

(eS)

# ekonomia społeczna

nr 1/2016



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



## Redakcja

Maciej Frączek, Redaktor naczelny  
Stanisław Mazur, Redaktor tematyczny  
Michał Możdżen, Redaktor ds. baz danych  
Marcin Kukielka, Redaktor on-line  
Agnieszka Pacut, Redaktor tematyczny, Sekretarz redakcji  
Magdalena Pokora, Redaktor tematyczny  
Andrzej Sokołowski, Redaktor statystyczny

## Rada Programowa

Mike Aiken – The Open University, Wielka Brytania  
Joanna Brzozowska-Wabik – Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Polska  
Michael Bull – The Manchester Metropolitan University, Wielka Brytania  
Jerzy Hausner – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska  
Joanna Karmowska – The University of Oxford, Wielka Brytania  
Oskar Kowalewski – Europa-Universität Viadrina, Niemcy  
Piotr Krośniak – United Nations Development Programme  
Izabela Przybysz – Instytut Spraw Publicznych, Polska  
Artur Steiner – Scotland's Rural College, Wielka Brytania  
Ermanno Tortia – University of Trento, Włochy

## Wydawca

**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Małopolska Szkoła Administracji Publicznej**  
ul. Rakowicka 16, 31-510 Kraków  
tel.: +48 12 293 74 80, tel./fax: +48 12 293 75 59  
e-mail: redakcjaes@uek.krakow.pl  
www.msap.uek.krakow.pl

## Projekt Graficzny

Andrzej Kamiński  
Ofcyna Drukarska Jacek Chmielewski  
ul. Sokołowska 12a, 01-142 Warszawa  
tel./faks: +48 22 632 83 52

## Skład, druk i oprawa

**Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

Nakład: 100 egz.

ISSN: 2081-321X

eISSN: 1898-7435

Formuła wydawnicza: Open Access, licencja: cc-by-nc-nd 3.0 pl.

*Cytowanie artykułów zamieszczonych w piśmie „Ekonomia Społeczna” dozwolone jest z podaniem źródła.*

*Wersją pierwotną czasopisma jest wydanie papierowe. Czasopismo dostępne w bazach: BazEkon, CEJSH (the Central European Journal of Social Sciences and Humanities), Index Copernicus.*

Pismo jest dystrybuowane bezpłatnie.

Czasopismo dostępne na stronie: [www.ekonomiaspoleczna.msap.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl)

# SPIS TREŚCI

---

---

Od Redakcji .....	5
-------------------	---

## ARTYKUŁY

---

<b>Martyna Wronka-Pośpiech, Aldona Frączkiewicz-Wronka, Monika Tkacz, Saioa Arando</b> , Percepcja ryzyka w działalności przedsiębiorstw społecznych – badanie porównawcze Polska-Hiszpania .....	7
<b>Łukasz Hajduk</b> , Fundraising w kontekście podmiotów ekonomii społecznej .....	27
<b>Bartłomiej Biga</b> , Zagrożenia wynikające z jednoczesnego wdrażania inicjatywy lokalnej i budżetu obywatelskiego .....	41
<b>Marcin Banaszek</b> , Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast .....	51
<b>Zofia Łapniewska</b> , Analiza instytucjonalna wspólnot z perspektywy społeczno-kulturowej tożsamości płci .....	60

# TABLE OF CONTENT

---

---

Foreword .....	5
----------------	---

## ARTICLES

---

<b>Martyna Wronka-Pośpiech, Aldona Frączkiewicz-Wronka, Monika Tkacz, Saioa Arando</b> , The risk perception in social enterprises – the comparative study of Poland and Spain .....	7
<b>Łukasz Hajduk</b> , Fundraising in the context of social economy entities .....	27
<b>Bartłomiej Biga</b> , Threats from the simultaneous implementation of the local initiative and the participatory budget .....	41
<b>Marcin Banaszek</b> , Sharing economy as an alternative direction for cities development .....	51
<b>Zofia Łapniewska</b> , A gender-centered perspective in the institutional analysis of commons .....	60

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer półrocznika „Ekonomia Społeczna”. Mamy nadzieję, że podejmowana na łamach naszego pisma tematyka spotka się z zainteresowaniem praktyków i teoretyków w dziedzinie ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej.

Tym razem prezentujemy teksty odnoszące się nie tylko do głównego nurtu rozważań naukowych o ekonomii społecznej, ale i artykuły, których autorzy poszukują nowych pól badawczych, mogących poszerzyć dotychczasowe ujmowanie i opisywanie gospodarki społecznej. Liczymy na to, że odkrywanie nowych perspektyw dla ekonomii społecznej pozwoli ją dalej rozwijać w wymiarze teoretycznego opisu, jak i praktycznych działań realizowanych w tym sektorze, a Państwu dostarczy interesujących, skłaniających do refleksji lekturę.

Zbiór artykułów w tym numerze rozpoczynamy opracowaniem czterech Autorów: Martyny Wronki-Pośpiech, Aldony Frączkiewicz-Wronki, Moniki Tkacz i Saioi Arando, dotyczącym kluczowych czynników ryzyk w działalności polskich i hiszpańskich przedsiębiorstw społecznych. To bardzo ważny aspekt zarządzania tymi podmiotami, ponieważ trafna identyfikacja zagrożeń (wewnętrznych i zewnętrznych) jest niezbędna dla skutecznej realizacji polityki rozwojowej każdego przedsiębiorstwa społecznego. Wykorzystując przeprowadzone badania własne Autorki zidentyfikowały najważniejsze ryzyka związane z czterema zasadniczymi obszarami funkcjonowania organizacji. Przeprowadzone analizy porównawcze wskazują na bardzo wiele podobieństw między warunkami działania polskich i hiszpańskich spółdzielni, acz możemy także dostrzec specyficzne, odrębne grupy ryzyk charakterystycznych tylko dla podmiotów z jednego kraju.

W tekście Łukasza Hajduka pt. „Fundraising w kontekście podmiotów ekonomii społecznej” została zwrócona uwaga na kluczowy aspekt funkcjonowania polskich podmiotów ekonomii społecznej, jakim jest pozyskiwanie funduszy

na ich działalność. Autor artykułu, łącząc perspektywę akademickiego badacza i doświadczonego fundraisera, opisuje główne źródła finansowania, z których może korzystać sektor ekonomii społecznej. Zwraca przy tym uwagę, co warto mocno podkreślić, że sponsoring, konkursy grantowe czy pozyskiwanie indywidualnych darczyńców mogą być dla podmiotów ekonomii społecznej szansą na dodatkowe środki finansowe, ale kluczowa dla stabilności finansowej jest działalność gospodarcza. Profesjonalny fundraising pomaga niewątpliwie myśleć pomiotom ekonomii społecznej w kategoriach rynkowych, ale równocześnie poszukiwać szans na zwiększanie oddziaływania społecznego, co w tym sektorze jest fundamentalnie ważne.

Tekst Bartłomieja Bigi pt. „Zagrożenia wynikające z jednoczesnego wdrażania inicjatywy lokalnej i budżetu obywatelskiego” może stanowić interesujące źródło inspiracji dla podmiotów sektora ekonomii społecznej, wskazujące na to jak poszerzyć pola swojego działania o zagadnienia związane z partycypacją społeczną. Podmioty te są bardzo mocno związane ze wspólnotami lokalnymi i z tego względu powinny wykorzystywać możliwości angażowania się w sprawy swoich społeczności. Autor tekstu, wykorzystując wyniki swoich analiz, identyfikuje rozmaite zagrożenia związane z wdrażaniem tytułowych instrumentów, wskazując równocześnie możliwości ograniczające ryzyko wystąpienia ich negatywnych konsekwencji. Podmioty ekonomii społecznej mogą wykorzystać te rozważania do refleksji, w jaki sposób mogłyby przyczynić się swoimi działaniami do zwiększenia zaangażowania obywateli w sprawy lokalne, budowy społeczeństwa obywatelskiego, czy bardziej efektywnego wykorzystania środków publicznych.

Marcin Banaszek, autor artykułu „Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast”, prezentuje prężnie rozwijającą się w ostatnim czasie ideę ekonomii współdzielenia w kontekście jej praktycznego wykorzystania do rozwoju współczesnych miast.

*Mechanizmy ekonomii współdzielenia, związane ze strategiami opartymi na wspólnotowości, wydają się być bardzo dobrym źródłem inspiracji dla podmiotów ekonomii społecznej do poszukiwania nowych ścieżek rozwojowych – czy to w wymiarze niekomercyjnym, czy z uwzględnieniem możliwości generowania przychodów.*

*Ostatni tekst w bieżącym numerze, autorstwa Zofii Łapniewskiej, zatytułowany „Analiza instytucjonalna wspólnot z perspektywy społeczno-kulturowej tożsamości płci” zachęca Czytelnika do szerszego spojrzenia na funkcjonowanie wspólnot i dysponowanie wspólnymi dobrami z perspektywy ekonomii feministycznej. Autorka zwraca uwagę, że włączanie perspektywy płci społeczno-kulturowej do instytucjonalnej analizy wspólnot i działań związanych z zarządzaniem wspólnymi dobrami jest konieczne, by zwiększać szansę na uzyski-*

*wanie lepszych efektów działań kolektywnych. Podkreśla ona także, że ekonomia społeczna, ze swoim bogatym dorobkiem teoretycznym i wypracowanymi praktycznymi rozwiązaniami, może wspomagać zwiększanie zaangażowania kobiet do realizacji wspólnotowych działań, przynoszących wymierne korzyści społeczne. Takie ujęcie jest nowatorskie w literaturze przedmiotu i m.in. z tego względu polecamy Państwa uwadze ten artykuł.*

*Zapraszamy do lektury niniejszego numeru półrocznika oraz jego oceny i przekazywania nam uwag. W tym celu zachęcamy do odwiedzenia strony internetowej: <http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl>. Zamieszczono tam bieżący i archiwalne numery czasopisma.*

*Maciej Frączek  
Redaktor naczelny*

# Percepcja ryzyka w działalności przedsiębiorstw społecznych – badanie porównawcze Polska-Hiszpania<sup>1</sup>

Martyna Wronka-Pośpiech\*, Aldona Frączkiewicz-Wronka\*\*, Monika Tkacz\*\*\*, Saioa Arando\*\*\*\*

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa społeczne z uwagi na tworzenie ich przez osoby z grup defaworyzowanych wpisują się w innowacyjny sposób rozwiązywania problemów społecznych. Celem opracowania jest identyfikacja i hierarchiczne przedstawienie czynników ryzyka dla działalności przedsiębiorstw społecznych. Do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety zawierający 26 czynników ryzyka, skierowany do zarządzających w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce (160) i Hiszpanii (158). Uzyskane wyniki badań pozwoliły na interpretację różnic w postrzeganiu ryzyk oraz ich przyczyn, co jest kluczowe w ocenie problemów pojawiających się w otoczeniu organizacji i wpływa na osiągnięcie pożądaných rezultatów. W okresie dynamicznego, ale też i nieco chaotycznego, rozwoju tematyki przedsiębiorczości społecznej w Polsce zaproponowana perspektywa międzykulturowa sprzyja procesowi dyfuzji wiedzy w konsekwencji analizy kontekstu międzykulturowego.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, usługi społeczne, przedsiębiorstwo społeczne, spółdzielnia socjalna, Mondragon.

## Wprowadzenie

Miejsce usług społecznych w systemie społeczno-gospodarczym państwa jest konsekwencją przyjętych zasad polityki społecznej. Rozwój koncepcji polityki społecznej, a szczególnie podążanie w działaniach praktycznych ku wprowadzaniu rozwiązań typowych dla aktywnej i inwestycyjnej polityki społecznej, wpłynął na poszukiwanie nowych sposobów dostarczania usług społecznych [Grewiński, Karwacki, 2015], czego wyrazem jest między innymi tworzenie i rozwój podmiotów ekonomii społecznej. Podmioty ekonomii społecznej są naturalną organizacyjną odpowiedzią na potrzebę wspierania takich rozwiązań, których dążeniem nadrzędnym

---

**\* Martyna Wronka-Pośpiech**  
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania  
Innowacyjnego  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice  
e-mail: martyna.wronka@ue.katowice.pl

**\*\* Aldona Frączkiewicz-Wronka**  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk  
Społecznych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
ul. 1 Maja 47, 40-287 Katowice  
e-mail: aldona.fraczkiewicz-wronka@  
ue.katowice.pl

**\*\*\* Monika Tkacz**  
MIK, S. Coop.  
Ibarra Zelaia Zelaigunea, 2, 20560 Oñati,  
Gipuzkoa  
e-mail: monika24039019@gmail.com

**\*\*\*\* Saioa Arando**  
MIK, S. Coop.  
Ibarra Zelaia Zelaigunea, 2, 20560 Oñati,  
Gipuzkoa  
e-mail: sarando@mondragon.edu

---

<sup>1</sup> Artykuł sfinansowany z projektu badawczego pt. *Partycypacja publiczna w praktyce zarządzania publicznego*, finansowanego z działalności statutowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w części dotyczącej potencjału badawczego Wydziału Ekonomii w latach 2015-2017.

jest realizacja celów społecznych przy jednoczesnym dbaniu o ekonomiczny zwrot z ponoszonych publicznych nakładów. Definitywnie ekonomia społeczna (gospodarka społeczna) oznacza system przedsiębiorstw i organizacji oraz właściwych im uregulowań prawnych, mający na celu wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Z punktu widzenia praktyki ekonomia społeczna stanowi pomost pomiędzy sferą prywatną i publiczną, a funkcjonujące w jej ramach przedsiębiorstwa społeczne są podmiotami o dualnej orientacji. Dualna orientacja oznacza konieczność godzenia działań rynkowych, czyli poszukiwania zysku wyrażonego w wartościach finansowych, z działaniami prospołecznymi wyrażającymi się zatrudnianiem osób defaworyzowanych na rynku pracy i dążeniem do ich integracji ze społeczeństwem kosztem mniejszej efektywności ekonomicznej organizacji. Paradoksalnie mniejsza efektywność jednostkowa (przedsiębiorstwa społecznego) oznacza *per saldo* większy zysk społeczny, bowiem przyczynia się do tworzenia spójności społecznej.

Poziom i dynamika rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest konsekwencją zarówno akceptacji i wzmacniania – przez działających w przestrzeni publicznej instytucjonalnych aktorów organizacyjnych – przejawów idei przedsiębiorczości społecznej, jak i wewnętrzną potrzebą działania *pro bono* niektórych przedsiębiorców. Rozwój przedsiębiorstw społecznych jest konsekwencją szerokiej akceptacji idei przedsiębiorczości społecznej. Istotą przedsiębiorczości społecznej jest dostarczanie lokalnym społecznościom korzyści w następstwie podejmowania inicjatyw ekonomicznych w warunkach ryzyka wynikającego z rywalizacji gospodarczej, z jednoczesnym braniem pod uwagę konieczności tworzenia wartości publicznej/społecznej jako immanentnej logiki działania. Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych zakłada, iż w ich działalności powinny być w szczególności dowartościowane:

potrzeby rozwoju, samorealizacji oraz osiągnięcia efektu ekonomicznego przez uczestników tych przedsięwzięć. Stawia to przed zarządzającymi w tych podmiotach zadania nakierowane na modyfikację już istniejącego i wypracowania przyszłego modelu zarządzania, który uwzględniałby dualny aspekt działania tak istotny w tych podmiotach. Godzenie sprzeczności na osi kontinuum: działania rynkowe z jednej strony a tworzenie wartości publicznej/społecznej z drugiej jest niezwykle trudnym zadaniem i rodzi konieczność szerszego niż dotychczas stosowania w tych podmiotach instrumentarium zarządzania strategicznego [Kurleto, 2015, s. 80–81]. W konsekwencji stałych turbulencji w otoczeniu organizacji szczególnego znaczenia nabiera umiejętność identyfikowania pojawiających się ryzyk dla podejmowanej przez podmioty ekonomii społecznej działalności.

Uznając powyższe stwierdzenia za ważne autorzy opracowania postanowili kupić się na znalezieniu odpowiedzi na pytanie o hierarchię ryzyk postrzeganych jako zagrożenie dla efektywnej działalności przedsiębiorstw społecznych. Założono, iż postrzeganie ważności poszczególnych ryzyk może – z uwagi na uwarunkowania kulturowe, społeczne czy ekonomiczne – różnić się w poszczególnych krajach. Poszukując wsparcia dla postawionej tezy dokonano analizy literatury i przeprowadzono badania terenowe w Polsce i w Hiszpanii. W Polsce występują liczne bariery hamujące rozwój podmiotów ekonomii społecznej [Raport, Komisja Europejska 2015c, s. 18–20], w Hiszpanii natomiast koncept i praktyka ekonomii społecznej są wysoko rozwinięte, a region objęty badaniem (Kraj Basków) charakteryzuje się – bazując na dostępnych statystykach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 2014 roku [Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014] – najwyższym poziomem rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w Hiszpanii. Zróżnicowanie poziomu rozwoju ekonomii społecznej w badanych krajach – w opinii autorów opra-



cowania – może stać się istotnym elementem wpływającym na możliwość wyprowadzenia konstruktywnych i cennych wniosków. Przedstawiona do oceny respondentom lista ryzyk została przygotowana w konsekwencji analizy literatury przedmiotu oraz informacji uzyskanych w trakcie wywiadów z przedsiębiorcami społecznymi. W tym miejscu należy nadmienić, iż tematyka percepcji ryzyka wśród przedsiębiorców społecznych jest słabo rozpoznana w literaturze przedmiotu [Wronka-Pośpiech i inni, 2017].

Obecnie – z uwagi na charakterystykę otoczenia (burzliwe) – jednym z najważniejszych zadań zarządzania strategicznego jest tworzenie i utrzymywanie organizacji tworzących wartość dla społeczeństwa. Zadanie to staje się coraz trudniejsze wskutek globalizacji, przyspieszonego tempa zmian, a także nasilonej uwagi poświęconej osiągnięciu sukcesu [Starnawska, 2016]. Organizacje świadczące usługi społeczne – a przedsiębiorstwa społeczne należą do tej właśnie grupy organizacji – rodzą się i żyją z zaspokajania interesów publicznych, a dla ich funkcjonowania niezbędne jest utrzymanie politycznej legitymizacji i – w jej następstwie – możliwości korzystania ze środków publicznych przeznaczonych na realizację założonych celów społecznych. Stąd, aby prawidłowo projektować działalność oraz minimalizować potencjalne straty, konieczna jest analiza otoczenia pod kątem ryzyk, jakie w nim się uwidaczniają.

W ostatnich latach zarządzanie ryzykiem w organizacjach świadczących usługi społeczne staje się w coraz większym stopniu zagadnieniem, które zaczyna przykuwać uwagę nie tylko praktyków, ale także teoretyków procesów zarządzania. Jednak zważywszy na fakt, że dociekania na temat zarządzania ryzykiem w tych organizacjach znajdują się dopiero w stadium rozwojowym, obszar ten nie doczekał się jeszcze gruntownej teorii. W celu jej rozwinięcia potrzebne są zatem narzędzia badawcze, które byłyby przydatne do badania reguł i rutyn zarządzania ryzy-

kiem. Celną identyfikacją ryzyka, a następnie analiza i ocena potencjalnych konsekwencji, a także sama reakcja na ryzyko jest istotna ze względu na kształtowanie przyszłości społeczeństwa poprzez – pośrednio – wpływanie na jakość życia obywateli oraz – bezpośrednio – na ożywianie przedsiębiorczości w organizacjach.

Współcześnie staje się oczywiste, że procesy zarządzania ryzykiem są wielowymiarowe i mają wielorakie źródła. Wśród wielu wymienia się takie jak: strategia, finanse, kontrola wewnętrzna i audyt, zarządzanie strategiczne i operacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje z interesariuszami i inne. Zarządzanie ryzykiem oznacza skoncentrowanie uwagi na tych głównych aktywnościach podejmowanych przez organizację, które prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz do takiego długofalowego rozwoju organizacji, który będzie przynosił organizacji zadowalające efekty. Zgodnie z przyjętym przez autorów opracowania założeniem, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym można postrzegać jako strategię funkcjonalną. Zapropnowane podejście wynika z analizy założeń nurtu ofensywnego w definiowaniu ryzyka [Drucker, 1964; Arrow, 1971; Grzybowski, 1974; 1991; 1994; 1995], zgodnie z którym immanentną cechą sukcesu organizacji – w tym wypadku przedsiębiorstwa społecznego – jest skuteczne zarządzanie ryzykiem. Takie założenie oznacza, że należy je identyfikować, analizować oraz oceniać, a następnie w sposób właściwy na nie reagować, stosując w tym celu określone metody [Carroll, 2009; Bennet i inni, 2010; Kolluru i inni, 1996]. Zapropnowany sposób myślenia jest zgodny z wyzwaniem wynikającymi z implementacji do praktyki działania organizacji świadczących usługi społeczne zasad sformułowanych w nurcie nowego zarządzania publicznego (New Public Management) [Alonso, Clifton, Diaz-Fuentes, 2015], w którym integralnym elementem stosowanych

praktyk zarządczych w tego typu organizacjach stało się zarządzanie ryzykiem [Young, Fone, 2001; Fone, Young, 2007; Asenova i inni, 2015; Borraz, 2007; Chen, Bozeman, 2012; Drennan, McConnell, 2007; Smith, McCloskey, 1998; Smith, Carmen, Dobrea, 2006; Tworek, 2015a; Klimczak, Pikos, 2010; Klimczak, 2009; Tworek, 2015b]. Według standardu FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*) zarządzanie ryzykiem chroni i zwiększa wartość podmiotu non profit, gdyż przyczynia się do realizacji celów organizacji poprzez:

1. Zapewnienie ram systemowych, dzięki którym dalsza działalność podmiotu będzie prowadzona w sposób spójny i kontrolowany.
2. Usprawnienie procesu podejmowania decyzji, planowania i określania priorytetów dzięki uzyskaniu kompleksowej wiedzy na temat działalności podmiotu, stopnia niepewności oraz szans i zagrożeń.
3. Przyczynienie się do efektywniejszego wykorzystania (alokacji) kapitału i zasobów, jakimi dysponuje podmiot.
4. Zmniejszenie niepewności w innych niż kluczowe obszarach działalności.
5. Ochronę i budowanie majątku i wizerunku podmiotu.
6. Pomoc w rozwijaniu potencjału ludzkiego oraz bazy wiedzy podmiotu.
7. Poprawę efektywności działania organizacji [A Risk Management Standard, 2004].

Pojawiające się w otoczeniu organizacji zagrożenia są ryzykiem dla skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, co oznacza konieczność zidentyfikowania, skwantyfikowania ryzyka oraz prawidłowej na nie reakcji. Identyfikacja ryzyka rozumiana jest jako rozpoznawanie źródeł powstawania konkretnych form ryzyka, jakie występują w organizacji. Analiza ryzyka rozumiana jest jako ilościowa i jakościowa jego analiza w danej organizacji, z kolei reakcja na ryzyko w praktyce sprowadza się do minimalizacji wpływu wcześniej wykrytych zagro-

żeń i dotyczy bezpośrednio skutków ryzyka, z którymi organizacje muszą się uporać.

W związku z rolą, jaką w gospodarce pełni przedsiębiorca, zdolność do ponoszenia ryzyka i radzenia sobie z niepewnością jest nie tylko wymagana, ale także odgrywa ważną rolę w wyborze ścieżki zawodowej. Wymóg ten odnosi się także do przedsiębiorców społecznych, w przypadku których umiejętność ponoszenia ryzyka jest uznawana za jedną z kluczowych cech, co zresztą znajduje odzwierciedlenie w definicjach badaczy zajmujących się zjawiskiem przedsiębiorczości społecznej takich jak Leadbeater [1997], Dees [1998], Tan, Williams, Tan [2005], Peredo, McLean [2006], oraz Zahra i inni [2009]. Na poziomie organizacji poprawna identyfikacja ryzyka i reakcja na nie jest ściśle związana z przetrwaniem przedsiębiorstwa społecznego. Wynika to z jego specyficznych cech, a zwłaszcza z wyzwań związanych z angażowaniem kapitału finansowego i zasobów ludzkich. Na poziomie indywidualnym zdolność do ponoszenia ryzyka w procesie podejmowania decyzji jest także uważana za jedną z kluczowych cech przedsiębiorców społecznych [Zahra i inni, 2008; Shaw, Carter, 2007; Tan i inni, 2005; Peredo, McLean, 2006; Zahra i inni, 2009], choć ryzyko przez nich ponoszone różni się od tego, z jakim zmagają się przedsiębiorcy komercyjni. Jak wskazuje Leadbeater [1997] kluczową jest tu kwestia reputacji i nieposzlakowanej uczciwości. Choć przedsiębiorcy społeczni ponoszą mniejsze ryzyko finansowe niż przedsiębiorcy komercyjni, to zmagają się z większym ryzykiem personalnym o charakterze niefinansowym (np. ryzyko utraty wiarygodności czy ryzyko utraty sieci kontaktów osobistych). Poza wskazanymi powyżej właściwościami wynikającymi z różnic między przedsiębiorcami komercyjnymi a społecznymi, liczba badań na temat percepcji ryzyka przez przedsiębiorców społecznych [Wronka-Pośpiech i inni, 2017] czy gotowości do jego podejmowania [Hoogendoorn i inni, 2011] jest znikoma.

## 1. Kontekst międzykulturowy

Komisja Europejska dostrzegając specyfikę ekonomii społecznej i potrzebę jej wsparcia jednoznacznie promuje kompleksowe badania nad wskazaną problematyką w kontekście międzynarodowym i porównawczym w ramach wymiany dobrych praktyk, wiedzy i doświadczenia [Raport, Komisja Europejska 2015a, s. 3]. Przejawem dowartościowania znaczenia badań nad podmiotami ekonomii społecznej, a szczególnie wpływu tych ostatnich na kształtowanie podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego państw, jest zainicjowanie przez Komisję Europejską badań nad tą problematyką. Rezultaty prowadzonych badań zostały opublikowane w raporcie pod tytułem *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, w którym dokonano dogłębnego porównania organizacji i funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej oraz uwarunkowań i rezultatów przedsiębiorczości społecznej w krajach Europy, jak również zaproponowano modelowe ujęcie wspierającego te podmioty ekosystemu prawno-gospodarczo-społecznego [ibidem, s. 14].

Zaproponowany przez autorów niniejszego opracowania międzykulturowy kontekst badań wymaga omówienia krajowych uwarunkowań i ich wpływu na specyfikę organizacji i funkcjonowanie sektora podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych w Polsce i w Hiszpanii. W Hiszpanii w dyskursie publicznym częściej mówi się o organizacjach trzeciego sektora, aniżeli „przedsiębiorstwach społecznych” czy „przedsiębiorczości społecznej”. Za to termin „ekonomia społeczna” jest nie tylko rozpowszechniony i rozpoznawalny, ale także uznany prawnie i szeroko przyjęty w środowisku akademickim i publicznym. Według ustawodawstwa hiszpańskiego dotyczącego ekonomii społecznej (artykuł 2, artykuł 4, Ustawa 5/2011) [Raport, Komisja Europejska, 2015b, s. 19], działalność podmiotów ekonomii spo-

łecznej to przede wszystkim działalność biznesowa przedkładająca cele członków lub wspólnoty nad zysk. Dodatkowo organizacje te charakteryzują się demokratycznym i partycypacyjnym zarządzaniem, promują solidarność i sprawiedliwy podział zysków oraz zapobiegają nierównościom płci, wykluczeniu społecznemu czy bezrobociu, a także generują stałe i dobrej jakości zatrudnienie. Podmioty ekonomii społecznej w Hiszpanii to między innymi:

1. Towarzystwa wzajemnościowe (*mutualities*), czyli organizacje non profit oferujące usługi społeczne i ochronę społeczną dla członków organizacji.
2. Kolejną formą podmiotów ekonomii społecznej są tzw. „*sociedad laboral*”, w których większość pracowników (51%) posiada prawo własnościowe z uwzględnieniem zasady, że każdemu współwłaścicielowi nie przysługuje więcej niż 33,33% całego kapitału firmy (artykuł 1, Ustawa 44/2015) [ibidem, s. 16].
3. Spółdzielnie, które są uznane za podmioty gospodarcze podlegające hiszpańskiemu prawu spółdzielczemu według ustawy 27/1999 [ibidem, s. 16], z uwzględnieniem różnic regionalnych w prawie spółdzielczym modyfikowanym przez tzw. *Autonomous Communities*, w celu adaptacji prawa do potrzeb danego regionu. Hiszpańskie prawo spółdzielcze rozróżnia 12 typów spółdzielni, między innymi: pracownicze, edukacyjne, rolnicze, ubezpieczeniowe czy zdrowotne. Ponadto, w Hiszpanii powszechne są spółdzielnie inicjatywy społecznej tzw. *Social Initiative Cooperatives* lub spółdzielnie integracji społecznej tzw. *Social Integration Cooperatives*, których głównym celem jest integracja zawodowa osób defaworyzowanych społecznie.
4. Przedsiębiorstwa społeczne, do których należą związki i fundacje oraz organizacje WISE czyli tzw. *Work Integration Social Enterprises*, które są zobowiązane zatrud-

niać ponad 30% osób społecznie defaworyzowanych przez pierwsze trzy lata działalności [ibidem, s. 17], oraz Centrum Ochrony Pracy tzw. *Sheltered Employment Centres*, które skupiają swoją działalność na integracji zawodowej osób niepełnosprawnych i prawnie są zobowiązane do zatrudnienia 70% pracowników niepełnosprawnych zgodnie z Ustawą 13/1982 o Integracji Społecznej [ibidem, s. 3].

Uwzględniając powyższą charakterystykę należałoby podkreślić, że raport Komisji Europejskiej dzieli sektor ekonomii społecznej w Hiszpanii na podmioty ekonomii społecznej oraz na przedsiębiorstwa społeczne jak następuje:

- podmioty ekonomii społecznej (o charakterze rynkowym), czyli np. spółdzielnie, *sociedad laboral* lub towarzystwa wzajemnościowe,
- przedsiębiorstwa społeczne (o charakterze integracyjnym), czyli np. spółdzielnie inicjatywy społecznej (tzw. *Social Initiative Cooperatives*), WISE, związki, fundacje, centra ochrony pracy [ibidem, s. 21].

Ponadto, raport Komisji Europejskiej proponuje również podział sektora ekonomii społecznej w Hiszpanii na następujące segmenty:

- rynkowa ekonomia społeczna (tzw. *market social economy*) – przedsiębiorstwa charakteryzujące się autonomią oraz swobodą członkostwa, stworzone dla realizacji celów członków przedsiębiorstwa poprzez środki uzyskane z prowadzonej działalności gospodarczej (...),
- „nierynkowa” ekonomia społeczna (tzw. *‘non market’ social economy*) – organizacje charakteryzujące się autonomią oraz swobodą członkostwa, które dostarczają usługi „nierynkowe” i których zyski (jeśli zostaną wygenerowane) nie mogą podlegać dystrybucji według agentów zaangażowanych w jego wytworzenie (...) [ibidem, s. 4].

W Polsce, odwołując się do cytowanego raportu Komisji Europejskiej, nie ma formalnej i prawnie określonej definicji ekonomii społecznej [Raport, Komisja Europejska, 2015c, s. 1–3]. W porównaniu do Hiszpanii, charakterystyka czy definicja prawna sektora ekonomii społecznej w Polsce jest bardzo ograniczona, co prawdopodobnie wpływa na niski – w przestrzeni publicznej – poziom dyfuzji konceptu, brak powszechnego zrozumienia *spectrum* działalności podmiotów ekonomii społecznej i stanowi barierę w ich prawidłowym rozwoju [ibidem, s. 18–20]. Przewiduje się natomiast w najbliższych latach wprowadzenie ustawy, która podejmie próbę identyfikacji typów przedsiębiorczości społecznej i określenia ekosystemu prawnego sektora ekonomii społecznej, co wraz z jasno określonymi przepisami być może wpłynie na poprawę jego rozwoju [ibidem, s. 2].

