życia organizacji, który można określić jako rozwój w wyniku ewolucji i rewolucji<sup>406</sup>, przedstawiony na wykresie 4.1.

---

<sup>406</sup> L. E. Greiner, Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 1998, 76(3), p. 58.

Wykres 4.1. Model życia organizacji wg. L. Greinera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June 1998.

Zauważył, że większość organizacji rozwija się zmagając z kryzysem. Opierając się na własnych badaniach opracował model zwany cyklem życia organizacji Greinera<sup>407</sup>. Według niego, wzrost organizacji składa się z kilkuletnich okresów spokojnego rozwoju (ewolucja), przeplatanych kryzysami (rewolucjami). Stan ewolucji odnosi się do sytuacji, w której organizacja jest na ścieżce stałego wzrostu. Oznacza to, że zwiększa zatrudnienie i wpływy ze sprzedaży, ale nie wprowadza znaczących zmian dotyczących jej funkcjonowania. Stan rewolucji jest swego rodzaju odpowiedzią na pojawiające się w organizacji kryzysy i konflikty, zaburzające jej prawidłowe działanie, jednocześnie zmuszające właściciela lub zarząd do podjęcia radykalnych kroków. Generalnie L. Greiner utrzymuje, iż model cyklu życia organizacji uzależniony jest od pięciu czynników: wieku organizacji, rozmiaru organizacji, etapu ewolucji, etapu rewolucji, tempa wzrostu sektora. W swoim modelu wyróżnia pięć zasadniczych faz rozwojowych:

### Faza kreatywności (creativity)

Na etapie narodzin organizacji nacisk kładziony jest na tworzenie zarówno produktu, jak i zdobywanie rynku. Cechami charakterystycznymi okresu twórczej ewolucji są:

<sup>407</sup> A. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 462.

- założyciele firmy są zwykle zorientowani technicznie lub przedsiębiorczo i na ogół mają niechęć do działań zarządczych; ich energia fizyczna i psychiczna jest całkowicie skoncentrowana na wytwarzanie i sprzedaż nowego produktu,
- komunikacja między pracownikami jest częsta i nieformalna,
- długie godziny pracy są wynagradzane skromnymi pensjami i obietnicą korzyści właścicielskich,
- decyzje i motywacja są bardzo wrażliwe na informacje zwrotne z rynku, kierownictwo działa tak, jak klienci reagują.

### **Faza kierowania (direction)**

Organizacje, które przetrwają pierwszą fazę, dzięki zatrudnieniu zdolnego menedżera biznesowego, zwykle wkraczają w okres trwałego wzrostu pod sprawnym przywództwem. Cechy charakterystyczne tego okresu ewolucyjnego to:

- funkcjonalna struktura organizacyjna w celu oddzielenia produkcji od działań marketingowych, przydzielanie zadań staje się coraz bardziej wyspecjalizowane,
- wprowadzenie systemów księgowania zapasów i zakupów,
- wraz z rozwojem właśnie działania kreatywne stają się problemem,
- stosowane są zachęty, budżety i standardy pracy,
- wraz z hierarchią tytułów i stanowisk komunikacja staje się bardziej formalna i bezosobowa,
- nowy menedżer i kluczowi przełożeni przejmują większość odpowiedzialności za wyznaczanie kierunku rozwoju; menadżerowie niższego szczebla są traktowani bardziej jako specjaliści funkcjonalni niż jako autonomiczni kierownicy podejmujący decyzje.

### **Delegowanie (decentralizacja)**

Następna faza wzrostu ewoluuje wraz z pomyślnym wdrożeniem zdecentralizowanej struktury organizacyjnej. Wykazuje następujące cechy:

- większa odpowiedzialność spoczywa na zarządcach zakładów i segmentów rynkowych,
- zysk i premie służą motywowaniu pracowników,
- kadra najwyższego szczebla ogranicza się do zarządzania w wyjątkowych sytuacjach, na podstawie okresowych raportów z terenu,

- kierownictwo koncentruje się na pozyskiwaniu przedsiębiorstw zewnętrznych, które można połączyć z innymi zdecentralizowanymi jednostkami,
- komunikacja z góry jest rzadka i zwykle odbywa się poprzez korespondencję, telefon lub krótkie wizyty w terenie.

### **Koordinacja**

Faza charakteryzuje się wykorzystaniem systemów formalnych w celu osiągnięcia większej koordynacji oraz przejściem odpowiedzialności za inicjowanie i administrowanie nowymi systemami przez kierownictwo najwyższego szczebla. Najważniejsze cechy:

- jednostki zdecentralizowane są łączone w grupy produktów,
- wdrożono planowanie, które jest systematycznie weryfikowane,
- wydatki kapitałowe są starannie ważne i rozdzielane w całej organizacji,
- każda grupa produktowa traktowana jest jako centrum inwestycyjne, gdzie zwrot z zainwestowanego kapitału jest ważnym kryterium przy alokacji środków,
- niektóre funkcje techniczne, takie jak przetwarzanie danych, są scentralizowane, podczas gdy decyzje operacyjne pozostają zdecentralizowane,
- akcje i podział zysków służą zachęcaniu pracowników do identyfikowania się z organizacją.

### **Współpraca (collaboration)**

W ostatniej fazie podkreśla się silną współpracę interpersonalną, która ma przezwyciężyć biurokratyczny kryzys. O ile w fazie poprzedniej zarządzano za pomocą formalnych systemów i procedur, o tyle w tej kładzie się nacisk na spontaniczność w działaniach zespołowych i umiejętną konfrontację różnic interpersonalnych. Kontrola społeczna i samodyscyplina zastępują kontrolę formalną. Ewolucja w tej fazie opiera się zatem na bardziej elastycznym i behawioralnym podejściu do zarządzania. Oto jego cechy:

- nacisk na szybkie rozwiązywanie problemów poprzez działania zespołowe,
- zespoły są łączone dla określonych zadań,
- eksperci w centrali są redukowani, przenoszeni i łączeni w interdyscyplinarne zespoły, które konsultują się z jednostkami terenowymi,
- uproszczone formalne systemy kontroli, łączone w systemy wielofunkcyjne,

- częste konferencje kluczowych menedżerów w celu rozwiązywania głównych problemów,
- programy edukacyjne menedżerów w zakresie kształtowania umiejętności behawioralnych,
- bodźce ekonomiczne są nastawione bardziej na wydajność zespołu niż na indywidualne osiągnięcia,
- organizacja zachęca do eksperymentowania w zakresie nowych rozwiązań.

F.J. Lyden zaproponował w 1975 r. koncepcję, która ujmowała cykl życia i rozwój organizacji jako ewolucję funkcji organizacji<sup>408</sup>. Zakładał cztery etapy rozwoju organizacyjnego. W pierwszym każda organizacja rozpoczyna działalność w nowym środowisku biznesowym z dużą zdolnością adaptacji i próbuje rozwinąć swoją niszę poprzez uczenie się i innowacyjne praktyki. Po pomyślnym przejściu tego etapu, organizacja staje się agresywna w zarządzaniu zasobami wewnętrznymi, przepływami pracy i w tworzeniu struktury korporacyjnej dostosowanej do złożonych operacji. W trzecim etapie podstawą jest efektywność biznesowa, a organizacja wciąż skutecznie rozwiązuje problemy i określa jasne cele biznesowe krótko- i długoterminowe. Dochód jest kluczowym celem w tym etapie. Wreszcie, w czwartym etapie (etapie dojrzałości), organizacja dąży do utrzymania stabilności biznesowej i stawia na instytucjonalizację systemów, sieci i praktyk<sup>409</sup>.

Daniel Katz i Robert L. Kahn opracowali model życia organizacji na gruncie psychologii społecznej. W pracy „*The Social Psychology of Organizations*” z 1978 r. wyróżnili trzy etapy rozwoju uniwersalnej organizacji. Etap pierwszy to etap wstępny, w którym członkowie organizacji współpracują w oparciu o wspólne potrzeby i oczekiwania. Niewiele jest koordynacji, kontroli i analizy porównawczej. Etap drugi, stabilizacji struktur, charakteryzuje się formalizacją działań, stabilnym systemem władzy i skryzalizowaną strukturą organizacyjną, wypracowaniem procedur i kultury organizacyjnej. Etap trzeci to dopracowywanie struktury, formowanie systemów wspierających (kadry, zaopatrzenie, dział sprzedaży, magazyn). W tej fazie następuje również instytucjonalizacja więzi organizacyjnych. Pracownicy mają poczucie, że

---

<sup>408</sup> F.J. Lyden, Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1975, pp. 59-60, <https://www.jstor.org/stable/pdf/2392123.pdf>, (dostęp 29.07.2022).

<sup>409</sup> A. Orkisz, Identyfikacja fazy cyklu życia organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych na podstawie wybranej firmy konsultingowej, *Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek* 2018/2 (54), Kraków 2018, s. 60-61.

organizację należy doskonalić, aby sprostać wymogom zmieniającego się środowiska biznesowego<sup>410</sup>.

John R. Kimberly zaprezentował w 1979 r. model, w którym rozwój jest postrzegany jako sterowanie wewnętrznymi procesami społecznymi oraz ewolucja struktury i relacji z otoczeniem. Argumentował, że pierwszy etap rozwoju występuje zanim jeszcze organizacja zostanie powołana do życia, obejmuje organizowanie zasobów oraz formułowanie idei. Drugi etap obejmuje wybór lidera będącego głównym napędem rozwoju, zatrudnienie pracowników oraz uzyskanie wsparcia od partnerów strategicznych. Etap trzeci to kształtowanie się tożsamości organizacyjnej, silne zaangażowanie członków organizacji oraz przywiązanie do misji organizacji. Etap czwarty obejmuje instytucjonalizację, a więc pojawienie się bardziej sztywnych struktur. Organizacja w tej fazie staje się bardziej sformalizowana, potrafi przewidywać zmiany i procesy zachodzące w otoczeniu zewnętrznym<sup>411</sup>.

W 1983 r. naukowcy z Uniwersytetu Michigan, Robert E. Quinn oraz Kim S. Cameron dokonali próby integracji 9 najbardziej popularnych w literaturze modeli cykli życia organizacji w cztery główne fazy: przedsiębiorczości (*entrepreneurial stage*), współpracy (*collectivity stage*), formalizacji i kontroli (*formalization and control stage*), wypracowania struktur (*elaboration of structure stage*)<sup>412</sup>. Każdemu z tych etapów przypisali cechy charakterystyczne, co pokazuje tabela 4.2.

Pierwsza z nich, faza przedsiębiorczości to okres, w którym największą siłą napędową wzrostu stanowi motywacja i zaangażowanie założyciela. Oparta jest na kreatywności, zadania nie są koordynowane w sposób usystematyzowany, ale raczej „improwowany”. Istnieje łatwa i szybka komunikacja między członkami organizacji, a także reakcja rynku. Organizacja w tej fazie jest niestabilna strukturalnie i finansowo, a proces podejmowania decyzji jest prosty i szybki, ponieważ lider bierze na siebie całą odpowiedzialność. Ten etap jest kontynuowany, dopóki przedsiębiorca nie zorientuje się, że firma potrzebuje formalnych struktur do zwiększenia wydajności produkcji. Przeszkody na tym etapie wynikają w rzeczywistości z najsilniejszej przewagi rozwojowej, jaką jest elastyczność. Ze względu na wzrost wielkości firmy

---

<sup>410</sup> D. Katz, R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), New York John Wiley 1978.

<sup>411</sup> J. R. Kimberly, *Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization*, *The Academy of Management Journal*, 1979, pp. 437–457, [www.jstor.org/stable/255737](http://www.jstor.org/stable/255737) (dostęp 23.07.2022).

<sup>412</sup> R.E. Quinn, K. Cameron, op. cit. s. 35.

przedsiębiorca nie jest w stanie zaangażować się w relacje z każdym pracownikiem. Firma potrzebuje szerszego kierownictwa, które może zwiększyć wydajność produkcji, a także wnieść kompetencje wewnętrzne. Rola zarządcza ogranicza się do założyciela, który nie może załatwić wszystkich spraw w miarę rozwoju firmy. Rezygnuje się z nieformalnych sposobów zarządzania, ponieważ stają się one nieodpowiednie dla większych operacji<sup>413</sup>.

Tabela 4.2. Zintegrowany model cyklu życia organizacji R.E. Quinna i K. Camerona

Fazy cykl życia organizacji	Cechy charakterystyczne faz cyklu
<b>Przedsiębiorczość</b> ( <i>entrepreneurial stage</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie zasobami</li> <li>• wiele pomysłów</li> <li>• duża aktywność przedsiębiorcza</li> <li>• niski poziom planowania i koordynacji</li> <li>• tworzenie „nisz”</li> <li>• władza skoncentrowana w rękach założyciela</li> </ul>
<b>Współpraca</b> ( <i>collectivity stage</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niesformalizowana komunikacja i struktury</li> <li>• poczucie wspólnoty</li> <li>• długi, nienormowany czas pracy</li> <li>• poczucie misji</li> <li>• kontynuowanie działań innowacyjnych</li> <li>• duże zaangażowanie</li> </ul>
<b>Formalizacja i kontrola</b> ( <i>formalization and control stage</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sformalizowanie ról w firmie</li> <li>• stabilizowanie struktur</li> <li>• nacisk na efektywność i utrzymanie pozycji</li> <li>• konserwatyzm w zarządzaniu</li> <li>• instytucjonalizacja procedur</li> </ul>
<b>Wypracowanie struktur</b> ( <i>elaboration of structure stage</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wypracowanie ostatecznych struktur</li> <li>• decentralizacja</li> <li>• poszerzanie zakresu działalności</li> <li>• adaptacja</li> <li>• odnawianie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, *Management Science*, Vol. 29, No. 1. (Jan., 1983), p. 35.

Drugi etap związany jest ze współpracą. Niektórzy naukowcy pomijają ten etap ze względu na to, że trudno go odróżnić od pierwszego. W tej fazie transformacji firmy na ogół utrzymują swoje nieformalne struktury z jednoosobową własnością, przy rosnącej świadomości znaczenia wydajności produkcji. Jednak nie podejmują działania na rzecz zmiany. Po pokonaniu przeszkód organizacyjnych pierwszego etapu, ważniejsza staje się „współpraca” między pracownikami, która koncentruje się bardziej na zarządzaniu zasobami ludzkimi i umiejętnościach interpersonalnych. Powodem powolnego przejścia do następnej fazy jest opór założyciela przed „delegowaniem” obowiązków na inne

<sup>413</sup> R. E. Quinn, K. Cameron, op. cit. p. 43.

osoby. Ten proces delegowania kompetencji określa się niekiedy procedurami „depersonalizacji”<sup>414</sup>.

Trzeci etap to najbardziej radykalna zmiana w stosunku do poprzednich etapów. Dzieje się tak, bowiem firmy kładą większy nacisk na kontrolę i działania administracyjne. Wciąż jednak istnieje duch przedsiębiorczości, instytucja jest bardziej zdepersonalizowana, wzmacniana jest specjalizacja. Jedną z najbardziej widocznych różnic jest to, że komunikacja nie jest już nieformalna, ale staje się bardziej hierarchiczna. Zadania pomiędzy menedżerami niższego szczebla są rozdzielone tak, że funkcjonalny poziom produkcji jest oddzielony od jednostki decyzyjnej. Etap ten jest kolejnym ważnym krokiem ku dojrzałości prowadzącej do stabilizacji. Wysilek administracyjny wzrasta kosztem ducha przedsiębiorczości, komunikacja międzyludzka i procesy podejmowania decyzji stają się bardziej ustrukturyzowane<sup>415</sup>.

Charakterystyka ostatniego etapu nastrocza trudności, bowiem etap „dojrzałości” oznaczający stabilność organizacji, nie zawsze jest najbardziej pożądanym. Dojrzałość zwykle jest typowa dla „starszych” i większych firm, w których zarówno struktura produkcyjna, jak i zarządcza są zrównoważone. Z drugiej strony ten etap dla wielu organizacji jest optymalny, bowiem tempo wzrostu osiąga szczyt. Etap dojrzałości może zapewnić firmom bezpieczeństwo na rynku, ale nie towarzyszy mu wysoki wzrost. Na tym poziomie podnosi się znaczenie innowacji i adaptacji. Jedną z interesujących właściwości tego etapu jest to, że wymaga on od firm „despecjalizacji”. Jest to sposób na zrównoważenie obecnej struktury zorientowanej na efektywność z prostą strukturą komunikacyjną, zachęcającą do szybkiego i łatwego przepływu informacji. Styl przywództwa zmienia się z hierarchicznego na styl oparty na współpracy i uczestnictwie<sup>416</sup>. Specyficzne cechy opisanej koncepcji można wyjaśnić odwołując się do przedmiotu zainteresowań psychologii społecznej, którą reprezentowali autorzy.

Czescy naukowcy z Uniwersytetu Masaryka, Michal Jirásek i Jan Bílek, dokonali w 2018 r. analizy 19 najbardziej znanych w literaturze modeli cykli życia organizacji, opierając m.in. na podobnych analizach opisanych wyżej R. E. Quinna

---

<sup>414</sup> Tamże, p. 44.

<sup>415</sup> Tamże, p. 44.

<sup>416</sup> Tamże, p. 44.



i K. Camerona z 1983 r. oraz Y. Dufoura, P. Steane`a i A. M. Corriveau z 2018 r<sup>417</sup>. Skoncentrowali się na poszczególnych etapach cyklu życia i ich głównych cechach opisanych przez autorów. Na podstawie swoich badań nad istniejącymi modelami, w oparciu o klasyfikację D. Millera i P.H. Frisena z 1984 r<sup>418</sup>, wyróżnili i scharakteryzowali pięć etapów cyklu życia organizacji: narodziny (utworzenie), wzrost (rozwój), dojrzałość, odnowienie (ożywienie) oraz schyłek (upadek)<sup>419</sup>. Należy pokrótce scharakteryzować każdy z tych etapów.

### **Narodziny (utworzenie organizacji)**

Narodziny lub założycielski etap cyklu życia organizacji charakteryzuje walka o przetrwanie za pośrednictwem rozwoju produktu i pozyskiwania niezbędnych zasobów. Zazwyczaj w tych okresach organizacja generuje straty, nie ma władzy sprawczej nad swoim otoczeniem zewnętrznym i dlatego musi się do niego dostosować. Struktura organizacji jest prosta, często nieformalna, ze scentralizowanym przywództwem. Organizacja proaktywnie zarządza kontaktami z udziałowcami, wierzycielami i klientami, dostosowuje się do pracowników i dostawców.

Chociaż początkowy etap jest częścią wszystkich modeli prezentowanych w literaturze, to niektórzy autorzy poświęcają mu więcej uwagi i rysują bardziej szczegółowy obraz tego, co dzieje się w trakcie lub nawet przed założeniem organizacji<sup>420</sup>.

### **Wzrost (rozwój)**

Organizacji udaje się stworzyć widoczną przewagę konkurencyjną, następuje wzrost sprzedaży i udziału w rynku. Nacisk kładzie się na stosunkowo szybką ekspansję, rozwiązywanie problemów produkcji i zarządzanie zasobami. Bilans może być nadal korzystny, osiągać próg rentowności lub być poważnie dodatni, w zależności od wielu czynników. Ponieważ popyt zwykle przewyższa podaż, organizacja jest raczej zorientowana na swoją produkcję do wewnątrz i proaktywnie podchodzi do wierzycieli, pracowników, dostawców i stowarzyszeń handlowych. Struktura i procesy stopniowo

---

<sup>417</sup> Y. Dufour, P. Steane, A. M. Corriveau, From the organizational lifecycle to "ecocycle": a configurational approach to strategic thinking, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2018, 10(2-3), pp. 171-183.

<sup>418</sup> D. Miller, P.H. Friesen, A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 1984, 30(10), pp. 1161-1183.

<sup>419</sup> M. Jirasek, J. Bilek, The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda, *Quality Innovation Prosperity/ Kvalita Inovacia Prosperita* 22/3 – 2018, p. 3.

<sup>420</sup> Tamże, pp. 3-4.

stają się formalne. Pomimo rosnącej decentralizacji i delegowania kompetencji organizacja zachowuje na tym etapie ducha przedsiębiorczości.

Podobnie jak w fazie założycielskiej, niektórzy autorzy wyróżniają kilka etapów fazy wzrostu. Są one o wiele bardziej pomocne w analizie, ponieważ wzorce wzrostu organizacji mogą się różnić, a niektóre z nich mogą nie osiągnąć tak szybkiego wzrostu, jak przewiduje się w klasycznych modelach cyklu życia.

Późna faza etapu wzrostu charakteryzuje się walką między zwolennikami dalszego rozwoju a tymi, którzy opowiadają się za potrzebą formalizacji coraz bardziej złożonych procesów. Potrzeba profesjonalnego zarządzania niekiedy koliduje z orientacją na wzrost. Wraz ze spowolnieniem wzrostu i bardziej sformalizowaną strukturą organizacja stabilizuje się i dojrzewa<sup>421</sup>.

### **Dojrzałość**

Organizacja, która osiąga dojrzałość jest ustabilizowana, nie przeprowadza radykalnych zmian. Zwykle rośnie w przewidywalnym tempie, ale głównie konsumuje przeszłe sukcesy, utrzymuje kierunek rozwoju, koncentruje się na eksploatacji. W tym etapie struktura i procesy są sformalizowane, ponieważ zarządzanie jest oddzielone od własności, co jednak może nie mieć miejsca w przypadku małych i średnich organizacji. W tej fazie organizacja powinna osiągnąć chwilowy szczyt zysku.

Etap dojrzałości to powolny koniec wzrostu i początek schyłku, charakteryzuje się również malejącą innowacyjnością organizacji (jej zdolnością do samo odnawiania się) oraz rosnącą formalizacją, zamieniającą organizację w pełnokrwistą strukturę biurokratyczną. Przewaga konkurencyjna zaczyna powoli słabnąć, organizacja wchodzi albo w fazę ożywienia, w której projektuje na nowo swój biznes, albo w fazę upadku, w której zмага się z potrzebą zmiany<sup>422</sup>.

### **Odnowienie (ożywienie)**

Etap odrodzenia oznacza skupienie organizacji na eksploracji nowych możliwości. W takim przypadku mamy do czynienia z oddzielonymi od siebie starymi, jak i nowymi liniami biznesowymi. Koegzystencja obu firm jest praktycznie konieczna, z wyjątkiem małych organizacji, chyba że chcą przejść przez drastyczne reformy. Do organizacji napływają nowe zasoby, reprezentowane przez osoby wykwalifikowane w zakresie

---

<sup>421</sup> Tamże, p. 4.

<sup>422</sup> Tamże, p. 5.

badania i rozwoju, inżynierii, planowania lub analizy wydajności, które mają wesprzeć etap odnowy.

Na tym etapie podejmuje się większe ryzyko, chociaż oparte na informacji i analizie. Rodzi się sprzeciw wobec zmiany ze strony osób, na które ona negatywnie wpływa, ale to nie ma większego znaczenia, chyba że organizacja wejdzie w fazę schyłkową. Organizacja, która pomyślnie przechodzi przez etap odnowy, przeżywa zwiększony rozwój lub ponownie ustabilizuje się w fazie dojrzałej.

### **Schyłek (upadek)**

Częstym powodem wchodzenia organizacji w fazę schyłkową są niekorzystne warunki otoczenia zewnętrznego wspomagane niewydolną strukturą wewnętrzną, a nawet konfliktami wynikającymi z ogólnej biurokracji. Podejmowane zmiany przynoszą rezultaty są przeciwne lub nie kończą się sukcesem. Przewaga konkurencyjna organizacji ulega erozji, co skutkuje spadkiem sprzedaży i utratą pozycji rynkowej.

Organizacja może wpaść w błędne koło kurczących się zasobów uniemożliwiających niezbędne inwestycje, co skutkuje mniejszą atrakcyjnością produktów i dalszym spadkiem zasobów. Etap schyłkowy jest zwykle ostatnim etapem w modelach cyklu życia organizacji, ale nie jest uważany za nieuchronny. Schyłek może skończyć się albo negatywnie – upadkiem lub utratą niezależności, albo może przerodzić się w etap odnowy<sup>423</sup>.

W polskiej literaturze przedmiotu nie wypracowano jakiejś oryginalnej koncepcji dotyczącej faz rozwojowych przedsiębiorstwa, punktem wyjścia prowadzonych badań są etapy cykli życia organizacji zaproponowane przez autorów, których poglądy scharakteryzowano wyżej. Niekiedy wyróżnia się model Jana Targalskiego, który wyodrębniał: fazę powstania i walki o przetrwanie (faza założycielska), fazę młodości i dynamicznego wzrostu (wchodzenia na rynek i ekspansji) oraz fazę dojrzałości i zagrożenia upadkiem (fazę skostnienia)<sup>424</sup>. Ponadto w rodzimym piśmiennictwie podkreśla się, co na przykład czyni J. Targalski, że cykle życia przedsiębiorstwa, ich liczba, nazwy i kolejność mają charakter umowny. Ponadto, jego zdaniem, biznesowe fiasko przedsiębiorstwa, a więc likwidacja lub wygaszenie działalności może nastąpić w dowolnym etapie jego funkcjonowania, co oznacza, że nie

---

<sup>423</sup> Tamże, p. 6.

<sup>424</sup> J. Targalski, op. cit. s. 27.

musi przejść wszystkich etapów, aby upaść<sup>425</sup>. Krystyna Poznańska z kolei podkreśla, że w przeciwieństwie do organizmów żywych, rozwój przedsiębiorstw nie wiąże się z determinizmem, to znaczy „podmioty te mogą odradzać się, faza narodzin może trwać stosunkowo długo, a schyłek nie koniecznie musi oznaczać likwidację lub upadek przedsiębiorstwa<sup>426</sup>”.

Warto wspomnieć, że Andrzej Koźmiński i Włodzimierz Piotrowski w swoich badaniach nad zarządzaniem w organizacji zauważyli, iż jej rozwój mierzony jest kilkoma zasadniczymi wskaźnikami, do których zaliczyli:

- wzrost ilościowy, mierzony wielkością zatrudnienia,
- udział produktów firmy w rynku lokalnym, regionalnym czy globalnym,
- wzrost obrotu kapitałem, zysków, rentowności,
- zaawansowanie technologiczne i nowoczesność wyrobów,
- zróżnicowanie produkcji,
- złożoność struktury organizacyjnej,
- złożoność problemów rozwiązywanych w organizacji.

Autorzy pokreślili, iż rozrost strukturalny organizacji nie zawsze jest jednoznaczny z jej rozwojem, a wymienione wyżej wskaźniki nie są jednakowo istotne dla tego rozwoju. Za najbardziej wiarygodne uważa się współcześnie wskaźniki dotyczące pozycji rynkowej i finansowej przedsiębiorstwa<sup>427</sup>.

Należy odnotować również koncepcję życia organizacji J. W. Gościńskiego, który uważał, że życie przedsiębiorstw korporacyjnych, które są najbardziej zaawansowanym typem organizacji przebiega w trzech etapach<sup>428</sup>. Pierwszy etap to czas bez formalnej struktury, w drugim pojawiają się specjalizacje i struktury, zaś w trzecim etapie stawia się na efektywność, dzięki której następuje rozwój podmiotu. Przedsiębiorstwo bada rynek i ukierunkowuje się na kwestie popytu i zmiany społeczne.

Reasumując przegląd teorii i modeli cykli życia organizacji należy stwierdzić, iż pomimo ich różnorodności mają kilka cech wspólnych. Po pierwsze, naukowcy i praktycy zgadzają się co do tego, że rozwój organizacji toczy się według pewnych przewidywalnych schematów. Niektórzy z nich określają je jako cykl życia, inni jako

---

<sup>425</sup> Tamże, s. 27.

<sup>426</sup> K. Poznańska, Cykle życia przedsiębiorstw – koncepcje teoretyczne oraz instytucjonalna infrastruktura funkcjonowania przedsiębiorstw, [w:] E. Mączyńska (red.), Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza - Szkoła Główna Handlowa Warszawa 2011, s. 34.

<sup>427</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit. ss. 83-84.

<sup>428</sup> J. W. Gościński, Cykl życia organizacji, Warszawa PWE 1989, s. 20.

fazę wzrostu lub etap rozwoju. Cykl życia organizacji, jeśli pozostaniemy przy tym określeniu, obejmuje na ogół cztery (choć są modele z 10-oma) zasadnicze fazy, które można, tak jak to uczynił R.H. Miles, porównać do rozwoju człowieka:

- narodziny i wczesny rozwój (powołanie organizacji do życia),
- młodość (wzrost i ekspansja),
- wiek średni (stopniowy wzrost organizacji przeradzający się w stabilizację),
- dojrzałość (wysoka stabilność organizacji, która może przerodzić się w schyłek<sup>429</sup>).

Po drugie, na ogół wszyscy autorzy jednakowo traktują znaczenie każdej fazy w życiu organizacji, co nie wyklucza poglądów, w których nacisk kładziony jest na jedną z nich np. okres przed założycielski lub stabilizacji. Niektóre z opisanych modeli charakteryzują cykl życia organizacji w sposób szczegółowy, inne ujmują te procesy ogólnie. Co istotne, większość autorów zakłada fazę upadku (likwidacji) organizacji, ale nie jako sytuację nieuchronną, a możliwą, wykluczając determinizm. Jak podniesiono wyżej, podział na fazy (etapy) oraz ich nazwy mają charakter umowny. W teoriach tzw. „klasycznych” zakłada się, że organizacja powstaje, doświadcza wzrostu, dojrzewa i krzepnie na rynku, a następnie wchodzi w okres schyłku, który może skutkować likwidacją lub odnową. Wielu autorów uwypukla właśnie fazę restrukturyzacji jako swoistą „ucieczkę” od „śmierci”.

Po trzecie, należy uwypuklić, że nie wszystkie organizacje przechodzą pełen cykl życia. Wiele organizacji, zwłaszcza o niewielkich rozmiarach, przez długie lata tkwi we wczesnej fazie rozwoju, część upada nie osiągając etapu dojrzałości, a niektóre są przejmowane przez wielkich, bardziej dynamicznych rywali. Jak podkreśla A. Peszko „organizacje typowo biurokratyczne utrzymują czasami przez dziesiątki lat swój centralistyczny, hierarchiczny i sformalizowany charakter, a wzrost nie pociąga u nich za sobą żadnych zasadniczych zmian w logice funkcjonowania. Jednak większość organizacji przeszła etapy przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji i kontroli, a teraz funkcjonuje na etapie dopracowywania struktury i dostosowując się do otoczenia ciągle się odnawia”.<sup>430</sup>

---

<sup>429</sup> R.H. Miles i in., *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass San Francisco 1980 [za:] R.W. Griffin, op.cit., p. 372.

<sup>430</sup> A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 99.

### 4. 3. Specyfika cyklu życia spółdzielni socjalnych

Należy podkreślić, że w zagranicznej literaturze przedmiotu niewiele jest opracowań bezpośrednio odnoszących się do problemu przeżywalności spółdzielni socjalnych, istniejące natomiast poświęcone są cyklem życia głównie spółdzielni jako takich. W literaturze polskiej praktycznie brakuje pozycji podejmujących szerzej kwestię cyklu życia spółdzielni socjalnych.

Debata na temat spółdzielni w literaturze zagranicznej często prowadzona jest poprzez pryzmat ich degeneracji i regeneracji. Według Johna Storeya i in. analiza spółdzielni w warunkach kapitalistycznych była tradycyjnie zdominowana przez tezę o degeneracji, która głosi, że spółdzielnie muszą przyjąć te same formy i priorytety, co firmy kapitalistyczne, jeśli mają przetrwać na rynku - w efekcie stopniowo zostają zdominowane przez oligarchię. Tak więc oczekuje się, że spółdzielnie będą podążać takimi cyklem życia, które kończą się albo komercyjną porażką, albo ich postępującą degeneracją i ostateczną transformacją w firmy kapitalistyczne. Badania, zdaniem autorów, sugerują, że rosnące wymagania ekonomiczne i trendy menedżerskie związane z konkurencyjną gospodarką rynkową i neoliberalną ideologią przeniknęły wiele spółdzielni, wywołując nieuniknioną degenerację<sup>431</sup>.

Inni autorzy skupili się na procesach i warunkach, które prowadzą spółdzielnie do zachowania egalitarno-demokratycznego charakteru i unikania degeneracji, podkreślając ich zdolność do równoważenia sprzecznych logik i celów oraz ich kulturowe oparcie na wartościach inkluzywnego zaangażowania i demokracji<sup>432</sup>. Niektóre badania podkreślają potencjał spółdzielni do regeneracji, to znaczy ich zdolność do ożywiania wartości współpracy, demokratycznych form podejmowania decyzji jako reakcję na degenerację, mobilizowania zasobów, na przykład poprzez wzmocnienie kultury dyskusji i otwartej krytyki oraz aktywne uczestnictwo członków<sup>433</sup>.

Biorąc pod uwagę, że przedmiotem badań w rozprawie doktorskiej jest przeżywalność spółdzielni socjalnych, a więc podmiotów w ogromnej większości małych, warto zwrócić uwagę na te modele, które odnoszą się do takich

---

<sup>431</sup> J. Storey, I. Brasterretxea, G. Salaman, Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom, *Organization*, 21, 2014, pp. 626–644.

