

Zbigniew Modrzewski

PORADNIK DLA PRZYSZŁYCH SPÓŁDZIELCÓW

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 6



Zbigniew Modrzewski

PORADNIK DLA PRZYSZŁYCH SPÓŁDZIELCÓW

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 6

Spis treści

Wstęp	3
Faza wstępna – projektowanie	4
Biznesplan	5
Lokal	7
Księgowość	10
Tworzenie zespołu	12
Rekrutacja	13
Procedura założycielska	15
Porady ogólne	18
Zakończenie	19

WYDAWCA

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”
ul. Piotrkowska 5, 90-406 Łódź, biuro@soo.org.pl, <http://soo.org.pl>
na zlecenie
Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych
ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa, biuro@ozrss.pl, <http://ozrss.pl>

Publikacja wydana w ramach projektu pt. „Spółdzielnia nie jest tylko przedsiębiorstwem. Wsparcie doradczo-szkoleniowe dla kadr spółdzielni socjalnych w Polsce” realizowanego przez Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

SKŁAD Kooperatywa.org

DRUK Omegapress Sp. z o.o., ul. Szosowa 12, 41-203 Sosnowiec

NAKŁAD 800 egz.

Warszawa 2013

ISBN

druk 978-83-64496-10-3, pdf 978-83-64496-11-0,
epub 978-83-64496-12-7, mobi 978-83-64496-13-4

Publikacja bezpłatna

Wstęp

Poproszono mnie o podzielenie się swoimi doświadczeniami związanymi z zakładaniem spółdzielni socjalnej i jej prowadzeniem, pod kątem pułapek czyhających na świeżych spółdzielców. Pretekstem do tego było moje stwierdzenie podczas jednego z wystąpień, że wielu błędów nie udało mi się uniknąć i konstatacja, że czasu nie uda się już cofnąć. Na tę wiedzę składają się dobre i złe decyzje. Moja spółdzielnia – „Stary Mokotów” – powstała pod koniec 2010 roku, ale działalność gospodarczą zaczęła pół roku później. Zaczęliśmy od sklepu internetowego ze zdrową żywnością, obecnie naszą główną działalnością jest wegetariański catering. Choć dziś wydaje mi się, że wiele rzeczy zrobiłbym inaczej, wciąż sam się uczę, czym jest spółdzielczość, wciąż szukam w niej własnego miejsca. Wraz ze swoją spółdzielnią przeżywałam wzloty i upadki i wciąż jeszcze nie wiem, jak ta podróż się ostatecznie zakończy. Na pewno to, co mogę zrobić, to podzielić się z innymi swoimi przemyśleniami. Nie należy traktować ich jako prawd objawionych, a raczej jako rady udzielone przez kogoś, kto przeszedł już pewną drogę po kilku latach prowadzenia spółdzielni. Zapewne sporo zrobiłbym inaczej, gdybym na początku wiedział to, co wiem dziś. Jeżeli dopiero zakładasz swoją spółdzielnię, jesteś na początku tego procesu – warto, abyś zapoznał/a się z tym tekstem, zawsze lepiej uczyć się na błędach innych i korzystać z pozytywnych wzorców. Ostatecznie, decyzja jaką drogą pójdziesz i tak należeć będzie do Ciebie, czy raczej – w przypadku spółdzielców powinienem napisać – „do Was, drodzy spółdzielcy”.

Założenie spółdzielni socjalnej wciąż w Polsce nie jest rzeczą łatwą, choć chyba prostsze niż kilka lat temu. Przede wszystkim dlatego, że ekonomia społeczna, do której zalicza się przecież spółdzielczość socjalna, zadomowiła się w przestrzeni publicznej. Urzędnicy oswoili się z nowym zjawiskiem, odpowiednie szkolenia zaczęły przynosić pierwsze efekty. Wiele organizacji i instytucji podejmuje rozmaite działania, realizuje projekty, finansowane często z środków unijnych, których celem jest promocja i rozwój tego sektora. Nie ma co ukrywać, że wciąż jest to raczkująca gałąź gospodarki, jednak jej rola będzie rosła nie tylko dlatego, że przybywa podmiotów ekonomii społecznej. Nieprzypadkowo potencjał kooperacji dostrzegli urzędnicy Unii Europejskiej w czasach poważnego kryzysu, z jakim od kilku lat borykają się kraje za-

chodnie. Zauważono przy tym, że korporacje i firmy prywatne w przypadku recesji bez większego sentymentu ograniczają albo zwijają swoją działalność, ewentualnie przenoszą ją w inne miejsca, nie oglądając się przy tym na koszty społeczne. Zdecydowanie inaczej funkcjonują przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, które oprócz wskaźnika wyników finansowych, w ogólnym bilansie zwracają również uwagę na czynnik ludzki oraz na lokalną społeczność, w jakiej funkcjonują. Staje się to szczególnie ważne w kryzysie, a ten – zdaje się – nie zamierza minąć. W trudnych czasach łatwiej docenić ekonomię społeczną, ponieważ o wiele wyraźniejsza staje się jej wartość dodana. Tak nazywamy podejście do ekonomii, które uwzględnia poza zyskiem również czynnik społeczny. Do decydentów dociera, że spółdzielczość socjalna jest dla wielu osób często jedyną możliwością powrotu na rynek pracy. No dobrze, starczy może tych rozważań ogólnych. Przejdźmy do konkretnych porad, jakie moim zdaniem mogą się przydać komuś, kto jest dopiero na początku swojej przygody ze spółdzielczością.

