

DOI: <https://doi.org/10.34768/r1.2021.v472.15>**Anna Mielczarek-Żejmo***

Uniwersytet Zielonogórski

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9426-942X>e-mail: a.mielczarek-zejmo@wpps.uz.zgora.pl**Rafał Sikora****e-mail: r.sikora@onet.pl

**PODMIOTY EKONOMII SPOŁECZNEJ
I PRZEDSIĘBIORSTWA PRYWATNE. BARIERY
WSPÓŁPRACY**

SOCIAL ECONOMY ENTITIES AND PRIVATE ENTERPRISES. BARRIERS TO COOPERATION

Keywords: social economy, market sector, cross-sector cooperation.

The study analyses cross-sector cooperation in social economy. This cooperation is perceived as an important factor in the development of social economy, which is one of the mechanisms of social change and an answer to challenges related to social exclusion and disintegration. This paper raises questions about the types of barriers to cooperation between social economy entities and business sector entities based on a literature review. The answers are provided by the literature review. The authors find that there are three types of barriers to cross-sector cooperation between business and social economy. These are institutional, mental and operational barriers.

* **Anna Mielczarek-Żejmo** – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie socjologia; zainteresowania naukowe: partycypacja obywatelska, rozwój współpracy transgranicznej, rewitalizacja, zagadnienia struktury społecznej.

** **Rafał Sikora** – mgr politologii; zainteresowania naukowe: marketing polityczny i reklama, partycypacja i ochrona środowiska.

PODMIOTY EKONOMII SPOŁECZNEJ I PRZEDSIĘBIORSTWA PRYWATNE. BARIERY WSPÓŁPRACY

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna, sektor rynku, współpraca międzysektorowa.

Przedmiotem analiz jest współpraca międzysektorowa w obszarze ekonomii społecznej. Współpraca ta jest postrzegana jako ważny czynnik rozwoju ekonomii społecznej, stanowiącej jeden z mechanizmów zmiany społecznej i odpowiedź na wyzwania związane z wykluczeniem i dezintegracją społeczną. W niniejszym artykule sformułowano pytania o rodzaje barier współpracy pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej i podmiotami sektora biznesu na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. Odpowiedzi przynosi przegląd literatury. Ustalenia autorów pozwalają na sformułowanie trzech rodzajów barier współpracy międzysektorowej biznesu i ekonomii społecznej. Są to bariery instytucjonalne, mentalne i operacyjne.

Wprowadzenie

W odpowiedzi na złożoność ekonomii społecznej (ES) badacze i praktycy postulują stałe poszerzanie zakresu współpracy międzysektorowej, szczególnie z sektorem biznesu. Stosunkowo słabo rozpoznany teoretycznie i praktycznie temat dotyczy blokad i przeszkód stojących na drodze do tej współpracy sprzyjającej zmianie społecznej w obszarach dezintegracji. Ich obecność jest niewątpliwa, bo współpraca obu sektorów, pomimo opisywanych szeroko korzyści, nie jest zjawiskiem powszechnym.

W 2019 r. 34,6% podmiotów ekonomii społecznej deklarowało współpracę z przedsiębiorstwami (GUS 2021). Wynik ten jest zbliżony do poziomu z 2015 (33,9%) i 2017 r. (32,4%). Stosunkowo niski poziom współpracy międzysektorowej utrzymuje się Polsce mimo poprawy jej podstaw zauważanych przez niektórych badaczy (Murawska 2013). Bardziej szczegółowe dane potwierdzają przekonanie o niedostatku współpracy między podmiotami ekonomii społecznej i biznesem. W 2019 r. z przedsiębiorstwami prywatnymi regularnie współpracowało 21,6% podmiotów ES, natomiast podstawy formalne (podpisanie umowy) występowały w 22,9% badanych organizacjach. Inicjatorem zdecydowanej większości kooperacji (84,1%) były podmioty ekonomii społecznej. Najczęstszym motywem podejmowania współpracy z biznesem przez organizacje non-profit (bez wyróżniania podmiotów ES) była chęć pozyskania wsparcia materialnego (środków finansowych, darów rzeczowych i in.).

W artykule podejmujemy próbę odpowiedzi na pytanie o rodzaje barier współpracy pomiędzy podmiotami ES i podmiotami sektora biznesu w oparciu o przegląd literatury przedmiotu. Analizie została poddana zarówno literatura polsko- jak i anglojęzyczna. Naszym zadaniem było zgromadzenie szerokiego spektrum literatury. Analizując zgromadzony materiał, dążyliśmy do identyfikacji kategorii barier współpracy międzysektorowej.

Nasze rozważania rozpoczynamy od prezentacji definicji współpracy międzysektorowej oraz przykładów jej potencjalnych korzyści. Następnie przedstawiamy sformułowane przez nas rodzaje barier współpracy międzysektorowej biznesu i ES: instytucjonalne, mentalne i operacyjne.

Współpraca międzysektorowa – podstawowe pojęcia

Zainteresowanie współpracą międzysektorową, wynikające z przypisywanego jej znaczenia dla osiągania celów uczestniczących w niej podmiotów, ma odzwierciedlenie w literaturze. Pojęcie doczekało się licznych opracowań w różnych dziedzinach nauki (Waddock, Post 1991, Woltjer 2000, Provan, Kenis 2008, 2012, Koschmann, Khun, Pfarre 2012; Borkowska 2014, Łojko 2018 i in.). Autorzy definicji współpracy międzysektorowej zwracają uwagę m.in. na wspólnotę celów oraz wymianę zasobów materialnych i niematerialnych pomiędzy partnerami. Aspekty te zostały uwzględnione także w definicji autorstwa Johna M. Brysona, Barbary C. Crosby i Melissy Middleton Stone (2006, s. 44), według których współpraca międzysektorowa polega na łączeniu lub dzieleniu się „informacjami, zasobami, działaniami i możliwościami przez organizacje w dwóch lub więcej sektorach w celu osiągnięcia wspólnie rezultatu, którego organizacje nie mogłyby osiągnąć oddzielnie w jednym sektorze”. Współpraca tego rodzaju odbywa się na środku kontinuum sposobów radzenia sobie z problemami publicznymi (Crosby, Bryson 2005). Z jego jednej strony znajdują się organizacje, które (prawie) się ze sobą nie łączą, a z drugiej organizacje współtworzące nowe byty. Pośrodku są podmioty współpracujące, które spełniają powyższe kryteria.

