

KATARZYNA SICIŃSKA  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## Rozwój przedsiębiorczości społecznej w czasie pandemii COVID-19

### Development of social entrepreneurship during the COVID-19 pandemic

**Streszczenie:** Głównym celem opracowania jest zaprezentowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorców społecznych podczas pandemii COVID-19 w Polsce i na świecie oraz odpowiedź na pytanie, czy pandemia okazała się dla tych podmiotów szansą na rozwój. Realizacji celu posłużyła analiza krajowych i zagranicznych wtórnych źródeł informacji dotyczących przedsiębiorstw społecznych i ich sytuacji w okresie kryzysu wywołanego przez pandemię. Wyniki przeprowadzonej analizy doprowadziły do kilku interesujących wniosków. Przede wszystkim zauważono, że zaangażowanie ze strony przedsiębiorców społecznych podczas pandemii okazało się niezbędne i niezwykle pomocne w rozwiązywaniu problemów społecznych. Dodatkowo pokazano, że przedsiębiorcy społeczni właściwie rozpoznali pojawiające się w otoczeniu problemy i potrzeby społeczne oraz właściwie na nie zareagowali, a pandemia okazała się dla nich szansą na rozwój i poszerzenie działalności. Zwrócono również szczególną uwagę na szereg koniecznych do wprowadzenia usprawnień, które mogą pomóc w popularyzacji modelu przedsiębiorczości społecznej, polepszyć jego wizerunek, zwiększyć finansowanie i zainteresowanie tego typu działalnością innych podmiotów.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, ekonomia społeczna, pandemia COVID-19, kryzys

**Abstract:** The main goal of this study is to present activities undertaken by social entrepreneurs during the COVID-19 pandemic in Poland and worldwide, and to prove that the pandemic turned out an opportunity for these entities to develop. The goal was achieved through the analysis of domestic and foreign secondary sources of information on social enterprises and their situation during the crisis caused by the pandemic. This analysis has led to a lot of interesting conclusions. First of all, it was noted that the involvement of social entrepreneurs during the pandemic proved necessary and extremely helpful in solving social problems. In addition, it has been shown that

social entrepreneurs correctly identified emerging problems and social needs in the environment and responded to them appropriately, and the pandemic proved to be an opportunity for them to develop and expand their businesses. Special attention has also been paid to several necessary improvements that can help popularize the social entrepreneurship model, improve its image, and increase funding and interest in this type of activity.

**Keywords:** social entrepreneurship, social enterprise, social economy, pandemic COVID-19, crisis

## Wstęp

Współcześnie sytuacje kryzysowe w gospodarce są nieuniknione i dotyczą bezpośrednio warunków funkcjonowania państw, organizacji i przedsiębiorstw oraz społeczeństw. Pojawiające się w wyniku kryzysu ograniczenia produkcji i usług oraz szereg innych konsekwencji motywują przedsiębiorców do podejmowania innowacyjnych i nieszablonowych działań. Podczas kryzysu zmieniają się potrzeby i priorytety, a także pojawiają się różnego rodzaju problemy społeczne, które należy odpowiednio szybko i skutecznie rozwiązać<sup>1</sup>.

Pandemia COVID-19<sup>2</sup> bez wątpienia okazała się dla wielu przedsiębiorców ogromnym zagrożeniem. Niektórzy zawiesili swoje działalności, inni byli zmuszeni całkowicie zaprzestać ich prowadzenia w związku z narastającymi problemami finansowymi powstałymi w wyniku licznych restrykcji wprowadzonych ogólnie przez rząd<sup>3</sup>. Nieprawdo-

---

<sup>1</sup> M. Ćwiklicki, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Przedsiębiorczość społeczna w czasie kryzysu*, „Ekonomia Społeczna” 2020, nr 2, s. 7.

<sup>2</sup> Wybuch pandemii COVID-19 w Polsce datowany jest na marzec 2020 roku.

<sup>3</sup> Szerzej o sytuacji polskich firm podczas pandemii COVID-19 zob. np.: Raport z badania przeprowadzonego przez Navigator Capital Group pt. *Firmy w dobie COVID-19*, s. 2-16, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/06/navigator-capital-group-raport-z-badania-firm-2020-1.pdf>, (dostęp: 1.12.2022 r.); raport z badania przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Bilans Kapitału Ludzkiego. Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm*, s. 12-50, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/13-BKL-Raport-z-badania-pracodawcow-28-11.pdf>, (dostęp: 1.12.2022 r.).

podobnym wydawać by się mogło stwierdzenie, że pandemia mogła okazać się również szansą na rozwój i poszerzenie działalności. W istocie, tak było, ponieważ wraz z wybuchem pandemii rynek przesycał różnego rodzaju potrzeby i problemy społeczne, co drastycznie zwiększyło popyt na usługi oferowane przez przedsiębiorców społecznych.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty przedsiębiorczości społecznej oraz zaprezentowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorców społecznych w Polsce i na świecie podczas pandemii COVID-19. W pracy podjęto również próbę udowodnienia tezy, że pandemia okazała się szansą na rozwój dla przedsiębiorców społecznych. Realizacja celu będzie opierała się głównie o analizę krajowych jak i zagranicznych wtórnych źródeł informacji dotyczących przedsiębiorstw społecznych i ich sytuacji w okresie kryzysu wywołanego przez pandemię. Niemożliwym byłoby zaprezentowanie wszystkich działań zrealizowanych przez przedsiębiorców społecznych podczas pandemii, dlatego też, wybrane przykłady zamieszczone w tym opracowaniu posłużą jako podstawa do formułowania wstępnych wniosków. Przedstawione zostaną również rekomendacje w zakresie działań, które przyczyniłyby się do rozwoju i usprawnienia tego sektora gospodarki, poprawiły jego wizerunek i zwiększyły popularność niemal nieograniczonego potencjału przedsiębiorczości społecznej.

