

Marzena Starnawska¹

Między wspólnotą a biznesem - system rządzenia w przedsiębiorstwie społecznym – studia przypadku²³

Streszczenie: Teoria na temat ładu korporacyjnego zdążyła się już intensywnie rozwinąć w wielu dyscyplinach, lecz w przypadku przedsiębiorstw społecznych istnieje duża luka badawcza. Celem artykułu jest rozpoznanie istotnych elementów systemu rządzenia *governance* w przedsiębiorstwach społecznych na przykładzie spółdzielni socjalnych oraz identyfikacja wewnętrznych charakterystyk tego systemu. W oparciu o opisową i eksploracyjną analizę przypadku siedmiu spółdzielni w Polsce, autorka proponuje trzy modele systemu rządzenia: „mała demokratyczna wspólnota”, „biznes dający zatrudnienie” oraz „zintegrowany-przypominający rodzinę”.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo społeczne, *governance*, zarządzanie, przedsiębiorczość społeczna, spółdzielnia socjalna, studium przypadku

Wprowadzenie

Fenomen przedsiębiorczości społecznej od ponad dwóch dekad fascynuje badaczy z obszaru ekonomii, nauk o zarządzaniu, socjologii, politologii i innych, w Polsce i za granicą. Przedsiębiorczość społeczna jest koncepcją parasolową, obejmującą różnorodne formy organizacyjne, prawne. Wykształciły się różne szkoły definicyjne przedsiębiorczości i przedsiębiorstw społecznych (PS)⁴. Na potrzeby niniejszej pracy warto zwrócić uwagę na nurt, który pojawił się około 10 lat temu w Europie w ramach prac badawczych sieci EMES. Jego przedstawiciele - Defourny i Nyssens (2013) wyróżnili trzy grupy kryteriów – społecznych, ekonomicznych, zarządczych, których spełnianie zbliża dane przedsięwzięcie do idealnego typu PS. Polskie opracowania (Herbst, 2008; Ciepielewska-Kowalik i in., 2015) wskazują, że modelem PS najbardziej zbliżonym do kryteriów zaproponowanych przez sieć badawczą EMES, są spółdzielnie socjalne.

Rosnące zapotrzebowanie na nowe modele i sposoby rozwiązywania problemów społecznych rodzi presję otoczenia na skuteczność działania PS i konieczność osiągania sukcesów (Wronka, 2014), co wymaga właściwych systemów rządzenia. Cornforth (2013) wskazuje, iż do tej pory literatura proponowała wyłącznie idealistyczne wskazówki na temat tego

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

² Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/HS4/04326.

³ Autorka dziękuje anonimowym recenzentom za pomocne i krytyczne uwagi do tekstu.

⁴ Przedsiębiorstwo społeczne w tekście jest zastępowane skrótem PS.

jak system rządzenia powinien wyglądać. Stąd powstaje potrzeba oceny rządzenia w przedsięwzięciach społecznych (Lees i Volkers 1996; Cornforth, 2004). Badania wskazują na różne wyzwania związane z prowadzeniem spółdzielni według standardów demokratycznych, malejące zainteresowanie członków codziennym jej funkcjonowaniem, marginalizowanie członków i ich roli przez organy zarządcze (Spear i in., 2009). Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie elementów systemu rządzenia właściwych spółdzielniom socjalnych i charakterystyka tychże elementów. Autorka, stosując opisowe i wyjaśniające studium przypadku, analizuje siedem przypadków spółdzielni socjalnych. Pozwala to na wyodrębnienie trzech różnych modeli systemów rządzenia.

System rządzenia w przedsiębiorstwach społecznych – koncepcja i tło teoretyczne

Słowo *governance* pochodzi z greckiego odpowiednika *kubernáo*, oznaczającego sterowanie, nadawanie kierunku. Popularność tej koncepcji w świecie nauki zawdzięcza się pracom ekonomistów i politologów z lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jest ona również upowszechniana przez MFW, ONZ i Bank Światowy. Pojęcie *governance* pojawia się w dyscyplinach takich jak zarządzanie, ekonomia, zarządzanie publiczne, politologia oraz na ich pograniczu. Prowadzi to do problemów związanych z jednoznacznym określeniem czym *governance* jest, jakich obszarów działalności przedsiębiorstwa czy organizacji dotyczy (Kooiman, 1999; Cornforth i Spear 2010; Cornforth, 2012). W teorii i praktyce zarządzania jest stosowane przede wszystkim w kontekście *corporate governance*, nazywanego nadzorem właścicielskim czy ładem korporacyjnym. Ten zaś wykształcił się w odpowiedzi na rozwój rynków kapitałowych, które wymagały systemu nadzoru działań zarządu nad spółkami, w interesie i na rzecz ich właścicieli. Natomiast o ładzie i nadzorze można mówić w przypadku różnych form organizacyjno-prawnych czy to sektora prywatnego, czy sektora publicznego, czy też trzeciego sektora. W przypadku teorii dotyczących przedsięwzięć społecznych takich jak np. funkcjonowanie organizacji *non-profit*, autorzy rzadko kiedy podejmują się wyraźnego określenia czego *governance* dotyczy. Trzeba po pierwsze zwrócić uwagę, że w przypadku PS niewłaściwym jest używanie terminu ład korporacyjny bądź nadzór właścicielski a stosowniejszym używanie koncepcji systemu rządzenia. Literatura przedmiotu (Jeżak, 2013; Postuła, 2012; Samborski, 2012), wskazuje, na dwa dominujące ujęcia w *governance*. Pierwsze jest powszechne w systemie anglosaskim i dotyczy odpowiedzialności, zobowiązań, jakie

menedżerowie mają wobec udziałowców. Drugie akcentuje odpowiedzialność wobec szerszego kręgu, tzw. grup udziałowych, do których należą również pracownicy, klienci, dostawcy i inne grup. Jest ono stosowane w wielu krajach europejskich i Japonii.