Do analizy barier współpracy międzysektorowej wykorzystujemy dwie perspektywy teoretyczne: instytucjonalną i *governance*. Pierwsza kładzie nacisk na normy i reguły, które powstają w sytuacji dążenia odrębnych podmiotów do porozumienia w sprawie wspólnych celów i działań (Bryson, Crosby, Middleton Stone 2006). Dotyczą one budowania zaufania, organizowania uczestnictwa sprzyjającego włączeniu społecznemu, wspólnego rozumienia problemu, budowania zaangażowania we wspólne cele i działania oraz planowania i in. Wyzwaniem dla struktur realizujących ideę współpracy międzysektorowej jest zarządzanie (*governance*), ważne w sytuacji napięć i konfliktów powstających w procesie współpracy. Ich źródłem są odmienne

logiki instytucjonalne (Bryson, Crosby, Middleton Stone 2015), nierównowaga zasobów (siły) (Agrano 2007), współwystępowanie potrzeby autonomii i współzależności interesów zbiorowych (Thomson, Perry 2006) oraz wewnętrzna i zewnętrzna legitymacja (Kenis, Provan 2008). Przedmiotem naszej analizy jest partnerstwo międzysektorowe między przedsiębiorstwami prywatnymi reprezentującymi tzw. drugi sektor i podmiotami ES.

Za Markiem Rymszą (2005) przyjmujemy, że ekonomia społeczna tworzy szczególny sektor gospodarki, w którym działalność gospodarcza łączy się celami społecznymi. Zakres podmiotów ES wyznacza między innymi *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej*. Są to zatem zarówno podmioty reintegracyjne (np. kluby integracji społecznej, centra integracji społecznej), jak i przedsiębiorstwa społeczne (np. spółdzielnie socjalne), organizacje pozarządowe niebędące przedsiębiorstwami społecznymi oraz in. Działalność jednostek tego rodzaju znacząco się odróżnia od przedsięwzięć podejmowanych przez podmioty działające w sferze prywatnej. Do drugiego sektora – prywatnego zaliczamy organizacje nastawione na zysk (for-profit) – biznes, przedsiębiorstwa prywatne. Nastawienie to jest podstawowym kryterium odróżniającym podmioty z sektora rynkowego od podmiotów z sektorów publicznego i społecznego (Murawska 2013, Zelga 2017).

Podmioty ES działają, zarówno w sektorze publicznym (np. warsztaty terapii zajęciowej), jak i pozarządowym (np. stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie socjalne). Od przedsiębiorstw prywatnych odróżnia je orientacja na społeczną użyteczność oraz przeznaczanie wypracowanej przez nie nadwyżki na realizację celów społecznych (Markiewicz 2012). Ich celem jest reintegracja społeczna i zawodowa osób wykluczonych oraz koncentracja „na pobudzeniu demokracji i partycypacji społeczności lokalnych, jak również podnoszenie spójności lokalnej gospodarki poprzez produkcję dóbr i usług” (Jagielska, Matejek 2017, s. 27). Teoretyczne opisy i definicje ES koncentrują się najczęściej wokół relacji podmiotów ES z „rynkiem”, a w przypadku organizacji z sektora pozarządowego, także z „państwem”; roli podmiotów ES w zapobieganiu wykluczeniu społecznemu osób, którym grozi marginalizacja; roli podmiotów ES w budowaniu kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego (Sałustowicz 2007, Miżejewski 2006). Dostrzegana jest komplementarność organizacji sektora prywatnego i podmiotów ES i oraz ich „naturalne partnerstwo” (Machnik-Pado, Pokora 2012). ES nie ma ostrych i sztywnych granic, jest otwarta na podmioty z innych sfer gospodarki. „Między jej podmiotami a podmiotami innych segmentów gospodarki zachodzą rozmaite przepływy i oddziaływania” (Hausner 2012, s. 122).

Na korzyści współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami prywatnymi i podmiotami ES możemy spojrzeć z perspektywy ich pożytku dla part-

nerów oraz dla ich otoczenia. Główną korzyścią dla podmiotów ES z tytułu współpracy z biznesem jest poprawa skuteczności realizacji celów statutowych, np. integracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzenie miejsc pracy, świadczenie usług społecznych na rzecz interesu ogólnego. Podniesienie skuteczności w tych obszarach może wynikać z redukcji kosztów działania, uzyskania dostępu do dodatkowych źródeł finansowych, pozyskania dodatkowego kapitału rzeczowego, pozyskania dodatkowej wiedzy i in. W wyniku współpracy rośnie konkurencyjność podmiotów, a także wartość społeczna ich działalności.

Przedsiębiorcy współpracujący z podmiotami reprezentującymi trzeci sektor szybciej osiągają cele biznesowe, zwiększają sprzedaż produktów i usług, budują przewagę konkurencyjną, kształtując dobrą atmosferę i zwiększając poziom wzajemnego zaufania, poprawiają relacje z otoczeniem. Podnosi się reputacja przedsiębiorstwa, zwiększa jego prestiż i poprawia się jego wizerunek, rośnie zainteresowanie inwestorów i wartość rynkowa przedsiębiorstwa (Machnik-Pado, Pokora 2012, Bieńkowska 2017, Radziszewska 2017).