Faza wstępna – projektowanie

Na pewno warto, aby decyzja o założeniu spółdzielni socjalnej była głęboko przemyślana, im lepiej się do tego przygotujemy, tym większa szansa, że nasze przedsiębiorstwo osiągnie sukces. I sukcesem nie nazywam tutaj zawojowania rynku czy debiutu na giełdzie papierów wartościowych, ale stworzenie stabilnego przedsiębiorstwa o pewnej sytuacji finansowej, dającego pracę możliwie największej liczbie osób, najlepiej na umowę o pracę. Jakby nie było, bez odpowiedniego planu przygotowawczego będzie nam o wiele trudniej, czasem może to zadecydować o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Te uwagi mogą wydawać się oczywistością, ale spotkałem wiele spółdzielni, powstałych przy okazji rozmaitych projektów, zwykle finansowanych z środków unijnych, gdzie główną motywacją była perspektywa uzyskania dotacji. I co gorsza, na tym wybieganie w przyszłość się kończyło. Fakt otrzymania dotacji nie jest powodem do wstydu, dzieje się tak przecież od dawna w przypadku osób indywidualnych, dlaczego z tego procesu miałyby być wykluczone spółdzielnie. Jednym z argumentów podnoszonych przeciwko spółdzielniom socjalnym jest stosunkowo duży procent tych, które nie przetrwały w pierwszych latach swojej działalności. No cóż, myślę, że sporo z nich to właśnie spółdzielnie

powstałe przy okazji projektu jakiejś organizacji pozarządowej, gdzie nabór przypominał bardziej łapankę niż konieczną w takich przypadkach selekcję. Efektem tych działań są grupy sklecone *ad hoc* pod presją czasu, złożone z ludzi, którzy naprawdę poznają się dopiero w trakcie szkoleń albo wręcz już po założeniu spółdzielni.

Biznesplan

Im jest on bardziej szczegółowy i zakładający różne warianty rozwoju sytuacji, tym lepiej. Przygotowanie się na negatywny rozwój sytuacji nie jest niepotrzebnym i psującym nam karmę czarnowidztwem, ale przygotowaniem się zawczasu na trudne dni. Oby było takich jak najmniej w przypadku Waszej spółdzielni, ale rozważenie pesymistycznego wariantu pozwoli podjąć z odpowiednim wyprzedzeniem plan naprawczy lub korygujący. Czasem konieczna może okazać się całkowita zmiana profilu działalności. Do tego jeszcze dojdziemy. Ważną częścią biznesplanu jest jego wstępna weryfikacja, każdy z nas ma jakieś wyobrażenia, przekonania, ale i też stereotypy, nie zawsze uświadamiane – dotyczy to także działalności gospodarczej. Nasze wewnątrz przekonanie, że „to się opłaci”, dobrze skonfrontować z opiniami innych osób. Jeżeli otwieramy naszą firmę w miejscu nam bliżej nieznanym, porozmawiajmy z okolicznymi mieszkańcami albo osobami, które pracują w pobliżu. Podam przykład z własnego doświadczenia. Zadzwoił do mnie kolega i powiedział, że znalazł tani lokal na miłą knajpkę. Umówiliśmy się na miejscu. Cena za całość była bardzo atrakcyjna, już oczami wyobraźni widziałem w tym miejscu nasz spółdzielczy wyszynk. Po powrocie do domu przypomniałem sobie, że mam kilku znajomych, którzy już się co prawda z tej okolicy wyprowadzili, ale kiedyś tam mieszkali. Ciekawiła mnie ich opinia. Po trzech rozmowach byłem już pewien, że nie kupimy tego lokalu. Każdy z rozmówców, nie znając pozostałych, powiedział mi to samo: że jest to okolica starszych ludzi, w większości emerytów. Miejsce było też słabo skomunikowane z resztą miasta, więc nasza wiara w to, że ktoś specjalnie będzie do nas przyjeżdżał, też raczej nie miała dużych podstaw. Kiedy połączyliśmy tę informację z tymi uzyskanymi na miejscu, wcześniej traktowanymi przez nas jako drobne niedogodności, stało się jasne, skąd tak niska cena za lokal. Konsultowanie naszych pomysłów ze znajomymi może być

pożyteczne, a czasem demotywujące, wszystko zależy od tego, do kogo się zwracamy. Cenniejsze są rozmowy z ludźmi działającymi w danej branży. Znalazienie takiego kontaktu może być czasem kluczowe dla powodzenia naszego przyszłego przedsięwzięcia. Nie jest to proste, bo po informacje niekiedy musimy zwrócić się do naszej przyszłej konkurencji. Jeżeli jest to ktoś zainteresowany tym, abyśmy nie powstali, może celowo przedstawić nam ten biznes w czarnych barwach, jako jedno wielkie pasmo udręki, pozbawione jakichkolwiek perspektyw. Nie jesteśmy jednak skazani tylko na konkurencję. Przede wszystkim zawsze są osoby, które zmieniły branżę, ale w poprzedniej przepracowały wystarczający okres, aby udzielić nam wielu cennych rad. My na przykład dotarliśmy do naszego informatora już po otrzymaniu dotacji, na krótko przed uruchomieniem sklepu ze zdrową żywnością. Okazało się, że przedstawiciel jednej z hurtowni jeszcze do niedawna zajmował się otwieraniem sklepów stacjonarnych i ich rozkręcaniem. Część z nich prowadziła sprzedaż przez Internet. W ciągu dwugodzinnego spotkania dowiedzieliśmy się więcej niż przez ostatnie kilka miesięcy. Zorientowaliśmy się na przykład, że brakuje nam do rozkręcenia naszego sklepu około 70 tys. złotych. Być może, gdybyśmy spotkali tego człowieka wcześniej, nasza decyzja dotycząca wyboru rodzaju działalności byłaby inna. Jeżeli się zastanowimy, to czymkolwiek się chcemy zajmować, powinno nam się udać wytypować listę potencjalnych kontaktów – dotarcie do nich może okazać się kłopotliwe, ale w tym mogą nam pomóc właśnie znajomi. Czasem wystarczy zwyczajna prośba o radę, bo właśnie rozważamy rozpoczęcie działalności i nie jesteśmy pewni, czy warto zaryzykować. Wiele biznesów ma charakter sezonowy albo mają przynajmniej swoją fluktuację, co oznacza, że biznesplan musi uwzględnić spadek albo wahania dochodów. My od naszego informatora dowiedzieliśmy się na przykład, że w branży zdrowej żywności sezon wakacyjny jest okresem niemal martwym, a najlepsze miesiące pod kątem obrotów to marzec i kwiecień. Dlaczego tak jest, nie potrafił wyjaśnić, po prostu taka jest specyfika tej branży. Zapewne każda inna ma własne zmienne, które lepiej poznać wcześniej, niż być zaskakiwanym w trakcie prowadzenia działalności.