<sup>432</sup> I. Bretos, A. Errasti, C. Marcuello, Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 16 October 2019. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apce.12258> (dostęp 22.08.2022)

<sup>433</sup> J. Storey i in., op. cit. p. 635.

przedsiębiorstw. Wyróżnia się tu zwłaszcza model Neila C. Churchilla i Virginii E. Lewis który nie był zaliczany do „klasycznych”, ale jest przydatny, gdyż opisuje życie życia małych i średnich przedsiębiorstw. Wyróżniają oni w życiu małych przedsiębiorstw pięć zasadniczych faz: powstanie, przetrwanie, sukces (dwie opcje: dalszy rozwój lub zachowanie stabilności i rentowności jako bazy dla działań alternatywnych), ekspansję, dojrzałość<sup>434</sup>. Warto im się przyjrzeć w kontekście życia i rozwoju spółdzielni socjalnych.

Autorzy zidentyfikowali w tej grupie przedsiębiorstw kilka czynników, których znacznie zmienia się wraz ze wzrostem i rozwojem firmy i ma decydujące znaczenie dla jej ostatecznego sukcesu lub porażki. Cztery odnoszą się do przedsiębiorstwa, a cztery do założyciela/założycieli (właściciela/właścicieli). Na rozwój przedsiębiorstwa wpływają następujące czynniki:

- 1) zasoby finansowe, w tym gotówka i zdolność kredytowa,
- 2) zasoby kadrowe (liczebność i jakość pracowników, szczególnie na poziomie zarządzania),
- 3) zasoby systemowe (zaawansowanie zarówno systemów informacyjnych, planistycznych i kontrolnych),
- 4) zasoby biznesowe, w tym relacje z klientami, udział w rynku, relacje z dostawcami, procesy produkcyjne i dystrybucyjne, technologia i reputacja, które zapewniają firmie pozycję w branży i na rynku.

Natomiast do założyciela (właściciela) odnoszą się następujące czynniki:

- 1) cele osobiste i cele sformułowane dla przedsiębiorstwa,
- 2) zdolności operacyjne właściciela do wykonywania ważnych funkcji, takich jak marketing, produkcja, zarządzanie sprzedażą itp.,
- 3) zdolności zarządcze i gotowość do delegowania kompetencji na innych,
- 4) zdolności strategiczne, umiejętność patrzenie w przyszłość i dopasowywania mocnych i słabych stron firmy do swoich celów.

W miarę jak przedsiębiorstwo przechodzi z jednego etapu do drugiego, zmienia się znaczenie poszczególnych czynników. Na wczesnych etapach rozwoju, w tym wypadku powstania i przetrwania, decydujące są zdolności przedsiębiorcze właściciela. Małe firmy opierają się na jego talentach: umiejętności prowadzenia marketingu, sprzedaży, produkcji. Ten czynnik ma więc największe znaczenie, natomiast zdolność właściciela

---

<sup>434</sup> N. C. Churchill, V. L. Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, May 1983, <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth> (dostęp 21.07.2022).

do delegowania kompetencji na innych nie odgrywa wielkiej roli, bo tych zadań, przy skąpej obsadzie personalnej, nie ma komu przekazać.

Wraz z rozwojem firmy stopniowo do sprzedaży, produkcji i dystrybucji wkraczają inni pracownicy, najpierw wspierają, a potem zastępują, zmniejszając w ten sposób znaczenie czynnika osobistej przedsiębiorczości właściciela. Założyciel więcej czasu poświęca na zarządzanie, co oznacza delegowanie dotychczasowych kompetencji na innych. Niezdolność wielu właścicieli/założycieli do pokonania tego etapu, do porzucenia codziennych działań operacyjnych jest przyczyną upadku wielu przedsiębiorstw na etapie trzecim i czwartym: sukcesu i ekspansji.

Podobnie zmienia się znacznie czynników odnoszących się do przedsiębiorstwa. O ile na początku funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne są zasoby finansowe, przede wszystkim bieżąca gotówka, to jej znaczenie maleje wraz z rozwojem, by w fazie czwartej i piątej, ekspansji i dojrzałości znów stać się czynnikiem ważnym.

Zasoby kadrowe i systemowe stopniowo zyskują na znaczeniu wraz z postępującym wzrostem firmy. Zasoby te należy pozyskać nieco wcześniej, aby były dostępne w razie potrzeby. Dopasowanie celów biznesowych i osobistych ma kluczowe znaczenie na etapie tworzenia. Wreszcie, zasoby biznesowe to materiał, od którego zależy sukces; wiążą się z budowaniem udziału w rynku, relacji z klientami, solidnych źródeł dostawców oraz bazy technologicznej i są bardzo ważne na wczesnych etapach. Na późniejszych etapach łatwiej jest zrekompensować utratę głównego klienta, dostawcy lub źródła technicznego. Wykazano zatem, że względne znaczenie tego czynnika maleje.

Amerykański naukowiec z Uniwersytetu Missouri, Michael L. Cook, zaprezentował model cyklu życia odnoszący się do spółdzielni rolniczych, który może być przydatny do analizy przeżywalności spółdzielni jako takich. Wyróżnił 5 faz w życiu spółdzielni<sup>435</sup>:

- faza ekonomicznego uzasadnienia,
- faza projektowania organizacyjnego,
- faza wzrostu, sukcesu i heterogeniczności,
- faza rozpoznawania i introspekcji,
- faza wyboru.

---

<sup>435</sup> M. L. Cook, A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity, *Sustainability*, MDPI, vol. 10(5), May 2018., <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/5/1586> (dostęp 21.08.2022).



W pierwszej fazie założyciele analizują czy ich projekt ma ekonomiczne uzasadnienie, czy zasadne jest przystąpieniu do kosztownego i ryzykownego procesu działania zbiorowego. Podczas drugiej fazy, projektowania organizacyjnego, twórcy spółdzielni wypracowują model prawno-biznesowo-organizacyjny, który najlepiej odpowiada potrzebom ich grupy i wymogom rynku. Decydują również o regułach gry, obszarach odpowiedzialności, zakładanych wynikach i sposobach ich mierzenia. W trzeciej fazie założyciele spółdzielni regulują tempo wzrostu lub rozwiązują problemy z jego niedostatkami, sposób „konsumpcji” sukcesu oraz rozstrzygają spory wynikające z heterogeniczności spółdzielni, które pojawiają się w miarę upływu czasu. Na tym etapie kierownictwo spółdzielni ocenia prawdopodobieństwo przetrwania spółdzielni, wykorzystując introspektywny proces analityczny. W fazie czwartej identyfikowane są pierwotne przyczyny zakłóceń w działalności spółdzielni, zwykle mające źródło w unikalnych cechach strukturalnych, ograniczeniach kapitałowych oraz praktykach kontroli i zarządzania. Oceniane są również ogólne rozwiązania, w tym system zachęt członków, równoważenie podaży i popytu, inwestycje w retencję członków i praktyki przejrzystości działań, które decydują o zdrowym rozwoju spółdzielni.

W ostatniej piątej fazie – wyboru, członkowie-założyciele spółdzielni mają następujące możliwości:

- likwidację lub fuzję z innymi podmiotami,
- utrzymanie status quo z niewielkimi zmianami lub bez zmian,
- poważne przeorientowanie istniejącego podmiotu i jego reforma.

Jeśli założyciele spółdzielni odrzucą likwidację lub utrzymanie dotychczasowego status quo to pozostanie opcja poważnej reorientacji i przebudowy spółdzielni. Oznacza to istotne zmiany w kulturze spółdzielczej i sposobie myślenia biznesowego<sup>436</sup>. M. Cook nie sugeruje, że zaproponowany przez niego cykl życia podmiotu spółdzielczego pasuje do całej zróżnicowanej populacji spółdzielni. Uważa, iż cykle życia mogą się różnić w zależności od ekonomicznych motywów funkcjonowania spółdzielni, jej architektury organizacyjnej, wytwarzanych dóbr ekonomicznych i fazy rozwoju. Fazy życia spółdzielni opisane w jego modelu mogą rozwijać się latami,

Wracając na grunt polskich spółdzielni socjalnych, należy zaznaczyć, że ocenę, na ile opisane cykle życia małych przedsiębiorstw N. C. Churchilla i V. E. Lewis i cykl życia spółdzielni M. Cooka może mieć zastosowanie do spółdzielni socjalnych, należy

---

<sup>436</sup> Tamże, p. 14.

poprzedzić analizą motywów, jakimi kierują się osoby zakładające spółdzielnie. Trzeba przypomnieć, iż generalny cel tworzenia spółdzielni socjalnych sformułował ustawodawca, który był wielokrotnie przytaczany. Ujmując w skrócie, tym celem jest społeczna i zawodowa reintegracja osób tworzących te podmioty. Dla jego osiągnięcia „konieczne jest ekonomiczne zaangażowanie członków spółdzielni i poczucie współodpowiedzialności za jej sukces ekonomiczny, bo tylko on może doprowadzić do sukcesu społecznego”<sup>437</sup>.

Niezależnie od celu ustawowego założyciele spółdzielni kierują się szeregiem motywów, które mają charakter głównie ekonomiczny. Badania dotyczące zakładania spółdzielni, prowadzone w 2007 roku przez pokazują szeroką gamę takich motywów (patrz tabela 4.3.)<sup>438</sup>.

Tabela 4.3. Gospodarcze motywy tworzenia spółdzielni

Motyw prowadzenia działalności gospodarczej	Odsetek wskazań [%]
Poprawa sytuacji materialnej członków/pracowników organizacji.	59,4*
Dostarczanie członkom/pracownikom usług dostosowanych do ich potrzeb i możliwości ekonomicznych.	25,8
Współpraca gospodarza pomiędzy członkami, wspólna produkcja/działalność gospodarza/handlowa.	24,4
Dostarczanie produktów dobrej jakości, spełniających odpowiednie standardy etyczne i środowiskowe, produkowanych przez lokalnych producentów.	19,3
Zapewnianie członkom pomocy finansowej w wypadku trudności życiowych lub niespodziewanych zdarzeń losowych.	16,7
Dostarczanie usług/produktów niezbędnych dla funkcjonowania lokalnej społeczności, które nie były wcześniej odpowiednio zaspokajane/dostarczane	16,2
Zwiększenie niezależności finansowej organizacji, różnicowanie źródeł przychodów organizacji.	15,4
Inny cel.	14,2
Pozyskiwanie jak największej ilości środków finansowych dla realizacji celów statutowych, rozwiązywania ważnych problemów społeczności lokalnej.	12,6
Wspieranie rozwoju działalności gospodarczej przedstawicieli lokalnej społeczności lub określonych grup.	11,3
Zapewnianie członkom możliwości oszczędzania środków finansowych lub ich pożyczania – lokat, kredytów, pożyczek.	11,0
Angażowanie podopiecznych w aktywność zawodową, tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych trudnościami na rynku pracy.	8,2
Upodmiotowienie pracowników – zapewnienie im większego udziału w procesie zarządzania i organizacji warunków pracy.	5,9

\*Odsetki nie sumują się, każda spółdzielnia mogła wskazać kilka motywów

Źródło: K. Buczek K., J. Herbst., J.J. Wygnański, Spółdzielczość w Polsce 2007, na podstawie danych z badań Stowarzyszenia KLON/JAWOR (materiał niepublikowany), Warszawa 2007.

<sup>437</sup> J. Brzozowska, Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej, „Ekonomia Społeczna”, Kwartalnik 1/2007, s. 39.

<sup>438</sup> Tamże, s. 36.

Jak wynika z powyższego zestawienia, najczęstszymi motywami zakładania spółdzielni jest chęć poprawy standardu życia wszystkich osób wchodzących w skład organizacji, a ponadto potrzeba reintegracji zawodowej, co jest zgodne z ustawowym zadaniem spółdzielni socjalnych. Jeśli powód założenia spółdzielni jest wystarczająco dobrze przemyślany, organizacja ma ogromne szanse na przetrwanie.

Według danych GUS pierwszy rok działalności przeżywają trzy na cztery przedsiębiorstwa w Polsce (w 2020 r. wskaźnik przeżycia wynosił 76%). W kolejnych dwóch latach przeżywalność ta wyraźnie spada (do 54% w drugim i 32% w piątym roku działalności)<sup>439</sup>. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw były przedmiotem wielu badań, wciąż jednak brakuje analogicznych badań dotyczących przeżywalności spółdzielni socjalnych w polskiej rzeczywistości ekonomiczno-prawnej.

Okres aktywności spółdzielni socjalnej na rynku zależy od szeregu uwarunkowań. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wskazuje, iż do zasadniczych czynników decydujących o tym, czy spółdzielnia utrzyma się na rynku, czy zmuszona będzie zawiesić lub zakończyć działalność można m.in. zaliczyć: formę prawną, profil, kwalifikacje i kompetencje pracowników, umiejętności nawiązywania kontaktów biznesowych oraz wiele innych kwestii<sup>440</sup>. Według tego samego ministerstwa, co podkreślono już w rozdziale II, w 2019 r. wśród aktywnie działających spółdzielni socjalnych, 1/3 funkcjonowała na rynku od 5 do 6 lat, 13% 2 lata, 21% funkcjonowało od 7 do 9 lat<sup>441</sup>. Potwierdzają to dane z 2021 r., które wskazują, że około 40% spółdzielni socjalnych to podmioty, które funkcjonują nie dłużej niż 5 lat. Ze wskaźników statystycznych wynika, że przeżywalność spółdzielni socjalnych powyżej 10 lat jest stosunkowo niewielka, jednakże fakt utrzymania podmiotu na rynku przez tak długi czas może świadczyć o tym, że te spółdzielnie znalazły niszę rynkową, w której się realizują i zwiększają swój potencjał gospodarczy<sup>442</sup>.

W opinii Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej jednym z kluczowych warunków utrzymania się i przetrwania spółdzielni socjalnej na rynku jest umiejętność dostrzegania źródeł potencjalnych problemów rzutujących na jej funkcjonowanie oraz umiejętność ich rozwiązywania. Dokładana analiza cyklu życia

---

<sup>439</sup> Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2021,7,9.html> – (dostęp 19.01.2022).

<sup>440</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni, op. cit. s. 40.

<sup>441</sup> Tamże, s. 40 -41.

<sup>442</sup> Tamże, s. 41.

i przeżywalności spółdzielni socjalnych wymaga adaptacji określonych modeli cyklu życia organizacji, które będą tematem dalszych rozważań.

Spółdzielnie socjalne, z punktu widzenia kryterium wielkości zatrudnienia, w większości należą do mikroprzedsiębiorstw, czyli zatrudniają do 10 pracowników. Niekiedy liczba członków spółdzielni przekracza tę wielkość, ale nie wszyscy członkowie muszą pozostawać w stosunku pracy ze spółdzielnią. Większość spółdzielni woli zachować mały rozmiar, co w ich rozumieniu oznacza bezpieczny, rozmiar i nie chcą rozwijać się strukturalnie. Pozostanie małym podmiotem może być dla ich założycieli zupełnie wystarczające<sup>443</sup>. Reguła ta doskonale sprawdza się na przykładzie spółdzielni socjalnych. Jednak takie rozwiązanie nie zawsze jest bezpieczne, bowiem może doprowadzić do zakończenia działalności, gdyż małe przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaspokoić nieustannie zmieniających, ale też rosnących potrzeb swoich klientów. Brak jakiegokolwiek reakcji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym prowadzi do likwidacji podmiotu. Z drugiej jednak strony, można zauważyć, że znajdują się również spółdzielnie, które są gotowe na intensywny wzrost i jest to ich plan na najbliższą przyszłość. Charakteryzują się one zdolnością do adaptacji, elastycznością, ekspansywnością oraz umiejętnością przetrwania trudnych chwil<sup>444</sup>.

#### **4. 4. Cykl życia polskiej spółdzielni socjalnej**

Analiza zaprezentowanych modeli życia organizacji, przedsiębiorstw oraz spółdzielni pozwala na sformułowanie propozycji teoretycznej, która oddawałaby cykl życia typowej spółdzielni socjalnej funkcjonującej w warunkach polskich oraz była przydatna dla zrozumienia przeżywalności tych podmiotów na rynku.

W pierwszej kolejności należy rozstrzygnąć, jakimi cechami charakteryzuje się „typowa” spółdzielnia socjalna na rynku polskim. Próby uchwycenia tych cech podjął się Waldemar Żbik, który bazując na badaniach GUS z 2017 r.<sup>445</sup> opracował katalog najbardziej charakterystycznych wyróżników spółdzielni socjalnych, uznając iż jest to podmiot, który:

- miał siedzibę w woj. wielkopolskim,

---

<sup>443</sup> K. Poznańska, Sieci poddostawców – strategię rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw [w:] R. Krupski (red.) Zarządzanie strategiczne – strategię małych firm, Prace naukowe WWZSiP, Wałbrzych 2005, s. 140.

<sup>445</sup> Spółdzielnie jako podmioty ekonomii społecznej w 2017 r., Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 15 marca 2019.

- zasięgiem działania obejmował głównie powiat,
- korzystał z usług Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (53,8%), w szczególności ze wsparcia finansowego, doradztwa i szkoleń; pozytywnie oceniał tę współpracę
- nie prowadził działalności pożytku publicznego,
- nie należał do żadnej formalnej struktury lub nieformalnego porozumienia (sieci),
- współpracował z podmiotami zewnętrznymi,
- posiadał klientów głównie w gronie osób fizycznych,
- posiadał dwuosobowy zarząd (jedną kobietę i jednego mężczyznę, przy czym jedna z tych osób była zatrudniona, a druga pełniła tę funkcję nieodpłatnie),
- nie posiadał strategii lub innego dokumentu (poza statutem) wytyczającego długookresowe cele i plany działania,
- był utworzony przez osoby fizyczne i zatrudniał 7 pracowników mających w większości wykształcenie średnie lub zasadnicze zawodowe,
- w ramach działań reintegracyjnych organizował wyjazdy i spotkania integracyjne,
- osiągnął przychody na poziomie 400 tys. zł, z czego większość pochodziło z działalności rynkowej,
- poprzedni rok zakończył dodatnim wynikiem finansowym,
- nie korzystał z pożyczki ani kredytu,
- spodziewał się, że jego sytuacja w kolejnym roku będzie lepsza<sup>446</sup>.

Należy tytułem założenia podkreślić, że według głównych teorii ekonomicznych na początku swojego istnienia przedsiębiorstwo optymalnie wykorzystuje nakłady w procesie produkcyjnym. Z biegiem czasu zmieniają się koszty funkcjonowania (np.: ceny surowców, opłaty utrzymania czy wynajmu) i/lub następuje zmiana technologii tak, że podmiot nie jest już tak rentowny jak wcześniej, a jego średnie koszty zaczynają rosnać. Jeśli przedsiębiorstwo nie zmieni swojej filozofii funkcjonowania, może dojść do zastoju i nieopłacalności produkcji, co jest charakterystyczne dla wielu spółdzielni w różnych sektorach. Tak więc teoria cyklu

---

<sup>446</sup> W. Żbik, Co to jest spółdzielnia socjalna? Jak wygląda przeciętna spółdzielnia socjalna? (Animacja) <https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/jak-wyglada-przecietna-spoldzielnia-socjalna-animacja/> (dostęp 23.08.2022).

życia sugeruje wiele faz zmian, polegających na wejściu, rozwoju, restrukturyzacji lub wyjścia z rynku<sup>447</sup>.

W ślad za wieloma autorami (m.in. M. Cook) należy przyjąć, że kondycja ekonomiczna spółdzielni zmienia się w czasie. Kondycja to nic innego jak podstawowe wskaźniki księgowy, a więc takie, jak zwrot z kapitału lub zysk netto, ceny otrzymane za towary (usługi) spółdzielni lub zwroty za poczynione nakłady. Istotny jest też wskaźnik „nie księgowy”, jak zadowolenie ze strategii, którą realizuje spółdzielnia dostosowując się do potrzeb rynku. Ten związek między kondycją ekonomiczną a czasem jest powszechnie stosowany w analizie cyklu życia.

Mając te kwestie na uwadze, można przyjąć klasyczny czterofazowy cykl życia spółdzielni socjalnych, którego zasadność i trafność będzie weryfikowany poprzez badania empiryczne. Cykl ten obejmuje następujące fazy:

- utworzenie (narodziny),
- rozwój (wzrost),
- stabilizację (dojrzałość),
- schyłek (stagnacja, kryzys).

### **Faza utworzenia (narodzin)**

Motywy ekonomiczne, które prowadzą do współpracy między założycielami zostały pokazane wyżej. Spółdzielnie socjalne pojawiają się w określonym sektorze z powodu niedoskonałości rynku, trudności z osobistym funkcjonowaniem i przeżyciem, a członkowie wspólnie organizują się dla obopólnych korzyści. Wczesne wysiłki są dobrze udokumentowane w literaturze, obejmują analizy i planowanie dla uzasadnienia ekonomicznego tej inicjatywy, które wskazywał M. Cook oraz wiele czynności organizacyjnych z rejestrowaniem włącznie. Jak podkreśla D. Koptiew „proces tworzenia spółdzielni socjalnej z punktu widzenia ekonomicznego powinny poprzedzać oczywiście wnikliwa analiza kompetencji i możliwości założycieli, posiadanie pomysłu biznesowego oraz analiza otoczenia rynkowego i prognoz, przeprowadzona na przykład w postaci biznesplanu. Z punktu widzenia prawnego proces tworzenia spółdzielni powinno rozpocząć opracowanie i przyjęcie statutu, czyli dokumentu, który stanowi

---

<sup>447</sup> M. A Boland, A Measure of Duration in a Life Cycle Analysis of U.S. Agricultural Cooperatives, Staff Paper P20-3, College of Food, Agricultural and Natural Resources Sciences, University of Minnesota, March 2020.

podstawę prawną prowadzenia działalności i określa podstawowe cele oraz zasady funkcjonowania<sup>448</sup>.

W fazie narodzin ważne jest określenie celów gospodarczych, dla których przyjmuje się ścisłe zasady funkcjonowania. W tych zasadach określa się: własność, źródła finansowania, strukturę, zasady reprezentacji kontrolę, spodziewane zyski, ale także zasady społeczne, takie jak obowiązek edukacji członków i współpracy z innymi między spółdzielniami czy współpracę z OWSE.

### **Faza rozwoju (wzrostu)**

O ile w fazie narodzin spółdzielnia potrzebuje kapitału, aby sfinansować rozpoczęcie działalności i przetrwanie członków, o tyle później spółdzielnia nie wymaga tak dużego kapitału, wypracowuje zysk i może „nadwyżkę” kapitału przeznaczyć na określone w ustawie cele, a więc zwiększanie funduszu zasobowego (nie mniej niż 40%), cele wynikające z działań na rzecz reintegracji społecznej (nie mniej niż 30%) i fundusz inwestycyjny<sup>449</sup>.

Ten moment inauguruje punkt rozwoju spółdzielni, ponieważ jest ona w stanie generować dochód. W literaturze sugeruje się, że faza wzrostu może być długa. Jednak w pewnym momencie wzrost zaczyna ulegać spowolnieniu, co zapowiada fazę dojrzałości cyklu życia.

### **Faza stabilizacji (dojrzałości)**

W literaturze sugeruje się, że w fazie dojrzałości spółdzielnia wykonuje pełny zakres zadań ustawowych, a więc prowadzi również działania na rzecz społecznej i zawodowej reintegracji jej członków. Są to również działania również o charakterze samopomocowym, mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej, klubie integracji społecznej lub zatrudnionej u pracodawcy, umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu<sup>450</sup>.

W wymiarze ekonomicznym spółdzielnia buduje udziały w rynku, ale działania w tym zakresie nie są już tak dynamiczne, jak w poprzedniej fazie. Redukuje nadwyżkę mocy produkcyjnych, aby mieć niższe średnie koszty produkcji. W tej fazie

---

<sup>448</sup> D. Koptiew, op. cit. ss. 73-74.

<sup>449</sup> Art. 10 ust. 1 Ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>450</sup> Tamże, art. 2 ust. 4.

oczekiwania członków spółdzielni mogą ulec zmianie, często pojawiają się wśród nich rozbieżności interesów, zwłaszcza w miarę jak spółdzielnia rozrasta się w wielu lokalizacjach, zwiększa się liczba członków i obsługiwany obszar geograficzny. Ta heterogeniczność w preferencjach może zagrozić żywotności spółdzielni, ponieważ konkurujące interesy członków-patronów mają potencjał do zwiększenia kolektywnych kosztów podejmowania decyzji<sup>451</sup>.

W dłuższej perspektywie sytuacja ta wraz z coraz większymi problemami komunikacyjnymi w spółdzielni, może skutkować określonymi kosztami, które osłabiają przewagę konkurencyjną organizacji. Pojawienie się takich lub podobnych zjawisk sugeruje, że spółdzielnia wchodzi w fazę upadku (lub rewitalizacji prowadzącej do nowego cyklu życia) i staje przed decyzją o dalszym postępowaniu.

### **Faza schyłkowa (stagnacji, kryzysu)**

W tej fazie założyciele spółdzielni mają do wyboru kilka opcji. Niektórzy autorzy (m.in. N. C. Churchill, V. E. Lewis, M. Cook) opisują następujące: naprawa dotychczasowego projektu, próbę tworzenia nowej koncepcji i całkowita przebudowa spółdzielni bez likwidacji, wreszcie rozwiązanie spółdzielni. Naprawa zaistniałej sytuacji sugeruje brak istotnych zmian. Często wiąże się ze częściową zmianą statutu, zmianą regulaminów, praktyk operacyjnych lub działaniami, które zmniejszają napięcia pomiędzy członkami i pracownikami. Jest to najczęstsza forma reakcji spółdzielni na fazę schyłkową.

Wybór gruntownej przebudowy pozostaje działaniem stosunkowo rzadkim w praktyce spółdzielni, ponieważ trudno usunąć przyczyny (np. finansowe), które spowodowały stagnację. Niektórzy autorzy opisują procesy polegający na tym, że dotychczasowi członkowie spółdzielni, wychodząc z niej, organizują oddzielne przedsięwzięcia o podobnym formacie i profilu często przy wykorzystaniu sieci klientów, dostawców itp., powstałych w wyniku interakcji w ramach organizacji macierzystej<sup>452</sup>.

Likwidacja spółdzielni jest wyjściem ostatecznym, ale nader częstym. Jej warunki i zasady są określone w ustawie o spółdzielniach socjalnych. Warto jedynie zaznaczyć, że w sytuacji, gdy powstanie spółdzielni zostało sfinansowane ze środków publicznych, środki pozostające po spłaceniu zobowiązań, złożeniu do depozytu

---

<sup>451</sup> M. A. Boland, op.cit. p. 8.

<sup>452</sup> Tamże, p. 10.



stosownych sum zabezpieczających należności sporne lub niewymagalne i po wydzieleniu kwot przeznaczonych na wypłaty udziałów, dzieli się między jej członków, jednak nie więcej niż 20% środków, w pozostałej części przekazuje się na Fundusz Pracy<sup>453</sup>.

Nie sposób na podstawie dostępnej literatury i innych źródeł określić jak czasowo przebiegają poszczególne fazy życia spółdzielni i czy każda ze spółdzielni przechodzi pełny czterofazowy cykl. W literaturze polskiej brak jest dogłębnych i publikowanych badań tej problematyki. Należy zakładać, iż w przypadku spółdzielni, które funkcjonowały na rynku krótko 1-2 lata, trudno mówić o pełnych, rozwiniętych fazach. Należy też pamiętać, iż ponad 40% spółdzielni to podmioty mieszczące się przedziale 1-5 lat funkcjonowania<sup>454</sup>.

#### **4.5. Czynniki warunkujące przeżywalność spółdzielni socjalnych**

Na wstępie należy zaznaczyć, iż pomiar stopnia przeżywalności spółdzielni socjalnych nastrocza sporo trudności, gdyż nie utrwaliła się praktyka wyrejestrowywania spółdzielni z KRS po faktycznym przerwaniu prowadzenia działalności gospodarczej. Stąd nie ma możliwości precyzyjnego sprawdzenia, jaki jest status danego podmiotu; trzeba opierać się na deklaracjach jego zarządu czy pracowników<sup>455</sup>.

Okresowe informacje Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej wskazują, iż średni okres istnienia spółdzielni na rynku nie jest długi. Według najnowszej statystyki niemal 40% spółdzielni socjalnych istnieje na rynku od 7 do 9 lat. Kolejną grupę stanowiącą prawie 30% wszystkich spółdzielni socjalnych są stosunkowo „młode” podmioty prowadzące swoją działalność od 2 do 4 lat. Około 15% spółdzielni socjalnych prowadzi działalność powyżej 10 lat (patrz tabela 4.4.)<sup>456</sup>.

Charakterystyczne, iż tylko 16 spółdzielni (1.1% ogółu) przetrwało 16 lat, a więc funkcjonują od 2006 r. tj. wejścia w życie ustawy o spółdzielniach socjalnych.

---

<sup>453</sup> Art. 19 ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych.

<sup>454</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2022, s. 38.

<sup>455</sup> Raport końcowy z badania ewaluacyjnego „Ocena skuteczności i trwałości wsparcia skierowanego na rozwój przedsiębiorczości w projektach realizowanych w ramach PO KL na terenie województwa lubelskiego”, Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego Badania i Szkolenia Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi Poznań 2014 r. s. 66.

<sup>456</sup> Informacja o funkcjonowaniu, op. cit. s. 37.

Należy, w oparciu o literaturę przedmiotu i dostępne badania, pokrótce zdiagnozować przyczyny takiego stanu rzeczy.

Rozważania należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia przeżywalności przedsiębiorstwa. Według rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 2700/98 przeżywalność rozumie się w sposób następujący: „Przedsiębiorstwo powstałe w roku (t-1) lub takie, które przetrwało z poprzedniego roku do (t-1) uważa się, za takie, które przetrwało w roku t jeśli jest aktywne w sensie występowania obrotu lub zatrudnienia w jakimkolwiek momencie w roku t (przeżycie bez zmian)”<sup>457</sup>. Upraszczając język urzędowy, przetrwanie przedsiębiorstwa rozumiane jest jako zdolność podmiotu do utrzymania się na rynku (zdolność istniejąca w trakcie obserwacji), co jest równoznaczne z brakiem jakichkolwiek działań likwidacyjnych i nieskrępowanym działaniem na rynku<sup>458</sup>.

Tabela 4.4. Czas funkcjonowania spółdzielni socjalnych - stan na dzień 31 grudnia 2021 r.

Liczba lat	Liczba spółdzielni	Odsetek w stosunku do ogółu
0	56	3,7
1	56	3,7
2	86	5,7
3	141	9,4
4	200	13,3
5	80	5,3
6	61	4,1
7	254	16,9
8	207	13,8
9	129	8,6
10	75	5,0
11	55	3,7
12	23	1,5
13	11	0,7
14	37	2,5
15	16	1,1
16	16	1,1

Źródło: Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2022, s. 38.

<sup>457</sup> Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2700/98 z dnia 17 grudnia 1998 r. dotyczące definicji cech statystyk strukturalnych dotyczących przedsiębiorstw, Document 31998R2700, <http://data.europa.eu/eli/reg/1998/2700/oj> (dostęp 29.07.2022).

<sup>458</sup> M. Kozak, Determinants of Business Survivability: Literature Review, International Journal of Synergy and Research Vol. 6, 2017, pp. 183-191.

W niektórych badaniach dotyczących spółdzielni socjalnych operuje się pojęciem jej trwałości przy założeniu, że jest ona określonym projektem wspieranym przez przewidziane w prawie środki. Wówczas trwałość rozumie się jako funkcjonowanie przedsiębiorstwa po zakończeniu wsparcia ze strony operatora projektu<sup>459</sup>. Minimalna trwałość określana jest na 12 miesięcy z uwagi na to, że spółdzielnia, która funkcjonuje krócej, jest zobligowana zwrócić pozyskane dotacje. W praktyce spółdzielni nie odnotowuje się sytuacji, w których działalność gospodarcza jest zamykana przed tym okresem. Nawet jeżeli działalność gospodarcza jest wstrzymana to założyciele nie wyrejestrowują jej i płacą składki na ubezpieczenie społeczne aż do momentu, w którym mogą zamknąć spółdzielnię bez ponoszenia żadnych konsekwencji.

Czynniki związane z powstawaniem i upadkiem przedsiębiorstw różnią się w zależności od kraju, poszczególnych jego regionów i sektorów. Różnią się w poszczególnych latach, ze względu na to, że na proces zakładania i likwidacji firmy mają wpływ czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Jak wspomniano, brak jest w zasadzie badań dotyczących przeżywalności spółdzielni socjalnych, zaś istniejące odnoszą się generalnie do przedsiębiorstw. Nauki o zarządzaniu oraz o przedsiębiorstwie wciąż jeszcze nie wypracowały spójnej teorii dotyczącej problematyki przeżywalności podmiotów ekonomii społecznej<sup>460</sup>. Brak wskaźników przetrwania utrudnia prowadzenie badań w tym zakresie, jednakże zainteresowanie tematyką związaną z upadłościami przedsiębiorstw jako takich wydaje się wzrastać. Jak zauważa Hanna Nowak, to zjawisko powinno zostać usystematyzowane pod względem teoretycznym, aby sprzyjać przedsiębiorstwom i ich funkcjonowaniu<sup>461</sup>.

W badaniach naukowych czynniki determinujące przeżywalność przedsiębiorstw analizuje się według różnych ujęć i klasyfikacji. Podstawowy podział, według kryterium źródeł ich powstawania, pozwala wyodrębnić czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszych zalicza się cechy przedsiębiorstwa, a więc jego zasoby, czas funkcjonowania, rozmiar, źródła finansowania, cechy osobowościowe właściciela/zarządzającego<sup>462</sup>. Do uwarunkowań zewnętrznych na ogół zalicza się, jak

---

<sup>459</sup> Raport końcowy z badania ewaluacyjnego, op. cit. ss. 62-63.

