



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**„PARTNERSTWO NA RZECZ EKONOMII SPOŁECZNEJ:  
OSIEDLOWE SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE”**

**Ekspertyza**

**„Trudności w pierwszej fazie funkcjonowania  
spółdzielni socjalnych”**

**ANETA ENGLÓT**

**CZERWIEC 2009**

Ekspertyza jest współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**„Celem Spółdzielni Socjalnej jest przywrócenie na rynek pracy, poprzez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób o niskiej zatrudnialności oraz umożliwienie osobom bezrobotnym aktywizację zawodową**

**Celem Spółdzielni Socjalnej jest również, realizacja doniosłych społecznie celów, takich jak tworzenie więzi międzyludzkich oraz reintegracja społeczna i zawodowa.”**

Spółdzielnie socjalne funkcjonują jak mikro przedsiębiorstwa.

W pierwszej fazie funkcjonowania napotykają na szereg trudności, które dotyczą również przedsiębiorstw czysto biznesowych. Jednak większość trudności wynika ze specyfiki podmiotu, jakim jest spółdzielnia socjalna.

Trudności te możemy podzielić na dwie grupy:

## **1. Trudności wewnętrzne organizacji**

## **2. Trudności zewnętrzne organizacji**

### **1.1 Trudności w organizacji**

Spółdzielnie socjalne największe trudności napotykają w pierwszej fazie tworzenia spółdzielni.

- Specyfika spółdzielni socjalnych polega m.in. na tym, że w pierwszej fazie, czyli na etapie powstawania spółdzielni, musi znaleźć się min. pięć osób „wykluczonych”. Dobrze by było, gdyby osoby znały się
- niestety często tak jest, że osoby znają się tylko z widzenia i nie wiele o sobie wiedzą lub w ogóle się nie znają.
- Najtrudniej na początku zbudować prawidłowe relacje międzyludzkie w zespole (bo przecież członkowie spółdzielni doskonale zdają sobie sprawę, że są dysfunkcyjni i nie jest ważne z jakich zaszłych zdarzeń te dysfunkcje wynikają).

- Trudności organizacyjne polegają często na tym, że członkowie spółdzielni nie do końca rozumieją istotę spółdzielni socjalnej a mianowicie to, iż prowadzą pod kierunkiem zarządu wspólne przedsiębiorstwo i jakaś część tego przedsiębiorstwa jest ich własnością. Uznają fakt, że po podpisaniu umowy o pracę **są tylko pracownikami najemnymi** spółdzielni. A w spółdzielczości socjalnej chodzi przecież o to, aby wszyscy członkowie spółdzielni mieli poczucie własności. Przekonanie o wspólnej własności to w perspektywie lepsza organizacja przedsiębiorstwa, a organizacja pracy (podział obowiązków) będzie wtedy znacznie prostsza.

Spółdzielcy napotykają na szereg problemów organizacyjnych począwszy od:

- a. opracowania grafiku pracy oraz zaakceptowanie faktu, że pracują w grupie.
- b. uświadomienia sobie, że muszą wzajemnie współpracować ze sobą i przyjmować do wykonania zadania, które zostały zlecone spółdzielni.
- c. umiejętności zorganizowania samemu sobie stanowiska pracy oraz dbanie o ład i porządek na nim.
- d. umiejętności wydajnego zagospodarowania czasu pracy (często u spółdzielców występuje przerost formy nad treścią, a mianowicie dużo mówią mało robią).

**Dlatego umiejętność porozumiewania się, która może być wypracowana na różnego rodzaju warsztatach i szkoleniach odgrywa tu decydującą rolę. W tej fazie członkom spółdzielni niezbędna jest zewnętrzna pomoc doradców, psychologów, terapeutów.**

## **1.2 Trudności w zarządzaniu**

Spośród pięciu, lub więcej osób, członkowie spółdzielni muszą wybrać jednego „kapitana” czyli prezesa, który będzie kierował bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Wzajemne zaufanie to największa trudność na początku tej drogi. Stąd wynika następna trudność - albo wszyscy chcą być prezesami albo nikt.

Członkowie spółdzielni bardzo często nie posiadają odpowiedniego przygotowania zawodowego do prowadzenia przedsiębiorstwa (choć nie brak im np. umiejętności organizacyjnych).

Od zarządu spółdzielni wymaga się jednak umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem- bez względu na to czy spółdzielnia liczy 5, 15 czy 50 członków.