W Polsce przedsiębiorstwa społeczne zaliczane są do instytucji, które razem tworzą środowisko rozległe i heterogeniczne, ale najczęściej utożsamiane są z tzw. trzecim sektorem. J. Defourny i P. Develtere [2009] są zdania, że aktualnie sektor gospodarki społecznej w Polsce tworzą różnorodne podmioty instytucjonalne. Definiując gospodarkę społeczną wyróżniają oni podejście prawno-instytucjonalne oraz podejście normatywne. W pierwszym, tradycyjnym podejściu wyznacza się granice gospodarki społecznej do form prawnych i instytucjonalnych, jakie przyjmują inicjatywy działające w trzecim sektorze. W drugim podejściu – normatywnym raczej nie eksponuje się typów instytucjonalnych, ale wspólne zasady, którymi kierują się różnorodne podmioty. W podejściu prawno-instytucjonalnym powołani autorzy wyróżnili trzy uniwersalne typy organizacji, które występują w większości państw, i które składają się na szeroką definicję gospodarki społecznej. Według nich sektor gospodarki społecznej tworzą: przedsięwzięcia spółdzielcze, towarzystwa wzajemnościowe oraz stowarzyszenia [Defourny, Develtere, 2008,

s. 21–15]. Natomiast w podejściu normatywnym gospodarkę społeczną określają jako wszelkiego rodzaju działalność gospodarczą prowadzoną przez różnorodne podmioty, które w swoich normach i systemach wartości przestrzegają następujących zasad:

- przedkładanie służby członkom lub wspólnocie nad zysk,
- autonomiczne zarządzanie,
- demokratyczny proces decyzyjny,
- prymat ludzi i pracy nad kapitałem przy dystrybucji dochodów [ibidem, s. 24].

Jednocześnie należy zauważyć, że zjawisko ekonomii społecznej i charakterystyczne dla niej podmioty nie są czymś nowym w przestrzeni gospodarczej [Herbst, 2008]. Na gruncie polskim w okresie międzywojennym ruch spółdzielczy należał do najbardziej dynamicznych w ówczesnej Europie. Wtedy to wykształciły się i rozwinęły dwie formy, do dziś uznawane za klasyczne mechanizmy ekonomii społecznej: towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (TUV) oraz spółdzielnie. Choć w okresie gospodarki centralnie planowanej ruch spółdzielczy zaczął zanikać (czy raczej podlegał swoistej degeneracji i wypaczeniu), to w ostatnich latach nie sposób nie zauważyć renesansu instytucji ekonomii społecznej. Obecnie rozwój ruchu spółdzielczego w Polsce jest silnie związany ze zwiększeniem finansowania tego typu podmiotów w ramach unijnych środków pomocowych [Raport, Komisja Europejska, 2015c, s. 8]. Spółdzielnie socjalne w Polsce posiadają dobrze rozwiniętą strukturę prawną i podlegają prawu spółdzielczemu, odwołując się do ustawy dot. spółdzielni socjalnych z 2006 r. [Ustawa, 2006]. Prawnie, spółdzielnie socjalne to wysoko autonomiczne podmioty łączące misję społeczną z misją ekonomiczną, charakteryzujące się demokratycznym i partycypacyjnym zarządzaniem, stawiając prymat ludzi nad kapitałem. Ich głównym celem jest reintegracja zawodowa, co pozwala na korzystanie z funduszy państwowych, głów-

nie z dotacji z tytułu tworzenia miejsc pracy dla osób wykluczonych społecznie [Raport, Komisja Europejska, 2015c, s. 5–6].

Ciekawa próba wskazania podmiotów należących do sektora ekonomii społecznej została podjęta w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej [KPRES, 2014]. Analiza wskazanego dokumentu oraz „Wieloletniego regionalnego planu działań na rzecz promocji i upowszechnienia ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie śląskim na lata 2012-2020” [2013, s. 17-18] pozwoliła na przygotowanie listy zaliczonych do sektora ekonomii społecznej podmiotów:

- przedsiębiorstwa społeczne (o charakterze rynkowym) – podmioty o różnym statusie prawnym, prowadzące działalność gospodarczą, które wypracowane zyski wykorzystują do osiągnięcia celów społecznych;
- podmioty ekonomii społecznej (o charakterze integracyjnym) – podmioty prowadzące działalność z zakresu reintegracji społeczno-zawodowej, przygotowujące osoby wykluczone i zagrożone wykluczeniem społecznym (w tym szczególnie osoby niepełnosprawne) do wejścia na rynek pracy, w tym do utworzenia przedsiębiorstwa społecznego. Klienci tych podmiotów stanowią zaplecze sektora ekonomii społecznej;
- podmioty wspierające sektor ekonomii społecznej – podmioty powołane w celu wspierania przedsiębiorczości społecznej w regionie lub realizujące zadania z tego obszaru;
- otoczenie sektora ekonomii społecznej – podmioty, które wpływają na kondycję sektora ekonomii społecznej w regionie, w tym sprzyjają jej rozwojowi.

Warto zauważyć, że potencjał podmiotów gospodarki społecznej jest jednak w Polsce w dalszym ciągu dosyć ograniczony.

## 2. Materiał i metoda

W literaturze przedmiotu problematyka zarządzania ryzykiem w przypadku przedsiębiorstw społecznych nie jest wystarczająco rozpoznana, a przeprowadzony przegląd literatury nie wskazywał na istnienie narzędzi służących *stricte* ocenie ryzyka w tych podmiotach. Autorzy analizowanych publikacji piszą raczej o zarządzaniu ryzykiem przy zastosowaniu dla tego celu adekwatniej metodyki. Przykładowo Tworek i Cziura [2017] wymieniając rodzaje ryzyka prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego postulują ich podział na wewnętrzne i zewnętrzne, a następnie proponują fazy procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym, na które składają się: (1) identyfikacja ryzyka<sup>2</sup>, (2) analiza i ocena ryzyka, (3) reakcja na ryzyko, oraz (4) monitorowanie i kontrola ryzyka. Propozycje te odnoszą się jednak do zarządzania ryzykiem w konkretnym podmiocie, podczas gdy celem autorów niniejszego opracowania było określenie i zidentyfikowanie ryzyk dla działalności przedsiębiorstw społecznych sensu largo. Dlatego też realizując wskazany powyżej cel w przeprowadzonych badaniach posłużono się zmodyfikowanym kwestionariuszem zaproponowanym przez Canadian Social Enterprise Guide [Enterprising Non-Profits Program, 2005]. Zgodnie z wiedzą autorów kwestionariusz ten jest jedynym narzędziem służącym ocenie ryzyka w przedsiębiorstwach społecznych.

W pierwszym etapie omawianych w niniejszym opracowaniu wyników badań dokonano przeglądu źródłowych danych wtór-

nych pod kątem identyfikacji potencjalnych ryzyk występujących w działalności przedsiębiorstw społecznych. Następnie przeprowadzono wywiady z pięcioma zarządzającymi w przedsiębiorstwach społecznych, dwoma pracownikami Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) i trzema pracownikami naukowymi profesjonalnie zajmującymi się badaniem nad prawidłowościami funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej. Umożliwiło to wykrycie błędów oraz niejasności przygotowanego narzędzia badawczego oraz wzbogacenie pierwotnego kwestionariusza.

Zaprezentowane poniżej wyniki badań odnoszą się do tzw. perspektywy menedżerskiej, zatem przedstawiany jest pogląd zarządzających w przedsiębiorstwach społecznych. Siłą rzeczy więc grupę docelową w badaniach terenowych stanowili przedstawiciele kadry zarządzającej najwyższego szczebla (przedsiębiorcy społeczni, menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami społecznymi). Wybranie zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi jako respondentów było spowodowane tym, że użyte w badaniach zmienne wymagały, aby informacje były dostarczane przez osoby, które posiadają dobrą znajomość całości funkcjonowania i rozwoju organizacji i mają wpływ na proces podejmowania decyzji.

Zmodyfikowany kwestionariusz posłużył do zebrania danych subiektywnych w formie opinii respondentów i składał się z listy 26 potencjalnych ryzyk w działalności przedsiębiorstw społecznych, odnoszących się do czterech zasadniczych obszarów funkcjonowania organizacji (pytania 1–3 – zasoby ludzkie, 4–11 – własność, 12–19 – zobowiązania, 25–26 – przestrzeganie prawa) oraz metryczki. Respondenci udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące potencjalnych ryzyk posługując się skalą Likerta (gdzie ocena „1” oznaczała całkowity brak zgody, a „7” – całkowite poparcie dla stwierdzenia). Do zbierania informacji zastosowano technikę CATI.

<sup>2</sup> Oprócz klasycznej listy kontrolnej przedsiębiorcy społeczni w procesie identyfikacji ryzyka mogą wykorzystać brytyjski standard zarządzania ryzykiem wskazany w opracowaniu FERMA (Federation of European Risk Management Associations), jeszcze takie metody i techniki, jak burza mózgów, przegląd dokumentacji, analizę scenariuszy, audyt i kontrole wewnętrzne, analizę niebezpieczeństw i operatywności (HAZOP), czy np. analizy biznesowe, które omawiając poszczególne obszary działalności organizacji opisują zarówno procesy wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne, które mogą na te procesy wpływać.

**Tabela 1. Czynniki ryzyka w przedsiębiorstwach społecznych – wyniki zbiorcze**

Lp.	Czynniki ryzyka	Polska		Hiszpania	
		średnia ważona	miejsce w rankingu	średnia ważona	miejsce w rankingu
1	Urazy i wypadki w miejscu pracy	3,9441	26	2,5063	24
2	Śmierć, odejście na emeryturę lub rezygnacja z pracy pracowników kluczowych dla działania organizacji	4,7888	23	2,5949	23
3	Brak zaangażowania się pracowników w działania organizacji	6,2298	1	5,7911	1
4	Uszkodzenia lub zniszczenia mienia w siedzibie działania organizacji	4,7578	21	2,8861	21
5	Utrata siedziby działania organizacji	4,8509	15	–	–
6	Ryzyko związane z kradzieżą sprzętów niezbędnych organizacji do działania	4,9130	17	2,8354	22
7	Kradzież materiałów/zasobów niezbędnych organizacji do działania	4,8882	18	2,8987	19
8	Kradzież zarobionych środków pieniężnych	5,0124	9	–	–
9	Utrata informacji kluczowych dla działania organizacji	4,5342	25	4,6962	8
10	Kradzież lub zagrożenie własności intelektualnej (np. imitowanie naszego dobrze sprzedającego się wyrobu)	4,8385	16	3,7785	14
11	Utrata dobrej reputacji i/lub wyrobionej marki	5,7081	2	5,0380	6
12	Działania na szkodę klientów	5,5342	7	4,2722	12
13	Działania na szkodę podmiotów, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)	5,1863	12	4,4747	10
14	Działania na szkodę społeczności lokalnej, w której funkcjonuje organizacja	4,7640	22	3,4810	17
15	Odpowiedzialność ponoszona za jakość towaru/usługi	5,5590	5	5,1709	5
16	Możliwość uszkodzenia mienia innych osób lub organizacji	4,4286	20	3,3354	18
17	Niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy	5,4783	4	4,2342	13
18	Niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez podmioty, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)	5,3292	8	4,5886	9
19	Utrata środków pomocowych	5,0497	10	5,7215	3
20	Utrata innych dochodów systemowych dochodów np. dotacji	5,0497	11	5,0000	7
21	Spadek dochodów z działalności	5,6832	3	5,7342	2
22	Straty wynikające z pożaru, powodzi czy innych zdarzeń losowych	5,1242	14	3,0190	19
23	Niekorzystne zmiany sytuacji na rynku (warunki rynkowe)	5,1801	6	5,6835	4
24	Słaba znajomość obowiązków prawnych po stronie pracodawcy	4,7578	13	3,9747	15
25	Słaba znajomość obowiązujących przepisów prawnych (wymagań, norm i standardów prowadzenia działalności)	4,8571	19	4,2911	11
26	Celowe omijanie obowiązków ustawowych	4,7888	24	3,5063	16

Źródło: wyniki badań własnych.

W Polsce badanie zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwach społecznych działających w formule spółdzielni socjalnych<sup>3</sup> na terenie całego kraju. Próba została dobrana losowo i obejmowała 160 spółdzielni socjalnych (co równa się 19% ogółu podmiotów tego typu), dzięki czemu formalnie spełniała kryteria reprezentatywności. Badania odbyły się w okresie od 1 maja 2015 r. do 30 czerwca 2015 r..

W Hiszpanii badanie zostało wykonane w okresie od 15 lutego do 8 kwietnia 2016 r. i objęło w szczególności prowincję Gipuzkoa w Kraju Basków, czyli region głównej siedziby kooperatywy Mondragon<sup>4</sup> i działającego tam Mondragon Innovation & Knowledge (MiK)<sup>5</sup>. Otrzymano 158 odpowiedzi, co biorąc pod uwagę fakt, że w 2014 r. na terenie Kraju Basków zarejestrowanych było 1532 spółdzielni [Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014] w porównaniu ilościowym daje 10% próby generalnej.

W tym miejscu pragniemy nadmienić, iż po wstępnym wywiadzie z ekspertami MiK dwa czynniki ryzyka obecne w ankiecie pol-

skiej w hiszpańskiej modyfikacji zostały pominięte. Podczas gdy w Polsce lokale spółdzielni należą bądź mogą należeć do gminy, spółdzielnie hiszpańskie posiadają siedziby własnościowe, a utrata takiej siedziby mogłaby być następstwem np. bankructwa spółdzielni (stąd eliminacja czynnika numer 5 – utrata siedziby działania organizacji). Ponadto, badane podmioty to z reguły wysoko rozwinięte spółdzielnie bądź też sieci spółdzielni, gdzie bezpośredni dostęp do zarobionych środków przez indywidualnych pracowników jest ograniczony, a sama kradzież została oceniona przez ekspertów jako niemożliwa (stąd eliminacja czynnika numer 8 – kradzież zarobionych środków pieniężnych).

W tabeli 1. przedstawiono wyniki dla wszystkich 26 czynników ryzyka, z których 10 kluczowych dla Polski i Hiszpanii zostało zinterpretowanych w kolejnej części artykułu.

### 3. Identyfikacja i interpretacja czynników ryzyka w przedsiębiorstwach społecznych na przykładzie spółdzielni socjalnych – wyniki badań empirycznych w Polsce i Hiszpanii

Analiza ogólnej oceny znaczenia ryzyk w działalności przedsiębiorstw społecznych (liczona jako średnia z oceny każdego z badanych elementów) pozwoliła na zidentyfikowanie i opisanie dziesięciu czynników traktowanych przez respondentów jako najbardziej istotne dla funkcjonowania organizacji. W tabeli 2 przedstawiono średnie ważne dla zmiennych objętych badaniem w Polsce.

Analiza ogólnej oceny znaczenia ryzyk w działalności przedsiębiorstw społecznych wykazała, że jako największe ryzyko polscy respondenci wskazują *brak zaangażowania się pracowników w działania organizacji* (średnia 6,2298). Znaczenie tego czynnika dla każdej organizacji jest duże, aczkolwiek w przypadku przedsiębiorstw społecznych czynnik

<sup>3</sup> Polskie opracowania [Herbst, 2008; Ciepielewska-Kowalik i inni, 2015] wskazują, że modelem przedsiębiorstwa społecznego najbardziej zbliżonym do kryteriów zaproponowanych przez sieć badawczą EMES są właśnie spółdzielnie socjalne.

<sup>4</sup> Korporacja spółdzielcza Mondragon (Mondragón Corporación Cooperativa, MCC) powstała w Kraju Basków w latach 50. XX wieku w okresie załamania gospodarczego regionu i wysokiego bezrobocia, wykazuje wiele cech wspólnych z tradycyjnymi spółdzielniami pracy. Jej misja łączy w sobie podstawowe cele typowego przedsiębiorstwa skutecznie konkurującego na rynkach międzynarodowych, z organizacją o silnym wymiarze społecznym, wykorzystującą demokratyczne metody organizacji i zarządzania, tworzącą nowe miejsca pracy, dbającą o rozwój indywidualny i zawodowy pracowników oraz angażującą się w rozwój społeczny. Obecnie Mondragon to sieć niezależnych i autonomicznych spółdzielni, uznana za lidera ruchu spółdzielczego w Europie, jedna z największych spółdzielni w Hiszpanii, niejednokrotnie wykorzystywana jako przykład dobrych praktyk w sektorze ekonomii społecznej [Szudy 2013, s. 130–131].

<sup>5</sup> Mondragon Innovation & Knowledge (MiK) to centrum badawcze należące do sieci spółdzielni Mondragon. Jego działalność skupia się między innymi na obserwacji działalności spółdzielni Mondragonu oraz na monitorowaniu i diagnozowaniu przedsiębiorczości społecznej.



ten jest szczególnie istotny z uwagi na cechy społeczno-ekonomiczne osób zatrudnionych. Zdarza się, że z uwagi na swoją sytuację osoby zmarginalizowane bądź zagrożone marginalizacją napotykają na utrudnienia w funkcjonowaniu na rynku pracy wynikające przykładowo z: niepełnych kwalifikacji zawodowych, niechęci do stałej pracy i do pełnego angażowania się w powierzone zadania, niskiej skłonności do poszerzania kwalifikacji, potencjalnie wysokiej chorobowości i absencji oraz niskiej dyscypliny [Tworek, 2014, s. 832; Haltiwanger i inni, 2010]. Aby minimalizować związane z tym czynnikiem ryzyko, zarządzający przedsiębiorstwem społecznym powinien posiadać rozwinięte kompetencje społeczne polegające na umiejętności współpracy w środowisku wielokulturowym i zarządzaniu różnorodnością [Lipka, 2002]. Właściwie zarządzanie zatrudnionymi leży w interesie każdego przedsiębiorstwa, albowiem w długiej perspektywie to właśnie zasoby w postaci lojalnej i kompetentnej kadry są kluczowym czynnikiem sukcesu. Ponieważ znaczna większość spółdzielni socjalnych zajmuje się świadczeniem różnorodnych usług (np. gastronomicznych, porządkowych, opiekuńczych i innych), to właśnie personel stanowi pierwsze i często jedyne źródło wizerunku organizacji budowanego wśród różnych odbiorców (klientów, beneficjentów itd.), a jego odbiór przyczynia się do wzrostu albo spadku rentowności przedsiębiorstwa.

Drugim co do znaczenia czynnikiem ryzyka w opinii respondentów jest *utrata dobrej reputacji i/lub wyrobionej marki* (średnia 5,7081). Wybór tego czynnika można tłumaczyć tym, że sukces organizacji nienastawionych na zysk jest często konsekwencją tego, jak organizacja jest postrzegana w przestrzeni publicznej. Efektywność działań przedsiębiorstw społecznych jest często finansowo niemierzalna, a rezultaty działania widoczne dopiero w dłuższej perspektywie czasu. Dlatego też należy dążyć do takiego przedstawienia działań, aby interesariusze uznali i docenili

znaczenie podejmowanych inicjatyw, co skutkować powinno udzielanym wsparciem.

Trzecim co do znaczenia ryzykiem wskazanym przez respondentów jest *spadek dochodów z działalności* (średnia 5,6832). Organizacje, które – tak jak przedsiębiorstwa społeczne – działają między sektorami, mimo że mają różne źródła finansowania (dotacje z różnych źródeł: od państwa, fundacji, firm, prywatnych sponsorów itd. oraz środki wypracowane z działalności rynkowej), to trudno jednoznacznie przewidzieć ich wysokość, strumienie i strukturę. Wielość potencjalnych źródeł finansowania jest zarówno szansą, jak i zagrożeniem dla ich funkcjonowania [Moore, 2000, s. 183–186]. Przykładowo, początkowa faza rozwoju spółdzielni socjalnych wiąże się ze znacznym uzależnieniem funkcjonowania od wysokości uzyskanej dotacji ze środków publicznych i sposobu jej wykorzystania. Największym ryzykiem dla działalności jest moment, w którym organizacji kończy się dotacja i musi polegać tylko na środkach wypracowanych z działalności rynkowej. Wskazane wcześniej ryzyka personalne mogą w tym momencie kumulować się i negatywnie wpływać na poziom dochodów z działalności i przyczynić się do zaprzestania działalności. Aby obniżyć wskazane ryzyko zarządzający muszą być w stanie identyfikować, analizować i interpretować wskaźniki wyników finansowych, jednocześnie pamiętając o priorytetowym znaczeniu celów społecznych. Muszą także w proaktywny sposób podchodzić do kwestii posiadanych zasobów finansowych i konfigurować je odpowiednio do potrzeb i realiów organizacji [Wronka-Pośpiech i inni, 2017].

Czwartym i piątym w hierarchii subiektywnie postrzeganych przez respondentów zagrożeń dla działalności przedsiębiorstw społecznych są *niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy* (średnia 5,4783) oraz *odpowiedzialność ponoszona za jakość towaru/usługi* (średnia 5,5590). Czynniki te są mocno powiązane z pierwszym najważniej-

szym czynnikiem ryzyka, jakim jest czynnik ludzki w organizacji i można je różnorodnie interpretować. Na przykład jako obawę przed tym, że poziom zaangażowania pracowników w proces pracy będzie na tyle niski, że nie zostaną zrealizowane zadania, na realizację których podpisana została umowa (bądź praca zostanie wykonana w dłuższym czasie lub na poziomie niższym niż oczekiwany przez zlecającego). Może to skutkować niechęcią do zlecenia organizacji następnych

zadań. Drugim potencjalnym zagrożeniem związanym w tej grupie czynników jest kwestia akceptacji przez zatrudnionych warunków pracy w organizacji. Często wyobrażenia zatrudnionych na temat potencjalnych dochodów oraz powierzonych do realizacji zadań są niekompatybilne z rzeczywistością i tym, czego oczekują. W skrajnych przypadkach konsekwencją takich zachowań może być brak akceptacji dla organizacji oraz podejmowanie działań oportunistycznych.

**Tabela 2. 10 najważniejszych czynników ryzyka w przedsiębiorstwach społecznych – Polska**

Numer czynnika	Nazwa czynnika ryzyka	Średnia ważona
3	Brak zaangażowania się pracowników w działania organizacji	6,2298
11	Utrata dobrej reputacji i/lub wyrobionej marki	5,7081
21	Spadek dochodów z działalności	5,6832
17	Niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez organizację	5,4783
15	Odpowiedzialność ponoszona za jakość towaru/usługi	5,5590
23	Niekorzystne zmiany sytuacji na rynku (zmieniające się warunki rynkowe)	5,1801
12	Działania na szkodę klientów	5,5342
18	Niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez podmioty, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)	5,3292
8	Kradzież zarobionych środków pieniężnych	5,0124
19	Utrata środków pomocowych	5,0497

Źródło: wyniki badań własnych.

W opinii respondentów zagrożeniem dla rozwoju i trwania przedsiębiorstw społecznych są także niekorzystne *zmiany sytuacji na rynku (warunki rynkowe)* (średnia 5,1801), które oznaczają obniżenie popytu na dobra i usługi oraz większą konkurencję podmiotów, które dotychczas operowały w danym segmencie rynku. Problemem przedsiębiorstw społecznych jest to, że – z uwagi na poziom kapitału ludzkiego osób w nich zatrudnionych – mają one trudność w szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia i w ostrym konkurowaniu z innymi organizacjami o zasoby. Jest to szczególnie trudne na małych lokalnych rynkach, gdzie fundamentalna idea przedsiębiorstw spo-

łecznych, polegająca na kreowaniu działań prozatrudnieniowych wśród osób zmarginalizowanych na rynku pracy i poprzez to tworzenia wartości publicznej/społecznej, nie do końca jest wspierana poprzez wybory konsumentów. Klienci częściej poszukują jednostkowo tańszej i lepszej jakości usługi/produktu, niż skupiają się na kreowaniu prospołecznego rynku pracy.

Kolejnym czynnikiem identyfikowanym jako ryzyko dla działalności przedsiębiorstw społecznych są *działania na szkodę klientów* (średnia 5,5342), które można interpretować jako konsekwencję nie do końca prawidłowego zrozumienia zawartości zadań powierzonych do realizacji. Zamierzone dzia-

łania na szkodę zdarzają się raczej rzadko, podczas gdy niezamierzone występują częściej i z reguły są konsekwencją psychospołecznego stanu pracownika. To ostatnie jest szczególnie widoczne w tych organizacjach, które zatrudniają osoby z dysfunkcjami psychicznymi.

Wybór kolejnego czynnika ryzyka, jakim jest *niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez podmioty, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)* (5,3292), jest podyktowany specyfiką działania przedsiębiorstw społecznych oraz potrzebą pozyskiwania instytucjonalnego wsparcia przez organizacje i podmioty, z którymi współpracują (instytucje finansujące, klienci, władze publiczne, grupy nacisku, społeczności lokalne, prywatni darczyńcy, obywatele, wolontariusze, inne przedsiębiorstwa społeczne czy nawet organizacje typu for profit). Ponieważ funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych w dużej mierze zależy od możliwości zachowania płynności finansowej – co z uwagi na przewagę celów społecznych w działalności nie jest łatwym zadaniem – niezbędny jest życzliwy stosunek organizacji współpracujących do okresowych trudności przedsiębiorstw społecznych. Dlatego też umiejętne zarządzanie relacjami z partnerami może wpłynąć na rozwój organizacji [Frączkiewicz-Wronka, 2010; Frączkiewicz-Wronka, 2012.]

Kolejnym czynnikiem identyfikowanym jako ryzyko jest *kradzież zarobionych środków pieniężnych* (średnia 5,0124). Wybór tego czynnika podyktowany jest tym, że większość przedsięwzięć polegających na sprzedaży produktów lub usług narażona jest na ryzyko związane z kradzieżą zarobionych środków. To ryzyko jest tym większe, im trudniejszy jest kontakt pracownika przedsiębiorstwa z klientami. Utrudnienia w kontakcie mogą wynikać z niższych kompetencji społecznych jako następstwa dysfunkcji psychicznych lub fizycznych.

Dziesiątym czynnikiem ryzyka wskazanym przez respondentów jest *utrata środków pomocowych* (średnia 5,0497). W ostatnich latach w Polsce zanotowano gwałtowny wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych (głównie spółdzielni socjalnych), co jest konsekwencją decyzji o finansowaniu działań związanych z realizacją idei aktywnej polityki społecznej (APS) przez państwa członkowskie UE w ramach funduszy unijnych. Ustawodawca, dążąc do wzmacniania kompetencji na rynku pracy, określił czas finansowego wsparcia działalności przedsiębiorstw społecznych na okres jednego roku. Po pierwszym roku działalności z dotacją można uzyskać dodatkowe wsparcie pomostowe, które ma ułatwić spółdzielni socjalnej pokrycie obowiązkowych opłat ponoszonych w pierwszym okresie prowadzenia przez nią działalności. Po tym okresie organizacja powinna stać się samodzielną i samowystarczającą finansowo. Dotychczasowe statystyki jednoznacznie pokazują, że nie zawsze się tak dzieje. W związku z tym znaczna część organizacji zaczyna mieć kłopoty na rynku, które często kończą się koniecznością zaprzestania działalności. Brak dalszego wsparcia i niewytworzone w ramach organizacji umiejętności funkcjonowania w paradygmacie rynkowym są dużym problemem zarówno na poziomie indywidualnym (ponieważ doprowadzają do tego, że osoby które pracowały w przedsiębiorstwach społecznych mogą po raz następnym utracić pracę), jak i na poziomie społeczności lokalnej (ponieważ zwiększenie się grupy osób bezrobotnych skutkuje większymi nierównościami dochodowymi, brakiem spójności i wzrostem problemów związanych z dysfunkcjami społecznymi w środowisku zamieszkania).

W przypadku Hiszpanii znaczenie 10 wskazanych czynników krytycznych zostało zinterpretowane przez ekspertów centrum badawczego MIK. Niektóre z czynników są znane w środowisku zarządzających i badaczy, inne z kolei są słabo rozpoznawalne i wymagają

dalszych badań oraz zwiększenia próby celem prawidłowej interpretacji wyników. W tabeli 3

przedstawiono 10 najważniejszych postrzeganych przez hiszpańskich respondentów ryzyk.

**Tabela 3. 10 najważniejszych czynników ryzyka w przedsiębiorstwach społecznych – Hiszpania**

Numer czynnika	Nazwa czynnika ryzyka	Średnia ważona
3	Brak zaangażowania się pracowników w działania organizacji	5,7911
21	Spadek dochodów z działalności	5,7342
19	Utrata środków pomocowych	5,7215
23	Niekorzystne zmiany sytuacji na rynku (zmieniające się warunki rynkowe)	5,6835
15	Odpowiedzialność ponoszona za jakość towaru/usługi	5,1709
11	Utrata dobrej reputacji i/lub wyrobionej marki	5,0380
20	Utrata innych dochodów systemowych dochodów np. dotacji	5,0000
9	Utrata informacji kluczowych dla działania organizacji	4,6962
18	Niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez podmioty, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)	4,5886
13	Działania na szkodę podmiotów, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)	4,4747

Źródło: wyniki badań własnych.

Najważniejszym czynnikiem ryzyka według hiszpańskich respondentów jest *brak zaangażowania się pracowników w działania organizacji* (średnia: 5,7911). Jest to niezwykle istotny czynnik, ponieważ brak motywacji pracowników może sygnalizować nieefektywność kultury organizacyjnej lub brak zrozumienia danej kultury organizacyjnej przez pracowników. Analizując historię ruchu spółdzielczego Mondragon należy podkreślić, iż motywacja, zaangażowanie, entuzjazm, rozwinięty kapitał społeczny i spójność społeczna były źródłem sukcesu działania spółdzielni w pierwszych latach jej działania oraz w okresie recesji [Fernández, 2014]. Eksperti MiK podkreślają, że brak zaangażowania pracowników może być skutkiem wysokiej pewności zatrudnienia członków spółdzielni (jest to konsekwencją m.in. stałych umów o pracę ze względu na członkostwo w spółdzielni, specyficznych przepisów prawnych dotyczących ochrony pracowników czy specjalnego programu relokacji pracowników w okresie ryzyka lub kryzysu). Paradoksalnie, trwałość zatrudnienia powinna wpływać pozytywnie

na poczucie bezpieczeństwa pracowników, ich wysoką motywację oraz zaangażowanie w działanie spółdzielni, natomiast według opinii ekspertów MiK wpływa ona na spadek motywacji i niechęć do rozwoju wśród pracowników.