Działania w ramach systemu *governance* obejmują nie tylko zarządzanie i prowadzenie organizacji⁵. Dotyczą też nadzorowania efektywności jej prowadzenia, wywiązywania się ze zobowiązań pochodzących z otoczenia (Cadbury, 1992; Aluchna, 2009; Jerzemowska 2002). System rządzenia określa, jakie prawa i obowiązki leżą na członkach organizacji i innych interesariuszach oraz precyzuje reguły systemu rządzenia. Według Ahneiera i List (2005) system ten wyznacza cele działalności organizacji, sposób realizacji tych celów a także sposób monitorowania efektywności działań co do realizacji tychże celów. Do głównych obszarów zainteresowań związanych z *governance* w naukach ekonomicznych (Cornforth, 2012; Ostrower i Stone, 2006), należą systemy zarządzania, zarząd i wszelkie formy nadzoru. W szczególności zaś przedmiotem badań są skład organów zarządczych i nadzorczych, ich struktura i charakterystyka; relacje między organami zarządczymi a menedżerami, relacje między menedżerami a pracownikami; rola, skuteczność działań i odpowiedzialność organów zarządczych, a także powiązanie ich działań z efektywnością organizacji; system zarządzania oraz odpowiedzialność wobec interesariuszy. Wątki te pojawiają się w badaniach *governance* nad organizacjami *non-profit* (Spear i in., 2007)⁶. W literaturze nieobecna jest w zasadzie problematyka związana z systemem rządzenia wśród przedsiębiorstw spółdzielczych. Cornforth (2012) zauważa, że do tej pory *governance* było przede wszystkim analizowane w odniesieniu do organów zarządczych, działań i zachowań organizacyjnych czyli tego co dzieje się wewnątrz organizacji co stanowi zawężenie tej problematyki. W codziennym funkcjonowaniu, organizacje *non-profit* mają do czynienia z różnorodnymi interesariuszami i aktorami ze swojego środowiska. Nie dotyczy to tylko przypadków, gdy przedstawiciele otoczenia zasiadają w organach zarządczych czy nadzorczych organizacji. Przedsiębiorstwa społeczne pełniąc ważną misję społeczną przyciągają uwagę publiczną. Z aktualnych statystyk krajowych (Informacja, 2015; Adamski i in., 2014) wynika, że organizacje pozarządowe oraz spółdzielnie socjalne finansują swoją działalność w oparciu o środki publiczne – krajowe lub z funduszy europejskich a ich egzystencja jest uwarunkowana współpracą z różnymi grupami interesariuszy (Domański, 2010).

⁵ W obszarze niniejszej dyskusji nad *governance*, przedsiębiorstwo i organizacja są używane zamiennie.

⁶ Przedmiotem badań w artykule, są spółdzielnie socjalne, które należą do podmiotów ekonomii społecznej a w gospodarce narodowej, klasyfikowane jako przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu dotycząca *governance* w odniesieniu do przedsięwzięć społecznych, analizując organizacje non-profit, odnosi się również do spółdzielni.

Tym bardziej więc, stają się przedmiotem obserwacji ze strony otoczenia i mają wobec niego istotne powinności, większą odpowiedzialność, a tym samym wymaga się od nich przejrzystości działań. To zaś wiąże się z włączaniem aktorów z otoczenia w systemy rządzenia PS. To wszystko kieruje uwagę badaczy ku szerszemu spojrzeniu na system rządzenia. Warto również zauważyć w tym miejscu, że z racji tego, iż znaczna część organizacji *non-profit* a także podmiotów ekonomii społecznej, do jakich należą spółdzielnie, pracuje i działa na rzecz wykluczonych, pojawia się niezwykle wrażliwa przestrzeń interakcji pomiędzy strukturami zarządczymi a beneficjentami a zarazem członkami, tak jak ma to miejsce w spółdzielniach socjalnych.

Spółdzielnie odnoszą się do szczególnych zasad i wartości określających ruch spółdzielczy. W swojej prawie dwustuletniej historii, ruch spółdzielczy rozwinął szczególną tożsamość, wartości i zasady. Według Defournyego i Develtere'a (2006) Szczególne znaczenie mają tu samopomoc, samoodpowiedzialność, równość, solidarność oraz demokracja. Wśród wartości propagowanych przez największą na świecie organizację zrzeszającą spółdzielców również wymienia się ważną rolę demokratycznej kontroli członków, ich ekonomiczne zaangażowanie, niezależność i autonomię spółdzielni i inne⁷. Wartości te są nieformalnymi mogącymi kształtować działanie systemu rządzenia. Defourny i Nyssens (2013), proponują dziewięć kryteriów o charakterze: ekonomicznym, społecznym i związanych z systemem rządzenia w PS. Wskazują one na cechy idealnego typu PS. Wśród kryteriów związanych z systemem rządzenia wymienia się następujące trzy:

- moc decyzyjna niezależna od ilości zgromadzonego kapitału – w PS funkcjonuje reguła „jeden człowiek – jeden głos” co oznacza, że nie ma w nich możliwości akumulacji kapitału.
- duży poziom niezależności – PS jest tworzone dobrowolnie i oddolnie przez ludzi zarządzających nim na zasadzie niezależnego projektu. Ma ono prawo korzystać ze środków publicznych czy prywatnych, ale nie powinno być zarządzane lub zależne od władz publicznych, jakiegokolwiek federacji przedsiębiorstw lub organizacji.
- partycypacyjny charakter przedsięwzięcia - oznacza zbiorowy wysiłek i wynika z zaangażowania wielu stron, w sposób formalny, poprzez uczestnictwo w systemach zarządczych lub na zasadzie nieformalnego zaangażowania. Partycypacja oznacza też, zaangażowanie

⁷ International Co-operative Alliance, do podstawowych wartości spółdzielczości zalicza: otwartość i dobrowolność w członkostwie, demokratyczną kontrolę członków, zaangażowanie ekonomiczne członków, niezależność i autonomię, edukację i kształcenie, współpracę między spółdzielniami a także dbanie o budowanie wspólnoty. Szerzej w: <http://icca.coop>

lokalnych aktorów którzy potrafią umiejętnie rozczytać potrzeby i problemy społeczne, i które chcą rozwiązać.

Wyłaniają się tutaj dwa, szczególnie ciekawe obszary dotyczące systemu rządzenia. Jeśli kierunek odpowiedzialności dotyczy członków *vide* właścicieli, można podjąć pod dyskusję o konieczności funkcjonowania systemu ładu nadzorczego wewnątrz organizacji. Tu można się przyjrzeć systemowi rządzenia w relacjach między zarządem a członkami organizacji. Drugim zagadnieniem jest odpowiedzialność organizacji w obszarze jej relacji ze środowiskiem. Przedmiotem tej pracy jest system rządzenia wewnątrz organizacji.