## Istota przedsiębiorczości społecznej

W literaturze przedmiotu widoczne jest ogromne bogactwo definicji u terminu „przedsiębiorczość społeczna” (*social entrepreneurship*). Różni autorzy dostrzegają pewne aspekty tego modelu, które w swoim mniemaniu traktują jako dominujące i na nich skupiają swoją uwagę. Wszystkie te definicje wzajemnie się uzupełniają, ukazując jednocześnie jego złożoność tego pojęcia<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Zob. np.: M.T. de la Garza Carranza, E. Guzmán-Soria, J.A. López-Lemus, A.C. Sierra Martínez, *Social entrepreneurship innovation: A study from Mexico*, “Entrepreneurial Business and Economics Review” 2020, nr 4, s. 202-207; K. Hockerts, *Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures*, [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave

W Polsce przedsiębiorczość społeczna nie posiada odrębnej formy prawnej i jest traktowana jedynie jako podmiot szeroko rozumianej ekonomii społecznej. W praktyce pojęcia „ekonomia społeczna” i „przedsiębiorczość społeczna” są traktowane jako synonimy i bardzo często używa się ich zamiennie. W Polsce nie funkcjonuje również jasna i jednoznaczna definicja przedsiębiorczości społecznej, co skutkuje często błędnym i niewłaściwym jej postrzeganiem<sup>5</sup>. Na świecie model przedsiębiorczości społecznej jest o wiele intensywniej promowany przez co można dostrzec różnorodność i oryginalność objaśnień tego pojęcia.

Przedsiębiorczość społeczna to proces tworzenia wartości poprzez znajdowanie nowych kombinacji zasobów. Te kombinacje mają na celu przede wszystkim tworzenie wartości społecznych poprzez stymulowanie zmian społecznych lub zaspokajanie potrzeb społecznych. Przedsiębiorczość społeczna może występować zarówno w postaci małych, lokalnych firm, a także dużych koncernów międzynarodowych. Wynika z tego, że korzyści społeczne kreowane przez przedsiębiorstwa społeczne mogą być kierowane zarówno do małych społeczności lokalnych, jak i do społeczności na całym świecie. Fundamentem przedsiębiorczości społecznej jest misja społeczna oparta na jasno określonych celach społecznych, które przedsiębiorstwo społeczne chce osiągnąć<sup>6</sup>.

Przedsiębiorczość społeczną można również scharakteryzować jako proces, który pomaga zdynamizować zmiany społeczne i zaspokaja potrzeby społeczne w sposób, który nie jest nastawiony bezpośrednio na osiągnięcie zysków i szeroko rozumianych korzyści finansowych dla przedsiębiorców<sup>7</sup>. Przedsiębiorczość społeczna jest łączona z działania-

---

Macmillan, London 2006, s. 142–154; P. Gupta, S. Chauhan, J. Paul, M.P. Jaiswal, *Social Entrepreneurship Research: A Review and Future Research Agenda*, „Journal of Business Research” 2020, nr 113, s. 209-211.

<sup>5</sup> E. Stępczak, *Przedsiębiorczość społeczna na gruncie polskim. Wielowymiarowy potencjał modelu*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2020, nr 28, s. 148.

<sup>6</sup> J. Błanda, N. Urbančíková, *Social Entrepreneurship as a Tool of Sustainable Development*, „Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita” 2020, nr 3, s. 22-23; A. Pacut, *Przedsiębiorczość społeczna – ujęcie procesowe*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2020, t. 16, nr 2, s. 154–155.

<sup>7</sup> J. Mair, I. Martí, *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, „Journal of World Business” 2006, nr 41, s. 37.

mi i procesami, które koncentrują się na definiowaniu, odkrywaniu i wykorzystywaniu możliwości umocnienia dobrobytu społecznego poprzez tworzenie nowych przedsiębiorstw lub innowacyjne zarządzanie już istniejącymi przedsiębiorcami. Należy podkreślić, że to właśnie innowacyjność i innowacyjne rozwiązania są często nadrzędnymi atrybutami przedsiębiorczości społecznej. W krajach z wysokorozwiniętą gospodarką przedsiębiorcy społeczni stali się ważnymi podmiotami, które w znacznym stopniu są angażowane we wprowadzanie zmian w społeczeństwie poprzez poszukiwanie innowacyjnych i opłacalnych metod rozwiązywania problemów społecznych, takich jak ubóstwo czy wszelkiego rodzaju nierówności społeczne<sup>8</sup>.

Należy podkreślić, że przedsiębiorczość społeczna jest również przedstawiana prościej, jako działalność gospodarcza, w którą został wkomponowany cel społeczny. Zauważa się wprost, że działalność tego typu jest zorientowana nie tylko na tworzeniu korzyści i wartości społecznych, ale także na generowaniu korzyści finansowych<sup>9</sup>. W takim ujęciu nie wspomina się o kreatywności czy innowacyjności, która jest istotnym elementem przedsiębiorczości społecznej. Ponadto, jest ono bardzo ogólne przez co trudno na jego podstawie wyjaśnić czym przedsiębiorstwo społeczne różni się od klasycznego przedsiębiorstwa poza oczywistym elementem, którym jest dodatkowy cel społeczny działalności.

Podsumowując, przedsiębiorczość społeczna jest innowacyjnym modelem rozwiązywania problemów społecznych. Model ten jest połączeniem działalności społecznej i charytatywnej z modelem klasycznego biznesu zorientowanym na osiągnięcie i maksymalizację zysków. Przedsiębiorczość społeczna polega więc na tworzeniu pozytywnej zmiany społecznej i działaniu dla dobrobytu i pomyślności społeczeństwa przy użyciu narzędzi biznesowych<sup>10</sup>. Fundamentem są cele społeczne, ale też innowacyjna i kreatywna działalność przedsiębiorstwa.