Kolejnych sześć czynników w ocenie ekspertów MiK posiada podobne podłoże historyczne oraz ekonomiczne i dlatego jest interpretowane w podobnym wymiarze. Do wspomnianych czynników należą: *spadek dochodów* (średnia: 5,7342), *utrata środków pomocowych* (średnia: 5,7215), *niekorzystne zmiany sytuacji na rynku* (średnia: 5,6835), *odpowiedzialność za jakość towaru/usługi* (średnia: 5,1709), *utrata reputacji lub wyrobionej marki* (średnia: 5,0380), oraz *utrata innych dochodów systemowych np. dotacji* (średnia: 5,0000). Do głównych przyczyn powyższych problemów należą: kryzys gospodarczy oraz bankructwo Fagor Electrodomesticos w 2013 r. Według danych Eurostat w okresie silnego kryzysu gospodarczego w 2009 r. inwestycje Mondragonu dramatycznie spadły [Arando i inni, 2010, s. 15], jednak w ogólnej ocenie spółdzielni

Mondragonu poradziły sobie na rynku znacznie lepiej niż inne przedsiębiorstwa w Hiszpanii, chociażby ze względu na program relokacji pracowników oraz ogólną zgodę członków spółdzielni na obniżenie wynagrodzenia o 8% w okresie od kwietnia 2009 r. do marca 2010 r., co doprowadziło do utrzymania płynności finansowej Mondragonu oraz zwiększyło pulę środków na potencjalne inwestycje [ibidem, s. 14]. W 2010 r. w raporcie rocznym odnotowano zysk w wysokości 178 mln euro, co stanowiło trzykrotną wartość zysku z roku 2009. Warto zauważyć, że chociaż dzięki inwestycjom zagranicznym Mondragon stworzył ponad 1300 nowych miejsc pracy, to ogólne zatrudnienie cechował trend zniżkowy. Jest to po części konsekwencją tego, iż w 2013 r. doszło do bankructwa spółdzielni Fagor Electrodomésticos [Fernández, 2014], co naruszyło również sytuację finansową pozostałych spółdzielni, które w okresie ryzyka bankructwa jednej ze spółdzielni są zobowiązane do udzielenia jej wsparcia finansowego. Ponadto ograniczone środki pomocowe oraz niekorzystne zmiany na rynku wpływające na wielkość dochodów systemowych odbiły się na realnych możliwościach wsparcia kondycji istniejących spółdzielni. Upadek Fagor Electrodomésticos wywołał liczne negatywne komentarze w mediach, zarzucające modelowi spółdzielczemu Mondragon nieefektywność, choć wcześniej był on uznawany za przykład dobrych praktyk w obszarze ruchu spółdzielczego. Krytyka ta wpłynęła zarówno na ogólną reputację Mondragonu, jak i na reputację grupy Fagor oraz innych produktów wytwarzanych pod tą marką. Było to impulsem do zwrócenia większej uwagi na jakość oferowanych towarów i usług, a upadek jednej ze spółdzielni posłużył jako ostrzeżenie, że spółdzielnie w znacznej mierze zorientowane na aspekty społeczne powinny zadbać o efektywność w obszarze swojej aktywności biznesowej (w tym o jakość towarów i usług).

Pozostałe czynniki można sklasyfikować jako te związane z partnerami bizneso-

wymi i siecią współpracy. Spośród ponad 250 partnerów biznesowych Mondragon blisko połowa to spółdzielnie socjalne, zatem ryzyko *działań na szkodę podmiotów, z którymi współpracuje organizacja* jest bardzo realne (średnia: 4,4747). Przykładem może być wspomniany wcześniej upadek jednej spółdzielni wpływający na reputację pozostałych. Ponadto tak rozbudowana sieć współpracy siłą rzeczy wiąże się z ryzykiem utraty kluczowych informacji (średnia: 4,6962) dla działania organizacji lub *niedotrzymaniem/naruszeniem warunków umowy poprzez partnerów biznesowych* (średnia: 4,5886).

## Podsumowanie

Porównując wyniki badania przeprowadzonego w obu krajach można zauważyć, że większość czynników ryzyka, na które zwracali uwagę respondenci w Polsce jest zbieżna z tymi wskazanymi przez badanych ze spółdzielni Mondragonu (2 na 10 czynników pokrywa się całkowicie, 5 na 10 czynników ma zbliżone wartości). Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że mimo wielu różnic prawnych oraz różnic w poziomie rozwoju ekonomii społecznej, czy nawet różnic kulturowych bądź rynkowych w badanych krajach, spółdzielnie Mondragonu – uznanego za lidera spółdzielczego w Europie – oraz spółdzielnie w Polsce zmagają się z podobnymi problemami. Wnioski płynące z przeprowadzonych badań stanowią wkład w badanie procesu zarządzania ryzykiem w podmiotach ekonomii społecznej oraz uświadamiają o konieczności reagowania na występujące zagrożenia bez względu na poziom rozwoju podmiotu. Zestawienie lidera spółdzielczego w Europie oraz mniej rozwiniętych podmiotów w Polsce i wykazanie kilku zbieżnych krytycznych czynników ryzyka sygnalizuje, że zagrożenia podmiotów społecznych nie są jedynie wynikiem uwarunkowań kulturowych czy społecznych, ale dotyczą też samej istoty działalności podmiotów, która nawet w wymiarze

międzykulturowym pozostaje taka sama. Porównane czynniki ryzyka w obu badanych krajach podzielono na trzy kategorie: (1) kategoria oznaczona **pogrubieniem** to czynniki całkowicie pokrywające się w rankingu; (2) kategoria oznaczona *kursywą* to czynniki,

które nie zostały sklasyfikowane jako krytyczne w jednym z badanych krajów, a zatem brak czynnika w rankingu w danym kraju jest oznaczony jako '0'; oraz (3) pozostałe czynniki, które zajęły zbliżone miejsce w rankingu (tabela 4).

**Tabela 4. Czynniki ryzyka w Polsce i w Hiszpanii**

Lp.	Nazwa czynnika ryzyka	Pozycja w rankingu – Polska	Pozycja w rankingu – Hiszpania
3	<b>Brak zaangażowania się pracowników w działania organizacji</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
21	Spadek dochodów z działalności	3	2
19	Utrata środków pomocowych	10	3
23	Niekorzystne zmiany sytuacji na rynku (zmieniające się warunki rynkowe)	6	4
15	<b>Odpowiedzialność ponoszona za jakość towaru/usługi</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
11	Utrata dobrej reputacji i/lub wyrobionej marki	2	6
20	<i>Utrata innych dochodów systemowych dochodów np. dotacji</i>	0	7
9	<i>Utrata informacji kluczowych dla działania organizacji</i>	0	8
18	<i>Niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez podmioty, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)</i>	8	9
13	<i>Działania na szkodę podmiotów, z którymi współpracuje organizacja (partnerów)</i>	0	10
17	<i>Niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez organizację</i>	4	0
12	<i>Działania na szkodę klientów</i>	7	0
8	<i>Kradzież zarobionych przez nas środków pieniężnych</i>	9	–

Źródło: wyniki badań własnych.

Powyższa klasyfikacja wskazuje na brak zaangażowania się pracowników w działania organizacji oraz odpowiedzialność ponoszona za jakość towaru/usługi jako czynniki wysokiego ryzyka w obu krajach. Czynniki takie jak niedotrzymanie lub naruszenie umowy przez organizację, działania na szkodę klienta lub kradzież zarobionych środków pieniężnych zostały uznane za istotne tylko w spółdzielniach socjalnych w Polsce. Z kolei utrata innych dochodów systemowych np. dotacji, utrata informacji kluczowych dla działania organizacji oraz działania na szkodę podmiotów, z którymi współpracuje organizacja zostały uznane jako istotne tylko w badanych organizacjach

w Kraju Basków w Hiszpanii. Dwa ostatnie czynniki związane są z wysokorozwiniętą siecią współpracy, a ich niewskazanie w polskich warunkach może sygnalizować brak lub niski poziom rozwoju zjawiska partnerowania oraz tworzenia sieci współpracy w Polsce [Starnawska, 2014]. Jednocześnie może być to wskazówką do identyfikacji potencjalnego zagrożenia dla zarządzających podmiotami społecznymi w Polsce i planujących w przyszłości rozbudowanie partnerstwa pomiędzy istniejącymi podmiotami w warunkach polskich. Pozostałe czynniki, takie jak spadek dochodów z działalności, utrata środków pomocowych, niekorzystne zmiany sytuacji na rynku, utrata dobrej reputacji i/lub wyro-

bionej marki, niedotrzymanie lub naruszenie warunków umowy przez podmioty, z którymi współpracuje organizacja to czynniki uznane za krytyczne w obu krajach ze zbliżonym miejscem w rankingu.

Reasumując prowadzone rozważania uważamy, że podmioty ekonomii społecznej – szczególnie polskie, działające w turbulentnym otoczeniu, z ograniczoną liczbą specjalistów i słabą wiedzą na temat realiów prawno-ekonomicznych, w obliczu konieczności sprostania wielu złożonych wymagań muszą umiejętnie się dostosowywać do ciągłych zmian. Obecna sytuacja wymaga od zarządzających nie tylko większej innowacyjności, ale także przyjmowania postawy proaktywnej, tym bardziej biorąc pod uwagę pozytywny związek orientacji przedsiębiorczej z efektywnością organizacji [Wronka-Pośpiech, 2016, s. 740–742]. Dlatego identyfikacja ryzyk w działalności przedsiębiorstwa społecznego powinna być jednym z podstawowych zadań osób zarządzających nimi. Powyższe stwierdzenie uznajemy za zasadne, bowiem zidentyfikowanie ryzyka pozwala na określenie obszarów, w których decyzje strategiczne muszą być wprowadzone, a także obszary, procedur i procesów, które wyma-

gają poprawy. Kwestie te mają kluczowe znaczenie, zwłaszcza dla przedsiębiorstw społecznych, które obecnie stoją w obliczu poważnych trudności związanych z oceną skuteczności ich działań. Identyfikacja ryzyka jest pierwszym krokiem do aktywnego zarządzania organizacjami. Analiza pojawiających się tendencji kieruje uwagę zarządzających na identyfikację zagrożeń, a umiejętność rozpoznawania ich ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorców społecznych. Przeprowadzona analiza sprzyja procesowi dyfuzji wiedzy zarówno w przypadku czynników pokrywających się, jak i tych całkowicie rozbieżnych. Krytyczne czynniki ryzyka pokrywające się w obu krajach są wynikiem istoty działania podmiotów ekonomii społecznej, która pozostaje niezmienna bez względu na poziom rozwoju przedsiębiorstwa społecznego oraz kraj pochodzenia, a wykryte czynniki rozbieżne są wywołane innym kierunkiem rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w badanych krajach, niemniej jednak mogą one stanowić wskazówkę dla zarządzających przy identyfikacji zagrożenia w momencie zmiany kursu rozwoju ekonomii społecznej w innych warunkach kulturowych.

## Literatura

**Alonso J.M., Clifton J., Diaz-Fuentes D.** (2015). „Did New Public Management Matter? An Empirical Analysis of the Outsourcing and Decentralization Effects on Public Sector Size”, *Public Management Review*, Vol. 17, No. 5, s. 646–660.

**Arando S., Feundlich F., Gago M., Jones D.C., Kato T.** (2010). „Assessing Mondragon: Stability & Managed Change in the Face of Globalization”, *William Davidson Institute Working Paper* No. 1003, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1726449](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1726449).

**Arrow K.J.** (1971). *Essays in the Theory of Risk Bearing*. Chicago: Markham, Chicago.

**Asenova D., Stephen J., Bailey S.J., McCann C.** (2015). „Public Sector Risk Managers and Spending Cuts: Mitigating Risks”, *Journal of Risk Research*, Vol. 18, No. 5, s. 552–565.

**Bennet P., Calman K., Curtis S., Fischbacher-Smith D.** (2010). *Risk Communication and Public Health*. Oxford: Oxford University Press.

**Borraz O.** (2007). „Risk and Public Problems”, *Journal of Risk Research*, Vol. 10, No. 7, s. 941–957.

**Carmen N., Dobrea C.R.** (2006). „Adapting Risk Management Principles to the Public Sector Reforms”, *Administrație și Management Public*, Vol. 6, s. 126–130.

**Carroll R.** (red.) (2009). *Risk Management Handbook for Health Care Organizations*. Hoboken: John Wiley & Sons.

**Chen Ch.A., Bozeman B.** (2012). „Organizational Risk Aversion: Comparing The Public and Non-Profit”, *Public Management Review*, Vol. 14, No. 3, s. 377–402.

**Ciepielewska-Kowalik A., Pielniński B., Starnawska M., Szymańska A.** (2015). „Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context”, *ICSEM Working Papers*, nr 11, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

- Dees J.D.** (1998). *The meaning of 'social entrepreneurship'*. Centre for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), Fuqua School of Business, Duke University, Durham, [www.fuqua.duke.edu/centers/case/articles/0805/corner](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/articles/0805/corner).
- Defourny J., Develtere P.** (2008). „Ekonomia społeczna – ogólnosiwiatowy trzeci sektor”, w: J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne – antologia kluczowych tekstów*, Warszawa: FISE.
- Defourny J., Develtere P.** (2009). „The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector”, w: J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau, M. Nyssens (red.), *The Worldwide Making of the Social Economy. Innovations and Changes* (s. 15–40). Leuven & The Hague: Acco.
- Drennan L., McConnell A.** (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. London: Routledge.
- Drucker P.** (1964). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. London: Heinemann.
- Enterprising Non-Profits Program** (2005). *The Canadian Social Enterprise Guide*.
- Fernández J.R.** (2014). *A review of the key milestones in the co-operative group's history*, <http://www.mon-dragon-cooperation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/History-MONDRAGON-1956-2014.pdf>.
- Fone M., Young P.C.** (2007). *Managing Risks in Public Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Frączkiewicz-Wronka A.** (2010). „Pomiar efektywności i interesariusze oraz ich znaczenie dla strategii organizacji publicznych”, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy* (s. 283–301). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Frączkiewicz-Wronka A.** (2012). „Analiza interesariuszy jako metoda wspierająca formułowanie strategicznych zamierzeń w organizacji”, w: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego* (s. 269–292). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Grewiński M., Karwacki A.** (red.) (2015). *Innowacyjna polityka społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo WSP im. J. Korczaka.
- Grzybowski W.** (1974). *Teoria gospodarowania w warunkach niepewności w zarysie*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Grzybowski W.** (1976). *Ryzyko w procesie podejmowania decyzji. Studium teoretyczno-badawcze*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Grzybowski W.** (1991). *Rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie w warunkach ryzyka*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Grzybowski W.** (1994). *Przedsiębiorczość i ryzyko w gospodarce rynkowej*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Grzybowski W.** (1995). *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Haltiwanger G., Landaeta R.E., Pinto C.A., Tolk A.** (2010). „Understanding the relationship between risk management and knowledge management”, *International Journal of Knowledge Management Studies*, Vol. 4, No. 3, s. 281–300.
- Herbst J.** (2008). „Polski trzeci sektor w świetle teorii przedsiębiorstwa społecznego”, w: *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce* (s. 124–142). Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Hoogendoorn B, van der Zwan P.W., Thurik A.R.** (2011). „Social Entrepreneurship and Performance: The Role of Perceived Barriers and Risk”, *ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management* (No. ERS-2011-016-ORG), <http://hdl.handle.net/1765/25538>.
- IRM** (2004). *A Risk Management Standard*. London.
- Klimczak M.K.** (2009). „Wdrożenie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych”, *Przeгляд Organizacji*, nr 5, s. 23–26.
- Klimczak M.K., Pikos A.M.** (2010). „Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym”, *Przeгляд Organizacji*, nr 12, s. 27–30.
- Kolluru R.V., Bartell S.M., Pitblado R.M., Stricoff R.S.** (1996). *Risk Assessment and Management Handbook: For Environmental, Health and Safety Professionals*. New York: McGraw-Hill.
- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej** (2014). *Monitor Polski*, poz. 811, tom 1.
- Kurleto M.** (2015). „An Application of the Corporate Company Models for Social Enterprise (with Special Emphasis on Polish Conditions)”, *European Journal of Service Management*, nr. 15, s. 57–85.
- Leadbeater C.** (1998). *The rise of Social Entrepreneur*. London: Demos.
- Lipka A.** (2002). *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social** (2014). *Avance-Resumen Situación Empresas de Economía Social y Sus Trabajadores en Situación de Alta en la Seguridad Social*, <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/>.
- Moore M.** (2000). „Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, No. 29, s. 189–195.
- Peredo A.M., McLean M.** (2006). „Social entrepreneurship: A critical review of the concept”, *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, s. 56–65.
- Raport, Komisja Europejska** (2015a). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Brussels: European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.
- Raport, Komisja Europejska** (2015b). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Reports: Spain*. Brussels: European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and



Inclusion, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.

**Raport, Komisja Europejska** (2015c). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Reports: Poland*. Brussels: European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.

**Shaw E., Carter S.** (2007). „Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 3, s. 418–434.

**Smith D., McCloskey J.** (1998). „Risk and Crisis Management in the Public Sector: Risk Communication and the Social Amplification of Public Sector Risk”, *Public Money & Management*, Vol. 18, No. 4, s. 41–51.

**Starnawska M.** (2014). „Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek 5 spółdzielni społecznych”, *Problemy Zarządzania*, Vol. 12, No 4(48), t. 2, s. 97–116.

**Starnawska M.** (2016). „Między wspólnotą a biznesem – system rządzenia w przedsiębiorstwie społecznym – studia przypadku”, *Przegląd Organizacji*, nr 1, s. 28–36.

**Szudy M.** (2013). „Model zatrudnienia w korporacji spółdzielczej Mondragon”, w: S. Swadźba, D. Bochańczyk-Kupka (red.), *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Aspekty mikro i mezoekonomiczne. Studia ekonomiczne*, nr 156, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 127–135.

**Tan W.L., Williams J., Tan T.M.** (2005). „Defining the ‘social’ in ‘social entrepreneurship’: Altruism and entrepreneurship”, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, No. 3, s. 353–365.

**Tworek P.** (2014). „Behavioural aspects of risk management in investment processes in construction”, w: M. Čulik (red.), *Managing and Modelling of Financial Risks (Part III)*, Proceedings from 7<sup>th</sup> International Conference. Ostrava: VŠB – Technická Univerzita, s. 832–839.

**Tworek P.** (2015a). „Wykorzystanie listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych”, w: K.Z. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejzun (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarzą-*

*dzania ryzykiem – aspekty poznawcze*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

**Tworek P.** (2015b). „Public Risk Management (PRM)”, w: M. Čulik (red.), *Financial Management of Firms and Financial Institutions. Part IV. Proceedings from 10th International Conference*. Ostrava: VŠB – Technická Univerzita, s. 1340–1347.

**Tworek P., Cziura P.** (2017). „Wybrane problemy zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* (w druku).

**Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach społecznych** (Dz.U. Nr 94, poz. 651 z późn. zm.).

**Vincent J.** (1996). „Managing Risk in Public Services: A Review of the International Literature”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9, No. 2, s. 57–64.

**Wieloletni regionalny plan działań na rzecz promocji i upowszechnienia ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie śląskim na lata 2012–2020** (2012). Katowice: Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej Województwa Śląskiego.

**Wronka-Pośpiech M., Frączkiewicz-Wronka A., Laska K.** (2017). „Risk Perception in the Activity of Social Enterprises”, w: K. Raczkowski (red.), *Risk Management in Public Administration*, London: Palgrave Macmillan, s. 189–226.

**Wronka-Pośpiech M.** (2015). „Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych”, w: J. Brzóska, J. Pyka (red.), *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 83, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, s. 735–746.

**Young P.C., Fone M.** (2001). *Public Sector Risk Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

**Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M.** (2009). „A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, s. 519–532.

**Zahra S.A., Rawhouser H.N., Bhawe N., Neubaum D.O., Hayton J.C.** (2008). „Globalization of social entrepreneurship opportunities”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, No. 2, s. 117–131.

## The risk perception in social enterprises – the comparative study of Poland and Spain

**Summary:** Social enterprises that inter alia address social exclusion are an innovative method of solving numerous social issues. The article aims at identifying the potential risk factors that influence the analysed entities performance. The research has been based on the model of 26 risk factors presented to the managers from Poland (160) and the Basque Country, Spain (158) for the multicultural approach purposes. The analyses have resulted in interpretation of the differences of the risk factors perception and its varied determinants, which is crucial in estimation of the potential obstacles in the organizational environment affecting the social enterprise effectiveness. The international context of the conducted research has elaborated on the risk management aspect throughout valuable knowledge share between the analysed countries, which enriches the dynamic but chaotic social economy development in Poland.

**Keywords:** risk, social services, social enterprises, co-operative, Mondragon.

### Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons  
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

# Fundraising w kontekście podmiotów ekonomii społecznej

Łukasz Hajduk\*

**Streszczenie:** Fundraising to planowe, etyczne i skuteczne zbieranie pieniędzy, które mają służyć dobru wspólnemu. Takim wspólnym dobrem jest niewątpliwie ekonomia społeczna. Dlatego warto zastanowić się nad pozyskiwaniem funduszy na tego typu działalność. Celem artykułu jest zaprezentowanie fundraisingu w kontekście pozyskiwania funduszy na rzecz podmiotów ekonomii społecznej. Autor charakteryzuje polski fundraising z jego historią i rozwojem w ostatnich latach, omawia metodykę pozyskiwania funduszy, ze zwróceniem uwagi na charakterystyczne zasady oraz etykę a także cztery główne źródła pozyskiwania funduszy. Autor tekstu – nauczyciel akademicki a jednocześnie certyfikowany fundraiser – opisuje proces pozyskiwania funduszy bazując na własnych doświadczeniach, uzupełniając je o analizę treści wybranych portali i książek z dziedziny fundraisingu. Opisany fundraising jest podstawą dla rozwoju i skuteczności podmiotów ekonomii społecznej. Korzystanie przez nie ze wszystkich czterech omówionych źródeł pozyskiwania funduszy jest gwarantem stabilizacji tych podmiotów na rynku. Wartą przemyślenia kwestią wydaje się też być konieczność zatrudnienia fundraisera. Przedsiębiorstwa społeczne mają zbyt wiele do stracenia, aby pozwolić sobie na nieefektywne pozyskiwanie funduszy, dlatego zagadnienia poruszone w tekście powinny znaleźć odzwierciedlenie w rzeczywistości.

**Słowa kluczowe:** fundraising, ekonomia społeczna, pozyskiwanie funduszy, trzeci sektor, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.

## Wprowadzenie

Podmioty ekonomii społecznej – zwane w dalszej części artykułu PES – to organizacje łączące w sobie cele społeczne i gospodarcze. Jako takie, stanowią rdzeń ekonomii społecznej, nazywanej również przedsiębiorczością społeczną, umiejscowione są na styku dwóch, a czasami nawet trzech sektorów. Mamy więc do czynienia z podmiotami sektora pozarządowego lub partnerstwami pomiędzy sektorem publicznym a pozarządowym prowadzącymi ciągłą działalność gospodarczą, co czyni je również podmiotami gospodarczymi. Takie umiejscowienie powoduje, że mechanizmy finansowania PES to, z jednej strony, charakterystyczne dla przedsiębiorstw finansowanie zwrotne (pożyczki, kredyty, obligacje), z drugiej finansowanie bezzwrotne (granty, dota-

cje, subwencje, darowizny) związane z sektorem non profit [Królikowska, 2008, s. 39] Przy czym nacisk położony jest na działalność gospodarczą, która powinna stanowić główne źródło dochodu. Takie podejście w znacznej mierze ułatwić może rozwój i funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej. Jednocześnie, badacze tematu wskazują, że dostęp do źródeł finansowania PES jest wciąż jednym z poważniejszych ograniczeń w ich rozwoju [Pełka, 2012, s. 41]. Dlatego równoległe z rozwojem ekonomii społecznej w Polsce prowadzone są ciągłe dyskusje na temat możliwości jej efektywnego finansowania, pozwalającego na utrzymanie się

### \* Łukasz Hajduk

Institut Pedagogiki Uniwersytetu Jagiellońskiego  
ul. Batorego 12, 31-135 Kraków  
e-mail: lukasz.hajduk@uj.edu.pl

na rynku. Spory wkład do tej dyskusji wniósł, realizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w latach 2005–2008, projekt *W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej*<sup>1</sup>. Jednym z efektów projektu są liczne artykuły dotyczące finansowania PES [Herbst, 2008; Królikowska, 2008; Głowacki, 2008; Hausner (red.), 2008; Płonka 2008; Karwińska, Sułkowska, 2008]. Również późniejsze projekty dotyczące rozwoju i promocji ekonomii społecznej<sup>2</sup> owocowały opracowaniami na temat finansowania [Sobolewski i inni, 2009; Cibor, 2015; Głowacki, Sułkowski, 2012]. **Jednak problematyka fundraisingu nie została tam szczegółowo opisana.** Wyjątek stanowi publikacja wydana w ramach programu edukacji ekonomicznej, gdzie zagadnienie fundraisingu w ekonomii społecznej rozwija prezes Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu – Jerzy Mika [Mika, 2015]. Dlatego w niniejszym artykule omówione zostaną treści związane z pozyskiwaniem funduszy w PES, opartym na założeniach fundraisingu. **Celem artykułu jest charakterystyka fundraisingu, jego zasad, metodyki, źródeł finansowania,** ze szczególnym zwróceniem uwagi na elementy istotne dla ekonomii społecznej. Jak już zostało wskazane, jest to podejście słabo eksplorowane w ekonomii społecznej, choć zauważane zarówno przez praktyków, czego przykładem są odbywające się szkolenia fundraisingowe dla przedstawicieli PES [Głowacki, 2008, s. 56], jak i badaczy dzielących się swoimi spostrzeżeniami w niektórych publikacjach [Mazur, Pacut, 2008, s. 64; Mika, 2015]. Fundraising, jako proces pozyskiwania funduszy nadal jednak częściej kojarzony jest z trzecim sektorem o charakterze non profit (zwłaszcza z działalnością fundacji i stowarzyszeń), niż z podmiotami

ekonomii społecznej, które prowadząc działalność gospodarczą nastawione są na zysk. Upowszechnianie wiedzy na temat fundraisingu jest potrzebne, gdyż jeszcze do niedawna miała ona charakter intuicyjny i była poruszana jedynie w anglojęzycznych opracowaniach [Grzegorzczak, 2009, s. 3].

Na początku tekstu, po zdefiniowaniu podstawowych pojęć i odniesieniu się do kwestii prawnych, podana jest charakterystyka fundraisingu z jego polską historią i rozwojem w ostatnich latach. Dalsza część dotyczy sposobów pozyskiwania funduszy, ze zwróceniem uwagi na kluczowe zasady fundraisingu oraz etykę. Istotną częścią jest charakterystyka czterech głównych źródeł pozyskiwania funduszy, ze szczególnym zwróceniem uwagi na przydatność tych źródeł w ekonomii społecznej. W podsumowaniu przedstawiona jest specyfika PES, która może być szansą, ale również zagrożeniem dla działań fundraisingowych.

## 1. Podstawowe pojęcia

Aby nadać wywodowi spójne podłoże, warto na początku zdefiniować podstawowe pojęcia oraz odnieść się porządkujących całość kwestii prawnych. Jest to szczególnie istotne biorąc pod uwagę chaos definicyjny panujący w dziedzinie ekonomii społecznej [Giza-Poleszczak (red.), 2008, s. 36]. Ekonomię społeczną, określaną również jako gospodarka społeczna lub przedsiębiorczość społeczna rozumiem jako jeden ze sposobów określenia działalności gospodarczej, który łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne [FISE]. Natomiast przez podmioty ekonomii społecznej, inaczej nazywane przedsiębiorstwami społecznymi, rozumiem podmioty prowadzące działalność o celach głównie społecznych, z której zyski w założeniu są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę. Dochody w takich podmiotach nie są wykorzystywane w celu maksymalizacji zysku, zwiększenia dochodu udziałowców czy też

<sup>1</sup> <http://es.ekonomiaspoleczna.pl/>, dostęp 28.06.2016.

<sup>2</sup> Np. INES – Infrastruktura Ekonomii Społecznej w Małopolsce; System wzmacniania potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej; Zintegrowany System Wsparcia Ekonomii Społecznej.

właścicieli tych podmiotów. Jest to podejście zaproponowane przez European Research Network [FISE]. Zgodnie z nim, PES powinny spełniać większość z podanych poniżej kryteriów ekonomicznych i społecznych.

Kryteria ekonomiczne:

- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne,
- niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych,
- ponoszenie ryzyka ekonomicznego,
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu.

Kryteria społeczne:

- wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia,
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy,
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania,
- możliwie wspólnotowy charakter działania,
- ograniczona dystrybucja zysków.

Ponieważ PES umiejscowione są na styku drugiego i trzeciego sektora, często przy partnerskim udziale administracji publicznej, zdefiniuję również te pojęcia. Odnoszą się one do podziału aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory zaproponowanego przez amerykańskiego socjologa Amitaia Etzioniego. Według tej typologii pierwszy sektor to administracja publiczna (sektor państwowy), drugi to sfera biznesu, nazywana też sektorem prywatnym (instytucje i organizacje, których działalność jest nastawiona na zysk), wreszcie trzeci to organizacje pozarządowe, działające społecznie i nie dla zysku. [DESIPP]. W wymiarze prawnym funkcjonowanie podmiotów opisywanych w tekście regulują m.in. ustawy: o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 2003 r., o fundacjach z 1984 roku, o spółdzielniach socjalnych z 2006 r. oraz prawo o stowarzyszeniach z 1989 r.

## 2. Historia i stan obecny fundraisingu w Polsce

Fundraising to anglojęzyczny termin – połączenie słów: „fund” (fundusze) oraz „raising” (pozyskiwać, zbierać, gromadzić) – który na dobre zagościł już w polskiej nomenklaturze. Określa się nim **proces pozyskiwania funduszy na działalność społeczną i charytatywną**. Tym samym fundraiser to osoba zajmująca się pozyskiwaniem funduszy. Organizacje związane z fundraisingiem rozszerzają tę definicję mówiąc o **planowym, regularnym, etycznym i skutecznym zbieraniu pieniędzy, które mają służyć dobru wspólnemu** [Instytut Fundraisingu b; Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu]. Jednak istotą tego procesu są nie tylko pieniądze, ale także wieloletnie, stabilne relacje – zarówno z darczyńcami, jak i z beneficjentami oraz członkami organizacji pozarządowych. Podkreśla się również, że fundraising to zagadnienie z dziedziny zarządzania organizacjami i gospodarowania finansami, związane z odpowiednią metodyką oraz etyką. Nieco inaczej definiuje fundraising Adam Grzegorzczak, który wskazuje na jego ścisłe połączenie ze wspomnianą filantropią. „Fundraising jest formułą organizacyjną dobroczynności, przy czym nie jedyną i nie najbardziej powszechną. Jednocześnie trzeba zauważyć, że idea fundraisingu nie miałaby jakichkolwiek podstaw istnienia, gdyby nie równoległa idea filantropii (...), rozumiana jako działalność osób bądź instytucji, polegająca na bezinteresownym udzielaniu pomocy finansowej lub materialnej potrzebującym” [Grzegorzczak, 2009, s. 134]. W tym kontekście istotą omawianego procesu staje się dobroczynność, a zadaniem fundraisera pozyskanie odpowiedniej pomocy i przekazanie jej do właściwego odbiorcy. Zaprezentowane definicje uzupełniają się wzajemnie, co powoduje, że proces fundraisingu oprócz ekonomicznego nabiera także społecznego

charakteru i staje się czymś więcej niż tylko filantropią.

Pozyskiwanie funduszy na działalność społeczną i charytatywną ma swoje bogate tradycje ściśle powiązane z rozwojem wspomnianej już filantropii. W średniowieczu [Frączak, 2006] praktykowana były jałmużna i fundacje, które stanowiły sposób realizacji – prowadzącej do zbawienia – idei miłosierdzia. Przykładem są zakony żebracze, których działalność całkowicie opierała się na pozyskanych funduszach. Taka forma życia zakonnego w Polsce przeżywała swój największy rozkwit w XIV i XV wieku. Innym przykładem omawianych praktyk, dominującym w naszym kraju do XVIII wieku były, poza zakonami, także szpitale. Na przestrzeni stuleci wykształciło się w Polsce wiele innych podmiotów o charakterze społecznym czy charytatywnym, których funkcjonowanie możliwe było tylko dzięki finansowemu wsparciu bogatszych warstw społeczeństwa. Rozwój filantropii, działalności charytatywnej, a także idei ekonomii społecznej swoje apogeum osiągnął na przełomie XIX i XX wieku oraz później w okresie 20-lecia międzywojennego. Dopiero czasy PRL zahamowały liczne dobre praktyki do tego stopnia, że po 1989 r. zapomniano o wielu z nich. Wspomina o tym Jerzy Mika: „Idea filantropii jest obecna na całym świecie. Polskie społeczeństwo jest jednak po wielu latach formalnego i ideologicznego zniewolenia mało charytatywne na tle społeczeństw świata” [Mika (red.), 2014, s. 11]. W tym kontekście, zapoczątkowany dopiero w XXI wieku fundraising bardzo mocno bazuje na bogatej polskiej tradycji. Jednak bezpośrednie źródło fundraisingu ma swoje miejsce na kontynencie amerykańskim.