Literatura w sposób bardzo rozległy analizuje procesy i charakterystyki ładu nadzorczego w przypadku spółek kapitałowych. W dyskusji nad organizacjami *non-profit*, spółdzielniami oraz organizacjami wzajemnościowymi Cornforth (2013) proponuje sześć ujęć teoretycznych systemu rządzenia. Wymienia wśród nich perspektywę demokratyczną, teorię agencji, teorię służebności, teorię zależności od zasobów, teorię interesariuszy i teorię hegemonii menedżerskiej. W kontekście problematyki spółdzielni socjalnych potencjał do wyjaśniania ich systemu rządzenia posiada perspektywa demokratyczna. Podkreśla ona, że każdy członek ma głos w organizacji, i każdy może sam nominować się do struktur zarządczych i przed nimi odpowiadać. Natomiast druga teoria, służebności, zakłada, że menedżerowie są lojalni wobec organizacji i działają na jej korzyść. Istnieje małe prawdopodobieństwo, że członkowie zarządu, będą działali na szkodę członków spółdzielni, ponieważ sami są członkami spółdzielni i z założenia działają w jej interesie. Ponadto, problematyka właściwego rządzenia nie będzie dotyczyć systemów tworzenia nadzoru i kontroli czy motywowania menedżerów, zwłaszcza w przypadku małych spółdzielni. Można spróbować ocenić jakość służebności zarządu i innych organów wobec pozostałych członków organizacji, zwłaszcza w sytuacji, gdy członkowie organizacji należą do grup wykluczonych społecznie i ekonomicznie, co osłabia ich siłę negocjacyjną. Warto zwrócić na to uwagę w kontekście realizacji wartości demokratycznych – i przyjrzeć się, w jaki sposób wartości te są realizowane.

Spółdzielnie socjalne jako przykład przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Czynniki instytucjonalne, zarówno na poziomie formalnym jak i nieformalnym, są istotnymi determinantami określającymi system rządzenia w określonych formach organizacyjno-prawnych. W spółdzielniach występuje brak możliwości redystrybucji zysku

wśród założycieli, stanowią przestrzeń realizacji zasad demokratycznych poprzez udzielanie jednemu członkowi tylko jednego głosu, a dzięki znajomości lokalnych problemów społecznych mogą być miejscem kolektywnego i partycypacyjnego przedsięwzięcia. Wątpliwości może budzić jedynie niezależność spółdzielni socjalnych, w sytuacjach, kiedy ich założycielami są osoby prawne takie jak na przykład jednostki samorządu terytorialnego. Ustawa o spółdzielniach socjalnych (Ustawa, 2006) szczegółowo opisuje ich rozmiary i zasady zakładania dotyczące członkostwa, nadzoru⁸. Celem działalności spółdzielni socjalnej jest integracja społeczna i zawodowa jej członków, do których należą osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, bezrobociem, albo osoby o małych szansach zatrudnienia na rynku pracy. Zalicza się do nich osoby bezrobotne, osoby niepełnosprawne oraz inne grupy⁹. Spółdzielnie te prowadzą działalność gospodarczą i równocześnie realizują misję społeczną poprzez działania reintegracyjne¹⁰.

Spółdzielnie w Polsce, na które składa się około 15 różnych branż, są bardzo zróżnicowaną grupą. Ich korzenie sięgają do początku pierwszej połowy XIX wieku, gdy powstawały towarzystwa i przedsięwzięcia o charakterze samopomocowym i wzajemnym, stawiające sobie za cel obronę interesów rolników, najuboższych warstw społeczeństwa. Ruch spółdzielczy stracił na aktywności w okresie II Wojny Światowej i zszedł do podziemia. Po wojnie spółdzielnie zostały włączone w system gospodarki nakazowo-rozdzielczej jako element realizacji polityki gospodarczej. Dlatego w początkowych latach transformacji polskiej gospodarki skupiono się na demontażu starych struktur spółdzielczych. Do dziś spółdzielnie przeżywają kryzys przeszłości i tożsamości (Münkner, 2004; Brzozowska, 2012), ponieważ są kojarzone jako relikty poprzedniego systemu. Spółdzielnie socjalne powstały wraz z wejściem w życie stosownej Ustawy w roku 2006. Rok po wprowadzeniu w życie ustawy było ich 70, natomiast w 2013 odnotowano ich 936. Liczba spółdzielni przyrosła w ciągu około 6 lat o ponad 1200%. Z badania przeprowadzonego w latach 2012-2013 (Informacja, 2015) wynika, że większość spółdzielni socjalnych składa się z

⁸ Minimalna liczba osób fizycznych do założenia spółdzielni to pięć, natomiast w przypadku osób prawnych (na przykład: organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, kościelne osoby prawne) to dwie. Również inne osoby, nie należące do grupy marginalizowanych, mogą być założycielami – członkami spółdzielni, ważne jest jednak, aby ich liczba nie przekroczyła 50% liczby wszystkich członków założycieli. Jeśli założycielami spółdzielni są osoby prawne, muszą zatrudnić przynajmniej 5 osób z grupy. Należy też dodać, że nie ma potrzeby powoływania rady nadzorczej, jeżeli liczba członków jest mniejsza niż 15, albo gdy statut spółdzielni stanowi inaczej. Dużą swobodę w uregulowaniu systemu rządzenia spółdzielnią dają jej zapisy w statucie.

⁹ Są to osoby, o których jest mowa w art. 1. Ust 2, pkt 1-4, 6,7 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. Nr 122, poz. 1143, z późn. zm.) czyli osoby uzależnione od alkoholu, narkotyków oraz innych środków odurzających po zakończeniu leczenia; bezdomni, którzy realizują indywidualny program wychodzenia z bezdomności; byli więźniowie, mający trudności w integracji ze środowiskiem; osoby chore psychicznie; uchodźcy mający problem z integracją.

¹⁰ Warto zwrócić uwagę, że spółdzielnia może prowadzić działalność oświatową, kulturalną, społeczną na rzecz członków i na rzecz lokalnego środowiska.

osób fizycznych (79%), podczas gdy 21% z osób prawnych. Spółdzielnie są raczej małymi przedsiębiorstwami, około 15 % liczy sobie do czterech członków, między 5 a 9 członków liczy 78% badanych spółdzielni, między 10 a 14 członków jest wśród 6% badanych spółdzielni a liczność ponad 15 członków dotyczy tylko 1%¹¹. W konsekwencji, niewielka liczba – bo tylko 8% posiada radę nadzorczą w swoich organach zarządczych. Wyłania się tutaj obraz dynamicznie rosnącej populacji, małych, uzależnionych od środków publicznych przedsiębiorstw społecznych, coraz bardziej zauważalnych w krajobrazie przedsiębiorczości społecznej w Polsce (Informacja, 2015).