---

<sup>8</sup> S.A. Zahra, H.N. Rawhouser, H. Bhawe, D.O. Neubam, J.C. Hayton, *Globalization of Social Entrepreneurship*

*opportunities*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2008, nr 2, s. 117-129.

<sup>9</sup> T. Piecuch, *Charakterystyka przedsiębiorców społecznych – przegląd literatury*, „Ekonomia Społeczna” 2014, nr 2, s. 59.

<sup>10</sup> E. Stępczak, *Przedsiębiorczość społeczna...*, s. 148.

Bardzo ważne są również umiejętność dostrzegania szans w otoczeniu i ich wykorzystywanie oraz otwartość na zmiany.

Wśród podmiotów zaliczanych do przedsiębiorczości społecznej wyróżnia się: stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą, fundacje prowadzące działalność gospodarczą, organizacje non-profit, spółdzielnie pracy, Centrum Integracji Społecznej (CIS), Zakłady Aktywizacji Zawodowej (ZAZ) oraz spółdzielnie socjalne<sup>11</sup>. Warto zwrócić szczególną uwagę na spółdzielnie socjalne i utożsamianie ich z przedsiębiorstwem społecznym w Polsce. Dzieje się tak, dlatego że przedsiębiorstwa społeczne w Polsce nie posiadają odrębnej formy prawnej oraz nie funkcjonuje jasna i klarowna definicja przedsiębiorstwa społecznego. Spośród wszystkich wymienionych wyżej podmiotów to spółdzielnie socjalne są uznawane za najbliższe idą przedsiębiorstwom społecznym<sup>12</sup>. W istocie, pomiędzy spółdzielnią socjalną a przedsiębiorstwem społecznym istnieją pewne podobieństwa. Należy jednak uwzględnić, że te podmioty zdecydowanie różnią się od siebie pod wieloma względami. Jeśli chodzi o misję i cele to spółdzielnie socjalne i przedsiębiorstwa społeczne kierują się celami społecznymi. Są również tradycyjnie rozumianymi przedsiębiorstwami, a zysk jest jedynie instrumentem, który umożliwia realizację konkretnych misji społecznych. Celem spółdzielni jest działanie na rzecz społecznej i zawodowej aktywizacji jej członków. Natomiast, w przypadku przedsiębiorstw społecznych mamy do czynienia z rozwiązywaniem społecznych problemów w dużo szerszej skali, które tak naprawdę nie muszą dotyczyć ich samych i obejmują obszar poza przedsiębiorstwem. Można zauważyć, że polski model tak naprawdę często ogranicza się do działań w ramach spółdzielni i jej członków, a modele zagraniczne są bardziej otwarte na zewnątrz. Ponadto w przypadku spółdzielni socjalnych ważny jest rodzaj członkostwa, a w przypadku przedsiębiorstw społecznych jest to rodzaj oferowa-

---

<sup>11</sup> S. Sady, A. Kornicka, T. Guzdek, *Formy przedsiębiorczości społecznej. Korzyści i szanse.*, Stowarzyszenie Odnowy Obszarów Wiejskich „Wieś i Europa”, Kraków 2011, s. 14.

<sup>12</sup> B. Bieńkowska, *Spółdzielnie socjalne – szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 450, s. 39–41.

nych produktów i usług i to on decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo może być klasyfikowane jako przedsiębiorstwo społeczne<sup>13</sup>.

Przedsiębiorstwa społeczne bez względu na formę prawną mogą angażować się w bardzo różnorodne działania i odpowiadać na potrzeby społeczne ze zróżnicowanych obszarów. Do kompetencji jakimi dysponują przedsiębiorstwa społeczne należą<sup>14</sup>:

- integracja społeczna i działalność na rynku pracy (integracja społeczna osób z autyzmem, osób młodych, osób po 50 roku życia, matek opiekujących się dziećmi, pomoc w powrocie do życia w społeczeństwie osobom osadzonym w zakładach karnych wychodzącym na wolność);
- dostarczanie usług publicznych, w tym: *i*) usług społecznych (działania w obszarze szeroko rozumianej służby zdrowia – szkolenie i przygotowywanie sanitariuszek do pracy w szpitalu, usługi edukacyjne – prowadzenie przyszkolnego sklepu w celu utrzymania małej wiejskiej szkoły, działania w obszarze usług socjalnych, prowadzenie różnego rodzaju instytucji opiekuńczych oraz świadczenie usług opiekuńczych w domu, tworzenie schronisk dla bezdomnych); *ii*) usług technicznych (utrzymywanie zieleni miejskiej i innych prac porządkowych związanych z mieniem publicznym, zbieranie odpadów, ich segregacja i utylizacja – oferowanie pracy osobom niepełnosprawnym lub chorym psychicznie, zatrudnianie do takich prac osób, które zalegają z płaceniem czynszu);
- świadczenie usług o charakterze wzajemnym (ubezpieczenia wzajemne, np. Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych, usługi zdrowotno-opiekuńcze, spółdzielnie telefoniczne, Banki Czasu – wzajemne dzielenie się kompetencjami i usługami w obrębie grupy osób zintegrowanych w Banku, systemy barterowe);

---

<sup>13</sup> Szerzej o różnicach i podobieństwach pomiędzy spółdzielnią socjalną a przedsiębiorstwem społecznym: J. Brzozowska, *Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s. 33–40.

<sup>14</sup> P. Frączak, J.J. Wygnański, *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju.*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 23–26.