<sup>460</sup> P. Dominiak, Sektor MSP we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 125.

<sup>461</sup> H. Nowak, Determinanty przetrwania nowo tworzonych przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim – podejście instytucjonalne, Uniwersytet Ekonomiczny Poznań 2013, s. 38.

<sup>462</sup> D. Zawadzka, A. Kurdyś-Kujawska, A. Sompolska-Rzechuła, Czynniki determinujące przeżywalność nowo powstałych przedsiębiorstw w Polsce [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych

to czynią np.: Jacek Pasieczny i Paweł Kłobukowski, czynniki makrootoczenia, mezootoczenia (otoczenia regionalnego) i mikrootoczenia (otoczenia konkurencyjnego)<sup>463</sup>. Inni autorzy dzielą czynniki wpływające na przeżywalność nowo powstałych podmiotów na:

- związane są z cechami przedsiębiorcy,
- wynikające z charakterystyki przedsiębiorstwa,
- czynniki zewnętrzne<sup>464</sup>.

Jeszcze w innych w badaniach kładzie się nacisk na indywidualne zdolności przedsiębiorcy, działania i procesy nakierowane na założenie przedsiębiorstwa, rodzaj przedsiębiorstwa i jego otoczenie przedsiębiorstwa. Na ogół w dostępnych opracowaniach istnieje zgoda co do tego, że „zdolność do przetrwania rośnie wraz z wielkością nowo powstałego przedsiębiorstwa. Wynika to głównie z efektu skali, dostępu do wykwalifikowanej kadry oraz możliwości dywersyfikacji działalności”<sup>465</sup>.

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęcono etapowi wkraczania organizacji na rynek i trudnościom, jakie w związku z tym procesem może napotkać właściciel (założyciel). Harald Strotmann dostrzegł problem przeżywalności, który pojawia się w trakcie funkcjonowania organizacji, a nie na samym starcie<sup>466</sup>. Ten problem autorzy rozwiązują, analizując dwa czynniki. Po pierwsze badają przyczyny „śmierci” organizacji, po drugie skupiają się na czynnikach pozwalających im przetrwać<sup>467</sup>. Piotr Dominiak uważa, że można obie te grupy badań połączyć, gdyż determinanty zgonu mogą być podobne do determinant przeżycia<sup>468</sup>. Stewart Thornhill i Raphael Amit dodają, że czynniki odpowiadające za przetrwanie będą się różnić w zależności od przedsiębiorstwa i fazy cyklu, w jakiej się ono w danej chwili się znajduje<sup>469</sup>. Niepowodzenia są nazywane „kreatywną destrukcją”, prowadzą silne

---

i średnich przedsiębiorstw, Mikrofirma 2017 Część 2, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2017, s. 56.

<sup>463</sup> J. Pasieczny, P. Kłobukowski, Bariery w działalności i rozwoju start-upów i młodych firm [w:] M. Popowska (red.), Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju, Gdańsk Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej 2015, s. 41.

<sup>464</sup> V.A.J.M. Schitjens., E. Wever, Determinants of New Firm Success, Papers in Regional Science, 79 (2), 2000, pp. 135-153.

<sup>465</sup> D. Zawadzka i in., op.cit. s. 56.

<sup>466</sup> H. Strotmann, Entrepreneurial Survival, Small Business Economics 2007 nr. 28, pp. 87-104.

<sup>467</sup> G. Saridakis, K. Mole, D. J. Storey, New Small Firm Survival in England, Empirica 2008, nr 35, pp. 25-39.

<sup>468</sup> P. Dominiak, op. cit., s. 126.

<sup>469</sup> S. Thornhill, R. Amit, Learning from Failure: A Firm-level Analysis of the Liability of Newness, Academy of Management Proceedings ENT, 2000, No.1.

jednostki do dalszego rozwoju, a te słabsze – do upadku. W ten sposób rynek sam się oczyszcza i weryfikuje siłę działających na nim jednostek.

Analiza wybranych opracowań podejmujących problem przeżywalności przedsiębiorstw pozwala na wysunięcie tezy, iż tak jak nie istnieje jeden skuteczny przepis na sukces rynkowy (maksymalizację zysków), tak trudno znaleźć efektywny środek na przeżycie. Można i trzeba natomiast poszukiwać takich czynników, które pozytywnie wpływają na przeżywalności i długowieczność przedsiębiorstwa. Lidia Białoń i Alfreda Kamińska wyodrębniły trzy nurty teorii, które stanowią próbę wyjaśnienia przetrwania przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku:

- wywodzący się z teorii organizacji przedsiębiorstwa,
- wywodzący się z ekonomiki przemysłu,
- wywodzący się z badań nad rynkiem pracy<sup>470</sup>.

Z pierwszym nurtem wiążą się takie koncepcje, jak obciążenia małych, dużych i nowych przedsiębiorstw. Drugi nurt poszukuje czynników rozwoju firm na poziomie całej gospodarki (w kategoriach takich, jak bariery wejścia na rynek czy poziom zastosowania nowych technologii). Trzecie ujęcie koncentruje się na walorach samego przedsiębiorcy, takich jak jego wykształcenie, wiek czy cechy osobowościowe.

Wśród analiz dotyczących przeżywalności małych i średnich przedsiębiorstw należy wyróżnić opracowanie Franciszka Bławata, który wyodrębnił grupę czynników mających wpływ na wzrost, a więc na sukces i przetrwanie tej grupy podmiotów na rynku. Zaliczył do nich:

- związane z osobą właściciela-menedżera,
- związane z firmą, jej wiekiem, wielkością, formą i lokalizacją oraz wielkością i strukturą aktywów i pasywów,
- związane ze strategią,
- związane z otoczeniem przedsiębiorstwa<sup>471</sup>.

J. Targalski oprócz czynników sukcesu identyfikuje czynniki mające wpływ na niepowodzenie przedsiębiorstwa. Wskazał na problemy rynku oraz produktu (usługi), jak niewłaściwe planowanie startu, zwłaszcza przedwczesne wejście na rynek, nieudany

---

<sup>470</sup> L. Białoń, A. Kamińska (red.), Uwarunkowania przekształceń małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne. Zarys problematyki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego, Warszawa 2014, ss. 33-34.

<sup>471</sup> F. Bławat, Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] F. Bławat, (red.), Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, ss. 28-44.

wzór wyrobu, niewłaściwie dobrana sieć dystrybucji, brak stabilizacji i ciągle zmiany profilu przedsiębiorstwa, uzależnienie od jednego odbiorcy. Druga grupa to, jego zdaniem, problemy finansowe, w tym niewystarczający kapitał początkowy, szybkie i duże zadłużenie przedsiębiorstwa, złe relacje pomiędzy przedsiębiorcą a inwestorem strategicznym. Ostatnia grupa wiąże się z ogólnymi problemami zarządzania, w szczególności dotyczącymi zespołu zarządzającego i zasobów ludzkich<sup>472</sup>.

C. Miżejewski z kolei odniósł się bezpośrednio do spółdzielni socjalnych podkreślając, że problem z ich funkcjonowaniem tkwi u samego źródła, to znaczy w motywach założycielskich: „Najczęstszym błędem, jest tworzenie spółdzielni socjalnych w wyniku „zaciągu” na szkoleniach. Skoro nas namawiają to zrobmy to. Potem zobaczymy, co z tego wyniknie. Niestety takie eksperymenty bardzo rzadko się udają. Spółdzielnia - a spółdzielnia socjalna w szczególności - o czym się przekonamy – to podmiot dający szansę na rozwiązanie wielu problemów, ale jest to również podmiot wymagający posiadania pomysłu na działanie, a przede wszystkim wymagający wzajemnego zaufania”<sup>473</sup>. I dalej stawia tezę, że „jeśli nie ma przyjaznego środowiska, to niezwykle trudno jest spółdzielnię założyć, a jeszcze trudniej ją prowadzić”<sup>474</sup>.

Z okresowych raportów Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej wynika, że większość spółdzielni socjalnych w Polsce doświadcza różnych problemów, które wpływają na ich przeżywalność. Gros trudności i barier, z którymi zderzają się pojawia się na początku ich działalności i wynika z samej ich specyfiki. W ujęciu syntetycznym trudności te można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Trudności wewnętrzne mają źródło wewnątrz spółdzielni: w strukturze organizacyjnej, metodach zarządzania, niewystarczających kompetencjach ich członków i pracowników<sup>475</sup>. Trudności zewnętrzne wynikają z niedoskonałych rozwiązań prawnych, niespójnej polityki państwa, przeszkód biurokratycznych.

Anna Englot, badając problemy spółdzielni socjalnych w pierwszej fazie ich funkcjonowania, podkreśliła, że działają one najczęściej jako mikroprzedsiębiorstwa, które średniorocznie zatrudniają mniej niż 10 pracowników. Już ówczesny ustawowy wymóg pięciu założycieli spośród osób „wykluczonych” był swoistą barierą. Często więc były sytuacje, że osoby te słabo się znały lub nie znały wcale, zatem zbudowanie prawidłowych relacji interpersonalnych i stworzenie zgranego zespołu stanowiło duże

---

<sup>472</sup> J. Targalski, op. cit. ss. 206-209.

<sup>473</sup> C. Miżejewski, op. cit. s. 2.

<sup>474</sup> Tamże, s. 9.

<sup>475</sup> A. Englot, op. cit. s. 2.

wyzwanie<sup>476</sup>. Dodatkowa trudność polegała na tym, że członkowie spółdzielni nie rozumieli istoty spółdzielni socjalnej ani uwarunkowań prawnych, które mają zastosowanie w tego rodzaju działalności. Często nie zdawali sobie sprawy z tego, że są pełnoprawnymi członkami, a raczej postrzegali się w roli jako pracowników najemnych. Tymczasem świadomość wspólnej własności gwarantuje lepszą organizację spółdzielni, a podział obowiązków nabiera innego znaczenia.

Wyniki publikowanych badań, dotyczących spółdzielni w innych krajach, wyraźnie pokazują, iż na przeżywalność spółdzielni wpływa również zaangażowanie ich członków, ponieważ oddziałują oni na skutki zasad stosowanych w transakcjach między spółdzielniami a członkami. John M. Staatz podkreśla, że zaangażowanie członków jest ważne, gdyż zmniejsza problemy z przekazywaniem informacji i czyni funkcjonowanie spółdzielni bardziej przewidywalnym.<sup>477</sup> Inni autorzy podejmujący problem zaangażowania i identyfikacji członków spółdzielni z macierzystym podmiotem wskazywali, że niepoślednią rolę odgrywają tu takie czynniki jak:

- postawa, zachowanie i wydajność menedżera,
- szkolenia dla pracowników i realizowane programy edukacyjne,
- zdolność zarządu do tworzenia usług i produktów, które wpływają na zaangażowanie członków<sup>478</sup>.

Na wczesnym etapie funkcjonowania, spółdzielcy napotykają na rutynowe problemy organizacyjne związane z opracowaniem grafiku pracy oraz zaakceptowaniem faktu, że trzeba pracować w zespole i efektywnie wykorzystać czas przeznaczony na pracę. Dlatego umiejętność skutecznej komunikacji, która może być wypracowana na szkoleniach odgrywa tu decydującą rolę. W tej fazie członkom spółdzielni niezbędna jest zewnętrzna pomoc doradców i psychologów<sup>479</sup>.

Kolejna trudność, która wpływa na przeżywalność spółdzielni socjalnej ma związek z zarządzaniem. Członkowie spółdzielni muszą wybrać prezesa spośród 5 założycieli. Musi to być człowiek budzący zaufanie, który będzie nadzorował działalność przedsiębiorstwa. Wzajemne zaufanie to największa trudność w pierwszej

---

<sup>476</sup> Tamże, s. 3.

<sup>477</sup> J. M. Staatz, *The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and their Behavioral Consequences* [in:] J. Royer, J. (eds.), *Cooperative Theory: New approaches*, ACS Service Report N° 18, Washington D.C., U.S. Department of Agriculture, 1987, pp. 33-60.

<sup>478</sup> M. Fulton, *Cooperatives and Member Commitment*, *The Finnish Journal of Business Economics*. Special issue: *Role of cooperative entrepreneurship in modern market environment*, LTA 4, 1999, s. 418-437; S. Bhuyan, *The People Factor in Cooperatives: Analysis of Member Attitudes and Behavior*, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 2007, nr 55, pp. 275-298.

<sup>479</sup> A. Englot, *op. cit.* s. 6.

fazie działalności. Członkowie spółdzielni bardzo często nie posiadają odpowiedniego przygotowania zawodowego do prowadzenia przedsiębiorstwa. Tymczasem od prezesa spółdzielni oczekuje się umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem. Zarząd spółdzielni można wspomóc poprzez szkolenia, warsztaty z ludźmi mającymi doświadczenie w zarządzaniu<sup>480</sup>.

Planowanie w spółdzielni socjalnej to kolejna trudność w pierwszej fazie działalności. Wszyscy spółdzielcy powinni mieć świadomość, iż żadne przedsiębiorstwo nie przetrwa bez przemyślanej strategii rozwoju. Dlatego też w spółdzielniach socjalnych istnieje konieczność zatrudniania ludzi z kwalifikacjami, którzy, dzięki opracowaniu i wdrożeniu planów, stworzą fundamenty prawidłowego funkcjonowania spółdzielni socjalnej. Niestety w pierwszej fazie działalności, spółdzielni socjalnych nie stać na zatrudnienie takich specjalistów. Dlatego konieczne jest korzystanie z wiedzy i doświadczeń organizacji pozarządowych. Organizacje te mogą pomóc spółdzielni socjalnej w przetrwaniu tej pierwszej, najtrudniejszej fazy działalności<sup>481</sup>.

Spółdzielnie socjalne, pomimo na ogół niewielkich rozmiarów, są zobligowane do prowadzenia pełnej księgowości oraz dokumentację kadrowo-płacową od początku swojej działalności. Tymczasem należy pamiętać, że założyciele spółdzielni to osoby długotrwale wykluczone, nie przygotowane do tego rodzaju działalności. Wyjściem jest obsługa zewnątrz, outsourcing tych usług, który wymaga dodatkowych nakładów. Podobnie jak każdy inny pracodawca, spółdzielnia musi prawidłowo prowadzić, spełniając wszystkie wymagania przewidziane prawem pracy. Nie są to obowiązki, których spełnienie jest łatwe. W związku z tym wymogiem, spółdzielnia socjalna musi zgromadzić środki finansowe, które zapewnią jej płynność finansową i pozwolą terminowo regulować zobowiązania płacowe i podatkowe<sup>482</sup>.

Ważną kwestią determinującą przeżywalność spółdzielni socjalnych jest społeczna odpowiedzialność. Oznacza to, że menedżerowie powinni dbać o stan posiadania akcjonariuszy, uwzględniając jednocześnie interesy zainteresowanych stron. Wciąż jednak brakuje konsensusu co do koncepcji odpowiedzialności społecznej.

---

<sup>480</sup> Tamże, s. 7.

<sup>481</sup> Tamże, s. 9.

<sup>482</sup> Tamże, s. 11.



W niektórych opracowaniach odpowiedzialność społeczną definiuje się jako zestaw dobrowolnych działań, które przedsiębiorstwo musi promować. Dotyczą one takich czynności i działań, jak:

- poprawa warunków społecznych i środowiskowych,
- odpowiedź przedsiębiorstwa na kwestie ekonomiczne i techniczne,
- wymogi prawne w celu wygenerowania korzyści finansowych, społecznych i środowiskowych<sup>483</sup>.

Dla organizacji spółdzielczych, które mają na celu pełnienie funkcji pośrednika pomiędzy rynkiem a ich członkami odpowiedzialność społeczna powinna być przejawiać się w modelach zarządzania, które uwzględniają jej wymiar ekonomiczny i społeczny<sup>484</sup>. Reasumując, członkowie doceniają działania w zakresie odpowiedzialności społecznej podejmowane przez ich spółdzielnie, co przekłada się na zwiększoną lojalności i sytuację finansową spółdzielni<sup>485</sup>. J. Staatz podkreśla znaczenie ideologii doktrynalnej spółdzielni jako sposobu na zwiększenie lojalności członków. Według niego spółdzielnie powinny inwestować w tzw. edukację spółdzielczą, co potwierdza również praktyczne spostrzeżenie, że inwestycja w edukację może zatrzymać członków spółdzielni, nawet jeśli nie zostało to udowodnione empirycznie<sup>486</sup>.

Dla efektywnego rozwoju spółdzielczości socjalnej w Polsce potrzebne jest wsparcie ze strony samorządu terytorialnego. Szerzej, nie do przecenienia jest zainteresowanie samorządów problemami ekonomii społecznej. Kolejne trudności w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania spowodowane są faktem, że spółdzielnie socjalne to podmioty, które nie są znane bankom. Z jednej strony są to podmioty prawne prowadzące pełną księgowość, a z drugiej - osiągające niskie przychody. Sytuacja ta przyczynia się do niskiej oceny zdolności kredytowej. Brak możliwości otrzymania kredytu jako źródła finansowania, brak dotacji z urzędu pracy stawiają spółdzielnie socjalne na przegranej pozycji, nie dając im żadnych szans na rozwój. Nawet najlepsze pomysły, ale bez kapitału niezbędnego do ich wdrożenia, nie mają szans na powodzenie.

---

<sup>483</sup> J.J.E. Pavie, *Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro: uma meta-análise*. Master's Thesis. Faculdades IBMEC. (2008).

<sup>484</sup> H. Hansmann, *The Ownership of Enterprise*, Boston: Belknap Press of Harvard University Press 1996, p. 138.

<sup>485</sup> M. Fulton, *op. cit.* p. 430.

<sup>486</sup> J.M. Staatz, *op. cit.* p. 54.

## WNIOSKI

W literaturze dotyczącej cyklu życia organizacji nie ma jednego, powszechnie akceptowanego modelu. Cykl życia organizacji jest definiowany na wiele różnych sposobów, w zależności od kryteriów przyjmowanych przez badaczy. Generalnie można przyjąć, że to naturalna sekwencja procesów, których celem jest rozwój organizacji w określonym czasie, znaczone – jeśli trzymać się terminologii biologicznej – takimi fazami, jak narodziny, rozwój, dojrzewanie i śmierć, chociaż ta ostatnia faza nie jest nieuchronna.

Wszyscy autorzy dużą wagę przywiązują do znaczenia każdej fazy w życiu organizacji, co nie wyklucza poglądów, w których nacisk kładziony jest na jedną z nich np. okres przed założycielski lub stabilnego rozwoju. Niektóre z opisanych modeli ujmują cykl życia organizacji w sposób szczegółowy, inne te same procesy - ogólnie. Podział na fazy (etapy) oraz ich nazwy mają charakter umowny. W teoriach tzw. „klasycznych” zakłada się, że organizacja powstaje, doświadcza wzrostu, dojrzewa i krzepnie na rynku, a następnie wchodzi w okres schyłku, który może skutkować likwidacją lub odnową. Wielu autorów uwypukla właśnie fazę restrukturyzacji jako swoistą „ucieczkę” od „śmierci”. Nie wszystkie organizacje przechodzą pełen cykl życia. Wiele organizacji, zwłaszcza o niewielkich rozmiarach, przez długie lata tkwi we wczesnej fazie rozwoju, część upada nie osiągając etapu dojrzałości.

W zagranicznej i polskiej literaturze przedmiotu niewiele jest opracowań bezpośrednio odnoszących się do problemu przeżywalności spółdzielni socjalnych, istniejące natomiast poświęcone są cyklem życia głównie spółdzielni jako takich. W literaturze polskiej praktycznie brakuje pozycji podejmujących szerzej kwestię cykli życia spółdzielni socjalnych.

Wyróżnić należy zwłaszcza model Neila C. Churchilla i Virginii E. Lewis, który jest przydatny do opisu funkcjonowania spółdzielni socjalnych, gdyż opisuje życie małych i średnich przedsiębiorstw. Wspomniani autorzy wyróżniają pięć zasadniczych faz: powstanie, przetrwanie, sukces (dwie opcje: dalszy rozwój lub zachowanie stabilności i rentowności jako bazy dla działań alternatywnych), ekspansję, dojrzałość.

Opierając się na analizie najważniejszych modeli można przyjąć klasyczny czterofazowy cykl życia spółdzielni socjalnych, którego zasadność i trafność będzie weryfikowany poprzez badania empiryczne. Cykl ten obejmuje następujące fazy: utworzenie (narodziny), rozwój (wzrost), stabilizację (dojrzałość), schyłek (stagnacja,

kryzys). Nie sposób na podstawie dostępnej literatury i innych źródeł określić jak czasowo przebiegają poszczególne fazy życia spółdzielni i czy każda ze spółdzielni przechodzi pełny czterofazowy cykl. Należy zakładać, iż w przypadku spółdzielni, które funkcjonowały na rynku krótko tzn. 1-2 lata, trudno mówić o pełnych, rozwiniętych fazach.

Najważniejsze z punktu widzenia przeżywalności spółdzielni socjalnych jest pomyślne przejście pierwszego etapu rozwoju. Niezbędne jest tu wsparcie w postaci szkoleń, warsztatów, terapii, a także usług doradczych z zakresu zarządzania, prawa, rachunkowości, marketingu, planowania. Równie ważna na tym etapie jest współpraca samorządów ze spółdzielniami socjalnymi i większe wyczulenie urzędników na problemy osób wykluczonych<sup>487</sup>.

Utrzymanie się na rynku spółdzielni socjalnych jest trudnym zadaniem i stanowi duże wyzwanie dla ich założycieli. Oprócz uwarunkowań związanych z celem powołania spółdzielni socjalnej, na efektywność i przeżywalność spółdzielni socjalnych wpływa wiele czynników. Jednym z kluczowych jest pozyskanie funduszy i umiejętność ich wykorzystania oraz efektywne zarządzanie i dostęp do wykwalifikowanej i odpowiedzialnej kadry. Założycielom spółdzielni często brakuje wiedzy o dostępnych ułatwieniach i rozwiązaniach prawnych, które mogą być pomocne w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest również społeczna odpowiedzialność założycieli spółdzielni polegająca na realizowaniu mądrych programów edukacyjnych oraz wykorzystaniu szkoleń, które w przyszłości zaowocują poszerzeniem kompetencji pracowników.

Reasumując, wydaje się, że najważniejszym warunkiem przetrwania spółdzielni socjalnej na rynku jest przemyślana strategia biznesowa i umiejętność przewidywania problemów, dostrzegania źródeł problemów rzutujących na funkcjonowanie spółdzielni oraz zdolność ich rozwiązywania. Hipotezy te będą weryfikowane w toku badań empirycznych.

---

<sup>487</sup> A. Englot, op. cit. s. 20.

## ROZDZIAŁ 5 PRZEŻYWALNOŚĆ SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

Stan współczesnej wiedzy na temat funkcjonowania organizacji wskazuje, że trudno jest oddzielić i osobno analizować wewnętrzne i zewnętrzne czynniki warunkujące jej przetrwanie. W dotychczasowych rozważaniach częściowej analizie poddano czynniki zewnętrzne, mające najistotniejszy wpływ na przetrwanie spółdzielni socjalnych na rynku pracy (por. par. 4.4.), a jej wyniki uwzględniono w przygotowaniu badań empirycznych.

Istniejące badania spółdzielni socjalnych są nieliczne i w małym stopniu odnoszą się do czynników wewnętrznych. Natomiast dostępne badania dotyczące czynników instytucjonalnych odnoszą się do otoczenia spółdzielni socjalnych i mają ograniczony związek z zarządzaniem. Możliwym częściowym rozwiązaniem wskazanego problemu jest adaptacja wyników znanych badań dotyczących czynników przetrwania podmiotów gospodarczych innych niż spółdzielnie socjalne. Jednak możliwość wykorzystania tych badań jest bardzo ograniczona ze względu na specyfikę funkcjonowania spółdzielni socjalnych.

Ze względu na to, iż przedmiot badań nakreślony w rozprawie doktorskiej mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości<sup>488</sup>, największą uwagę w rozdziale empirycznym poświęcono czynnikiem wewnętrznym decydującym o przeżywalności spółdzielni socjalnych, nie rezygnując wszakże z badania otoczenia tych podmiotów.

W rozdziale skoncentrowano się na charakterystyce mieszanych (jakościowych i ilościowych) badań empirycznych prowadzonych wśród wyselekcjonowanych spółdzielni socjalnych, następnie ich wyniki skonfrontowano ze sformułowanymi na wstępie hipotezami badawczymi. Ponadto analizie poddano trafność założonego wcześniej modelu życia „typowej” spółdzielni socjalnej, eksponując czynniki mające największy wpływ na jej przeżywalność.

---

<sup>488</sup> Rozporządzenie ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. 2018, poz. 1818.

## 5.1. Założenia metodyczne

### 5.1.1. Paradygmat i metody badawcze

Twórca pojęcia „paradygmat” Thomas Kuhn zdefiniował go jako „określoną i aprobowaną w danym miejscu i czasie przez grono uczonych teorię lub zbiór teorii naukowych”<sup>489</sup>. Tak więc przez paradygmat metodologiczny w naukach o zarządzaniu rozumie się taki model-wzorzec postępowania badawczego, który będzie określał nie tylko podstawową sekwencję działań, ale również wykorzystywane w toku ich realizacji zasady, metody i techniki.

W naukach o zarządzaniu toczy się dyskusja o paradygmacie, w której według Wojciecha Czakona, wyraźnie przebijają się dwa podejścia. Reprezentanci pierwszego uważają, że istnieje obiektywnie pojedyncza prawda, która wynika ze stabilności świata poznawanego oraz możliwości neutralnego badania zachodzących w nim zjawisk i procesów dla określenia niezmiennie obowiązujących praw. Upraszczając, jest to stanowisko pozytywistyczne aspirujące do ideałów nauk ścisłych. Drugie ujęcie zakłada, że istnieją różne i zmienne prawdy, zależne od uczestników badanych zjawisk i procesów. W konsekwencji dojście do prawdy polega na zrozumieniu uczestników, tak więc nie ma tu jakichś prawd uniwersalistycznych. Tak najkrócej można scharakteryzować stanowisko interpretatywne<sup>490</sup>.

Według Łukasza Sułkowskiego na gruncie nauk o zarządzaniu można wykorzystać cztery paradygmaty:

- „Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (obiektywizm + regulacja),
- Paradygmat interpretatywno-symboliczny (subiektywizm + regulacja),
- Paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny, obiektywizm + radykalna zmiana),
- Radykalny humanizm (postmodernizm, subiektywizm + radykalna zmiana)”<sup>491</sup>.

W niniejszej rozprawie odwołano się do paradygmatu interpretatywnego kierując się następującymi przesłankami:

---

<sup>489</sup> T. S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, przeł. H. Ostromęcka, Warszawa 2001, s. 10.

<sup>490</sup> W. Czakon, *W kierunku badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, *Organizacja i kierowanie* nr 3/2016 (173), s. 41.

<sup>491</sup> Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk Łódź 2021, s. 109.

- w podejściu tym nie powieła się schematów przyczynowo-skutkowych, ale bada i opisuje współzależności w strukturach społecznych i organizacyjnych,
- zakłada się, że nie ma obiektywnego ładu organizacyjnego, jest on kreowany (podtrzymywany i modyfikowany) przez grupy czy jednostki działające wokół organizacji i wewnątrz niej,
- procesy zarządzania tworzone są w grupowych procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia oraz internalizacji i zachowują charakter zbiorowego konsensusu,
- interesy ekonomiczne mają podobną moc jak wpływy polityczne, społeczne czy psychologiczne,
- człowiek w organizacji to zorientowany na wartości i zaangażowany w badanie sprzężone z działaniem poszukiwacz sensu<sup>492</sup>.

Przyjęty paradygmat interpretatywny wskazuje na potrzebę przeprowadzenia badań jakościowych<sup>493</sup>. Także charakter problemu badawczego determinuje przyjęcie jakościowej strategii badawczej<sup>494</sup>. W konsekwencji, w rozprawie doktorskiej zdecydowano się na ten rodzaj badań jako dominujący, ale nie jedyny.

W tabeli 5.1. wskazano, w jaki sposób cechy badań jakościowych wpłyną na przyjętą przez autora metodykę.

Na gruncie nauki o zarządzaniu i jakości wykorzystuje się dorobek i osiągnięcia wielu innych dyscyplin naukowych stąd, jak utrzymuje Ł. Sułkowski, „charakteryzuje je pluralizm i eklektyzm metodologiczny”, co oznacza, że dopuszczalne, a niekiedy wręcz wskazane jest stosowanie metod z uwzględnieniem różnych paradygmatów i podejść<sup>495</sup>. Najogólniej ujmując, można wykorzystywać zarówno metody badań ilościowych, jak i jakościowych, w przypadku gdy istnieje potrzeba pogłębionej analizy określonego przedmiotu badań.

Biorąc pod uwagę powyższe podejście, **w rozprawie w trakcie badań empirycznych wykorzystano metodę mieszaną, w ramach której zastosowano ujęcie jakościowe i ilościowe.**

---

<sup>492</sup> Tamże, s. 113.

<sup>493</sup> M. Koster, Wstęp. Badania etnograficzne organizacji [w:] M. Koster (red.), Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011, ss. 9-11.

<sup>494</sup> K. Czarnek, Wprowadzenie do badań jakościowych [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, ss. 170-171.

<sup>495</sup> Ł. Sułkowski, Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer Warszawa 2011, s. 33.

Tab. 5.1. Wpływ cech badań jakościowych na metodykę przyjętą w rozprawie doktorskiej.

Lp.	Cechy badań jakościowych	Wpływ cech badań jakościowych na badania autora
1.	Naturalny kontekst	Wywiady prowadzone w siedzibach spółdzielni socjalnych lub za pośrednictwem Skype'a, aby umożliwić obserwację kontekstu.
2.	Badacz jest podstawowym narzędziem	Badania prowadzone przez autora, zbieranie dokumentów może być powierzone innej osobie; do przeprowadzenia wywiadów zostanie opracowany ogólny scenariusz / wykaz problemów.
3.	Sposób zbierania danych	Gromadzenie danych zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu wywiadów i danych zawartych w dokumentach spółdzielni.
4.	Indukcyjna analiza danych	Autor nadawał znaczenia zebranych treści odwołując się do kategorii cyklu życia organizacji, tak by w efekcie zidentyfikować cykl życia badanych podmiotów, a następnie określić model uniwersalny, charakterystyczny dla większości spółdzielni.
5.	Znaczenia nadawane przez uczestników	Ten postulat będzie realizowany w trakcie wywiadów, scenariusz wspomniany w 2 nie będzie miał charakteru obligatoryjnego.
6.	Projekt w trakcie rozwoju	Zmiany w trakcie badań mogą dotyczyć raczej pewnych szczegółów – główne problemy badawcze, cele i metodyka nie ulegną zmianie. Bodźcem do zmian mogą być informacje uzyskane od respondentów lub odnalezione w badanej dokumentacji.
7.	Pryzmat teoretyczny	Pryzmatem teoretycznym jest cykl życia organizacji odniesiony do spółdzielni socjalnych. Kontekst społeczny konkretnej spółdzielni będzie poznawany w trakcie wywiadu zaś ogólny – na podstawie analiz ogólnie dostępnych źródeł (np. badania społeczne).
8.	Interpretacyjność	Autor będzie interpretował zebrane informacje odwołując się do paradygmatu, przyjętych celów rozprawy doktorskiej, własnych doświadczeń i wiedzy.
9.	Ujęcie holistyczne	Konsekwencją ujęcia holistycznego jest ograniczona liczba badanych podmiotów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, ss. 191-192.

Zdaniem wielu autorów badania jakościowe organizacji przeprowadzane w paradygmacie interpretatywnym są nie tylko dopuszczalną, a wręcz niezbędną formą metodologii, wprowadzającą elementy etnografii organizacji<sup>496</sup>.

W ramach badań jakościowych wykorzystano metodę wywiadu, jedną z podstawowych metod gromadzenia materiału badawczego w naukach o zarządzaniu. Wywiad określany jest niekiedy jako „specyficzna forma rozmowy, w trakcie której w toku komunikacji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem powstaje określona wiedza<sup>497</sup>. Jego istota sprowadza się do zadawania pytań otwartych i gromadzenie informacji na dany temat. Badacz w ramach tej metody jest ekspertem merytorycznym, który wyjaśnia i porządkuje odpowiedzi respondentów. Celem

<sup>496</sup> M. Kostera, Wstęp. Badania etnograficzne organizacji [w:] M. Kostera (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011, ss. 9-11.

<sup>497</sup> Tamże, s. 369.

wywiadu jest ustalenie poziomu faktycznego, jak i znaczeniowego badanego przedmiotu (zjawiska).

W ramach badań ilościowych sięgnięto po badania ankietowe, które - ujmując lapidarnie, określane są jako „zbieranie informacji od próby osób poprzez ich odpowiedzi na pytania”<sup>498</sup>. Umożliwiają rozwiązanie problemu badawczego i są ukierunkowane na identyfikację i sformułowanie uogólnionych sądów, praw organizacji, stwierdzenie prawdziwości zjawiska na podstawie zdań potwierdzających. Badania ankietowe polegają na sformułowaniu odpowiedzi na pytania służące rozwiązaniu wcześniej zarysowanego problemu badawczego<sup>499</sup>. W badaniach ankietowych zachowuje się określony porządek tzn. ściśle określony układ i powtarzalne etapy. Zasadniczym celem, jaki stawia się przed badaniem ankietowym, jest pozyskanie informacji opisujących dużą próbę interesujących badacza osób (podmiotów), zwłaszcza uchwycenie charakterystycznych cech badanej grupy.