**Zarząd spółdzielni można wspomóc poprzez szkolenia, warsztaty z ludźmi biznesu - ucząc go prawidłowych technik zarządzania i pracy z zespołem.**

### **1.3 Trudności w planowaniu**

Planowanie w spółdzielni socjalnej to kolejna trudność w pierwszej fazie działalności.

Jeżeli patrzymy na spółdzielnię socjalną, jako na przedsiębiorstwo, a tak muszą go postrzegać jej członkowie, to wszyscy spółdzielcy powinni mieć świadomość, iż żadne przedsięwzięcie nie rokuje przetrwania i rozwoju bez dobrze opracowanych planów strategicznych, marketingowych, finansowych.

Dlatego też w spółdzielniach socjalnych istnieje konieczność zatrudniania ludzi z kwalifikacjami, którzy poprzez opracowanie i wdrożenie planów, stworzą trwałe podstawy do prawidłowego funkcjonowania spółdzielni socjalnej.

Niestety w pierwszej fazie działalności spółdzielni socjalnych ze względów ekonomicznych „nie stać” na zatrudnienie specjalistów.

**Dlatego konieczne jest tworzenie zewnętrznego wsparcia od organizacji NGO. Organizacje te mogą pomóc przejść spółdzielcom**

**tą pierwszą, najtrudniejszą fazę funkcjonowania i stworzą podwaliny do trwałego funkcjonowania ich przedsiębiorstwa.**

#### **1.4 Trudności w relacjach interpersonalnych**

Spółdzielnia socjalna to zwykle mała organizacja, która jednak ma duże możliwości rozwoju. Tworzą ją ludzie, którzy w taki właśnie sposób piszą kolejny rozdział w historii swojego życia zawodowego.

W każdej organizacji rodzą się konflikty, a w spółdzielniach socjalnych szczególnie gdyż:

- spółdzielnie socjalne zawiązują ludzie mający багаż doświadczeń, niestety w większości tych złych.
- członkowie spółdzielni to różne osobowości od sangwiników przez flegmatyków aż po choleryków. W takich organizacjach, gdzie ludzie nie dobierają się, pod względem zgodności charakterów, rodzą się konflikty i nie da się ich unikać.
- konfliktowość osób z tzw. wykluczenia społecznego jest znacznie wyższa niż z wykluczenia zawodowego. Osoby wykluczone społecznie mają problemy w relacjach interpersonalnych z racji swojej roszczeniowej pozycji wobec państwa, którą to pozycję próbują również przenieść do wewnątrz organizacji, wyznając zasadę, że przecież „im się należy”.

Można jednak w pierwszej fazie działalności spółdzielni wypracować takie standardy pracy i współpracy, łącznie z eliminacją z grupy osób stwarzających konflikty lub wywołujących awantury, aby spółdzielnia mogła funkcjonować, jako zdrowe w relacjach interpersonalnych przedsiębiorstwo.

**Dlatego konieczna jest współpraca członków spółdzielni z psychologami, terapeutami. Wypracowaliby oni u spółdzielców wzrost poczucia własnej wartości, ograniczyli pozycję roszczeniową, co w dalszych fazach rozwoju doprowadziłoby do ograniczenia konfliktów i zbudowania prawidłowych relacji interpersonalnych w organizacji.**

Zaznaczyć również należy, że konflikty rodzą się z braku wzajemnego zaufania członków a na to niestety potrzeba cierpliwości i czasu oraz „mądrym kapitanem na statku”, który będzie potrafił rozładowywać konflikty a nie je nawarstwiać.

**Zdrowe relacje interpersonalne oparte na przyjaźniach, można tworzyć poprzez spotkania integracyjne, wspólne wycieczki itp.. Niestety większości spółdzielni finansowo nie stać na taką działalność reintegracyjną.**



### 1.5 Trudności finansowo-księgowe.

Spółdzielnia socjalna, aby mogła prowadzić działalność gospodarczą na otwartym rynku musi posiadać większość atrybutów finansowych, które posiadają przedsiębiorstwa prowadzące działalność nastawioną tylko na zysk.

- musi prowadzić księgowość. Spółdzielnie socjalne to podmioty prawne, które z mocy prawa zmuszone były do prowadzenia pełnej księgowości od początku swojej działalności. Nowelizacja ustawy o rachunkowości wprowadza możliwości wyboru form księgowości.

- musi zapewnić sobie płynność finansową poprzez prowadzenie działalności gospodarczej.