- świadczenie usług na otwartym rynku (oferowanie usług budowlano-remontowych, usług turystycznych i hotelarskich, usług gastronomicznych, usług w dziedzinie sprzątanania i zatrudnianie do pracy osób niepełnosprawnych, osób po kryzysach psychicznych i innych zagrożonych wykluczeniem jednostek, które mają problem ze znalezieniem zatrudnienia);
- dostarczanie dóbr publicznych i rozwój wspólnot lokalnych (działania z zakresu ochrony środowiska i lokalnych tradycji, ochrona bezpieczeństwa publicznego, ochrona zabytków i dóbr kultury lub samodzielne prowadzenie działalności kulturalnej np. biblioteki czy teatru, działania z zakresu ekologii mające na celu pomoc społeczności lokalnej);
- działalność handlowa i produkcyjna (szerokorozumiane wytwarzanie dóbr oraz pośrednictwo w sprzedaży produktów wytwarzanych przez innych, oferowanie pracy osobom mającym problemy z uzyskaniem zatrudnienia obejmującej produkcję mebli, szycie odzieży, tworzenie rękodzieła, produkcja żywności regionalnej i ekologicznej).

Przedsiębiorczość społeczna jest niezwykle ważna ze względu na stale powiększające się spectrum problemów społecznych. Z uwagi na niemal nieograniczone możliwości przedsiębiorczości społecznej oraz bardzo szeroki zakres działań, istotne dla społeczeństwa jest jej wspieranie i promowanie. Szczególnie w sytuacjach kryzysowych, takich jak np. pandemia COVID-19, z którymi wiąże się nagłe nasilenie i zwiększenie liczby problemów społecznych można zaobserwować niezbędność i ogrom działań podejmowanych przez przedsiębiorców społecznych.

## **Przedsiębiorczość społeczna przed kryzysem**

Stopniowo zwiększająca się liczba zarejestrowanych podmiotów przedsiębiorczości społecznej i coraz szersza skala działań przez nie podejmowanych bez wątpienia świadczą o ciągłym rozwoju tego zjawiska gospodarczego. Przedsiębiorczość społeczna znajduje się na



różnych etapach rozwoju w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej. Jest to tak szerokie zjawisko, że na potrzeby niniejszego opracowania warto przedstawić najważniejsze trendy związane z przedsiębiorczością społeczną zaobserwowane w ciągu ostatnich kilku lat. W raporcie opublikowanym na początku 2020 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przedstawione zostały trendy związane z przedsiębiorczością społeczną w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej<sup>15</sup>. Wśród nich wyróżnia się<sup>16</sup>:

- 1) Poszerzanie działalności przedsiębiorstw społecznych o kolejne sektory, takie jak: usługi społeczne i zdrowotne, energia odnawialna, społecznie zaangażowane rolnictwo, środowisko oraz kultura. Bardzo duży wpływ ma na to fakt, że określone państwa ustanawiają coraz szersze cele społeczne w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dodatkowo dzięki poszerzeniu obszarów działania mogą otrzymać pomoc osoby o niskich kwalifikacjach, którym grozi utrata pracy związana z wszechobecną i rozprzestrzeniającą się automatyzacją.
- 2) Decentralizację przedsiębiorstw społecznych i podejmowanie przez nie działań związanych z lokalnymi potrzebami i inicjatywami. Procesy te umożliwiają gminom angażowanie się we wspieranie przedsiębiorców społecznych na szczeblu lokalnym. Warto podkreślić, że w ciągu ostatnich kilku lat znacząco wzrosła rola gmin i ich odpowiedników w innych krajach Unii Europejskiej we wspieraniu przedsiębiorców społecznych w kontekście lokalnym.
- 3) Stopniowy wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych i zatrudnionych w nich osób. Dzieje się tak z uwagi na zwiększający się

---

<sup>15</sup> Szerzej o rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce zob. np.: E. Florczak, *Nierówności ekonomiczno-społeczne a cele przedsiębiorstwa społecznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 4, s. 31-32, E. Stępczak, *Przedsiębiorczość społeczna na gruncie polskim. Wielowymiarowy potencjał modelu.*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2020, nr 28, s. 150-152.

<sup>16</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Warszawa 2020, s. 5-6, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/spoeczna-przedsiobczo\\_12-11-2020\\_popr\\_z-okadk.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/spoeczna-przedsiobczo_12-11-2020_popr_z-okadk.pdf), (dostęp: 25.10.2022 r.).

popyt na produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa społeczne, a dodatkowo również otoczenie staje się coraz bardziej sprzyjające dla tego typu działalności. Europejczycy stają się bardziej świadomi społecznie i zainteresowani odpowiedzialną konsumpcją, a przedsiębiorstwa coraz chętniej angażują się w działania z zakresu przedsiębiorczości społecznej.

- 4) Przyjęcie w 2019 roku dokumentu, pt. „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”. Program ten stanowi aktualizację wcześniej obowiązującego programu. W dokumencie tym została przedstawiona strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju, promowania włączenia społecznego, walki z ubóstwem, dyskryminacją, a także plan wspierania przedsiębiorczości społecznej w Polsce na najbliższe kilka lat. Warto wspomnieć w tym miejscu o tym dokumencie z uwagi na to, że zawiera bardzo obiecujące plany działań dotyczące przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Realizacja chociażby części z nich bez wątpienia przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw społecznych i zwiększenia ich popularności na polskim rynku.