W metodzie ilościowej dotyczącej spółdzielni socjalnych wykorzystano badania ankietowe wyjaśniające, które posłużyły do wyjaśnienia przewidywanych hipotez.

Szczegółowa charakterystyka przyjętych metod badawczych (technik i narzędzi) zostanie zaprezentowana w dalszej części rozważań.

### 5. 1. 2.    **Przedmiot i cele badań**

Przedmiotem badań w obszarze nauk o zarządzaniu jest organizacja, którą współtworzą ludzie. W. Czakon przedmiot badań definiuje szerzej, zaznaczając, że: „przedmiotem badań nauk o zarządzaniu są zjawiska zachodzące w organizacjach i pomiędzy nimi. Nie zachodzą one jednak w sposób przypadkowy, ani też nie wynikają z obiektywnych i anonimowych procesów, lecz są skutkiem decyzji i działań ludzi”<sup>500</sup>. Wydaje się, że to ostatnie ujęcie odpowiada przedmiotowi badań nakreślonymu w rozprawie doktorskiej. Autor przyjął, iż **przedmiotem badania są spółdzielnie socjalne przede wszystkim w wymiarze ekonomicznym, rozpatrywane z punktu widzenia ich przeżywalności na współczesnym, konkurencyjnym rynku**. Nie chodzi o ujęcie statyczne tych organizacji, ale o procesy zachodzące wewnątrz spółdzielni oraz ich interakcje z otoczeniem zewnętrznym.

---

<sup>498</sup> J. Check, R.K. Schutt, *Research methods in education*, SAGE, Thousand Oaks 2012, p. 160.

<sup>499</sup> Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, op. cit. s. 333.

<sup>500</sup> W. Czakon, *Tożsamość nauk o zarządzaniu – rozwój, legitymizacja, wyróżniki [w:] Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Rozdział 7, Polska Akademia Nauk Warszawa 2019, ss. 111-126.



Cele badań wynikają z praktycznego charakteru nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności z przyjętej koncepcji oraz cech problemu badawczego. W związku z tymi uwarunkowaniami sformułowano poniższe dwa główne cele badań:

- 1) **Poznawczy** - zidentyfikowanie czynników warunkujących funkcjonowanie i przetrwanie (osiągnięcie sukcesu) spółdzielni socjalnej, zidentyfikowanie przebiegu typowego cyklu życia spółdzielni socjalnej.
- 2) **Utylitarny** - sformułowanie wskazówek i zaleceń, które w praktyce ułatwią proces zakładania i zarządzania spółdzielniami socjalnymi.

Obok celów głównych zakreślono cele szczegółowe:

- dokonanie kompleksowego opisu spółdzielni socjalnych w polskich uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych,
- zaprezentowanie krytycznego przeglądu obowiązujących rozwiązań prawno-organizacyjnych dotyczących tych podmiotów,
- podjęcie próby określenia „typowego” cyklu życia spółdzielni socjalnych.

### 5. 1. 3. Problemy badawcze i hipotezy badawcze

Dla realizacji celów badań konieczne jest sformułowanie problemów badawczych. Sam wybór przedmiotu badań oraz określenie ich celu, nie przesądza jeszcze o sformułowaniu ich problematyki. Staje się to wówczas, gdy wobec przedmiotu badań, badacz zaczyna formułować pytania badawcze i określać w ten sposób zakres swojej niewiedzy o nim. Sformułowanie problemu badawczego to „(...) z pozoru prosty zabieg werbalny, polegający na precyzyjnym rozbiciu tematu na pytania”<sup>501</sup>. Problem badawczy, aby był metodologicznie poprawny, musi spełniać kilka kryteriów<sup>502</sup>:

- wyczerpywać zakres niewiedzy badacza zawarty w temacie badań;
- odzwierciedlać wszystkie generalne zależności między zmiennymi;
- musi być rozstrzygalny empirycznie (sprawdzalny) i posiadać wartość praktyczną.

Problemy badawcze mają postać pytań. Kazimierz Ajdukiewicz wyodrębnił dwa rodzaje pytań badawczych: pytania dopełnienia i pytania rozstrzygnięcia<sup>503</sup>. Ujęcie to przyjęło się w metodologii nauk. Wyodrębnienie pytań badawczych służy określonym

---

<sup>501</sup> T. Pilch T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa 2019, s. 24.

<sup>502</sup> *Ibidem*, s. 24.

<sup>503</sup> K. Ajdukiewicz, *Zdania pytajne*, [w:] K. Ajdukiewicz, *Język i poznanie*, t. I, Warszawa 1985, s. 280.

celom badawczym. O ile pytania rozstrzygnięcia można nazwać pytaniami kierunkowymi, to pytania dopełnienia są pytaniami twórczymi<sup>504</sup>. Nadmienić przy tym należy, że nie ma wymogu zachowania jednorodności problemów badawczych, tzn. używania albo tylko pytań rozstrzygnięcia, albo tylko pytań dopełnienia.

Przeprowadzona w pierwszym etapie dociekań naukowych kwerenda (w odniesieniu do publikacji naukowych, raportów, analiz i aktów prawnych) pozwoliła na sformułowanie następującego głównego i szczegółowych problemów badawczych:

**Główny problem badawczy rozprawy doktorskiej zawiera się w następującym pytaniu:**

- Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mają decydujący wpływ na przeżywalność spółdzielni socjalnych na polskim rynku?

**Problemy szczegółowe:**

- Czy polityka państwa wobec grup defaworyzowanych w sposób skuteczny chroni je przed wykluczeniem społecznym i marginalizacją?
- Czy istniejące rozwiązania prawne tworzą wystarczające ramy i warunki dla zabezpieczania działalności spółdzielni na rynku?
- Czy polityka społeczna państwa stwarza korzystne warunki spółdzielniom socjalnym dla ich tworzenia i przetrwania na rynku?
- Czy w Polsce istnieje klimat (polityczny, ekonomiczny, społeczny) sprzyjający rozwojowi spółdzielni socjalnych?
- Jakie motywy są decydujące w procesie podejmowania decyzji o tworzeniu spółdzielni socjalnych?
- Jaką rolę w działalności odgrywa finansowe wsparcie spółdzielni środkami publicznymi, czy bez nich niego możliwe jest funkcjonowanie spółdzielni i pełna realizacja ich ustawowych celów?
- Czy i w jakim stopniu wewnątrz systemu zarządzania, kadry spółdzielni (założyciele i pracownicy) i ich potencjał decydują o ich sukcesie i przetrwaniu na rynku?
- Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne są kluczowe dla przetrwania spółdzielni na konkurencyjnym rynku?

---

<sup>504</sup> T. Pilch, op.cit., s. 176.

Odpowiedzi na pytanie badawcze dostarczyły zarówno badania jakościowe, stanowiące zasadniczą część prowadzonych dociekań (wywiad) jak i ilościowe (badania ankietowe).

Zgodnie z poglądem funkcjonującym w metodologii badań naukowych, nie sformułowano hipotez badawczych odnoszących się do badań jakościowych. Zakłada się, że w badaniach jakościowych stawia się pytania badawcze, natomiast nie formułuje się przypuszczeń (przewidywań uwzględniających zmienne i badania statystyczne)<sup>505</sup>.

Natomiast w przypadku badań ilościowych wysunięto następującą hipotezę główną i hipotezy szczegółowe:

### **Hipoteza główna**

Przeżywalność spółdzielni socjalnych jest warunkowana czynnikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, o różnym stopniu siły wpływu.

### **Hipotezy szczegółowe:**

1. Kluczowym dla przeżycia spółdzielni socjalnej czynnikiem wewnętrznym jest jakość kapitału ludzkiego.
2. Kolejnym pod względem siły wpływu czynnikiem wewnętrznym wpływającym na przeżycie spółdzielni socjalnej jest jej oferta rynkowa.
3. Kluczowym dla przeżycia spółdzielni socjalnej czynnikiem zewnętrznym są regulacje prawne.
4. Kolejnym pod względem siły wpływu czynnikiem zewnętrznym wpływającym na przeżycie spółdzielni socjalnej jest dostęp do wieloźródłowego wsparcia finansowego.

#### **5. 1. 4. Zakres i czas badań**

Badania zostały przeprowadzone na terenie całego kraju w latach 2020-2021. W związku z przyjęciem jako dominującej jakościowej metody badań, zastosowano celowy dobór próby respondentów o określonej charakterystyce. Przyjęto założenie, iż badane podmioty powinny funkcjonować nieprzerwanie przynajmniej 5 lat na rynku (największy odsetek spółdzielni socjalnych w 2019 roku - 20%) i nadal być podmiotami

---

<sup>505</sup> J.W. Creswell, Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2013, s. 147.

aktywnymi, prowadzić zarówno działalność społeczną, jak i gospodarczą o których mowa w ustawie o spółdzielniach socjalnych.

W fazie przygotowawczej wytypowano 20 spółdzielni do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych, reprezentujących wszystkie województwa, jednak z powodu wielu ograniczeń ostatecznie pełny zakres wywiadu oraz badania ilościowe przeprowadzono z udziałem 10 spółdzielni socjalnych. Tylko od takiej grupy podmiotów udało się uzyskać na tyle obszerny materiał badawczy, że możliwe było formułowanie wniosków odnośnie kluczowych czynników determinujących ich przetrwanie na konkurencyjnym rynku.

Dobór, jak wskazano, był nielosowy, oparty na tzw. metodzie kuli śnieżnej<sup>506</sup>. Wytypowana początkowo do wywiadu niewielka liczba spółdzielni polecała kolejne podmioty, które zostały poddane badaniu. Metoda ta pozwoliła dotrzeć do tych spółdzielni, które były rzeczywiście aktywne na rynku (dane w KRS nie były w tym zakresie miarodajne) i spełniały określone kryteria.

Badanie przeprowadzono w trzech fazach, mając do dyspozycji wstępny materiał pozyskany innymi metodami:

- I. faza – przygotowanie wywiadu – w oparciu o zgromadzony w toku dociekań teoretycznych materiał badawczy opracowano kwestionariusz wywiadu oraz ankietę do badań ilościowych, a ponadto wytypowano spółdzielnie socjalne – respondentów;
- II. faza – realizacja procedury wywiadu. W tej fazie przeprowadzono wywiady oraz na zakończenie - badania ilościowe. Po wstępnym kontakcie i wyrażeniu zgody przez spółdzielnie na przeprowadzenie badania, osobom z kierownictwa przesłano drogą mailową pytania o fakty oraz propozycje pytań otwartych, które miały się pojawić się w trakcie wywiadu pogłębionego. Dzięki temu spółdzielnie miały odpowiednią ilość czasu na zebranie niezbędnych informacji i przygotowanie się do rozmowy, a czas przeprowadzenia samego wywiadu uległ skróceniu. Spółdzielnie poproszono również o przesłanie analizy SWOT (jeżeli taką posiadały), aby można było odnieść się do niej w trakcie wywiadu. W drugiej części przeprowadzono wywiad pogłębiony w siedzibie spółdzielni (w większości przypadków) lub drogą internetową. Pytania otwarte stworzyły możliwość przeprowadzenia

---

<sup>506</sup> Por. P. Biernacki., *Pathways from heroin addiction: Recovery without treatment*, Temple University Press, Philadelphia, 1986.

pogłębionej dyskusji i zgromadzenia bogatego materiału analitycznego. Po zakończeniu wywiadów pogłębionych i wstępnym opracowaniu wyników, spółdzielniom przesłano kwestionariusz ankiety pt. „Czynniki mające wpływ na sukces lub niepowodzenie działalności gospodarczej spółdzielni”. Jej wypełnienie zakończyło procedurę badania w spółdzielniach.

- III. faza – przetworzenie danych, analiza wyników, opracowanie wniosków i rekomendacji, które będą stanowić odniesienie do utylitarnego celu pracy.

### 5. 1. 5. Techniki i narzędzia badawcze

Jakościowa metoda badań – wywiad - miał charakter standaryzowany, co oznacza, że pytania postawione respondentom charakteryzowały się określoną, identyczną dla wszystkich kolejnością. Jeśli chodzi o treść pytań, był wywiadem nieustrukturalizowanym, pytania miały charakter otwarty – przedstawiciele spółdzielni mogli odnosić się do nich w sposób swobodny i w dowolnej formie. W wywiadzie swobodnym ukierunkowanym wykorzystano wcześniejsze dyspozycje do rozmowy, ale taka forma dawała dużą elastyczność w formułowaniu i zadawaniu pytań, bowiem dyspozycje miały charakter pytań otwartych i były dostosowywane do możliwości respondenta.

W badaniach dotyczących spółdzielni socjalnych zastosowano wywiad kwestionariuszowy. Polegał on na wykorzystaniu standaryzowanej listy pytań, co zapewniło powtarzalność wyników. Umożliwił również pozyskanie danych i opinii, które następnie przedstawiono w postaci opisu i liczbowej. Ponadto, z uwagi na bezpośredni kontakt z respondentami, stworzył możliwość wyjaśnienia pytań, sformułowanie ich w formie zrozumiałej dla badanego. Metoda wywiadu została wsparta techniką – kwestionariuszem ankiety (**załącznik nr 1**).

Merytoryczny układ wywiadu wynikał z postawionych problemów badawczych. Pytania w wywiadzie miały dać materiał do analizy w następujących obszarach:

- uwarunkowania procesów tworzenia się spółdzielni socjalnych,
- sytuacja ekonomiczna spółdzielni socjalnych na konkurencyjnym rynku
- problemy zarządzania spółdzielnią socjalną,
- czynniki mające kluczowy wpływ na przeżywalność spółdzielni,
- cykl życia spółdzielni socjalnych.

Proces zbierania odpowiedzi odbywał się w siedzibie spółdzielni normalnych godzinach pracy. Gromadzenie danych trwało kilka miesięcy.

Wywiad był nagrywany, ale w jego trakcie badacz również notował odpowiedzi i uzupełniał zbierane dane o własne spostrzeżenia. Wywiad był prowadzony z osobami najbardziej kompetentnymi - założycielami spółdzielni, prezesami i członkami zarządu. Osoby udzielające odpowiedzi miały odpowiednią wiedzę na temat prowadzonego przedsiębiorstwa oraz uprawnienia, aby dzielić się informacjami.

Po wstępnym opracowaniu wyników wywiadu, dla ich pełniejszej weryfikacji, przeprowadzono na tej samej grupie respondentów badania ilościowe - ankietowe, polegające na dostarczeniu badanym ankiety zawierającą wybrany zestaw propozycji czynników wewnętrznych (20 czynników) i zewnętrznych (18 czynników). Badani zostali poproszeni o wskazanie po 5 czynników mających najsilniejszy wpływ na przeżywalność organizacji (ankieta - **załącznik nr 2**).

Formularz ankiety został przygotowany w formie elektronicznej i papierowej, był wcześniej dostarczony uczestnikom badania za pośrednictwem poczty mailowej i poczty tradycyjnej.

#### **5.1.6. Ograniczenia**

Ograniczenia, na które napotkano w trakcie prowadzenia badań miały dwojaki charakter:

- ograniczenia związane z obroną metodyką badawczą,
- ograniczenia związane z warunkami prowadzenia badania.

##### **Ograniczenia związane z metodyką badawczą**

W trakcie badania ujawniły się ograniczenia charakterystyczne dla metod jakościowej i ilościowej. Przede wszystkim przeprowadzenie w pełni zaplanowanego wywiadu okazało się czasochłonne. Jak wspomniano wcześniej, gromadzenie materiału przedłużyło się do kilkunastu miesięcy. Badanie przy wsparciu tej metody, w przeciwieństwie do typowych anonimowych badań ilościowych, nie mogło być anonimowe, więc wymagało od respondentów rozmowy z podaniem personaliów i pod „szyldem” określonej spółdzielni. Z tych względów, w trakcie etapu przygotowawczego, napotkano wiele odmów udziału w badaniu. Ponadto wywiad w tej

części, w której wymagał osobistej rozmowy, nastęczał problemów z dotarciem do respondentów (choroby, ważne sprawy służbowe, wyjazdy).

Przy zastosowaniu metody ilościowej - badań ankietowych, pojawiły się również typowe ograniczenia, dobrze opisane w literaturze<sup>507</sup>. Przede wszystkim dało się zauważyć podejście subiektywne, respondenci artykułowali swoje opinie, które były niekiedy oparte na odczuciach i emocjach.

### **Ograniczenia związane z warunkami prowadzenia badania**

Badania, jak już wskazano, prowadzono w latach 2020-2021, a więc w okresie trwania pandemii COVID-19, co miało wpływ na ich czas i rytmiczny przebieg. Ze zrozumiałych względów badania trwały dłużej niż zaplanowano, respondenci odkładali terminy spotkań, wyrażali obawy związane z kontaktem bezpośrednim, czy wręcz odmawiali rozmów.

Realizacja badań jakościowych i ich powodzenie zależało od pełnego zaangażowania w ten proces respondentów, co przy niewielkich stanach osobowych badanej spółdzielni nie zawsze było możliwe. Kwestionariusz wywiadu był narzędziem stosunkowo rozbudowanym, więc jego przeprowadzenie wymagało zarówno przygotowania się respondenta, jak i czasu na bezpośrednią rozmowę. Spółdzielnie nie zawsze mogły podjąć takim wyzwaniom w sposób satysfakcjonujący autora badania.

## **5. 2. Charakterystyka badanej grupy spółdzielni**

### **5. 2. 1. Geograficzna lokalizacja badanych podmiotów**

Spółdzielnie objęte badaniem były zlokalizowane w 5 województwach:

- pomorskie - 2
- małopolskie – 3
- mazowieckie - 3
- lubelskie - 1
- śląskie – 1

Większość z nich (8 – 80%) miała siedziby w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców, dwie w miastach liczących poniżej 100 tys., z czego jedna (10%) w mieście powyżej 50 tys., a jedna (10%) w mieście liczącym poniżej 20 tys. mieszkańców.

---

<sup>507</sup> Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia*, op. cit. s. 373.

### 5.2.2. Założyciele i zatrudnienie

Zgodnie z art. 5 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, założycielami spółdzielni socjalnej mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne. W przypadku badanych spółdzielni założycielami były:

- wyłącznie osoby fizyczne w 5 przypadkach (50%),
- wyłącznie osoby prawne w 4 przypadkach (40%)
- osoby fizyczne i prawne w 1 przypadku (10%).

Zachowano przy tym ustawowy wymóg, że w przypadku założenia spółdzielni przez osoby fizyczne musi ich być przynajmniej 3 (w badanych spółdzielniach liczba ta oscylowała w granicach 3-7), a w przypadku osób prawnych co najmniej 2 podmioty (taką liczbę założycieli wykazały spółdzielnie założone przez osoby prawne).

Zatrudnienie w badanych spółdzielniach na dzień 31.10.2021 r. zaprezentowano z wykorzystaniem tabeli 5.2.

Z przedstawionego zastawienia wynika, iż średnie zatrudnienie w badanych spółdzielniach wynosiło 13 pracowników, jakkolwiek trzeba mieć na uwadze wielkie zróżnicowanie pod tym względem – najniższe zatrudnienie to 1 pracownik, najwyższe – 32 pracowników (dotyczyło zakładu produkcyjnego). Średnia liczba członków spółdzielni wyniosła 6. Przyjmując więc za kryterium jedynie wielkość zatrudnienia można stwierdzić, że statystyczna badana spółdzielnia to mikroprzedsiębiorstwo.

Tabela 5.2. Zatrudnienie i członkostwo w spółdzielniach socjalnych

Spółdzielnia*	Liczba członków	Liczba pracowników
Spółdzielnia socjalna A	13	10
Spółdzielnia socjalna B	11	18
Spółdzielnia socjalna D	5	5
Spółdzielnia socjalna E	2	17
Spółdzielnia socjalna F	10	9
Spółdzielnia socjalna G	5	1
Spółdzielnia socjalna H	7	32
Spółdzielnia socjalna I	2	30
Spółdzielnia socjalna J	5	4
Spółdzielnia socjalna K	6	8

\*Zachowano anonimowość na życzenie respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Spółdzielnie były również pytane o zatrudnianie osób z orzeczoną niepełnosprawnością.

Zatrudnienie to kształtowało się w sposób następujący:

- 2 (20%) badane podmioty nie zatrudniały osób z niepełnosprawnością;
- 4 (40%) – zatrudniały do 5 osób z niepełnosprawnością



- 2 (20%) – zatrudniały powyżej 5 a poniżej 10 osób z niepełnosprawnością
- 2 (20%) zatrudniały powyżej 20 osób z niepełnosprawnością.

Osoby z niepełnosprawnością w jednej ze spółdzielni stanowiły 100% zatrudnionych; w czterech powyżej 50% zatrudnionych, w trzech - poniżej 20% ogółu zatrudnionych.

### **5. 2. 3. Główny przedmiot działalności gospodarczej**

Większość badanych spółdzielni prowadziła działalność w obszarze szeroko pojętych usług (8-80%), natomiast działalnością czysto produkcyjną zajmowała się tylko 1 spółdzielnia, zaś 1 prowadziła działalność mieszaną (produkcja i usługi). Należy podkreślić, iż w działalności usługowej również mieściła się drobna produkcja. Tak było w przypadku 3 podmiotów (30%), które prowadząc usługi cateringowe i gastronomię, również produkowały swoje wyroby.

Biorąc za podstawę analizy Polską Klasyfikację Działalności (PKD) można przyjąć, że badane spółdzielnie koncentrowały swoją działalność w pięciu sekcjach:

- Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe – 20%
- Sekcja G – Handel hurtowy i detaliczny - 10%
- Sekcja I - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi 30%
- Sekcja P – Edukacja – 10%
- Sekcja S – Pozostała działalność usługowa -30%

### **5. 2. 4. Okres funkcjonowania badanych podmiotów**

Okres funkcjonowania badanych spółdzielni według stanu na dzień 31.10.2021 r. wahał się w granicach 6-9 lat. Jak wspomniano wcześniej, czas działalności był jednym z kryterium doboru respondentów. Aby zrealizować zakładane cele przyjęto, że spółdzielnia powinna prowadzić działalność co najmniej 5 lat. Taki okres pozwalał bowiem na konstatację, że podmioty utrzymały się relatywnie długo na rynku, a więc znalazły swoją niszę rynkową, w której się realizują.

Okres funkcjonowania na rynku badanych podmiotów kształtował się następująco:

- 9 lat – 2 spółdzielnie,
- 8 lat – 1 spółdzielnia,

- 7 lat – 6 spółdzielni,
- 6 lat – 1 spółdzielnia.

Z powyższego zestawienia wynika, iż średnia przeżywalność badanych spółdzielni wynosiła 7,6 roku. Jest to średnia charakterystyczna dla większości polskich spółdzielni socjalnych. Według danych Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej wśród aktywnie działających w 2021 r. najwięcej spółdzielni socjalnych funkcjonowało na rynku od 7 lat do 9 lat – łącznie prawie 40 %<sup>508</sup>.

### **5. 2. 5. Wsparcie finansowe spółdzielni**

Badane podmioty w zdecydowanej większości korzystały z pomocy finansowej zarówno na założenie spółdzielni i rozpoczęcie działalności, jak i w trakcie swojego dalszego funkcjonowania. Tylko jedna spółdzielnia (10%) nie korzystała z żadnego rodzaju wsparcia finansowego, 5 (50%) korzystało z pomocy finansowej na założenie swojej działalności, 7 (70%) na wsparcie działalności już w okresie późniejszym, natomiast 4 (40%) korzystało z finansowego wsparcia zewnętrznego zarówno w okresie tworzenia, jak i funkcjonowania.

Na utworzenie spółdzielni wykorzystano z następujących źródeł wsparcia:

- środki pochodzące z funduszy europejskich (Europejski Fundusz Społeczny),
- dotacje z Funduszu Pracy,
- dotacje z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON).

Na pomoc w bieżącym funkcjonowaniu (utrzymanie miejsc pracy, rozwój pracowników itp.) korzystano z następujących źródeł wsparcia:

- granty, dotacje,
- pożyczki bankowe,
- dofinansowanie wynagrodzeń pracowników z niepełnosprawnością,
- pożyczka z TISE (Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych) na rozwój,
- dotacje z Funduszu Pracy na utrzymanie stanowisk pracy,
- dotacje z Funduszu Pracy – dopłaty na ZUS,

---

<sup>508</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej Warszawa 2022, s. 38.

- dotacje z KFS (Krajowy Fundusz Szkoleniowy) na szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe.

### 5.3. Uwarunkowania procesu powoływania spółdzielni socjalnych

#### 5.3.1. Przyczyny (motywacje) powoływania spółdzielni

Najistotniejsze, z punktu widzenia tej części badań, było ustalenie motywacji stojących za decyzją o powołaniu spółdzielni, bowiem one przesądzały o zasadniczym celu działalności. Motywacje w przypadku badanych spółdzielni w dużej mierze były podobne, ale akcentowane różnice dały materiał do szerszej oceny funkcjonowania spółdzielni, co ilustrują opinie wyeksponowane w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Motywy powoływania spółdzielni

Zasadnicze motywy	Reprezentacja	Charakterystyczne opinie
Scedowanie zadań miasta (transport OzN) na spółdzielnię	10%	„Padł pomysł, że zwolnią kierowców żeby stali się osobami bezrobotnymi, taki był warunek do założenia spółdzielni socjalnej. Przez sześć miesięcy byliśmy bezrobotni. W tym czasie szkoliliśmy się w ramach Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Później gmina miasto - gmina założyli spółdzielnię.”
Kontynuacja działalności połączona z poszukiwaniem nowych źródeł finansowania	30%	- „Podjęliśmy decyzję o założeniu spółdzielni w celu dodatkowego dofinansowania naszej działalności. Do tej pory wszystko co robiliśmy finansowaliśmy nie oglądając się na duże źródła zewnętrzne.” - „Potrzebowaliśmy środków finansowych po to, aby móc poszerzać swoją działalność i wtedy były akurat możliwości pozyskiwania dotacji na zakładanie spółdzielni socjalnych.” - „Było doświadczenie, byli ludzie, byli klienci i pojawiło się miejsce. Ostateczną decyzją, co spowodowało że jesteśmy spółdzielnią socjalną osób fizycznych, był czas w którym była zakładana. Był to początek 2014 r., w którym jedynym możliwym wsparciem finansowym były środki krajowe”.
Finansowanie aktywizacji osób niepełnosprawnych, wykluczonych	30%	„Okazało się, że jest to najlepsza metoda, żeby uzyskać finansowanie na browar, bo niestety otwarcie browaru, nie jest najtańszą sprawą.”
Brak możliwości zatrudnienia na „normalnym” rynku pracy	10%	„Przy drapieżnym kapitalizmie jest wiele osób, które nie są w stanie znaleźć się we współczesnym rynku pracy. Spółdzielnia socjalna chroni przed drapieżnym kapitalizmem.”
Skonsolidowanie rozporoszonej działalności osób z jednej branży	10%	„Każda z nas miała swoją bazę klientów (...) uważaliśmy, że część klientów pójdzie za nami. Każda z nas już wiedziała, że chce to robić i od początku szliśmy w tym kierunku.”
Stworzenie dla członków przyjaznego i bezpiecznego miejsca pracy	10%	„Mieliśmy swoje własne umiejętności i chcieliśmy robić to co umiemy, wzajemnie się uzupełniając.”

Źródło: opracowanie własne.

Jak z powyższego zestawienia wynika, wiodącą motywacją tworzenia spółdzielni socjalnych była aktywizacja zawodowa osób defaworyzowanych, chociaż w kilku przypadkach została ona inaczej sformułowana (np.: brak możliwości zatrudnienia na „normalnym” rynku pracy, stworzenie dla członków przyjaznego i bezpiecznego miejsca pracy).

Drugą ważną przyczyną było poszukiwanie źródeł finansowego wsparcia dla prowadzonej dotychczas działalności. Takie nowe sposoby finansowania oferowała formuła spółdzielni socjalnej.

Wreszcie trzeci motyw, charakterystyczny dla spółdzielni tworzonych przez osoby prawne, to wynik analizy opłacalności pewnych ustawowych obowiązków (np.: zdjęcie obowiązku transportu osób z niepełnosprawnością z miejskich ośrodków pomocy społecznej i powierzenie ich spółdzielniom socjalnym).

Należy zwrócić uwagę, iż badani posługując się wprawdzie różnymi określeniami, akcentowali jako motyw chęć tworzenia bezpiecznego miejsca dla osób wykluczonych, marginalizowanych itp. Spółdzielnię traktowano więc nie tyle jako podmiot gospodarczy dający miejsca pracy i środki do życia, ale jako swojego rodzaju instytucję społeczną, dającą poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji, współuczestnictwa i możliwość nawiązywania nowych relacji.

### **5. 3. 2. Analiza rynku, strategia (plan działania) przed podjęciem działalności**

Dla zbadania warunków tworzenia spółdzielni ważne były dwa dalsze pytania dotyczące analizy rynku i strategii działania:

- Czy wraz z decyzją o założeniu spółdzielni przeprowadzona została analiza sytuacji rynkowej, aby ocenić własne możliwości?
- Czy została zaprojektowana strategia dla spółdzielni na pierwszy rok działalności?

Pytania te były niezbędne, jednak przy ich formułowaniu należało mieć świadomość, że w przypadku specyficznych mikroprzedsiębiorstw, jakimi były badane spółdzielnie, nie można było się spodziewać, że analiza i strategia – jeśli w ogóle były opracowane – to w wydaniu spółdzielni jakies rozbudowane, wszechstronne dokumenty, charakterystyczne dla korporacji czy innych dużych organizacji (instytucji).

Odnosząc się do kwestii analiz rynkowych, poprzedzających powołanie spółdzielni, badani wyartykułowano dwa zasadnicze podejścia:

- 4 podmioty (40%) dokonały analizy sytuacji rynkowej, przy czym w dwóch przypadkach określano ją jako biznes plan, który był konieczny przy staraniu się o fundusze europejskie.
- 6 podmiotów (60%) nie widziało takiej potrzeby ponieważ kontynuowały dotychczasową działalność, jednak w formule spółdzielni socjalnej, chcąc skorzystać z nowych źródeł finansowania. Rynek był im doskonale znany, operowali na nim wiele lat.

Badani podkreślali, że przy okazji pracy nad dokumentami niezbędnymi dla pozyskania funduszy europejskich, jak biznes plan, pojawiały się niezrozumiałe problemy prawne. Dla przykładu w niektórych projektach mogły aplikować tylko nowe, a nie już istniejące spółdzielnie socjalne („Zgłosiliśmy się. Napisaliśmy wniosek po czym w ostatniej chwili, dwa/trzy tygodnie przed zamknięciem konkursu okazało się, że nie może aplikować istniejąca spółdzielnia. Muszą powstać nowe spółdzielnie. To jest jedna z podstawowych rzeczy, która decyduje, że spółdzielczość u nas leży”).

W kilku przypadkach analiza rynku ograniczała się do identyfikacji i oceny działających na rynku lokalnych konkurentów („My tę analizę robiliśmy trochę na zasadzie analizy konkurencji i konkurencyjności, która gdzieś w naszym rejonie się znajduje i przede wszystkim na tym się skupiliśmy”).

Podejście do strategii w początkowym okresie działalności było również niejednoznaczne:

- 6 podmiotów (60%) nie opracowało tego rodzaju dokumentów (również planów),
- 3 podmioty (30%) wprowadziło programowo swoje działania na pierwszy rok funkcjonowania, ale podkreślono, że strategia jest w tym przypadku nazbyt „górnolotnym” sformułowaniem.
- 1 podmiot (10%) zadeklarował, że taką strategię wypracował, nie określając żadnych jej szczegółów.

Zgodnie z przewidywaniami, strategia w przypadku spółdzielni socjalnych - podmiotów o małym zapleczu kadrowym i na ogół zawężonym przedmiocie działalności - albo w ogóle nie była opracowywana, albo ograniczała się do nakreślenia celów do zrealizowania w najbliższej perspektywie.

Respondenci na ogół byli zgodni, iż jest to dokument zbędny w przypadku wąskiej działalności i dobrze rozpoznanego rynku, na którym operowali.

Przedstawiciele jedyne go zakładu produkcyjnego – browaru stwierdzili, że „strategia na pierwszy rok działalnością była taka, aby pojawić się na rynku trójmiejskim i zacząć od produkcji piw bardziej klasycznych”. W innym przypadku strategia to był skromnie skrojony plan działania: „nie nazywało się to górnolotnie strategią, ale mieliśmy opracowany taki szkielet, co chcemy robić, jak to chcemy robić”. Kolejna spółdzielnia podkreśliła natomiast, że do wypracowania strategii, w jej klasycznym rozumieniu, była gotowa po kilku latach działalności natomiast w okresie tworzenia „był to biznesplan, który przygotowaliśmy do urzędu pracy”.

Pojawiły się dwie opinie, że strategia jest określeniem na wyrost, nieadekwatnym dla spółdzielni socjalnych („w opisach programów biurokratycznych i naukowych mówi się o strategii i wielu innych rzeczach. Na dobrą sprawę twórcy spółdzielni nawet nie wiedzą o co chodzi”). Z drugiej strony podkreślano, że posiadanie planu działania na najbliższy okres bardzo pomogło w dalszym rozwijaniu działalności („trzymając się tego planu w dłuższym okresie spółdzielnia bardzo ładnie się rozwijała”; „Przez pierwsze 12 miesięcy utrzymania się pokazywał nam ścieżkę działania, jak odnosić sukces”).