Inną metodą sprawdzenia naszych założeń i oczekiwań jest zrobienie mikrobadań ankietowych na własną rękę. Jeżeli planujemy otworzyć jakiś sklep albo punkt usługowy, dobrze jest spędzić trochę czasu w upatrzonym miejscu, obserwując, jaki jest ruch na ulicy w różnych porach dnia. Czasem nasze

wyobrażenie o zaletach danej lokalizacji ma więcej wspólnego z myśleniem życzeniowym niż z rzeczywistością. Zwykle policzenie przechodniów w godzinach szczytu i poza nim daje nam wstępną informację, czy ten lokal jest w ruchliwym miejscu. Możemy też przygotować krótką ankietę (na długą mało kto chce odpowiadać) i zamienić się na chwilę w ankietera ulicznego: przepraszam, planuję otworzyć w tym miejscu taki a taki punkt, czy zgodziłby się Pan/i odpowiedzieć na 3 pytania? Można zapytać o to, czy byliby zainteresowani naszą ofertą, gdzie dotychczas, jeśli w ogóle, zaopatrują się w te produkty lub usługi. Ile gotowi byliby zapłacić za dany produkt? Oczywiście, to są tylko propozycje najbardziej ogólnych pytań. Niekiedy ważna jest jakaś szczegółowa kwestia, uważałbym tylko ze zbytnim rozbudowywaniem ankiet. Zasada jest taka – im krótsza, tym łatwiej nam ją przeprowadzić. Nie przesadzajmy też z liczbą ankietowanych, wystarczy około stu osób. Może się to wydawać dużo, ale po wynikach nawet osoba bez zaplecza metodologicznego będzie w stanie odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań. Jeżeli mamy jasno zdefiniowany target i zależy nam, aby głównie z tymi osobami rozmawiać, przed zadaniem pytań, robimy wstępną selekcję, czy Pana/i zarobki mieszczą się w takim przedziale? Czy ma Pan/i dzieci (bo np. chcemy sprzedawać produkty dla małych dzieci)? Jeżeli nie, to dziękujemy i szukamy kolejnej osoby. Nieco bardziej ambitną wersją są wywiady ze znajomymi, na przykład czy byliby zainteresowani kupieniem naszego przyszłego produktu lub usługi. Ile byliby gotowi za nie zapłacić? Jakie byłyby ich oczekiwania i potrzeby? Dobrze jest tak dobrać rozmówców, aby faktycznie należeli oni do targetu, do którego zamierzamy kierować naszą ofertę.

Lokal

Znalezienie właściwego pomieszczenia, odpowiadającego profilowi naszej działalności, poza jego położeniem i atrakcyjnością jest niezwykle ważnym czynnikiem, decydującym o powodzeniu naszego przedsięwzięcia. Nie wszystkie rodzaje działalności wymagają jak najlepszej lokalizacji. Spółdzielnie produkcyjne mogą spokojnie poszukać miejsca na swoją siedzibę poza głównymi arteriami, dzięki temu zaoszczędzą na czynszu. Oszacowanie, na jaki czynsz możemy sobie pozwolić, zanim zaczęliśmy jeszcze działalność, wydaje się być wróżeniem z fusów i tak zapewne jest, jeżeli weźmiemy się za to sami – no

chyba, że znamy dobrze naszą branżę, wiemy, jaki czynsz płaci konkurencja w podobnym segmencie. Jeżeli nie mamy takiego rozpoznania, możemy skorzystać z doradztwa ekspertów, czasem oferują ich usługi organizacje pozarządowe realizujące projekty w obszarze ekonomii społecznej. To nie muszą być osoby z naszego regionu, mechanizmy obliczeń rentowności danej działalności są już dosyć zunifikowane.

Niewątpliwie lepiej na początek nie porywać się na lokale zbyt drogie, znam kilka spółdzielni, które zamknęły się z powodu zbyt wysokiego czynszu. Jeżeli już znaleźliśmy konkretny obiekt, poprośmy znajomego specja od remontów, aby oszacował faktyczny koszt niezbędnych prac. Zwykle wszystkiego nie widać i lepiej przyjąć wersję pesymistyczną co do kosztów adaptacji, bo z reguły to ona się potem sprawdza. Każdy, kto cokolwiek remontował przyzna mi rację. Na pewno dobrym pomysłem na początek jest zdobycie lokalu na preferencyjnych warunkach. Czasem udaje się wejść w tym celu w porozumienie z samorządem, organizacją pozarządową albo spółdzielnią mieszkaniową. W niektórych miastach i gminach tworzone są pule, do których trafiają lokale oferowane specjalnie przedsiębiorstwom ekonomii społecznej. Wciąż tego rodzaju dobre praktyki należą jednak do rzadkości. Innym stosowanym rozwiązaniem jest wynegocjowanie od najemcy niższego czynszu na pewien okres. Czasem udaje się uzyskać obietnicę pobierania opłaty za czynsz dopiero po zakończeniu remontu. Jest to o tyle ważne, że podobnie jak w przypadku kosztów, czas przystosowania lokalu niekiedy wydłuża się do rozmiarów, których wcześniej nie braliśmy pod uwagę nawet w pesymistycznych wariantach. To ułatwienie ma jedną pułapkę, przyzwyczajamy się do niższej stawki, dopasowując do niej nasze wydatki, a potem, gdy upływa okres karencji, okazuje się, że wzrost stawki przekracza możliwości finansowe spółdzielni, a stawka promocyjna była maksymalną, na jaką mogła sobie pozwolić. W nowej sytuacji konieczna jest aktualizacja biznesplanu. W tym miejscu należy też udzielić kilku przestróg, jeżeli chodzi o Zakłady Gospodarowania Nieruchomościami. Mam tu na myśli warszawskie doświadczenia, bo o nich słyszę na co dzień od innych spółdzielców. Wielu z nich, podobnie było z resztą ze mną, wychodziło z założenia, że bezpieczniej jest wynająć pomieszczenie z miejskich zasobów niż od prywatnego właściciela, bo w pierwszym przypadku liczyli na przychylnie potraktowanie albo przynajmniej zrozumienie dla społecznego aspektu działalności gospodarczej. Niestety, kilka spółdzielni