## **Przedsiębiorczość społeczna w czasie pandemii**

Celem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa społeczne podczas pandemii COVID-19 w Polsce i na świecie było przede wszystkim zaspokojenie różnorodnych potrzeb społecznych, które pojawiły się wraz z wybuchem pandemii - zarówno tych podstawowych jak i tych mniej dostrzegalnych. Przedsiębiorstwa społeczne w trudnym okresie kryzysu wykazały się wielką kreatywnością, innowacyjnością i gotowością do działania. W zadziwiająco szybkim tempie zaadaptowały się one do nowej, wymagającej sytuacji i wykorzystały szanse do rozwoju i poszerzenia działalności, które przyniosła im pandemia COVID-19. Niemożliwym jest przedstawienie wszystkich działań realizowanych przez przedsiębiorców społecznych w czasie kryzysu z uwagi na ich ogrom, jednak bez wątpienia wymienione niżej przykłady są w stanie pokazać wspaniałomyślność i niezawodność przedsiębiorców społecznych z całego świata (zob. tabela 1).

**Tabela 1.** Działania podejmowane podczas pandemii COVID-19 przez przedsiębiorstwa społeczne na świecie

Kraj	Inicjatywy i działania podejmowane przez przedsiębiorstwa społeczne
Hiszpania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ana Bella Estévez i powołana przez nią fundacja - wspieranie kobiet mieszkających ze stosującymi wobec nich przemoc partnerami. Pomoc udzielana jest w miarę możliwości zdalnie, za pomocą różnego rodzaju narzędzi dostępnych w tych wyjątkowych okolicznościach, np.: social mediów, wiadomości sms.</li> <li>– Platforma maldita.es stworzona przez Clarę Jiménez Cruz – zwalczanie dezinformacji, tj. identyfikowanie nieprawdziwych danych, plotek i fake newsów związanych z koronawirusem.</li> <li>– Red Española de Aprendizaje-Servicio – kontrolowanie pracy wolontariuszy – uczniów szkół podstawowych, uczniów szkół średnich oraz studentów, których zadaniem jest udzielanie wsparcia emocjonalnego samotnym ludziom starszym oraz dzieciom zmagającym się z chorobą w szpitalach. Wolontariusze regularnie prowadzili rozmowy telefoniczne z seniorami, spędzali z nimi czas, pisali listy do chorych dzieci, a także udzielali darmowych korepetycji dzieciom przebywającym w domach podczas choroby.</li> <li>– CoronavirusMakers – pomoc polegająca na produkcji i projektowaniu prototypów masek, gogli, respiratorów, przyłbic, itd. w technologii 3D. Wszystkie informacje udostępniano w otwartym trybie, na zasadzie darmowej licencji. Dzięki temu każda osoba/firma posiadająca drukarkę 3D mogła replikować i tworzyć ww. materiały medyczne i przekazywać je do lokalnych szpitali i placówek medycznych.</li> </ul>
Belgia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Firma Maatwerk – zapewnienie 9 chronionych miejsc pracy, na których produkowano ponad 10.000 masek chirurgicznych codziennie, 12 miejsc pracy zajmujących się produkcją materiałów medycznych (m.in. żeli antybakteryjnych) oraz 11 miejsc pracy dbających o płynność i utrzymanie łańcucha żywnościowego.</li> </ul>
Hongkong	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Senior Citizen Home Safety Association (SCHSA) - oferowanie całodobowej opieki osobistej i pomoc w nagłych wypadkach osobom starszym, osobom znajdującym się w grupie wysokiego ryzyka i innym potrzebującym. Przedsiębiorstwo podczas pandemii przekazywało i dostarczało maseczki i inne środki czystości osobom w podeszłym wieku znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej.</li> </ul>

Kraj	Inicjatywy i działania podejmowane przez przedsiębiorstwa społeczne
Afryka Północna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– AlTibbi – cyfrowa platforma, której celem jest prezentowanie użytkownikom wiarygodnych, aktualnych i uproszczonych informacji medycznych w języku arabskim. Strona zawiera artykuły medyczne, słownik medyczny, dział poświęcony Questions&amp;Answers, usługom telezdrowia i konsultacjom z certyfikowanymi lekarzami. We współpracy z Ministerstwem Zdrowia AlTibbi uruchomiło dedykowaną infolinię Corona, na której można było połączyć się z certyfikowanym lekarzem.</li> </ul>
USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dimagi – udzielenie darmowej subskrypcji mobilnej platformy CommCare w celu usprawnienia systemu raportowania i gromadzenia danych oraz zapewnienia pomocy w nadzorze, zarządzaniu przypadkami, śledzeniu kontaktów i zarządzaniu danymi laboratoryjnymi.</li> <li>– Crisis Text Line – zapewnienie bezpłatnej i poufnej interwencji kryzysowej za pośrednictwem wiadomości SMS. W ciągu kilku chwil można było połączyć się online z wyszkolonym doradcą i otrzymać od niego wsparcie. Dodatkowo oferowano pomoc dla dorosłych oraz dzieci doświadczających przemocy domowej.</li> <li>– YouthBuild USA – wolontariusze dostarczali wodę, kanapki i maseki ochronne setkom robotników rolnych stojących w kolejce nawet przez tydzień, aby złożyć wniosek o zasiłek dla bezrobotnych (z powodu utraty pracy przez kryzys). Zorganizowano również duże namioty i mobilne toalety, aby ludzie mogli schronić się przed słońcem i zadbać o higienę przez ten czas.</li> </ul>
Paragwaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fundación Paraguaya - opracowywanie nowych sposobów udzielania pożyczek mikrofinansowych osobom skrajnie ubogim i znajdującym się w trudnej sytuacji finansowej. Dodatkowo wprowadzono opcję bankowości telefonicznej, a także szkolenia uświadamiające na temat COVID-19 i zajęcia dotyczące umiejętności rozumienia i filtrowania fałszywych informacji.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Stępczak, *Przedsiębiorczość społeczna w czasach pandemii*, „Serwis Samorządowy PAP”, <https://www.samorzad.pap.pl>, (dostęp: 25.10.2022 r.); T. Bignal, *COVID-19: how social enterprises are fighting back!*, „European Association of Service Providers for Persons with Disabilities”, <https://www.easpd.eu/en>, (dostęp: 25.10.2022 r.); F. Bonnici, P. Raja, *6 ways social innovators are responding to the COVID-19 pandemic*, „World Economic Forum”, <https://www.weforum.org>, (dostęp: 25.10.2022 r.).

