

DARIUSZ WIELGÓRKA

Politechnika Częstochowska

BUDOWANIE WARTOŚCI ZAKŁADÓW PRACY CHRONIONEJ A KONCEPCJA ZINTEGROWANEGO ROZWOJU

Streszczenie

Zakłady pracy chronionej w Polsce odgrywają szczególną rolę w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, a ich działalność, jako przedsiębiorstw o niższej efektywności funkcjonowania, jest wspierana przez różne formy pomocy publicznej. Zwiększone ryzyko funkcjonowania tych podmiotów jest rekompensowane przez instrumenty pomocy finansowej ze strony państwa. Optymalna struktura zatrudnienia wpływa na optymalizację wykorzystania pomocy finansowej, wzrost pozostałych przychodów operacyjnych, a w efekcie wzrost wartości przedsiębiorstwa. Efektywne zarządzanie środkami finansowymi w przedsiębiorstwach mających status zakładu pracy chronionej jest jednym z głównych warunków jego funkcjonowania, a w obliczu zmniejszającego się pakietu instrumentów wspierających ten typ przedsiębiorstw staje się jeszcze bardziej istotnym elementem w związku z malejącą ich liczbą w latach 2000–2009. Wiodącą strategią realizowaną przez te przedsiębiorstwa i wspieraną pomocą publiczną powinna być strategia zintegrowanego rozwoju. Ponieważ sytuacja zakładów pracy chronionej w Polsce z roku na rok ulega pogorszeniu, a z drugiej strony są to przedsiębiorstwa, które zatrudniają około 80% osób niepełnosprawnych w kraju, wypracowanie optymalnego modelu systemu pomocy finansowej dla tej grupy przedsiębiorstw jest działaniem priorytetowym.

Słowa kluczowe: wartość przedsiębiorstwa, zakład pracy chronionej, zintegrowany rozwój

Wprowadzenie

W Polsce liczba osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym wynosiła około 2,1 mln w 2009 roku, co stanowiło 8,7% ludności w tym wieku. Aktywnych zawodowo w badanym roku było 15,7% osób niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej, a w wieku produkcyjnym – 24,6%. Udział pracowników zakładów pracy chronionej w stosunku do ogółu pracowników niepełnosprawnych zarejestrowanych w Systemie Obsługi Dofinansowań i Refundacji prowadzonym przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych jest nadal bardzo wysoki – w grudniu 2009 roku wynosił 76,4% (średniorocznie – 78,1%). Wyraźnie zauważalna jest jednak tendencja spadkowa tego udziału. W stosunku do grudnia 2008 roku odsetek ten obniżył się o 4,3%. Dla porównania w grudniu 2004 roku udział pracowników zakładów pracy chronionej w ogólnej liczbie pracowników niepełnosprawnych zarejestrowanych w SODiR wynosił 86%. Główną rolę w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych w Polsce odgrywają zakłady pracy chronionej. Przedsiębiorstwa te prowadzą działalność w różnej formie, tj. w postaci wpisu do ewidencji działalności, w formie spółek czy spółdzielni. Z racji zatrudniania osób niepełnosprawnych otrzymują różne formy pomocy publicznej. Przeprowadzone badania pokazują, że liczba zakładów pracy chronionej w ostatnich latach maleje, co jest zjawiskiem niepokojącym. Kolejna nowelizacja ustawy o rehabilitacji osób niepełnosprawnych, która weszła w życie 1 stycznia 2011 roku, prawdopodobnie utrzyma negatywną tendencję zmniejszania liczby zakładów pracy chronionej, gdyż ogranicza się pakiet instrumentów wspierających zakłady pracy chronionej. Wiele z badanych podmiotów rozważa możliwość rezygnacji ze statusu zakładu pracy chronionej. Zakłady te powinny opierać strategię funkcjonowania zgodnie z koncepcją zintegrowanego rozwoju, czyli równoważenia trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego poszerzonego o problem aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

1. Koncepcja zintegrowanego rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście idei rozwoju zrównoważonego

Aktualnie w teorii zarządzania istotne miejsce zajmuje koncepcja zrównoważonego rozwoju. Z ideą zrównoważonego rozwoju spotkaliśmy się już w latach sześćdziesiątych XX wieku, choć wielu teoretyków wskazuje na jej wcześniejsze

istnienie i często istnieją rozbieżności dotyczące czasu pojawienia się terminu „zrównoważony rozwój”¹. Ale właśnie w latach sześćdziesiątych zwrócono szczególną uwagę na problem zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ocieplanie się klimatu oraz wyczerpywanie złóż surowców naturalnych, dlatego rozpoczęto poszukiwania nowej drogi rozwoju cywilizacyjnego, mającej na uwadze ochronę dóbr naturalnych². W literaturze przedmiotu pojawiło się również wiele synonimicznych w stosunku do rozwoju zrównoważonego określeń: ekorozwój, trwały rozwój, rozwój samopodtrzymujący. Rozwój zrównoważony to także rozwój, który pozwala realizować potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości realizowania ich potrzeb³. Termin ten jest również definiowany jako rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych generacji⁴. Zgodnie z kolejnym podejściem zasady trwałego, zrównoważonego rozwoju wymagają, aby ludzie uwzględniali w swoich działaniach nie tylko czynniki społeczno-gospodarcze, lecz także czynniki środowiskowe⁵.

Wśród podanych powyżej definicji zrównoważonego rozwoju łatwo można wskazać wspólne cechy. Z pewnością jest to rozwój społeczno-gospodarczy mający na celu integrację wszelkich działań człowieka, które mają służyć kolejnym pokoleniom i prowadzić do maksymalnego zrównania możliwości zaspo-

¹ Zob. S. Czaja (red.), *Prawo środowiskowe dla ekonomistów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 37–38; J. Machowski, *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003, s. 19–20; S. Kozłowski, *Przyszłość ekorozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 246.

² T. Markowski, D. Stawasz (red.), *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 207–208.