Robert Kawałko – inicjator powstania Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu – tak wspomina jego historię. „Był początek 2005 r., gdy odwiedzając Martę Foryś w jej biurze na Akademii Górniczo-Hutniczej wspomniałem jej o I Kongresie Fundraisingu w Mexico City, który miał się odbyć w lutym. Późartem powiedziałem wtedy: »Dobrze byłoby tam

pojechać, bo na pewno będzie ciekawie«. Marta – do dziś nie wiem dlaczego – wzięła to jednak na poważnie i po kilku dniach zadzwoniła: »Przekonałam rektora i mam już bilet. A Ty?« Nie będę tu opisywał, ile trudu włożyłem w to, żeby po kilku dniach powiedzieć: »Ja też«. (...) I tak doszło w Meksyku do spotkania, które miało zmienić tak wiele! Po raz pierwszy Polacy rozmawiali o fundraisingu z najważniejszymi postaciami tej profesji z USA, Wielkiej Brytanii i innych krajów. Już wtedy, zafascynowani tym, co zobaczyliśmy i usłyszeliśmy na meksykańskim kongresie, złożyliśmy im obietnicę, że niebawem powstanie nasza własna narodowa organizacja, która zbuduje w Polsce fundraising. 28 stycznia 2006 r. ta obietnica została spełniona, choć wielu mówiło wtedy, że ta inicjatywa jest co najmniej o 5 lat za wczesna. Tego dnia w Warszawie przy Chmielnej 15 spotkało się 18 założycieli Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu (PSF). W większości byli to przedstawiciele zaproszeni spośród organizacji nagrodzonych w konkursie Pro Publico Bono. (...) Dosłownie kwadrans po walnym zebraniu już dzwoniliśmy do drzwi Ambasady Stanów Zjednoczonych. W końcu to od Amerykanów zaraziliśmy się wirusem fundraisingu, więc wracamy do epicentrum” [Mika (red.), 2014, s. 17–18]. Amerykanie przyznali fundusze, za które PSF wiosną 2007 r. zorganizowało pierwszą w Polsce konferencję fundraisingową. Od samego początku PSF jest członkiem Europejskiego Stowarzyszenia Fundraisingu (EFA). Kolejne etapy rozwoju to szkolenia dla trenerów pozyskiwania funduszy, a następnie certyfikowane szkolenia dla fundraiserów. Do końca 2014 r. została przeszkolonych 8000 osób. Wśród nich jest 300 absolwentów Certified Fund Raiser (CFR), najważniejszego szkolenia realizowanego przez PSF, opartego na europejskich standardach kształcenia zawodowego fundraiserów. PSF jako jedyny w Polsce ma prawo przyznawania absolwentom kursu sygnowanego przez EFA certyfikatu, który potwierdza profesjo-

nalne kwalifikacje i jest uznawany na całym świecie. Poza szkoleniami i kursami rokrocznie są organizowane dwudniowe, międzynarodowe konferencje. W 2015 r., w Warszawie, odbyła się 9 edycja konferencji. Ponadto PSF regularnie organizuje spotkania Klubu Fundraiserów, prowadzi konsultacje eksperckie z zakresu kampanii fundraisingowych oraz wprowadzania strategii fundraisingowej do organizacji. PSF angażuje się w tworzenie odpowiedniego środowiska prawnego dla fundraiserów i organizacji pozarządowych, a także dba o budowanie sieci zawodowych fundraiserów. Stowarzyszenie jest aktywne w przestrzeni europejskiej. Istotą PSF jest dbałość o rozwój etycznego i w pełni profesjonalnego pozyskiwania funduszy na działalność społeczną i charytatywną. „[...] W wizji PSF na przyszłość każda organizacja i instytucja społeczna ma zatrudniać przynajmniej jednego zawodowego fundraisera. Tak samo, jak zatrudniają księgowych. Do tego celu droga jeszcze daleka, ale każdy datek pozyskany zgodnie z planem, wydany zgodnie z celem i rozliczony zgodnie z przepisami przybliży nas do Polski, w której kwitnie kultura filantropii. Gdzie nikt nie jest zaniedbany ani zapomniany, bo każdy potrzebujący ma swojego ambasadora, który w jego imieniu rozmawia z darczyńcami, poszukuje dla niego pomocy. Tymi ambasadorami są właśnie fundraiserzy!” [ibidem, s. 21].

### 3. Kluczowe zasady fundrasingu

Nie ma wątpliwości, że to PSF zapoczątkowało nową erę fundraisingu w Polsce. Tym samym PSF dba o jakość wszelkich procesów, kryjących się pod tym hasłem. Na pierwszym miejscu jest zatem budowanie relacji, pozyskiwanie nowych kontaktów, tworzenie sieci, w których swoje miejsce mają zarówno darczyńcy, jak i fundraiserzy, członkowie organizacji pozarządowych oraz beneficjenci. A ponieważ fundraising to idea, które ma zmieniać świat, to założenia, na których się

opiera też są wielkie. Stąd cztery podstawowe zasady fundraisingu, przez samych fundraiserów nazywane „wielkimi”: kultywowanie, twórczość, charytatywność, przejrzystość.

Zasada kultywowania bezpośrednio odnosi się do budowania relacji. Według słownika „kultywować” to utrzymywać i rozwijać jakieś tradycje, zwyczaje, wartości [PWN]. To fundraiser jest odpowiedzialny za rozwijanie tradycji przekazywania datków na cele społeczne i charytatywne. Fundraiser przedstawia potencjalnym darczyńcom zaangażowanie w zbiórkę jako wartość. Również fundraiser, odpowiednio traktując darczyńców, dziękując im, utrzymując z nimi kontakt, buduje relacje, które przynoszą to, co w fundraisingu ma szczególne znaczenie – stałych, regularnych darczyńców. Aby pozyskiwać stałych darczyńców, którzy w regularny sposób będą wspierać dane dzieła, potrzeba Wielkiego Celu oraz odpowiednich narzędzi, które pomogą ten cel komunikować innym. Tutaj z pomocą przychodzi druga zasada – twórczości. Dzięki niej fundraiserzy nie czują się ograniczeni daną liczbą technik pozyskiwania funduszy. Sami bądź przekształcają, bądź tworzą nowe techniki i narzędzia. Każda kampania fundraisingowa to swoistego rodzaju dzieło sztuki. Nie bez powodu fundraiserzy, parafrazując tłumaczenie swojej profesji, mówią nie o FUNdraisingu tylko o FUNraisingu – czyli o pozyskiwaniu zabawy, uciechy. Aby jednak nie przekroczyć pewnych granic mamy trzecią zasadę – dobroczynności, charytatywności. Przypomina ona o tym, że wszystko co wiąże się z fundraisingiem – pozyskiwanie funduszy, budowanie relacji, filantropia – jest związane z działalnością charytatywną bądź społeczną. Dodatkowym zabezpieczeniem przez wszelkimi nadużyciami jest czwarta zasada – przejrzystości. Mówi ona o tym, że każda złotówka pozyskana przez fundraisera jest uczciwie rozliczana, a informacje na temat rozliczenia są przekazywane opinii publicznej. Dlatego powszechnym zwyczajem jest informowanie o wyni-

kach kampanii fundraisingowych za pomocą różnorodnych mediów. Każdy darczyńca powinien wiedzieć, co dzieje się z jego pieniędzmi. W tym kontekście ujawniane powinny być również koszty administracyjne oraz inne koszty kampanii czy funkcjonowania organizacji. Te cztery przytoczone zasady pozwalają utrzymać wysoki poziom fundrasingu w Polsce a tym samym wysoki poziom całego trzeciego sektora – w tym również podmiotów ekonomii społecznej.

Spoiwem dla przedstawionych zasad jest etyka, która jest bardzo istotna w metodyce pozyskiwania funduszy, o czym świadczy wypracowanie odrębnych dokumentów – deklaracji etycznych. Pierwszym z nich jest Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu. Dokument ten został uchwalony 16 października 2006 r. przez przedstawicieli organizacji fundraisingowych z 24 państw podczas IV Międzynarodowego Szczytu Fundraisingu w Noordwijkerhout (Holandia). PSF brał udział w końcowych opracowaniach deklaracji, a po jej ogłoszeniu na forum międzynarodowym, wprowadził ją w Polsce. Drugim dokumentem jest nasza rodzima deklaracja – Deklaracja Etyczna Fundraisingu z 14 października 2011 r. Ogłoszona została podczas konferencji fundraisingu w Warszawie. Już sama preambuła deklaracji stawia polskiemu fundraisingowi wysokie wymagania etyczne. „Motywowani pragnieniem służby ideałom filantropii, poświęceniu na rzecz obrony godności ludzkiej i dbania o dobro wspólne przy zachowaniu różnorodności kulturalnej i pluralizmu oraz świadomości spoczywającej na nas moralnej odpowiedzialności wynikającej z pozyskiwania środków na działalność społeczną, pragnąc zdefiniować wartości, pomagające pogłębić transparentność, chronić prywatność i godność podopiecznych, a także zdobyć zaufanie społeczne i sprostać oczekiwaniom darczyńców, szanując ich prywatność, niezależność i interesy my, niżej podpisani, niniejszym przyjmujemy Deklarację Etyczną Fundraisin-

gui zobowiązujemy się do przestrzegania jej zasad” [Mika (red.), 2014, s. 263]. Zasady etyczne wynikające z obu deklaracji to: uczciwość, szacunek, konsekwencja, empatia i przejrzystość. Ponadto uregulowane zostały kwestie związane z odpowiedzialnością fundraiserów, relacjami z darczyńcami, raportowaniem działalności, zgodnością działań z prawem narodowym. Ważnym zapisem jest zasada, zgodnie z którą fundraiserzy powinni pracować jako wolontariusze lub za wcześniej ustaloną pensję. Niezgodnym z zasadami etyki jest pobieranie prowizji opartej na obliczaniu procentu od pozyskanej kwoty. Przyjęte zasady etyczne są gwarantem, że wszystkie aspekty pozyskiwania funduszy są realizowane na najwyższym poziomie.

#### 4. Źródła pozyskiwania funduszy w ramach fundrasingu

Po zwróceniu uwagi na etykę można przejść do kluczowego zagadnienia w fundraisingu, jakim są źródła pozyskiwania funduszy. Określa się cztery podstawowe: **działalność gospodarcza, granty, darczyńcy indywidualni** oraz **sponsoring**. Biorąc pod uwagę PES, każde z tych źródeł ma nieco inne znaczenie. Warto więc przyjrzeć się każdemu z nich. Podane źródła korelują z najczęściej przytaczanym w literaturze przedmiotu podziałem na finansowanie podmiotów ekonomii społecznej: własne (działalność gospodarcza), publiczne (granty) i prywatne (darczyńcy indywidualni, sponsorzy)<sup>3</sup> [Pełka, 2012, s. 43].

**Działalność gospodarcza** jest tym źródłem, które wyróżnia PES z szeroko pojmowanego trzeciego sektora. Organizacja pozarządowa – szczególnie dotyczy to fundacji i stowarzyszeń – która rejestruje działalność gospodarczą, tym samym staje się podmiotem ekonomii społecznej. Jednym z ekono-

<sup>3</sup> Czwartym rodzajem jest finansowanie przez instrumenty dłużne, taki jak fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe, to źródło nie ma odzwierciedlenia w fundraisingu.



micznych kryteriów przedsiębiorczości społecznej jest właśnie prowadzenie w sposób ciągły i regularny działalności gospodarczej, czyli takiej, która przynosi dochód, zarobek. Warto nadmienić, że działalność gospodarcza może być prowadzona przez samą organizację lub przez powołaną do tego celu spółkę. W Polsce przedmiotem działalności gospodarczej organizacji pozarządowych najczęściej są działalności: edukacyjna i szkoleniowa, turystyczna i gastronomiczna, wydawnicza i poligraficzna oraz handlowa. W przypadku PES właśnie działalność gospodarcza powinna być tym najistotniejszym źródłem funduszy pozwalających na realizację przyjętych celów i jednocześnie budującym tożsamość tego typu podmiotów. Pomysły na działalność gospodarczą – znalezienie niszy na rynku, konkurencyjna oferta, profesjonalny produkt lub usługa – są warunkiem sukcesu lub porażki dla danej organizacji. Od pomysłu i sposobu jego realizacji zależy przecież powodzenie misji społecznej, która obok działalności gospodarczej jest drugim wyznacznikiem ekonomii społecznej. Jednak należy pamiętać, że PES – mimo prowadzenia działalności gospodarczej – to wciąż podmioty trzeciego sektora. A jako takie, mają do dyspozycji jeszcze inne źródła finansowania. Jest to istotne z dwóch powodów. Na starcie dodatkowe źródła finansowania mogą zasilić kapitał początkowy, niezbędny do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Kiedy działalność gospodarcza zacznie przynosić zyski, dodatkowe źródła dochodów stają się istotnym uzupełnieniem budżetu – zwłaszcza w różnych sytuacjach kryzysowych.

Jednym z tych źródeł są **granty**, definiowane jako „wsparcie finansowe lub pozafinansowe, przyznawane na realizację określonego celu lub projektu” [Instytut Fundraisingu]. Dotacje grantowe przyznawane są przez różne podmioty. Najpopularniejszym z nich jest Unia Europejska. Transza na lata 2014–2020, przyznana przez UE dla Polski wynosi 120,1 miliarda euro [MliR, 2015]. Suma ta roz-

kłada się pomiędzy politykę spójności (82,5 mld euro), Wspólną Politykę Rolną (32,1 mld euro), Europejski Fundusz Morski i Rybacki (0,5 mld euro) oraz programy takie jak Erasmus czy Horyzont 2020 (5 mld euro). Pieniędźmi zarządzają m.in. Ministerstwo Rozwoju, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz zarządy województw. Granty unijne to jednak nie wszystko. Fundusze dla trzeciego sektora – w tym także dla PES – przyznają również jednostki administracji publicznej, samorządy lokalne, firmy, fundacje. Droga do otrzymania dotacji jest podobna, niezależnie od rodzaju grantu. W pierwszej kolejności grantodawca ogłasza konkurs, określając dokładnie jego zasady (m.in. jakie podmioty mogą starać się o fundusze, na jaki cel mogą zostać przeznaczone pieniądze, jakie są koszty kwalifikowane i niekwalifikowane<sup>4</sup>, jaka jest wielkość wkładu własnego<sup>5</sup>). Podmioty, które kwalifikują się do udziału w konkursie mogą w wyznaczonym terminie aplikować o środki. W tym celu organizacje opracowują projekty, coraz częściej bazując na dostępnych w sieci Internet formularzach. W końcowej fazie komisja wyznaczona przez grantodawcę ocenia wnioski (ocena formalna i merytoryczna), wyłaniając te najlepsze, które otrzymają grant. Po podpisaniu umowy organizacja (grantobiorca) realizuje zaplanowany projekt, rozliczając go zgodnie z wymaganiami grantodawcy. To długa droga. Często od złożenia wniosku w konkursie, do momentu przekazania funduszy na konto organizacji mija kilka miesięcy. Dotacja może też mieć formę refundacji. Co oznacza, że zostanie przekazana dopiero po zakończeniu projektu i jego prawidłowym rozliczeniu. Dla każdej organizacji to duże ryzyko. Z tematem grantów

<sup>4</sup> Koszty kwalifikowane – koszty podlegające refundacji lub dotacji, koszty niekwalifikowane – koszty, które nie mogą podlegać refundacji ani dotacji.

<sup>5</sup> Nieliczne konkursy grantowe zakładają finansowanie całego projektu, w większości przypadków dotacja lub refundacja obejmuje tylko część wydatków, pozostała część finansowana ze środków własnych to tzw. wkład własny.

związane są też inne zagrożenia. W mediach na stałe zagościło już pojęcie „grantozy” – „Ta choroba nie dotyczy człowieka, a systemu przyznawania dofinansowań – głównie z Unii Europejskiej” [Bajguza, 2012]. Media zwracają uwagę na różne oblicza tej choroby. Jednym z nich jest powstawanie organizacji pozarządowych nastawionych tylko na zdobywanie grantów. Celem nadrzędnym takich podmiotów jest pozyskiwanie jak największej ilości dotacji. „To choroba systemu finansowania publicznego, prowokująca mnożenie się fundacji i stowarzyszeń, które w swoim statucie wpisane mają niemal wszystko – od organizowania festiwali artystycznych, imprez sportowych, po warsztaty zwiwania sushi. Organizacje te, wkomponowując się w założenia różnorodnych programów grantowych, opiewają do perfekcji sztukę pisania wniosków i wygrywają konkursy” [Lewandowska, 2015]. Innym obliczem „grantozy” są absurdalne związki z formalną oceną wniosków. „Granty więc nierzadko wygrywają nie ci najlepsi, ale ci, którzy najlepiej opanowali język projektów unijnych. »Na poziomie centralnym przy podziale środków często działa mechanizm loteryjny, na poziomie lokalnym – koteryjny« – diagnozuje Kuba Wygnański, jeden z czołowych animatorów sektora pozarządowego” [Socha, 2015]. „Grantozą” to często także uzależnienie od projektów. Uzależnione organizacje posiadają tylko jedno źródło finansowania – granty. Takie organizacje funkcjonują tak długo, dopóki otrzymują dotacje grantowe. Kiedy z jakiegoś powodu skończą się dotacje, organizacje upadają. Negatywny wpływ grantów wyraża się głównie w czterech aspektach [Socha, 2015]. Tworzą się podziały na duże, zamożne organizacje, które stać na zatrudnienie specjalistów od pozyskiwania grantów oraz na małe, lokalne, które często nie są w stanie przedostać się na szczyty list rankingowych, decydujących o uzyskaniu finansowania. Po drugie, myślenie o misji społecznej zostaje zastąpione biurokratyzowanym myśleniem o projekcie. Jest to zagro-

żenie szczególnie istotne w przypadku PES. Kolejny aspekt wiąże się z utratą tożsamości – jest to konsekwencja dopasowywania swojej działalności do wytycznych grantodawcy. Wreszcie ostatnim aspektem jest uzyskiwanie niewielkich korzyści, mimo dużych budżetów w projektach. Wynika to m.in. ze specyfiki kosztów kwalifikowanych oraz znacznych wydatków na zarządzanie projektem. Podsumowując zagrożenia wynikające z grantów, warto podkreślić, że „(...) finansowanie ze środków publicznych psuje przedsiębiorczość społeczną, wykorzystywanie środków publicznych może być przydatne w zainicjowaniu przedsiębiorczości, aby dać pierwszy impuls i początkowe wsparcie rodzącej się inicjatywie społecznej, w późniejszym dojrzałym działaniu, gdy przedsięwzięcie dojrzeje, rozkwitnie i – jak J. Hausner to ujął – zakorzeni się w danej społeczności, trzeba dać jej szansę samodzielnego bytu” [Karwińska, Sułkowska, 2008, s. 10]. Dotacje grantowe mają jednak też dobre strony. W kontekście PES są to przede wszystkim fundusze celowe, skierowane właśnie na rozwój ekonomii społecznej, zwłaszcza – jak zostało zauważone w powyższym cytacie – w fazie startu. Przykładem są środki dostępne dla podmiotów ekonomii społecznej – np. z Funduszu Pracy czy Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – czy środki z Europejskiego Funduszu Społecznego. Historie wielu prężnie funkcjonujących PES rozpoczynają się od pozyskania grantu. Przykładem jest dobrze znane, krakowskie „U Pana Cogito”<sup>6</sup>. Znaczenie grantów podkreślają też sami specjaliści w dziedzinie ekonomii społecznej: „Granty i dotacje stanowią obecnie największą grupę źródeł finansowania. (...) W programach operacyjnych na szczeblu krajowym istnieje szereg działań adresowanych wyłącznie do sektora ekonomii społecznej oraz ujmowanego szerzej trzeciego sektora” [Głowacki, Suł-

<sup>6</sup> <http://www.stowarzyszenie-rozwoju.eu/programy,100> (dostęp 21.06.2016).

kowski, 2012, s. 87–88]. Granty – czyli środki publiczne – są też najczęściej wybieranym źródłem finansowania PES w Europie [Mazur, Pacut, 2008, s. 72].

Inaczej wygląda pozyskiwanie funduszy z kolejnego źródła, którym są **darczyńcy indywidualni**. To chyba najważniejsze – po działalności gospodarczej – źródło dla fundraiserów. To tutaj można mówić o stałych, regularnych darczyńcach. Również tutaj fundraiserzy mają do dyspozycji całą gamę różnorodnych technik pozyskiwania funduszy. Istotne jest w tym przypadku przekonanie darczyńcy, że jego darowizna pozwoli zrealizować szczytny cel, dla którego został powołany dany podmiot. Każdy PES posiada taki cel, sztuką jest jednak tak o nim opowiadać, aby stał się jednocześnie celem słuchaczy, zamieniając ich w darczyńców. Wspólnym mianownikiem wszystkich technik stosowanych w fundraisingu w odniesieniu do indywidualnych osób jest darowizna, którą darczyńca przeznaczona na cele statutowe danego podmiotu. Do tej darowizny można jednak doprowadzić na różne sposoby, stosując różne techniki. Może to być datek wrzucony do skarbonki: stacjonarnej, umiejscowionej w atrakcyjnym miejscu publicznym, lub ruchomej, podczas kwesty ulicznej. Może to być wpłata za pomocą przelewu bankowego lub z wykorzystaniem narzędzi internetowych. Do wpłaty fundraiser może zachęcać za pomocą listów wysyłanych tradycyjną pocztą lub poprzez pocztę elektroniczną, telefonując lub zachęcając do wpłat *face to face* na ulicy. Pozyskane fundusze mogą być efektem aukcji, loterii fantowej, wpłat za pomocą sms-ów lub coraz popularniejszej techniki *pay roll*, która polega na automatycznym potrącaniu, za zgodą pracownika, określonej kwoty z jego miesięcznych poborów. W Polsce coraz więcej organizacji korzysta z tego narzędzia. Mniej popularną w Polsce techniką są spadki przeznaczane na rzecz trzeciego sektora. W Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii wolontariusze z sukcesem przekonują do takich zapisów. W naszym

kraju to narzędzie jest wciąż rzadko stosowane, podobnie jak pozyskiwanie praw autorskich, z których tantiemy czerpie organizacja pozarządowa. Coraz częściej natomiast Polacy oddają organizacjom pożytku publicznego swój 1% z podatku dochodowego – za 2014 r. było to 557,6 mln złotych [Setniewska, 2015]. Uzupełnieniem przytoczonych technik są różnorodne narzędzia, które pomagają pozyskać darowiznę, jednocześnie czyniąc formę jej pozyskiwania bardziej atrakcyjną. Takim narzędziem są np. kody QR, które mogą stanowić oryginalny element w kampaniach fundraisingowych oraz aplikacje dla użytkowników smartfonów. Osobną uwagę należy zwrócić na składki członkowski. W tym przypadku regularnymi darczyńcami stają się sami członkowie organizacji. Taka forma pozyskiwania funduszy dotyczy tylko podmiotów związanych z członkostwem. Dobrym rozwiązaniem jest też barter, czyli pozyskiwanie towarów i usług zamiast funduszy. Organizacja pozyskane towary – np. sprzęt komputerowy lub samochód – może wykorzystywać do realizacji celów statutowych lub sprzedawać. Darczyńcy indywidualni jako źródło funduszy mogą przynieść organizacji również inne korzyści. W ramach wolontariatu mogą ofiarować swój czas i umiejętności. Sami też – po przekonaniu się do celów organizacji – mogą zacząć pozyskiwać fundusze na jej rzecz wśród swoich znajomych. Wszystkie techniki i narzędzia dotyczące darczyńców indywidualnych są korzystnym uzupełnieniem dla działalności gospodarczej prowadzonej przez PES. Klient korzystający z usług danego podmiotu może wspierać wybrane przez siebie cele społeczne nie tylko płacąc za usługę, ale także przekazując darowiznę np. za pomocą 1% z wsparcia podczas kwesty. Korzystanie ze wsparcia darczyńców indywidualnych w przypadku PES nie musi się wiązać z utratą charakteru podmiotów gospodarczych, o ile działalność gospodarcza pozostanie głównym, a wsparcie darczyńców dodatkowym źródłem funduszy. Metodą bazującą na darczyńcach indywidual-

nych jest też tzw. *crowdfunding* – finansowanie społecznościowe, które na dobre przyjęło się już w naszym kraju. Jednym z głównych propagatorów tej idei w Polsce jest Karol Król, który definiuje *crowdfunding* jako „rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi, niż ogólnodostępne na rynku” [Król, 2013, s. 23]. *Crowdfunding* to sprawdzony i uznany na całym świecie model pozyskiwania kapitału. „Nie jest to krótkotrwały trend, a odpowiedź na realne potrzeby, uznana zarówno przez media, jak i profesjonalistów, którzy dostrzegają w nim wiele możliwości, także biznesowych. Choć jego historia jest dość krótka, to przedstawiany jest nie jako chwilowy trend, ale remedium na określone problemy i brak efektywności innych metod pozyskiwania kapitału, dostępnych na rynku” [Król, 2013, s. 64]. Tego typu finansowanie nie jest jeszcze popularne w ekonomii społecznej. Być może w przyszłości to właśnie *crowdfunding* przyczyni się do stabilizacji PES na wolnym rynku. Świadczą o tym zarówno tempo rozwoju tej metody, jak i zainteresowanie Komisji Europejskiej, która w 2013 r. ogłosiła konsultacje pt. „*Crowdfunding in the EU – Exploring the added value of potential EU action*”. Komentując to wydarzenie Filip Pazderski z Instytutu Spraw Publicznych zwrócił uwagę, że *crowdfunding* „mógłby służyć uzupełnieniu finansowania szczególnie najmniejszych przedsiębiorstw społecznych, umożliwiając im dodatkowe budowanie więzi z środowiskiem lokalnym, na rzecz którego pracują” [Pazderski, 2014].

Zupełnie inną formą dotacji jest **sponsoring** – ostatnie z czterech omawianych źródeł. Jest to mechanizm oparty na skojarzeniach – konsument widząc logo fundacji charytatywnej na billboardzie dużej korporacji,

przenosi pozytywne skojarzenia z fundacją na korporację. „Sponsoring oznacza odpłatne przysporzenie majątkowe wyrażające się w pieniądzu, rzeczach lub usługach, dokonywane przez firmę, osobę prywatną, instytucję itp. (sponsora) na rzecz osoby fizycznej, organizacji, instytucji itp. (sponsorowanego), w celu wykonania przez niego czynności określonych w umowie sponsoringu” [*Sponsoring*, 2015]. Pozytywny obraz sponsorowanego przenosi się na sponsora, co dla tego drugiego jest ważną formą promocji. Darowizna polega na przekazaniu danej kwoty na wybrany cel społeczny lub charytatywny bez oczekiwania czegokolwiek w zamian. Sponsoring to przekazanie danej kwoty w zamian za konkretne działania, zwykle o charakterze promocyjnym, opisane w umowie sponsorskiej. Dla firm sponsoring zapewnia większą widzialność w mediach, poszerzenie rynków zbytu, zwielokrotnienie zysku. Daje również możliwości kształtowania postaw konsumenckich. Do najczęściej sponsorowanych obszarów działalności pożytku publicznego należą: sport, kultura i sztuka, ekologia, sfera społeczna, ochrona zdrowia, oświata, nauka. W pozyskiwaniu sponsorów – podobnie jak darczyńców – ważną będzie opowieść o szczytnych celach, które pozyskane fundusze pomogą zrealizować. Dodatkowymi atutami będzie wszystko to, co zapewni sponsora o skuteczniejszej promocji, m.in. dobrze funkcjonująca, profesjonalna strona internetowa, materiały promocyjne, „wpadający w oko” logotyp, posiadanie misji i strategii oraz wspomniany już szczytny cel. Jednym z ciekawych narzędzi, które łączy aktywność społeczną ze sponsoringiem jest *klik&donate*. To internetowe narzędzie bazujące na mechanizmie klikania (np. w brzuszek głodnego pajacyka). Klikają użytkownicy Internetu, a za każde takie kliknięcie związane z pojawieniem się reklamy płaci sponsor. Głównym zagrożeniem związanym ze sponsoringiem jest – podobnie jak w przypadku grantów – uzależnienie. Warto również pamiętać, że organizacja pozarzą-

dowa sponsorowana przez inne podmioty staje się współodpowiedzialna za ich wizerunek. W przypadku PES, konieczne jest zadanie sobie pytań: czy chcemy naszą misję, realizację obranych celów, dzielić ze sponsorem oraz czy stać nas na sponsora, którego promocja może się okazać zbyt kosztowna w stosunku do przekazanej dotacji. Praktyka pokazuje jednak, że PES nie stronią od sponsorów. Dotyczy to zwłaszcza dużych, rozpoznawalnych na rynku organizacji. Pozyskiwanie sponsorów również nie musi być sprzeczne z gospodarczym charakterem PES, jeśli tylko będzie to działanie drugoplanowe. Sponsoring ma też ścisły związek ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), co nie pozostaje bez znaczenia dla sektora ekonomii społecznej. „Współpraca przedsiębiorstw społecznych z firmami prywatnymi może – i powinna – być wielostronna. Jej fundamentem staje się coraz bardziej idea społecznej odpowiedzialności biznesu, rozumiana jednak nie przez perspektywę public relations, ale partnerstwa prywatno-społecznego, które ma służyć rozwojowi społeczno-gospodarczemu. (...) Praktyczne rozumienie i wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu może doprowadzić do wyjścia poza schemat doraźnego sponsoringu w kierunku zinstytucjonalizowanego formowania przez sieć przedsiębiorstw prywatnych zainteresowanych rozwijaniem działalności na danym terenie instrumentu finansowego (funduszu), który uruchamiałyby kapitał finansowy na potrzeby przedsiębiorczości społecznej. Takie rozwiązanie otwierałoby w sposób znaczący przestrzeń innowacyjności w danej społeczności lokalnej, która wyzwolona i ukierunkowana z całą pewnością sprzyjałaby zwrotnie efektywności działalności gospodarczej zorientowanej na tę wspólnotę” [Hausner, Laurisz, Mazur, 2008, s. 14].

Korzystanie przez PES ze wszystkich czterech omówionych źródeł pozyskiwania funduszy jest gwarantem stabilizacji na rynku. Im mniej źródeł – tym mniejsze prawdopodo-

bieństwo przetrwania organizacji. Dlatego, jeszcze przez założeniem PES, warto pomyśleć o konieczności zatrudnienia fundraiserów. Nie wystarczą tylko szczytne cele społeczne, potrzebne są też środki, które umożliwią ich realizację. Taki wniosek podziela Jerzy Mika: „Głównym zadaniem działalności każdej organizacji jest jej utrzymanie. Podstawowe pytanie o źródła przychodów, a w efekcie o finansowanie działalności przy zakładaniu organizacji nie są jednak najważniejsze. Podejście »jakoś to będzie« stopniowo się zmienia, ale wciąż zbyt wolno” [Mika, 2015, s. 85]. „Bezpieczeństwo finansowe organizacji może zapewnić zróżnicowanie źródeł dochodów” [ibidem, s. 89]. Ten sam wniosek jest też wynikiem własnych obserwacji autora niniejszego tekstu.