Część działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa prywatne we współpracy z podmiotami ES mieści się w strategiach społecznej odpowiedzialności biznesu, część daleko poza nią wykracza. Współpraca przynosi korzyści także otoczeniu partnerów – szeroko rozumianemu społeczeństwu, czy w węższym ujęciu, gminie, miastu, społeczności. Wypracowywany wspólnie zysk społeczny jest wymierny a lista jego elementów składowych długa (Mazur-Wierzbicka 2017). Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami prywatnymi a podmiotami ES sprzyja m.in. większej konsumpcji z tytułu wyższych wynagrodzeń, wzrostowi poziomu inwestycji w wyniku innowacyjności, wzrostowi społecznej wydajności pracy, wzrostowi poziomu i terminowości zbierania podatków i składek na ubezpieczenia społeczne, wzrostowi oszczędności budżetowych, mobilizacji środków na działalność charytatywną i realizację celów charytatywnych i społecznych niemożliwych do realizacji bez pomocy przedsiębiorstw, lepszemu klimatowi społecznemu (ograniczenie liczby strajków), wzrostowi PKB powyżej przeciętnego i in. (tamże). Korzyści dla otoczenia zewnętrznego dotyczą także budowania więzi między członkami społeczności (Trzewiczek 2012).

Bariery współpracy międzysektorowej

W dalszej części artykułu przedstawiamy najważniejsze, wskazywane przez badaczy przedmiotu bariery, stojące na drodze do współpracy pomiędzy sektorem biznesu a ES. Na bariery te spoglądamy przez pryzmat (1) warunków wytwarzanych przez instytucje i organizacje składające się na oto-

czenie omawianych związków (bariery instytucjonalne), (2) sposobów ich definiowania i oceniania (bariery mentalne) oraz (3) podejmowanych działań (bariery operacyjne). Podejście to wynika z założenia, że wyróżnione aspekty funkcjonowania współpracy między podmiotami ES i biznesu są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują. Schemat tego oddziaływania znajduje się poniżej. Poniżej omawiamy kolejno bariery o charakterze instytucjonalnym, mentalnym i strategicznym.

Barriere instytucjonalne

Źródła barier instytucjonalnych współpracy pomiędzy ES a biznesem wynikają z odmiennych idei działania sektorów składających się na ich rozumienie. Należą do nich formalne i nieformalne niezależne od siebie reguły funkcjonowania podmiotów ES i podmiotów biznesowych. Instytucje reprezentują określony zbiór przekonań i wartości, zestaw celów i środków. Do tak pojmowanych barier należy sposób rozumienia (1) celów funkcjonowania sektorów, (2) pojęcia zysku, (3) wartości i (4) racjonalności.

Rozbieżności dotyczące wartości tworzących fundamenty obu sektorów odnotowywane są od początku funkcjonowania ES i odnoszą się do celów działania sektora prywatnego i podmiotów ES. Na poziomie makro „ekonomia społeczna powstała jako wyraz krytyki wobec klasycznej ekonomii politycznej oraz konkurencji” (Szopa 2012) i można ją „umieścić w historycznej tradycji zapobiegania destrukcyjnym działaniom rynku niezakorzonego społecznie” (Wygnański 2012). Odmienność celów działania przedsiębiorstw prywatnych i podmiotów ES nie jest postrzegana jedynie jako rozbieżność, czy sprzeczność. W działalności podmiotów nastawionych na zysk społeczny upatruje się sposobu przeciwdziałania negatywnym skutkom rynku, szczególnie w postaci sfery wykluczenia społecznego osób reprezentujących niedostosowanie do jego reguł. Taki sposób postrzegania celów działania przedsiębiorstw prywatnych i podmiotów ES dotyczy także kreatorów rzeczywistości, którzy znają i rozumieją tę historyczną tradycję, ale którzy nie są całkiem świadomi potencjalnych korzyści ze współpracy. Bariery te („genetyczne filtry”) występują zarówno po stronie podmiotów ekonomii społecznej, jak i po stronie biznesu. To pierwszy powód dla którego – pomimo upływu ponad stu lat – współpraca między ES a biznesem jest w znacznym stopniu ograniczona.

Fundamentalne rozbieżności są dostrzegane także w sposobach pojmowania zysku. Zysk jest tym celem, który stoi na drodze do współpracy międzysektorowej, ponieważ inaczej jest on formułowany w biznesie i ES. W biznesie pojęcie zysku nadaje sens wszystkim działaniom, a podejmowana przez biznes aktywność społeczna, głęboko zakorzeniona w idei CSR, by-

wa nieszczerza i pozorowana (Sobotko, Kozłowski 2017, Radziszewska 2017). Zdaniem wielu autorów pojęcie zysku nie mieści się w słowniku ES i jest jej zaprzeczeniem. Wypracowany przez przedsiębiorstwa społeczne zysk uznawany jest za warunek skuteczniejszej realizacji celów społecznych. Podmioty ES, w przeciwieństwie do podmiotów biznesu, odpowiadają na potrzeby społeczne, nastawione są na realizację celów społecznych, ich kultura zarządzania oparta jest o partnerstwo i partycypację, a korzyści odnoszą nie tylko właściciele, ale i beneficjenci (Machnik-Pado, Pokora 2012).