³ *World Commission on Environment and Development*, 1987, s. 57, Zob. także *Nasza wspólna przyszłość*. Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991, s. 67; A. Kiss, D. Shelton, *Manual of European Environmental Law*, Cambridge 1993; *Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt”* des Deutschen Bundestages 1994, s. 54.

⁴ Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. – *Prawo ochrony środowiska*, DzU, nr 62, poz. 627 z późn. zm., art. 3, pkt 50.

⁵ Z. Piątek, *Człowiek jako podmiot zrównoważonego rozwoju: konsekwencje filozoficzno-społeczne*, w: A. Papuziński (red.), *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005, s. 15.

kojenia potrzeb wszystkich ludzi⁶. W literaturze przedmiotu funkcjonuje także określenie tzw. triady pojęciowej dotyczącej zakresu znaczeniowego terminu „rozwój zrównoważony”. Można do niej zaliczyć wspomniane już określenia: ekorozwój, rozwój trwały (samopodtrzymujący się), rozwój zrównoważony⁷.

Zrównoważony rozwój jest procesem długofalowym, wymagającym równoważenia trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego⁸. Stymulacja rozwoju gospodarczego przez postęp technologiczny i wzrost efektywności funkcjonowania charakteryzuje wymiar ekonomiczny⁹. Warto zwrócić szczególną uwagę na udział człowieka w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Biorąc pod uwagę fakt, że we współczesnych społeczeństwach coraz większy odsetek stanowią osoby niepełnosprawne, w tym również duża grupa kobiet, osób młodych, o których wspomniano w wymienionym dokumencie, uzasadnione wydaje się poszerzenie koncepcji zrównoważonego rozwoju o aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych oraz wprowadzenie terminu „zintegrowany rozwój”¹⁰. Problemy ekologiczne, rozwoju przedsiębiorstwa, a także kwestie dotyczące osób niepełnosprawnych powinny być rozpatrywane wspólnie. Powodem tego jest obecność dużej grupy osób niepełnosprawnych wśród osób aktywnych zawodowo. Pogodzenie celów ekonomicznych, ochrony środowiska oraz społecznych, zintegrowanych przez wspólny cel rozwoju przedsiębiorstwa, jest zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju.

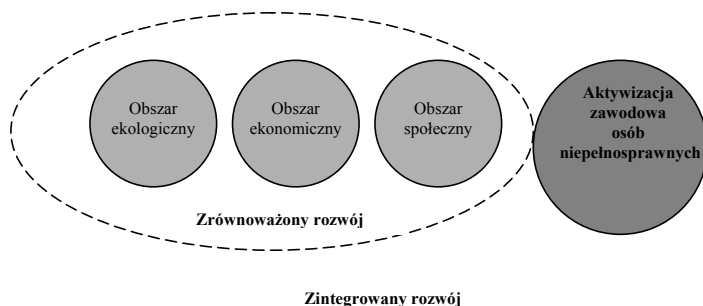
⁶ J. Korol, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 25.

⁷ P. Bartkowiak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 24.

⁸ J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 30.

⁹ Zob. J. Łukomska-Szarek, *Zarys problematyki zarządzania finansami samorządów lokalnych w Polsce*, w: M. Malicki (red.), *Problemy rozwoju polityki regionalnej i lokalnej. Zadania, uwarunkowania, dylematy rozwoju regionów*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2008, s. 159–160.

¹⁰ Zob. D. Wielgórka, *Social Policy on Handicapped Persons of the State*, in: D. Wielgórka, J. Łukomska-Szarek (ed.), *Chosen Problems of Financial Management in Present-Day Economic Institutions. Part II. Chosen Problems of Financial Management in Public and Financial Institution*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 124–128.



Rysunek 1. Koncepcja zintegrowanego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Cele ekonomiczne wiążą się z maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – ze stabilną sytuacją finansową firmy. Z kolei cele ekologiczne dotyczą zwolnienia tempa korzystania z zasobów naturalnych i ograniczenie emisji zanieczyszczeń¹¹. Cele społeczne natomiast powinny uwzględniać skutki działalności przedsiębiorstwa dla społeczeństwa, w tym także dla grupy osób niepełnosprawnych, również w aspekcie zatrudnienia. Powyższe cele realizują w Polsce zakłady pracy chronionej, które powinny być wspierane różnymi instrumentami.

2. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa to koncepcja kierowania firmą zakładającą skupienie działań i procesów zarządczych na maksymalizowaniu jego wartości z punktu widzenia właścicieli i udziałowców. Świadome zwiększanie wartości przedsiębiorstwa jest możliwe po określeniu, czym ona jest i co o niej decyduje. Istnieje wiele podejść do definiowania wartości przedsiębiorstwa.

W najszerszym rozumieniu wartość jest cechą rzeczy dającą się wyrazić równoważnikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym. Z kolei ekonomiczna definicja wartości mówi, że wartość jest cechą rzeczy, stosownie do której rzecz ta jest postrzegana jako bardziej lub mniej pożądana, użyteczna, szanowana lub ważna. Wynika stąd ważny wniosek, że naprawdę tanie nie jest to, co mało kosztuje, ale to, co ma niską cenę jak na swoją wartość użytkową. Użyteczność

¹¹ J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju...*, s. 183.

jest zatem fundamentalną siłą ekonomiczną. Powinna wpływać na wszelkie decyzje inwestycyjne, np. stworzenia, nabycia i rozwoju przedsiębiorstwa¹².

Mówiąc o wartości i jej tworzeniu w kontekście firm, trzeba jednoznacznie określić o jakiego typu wartości mowa, dlatego powstał termin „standard wartości”, który określa ulotną, niematerialną wartość od strony biznesowej. W zależności od potrzeb można stosować następujące standardy wartości przedsiębiorstwa.