## Podsumowanie

Podsumowując powyższe wywody dobrze jest zastanowić się nad tymi elementami ekonomii społecznej, które w szczególności istotne są dla skutecznego fundraisingu. Największym sekretem fundraisingu jest, wg Roberta Kawałko, prośenie zawsze, kiedy się tego potrzebuje [SiePomaga]. Ekonomia społeczna to specyficzna forma proszenia. PES nie tylko proszą o wsparcie, ale przede wszystkim same tę pomoc wypracowują przez działalność gospodarczą. **Szukanie sponsorów, próby zdobycia dotacji w konkursach grantowych czy pozyskiwanie indywidualnych darczyńców powinny być tylko dodatkami do prowadzonej z pomysłem działalności gospodarczej.** Fundraising stwarza istotną szansę właśnie na takie dodatkowe środki finansowe. W kwestii pozyskiwania funduszy jest to kluczowa różnica pomiędzy PES a pozostałymi podmiotami trzeciego sektora, dla których działalność gospodarcza to tylko jedna z możliwości pozyskiwania funduszy.

Innym aspektem wyróżniającym PES z szeregu organizacji pozarządowych jest szcze-

gólny, szczytny cel społeczny. Dlatego o tym celu należy mówić z pasją. Takie cele posiadają też inne podmioty trzeciego sektora, takie cele nie są też obce sektorowi gospodarczemu, zwłaszcza w nurcie CSR. Jednak cele PES mają swój wspólny mianownik, którym jest *przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu*. Są definiowane na gruncie marzeń i pasji, ale także potrzeby samowystarczalności i funkcjonowania w społeczeństwie. Cele poszczególnych PES osadzone są w konkretnej historii. Właśnie ta niepowtarzalna, oryginalna historia jest skutecznym narzędziem w rękach fundraisera. Technika, która pomaga wykorzystać to narzędzie jest *test windy*. Jest to technika krótkich, a zarazem przekonujących prezentacji. Jej nazwa wzięła się z angielskiego *elevator pitch* (wykład w windzie). Fundraiserzy uczą się mówić o celu organizacji w kilkuminutowych wypowiedziach – tak jakby niespodziewanie spotkali potencjalnego darczyńcę czy sponsora w windzie, mając na prezentację czas przejazdu na najwyższe piętro biurowca. Aby ułatwić taką wypowiedź zadaje się 6 konkretnych pytań: (1) Kim jesteśmy? Jaka jest misja naszej organizacji? (2) Co oferujemy? Co robimy dla innych? (3) W jakim obszarze działamy? Jakie są potrzeby w tym obszarze? (4) Kto jest naszym beneficjentem? Dla kogo działamy? Komu pomagamy? (5) W jaki sposób możesz nam pomóc? (6) Jakie odniesiesz korzyści ze współpracy z nami? [Instytut Fundraisingu c]. Tego typu ćwiczenie powinno być wykonywane nie tylko przez fundraiserów, ale także przez członków zarządu, pozwala bowiem na utożsamienie się z celami organizacji. Przy okazji testu windy warto się też zastanowić, czy misja organizacji jest rozumiana i popierana przez społeczeństwo. „W układzie społecznym fundraising ma sens tylko wtedy, jeśli znajdzie się ktoś, kto zechce pomóc komuś innemu” [Grzegorzcyk, 2011, s. 135]. Szansą dla PES jest misja, która zainte-

resuje społeczeństwo. Zagrożeniem jest działalność, która nie znajdzie zrozumienia w opinii publicznej.

Skuteczność fundraisingu w PES może być większa również dzięki wspólnotowemu charakterowi działania (jedno z przytaczanych już kryteriów społecznych PES). Badania trzeciego sektora wskazują na odsetek zaangażowanych w działalność organizacji członków. „Z deklaracji organizacji wynika, że w życie stowarzyszeń aktywnie włącza się około połowa członków, reszta pozostaje bierna i faktycznie nie uczestniczy w ich działaniach” [Kondycja sektora, 2015, s. 11]. W PES motywacja do aktywności jest większa. Chodzi bowiem o przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu nie w imieniu organizacji czy beneficjentów, ale we własnym. Brakuje badań, które udokumentowałyby takie wnioski. Jednak biorąc pod uwagę charakterystykę PES, każdy z członków takiej organizacji jest zainteresowany jej sukcesem na rynku.

Podmioty ekonomii społecznej mają zbyt wiele do stracenia, aby pozwolić sobie na nieefektywne pozyskiwanie funduszy. Cele tego typu organizacji dotyczą grup defaworyzowanych, wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem. To konkretni ludzie, którzy z pomocą innych próbują wziąć swój los w swoje ręce. Porażka spowodowana brakiem funduszy na działalność będzie nie tylko niepowodzeniem organizacji, ale także tych pojedynczych ludzi, którzy uwierzyli, że im się uda. W tym kontekście myślenie fundraisingowe od samego początku powinno kształtować organizacje funkcjonujące w obszarze ekonomii społecznej. Nie mogą to być okazjonalnie zdobyte granty czy pojedyncze wpłaty od darczyńców. Nie może to też być sama działalność gospodarcza. Ważne jest, aby był to fundraising w pełni profesjonalny, bo tylko taki będzie skuteczny i w perspektywie czasu pozwoli osiągać zarówno założone cele społeczne, jak i ekonomiczne.

## Literatura

- Bajguza A.** (2012). „Grantowa, czyli jak się marnotrawi dotację”, Radio Białystok, <http://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/index/id/76128> (dostęp 28.06.2016).
- Bakalarz M.** (red.) (2009). *Działalność gospodarcza w organizacjach pozarządowych*. Warszawa: Fundacja Jesteśmy Aktywni.
- Cibor K.** (2015). *Jak finansować współpracę*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- DESiPP.** *Podstawowe pojęcia*, Departament Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego, [http://www.pozytek.gov.pl/Podstawowe\\_pojecia,380.html](http://www.pozytek.gov.pl/Podstawowe_pojecia,380.html) (dostęp 14.11.2016).
- Frączak P.** (2006). „Szkic do historii ekonomii społecznej w Polsce”, *Ekonomia Społeczna. Teksty*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- FISE.** *Co to jest ekonomia społeczna?* Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, <http://www.ekonomaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp 14.11.2016).
- Giza-Poleszczuk A., Hausner J.** (red.) (2008). *Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Głowacki J.** (2008). „Metody i procedury pozyskiwania środków finansowych przez organizacje społeczne”, w: D. Kwiecińska, A. Pacut (red.), *Budowanie kompetencji dla przedsiębiorczości społecznej. Sylabusy do szkoleń*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Głowacki J., Sułkowski R.** (2012). „Jak finansować ekonomię społeczną?”, w: M. Frączak, M. Pokora (red.), *Ekonomia społeczna w Małopolsce*. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Grzegorzczak A.** (2009). *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych – raport badawczy*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Grzegorzczak A.** (red.) (2011). *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Hausner J.** (2008). „Czy finansowanie ze środków publicznych psuje przedsiębiorczość społeczną?”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.
- Hausner J.** (red.) (2008). *Finansowanie i otoczenie prawne podmiotów ekonomii społecznej*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Hausner J., Laurisz N., Mazur S.** (2008). „Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja”, w: Hausner J. (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Herbst I.** (2008). *Analiza możliwości finansowania podmiotów ekonomii społecznej w Polsce*. Warszawa: Bank DnB NORD Polska SA.
- Herbst I.** (2012). „Finansowanie podmiotów ekonomii społecznej w Polsce”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.
- Instytut Fundraisingu a.** *Mini słownik fundraisingu*, <http://www.institutfundraisingu.pl/mini-slownik-fundraisingu/grants.html>, (dostęp 28.06.2016).
- Instytut Fundraisingu b.** *O fundraisingu*, <http://www.institutfundraisingu.pl/fundraising/o-fundraisingu.html> (dostęp 28.06.2016).
- Instytut Fundraisingu c.** *Technika testu windy – jak wykorzystać ją w fundraisingu?* <http://www.institutfundraisingu.pl/e-booki-i-artykuly-o-fundraisingu/technika-testu-windy-%E2%80%93-jak-wykorzystac-ja-w-organizacji-pozarządowej.html> (dostęp 28.06.2016).
- Karwińska A., Sułkowska W.** (2008). „Kontrowersje wokół finansowania przedsiębiorczości społecznej”, *Ekonomia Społeczna*, nr 2.
- Król K.** (2013). *Crowdfunding, od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*. Warszawa: Wydawnictwo Crowdfunding.pl.
- Królikowska A.** (2008). „Podstawowe zasady finansowania podmiotów ekonomii społecznej”, w: J. Hausner (red.), *Finansowanie i otoczenie prawne podmiotów ekonomii społecznej*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Lewandowska K.** (2015). „Nie taki grant straszny”, NCK, <http://nck.pl/blog-kultura-sie-liczy/316936-nie-taki-grant-straszny/#more-6323> (dostęp 28.06.2016).
- Mazur S., Pacut A.** (2008). „Publiczne i publiczno-prywatne źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych, projektów społecznych i zatrudnienia z funduszy strukturalnych”, w: J. Hausner (red.), *Wspieranie ekonomii społecznej*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mazurczak M., Łukasiak P.** (2002). *Jak przygotować plan zbierania funduszy. Mały poradnik dla fundacji i stowarzyszeń*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii.
- MliR** (2015). *Polityka Spójności 2014–2020*, Informacja prasowa z 26 lutego 2015 roku, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1335/Informacja\\_prasowa\\_perspektywa2014\\_2020.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1335/Informacja_prasowa_perspektywa2014_2020.pdf), (dostęp 28.06.2016).
- Mika J.** (2015). „Fundraising, czyli narzędzia dobrych relacji w ekonomii społecznej”, w: M. Majchrzak (red.), *Finanse ekonomii społecznej*, tom 1. Szczecin-Poznań: Akademia Lidera WSB w Poznaniu.
- Mika J.** (red.) (2014). *Fundraising. Teoria i praktyka*. Kraków: Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.
- Pazderski F.** (2014). *Kolektywne inwestowanie społeczne*, [www.ekonomaspoleczna.pl/wiadomosc/949609.html](http://www.ekonomaspoleczna.pl/wiadomosc/949609.html) (dostęp 28.06.2016).
- Pełka W.** (2012). „Rynkowe instrumenty finansowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce”, *Ekonomia Społeczna*, nr 2.
- Płonka M.** (2008). „Dylematy finansowania podmiotów ekonomii społecznej”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.
- Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.** *O fundraisingu*, <http://www.fundraising.org.pl/o-fundraisingu/> (dostęp 28.06.2016).
- PWN.** *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/kulturyowac;2565210.html> (dostęp 28.06.2016).

**Setniewska D.** (2015). *Informacje o wynikach 1%*, NGO.PL, <http://portal.ngo.pl/wiadomosc/1670310.html> (dostęp 28.06.2016).

**SiePomaga** (2012). *Trudna dola fundraisera*, <http://blog.siepomaga.pl/2012/05/trudna-dola-fundraiser/> (dostęp: 28.06.2016).

**Sobolewski A., Klimek P., Piekutowski J.** (red.) (2009). *Zewnętrzne finansowanie podmiotów ekonomii społecznej*. Szczecin: Zachodniopomorska Biblioteka Ekonomii Społecznej.

**Socha R.** (2011). „Jak się marnuje dotacje”, *Polityka.pl*, 1 grudnia, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/101/1521424,1,jak-sie-marnuje-dotacje.read> (dostęp: 28.06.2016).

**Sponsoring** (2015). „Wszystkie najważniejsze informacje o sponsoringu”, NGO.PL, <http://poradnik.ngo.pl/sponsoring> (dostęp 28.06.2016).

**Szymańska A., Jegers M.** (2014). „The Structure of Capital and Revenue in Social Enterprises”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.

**Świecka B.** (2015). „Finansowanie zwrotne podmiotów ekonomii społecznej”, w: M. Majchrzak (red.), *Finanse ekonomii społecznej*, tom 1. Szczecin-Poznań: Akademia Lidera WSB w Poznaniu.

**Tokarz B.** (red.) (2005). *Fundraising to sztuka, której można się nauczyć*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii.

**Wygnański J.** (2008). „Ekonomizacja sektora pozarządowego”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.

## Fundraising in the context of social economy entities

**Summary:** Fundraising is planned, ethical and efficient money-raising activity, which is supposed to serve to common good. Social economy constitutes such a common good. So it is important to think about financing of these activities. The aim of article is to present the fundraising in the context of social economy. Author characterizes polish fundraising within historical context and taking into account its recent development. Following parts of the article describe methods of raising money, especially the principles, ethical consideration and four main sources of money. The author – academic teacher and certified fundraiser – describes process of raising money, based on his own experiences and contents of books and websites on fundraising.

Fundraising is a base for development and effectiveness of the social economy. It is very important to use all of four described sources of money. This guarantees stability. It is beneficial to think about employing a fundraiser. Social enterprises have too much to lose. So they cannot afford non effective fundraising. That is why the issues described in this article need serious consideration in practice of social economy.

**Keywords:** fundraising, social economy, third sector, The Polish Fundraising Association.

## Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons  
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



# Zagrożenia wynikające z jednoczesnego wdrażania inicjatywy lokalnej i budżetu obywatelskiego

Bartłomiej Biga\*

**Streszczenie:** Tekst ten jest osadzony w tematyce partycypacji społecznej realizowanej w oparciu o formalne mechanizmy współpracy jednostek samorządu terytorialnego z mieszkańcami i ich zrzeczeniami. Celem opracowania jest wskazanie zagrożeń wynikających z jednoczesnego wdrażania inicjatywy lokalnej i budżetu obywatelskiego. Przedstawione w nim są także propozycje rozwiązań mające minimalizować ryzyko wystąpienia negatywnych zjawisk w tym kontekście. Jest to wynik doświadczeń związanych z wdrażaniem tytułowych instrumentów w różnych gminach. Zasadnicze trudności w tym obszarze wynikają w dużej mierze z braku zaufania na linii administracja – obywatel (i to w obu kierunkach). Ponadto budżet obywatelski, jako instrument umożliwiający obywatelom realizowanie określonych celów przy mniejszym własnym zaangażowaniu, nie może być wdrażany w sposób konkurencyjny względem inicjatywy lokalnej. Niniejszy tekst zawiera więc propozycję komplementarnego wprowadzenia omawianych instrumentów.

**Słowa kluczowe:** inicjatywa lokalna, budżet obywatelski, budżet partycypacyjny, społeczeństwo obywatelskie.

## Wprowadzenie

Wiele jednostek samorządu terytorialnego (dalej: JST) widzi potrzebę wdrażania przynajmniej kilku mechanizmów współpracy z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi. Zwykle jest to podyktowane dążeniem do zwiększenia zaangażowania obywateli w sprawy lokalne, budowy społeczeństwa obywatelskiego, czy bardziej efektywnego wykorzystania środków publicznych. W jednoczesną implementację dwóch szczególnie popularnych mechanizmów – budżetu obywatelskiego oraz inicjatywy lokalnej – wpisane jest jednak duże ryzyko skonsumowania całej aktywności obywatelskiej przez pierwszy z nich, przy jednoczesnym nasileniu się u mieszkańców postawy roszczeniowej. Z punktu widzenia obywatela, budżet partycypacyjny pozwala bowiem osiągnąć te same cele przy znacznie mniejszym własnym zaangażowaniu.

Nie jest to jednak argument przeciwko inicjatywie lokalnej, która pod pewnymi warunkami może być także niezwykle użytecznym narzędziem. Konieczne jest jednak dokonanie takiej implementacji omawianych narzędzi, żeby miały one względem siebie charakter komplementarny, a nie konkurencyjny. Wskazanie rozwiązań służących osiągnięciu tego celu jest przedmiotem niniejszego tekstu. Przedstawiane propozycje są efektem rozważań teoretycznych podejmowanych w konwencji ekonomicznej analizy prawa oraz doświadczeń zgromadzonych przy wdrażaniu tytułowych instrumentów w kilkunastu JST w ramach projektu „Wzmocnienie mechanizmów współpracy finanso-

---

### \* Bartłomiej Biga

Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
e-mail: bartlomiej.big@uek.krakow.pl

wej administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi jako realizatorami zadań publicznych” (dalej: MWF).

Warunkiem koniecznym sukcesu wdrażania tytułowych mechanizmów jest jednak zaufanie, rozumiane jako dwustronna relacja: administracja (samorząd) – obywatel (sektor pozarządowy). Wymóg ten jest zbieżny z podstawami wdrażania ekonomii społecznej i wszelkich przejawów działań o charakterze partycypacyjnym. Budowanie takiego dialogu powinno odbywać się głównie w oparciu o narzędzia partnerstwa – zawieranego zarówno w formie formalnie powoływanych paktów, jak i grup nieformalnych. Podstawą dla dialogu będzie tu wymiana informacji, wspólne omawianie problemów i propozycji rozwiązań oraz otwartość na nowych członków grupy [Zachodniopomorska, 2009, s. 11]. Z tego powodu implementacja inicjatywy lokalnej i budżetu obywatelskiego jest istotna w kontekście kreowania korzystnego kontekstu dla rozwoju ekonomii społecznej na szczeblu lokalnym.

## 1. Inicjatywa lokalna

Inicjatywę lokalną można określić w kategoriach przedsięwzięcia, w którym mieszkańcy danej jednostki samorządu terytorialnego zgłaszają władzom lokalnym postulat realizacji zadania publicznego. Jako podstawowy cel tego mechanizmu wskazuje się natomiast pobudzenie aktywności obywateli nakierowanej na współudział w rozwiązywaniu spraw kluczowych dla danej społeczności [Makowski, Sobiesiak, 2011, s. 40].

Inicjatywa lokalna w swoich założeniach ma umożliwić odpowiedź mieszkańców na pojawiające się problemy i potrzeby. Nie chodzi tu jedynie o włączenie się społeczności lokalnej na etapie wnioskowania, zgłaszania propozycji działań, ale również o jej aktywność w zakresie realizacji zadania publicznego. Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie współudział taki

może przyjąć formę świadczeń pieniężnych, rzeczowych lub świadczenia pracy społecznej. W praktyce zapis ten oznacza obligatoryjne wskazanie co najmniej jednej z form współdziałania [Biga, Pokora, Schimanek, 2015, s. 72].

## 2. Budżet obywatelski (partycypacyjny)

Budżet obywatelski jest definiowany jako proces decyzyjny, w ramach którego mieszkańcy współtworzą budżet danego miasta (gminy), tym samym współdecydując o dystrybucji określonej puli środków publicznych [Kęłowski, 2013, s. 8]. Brak jest jasnej podstawy prawnej dla tego instrumentu. JST opierają się więc na przepisach art. 5 ustawy o samorządzie gminnym oraz art. 3d ustawy o samorządzie powiatowym, które konstytuują możliwość prowadzenia w sprawach ważnych konsultacji z mieszkańcami. Jest to praktyka zasługująca na pozytywną ocenę. Szerokie rozumienie instytucji konsultacji jest koherentne z zasadami Konstytucji RP, jak i Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego [Madej, 2015, s. 211–214].

Proces budżetu obywatelskiego składa się z reguły z czterech etapów [Sześciło i inni, 2014, s. 45]:

1. Zgłaszanie przez mieszkańców i organizacje pozarządowe propozycji projektów do budżetu obywatelskiego za pośrednictwem wystandaryzowanych formularzy.
2. Weryfikacja formalna propozycji przez przedstawicieli urzędu gminy lub doraźną komisję rady gminy – w większości przypadków weryfikacja ogranicza się do zbadania zgodności projektów z obowiązującym prawem (np. treścią miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego).
3. Sformułowanie listy projektów pod głosowanie mieszkańców.
4. Głosowanie mieszkańców (internetowo, osobiście w wyznaczonych punktach przypominających lokale obwodowych komisji wyborczych).

### 3. Fundusz Sołecki

W tym kontekście warto także przywołać instrument, który stał się inspiracją dla powstania budżetu obywatelskiego. Jedną z idei przyświecających wdrażaniu budżetu obywatelskiego była bowiem ekstrapolacja dobrych doświadczeń z funkcjonowaniem funduszy sołeckich na obszary miejskie.

Analiza wniosków zgłaszanych w ramach funduszu sołeckiego pozwala zauważyć, że przedmiotem szczególnej troski mieszkańców jest estetyka przestrzeni publicznej oraz kultywowanie tradycji dożynkowych i strażackich. Wydatki na te kategorie kosztów stanowią istotną część kosztów w większości sołectw. Nie trudno więc wskazać wiele wymiernych i trwałych korzyści dla mieszkańców, jakie wygenerował fundusz sołecki. Estetyka terenów wiejskich, ich funkcjonalność i atrakcyjność stoją – w dużej mierze dzięki funduszowi sołeckiemu – na wysokim poziomie. Nie można oczywiście także bagatelizować doraźnych zadań realizowanych w oparciu o fundusze uzyskane w tym trybie. Przyczynia się to bowiem istotnie do integracji mieszkańców i może być początkiem angażowania ich w inne – bardziej złożone – przejawy aktywności obywatelskiej.

### 4. Postawy mieszkańców

Trudno jednoznacznie ocenić poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Największą barierą w jego rozwoju wydaje się być bardzo niski poziom zaufania. Najczęściej w tym kontekście mówi się o braku zaufania obywateli do władzy publicznej. Nie sposób jednak pominąć także faktu, iż odwrotna relacja, tj. zaufanie władzy do obywateli, jest na równie niskim poziomie. W Polsce proces budowania zaufania jest z umiarkowanym powodzeniem reailizowany od ponad 20 lat. Można jednak zaobserwować już szereg dobrych efektów tych działań [por. Ćwiklicki, Frączek, 2013].

Formuła cytowanego wyżej opracowania będącego atlasem dobrych praktyk wiąże się z ograniczoną reprezentatywnością opisywanych tam doświadczeń. Agregacja większej liczby przypadków – chociażby analiza średniej frekwencji w głosowaniu na projekty w ramach budżetów obywatelskich – skłania raczej do wniosku, że poziom obywatelskiej aktywności jest umiarkowany bądź niski. Jak wynika z danych zgromadzonych na portalu [budzetyobywatelskie.pl](http://budzetyobywatelskie.pl) – w 2015 r. średnia frekwencja w głosowaniu wynosiła 19,60% uprawnionych (liczba uprawnionych określona na bazie danych Państwowej Komisji Wyborczej). Naturalnie, wyniki te nie uprawniają do wysuwania daleko idących wniosków, tym bardziej, że dobór samorządów w tym zestawieniu wydaje się być dosyć przypadkowy. Konieczne byłoby też chociażby skorelowanie tych danych z ilością zgłaszanych projektów oraz dokonaniem analizy w ujęciu dynamicznym<sup>1</sup>. Wykracza to jednak poza cel niniejszego opracowania. Przytoczone dane mają jedynie wskazać kontekst społeczny, w jakim wdrażane są instrumenty budżetu obywatelskiego i inicjatywy lokalnej.

<sup>1</sup> W literaturze proponuje się, aby badając aktywność lokalną wyróżniać dwa typy uczestnictwa. O biernym uczestnictwie mówi się wtedy, gdy ktoś jest jedynie obserwatorem pewnych wydarzeń, o czynnym – gdy jest jednocześnie aktywnym podmiotem działań. Rozróżnienie to jest istotne z dwóch powodów: po pierwsze pozwala ująć wiele zachowań o charakterze partycypacyjnym i odróżnić je od braku udziału w życiu publicznym, a po drugie daje możliwość zupełnie innego spojrzenia na uczestnictwo bierne i czynne [Pietraszko-Furmanek, 2012, s. 85].

**Tabela 1. Frekwencja w głosowaniach budżetów obywatelskich w 2015 r.**

Lp.	Nazwa samorządu	Frekwencja w %	Liczba głosujących	Liczba osób uprawnionych	Rodzaj	Województwo
1	Miasto Gorzów Wielkopolski	51,09	50 216	98 299	m. na prawach powiatu	lubuskie
2	Miasto i Gmina Stary Sącz	49,08	8 957	18 250	gmina miejsko-wiejska	małopolskie
3	Miasto Zduńska Wola	46,26	16 120	34 843	gmina miejska	łódzkie
4	Miasto Piła	43,94	25 730	58 557	gmina miejska	wielkopolskie
5	Miasto i Gmina Czersk	43,74	7 185	16 426	gmina miejsko-wiejska	pomorskie
6	Miasto Przemyśl	41,26	21 648	52 467	m. na prawach powiatu	podkarpackie
7	Miasto i Gmina Olkusz	39,29	16 024	40 783	gmina miejsko-wiejska	małopolskie
8	Miasto Tarnów	37,25	34 590	92 870	m. na prawach powiatu	małopolskie
9	Miasto i Gmina Kęty	36,95	10 079	27 277	gmina miejsko-wiejska	małopolskie
10	Miasto Kielce	31,59	51 536	163 125	m. na prawach powiatu	świętokrzyskie
11	Miasto Wrocław	30,55	153 000	500 854	m. na prawach powiatu	dolnośląskie
12	Miasto Włocławek	29,05	27 000	92 953	m. na prawach powiatu	kujawsko-pomorskie
13	Miasto Wągrowiec	27,96	5 562	19 896	gmina miejska	wielkopolskie
14	Miasto Mrągowo	27,45	4 871	17 742	gmina miejska	warmińsko-mazurskie
15	Miasto i Gmina Kórnik	24,99	4 276	17 109	gmina miejsko-wiejska	wielkopolskie
16	Miasto Zabrze	22,85	32 000	140 015	m. na prawach powiatu	śląskie
17	Miasto Hajnówka	22,53	4 168	18 502	gmina miejska	podlaskie
18	Gmina Unisław	22,43	1 200	5 349	gmina wiejska	kujawsko-pomorskie
19	Miasto Koszalin	21,45	18 569	86 561	m. na prawach powiatu	zachodniopomorskie
20	Gmina Jerzmanowice-Przegonia	21,32	1 840	8 632	gmina wiejska	małopolskie
21	Miasto Olsztyn	17,69	23 830	134 724	m. na prawach powiatu	warmińsko-mazurskie
22	Miasto Toruń	17,36	27 281	157 175	m. na prawach powiatu	kujawsko-pomorskie
23	Miasto Białystok	17,31	39 610	228 876	m. na prawach powiatu	podlaskie

Lp.	Nazwa samorządu	Frekwencja w %	Liczba głosujących	Liczba osób uprawnionych	Rodzaj	Województwo
24	Miasto Zakopane	17,19	3 931	22 874	m. na prawach powiatu	małopolskie
25	Miasto Lublin	17,15	47 000	274 125	m. na prawach powiatu	lubelskie
26	Miasto Sopot	15,41	4 800	31 145	m. na prawach powiatu	pomorskie
27	Miasto Rzeszów	15,23	21 730	142 640	m. na prawach powiatu	podkarpackie
28	Miasto Łomża	15,12	7 488	49 512	m. na prawach powiatu	podlaskie
29	Miasto Sosnowiec	14,82	25 692	173 346	m. na prawach powiatu	śląskie
30	Powiat Wągrowiecki	13,87	7 529	54 272	powiat	wielkopolskie
31	Miasto Jelenia Góra	13,55	9 100	67 145	m. na prawach powiatu	dolnośląskie
32	Miasto Głogów	13,18	7 251	55 033	gmina miejska	dolnośląskie
33	Miasto Słupsk	12,84	9 632	74 991	m. na prawach powiatu	pomorskie
34	Miasto Jaworzno	12,83	9 744	75 944	m. na prawach powiatu	śląskie
35	Miasto Warszawa	12,41	166 893	1 345 374	m. na prawach powiatu	mazowieckie
36	Miasto Bielsk Podlaski	11,94	2 616	21 912	gmina miejska	podlaskie
37	Miasto Kraków	11,41	67 320	589 845	m. na prawach powiatu	małopolskie
38	Miasto Puławy	11,18	4 509	40 347	gmina miejska	lubelskie
39	Gmina Czerwonak	11,08	2 288	20 650	gmina wiejska	wielkopolskie
40	Miasto Gdańsk	10,63	37 965	357 280	m. na prawach powiatu	pomorskie
41	Miasto i Gmina Wołomin	10,32	4 132	40 053	gmina miejsko-wiejska	mazowieckie
42	Miasto Legnica	10,19	8 182	80 324	m. na prawach powiatu	dolnośląskie
43	Miasto Elbląg	9,94	9 649	97 070	m. na prawach powiatu	warmińsko-mazurskie
44	Miasto Radom	9,4	16 389	174 354	m. na prawach powiatu	mazowieckie
45	Miasto Jarosław	9,11	2 917	32 018	gmina miejska	podkarpackie
46	Miasto Łębork	8,07	2 220	27 519	gmina miejska	pomorskie
47	Miasto Częstochowa	7,9	14 919	188 799	m. na prawach powiatu	śląskie

Lp.	Nazwa samorządu	Frekwencja w %	Liczba głosujących	Liczba osób uprawnionych	Rodzaj	Województwo
48	Miasto Tarnobrzeg	5,53	2 186	39 550	m. na prawach powiatu	podkarpackie
49	Miasto i Gmina Rawicz	5,24	1 286	24 560	gmina miejsko-wiejska	wielkopolskie
50	Miasto Konin	3,35	2 104	62 760	m. na prawach powiatu	wielkopolskie
51	Miasto Ruda Śląska	3,25	3 639	112 031	m. na prawach powiatu	śląskie
52	Miasto Kościerzyna	1,57	286	18 273	gmina miejska	pomorskie
53	Miasto Rybnik	1,56	1 720	110 024	m. na prawach powiatu	śląskie

Źródło: <http://budzetyobywatelskie.pl/2015-frekwencja-w-glosowaniu/> (dostęp: 17.08.2016).

Konieczna jest zatem świadomość, że trudno zmobilizować dużą część mieszkańców nawet do nieabsorbującej współpracy z JST. W tym kontekście oczywisty wydaje się być wniosek, wynikający także z naturalnego ludzkiego dążenia do osiągnięcia celów przy najmniejszym poziomie nakładów, iż mieszkańcy mając możliwość realizacji pewnych zadań przy pomocy różnych narzędzi współpracy z samorządem, nie będą skłonni korzystać z innego, niż najmniej dla nich absorbującego. Wspomniana wyżej oczywista konstatacja często nie jest dostrzegana przez JST wdrażające jednocześnie budżet obywatelski i inicjatywę lokalną.

## 5. Postawy przedstawicieli władzy samorządowej

Jak wynika z rozmów przeprowadzanych z samorządowcami w ramach projektu MWF, w kontekście mechanizmów omawianych w tym tekście obawiają się oni zasadniczo trzech kategorii okoliczności:

A. Roszczeniowej postawy obywateli.

B. Współodpowiedzialności za mogące się pojawić nadużycia.

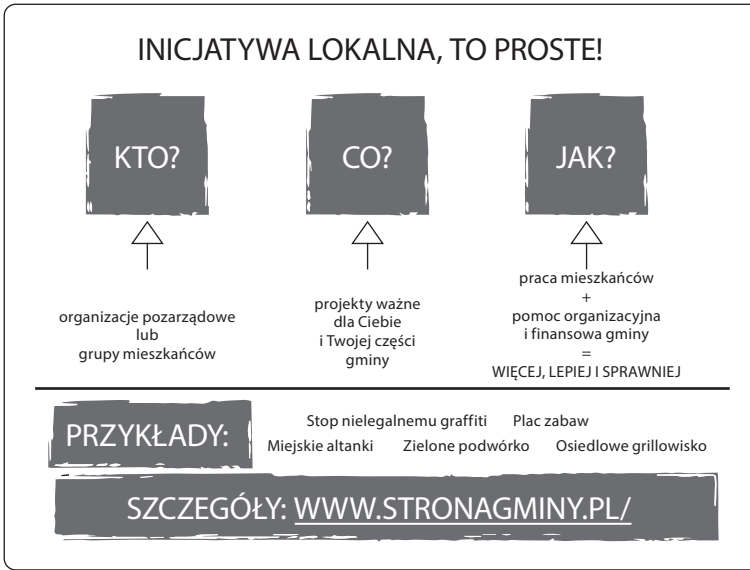
C. Podejmowania działań wykraczających poza typowy zakres obowiązków urzędnika.