Modele systemu rządzenia w spółdzielniach socjalnych – metoda badawcza

Studium przypadku jest wykorzystywane w badaniu mało rozpoznanych zjawisk (Eisenhardt, 1989), dlatego autorka za właściwe uznała wykorzystanie podejścia opisowego i wyjaśniającego studium przypadku. Na potrzeby przeprowadzonych badań, wybrano 7 spółdzielni socjalnych metodą doboru celowego. Badania te stanowią część większego projektu badawczego. Autorce zależało na różnorodności dobranych przypadków, dlatego zidentyfikowano zarówno spółdzielnie osób prawnych jak i spółdzielnie osób fizycznych, również te funkcjonujące krócej lub dłużej niż 2 lata, z aglomeracji miejskiej i spoza niej. Wybrano spółdzielnie, które wykazują się dość stabilną sytuacją, nie mają problemów finansowych i nie planują likwidacji w najbliższym czasie. Dane do badania są zbierane od roku 2013, przy wykorzystaniu metody pogłębionych wywiadów oraz obserwacji wśród przedstawicieli spółdzielni socjalnych. Znajdują się wśród nich prezesi, wiceprezesi a także członkowie badanych organizacji. Do tej pory, w każdym przypadku przeprowadzono od 2-3 wywiadów, a każdy wywiad trwał od 1,5 do 3 godzin. Autorka przeprowadziła ponad 20 godzin obserwacji. Autorka wykorzystwała również istniejące dane wtórne, informacje medialne, a także wewnętrzne dokumenty i materiały badanych spółdzielni.

Tabela 1: Rozmówcy – przedstawiciele spółdzielni socjalnych

	Spółdzielnia socjalna	Rok założenia	I. członków spółdzielni (I. wszystkich zatrudnionych)	Typ spółdzielni	Imię, wiek, funkcja
1.	AGE	2007	7 (7)	osób fizycznych	Greta (ok.60) (prezes) Maria (ok.60) (wiceprezes)
2.	BEST	2010	2 (15)	osób prawnych	Wiktor (ok.50) (prezes)
3.	CENTRUM	2010	15 (81)	osób fizycznych	Maciej (ok.50) (prezes)

¹¹ Podobnie wygląda również liczba osób świadczących pracę na rzecz spółdzielni. Do 4 osób świadczy pracę w 18% badanych, między 5 a 9 osób pracuje w 62%, a 10 i więcej pracuje wśród 20% badanych spółdzielni.

4.	DOBRO	2012	10(30)	osób fizycznych	Andrzej (ok.30) (prezes) Alicja(ok.30) (członek)
5.	ELKA	2009	2 (14)	osób prawnych	Roman (ok.65+) (prezes)
6.	KONTR	2013	7 (7)	osób fizycznych	Marcin (ok.30) (członek)
7.	TRANS	2015	8(15)	osób fizycznych	Krzysztof (ok.30) (prezes)

Źródło: opracowanie własne

W badaniu wykorzystano podejście dedukcyjno-indukcyjne. Dla celów badania, autorka nie dokonała wcześniejszej identyfikacji kategorii ram teoretycznych. Niemniej jednak zidentyfikowała lukę badawczą w problematyce systemu rządzenia spółdzielni socjalnych i wybrała perspektywę teoretyczną właściwą dla obszaru badań i analizy.

Wyniki badań

W ramach analizy przypadków, zidentyfikowano trzy modele systemu rządzenia: mała demokratyczna wspólnota, biznes dający pracę oraz zintegrowany, przypominający rodzinę.

- **Model „mała, demokratyczna wspólnota” – przypadki KONTR, AGE, TRANS**

Spółdzielnia AGE została założona przez 5 kobiet w wieku około 60 lat. Spółdzielnia powstała dzięki wspólnym kontaktom ze Stowarzyszenia Amazonek, a wszystkie członkinie przeszły razem terapię raka piersi. Choroba oraz przekroczenie wieku emerytalnego, znacznie obniżyły ich szanse ponownego zaistnienia na rynku pracy. Spółdzielnia zajmuje się świadczeniem różnorodnych usług, jednak z założenia nie mają one charakteru zbyt obciążających fizycznie, a są dostosowane do możliwości i kompetencji każdej z członkiń

Z narracji spółdzielczyń wynika, że są bardzo ze sobą zżyte i zintegrowane. Greta (AGE) mówi:

„Jest nas tylko pięć tutaj, to wygodne. Też myślę, że to działa na plus. Że jest nas tak niewiele. Gdyby było dużo, to zgubiłybyśmy się w tym wszystkim (...) My jesteśmy jak te małpki w ZOO.”

Co więcej, spółdzielnia nie chce powiększać grona członków. Prezeska komentuje to tak:

„Tyle, że mówię tak, to ograniczenie, może też lokalowe, ale tak sobie myślę, że jakby nas było więcej niż 10 to to może byśmy się jeszcze pokłóciły, albo co? Że trudniej by było nam, że tak powiem się zgrać, bo to nie jest od siódmej do trzeciej, to jest innego rodzaju, ja to tak traktuję, że to jest takie, może nie jesteśmy rodzina ale takie bardziej rodzinne, takie bardziej ‘ty posprzątaj a ja zrobię, a ja ugotuję’.”

Spółdzielczynie pokazują dobry przykład pracy solidarnej, dla wspólnego dobra. W zarządzie spółdzielni została celowo dobrana nieparzysta liczba członków (3). Maria wyjaśnia, że prezes Greta, chciała, aby w spółdzielni zawsze istniała przestrzeń do dyskusji. Bezspornie, spółdzielnia działa na zasadach demokratycznych, zarówno w ekonomicznym jak i społecznym wymiarze. Greta komentuje również kwestię wartości w spółdzielni:

„To w ogóle ... potraktowałam spółdzielnię jako, i my wszystkie, jako swoją. Tak, nie? Mówię, owszem są, znam spółdzielnie, które by nie mogłyby sobie na to pozwolić.... My wiemy, że, że 'Kurczę, ja dzisiaj miałam to zrobić ale mnie na dzisiaj właśnie [lekarz] zapisał na masaż'. I ja się nie muszę tłumaczyć przed koleżankami, bo one wiedzą, jakie to jest dobro trudno osiągalne. I to jest wtedy bardzo łatwe bo ona mi nie powie 'A, ja właśnie tam dziecko zapisałam i nie mogę to weź urlop'.”

Spółdzielczynie regularnie spotykają się, aby omówić ważne sprawy związane z codziennym działaniem spółdzielni, ale również po to aby razem się spotkać i miło spędzić czas w domu prezeski. Źródłem tych silnych więzi są wspólne trudne doświadczenia zdrowotne. Łączą je również znajomości ze Stowarzyszenia, wręcz relacje przyjacielskie, nawiązane jeszcze przed założeniem spółdzielni.