Rzeczywista wartość rynkowa odzwierciedla cenę, za jaką w danym momencie można nabyć firmę. Ten standard wiąże się z postrzeganiem wartości przez pryzmat bieżących warunków panujących na rynku takich jak inflacja (aktualna i oczekiwana), stopa wzrostu gospodarczego, poziom stóp procentowych itd. oraz koniunkturę i trendy rynku kapitałowego. Bliższym odzwierciedleniem tego standardu wartości firmy jest kurs giełdowy jej akcji. Na rzeczywistą wartość rynkową mają wpływ emocje kupujących i sprzedających¹³.

Wartość rynkowa odzwierciedla najbardziej prawdopodobną cenę, przy której można kupić lub sprzedać przedsiębiorstwo na konkurencyjnym i otwartym rynku. Wartość rynkowa zakłada warunki rynku idealnego (rzetelność transakcji, racjonalność obu stron transakcji, dysponowanie wystarczającym zasobem informacji przez obie strony), dlatego dotyczy raczej ceny teoretycznej, długoterminowej. Odniesienie rzeczywistej wartości rynkowej do wartości rynkowej służy ocenie, czy bieżąca cena firmy jest niedoszacowana (warto kupić), czy przeszacowana (nie warto kupić)¹⁴.

Wartość inwestycyjna to wartość firmy dla konkretnego inwestora. Wartość ta odpowiada jego konkretnym, specyficznym potrzebom. Tę samą firmę jeden inwestor może ocenić nisko, ponieważ nie widzi możliwości jej rozwoju. Drugi inwestor taką możliwość może widzieć, stąd ocenia firmę wyżej niż pierwszy¹⁵.

Z kolei wartość fundamentalna (wewnętrzna) odzwierciedla wartość firmy wynikającą z jego możliwości generowania dochodów dla jej właścicieli. Ocena

¹² P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Petrus, Łódź, 2007, s. 63.

¹³ T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 199.

¹⁴ T. Dudycz, P. Szymański, *Integracyjny charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, w: H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 65.

¹⁵ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 134.

tej wartości polega na szacowaniu bieżących i przyszłych wyników finansowych z określonej ilości zasobów, bez względu na charakter i potrzeby inwestora lub właściciela. Wartość fundamentalna jest również niezależna od bieżącej sytuacji na rynku i na rynku kapitałowym. Najczęściej określa się ją metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF – *Discounted Cash Flows*)¹⁶.

Tworzenie wartości, niezależnie od jej rodzaju oraz stosowanego podejścia, w praktyce opiera się na wyodrębnieniu i sterowaniu kluczowymi czynnikami tworzącymi wartość firmy, zwanych nośnikami wartości lub generatorami wartości. Badacze wyodrębnili kilka głównych nośników (makronośników), które grupuje się je w cztery zbiory:

- operacyjne nośniki wartości: stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży, marża zysku operacyjnego na sprzedaży, stopa podatku dochodowego;
- inwestycyjne nośniki wartości: inwestycje w aktywa trwałe, inwestycje w kapitał obrotowy netto;
- finansowe nośniki wartości: koszt kapitału, struktura kapitału;
- ogólne nośniki wartości: strategiczny okres przewagi konkurencyjnej.

Proces kreowania wartości firmy powinien być realizowany równolegle we wszystkich tych zbiorach. Nie oznacza to oczywiście równoległego wprowadzania zmian we wszystkich tych obszarach. Często nawet jedna zmiana jest dostatecznie trudna i kosztuje firmę wiele czasu, wysiłku i pieniędzy. Dyrektorzy powinni mieć jednak na uwadze fakt, że wszystkie cztery grupy nośników przyczyniają się do wzrostu wartości firmy, i nie powinni skupiać się wyłącznie na jednym z nich. Sukces nie kryje się wyłącznie w drenowaniu dostawców, cięciu kosztów pracy lub maniakalnym wchodzeniu w nowe rynki.

Makronośniki takie jak stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży lub inwestycje w kapitał obrotowy netto brzmią dobrze w raportach, ale nie da się ich stosować w codziennej praktyce. Dlatego każdy makronośnik wartości zawiera w sobie po kilka mikronośników, czyli konkretnych obszarów działalności operacyjnej firmy, w których można realizować konkretne działania, konkretne sposoby podwyższania wartości firmy. W tabeli 1 zostały przedstawione kompozycje makronośników, mikronośników oraz sposobów podwyższania wartości.

Wzrost wartości firmy, wyrażający efektywność angażowanego kapitału, został uznany za miernik osiągniętej przewagi konkurencyjnej, miernik unie-

¹⁶ D. Young, S. O'Byrne, *EVA and Value-Based Management*, McGraw-Hill, New York 2001, s. 88.

zależniony od tego, w jakim sektorze (lub sektorach) działa firma i czy zakres jej działania obejmuje rynek lokalny, międzynarodowy czy globalny. Potrzeba przyjęcia takiego miernika pojawiła się w wyniku wzrostu rozmiaru i ekspansji kapitału w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, czemu towarzyszyło powstanie globalnego rynku kapitałowego. Rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych dodatkowo przyspieszył ten proces¹⁷.