Powyższe wyliczenie nie odbiega zasadniczo od typowych obaw urzędników niższych szczebli. W kontekście tematu podejmowanego w niniejszym artykule, okoliczności te wzmacniają jednak dodatkowo potrzebę precyzyjnego przygotowania treści uchwał dot. budżetu obywatelskiego i inicjatywy lokalnej.

Ad A. Jednym z zabezpieczeń przed negatywnymi skutkami postawy roszczeniowej jest klarowne wpisanie do stosownych uchwał zakresu obowiązków inicjatorów/zgłaszających oraz wskazanie zakresu zadań urzędu wraz z wyraźnie wyliczonymi okolicznościami, które leżą poza gestią samorządu. Jest to więc problem, który w zasadniczej części mieści się w obszarze komunikacyjnym. Przedstawicielom JST biorących udział w projekcie MWF było proponowane informowanie o wprowadzanych narzędziach współpracy na trzech poziomach szczegółowości. Celem pierwszego komunikatu powinno być wzbudzenie zainteresowania mieszkańców i skłonienie ich do sięgnięcia do bardziej szczegółowych informacji. Powinien on mieć postać graficzną (np. diagram), akcentującą potencjalne korzyści dla społeczności. Drugi poziom szczegółowości, to dokument o objętości 1–2 stron, przedstawiający prostym (nieprawniczym) językiem najważniejsze informacje dotyczące narzędzia oraz

trzeci – najbardziej szczegółowy – którym jest już sama uchwała wraz załącznikami.

**Rysunek 1. Przykład ogólnego komunikatu informacyjnego o inicjatywie lokalnej**



Źródło: opracowanie własne.

Ad B. Drugą, również typową, obawą jest reakcja organów kontroli i nadzoru na działania, które wyłamują się ze standardów. Trzeba podkreślić, że ta niepewność jest w dużej mierze uzasadniona, gdyż praktyka projektów zgłaszanych do budżetu obywatelskiego w wielu gminach zawiera szereg przedsięwzięć kreowanych pod zamówienia w konkretnych przedsiębiorstwach. Ryzyko to musi być więc minimalizowane – w pierw na etapie selekcji wniosków, następnie przy kontroli uczciwego przebiegu głosowania i wreszcie w fazie wyboru podmiotu realizującego wybrany przez mieszkańców projekt. Naturalnie, przełamanie tej obawy musi się wiązać także z gotowością do podejmowania przez urzędników działań twórczych, z czym wiąże się kwestia przyjmowania odpowiedzialności. Wykształcenie takich zachowań jest zaś możliwe tylko w przypadku dobrze zbilansowa-

nego systemu pozytywnych i negatywnych bodźców motywacyjnych.

Ad C. Jedną z głównych przypadłości polskiej administracji jest jej zamknięcie na nowe formy działania. W nowoczesnym państwie natomiast dominująca wcześniej aktywność w sferze imperium traci swoją pozycję na rzecz form bardziej konsensualnych i nieszablonowych. To zjawisko jest szczególnie widoczne w kontekście mechanizmów współpracy JST z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi. W sposób oczywisty wiąże się to z koniecznością podejmowania przez urzędników takich działań, które wykraczają poza typowe czynności realizowane w procesie stosowania prawa. Przełamanie niechęci do takich „nowych” obowiązków wydaje się być niemożliwe bez szeregu działań – szkoleń, bodźców motywacyjnych, promowania dobrych praktyk, itp.

## 6. Współistnienie inicjatywy lokalnej i budżetu obywatelskiego

Na tej bazie możliwe jest podjęcie próby rozwiązania problemów określonych w tytule niniejszego tekstu. Trudności te w znacznym stopniu wynikają bowiem z przedstawionych wyżej postaw obu stron potencjalnej współpracy. Nie da się ukryć, że w dużej mierze problemy te mają charakter uniwersalny, a przy tym złożony. Dotyczą one wszak licznych sfer aktywności i dlatego skuteczna walka z owymi mankamentami może przynieść skutki w bardzo wielu obszarach. Przytoczenie powyższych dysfunkcji było konieczne, gdyż stanowią one kontekst będący źródłem zasadniczego niebezpieczeństwa skonsurowania inicjatywy lokalnej przez budżet obywatelski. Bez jego zrozumienia i włączenia postulowanych poniżej zmian w działania o charakterze systemowym, trudno też liczyć na sukces we wdrażaniu budżetu obywatelskiego i inicjatywy lokalnej. Zasadniczym celem tego tekstu jest jednak analiza swoistych problemów związanych ze współistnieniem tytułowych mechanizmów.

Na rekomendację zasługuje więc jasne rozdzielenie zakresu spraw, które mogą być zrealizowane przy pomocy każdego z tych instrumentów. W istocie będzie to wydzielenie pewnych kategorii, które będą mogły być realizowane w ramach inicjatywy lokalnej, przy jednoczesnym wyłączeniu ich z zakresu przedmiotowego wniosków akceptowanych w budżecie obywatelskim. Trzeba bowiem zaznaczyć, iż owe instrumenty mogą zostać implementowane w formule zapewniającej ich komplementarność lub konkurencyjność<sup>2</sup>. Rywalizacja inicjatywy lokalnej z budżetem obywatelskim jest jednak

skazana na porażkę, gdyż dla mieszkańców o wiele wygodniejsze jest realizowanie projektów w tej drugiej formule, gdyż wymaga ona od nich stosunkowo niewielkiego zaangażowania.

Wdrożenie tytułowych instrumentów powinno mieć więc charakter komplementarny, także ze względu na szereg innych problemów, z jakimi wiąże się wprowadzanie inicjatywy lokalnej w warunkach umiarkowanie rozwiniętego społeczeństwa obywatelskiego, w którym wciąż są żywe negatywne post-sowieckie konotacje. Dostatecznie wiele problemów dostarcza JST przełamywanie w społeczeństwie porównań do czynu społecznego, a wśród urzędników do przyjmowania odpowiedzialności za działania nietypowe, aby jeszcze dodatkowo utrudniać zaistnienie inicjatywy lokalnej przez występowanie konkurencji w postaci budżetu obywatelskiego.

Kategoriemi, których charakter dobrze odpowiada idei inicjatywy lokalnej są chociażby działania dotyczące modernizacji obiektów małej architektury, placów zabaw, czy terenów rekreacyjnych, edukacji i oświaty, tudzież ochrony przyrody<sup>3</sup>. Tworzą one bowiem dogodną przestrzeń dla zaangażowania inicjatorów przez pracę społeczną czy świadczenia o charakterze rzeczowym. Paragraf, który może być wykorzystany w uchwale regulującej inicjatywę lokalną realizującą proponowaną tu formułę, może mieć zatem następujące brzmienie:

*1. W ramach inicjatywy lokalnej mogą być realizowane zadania publiczne wymienione w art. 19b ustawy w zakresie należącym do zadań gminy, obejmujące:*

<sup>2</sup> Podobnie można traktować dwa inne instrumenty współpracy – pożyczki i poręczenia. Te ze względu na ich znacznie mniejszą popularność od inicjatywy lokalnej i budżetu obywatelskiego, a także z uwagi na fakt, iż w znacznie mniejszym stopniu realizują one ideę partycypacji społecznej, zostały pominięte w niniejszym opracowaniu.

<sup>3</sup> Nie można natomiast dopuszczać do sytuacji, w której podstawowe obowiązki gminy – jak np. budowa i utrzymanie dróg, oświetlenie uliczne – są przez władzę przerwane czy to do budżetu obywatelskiego, czy do inicjatywy lokalnej. Praktyka wycofywania się JST z realizacji tych zadań i argumentowanie, że takie zadanie mogą być realizowane, jeśli będą się cieszyły zainteresowaniem mieszkańców w głosowaniu lub w inicjatywie jest sprzeczne z zasadami prawa oraz obniża poziom zaufania niezbędny do rozwoju mechanizmów współpracy JST z mieszkańcami i ich organizacjami.



1) modernizację i rozbudowę budynków oraz małej architektury, placów zabaw i terenów rekreacyjnych, z zastrzeżeniem ust. 2,

2) ochronę przyrody, w tym zieleni (ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego),

3) oświatę i edukację.

2. W przypadku, gdy zadanie realizowane jest na terenie niestanowiącym własności Gminy, Inicjator musi zapewnić Gminie prawo dysponowania nieruchomością na cele budowlane lub korzystania z niej na czas realizacji przedsięwzięcia.

Naturalnie, regulacje te muszą znaleźć swoje odzwierciedlenie w akcie konstytuującym budżet obywatelski. W tym dokumencie musi się bowiem znaleźć wyłączenie tych kategorii spraw, które mogą być realizowane w ramach inicjatywy lokalnej. Jasne wskazanie przy kampanii informującej o budżecie obywatelskim, które zadania mogą być realizowane w inicjatywie lokalnej może się ponadto przyczynić do popularyzacji obu mechanizmów. Co oczywiste, sam proponowany wyżej zabieg nie gwarantuje powodzenia w implementacji inicjatywy lokalnej. Istotnie zwiększa jednak szansę na jej sukces poprzez eliminację jednego z głównych zagrożeń.

## Podsumowanie

Niewątpliwie zarówno budżet obywatelski, jak i inicjatywa lokalna pełnią istotną rolę w pobudzaniu aktywności obywateli. Jak wynika z analizy autorów opracowania „Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk” [Ćwiklicki, Frączek, 2013, s. 220] jednym z najskuteczniejszych sposobów zwiększania zainteresowania obywateli sprawami lokalnej społeczności jest organizacja konsultacji społecznych – są one szczególnie ważne na etapie planowania procesów inwestycyj-

nych. Gminy nie mogą jednak poprzestawać na tym rodzaju współpracy, który dla obywateli jest najwygodniejszy i najmniej absorbujący. Konsultacje powinny być pierwszym krokiem, który ma stworzyć płaszczyznę wzajemnego zaufania do budowania bardziej zaawansowanej współpracy, jaką jest choćby inicjatywa lokalna.

Jest to konieczne w kontekście budowania odpowiedniego otoczenia dla rozwoju ekonomii społecznej *sensu stricto*. Skuteczność jej funkcjonowania zależy bowiem w dużym stopniu od zaistnienia dostatecznej internalizacji celów społecznych przez członków lokalnych korporacji. W tym kontekście rola tytułowych narzędzi jest znacząca – może być traktowana jako pierwsze kroki w stronę bardziej trwałych i złożonych przejawów ekonomii społecznej.

Procedury partycypacyjne można podzielić ze względu na kryterium legalności. Zgodnie z nim takie aktywności jak: wybory, referendum gminne, konsultacje społeczne itp., należą do procedur legalnych. Nielegalne natomiast obejmują np.: okupacje budynków i pomieszczeń stanowiących mienie komunalne czy nieuprawniony udział w posiedzeniach organów gminy w celu wywierania presji psychicznej wobec członków władz lokalnych [Kulig, 1996, s. 39]. Nie da się ukryć, że umiejętna implementacja odpowiednio szerokiego katalogu legalnych form współdziałania – takich jak chociażby inicjatywa lokalna i budżet obywatelski – znacząco obniża ryzyko sięgnięcia przez społeczeństwo po metody nielegalne. Przyczynia się ponadto do budowy społeczeństwa obywatelskiego i poprawy efektywności wydatkowania środków publicznych. Zatem nie warto rezygnować z wprowadzania inicjatywy lokalnej ze względu na jej potencjalną konkurencyjność z budżetem obywatelskim. Istnieje wszak możliwość komplementarnego współistnienia tych instrumentów.

## Literatura

**Biga B., Pokora M., Schimanek T.** (2015). „Mechanizmy finansowej współpracy finansowej jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi – aspekty prawno-formalne”, w: S. Mazur, A. Pacut, M. Pokora (red.), *Wdrażanie mechanizmów współpracy finansowej jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*. MSAP UEK: Kraków.

**Ćwiklicki M., Frączek M.** (red.) (2013). *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej: Kraków.

**Kębłowski W.** (2013). *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*. Instytut Obywatelski: Warszawa.

**Kulig A.** (1996). „Regulacje prawne partycypacji społecznej w gminach”, w: G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Partycypacja obywatelska w życiu społeczności lokalnej. Stan, bariery, rekomendacje*. Fundacja Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji: Kraków.

**Madej B.** (2015). „Konsultacje społeczne z mieszkańcami gminy powiatu i województwa”, w: Bukowski Z., Komosiński S. (red.), *Samorząd terytorialny: wybory, praktyka społeczna, gospodarka lokalna*. Wydawnictwo UKW: Bydgoszcz.

**Makowski G., Sobiesiak P.** (red.) (2011). *Prawo a partycypacja publiczna. Bilans monitoringu 2010*. Instytut Spraw Publicznych: Warszawa.

**Pietraszko-Formanek I.** (2012). *Partycypacja społeczna w środowiskach lokalnych*. Krakowska Akademia: Kraków.

**Sześciło D., Kudłacz M., Chomątowska M.** (2014). *Instytucjonalno-finansowe uwarunkowania współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi*. MSAP UEK: Kraków.

**Zachodniopomorska Biblioteka Ekonomii Społecznej** (2009). *Ekonomia społeczna w kreowaniu polityki lokalnej gmin i powiatów*. Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość: Szczecin.

## Threats from the simultaneous implementation of the local initiative and the participatory budget

**Summary:** This text is embedded in the concept of social participation implemented through the formal mechanisms of cooperation between local government units and residents (and their associations). The aim of the study is to identify the risk which arises from the simultaneous implementation of a local initiative and a participatory budget. The text offers solutions designed to minimize the risk of adverse incidents in this context, too. This is the result of experience with the implementation these instruments in various municipalities. The essential problems in this area is the lack of trust between administration and citizens (in both directions). Moreover, participatory budget gives a chance for a society to achieve specific goals with less self-involvement. Therefore this instrument cannot be implemented in a competitive manner with local initiative. Thus, the text contains a proposal for a complementary coexistence of these instruments.

**Keywords:** local initiative, participatory budget, civil society.

## Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons  
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

# Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast<sup>1</sup>

Marcin Banaszek\*

**Streszczenie:** Ekonomia współdzielenia wpisuje się w obszar ekonomii społecznej i oznacza nowy nurt ekonomiczno-społeczny zbudowany wokół zasobów ludzkich i materialnych. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznego oraz praktycznego podejścia do ekonomii współdzielenia w kontekście miejskiej problematyki. W artykule jako metodę gromadzenia wiedzy wykorzystano metodę studiów literaturowych z zakresu ekonomii współdzielenia. Myślenie o przyszłości miast powinno być ukierunkowane na tworzenie nowych strategii wspólnotowych, w których realizacji pomóc może ekonomia współdzielenia. Gospodarka dzielenia się daje szereg rozwiązań, które można uwzględnić w strategii rozwoju polskich miast, aby poprawić jakość życia mieszkańców.

**Słowa kluczowe:** ekonomia współdzielenia, ekonomia społeczna, miasto, rozwój.

## Wprowadzenie

Ogólnoświatowy kryzys ekonomiczny sprawił, że na znaczeniu zyskała ekonomia społeczna. Stała się ona przedmiotem zainteresowania ekonomistów, ale także przedstawicieli innych dyscyplin oraz władz centralnych i samorządowych. Ekonomia społeczna odnosi się do wielu sfer życia społecznego, a jej kluczową zasadą jest reinwestowanie zysków na rzecz wspólnoty. Oparta na wartościach partycypacji, solidarności oraz samorządności odgrywać może bardzo ważną rolę w rozwoju miast oraz wspomaganiu procesów budowania społeczeństwa obywatelskiego. Ekonomia współdzielenia (*sharing economy*) wpisuje się właśnie w obszar ekonomii społecznej i oznacza nowy nurt ekonomiczno-społeczny zbudowany wokół współdzielenia zasobów ludzkich i materialnych. Ekonomia współdzielenia dotyczy wspólnej konsumpcji, *crowdsourcingu* oraz *crowdfundingu*. Ekonomia współdzielenia pozwala

– dostarczyć ciędom i konsumentom – na dzielenie się zasobami i usługami: poczynając od domów, poprzez samochody i inne inicjatywy (banki czasu, dzielenie się jedzeniem – kuchnia społeczna, otwarty dostęp do edukacji). Ekonomia współdzielenia uwzględnia bezinteresowne dzielenie się, wymianę i płatne wypożyczanie zasobów.

## 1. Ekonomia współdzielenia w ujęciu teoretycznym

We współczesnym świecie przy dynamicznym rozwoju sieci internetowej ludzkość zyskała innowacyjne, niedostępne dotychczas formy komunikacji. Rozwój nowych technologii i mediów społecznościowych przyczynił się do powstania nowych zależności pomiędzy ludźmi i markami. Innowacyjna komunikacja oraz nieustanny dostęp do Internetu stały się katalizatorem, który przyczynił się do przyśpieszenia procesu powstawania

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2016–2018, jako projekt badawczy w ramach programu „Diamentowy Grant”.

\* Marcin Banaszek  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
e-mail: banaszek.marcin92@gmail.com

ekonomii współdzielenia [Rifkin, 2016, s. 250]. W wielu miejscach na świecie zaczęto dostosowywać politykę do potrzeb lokalnej przedsiębiorczości oraz wspólnot. Pojawiły się procesy tworzenia i łączenia organizacji z obszaru ekonomii społecznej, co również przyczyniło się do powstania nowej, bardziej zrównoważonej gospodarki [Cieślak, 2015, s. 26]. Ekonomia współdzielenia staje się jednym z najważniejszych światowych trendów, będących alternatywnym kierunkiem w myśleniu o przyszłości miast, przed którymi stoją liczne wyzwania związane z poprawą jakości życia czy wzmocnieniem konkurencyjności w wymiarze regionalnym, krajowym, a w przypadku niektórych nawet międzynarodowym.

Jak dotąd rozwój gospodarki rynkowej był związany w znacznej mierze z rozwojem samego rynku. Zwiększające się bogactwo dostępnych towarów oraz rosnąca wydajność pracy powodowała, że rosła rola pośredników, którzy dostarczali za pieniądze coraz bardziej zamożnym konsumentom towary, które nie były dostępne w najbliższej okolicy. Rozwinął się handel hurtowy i detaliczny, transport oraz działy gospodarki zajmujące się pośrednictwem. Coraz bogatsi konsumenci wymagali większej palety dóbr i usług. Obecnie wszystko to zmienia się dzięki nowym, przełomowym technologiom. Internet oraz technologie cyfrowe sprawiły, że koszt dotarcia producenta do konsumenta staje się bardzo niski. Pośrednictwo nie jest potrzebne, skoro każdy, kto posiada zasoby albo zdolności produkcyjne w stosunku do swoich potrzeb, może w łatwy sposób dotrzeć z informacją bezpośrednio do osób, które w danym momencie ich potrzebują [Raport, 2016, s. 3].

Działania podejmowane w obszarze ekonomii społecznej mogą być próbą połączenia gospodarowania z budowaniem więzi społecznych, których zasadniczym celem jest wzmocnienie bezpieczeństwa ekonomicznego oraz socjalnego podmiotów indywidualnych. Konkurencyjna gospodarka rynkowa

podporządkowana jest kryterium efektywności, a ekonomia społeczna respektując wymogi efektywności gospodarowania, dąży do realizacji innych wartości i celów m.in. budowy zaufania, wzmocnienia spójności społecznej, zwiększania bezpieczeństwa ekonomicznego i zatrudnienia, urzeczywistniania demokracji uczestniczącej, wzmocnienia lokalnej i grupowej tożsamości oraz zadowolenia z przynależności do wspólnoty [Wilkin, 2007, s. 52]. Działania podejmowane w obszarze ekonomii społecznej mogą przyczynić się do rozwoju nowego nurtu ekonomiczno-społecznego jakim jest ekonomia współdzielenia.

Rozwój ekonomii współdzielenia jest zarówno szansą, jak i wyzwaniem, które już dziś przyczynia się do zmiany modeli biznesowych i funkcjonowania rynku [Dorda, 2015, s. 30]. Zachodzące zmiany w zakresie ekonomii współdzielenia mogą całkowicie odmienić gospodarkę i podwyższyć jakość życia mieszkańców, a także przyczynić się do rozwiązania pojawiających się problemów społecznych, wobec których nie można pozostawać obojętnym. Faktem jest, że atmosfera naszego globu ociepla się w bardzo szybkim tempie, głównie w wyniku działalności człowieka, który emituje do atmosfery metan, tlenek diazotu, ozon i dwutlenek węgla, co powoduje widoczne zmiany klimatu. Im więcej czasu zajmie ludzkości zmiana obecnego stylu życia, tym mocniej będzie się nagrzewać powierzchnia Ziemi i tym bardziej skrajne będą efekty zmian klimatycznych. Problemem, z jakim będzie trzeba się zmierzyć, będzie również niedobór surowców. Obecnie ludzkość zużywa surowce, wodę, minerały, energię o wiele szybciej niż nasza planeta jest w stanie uzupełnić ich zasoby. Człowiek wykorzystuje znaczną ilość dostępnego surowca, skazując przyszłe pokolenia na niedostatek i szereg nierozwiązanych problemów. Zdaniem większości prognostyków najszybciej skończy się ropa, od której miasta są najbardziej uzależnione. Skutki podwój-

nego kryzysu w postaci zmian klimatycznych i niedoboru surowców będą odczuwali mieszkańcy miast – przede wszystkich mieszkańcy metropolii. Już teraz można zaobserwować ekstremalne fale upałów, które w miastach – ze względu na posiadanie rozległych powierzchni asfaltowych i niedobór terenów zielonych – są szczególnie dotkliwe, a gorące powietrze przyczynia się do powstawania jeszcze większej ilości smogu, co w konsekwencji może doprowadzić do zwiększenia prawdopodobieństwa zachorowań na przewlekłe choroby układu oddechowego i układu krążenia. Szereg badań wskazuje, że styl życia mieszkańców miast (zwłaszcza metropolii) bezpośrednio zagraża Ziemi. Aby temu zapobiec konieczna wydaje się zmiana stylu życia ich mieszkańców ukierunkowana na ograniczenie zużycia energii i surowców. Realizacja tych postulatów może odbywać się na wiele sposobów: przemieszczanie się w sposób bardziej wydajny i mniej szkodliwy dla środowiska; dzielenie ze sobą budynków, pojazdów i przestrzeni. W obliczu nadmienionych zagrożeń władze większych polskich miast nie podjęły znaczących działań mających na celu odwrócenie tych niekorzystnych tendencji rozwojowych. W rzeczywistości duża liczba miast przechodzi kryzys i poszukiwane są nowe podejścia oraz metody zarządzania nimi. W raporcie Banku Światowego można przeczytać: „To najsilniejsze miasta wywołują dziś społeczno-gospodarczą nierównowagę na świecie, dzieląc ludzi na biednych i bogatych; pozwalając bardziej zaradnej i przewidującej części społeczeństwa na akumulację kapitału, spychając na margines tę część obywateli miast, która nie radzi sobie w warunkach wolnorynkowych” [World Bank, 2013, s. 22]. Wszystkie przedstawione zjawiska pozwalają bez żadnej przesady stwierdzić, że niepewna przyszłość globu rozstrzygać się będzie właśnie w miastach. Już dziś w miastach mieszka większość populacji, a wedle szacunkowych danych WHO do 2050 r. będzie je zamieszki-

wało ponad 70% globalnej populacji [Hausner, 2016, s. 109]. Oznacza to, że nasilać się będą nowe problemy, ale również pojawią się nowe rozwiązania. Myślenie o przyszłości miast powinno być ukierunkowane na tworzenie nowych strategii wspólnotowych, w których realizacji pomoc może ekonomia współdzielenia. Należy jednak pamiętać, że aby miasto stało się wspólnotą, rozwój miasta musi zostać oparty na wykorzystaniu potencjału ekonomicznego i twórczego jego mieszkańców [Hausner, 2016, s. 113].

Głównym celem ekonomii współdzielenia jest przejście z własności na dostęp. Własność, która była cechą charakterystyczną systemu kapitalistycznego, zostaje zastąpiona dostępnością dóbr i usług. W epoce kapitalizmu wolność definiowana była w negatywnym znaczeniu jako prawo do wykluczenia, czego przykładem może być samochód, który stał się symbolem konwencjonalnego podejścia do wolności. Dziś młode pokolenie zaczyna myśleć o wolności w pozytywnym znaczeniu jako prawo do przyłączania się do innych. Wolność dla pokolenia Internetu oznacza możliwość optymalizacji życia, co oznacza życie, w którym człowiek bierze udział w różnorodnych doświadczeniach oraz w rozproszonych zakresie związków w różnych społecznościach, którymi człowiek się wiąże w ciągu lat swojego życia. Wolność mierzona jest bardziej dostępem do innych w ramach sieci niż posiadaniem. Im bardziej inkluzyjne i głębsze człowiek ma więzi, tym większą wolnością się cieszy. Wolność oznacza możliwość podjęcia współpracy z innymi bez ograniczeń w świecie, w którym funkcjonuje pełno równorzędnych uczestników [Rifkin, 2016, s. 249-250]. Współczesny rozwój ekonomii współdzielenia można zaobserwować z kilku powodów:

- globalny upadek gospodarki drugiej rewolucji przemysłowej;
- narastające problemy związane z degradacją środowiska;

- problemy związane z przeludnieniem miast;
- pogarszająca się jakość życia w miastach;
- problemy komunikacyjne, korki, hałas w miastach.

Ekonomia współdzielenia opiera się na zaufaniu i współpracy. To dzięki tym dwóm wartościom można zacząć zmieniać kapitalistyczny pogląd wielu ludzi. Kiedyś współpraca ograniczała się tylko do najbliższej rodziny, przyjaciół, sąsiadów. Obecnie funkcje te przejmują przedsiębiorstwa, instytucje czy organizacje. Chęć konkurowania oraz dbanie tylko o swój interes jest ludzką naturą, wypracowaną przez kapitalizm i w warunkach gospodarki rynkowej doprowadzał do wielu wypaczeń, takich jak oszustwa, wyzyski itp. Dzięki innowacyjnym technologiom ekonomia współdzielenia nabiera popularności oraz ekonomicznej racjonalności.

Dzięki zaufaniu miasta mogą się rozwijać i dobrze prosperować. Życie metropolii w głównej mierze zależy od tego, czy ludzkość będzie w stanie ze sobą współpracować. Człowiek musi zacząć myśleć szerzej niż tylko w kategoriach rodziny czy nacji i musi uwierzyć, że ludzie, którzy zachowują się i wyglądają zupełnie odmiennie niż on sam będą traktować go uczciwie przestrzegając umów oraz zobowiązań. Będą mieć na uwadze nie tylko dobro własne, ale i drugiego człowieka, a nade wszystko będą wykazywać gotowość do poświęceń dla dobra ogółu. Problemy współczesnej cywilizacji, takie jak zanieczyszczenie i zmiany klimatyczne, wymagają zbiorowej reakcji ludzkości [Montgomery, 2015, s. 85].

Z rozwojem ekonomii współdzielenia wiąże się także rozwój wspólnoty. Zdaniem Ostrom przez długi okres wspólnota była imponującym systemem zarządzania, który należałoby rozpatrywać w kontekście środowiskowych, ekonomicznych oraz społecznych wyzwań i możliwości, pojawiających się przed społecznością w coraz bardziej połączonym globalnym świecie [Ostrom,

2002, s. 58]. Ostrom odkryła, że wspólnotę utrzymuje uzgodniony protokół wewnętrznego zarządzania, dobrowolnie wprowadzany przez demokratyczny udział wszystkich członków. Nieustanna współpraca oraz informacje zwrotne tworzyły więzy zaufania społecznego, dzięki którym wspólnoty się nie rozpadały. W najcięższych czasach kapitał społeczny okazywał się najważniejszą korzyścią, która pozwalała przetrwać wspólnocie. Zaskakujące jest, że we wszystkich wspólnotach kary i sankcje nakładane za naruszenie zasad wspólnoty były zadziwiająco niewielkie. Dziwi również fakt, że zasady ustalone przez wspólnotę są przestrzegane mimo płynących korzyści ze złamania zasad. Przykładowo kradzież wody z hiszpańskich *huertas* podczas suszy mogłaby uratować owoc całorocznej pracy przed zniszczeniem, a jednak społeczeństwo nie łamie zasad, by czerpać korzyści tylko dla siebie [Ostrom, 2002, s. 59].

Wspólnym elementem wspólnot są ludzie, którzy należą do danej wspólnoty i najlepiej wiedzą, jak zarządzać własnym życiem. Zatem zarządzanie dobrami, usługami i zasobami o charakterze publicznym wykorzystywanymi przez publiczny dostęp do nich i powszechne ich wykorzystanie najlepiej jest przekazać społeczności jako całości. Po wieloletniej pracy badawczej nad tym, jak działa wspólnota Ostrom i jej koledzy opracowali siedem podstaw projektowych, które są integralne dla każdej dobrze funkcjonującej wspólnoty. Do tych postaw projektowych zalicza się [Ostrom, 2002, s. 91–102]:

1. Jasno określone limity – aby skutecznie zarządzać wspólnotami, należy w sposób jasny i zrozumiały określić limity, kto może czerpać z dóbr wspólnych, a kto czynić tego nie może.
2. Określenie zasad ustalających czas, miejsce, technologie i ilość zasobów – konieczne jest ustalenie zasad, które będą ustalać czas, miejsce, technologie oraz ilość zasobów, które będą użyte, a także

określenie pieniędzy, pracy, materiałów, które pozostają do dyspozycji.

3. Gwarancje stowarzyszenia wspólnotowego – zasady są ustalane w sposób wspólny i demokratyczny oraz poddawane są modyfikacjom z upływem czasu.
4. Osoby, które monitorują działania na wspólnych dobrach muszą być osobami korzystającymi z nich lub takimi, które podlegają takim osobom.
5. Sankcje, którym podlega się stopniowo za złamanie zasad, nakładane są przez pozostałych członków lub urzędników wspólnoty, mając na uwadze dobro wspólnoty i społeczności.
6. Ustalenie procedur, które pozwolą na szybkie skorzystanie z niedrogiej prywatnej mediacji, aby szybko rozwiązywać wzajemne konflikty między uczestnikami lub konflikty między uczestnikami a publicznymi urzędnikami.
7. Ważne jest, aby ustanowione zasady we wspólnocie były uznawane i wspierane przez władze; w sytuacji, kiedy władza nie uznaje chociażby w minimalnym stopniu zasad wspólnotowych wówczas samorząd wspólnoty nie będzie w stanie się utrzymać długoterminowo.

Przedstawione powyżej zasady pojawiają się we wspólnotach na całym świecie. Podobne zasady zostały również opracowane jeszcze przed epoką globalnej komunikacji przez odizolowane społeczności, które nie miały praktycznie kontaktu ze światem zewnętrznym. Nasuwa się tu pytanie, czy może istnieć uniwersalny model, który sprawdziłby się w każdej wspólnocie? Ostrom i jej koledzy postanowili to sprawdzić i przetestowali tę koncepcję w eksperymentach laboratoryjnych, które pokazały, że podmioty badań z zasobami z puli wspólnej w sytuacji, kiedy nie mają możliwości komunikowania się między sobą oraz zmuszeni są do podjęcia decyzji niezależnych i anonimowych zaczynają wykorzystywać zasoby przesadnie. Natomiast kiedy odbywa się między

nimi komunikacja, nadmierne wykorzystywanie zasobów spada. Co więcej, badania wykazały, że podmioty są gotowe ponieść opłaty i nakładać sankcje na tych, którzy łamią zasady. Ostrom podkreśla dodatkowo, że badane podmioty mogąc ustalać samemu zasady regulujące wycofywanie się czy system kar wybierały system wycofywania się bardzo zbliżony do optymalnego. Rzadko dochodziło również do karania innych członków, chociaż podmioty były gotowe to zrobić, jeśli zaszłaby taka konieczność. Zatem eksperyment przeprowadzony przez Ostrom i jej kolegów sugeruje, że ludzie, którzy mogą tworzyć własne zasady zarządzania dobrami wspólnymi, intuicyjnie wybierają pewne normy, które nadawały formę oraz kierunek wspólnotom na całym świecie [Ostrom, 2009].