Dla praktyków sektora pozarządowego kwestia zysku jest złożona, może być kłopotliwa i działać paraliżująco ze względu na teoretyczne konotacje definicyjne oraz opinię otoczenia. Jest to związane z lękiem przed utratą legitymizacji społecznej. Część społeczeństwa podziela zdanie, że tam, gdzie pojawia się zysk, niemożliwe jest realizowanie działań o charakterze *pro publico bono* (Giza-Poleszczuk 2008). W podobnym tonie wypowiada się Bogumiła Szopa (2012), dla której brak zysku jest immanentną, wspólną cechą organizacji pozarządowych, rynki zaś faworyzują interesy prywatne kosztem publicznych i wytwarzają antyspołeczne zachowania negatywnie oddziałujące na solidarność. Z drugiej strony, silne poczucie misji wśród przedsiębiorców społecznych może blokować współpracę i powodować zajmowanie niższych lokat w rankingach przygotowywanych na podstawie wskaźników związanych z ekonomizacją działalności (Giza-Poleszczuk 2008).

Sposób definiowania zysku przez podmioty ES i przedsiębiorstwa prywatne skutkuje różnicami w rozumieniu wartości oraz racjonalności. Dla przedsiębiorców komercyjnych sposobem mierzenia przyrostu wartości firmy jest tworzenie majątku, a podmioty ES tworzą wartość społeczną. Podkreślając, że główną zaletą ES jest kompleksowe dostarczanie dóbr, których logika wychodzi poza schemat klasycznej teorii dóbr publicznych, zwraca jednak uwagę na trudność w przewyciężeniu dychotomii wytwarzanie-konsumpcja (Hausner 2012), co jest przecież motorem napędowym biznesu.

Inaczej też rozumiane jest pojęcie racjonalności. W ES związane jest z działaniem etycznym, a w biznesie jest równoznaczne z racjonalizmem technokratycznym, instrumentalnym (Filek 2012). Oceniane jest w kontekście „zewnątrznym” (współpracy z nastawionym na zysk biznesem) lub „wewnętrzny”, gdy trzeci sektor samodzielnie, ale zgodnie z wzorcami rynkowymi wypracowuje zysk z myślą o skuteczniejszej realizacji celów społecznych.

Dylematy instytucjonalne dostrzegalne są w strategicznym dokumencie polskiego środowiska ES, w *Manifeście Ekonomii Społecznej* (2008). Choć autorzy Manifestu podkreślają w nim wagę partnerstwa międzysektorowego, to jednocześnie zauważają, że ES jest najlepszą odpowiedzią na wady ryn-

ku. Dlatego zwracamy uwagę na znaczenie dwóch tendencji. Z jednej strony podkreśla się wagę partnerstwa i współpracy międzysektorowej dla skuteczności realizacji celów społecznych przez podmioty ES. Z drugiej uwypukla się cechy działalności podmiotów obu sektorów, które nie tylko wykluczają współpracę, ale i definiują ich sektorową tożsamość.

Bariery mentalne

Bariery mentalne powiązane są ze sposobami myślenia przedstawicieli obu sektorów, a wyrażają się przede wszystkim w wiedzy, prezentowanych opiniach i postawach. Jest to (1) niski poziom wiedzy o zasadach funkcjonowania potencjalnych partnerów, (2) obecne w przestrzeni publicznej stereotypy na temat podmiotów obu sektorów – przede wszystkim ES, ale i biznesu, (3) przeciwstawianie biznesu i ekonomii społecznej, (4) niski poziom motywacji do poszukiwania nowych rozwiązań.

Bariery współpracy wynikają także z wzajemnej nieznajomości i nieufności podmiotów komercyjnych i podmiotów reprezentujących gospodarkę społeczną (Machnik-Pado, Pokora 2012). Ograniczenia dotyczące wiedzy odnoszą się do zagadnień fundamentalnych dla gospodarki społecznej. Deficyty tego rodzaju dotyczą ES i całego trzeciego sektora. „O ile co do ekonomii społecznej można jeszcze liczyć, że pojęcie to uruchamia jakieś formy indukcyjnego i skojarzeniowego sposobu objaśniania, o tyle w przypadku pojęcia trzeci sektor jest to znacznie trudniejsze, a ewentualne konotacje prowadzą w zupełnie niewłaściwym kierunku (np. Trzeci Świat itp.)” (Wygnański 2012, s. 141). Brak wiedzy należy także wiązać z przeinaczaniem znaczenia ES. Mylne jej postrzeganie prowadzi np. do skojarzeń z socjalizmem. Deficyt wiedzy dotyka przeciętnego obywatela i środowiska odpowiedzialne za tworzenie warunków rozwoju ES: przedsiębiorców, samorządowców i urzędników (Giza-Poleszczuk 2008).

Brak wiedzy, jej niski poziom lub historyczne odniesienia rodzą stereotypy. Mowa tu zarówno o stereotypach na temat ES, jak i jej aktorów-organizacji, przedstawicieli środowiska oraz beneficjentów, oraz na temat środowiska biznesu. „Terminy związane z ekonomią społeczną – w tym termin «ekonomia społeczna» – nacechowane są w świadomości społecznej negatywnie. Produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa społeczne są postrzegane stereotypowo jako niskiej jakości – rozlewa się na nie odium dość powszechnego postrzegania grup marginalizowanych (osób niepełnosprawnych, długotrwale bezrobotnych itp.)” (Giza-Poleszczuk 2008, s. 37). Nierzadką reakcją na niekorzystny obraz ES, jej uczestników, produktów i form organizacyjnych jest ukrywanie społecznego charakteru podejmowanej działalności (Laurisz, Mazur 2008).