Tabela 1

Mierniki wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Makronośnik	Mikronośnik	Sposoby podwyższania wartości
1	2	3
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży	Wielkość rynku, udział w rynku, struktura sprzedaży	Wzrost efektywności operacyjnej poprzez przygotowanie odpowiednich produktów, wzrost udziału w wartości rynku i utrzymanie rentownych rynków, wejście na nowe rynki, opracowanie nowych produktów, globalizacja działalności, wdrożenie nowej polityki sprzedażowej, oferowanie korzyści cenowych
Marża zysku operacyjnego na sprzedaży (rentowność sprzedaży)	Poziom cen, poziom zatrudnienia, płace, ceny materiałów	Restrukturyzacja kosztów, optymalizacja produkcji, restrukturyzacja zatrudnienia, wzrost wydajności, standaryzacja produkcji, wzrost efektywności sprzedaży, outsourcing, zarządzanie procesami, rozwój systemów informatycznych
Stopa podatkowa	Strategie podatkowe	Wykorzystanie ulg i zwolnień, wykorzystywanie efektu osłony podatkowej, rozważenie struktury holdingu międzynarodowego, planowanie w zakresie cel i cen w obrocie wewnętrznym, lokalizacja firmy w rajach podatkowych
Inwestycje w kapitał obrotowy netto	Cykl rotacji zapasów, cykl rotacji należności, cykl regulowania zobowiązań bieżących	Wdrożenie monitoringu w zakresie kapitału obrotowego, optymalizacja stanu zapasów, skracanie cyklu należności, minimalizacja salda wolnej gotówki, poprawa zarządzania zobowiązaniami krótkookresowymi, wdrożenie systemu zarządzania łańcuchami dostaw
Stopa inwestycje w aktywa trwałe	Okres przydatności aktywów, skala działalności, wymiana i nakłady na utrzymanie zasobów majątkowych	Wydzielanie spółek i sprzedaż udziałów, inwestowanie w projekty rentowne o dodatniej wartości obecnej netto (NPV), sprzedaż niewykorzystywanego majątku, leasing zwrotny aktywów, wynajmowanie niewykorzystywanych aktywów
Struktura i koszt kapitału	Koszt kapitału własnego, koszt długu, poziom zadłużenia	Pozyskiwanie najtańszych źródeł finansowania, odpowiedni dobór źródeł finansowania, kalkulacja odpowiedniego poziomu dźwigni finansowej, wyznaczenie porównawczego w sektorze kosztu kapitału własnego oraz średnio ważonego kosztu kapitału, instrumenty pozyskiwania kapitału

¹⁷ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy...*, s. 128.

1	2	3
Okres przewagi konkurencyjnej (okres wzrostu wartości)	Zyskowność inwestycji, rodzaj strategii rynkowej, siła konkurencji	Innowacyjność, otwarcie na zmiany w firmie, poprawa stosunków z inwestorami, poprawa przepływów pieniężnych, koncentracja na kluczowych kompetencjach, system motywacyjny oparty na wartości przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Damodaran, *Value Creation and Enhancement: Back to the Future*, www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page (31.03.2012).

Koncepcja zarządzania wartością firmy poszukuje odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki generują wartość firmy i za pomocą jakich mierników można zmierzyć jej wzrost. Według najszerzej spopularyzowanej wersji tej koncepcji źródłem wzrostu wartości firmy jest przede wszystkim tzw. ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added* – EVA) stanowiąca odpowiednik występującego w teorii ekonomii zysku ekonomicznego. W specyfice funkcjonowania zakładów pracy chronionej istotny czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa stanowi pomoc publiczna.

3. Budowanie wartości przez zakłady pracy chronionej będącymi głównym ogniwem systemu zatrudniania osób niepełnosprawnych w Polsce

Polityka społeczna jako działalność praktyczna zmierza do najbardziej efektywnego wykorzystania środków materialnych w celu podniesienia poziomu życia społeczeństwa oraz rozbudowy urządzeń socjalnych, zakładając stałe polepszanie i stymulowanie korzystnych zmian w zakresie wszechstronnego zaspokajania potrzeb indywidualnych i społecznych. Zgodnie z kolejną koncepcją polityka społeczna powinna koncentrować się na praktycznym aspekcie wywoływania pożądaných zmian w strukturze społecznej poprzez poszukiwanie optymalnych sposobów realizacji jej celów, jakimi są w konsekwencji pożądané przeobrażenia struktury społecznej. Polityką społeczną można także określić działalność państwa, samorządów i organizacji pozarządowych, której celem jest poprawa położenia materialnego, asekuracja przed ryzykami życiowymi i wyrównywanie szans życiowych grup społeczeństwa ekonomicznie i socjalnie najsłabszych¹⁸. Zwracając uwagę na praktyczny charakter polityki społecznej, utożsamia się to

¹⁸ J. Auleytner, K. Głąbicka, *Polityka społeczna pomiędzy opiekuńczością a pomocniczością*, WSP TWP, Warszawa 2000, s. 16.

pojęcie także z wszelką działalnością państwa, samorządów i organizacji pozarządowych, zmierzającą do kształtowania ogólnych warunków pracy i bytu ludności, prorozwojowych struktur społecznych oraz stosunków społecznych, opartych na równości i sprawiedliwości społecznej, sprzyjających zaspokajaniu potrzeb społecznych na dostępnym poziomie¹⁹.

Zatrudnienie osób niepełnosprawnych stanowi istotny problem społeczny i ekonomiczny w każdym państwie. Dotyczy to również państw członkowskich Unii Europejskiej, w których żyje około 50 mln osób niepełnosprawnych, a wśród nich około 45–65% osób znajduje się w wieku aktywności zawodowej²⁰. Za najważniejszy dokument mający duży wpływ na rozwój polityki Unii Europejskiej w zakresie osób niepełnosprawnych należy uznać Rezolucję Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych w sprawie Standardowych Zasad wyrównywania szans osób z niepełnosprawnością (z 20 grudnia 1993). Najważniejszym celem tego dokumentu było zagwarantowanie osobom niepełnosprawnym takich samych praw, jakie przysługują pozostałym obywatelom²¹. Z kolei 2 października 1997 roku podpisano jeden z kolejnych ważnych dokumentów – Traktat Amsterdamski – i mimo że polityka wyrównywania szans osób niepełnosprawnych pozostaje nadal w kwestii działań poszczególnych państw członkowskich, od momentu wejścia w życie założeń traktatu instytucje Wspólnoty Europejskiej mogły wydawać akty prawne zobowiązujące państwa członkowskie do konkretnych działań na rzecz osób niepełnosprawnych. W zakresie wspomaganie zatrudniania osób niepełnosprawnych można wyróżnić trzy główne sposoby interwencji: regulacje, rekompensaty i zastępowanie²².