na własnej skórze przekonało się, jak bardzo jest to naiwne rozumowanie. ZGN-y, przynajmniej te w Warszawie, to państwa w państwie. Dla przykładu, pewna spółdzielnia socjalna otrzymała od burmistrza jednej z dzielnic obietnicę lokalu na preferencyjnych warunkach. Następnie, gdy już osoby z tej spółdzielni oglądały konkretny lokal, a burmistrz rozwijał przed nimi wizję świetlanej współpracy, okazało się, że podległy mu ZGN nie wyraził zgody na niższe stawki, a także stwierdził, że jedyne możliwe wynajęcie lokalu może się odbyć poprzez otwarty konkurs. Burmistrz bezradnie rozłożył ręce, a panie z tej spółdzielni musiały zacząć szukać nowego miejsca. Znam przypadki wynajęcia jako użytkowego lokalu, który nie spełniał wymogów. Na przykład był za niski w stosunku do obowiązujących przepisów. Na pytanie, jak to możliwe, że jednostka miejska wynajmuje coś, co w zasadzie jest niezgodne z prawem, spółdzielcy, ale też i organizacje pozarządowe słyszały, że „widziały gały co brały i teraz to już ich problem”. Umowa podpisana, więc do wyboru są dwa wyjścia, zerwanie umowy, co wiąże się z przepadkiem trzymiesięcznej kaucji, a poza tym na wypowiedzenie musi zgodzić się ZGN. Zwykle więc kończyło się to znacznym wzrostem kosztów remontu i jego wydłużeniem. Dlatego przed podpisaniem jakiegokolwiek umowy należy koniecznie zrobić bardzo dokładną analizę stanu technicznego i nie opierać się przy tym na dokumentach otrzymanych od wynajmującego, a przynajmniej starać się je zweryfikować. Przed podpisaniem umowy dobrze jest pokazać ją prawnikowi, w Warszawie jedna ze spółdzielni podpisała umowę, która po okresie promocyjnym zobowiązywała do płacenia za lokal stawki większej o 400%, porównywalnej do stawek, jakie płacą w tamtej okolicy banki. W rezultacie spółdzielnia zrezygnowała z wynajmu, a miejscowy ZGN otrzymał świeżo wyremontowany za spółdzielcze pieniądze lokal, za który mógł teraz zażądać stawek kilkakrotnie większych niż wówczas, gdy wynajmował go spółdzielni, jako zrujnowane pomieszczenie do kapitalnego remontu. Równie ważne jest podpisanie umowy z ekipą remontową przed rozpoczęciem prac – zarówno co do czasu, jak i kosztów remontu, z zastrzeżeniem, że w przypadku pojawienia się nieprzewidzianych okoliczności, wydłużenie prac albo wzrost kosztów remontu muszą być zaakceptowane stosownym aneksem. Takie zabezpieczenie, wciąż u nas niezbyt często stosowane, odpowiednio dyscyplinuje ekipę remontową, a także zabezpiecza najemcę, na przykład przed dwukrotnym wzrostem kosztów remontu bez jakiegokolwiek uprzedzenia ze strony firmy remontowej.

Księgowość

Jest to utrapienie wielu spółdzielni, ponieważ wciąż brakuje osób wystarczająco przygotowanych do prowadzenia księgowości spółdzielni socjalnych. Jej specyfiki trzeba się nauczyć, najlepiej, aby osoba prowadząca księgowość przeszła szkolenie z tego zakresu. Jednak o ile jest to stosunkowo łatwe w miastach, to spółdzielnie oddalone od dużych ośrodków mogą mieć z tym problem. W związku z tym, że spółdzielnie socjalne mają obowiązek prowadzenia pełnej księgowości, jest spora praca do wykonania i warto tego pilnować od początku. W większości znanych mi spółdzielni prowadzenie ksiąg rachunkowych powierzane jest osobie z zewnątrz. Co jest w zasadzie zrozumiałe, kilkusobowe organizacje są zbyt małe, aby mogły sobie pozwolić na zatrudnienie na etat księgowego z kwalifikacjami. Wyjątkiem są spółdzielnie, które wśród członków założycieli posiadają osobę z takim wykształceniem. Zwykle ta osoba ma jednak również inne obowiązki poza prowadzeniem ksiąg rachunkowych. Zanim oddamy nasze dokumenty księgowemu, dobrze aby były one wstępnie przygotowane, posegregowane. Najlepiej, gdyby odpowiedzialna za to była osoba, która lubi to robić, systematyczna i dobrze zorganizowana. Gorzej, kiedy nie ma takiej jednostki i zajmuje się tym ktoś z przymusu. Pierwszą osobą, która to odczuwa jest sam księgowy, bo otrzymuje często dokumentację niekompletną, często też z błędnymi danymi, na przykład ze źle ponumerowanymi fakturami, albo z nieprawidłowo naliczonym VAT-em. Inną ważną zasadą, jaką lepiej kierować się od początku, jest nieodkładanie spraw księgowych na później. Gromadzenie zaległości w tym obszarze jest szczególnie trudne do nadrobienia, a mijające dni, tygodnie a potem miesiące dają efekt kuli śnieżowej. Z tą kulą muszą się potem zmierzyć księgowi, jeżeli są to nowe osoby, albo nowe biuro, trzeba się będzie liczyć z dodatkowymi kosztami za naprawienie błędów lub uzupełnienie zaległości w prowadzeniu ksiąg. Pół biedy, kiedy spółdzielnia ma środki, żeby tego rodzaju zaległości sfinansować, zwykle są to jednak wydatki przekraczające jej możliwości. Bałagan w papierach może zacząć się od drobnych kwestii, jak na przykład od zaległości w prowadzeniu ewidencji przebiegu pojazdu. Jesteśmy zobowiązani do jej prowadzenia, gdy nasze przedsiębiorstwo posiada samochód służbowy lub korzysta z prywatnego auta na podstawie umowy użyczenia. Ma to zapobiec wykorzystywaniu firmowego paliwa do finansowa-

nia pozasłużbowych kursów. I o ile uzupełnienie takiej ewidencji z dnia na dzień nie sprawi nikomu problemów, to po kilku dniach może być trudne, a po dłuższym czasie może się okazać zadaniem karkołomnym i wiązać się z przeszukiwaniem faktur, analizą zadań i zamówień na dany dzień, i to pod warunkiem prowadzenia notatek w służbowym kalendarzu.