Negatywne stereotypy o sektorze prywatnym mają inne źródła. W przestrzeni publicznej daje się odczuć wpływ ideologii poprzedniego systemu, „deprecjonującego działania indywidualne, oddolną i niezależną inicjatywę, samoorganizowanie się, a jednocześnie promującego rozwiązania centralistyczne, państwowe i odgórne. Wpajano przekonanie, że sytuacje społeczne są grą o sumie zerowej: jeżeli ktoś wygrywa, to kosztem kogoś innego, kto tyle samo przegrywa. Oznacza to, że wybijający się ludzie sukcesu muszą zerować na czyjeś krzywdzie” (Praszkier, Nowak 2012, s. 12).

Ograniczona wiedza różnych aktorów rynku, wzajemne i negatywne stereotypy prowadzą do tego, że zarówno podmioty ES, jak i podmioty biznesu nie dostrzegają potencjalnych korzyści z podjęcia współpracy. Wyrazem tego jest między innymi nastawienie wobec tworzenia klastrów społecznych. „W Polsce koncepcja klastrów społecznych nie jest jeszcze w pełni upowszechniona. Wielu potencjalnych partnerów tego typu sieci strategicznych, takich jak: organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, podmioty sektora B+R prowadzące aktywność w obszarze problemów społecznych, organizacje publiczne (jednostki samorządu terytorialnego, urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej itp.) mogłoby wzmocnić ich masę krytyczną. Jednak ich relatywnie niski poziom świadomości w zakresie społecznego klasteringu – wciąż to uniemożliwia” (Moszkowicz, Bembenek 2017, s. 531). W efekcie mamy do czynienia ze stosunkowo niskim poziomem aktywności aktorów społecznych, samorządowych, biznesowych na rzecz tworzenia sieci z udziałem przedstawicieli wszystkich sektorów (Moszkowicz, Bembenek 2017).

Kolejna bariera, przeciwstawianie biznesu i ES, przejawia się między innymi w postrzeganiu przedsiębiorstw komercyjnych jako zagrożenia i konkurencji dla podmiotów ES. Ich doświadczenie, dostępność specjalistów, sieć powiązań traktowane są jako bariera, a nie potencjał rozwojowy płynący z ewentualnej współpracy (Smaczniak, Polak 2012). Jest to jedna z przyczyn poszukiwania partnerów współpracy głównie w obrębie własnego sektora. Otwarcie się na kontakty pozaśrodowiskowe wymaga dodatkowego wysiłku, zmian mentalnych i organizacyjnych, podjęcia dialogu, który nie musi przynieść spodziewanych owoców, wyjścia poza schematy i stereotypy, zdolności do eksperymentowania i godzenia się z porażką.

Na brak motywacji do zmian w sposobie działania poprzez nawiązywanie relacji międzysektorowych wskazują między innymi Joanna Szymańska i Jakub Zgierski. Autorzy sądzą, że przedsiębiorcom społecznym „brakuje czasu, przestrzeni, odwagi i środków na generowanie nowych pomysłów, zderzanie różnych perspektyw, inicjowanie eksperymentów. Brakuje zrozumienia dla tego, że aby zrobić coś inaczej i lepiej, trzeba zaryzykować, a więc

zaakceptować to, że mogą pojawić się błędy i że można pozornie stracić pieniądze lub czas” (Szymańska, Zgierski 2013, s. 12-13).

Wynikiem braku wiedzy, stereotypów oraz negatywnych wzajemnych nastawień jest brak zaufania do potencjalnych partnerów społecznych czy biznesowych (Machnik-Pado, Pokora 2012). W rezultacie „na granicach terytoriów poszczególnych sektorów panują ciągle pewien rodzaj napięcia, który w pewnych sytuacjach może przybierać charakter konfliktu czy nawet «inwazji» na sąsiednie terytorium” (Wygnański 2012, s. 149), więc podmioty ES bronią swojej suwerenności. Jest to jednak suwerenność źle rozumiana: jako suwerenność wobec innego sektora (Wygnański 2012). Tak pojmowana usuwa z pola widzenia korzyści możliwe dzięki zawieraniu związków międzysektorowych.

Barierę operacyjne

Do barier operacyjnych należą trudności, które bezpośrednio ograniczają działalność podmiotów ES i przedsiębiorstw prywatnych ukierunkowaną na zawieranie sojuszy. Wyróżniliśmy trzy kategorie barier tego rodzaju. Po pierwsze, należą do nich decyzje podejmowane na najwyższym poziomie – krajowym dotyczące polityki społecznej i powiązanych z nią przepisów prawa określających zasady współpracy międzysektorowej. Po drugie, są to trudności organizacyjne związane z dostosowaniem się do odmiennych reguł działania partnera i mnogością rozwiązań w tym zakresie (zarządzanie i marketing). Po trzecie, do barier operacyjnych zaliczyliśmy trudności związane ze wzajemnym dostosowywaniem „kapitałowej” odmienności do celów współpracy (kapitał ludzki, społeczny i finansowo-techniczny).