Subsydiowanie zatrudnienia jest integralną częścią zatrudniania osób niepełnosprawnych na europejskich rynkach pracy i może przyjmować formę zachęt materialnych w postaci: wyrównania dodatkowych kosztów związanych z organizacją i przystosowaniem stanowiska i miejsca pracy dla pracownika niepełnosprawnego, zwrotu kosztów szkolenia pracownika niepełnosprawnego, premii za zatrudnianie większej liczby pracowników niepełnosprawnych, niż wynika to z ustalonego wskaźnika czy zwolnienia z części wpłat na ubezpieczenia zdrowotne

¹⁹ A. Kurzynowski (red.), *Polityka społeczna*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 11.

²⁰ T. Majewski, *Systemy zatrudniania osób niepełnosprawnych w państwach Unii Europejskiej*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2002, s. 12.

²¹ *United Nations Standard Rules on the Equalization of Opportunities for Persons with Disabilities*, A/RES/48/96, 20 December 1993.

²² Semlinger & Schmidt w IFAU – *Labour market policies, strategies and statistics for people with disabilities*, s. 14.

i społeczne tych pracowników. Rodzaje zachęt materialnych mają bardzo różny charakter w poszczególnych krajach i są uzależnione od przyjętej przez te kraje polityki społecznej. Z różnych źródeł jest finansowana również pomoc materialna – mogą to być specjalne fundusze z wpłat pracodawców (kary za niezrealizowanie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych), środki z budżetów państw czy budżetów lokalnych oraz pochodzące, jak w przypadku Polski, z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Zgodnie z przepisami prawa w tym zakresie w polskim systemie wspierania aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych można wyróżnić kilka możliwości zatrudniania: w warsztatach terapii zajęciowej, w zakładach aktywności zawodowej, w zakładach pracy chronionej, na otwartym rynku pracy²³.

Warsztat terapii zajęciowej w rozumieniu prawa oznacza wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo placówkę stwarzającą osobom niepełnosprawnym niezdolnym do podjęcia pracy możliwość rehabilitacji społecznej i zawodowej w zakresie pozyskania lub przywracania umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia²⁴.

Osoby niepełnosprawne, uczestnicy warsztatów terapii zajęciowej, mają status uczestnika, a nie, jak w przypadku zakładów aktywności zawodowej czy zakładów pracy chronionej – status pracownika. Uczestnikiem warsztatów może być osoba, która otrzymała od powiatowego zespołu orzekającego o niepełnosprawności orzeczenie wraz ze wskazaniem uczestnictwa w terapii zajęciowej. Warsztaty terapii zajęciowej mogą być organizowane przez pracodawców prowadzących zakłady pracy chronionej, fundacje, stowarzyszenia lub inne jednostki organizacyjne. Koszty utworzenia i działalności warsztatów są współfinansowane za środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) oraz środków samorządu powiatowego bądź innych źródeł. Zajęcia rehabilitacyjne są prowadzone zgodnie z indywidualnym programem przygotowanym dla uczestnika warsztatu, a ich czas trwania wynosi do 7 godzin dziennie. Uczestnik warsztatu otrzymuje wynagrodzenie w wysokości do 20% najniższego wynagrodzenia pracowników, określonego na podstawie przepisów kodeksu pracy²⁵.

²³ E. Brożyna, A. Barczyński, E. Giermanowska, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych. Analiza rozwiązań. Propozycje na przyszłość*, w: G. Uściska (red.), *Zabezpieczenie społeczne w Polsce. Problemy do rozwiązania w najbliższej przyszłości*, IPiSS, Warszawa 2008, s. 274.

²⁴ Art. 10a ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z 27 sierpnia 1997 r., DzU 1997, nr 123, poz. 776z późn. zm.

²⁵ E. Brożyna, A. Barczyński, E. Giermanowska, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych...*, s. 274–275.

Inną formą rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych są turnusy rehabilitacyjne będące formą zorganizowanej, aktywnej rehabilitacji połączonej z elementami wypoczynku, której celem jest ogólna poprawa sprawności, rozwijanie umiejętności społecznych oraz zainteresowań. Turnusy mogą być organizowane przez osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, osoby prawne i inne jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, które przez co najmniej 2 lata prowadziły działalność na rzecz osób niepełnosprawnych i uzyskały wpis do rejestru organizatorów prowadzonego przez wojewodę.

Polskie ustawodawstwo w zakresie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych przewiduje również funkcjonowanie tzw. zakładów aktywności zawodowej. Założycielami zakładów mogą być gmina, powiat, fundacja, stowarzyszenie lub inna organizacja społeczna, której statutowym zadaniem jest rehabilitacja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych.

Celem zakładów aktywności zawodowej jest przygotowanie osoby niepełnosprawnej, poprzez rehabilitację społeczną i zawodową, do samodzielnego i aktywnego funkcjonowania w społeczeństwie. Uczestnikami zakładów powinny być osoby niepełnosprawne, w stosunku do których istnieją uzasadnione przesłanki, że rehabilitacja połączona ze szkoleniem lub przekwalifikowaniem pozwoli im na przejście na chroniony rynek pracy²⁶. Uczestnicy zakładów mogą tutaj doskonalić umiejętności zawodowe, a w przyszłości podejmować pracę poza zakładem.

Koszty utworzenia i funkcjonowania zakładów aktywności zawodowej mogą być finansowane z funduszy Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, samorządu terytorialnego lub innych źródeł. Decyzję w sprawie przyznania statusu zakładu aktywności zawodowej wydaje wojewoda na czas nieokreślony. Jednak funkcjonowanie zarówno warsztatów terapii zawodowej, jak i zakładów aktywności zawodowej w praktyce odbiega od modelowych założeń. Zbyt mała liczba miejsc w tego typu organizacjach czy bariery rozwojowe powodują, że głównym ogniwem w działaniach na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych są zakłady pracy chronionej. Pomimo deklarowanych intencji tworzenia warunków zatrudnienia niepełnosprawnych na otwartym rynku realia w dalszym ciągu są odmienne, a 80% czynnych zawodowo niepełnosprawnych jest zatrudnionych w zakładach pracy chronionej²⁷. Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych to istotny problem polskiego rynku pracy. Wskaźnik

²⁶ Tamże, s. 276.