Charakterystyczne są również dwie opinie przedstawicieli spółdzielni, które nie opracowały strategii. Jedną to stwierdzenie, że rozpoczęto prace na zasadzie „jakoś to będzie”, natomiast członkowie drugiej przyznali, że nie mieli dostatecznego zaplecza kadrowego i kompetencji do nakreślenia tego rodzaju dokumentu („było tylko pięć osób, pracowaliśmy społecznie, był taki podział kto się czym zajmuje, o wszystkim zdecydowaliśmy wspólnie”).

### **5. 3. 3. Kompetencje założycieli, ocena własnych predyspozycji i zasobów**

Jedną z hipotez roboczych sformułowanych po przeprowadzeniu dociekań teoretycznych zakładała, że jakość kadr spółdzielni socjalnej (założyciele, pracownicy), oceniana głównie przez pryzmat ich kompetencji jest jednym z najważniejszych czynników warunkujących przetrwanie na rynku. Stąd ważnym elementem badań nad uwarunkowaniami tworzenia spółdzielni były zasoby ludzkie.

Samoocena respondentów dotyczących własnych kompetencji, była zróżnicowana, co pokazano w tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Ocena zasobów kadrowych

Oceniany czynnik	Reprezentacja	Charakterystyczne opinie
Ocena predyspozycji założycieli i zasobów	Dokonano 3 (30%)	„Występowaliśmy o budżetowanie, które wymagało przeprowadzenia analizy SWOT, która pokazała nasze mocne i słabe strony oraz możliwości rozwoju. Na bazie mieliśmy rozeznanie naszych możliwości i możliwości rynkowych, osób współpracujących z nami i instytucji, które chciałyby z nami współpracować.”
	Nie dokonano 7 (70%)	„Nie było potrzeby. Mieli świadomość swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji.” „Mieliśmy swoje własne umiejętności i chcieliśmy robić to co umiemy, wzajemnie się uzupełniając.”
Doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej	Tak – 4 (40%)	„Spółdzielnia była zakładana przez osoby prawne.” „Tak, od 1989 roku, czyli kilkudziesięcioletnie.”
	Część personelu - 3(30%)	„Jako prowadzący nie, ale mieliśmy doświadczenie w sektorze jakim jest przewóz osób z niepełnosprawnością.” „Cztery osoby tak, bo siedmioro było założycieli. Cztery osoby miały kompetencje i doświadczenie. Natomiast pozostała grupa osób nabywała w trakcie.”
	Nie, żadnego – 3 (30%)	„Nie, nie posiadali, ponieważ posiadali w działalności charytatywnej, a nie gospodarczej.”
Ocena umiejętności i kompetencji do prowadzenia spółdzielni	Tak, były umiejętności i kompetencje – 7 (70%)	„My traktujemy spółdzielnie jako normalną firmę. W pierwszej kolejności musi być działalność ekonomiczna, żeby realizować cele społeczne. Takie zasoby i umiejętności mieliśmy, przy doświadczeniu z poprzedniej spółki.”
	Część założycieli miała - 2 (20%)	„Założyciele spółdzielni wiedzieli gdzie szukać osoby które będą prowadzić spółdzielnię.” „Cztery osoby miały i wiedzę i kompetencje, uprawnienia do prowadzenia tej działalności. Pozostała trójka to były osoby z niepełnosprawnościami, które miały predyspozycje do bycia członkiem i bycia pracownikiem (...) ale nie na stanowiskach zarządzających.”
	Nie posiadano – 1 (10%)	„Nie, nie posiadaliśmy, uczyliśmy się tego robić.”

Źródło: opracowanie własne.

Z badań wynika, że założyciele i pracownicy posiadali w większości niezbędne kompetencje do prowadzenia działalności gospodarczej w formule spółdzielni socjalnej. Brak kompetencji wskazało jedynie 10% badanych.

Z faktu, że tylko 30% założycieli zakładanych spółdzielni wcześniej dokonała oceny własnych predyspozycji i zasobów, nie należy wyciągać zbyt daleko idących wniosków. Spółdzielnie socjalne, jak wielokrotnie podkreślano, to podmioty małe, kilku-kilkunastoosobowe, w których założyciele i pracownicy doskonale znają swoje mocne i słabe strony, więc dodatkowa, zwłaszcza udokumentowana ocena, nie wydaje się potrzebna.

Kompetencje założycieli i pracowników spółdzielni przekładały się na powodzenie rynkowe badanych podmiotów, wszystkie funkcjonowały kilka lat i – pomimo szeregi trudności – nie stanęły w obliczu likwidacji. Kompetencje to również

wiedza i doświadczenie w poruszaniu się w gąszczu biurokratycznych wymogów i przepisów, związanych z powołaniem spółdzielni. Zasadniczo, bez znajomości prawa i procedur założenie spółdzielni jest niezwykle trudne, o ile w ogóle możliwe. Z badań można wnioskować, że instytucje rynku pracy wykazywały pasywną postawę, jeśli chodzi o wsparcie inicjatorów powoływania spółdzielni socjalnych.

#### **5.3.4. Trudności w procesie powoływania spółdzielni**

W trakcie badań odniesiono się do problemów występujących na etapie tworzenia spółdzielni, trudności związane z ich założeniem, sposobów rozwiązywania oraz ich wpływu na dalsze funkcjonowanie spółdzielni.

Doświadczenia badanych spółdzielni w tym zakresie były zróżnicowane. Na wstępie trzeba podkreślić, iż z innymi problemami i trudnościami borykały się spółdzielnie zakładane przez osoby prawne, a z innymi tworzone przez osoby fizyczne. Generalnie z opinii respondentów wynika, że tam gdzie występowały osoby prawne trudności nie było lub miały łagodniejsze przejawy. Jest to problem szerszy, ponieważ kilku respondentów wskazywało wręcz na zjawisko nierównego traktowania spółdzielni założonych przez samorządy i przez osoby fizyczne, to znaczy na faworyzowanie przez urzędników tych pierwszych.

W tabeli 5.5. przedstawione zostały problemy oraz trudności wskazane przez respondentów badania.

Wskazane w tabeli problemy i trudności na etapie tworzenia spółdzielni w zasadzie pokrywają się z tymi, które opisano w literaturze przedmiotu i dostępnych badaniach. Jeśli najważniejsze wskazania respondentów porównać z badaniami przeprowadzonymi przez ówczesne Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS) z 2019 r.<sup>509</sup>. Te podobieństwa ilustruje tabela 5.6.

Z zestawienia wynika, iż nowym problemem – w opinii badanych – było nierówne traktowanie podmiotów założonych przez osoby prawne i fizyczne. Pozostałe kwestie były „typowe” dla wielu spółdzielni.

Podsumowując część badania dotyczącą uwarunkowań powoływania spółdzielni, można zidentyfikować kwestie najbardziej charakterystyczne dla większości nowych podmiotów.

---

<sup>509</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych, op. cit. s. 41.



Tabela 5.5. Problemy związane z powoływaniem spółdzielni socjalnych

Problem (trudność)	Reprezentacja*	Charakterystyczne opinie
Brak lub niedostatek środków finansowych	3 (30%)	„Mocno ograniczone środki. Na to, co my robimy to muszą być środki inwestycyjne. Tych środków było zawsze za mało.” „Przed wszystkim spółdzielnia jest niewydolna kredytowo. Banki nie były zainteresowane udzielanie pożyczek, po pierwsze. Po drugie nie istniał fundusz pożyczkowy, który istnieje teraz.”
Biurokratyczne problemy związane rejestracją podmiotu	3 (30%)	„Trudnością z perspektywy wymiernej okazały się sądy, żeby zarejestrować taką formę prawną. Bardzo dużo czasu spędziliśmy od momentu złożenia wniosku, do momentu założenia spółdzielni. Wnioski według nas praktyków, z błahych powodów były odrzucane przez sąd, żeby ostatecznie doprowadzić za trzy miesiące do rejestracji.”
Problemy lokalowe, infrastrukturalne	2 (20%)	„Natomiast żeby wynająć lokal trzeba mieć działalność gospodarczą, a żeby mieć działalność gospodarczą trzeba mieć lokal. Po prostu nie ma takiej opcji. Związku z tym dokonuje się różnych cudów po bandzie prawnej, tylko żeby coś zorganizować. Tutaj jest po prostu sprzeczność przepisów.”
Nierówne traktowanie podmiotów	2 (20%)	„Osoby fizyczne mają większe problemy z założeniem spółdzielni. Jeżeli jest podmiot, w którym jest udział skarbu państwa lub samorządu, to wtedy mają łatwiej.”
Brak wsparcia ze strony organizacji (instytucji) do tego powołanych	1 (10%)	„Zostaliśmy zaproszeni przez organizację, która została powołana do wspierania spółdzielni. Przyszliśmy na spotkanie z takim naiwnym przekonaniem, że ci ludzie będą chcieli nam pomóc. Pierwsze słowa, jakie usłyszeliśmy od młodej osoby płci żeńskiej, która mogłaby być naszą wnuczką, to, że w ogóle nie mamy, co liczyć na to, że dostaniemy jakieś środki, że uda nam się załatwić jakieś środki.” „Organizacje, które są teoretycznie powołane żyją z grantów, i ci ludzie nie mają najmniejszej motywacji żeby pieniądze, które są dla spółdzielni socjalnych dostała je spółdzielnia, bo dla nich nie będzie.”
Brak kadr (osób bez których nie można założyć spółdzielni) lub ich duża rotacja	2 (20%)	„Więc takim jedynym problemem był czynnik ludzki (...) osoby które zakładały spółdzielnie i tworzyły miały tą świadomość, że zatrudniając osoby bezdomne, alkoholików, narkomanów oraz osoby uzależnione w inny sposób może liczyć się z rotacją.”
Stereotypy społeczne związane z niepełnosprawnością i wykluczeniem	1 (10%)	„Bardzo szokującym faktem na początku było to, że osoby niepełnosprawne będą produkowały alkohol.” „Były problemy z rodzinami naszych pracowników w browarze, którzy próbowali przejąć kontrolę nad finansami, bo nie mogli zrozumieć, że nagle syn, wnuk, czy ktoś, ma pracę i zarabia i sam może kontrolować swoje finanse.”

\*Badani mogli wskazywać wiele trudności.

Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, wiodącymi motywami tworzenia spółdzielni była aktywizacja osób mających trudności na rynku oraz pozyskanie dodatkowych funduszy na kontynuowanie działalności, ale już w formule spółdzielni socjalnych.

Po drugie, większość spółdzielni (60%) nie dokonała analizy rynku, ponieważ był im dobrze znany, ani nie opracowała strategii działania na najbliższy okres. Kryteria, jaki należało spełnić, aby uzyskać nowe fundusze, wymuszały na nowych spółdzielniach opracowywanie biznesplanów, rzadziej analizy SWOT.

Po trzecie, na założenie spółdzielni decydowały się osoby, które w większości miały niezbędne doświadczenie oraz kompetencje do realizowania tego rodzaju zadań gospodarczo-społecznych.

Tabela 5.6. Trudności w funkcjonowaniu spółdzielni według badań własnych i MRPiPS

Problem (trudność) w badaniach własnych		Problem (trudność) w badaniach MRPiPS*	
Brak lub niedostatek środków finansowych	3 (30%)	Przeszkody w zdobyciu środków finansowych	12(36%)
Biurokratyczne problemy związane rejestracją podmiotu	3 (30%)	Rozwiązania prawne utrudniające funkcjonowanie	12 (36%)
Brak kadr (osób bez których nie można założyć spółdzielni) lub ich duża rotacja	2 (20%)	Brak zrozumienia dla problemów spółdzielczości socjalnej	9 (27%)
Nierówne traktowanie podmiotów; problemy lokalowe, infrastrukturalne	2(20%)	Kłopoty kadrowe	8(24%)

\*W badaniu MRPiPS wzięły udział 33 spółdzielnie

Źródło: opracowanie własne.

Po czwarte, trudności z jakimi borykało się większość spółdzielni w pierwszym okresie działalności to brak wystarczających środków finansowych, biurokracja urzędnicza wynikająca z niedoskonałości rozwiązań prawnych oraz problemy z pozyskaniem kadr pracowniczych.

Zdiagnozowane w trakcie badania motywy powoływania spółdzielni i trudności w ich funkcjonowaniu w dużej mierze pokrywały się z tymi, które zaprezentowano w innych dokumentach, na przykład w „Informacjach o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych” publikowanych co dwa lata przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. Różnica polegała na innym rozkładaniu akcentów. Instytucje państwa odpowiedzialne za politykę społeczną nie artykułują, co można zrozumieć, problemów związanych z biurokracją i gąszczem obowiązujących przepisów, niejasnymi kryteriami podziału środków finansowych. Tym cenniejsze są informacje dotyczących tych problemów płynące z badań.

## 5. 4. Sytuacja ekonomiczna spółdzielni socjalnych na konkurencyjnym rynku

### 5. 4. 1. Geograficzny zasięg działalności

Ważnym elementem badań spółdzielni socjalnych było określenie zasięgu ich działalności. Wyniki nie były zaskakujące, bowiem większość z nich skupiała swoją działalność (usługi, produkcję) na rynku lokalnym (gmina, miasto, powiat) i regionalnym (województwo, województwa sąsiednie). Jednak zaistniały również na rynku krajowym, a nawet międzynarodowym, co pokazano w tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Zasięg działalności gospodarczej spółdzielni

Zasięg aktywności	Liczba spółdzielni	Charakterystyczne opinie
Lokalny	4 (40%)	„Produkcję i działalność prowadzimy lokalnie w przypadku gastronomii (...). Zdarzało się jednak, że wysyłaliśmy produkty do Hiszpanii czy do Szwajcarii”. „Przedsiębiorstwo socjalne musi mieć charakter lokalny”.
Regionalny	4 (40%)	„Głównie Kraków, Nowy Sącz i Małopolska (...) My prowadzimy zajęcia edukacyjne w zakresie turystyki kulturowej”. „Był to szeroki obszar od wschodu do zachodu np.: Płock, Łasice. Było kilka miejsc na terenie województwa mazowieckiego”.
Krajowy	1 (10%)	„Nie zmienił się, jest to cały czas obszar kraju”.
Międzynarodowy	1(10%)	„Zmierza to w kierunku międzynarodowym (...) Nasze piwo pojawi się w Kanadzie. Byliśmy obecni w Wielkiej Brytanii, Dani (...) Jesteśmy w trakcie rozwijania takich kierunków skandynawskich. Na stałe może będzie Kanada w najbliższym czasie”.

Zródło: Opracowanie własne.

Z części odpowiedzi respondentów wynika również, że trudno je przypisać tylko do jednego rynku. Dla przykładu, spółdzielnia prowadząca gastronomię lokalnie, okazyjnie wysyłała swoje produkty za granicę, inna – oferująca swoje usługi na terenie miasta – niekiedy dystrybuowała produkty do różnych lokalizacji na terenie województwa. Generalnie szersze zasięg działalności miały spółdzielnie o charakterze produkcyjnym, mniejszy zaś – lokalny - o charakterze usługowym.

### 5. 4. 2. Aktualna kondycja ekonomiczna spółdzielni, perspektywy rozwojowe

Kondycja ekonomiczna badanych spółdzielni była zróżnicowana. 4 podmioty (40%) oceniło swoją sytuację jako dobrą i stabilną, 3 podmioty (30%) jako złą lub niezadowolającą, natomiast pozostałe 3 (30%) jako niepewną, niestabilną, w której

przychody z trudem pokrywają koszty działalności. Ta ostatnia grupa deklarowała, że nie była w stanie odłożyć środków na późniejsze inwestycje.

Spółdzielnie oceniające swoją sytuację jako złą wskazywały na jej następujące przyczyny:

- brak stałych zleceń na usługi,
- nietrafione inwestycje,
- problemy kadrowe, przekładające się na wielkość realizowanych zamówień.

W tej grupie jeden z podmiotów ocenił, że pomimo notowanych strat jego sytuacja finansowa systematycznie się poprawia („kondycja się poprawia na pewno, z miesiąca na miesiąc. I to widać, ale na ten moment jesteśmy na minusie”).

Spółdzielnie, które dobrze oceniły swoją kondycję ekonomiczną na ogół podkreślały, że jest to sytuacja charakterystyczna dla ostatniego okresu („od ubiegłego roku sytuacja się zmieniła zdecydowanie i mamy zyski”), natomiast początki były trudne, ze stratami. Stabilna sytuacja wynikała również z dofinansowania z różnych źródeł (w większość z urzędów pracy na szkolenia i rozwój).

Charakterystyczne, że pomimo zróżnicowanej sytuacji ekonomicznej, zdecydowana większość badanych spółdzielni (8 - 80%) bardzo optymistycznie oceniła swoje szanse na dalszy rozwój i niezależność finansową.

Podmioty szanse rozwojowe dostrzegają w wielu czynnikach, w tym m.in.:

- podniesieniu jakości produkcji żywności,
- pożyczce na rozwój,
- możliwości współpracy z inną spółdzielnią,
- nowych kanałach dystrybucji, wejściu do marketów wielkopowierzchniowych.

Jedna z pozostałych, mniej optymistycznie oceniających przyszłość spółdzielni, swoje powodzenie rozwojowe obudowała szeregiem warunków (np. 10% miesięcznym zyskiem), natomiast tylko jedna oceniła perspektywy na dalsze funkcjonowanie jako niewielkie („korzystamy ze wsparcia zewnętrznego”).

Podobnie badane spółdzielnie oceniły możliwość ewentualnej likwidacji. Większość, bo 60% spółdzielni, nie miała obaw związanych z likwidacją i nie rozpatrywała takiej możliwości. Pozostałe 4 spółdzielnie (40%) liczyły się z likwidacją, ale warunkowały ją szeregiem okoliczności. Jedna zadeklarowała zamiar całkowitej zmiany profilu działalności i nie wykluczyła likwidacji w przypadku fiaska tego posunięcia. Inna nie odrzuciła takiej możliwości zastrzegając, że może do niej dojść nie

w wyniku trudności finansowych, ale kadrowych. Kolejna spółdzielnia z tej grupy, w okresie badania, rozważała zmianę formuły działalności na inną, niż spółdzielnia socjalna, ale dalsze działania uzależniała od wyników zleconych analiz prawnych.

Spośród badanych spółdzielni 3 (30%) były zagrożone likwidacją w przeszłości, na różnych etapach swojego rozwoju.

### 5.4.3. Ekonomiczny sukces spółdzielni

Istotne w badaniu było zagadnienie sukcesu spółdzielni socjalnych, jego rozumienie oraz stopień osiągnięcia. Respondenci zaprezentowali szeroki wachlarz definicji sukcesu i jego interpretacji, co wykazano w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Sukces ekonomiczny w ujęciu badanych spółdzielni

Rozumienie sukcesu	Liczba spółdzielni	Charakterystyczne opinie
Stworzenie jak największej liczby miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych i wykluczonych zawodowych	4 - 30%	„Sukcesem jest możliwość funkcjonowania i danie pracy zgodnej z predyspozycjami, pasjami, z tym co człowiek w ogóle może wykonywać i danie możliwości realizacji się w tej pracy”. „Sukcesem jest, że zatrudniamy osoby, że one się rozwijają, nie wracają do nałogów. Sukcesem spółdzielni jest sukces ich pracowników”. „Jeżeli w kolejnych latach będziemy mieli stabilne miejsca pracy, to jest miarą sukcesu”.
Sukcesem jest to, że wspólnota żyje i działa, bezpieczeństwo wspólnoty	2 - 20%	„Nie zagraża jej likwidacja ze względu na rachunki, albo nie ma co dać ludziom do miski. Można to odnieść do sytuacji rodziny. Jeżeli rodzina ma środki na działalność, na życie i edukację, minimum środków na kulturę i rozwój to już jest dobrze”.
Zwiększanie obrotów, podniesienie jakości usług	1 - 10%	„Dysponujemy większą ilością samochodów i staramy się dopasować do potrzeb klientów. Podwyższenie standardu pojazdów i dostosowanie do klienta. Cały czas jest to samo, dbamy o to żeby usługi były na jak najwyższym poziomie”.
Uruchomienie działalności i jej prowadzenie	2 - 20%	„Sukcesem jest założenie spółdzielni, znalezienie lokalu, to że udało nam się rozwinąć, stworzyliśmy klubokawiarnie”.
Zintegrowany zespół pracowniczy	1 - 10%	„Dla nas bardzo dużym sukcesem jest sam zespół. Jest to ogromny sukces (...) Ich utrzymanie na rynku pracy i dobry stan zdrowia jest ogromnym sukcesem. To, że lubią przychodzić do pracy i mają strukturę dnia i pełnią normalne rolę prywatne i zawodowe. Nie ma w zespole konfliktów, potrafimy w pracować w sposób życzliwy i ludzki. Kolejnym sukcesem będzie to, że udało nam się wypracować pełny pakiet społeczno- socjalny”.

Zródło: opracowanie własne.

Charakterystyczne, że większość badanych spółdzielni pytana o sukces ekonomiczny akcentowała głównie jego wymiar społeczny, ludzki. Miarą sukcesu, w ich opinii, było

stworzenie miejsc pracy i zapewnienie bezpieczeństwa ludziom, którzy by sobie nie poradzili na „normalnym” rynku („sukces jako tworzenie miejsc pracy był od początku celem. To się nie zmieniło”). Podkreślano zwłaszcza pomoc w stworzeniu miejsc pracy osobom niepełnosprawnym i wykluczonym zawodowo, w przeszłości uzależnionym lub bezrobotnym, słowem – defaworyzowanym na polskim rynku pracy.

Ponadto sukces definiowano jako samodzielność w rozwijaniu „swoich pasji zgodnie z tym, co w nas jest i spółdzielnia daje nam takie możliwości. Nikt nas w tym nie ogranicza. Jesteśmy sami dla siebie sterem i okrętem”. Ale też sukces określono jako niezależność ekonomiczną, która powodowała, że byli w stanie realizować cele społeczne, a mianowicie tworzenie miejsc pracy „ludzie mają wpływ na to, jaka ta spółdzielnia jest, jak ona się rozwija”.

W jednym tylko przypadku akcentowano wyłącznie ekonomiczny wymiar sukcesu, a mianowicie systematyczne zwiększanie obrotów spółdzielni i podnoszenie jakości usług.

Podsumowując wyniki badań dotyczące ekonomicznej sytuacji spółdzielni należy podkreślić, iż większość była usatysfakcjonowana z dotychczasowych osiągnięć i optymistycznie postrzegała przyszłość na konkurencyjnym rynku. Większość operowała na rynkach lokalnych, ale część również na rynkach regionalnym i krajowym, a nawet okazjonalnie na międzynarodowym. Niewielka część z badanych spółdzielni była zagrożona likwidacją, a zdecydowana mniejszość żywiła obawy, co do dalszego funkcjonowania.

Spółdzielnie swój sukces postrzegały w kategoriach społecznych, a w mniejszym stopniu w kategoriach ekonomicznych, przede wszystkim jako osiągnięcie celów nakreślonych w ustawie - tworzenie miejsc pracy dla ludzi z grup defaworyzowanych, gwarantowanie im bezpieczeństwa i rozwoju zawodowego, społecznego i kulturalnego.

## **5. 5. Zarządzanie spółdzielnią socjalną**

### **5. 5. 1. Struktura organizacyjna, podejmowanie decyzji, styl kierowania**

Każda z badanych spółdzielni posiadała formalną strukturę, przewidzianą w ustawie o spółdzielniach socjalnych tzn. zarząd, a w dwóch przypadkach radę nadzorczą (pomimo mniejszej liczby członków niż 15, ale takie rozwiązanie przewidywał statut).

Jednak pytanie o strukturę spółdzielni miało ustalić wewnętrzną organizację, zakres zadań, osoby funkcyjne itp. Z uwagi na wielkość zatrudnienia w badanych spółdzielniach te struktury nie mogły być i nie były nadmiernie rozbudowane.

Spośród badanych podmiotów 8 (80%) zadeklarowało, że posiada formalną wewnętrzną strukturę organizacyjną, opisaną w statucie. Jeden z podmiotów stwierdził, że takiej struktury nie ma, poza 1-osobowym zarządem istnieje nieformalny podział obowiązków między poszczególnych pracowników („staramy się działać na równi, na zasadzie partnerskiej, bez konkretnych stanowisk”). Podobnie druga spółdzielnia oświadczyła, że ze względu na małą liczbę pracowników nie posiada wewnętrznych struktur, a jedynie jasno określony podział zadań pomiędzy zatrudnionymi osobami („każdy z nas ma rozdzielone zadania i czym innym się zajmuje”).

Typowa spółdzielnia socjalna, deklarująca posiadanie wewnętrznej struktury, składała się zwykle z 1-3 osobowego zarządu. W zarządzie 3-osobowym występował prezes, wiceprezes oraz członek zarządu, którzy mieli określony zakres zadań. W jednej ze spółdzielni było stanowisko prokurenta, który „zajmował się wszelkimi sprawami przelewów bankowych”, ponieważ usługa księgową była zewnętrzna. Do zadań prokurenta należała również „obsługa internetowa” spółdzielni oraz wprowadzanie w obieg wszystkich ważniejszych dokumentów. W przypadku spółdzielni prowadzących usługi gastronomiczne zwykle działaniami operacyjnymi kierował wyznaczony menadżer, któremu podlegał szef kuchni i jego zastępca. Jedna ze spółdzielni posiadała wydzielone „sektory funkcjonalne”, nie precyzując bliżej takiego podziału.

System podejmowania decyzji w badanych podmiotach był zróżnicowany, ale na ogół podkreślano, że jest demokratyczny (kolegialny, konsultacyjny, solidarnościowy, na zasadzie konsensusu). W taki sposób proces decyzyjny opisało 7 (70%) podmiotów. Akcentowano, że wszyscy członkowie spółdzielni mają wpływ na podejmowane decyzje. Służą temu cykliczne spotkania członków lub walne zgromadzenia, na których dyskutuje się poszczególne decyzje lub kierunki działania.

W dwóch przypadkach (20%) stwierdzono, że decyzje to wyłączna domena zarządu, bo przy większym zatrudnieniu „demokracja jest mniej pożądana”. Tylko jeden podmiot w ogóle nie odniósł się do kwestii podejmowania decyzji.

Odnosząc się do stylu zarządzania (kierowania) spółdzielnią, respondenci rozróżniali zasadniczo jego dwa rodzaje:

- styl partycypacyjny (demokratyczny) – 70%,

- styl charyzmatyczny, oparty na jednoosobowym przywództwie - (30%).

W obu przypadkach oceny były niuansowane. Styl partycypacyjny zakładał wcześniejsze zasięganie opinii wszystkich członków i pracowników, ale nie wykluczał ostatecznie jednoosobowej decyzji, najczęściej prezesa zarządu. I odwrotnie, charyzmatyczny lider kierował spółdzielnią jednoosobową, w sposób zdecydowany, ale kluczowe decyzje były przedmiotem powszechnej dyskusji. W tym przypadku lider starał się, aby „aby ludzie zawsze akceptowali to co się dzieje”. Inny prezes zarządu opisał zarządzanie następująco: „Moim stylem kierowania jest współpraca. Są decyzje które podejmowane są autorytatywnie, ale konsultuję się również z pracownikami. Jestem zawsze otwarty na rozmowę. Chcę żeby każdy mój pracownik miał poczucie, że ma realny wpływ na życie spółdzielni i podejmowane decyzje”.

Odnosząc się do ewolucji stylu zarządzania większość badanych uważała, że dominował ten sam styl od początku istnienia spółdzielni, natomiast respondenci, którzy dostrzegali zmiany w tym zakresie podkreślali, że postępowali w kierunku skupienia decyzji w jednym ręku, kosztem dyskusji i konsultacji. Zmiany wynikały ze zmiany klientów, ich potrzeb, konieczności szybszego reagowania na ewolucję otoczenia gospodarczego („na początku był taki styl gdzie wszyscy o trudnych decyzjach dyskutowali, ale zdecydowanie zaczyna się zmieniać w celu bardziej zdyscyplinowanego zarządzania”).

Badani byli podzieleni co do sporów o metody zarządzania spółdzielnią w okresie jej funkcjonowania. Połowa podmiotów (5- 50%) oświadczyła, iż nie było tego rodzaju sporów, w dwóch przypadkach (20%) stwierdzono, że do takich sporów dochodziło w obliczu radykalnych zmian. W pierwszym wypadku zmieniono cały zarząd spółdzielni, bowiem zdaniem członków nie spełniał swoich obowiązków, natomiast w drugim spór dotyczył zarządzania finansami: część członków opowiadała się za inwestowaniem, a ich oponenti za rozdzieleniem nadwyżki na wynagrodzenia pracownicze. W kolejnym przypadku chodziło o wymianę menedżera zarządzającego działalnością operacyjną. Dwa kolejne spory nie były sporami poważnymi, systemowymi, rozwiązano je w drodze rozmów i kompromisu.

Generalnie można stwierdzić, iż w małej zbiorowości pracowniczej, jaką były badane spółdzielnie, dominował demokratyczny styl zarządzania. Pracownicy pozostawali w bezpośrednich, bliskich relacjach, w których dyskusja i wypracowanie wspólnego stanowiska stanowiły naturalną formę rozwiązywania pojawiających się problemów, a więc w istocie zarządzania.



### 5. 5. 2.    **Kwestia przywództwa w spółdzielni: lider i menadżer**

W tej części badania próbowano ustalić, czy w spółdzielni wyłonił się jeden zdecydowany lider, na którym opierało się jej funkcjonowanie oraz czy widziano potrzebę zatrudnienia profesjonalnego menedżera z zewnątrz.

W przypadku lidera wyłoniły się dwie opcje:

- lider zbiorowy (dwoje założycieli, małżeństwo – założyciele, kilku liderów - menedżerów, wszyscy założyciele) – takiego lidera wskazało 6 (60%) badanych spółdzielni,
- jeden lider (założyciel, prezes zarządu) – wskazały 4 (40%) badane spółdzielnie.

Jak wynika z odpowiedzi respondentów, lider - czy to jednoosobowy, czy zbiorowy - wyłaniał się od początku funkcjonowania w sposób naturalny. Był to z reguły założyciel, inicjator spółdzielni socjalnej (lub kilku) – osoba mająca doświadczenie w prowadzeniu działalności spółdzielczej, znająca przepisy i procedury zakładania tego rodzaju podmiotów („Ja jestem od początku liderem, inicjatorem całego przedsięwzięcia. I taka moja rola (...), mam doświadczenia. Od 30 lat prowadzę działalność”). Inni członkowie spółdzielni zaakceptowali jego przywództwo, uznając zarówno doświadczenie, jak i kompetencje.

Lider zbiorowy (2-3 osobowy) był charakterystyczny dla mniejszych podmiotów, w których nie było potrzeby tworzenia skomplikowanych struktur organizacyjnych („na początku nie było takiego lidera. Wspólnie podejmowałyśmy wszelkie decyzje”; „Wszyscy wspólnie ciągnęli grupę do przodu”). Zbiorowi liderzy znali się doskonale od lat i uzupełniali, jeśli chodzi o wykonywanie profesjonalnych ról w spółdzielni.

Spółdzielnie socjalne w ogromnej większości (8-80%) nie zatrudniały menedżera z zewnątrz, którego zadaniem miało być profesjonalne kierowanie codzienną działalnością operacyjną. Tę rolę wypełniali na ogół założyciele, którzy przeważnie byli prezesami zarządów. Mieli niezbędne doświadczenie, aby kierować działaniami biznesowymi. Ten argument był wystarczający. W jednym wypadku wyjaśnienie brzmiało następująco: „Nawet jakbyśmy Jezusa Chrystusa zatrudnili, to gdyby nie miał znajomości w magistracie nic by nie pomógł. Tutaj żadne zdolności menedżerskie nie pomogą, jest to kwestia pozyskiwania zleceń, jak są to wszystko działa”. W innym podkreślono, że takim menedżerem był członek i współwłaściciel spółdzielni, natomiast w miarę rozwoju działalności „każda z osób brała udział w szkoleniach związanych

z prowadzeniem spółdzielni i zarządzaniem”. Podobnie inna spółdzielnia uznała, że nie ma potrzeby zatrudniać menedżera, ponieważ „sami się wszystkiego uczymy”.

Tylko w dwóch przypadkach (20%) zatrudniono menedżera z zewnątrz, dotyczyło to większych spółdzielni, w tym jednej produkcyjnej („potrzebowaliśmy rozgraniczyć trochę zarządzanie operacyjne od zarządzania strategicznego. Po około pół roku od zarejestrowania działalności zatrudniliśmy menedżera”).

Podsumowując kwestię zarządzania spółdzielniami należy stwierdzić, iż w tych podmiotach inaczej (o ile w ogóle) funkcjonują klasyczne mechanizmy zarządcze typowe dla wielkich przedsiębiorstw. Przede wszystkim w spółdzielniach socjalnych następowała koncentracja ról. Założyciel jest zazwyczaj prezesem, a jednocześnie przejmuje rolę bardziej lub mniej charyzmatycznego lidera, kierującego grupą pracowników oraz menedżera, zarządzającego działalnością operacyjną. W konsekwencji nie ma rozbudowanych struktur wewnętrznych, nie ma możliwości wykształcenia się hierarchicznego modelu zarządzania, opisywanego w literaturze przedmiotu.

W spółdzielniach socjalnych na ogół normą jest kolektywne, demokratyczne zarządzanie, w którym wszystkie decyzje wypracowuje się w drodze dyskusji i konsensusu. Sporadycznie, w sytuacji większej liczby zatrudnionych, decyzje skupione są w jednym ręku, a styl zarządzania bywa bardziej autorytarny.