Wracając do wyboru księgowego, wskazane jest, aby osoba prowadząca nasze rachunki posiadała certyfikat ministerialny upoważniający ją do samodzielnego wykonywania tego zawodu. Biura rachunkowe to gwarantują. Co więcej, spółdzielnia socjalna nie musi wówczas kupować własnego programu księgowego, a co najważniejsze uprawnienia samodzielnego księgowego przekładają się na zwiększoną odpowiedzialność prawną za prowadzenie ksiąg. Nie przechodzi ona w stu procentach, ale jest dzielona z zarządem spółdzielni. W przypadku księgowych bez takich uprawnień, cała odpowiedzialność spada na zarząd. O ile wszystko się zgadza w dokumentach i rachunkach, to nie ma problemu. Ale księgowi też są ludźmi, jeżeli wykonują pracę, za którą nie ponoszą niemal żadnej bezpośredniej odpowiedzialności, naturalne jest, że będą mniej starannie egzekwowali od nas wymagane dokumenty, rozliczenia i tym podobne. No i tak samo jak w innych zawodach, wśród księgowych zdarzają się tacy, którzy nie powinni wykonywać tego zawodu. Nie zmienia to faktu, że część spółdzielni socjalnych na początku zwyczajnie nie będzie stać na podjęcie współpracy z biurami rachunkowymi czy samodzielnymi księgowymi, bo z samego faktu ubezpieczenia od ewentualnych błędów, ich usługi są wyraźnie droższe.

Co można zrobić, aby zminimalizować ryzyko?

Bez względu na to, jaki będzie wasz wybór, bardzo ważne jest, abyście podejmując współpracę z nowym księgowym czy nawet biurem rachunkowym, po jakimś czasie pokazali swoją dokumentację i plan kont innemu księgowemu, znającemu specyfikę księgową spółdzielni socjalnych. Często organizacje pozarządowe pracujące w obszarze ekonomii społecznej w danym regionie mają w swojej ofercie konsultacje księgowe. Warto z nich skorzystać, bo błędnie albo zbyt nonszalancko prowadzona księgowość może być potem bardzo trudna do skorygowania.

Tworzenie zespołu

Każda spółdzielnia socjalna musi posiadać minimum pięciu członków, co nie znaczy, że tylko tylu. Maksymalnie ich liczba nie może przekraczać 50. W praktyce zdecydowana większość grup założycielskich poprzestaje na minimalnej liczbie osób, wychodząc z założenia, że i tak znalezienie na początek pracy dla tej piątki, a przede wszystkim zarobienie na jej wynagrodzenie, może być dla spółdzielni sporym wysiłkiem. Oczywiście jest to jakiś argument, niemniej z mojego doświadczenia wynika, że lepiej mieć w swoim składzie przynajmniej jedną osobę więcej, a czasem nawet kilka. Dlaczego? Przede wszystkim spółdzielnie, podobnie jak wszystkie inne firmy, dopada prędzej czy później problem fluktuacji kadr. W trakcie docierania się zespołu napotykamy rozmaite problemy, powstają konflikty, jest więc normalnym zjawiskiem, że ktoś zrezygnuje. Czasem to reszta grupy jest zdecydowana rozstać się z daną osobą, szczególnie gdy ta działa na szkodę zespołu i przedsiębiorstwa. Są to zwykle bardzo indywidualne sytuacje i za każdym razem reszta spółdzielców powinna rozstrzygnąć, czy dalsza współpraca jest możliwa czy już jednak nie. Z mojego doświadczenia wynika, że jeżeli cała grupa musi zajmować się za każdym razem kolegą lub koleżanką X, zamiast omawiać sprawy spółdzielni, to znak, że trzeba coś z tym zrobić. Nie musi to od razu oznaczać usunięcia kogoś takiego z szeregów spółdzielni – na początek można poszukać mediatora, który postara się spojrzeć na konflikt w grupie z zewnątrz. Spółdzielnia nie może stać się grupą terapeutyczną, bo zwyczajnie nie ma do tego odpowiednich kompetencji – jeżeli zależy nam na osobie wymagającej wsparcia, lepiej gdy pomożemy jej poszukać pomocy na zewnątrz.

Dotychczasowe uwagi dotyczyły konfliktu, gdzie jedna osoba jest w opozycji do reszty zespołu, jednak bywa i tak, że ten podział przebiega bardziej pośrodku, kiedy to tworzą się wzajemnie zwalczające się obozy. No cóż, frakcje w pięcioosobowym zespole raczej nie wróżą niczego dobrego. Jeżeli czujemy, że zamiast pracować kopiemy pod sobą dołki, nie mówimy otwarcie, co nam przeszkadza na forum tylko za plecami, to w takich przypadkach zdecydowanie warto skorzystać z mediacji. Nie liczcie jednak, że zadziałają one jak czarodziejska różdżka. Przy złej woli i braku minimum niezbędnego zaufania nawet laureat nagrody Nobla w mediacjach niewiele wskóra.