²⁷ A. Barczyński, *Projekt racjonalizacji systemu zatrudniania i rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2003, s. 23.

zatrudnienia niepełnosprawnych w Polsce jest jednym z najniższych w Europie. Osobom niepełnosprawnym bardzo trudno jest znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Panujący w społeczeństwie stereotyp osoby niepełnosprawnej jako mało wydajnego pracownika, którego zatrudnienie wiąże się z większymi kosztami niż w przypadku pracownika w pełni sprawnego, powoduje, że pracodawcy obawiają się zatrudniać osoby mające orzeczenia o stopniu niepełnosprawności. Aby złagodzić uprzedzenia pracodawców, jak również wyrównać szanse niepełnosprawnych, stworzono system pomocy polegający na dofinansowaniu do zatrudnienia, refundacjach i innych uprawnieniach pracodawców osób niepełnosprawnych²⁸. Kwestie te związane są tzw. zatrudnieniem chronionym. Warto jednak podkreślić, że określenia „zatrudnienie chronione” i „chronione miejsce pracy” nie są tożsame. Pierwsze z nich związane jest z podpisaniem przez osobę niepełnosprawną umowy o pracę, z kolei chronione miejsce pracy to zatrudnienie socjalne bez umowy o pracę (np. wynagrodzenie o charakterze zasiłku). W Polsce zatrudnienie w przedsiębiorstwach mających status zakładu pracy chronionej jest modelem zatrudniania osób niepełnosprawnych na podstawie umowy o pracę. Przedsiębiorstwo, które zatrudnia pracowników niepełnosprawnych, może ubiegać się o przyznanie statusu zakładu pracy chronionej. Wiąże się to z wieloma korzyściami związanymi przede wszystkim z możliwościami skorzystania z preferencyjnych źródeł dofinansowania tego typu działalności gospodarczej, zwrotami kosztów oraz zwolnień podatkowych. Uzyskanie wspomnianych preferencji pozwalających na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy wiąże się jednak z obowiązkiem spełnienia warunków niezbędnych do uzyskania statusu zakładu pracy chronionej, określonych w przepisach prawa²⁹. Wśród tych warunków znajdują się m.in. prowadzenie przez pracodawcę działalności gospodarczej przez okres co najmniej 12 miesięcy, zatrudnianie nie mniej niż 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy, wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych powinien oscylować na poziomie co najmniej 50% (było 40% do 1 stycznia 2011), w tym co najmniej 20% ogółu zatrudnionych stanowią osoby zaliczane do znacznego albo umiarkowanego stopnia niepełnosprawności (było 10%). Zakłady, które uzyskały status przed 1 stycznia 2011 roku, musiały do 30 czerwca

²⁸ Szczegółowe rozwiązania dotyczące tej kwestii zostały zawarte w Ustawie z 27 sierpnia 1997 r. (z późn. zm.) o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, DzU 2007, nr 115, poz. 791 z późn. zm.

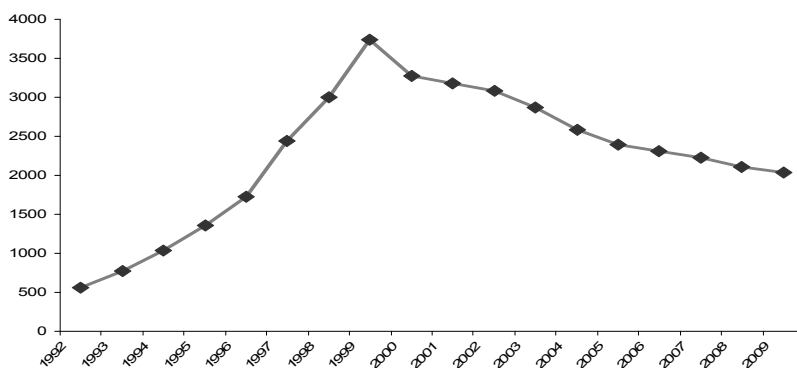
²⁹ Ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, DzU 1997, nr 776, poz. 123 z późn. zm.

2012 roku dostosować wskaźniki zatrudnienia. Decyzję w sprawie przyznania statusu wydaje wojewoda. Z racji szczególnej formy prowadzenia działalności organy wojewody mają prawo do kontroli spełniania warunków i obowiązków. Także Państwowa Inspekcja Pracy przeprowadza kontrole dotyczące zasad bhp, nie rzadziej niż co trzy lata³⁰.

Obok wspomnianych powyżej obowiązków zakłady pracy chronionej mają także korzystne uprawnienia w zakresie np. pomocy publicznej. Podstawowym instrumentem wsparcia są zwolnienia podatkowe, tj. zwolnienie z podatku od nieruchomości, rolnego i leśnego w zakresie gruntów, budynków, budowli zgłoszonych wojewodzie. Zwolnienie z podatku od czynności cywilnoprawnych (PCC) ma duże znaczenie w przypadku, gdy przedsiębiorca podejmuje działania takie jak sprzedaż rzeczy ruchomych, nieruchomości, zawarcie umowy, pożyczki itp. Preferencje dotyczą także opłat z wyjątkiem opłaty skarbowej i opłat o charakterze sankcyjnym (m.in. opłaty za badania laboratoryjne, opłaty za korzystanie ze środowiska, opłaty produktowe i depozytowe). Od 2011 roku zwolnienia powyższe dotyczą zakładów, które osiągają wskaźnik zatrudnienia co najmniej 30% niewidomych lub psychicznie chorych albo upośledzonych umysłowo zaliczonych do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności. Zaostrzenie przepisów w powyższym zakresie może wpłynąć na zmniejszenie liczby zakładów pracy chronionej. Ulga w zakresie podatku dochodowego od płac (tzw. PIT-4) obowiązuje wszystkie zakłady. Środki finansowe uzyskane ze zwolnień podatkowych nie mogą być dowolnie przeznaczane przez przedsiębiorcę np. na inwestycje. Są one przekazywane do Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w wysokości 40% (do 31 grudnia 2010 było 10%) oraz zakładowego funduszu rehabilitacji osób niepełnosprawnych – 60% (było 90%). Środki te należy przekazać w terminie 7 dni od daty wypłaty wynagrodzeń. Uzyskane w danym roku kalendarzowym środki funduszu rehabilitacji pochodzące z powyższych zwolnień podatkowych, które nie zostaną wykorzystane do 31 grudnia następnego roku, podlegają wpłacie do PFRON. Środki ZFRON zgromadzone przed 1 stycznia 2011 roku należało wykorzystać do 31 grudnia 2011 roku. Niewykorzystane należało zwrócić w terminie do 20 stycznia 2012 roku. Oprócz zwolnień podatkowych pracodawcy prowadzącemu zakład pracy chronionej przysługuje