Do ograniczeń dla rozwoju współpracy międzysektorowej pomiędzy podmiotami ES i przedsiębiorstwami prywatnymi należy (1) deficyt odpowiednich rozwiązań w sferze polityki społecznej. Brakuje mechanizmów wsparcia dedykowanych potrzebom klastrów społecznych (Moszkowicz, Bemberek 2017). Promowane są przemysłowe klastry technologiczne (klastry innowacyjne), nie ma regulacji prawnych i analiz dotyczących perspektyw rozwoju klastrów społecznych. Działalności podmiotów ES jako narzędzia aktywizacji i integracji bywają sytuowane pomiędzy głównymi sektorami: publicznym, prywatnym i pozarządowym (Wygnański 2012). Skutkuje to brakiem spójności w zakresie określania ich statusu. Jednym z czynników osłabiających pozycję przedsiębiorstw społecznych, działających na rynku autonomicznie, jest zaliczanie ich, w rozumieniu prawa, bądź do podmiotów sektora pozarządowego, bądź do podmiotów sektora prywatnego. W efekcie mamy do czynienia ze swoistego rodzaju dyskryminacją przedsiębiorstw społecznych w porównaniu z przedsiębiorstwami prywatnymi. „Ten rodzaj

dyskryminacji jest szczególnie widoczny w dostępie do preferencyjnych rodzajów szkoleń branżowych oraz w pozyskiwaniu środków na inwestycje. W innym przypadku przedsiębiorstwa te nie są uznawane przez prawo za organizacje pozarządowe i nie mogą pozyskiwać środków finansowych tak jak one” (Laurisz, Mazur 2008, s. 331). Przekonanie o nieprzejrzystości i niespójności prawa dostrzegane wokół przedsiębiorczości społecznej potwierdzają wyniki badań empirycznych (Giza-Poleszczuk 2008).

Do barier organizacyjnych warunkujących proces wzajemnego dostosowywania działań partnerów współpracy należą (2) odmienne mechanizmy zarządzania i strategii marketingowych. Różnice w sposobach zarządzania w podmiotach ES i przedsiębiorstwach prywatnych wynikają z odmiennych rodzajów dominującej w nich własności. Podejmowanie decyzji jest dodatkowo komplikowane przez zróżnicowanie form działalności jednych i drugich. Za przykład posłużą nam spółdzielnie socjalne osób prywatnych i spółki. W spółdzielniach jedna osoba otrzymuje jeden głos. W biznesie jeden głos oznacza jeden udział (Borzaga, Tortia 2008). Bożena Bieńkowska (2017) zwraca uwagę, że w przypadku spółdzielni proces podejmowania decyzji jest dodatkowo komplikowany przez rozbieżności pomiędzy wymogami formalnymi i organizacyjnymi. Równa własność pozostaje w sprzeczności, z możliwością równomiernego rozdzielenia pełnionych funkcji oraz rozłożenia obowiązków. Potencjalna współpraca pomiędzy sektorem ES a sektorem biznesu wymaga także zgody ze strony podmiotów społecznych na dostosowywanie się do zarządzania strategicznego, które jest codziennością w biznesie. Zarządzanie strategiczne wymaga nie tylko zmian statycznych w strukturze organizacyjnej, ale przede wszystkim zmian w sposobie myślenia i podejściu do funkcjonowania pracowników w organizacji (Markiewicz 2012).

Kolejnym przykładem bariery organizacyjnej jest podejście do marketingu. W gospodarce marketing utożsamiany jest „ze zbiorem strategicznych i operacyjnych metod zarządzania przedsiębiorstwem, rynkiem i otoczeniem, które danemu podmiotowi mają zapewnić sukces rynkowy. [...] U podstaw marketingowej koncepcji podmiotu ekonomii społecznej znajduje się misja organizacji” (Wiktor 2012, s. 302). Szczególny charakter marketingu realizowanego przez podmioty ES wynika z ich istoty wyrażonej w misji i celach (społecznych i ekonomicznych) oraz położenia między polityką społeczną i systemem pomocy społecznej, rynkiem a trzecim sektorem. Nie bez znaczenia jest także ograniczenie zasobów materialnych, kapitałowych, kadrowych oraz skupienie działalności na rynku lokalnym (Wiktor 2012). W procesie komunikacji podmioty ES i biznes mogą wykorzystywać te same narzędzia, różne są jednak treści, proporcje i możliwości finansowania działań promocyjnych (Wiktor 2012). Podmioty ES pod względem marke-

tingowym są „wzięte w kleszcze”: z jednej strony nie mogą bezkrytycznie implementować marketingowych reguł biznesowych do swojego działania (czy to samodzielnie, czy we współpracy z biznesem), z drugiej zmuszone są do marketingowego wyjścia poza własny sektor, ponieważ tylko w taki sposób znajdują dla siebie miejsce na rynku, zdobędą klientów i utrzymają pozycję rynkową (Zgierski 2018).

Ostatnią z barier omawianych w artykule są dysproporcje w zakresie trzech rodzajów kapitałów: ludzkiego, społecznego i finansowo-materialnego. Różnice te oddziałują na przebieg procesu wzajemnego dostosowywania działań partnerów współpracy. W tej części artykułu skupiamy się na wynikających z nich zagrożeniach dla inicjowania i przebiegu współpracy.

Różnice w kapitale ludzkim wypadają na niekorzyść podmiotów ES, co odnosi się do poziomu kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej. Znaczne deficyty dotyczą wiedzy i umiejętności w pozyskiwaniu przychodów z prowadzenia odpłatnej działalności statutowej, obsłudze księgowej, wykorzystywaniu narzędzi marketingowych (Trzewiczek 2012). Bożena Trzewiczek wiąże niski poziom kapitału z ograniczonym dostępem do szkoleń i brakami w wyposażeniu technicznym (trudne warunki lokalowe, konieczność korzystania z prywatnych telefonów i komputerów) (Trzewiczek 2012).