## **5. 6. Czynniki mające kluczowy wpływ na przeżywalność spółdzielni**

### **5. 6. 1. Czynniki wewnętrzne**

Badanym zaproponowano do wyboru 20 czynników wewnętrznych, które mogły wpływać w mniejszym lub większym stopniu na sukces ich spółdzielni. Zostali poproszeni o wskazanie 5 z nich, z ich perspektywy najważniejszych i najistotniejszych dla przetrwania na rynku. Rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 5.9.

Respondenci zdecydowanie stawiali na czynnik związany z kapitałem ludzkim, a mianowicie kompetencje pracowników (100%). Następnie za istotne uznano: ofertę rynkową spółdzielni (80%), jej lokalizację (80%) oraz zdolności adaptacyjne do uwarunkowań rynku, otoczenia (60%). Wagę dwóch pierwszych czynników podnosi fakt, iż kompetencje na pierwszym miejscu plasowało 4 respondentów, zaś ofertę spółdzielni – 5 respondentów. Pozostałe czynniki były wskazywane rzadziej i na dalszych miejscach.

Tabela 5.9. Kluczowe czynniki wewnętrzne w opinii badanych spółdzielni

Podmiot	Czynniki wewnętrzne
Spółdzielnia A	1. Pomysł na biznes
	2. Cechy osobowościowe właściciela
	3. Kompetencje pracowników
	4. Lokalizacja
	5. Kapitał własny
Spółdzielnia B	1. Kompetencje pracowników
	2. Zdolności adaptacyjne
	3. Zdolności do samokształcenia
	4. Plan marketingowy
	5. Inwestycje
Spółdzielnia C	1. Oferta
	2. Pomysł na biznes
	3. Kompetencje pracowników
	4. Biznes plan
	5. Współpraca
Spółdzielnia D	1. Kompetencje pracowników
	2. Oferta
	3. Zdolności adaptacyjne
	4. Współpraca
	5. Lokalizacja
Spółdzielnia E	1. Kompetencje pracowników
	2. Zdolności adaptacyjne
	3. Kapitał własny
	4. Oferta
	5. Lokalizacja
Spółdzielnia F	1. Kompetencje pracowników
	2. Oferta
	3. Nowy sprzęt
	4. Lokalizacja
	5. Zdolności adaptacyjne
Spółdzielnia G	1. Oferta
	2. Lokalizacja
	3. Kompetencje pracowników
	4. Pomysł na biznes
	5. Współpraca
Spółdzielnia H	1. Oferta
	2. Kompetencje pracowników
	3. Kapitał własny
	4. Lokalizacja
	5. Zdolności adaptacyjne
Spółdzielnia I	1. Oferta
	2. Kompetencje pracowników
	3. Lokalizacja
	4. Znajomość usługodawców
	5. Zarządzanie budżetem
Spółdzielnia J	1. Oferta
	2. Pomysł na biznes
	3. Kompetencje pracowników
	4. Lokalizacja
	5. Zdolności adaptacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazano w powyższym zestawieniu, w odpowiedziach respondentów pojawiło się

pojawiło się 14 z zaproponowanych czynników (70%). Rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Kluczowe czynniki wewnętrzne – rozkład odpowiedzi

Lp.	Nazwa czynnika	Liczba spółdzielni, w których wystąpił czynnik
1.	Kompetencje pracowników	10 - 100%
2.	Oferta spółdzielni	8 - 80%
3.	Lokalizacja	8 - 80%
4.	Zdolności adaptacyjne spółdzielni	6 - 60%
5.	Pomysł na biznes	4 - 40%
6.	Współpraca	3 - 30%
7.	Kapitał własny	3 - 30%
8.	Cechy osobowościowe właściciela (założyciela)	1 - 10%
9.	Zdolność do samokształcenia	1 - 10%
10.	Zarządzanie budżetem	1 - 10%
11.	Znajomość usługodawców	1 - 10%
12.	Nowy sprzęt	1 - 10%
13.	Plan marketingowy	1 - 10%
14.	Inwestycje	1 - 10%

Źródło: opracowanie własne

Symptomatyczne jest to, że w odpowiedziach zabrakło lub sporadycznie wskazywano takie czynniki, jak: kapitał własny, plan marketingowy, biznes plan, rozumiany szerzej niż czynnik „pomysł na biznes”, który pojawił się jako czynnik ważny tylko dla 40% badanych spółdzielni. W przypadku biznesplanu, który otrzymał tylko jedno wskazanie, należy zwrócić uwagę, iż generalnie nie był on opracowywany, nie dostrzegano takiej potrzeby. Raz jeszcze należy podkreślić, iż założyciele (pracownicy) spółdzielni pomimo deklarowanych kompetencji nie są przygotowani do opracowywania takich dokumentów jak biznes plan, strategia rozwoju czy analiza SWOT. Jeśli któryś z nich powstał w spółdzielni, to zazwyczaj zlecono to zadanie specjalistom zewnętrznemu, zaś sam dokument był niezbędnym warunkiem pozyskania określonych środków finansowych.

Zarysowana hierarchia czynników wewnętrznych przez respondentów nie jest zaskakująca. W wielu wcześniej przywoływanych badaniach czynniki te, a zwłaszcza czynnik ludzki plasowały się na czołowych miejscach

### 5. 6. 2. Czynniki zewnętrzne

Badanym zaproponowano do wyboru 18 czynników zewnętrznych, które potencjalnie mogły wpływać na kondycję i przeżywalność spółdzielni. Podobnie jak w przypadku czynników wewnętrznych, zostali poproszeni o wskazanie pięciu najistotniejszych,

które miały, ich zdaniem, decydujący wpływ na funkcjonowanie spółdzielni. Rozkład odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 5.11.

Tabela 5.11. Kluczowe czynniki zewnętrzne w opinii badanych spółdzielni

<b>Spółdzielnia</b>	<b>Czynniki zewnętrzne</b>
Spółdzielnia A	1. Dofinansowanie
	2. Zmiana koniunktury w gospodarce
	3. Popyt i podaż siły roboczej
	4. Poziom dochodów społeczeństwa
	5. Przepisy prawne
Spółdzielnia B	1. Konkurencja na rynku
	2. Zmiany koniunktury w gospodarce
	3. Dofinansowanie
	4. Przepisy prawne
	5. Poziom dochodów społeczeństwa
Spółdzielnia C	1. Dofinansowanie
	2. Popyt i podaż siły roboczej
	3. Poziom dochodów społeczeństwa
	4. Polityka państwa
	5. Przepisy prawne
Spółdzielnia D	1. Konkurencja na rynku
	2. Poziom dochodów społeczeństwa
	3. Dofinansowanie
	4. Rozwój technologii
	5. Przepisy prawne
Spółdzielnia E	1. Konkurencja na rynku
	2. Popyt i podaż siły roboczej
	3. Poziom dochodów społeczeństwa
	4. Dofinansowanie
	5. Przepisy prawne
Spółdzielnia F	1. Konkurencja na rynku
	2. Przepisy prawne
	3. Rozwój technologii
	4. Polityka państwa
	5. Dofinansowanie
Spółdzielnia G	1. Popyt i podaż siły roboczej
	2. Poziom dochodów społeczeństwa
	3. Przepisy prawne
	4. Dofinansowanie
	5. Rozwój technologii
Spółdzielnia H	1. Popyt i podaż siły roboczej
	2. Przepisy prawne
	3. Dofinansowanie
	4. Polityka państwa wobec spółdzielni
	5. Poziom dochodów społeczeństwa
Spółdzielnia I	1. Dofinansowanie
	2. Przepisy prawne
	3. Poziom dochodów społeczeństwa
	4. Popyt i podaż siły roboczej
	5. Polityka państwa wobec spółdzielni
Spółdzielnia J	1. Zmiana koniunktury w gospodarce
	2. Dofinansowanie
	3. Popyt i podaż siły roboczej
	4. Przepisy prawne
	5. Poziom dochodów społeczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego zestawienia w odpowiedziach badanych pojawiło się 8 z zaproponowanych czynników (44%). Rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 5.12.

Dwa czynniki, które otrzymały najwięcej wskazań, przepisy prawne i różne formy dofinansowanie spółdzielni, wiążą się z polityką państwa (która była oddzielnym czynnikiem i uzyskała 40% wskazań). Można więc wnosić, iż państwo i jego polityka wobec spółdzielni były decydujące z punktu widzenia ich przeżywalności na konkurencyjnym rynku. Jeśli chodzi o zewnętrzne wsparcie finansowe, to dla przytłaczającej większości spółdzielni było ono nieodzowne do rozpoczęcia działalności. Co więcej, bez niego kilka badanych spółdzielni w ogóle nie zaistniałoby na rynku. Ważna dla spółdzielni okazała się również konkurencja na rynku lokalnym, wskazało ją wprawdzie 40% badanych, ale wszystkie na pierwszym miejscu.

Tabela 5.12. Kluczowe czynniki zewnętrzne – rozkład odpowiedzi

Lp.	Nazwa czynnika	Liczba spółdzielni, w których wystąpił czynnik
1.	Przepisy prawne	10 -100%
2.	Dofinansowanie	9 - 90%
3.	Poziom dochodów społeczeństwa	8 - 80%
4.	Sytuacja na rynku pracy	7 - 70%
5.	Konkurencja na rynku	4 - 40%
6.	Polityka państwa wobec spółdzielni	4 - 40%
7.	Rozwój nowoczesnych technologii	3 - 30%
8.	Zmiana koniunktury w gospodarce	3 - 30%
9.	Zdolność do samokształcenia	1 - 10%
10.	Zarządzanie budżetem	1 - 10%
11.	Znajomość usługodawców	1 - 10%
12.	Nowy sprzęt	1 - 10%
13.	Plan marketingowy	1 - 10%
14.	Inwestycje	1 - 10%

Źródło: opracowanie własne.

Z wymienionych czynników pozytywny wpływ na funkcjonowanie spółdzielni miały różne formy dofinansowania, poziom dochodów społeczeństwa (zwiększający się zdaniem badanych) oraz rozwój nowoczesnych technologii, który ułatwiał działalność, w tym pracę zdalną. W negatywnym kontekście wskazywano przepisy prawne, jako zbyt rozbudowane i trudne w interpretacji oraz politykę państwa, akcentując jej niestabilność, kampanijność, brak ciągłości działań w stosunku do spółdzielni.

## 5.7. Cykl życia spółdzielni socjalnych

W poprzednim rozdziale, na podstawie dociekań teoretycznych i zgromadzonego materiału przyjęto, że spółdzielnie socjalne przechodzą cykl życia składający się z czterech zasadniczych faz:

- 1) utworzenie (narodziny),
- 2) rozwój (wzrost),
- 3) stabilizacja (dojrzałość),
- 4) schyłek (stagnacja, kryzys).

Jakościowe badania empiryczne miały na celu zweryfikować trafność tego założenia.

Spółdzielniom postawiono następujące pytania:

- 1) Proszę określić fazy cyklu życia spółdzielni socjalnej.
- 2) Ile etapów do tej pory przeszła spółdzielnia, czym się charakteryzowały?

Na wstępie należy zaznaczyć, że tylko niektórzy respondenci potrafili określić najistotniejsze etapy rozwojowe spółdzielni. Część badanych kontynuowała wcześniej rozpoczętą działalność gospodarczą w formule spółdzielni, więc nie wyodrębniała „klasycznych” etapów w swoim cyklu życia, natomiast większość respondentów etapy rozwoju utożsamiała z ważnymi wydarzeniami w swojej działalności. co pokazano w tabeli 5.11.

Tabela 5.11. Etapy rozwojowe badanych spółdzielni

Podmiot	Etapy rozwoju	Czas trwania	Uwagi
Spółdzielnia A	I etap (projektu, intencji) wypracowywanie kształtu przyszłej spółdzielni („poczęcie”)	6 lat	Początkowo warsztat stolarski - do momentu pojawienia się prawnych możliwości powołania spółdzielni.
	II etap (rozwoju) – rejestracja, wypracowanie profilu i produktów (design i technologie produktów)	2 - 3 lata	„Przede wszystkim cykl życia naszej spółdzielni jest własny. On zależy od nas i naszych decyzji biznesowych. Nie jest niestety adekwatny do tego co się proponuje w programach wspierających rozwój przedsiębiorczości społecznej”.
	III etap (dalszego rozwoju) – poszerzenie działalności o nową branżę, gastronomiczną	2 lata i wciąż trwa	
	IV etap - przyszły – zmiana profilu działalności	Kilka lat	
Spółdzielnia B	I etap (powstanie) – formalności rejestracyjne, dokumenty	Kilka miesięcy	
	II etap (dobór zespołu i przeszkolenie)	1-2 lata	
	III etap (rozwój) – wejście na rynek, praca, szukanie lepszych rozwiązań	Trwa	
Spółdzielnia C	I etap – założenie/powołanie do życia	3 miesiące	Etap określają wydarzenia: oderwanie się od podmiotów założycielskich, pandemia.
	II etap – rozwój – oderwanie się	2 lata	

	od podmiotów założycielskich, zmiana zarządu, szybszy rozwój		
	III etap - szybszy rozwój – oderwanie się od podmiotów założycielskich, zmiana zarządu	4 lata	
	IV etap - stagnacja – wywołana przez pandemię	Trwa	
Spółdzielnia D	I etap – przekształcenie formy działalności	Kilka miesięcy	„Nasza spółdzielnia jest o tyle nietypowa, że powstała z ciągłości gospodarczej, która była prowadzona. Wszyscy pracownicy znali się wcześniej, nikt nie musiał się wdrażać”.
	II etap – stabilizacji i rozwoju	Trwa	
Spółdzielnia E	I etap - koncepcyjny – rozmowy, przemyślenia	Kilka miesięcy	„Spółdzielnia powstała w naszych głowach wcześniej niż złożyliśmy papiery”. III etap trudno określić rozwojem, sytuacja jest zmienna, raz gorsza raz lepsza. Oczekiwanie na lepszy pomysł.
	II etap - rejestracja	Kilka miesięcy	
	III etap – codzienna działalność	Trwa	
Spółdzielnia F	I etap – otwarcia (inkubacji)	Kilka miesięcy	Planuje się następny etap – intensywny rozwój i wzrost, zarazem faza kolejnego eksperymentu.
	II etap - restrukturyzacji	6 miesięcy	
	III etap – realizacja pomysłów, faza eksperymentu	1,5 roku	
	IV etap – powolny rozwój, realizacja wizji	3 lata i trwa	
Spółdzielnia G	I etap – założenie	Kilka miesięcy	Mimo, że od założenia minęło 5 lat, nie ma stabilizacji.
	II etap – zatrudnianie pracowników	Kilka miesięcy	
	III etap – rozwój	Trwa od 5 lat	
Spółdzielnia H	I etap – planowania, tworzenia, rekrutacja zespołu	6 miesięcy	Problemy kadrowe na każdym etapie.
	II Etap – rozwoju	Trwa od 5 lat	
Spółdzielnia I	I etap – zmiana formuły dotychczasowej działalności	Szybka zmiana	Nie było klasycznego tworzenia. Było zaplecze kadrowe i doświadczenie. Momenty krytyczne - czasowa utrata płynności.
	II etap – rozwoju – sukcesywny wzrost zatrudnienia	Trwa	
Spółdzielnia J	I etap – przygotowawczy –	6 miesięcy	Dyskusje, projekty, spotkanie założycielskie. Powołanie spółdzielni to etap entuzjazmu „w takim sensie że to była działalność społeczna, nie mieliśmy od początku pracy, nie mieliśmy dotacji, zarabialiśmy po to, aby cokolwiek tutaj wyposażyć. Wtedy jedni utrzymywali się z rent, niektórzy pracowali gdzieś indziej, dorabiali sobie, a tutaj pracowali dodatkowo”.
	II etap - powołanie spółdzielni	6 miesięcy	
	III etap - profesjonalizacji	Trwa od 4 lat	

Źródło: opracowanie własne.



Analiza materiału badawczego dotyczącego cyklu życia spółdzielni socjalnych pozwala na sformułowanie kilku zasadniczych wniosków:

- 1) Przedstawiciele badanych spółdzielni mieli trudność z identyfikacją kolejnych etapów w cyklu życia, ponieważ podmioty te legitymowały się bardzo różnymi historiami i kontekstami działalności (kontynuacja wieloletniej aktywności, zmiana formuły przedsiębiorstwa, inni założyciele – osoby prawne lub fizyczne i inne). Te czynniki sprawiały, że nie można było ich kilkuletniego funkcjonowania „wtłoczyć w ramy podręcznikowej” typologii. Jak podkreślił jeden z respondentów, spółdzielnia ma swoje specyficzne etapy cyklu życia, znaczone decyzjami biznesowymi i nie są one „adekwatne do tego co się proponuje w programach wspierających rozwój przedsiębiorczości społecznej”.
- 2) Tylko 3 badane podmioty (30%) wskazały cztery etapy rozwojowe w swoim cyklu życia, ale ich nazewnictwo nie zawsze było takie same. Jak podkreślono wcześniej, w kilku przypadkach etap wiązał się z ważnym wydarzeniem (przełomem) w życiu spółdzielni, jak np.: restrukturyzacja, zmiana przeważającej działalności gospodarczej, zmiana zarządu. Cztery podmioty (40%) zidentyfikowało 3 etapy w cyklu życia, natomiast pozostałe 3 (30%) – jedynie 2 etapy. Biorąc pod uwagę czas ich funkcjonowania na rynku, takie wskazania były naturalne i nie utrudniały analizy wyników.
- 3) Ponieważ wszystkie spółdzielnie były w okresie badania przedsiębiorstwami aktywnymi, zazwyczaj jako ostatni etap w swoim cyklu życia wskazywały etap wciąż trwający - rozwoju.
- 4) Badane podmioty podawały różne ramy czasowe poszczególnych etapów. Na ogół etap powstania trwał około 6 miesięcy, ale jedna ze spółdzielni wykazała, że pierwszy etap w jej cyklu życia – projektowania i przygotowania trwał blisko 6 lat. Część badanych podmiotów nie potrafiła określić czasu trwania kolejnych etapów podkreślając, iż było to przechodzenie płynne, naturalne bez spektakularnych wydarzeń wyznaczających cezury czasowe.
- 5) Opinie respondentów, przy uwzględnieniu indywidualnej specyfiki każdej spółdzielni, pozwalają na sformułowanie tezy, iż każda badana spółdzielnia, budowana od podstaw, przeszła przynajmniej 3 etapy w swoim życiu: powstania, rozwoju i stabilizacji, chociaż zarówno rozwój i stabilizacja

oznaczają niekiedy zupełnie inne stany w poszczególnych podmiotach. Jak stwierdził przedstawiciel jednej ze spółdzielni: „III etap trudno określić rozwojem, sytuacja jest zmienna, raz gorsza raz lepsza”, zaś inny: „Mimo, że od założenia minęło 5 lat, nie ma stabilizacji”.

Spółdzielnie socjalne, poza nielicznymi wyjątkami, przechodzą etapy rozwoju typowe dla większości przedsiębiorstw (organizacji), które opisano w literaturze przedmiotu. Problemy z ich identyfikacją przez założycieli spółdzielni nie podważają tej tezy. Cykl życia spółdzielni rozpoczyna się od klasycznej fazy narodzin (tworzenia, przygotowania, prac koncepcyjnych), która w istocie decyduje o późniejszym kierunku rozwoju spółdzielni. Nie można powołać spółdzielni bez działań charakterystycznych dla tej fazy. Druga faza – rozwoju – jest również typowa i identyfikowana przez badane spółdzielnie, zazwyczaj jej skutkiem jest zakorzenienie się na rynku, co oznacza przejście w fazę stabilizacji.

Stabilizacja w badanych podmiotach oznaczała planową, rytmiczną realizację zadań, która - w przypadku niektórych spółdzielni – przekształcała się w fazę stagnacji, rozumianej jako powolny spadek dotychczasowych obrotów i kurczenie rynku dla świadczonej usługi lub dystrybucji produktów. Stagnacja, jak wynika z badań, nie oznaczała jednak powolnego „zwijania” działalności, ale restrukturyzację, zmiany kadrowe, a w najgorszym scenariuszu, - oczekiwanie na zmianę koniunktury. Charakterystyczną cechą kilku badanych podmiotów była długa faza rozwoju o trudnej do przewidzenia perspektywie, spółdzielnie znajdowały się w niej wiele lat, nie mając pewności czy przekształci się w dojrzałą stabilizację czy działania likwidacyjne.

## **5. 8. Wnioski z badań**

Przeprowadzone badania empiryczne miały na celu falsyfikację wszystkich postawionych hipotez roboczych, ale przede wszystkim miały odnieść się do trzech zasadniczych kwestii:

- Czy istotnie, jak przewiduje ustawa o spółdzielniach socjalnych, zasadniczym motywem tworzenia spółdzielni jest umożliwienie osobom defaworyzowanym a) wejścia na rynek pracy, b) pełnej reintegracji zawodowej i społecznej?
- Czy uzasadniona jest przebijająca się w literaturze przedmiotu teza, że jakość kadr spółdzielni socjalnej (założyciele, pracownicy), oceniana głównie przez

pryzmat ich kompetencji, jest jednym z najważniejszych czynników warunkujących przetrwanie na rynku?

- Na ile można zidentyfikować i opisać „typowy” cykl życia spółdzielni socjalnych funkcjonujących na polskim rynku? Czy i na ile wyniki badań własnych pokrywają się z założonym, na podstawie analizy literatury i istniejących badań, cyklem życia spółdzielni?

Na wstępie należy podkreślić, że zarówno przeprowadzone badania jakościowe – wywiad, jak i badanie ilościowe – ankieta, dostarczyły obszernego materiału, który stanowił dobrą podstawę do przeprowadzenia analizy i wnioskowania. Badanie, co szczególnie cenne, ujawniły szereg nowych problemów w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych, nie wyeksponowanych lub prezentowanych niedostatecznie szeroko w literaturze przedmiotu.

Badanie własne na ogół, chociaż nie w pełni, pozytywnie zweryfikowało sformułowane hipotezy badawcze. Pełna falsyfikacja zostanie przeprowadzona w zakończeniu rozprawy doktorskiej, natomiast odnosząc się do sformułowanych wyżej trzech kwestii należy stwierdzić:

- 1) Połowa badanych spółdzielni za cel swojej działalności postawiła, zgodnie z zapisami ustawy o spółdzielniach socjalnych, aktywizację zawodową osób defaworyzowanych. Jak podkreślono wcześniej, niekiedy ten cel był inaczej sformułowany, na przykład stworzenie członkom przyjaznego i bezpiecznego miejsca pracy. Należy wszak podkreślić, że dla niektórych spółdzielni, istniejących już na rynku w innej formule, aktywizacja i reintegracja zawodowa osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej była nie tyle celem, co środkiem dla pozyskania funduszy, ponieważ inne źródła okazały się nieosiągalne lub już „wyschnięte”. Pomoc osobom defaworyzowanym w tym wypadku była niejako „produktem ubocznym” działania założycieli. Niekiedy, co pokazały badania, ale w skali kraju może to być zjawisko szersze, założenie spółdzielni socjalnej w przypadku osób prawnych było wynikiem czysto biznesowej kalkulacji. Problem ten wymaga odrębnych, pogłębionych badań.
- 2) Badania wykazały, że w pełni potwierdzona jest hipoteza o jakości kadr spółdzielni socjalnej (założyciele, pracownicy) jako jednym z najważniejszych czynników warunkujących przetrwanie na rynku. Wskaźniki dotyczące tego zjawiska są wymowne: 100% respondentów wskazało na kompetencje pracowników jako element niezbędny dla pomyślnego funkcjonowania

spółdzielni. Walory profesjonalne pracowników zdecydowanie były wyżej cenione aniżeli zarządzanie spółdzielnią, pomysł na biznes, lokalizacja czy współpraca z innymi podmiotami.

- 3) W opinii respondentów nie ma jednego „modelu” cyklu życia spółdzielni socjalnej, ponieważ każda z nich funkcjonuje w innym otoczeniu biznesowym i ma swoje wewnętrzne uwarunkowania (walory i bariery). Można natomiast zidentyfikować pewne etapy wspólne, charakterystyczne dla większości, których analiza powala na lepsze zrozumienie funkcjonowania spółdzielni na konkurencyjnym rynku. W przypadku większości spółdzielni socjalnych etapy są wyznaczane przez istotne wydarzenia i decyzje biznesowe. Dla przykładu zmiana zarządu spółdzielni to w warunkach kilkusobowego podmiotu najczęściej rewolucja, która określa jej przyszłość na lata.

Oprócz odpowiedzi na trzy powyższe kwestie, badania pokazały i pozwoliły opisać pewne nowe (bądź rzadko eksponowane w literaturze) mechanizmy funkcjonowania spółdzielni socjalnych, mające wpływ na ich przeżywalność.

**W procesie podejmowania decyzji o powołaniu spółdzielni odnotowano następujące zjawiska:**

- 1) Większość spółdzielni na etapie tworzenia nie dokonała analizy rynku, ponieważ był im dobrze znany. Nie opracowała też strategii działania w formie zwartego dokumentu. Kryteria, jaki należało spełnić, aby uzyskać fundusze, wymuszały na nowych spółdzielniach opracowanie biznesplanów, rzadziej analizy SWOT. Były to dokumenty tworzone na użytek zewnętrzny, a nie wynikały z wewnętrznych potrzeb i przekonań.
- 2) Na założenie spółdzielni decydowały się osoby, które w większości miały niezbędne kompetencje do realizowania tego rodzaju zadań gospodarczo-społecznych.
- 3) Trudności, z jakimi borykało się większość spółdzielni w pierwszym okresie działalności to brak wystarczających środków finansowych, biurokracja urzędnicza wynikająca z niedoskonałości rozwiązań prawnych oraz trudności z pozyskaniem kadr pracowniczych.

### **W zakresie kondycji ekonomicznej zidentyfikowano następujące zjawiska:**

- 1) Zdecydowana większość spółdzielni prowadziła działalność usługową, a tylko nieliczne są podmiotami stricte produkcyjnymi. Te drugie to z reguły podmioty zatrudniające kilkunastu lub kilkudziesięciu pracowników. Gros badanych podmiotów operowało na rynkach lokalnych, ale część również na rynkach regionalnym i krajowym, a nawet okazjonalnie na międzynarodowym.
- 2) Większość badanych spółdzielni nie oceniała swojej sytuacji jako dobrej lub zadowolającej, ale - co symptomatyczne - ponad połowa z optymizmem spoglądała w przyszłość, a zdecydowana większość (60%) nie wyrażała obaw związanych z likwidacją i nie rozpatrywała takiej możliwości.
- 3) Spółdzielnie swój sukces postrzegały w kategoriach społecznych, a w mniejszym stopniu w kategoriach ekonomicznych, przede wszystkim jako osiągnięcie celów nakreślonych w ustawie, a mianowicie tworzenie miejsc pracy dla ludzi z grup defaworyzowanych, gwarantowanie im bezpieczeństwa i rozwoju zawodowego, społecznego i kulturalnego.

### **W zakresie zarządzania:**

- 1) W niewielkich przedsiębiorstwach, jakimi na ogół są spółdzielnie socjalne, nie funkcjonują klasyczne mechanizmy zarządcze typowe dla wielkich przedsiębiorstw i opisywane w literaturze przedmiotu. Mamy do czynienia ze zjawiskiem koncentracji ról. Założyciel jest zazwyczaj prezesem, a jednocześnie przejmuje rolę bardziej lub mniej charyzmatycznego lidera, kierującego grupą pracowników oraz menedżera, zarządzającego działaniami operacyjnymi. W konsekwencji nie ma rozbudowanych struktur wewnętrznych, nie ma możliwości wykształcenia się hierarchicznego modelu zarządzania. Nie sięga się, lub rzadko zatrudnia się menedżera z zewnątrz do kierowania bieżącymi operacjami.
- 2) Spółdzielnie socjalne to w zdecydowanej większości podmioty zarządzane demokratycznie (styl partycypacyjny), ze zbiorowym liderem na czele, rzadziej kierowane są jednoosobowo, za pomocą arbitralnych decyzji.
- 3) Ze względu na małą liczbę pracowników spółdzielnie nie posiadają na ogół wewnętrznych struktur, a jedynie określony podział zadań pomiędzy zatrudnionymi osobami.

- 4) Część spółdzielni, która dokonała zmian w stylu kierowania, z reguły ograniczała nazbyt demokratyczny („wiecowy”) sposób podejmowania decyzji na rzecz zarządzania bardziej zdyscyplinowanego.

## ZAKOŃCZENIE

Badania dotyczące funkcjonowania spółdzielni socjalnych w kontekście ich cyklu życia pod względem organizacyjno-metodologicznym zostały przeprowadzone zgodnie z planem.

Merytoryczną ocenę uzyskanych rezultatów należy dokonywać mając na uwadze główny cel badań, określony we wstępie rozprawy doktorskiej. Było nim zidentyfikowanie czynników warunkujących funkcjonowanie i przetrwanie (osiągnięcie sukcesu) spółdzielni socjalnej, zidentyfikowanie przebiegu typowego cyklu życia spółdzielni socjalnej oraz - na tej podstawie - sformułowanie wskazówek i zaleceń, które w praktyce ułatwią proces zakładania i zarządzania spółdzielniami socjalnymi

W opinii autora cel ten udało się osiągnąć, bowiem wykonano pogłębione badania, na płaszczyźnie teoretycznej i empirycznej, istniejącego stanu prawnego dotyczącego spółdzielni socjalnych, z uwzględnieniem analizy porównawczej rozwiązań krajowych i międzynarodowych, przedstawiono najbardziej reprezentatywne poglądy specjalistów w zakresie polityki społecznej i bezpieczeństwa socjalnego, dokonano krytycznej analizy literatury ściśle odnoszącej się do spółdzielni socjalnych. Najważniejsza jednak dla realizacji tak sformułowanego celu było porównanie istniejącego dorobku teoretyczno-prawnego, odnoszącego się do spółdzielni socjalnych z wynikami badań jakościowych przeprowadzonych na wybranej grupie tych podmiotów.

Rozstrzygnięcia głównego problemu badawczego, ujętego w formie pytania: **„Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mają decydujący wpływ na przeżywalność spółdzielni socjalnych na polskim rynku?”**, próbowano dokonać przy wykorzystaniu badań jakościowych i ilościowych, a w przypadku tych drugich – posiłkując się hipotezą główną i hipotezami szczegółowymi, które następnie weryfikowano w procesie badawczym. Uzyskany w wyniku dociekań teoretycznych i badań empirycznych materiał na ogół wykazał trafność przyjętych hipotez roboczych.

Wnioski płynące z przeprowadzanych badań, można sformułować w sposób następujący.

- 1) Spółdzielnie socjalne, pomimo relatywnie krótkiego, bo 17-letniego okresu funkcjonowania na polskim rynku, na trwałe wpisały się w rzeczywistość społeczno-gospodarczą, jednak zdecydowanie na wyrost są formułowane niekiedy poglądy, że rozwój tego typu spółdzielczości może zmienić porządek

gospodarczy w Polsce. Można natomiast postawić tezę, iż są one realną alternatywą na rynku pracy, przyczyniają się do rozwoju społeczności lokalnej i lokalnej gospodarki, a przede wszystkim stanowią istotny instrument walki państwa z wykluczeniem i marginalizacją społeczną. Dają możliwość tworzenia funkcjonalnej i efektywnej społeczności poprzez pobudzenie aktywności obywateli, poprawę warunków i jakości ich życia oraz poczucia sprawczości i społecznej przynależności.

- 2) Państwo polskie w okresie dwóch ostatnich dekad poczyniło wiele wysiłków na rzecz rozwoju spółdzielczości socjalnej, ale nadal jest to obszar wymagający z jego strony większej uwagi i wielu przedsięwzięć organizacyjno-prawnych. Polityka państwa wobec grup defaworyzowanych wciąż pozostaje zorientowana na zaspokajanie głównie podstawowych i minimalnych potrzeb socjalno-bytowych tej grupy osób. Natomiast w mniejszym stopniu podejmowane są działania zmierzające do jej aktywizacji społecznej i zawodowej. Tymczasem można to osiągnąć poprzez takie działania, jak m.in. zwiększenie szans na zatrudnienie w ramach otwartego rynku pracy. Taką właśnie szansę dają spółdzielnie socjalne, bowiem nie tylko realizują aspiracje osób defaworyzowanych, ale również w istotnym zakresie wspomagają politykę państwa wobec takich osób. Dalsze inwestycje w spółdzielnie socjalne byłyby dobrym kierunkiem działania państwa.
- 3) Obowiązujące rozwiązania prawne dotyczące spółdzielni socjalnych tworzą warunki do wypełniania przez nie zasadniczych funkcji, natomiast nie w pełni zabezpieczają ich przeżywalność rynkową. Kolejne nowelizacje ustawy o spółdzielniach socjalnych jak i aktów pokrewnych świadczą o tym, że sytuacja grup defaworyzowanych w Polsce podlega dynamicznym zmianom, stąd politykę państwa wobec nich powinna cechować większa elastyczność. Czynnikiem niesprzyjającym jest rozproszenie prawa – przepisy odnoszące się do spółdzielni socjalnych są zawarte w wielu aktach prawnych. Można stwierdzić, że o ile istniejące regulacje prawne umożliwiają osobom wykluczonym i marginalizowanym wkroczenie na rynek pracy poprzez spółdzielnię socjalną, to wciąż nie zabezpieczają ich pełnej reintegracji zawodowej i społecznej.
- 4) Ustawowym obowiązkiem spółdzielni socjalnych jest umożliwienie osobom defaworyzowanym wejście na rynek pracy i pełną reintegrację zawodową



i społeczną. Tymczasem, jak wynika z badań, tylko połowa spółdzielni jako motyw utworzenia podała realizację tego właśnie celu. Niekiedy cel był inaczej sformułowany, na przykład stworzenie członkom przyjaznego i bezpiecznego miejsca pracy. Dla niektórych spółdzielni, istniejących wcześniej na rynku w innej formule, aktywizacja i reintegracja zawodowa osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej była nie tyle celem, co środkiem dla pozyskanie funduszy, ponieważ inne źródła okazały się nieosiągalne. Pomoc osobom defaworyzowanym w tym wypadku była niejako „produktem ubocznym” działania założycieli. Takie motywy tworzenia spółdzielni nie dyskredytują idei spółdzielczości socjalnej jako takiej, ale z pewnością muszą się znaleźć w zainteresowaniu ustawodawcy, bowiem w skali kraju może to być zjawisko szersze, wymagające odrębnych, pogłębionych badań.

