

# Nowe trendy w ekonomii i zarządzaniu. Znaczenie koncepcji sieci dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej

Agata Austen

*Celem artykułu jest zaprezentowanie idei przedsiębiorczości społecznej oraz spółdzielni socjalnych, które stanowią formę przedsięwzięć społecznych. Punktem wyjścia do rozważań podjętych w artykule jest przekonanie o pozytywnym wpływie przedsiębiorczości na problemy ubóstwa i bezrobocia. Stymulowanie przedsiębiorczości może być jedną z form aktywnej polityki społecznej państwa. Mimo iż pojęcie przedsiębiorczości kojarzy się z sektorem gospodarczym, nastawionym na zysk, terminy takie jak „non-profit” i „przedsiębiorca” nie muszą się wykluczać. Przedsiębiorczość to także działalność społeczna, a przedsiębiorcy mogą być motywowani nie tylko przez czynniki ekonomiczne, lecz także chęć zmiany świata na lepsze.*

*Istotą działania spółdzielni socjalnych jest aktywizacja osób, które mają największy problem z funkcjonowaniem na rynku pracy. W celu zrozumienia, jakie czynniki warunkują wyniki osiągane przez spółdzielnie socjalne, zostały przeprowadzone badania empiryczne obejmujące grupę siedmiu takich organizacji z terenu Województwa Śląskiego. Badania przeprowadzono w oparciu o metodologię studium przypadku. W artykule zaprezentowano czynniki mogące determinować wyniki spółdzielni związane z otoczeniem. Omówiono także możliwość zastosowania koncepcji sieci w odniesieniu do spółdzielni.*

## 1. Wstęp

Większość wskaźników dotyczących rynku pracy ukazuje pozytywne zmiany, jakie zachodzą w Polsce w zakresie walki z bezrobociem (CBOS 2006), jednak pozostaje ono wciąż jedną z najbardziej palących kwestii społecznych. Waga problemu wynika nie tylko z kosztów makroekonomicznych bezrobocia, takich jak utrata produkcji wynikająca z niepełnego wykorzystania siły roboczej, obciążeń finansowych ponoszonych przez państwo w postaci wydatków na bezrobotnych i ich obsługę czy też związanych z utratą przychodów budżetowych z tytułu istnienia bezrobocia. Bezrobocie należy rozpatrywać także, a może przede wszystkim, przez pryzmat negatywnego wpływu na jednostkę i społeczeństwo. Długotrwałe pozostawanie bez pracy prowadzi nie tylko do powstania kłopotów finansowych, lecz także może

wywoływać brak wiary we własne siły, apatię, a nawet depresję psychiczną, co prowadzi do ekskluzji społecznej, a także sprzyja rozwojowi patologii (Kwiatkowski 2005: 77–79).

Mimo mnogości modeli przeciwdziałania bezrobociu, generalnie można je podzielić na dwa główne nurty: model polityki rynku pracy, który koncentruje się przede wszystkim na łagodzeniu skutków bezrobocia poprzez zasiłki, pomoc społeczną i czasową aktywizację bezrobotnych, oraz model makroekonomicznej polityki prozatrudnieniowej, w którym nacisk jest kładziony na promowanie zatrudnienia oraz ograniczanie przyczyn ekonomicznych, powodujących destrukcję miejsc pracy (Kabaj 1996: 310–311). W Polsce przez wiele lat był realizowany pierwszy model, jednak od kilku lat obserwuje się działania mające charakter aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, co jest odpowiedzią na rosnące znaczenie koncepcji zarządzania publicznego w kształtowaniu warunków rozwoju społeczno-gospodarczego. Zgodnie ze strategią polityki zatrudnienia zawartą w Traktacie Amsterdamskim, kraje Unii Europejskiej powinny zmierzać do przejścia od pasywnych do aktywnych środków wspierania dochodów oraz do polityki promującej aktywność. Komisja Europejska jest zdania, iż nowa polityka zatrudnienia powinna być oparta o cztery zasady: przedsiębiorczość, kwalifikacje umożliwiające znalezienie pracy, adaptacyjność oraz równość szans (Kabaj 2004: 61–63).

Państwo może podejmować szereg aktywnych działań w kierunku poprawy funkcjonowania rynku pracy. Możemy do nich zaliczyć między innymi tworzenie nowych miejsc pracy poprzez subsydiowanie zatrudnienia, które może przyjąć formę wsparcia finansowego bezrobotnych rozpoczynających działalność na własny rachunek (OECD 1994). Przejawem aktywnej polityki społecznej państwa jest stymulowanie mechanizmu aktywizacji zawodowej, który uwidacznia się w zasadzie „praca zamiast zasiłku” i jest nakierowany na osoby zagrożone wykluczeniem społecznym w konsekwencji ich niskich kwalifikacji zawodowych. Działania skierowane do tej grupy społeczeństwa mają na celu umożliwienie tym osobom osiągnięcia samodzielności finansowej między innymi dzięki tworzeniu i realizacji przedsięwzięć w formie spółdzielni socjalnych.