Dobrze dobrana grupa to, można powiedzieć, połowa sukcesu. Większość spółdzielni, które sobie nie poradziły na rynku, upadły z powodów wewnętrznych konfliktów. I nie o to chodzi, aby tych konfliktów nie było, bo są one w pewnym sensie naturalne, ale by nauczyć się rozwiązywać je bez szkody dla spółdzielni. Moim zdaniem, najlepszym pomysłem na stworzenie nowej grupy jest poszukanie kandydatów wśród osób, które się znają od strony zawodowej. Niestety, znajomość towarzyska może zupełnie nie przełożyć się na to, jak dana osoba pracuje. Z kimś, z kim nam się świetnie spędza czas wolny, może się nam kiepsko pracować. Zatem nawet bliskich znajomych warto sprawdzić pod kątem kompetencji zawodowych, dobrze jest wspólnie wykonać jakąś pracę albo zrealizować jakiś projekt dla organizacji pozarządowej, nawet jako wolontariusze. Jest to dobra okazja, aby zorientować się, jak ktoś sobie radzi w sytuacji stresowej, jakie ma podejście do pracy, do punktualności, a także jak pracuje w grupie, czy potrafi się dogadywać z innymi, jak rozwiązuje konflikty – tego wszystkiego nie zobaczymy siedząc przy piwie czy w kawiarni i snując plany o wspólnej firmie. Taka weryfikacja nie zawsze będzie możliwa, jednak nawet dwa tygodnie wyjazdu integracyjnego nie będą miały takiej wartości jak kilka dni wspólnej wyłożonej pracy.

Rekrutacja

Czasem znalezienie wśród znajomych nawet pięciu osób, w tym przynajmniej trzech wykluczonych i przy tym mogących się zarejestrować w Urzędzie Pracy, nie jest możliwe. Jeżeli jesteśmy zdeterminowani, aby mimo wszystko założyć spółdzielnię, pozostaje nam rozpocząć poszukiwania wśród ludzi nam bliżej nieznanych. To nie jest łatwe, szczególnie gdy weźmiemy pod uwagę fakt, że jako społeczeństwo mamy jeden z najniższych, w porównaniu z innymi krajami, poziom zaufania społecznego. Inaczej mówiąc, ludzie nawzajem skłonni są widzieć w drugim człowieku kogoś, kto chce go oszukać albo jego kosztem zarobić, niż stworzyć wspólnie przedsiębiorstwo. Takie nastawienie nie sprzyja tworzeniu grupy od podstaw, ale nie popadajmy w defetyzm. Nie oznacza to znowu, że nie ma udanych przykładów na założenie spółdzielni przez osoby wcześniej sobie nieznane. W końcu to Edward Abramowski, wielki polski myśliciel i orędownik kooperacji postulował, aby

oprócz zakładania spółdzielni i wszelakich stowarzyszeń, zakładać również związki przyjaźni, które byłyby takimi stowarzyszeniami osób znających się i lubiących, wspierających się moralnie i materialnie. Głównym zadaniem takich związków byłyby wzajemna pomoc i wspieranie się w problemach życia codziennego, od udzielania zapomóg z kasy związku, przez użyczanie sprzętów, pomocy w szukaniu pracy, wsparcie w chorobie, w sprawach sądowych, rozstrzyganie sporów aż po opiekę na starość, a w razie śmierci – nad rodziną i dziećmi. Myślę, że sporo współczesnych spółdzielców socjalnych wiele by dało, gdyby tę *idée fixe* Abramowskiego udało się jednak wcielić w życie, tak aby przetrwała do naszych czasów.

Wracając do naszej niełatwej rzeczywistości, gdzie człowiek człowiekowi raczej wciąż bardziej wilkiem niż bratem, stoimy przed nie lada zadaniem. Musimy dokonać niełatwego wyboru, kogo zaprosimy do współpracy przy zakładaniu naszej kooperatywy. Jeżeli nie mamy doświadczenia w rekrutacji, a zakładam, że większość przyszłych spółdzielców jej nie ma, czyha na nas wiele zasadzek. Według jakich kryteriów prowadzić nabór, czy bardziej mówić o projekcie czy słuchać, co kandydat ma nam do zaoferowania, na co zwracać uwagę, kiedy nam się powinna zapalać czerwona lampka? Są to pytania, na które każdy powinien sobie odpowiedzieć, zanim rozpocznie nabór. Moim zdaniem, oprócz wymogów podstawowych, czyli czy konkretny kandydat może w ogóle zostać spółdzielcą, czy jest osobą wykluczoną, czy nie brał dotacji na działalność gospodarczą w wymaganym przez prawo czasie itp., warto zastanowić się, czy pasuje on do tych osób, które już znajdują się w grupie założycielskiej. Jeżeli jest taka możliwość, warto przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną razem z innymi członkami grupy inicjatywnej. Pozostałe osoby mogą zwrócić uwagę na aspekty, które my z jakichś powodów pominęliśmy. Dobrze jest zapytać o oczekiwania co do swojej pracy w spółdzielni, również finansowe. Może się okazać, że taki człowiek ma je na wygórowanym poziomie. Warto już na wstępie precyzyjnie wyjaśnić, jaka jest specyfika spółdzielni socjalnej, bo wiele osób być może coś słyszało, ale każda mogła po swojemu zinterpretować zasady jej funkcjonowania. Dla części mniej zorientowanych, drugi człon nazwy „socjalna” może sugerować wsparcie w procesie tworzenia albo już funkcjonowania ze strony jednostek samorządowych w rodzaju MOPS. Lepiej takie nieuprawnione skojarzenia prostować na samym wstępie. W naszym społeczeństwie jest bardzo wiele stereotypów na temat spółdziel-

czości, kojarzącej się najczęściej z wszechobecnymi spółdzielniami z czasów PRL, głównie mieszkaniowymi. Dobrze jest te stereotypy od samego początku demaskować i wyjaśniać, że spółdzielczość w Polsce nie zaczęła się wraz z nadejściem PRL-u, co więcej pod względem samorządności i prawdziwego ducha kooperacji to był raczej czarny okres w jej historii. Warto też sięgnąć do publikacji o korzeniach polskiej spółdzielczości, a że nikt u nas o tym nie uczy w szkołach, przeciętny Kowalski nie ma pojęcia, jakie mamy osiągnięcia w tej dziedzinie i ilu wybitnych obywateli działało na jej rzecz. Szczególnie godna polecenia jest seria wydawnicza magazynu „Nowy Obywatel” publikująca, przy współudziale Krajowej Rady Spółdzielczej, klasyków myśli spółdzielczej. Jeżeli chodzi o najmłodsze dziecko ruchu spółdzielczego, czyli o spółdzielnie socjalne, to zachęcam, aby przeczytać na początek kilka dostępnych na rynku publikacji im dedykowanych. Jest też sporo materiału na ten temat w Internecie, chociażby na stronie Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych, ale też stowarzyszeń i fundacji działających w obszarze ekonomii społecznej.