Działania podejmowane przez przedsiębiorców społecznych na całym świecie podczas pandemii wyróżniają się innowacyjnością, oryginalnością i przede wszystkim różnorodnością. Sektor przedsiębiorczości społecznej zaangażował się w bardzo dokładne rozpoznanie potrzeb, które pojawiły się wraz z wybuchem pandemii, a na podstawie powyższych przykładów można stwierdzić, że zidentyfikował je właściwie i równie skutecznie na nie odpowiedział. Większość tych działań wymagała bardzo dużych nakładów finansowych i tutaj wyraźnie widać, że finansowanie podmiotów przedsiębiorczości społecznej za granicą jest zdecydowanie większe niż w Polsce. Prawie w każdym zakątku świata przedsiębiorcy społeczni z wielkim zapałem angażowali się w pomoc zarówno społeczeństwu, jak i pracownikom i placówkom medycznym. Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce podczas pandemii COVID-19 również zaangażowały się w realizację różnorodnych i innowacyjnych działań, które przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Działania podejmowane podczas pandemii COVID-19 przez przedsiębiorstwa społeczne w Polsce

<b>Przedsiębiorstwo społeczne</b>	<b>Podejmowane działania</b>
Fundacja Aktywizacji i Integracji w Nowem, Warsztaty terapii zajęciowej z Łasina, Fundacja Makowo ze Świecia, Centrum Integracji Społecznej oraz Fundacja Leny Grochowskiej z Mazowsza	<ul style="list-style-type: none"><li>– warsztaty terapii zajęciowej, podczas których szyto różne rodzaje maseczek ochronnych. Maseczki były przeznaczane, zarówno na sprzedaż, jak i przekazywano darmowe partie, m.in. dla miejscowego MGOPS z przeznaczeniem dla opiekunek środowiskowych,</li><li>– warsztaty, podczas których szyte były maseczki dla osób niepełnosprawnych, starszych oraz pracowników hospicjum,</li><li>– współpraca z osobami chętnymi do szycia maseczek (udostępnienie maszyn oraz możliwość wypożyczenia ich do domu, a także materiałów i niezbędnych artykułów). Zysk ze sprzedaży maseczek przeznaczano na cele statutowe fundacji,</li><li>– produkcja maseczek wielokrotnego użytku oraz maseczek jednorazowych, których ograniczona ilość została przeznaczona na sprzedaż, a większość z nich przekazywano nieodpłatnie do Szpitala Miejskiego SPOZOZ w Siedlcach,</li></ul>

Przedsiębiorstwo społeczne	Podejmowane działania
Spółka non profit Vic-tus z Łasina, Stowarzyszenie „Aktywny Senior” z Mławy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie działalności gastronomicznej w celu dostarczania ciepłych posiłków głównie dla starszych mieszkańców Łasina, a także udział w akcji „Posiłek dla lekarza”. W ramach tej akcji przekazuje się darmowe posiłki dla lekarzy, pielęgniarek, ratowników medycznych i innych pracowników placówek medycznych. Fundusze przekazywane są przez osoby biorące udział w zbiórce zorganizowanej na przeznaczonej do tego celu stronie internetowej,</li> <li>– zapewnienie potrzebującym (osobom samotnym, starszym czy bezdomnym) gorących posiłków w ramach akcji „zawieszono obiadu”, która funkcjonuje dzięki wsparciu ludzi wpłacających pieniądze na ten cel,</li> </ul>
Spółdzielnia Inwalidów CHEGOS z Sokołowa Podlaskiego, Spółdzielnia Socjalna Baza z Wąbrzeźna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dezynfekcja pomieszczeń zamkniętych, autobusów i samochodów od wirusów, bakterii i grzybów. Wśród zatrudnionych w spółdzielni pracowników aż 90% to osoby z różnego rodzaju niepełnosprawnościami,</li> <li>– dezynfekcja klatek schodowych oraz zapewnianie różnego rodzaju usług z zakresu sprzątnięcia dla lokalnego urzędu – sprzątnięcie w bibliotece czy realizowanie prac porządkowych w określonych terenach miejskich,</li> </ul>
Fundacja „Otwarte Idee” z Gdańska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekt „Telefon Pogadania” mający na celu pomoc osobom samotnym, które potrzebują wsparcia czy życzliwej rozmowy; szczególną uwagę zwracano na łączenie samotnych osób starszych, które bardzo często są wykluczone cyfrowo z wolontariuszami, pomoc była anonimowa,</li> </ul>
Fundacja Feminoteka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wsparcie dla osób doświadczających przemocy domowej; „<i>Gdzie znajdziesz pomoc...</i>” (wszelkie niezbędne informacje dotyczące tego, gdzie szukać pomocy) oraz poradnik prawny, pt. „<i>Przemoc w domu a kwarantanna</i>”, w którym szczegółowo scharakteryzowano sposób działania służb: policji, sądów czy prokuratury w okresie pandemii, a także zawarto wszelkie potrzebne wzory pism.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Idziak, *Pandemia – trudny czas dla przedsiębiorczości społecznej*, „CIECH TIVI”, <https://www.ciechtivi.pl> (dostęp: 27.10.2022 r.); Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej, *Jak przetrwać koronawirusa?*

*Pomysły przedsiębiorców społecznych*, <https://owies.eu>, (dostęp: 27.10.2022 r.); M. Wilk, *Działalność organizacji pozarządowych w okresie pandemii koronawirusa*, [w:] K. Marcinkiewicz, P. Nowak, D. Popielec, M. Wilk. (red.), *Koronawirus wyzwaniem współczesnego społeczeństwa: media i komunikacja społeczna*, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 192-194.