## **2. Przedsiębiorczość społeczna – ujęcie teoretyczne**

Wzajemne przenikanie się sfery ekonomii, zarządzania i politologii powoduje, iż działalność społeczna czerpie z teorii i praktyki tych nauk. W opinii autorki niniejszej publikacji, problem przedsiębiorczości społecznej jest ewidentnym przykładem podejścia interdyscyplinarnego w kierunku poszukiwania rozwiązania złożonego problemu społeczno-ekonomicznego.

Punktem wyjścia do rozważań podejmowanych w tym artykule jest przekonanie o pozytywnym wpływie przedsiębiorczości na problem ubóstwa i transformację społeczeństwa (Alvord, Brown, Letts 2003: 261–262).

Znaczenie przedsiębiorczości dla rozwoju ekonomicznego nie budzi najmniejszych wątpliwości. Jej rola ma szczególne znaczenie w przypadku krajów znajdujących się w okresie transformacji systemowej, które charakteryzują się niskim poziomem PKB per capita i wysoką stopą bezrobocia.

Przedsiębiorczość była do tej pory przedmiotem rozważań głównie w odniesieniu do sektora prywatnego i tradycyjnych działań gospodarki, jednak wraz z rozwojem gospodarki pojawiła się możliwość oraz zapotrzebowanie na postawy przedsiębiorcze także w sektorze publicznym i społecznym. W definiowaniu przedsiębiorczości pozaekonomicznej podkreśla się takie aspekty, jak:

- aktywne podejście do administrowania zasobami publicznymi, co oznacza kreowanie nowych źródeł dochodów, świadczenie usług o coraz wyższej jakości, pomoc w angażowaniu obywateli (*empowerment*),
- stałe wysiłki na rzecz innowacyjnego wykorzystania zasobów w taki sposób, aby zwiększać efektywność funkcjonowania instytucji sektora publicznego,
- proces tworzenia wartości dla obywateli poprzez wdrażanie nowych kombinacji zasobów sektora publicznego, a także prywatnego (Kraśnicka 2005: 10).

Idea przedsiębiorczości społecznej jest odpowiedzią sektora non-profit na zmieniające się otoczenie przez stymulowanie nowych sposobów tworzenia wartości (Lasprogatta, Cotten 2003: 68). Jak argumentuje Wickham (2006: 180-181), przedsiębiorczość to także działalność społeczna, a przedsiębiorcy mogą być motywowani nie tylko przez czynniki ekonomiczne, lecz także chęć zmiany świata na lepsze. Przedsiębiorczość zatem może być postrzegana zarówno jako działalność ekonomiczna, jak i działalność prospołeczna (Steyart, Katz 2004: 179). Definiowanie przedsiębiorczości jako działalności podejmowanej w celu tworzenia wartości dla społeczeństwa (Kao 1993: 69) pozwala zrozumieć, dlaczego takie pojęcia jak „przedsiębiorca” oraz „non-profit” i „społeczny” mogą być ze sobą powiązane.

Przedsiębiorczość społeczna jest postrzegana jako panaceum na problemy społeczne takie jak bezrobocie czy wykluczenie społeczne. W obecnych czasach, gdy wiele inicjatyw rządowych nie spełnia pokładanych w nich oczekiwań, a sektor prywatny nie gwarantuje efektywnej dystrybucji dóbr i nie pozwala na osiągnięcie pełnej satysfakcji przez obywateli, przedsiębiorczość społeczna jest wskazywana jako jedno z możliwych rozwiązań wymienionych problemów (Thomas 2004: 244–245). Przedsiębiorczość społeczna jest określana jako pomost w kierunku odpowiedzialnego społecznie biznesu. Często opisuje się ją jako strategię „wygrana – wygrana”, która pozwala osiągnąć zarówno korzyści ekonomiczne jak i społeczne (Demirdijan 2007: 1). Przedsięwzięcia społeczne odgrywają rolę agentów zmiany w sektorze społecznym poprzez:

- przyjęcie misji skoncentrowanej wokół celów społecznych,
- rozpoznawanie nowych szans, które pozwalają na realizację misji,

- angażowanie się w proces ciągłych innowacji, adaptacji i uczenia się,
- działanie niezależnie od posiadanych zasobów,
- odpowiedzialność wobec interesariuszy za osiągnięte wyniki (Dees 1998: 4).

Nie istnieje jedna powszechnie przyjęta definicja przedsiębiorczości społecznej ani typologia przedsięwzięć społecznych. W wąskim znaczeniu przedsiębiorczość społeczna odnosi się do organizacji non-profit, które w celu realizacji misji społecznej są zorientowane także na cele ekonomiczne. W szerokim ujęciu, można ją rozumieć jako biznes, który jest zorganizowany w postaci jednostek nastawionych na zysk, bądź organizacje hybrydowe, które łączą elementy non-profit i for-profit (Lasprogatta, Cotten 2003: 47-48). Zdaniem S. Dorado, można wyróżnić trzy typy przedsięwzięć społecznych: (1) organizacje non-profit, które prowadzą działalność komercyjną w celu sfinansowania swoich celów społecznych, (2) organizacje for-profit, które mają wymiar społeczny oraz (3) międzysektorowe inicjatywy, składające się z organizacji non-profit, for-profit oraz publicznych, których celem jest rozwiązywanie problemów społecznych (Dorado 2006: 321). Przedsięwzięcia społeczne mogą być realizowane w formie organizacji charytatywnych, non-profit, stowarzyszeń, spółdzielni, fundacji, stowarzyszeń pomocy wzajemnej (OECD 2003).