Założyciele KONTR oraz TRANS pochodzą ze środowisk artystyczno-kulturowych i mimo posiadanych talentów również nie odnaleźli się na rynku pracy. Działalność spółdzielni lokuje się w branży gastronomicznej o orientacji wegańskiej (KONTR) oraz prowadzeniem klubokawiarni czynnej cały dzień, od godzin rannych do późnych godzin wieczornych (TRANS). Klubokawiarnia oprócz serwowania posiłków po przystępnych cenach, prowadzi działalność promującą twórczość artystów z regionu i z całej Polski, organizując koncerty, wernisaże. Spółdzielcy z KONTR należą do kultury punkowej, część członków razem koncertuje i organizuje koncerty, część jest weganami. Jeszcze przed założeniem spółdzielni, przez długi czas, razem organizowali catering na różne imprezy. Spółdzielnia KONTR zaczyna działać coraz prężniej, a anarchistyczne podejście do życia spółdzielców znajduje odzwierciedlenie w tym, jaki system rządzenia panuje w spółdzielni. Kładzie się nacisk na horyzontalne podejmowanie decyzji i szukanie konsensusu w razie niezgodności, o czym mówi Marcin:

”spółdzielnia jest dla ludzi, którzy ciężko pracują, i którzy chcą i potrzebują siebie znać naprawdę dobrze, żeby dobrze działać. (...)at forma jest jakby adekwatna, co chcemy robić i jak chcemy działać. Że możemy się zarządzać horyzontalnie i w pełni demokratycznie, że to, że mimo, że prawo spółdzielcze narzuca, powiedzmy, pewną hierarchię - bo jest prezes spółdzielni, jest zarząd, no to jakby jesteśmy w stanie w tym zespole sprowadzić to do takiego minimum formalnego.”

Mimo że Marcin (KONTR) nie nazywa wartości panujących w spółdzielni, to tak jak w przypadku TRANS, spółdzielcy pomagają sobie w realizacji własnych pasji i w razie potrzeby zastępują się wzajemnie w pracy. Marcin podkreśla również znaczenie wsparcia emocjonalnego:

„jakby są osoby, które... chyba każdy w spółdzielni ma jakieś inne rzeczy, którymi się zajmuje ... uczestniczymy w jakichś grupach nieformalnych... więc też mamy taki jakby komfort, że jeżeli ktoś jest powiedzmy zaangażowany w jakąś akcję i się zdarzy tak, że mamy duże zlecenie to też mamy tą wyrozumiałość między sobą (...) I dla mnie to też jest wyznacznik tego, że ta grupa jest fajna, i że tam działa zasada solidarności, na zasadzie, że jednak znamy się i znamy swoje problemy i nie dbamy tylko i wyłącznie o siebie... na przykład W., było tak, że osoby wiedziały, że ten człowiek jakby ma problemy natury ... i on wymaga ... trochę większej wrażliwości.”

Również spółdzielnia TRANS, funkcjonuje na zasadach demokratycznych, co potwierdzają wypowiedzi Krzysztofa, jej prezesa:

„Tutaj wszyscy są na tych samych zasadach. Równo. Ale podział pracy i wynagrodzenie jest w zależności od zaangażowania. A ja? Ja i tak muszę to wszystko ogarniać od strony

biznesowej i zawiadować interesem i mam ostatnie zdanie. Oni by artyści beze mnie wszyscy poginęli... muszę ich poustawić."

Z przypadku tego wyłania się rozróżnienie, między demokratycznymi zasadami panującymi w spółdzielni, a zasadami prowadzenia biznesu. Prezes wyraźnie podkreśla, że ma ostatnie zdanie w kwestiach biznesowych.

- **Model „biznes dający zatrudnienie” – przypadek CENTRUM**

CENTRUM reprezentuje unikatowy model spółdzielni socjalnej. Jest ona zlokalizowana w jednym z mniejszych miast województwa pomorskiego, gdzie panuje wysoka stopa bezrobocia (15% w porównaniu ze stopą bezrobocia województwa pomorskiego na poziomie 9,8%). Spółdzielnię założono w 2010 roku, składa się z 15 członków, ale zatrudnia około 80 osób. Niektórzy z członków mają orzeczoną niepełnosprawność fizyczną. CENTRUM prowadzi zdywersyfikowaną działalność gospodarczą, sprzedaje części samochodowe, produkuje znicze na dużą skalę, zajmuje się konfekcjonowaniem, świadczy usługi sprzątanania i ochrony. Maciej wspomina założenie spółdzielni w następujący sposób:

„No i inicjatywa ja się podjąłem tego utworzenia, napisałem statut, rekrutacja była poprzez urząd pracy taką giełdę. Była robiona taka giełda w urzędzie pracy i był pracownik z PUP łącznie ze mną i było zapytanie czy jest zainteresowany pracą. I głównie były brane osoby niepełnosprawne. I wszystkie ja patrzyłem czy było jak tak czy ktoś był zainteresowany. Wiadomo. Musieli wyrazić zgodę na przetwarzanie. I wtedy była ze mną rozmowa. I tak miałem, na samym początku było 50 osób chętnych."

Warto zauważyć, że Maciej mówi o ludziach, którzy przyszli dostać pracę a nie o spółdzielcach. W zarządzie jest tylko on, jako prezes „W zarządzie jestem tylko ja, jedyny, Maciej” i wskazuje na siebie palcem. W trakcie wywiadów Maciej bardzo często posługuje się terminem firma, opowiadając o spółdzielni. Wprowadził hierarchiczny system działania i zarządzania, ma zaufanych kierowników, odpowiedzialnych za każdy rodzaj prowadzonej działalności. Maciej dobrze zabezpieczył pełnienie funkcji prezesa. Opowiada o tym tak:

„No ale wziąłem ustawę o spółdzielniach socjalnych czytałem, sam napisałem statut, żeby po prostu no później było jakieś tam pewne zabezpieczenie żeby później ja coś utworzę a za chwilę ktoś tam będzie próbował mi odwołać. To jest no wie Pani to jest Wszystko można zrobić, wie Pani. Się zgadają dwie, trzy osoby i podbuntują, i wie Pani. Buntowników, jak to mówią, nie brakuje, zawsze."

Maciej nie ma zaufania wobec otoczenia, i mimo że jest świadomy, że członkowie spółdzielni mają znikomą siłę przetargową, aby obalić go z funkcji prezesa, woli się zabezpieczyć. W trakcie kolejnych wywiadów okazuje się, że w skład rady nadzorczej wchodzi zaufana współpracownica Macieja, która wypełnia „ważniejsze”, jak to określa prezes, obowiązki związane z zadaniami administracyjnymi:

„Jest tu rada nadzorcza w składzie trzy osoby. Jest tu Pani E., akurat [jej] nie ma, jest Pani A., która ma bardzo ważne sprawy... Ja wziąłem sobie zaufane osoby, bo nie chciałem ... buntowników wziąć. Jest Pani J., która przyjeżdża, jest tutaj trzecią osobą. Wybrałem ludzi, którym ufam, ponieważ nie chcę tu żadnych buntów..., tak dyskutujemy czasami. To z nimi rozmawiam, nie.... Ja na przykład wolę samemu decydować."