Dla realizacji idei partnerstwa i współpracy międzysektorowej kluczowy jest pomostowy kapitał społeczny. Są to powiązania tworzone z organizacjami spoza własnego sektora. Za bariery uznajemy tu pewne podobieństwa oraz różnice przedstawicieli omawianych sektorów. Zarówno podmioty ES, jak i przedsiębiorstwa prywatne charakteryzują się niskim poziomem kapitału społecznego. Przejawia się to w dominacji związków w obrębie własnego sektora (Jelonek 2012). Dodatkowo podmioty ES wykazują silne zakorzenienie w społecznościach lokalnych. Anna Giza-Poleszczuk wskazuje na negatywne skutki tego zjawiska dla prowadzenia działalności. „Kwestia zlewania się lokalnych «elit» – zupełnie zrozumiała w sytuacji małych miejscowości, gdzie trudno jest nie tylko nie znać się osobiście, ale wręcz rozdzielać role (np. rolę w samorządzie od roli w organizacji pozarządowej) – budzi niepokój badaczy, szczególnie gdy niski okazuje się «kapitał pomostowy (kontakty i sieci współpracy otwarte, sięgające poza własną społeczność)»” (Giza-Poleszczuk 2008, s. 38). W efekcie występują silne powiązania osobiste oraz działania nieformalne. Są one niekorzystne z perspektywy współpracy w gospodarce, gdzie znaczenie relacji osobistych jest niskie, a niechęć do działań nieformalnych znaczna.

Barierą operacyjną są także różnice w poziomie kapitału finansowego i zasobach materialnych podmiotów ES i przedsiębiorstw prywatnych, a także odmienne źródła ich pochodzenia i procedury zdobywania środków finansowych. W uprzywilejowanej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa prywatne. Podmioty ES otulone są ciasnym gorsetem ograniczeń finansowych (Dudzik 2008). Wynikające stąd ograniczenie dotyczy korzystania z takich źródeł finansowania, które dostępne są przedsiębiorstwom prywatnym, jak kredyty czy fundusze pomocowe. Z drugiej strony, podczas gdy przedsiębiorstwa prywatne finansują swój rozwój także ze środków pochodzących z prowadzonej działalności, wiele podmiotów ekonomii społecznej w Polsce w ostatnich latach uzależniło swoją kondycję od środków publicznych. „W coraz mniejszym stopniu źródłem stałych przychodów jest działalność gospodarcza, a to powoduje, że podmioty te nie są zainteresowane zwrotnymi instrumentami finansowymi” (Głowacki 2012, s. 8). Z perspektywy współpracy międzysektorowej podstawowe pytanie ze strony biznesu dotyczy posiadania przez partnera potencjału, dzięki któremu zaspokoi potrzeby partnerskiej organizacji na poziomie przynajmniej tak samo dobrym, jak inne organizacje działające w otoczeniu (Bieńkowska 2017).

Podsumowanie

Celem artykułu była prezentacja barier współpracy międzysektorowej podmiotów ES i przedsiębiorstw prywatnych. Wymienione przez nas trudności dotyczą cech potencjalnych partnerów (cel działania, poziom wiedzy o mechanizmach funkcjonowania podmiotów w innych sektorach, stereotypy, poziom kwalifikacji w zakresie prowadzenia działalności oraz sposób zarządzania organizacją, poziom kapitału ludzkiego, społecznego i finansowego), relacji pomiędzy nimi (wzajemne stereotypy i nastawienie wobec przedstawicieli innych sektorów i współpracy z nimi) oraz szerszego kontekstu kształtowanego przez instytucje państwowe (polityka społeczna oraz przepisy prawa). Wymienione bariery wzajemnie od siebie zależą i potęgują swoje oddziaływanie na stan współpracy międzysektorowej. Przykładowo, niski poziom kapitału finansowego podmiotów ES (bariera operacyjna) wzmacnia wizerunek sektora prowadzącego nieprawdziwą, niepoważną działalność gospodarczą (bariera mentalna).

Kończąc, chcielibyśmy zaznaczyć, że udana współpraca międzysektorowa nie musi oznaczać w żadnym z wymienionych aspektów stanu równowagi. Kluczowe jest tu uznanie różnic i dostosowanie do nich skutecznych działań. Rozwój współpracy międzysektorowej wymaga od każdej ze stron elastyczności, otwartości i dynamicznego reagowania na zmiany (Długopolska-Mikonowicz, Tarasewicz-Gryt 2017). Elastyczność

jest niezbędna w odniesieniu do różnych kontekstów instytucjonalnych, przedstawień mentalnych oraz mechanizmów operacyjnych podmiotów ES, oraz przedsiębiorstw prywatnych.

Literatura | References

- ARGANOFF R. (2007), *Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations*, Georgetown University Press, Washington DC.
- BIEŃKOWSKA B. (2017), Przedsiębiorstwo społeczne a społeczna odpowiedzialność biznesu, „Marketing i Rynek”, 11.
- BORKOWSKA S. (2014), *Współpraca m.st. Warszawy i sektora nauki 2011-2014, Raport opracowany na zlecenie Centrum Komunikacji Społecznej m.st. Warszawy w ramach realizacji Społecznej Strategii Warszawy*, Warszawa.
- BORZAGA C., TORTIA E. (2008), Miejsce organizacji ekonomii społecznej w teorii firmy, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne, Antologia kluczowych tekstów*, red. J. J. Wygnański, FISE, Warszawa.
- BRYSON J. M., CROSBY B. C., MIDDLETON STONE M. M. (2006), The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Special issue, „Public Administration Review”, 66, s. 44-55.
- BRYSON J. M., CROSBY B. C., MIDDLETON STONE M. M. (2015), Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging, „Public Administration Review”, 75(5), s. 647-663.
- CROSBY B. C., BRYSON J. M. (2005), *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DŁUGOPOLSKA-MIKONOWICZ A., TARASEWICZ-GRYT O. (2017), Model współpracy międzysektorowej w projekcie społecznej odpowiedzialności. Studium przypadku WrOpenUp, „Marketing i Rynek”, 11 (CD).
- DUDZIK K. (2008), Szanse oraz bariery w funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych w Polsce, „Ekonomia Społeczna”, 2(3).
- FILEK J. (2012), *Teorie filozoficzne a ekonomia społeczna, Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- GIZA-POLESZCZUK A. (2008), *Badania nad rozwojem Ekonomii społecznej w Polsce*, [w:] *Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań*, red. A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