Jest to zaledwie kilka przykładów działań podejmowanych przez przedsiębiorców społecznych w Polsce podczas pandemii. Z pewnością można zauważyć, że działania te dotyczyły zaspokajania potrzeb społecznych głównie z pięciu następujących obszarów: 1) szycie maseczek i produkcja materiałów medycznych, 2) prowadzenie działalności gastronomicznej polegającej na przekazywaniu posiłków potrzebującym oraz pracownikom placówek medycznych, 3) dezynfekcja pomieszczeń oraz szerokorozumiane usługi z zakresu sprzątnia, 4) wsparcie emocjonalne dla potrzebujących, 5) wsparcie i pomoc dla osób doświadczających przemocy domowej. Przedsiębiorcy społeczni w Polsce przekształcali i poszerzali swoje działalności oraz poszukiwali innowacyjnych rozwiązań, poprzez które mogli pomóc potrzebującym i przetrwać trudny okres pandemii. Z uwagi na ogromne ograniczenia, zarówno organizacyjne, jak i finansowe należy docenić polskich przedsiębiorców społecznych za ich upór, determinację oraz obywatelską i odpowiedzialną postawę wobec zaistniałej sytuacji.

## **Wnioski i podsumowanie**

Po analizie aspektów teoretycznych przedsiębiorczości społecznej oraz przykładów działań podejmowanych przez przedsiębiorców społecznych w Polsce i na świecie podczas pandemii COVID-19 można wyciągnąć wiele interesujących wniosków.

Bez wątplenia pandemia okazała się szansą na rozwój i poszerzenie działalności przedsiębiorców społecznych. Warto zauważyć, że wielu z nich podejmowało działania, z którymi wcześniej nie mieli styczności. Angażowali oni swoich podopiecznych i pracowników w pomoc społeczeństwu i placówkom medycznym realizując tym samym przyświecające przedsiębiorczości społecznej cele społeczne. Prawdopodobnie, gdyby przedsiębiorcy społeczni nie wykorzystali szans, które pojawiły

się w otoczeniu wraz z wybuchem pandemii to ich działalności mogłyby nie przetrwać tego trudnego okresu. Bez wątplenia dużym ułatwieniem dla przedsiębiorców społecznych był fakt, że nagle pojawiło się wiele różnorodnych potrzeb społecznych i tym samym popyt na usługi przedsiębiorców społecznych drastycznie wzrósł.

Należy również podkreślić, że wsparcie ze strony przedsiębiorców społecznych podczas pandemii okazało się niezbędne. Pojawiły się również opinie, że to właśnie działania ze strony przedsiębiorców społecznych okazały się bardziej pomocne niż te ze strony samorządów i państwa. Przedsiębiorstwa społeczne z uwagi na ich kreatywność i wyjątkowe zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społecznych, wsparły wiele różnych podmiotów w tym trudnym okresie<sup>17</sup>. Przedsiębiorcy społeczni właściwie rozpoznali szanse jakie pojawiły się w otoczeniu podczas pandemii COVID-19, zidentyfikowali liczne i różnorodne potrzeby społeczne oraz podjęli odpowiednie i skuteczne działania, aby na nie odpowiedzieć. Udowodnili oni tym samym, że potrafią odnaleźć się w kryzysowych sytuacjach i bardzo szybko wyciągają wnioski z tego co dzieje się w ich otoczeniu. Dodatkowo przedsiębiorcy społeczni pokazali, że potrafią być elastyczni i mogą bardzo szybko zmienić podejście do zaplanowanych działań adaptując się do zmian.

Bez wątplenia w Polsce dużym ograniczeniem dla przedsiębiorców społecznych podczas pandemii był aspekt finansowania, z którym zmagają się oni od dłuższego czasu. Z uwagi na to wiele przedsiębiorstw społecznych niestety nie poradziło sobie z tą sytuacją, zmniejszyło swoją aktywność a nawet zaprzestało prowadzenia działalności<sup>18</sup>. Dlatego też koniecznym wydaje się być nadanie przedsiębiorcom społecznym w Polsce odrębnej formy prawnej oraz wypra-

---

<sup>17</sup> M. Wilk, *Działalność organizacji pozarządowych w okresie pandemii koronawirusa*, [w:] K. Marcinkiewicz, P. Nowak, D. Popielec, M. Wilk (red.), *Koronawirus wyzwaniem współczesnego społeczeństwa: media i komunikacja społeczna*, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 194-195.

<sup>18</sup> J. Schmidt, *Reakcja organizacji pozarządowych na pandemię COVID-19. Wpływ pandemii COVID-19 na organizacje pozarządowe w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2020, s. 2.



cowanie jasnej definicji przedsiębiorczości społecznej. Dodatkowo warto popularyzować model przedsiębiorczości społecznej i jego nieograniczony potencjał dzięki czemu może wzrosnąć chęć angażowania się w taką działalność oraz zainteresowanie ze strony inwestorów. Istotnym aspektem jest konieczność zwiększenia finansowania podmiotów przedsiębiorczości społecznej ze środków państwowych oraz udzielenie formalno-prawnego wsparcia w procesie pozyskiwania źródeł finansowania. Bardzo pomocne mogą okazać się również różnego rodzaju działania informacyjne, edukacyjne i promocyjne zachęcające do finansowania przedsiębiorczości społecznej i kreujące jej pozytywny wizerunek. Ważna jest przede wszystkim współpraca trzech kluczowych podmiotów: przedsiębiorców społecznych, państwa i społeczeństwa. Istotne są relacje partnerskie, które umożliwią rozwój działalności przedsiębiorców społecznych co skutkuje poprawą jakości życia wszystkich interesariuszy. Przedsiębiorcy społeczni często nie są w stanie samodzielnie sprostować wszystkim stawianym przed nimi barierom i ograniczeniom. Warto ułatwić im prowadzenie działalności, umożliwić rozwój i poszerzanie realizowania dobrych praktyk w kolejnych sektorach<sup>19</sup>.