Badania przeprowadzone przez EMES (*European Network on Emergence of Social Enterprises*) pozwoliły na wyodrębnienie czterech kryteriów ekonomicznych i pięciu społecznych pozwalających na identyfikację przedsięwzięć społecznych:

- działalność mająca na celu wytwarzanie dóbr i usług,
- wysoki poziom autonomii,
- znaczący poziom ryzyka,
- uwzględnianie zasady odpłatności za pracę,
- inicjatywa podejmowana przez grupę obywateli,
- podejmowanie decyzji niezależnie od zaangażowania kapitału,
- partycypacyjna natura, zaangażowanie interesariuszy w proces podejmowania decyzji,
- ograniczona możliwość podziału zysków,
- działanie w celu przysporzenia korzyści dla społeczeństwa (EAPN 2006).

Mimo iż przedsiębiorcy społeczni są motywowani w inny sposób niż przedsiębiorcy tworzący organizacje komercyjne, napotykają na podobne problemy podczas procesu rozpoznawania szans, tworzenia i rozwoju przedsięwzięć (Sharir, Lerner 2006: 7). Przedsięwzięcia społeczne muszą konkurować z innymi przedsięwzięciami społecznymi, a czasem z organizacjami komercyjnymi. W rezultacie przyjmują strategie, które pozwalają im na realizację zarówno celów komercyjnych, jak i społecznych. To właśnie ów dualizm celów jest szczególnym wyróżnikiem przedsięwzięć społecznych. Występowanie podobieństw między przedsięwzięciami tradycyjnymi i społecznymi oraz niewielki dorobek badawczy w zakresie przedsiębiorczości społecznej skłania badaczy do implementacji wyników badań z obszaru

przedsiębiorczości biznesowej w celu zrozumienia tych organizacji. Jednak ze względu na występowanie pewnych różnic, należy prowadzić badania uwzględniające specyficzny charakter przedsięwzięć społecznych (Dorado 2006: 319–343).

### **3. Idea i podstawy działania spółdzielni socjalnych w Polsce**

Istotą działania spółdzielni socjalnych jest aktywizacja osób, które mają największy problem z funkcjonowaniem na rynku pracy. Celem spółdzielni socjalnych jest nie tylko wspólne prowadzenie przedsięwzięcia, lecz także tworzenie więzi międzyludzkich. Spółdzielnia socjalna jest zrzeszeniem osób prowadzących wspólne przedsiębiorstwo w oparciu o osobistą pracę, działających na rzecz społecznej i zawodowej reintegracji członków spółdzielni, w celu odbudowania i podtrzymania umiejętności uczestniczenia w społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych oraz odbudowania i podtrzymania zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy. Spółdzielnie mogą także prowadzić działalność społeczną i kulturowo-oświatową na rzecz swoich członków i ich środowiska lokalnego oraz działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Spółdzielnie społeczne mają łagodzić skutki społeczne gospodarki wolnorynkowej (Ustawa o spółdzielniach socjalnych)

Spółdzielnie socjalne są nowym tworem prawnym, który działa na pograniczu sektora prywatnego i publicznego. Funkcjonowanie spółdzielni socjalnych w Polsce uregulowane jest w ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych. Ustawa ta wpisuje się w realizację założeń Strategii Lizbońskiej, której jednym z celów jest rozwój aktywnej polityki zatrudnienia. Wzrost zatrudnienia jest postrzegany jako sposób przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, jako czynnik dynamizujący gospodarkę oraz sposób zmniejszenia problemów wynikających ze starzenia się społeczeństw. Ponadto idea ta jest zgodna z duchem traktatu ustanawiającego Unię Europejską (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2006), gdzie w artykule 136 czytamy, iż „Wspólnota i Państwa Członkowskie, świadome podstawowych praw socjalnych wyrażonych w Europejskiej Karcie Społecznej, podpisanej w Turynie 18 października 1961 roku oraz we Wspólnotowej Karcie Socjalnych Praw Podstawowych Pracowników z 1989 roku, mają na celu promowanie zatrudnienia, poprawę warunków życia i pracy, tak aby umożliwić ich wyrównanie z jednoczesnym zachowaniem postępu, odpowiednią ochronę socjalną, dialog między partnerami społecznymi, rozwój zasobów ludzkich pozwalający podnosić i utrzymać poziom zatrudnienia oraz przeciwdziałanie wyłączeniu”.