³⁰ Zob. D. Wielgórka, *Zarządzanie systemem zatrudniania osób niepełnosprawnych w Polsce na tle rozwiązań w wybranych krajach Unii Europejskiej*, w: A. Zachorowska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane elementy procesu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s.157–168.

miesięczne dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych. Instrumenty finansowe wspierające zakłady pracy chronionej mają być rekompensatą za podwyższone koszty funkcjonowania tych zakładów, a także mają zachęcać do ich tworzenia. Niestety, obserwuje się zaostrzenie przepisów związane z „oszczędnościami budżetowymi”, które w istotny sposób obniżają poziom pomocy publicznej dla tych zakładów. Zmniejszająca się liczba instrumentów finansowych wspierających zakłady pracy chronionej oraz wzrost wymagań będą powodować zjawiska rezygnacji ze statusu (rysunek 2). W badanych latach 1992–2009 obserwujemy trend wzrostowy zakładów pracy chronionej w latach 1992–1999 oraz trend spadkowy w przedziale czasowym 2000–2009. Głównymi determinantami trendu wzrostowego liczby zakładów pracy chronionej były instrumenty wsparcia finansowego, w tym zwrot podatku VAT do wysokości określonej wskaźnikiem. Zniesienie tego instrumentu oraz ograniczanie pozostałej pomocy publicznej wpłynęło na znaczne zmniejszenie liczby zakładów pracy chronionej z 3274 w 2000 do 2038 w 2009 roku (spadek o 38%).



Rysunek 2. Liczba zakładów pracy chronionej w Polsce w latach 1992–2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Jednocześnie należy podkreślić, że znaczny spadek liczby zakładów pracy chronionej nie wpłynął znacząco na liczbę osób niepełnosprawnych zatrudnionych w tych zakładach (tabela 2). Tendencja spadkowa zatrudnionych osób niepełnosprawnych jest obserwowana w latach 2000–2009, jednakże dynamika spadku wynosi tylko 7%.

Tabela 2

Wskaźnik zatrudnienia w zakładach pracy chronionej w Polsce w latach 2000–2009

Lata	Liczba zatrudnionych	Liczba zatrudnionych niepełnosprawnych	Wskaźnik (%)
2000	358 480	208 680	58,21
2001	348 279	203 609	58,46
2002	345 604	202 682	58,65
2003	349 810	208 793	59,69
2004	312 077	189 769	60,81
2005	298 389	186 061	62,36
2006	299 988	192 379	64,13
2007	301 005	194 359	64,57
2008	284 984	189 141	66,37
2009	289 856	194 282	67,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Konkluzja jest następująca: osoby z likwidowanych zakładów pracy chronionej znajdują zatrudnienie w pozostałych zakładach pracy chronionej, które systematycznie w badanym okresie podnoszą wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w stosunku do zatrudnionych ogółem z 58 % w 2000 do 67% w 2009 roku (wzrost o 15%). Na rynku pozostają zakłady pracy chronionej bardziej konkurencyjne i efektywniej wykorzystujące instrumenty pomocy publicznej, realizując koncepcje zintegrowanego rozwoju. Oprócz wartości dodanej generowanej przez firmę w transakcjach sprzedaży produktów i usług firmy jej docelowym klientom na wartość firmy wpływają inne jeszcze czynniki. W specyfice zakładu pracy chronionej istotną rolę odgrywają optymalnie wykorzystane instrumenty pomocy publicznej. Podstawowym instrumentem wsparcia są zwolnienia podatkowe³¹, tj. zwolnienie z podatku od nieruchomości, rolnego i leśnego w zakresie gruntów, budynków, budowli zgłoszonych wojewodzie. Zwolnienie z podatku od czynności cywilnoprawnych (PCC) ma duże znaczenie w przypadku, gdy przedsiębiorca podejmuje działania takie jak sprzedaż rzeczy ruchomych, nieruchomości, zawarcie umowy, pożyczki itp. Preferencje dotyczą także opłat z wyjątkiem opłaty skarbowej i opłat o charakterze sankcyjnym (m.in. opłaty za badania laboratoryjne, opłaty za korzystanie ze środowiska, opłaty produktowe i depozytowe). Oprócz zwolnień podatkowych pracodawcy prowadzącemu zakład pracy chro-

³¹ Ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej..., art. 31.

nionej przysługuje miesięczne dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych.

Instrumenty finansowe wspierające zakłady pracy chronionej mają być rekompensatą za podwyższone koszty funkcjonowania tych zakładów, a także mają zachęcać do ich tworzenia. Odpowiednia struktura zatrudnienia wpływa na efektywność zarządzania finansami, która ma odzwierciedlenie w wartości przedsiębiorstwa.