Można wyraźnie zauważyć, że system rządzenia polega na całkowitej władzy prezesa, który ufa najbliższym osobom. Spółdzielnia składa się z 15 członków i wielu dodatkowych pracowników. Nieoficjalnie członkowie nie posiadają prawa głosu w firmie. W zasadzie im to nie przeszkadza, ponieważ cieszą się, że mają pracę, że mogą zarobić na własne wydatki, na życie. Są traktowani na równi z pracownikami bez statusu członka. Kiedy prezes jest pytany o wartości jakie rządzą i regulują działanie spółdzielni, odpowiada:

„a czy oni się tutaj uczą jakichś wartości... no ja powiedziałem, tu ma być spokój, żadnego plotków, żadnych, ja nie chcę słyszeć. ... oni wiedzą, że jak ktoś będzie plotkował, jednego czy drugiego obgadywał, głupoty opowiadał, gdzieś tam przekazywał, mówił jakieś nieprawdziwe informacje, to zgodnie ze statutem ta osoba nie ma racji bytu. Bo tak jest z resztą napisane, że na zewnątrz powinno mówić się o firmie [podkr.autorki] jak najlepiej, a nie negatywnie.”

Zauważalne jest, że Maciej, wartości utożsamia bardziej z zachowaniem, które ma służyć unikaniu konfliktów i buntów w jego „firmie” a nie spółdzielczością.

Maciej posiada duże doświadczenie pracy w biznesie i w spółdzielniach innego typu. Prowadził wcześniej własną firmę, był zaangażowany w politykę. Opowiada o swoich trudnych doświadczeniach i chęci porzucenia odpowiedzialności związanej z prowadzeniem firmy prywatnej, o próbach zdymisjonowania prezesa spółdzielni mieszkaniowej, w których sam uczestniczył. Może to tłumaczyć, dlaczego stworzył „firmę z szefem na czele” w spółdzielni. Maciej równolegle pracuje również nad założeniem dwóch kolejnych spółdzielni socjalnych. Bardzo dobrze zna regulacje prawne i możliwości w tym zakresie. To też może mieć znaczenie w jego postrzeganiu przedsięwzięcia spółdzielczego nie jako kolektywne, wspólne działanie, ale jako firmę.

- **Model „zintegrowany - przypominający rodzinę” – przypadki ELKA, BEST, DOBRO**

W tej części zaprezentowany jest kolejny model systemu rządzenia spółdzielni socjalnych, który przez autorkę został nazwany jako „zintegrowany - przypominający rodzinę”. Spółdzielnia ELKA oraz BEST zostały założone przez stowarzyszenia, oraz jednostki samorządu terytorialnego, jako spółdzielnie osób prawnych. W dwóch pierwszych przypadkach, wśród członków zatrudniane są osoby niepełnosprawne, które jeszcze przed momentem założenia, były pod opieką stowarzyszeń założycielskich. Prezesi obu spółdzielni, Roman i Wiktor, są osobami dobrze znanymi w środowisku lokalnym przedsiębiorczości społecznej, zajmującej się aktywizacją zawodową osób wykluczonych. Posiadają oni również duże doświadczenie pracy w organizacjach pozarządowych, i działają jako przedstawiciele stowarzyszeń i organizacji zakładających omawiane spółdzielnie.

ELKA jest średniej wielkości spółdzielnią, z lokalizowaną w małej miejscowości o wysokiej stopie bezrobocia. Zatrudnia około 14 osób. Prowadzi pralnię dla lokalnych ośrodków wypoczynkowych i hoteli a niektórzy z pracowników świadczą również usługi opiekuńcze. Z kolei BEST, działa w dużym mieście wojewódzkim, prowadząc kuchnię i usługi cateringowe dla klientów komercyjnych oraz instytucjonalnych. BEST zatrudnia około 15 osób. Obydwaj prezesi, w podobny sposób wypowiada się na temat sposobu postępowania i systemu zarządzania w spółdzielniach. Pan Roman wypowiada się tak:

„Proszę panią, jak ich człowiek nie poprowadzi, niepełnosprawnych, to co one tego? Gdyby osoby się nie znalazły, tego typu jak my to... . Jak się nimi nie pokieruje, nie zorganizuje, to oni sobie sami nie poradzą. To są ludzie, latami ... odwykli od pracy. Żeby 5 osób takich się zebrało i oni sobie otworzyli spółdzielnię. O czym tu mówić?”

Podobnie wypowiada się Wiktor, sygnalizując potrzebę wychowywania pracowników spółdzielni, kiedy rozmawia z badaczem o wartościach w spółdzielni:

„oni, i tak już mają takie poczucie, że to jest ich, w związku z tym mogą sobie z magazynu brać do domu, co im się żywnie podoba, bo przecież to jest ich wszystko wspólne. Jest nasze. Takie było poczucie, które oczywiście tępiłimy.”

Wiktor bierze więc udział w wychowaniu, w socjalizacji pracowników spółdzielni, tak jak podchodzi do tego Roman, który na przykład mimo braku wywiązywania się pracownika z obowiązków, po raz kolejny daje mu szansę na powrót do pracy, opisując przy tym jego wielokrotne nieobecności. Niektóre osoby z niepełnosprawnością, nie są w stanie całkowicie angażować się w życie spółdzielni i funkcjonowanie jej, jako firmy, dlatego trudno mówić o solidarnej naturze codziennej egzystencji, obejmującej zarówno wymiar społeczny jak i ekonomiczny. Potrzebny w nich jest bardzo silny lider, który też pełni rolę opiekuna-ojca. Roman narzeka też na wymiar biznesowy: *„wszystkie formalności są na mojej głowie, jestem też głównym decydem”*. On i drugi członek zarządu, zaufana koleżanka z wcześniejszej pracy, od wielu lat nie pobierają wynagrodzenia za swoją pracę, mimo iż tak naprawdę zajmują się spółdzielnią w wymiarze przekraczającym pełny etat. Już jakiś czas temu przekroczył wiek emerytalny, i powinien był przestać pracować, również z powodów zdrowotnych, ale ma problemy ze znalezieniem następcy. Roman wykazuje się bardzo opiekuńczą i troskliwą postawą wobec podopiecznych stowarzyszenia i spółdzielni. Zapytany o wartości spółdzielni, wydaje się nie rozumieć tego słowa, odpowiada w następujący sposób: *„wartością tego miejsca jest to, że niektórzy z tych ludzi, którzy są w tej sytuacji ekonomicznej, oni mają pracę, nie muszą siedzieć w domu”*. A zatem wartości są interpretowane w sensie ekonomicznym a z interpretacji prezesa wynika, że zajmują one bardzo ważne miejsce. Posiadanie czy utrzymanie pracy jest zasadą regulującą funkcjonowanie spółdzielni. Tu liczy się praca.