Zgodnie z ustawą o spółdzielniach socjalnych, założycielami spółdzielni mogą być osoby bezrobotne, niepełnosprawne, bezdomne, uzależnione od

alkoholu, narkotyków, które odbyły kurację odwykową, osoby zwalniane z zakładów karnych oraz chore psychicznie i uchodźcy. Ogólna liczba członków musi zawierać się między 5 a 50 osobami. Członkami spółdzielni mogą być także inne osoby fizyczne, jeśli ich praca na rzecz spółdzielni wymaga szczególnych kwalifikacji, jednak ich liczba nie może być większa niż 20% ogólnej liczby członków spółdzielni. Członkostwo w spółdzielni socjalnej mogą nabyć organizacje pozarządowe w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz gminne osoby prawne, których statutowym zadaniem jest działanie na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej mieszkańców gminy. Kapitał początkowy spółdzielni pochodzi przede wszystkim z wkładów jej członków, każdy z nich może starać się o uzyskanie dofinansowania z Funduszu Pracy (Kwiatkowska, Chrzczonowicz 2007: 3–17). Dodatkowo spółdzielnie mogą starać się o środki finansowe z ośrodków wpierania spółdzielczości socjalnej, środki z budżetu ministerstwa pracy i polityki społecznej oraz środki z programów unijnych. Dalsze inwestycje w rozwój spółdzielni mogą być finansowane z nadwyżki bilansowej, która nie może być dzielona między członków spółdzielni, lecz winna być przeznaczona właśnie na inwestycje, zwiększenie funduszu zasobowego, realizację celów społecznej i zawodowej reintegracji członków spółdzielni oraz działalność społeczną, oświatowo-kulturalną i społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych.

## **4. Doświadczenia polskich spółdzielni socjalnych na przykładzie Śląska**

### **4.1. Metodyka badań empirycznych**

Spółdzielnie socjalne są nową i w niewielkim stopniu zbadaną grupą podmiotów, jaka działa w polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Dlatego też przeprowadzono badania empiryczne w celu odpowiedzi na pytanie, jaka jest kondycja polskich spółdzielni oraz jakie czynniki determinują osiągnięte przez nie wyniki, warunkując tym samym ich sukces bądź porażkę<sup>1</sup>. Studia empiryczne przeprowadzono w oparciu o metodologię studium przypadku, które jest strategią koncentrującą się na zrozumieniu dynamiki danego zjawiska zachodzącego w pewnym kontekście. Dzięki studium przypadku można uzyskać opis nieznanego dotąd zjawiska. Mówiąc ogólnie, studium przypadku jest preferowaną strategią, kiedy zadawane są pytania: jak i dlaczego coś się dzieje, kiedy badacz ma małą kontrolę nad zdarzeniami i gdy uwaga jest skupiona na obecnym zjawisku osadzonym w kontekście realnych wydarzeń, szczególnie gdy granice między zjawiskiem a jego kontekstem są niejasne (Yin 2003: 9).

Studia przypadku oparte były na danych jakościowych, uzyskanych metodą wywiadu, co jest właściwe, jeśli celem badań jest studiowanie dynamiki procesów, szczególnie gdy owe procesy są związane z indywidualną

interpretacją badanych osób (Gioia, Thomas 1996: 374). Wykorzystanie danych jakościowych umożliwia wygenerowanie teorii, integrację wiedzy, pozwala wyjść poza początkowe ujęcia i stworzyć ramy pojęciowe (Miles, Huberman 2000: 1,10). Dane empiryczne zostały zgromadzone przy użyciu wywiadów swobodnych ukierunkowanych. Lista pytań podlegała modyfikacjom w zależności od tego, jakie wątki były poruszane przez respondentów, gdyż w tego typu wywiadzie kluczowe jest pozostanie otwartym na wyłaniające się tematy.

W badaniach poddano analizie przypadki spółdzielni socjalnych z obszaru Województwa Śląskiego. Dane zostały uzyskane bezpośrednio od osób wchodzących w skład zarządów spółdzielni. Z racji na fakt, iż zadaniem tych osób jest odkrywanie potencjalnych zyskowych możliwości, organizowanie i kierowanie przedsięwzięciami, mającymi produktywny charakter (Kamershen, McKenzie, Nardinelli 1991: 989), mogą być one uważane za przedsiębiorców, a dokładnie przedsiębiorców społecznych. Dodatkowo został przeprowadzony wywiad z przedstawicielem nieformalnej grupy wsparcia działającej na tym terenie. Proces gromadzenia danych trwał od lutego do maja 2007 roku. (W momencie rozpoczynania procesu badawczego na terenie Śląska zidentyfikowano osiem spółdzielni. Przeprowadzono wywiady w 7 spółdzielniach, z ostatnią nie udało się nawiązać jakiegokolwiek kontaktu). Spółdzielnie te znajdowały się w różnych fazach procesu przedsiębiorczości: dwie z nich były w fazie organizacji i rozpoznawania szans, dwie można określić jako wykształcony już biznes, natomiast trzy z nich znajdowały się w fazie likwidacji, z czego dwie w ogóle nie rozpoczęły działalności. Ogólnie rzecz biorąc, mając na uwadze dualizm celów, jakie są stawiane przed spółdzielniami socjalnymi, można powiedzieć, iż badane spółdzielnie bądź nie realizowały zarówno celów ekonomicznych jak i społecznych, bądź realizowały wyłącznie cele społeczne, zatem osiągały jedynie częściowy sukces.