- 5) Spółdzielnie socjalne, działając na otwartym rynku pracy, a więc w warunkach konkurencji, podlegają tym samym regułom, co inne podmioty gospodarcze. Rodzaj działalności i sposób jej prowadzenia przekłada się na ich kondycję finansową. O ile efekty społeczne ich funkcjonowania są szybko zauważalne, to efekty ekonomiczne, przekładające się na wynik finansowy, są rejestrowane w dłuższych przedziałach czasowych. Badania wykazały, że mniej niż połowa spółdzielni była usatysfakcjonowana z dotychczasowych osiągnięć biznesowych, ale większość optymistycznie postrzegała przyszłość na konkurencyjnym rynku. Niewielka część z badanych spółdzielni była zagrożona likwidacją, a zdecydowana mniejszość żywiła obawy, co do dalszego funkcjonowania. Swoją sukces postrzegały w kategoriach społecznych, a w mniejszym stopniu w kategoriach ekonomicznych, przede wszystkim jako osiągnięcie celów nakreślonych w ustawie, a mianowicie tworzenie miejsc pracy dla ludzi z grup defaworyzowanych, gwarantowanie im bezpieczeństwa i rozwoju zawodowego, społecznego i kulturalnego.
- 6) Badania czynników decydujących o przeżywalności spółdzielni na rynku pokazały zdecydowaną dominację jakości kadr spółdzielni socjalnej (założyciele, członkowie, pracownicy) jako najważniejszego z czynników wewnętrznych. Walory profesjonalne pracowników (kompetencje) zdecydowanie były wyżej cenione, aniżeli takie czynniki, jak zarządzanie spółdzielnią, pomysł na biznes, lokalizacja czy współpraca z innymi podmiotami. Wśród czynników zewnętrznych górowały kwestie prawidłowych

regulacji prawnych ze strony państwa i pomocy finansowej. Według respondentów, wsparcie finansowe spółdzielni socjalnych środkami publicznymi jest nieodzownym warunkiem ich przetrwania, zaś jego brak sprawia, że funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku jest zadaniem niezwykle trudnym, a w wielu przypadkach niemożliwym. Badania w tym obszarze potwierdziły więc w pełni trafność postawionej na wstępie zasadniczej tezy badawczej.

- 7) Spółdzielnie socjalne ciesząc się określonymi przywilejami, napotykają też szereg barier i trudności, które sprawiają, że większość z nich nie „zakorzenia się” na dłużej na otwartym rynku. W pierwszym okresie działalności najistotniejsze przeszkody to brak wystarczających środków finansowych, biurokracja urzędnicza wynikająca z niedoskonałości rozwiązań prawnych oraz problemy z pozyskaniem kadr pracowniczych. Barię utrudniającą rozwój jest też niska świadomość społeczna dotycząca roli spółdzielni socjalnych. Urzędnicy często nie wiedzą czym jest spółdzielnia socjalna, nie znają przepisów, które należy wobec nich stosować. W badaniu zasygnalizowano również problem nierównego traktowania spółdzielni założonych przez osoby prawne (samorządy, instytucje, organizacje) i przez osoby fizyczne, to znaczy faworyzowanie przez urzędników tych pierwszych. Problem ten wymaga dalszych badań.
- 8) W Polsce wciąż nie ma sprzyjającego klimatu dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych. Ich odbiór społeczny obarczony jest wieloma stereotypami dotyczącymi pracowników (ludzie wykluczeni, marginalizowani), jak również obciążony negatywnymi konotacjami zawartymi w słowie „socjalna”. Stereotypy społeczne związane z niepełnosprawnością i wykluczeniem przekładają się na brak zaufania do możliwości organizacyjnych, a niekiedy walorów etycznych założycieli i członków spółdzielni. Jak wynika z badań, z upływem lat klimat wokół spółdzielni zmienia się na lepsze, ale wykorzenie stereotypów i niesprawiedliwych ocen będzie długim procesem.

Ważnym problemem badawczym, który miały rozstrzygnąć badania, było pytanie: **Czy na podstawie zebranego materiału można zidentyfikować i opisać „typowy” cykl życia spółdzielni socjalnych funkcjonujących na polskim rynku, a jeśli tak, to na ile pokrywa się on z modelem cyklu życia przyjętym w drodze dociekań teoretycznych?**

W założeniach badawczych, opierając się na analizie najważniejszych modeli opisanych w literaturze, przyjęto klasyczny czteroetapowy cykl życia spółdzielni socjalnych obejmujący: utworzenie (narodziny), rozwój (wzrost), stabilizację (dojrzałość), schyłek (stagnacja, kryzys). Poczyniono przy tym zastrzeżenie, że nie sposób precyzyjnie określić, jak czasowo przebiegają poszczególne etapy życia spółdzielni i czy każda ze spółdzielni przechodzi pełny czteroetapowy cykl.

Badania pokazały, że nie można mówić o pełnej trafności takiego założenia. Z materiału badawczego wynika, iż nie istnieje „modelowy” cykl życia spółdzielni socjalnej, ponieważ każda z nich działa w innym otoczeniu biznesowym i ma swoje wewnętrzne uwarunkowania (atuty i bariery). Przede wszystkim należy podkreślić, że spółdzielnie miały trudność z identyfikacją kolejnych etapów w cyklu życia, ponieważ legitymowały zgoła odmiennym punktem startu (kontynuacja wieloletniej aktywności, zmiana formuły przedsiębiorstwa, inni założyciele – osoby prawne lub fizyczne i inne). W konsekwencji nie można ich okresu funkcjonowania na rynku wtłoczyć w ramy „podręcznikowego” podziału na określone etapy.

Mniej niż połowa badanych wskazała cztery etapy rozwojowe w swoim cyklu życia, ale ich nazewnictwo nie zawsze było tożsame z nazwami etapów określonymi w założeniu. Etap zazwyczaj wiązał się z ważnym wydarzeniem (przełomem) w życiu spółdzielni, jak np.: restrukturyzacja, zmiana przeważającej działalności gospodarczej, zmiana zarządu. Ponieważ wszystkie spółdzielnie były w okresie badania przedsiębiorstwami aktywnymi, zazwyczaj jako ostatni etap w swoim cyklu życia wskazywały etap wciąż trwający - rozwoju.

Badania umożliwiły natomiast zidentyfikować pewne etapy wspólne, charakterystyczne dla większości, których analiza powala na lepsze zrozumienie funkcjonowania spółdzielni na konkurencyjnym rynku.

W przypadku badanych spółdzielni nie można określić czasowego przebiegu poszczególnych etapów. Badani podawali różne ramy czasowe, ale większość podkreślała, że przejście do kolejnego etapu było przejściem płynnym, naturalnym, bez spektakularnych wydarzeń wyznaczających cezury czasowe. Można stwierdzić, że każda badana spółdzielnia, budowana od podstaw, przeszła przynajmniej 3 etapy w swoim życiu: powstania, rozwoju i stabilizacji, chociaż zarówno rozwój i stabilizacja oznaczały niekiedy zupełnie inne stany dla poszczególnych podmiotów.

### **Praktyczne wykorzystanie wyników badań**

Badania pozwalają na sformułowanie wskazówek i zaleceń dedykowanych zarówno osobom (podmiotom), które rozważają powołanie spółdzielni socjalnych, jak i założycielom (członkom, pracownikom) istniejących spółdzielni, którzy stoją w obliczu dokonania istotnych zmian (restrukturyzacji, zmiany przedmiotu działalności, przeniesienia lokalizacji itp.). Wyniki badań mogą stanowić podstawę do dalszych dociekań naukowych, których przedmiotem byłyby spółdzielnie socjalne zwłaszcza w aspektach: poszukiwania nowych umocowań prawnych, innowacyjnych form wsparcia ze strony państwa i NGOs (Non-governmental Organizations), nowych źródeł finansowania.

### **Rekomendacje:**

1. W proces powołania spółdzielni socjalnej (m.in. analiza rynku pracy, przygotowanie biznesplanu, szkolenia założycieli, rejestrowanie podmiotu) należałoby włączyć w szerszym niż dotychczas zakresie - w drodze rozstrzygnięć prawnych – instytucje rynku pracy, zwłaszcza publiczne służby zatrudnienia oraz publiczne instytucje pomocy społecznej. Partycypacja tych instytucji spełniałaby dwa cele: pokonanie barier biurokratycznych związanych z powołaniem spółdzielni oraz merytoryczne przygotowanie założycieli do nowych ról.
2. Ustawodawca winien uprościć prawo regulujące funkcjonowanie spółdzielni socjalnych – skupić rozporoszone przepisy w jednym dokumencie. Obecnie potencjalny założyciel spółdzielni socjalnej powinien znać nie tylko ustawę o spółdzielniach socjalnych, ale również - przynajmniej częściowo - trzynaście innych ustaw: Prawo spółdzielcze, ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, ustawę o ekonomii społecznej, Ustawę - prawo oświatowe, ustawę o zatrudnieniu socjalnym, ustawę o pomocy społecznej, ustawę o świadczeniach rodzinnych, ustawę o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, ustawę o ochronie zdrowia psychicznego, ustawę o osobach starszych, Kodeks Karny wykonawczy, ustawę o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej, ustawę o finansach publicznych.
3. Istnieje potrzeba uproszczenia, poprzez nowelizację istniejących przepisów regulujących funkcjonowanie spółdzielni socjalnych, zasad ich wsparcia finansowego, zwłaszcza eliminowania niejasnych kryteriów pomocy, zjawiska

uznaniowości, uprzywilejowania założycieli - osób prawnych w dostępie do źródeł finansowania. Głównym celem tych regulacji powinno być zapobieżenie zjawisku - zidentyfikowanemu w badaniach - powoływania spółdzielni dla pozyskanie nowych źródeł finansowania na kontynuację działalności, a nie w celu realizacji ustawowych zadań społecznych.

4. Państwo, poprzez publiczne instytucje rynku pracy i pomocy społecznej, media publiczne i inne formy przekazu, powinno systematycznie prowadzić kampanie popularyzujące spółdzielczość w ogóle, a spółdzielczość socjalną w szczególności. Każdej zmianie przepisów dotyczących funkcjonowania spółdzielni socjalnych powinno towarzyszyć szeroka dyskusja publiczna na temat polityki państwa wobec grup defaworyzowanych. Działania takie spełniałyby dwa zasadnicze cele: 1) przybliżyły mało popularną, obciążoną wieloma stereotypami ideę spółdzielczości w Polsce 2) eliminowały trudności z pozyskiwaniem pracowników przez spółdzielnie, podnoszone w trakcie badań.

## BIBLIOGRAFIA

### I. Opracowania zwarte

1. Amable B., *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press 2003.
2. Baron-Wiaterek M., Knosala E., Walczak-Zaremba H., *Ustrojowo-prawne instrumenty polityki społecznej: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej Katowice 2005.
3. Becker-Pestka D., Kubiński G., Łojko M., *Różne obszary wykluczenia społecznego w Polsce. Wybrane zagadnienia*, Wrocław 2017.
4. Bell D., *The Coming of Post-Industrial Society*, New York 1999.
5. Berezowska A., Krzysiak I., *Cykl życia organizacji – etapy i zdarzenia*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa Warszawa 2012.
6. Białoń L., Kamińska A. (red.), *Uwarunkowania przekształceń małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego, Warszawa 2014.
7. Biernacki P., *Pathways from heroin addiction: Recovery without treatment*, Temple University Press, Philadelphia, 1986.
8. Blicharz J., Kocowski T., Paplicki M. (red.), *Spółdzielnie socjalne oraz organizacje pozarządowe wsparciem dla zagrożonych wykluczeniem*, Wrocław 2019.
9. Boczar K., *Spółdzielczość. Problematyka społeczna i ekonomiczna*, Warszawa Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1986.
10. Borys W., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2005.
11. Brzuska E., Kukulak-Dolata I., Nyk M., *Ekonomia społeczna, Teoria i praktyka przedsiębiorczości społecznej*, Wydawnictwo Difin Warszawa 2017.
12. Check J., Schutt R.K., *Research methods in education*, SAGE, Thousand Oaks 2012.
13. Cioch H., *Zarys prawa spółdzielczego*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007.
14. Ciura G., Kłos B. (red.), *Polityka społeczna w Polsce*, Studia Biura Analiz Sejmowych, Nr 2(50) 2017.
15. Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
16. Defourny J., Nyssens M., *Social Enterprise and Social Entrepreneurship*, EMES Roskilde Seminar 2007.
17. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
18. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza S.A, Warszawa 2000.
19. Dyka S., Grzegorzewski P., *Zarządzanie spółdzielnią*, Wydawnictwo Difin Warszawa 2000.
20. Dyka S., *Polska spółdzielczość po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna Warszawa 2004.
21. Englot A., *Rachunkowość spółdzielni socjalnych*, Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych Warszawa 2012.
22. Frąckiewicz L. (red.), *Wykluczenie społeczne w skali makro i mikroregionalnej*, Akademia Ekonomiczna Katowice 2005.
23. Frieske K. W. (red.), *Utopie inkluzji. Sukcesy i porażki programów reintegracji społecznej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, IPISS, Warszawa 2004.
24. Gałka E., Gapski T., Kolczyński M., Ograbisz P., Zaremba J., *Budowanie powiązań pomiędzy biznesem a ekonomią społeczną. Podręcznik dla ROPS*, Warszawa 2019.
25. Głębicka K., *Polityka społeczna państwa polskiego u progu członkostwa w Unii Europejskiej*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2004.
26. Godlewska-Bujok B., Miżejewski C., Muzyka A., *Ustawa o spółdzielniach socjalnych. Komentarz, Stan prawny na 1 grudnia 2018 roku, Wydanie III, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej Warszawa 2018.*
27. Goffman E., *Stigma. Notes on the Management of a Spoiled Identity*, Englewood Cliffs, Prentice – Hall 2005.
28. Golimowska S., Morecka Z., Styrc M., Cukrowska E., Cukrowski J., *Od ubóstwa do wykluczenia społecznego. Badania. Koncepcja. Wyniki. Propozycje. Polska. Europa i świat*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych Warszawa 2008.

29. Gościński J.W., Cykl życia organizacji, PWE Warszawa 1989.
30. Grewiński M., Kamiński S., Obywatelska polityka społeczna, WSP–TWP, Warszawa 2007.
31. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
32. Grzenkiewicz N., Kowalczyk J., Kusak A., Podgórski Z., Ambroziak M., Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
33. Grzywna P., Lustig J., Mitrega M., Stepień-Lampa N., Zasepa B. (red.), Polityka społeczna. Rozważania o teorii i praktyce, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2017.
34. Hansmann H., *The Ownership of Enterprise*, Boston: Belknap Press of Harvard University Press 1996.
35. Hirszel K., Szczepanik R., Zbonikowski A., Modrzejewska D. (red.), Psychospołeczne uwarunkowania defaworyzacji dzieci i młodzieży, Difin Warszawa 2010.
36. Katz D., Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), New York John Wiley 1978.
37. Kokoszkiwicz A., Opieka społeczna jako zadanie państwa. Studium teoretycznoprawne, Wydawnictwo Europejskiej Fundacji Przedsiębiorczości Lublin 2015.
38. Koptiew D., Spółdzielnie socjalne jako instrument stymulowania zatrudnienia grup defaworyzowanych, Wydawnictwo Poltext Warszawa 2020.
39. Korzeniowski L., Menedżment. Podstawy zarządzania, EAS Kraków 2005.
40. Kowalak T., Marginalność i marginalizacja społeczna, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1998.
41. Koźmiński A., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
42. Krasuska B., Szafrąńska J., Bodzioch G., Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Wydział Regionalnej Polityki Rynku Pracy, Warszawa 2013.
43. Krzyżanowski L., Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
44. Kuhn T.S., Struktura rewolucji naukowych, przeł. H. Ostromecka, Warszawa 2001.
45. Leś E., Pomoc społeczna. Od klientyzmu do partycypacji, Warszawa Wydawnictwo ASPRA JR 2003, s. 148.
46. Lustig J., Mitrega M., Stepień-Lampa N., Od opiekuńczości do pomocniczości. Z perspektywy polityki społecznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2018.
47. Machaczka J., Zarządzanie rozwojem organizacji, PWN, Warszawa 1998.
48. Majewska-Opiełka I., Sukces firmy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007.
49. Mayr E., *The Growth of Biological Thought Diversity, Evolution, and Inheritance*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts London, England 1982.
50. Miżejewski C., Sytuacja spółdzielczości socjalnej 2018–2019 w zakresie rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych, Warszawa 2020.
51. Nasalski Z., Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006.
52. Nowak H., Determinanty przetrwania nowo tworzonych przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim – podejście instytucjonalne, Uniwersytet Ekonomiczny Poznań 2013.
53. Pająk E., Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
54. Peszko A., Podstawy zarządzania organizacjami, Uczelniane Wydawnictwo Naukowe Dydaktyczne, Kraków 2002.
55. Pilch T., Bauman T., Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe, Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa 2019.
56. Pokrzywa M., Wilk S. (red.), Wykluczenie społeczne. Diagnoza, wymiary i kierunki badań, Uniwersytet Rzeszowski Rzeszów 2013.
57. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
58. Sastry T.S.N., *Human Rights of Vulnerable and Disadvantaged Groups*, Course Book II, University of Pune 2012.
59. Shaffer J., *Historical Dictionary of the Cooperative Movement*, The Scarecrow Press, Inc. Lanham, Md., & London 1999.

60. Smoktunowicz E., Kosikowski C. (red.), *Wielka encyklopedia prawa*, Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2000.
61. Sobczak M.J., *Reintegracja zawodowa w spółdzielniach socjalnych na przykładzie województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
62. Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej, *Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Wydział Regionalnej Polityki Rynku Pracy*, Warszawa 2015.
63. Spółka z o.o. w pytaniach i odpowiedziach (praca zbiorowa), *Wydawnictwo Pragmatyk Warszawa*, 2021.
64. Stabryła A., *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
65. Sudół S., *Przedsiębiorstwo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2006.
66. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk Łódź 2021.
67. Szarfenberg R., *Marginalizacja i wykluczenie społeczne. Wykłady*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego Warszawa 2006.
68. Szczudlińska-Kanoś A., *Polska polityka rodzinna w okresie przemian Kontekst krajowy i międzynarodowy*, *Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2019.
69. Szymczak M. (red.), *Słownik Języka Polskiego*, tom 1, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981.
70. Wasilczuk J., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Politechnika Gdańska Gdańsk 2005.
71. Weisbrod J., *Istota i znaczenie funkcjonowania spółdzielni socjalnych*, *Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego Olsztyn* 2021.
72. Wit B., Meyer R., *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. 3 Edition. Cengage Learning EMEA 2010.
73. Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
74. Wygnański K., *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, *Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych Warszawa* 2006.
75. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
76. Zawadka M., Hoffman U., *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*, *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa* 2012.

## II. Artykuły naukowe w czasopismach lub części opracowań zwartych

1. Adizes I., *Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations*, “*Organizational Dynamics*”, **Volume 8, Issue 1**, Summer 1979.
2. Ajdukiewicz K., *Język i poznanie*, t. I, Warszawa 1985.
3. Baron-Wiaterek M., Grzanka I., *Metody i warunki kształtowania zatrudnienia na szczeblu lokalnym*, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 45/2009.
4. Bhuyan S., *The People Factor in Cooperatives: Analysis of Member Attitudes and Behavior*. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 2007, nr 55.
5. Bialoskorski N.S., *Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias*. *Revista De Economia E Sociologia Rural (RER)*, 2007, nr 45 (1).
6. Błaszczewicz P., *Formy wsparcia MMSP w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *Zarządzanie i Finanse*, 2013, 1 (1).
7. Bławat F., *Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] F. Bławat, (red.), *Przetrawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
8. Boczar K., *Zasady spółdzielcze*, „*Roczniki Spółdzielczego Instytutu Badawczego*”, Warszawa 1991.
9. Boland M.A., *A Measure of Duration in a Life Cycle Analysis of U.S. Agricultural Cooperatives*, Staff Paper P20-3, College of Food, Agricultural and Natural Resources Sciences, University of Minnesota, March 2020.
10. Borzaga C., Depedri S., Tortia E., *The growth of organizational variety in market economies: the case of social enterprises*, *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*, Working Papers nr 003/2010.



11. Borzaga C. i in., *Europe in Transition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises*, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises, Working Papers 69/14, 2013.
12. Bretos I., Errasti A., Marcuello C., *Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 16 October 2019.
13. Brzozowska J., Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej, „*Ekonomia Społeczna*”, *Kwartalnik* 1/2007.
14. Carroll K., *Addressing Inequality: Framing Social Protection in National Development Strategies*, *IDS Bulletin*, 2011, vol. 42, nr 6.
15. Chyra-Rolicz Z., Spółdzielczość w Polsce powojennej (1944–1990), „*Dzieje Najnowsze*” 2002, 34/1.
16. Coleman J., *Social Capital in Creation of Human Capital*, „*American Journal of Sociology*” 1988, nr 94.
17. Cook M.L., *A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity*, *Sustainability*, MDPI, vol. 10(5), May 2018.
18. Costa E., Carini C., *Northern and southern Italian social cooperatives during the economic crisis: a multiple factor analysis*, *Service Business*, 2016, 10 (2).
19. Czakon W., W kierunku badań ilościowych w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i kierowanie* nr 3/2016 (173).
20. Czarnek K., Wprowadzenie do badań jakościowych [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
21. Dani A.A., de Haan A., *Social Policy in a Development Context: Structural Inequalities and Inclusive Institutions*, [w:] Dani A.A., de Haan A., *Inclusive States: Social Policy and Structural Inequalities*, World Bank, Washington 2008.
22. Demoustier D., Rouselliere D., *Social Economy as Social Science and Practice: Historical Perspectives on France*, [w:] Clary J., Dolfmsma W., Figart D. (eds.) *Ethics and the Market: Insights from Social Economics*, London & New York, Routledge, *Advances in Social Economics*, 2005.
23. Duda K., Zapaść demograficzna i społeczno-gospodarcza polskich miast, *Polityka Senioralna*, 2020, nr 1.
24. Dufour Y., Steane P., Corriveau A.M., *From the organizational lifecycle to “ecocycle”: a configurational approach to strategic thinking*, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2018, 10(2-3).
25. Du Toit A., *Social Exclusion' Discourse and Chronic Poverty: A South African Case Study*, *Development and Change*, 2004, vol. 35, nr 5.
26. Fischer A., *Reconceiving Social Exclusion*, Working Paper 146, Brooks World Poverty Institute, Manchester 2011.
27. Ford M.R., *Organizational Life Cycle* [w:] Farazmand A. (eds.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing AG 2016.
28. Forno F., *Co-operative movement* [w:] Snow D.A., della Porta D., Klandermans B., McAdam D. (eds.), *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*, Blackwell Publishing Ltd. 2013.
29. Frączek M., Laurisz N., *Ekonomia społeczna a rynek pracy* [w:] Frączek M., Hausner J., Mazur S., *Wokół ekonomii społecznej*, Kraków 2012.
30. Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Times Magazine*, 1970.
31. Fulton M., *Cooperatives and Member Commitment*, *The Finnish Journal of Business Economics. Special issue: Role of cooperative entrepreneurship in modern market environment*, *LTA* 4, 1999.
32. Galor Z., O dialektyce wykluczenia i marginalizacji [w:] Galor Z., Goryńska-Bittner B. (red.), *Nieobecność społeczna. W poszukiwaniu sensów i znaczeń*, Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 2012.
33. Gliński P., Aktywność aktorów społecznych — deficyt obywatela wobec codziennej zaradności Polaków [w:] Wesołowski W., Włodarek J. (red.), *Kręgi integracji i rodzaje tożsamości*, Warszawa Wydawnictwo Naukowe Scholar 2005.
34. Gore Ch., Figueiredo J.B., *Social Exclusion and Anti-Poverty Policy: A Debate*, International Institute for Labour Studies, ILS 1997.

35. Gos W., Hońko S., Rachunkowość małych przedsiębiorstw – diagnoza i propozycje modyfikacji prawa bilansowego, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2013 nr 313.
36. Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1998, 76(3).
37. Grewiński M., Polityka przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu w Polsce i UE [w:] Sabal M. (red.) Potencjał tkwi w relacjach. Działania Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie na rzecz poprawy relacji międzyludzkich, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków 2014.
38. Grewiński M., Polska polityka społeczna w latach 1989–2016 – sukcesy i niepowodzenia [w:] Ciura G., Kłos B. (red.) Polityka społeczna w Polsce, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu Warszawa, 2(50) 2017.
39. Grotowska- J. Leder, Ekskluzja społeczna – aspekty teoretyczne i metodologiczne [w:] Grotowska-Leder J., Faliszek K. (red.), Ekskluzja i inkluzja społeczna. Diagnoza – uwarunkowania – kierunki działań, Toruń 200.
40. Hausner J., Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki, Kwartalnik Ekonomia Społeczna nr 1/2007 (1), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
41. Jirasek M., Bilek J., *The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda*, Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovacia Prosperita 22/3 – 2018.
42. Kabeer N., Mumtaz K., Sayeed A., *Beyond Risk Management: Vulnerability, Social Protection and Citizenship in Pakistan*, Journal of International Development, 2010, vol. 22, nr 1.
43. Kalinowski S., Łuczka-Bakuła W., *Wybrane monetarne wskaźniki społecznego wykluczenia w nowych krajach Unii Europejskiej*, Polityka Społeczna nr 7/2005.
44. Kawa M., Kuźniar W., Rola spółdzielczości w rozwoju społeczno-gospodarczym w Polsce, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", Uniwersytet Rzeszowski, nr 59 (3/2019).
45. Kawula S., Drogi dystansujące biografie ludzkie: marginalizacja, wykluczenie i normalizacja. Przykład bezrobocia i biedy w małym mieście [w:] Marzec-Halka K. (red.), Marginalizacja w problematyce pedagogiki społecznej i praktyce pracy socjalnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005.
46. Kerlin J.A.: *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. „Voluntas” 2006, Vol. 17(3).
47. Kilimnik M., Spółdzielnia socjalna jako forma instytucji wspierającej środowiska zagrożone wykluczeniem społecznym ze wskazaniem na grupę osób opuszczających jednostki penitencjarne, rozdział 6 [w:] Blicharz J., Kocowski T., Paplicki M., Zacharko L. (red.), Spółdzielnie socjalne oraz organizacje pozarządowe wsparciem dla zagrożonych wykluczeniem, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego Wrocław 2019.
48. Kimberly R., *Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization*, The Academy of Management Journal, 1979.
49. Kittredge J., *A History of the Cooperative Movement*, The Natural Farmer. The Newspaper of the Northeast organic Farming Association, Fall 2019.
50. Kmiecik R., A. Michna A, Relationship Between Knowledge Management and Market Orientation in SMES, Management, Knowledge and Learning International Conference 2012.
51. Kocowski T., Spółdzielnia socjalna jako przedsiębiorca wykonujący działalność społecznie użyteczną, Acta Universitatis Wratislaviensis, No 3977 PRAWO CCCXXIX Wrocław 2019.
52. Kostera M., Wstęp. Badania etnograficzne organizacji [w:] Kostera M. (red.), Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
53. Kozak M., *Determinants of Business Survivability: Literature Review*, International Journal of Synergy and Research Vol. 6, 2017.
54. Koźuch A., Książek E., Spółdzielnia socjalna jako forma przedsiębiorstwa społecznego, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias 8, 2014.
55. Koźuch A., Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania, „Współczesne Zarządzanie” 2010.
56. Kwiecień A., Studia Ekonomiczne, Kategoria sukcesu i jej determinanty w wybranych polskich przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 359, 2018.

57. Leś E., Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Przegląd koncepcji i dobrych praktyk [w:] Leś E. (red.) Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
58. Levitas R., Pantazis Ch., Fahmy E., Gordon D., Lloyd E., Patsios D., *The Multidimensional Analysis of Social Exclusion*, Bristol, Department of Sociology and School for Social Policy Townsend Centre for the International Study of Poverty, Bristol Institute of Public Affairs, University of Bristol, January 2007.
59. Lippitt G.L., Schmidt W.H., *Crises in a Developing Organization*, Harvard Business Review, Vol. 45 (1967).
60. Littlewood D.C., Khan Z., *Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next?* Social Enterprise Journal, 14 (4).
61. Lyden F.J., *Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations*, Administrative Science Quarterly, 1975.
62. Łączyk M., Pyrzyk-Kuta A., Twórcza rewitalizacja grup defaworyzowanych, „Chowanna” 1, 2015, s. 165-181. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2015.
63. McGrew A., *Conceptualizing Global Politics*, [w:] McGrew A., *Global Politics*, Cambridge 1992.
64. Michalik A., Korzenie polskiej spółdzielczości a rozwój sektora spółdzielczego w III Rzeczypospolitej, „Ekonomia Społeczna” Nr 1 / 2013 (6).
65. Michna A., *The Mediating role of Firm Innovativeness in the Relationship between Knowledge Sharing and Customer Satisfaction in SMEs*, Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics, 2018, 29(1).
66. Miller D., Friesen P.H., *A longitudinal study of the corporate life cycle*, Management Science, 1984, 30(10).
67. Mierzwa D., Mierzwa D., Specyfika działalności spółdzielni socjalnych jako podmiotów ekonomii społecznej, Journal of Agribusiness and Rural Development. 2014, 3(33).
68. Moisio P., *The Nature of Social Exclusion – Spiral of Precariousness or Statistical Category?* [w:] Muffels R.J.A., Tsakoglou P., Mayes D.G., *Social Exclusion in European Welfare States*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK/Northampton, USA 2002.
69. Mowat J.G., *Towards a new conceptualisation of marginalisation*, European Educational Research Journal 2015, Vol. 14(5).
70. Okumuş O., *History education for disadvantaged groups in theory and in practice*, International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 8(2), 2021.
71. Oliwa-Ciesielska M., Teoretyczne ujęcia i egzemplifikacje wykluczenia społecznego, Humaniora, Czasopismo Internetowe Nr 3 (31)/2020.
72. Opozda-Suder S., Wojciechowski F., Społeczne konsekwencje niepełnosprawności – między wykluczeniem a partycypacją, Zeszyty Pracy Socjalnej 2016, 21, z. 2.
73. O’Rand A.M., Krecker M.L., *Concepts of the Life Cycle: Their History, Meanings, and Uses in the Social Sciences*, “Annual Review of Sociology” 1990.
74. Orkisz A., Identyfikacja fazy cyklu życia organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych na podstawie wybranej firmy konsultingowej, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek 2018/2 (54), Kraków 2018.
75. Pałys E., Przedsiębiorstwa społeczne wzmacniają rozwój, „Gazeta Samorządu i Administracji”, 2005, nr 17.
76. Pasieczny J., Kłobukowski P., Bariery w działalności i rozwoju start-upów i młodych firm [w:] Popowska M. (red.), *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, Gdańsk Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej 2015.
77. Pavie J.J.E., *Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro: uma meta-análise*. Master’s Thesis. Faculdades IBMEC 2008.
78. Peattie K.J., Morley A.S., *Eight paradoxes of the social enterprise research agenda*, Social Enterprise Journal, 2008, 4 (2).
79. Peixe J.B., Protil R.M., *Mensuração da Eficiência Econômica e Social de Cooperativas: Resultados e Perspectiva Frente à Busca por Indicadores de Bem-Estar*. Presentation for XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural, Porto Alegre 26-30 July 2009.
80. Phelps R., Adams R., Bessant J., Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning, International Journal of Management Reviews, 2007.