Działania podejmowane przez przedsiębiorców społecznych podczas pandemii, które zostały wymienione w niniejszym opracowaniu są tylko niewielką częścią wszystkich zrealizowanych tego typu działań w okresie kryzysu. Należy zwrócić szczególną uwagę na tę ogromną skalę bezinteresownej pomocy oraz zaangażowania. Nasuwa się bowiem pytanie: Gdyby społeczeństwa z całego świata nie otrzymały tak ogromnej pomocy ze strony przedsiębiorców społecznych czy istniałaby szansa na powrót do normalnego życia?

## **Bibliografia**

Bieńkowska B., *Spółdzielnie socjalne – szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 450, s. 35-45.

---

<sup>19</sup> M. Ćwiklicki, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Przedsiębiorczość społeczna w czasie kryzysu*, „Ekonomia Społeczna” 2020, nr 2, s. 89.

- Bignal T., *COVID-19: how social enterprises are fighting back!*, „European Association of Service Providers for Persons with Disabilities”, <https://www.easpd.eu/en>, (dostęp: 25.10.2022 r.).
- Błanda S., Urbančíková N., *Social Entrepreneurship as a Tool of Sustainable Development*, „Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita” 2020, nr 3, s. 21–36.
- Bonnici F., Raja P., *6 ways social innovators are responding to the COVID-19 pandemic*, „World Economic Forum”, <https://www.weforum.org>, (dostęp: 25.10.2022 r.).
- Brzozowska J., *Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s. 33–41.
- Ćwiklicki M., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Przedsiębiorczość społeczna w czasie kryzysu*, „Ekonomia Społeczna” 2020, nr 2, s. 7–10.
- Garza Carranza M.T. de la, Guzmán-Soria E., López-Lemus J.A., Sierra Martínez A.C., *Social entrepreneurship innovation: A study from Mexico*, “Entrepreneurial Business and Economics Review” 2020, nr 4, s. 201–220.
- Florczyk E., *Nierówności ekonomiczno-społeczne a cele przedsiębiorstwa społecznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 4, 27–38.
- Frączak P., Wygnański J.J., *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju.*, Wyd. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Gupta P., Chauhan S., Paul J., Jaiswal M.P., *Social Entrepreneurship Research: A Review and Future Research Agenda*, “Journal of Business Research” 2020, nr 113, s. 209–229.
- Hockerts K., *Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures*, [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Social Entrepreneurship*, Wyd. Palgrave Macmillan, London 2006, s. 142-154.
- Idziak A., *Pandemia – trudny czas dla przedsiębiorczości społecznej*, „CIECH TIVI”, <https://www.ciechtivi.pl> (dostęp: 27.10.2022 r.).
- Mair J., Martí I., *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, “Journal of World Business” 2006, nr 41, s. 36–44.
- Navigator Capital Group, *Firmy w dobie COVID-19*, <https://pracodawcy-rp.pl/upload/files/2020/06/navigator-capital-group-raport-z-badania-firm-2020-1.pdf>, (dostęp: 1.12.2022 r.).
- Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej, *Jak przetrwać koronawirusa? Pomyśły przedsiębiorców społecznych*, <https://owies.eu> (dostęp: 27.10.2022 r.).
- Pacut A., *Przedsiębiorczość społeczna – ujęcie procesowe*, “Przedsiębiorczość – Edukacja” 2020, t. 16, nr 2, s. 152–163.
- Piecuch T., *Charakterystyka przedsiębiorców społecznych – przegląd literatury*, „Ekonomia Społeczna” 2014, nr 2, s. 58–68.

- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Bilans Kapitału Ludzkiego. Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm*, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/13-B-KL-Raport-z-badania-pracodawcow-28-11.pdf> (dostęp: 1.12.2022 r.).
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Warszawa 2020, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/spoeczna-przedsiębiorczo\\_12-11-2020\\_popr\\_z-okadk.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/spoeczna-przedsiębiorczo_12-11-2020_popr_z-okadk.pdf), (dostęp: 25.10.2022 r.).
- Sady S., Kornicka A., Guzdek T., *Formy przedsiębiorczości społecznej. Korzyści i szanse*, Stowarzyszenie Odnowy Obszarów Wiejskich „Wieś i Europa”, Kraków 2011.
- Schmidt J., *Reakcja organizacji pozarządowych na pandemię COVID-19. Wpływ pandemii COVID-19 na organizacje pozarządowe w Polsce*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2020.
- Stępczak E., *Przedsiębiorczość społeczna na gruncie polskim. Wielowymiarowy potencjał modelu*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2020, nr 28, s. 146–163.
- Stępczak E., *Przedsiębiorczość społeczna w czasach pandemii*, „Serwis Samorządowy PAP”, <https://www.samorzad.pap.pl> (dostęp: 25.10.2022 r.).
- Wilk M., *Działalność organizacji pozarządowych w okresie pandemii koronawirusa*, [w:] K. Marcinkiewicz, P. Nowak, D. Popielec, M. Wilk (red.), *Koronawirus wyzwaniem współczesnego społeczeństwa: media i komunikacja społeczna*, Wyd. Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 185-198.
- Zahra S.A., Rawhouser H.N., Bhawe H., Neubam D.O., Hayton J.C., *Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities*, “Strategic Entrepreneurship Journal” 2008, nr 2, s. 117–131.