## 2. Narzędzia ekonomii współdzielenia wykorzystywane w miastach – ujęcie praktyczne

Ludzie od zawsze wymieniają się dobrami, doświadczeniami i przekazują rzeczy rodzinie i przyjaciołom. Ekonomia współdzielenia oparta jest na tym samym mechanizmie, tylko funkcjonuje w większej skali i wśród obcych sobie ludzi. W 2010 r. magazyn „Time” wymienił *sharing economy* jako jedną z dziesięciu idei, która odmieni świat [Walsh, 2011] i rzeczywiście można powiedzieć, że tak się dzieje. Popularność idei dzielenia się spowodowała, że zaczęły powstawać portale, które wspierają i promują ekonomię współdzielenia. Przykładem takiego portalu jest OuiShare, który ułatwia budowanie społeczności, wymianę wiedzy oraz portal Shareable, który pozwala znaleźć informacje o najciekawszych aktywnościach współdzielenia – między innymi inicjatywach wymiany ubrań czy książek. Dzięki tym dwóm serwisom w październiku 2010 r. powstała sieć współpracujących ze sobą miast, czyli Sharing Cities Network, w ramach której organi-

zacje z 50 ośrodków z całego świata wymieniają się pomysłami oraz doświadczeniami na temat wspólnej konsumpcji [Dorda, 2015, s. 30–31].

Przykładem miasta, które w pełni zastosowało ekonomię współdzielenia jest Seul. Miasto dysponuje imponującą infrastrukturą IT – ma najszybszy Internet na świecie (dostępny za darmo w całym mieście, również w metrze). W mieście powstało dziesiątki programów opartych na ekonomii współdzielenia oraz wielkoskalowe przedsięwzięcia współdzielenia samochodów wśród mieszkańców. Narzędzia ekonomii współdzielenia przyczyniły się do pozytywnych zmian: powstały nowe miejsca pracy, wzrosły zarobki, a administracja odpowiedzialnie zaczęła gospodarować dostępnymi zasobami [Dorda, 2015, s. 31].

Przykładem zastosowania ekonomii współdzielenia w Europie jest Amsterdam, który 2 lutego 2015 r. został mianowany pierwszym *sharing city* w Europie. Miasto jest oparte między innymi na takich systemach jak *Peerby* czy *Snappcar*. Ponadto posiada rozwiniętą infrastrukturę cyfrową, a jego mieszkańcy potrafią wykorzystać jej potencjał. Amsterdam rozpoczął wprowadzanie zmian od platformy *shareNL*, która zrzesza entuzjastów idei współdzielenia i w ramach niej przeprowadził badania, z których wynikało, że ponad 84% ankietowanych mieszkańców deklaruje chęć skorzystania z przynajmniej jednego typu działania wpisującego się w koncepcję ekonomii współdzielenia. Kolejnym miastem w Europie, które wykorzystuje narzędzia ekonomii współdzielenia jest Berlin. Mieszkańcy tego miasta mogą korzystać z najlepiej rozwiniętej na świecie sieci samochodów publicznych. Paryż jest kolejnym miastem, który rozwija się dzięki ekonomii współdzielenia. Miasto posiada najlepiej rozwinięte wypożyczalnie rowerów, systemy dzielenia się samochodami [ibidem, s. 31–32].

W Polsce ekonomia współdzielenia również jest obecna, jednak póki co wpływa

przede wszystkim na popularność komercyjnych rozwiązań z jej obszaru. Popularnością cieszą się takie serwisy jak Blablacar – internetowa platforma pozwalająca na współdzielenie podróży samochodem, Vinted – serwis sprzedaży używanych ubrań i akcesoriów, czy Couchsurfing – serwis oparty na ekonomii współdzielenia pozwalający na znalezienie darmowego noclegu na całym świecie. Coraz częściej pojawiające się wypożyczalnie rowerów miejskich w różnych miastach to także działania w zakresie ekonomii współdzielenia [ibidem, s. 32]. Wkrótce w Polsce będzie można dostrzec narzędzia ekonomii współdzielenia, które przyczynią się do ochrony środowiska. Kraków, Warszawa i Wrocław to trzy miasta, które wprowadzają miejski system wypożyczania samochodów *car-sharing* – jest to system, który obejmuje sieć samoobsługowych wypożyczalni aut do wynajęcia na kilka minut, godzin czy nawet dni. Głównym celem wprowadzenia tego systemu jest przekonanie mieszkańców do rezygnacji z posiadania własnych samochodów, co w znacznym stopniu przyczyniłoby się do zmniejszenia zanieczyszczenia powietrza i poprawy jakości życia mieszkańców. Warto również podkreślić, że 1 samochód miejski zastępuje 10 samochodów prywatnych. Wprowadzenie *car-sharingu* dodatkowo znacznie ogranicza zapotrzebowanie na miejsca parkingowe, co ma ogromne znaczenie mając na uwadze czas poszukiwania miejsca parkingowego oraz zaparkowane wszędzie samochody, które niszczą przestrzeń publiczną [Obarska, 2016, s. 11]. Dodatkowo cieszy fakt, że młodzi ludzie zmieniają swój stosunek do samochodu, preferując dostęp, a nie własność. Dzielenie się samochodami staje się coraz popularniejsze wśród młodego pokolenia na całym świecie. Powstają kluby udostępniania samochodów, którego członkowie płacą niewielką kwotę, a w zamian mają dostęp do samochodów wtedy, kiedy ich potrzebują. Każdy członek takiego klubu otrzymuje inteligentne karty, dzięki którym otrzymuje dostęp do pojazdów



stojących na parkingach rozmieszczonych po całym mieście. Rezerwacja samochodu odbywa się z góry przez Internet lub przez aplikację w smartfonie [Rifkin, 2016, s. 250].

Kiedy ludzie zaczną już używać wspólnych samochodów, zaczną także zmieniać swoje inne zachowania związane z mobilnością – zaczną częściej korzystać z transportu publicznego, jeździć na rowerze czy chodzić pieszo [Martin, Shaheen, 2011, s. 2094–2114]. W ciągu ostatnich lat w wybranych polskich miastach popularność zyskały wypożyczalnie miejskich rowerów. Wykorzystano nowoczesne osiągnięcia techniczne, które w znacznym stopniu przyczyniły się do popularności miejskich wypożyczalni, między innymi ekrany dotykowe umożliwiające łatwe zalogowanie się i przeprowadzenie operacji wypożyczenia roweru, czy śledzenie roweru za pośrednictwem GPS, co pozwala na połączenie udostępniania rowerów i samochodów z ruchem publicznym. W Ameryce Północnej najnowsza innowacja – rowery elektryczne na napęd słoneczny – spotkała się z entuzjastycznym przyjęciem ze strony młodego pokolenia. W 2012 r. funkcjonowało tam 19 programów pozwalających korzystać ze wspólnych rowerów, z ponad 215 tysiącami użytkowników [Shaheen, 2012, s. 1]. W Stanach Zjednoczonych i Kanadzie 58% nowych publicznych operacji udostępniania rowerów opartych na systemach informatycznych prowadzi organizacje non profit, natomiast 21% jest własnością prywatną, a 16% własnością publiczną prowadzoną przez kontrahentów. Najlepiej funkcjonują te działające non profit – należy do nich 82% członków i 66% użytkowanych rowerów [ibidem, s. 27]. Zmiana nacisku z posiadania na użytkowanie przynosi również korzyści ekonomiczne. Większość wypożyczalni rowerów jest w zatłoczonych strefach miejskich, gdzie ruch uliczny w godzinach szczytu po prostu staje. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Velib w Paryżu i Capital Bike-share w Waszyngtonie większość użytkowni-

ków stwierdza, że poruszanie się wspólnymi rowerami jest szybsze i wygodniejsze, a przy tym mniej kosztowne – można zaoszczędzić pieniądze przeznaczone na utrzymanie samochodu [ibidem, s. 16]. Tak samo jest z samochodami; w Stanach Zjednoczonych posiadanie oraz użytkowanie samochodu pochłania przeciętnie setki dolarów miesięcznie (do 20% dochodu gospodarstwa domowego). Przy dzieleniu się samochodami użytkownicy są wolni od kosztów utrzymania, użytkowania a także ubezpieczeń, podatków itp. [Rifkin, 2016, s. 252].

Obecnie główny atrybut rynku kapitalistycznego – posiadanie samochodu na własność – pada ofiarą systemów dzielenia się samochodami w ramach rosnącej wspólnoty współpracy. Warto zwrócić uwagę, że to nie rynek okiełzuje wspólnotę, ale wspólnota rynek. Przejście z własności na dostęp oraz z rynków na wspólnoty w mobilności osobistej w dużym stopniu może wpłynąć na przyspieszenie w najbliższych latach wprowadzenie pojazdów bez kierowców. W 2012 r. Kalifornia, Stany Nevada i Floryda podpisały ustawę, która dopuszcza pojazdy bez kierowców do jazdy na drogach. Podpisując ustawę gubernator Kalifornii Jerry Brown powiedział, że „dzisiaj patrzymy na to, jak science fiction staje się jutrzejszą rzeczywistością” [Muller, 2012].

Istnieją pewne obawy związane z bezpieczeństwem pojazdów bez kierowców, jednak inżynierowie uspokajają i podkreślają, że największa liczba wypadków komunikacyjnych wynika z błędu ludzkiego. Pojazdy zautomatyzowane nie rozprasza się, nie zasypiają i nie upijają, co daje szansę na uratowanie ludzkiego życia. Tradycjoniści uważają, że starsze pokolenie kierowców czerpie przyjemność z kierowania własnym pojazdem i większość kierowców nie będzie zainteresowana zautomatyzowanymi samochodami. W odniesieniu do pokolenia Internetu te zarzuty mogą okazać się wątpliwe, ponieważ już teraz można zauważyć, że młodzi ludzie

mają problem ze skupieniem się za kierownicą, gdyż ich uwagę odwracają smartfony. Prowadzenie samochodu nie będzie prawdopodobnie bardziej interesujące niż samo bycie wziętym przez pojazd. W gospodarce dzielenia się i współpracy, kiedy czas stanie się rzadkim dobrem, uwolnienie się od prowadzenia samochodu przez kilka godzin dziennie oznacza dodatkowy czas na dużo ciekawsze zajęcia [Rifkin, 2016, s. 254]. W międzymiastowych podróżach służbowych zamiast być ciągle skupionym na prowadzeniu samochodu zyskujemy czas, który można wykorzystać na dodatkową pracę.

Sergey Brin, jeden ze współzałożycieli Google, prognozuje, że już niedługo miliony ludzi korzystających ze współdzielonych samochodów będzie rezerwować pojazdy elektronicznie. Po dowiezieniu ich na miejsce docelowe samochody bez kierowców zostaną automatycznie wysłane po kolejnego pasażera lub wrócą na najbliższy parking, by naładować akumulatory i czekać na kolejne wezwanie [ibidem, s. 255].

Postęp technologiczny jest już na tyle ogromny, że trudno go nawet oszacować, ponieważ dotyczy bardzo wielu dziedzin życia oraz szeroko rozumianej gospodarki. Codziennie powstają kolejne wynalazki i innowacyjne rozwiązania. Zatem dlaczego ludzie mieliby nie chcieć korzystać z dostępnych innowacji lub chcieliby mieć i utrzymywać własny samochód, skoro mogą mieć dostęp do pojazdu bez kierowcy, mogą zarezerwować go w dowolnej chwili przez komórkę i przewieźć się bez wysiłku z zaoszczędzeniem czasu do punktu docelowego za pomocą nawigacji GPS, płacą przy tym tylko za czas korzystania z usługi. Epoka kapitalizmu połączona z wymianą własności na rynkach ustępuje miejsca dostępowi do usług we wspólnocie współpracy, dowodem tej transformacji jest właśnie zmieniający się stosunek do samochodów [ibidem, s. 255].

Obecnie ludzie nie tylko udostępniają samochody czy rowery, ale także swoje

mieszkania, domy, ubrania, zabawki, narzędzia, ogródki czy umiejętności w ramach sieciowej wspólnoty. Duża liczba przedmiotów, które ludzie posiadają, jest przez jakiś czas przez nich niewykorzystywana. Ludzkość musi zacząć żyć bliżej siebie i dzielić ze sobą przestrzeń, pojazdy, budynki itp. Społeczeństwo musi zacząć wreszcie zbierać przeżycia i doświadczenia zamiast przedmiotów [Montgomery, 2015, s. 149].

Ekonomia współdzielenia będzie się rozwijała i w dłuższej perspektywie może przyczynić się do decentralizacji kapitału i władzy na świecie, przez co może dojść do zaburzenia obecnego porządku ekonomicznego i wprowadzenia większej autonomii dla jednostek kosztem dużych korporacji. Niewątpliwie procesy legislacyjne zachodzące w odniesieniu do ekonomii współdzielenia będą miały duży wpływ na jej dalszy rozwój.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę przedstawione przykłady wykorzystania narzędzi ekonomii współdzielenia należy pamiętać, że nie można automatycznie kopiować rozwiązań z innych miast. Każde miasto musi odkryć swój potencjał w zakresie ekonomii współdzielenia i efektywnie go wykorzystać. Gospodarka dzielenia się daje szereg rozwiązań, które można uwzględnić w strategii rozwoju polskich miast, aby poprawić jakość życia mieszkańców. Ważne jest, aby ludzkość zrozumiała, że konieczna jest zmiana stylu życia ukierunkowana na ograniczenie zużycia energii i surowców. Ludzkość powinna porzucić koncepcję konsumpcjonizmu na rzecz dzielenia się. W obliczu nadmienionych zagrożeń odpowiedzialność za miasta nie ponoszą tylko ich władarze, ale również ich mieszkańcy. Myślenie o przyszłości miast powinno być ukierunkowane na tworzenie nowych strategii wspólnotowych, w których realizacji pomóc może ekonomia współdzielenia.

## Literatura

**Cieślak B.** (2015). „Ekonomia współdzielenia”, *Magazyn Miasta*, 1(9).

**Dorda K.** (2015). „Sharing economy – wspólnotowa strategia rozwoju miast”, *Magazyn Miasta*, 1(9).

**Hausner J.** (2016). „Miasta – idea i rola kultury w jego rozwoju”, w: J. Hausner (red.), *Kultura i rozwój*. Kraków: Wydawnictwo UEK, UW.

**Martin E., Shahenn S.** (2011). „The Impact of Car-sharing on Public Transit and Non-Motorized Travel: An Exploration of North American Carscharing Survey Data”, *Energies*, nr 4.

**Montgomery C.** (2015). *Miasto szczęśliwe. Jak zmienić nasze życie, zmieniając nasze miasta*. Kraków: Wydawnictwo Wysoki Zamek.

**Muller J.** (2012). „With Driverless Cars, Once Again It Is California Leading the Way”, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2012/09/26/with-driverless-cars-once-again-it-is-california-leading-the-way/> (dostęp: 14.10.2016).

**Obarska M.** (2016). „Architektura – dowód w sprawie”, *Magazyn Miast*, 2(14).

**Ostrom E.** (2002). *The Drama of Commons: The Evolution of Institution for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Ostrom E.** (2009). *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*. Prize Lecture, December 8, [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2009/ostrom\\_lecture.pdf](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2009/ostrom_lecture.pdf) (dostęp: 03.02.2017).

**Raport** (2016). *Współdziel i rządz. Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*. Warszawa: PwC Polska.

**Rifkin J.** (2016). *Spółczesność zerowych kosztów krańcowych*. Warszawa: Studio EMKA.

**Shaheen S. A.** (2012). *Public Bikeshaering in North America: Early Operator and User Understanding*. MTI Report 11-26. San Jose: Mineta Transportation Institute.

**Walsh B.** (2011). „10 Ideas that Will Change the World. Today's Smart Choice: Don't Own. Share”, *Time*, 17 March, [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521\\_2059717,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717,00.html) (dostęp: 12.10.2016).

**Wilkin J.** (2007). „Czym jest gospodarka społeczna i jakie ma znaczenia we współczesnym społeczeństwie?”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.

**World Bank** (2013). *Planning, Connecting, and Financing Cities – Now. Priorities for City Leaders*. Washington DC: The World Bank.

## Sharing economy as an alternative direction for cities development

**Summary:** The sharing economy is becoming part of an area of the social economy and constitutes new economic-social course built around human and financial resources. The purpose of this article is presentation of theoretical and practical approach towards sharing economy in the context of municipal issues. As a means of pooling expertise the article uses literature studies in the scope of sharing economy. Thinking about the future of cities should be directed at creating new community strategies, in which the idea of sharing economy can be helpful. The sharing economy is giving a number of solutions which it is possible to take into account in the development strategy of Polish cities in order to improve the quality of life of residents.

**Keywords:** sharing economy, social economy, city, development.

## Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons  
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

# Analiza instytucjonalna wspólnot z perspektywy społeczno-kulturowej tożsamości płci

Zofia Łapniewska\*

**Streszczenie:** Wspólnoty, społeczności czy kolektywy zespołowo zarządzają wspólnymi dobrami bez ingerencji zewnętrznych autorytetów, łącząc przy tym różne zasoby wiedzy oraz formy funkcjonowania. Ponieważ relacje płci wywierają wpływ na planowanie, produkcję, dobrostan oraz wiele innych aspektów życia, dlatego głębsze spojrzenie na założenia dotyczące dysponowania wspólnymi dobrami z tej perspektywy może pomóc wyeliminować uprzedzenia oraz zniekształcenia obecne w opracowaniach naukowych na ich temat.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny. Jego celem jest zilustrowanie możliwych sposobów i metod włączenia społeczno-kulturowego wymiaru płci w instytucjonalną analizę wspólnot i ich działań związanych z zarządzaniem wspólnymi dobrami. Przybliżono w nim znaczenie płci społeczno-kulturowej oraz społecznie tworzonej instytucji zarządzania wspólnymi dobrami. Jednocześnie, w oparciu o autorski model analizy instytucjonalnej oraz podane przykłady, wskazano na konieczność włączenia płci do badań nad tymi dobrami. Część ta stanowi unikalny wkład w dotychczasowe rozważania na ten temat. Naczelna konkluzja z przeprowadzonej dyskusji dotyczy potrzeby krytycznej refleksji badaczy, organizacji pozarządowych, jak i samych członków wspólnot nad rolą kobiet w tych grupach oraz tworzonymi przez wspólnoty instytucjami, które mogą wzmacniać bądź też przeciwdziałać nierównościami, tym samym mając kolosalny wpływ na osiągnięte przez nie wyniki.

**Słowa kluczowe:** dobra wspólne, gender, wspólnoty, analiza instytucjonalna, ekonomia feministyczna.

## Wprowadzenie

Aktualnie wspólnoty zawiązują się zarówno wokół zasobów naturalnych (lasów, łowisk, systemów irygacyjnych, pastwisk, podziemnych zbiorników wodnych) czy innych dóbr fizycznych [Ostrom, 1965; Ostrom, 1990], jak i wokół miejsc i usług rozumianych jako „lokalne dobra wspólne” [Foster, 2011; Harvey, 2012] w przestrzeni miejskiej czy cyfrowej (np. ruch dotyczący wolnego oprogramowania) [Jeffrey, McFarlane, Vasudevan, 2012]. To zróżnicowanie otwiera pole do analiz zarządzania wspólnymi dobrami (ang. *commons*) oraz wspólnot jako przedmiotu i podmiotu badań. Jednym spośród wielu elementów ich analizy powinna być społeczno-kulturowa

tożsamość płci (gender). Potrzeba włączenia perspektywy płci do tychże analiz wynika nie tylko z doświadczeń kobiet, które w wielu miejscach na świecie w większym stopniu niż mężczyźni zależne są od dostępu do zasobów, ponoszą skutki ich prywatyzacji i są zaangażowane w ich obronę [Federici, 2004], lecz także z konieczności ujawnienia pełnego wkładu kobiet i mężczyzn w gospodarkę i społeczeństwo. Perspektywa ta ujęta w teoriach i modelach ekonomicznych przybliża tę dziedzinę do codziennego życia, pozwa-

\* **Zofia Łapniewska**

WiSE Research Centre  
Glasgow Caledonian University  
Cowcaddens Road, Glasgow G4 0BA, UK  
e-mail: z.lapn@riseup.net

lając zrozumieć wzory ludzkich zachowań podyktowanych zarówno świadomym wyborem, jak i zewnętrzną koniecznością. Jest to szczególnie ważne w kontekście zarządzania wspólnymi zasobami, jako że podobnie jak inne podmioty ekonomii społecznej – takie jak spółdzielnie [Bornstein, 2004; Michalik, 2011; Peredo, McLean, 2014] czy organizacje pozarządowe [Defoury, 2004; Bogacz-Wojtanowska, 2012] – wykraczają one poza zakorzeniony dualizm podziału na prywatne i publiczne. Tym samym, co znamienne dla celów i wartości ekonomii społecznej właśnie, stanowią one alternatywę dla dominujących form kapitalistycznego gospodarowania zorientowanego głównie na zysk.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na istniejące intersekcje, a także konieczność włączenia społeczno-kulturowego wymiaru płci do instytucjonalnej analizy wspólnot wraz z zarządzanymi przez nie zasobami. Ma on charakter teoretyczny, lecz zilustrowany jest wieloma przykładami wskazującymi na szerokie korzyści płynące z uwzględnienia perspektywy płci w badaniach, jak i przy projektowaniu programów i projektów, z których miałyby korzystać wspólnoty. Przedstawiony w dalszej części niniejszego opracowania autorski model analizy instytucjonalnej wraz z przykładami empirycznymi wskazuje na konkretne miejsca teorii instytucjonalnej, które powinny uwzględniać wymiar gender, co stanowi nowy wkład do istniejących opracowań na jej temat.

## 1. Asamblaż gender a wspólnoty

Pojęcie gender, rozumiane jako społeczno-kulturowa tożsamość płci, stanowi konstrukcję przyporządkowania różnych ról, praw i szans osobom na podstawie ich płci biologicznej [Peterson, Lewis, 1999, s. 390–396]. Procesy społeczne, ekonomiczne i kulturowe są naznaczone wzorem tych różnic i dominacji, które przejawiają się zarówno na poziomie percepcji, jak i materii, spycha-

jąc kobiety na nieuprzywilejowane pozycje. Z jednej strony jest to związane z ich rolami produkcyjnymi i reprodukcyjnymi w rodzinie i społeczności, a z drugiej strony posiadają one znacznie mniej zasobów, które pozwoliłyby im na awans społeczny.

Gender to także relacje pomiędzy kobietami i mężczyznami we wspólnotach, podział pracy, dostęp do surowców, środków produkcji i ich kontrola, różne korzyści i potrzeby obu płci w lokalnej społeczności. Dlatego płeć jest integralną częścią wielu procesów społecznych i gospodarczych, włączając w to produkcję, dystrybucję i konsumpcję dóbr [Acker, 1992]. Zależności te mogą być analizowane na tle działań grupy w różnych wymiarach: tożsamości, seksualności, wzajemnych interakcji, kultury czy władzy [Lovenduski, 1998], wokół których powstają instytucje kształtujące relacje płci. Elinor Ostrom – pierwsza kobieta-laureatka Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, która przez ponad 40 lat prowadziła badania teoretyczne i empiryczne nad wspólnotami – wskazuje: „gdy kobiety aktywnie uczestniczą w tworzeniu zasad i mają wpływ na sposób funkcjonowania wspólnot, osiąga ona lepsze długoterminowe wyniki, których wartość jest znacznie wyższa” [May, Summerfield, 2012, s. 31]. Liczne badania i obserwacje terenowe potwierdziły także, że w społecznościach, w których nierówność płci była niewielka, występowała większa troska o przyszłe pokolenia, a zainteresowanie krótkoterminowymi zyskami było niższe [ibidem].

Analizy ekonomiczne uwzględniające perspektywę płci mają możliwość zmiany paradygmatu tej dyscypliny, nie tylko poprzez włączenie do niej tematów czerpiących z życia i doświadczeń kobiet, lecz także poprzez zbadanie roli, jaką odgrywa płeć w kształtowaniu wartości, które przyswajają tworzeniu założeń do badań i interpretacji wyników. Pozornie neutralne ze względu na płeć metodologie, koncepcje czy teorie mogą ukrywać, chronić i naturalizować przywileje płci [Peterson, Lewis, 1999, s. 390–396]. Przywileje te

doskonale ilustruje zmiana znaczenia pracy na przełomie XVIII i XIX w., kiedy to rynek stał się głównym arbitrem wartości. Od tego czasu aktywności, których nie można było wycenić (np. prace wykonywane na rzecz gospodarstw domowych oraz prace opiekuńcze) przestały być postrzegane jako produktywne ekonomicznie. Ta nowa definicja pracy produktywnej zdeprecjonowała wkład gospodarczy kobiet, waloryzując jedynie prace rejestrowane i opłacane na rynku. Jednocześnie ten niewidoczny i nieopłacany wysiłek kobiet pomaga w łagodzeniu skutków oszczędnościowej polityki państwa, wpływając na lepsze zdrowie całych społeczności oraz ich wyższy dobrobyt [Elson, 1992].

Niemniej płeć nie jest jedynym wymiarem złożonej konstrukcji tożsamości. Hierarchia społeczna oraz różnice oparte na klasie, rasie, etniczności, wieku i seksualności determinują społeczną, kulturową i ekonomiczną pozycję osób w danej zbiorowości [Folbre, 1994]. Aspekty te powinny być uwzględniane w opracowaniach i badaniach naukowych. Z uwagi jednak na ograniczoną objętość niniejszego artykułu, nacisk zostanie w nim położony głównie na społeczno-kulturową tożsamość płci.

## 2. Zarządzanie wspólnymi dobrami

Ostrom, podczas swojej pracy badawczej, obserwowała i poznawała lokalne aktorki i aktorów zależnych od ekosystemów w długim okresie czasu [Łapniewska, 2016]. Jej praca skupiona była na instytucjach, rozumianych jako prawidłowości ludzkich działań stanowiących i zmienianych przez:

- normy – uznane za nieformalne zwyczaje danej grupy czy społeczności, podzielane przez osoby do niej przynależące, które mają podobne wzajemne oczekiwania, cele i intencje; normy mogą dotyczyć np. sposobu witania się, a z ich (nie)przestrzeganiem związana jest (dez)aprobata,

- reguły – określające działania formalne podejmowane w wyniku konkretnej umowy pomiędzy stronami, związane z sankcjami stosowanymi w razie jej niedotrzymania, np. prawo do własności,
- konwencje – narzucone odgórnie zasady instytucjonalne takie jak np. język czy obowiązujący strój, których zastosowanie zależy często od pozycji jednostki w danej społeczności (tu indywidualne cechy takie jak płeć czy pochodzenie grają bardzo istotną rolę),
- wspólnie budowane strategie.

Powyższe elementy razem pozwalają wytworzyć mechanizmy umożliwiające rozwiązywanie konfliktów w grupie, zapobiegają dewastacji i wyczerpaniu wspólnego zasobu oraz powstrzymują zachowania rabunkowe [Hodgson 2006; Crawford, Ostrom, 1995; Vatn, 2005, s. 6–7].

Prowadzone przez Ostrom badania pozwoliły wysunąć tezę, że pomimo różnic między wspólnotami w zakresie celów działań, zasobów jakimi dysponują oraz ich atrybutów (reprezentacji, zasad użytkowania i struktur zarządzania), w powtarzających się sytuacjach określonych przez przyjęte instytucje, jednostki we wspólnotach współpracują na rzecz osiągnięcia długoterminowych celów, takich jak produktywne wykorzystanie systemów zasobów naturalnych, czy czerpanie z nich kolektywnych korzyści (czyt. także Grodzicki [2015]). Tym samym obserwacje Ostrom doprowadziły do wniosku, że wspólnoty często efektywniej zapobiegają degradacji zasobów niż państwo, instytucje międzynarodowe czy prywatni właściciele [Ostrom, Gardner, Walker, 1992]. Stąd jej prace można czytać jako opozycję do założeń ekonomii głównego nurtu. Ten brak zewnętrznego „Lewiatana” (za Thomasem Hobbsem [1954]) jest tłumaczony w literaturze jako „osłabienie nadzoru” (ang. *regulatory slippage*) [Farber, 1999; Foster, 2011], gdy pewien poziom kontroli ze strony samorządu lub innej właścicielki bądź właściciela zasobu

zostaje obniżony z różnych względów, włączając w to świadome porzucenie danej przestrzeni (np. parku, placu, pola, budynku itd.) w wypadku wysokich kosztów jej utrzymania, monitorowania czy egzekwowania ograniczeń użytkowania [Foster, 2011, s. 66–70].

Teoria praw własności, rozwijana m.in. przez Elinor Ostrom [1990], Harolda Demsetza [1967], Garry'ego Libecapa [1989] i Daniela Bromleya [1991] wykracza poza dualizm państwowo-prywatny, wskazując na różnorodność typologii. Ostrom opisuje kategorie prywatnych dóbr (które mogą być również opuszczone i następnie skolektywizowane, bądź oddane do publicznego użytkowania przez właścicieli) i dóbr klubowych (ang. *club goods/toll goods*) jako wysoce wykluczających pod względem dostępu, w przeciwieństwie do dóbr publicznych i wspólnotowych [Ostrom, 1990]. Jednocześnie wskazuje ona, że dobra klubowe i wspólnotowe podlegają rywalizacji, podczas gdy nie ma to miejsca w przypadku dóbr prywatnych i publicznych o otwartym charakterze. Zgadza się ona z Garretem Hardinem [1968] co do twierdzenia, że zasoby ogólnodostępne, pozbawione zdefiniowanych użytkowników i właścicieli, są narażone na wyniszczenie w wyniku nadmiernej eksploatacji i przeludnienia. Jednakże stroni ona od wskazania na prywatyzację jako „jedyne” rozwiązanie. Tymczasem określa ona podstawowe instytucje, które przyjęte przez lokalne społeczności mogą pomóc im uniknąć „tragedii wspólnych zasobów” (ang. *the tragedy of the commons*) i stworzyć pulę dóbr trwałych w długim okresie czasu, bez konieczności przeniesienia praw własności w prywatne ręce.

Pierwsza z nich – jasno zdefiniowane granice zasobu – odpowiada na wyniszczenie dóbr o otwartym charakterze opisane przez Hardina. Granice te mogą np. dotyczyć fragmentu lasu przeznaczonego do wspólnego użytkowania czy łowiska wykorzystywanego jedynie przez członków wspólnoty. Społeczność ta reguluje skalę użycia zasobu,

sposób eksploatacji oraz wyznacza aktorki i aktorów, którzy czerpią z niego korzyść. Tym samym może ona zakazać wstępu osobom z zewnątrz oraz nałożyć sankcje na jednostki łamiące ustalone zasady. Działanie kolektywne ułatwia bliska lokalizacja zasobu oraz wysoka zależność mieszkańców od jego zdolności do odtwarzania się i trwania.

Pozostałe instytucje obejmują przyjęcie wartości wspólnego podejmowania decyzji, przystosowanie środków oraz zaopatrzenia do warunków lokalnych, stworzenie zasad monitoringu i ustalenie uprzednio wskazanych sankcji, określenie mechanizmów rozwiązywania konfliktów oraz posiadanie praw do zrzeszania się i organizacji [Ostrom, 1990, s. 88–102]. Zasady te pomagają w utrzymaniu zasobu w długim okresie czasu, a towarzyszące im instytucje pozwalają zrozumieć, dlaczego aktorki i aktorzy lokalni włączają się w ustalenie szczegółowych działań operacyjnych, przestrzeganie przyjętych norm, monitorowanie korzystania ze wspólnego dobra i przekazywanie wypracowanych porozumień kolejnym pokoleniom.