- GŁOWACKI J. (2012), Małopolski Fundusz Ekonomii Społecznej, [w:] Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych, red. A. Handzlik, J. Głowacki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- GUS (2021), Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2019 r., Warszawa, Kraków.
- HAUSNER J. (2012), Ekonomia społeczna a państwo, [w:] Wokół Ekonomii Społecznej, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- JAGIELSKA K., MATEJEK J. (2017), Ekonomia społeczna jako ważne ogniwo w systemie wsparcia rodziny, „Ekonomia Społeczna”, 1, s. 22-31.
- JELONEK M. (2012), Teorie socjologiczne a ekonomia społeczna, [w:] Wokół Ekonomii Społecznej, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- KENIS P., PROVAN K. G. (2008), Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), s. 229-252, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
- KOSCHMANN M. A., KUHN T. R., PFARRE M. D. (2012), A communicative framework of value in cross-sector partnerships, „Academy of Management Review”, 37(3), s. 332-354, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0314> [data dostępu: 25.01.2020].
- KRAJOWY Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, Monitor Polski, Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej, 27 lutego 2019 r., poz. 214.
- LAURISZ N., MAZUR S. (2008), Kluczowe czynniki rozwoju przedsiębiorczości społecznej, Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań, red. A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- ŁOJKO M. (2018), Partnerstwo lokalne w ekonomii społecznej jako nowy paradygmat budowania spójności społecznej, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego”, *Studia I Prace*, 2, s. 39-57, <https://doi.org/10.33119/KKESiP.2018.2.2>
- MACHNIK-PADO A., POKORA M. (2012), Ekonomia społeczna a rynek, [w:] Wokół ekonomii społecznej, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- MANIFEST Ekonomii Społecznej, Gdańsk, 27 czerwca 2008.
- MARKIEWICZ P. (2012), Strategia, [w:] Wokół ekonomii społecznej, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- MAZUR-WIERZBICKA E. (2017), Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy wymiaru społecznego, „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 64-74.

- MIŻEJEWSKI C. (2006), Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej, „Polityka Społeczna”, nr 7, s. 1-5.
- MOSZKOWICZ K., BEMBENEK B. (2017), Przedsiębiorczość społeczna – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami społecznymi, „Marketing i Rynek”, nr 7.
- MURAWSKA D. (2013), Relacje firm z podmiotami ekonomii społecznej, „Ekonomia Społeczna”, nr 3, s. 91-102.
- PRASZKIER R., NOWAK A. (2012), Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- PROVAN K. G., KENIS P. (2008), Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, „Journal of Public Administration Research and Theory”, 18(2), s. 229-252.
- RADZISZEWSKA A. (2017), Przejawy społecznej odpowiedzialności w zachowaniach konsumentów – konsekwencje dla działań marketingowych, „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 107-115.
- RYMSZA M. (2005), Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń Europejskich, „Trzeci Sektor”, nr 2, s. 2-9.
- SALUSTOWICZ P. (2007), Pojęcie, koncepcje i funkcje ekonomii społecznej, [w:] *Ekonomia społeczna. Perspektywa rynku pracy i pomocy społecznej*, red. J. Saręga-Piasek, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa, s. 21-46.
- SMACZNIK K., POLAK A. (2012), Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna „Gorliczanin”, [w:] *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, red. A. Handzlik, J. Głowacki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- SOBOTKO E., KOZŁOWSKI W. (2017), CSR a marketing, „Marketing i Rynek”, nr 9 (CD).
- SZOPA B. (2012), Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna, Wokół ekonomii społecznej, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- SZYMAŃSKA J., ZGIERSKI J. (2013), O uroku ekonomii społecznej, [w:] *Eksperymentujmy! O lokalnej i innowacyjnej ekonomii społecznej*, red. J. Szymańska, J. Zgierski, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Warszawa.
- THOMSON A. M., PERRY J. L. (2006), Collaboration Processes: Inside the Black Box. Special issue, „Public Administration Review”, nr 66, s. 20-32.

- TRZEWICZEK B. (2012), Stowarzyszenie „Jurajska Wioska Rodaki”, [w:] Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych, red. A. Handzlik, J. Głowacki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- WADDOCK S. A., POST J. E. (1991), Social entrepreneur sandcatalytic change, *Public Administration Review*, 51(5), s. 393-401.
- WIKTOR J. W. (2012), Marketing, Wokół ekonomii społecznej, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- WOLTJER J. (2000), *Consensus Planning. The relevance of communicative planning theory in Dutch infra-structure development*, Ashgate, Aldershot, Burlington, Singapore, Sydney.
- WYGNAŃSKI J. J. (2012a), Ekonomia społeczna a trzeci sektor, Wokół ekonomii społecznej, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Kraków.
- WYGNAŃSKI J. J. (2012b), Skuteczne animowanie kultury współpracy – czynniki sukcesu w procesie budowy partnerstw, [w:] Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych, red. A. Handzlik, J. Głowacki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- WYGNAŃSKI J. J., FRĄCZEK P. (2006), Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości, „Ekonomia Społeczna. Teksty”, http://www.owes.info.pl/biblioteka/15_wygnanski_es.pdf.
- ZGIERSKI J. (2008), Niema ekonomia społeczna. Bariery i wyzwania komunikacyjne dla przedsiębiorczości społecznej w Polsce, „Ekonomia Społeczna”, 2(3), s. 98-100.
- ZELGA K. (2017), Uwarunkowania ekonomii społecznej. Wybrane aspekty, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A”, *Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, 10(2), s. 38-50.