Ważne przy tym, aby wszyscy członkowie spółdzielni zrozumieli, że jest to ich wspólne miejsce pracy, które będzie takie, jakie razem sobie zorganizują. O ile spółdzielnia może zatrudniać pracowników zewnętrznych, a ci mają prawo w takim przypadku traktować ją wyłącznie jako miejsce pracy, to źle by się stało, gdyby członkowie spółdzielni również przyjęli taką postawę. Im więcej osób w danej spółdzielni ma poczucie, że współtworzy to miejsce, tym większa szansa, że ona przetrwa i będzie się pomyślnie rozwijać.

Procedura założycielska

Nie jest to wciąż łatwe i przyjemne zadanie, ale rejestracja spółdzielni wydaje się być dziś prostsza niż kilka lat temu. Na spotkaniu założycielskim musimy przyjąć przede wszystkim statut i przeprowadzić wybory do zarządu. Statut jest najważniejszym dokumentem w spółdzielni. To, co tam zamieścimy będzie miało wpływ na całą przyszłość naszego przedsiębiorstwa. Oczywiście raczej nikt nie pisze statutu od początku, zwykle korzysta się z rozmaitych wzorów, dostępnych choćby w Internecie. Nie zalecałbym jednak kopiować bezmyślnie gotowych statutow, bo preferencje i oczekiwania uczestników spotkania warto dokładnie przedyskutować. Przykładowo, jakiej wysokości

ma być wpisowe i jeden udział. Czy w statucie dajemy możliwość wpłaty nie-limitowanej liczby udziałów? Ilu członków ma liczyć zarząd? Czy reprezentacja spółdzielni na zewnątrz i w urzędach ma być jedno czy dwuosobowa? W jakich okolicznościach spółdzielnia ma prawo usunąć kogoś ze swojego grona? Jakie są prawa i obowiązki spółdzielcy? Czy decyzje podejmujemy kolektywnie czy większością głosów? Do jakiej wysokości może się zadłużyć spółdzielnia? Kto i kiedy ma prawo zwołać nadzwyczajne walne zgromadzenie – najważniejszy organ decyzyjny w spółdzielni? To tylko część pytań, na które warto mieć przemyślaną i przegadaną z innymi osobami ze spółdzielni odpowiedź. Nie będę teraz starał się odpowiadać na powyższe pytania ze względu na ograniczone rozmiary tej broszury. Zajmę się tylko jedną kwestią dotyczącą reprezentacji. W mojej spółdzielni była i jest dwuosobowa reprezentacja, to znaczy, że dwoje z trzech członków zarządu musi się podpisać na wszystkich oficjalnych dokumentach jak i przelewach spółdzielni. Jest to rozsądne wyjście, bo zabezpiecza spółdzielnię przez rozmaitymi nieprawidłowościami, daje jakąś formę kontroli więcej niż jednej osobie nad najważniejszymi sprawami w spółdzielni. Niemniej ma to swoje wyraźne ograniczenia, bowiem wiele urzędów, na przykład Urząd Skarbowy, rygorystycznie przestrzega i sprawdza za każdym razem, jaki jest sposób reprezentacji. Czasem chcemy złożyć jakieś wyjaśnienie albo skorygować dokument i nie możemy tego zrobić, ponieważ brakuje drugiego podpisu. Niektóre spółdzielnie stosują wariant pośredni, utrzymują dwuosobową reprezentację, ale dopuszczają, że w sprawach mniejszej wagi możliwa jest jednoosobowa reprezentacja. Nie wiem, jak to rozwiązanie funkcjonuje w praktyce i jak urzędy rozstrzygają, która sprawa ma jaki charakter, ale warto pamiętać o tej ewentualności. W mojej spółdzielni zdarzyło się tak, że jedna osoba wystąpiła z zarządu jak i spółdzielni, a druga była w tym czasie za granicą. Przez miesiąc nie mogliśmy zrobić przelewu ani złożyć żadnych dokumentów. Rozwiązaniem na takie awaryjne sytuacje jest powołanie wcześniej pełnomocnika zarządu. Może to być nawet osoba niebędąca członkiem spółdzielni, o ile zostanie przyjęta stosowna uchwała. Dobrym zwyczajem jest przyjmowanie uchwał, będących potwierdzeniem wszelkich istotnych zmian w spółdzielni. W tym celu zwołuje się z wyprzedzeniem nadzwyczajne walne zgromadzenie, z którego sporządza się protokół, listę obecności oraz osobno, podjęte uchwały, podobnie z resztą jak na corocznym walnym zgromadzeniu.

Wracając jeszcze do walnego zgromadzenia założycielskiego, poza wspomnianymi dokumentami, powinno zawierać ono listę członków założycieli spółdzielni, oświadczenia członkowskie, protokół z przeprowadzonych tajnych wyborów podpisany przez członków komisji skrutacyjnej. Z tak przyjętymi dokumentami udajemy się do Krajowego Rejestru Sądowego właściwego dla naszej spółdzielni. Warto pojechać tam w pełnym składzie zarządu, który na miejscu składa wzory podpisów oraz podpisuje się na formularzu zgłoszeniowym KRS-w5. Nie wspomniałem jeszcze o jednym ważnym elemencie w procesie decyzyjnym, mianowicie o wyborze PKD czy Polskiej Działalności Gospodarczej. Jest to symbol, za którym kryje się rodzaj biznesu, jaki planujemy podjąć. Zwykle poza wpisaniem PKD odpowiadającemu naszemu podstawowemu przedsięwzięciu, wpisuje się również te mniej lub bardziej prawdopodobne, które możemy, ale też nie musimy kiedyś wprowadzić w życie. Zasada jest taka, że lepiej wpisać więcej niż mniej, co nie znaczy, żeby przepisywać wszystko, raczej to, co potencjalnie może kiedyś być naszą alternatywą albo uzupełnieniem głównej działalności, gdyby konieczna była zmiana naszych planów biznesowych. Taki wypis symboli z PKD musi się znaleźć już w statucie, a jeżeli zaszłaby taka sytuacja, że chcemy rozpocząć nową działalność nieuwzględnioną wcześniej, konieczna jest zmiana statutu, na którą musimy poczekać zazwyczaj sporo dłużej niż deklarowane w okienku dwa tygodnie. Zdarza się dosyć często, że Krajowy Rejestr Sądowy zwraca nam dokumenty wraz z pismem, domagającym się uzupełnienia lub usunięcia błędów. Praktyka w tym sądzie jest taka, że pierwsze czytanie kończy się po znalezieniu pierwszego błędu. Musimy się liczyć z tym, że lista naszych błędów może być dłuższa, ale o tym dowiemy się z kolejnego pisma. Brzmi to może dosyć dramatycznie, ale o ile mojej spółdzielni zajęło ponad cztery miesiące nadanie numeru KRS, to znam takie które zostały zarejestrowane w dwa tygodnie. A więc można? Można.