Analiza danych przebiegała zgodnie z zaleceniami sformułowanymi dla wielokrotnego studium przypadku i składała się z trzech etapów. Pierwszym krokiem była analiza poszczególnych przypadków. Jej celem było dogłębne zapoznanie się z historią każdej spółdzielni oraz analiza czynników, które mogły warunkować ich wyniki. Następnie dokonano porównań wyłaniających się wzorów między przypadkami, co umożliwiło sformułowanie wniosków, mających charakter hipotez wstępnych.

Analizie zostały poddane zarówno czynniki sugerowane przez literaturę, jak i te, które wyłoniły się podczas badań, w których przyjęto, iż wyniki ekonomiczne spółdzielni, podobnie jak małych i średnich przedsiębiorstw, są determinowane przez trzy grupy czynników: związane z otoczeniem, z przedsiębiorcą oraz przedsięwzięciem (por. Amit, Glosten, Muller 1993; Chrisman, Bauerschmidt, Hofer 1998; Gartner 1985, Foley 1985). W sumie wskazano na dwanaście czynników, które zdają się mieć wpływ na wyniki osiągnięte przez spółdzielnie. W dalszej części artykułu zostanie omówiony wpływ otoczenia i znaczenie koncepcji sieci dla rozwoju spółdzielni socjalnych,

która stanowi coraz częściej kanwę dla rozważań o efektywności działań podejmowanych w sektorze publicznym i społecznym.

## **4.2. Znaczenie sieci partnerskich dla rozwoju spółdzielni socjalnych**

Rozpocznianie i prowadzenie jakiegokolwiek przedsięwzięcia jest niemożliwe bez kontaktów z instytucjami sektora publicznego, co wiąże się przede wszystkim z rejestracją przedsięwzięcia oraz kwestią regulacji zobowiązań wobec państwa. Od instytucji tych, a właściwie osób w nich zatrudnionych, oczekuje się wysokiego poziomu profesjonalizmu, tymczasem badani przedsiębiorcy podkreślali, iż często nie byli w stanie dopełnić formalności bez składania szczegółowych wyjaśnień, gdyż urzędnicy, z którymi mieli kontakt, nie znali przepisów będących podstawą działalności spółdzielni socjalnych. Co więcej, można było spotkać się wręcz z opinią, iż niektórzy z nich traktowali członków spółdzielni jak „zło konieczne”. Także ewentualne wsparcie ze strony władz samorządowych zostało określone jako niewystarczające. W sferze deklaratywnej widać było co prawda duże zaangażowanie w pomoc spółdzielniom, jednak rzadko kiedy przekładało się ono na konkretne działania. Powstaje pytanie, na ile faktycznie władze samorządowe były ograniczone obowiązującymi przepisami i warunkami finansowymi, a na ile brakiem chęci pomocy.

W ciągu ostatnich lat powstało wiele organizacji społecznych, mających na celu działanie na rzecz lokalnych społeczności, w tym oferujących wsparcie dla osób bezrobotnych i zakładających spółdzielnie. Większość organizacji oferuje programy szkoleniowe dla bezrobotnych, którzy chcą stworzyć spółdzielnie, porady ekspertów dotyczące tworzenia przedsięwzięć, w tym przepisów prawnych. Opinie w kwestii możliwości uzyskania wsparcia od tych organizacji są sprzeczne. Podczas gdy w kilku przypadkach przedsiębiorcy podkreślali wagę uzyskanej pomocy (głównie merytorycznej) dla rozwoju spółdzielni i ocenili współpracę jako owocną, inni twierdzili wręcz, iż organizacje pozarządowe składają granty o fundusze w celu uzyskania korzyści finansowych, a nie pomocy spółdzielniom. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, iż wielu przedsiębiorców nie ma świadomości o możliwościach uzyskania wsparcia. Nie wszyscy starali się o pomoc do organizacji pozarządowych, bo nie wiedzieli, do kogo można się zwrócić bądź też nie wierzyli w możliwość jej otrzymania.

Kolejnym czynnikiem z otoczenia spółdzielni odnosi się do wsparcia ze strony sektora prywatnego. O ile przedsiębiorcy nie liczyli na wsparcie finansowe, to podkreślali możliwość współpracy w zakresie wykonywania części zleceń, których przedsiębiorstwa komercyjne nie są w stanie wykonać ze względu na brak zasobów. Niestety w żadnym z przypadków taka forma współpracy nie miała miejsca, co można tłumaczyć brakiem wśród przedsiębiorców świadomości chęci nawiązania współpracy przez spółdzielnie bądź też negatywnym wizerunkiem spółdzielni socjalnych. Zdaniem jednego z badanych



przedsiębiorców, media przedstawiają niekiedy spółdzielnie jako formę zagrożenia dla przedsiębiorstw prywatnych ze względu na ich konkurencyjność cenową, co może powodować niechęć właścicieli firm komercyjnych do korzystania z usług spółdzielni. Niestety niskim cenom usług nie zawsze towarzyszy ich wysoka jakość. W jednym z przypadków zarząd spółdzielni, która świadczyła usługi remontowe, obawiał się wręcz, iż klienci wystąpią na drogę sądową z powodu nienależytego wykonania usługi, co także może zniechęcać indywidualne osoby oraz podmioty gospodarcze do wspierania spółdzielni poprzez zakup oferowanych przez nie produktów czy usług.