-musi stworzyć bazę materialną. Oczywiście w pierwszej fazie funkcjonowania spółdzielni niezbędne jest wsparcie finansowe dla jej członków. Założyciele spółdzielni to zwykle osoby długotrwale wykluczone, nie posiadające również wolnych zasobów finansowych, które mogliby przeznaczyć, jako swój wkład do spółdzielni.

-musi prawidłowo prowadzić sprawy kadrowo-płacowe, spełniając wszystkie wymagania wynikające z Kodeksu Pracy. W związku z tym wypracować takie środki finansowe, aby móc na bieżąco regulować zobowiązania wobec członków spółdzielni z tytułu płac jak również zobowiązań około-płacowych.

Spółdzielnia socjalna ma pewną przewagę na innymi podmiotami:

- nie jest nastawiona tylko na zysk ale również na zaspokojenie potrzeb jej członków.

- jeśli jest prawidłowo zarządzana, to powinna być konkurencyjna wobec podmiotów nastawionych tylko na zysk i dzięki temu może pozyskiwać więcej zleceń niż inne podmioty tej samej branży. Warunek jest wszakże jeden – porównywalna jakość świadczonych usług lub sprzedawanych produktów.

Konkurencyjność i dochodowość spółdzielni może wzrosnąć z chwilą, gdy:

- a) jej członkowie wyzbędą się postawy roszczeniowej i wszyscy będą przejawiać jednakową chęć do pracy

- b) zarząd spółdzielni wypracuje takie standardy współpracy z kontrahentami, aby zapewnić prawidłową obrotowość środków gospodarczych i móc na bieżąco regulować zobowiązania.

Dobrze byłoby, gdyby w pierwszej fazie funkcjonowania spółdzielni udało się wynegocjować dłuższe terminy płatności za zasoby materiałów, produktów, usług. Jest to oczywiście możliwe pod warunkiem, że spółdzielnia będzie wiarygodnym partnerem i będzie dotrzymywała uzgodnionych terminów.

Podobnie ma się sprawa z wiarygodnością odbiorców. Nie należy za wszelką cenę trzymać się określonego odbiorcy, jeżeli nie dotrzymuje terminów lub uzgodnień wynikających z umów. Jeśli spółdzielnia nie będzie się odcinać od takich odbiorców to będzie postrzegana w środowisku, jako takie przedsiębiorstwo, które bierze wszystko i można ją łatwo oszukać ( „Przecież tam pracują osoby wykluczone a więc takie, które niekoniecznie znają się na wartości świadczonych usług lub sprzedawanych produktów”).

Każda spółdzielnia socjalna powinna wypracować sobie określoną pozycję w środowisku i nie dopuścić do sytuacji, gdzie w lokalnym otoczeniu gospodarczym traktowana jest jak „piąte koło u wozu”.

**Z doświadczeń funkcjonujących spółdzielni socjalnych wynika, że wszystkie one w pierwszej fazie działalności mają trudności natury finansowo-księgowej. Tylko od członków spółdzielni, ich pracowitości, operatywności zależy ich dotkliwość. Będzie ona znacznie mniejsza, jeśli spółdzielnie zostaną wsparte środkami finansowymi z zewnątrz w formie dotacji, grantów czy też refundacji.**

## 1.6 Trudności marketingowe

Każda spółdzielnia socjalna przed rozpoczęciem swojej działalności powinna przeprowadzić badania marketingowe (rozpoznanie rynku), które powinny członkom spółdzielni uświadomić, z jakim produktem lub usługą mogą na rynku zaistnieć. Niestety w przypadku spółdzielni socjalnych często decyzje członków spółdzielni wcale nie są poparte żadnymi analizami, a raczej własnymi przemyśleniami i wizjami, jaka działalność mogłaby przynosić dochody.

Niezbędne jest też stworzenie analizy SWOT, a więc mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń na otwartym rynku biznesowym.

Najwięcej problemów stwarza znalezienie przez spółdzielnię:

- swojego miejsca na rynku, niszy rynkowej, na której spółdzielnia powinna się zakotwiczyć tzn. klientów, do jakich chciałyby dotrzeć.
- produktów i usług, z jakimi będzie mogła dotrzeć do określonej wcześniej grupy klientów

Trudnością również jest wypracowanie dobrego wizerunku spółdzielni i jej produktów w otoczeniu.

Ze względu na brak opracowanych planów marketingowych, spółdzielnie często po omacku szukają dla siebie miejsca na rynku.

Jest to powodem częstych konfliktów pomiędzy członkami spółdzielni .

Aby spółdzielnie socjalne mogły prawidłowo funkcjonować na rynku muszą:

- mieć precyzyjnie opracowane cele strategiczne
- powinny pracować w oparciu o plany.