Kolektywne działania są podejmowane zazwyczaj, gdy wszystkie osoby z grupy mogą czerpać materialne i niematerialne korzyści ze współpracy. Tym samym mogą oni np. wspólnie inwestować, dbać o lokalną infrastrukturę czy zajmować się promocją wspólnoty na zewnątrz. Za każdym razem jednak wyniki współpracy zależą od kilku czynników takich jak: wielkość grupy, podzielane wartości, wcześniejsze sukcesy we wspólnych przedsięwzięciach, skuteczne przywództwo (hierarchiczne albo niehierarchiczne) lub inne posiadane środki i zależności pomiędzy osobami we społeczności [Agarwal, 2001; Ostrom, 1990, s. 188].

Ludzie tworzący wspólnoty przeważnie kierują się innymi wartościami niż racjonalność *homo oeconomicus* [Persky, 1995]. Dlatego dziś, po doświadczeniach światowego kryzysu finansowego, a także przed kolejnym kryzysem, który nas czeka w kolejnej deka-

dzie, wspólnoty mogą być postrzegane jako strona podwójnego ruchu opisanego przez Karla Polanyi'ego [1957]. Chronią one społeczności przed eksploatacją, alienacją i migracją, skutecznie opierając się prywatyzacji, urynkowaniu i uprzedmiotowieniu [Polanyi, 1957, s. 130; Hardt, Negri, 2009, s. 124]. Nabiera to szczególnego znaczenia w miastach, gdyż sprzeciw wobec kapitalizmu ostatnich dwóch stuleci miał właśnie charakter miejski [Castells, 1983]. Stąd miejskie wspólnoty, będące przykładem alternatywnego modelu organizacji społecznej, mogą stanowić potencjał dla szerszych zmian instytucjonalnych w odniesieniu do dzielonej przez mieszkańców przestrzeni oraz usług [Łapniewska, 2015]. Rosnąca liczba wspólnot zawiązywanych na całym świecie, z ich różnorodnością wskazuje, że ich rola nie może być niedoceniona lub pominięta, zaś liczne wskazania na atuty wspólnej własności otwierają nową przestrzeń do dyskusji nad efektywnym zarządzaniem licznymi zasobami w sposób kolektywny i partycypacyjny, poza dychotomią podziału na państwowe i prywatne.

Niestety projekty społeczne oraz inicjatywy oddolne nie zawsze uwzględniają perspektywę płci, często wzmacniając lokalną patriarchalną kontrolę elit, skutkującą m.in. nierównym udziałem wszystkich osób w kolektywnym przedsięwzięciu i dysproporcjonalnym podziałem korzyści [Porter, Judd, 1999]. Niektóre modele współpracy mylnie zakładają, że interesy poszczególnych osób w grupie są jednakowe, a ich udział przynosi takie same korzyści wszystkim członkiniom i członkom wspólnoty [Momsen, 2002]. Pomimo iż instytucjonałści proponują alternatywną formułę zarządzania wspólnymi zasobami, w niewielkim stopniu odnoszą się oni w swoich opracowaniach do wpływu tych działań na kobiety i mężczyzn.

Ostrom oraz inne badaczki i badacze przestrzegają także przed nadmiernym optymizmem dotyczącym samoorganizacji wspólnot. Pomimo iż w wielu miejscach na

świecie członkinie i członkowie grupy razem ustanawiają instytucje i potrafią skutecznie zarządzać dzielonym zasobem, w niektórych przypadkach nie jest to możliwe. W takich sytuacjach rządowe/samorządowe albo prywatne porozumienia/kontrakty okazują się bardziej skuteczne. Wiele zależy również od zaadoptowania specyficznej kompozycji instytucjonalnej do lokalnej kultury oraz od sposobów jej wdrożenia. Literatura studiów nad rozwojem wskazuje na liczne przykłady programów, które były skupione na aktywnym uczestnictwie kobiet, ale nie zdołały osiągnąć celów związanych z efektywnością bądź wzmocnieniem pozycji kobiet. Wiązało się to przede wszystkim z brakiem wiedzy na temat struktury grupy oraz panujących w niej nieformalnych zasad, co udaremniło adekwatne dotarcie tych programów do członkiń wspólnoty [Mayoux, 1995]. Przykłady można znaleźć również wśród działań grup samopomocowych dla kobiet inicjowanych z zewnątrz, które nie zajmując się męskością oraz nie podejmując tematu uczestnictwa mężczyzn w tych grupach, straciły potencjalną szansę na rozwój procesów na rzecz zmiany w kolektywnym działaniu [Cornwall, 2000].

Tym samym wspólnie realizowane programy, które nie uwzględniają perspektywy gender albo traktują kobiety instrumentalnie, jako beneficjentki, bez głębszego zrozumienia relacji płci w danej społeczności, niosą ryzyko dalszego osłabienia pozycji kobiet we wspólnocie. Z drugiej strony nastawienie jedynie na osiągnięcie równości płci w miejsce postrzegania jej jako drogi do osiągnięcia celów grupy może dać efekty odwrotne do zamierzonych. Stąd tak ważne jest zrozumienie wpływu działań wspólnotowych na równość płci, które może pomóc wybrać strategię w najwyższym stopniu stymulującą proces zmiany na rzecz równości na poziomach mikro-, mezo- i makro.

Teorie dotyczące wspólnot dodatkowo stoją przez trzema wyzwaniem:



- powinny one uwzględnić stopniową, samo-przekształcającą się naturę zmiany instytucjonalnej,
- podkreślać wagę wpływu zewnętrznego reżimu politycznego na analizę zależności między wewnętrznymi zmiennymi a warunkami wspólnie przyjmowanych przez wspólnoty zasad na różnych poziomach działania,
- uwzględniać wagę informacji i koszty transakcji [Ostrom, 1990, s. 191].

Próby odpowiedzi na powyższe wyzwania trwają od początku lat 90., jednak wiele czynników determinujących instytucje pozostaje nieuchwytna, podlega ciągłym zmianom, jest trudna w rejestracji i przez to nadal pomijana w testowaniu i rozwijaniu nowych teorii. Dodatkowo wspólnoty na całym świecie znacznie się od siebie różnią, dlatego wśród metod badawczych dominują studia przypadku, a uniwersalne wnioski formułowane są niezwykle rzadko.

Choć analizy instytucjonalne, zarówno prowadzone przez Ostrom, jak i innych badaczy, wykraczały poza dokonywane przez społeczności transakcje związane z zarządzaniem wspólnymi dobrami i poruszały kwestie dylematów społecznych drugiego rzędu (np. stopień współpracy osób w grupie czy wymierzanie kar za odstępstwa od ustalonych reguł), z uwagi na ograniczoną objętość niniejszego artykułu, skoncentrowany on będzie na wyjściowej analizie instytucjonalnej wspólnot z perspektywy gender, która zostanie przedstawiona poniżej.

### 3. Gender w ramach analizy instytucjonalnej wspólnot

Zdefiniowanie instytucji oraz zrozumienie procesu zmiany instytucjonalnej to kluczowe elementy poznania ekonomicznej, społecznej i ekologicznej roli wspólnot, umożliwiające dostrzeżenie złożonych relacji między aktorkami i aktorami, którzy dokonują transakcji na arenie wydarzeń [Ostrom, 1998; Hagedorn,

Arzt, Peters, 2002]. Literatura dotycząca procesów tworzenia norm, reguł czy konwencji, a także samej zmiany instytucjonalnej jest bardzo obszerna (patrz – porównanie podejść teoretycznych opisanych przez Christophera Kingston'a i Gonzalo Caballero [2009]) i może stanowić temat kolejnego artykułu wskazującego na istotę włączenia perspektywy płci w te procesy. Tymczasem, naszkicowany przez autorkę model, przedstawiony na rysunku 1, może posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań nad złożonymi interakcjami między ludźmi, które łączyłyby kolektywne działania z gender. Na podstawie trzech teorii dotyczących analizy instytucjonalnej wspólnot przedstawionych przez: Elinor Ostrom [2005, s. 15] – Ram Analizy Instytucjonalnej i Rozwoju (ang. *Institutional Analysis and Development (IAD) Framework*), Konrada Hagedorna [2008] – Instytucji Zrównoważenia (ang. *Institutions of Stability (IoS)*), oraz Fritza W. Scharpfa [1997, s. 44] – Instytucjonalizmu Skoncentrowanego na Aktorach (ang. *Actor-Centered Institutionalism*), powstał schemat łączący te trzy podejścia, wskazujący na kluczowe elementy badań wspólnot, ich otoczenia instytucjonalnego oraz podejmowanych działań z perspektywy płci.

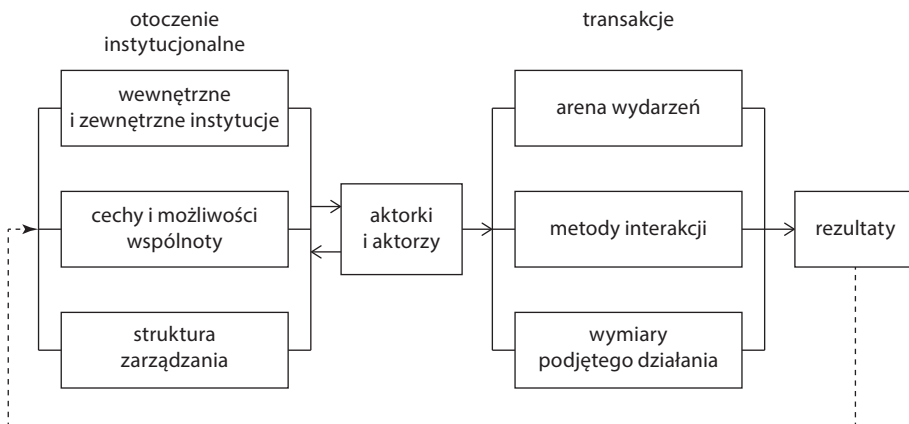
Poniższy model, podobnie jak teorie Ostrom, Hagedorna i Scharpfa, umieszcza aktorki i aktorów w absolutnym centrum rozważań, wraz z ich indywidualnymi cechami, takimi jak: wiek, klasa, pochodzenie etniczne, rasa, niepełnosprawność, orientacja psychoseksualna czy właśnie tożsamość płciowa. Wyznaczają one osobom początkową pozycję w sieciach społecznych, tym samym różnicując wyjściowy poziom kapitału społecznego, który z jednej strony ma istotny wpływ na interakcje danej osoby z innymi ludźmi (i tym samym na wyniki przeprowadzanych transakcji), a z drugiej na kształtowanie otoczenia instytucjonalnego (omówione wpływy obrazują poziome strzałki diagramu). To aktorki i aktorzy tworzą instytucje, dlatego ich pozycja we wspólnocie jest tak ważna. Jednocze-

śnie wstępna identyfikacja i charakterystyka tychże instytucji stanowi podstawę do ich dalszych obserwacji i pomiaru.

Otoczenie instytucjonalne, przedstawione po lewej stronie diagramu, składa się z trzech elementów, które razem stanowią pewną społeczną kondycję, zaplecze instytucjonalne do podejmowania działań i decyzji przez aktorki i aktorów na arenie wydarzeń. Instytucje (wewnętrzne i zewnętrzne) i struktury zarządzania (np. kontrakty, sieci, rozwiąza-

nia biurokratyczne, współpraca lub rynek) są środkami organizacyjnymi wpływającymi na skuteczność tychże działań. Powstają one spontanicznie bądź też w wyniku samoorganizacji danej społeczności [Hagedorn, 2008, s. 359–360]. Struktury zarządzania mogą dotyczyć organizacji pracy i środków np. do nawodnienia wspólnego pola, jak również do ustalenia zasad i ograniczeń jego wspólnego użytkowania.

**Rysunek 1. Ramy analizy instytucjonalnej**



Źródło: opracowanie własne.

Kolektywne działania mogą być wzmacniane lub uzupełniane zewnętrznymi regulacjami prawnymi (zewnętrzne instytucje i możliwości wspólnoty), ale bardzo często struktury zarządzania determinuje prawo zwyczajowe danej społeczności (cechy wspólnoty). Prawo to nie zmienia się z dnia na dzień, a w dużym stopniu kształtuje ono normy funkcjonowania obu płci, wpływając na relacje władzy i skutkując progresywną albo regresywną polityką, wzmacniającą albo osłabiającą pozycję kobiet we wspólnocie. Przykładowo, członkinie i członkowie grupy mogą zakładać, że kobiety nie posiadają wystarczającej wiedzy oraz umiejętności, aby w pełni partycypować w kolektywnych działaniach. Bina Agarwal [2001] zauwa-

żyła, że w lokalnych programach zalesiania w Indiach i Nepalu kobiety były postrzegane jako osoby, które mają niewiele do powiedzenia w kwestiach ochrony lasów i w związku z tym rzadko były zapraszane na spotkania społeczności lokalnej. W wielu sytuacjach kobiety i mężczyźni wręcz dzielili przekonanie, że na zebraniach nie ma przestrzeni na komentarze kobiet. Stąd onieśmiałe bądź też zastraszone kobiety zajmowały miejsca w tyle sali lub na podłodze, jedynie obserwując przebieg wydarzeń. Z drugiej strony, to właśnie kobiety często stoją na czele ruchów ochrony środowiska naturalnego i bioróżnorodności np. znana z protestów przeciwko opatentowaniu nasion Vandana Shiva [Klein, 2015, s. 285], dlatego dostrzeżenie i docenie-

nie ich działań w tym zakresie może być kluczowe dla powodzenia lokalnej społeczności.

Szanse kobiet i mężczyzn na włączenie się w działania kolektywne zdeterminowane są także takimi cechami i możliwościami wspólnoty jak stopień ich wrażliwości na ekonomiczne, społeczno-polityczne i naturalne wstrząsy, których odczuwanie może się różnić w zależności od przyjętych norm i konwencji w odniesieniu do płci społeczno-kulturowej. Badania przeprowadzone w Indiach wykazały, że kobiety i dziewczynki częściej niż męska strona rodziny cierpią na niedożywienie w obliczu sezonowego niedoboru żywności [Behrman, Deolalikar, 1990]. Zewnętrzne wstrząsy nie są jednak jedynymi przesłankami ograniczenia aktywności kobiet. Wiele zależy od stopnia podporządkowania kobiet męskim członkom rodziny, którzy mogą nie wyrazić zgody na zaangażowanie, podejmowanie decyzji oraz czerpanie korzyści przez żony/matki/córki/partnerki ze wspólnotowego działania. Tym samym płeć społeczno-kulturowa jest ważnym czynnikiem warunkującym podział praw, zasobów, odpowiedzialności i pracy w gospodarstwie domowym (którą obarczane są głównie kobiety), jak i poza nim [Alderman i inni, 1995]. W Bangladeszu jedna z organizacji pozarządowych próbowała stworzyć jedynie kobiece komitety zarządzające zasobami wodnymi. Niestety starania, aby zaangażować kobiety w długim okresie czasu zawiodły w muzułmańskiej społeczności, ponieważ organizacja ta niedostatecznie rozumiała lokalny podział ról przypisanych płci [Sultana, Thompson, 2006].

Aktorki i aktorzy na rysunku 1 dokonują transakcji, które uwzględniają kapitał społeczny, polityczny, ludzki, fizyczny, naturalny, informacyjny, finansowy, oraz prawny – związany z prawem do własności określonego zasobu. Termin „transakcje” w ekonomii instytucjonalnej obejmuje aktywności związane z przemianą dobra lub usługi na płaszczyźnie technologicznej (wymagające koordynacji), lub jako transferu praw własności [Beckmann,

2000]. Ilustrację transakcji może stanowić tu przykład kobiet zbierających drewno na opał na określonym terytorium. Mają one do niego dostęp, ale nie mają prawa do sadzenia na nim drzew. Działalność ta jest wyłącznie zarezerwowana dla właścicieli ziemi. Dlatego prawa kobiet do własności są istotne nie tylko z punktu widzenia produktywności zasobu, ale także wzmocnienia pozycji kobiet oraz podniesienia standardu życia członków i członków gospodarstwa domowego. Liczne badania wskazują, że posiadane przez kobiety prawa do własności przekładają się na ich status w rodzinie i społeczności, dzięki czemu zyskują one lepszą pozycję w negocjacjach [Quisumbing, 2003]. W ramach działań kolektywnych często warunkiem uczestnictwa w grupie jest właśnie wyposażenie w aktywa (niekoniecznie materialne) cenione przez daną wspólnotę.

Założenia dotyczące areny kolektywnych działań, takie jak omówione powyżej wyposażenie w środki trwałe, wiedzę i umiejętności, systemy prawne i ekonomiczne, bezsprzecznie oddziałują na wyniki osiągnięte przez wspólnoty. Arena ta stanowi również miejsce do negocjacji społecznych. Gdy zostaje uwzględniona przez nią perspektywa gender, widoczne stają się różnice w doświadczeniu warunków funkcjonowania w grupie przez kobiety i mężczyzn, tym samym ich odmienne motywacje i zdolności do wspólnej pracy. Struktura płci wspólnot ma znaczenie w kontekście efektywności realizowanych przez nie przedsięwzięć, a kolektywna praca wpływa na wyrównywanie szans i wzmocnienie pozycji kobiet [Pandolfelli, Meinen-Dick, Dohrn, 1998]. Ruth Meinen-Dick i Margreet Zwarteven [1998] zaobserwowały, że włączenie kobiet do organizacji zajmujących się zasobami wodnymi w Azji Południowej wzmocniło skuteczność zarządzania systemami irygacyjnymi. Dodatkowo ich obecność miała pozytywny wpływ na zwalczanie ubóstwa i nierówności płci, szczególnie gdy wspólne działania owo-

cowały wyrównanym podziałem zasobów, który wpływał z kolei na podniesienie jakości życia mieszkanek i mieszkańców, a szczególnie osób z grup marginalizowanych. Z kolei prowadzone przez Olafa Westermanna, Jacqueline Ashby i Jules Pretty badania nad zarządzaniem zasobami naturalnymi w 33 programach wiejskich w 20 krajach Ameryki Łacińskiej, Afryki i Azji pozwoliły wyciągnąć wnioski, że współpraca, rozwiązywanie konfliktów oraz solidarność wewnątrz grupy rośnie, gdy kobiety są jej członkiniami [Westermann, Ashby, Pretty, 2005]. Powyższe rezultaty w wielu miejscach na świecie pozytywnie wpływają na zmianę instytucji takich jak normy, reguły i konwencje, wyrównując szanse kobiet i mężczyzn nie tylko w opisywanych tu społecznościach (sprzężenie zwrotne zilustrowane przerywaną strzałką na rysunku 1), lecz także inspirując aktywistów i badaczy do nadania wysokiego priorytetu wymiarowi płci przy prowadzeniu projektów i programów na rzecz wspólnot i analizie zachodzących zmian instytucjonalnych. Jak wykazano powyżej, często od tej jednej charakterystyki – społeczno-kulturowej tożsamości płci – zależy powodzenie wielu przedsięwzięć, dlatego – na co wskazały podane przykłady – jej uwzględnienie jest kluczowe w obecnych i przyszłych badaniach nad społecznościami i ich działaniami.

## Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie możliwych sposobów włączenia społeczno-kulturowego wymiaru płci w instytucjonalną analizę wspólnot i działań związanych z zarządzaniem wspólnymi dobrami. W pierwszej części wskazano na znaczenie płci społeczno-kulturowej oraz społecznie tworzonych instytucji zarządzania dzielonymi zasobami. Kolejno przedstawiono założenia teoretyczne dotyczące badań wspólnot pod kątem gender, odpowiadający tym założeniom model analizy instytucjo-

nalnej, poparty przykładami empirycznymi wskazującymi na konkretne miejsca odniesienia teorii do społeczno-kulturowego wymiaru płci. Argumentacja uporządkowana wedle zaprezentowanego modelu, wskazała na potrzebę włączenia perspektywy płci do badań – aktorek i aktorów wspólnot, elementów ich otoczenia instytucjonalnego (tworzonych instytucji, cech i możliwości działań, oraz struktur zarządzania), a także przeprowadzanych przez te osoby transakcji na arenie wydarzeń – z uwagi na wyjątkowe znaczenie tej cechy tożsamości społecznej dla osiągniętych przez wspólnotę wyników. Oprócz ukazania superlatyw z włączenia perspektywy gender do analizy wspólnot, publikacja ta odniosła się także do zagrożeń, które wynikają z nieuwzględnienia lub błędnego zrozumienia roli płci w działaniach kolektywnych. Jednocześnie należy nadmienić, że przedstawione w tym artykule uzasadnienie nie wyczerpuje tematu analizy instytucjonalnej wspólnot z perspektywy płci. Każdy element przedstawionego modelu może stanowić przedmiot odrębnych studiów i analiz, w których niezwykle pomocne mogą okazać się prace antropologów, socjologów, geografów społecznych, politologów czy ekonomistów nurtów heterodoksyjnych. Jak już wcześniej wspomniano, instytucjonalizm wykracza także poza przedstawione ramy transakcji i uwzględnia m.in. rolę porządków formalnych wyższego rzędu (np. prawo, czy wymagania kapitalistycznych rynków pracy – także nieobojętnych na społeczny wymiar płci), które wraz z wymienionymi uprzednio procesami zmian instytucjonalnych mogą stać się przedmiotami dalszych dociekań dotyczących wspólnot z perspektywy gender. Same społeczności, które dziś zawiązują się zarówno w miastach, jak i na terenach nieurbanizowanych, mogą również czerpać z bogatego dorobku myśli i rozwiązań ekonomii społecznej [patrz Hausner, 2007; Defourny, Nyssens, 2010], oraz teorii i praktyk opisanych przez naukowców, stanowiących literaturę

nijszego artykułu. Tym samym jego autorka wyraża nadzieję, że zachęci on do zgłębiania teorii wspólnot zarówno polskie badaczki i badacze społecznych, jak i praktyczki oraz praktyków na co dzień podejmujących działania kolektywne w swoim najbliższym otoczeniu.

## Literatura

- Acker J.** (1992). „Gendered Institutions. From Sex Roles to Gendered Institutions”, *Contemporary Sociology*, nr 21(5), s. 565–569.
- Agarwal B.** (2001). „Participatory Exclusions, Community Forestry, and Gender: An Analysis for South Asia and a Conceptual Framework”, *World Development*, nr 29(10), s. 1623–1648.
- Alderman H., Chiappori P.-A., Haddad L., Hoddinott J., Kanbur R.** (1995). „Unitary versus collective models of the household: Is it time to shift the burden of proof?”, *World Bank Research Observer*, nr 10(1), s. 1–19.
- Beckmann V.** (2000). *Transaktionskosten und Institutionelle Wahl in der Landwirtschaft. Zwischen Markt, Hierarchie und Kooperation*. Berlin: Edition Sigma.
- Behrman J. R., Deolalikar A.B.** (1990). „The Intra-Household Demand for Nutrients in Rural South India: Individual Estimates, Fixed Effects and Permanent Income”, *Journal of Human Resources*, nr 24(4), s. 655–96.
- Bogacz-Wojtanowska E.** (2012). „Problemy organizacji pozarządowych przekształcających się w podmioty ekonomii społecznej”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1, s. 33–42.
- Bornstein D.** (2004). *How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Bromely D.W.** (1991). *Environment and Economy: Property Rights and Public Policy*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Castells M.** (1983). *The City and the Grassroots: A Cross-cultural Theory of Urban Social Movements*. Berkeley: University of California Press.
- Cornwall A.** (2000). „Missing Men? Reflections on Men, Masculinities and Gender in GAD”, *IDS Bulletin*, nr 3(2).
- Crawford S.E., Ostrom E.** (1995). „A Grammar of Institutions”, *The American Political Science Review*, nr 89(3), s. 582–600.
- Defourny J.** (2004). „From Third Sector to Social Enterprise”, w: C. Borzaga, J. Defourny (red.), *The Emergence of Social Enterprise*. Londyn: Routledge, s. 1–18.
- Podziękowania**  
Dziękuję prof. Bożenie Chołuj za zmotywowanie mnie do napisania tego artykułu oraz dwóm anonimowym recenzentom, których uwagi pozwoliły mi udoskonalić ten manuskrypt. Jego powstanie było możliwe dzięki stypendium Fundacji Fritza Thyssena [grant nr Az. 40.13.0.008].
- Defourny J., Nyssens M.** (2010). „Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences”, *Journal of Social Entrepreneurship*, nr 1(1), s. 32–53.
- Demsetz H.** (1967). „Toward a Theory of Property Rights”, *American Economic Review*, nr 57, s. 347–359.
- Elson D.** (1992). „From Survival Strategies to Transformation Strategies: Women’s Needs and Structural Adjustment”, w: J. Beneria, S. Feldman (red.), *Unequal Burden: Economic Crises, Persistent Poverty and Women’s Work*. Boulder: Westview Press, s. 26–48.
- Farber D.A.** (1999). „Taking Slippage Seriously: Noncompliance and Creative Compliance in Environmental Law”, *Harvard Environmental Law Review*, nr 23, s. 297–325.
- Federici S.** (2004). *Caliban and the Witch: Women, The Body, and Primitive Accumulation*. Nowy Jork: Autonomedia Brooklyn.
- Flobre N.** (1994). *Who pays for the kids: gender and the structures of constraint*. Londyn: Routledge.
- Foster S.R.** (2011). „Collective Action and the Urban Commons”, *Notre Dame Law Review*, nr 87(1), s. 57–134.
- Grodzicki M.** (2015). „Dlaczego grupom udaje się podejmować działania? Przedstawienie teorii działań zbiorowych Elinor Ostrom”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1/2015, s. 66–78.
- Hagedorn K.** (2008). „Particular requirements for institutional analysis in nature-related sectors”, *European Review of Agricultural Economics*, nr 35(3), s. 357–384.
- Hagedorn K., Arzt K., Peters U.** (2002). „Institutional Arrangements for Environmental Co-operatives: a Conceptual Framework”, w: K. Hagedorn (red.), *Environmental Cooperation and Institutional Change. Theories and Policies for European Agriculture*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 3–22.
- Hardin G.** (1968). „The Tragedy of the Commons”, *Science*, nr 162, s. 1243–1248.
- Hardt M., Negri A.** (2009). *Commonwealth*. Cambridge: The Belknap Press.
- Harvey D.** (2012). *Rebel Cities. From the Right to the City to the Urban Revolution*. Londyn: Verso.
- Hausner J.** (2007). „Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1, s. 9–14.

- Hobbes T.** (1992). *Lewiatan czyli Materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, tłum. Czesław Znamierowski. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hodgson G.M.** (2006). „What Are Institutions”, *Journal of Economic Issues*, nr 40 (1), s. 1–25.
- Jeffrey A., McFarlane C., Vasudevan A.** (2012). „Rethinking Enclosure: Space, Subjectivity and the Commons”, *Antipode*, nr 44(4), s. 1247–1267.
- Kingston Ch., Caballero G.** (2009). „Comparing Theories of Institutional Change”, *Journal of Institutional Economics*, nr 5(2), s. 151–180.
- Klein N.** (2015). *This Changes Everything. Capitalism vs. The Climate*. Londyn: Simon & Schuster.
- Libecap G.D.** (1989). *Contracting for Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lovenduski J.** (1998). „Gendering Research in Political Science”, *Annual Review of Political Science*, nr 1, s. 333–356.
- Łapniewska Z.** (2015). „(Re)claiming Space by Urban Commons”, *Review of Radical Political Economics*, DOI: 10.1177/0486613415616217
- Łapniewska Z.** (2016). „Reading Elinor Ostrom through a Gender Perspective”, *Feminist Economics*, nr 22(4), s. 129–151.
- May A. M., Summerfield G.** (2012). „Creating a Space where Gender Matters: Elinor Ostrom (1933–2012) talks with Ann Mari May and Gale Summerfield”, *Feminist Economics*, nr 18(4), s. 25–37.
- Mayoux L.** (1995). „Beyond Naivety: Women, Gender Inequality and Participatory Development”, *Development and Change*, nr 26(2), s. 235–258.
- Meinzen-Dick R., Zwartveen M.** (1998). „Gendered Participation in Water Management: Issues and Illustrations from Water Users' Associations in South Asia”, *Agriculture and Human Values*, nr 15(4), s. 337–345.
- Michalik A.** (2011). „Spółdzielnia socjalna jako platforma wymiany doświadczeń i podnoszenia kompetencji zawodowych”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1, s. 29–40.
- Momsen J.** (2002). „NGOs, Gender and Indigenous Grassroots Development”, *Journal of Development Studies*, nr 14, s. 1–9.
- Ostrom E.** (1965). *Public Entrepreneurship: A Case Study in Ground Water Management*, rozprawa doktorska. Los Angeles: University of California.
- Ostrom E.** (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom E.** (1998). „The Institutional Analysis and Development Approach”, w: E. Loehman Tusak, D. M. Kilgour (red.), *Designing Institutions for Environmental and Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 68–90.
- Ostrom E.** (2005). *Understanding Institutional Diversity*. New Jersey: Princeton University Press.
- Ostrom E.** (2009). „A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems”, *Science*, nr 325, s. 419–422.
- Ostrom E., Gardner R., Walker J.** (1992). „Covenants With and Without a Sword: Self-Governance is Possible”, *The American Political Science Review*, nr 86(2), s. 404–417.
- Pandolfelli L., Meinzen-Dick R., Dohrn S.** (2007). „Gender and Collective Action: A Conceptual Framework for Analysis”, *CAPRI Working Paper*, nr 64. Washington: International Food Policy Research Institute.
- Peredo A. M., McLean M.** (2014). „Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd koncepcji”, tłum. R. Śmietana, *Ekonomia Społeczna*, nr 1, s. 77–89.
- Persky J.** (1995). „Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus”, *The Journal of Economic Perspectives*, nr 9(2), s. 221–231.
- Peterson J., Lewis M.** (1999). *The Elgar Companion to Feminist Economics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Polanyi K.** (1957). *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- Porter M., Judd E.** (red.) (1999). *Feminists Doing Development*. Nowy Jork: Zed Books.
- Quisumbing A.R.** (red.) (2003). *Household Decision, Gender, and Development: A Synthesis of Recent Research*. Washington: International Food Policy Research Institute.
- Scharpf F.W.** (1997). *Games Real Actors Play. Actor-centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder: Westview Press.
- Sultana P., Thompson P.** (2006). „Gender and local floodplain management institutions – A case study from Bangladesh”, *CAPRI Working Paper*, nr 57. Waszyngton: International Food Policy Research Institute.
- Vatn A.** (2005). *Institutions and the Environment*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Westermann O., Ashby J., Pretty J.** (2005). „Gender and social capital: the importance of gender differences for the maturity and effectiveness of natural resource management groups”, *World Development*, nr 33(11), s. 1783–1799.

## A Gender-centered Perspective in the Institutional Analysis of Commons

**Summary:** People of communities, local societies or collectives work together to manage common-pooled resources (commons) without an external authority by combining multiple knowledge sources and ways of functioning. Since gender relations affect planning, production, well-being, and many other aspects of life, an in-depth look into the assumptions about commons might help avoid bias and distortion in disciplinary accounts.

This theoretical paper aims to present various ways and methods of including gender in the institutional analysis of communities and their actions related to the governing of commons. Therefore, it challenges gender relations within communities and introduces the meaning of socially-constructed institutions in the governing of common resources. Further, relying on my framework of institutional analysis and the given examples, I address the necessity of the inclusion of gender-centred perspective in deliberations on commons. This part provides a unique contribution to the studies on that subject. The main conclusion of this analysis is the need for a critical reflection of researchers, non-governmental organisations and members of communities on their institutions which can enhance or combat inequalities, thereby significantly impacting the achieved results.

**Keywords:** commons, gender, communities, institutional analysis, feminist economics.

### Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons  
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>