BEST również nie jest zbyt dużą spółdzielnią. Jej prezes, Wiktor, najbardziej współpracuje z żoną, która w spółdzielni jest zatrudniona jako intendentka, mimo że w zarządzie spółdzielni są cztery osoby, członkowie drugiego założycielskiego stowarzyszenia oraz on z żoną. Pozostali członkowie zarządu są w niewielkim stopniu, poza żoną Wiktora, zaangażowani w życie i działanie spółdzielni. Wiktor opowiada o pracy żony:

„Ona pracuje ... w ciągu całego roku, i to jest naturalne, że mogę jej zaufać, nie stać mnie na zatrudnianie ludzi z zewnątrz i testowanie ich wiarygodności i kompetencji. Nie słyszę tego co chciałbym usłyszeć, ale to jak naprawdę jest, bezpośrednio od niej, co się dzieje.”

Trudno w przypadku spółdzielni osób prawnych mówić o duchu spółdzielczym i pielęgnowaniu wartości spółdzielczych. Prezesi tworzą atmosferę przyjazną dla pracowników, którzy podejmują się socjalizacji, uczą się wartości pracy w codziennym życiu. Wartością wydaje się być praca. Niektóre z niepełnosprawnych osób zwracają się do Wiktora „wujku”. On jest dla nich opiekunem, ale też kimś kto uczy, wychowuje i wymaga. Bo to nie jest tylko przedsiębiorstwo komercyjne, ale też nie wydaje się być spółdzielnią funkcjonującą w duchu zasad spółdzielczych.

W zaproponowany model wpisuje się również spółdzielnia osób fizycznych DOBRO, w 2012 roku, i ma siedzibę w jednej z mniejszych miejscowości o wysokiej stopie bezrobocia. DOBRO jest spółdzielnią osób fizycznych. Prezes spółdzielni, Andrzej, jest też szefem inkubatora przedsiębiorczości społecznej w tym mieście i osobą znaną w środowisku. Świadomie rezygnuje z możliwości sprawiedliwego wynagrodzenia za pracę w spółdzielni pełniąc obowiązki jej prezesa. Jak deklaruje, musi się dzielić z innymi, aby zapewnić spółdzielni przetrwanie, podczas gdy „szefowanie” w inkubatorze zapewnia mu bezpieczeństwo ekonomiczne. DOBRO wpisuje się w proponowany model nie dlatego, że trzy osoby pracujące w spółdzielni są członkami rodziny prezesa. Do członków należą też osoby pochodzące z tego samego środowiska, które wcześniej były zaangażowane w działalność stowarzyszeń i innych organizacji, w jakich Andrzej działał. Przyjął on strategię pomagania ludziom zmarginalizowanym społecznie i zawodowo, powoli włączając ich w pracę spółdzielni. Opowiada o niektórych w następujący sposób:

„W. jest stolarzem, który jest alkoholikiem ale któremu żeśmy otworzyli stolarnię. Właściwie czyli jak odkupiliśmy maszynę ta stolarnia nie jest w B.[miejscowość] tylko jest w S., i on tam teraz niby popłynął, ale teraz wychodzi na prostą, zobaczymy co z tego będzie. Bo życie go docisnęło i lekarze dopadli.”

Członkowie spółdzielni czują się wzajemnie za siebie odpowiedzialni, wiedzą że mogą przyjść do Andrzeja z każdym problemem i nie zostaną odrzuceni. System rządzenia nie jest opisywany poprzez wyraźne wartości demokratyczne, spółdzielcze. Co więcej, zarówno wymiar

ekonomiczny jak i wymiar społeczny spółdzielni są ze sobą wyraźnie połączone, co widać we wcześniej cytowanych wypowiedziach prezesa oraz tutaj :

„Każdy ma swoją działkę do roboty. A jak potrzebuje kogoś do roboty to się szuka ludzi albo się rozmawia ze współpracownikami i członkami. Także nie ma problemu, jest pełna współpraca i wsparcie dla każdego każdy ale każdy ma swoją działkę i zajmuje się nią najlepiej.”

Andrzej również prowadzi niejako system socjalizacji na zasadzie wychowywania członków, kiedy mówi o celach spółdzielni i tym, czym się zajmują:

”Dla mnie, odbudowujemy relacje, mam takie wrażenie. (...) to jest jakby wieczna walka o to, żeby nie myśleli tylko o sobie, budujemy relacje, też się borykamy na co dzień, czasami trzeba kogoś opieprzyć po prostu za to, że nie tak wylicza przelewy sobie. Bo wylicza sobie a nie wylicza jakby odpowiednio do tego ile pracuje. To mieliśmy parę takich rozmów.”

Niekiedy trzeba przeprowadzić „wychowawcze” rozmowy, żeby nauczyć kogoś zasad działania, zachowania nie tylko w biznesie działającym na co dzień ale właśnie o miejscu realizacji wartości spółdzielczych. Powyższy cytat wskazuje potrzebę procesu znacznie głębszej resocjalizacji osób zatrudnionych.

Podsumowanie

W kontekście identyfikacji ujęć teoretycznych *governance*, do których należą perspektywa demokratyczna i teoria służebności, autorka za cel badań postawiła rozpoznanie istotnych elementów systemów rządzenia i ich właściwości w spółdzielniach socjalnych. Analiza siedmiu przebadanych przypadków, pozwoliła wyłonić trzy modele systemu rządzenia: „mała – demokratyczna wspólnota”, „biznes dający zatrudnienie” oraz „zintegrowany - przypominający rodzinę”. W pierwszym modelu, zasady demokratyczne obejmują zarówno obszar działalności ekonomicznej jak i wspólnoty spółdzielczej. Spółdzielnia jest rządzona na bardzo demokratycznych zasadach, a spółdzielcy zarówno na poziomie operacyjnym, strategicznym, wcielają solidarność i demokrację w życie organizacji. Znają się wzajemnie bardzo dobrze i stanowią dobry przykład kolektywnego przedsięwzięcia. Warto zauważyć, że model ten dotyczy spółdzielni socjalnych osób fizycznych. Drugi model dotyczy dużej spółdzielni. Mimo, że jest założona przez osoby fizyczne, tworzy system rządzenia oparty na pracy i zarządzaniu „silnej ręki” założyciela i prezesa. Wartością w spółdzielni jest posiadanie pracy, wymiar ekonomiczny. Prezes dostrzega trudne warunki życia zatrudnionych członków, i ich dysfunkcje zdrowotne, problemy z integracją, ale nie ufa całkowicie pracownikom. Spółdzielnia jest traktowana jako jego firma, a jego niezależność ma sprzyjać skuteczności własnych działań i ochronie ekonomicznych interesów spółdzielni. Trzeci model, ukazuje istotną rolę procesu socjalizacji, jaki członkowie bądź pracownicy spółdzielni przechodzą wewnątrz. Założyciele i prezesi, tworzą