Przychody ze sprzedaży
 – Koszty bezpośrednie
 = **Zysk na sprzedaży**
 + Pozostałe przychody operacyjne
 – Pozostałe koszty operacyjne
 = **Zysk z działalności operacyjnej**
 + Przychody finansowe
 – Koszty finansowe
 = **Zysk z działalności gospodarczej**
 + Zyski nadzwyczajne
 – Straty nadzwyczajne
 = **Zysk brutto**
 – Podatek dochodowy
 = **Zysk netto**
 + przychody z tytułu dofinansowania do wynagrodzeń osób niepełnosprawnych
 + przychody z tytułu dofinansowania składek ZUS osób niepełnosprawnych
 + przychody dotyczące amortyzacji środków trwałych zakupionych z ZFRON
 + pozostałe instrumenty pomocy publicznej
 = **Zysk netto powiększony o pomoc publiczną**

Rysunek 3. Model rachunku wyników w zakładzie pracy chronionej

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli przedsiębiorstwo mające status zakładu pracy chronionej i optymalną strukturę zatrudnienia, to dzięki instrumentom pomocy (głównie dotyczącym refundacji kosztów zatrudnienia osób niepełnosprawnych) potrafi wygenerować dodatkowy zysk, który stanowi dodatkową wartość dodaną w przedsiębiorstwie. Wymienione powyżej instrumenty, które wpływają na wynik finansowy zakładu pracy chronionej, nie są jedynymi dodatkowymi dochodami. Istnieją również instrumenty, które nie wpływają bezpośrednio na wynik finansowy, ale powiększają aktywa obrotowe przedsiębiorstwa (m.in. zwolnienia z podatku od nieruchomości, od wynagrodzeń wszystkich pracowników). Środki finansowe z nieodprowadzonych podatków pozostają w zakładzie pracy na wyodrębnionym rachunku ZFRON w wysokości 90%.

Polska jest jednym z typowych państw w Unii Europejskiej, w którym stosowany jest system kwotowy rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Przepisy ustawowe nakładające obowiązek wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji zawodowej Osób Niepełnosprawnych skonstruowano tak, aby motywować pracodawców do zatrudniania osób niepełnosprawnych. Z wpłat zwolnieni są pracodawcy, u których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi co najmniej 6%. Zgromadzone tą drogą środki finansowe przeznacza się m.in. na finansowanie działań z zakresu rehabilitacji zawodowej niepełnosprawnych oraz wspieranie działań z zakresu rehabilitacji społecznej. Znaczny spadek liczby zakładów pracy chronionej nie spowodował znaczącego zmniejszenia zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Jednakże system zatrudniania osób niepełnosprawnych w Polsce jest nieefektywny, ponieważ nadal w tej grupie widać bardzo wysokie bezrobocie i niską aktywność gospodarczą.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w nowoczesnym przedsiębiorstwie zarządzanie zróżnicowaną kadrą (osoby pełnosprawne i niepełnosprawne) i optymalizacja struktury zatrudnienia wpływa na wartość przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy zatrudniający osoby niepełnosprawne oprócz wzmocnienia reputacji wewnątrz i na zewnątrz firmy otrzymują również pomoc finansową, która w istotny sposób wpływa na standing finansowy zakładu.

Literatura

- Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.
- Auleytner J., Głębicka K., *Polityka społeczna pomiędzy opiekuńczością a pomocniczością*, WSP TWP, Warszawa 2000.
- Barczyński A., *Projekt racjonalizacji systemu zatrudniania i rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2003.
- Bartkowiak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji równoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.
- Brożyna E., Barczyński A., Giermanowska E., *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych. Analiza rozwiązań. Propozycje na przyszłość*, w: G. Uściska (red.), *Zabezpieczenie społeczne w Polsce. Problemy do rozwiązania w najbliższej przyszłości*, IPISS, Warszawa 2008.
- Czaja S. (red.), *Prawo środowiskowe dla ekonomistów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.

- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- Dudycz T., Szymański P., *Integratywny charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, w: H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Integracja i dezintegracja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt”* des Deutschen Bundestages 1994.
- Kiss A., Shelton D., *Manual of European Environmental Law*, Cambridge 1993.
- Korol J., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Kozłowski S., *Przyszłość ekorozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.
- Kurzynowski A. (red.), *Polityka społeczna*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.
- Łukomska-Szarek J., *Zarys problematyki zarządzania finansami samorządów lokalnych w Polsce*, w: M. Malicki (red.), *Problemy rozwoju polityki regionalnej i lokalnej. Zadania, uwarunkowania, dylematy rozwoju regionów*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2008.
- Machowski J., *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003.
- Majewski T., *Systemy zatrudniania osób niepełnosprawnych w państwach Unii Europejskiej*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2002.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Markowski T., Stawasz D. (red.), *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Piątek Z., *Człowiek jako podmiot zrównoważonego rozwoju: konsekwencje filozoficzno-społeczne*, w: A. Papuziński (red.), *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005.
- Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Petrus, Łódź, 2007.
- Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. – *Prawo ochrony środowiska*, DzU 2001, nr 62, poz. 627 z późn. zm.
- Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z 27 sierpnia 1997 r., DzU 1997, nr 123, poz. 776, z późn. zm.
- Wielgórka D., *Social Policy on Handicapped Persons of the State*, in: D. Wielgórka, J. Łukomska-Szarek (ed.), *Chosen Problems of Financial Management in Present-Day Economic Institutions. Part II. Chosen Problems of Financial Management*

in Public and Financial Institution, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

Wielgórka D., *Zarządzanie systemem zatrudniania osób niepełnosprawnych w Polsce na tle rozwiązań w wybranych krajach Unii Europejskiej*, w: A. Zachorowska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane elementy procesu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

Young D., O'Byrne S., *EVA and Value-Based Management*, McGraw-Hill, New York 2001.

BULDING THE GOODWILL OF SUPPORTED – EMPLOYMENT ENTERPRISES BUT CONCEPT OF INTEGRATED DEVELOPMENT

Summary

Supported-employment enterprises play a major role in disabled individuals occupational development. Their activity, as they are enterprises with lower efficiency, is supported by various forms of state aid. Efficient management of financial means in enterprises that obtained the status of supported-employment enterprises is a major condition of their existence and in situation where the set of financial instruments to support those enterprises is narrowed, it becomes even more important. As the situation of supported-employment enterprises in Poland deteriorates every year, while those enterprises employ about 80% of disabled individuals in the state, the development of optimal system of financial support for them must be seen as a priority.

Keywords: value management, sheltered workshop, integrated development

Translated by Dariusz Wielgórka