**Wprowadzenie takich rozwiązań w pierwszej fazie funkcjonowania spółdzielni doprowadzi do zmniejszenia trudności w znalezieniu miejsca na rynku jak również do zbudowania prawidłowego wizerunku spółdzielni socjalnej w środowisku.**

### **1.7 Trudności promocyjne**

Spółdzielnie socjalne bardzo często borykają się z problemami natury promocyjnej.

- Głównie z powodów finansowych nie są w stanie przeprowadzić profesjonalnych kampanii reklamowych swojego przedsięwzięcia.
- Nie posiadają środków finansowych na wyprodukowanie na cele promocyjne różnego rodzaju gadżetów czy też wabików zachęcających klientów do korzystania z usług świadczonych przez spółdzielnię, czy też kupowania ich produktów.

Dlatego też w pierwszej fazie działalności spółdzielni socjalnej jedyną formą promocji-reklamy jest „poczta pantoflowa” (tzn. członkowie spółdzielni mają swoich znajomych ci zaś swoich).

W ten sposób można roznieść wiadomość o samej spółdzielni, jej produktach czy też usługach. Ta forma reklamy nic nie kosztuje, natomiast pozyskiwanie klientów jest bardzo utrudnione i zwykle nieefektywne.

**Dobłą formą promocji dla spółdzielni jest Internet. Wiele spółdzielni socjalnych z racji braku środków nie posiada jednak dostępu do Internetu. Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie internetowej bazy danych o spółdzielniach socjalnych, gdzie każda spółdzielnia w pierwszej fazie funkcjonowania mogłaby bezpłatnie zamieścić reklamę swojej działalności.**

## **2.1 Trudności w kontaktach urzędami**

Spółdzielnie socjalne potrzebują wsparcia z zewnątrz. A tym czasem od początku, czyli od 2005 roku, kiedy to powstały pierwsze spółdzielnie socjalne w Polsce, borykają się z problemami spowodowanymi przez urzędników.

Biurokratyczna maszyna urzędnicza jak również czysto literalne czytanie polskiego i europejskiego prawa, powodują że większość spółdzielni nie otrzymuje wsparcia finansowego z Powiatowych Urzędów Pracy. Ustawodawca dał taką możliwość pozostawiając jednak decyzję w rękach urzędników poprzez słowo „może”. A dla większości polskich urzędników słowo może oznacza „nie musi”

Dla osoby wykluczonej, która i tak z powodu braku pracy czuje ogromny psychiczny dyskomfort, zmierzenie się z pewnym siebie, przekonanym o własnej nieomyślności urzędnikiem, który traktuje bezrobotnego, jako człowieka drugiej kategorii jest doprawdy przeżyciem traumatycznym, pozostawiającym ślad w mocno poranionej i tak psychice osób wykluczonych.

Szkoda tylko, że urzędnicy nie rozumieją istoty swojej postęgi w administracji publicznej, polegającej na tym, że to oni są dla petentów a nie petenci dla nich.

Na podstawie ustawy o spółdzielniach socjalnych istnieje możliwość opłacania składek ZUS ze środków starostwa przez okres do dwóch

lat. Niestety, spółdzielnia najpierw musi te składki zapłacić a później może zwrócić się do starosty o ich refundację. Toteż niewiele spółdzielni korzysta z tej możliwości, z racji braku środków finansowych na opłacenie składek.

Gdyby opracować system, w którym starosta przekazywałby składki do ZUS, na podstawie przedstawionych przez spółdzielnie socjalne raportów to pewnie wiele spółdzielni socjalnych nie miałoby problemów z płatnościami przynajmniej w tej pierwszej-rozwojowej fazie swojej działalności.

Aby spółdzielczość socjalna w Polsce mogła się rozwijać potrzebne jest:

- wsparcie dla już istniejących, czy też powstających spółdzielni socjalnych z strony samorządu terytorialnego.
- zmiana nastawienia urzędników do osób wykluczonych społecznie i zawodowo.
- ścisła współpraca i udzielenie wszelkiej dostępnej prawem pomocy spółdzielniom socjalnym a przede wszystkim większe zainteresowanie samorządów problemami ekonomii społecznej.



## **2.2 Trudności w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania działalności**

Spółdzielnie socjalne to podmiot, który nie jest znany bankom.

Z jednej strony jest to podmiot prawny prowadzący pełną księgowość a z drugiej osiągający bardzo niskie przychody, niekwalifikujące go do żadnej kategorii biznesowej.