Te oraz inne problemy, z jakimi borykają się spółdzielnie socjalne, wynikające nie tylko z charakterystyki procesu przedsiębiorczości, ale także z ich społecznego wymiaru, implikują konieczność podjęcia zintensyfikowanych działań w kierunku stworzenia sieci partnerskich zorientowanych na kompleksowe wsparcie spółdzielni socjalnych. Zainteresowanie się koncepcją sieci jest rezultatem wzrastającej złożoności życia społeczno-gospodarczego na wszystkich poziomach, począwszy od przedsiębiorstwa, aż po gospodarkę globalną (Rokita 2005: 300–302; Domański, Marciniak 2003: 11). W konsekwencji zmian zachodzących w otoczeniu w wielu gałęziach gospodarki, a następnie w sektorze publicznym przyjęto koncepcję sieci.

Przyjęcie koncepcji sieci do zarządzania w sektorze publicznym wynika przede wszystkim ze zmian zachodzących w społeczeństwie. Zmiany te mogą być postrzegane jako rozwój w kierunku sieciowości w konsekwencji narastania poziomych związków między uczestnikami procesu, wzrostu znaczenia ICT, rosnącej specjalizacji oraz konieczności godzenia działań wspólnych z indywidualizacją (Castells 2000: 3). Ponadto zauważa się, iż realizacja potrzeb społecznych często wymaga rozwoju partnerstwa między sektorem publicznym, społecznym oraz prywatnym (Frączkiewicz-Wronka 2006: 56–70). Zgodnie z ideą „nowego zarządzania publicznego” kładzie się zatem nacisk na decentralizację instytucji rynku pracy, lecz także na tworzenie sieci z innymi instytucjami publicznymi, prywatnymi i non-profit oraz powiązanie działań na rynku pracy z polityką społeczną i rozwojem gospodarki na szczeblu lokalnym. Odpowiedzialność za realizację zadań przesuwana jest ponadto ze szczebla centralnego na regionalny, co ma umocnić proces adaptacji polityki wobec rynku pracy do potrzeb lokalnych (Mosley 2003).

Przyjęcie koncepcji sieci wobec instytucji mogących oferować wsparcie dla spółdzielni wymaga podjęcia następujących działań<sup>2</sup>:

- aktywacja – identyfikacja uczestników sieci i interesariuszy, a także wykorzystanie umiejętności, wiedzy i zasobów tych jednostek,
- wyznaczanie granic – ustalanie zasad działania, wpływanie na wartości i normy oraz zmiana percepcji uczestników sieci. Kontekst sieci może być kształtowany przez wprowadzanie do sieci nowych pomysłów, co powoduje powstanie wspólnego celu lub też wizji,
- mobilizowanie – wymaga spojrzenia na całość i zdolności to rozwoju i osiągnięcia zbioru wspólnych celów wynikających z działania tej całości,

- syntetyzowanie sieci – tworzenie środowiska i stwarzanie właściwych warunków dla wystąpienia korzystnych interakcji między członkami sieci. Oznacza to łączenie działań różnych uczestników sieci, którzy mają różne cele i różne wartości, aby osiągnąć strategiczne cele sieci (Agranoff, McGuire 2003: 298–300).

Przyjęcie podejścia sieciowego pozwoliłoby na zintegrowane spojrzenie na potrzeby spółdzielni i możliwość systemowego ich wsparcia. Rzecz bowiem nie tylko w tym, aby członkowie spółdzielni mogli zwrócić się samodzielnie do wybranych instytucji, lecz przede wszystkim, aby owe instytucje potrafiły zidentyfikować ich potrzeby i świadczyć niezbędną pomoc w sposób kompleksowy. Aby efektywnie zarządzać interakcjami występującymi między różnymi podmiotami zaangażowanymi w dostarczanie dóbr publicznych, konieczne jest bowiem budowanie relacji sieciowych między organizacjami, zarówno w przestrzeni rynkowej, jak i publicznej (Domański, Marciniak 2003: 1 1). Tworzenie sieci międzyinstytucjonalnych pozwoli na koordynację działań podejmowanych przez poszczególne podmioty sektora publicznego, społecznego oraz prywatnego.

## 5. Wnioski

Niewątpliwie na sukces spółdzielni socjalnych składa się wiele czynników mających zarówno charakter endo- jak i egzogeniczny. Można zaryzykować stwierdzenie, iż kluczowym czynnikiem są ludzie, którzy je tworzą. Wiedza, doświadczenie i zaangażowanie członków spółdzielni niewątpliwie determinują kształt, jaki przybierze przedsięwzięcie. W dobie wysokiego bezrobocia i ubożenia części społeczeństwa wydawać by się mogło, że spółdzielnie socjalne powinny cieszyć się dużym zainteresowaniem wśród bezrobotnych, a członkowie istniejących spółdzielni będą je traktować w kategoriach szansy na zdobycie doświadczenia oraz powrót na rynek pracy. Wyniki przeprowadzonych badań nie skłaniają jednak do takiej refleksji. Czynniki ludzki przytaczany był przez badanych przedsiębiorców jako jedna z najbardziej problematycznych kwestii. Co zaskakujące, zdaniem badanych przedsiębiorców, niewielu bezrobotnych jest zainteresowanych utworzeniem spółdzielni, a część członków istniejących spółdzielni nie jest wystarczająco zaangażowana w wykonywanie powierzonej im pracy. Istnieją co najmniej dwa możliwe wyjaśnienia tego zjawiska.