miejsce gdzie każdy członek może wzrastać i przechodzić proces integracji społecznej i zawodowej, wykazują się tolerancją wobec błędów zatrudnionych podopiecznych. Dwie z trzech spółdzielni, mają status spółdzielni osób prawnych, których założyciele – stowarzyszenia – dały możliwość zatrudnienia swoich podopiecznych właśnie w tych spółdzielniach. Trudno tu zauważyć cechy rozwijania wspólnoty demokratycznej lecz widać w nich wytężoną pracę w kierunku solidarności i włączania, wzajemnej pomocy członków. Prezes i zarząd dokonują również dużego wysiłku dla utrzymania spółdzielni na rynku. Badania prowadzą do wniosku, że nie wszystkie spółdzielnie socjalne, realizują zasady i wartości spółdzielcze, stanowiące o demokracji, solidarności. W przedsiębiorstwach, które są raczej mało rozwojowe i małe, i nastawione na utrzymanie się na rynku i zapewnienie pracy, można zauważyć mocne wspólnotowe współdziałania i rządzenie. Natomiast w spółdzielni o dużym rozmiarze, prężnie działającej i silnie rozwijającej się, dominuje i rządzi „mocna ręka szefa”, który dba o realizację celu społecznego o wymiarze prozatrudnieniowym. Im bardziej wykluczeni społecznie i zawodowo członkowie spółdzielni są, tym na dalszy plan schodzi realizacja wartości spółdzielczych a bardziej wybrzmiewa potrzeba skutecznego rządzenia na zasadach biznesowych.

Bibliografia

- [1] Adamski M. i inni (2014), *Trzeci sektor w Polsce stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.* Studia i analizy statystyczne, GUS, Warszawa.
- [2] Aluchna M. (2009), *Nadzór korporacyjny, współczesne tendencje. Wyzwania dla Polski*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s.16-19.
- [3] Anheier H. K., List R. (2005), *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non-Profit Sector*, Routledge, London and New York.
- [4] Brzozowska J. (2012), *Dylematy spółdzielczości*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/752600.html>, data dostępu: 10.12.2013r.
- [5] Cadbury A. (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London 1992 <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, data dostępu: 10.11.2013 r.
- [6] Ciepielewska-Kowalik A., Pielński B., Starnawska M., Szymańska A. (2015), *Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context*, “ICSEM Working Papers”, nr 11, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- [7] Cornforth C. (2004), *The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective*, “Annals of Public and Co-operative Economics”, 75(1), pp. 11-32.
- [8] Cornforth C. (2012), *Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions*, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, 41(6), pp. 1116-1135.
- [9] Cornforth C. (2013), *Nonprofit governance research: The need for innovative perspectives and approaches*, [in:] C.Cornforth, W.A.Brown (eds.), *Nonprofit governance. Innovative perspectives and approaches*, Routledge, New York, pp.1-14.
- [10] Cornforth C., Spear R. (2010), *The governance of hybrid organizations*, [in:] D. Billis (ed.), *Hybrid organizations in the third sector: Challenges of practice, policy and theory*, Palgrave, Basingstoke, UK, pp.70-90.
- [11] Defourny J., Develtere P. (2006), *Ekonomia społeczna: ogólnościowy trzeci sektor*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych – współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, s. 25-41.
- [12] Defourny J., Nyssens M. (2013), *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*, “Working Paper”, nr 12/03, EMES European Research Network.

- [13] Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [14] Eisenhardt K.M. (1989), *Building theory from case study research*, "The Academy of Management Review", 14(4), pp.532-550.
- [15] Herbst J. (2008), *Polski Trzeci Sektor w Świetle Teorii przedsiębiorstwa Społecznego* [w:] *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, s.124-142.
- [16] *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2012-2013*, Warszawa 2015, <http://bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmuiSenatu.pdf>, data dostępu: 20.01.2014 r.
- [17] Jerzemowska M. (2002), *Nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [18] Jeżak J. (2013), *Corporate governance jako nowy obszar wiedzy i praktyki biznesowej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 141, s. 21-36.
- [19] Kooiman J. (1999), *Socio-political governance: Overview, reflections design*, "Public Management", 1(1), pp.67-92.
- [20] Lees M., Volkens R. (1996), *General trends, findings and recommendations*, "Review of International Co-operation", 89(4), pp.37-49.
- [21] Münkner H.H. (2004), *Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework* [in:] C. Borzaga i R. Spear (eds.), *Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries*, Edizioni 31, Trento, pp. 49-69.
- [22] Ostrower F., Stone M.M. (2006), *Boards of nonprofit organizations: Research trends, findings and prospects for future research*, [in:] W. Powell, R. Steinberg (eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press, New Haven, CT.
- [23] Postuła I. (2012), *Wykorzystanie teorii corporate governance w korporacjach* [w:] B.Glinka, M.Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 138-152.
- [24] Samborski A.(2012), *Governance w przedsiębiorstwie w kontekście społecznej odpowiedzialności*, „Przegląd organizacji”, 1, s.14-17.
- [25] Spear R., Cornforth C., Aiken M., (2007), *For Love and Money: Governance and Social Enterprise*, National Council for Voluntary Organizations, UK.
- [26] Spear R., Cornforth C., Aiken M. (2009), *The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study*, "Annals of Public and Cooperative Economics", 80(2), pp. 247-273.
- [27] Starnawska M. (2014), *Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek 5 spółdzielni socjalnych*, „Problemy Zarządzania”, t.4, nr 48, s. 97-116.
- [28] Wronka M. (2014), *Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27, nr 2, s. 363-387.
- [29] Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dziennik Ustaw Nr 94, poz. 651 z późn. zm.).

Between community and business – governance in social enterprise – case studies

Summary: In the last two decades, increasing growth of interest into the social entrepreneurship phenomenon, has evolved as a definitional debate and has overlooked the challenging issues of social enterprise governance. The paper has identified theoretical governance perspectives relevant for social cooperatives. Through descriptive and explanatory case approach, the author analyses seven social co-operatives and proposes three emerging governance models such as: “small democratic community”, “business providing jobs” and “integrated - family like” with their features. The cases indicate what are the emerging and relevant issues in the discussion on social co-operative governance, what generates implications for the practice of the co-operative enterprise operation.

Key words: social enterprise, governance, social entrepreneurship, social cooperative, management, case study

Sugerowane cytowanie: Starnawska M. (2016) "Od wspólnoty do biznesu - system rządzenia w przedsiębiorstwach społecznych - studium przypadku 7 spółdzielni socjalnych w Polsce", *Przegląd Organizacji* Nr 1, 28-36