Drugim ważnym organem rejestracyjnym jest Urząd Skarbowy, tu również wypełniamy stosowne dokumenty, składamy statut. Wszystko po to, aby otrzymać numer NIP, niezbędny do prowadzenia działalności gospodarczej. Jeżeli chcemy być płatnikiem VAT, wypełniamy również formularz zgłoszeniowy VAT-R, ponosząc przy tym stosowną opłatę, w naszym przypadku była to kwota bodaj 200 zł. Nie jest to wielka suma, tyle że była to jedna z tych opłat, o których nikt nam wcześniej nie powiedział. Następnie występujemy

do Głównego Urzędu Statystycznego o nadanie nam numeru REGON, kolejnym krokiem jest założenie konta bankowego. Wybór banku to własna decyzja każdej spółdzielni, warto pamiętać, że na rynku oprócz banków komercyjnych mamy banki spółdzielcze, które nawet jeżeli nie mają tak atrakcyjnej oferty, jak konkurencja, to zawsze jako spółdzielnia socjalna możemy wystąpić z pismem do dyrektora banku o zniesienie rozmaitych opłat. Ponadto najlepiej, zanim jeszcze rozpoczniemy działalność, powinniśmy przeprowadzić dla zatrudnionych osób szkolenie ВНР, za które płaci spółdzielnia oraz zgłosić pracowników do Państwowej Inspekcji Pracy. W zależności od branży mogą pojawić się dodatkowe wymagania, jak dla przykładu, osoby pracujące przy żywności muszą mieć zrobione badanie na nosicielstwo, niemniej te, które wymienilem powyżej są podstawowe i dotyczą bez wyjątku wszystkich spółdzielni.

Porady ogólne

Warto na początek wierzyć w sukces przedsięwzięcia, ale też nie ulegać hiperoptymistycznym prognozom, lepiej przyjąć nawet pesymistyczny scenariusz rozwoju sytuacji i potem się miło rozczarować niż odwrotnie. Nie ignorujemy głosów krytycznych wobec naszego przedsięwzięcia, bo wielu z nas, gdy już przywiąże się do własnego pomysłu, niechętnie dopuszcza do siebie uwagi wskazujące na zagrożenia czy wady naszego projektu. Niemniej nasze wszelkie wyobrażenia zostaną w końcu skonfrontowane z rzeczywistością. Może okazać się, że po jakimś czasie – z powodu czynników wewnętrznych albo i zupełnie od nas niezależnych – spółdzielnia będzie musiała zmienić swoje pierwotne plany, rozpocząć działalność, której wcześniej nie planowała. Na to też warto być przygotowanym, do rzeczywistości lepiej umieć się przystosować niż się na nią obrażać. Nie opierajcie swojej działalności tylko na jednym kliencie, lepiej dywersyfikować naszych odbiorców. Wtedy nie grozi spółdzielni załamanie, gdy wycofa się główny kontrahent. Jeżeli zaczynacie działalność od współpracy z samorządem, organizacjami *non profit* albo spółdzielnią mieszkaniową, nie spoczywajcie na laurach. Szukajcie nowych rynków, nowych odbiorców Waszych produktów lub usług. Przywiązanie się do jednego zleceniodawcy czy odbiorcy daje profity, gdy działamy na zasadzie wyłączności. Taki układ występuje dość rzadko.

Zakończenie

Na koniec na pewno zachęcałbym do zrzeszania się w ramach struktur spółdzielczych. Na poziomie lokalnym warto zawiązywać konsorcja czy nawet spółdzielnie osób prawnych (mogą ją założyć inne spółdzielnie). Urzędnicy inaczej będą się odnosili do grupy spółdzielni, mającej wspólną reprezentację i mówiącą jednym głosem. W Warszawie na przykład od jesieni 2012 roku działa przy Urzędzie Miasta Komisja Dialogu ds. Ekonomii Społecznej. I choć w wielu sprawach jako reprezentanci poszczególnych spółdzielni nie musimy się zgadzać, jest kilka spraw – jak się okazało, ważnych dla wszystkich – gdzie osiągnęliśmy konsensus. Na poziomie krajowym zachęcam do wstąpienia do Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych. Dzięki temu uzyskujemy możliwość spotykania się raz–dwa razy do roku w gronie spółdzielców socjalnych z różnych zakątków kraju. Jest to niezwykle ważna platforma wymiany doświadczeń, poszukiwania inspiracji, omawiania wspólnych problemów i sposobów na ich pokonywanie. Ostatnim szczeblem wtajemniczenia jest przynależność do Krajowej Rady Spółdzielczej, najważniejszego organu spółdzielczego w Polsce. Nie wszyscy spółdzielcy czują potrzebę uczestnictwa w ruchu spółdzielczym, a szkoda, bo prawda jest taka, że tylko razem tworzymy siłę i tylko w ten sposób możemy zmieniać rzeczywistość nie tylko spółdzielczą.

Publikacja bezpłatna

ISBN

druk 978-83-64496-10-3

pdf 978-83-64496-11-0

epub 978-83-64496-12-7

mobi 978-83-64496-13-4