Wyniki badań przeprowadzonych przez OBOP wskazują, iż praca zajmuje drugą pozycję wśród wartości cenionych przez Polaków, zaraz po szczęściu rodzinnym. Jednak mimo iż znakomita większość twierdzi, że praca nadaje sens życiu oraz że pracowitość to konieczny warunek do osiągnięcia sukcesów w życiu, prawie połowa badanych podkreśla, iż praca powinna przede wszystkim zapewniać korzyści materialne, a niekoniecznie przynosić satysfakcję. Aż dwie trzecie respondentów podkreśla, że praca to przede wszystkim sposób na zdobycie pieniędzy, niekoniecznie musi ona stanowić wartość

samą w sobie, a ludzie nie pracowaliby, gdyby nie musieli (CBOS 2006). Traktowanie pracy w sposób punitivny może wyjaśniać, dlaczego część osób mogących liczyć na wsparcie w postaci zasiłków czy też mających dostęp do innych źródeł finansowania nie widzi sensu podjęcia pracy, która w przypadku spółdzielni jest niestety nisko opłacana.

Przyczyny tego stanu rzecz można doszukiwać się w niedoinformowaniu i niewłaściwym przygotowaniu osób bezrobotnych. Zdaniem badanych przedsiębiorców wielu bezrobotnych nie ma wiedzy na temat istnienia i sposobu funkcjonowania spółdzielni socjalnych, gdyż brak jest skutecznych akcji propagujących ideę spółdzielczości i szkoleń dla osób bezrobotnych z tego zakresu. Poza tym niektóre osoby bezrobotne często przerasta kwestia prowadzenia przedsięwzięcia: angażowania własnych zasobów finansowych i ponoszenia ryzyka, podejmowania decyzji odnośnie rozwoju przedsięwzięcia. Nie wdając się w dyskusję nad teorią cech (choć osobiście przychyliam się do poglądu, iż nie każdy rodzi się przedsiębiorcą), jest mało prawdopodobne, aby przynajmniej część osób bezrobotnych, szczególnie tych znajdujących się w skrajnie trudnym położeniu, a przecież przede wszystkim do takich osób jest adresowana idea spółdzielni socjalnych, podolała trudom, z jakimi muszą zmagać się przedsiębiorcy, konkurując z innymi podmiotami w gospodarce wolnorynkowej.

Mimo iż spółdzielnie socjalne mają częściowo komercyjny charakter i powinny się charakteryzować zdolnością do samofinansowania, ich społeczny wymiar oraz specyficzna sytuacja osób, które je tworzą, wymagają zaangażowania ze strony ich otoczenia, co dodatkowo odróżnia je od tradycyjnych przedsięwzięć z sektora for-profit. Nie budzi zaskoczenia, iż jako przyczyny problemów i niepowodzeń przedsiębiorcy wskazywali przede wszystkim właśnie czynniki zewnętrzne, takie jak niesprzyjające i niejasne przepisy prawne, a także niewystarczającą pomoc, jaką otrzymują od organizacji publicznych, społecznych oraz prywatnych, umniejszając znaczenie własnych działań, co dodatkowo implikuje konieczność wsparcia w zakresie przygotowania osób do tworzenia i prowadzenia spółdzielni, w tym oferowania zarówno pomocy merytorycznej, rzeczowej jak i finansowej. Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzam, że w przypadku spółdzielni socjalnych kompleksowe wsparcie oferowane przez instytucje sektora publicznego, społecznego oraz prywatnego, jakie jest możliwe jedynie poprzez tworzenie sieci międzyinstytucjonalnych pozwalających na koordynację działań poszczególnych jej członków, ma szczególne znaczenie dla ich pomyślnego działania.

### **Informacje o autorce**

**Dr Agata Austen** – Katedra Zarządzania Publicznego, Akademia Ekonomiczna w Katowicach. E-mail: [aausten@ekonom.ae.katowice.pl](mailto:aausten@ekonom.ae.katowice.pl).

## Przypisy

- <sup>1</sup> Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań stanowią fragment studiów empirycznych przeprowadzonych w związku z przygotowaniem referatu na konferencji naukowej EFMD 37th Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference. Contributing to an Entrepreneurial Society. 13–14 September 2007 Ljubljana, Slovenia. Współautor referatu: T.Kraśnicka.
- <sup>2</sup> Szczegółowo zagadnienie koncepcji sieci w zarządzaniu publicznym zostało przedstawione w artykule „Zastosowanie koncepcji sieci w zarządzaniu organizacjami publicznymi” zaprezentowanym na konferencji naukowej Management Forum 2020- współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwem, 11–13.05.2007, Ustroń.