Niemożność otrzymania kredytu, jako formy źródeł finansowania majątku, brak przyznawania dotacji z PUP praktycznie stawiają spółdzielnie socjalne pod ścianą, nie dając im żadnych szans na rozwój. Bo nawet najlepsze przedsięwzięcie bez kapitału niezbędnego do jego uruchomienia nie ma szans na powodzenie.

**Jedną z form rozwiązania problemów w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania byłoby stworzenie funduszu pożyczkowego. Spółdzielnie socjalne mogłyby otrzymywać pożyczki na rozwój, które później musiałyby zwrócić zgodnie z opracowanym harmonogramem.**

**Inną formą wsparcia dla spółdzielni socjalnych mających największe trudności finansowe w pierwszej fazie funkcjonowania spółdzielni, byłoby zlecenie prac przez gminę. To stworzyłoby szansę na rozwój spółdzielni oraz utwierdziłoby w przekonaniu członków spółdzielni, „że warto było dać sobie szansę”.**

**Świadomość, że ktoś się nimi interesuje i mogą liczyć na pomoc państwa znacznie podniosłaby samoocenę osób „wykluczonych”.**

### **2.3 Trudności w stworzeniu wizerunku spółdzielni socjalnej w społeczeństwie**

W Polsce wszystko, co socjalne źle się kojarzy społeczeństwu.

Bo jeśli ktoś ma mieszkanie socjalne to znaczy, że eksmitowany, bo nie chciał (nie mógł) płacić czynszu. Jeśli ktoś korzysta z pomocy społecznej i z zasiłków to pewnie jest niewydolny społecznie.

Tak też spółdzielnie socjalne źle się kojarzą zwarzywszy na fakt, kto je może założyć: bezdomni, narkomani, byli więźniowie, alkoholicy itp.

Dlatego też dla dobra spółdzielczości socjalnej ważne jest, aby:

- promować tę formę działalności gospodarczej i reintegracji zawodowej osób wykluczonych społecznie i zawodowo,
- pokazywać dobre praktyki,

- wspierać osoby chcące spróbować swoich sił w spółdzielczości socjalnej,
- pokazywać społeczeństwu, że spółdzielczość socjalna to obecnie jedyna dostępna forma, która daje możliwość wyjścia z wykluczenia,
- udowadniać, że spółdzielnie socjalne mogą wykonywać zlecane im zadania na wysokim poziomie.
- pokazywać, że spółdzielnie socjalne mogą wypełnić niszę na rynku w branżach nieopłacalnych (lub mało opłacalnych) dla przedsiębiorstw czysto biznesowych.

**Spółdzielnie socjalne to pewnie jedyny pomysł na to, aby ludzi wykluczonych społecznie i zawodowo wyciągnąć z beznadziei, w jakiej się znaleźli często nie ze swojej winy.**

## **Podsumowanie:**

Aby spółdzielnie socjalne mogły spokojnie przejść pierwszy etap swojego rozwoju potrzebne jest wsparcie w postaci :

- szkoleń, warsztatów, terapii,
- usług doradczych z zakresu zarządzania, prawa, rachunkowości, marketingu, planowania. Usługi te powinny być w dalszej fazie funkcjonowania spółdzielni odpłatne, bo wiedza kosztuje.
- stworzenia funduszu pożyczkowego dla spółdzielni socjalnych, który stwarzałby finansowe zabezpieczenie jej działalności.
- przyznania wsparcia finansowego spółdzielniom socjalnym, które to wsparcie z mocy prawa im się należy.
- współpracy samorządów ze spółdzielniami socjalnymi i większe wyczulenie urzędników na problemy osób wykluczonych.
- kształcenia liderów.
- promocji dobrych praktyk spółdzielczości socjalnej w celu budowanie pozytywnego wizerunku w społeczeństwie.

Żadna pomoc nie przyniesie pożądanych efektów, jeżeli spółdzielcy nie będą przekonani o tym, że:

- chcą pracować
- pracują dla siebie i swoich rodzin
- spółdzielnia socjalna to jest jedyna szansa na to, że przestaną być traktowani jak wykluczeni, a będą traktowani jak pełnoprawni obywatele swojego kraju
- dzięki spółdzielczości socjalnej mogą zaistnieć w biznesie, pracując na własny rachunek.

**Dzięki współpracy członków spółdzielni, samorządowców, organizacji pozarządowych można zmniejszać uciążliwości powstające w pierwszej fazie funkcjonowania spółdzielni socjalnych i pokazać, że warto ....**