81. Piecuch T., Spółdzielnie socjalne jako sposób na wykluczanie społeczne [w:] Pokrzywa M., Wilk S. (red.), Wykluczenie społeczne. Diagnoza, wymiary i kierunki badań, Uniwersytet Rzeszowski Rzeszów 2013.
82. Pleśniak M., Spółdzielnie socjalne jako nowy środek walki z wykluczeniem. Rozdział 11 [w:] Blicharz J., Kocowski T., Paplicki M. (red.), Spółdzielnie socjalne oraz organizacje pozarządowe wsparciem dla zagrożonych wykluczeniem, Wrocław 2019.
83. Poznańska K., Cykle życia przedsiębiorstw – koncepcje teoretyczne oraz instytucjonalna infrastruktura funkcjonowania przedsiębiorstw, [w:] Mączyńska E. (red.), Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza - Szkoła Główna Handlowa Warszawa 2011.
84. Poznańska K., Sieci poddostawców – strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw [w:] Krupski R. (red.) Zarządzanie strategiczne – strategie małych firm, Prace naukowe WWZSiP, Wałbrzych 2005.
85. Quinn R.E., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, Management Science, Vol. 29, No. 1. (Jan., 1983).
86. Rajkiewicz A., Istota polityki społecznej – wczoraj i dziś [w:] Polityka społeczna, Rajkiewicz A., Supińska J., Księżopolski M. (red.), Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1998.
87. Saith R., *Social Exclusion: The Concept and Application to Developing Countries*, [w:] Stewart F., R. Saith, B. Harriss-White, *Defining Poverty in the Developing World*, Palgrave 2007.
88. Saridakis G., Mole K., Storey D.J., *New Small Firm Survival in England*, Empirica 2008, nr 35.
89. Savio M., Righetti A., *Corporatives and a social enterprise in Italy: A place for social integration and rehabilitation*, Acta Psychiatria Scandinavica 1993.
90. Schitjens V.A.J.M., Wever E., *Determinants of New Firm Success*, Papers in Regional Science, 79 (2), 2000.
91. Silver H., *The Process of Social Exclusion: The Dynamics of an Evolving Concept*, Chronic Poverty Research Centre Working Paper 95, 2007.
92. Skinder M., Polska polityka społeczna w odniesieniu do seniorów ze szczególnym uwzględnieniem prawa i uwarunkowań społeczno-polityczno-gospodarczych, Świat Idei i Polityki 2021, t. 21, nr 2.
93. Skubiak B., Spółdzielnia socjalna jako instrument rozwoju społeczności lokalnych [w:] Szewczuk-Stępień M., Przegląd Nauk Stosowanych nr 16, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Opole 2017.
94. Sobol A., Społeczne aspekty działalności spółdzielni socjalnych, Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2009.
95. Staatz J.M., *The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and their Behavioral Consequences* [in:] Royer J. (eds.), *Cooperative Theory: New approaches*, ACS Service Report N° 18, Washington D.C., U.S. Department of Agriculture, 1987.
96. Stewart F., *Horizontal Inequalities: A Neglected Dimension of Development*, Working Paper, Centre for Research on Inequality, Human Security, and Ethnicity, Oxford 2004 nr 1.
97. Storey J., Brasterretxea I., Salaman G., *Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom*, Organization, 21, 2014.
98. Strotmann H., *Entrepreneurial Survival*, Small Business Economics 2007 nr. 28.
99. Strużek B., Czynniki kształtujące image współczesnej spółdzielczości w Polsce, Vademecum Spółdzielczości, Warszawa 1996, nr 6.
100. Sułkowski Ł., Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu [w:] Czakon W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer Warszawa 2011.
101. Szarfenberg R., Pojęcie wykluczenia społecznego (wersja 1.1, 14.03.08).
102. Szarfenberg R., Poverty WATCH 2022. Monitoring ubóstwa finansowego i polityki społecznej przeciw ubóstwu w Polsce w 2020 r.
103. Szefer S., *Problematyka podatkowa związana z działalnością spółdzielni socjalnych* [w:] Dobrowolska M., *Spółdzielnie socjalne od A do Z*. Informator, KMB PRESS, Katowice 2008.
104. Sztumski J., Kilka uwag na temat społecznych konsekwencji marginalizacji [w:] Marzec-Holka K., A. Rutkowska, M. Joachimowska, (red), Praca socjalna i polityka społeczna, Bydgoszcz 2008.

105. Sztumski J., Zjawisko wykluczenia a marginalizacji w życiu społecznym [w:] Galor Z., Kalinowski S., Kozłowska U., Marginalizacja a rozwój społeczny – między teraźniejszością i przeszłością, Societas Pars Mundi Publishing Bielefeld 2017.
106. Targalski J., Przedsiębiorczość – istota i znaczenie, [w:] Targalski, J., Francik, A. (red.), Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka, wyd. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
107. Thornhill S., Amit R., *Learning from Failure: A Firm-level Analysis of the Liability of Newness*, Academy of Management Proceedings, 2000, No 1.
108. Thugutt S., Istota i określenie spółdzielni [w:] Okraska R., Wspólna sprawa. Antologia tekstów poświęconych dziejom i zasadom spółdzielczości, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013.
109. Silver H., *Reconceptualizing social disadvantage: Three paradigms of social exclusion* [w:] Rodgers G., Gore C., Figueiredo J.B., *Social exclusion: Rhetoric, reality, responses*, International Institute for Labour Studies, United Nations Development Programme Geneva 1995.
110. Tuparevska E., Santibáñez R., Solabarrieta J., *Social exclusion in EU lifelong learning policies: prevalence and definitions*, International Journal of Lifelong Education, 2020, 39:2.
111. Westhues K., *Social Problems as Systemic Costs*, Social Problems, vol 20, 1973, nr 4.
112. Westlund H., Form or contents? On the concept of social economy, International Journal of Social Economics Vol. 30 No. 11, 2003.
113. Załuska M., Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych [w:] Załuska M., Boczoń J. (red.), Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim, Warszawa, Wydawnictwo Interart, 1996.
114. Zawadzka D., Kurdyś-Kujawska A., Sompolska-Rzechuła A., Czynniki determinujące przeżywalność nowo powstałych przedsiębiorstw w Polsce [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, Mikrofirma 2017, Część 2, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2017.
115. Zbonikowski A., Społeczne oddziaływania defaworyzujące a poczucie własnej wartości dzieci i młodzieży [w:] Hirszel K., Szczepanik R., Zbonikowski A., Modrzejewska D. (red.), Psychospołeczne uwarunkowania defaworyzacji dzieci i młodzieży, Difin Warszawa 2010.

### III. Akty prawne i dokumenty

#### Akty prawne krajowe

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483 z późn. zm.
2. Ustawa z dnia 29 października 1920 r. o spółdzielniach, Dz.U. 1952 poz. 733, nr 1.
3. Ustawa z dnia 24 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz. U. z 2018 r. poz. 1025.
4. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 648.
5. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97 z późn. zm.
6. Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz.U. 1988 nr 41 poz. 324 z późn. zm.
7. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 1989 nr 20 poz. 104.
8. Ustawa z dnia 20 stycznia 1990 r. o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości, Dz.U. 1990, nr 6, poz. 36.
9. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. 2019 r. poz. 865, z późn. zm.
10. Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości, t.j. Dz.U. 2017, poz. 2342.
11. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776.
12. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U.2000 nr 94 poz. 1037).
13. Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o dodatkach mieszkaniowych, Dz. U.2021.2021 t.j.
14. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873).
15. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, Dz. U. 2020 poz. 176.
16. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2021 poz.1100.

17. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2004 nr 173, poz. 1807.
18. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. 2004 Nr 64 poz. 593.
19. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U.2006 Nr 94 poz. 651.
20. Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o pomocy osobom uprawnionym do alimentów Dz.U. 2007 Nr 192 poz. 1378.
21. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, Dz.U. 2011 Nr 149 poz. 887.
22. Ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2017 r., poz. 2494.
23. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U.2018 poz.646.
24. Projekt ustawy o ekonomii społecznej, Druk Sejmowy nr 2321 z dnia 7 czerwca 2022 r.
25. Uchwała nr 27 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia dokumentu Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030, Monitor Polski 2021 r., poz. 218.
26. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. 2018, poz. 1818.
27. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 października 2007 r. w sprawie przyznania osobie niepełnosprawnej środków na podjęcie działalności gospodarczej, rolniczej albo na wniesienie wkładu do spółdzielni socjalnej, Dz.U.2015 r. poz. 102.
28. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Dokument przyjęty uchwałą Rady Ministrów w dniu 14 lutego 2017 r
29. Załącznik do uchwały nr 11 Rady Ministrów z dnia 31 stycznia 2019 r. zmieniającej uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej” (M.P. poz. 214).

## **Akty prawne zagraniczne**

1. Dyrektywa Rady nr 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. w sprawie ustanowienia ogólnych ram równego traktowania przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu, Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich 2.12.2000 L303/16
2. Resolution of the Council and of the ministers for social affairs meeting within the Council of 29 September 1989 on combating social exclusion, Document 41989X1031.
3. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis (Dz.U.U.E.L.2013.352).
4. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2700/98 z dnia 17 grudnia 1998 r. dotyczące definicji cech statystyk strukturalnych dotyczących przedsiębiorstw, Document 31998R2700.

## **Dokumenty krajowe**

1. Diagnoza sytuacji osób defaworyzowanych na rynku pracy, Raport podsumowujący badania realizowane przez Pentor Research International Wrocław dla Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu w ramach projektu pt. „Bariery i szanse wsparcia i obsługi tzw. trudnego klienta instytucji rynku pracy na terenie Dolnego Śląska”, Wałbrzych 2010.
2. Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Spółdzielnie jako podmioty ekonomii społecznej w 2017 r., Warszawa 15 marca 2019.
3. Główny Urząd Statystyczny, Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu społecznemu i zawodowemu, Raport końcowy, Warszawa 2018.
4. Główny Urząd Statystyczny, Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 r., Warszawa-Gdańsk 2019.
5. Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018–2019, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, czerwiec 2020 r., Sejm RP, Druk nr 521 Warszawa, 22 lipca 2020 r.

6. Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2020–2021, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2022,
7. Jakość Życia w Polsce, Edycja 2014, Główny Urząd Statystyczny Warszawa 2014.
8. Kalinowska-Wiącek I., „*Uczeń defaworyzowany*”, Materiał szkoleniowy opracowany w ramach projektu: „*Nauczyciel doskonały (ND) – jakość podstawą sukcesu*” Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej – Curie Warszawa 2011.
9. Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020, Nowy wymiar aktywnej integracji, Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej, Warszawa 2014.
10. Ministerstwo Rodziny i Polityk Społecznej, Wstępne dane o sytuacji na rynku pracy w kwietniu 2022 r.
11. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej, Warszawa 2019.
12. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Warszawa 2007.
13. Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski, Warszawa 2004.
14. Nowak B. M., *Uczeń defaworyzowany* [w:] Projekt: „*Nauczyciel doskonały (ND) - jakość podstawą sukcesu*” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2012.
15. Polityka społeczna. Wspierajmy ludzi nie kryzysy, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców Fundacja Warsaw Enterprise Institute, Warszawa 2019.
16. Praszkie R., Zabłocka-Bursa A., Jozwik E., *Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Poland: A National Report*, Warszawa 2014.
17. Raport końcowy z badania ewaluacyjnego „Ocena skuteczności i trwałości wsparcia skierowanego na rozwój przedsiębiorczości w projektach realizowanych w ramach PO KL na terenie województwa lubelskiego”, Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego Badania i Szkolenia Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi Poznań 2014 r.
18. Skrzypiec R., Wspieranie Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w regionach (2014-2020), Warszawa, grudzień 2013.
19. Uzasadnienie do ustawy o ekonomii społecznej, Druk Sejmowy nr 2321 z dnia 7 czerwca 2022 r. op. cit. s. 12
20. Uzasadnienie projektu ustawy o spółdzielniach socjalnych. [http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/projekty/49\\_p.htm](http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/projekty/49_p.htm).
21. Wytoczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020, Minister Inwestycji i Rozwoju, Warszawa, 8 lipca 2019 r.

## Dokumenty zagraniczne

1. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Country Report: Poland*, European Commission 2013.
2. *Agricultural Cooperatives in Europe, Main Issues and Trends*, European agri-cooperatives (Cogeca), Brussels 2010 Brussels, s. 26.
3. Bardone L., Guio A., *In-work Poverty*, KS-NK-05-005-EN-N, European Communities 2005.
4. Caillods F., *Education strategies for disadvantaged groups: Some basic issues*, International Institute for Educational Planning/UNESCO 1998.
5. *Equal Guide on Transnational Cooperation 2004-2008*, Komisja Europejska Bruksela 2004.
6. Estivill J., *Concepts and Strategies for Combating Social Exclusion. An overview*, International Labour Office, Genewa 2003.
7. Figueiredo J.B., *Social exclusion: Rhetoric, reality, responses*, International Institute for Labour Studies, United Nations Development Programme Genewa 1995.
8. Franco A., Vinqvist K., *At the margins of the labour market? Women and men in temporary jobs in Europe*, Eurostat, Population and Social Conditions, Theme 3, 13/2002.
9. Global300 Report 2010, *The world's major co-operatives and mutual businesses*, International Co-operatives Alliance, Genewa 2011.

10. Higgins K., Bird K., Harris D., *Policy Responses to the Spatial Dimensions of Poverty*, Working Paper, Overseas Development Institute and the Chronic Poverty Research Centre, London/Manchester 2010.
11. *Inclusion Matters. The Foundation for Shared Prosperity*, World Bank 2013.
12. *Inequality and Human Development*, in *Human Development Report 2005: International Co-operation at a Crossroads - Aid, Trade and Security in an Unequal World*, United Nations Development Programme, Human Development Report Office, New York 2005, rozdział 2.
13. Joint Report by the Commission and the Council on Social Inclusion, Council of The European Union, Brussels, 5 March 2004, 7101/04.
14. Komisja Europejska, Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela, 3.3.2010 KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.
15. Liger Q., Stefan M., Britton J., *Social Economy. Study*, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels 2016.
16. Mathieson J., Popay J., Enoch E., Escorel S., Hernandez M., Johnston H., Rispel L., *Social Exclusion Meaning, measurement and experience and links to health inequalities. A review of literature*, WHO Social Exclusion Knowledge Network Background Paper 1, September 2008.
17. Monzón Campos J.L., Ávila R.Ch., *The Social Economy in The European Union*, Report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC), January 2012.
18. *Report on Indicators in the field of poverty and social exclusion*, Social Protection Committee, October 2001.
19. *The European Social Fund. Investing in people*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Manuscript, 2016.

#### IV. Netografia

1. Altman M., *History and Theory of Cooperatives*, International Encyclopedia of Civil Society, January 2009. [https://1.www.researchgate.net/publication/228272144\\_History\\_and\\_Theory\\_of\\_Cooperatives/link/5855295908ae81995eb3f2e9/download](https://1.www.researchgate.net/publication/228272144_History_and_Theory_of_Cooperatives/link/5855295908ae81995eb3f2e9/download) (dostęp 29.06.2022).
2. Bańko M., Komentarz do słowa „defaworyzowany”, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/defaworyzowany;10228.html>
3. Confederation of Finnish Cooperatives “Pellervo”, *Co-operation in Finland*, <https://www.slideshare.net/pellervo/cooperation-in-finland-2012-14261413>
4. *Disadvantaged groups, A-Z Index*, European Institute for Gender Equality, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1083>
5. Englot A., *Trudności w pierwszej fazie funkcjonowania spółdzielni socjalnych – ekspertyza*, 2009, <https://www.krs.org.pl/images/Media1/trudnosci.pdf>
6. Filipczuk J., *Analiza kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa*, lipiec 2002, [www.ipis.pl](http://www.ipis.pl)
7. Islentyeva E., *Les aides d'Etat pour les coopératives et le droit européen de la concurrence*, [http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/IMG/pdf/Islentyeva\\_pap.pdf](http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/IMG/pdf/Islentyeva_pap.pdf)
8. Kennedy A., *Walka z ubóstwem, wykluczeniem społecznym i dyskryminacją*, <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/60/walka-z-ubostwem-wykluczeniem-spolescznym-i-dyskryminacja>
9. Lv M.-N., Xin Li, *A Comparative Study on the “Social Disadvantaged Group” and “Social Vulnerable Group”*, 5th Annual International Conference on Management, Economics and Social Development (ICMESD 2019), Atlantis Press 2019. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icmesd-19/125912240>
10. Magda I., Brzeziński M., Chłoń-Dominiczak A., Kotowska I.E., Myck M., Najsztub M., Tyrowicz J., *Rodzina 500+” – ocena programu i propozycje zmian*, <https://for.org.pl/publikacje/raporty-for/raport-rodzina-500-plus-ocena-programu-i-propozycje-zmian>



11. Meyer S.E., *What is a "Disadvantaged Group?"*, Effective Communities Project Minneapolis, Revised November 2003, <https://studylib.net/doc/8720705/what-is-a-%E2%80%9Cdisadvantaged-group%3F%E2%80%9D>
12. Miżejewski C., *Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną*, Poznań 2009. [https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/files/pozytek/ekonomia\\_spol/dlaczego\\_wart.pdf](https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/files/pozytek/ekonomia_spol/dlaczego_wart.pdf)
13. Pleśniak M., *Reintegracyjna funkcja spółdzielni socjalnych*, Uniwersytet Wrocławski, [http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79912/22\\_M\\_Plesniak\\_Reintegracyjna\\_funkcja\\_Spoldzielni\\_socjalnych.pdf](http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79912/22_M_Plesniak_Reintegracyjna_funkcja_Spoldzielni_socjalnych.pdf)
14. Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536>
15. Szarfenberg R., Pojęcie polityki społecznej, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/pojecie-ps2018.pdf> (dostęp 25.06.2022).
16. Żbik W., Co to jest spółdzielnia socjalna? Jak wygląda przeciętna spółdzielnia socjalna? (Animacja) <https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/jak-wyglada-przecietna-spoldzielnia-socjalna-animacja/>

## V. Strony internetowe

1. Encyklopedia Britannica - <https://www.britannica.com/science/life-cycle>,
2. ICA - International Cooperative Alliance - <https://www.ica.coop>
3. Krajowa Rada Spółdzielcza - <https://krs.org.pl>

# Spisy

## Spis tabel

Tabela 1.1. Porównanie grup społecznie defaworyzowanych i grup społecznie wrażliwych .....	20
Tabela 1.2. Konceptualizacja marginalizacji według K. Messiou .....	42
Tabela 1.3. Porównanie definicji grup defaworyzowanych, wykluczonych i marginalizowanych.....	45
Tabela 2.1. Średnie zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych w podziale na poszczególne województwa w latach 2018-2019 .....	89
Tabela 2.2. Liczba spółdzielni socjalnych w Polsce w latach 2020–2021 – w podziale na województwa	90
Tabela 2.3. Przedmiot działalności spółdzielni socjalnych według sekcji PKD – stan na dzień 31 grudnia 2021 r. ....	92
Tabela 3.1. Problemy utrudniające funkcjonowanie spółdzielni .....	130
Tabela 3.2. Spółdzielczość w wybranych krajach Europy .....	141
Tabela 4.1. Porównanie cykli życia człowieka, rośliny i przedsiębiorstwa.....	146
Tabela 4.2. Zintegrowany model cyklu życia organizacji R.E. Quinna i K. Camerona.....	159
Tabela 4.3. Gospodarcze motywy tworzenia spółdzielni .....	170
Tabela 4.4. Czas funkcjonowania spółdzielni socjalnych - stan na dzień 31 grudnia 2021 r.....	178
Tabela 5.1. Wpływ cech badań jakościowych na metodykę przyjętą w rozprawie doktorskiej.....	191
Tabela 5.2. Zatrudnienie i członkostwo w spółdzielniach socjalnych .....	200
Tabela 5.3. Motywy powoływania spółdzielni .....	203
Tabela 5.4. Ocena zasobów kadrowych .....	207
Tabela 5.5. Problemy związane z powoływaniem spółdzielni socjalnych.....	209
Tabela 5.6. Trudności w funkcjonowaniu spółdzielni według badań własnych i MRPiPS .....	210
Tabela 5.7. Zasięg działalności gospodarczej spółdzielni .....	211
Tabela 5.8. Sukces ekonomiczny w ujęciu badanych spółdzielni .....	213
Tabela 5.9. Kluczowe czynniki wewnętrzne w opinii badanych spółdzielni .....	219
Tabela 5.10. Kluczowe czynniki wewnętrzne – rozkład odpowiedzi .....	220
Tabela 5.11. Kluczowe czynniki zewnętrzne w opinii badanych spółdzielni .....	221
Tabela 5.12. Kluczowe czynniki zewnętrzne – rozkład odpowiedzi .....	222
Tabela 5.13. Etapy rozwojowe badanych spółdzielni .....	223

## Spis wykresów

Wykres 2.1. Struktura pracowników spółdzielni w podziale na stopień niepełnosprawności .....	89
Wykres 2.2. Liczba spółdzielni socjalnych w latach 2009-2021 .....	90
Wykres 4.1. Model życia organizacji wg. L. Greinera.....	154

## Spis rysunków

Rysunek 2.1. Podmioty ekonomii społecznej i solidarnej.....	69
---	----

**ZAŁĄCZNIK 1.**  
**SCENARIUSZ WYWIADU**

## ETAP 1 – PYTANIA O FAKTY

### 1. Metryka

#### Dane teleadresowe spółdzielni socjalnej

Pełna nazwa spółdzielni socjalnej:

Numer KRS:

Numer REGON:

Adres (siedziba):

Adres (miejsce działalności):

Telefon, Fax:

Adres strony internetowej:

E-mail:

#### Osoba do kontaktu w sprawach związanych z poniższą ankietą

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

E-mail:

Telefon:

### 2. Proces tworzenia się spółdzielni socjalnej

- 1) Kiedy powstała spółdzielnia (data wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego)?
- 2) Ile trwała formalna rejestracja podmiotu gospodarczego i z jakimi problemami spotkali się jej założyciele na etapie powołania spółdzielni do życia?
- 3) Kto był założycielem spółdzielni (osoba prawna, fizyczna)?

<b>A. Osoby prawne</b>	<b>Liczba osób prawnych</b>
A1. Organizacje pozarządowe	
A2. Jednostki samorządu terytorialnego	
A3. Kościelne osoby prawne	
<b>B. Osoby fizyczne</b>	<b>Liczba osób fizycznych</b>
B1. Osoby bezrobotne, w rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.	
B.2. Osoby bezdomne realizujące indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej.	
B.3. Osoby uzależnione od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego	
B.4. Osoby uzależnione od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej.	
B.5. Osoby chore psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego.	
B.6. Zwalniani z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej.	
B.7. Uchodźcy realizujący indywidualny program integracji, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej.	
B.8. Osoby z niepełnosprawnością.	
B.9. Inne osoby (jeżeli ich praca na rzecz spółdzielni socjalnej wymaga szczególnych kwalifikacji, których nie posiadają pozostali członkowie tej spółdzielni, o ile liczba tych osób nie stanowi więcej niż 50% ogólnej liczby założycieli).	

### **3. Charakterystyka prowadzonego przedsiębiorstwa**

- 1) Ilu członków w chwili obecnej liczy spółdzielnia?
- 2) Ilu pracowników w chwili obecnej liczy spółdzielnia?
- 3) Ilu wolontariuszy w chwili obecnej liczy spółdzielnia?
- 4) Ile osób z niepełnosprawnością w chwili obecnej pracuje w spółdzielni?
- 5) Czy spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą?
- 6) Proszę określić profil działalności:
  - a. usługi
  - b. produkcja
  - c. handel
  - d. wielobranżowa.

### **4. Kto w chwili obecnej jest głównym klientem/odbiorcą produktów spółdzielni socjalnej?**

- osoby fizyczne
- firmy prywatne
- instytucje administracji publicznej
- organizacje pozarządowe
- inne spółdzielnie socjalne
- inne osoby/podmioty (jakie?).

### **5. Kondycja ekonomiczna spółdzielni**

- 1) Czy spółdzielnia korzystała ze wsparcia finansowego na założenie spółdzielni socjalnej?
  - NIE
  - TAK (jakie?):
    - Dotacje z Funduszu Pracy
    - (uzyskane lub potwierdzone w formie przyjętych przez PUP wniosków o dotacje).
    - Dotacje z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON).
    - Środki pochodzące z funduszy europejskich. 16.4.
    - Inne – jakie?
- 2) Czy spółdzielnia korzystała/korzysta ze wsparcia finansowego na funkcjonowanie spółdzielni socjalnej?
  - NIE
  - TAK (jakie?):
    - w formie poręczeń
    - w formie pożyczki
    - w formie grantu
    - inne – jakie?
- 3) Czy w 2018 roku w stosunku do lat poprzednich stan finansowy spółdzielni socjalnej:
  - poprawił się
  - nie zmienił się
  - pogorszył się
  - nie dotyczy
- 4) Czy w 2018 roku niezależność finansowa spółdzielni socjalnej w stosunku do poprzedniego okresu funkcjonowania:

- zwiększyła się
- nie uległa zmianie
- zmniejszyła się
- nie dotyczy

**6. Likwidacja i upadek spółdzielni (dotyczy tych spółdzielni, które są w trakcie likwidacji, bądź już zostały zlikwidowane)**

- 1) Czy spółdzielnia w jest podmiotem aktywnym, zawiesiła działalność czy pozostaje w stanie likwidacji?
- 2) Z jakiego powodu podjęto decyzję o likwidacji? Po jakim czasie podjęto taką decyzję (od wystąpienia problemów)?

## ETAP 2 – PYTANIA OTWARTE

### I. Proces tworzenia się spółdzielni socjalnej

1. Jaka była motywacja do założenia spółdzielni?
  - aktywizacja zawodowa
  - aktywizacja społeczna
  - chęć prowadzenia własnego biznesu
  - inna, jaka?
2. Czy wraz z decyzją o założeniu spółdzielni przeprowadzona została analiza sytuacji rynkowej, aby ocenić własne możliwości? Jeśli tak, na czym polegała?
3. Czy dokonano oceny własnych predyspozycji i zasobów niezbędnych do podjęcia działalności i w jaki sposób tego dokonano?
4. Czy została zaprojektowana strategia dla spółdzielni na pierwszy rok działalności? Jeśli tak, to jaka?
5. Kto przyjął rolę nieformalnego lidera?
6. Czy założyciele spółdzielni przed jej założeniem posiadali doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej?
7. Czy założyciele spółdzielni posiadali w momencie powołania podmiotu do życia odpowiednie umiejętności i kompetencje do prowadzenia działalności?
8. Jakie problemy wystąpiły na etapie tworzenia spółdzielni socjalnej?
9. Jak z perspektywy czasu oceni Pani/Pan trudność założenia spółdzielni socjalnej?

### II. Charakterystyka prowadzonego przedsiębiorstwa

1. Jak liczba członków/pracowników spółdzielni zmieniała się na przestrzeni lat? (czy liczba ta rosła, czy malała, jeśli rosła to, w którym momencie/momentach następował wzrost)?
2. Jakie czynniki zdecydowały o wyborze obszarów działalności spółdzielni?
  - rozeznanie rynkowe, badania popytu na dane usługi/produkty;
  - wykształcenie / umiejętności członków spółdzielni;
  - indywidualne przekonania członków – założycieli;
  - posiadane zasoby do prowadzenia danej działalności (np.: narzędzia, maszyny);
  - wykorzystanie istniejącego pomysłu na działalność (np.: zaczerpniętego z zagranicy, z innego regionu Polski);
  - doświadczenie w prowadzeniu działalności w ramach innej formy prawnej (np. stowarzyszenia);
  - sygnały ze strony rodziny/znajomych/mieszkańców o zapotrzebowaniu na takie produkty/usługi;
  - inne, jakie?;
  - trudno powiedzieć.
3. Czy spółdzielnia socjalna prowadzi działalność społeczną lub oświatowo-kulturalną? Jeśli tak, na czym polega?
  - działania o charakterze obywatelskim.
  - działania o charakterze społecznym na rzecz członków spółdzielni.
  - działania o charakterze kooperacyjnym – mające na celu rozwój umiejętności współpracy z innymi.

4. Z jakimi podmiotami współpracuje spółdzielnia? Jak ta współpraca się układa?
5. Jakie są formy współpracy z organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami społecznymi?
6. Jaki jest zasięg działania spółdzielni (krajowy, międzynarodowy), czy zmienił się od początku istnienia spółdzielni? Jeśli się zmienił, w którym momencie działalności?
7. Czy spółdzielnia socjalna prowadzi działalność społeczną lub oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków oraz otoczenia lokalnego?
8. Czy spółdzielnia socjalna prowadzi działalność społecznie użyteczną w sferach pożytku publicznego?

### **III. Proces zarządzania i kierowania**

1. Czy w organizacji określona jest struktura organizacyjna? Jeśli tak, kiedy powstała?
2. Na jakich zasadach podejmowane są decyzje dotyczące spółdzielni?
3. Czy i w jaki sposób od początku istnienia spółdzielni zmieniły się style kierowania, zarządzania?
4. Czy w spółdzielni zatrudniono doświadczonych menedżerów? Jeśli tak, kiedy to nastąpiło?
5. Czy kiedykolwiek od początku funkcjonowania spółdzielni pojawiły się spory o metody zarządzania spółdzielnią (jeśli tak, w który momencie/momentach)?
6. Czy pojawiły się nowe praktyki organizacyjne (jeśli tak, to kiedy)?

### **IV. Kondycja ekonomiczna spółdzielni**

1. Jak ocenia Pani/Pan obecną kondycję finansową spółdzielni?
2. Jak oceniają Państwo szanse spółdzielni socjalnej na wzrost niezależności finansowej?
  - Istnieją duże szanse na zwiększenie niezależności finansowej.
  - Szanse są małe, a zewnętrzna pomoc finansowa jest wskazana.
  - W najbliższym czasie nie ma na to żadnych szans, a zewnętrzna pomoc finansowa jest niezbędna.
3. Czy spółdzielnia korzystała/korzysta z pożyczek w ramach PO KL?
4. Czy spółdzielnia korzystała/korzysta ze wsparcia w ramach regionalnych programów operacyjnych?
5. Czy od czasu założenia spółdzielni kiedykolwiek pojawiła się groźba likwidacji spółdzielni ze względów finansowych?
6. Jakie są szanse spółdzielni na osiągnięcie niezależności finansowej?

### **V. Czym dla spółdzielni jest sukces i w jaki sposób jest realizowany?**

1. Czy Pana/Pani zdaniem spółdzielnia osiągnęła sukces?
2. Czym dla spółdzielni jest sukces, jeśli został osiągnięty, kiedy?
3. Jakie działania są podejmowane w celu osiągnięcia sukcesu czy działania te zmieniały się z biegiem lat (kiedy)?
4. Czy podejście do sukcesu zmieniło się od początku funkcjonowania spółdzielni, jeśli tak ile razy i kiedy?

### **VI. Najważniejsze momenty w cyklu życia spółdzielni**

1. Proszę określić cykl życia spółdzielni socjalnej?



- Z jakich etapów się składa?
  - Ile trwały poszczególne etapy?
  - Jakie zdarzenia wpłynęły na przejście do kolejnego etapu?
2. Ile według Pana/Pani etapów do tej pory przeszła spółdzielnia? Proszę opisać te etapy, czym się charakteryzowały?
  3. Jakie były najbardziej krytyczne momenty w cyklu życia spółdzielni? Czego dotyczyły?

## **VII. Problemy w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnej**

1. Proszę wskazać najważniejsze problemy wewnętrzne, z którymi na co dzień spotyka się spółdzielnia socjalna:
  - nierównomierna aktywność członków spółdzielni;
  - kłopoty organizacyjne kadry;
  - brak wiedzy o dostępnych ułatwieniach, z których skorzystać mogą spółdzielnie socjalne;
  - brak umiejętności w zakresie wykorzystania ułatwień adresowanych do spółdzielni;
  - trudności w wyważeniu relacji pomiędzy misją reintegracji społecznej, a chęcią uzyskania efektywności gospodarczej;
  - konflikty wewnętrzne;
  - inne (jakie?);
  - nie występują żadne problemy wewnętrzne.
  
2. Proszę wskazać najważniejsze problemy zewnętrzne, z którymi na co dzień spotyka się spółdzielnia socjalna:
  - ograniczony dostęp do organizacji wspierających spółdzielczość socjalną (szkoleniowych);
  - skomplikowane rozwiązania prawne, utrudniające funkcjonowanie spółdzielni;
  - brak zrozumienia dla problemów spółdzielczości socjalnej i zainteresowania ze strony władz lokalnych;
  - przeszkody w zdobyciu środków finansowych np. w poręczeniu dotacji z Funduszu Pracy;
  - trudności w pozyskiwaniu zadań do wykonywania na rynku komercyjnym lub w otrzymywaniu zadań zleconych przez administrację publiczną;
  - duża konkurencja na rynku;
  - brak zainteresowania ze strony władz lokalnych problemami spółdzielczości socjalnej;
  - inne (jakie?);
  - nie występują żadne problemy zewnętrzne.

**ZAŁĄCZNIK 2.**  
**KWESTIONARIUSZ ANKIETY**

## CZYNNIKI MAJĄCE WPLYW NA SUKCES W PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Proszę wskazać po 5 kluczowych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które Państwa zdaniem miały wpływ na sukces spółdzielni. Cyfra 1 oznacza wartość największą, 5 – wartość najmniejszą.

### I. CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

Czynnik	Przypisana wartość
Kompetencja pracowników	
Elastyczne godziny pracy	
Zdolności adaptacyjne	
Zdolności do samokształcenia	
Komunikacja międzyludzka	
Podnoszenie kwalifikacji/szkolenia	
Współpraca	
Lokalizacja	
Oferta	
Pomysł na biznes	
Cechy osobowe właściciela	
Sporządzony biznesplan	
Plan marketingowy	
Zarządzanie budżetem	
Stopień zadowolenia klienta	
Inwestycje	
Kontrola jakości	
Nowoczesny sprzęt	
Znajomość usługodawców	
Kapitał własny	

### II. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

Czynnik	Przypisana wartość
Konkurencja na rynku	
Przepisy prawne	
Zmiana koniunktury w gospodarce	
Polityka państwa	
Wahania kursu walut	
Wzrost bezrobocia	
Recesja i kryzys gospodarczy	
Czynniki demograficzne	
Konflikty militarne	
Popyt i podaż siły roboczej	
Wzrost podatków	
Rozwój infrastruktury	
Poziom dochodów społeczeństwa	
Dofinansowania	
Kultura narodowa, lokalny system wartości	
Przepisy celne	
Rozwój technologii	
Dynamika PKB	