## Bibliografia

- Agranoff, R. i M. McGuire. 2001. Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 11, nr 3, s. 295–326.
- Alvord, S. H., Brown, D. L i Ch. W. Letts. 2003. Social Entrepreneurship and Societal Transformation. An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, nr 3, s. 260–282.
- Amit, R., Glosten, L. i E. Muller. 1993. Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, vol. 30, nr 5, s. 815–834.
- Castells, M. 2000. *The Rise of the Network Society: Economy, Society and Culture*, Cambridge: Blackwell.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A. i Ch. W. Hofer. 1998. The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, nr 1, s. 5–29.
- Demirdijan, Z. S. 2007. Social Entrepreneurship: Sustainable Solutions to Societal Problems. *Journal of American Academy of Business*, vol. 11, nr 1, s. 1.
- Dess, J. G. 1998. *The meaning of social entrepreneurship*, www.fuqua.duke.edu.
- Domański, R. i A. Marciniak. 2003. *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Warszawa: Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, tom CXII.
- Dorado, S. 2006. Social Entrepreneurial venture: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, nr 4, s. 319–343.
- EAPN. 2006. *Employment and Structural Funds Task Forces*, seminar report for Social Economy as a Tool for Inclusion.
- Foley, P. 1985. What makes a small business successful? *Sheffield Centre for Environmental Research Occasional Paper*, vol. 85, nr 41.
- Frączkiewicz-Wronka, A. 2006. Koncepcja sieci w zarządzaniu systemem ochrony zdrowia w regionie – raport z badań. w: Kędzior Z., Musiał G i H. Brandenburg (red.) *Ekonomia. Kierunki badań*, s. 56–70. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach.
- Gartner, W. B. 1985. A Conceptual Framework for describing the phenomenon of the new venture creation. *Academy of Management Review*, vol. 10, nr 4, s. 696–706.
- Gioia, D. A., i J. B. Thomas. 1996. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, nr 3, s. 370–403.
- [http://www.mps.gov.pl/index.php?gid=339&news\\_id=357](http://www.mps.gov.pl/index.php?gid=339&news_id=357).
- Kabaj, M. 2004. *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w Unii Europejskiej i w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Kabaj, M. 1996. Efektywność makroekonomicznych programów przeciwdziałania bezrobociu. Element prozatrudnieniowej dualnej strategii rozwoju gospodarczego do 2000 roku. w: Bednarski M. (red) *Aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu w Polsce. Narzędzia i instytucje*, s. 303–344. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kamershen, D. R., McKenzie, R. B. i C. Nardinelli. 1991. *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność.
- Kao, R. 1993. Defining entrepreneurship, past and present. *Creativity and Innovation Management*, vol. 2, nr 1, s. 69–70.
- Komunikat CBOS. Grudzień 2006. *Polacy o swojej pracy*.
- Komunikat CBOS. Grudzień 2006. *Znaczenie pracy w życiu Polaków*.
- Kraśnicka, T. 2005. O przedsiębiorczości w sektorze publicznym i społecznym. *Górnośląskie studia przedsiębiorczości*, s. 7–22, tom IV.
- Kwiatkowska, B. i M. Chrzczonowicz. 2007. *Jak założyć spółdzielnię socjalną*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Kwiatkowski, E. 2005. *Bezrobocie: Podstawy teoretyczne*, Warszawa: PWN.
- Lasprogata, G. A. i M. N. Pollen. 2003. Contemplating „enterprise”. The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, vol. 41, nr 1, s. 67–114.
- Miles, M. B. i A. M. Huberman. 2000. *Analiza danych jakościowych*, Białystok: Trans Humana.
- Morawski, W. Praca w globalizującym się świecie. Koncepcje i realia. w: Frieske K. (red.) *Deregulacja polskiego rynku pracy*, s. 242–259. Warszawa: IPSS.
- Mosley, H. 2003. *Decentralizacja polityki zatrudnienia i nowe formy zarządzania: podejmuje wyzwanie odpowiedzialności*, raport podstawowy na sesję Godzenie elastyczności z odpowiedzialnością, Warszawa 27–28 marca, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mg.gov.pl/>.
- OECD. 1994. *Employment Outlook*, Paris: OECD.
- OECD. 2003. *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, Paris: OECD.
- Rokita, J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE.
- Roper, J. i G. Cheney. 2005. Leadership, learning and human resource management: The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, vol. 5, nr 3, s. 95–105.
- Sharir, M. i M. Lerner. 2006. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, vol. 41, nr 1, s. 6–20.
- Steyart, C. i J. Katz. 2004. Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 16, nr 3, s. 179–96.
- Thomas, A. 2004. The Rise of Social Cooperatives in Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, nr 3, s. 243–263.
- Ustawa o spółdzielniach socjalnych*. 2006. Dz. U., nr 94, poz. 651.
- Wickham, P. A. 2006. *Strategic Entrepreneurship*, London: Prentice Hall.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research. Designs and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.