

Agnieszka Rymsza

Bariery rozwoju  
przedsiębiorczości  
społecznej w Polsce  
w świetle kultury  
organizacyjnej  
III sektora



## Streszczenie

Rozwój przedsiębiorczości społecznej, mającej na celu przede wszystkim aktywizację osób bezrobotnych, jest niewątpliwie bardzo istotny w dzisiejszej Polsce, o najwyższym poziomie bezrobocia w Unii Europejskiej. Ten rozwój, stymulowany wieloma programami, wśród których najważniejszym jest ostatnio IW EQUAL, natrafia jednak na wiele barier wynikających z kultury organizacyjnej III sektora w Polsce, i tworzących ją – wciąż silnych, choć ukształtowanych jeszcze w czasach PRLu – postaw. Najważniejszymi z postaw wpływających na przedsiębiorczość społeczną są postawy wobec działalności gospodarczej, postawy wobec umiejętności istotnych dla prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego, postawy wobec włączania interesantów czy beneficjentów w procesy decyzyjne, postawy wobec współpracy z sektorem państwowym i prywatnym biznesem, oraz postawy wobec integracji społeczności lokalnej.

Do barier przedsiębiorczości społecznej w Polsce wynikających z owych postaw należą między innymi: wyuczona bezradność i postawy roszczeniowe, uzależnienie od grantodawców i ich priorytetów, opory natury etycznej wobec prowadzenia działalności gospodarczej, lęk przed utratą poparcia społecznego. Przedsiębiorczości społecznej nie sprzyjają też brak realizmu i efektywnego zarządzania zasobami oraz relatywny myślenia długofalowego spowodowany myśleniem i działaniem „od projektu do projektu”. Wskutek różnych czynników trudno też mówić o znacznym wpływie beneficjentów na ich własne miejsce i pełnioną funkcję w powstających przedsiębiorstwach. Współpraca między III sektorem a sektorem biznesu i sektorem państwowym ciągle rośnie, jednak wciąż napotyka na wiele przeciwności mentalnościowych wszystkich partnerów. Zakorzenie w społeczności lokalnej i działalność na rzecz integracji owych społeczności nie opłaca się organizacjom, co wynika z braku kultury filantropii w Polsce.<sup>1</sup>

## O autorce

**Agnieszka Rymśza** – socjolog, kierownik Zespołu ds. Rzecznictwa Fundacji SYNAPSIS, lidera projektu IW EQUAL: Partnerstwo dla Rain Mana, Rain Man dla Partnerstwa, wykładowca w Wyższej Szkole Handlu i Finansów Międzynarodowych. Stypendystka Fulbrighta na Georgetown University w Waszyngtonie (2003-2005). Obecnie kończy rozprawę doktorską w Szkole Nauk Społecznych przy Instytucie Filozofii i Socjologii PAN poświęconą porównaniu problemów i wyzwań sektora pozarządowego w Polsce i w Stanach Zjednoczonych.

<sup>1</sup> Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji są prywatnymi poglądami autorki i jako takie nie powinny być przypisywane żadnej instytucji, z którymi jest związana zawodowo.

# Spis treści

<b>Ekonomia społeczna a kultura organizacyjna</b>	<b>4</b>
<b>Elementy kultury organizacyjnej istotne z punktu widzenia rozwoju ekonomii społecznej</b>	<b>6</b>
<b>Bariery kultury organizacyjnej III sektora w Polsce a rozwój ekonomii społecznej</b>	<b>7</b>
Postawy wobec działalności gospodarczej. Skłonność do przedsiębiorczości, innowacyjności i ryzyka	7
Postawy wobec umiejętności istotnych dla prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego	11
Postawy wobec włączania interesariuszy czy beneficjentów w procesy decyzyjne. Demokratyczność zarządzania	12
Postawy wobec współpracy z prywatnym biznesem i sektorem państwowym	13
Zakorzenie w społeczności lokalnej i postawy wobec integracji tych społeczności	14
<b>Czy EQUAL pomoże?</b>	<b>16</b>
Wpływ ekonomii społecznej na kulturę organizacyjną III sektora	17
<b>Podsumowanie</b>	<b>19</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>20</b>

---

## Ekonomia społeczna a kultura organizacyjna

Od kilku lat nietrudno zauważyć w Polsce zainteresowanie ekonomią społeczną. Można je przypisać w szczególności dwóm czynnikom. Pierwszym jest panująca w Europie ogólna tendencja do rozwijania, jako odpowiedź na kryzys państwa opiekuńczego (*welfare state*), aktywizującej polityki społecznej i włączania do jej realizacji różnych podmiotów społecznych. W Polsce potrzeba aktywizacji społecznej jest szczególnie istotna z uwagi na wysoki poziom bezrobocia, w tym w dużej mierze, bezrobocia długotrwałego. Drugim czynnikiem, być może nawet istotniejszym, który spowodował zainteresowanie ekonomią społeczną, było uruchomienie programu Inicjatywy Wspólnotowej (IW) EQUAL (temat D), zakładającego przeznaczenie znacznych środków unijnych na projekty w zakresie ekonomii społecznej w Polsce.

Pojęcie ekonomii społecznej jest pojęciem stosunkowo nowym i dość niejednoznacznym; można się spotkać z różnymi sposobami jego rozumienia i odmiennymi zestawami „elementów składowych”. Dla mnie, pojęcie ekonomii społecznej jest bliskie pojęciu przedsiębiorczości społecznej<sup>1</sup>. Jest to zatem działalność gospodarcza, w formie różnie pojmowanego przedsiębiorstwa społecznego, która obok celów ekonomicznych, czyli generowania jeśli nie zysku, to przynajmniej przychodów, kieruje się także celami społecznymi, nastawionymi przede wszystkim na tworzenie miejsc pracy dla osób wykluczonych. Przedsiębiorczości społecznej nastawionej na aktywizację i integrację społeczną osób marginalizowanych powinno także towarzyszyć włączanie beneficjentów w procesy decyzyjne dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy uważają wręcz, że przedsiębiorstwo społeczne winien cechować partycypacyjny model zarządzania. Często akcentuje się też, iż przedsiębiorstwa społeczne winny być zakorzenione w społecznościach lokalnych i integrować je. W krajach,

gdzie rozwinęła się ekonomia społeczna, przedsiębiorstwa społeczne nastawione na integrację osób zmarginalizowanych, co zasadniczo jest funkcją państwa, są w dużym stopniu finansowane z funduszy rządowych. Zakładanie i prowadzenie lokalnych przedsiębiorstw nie mieści się jednak w zadaniach wynikających z istoty i funkcji działalności instytucji rządowych, jest domeną sektora prywatnego. Toteż, przy wsparciu sektora rządowego, wydaje się on właściwym podmiotem realizacji gospodarki społecznej. Nienastawienie na zysk oraz zakorzenienie w społeczności lokalnej i działanie na jej rzecz to z kolei cele sektora pozarządowego, który jednakże chcąc zakładać i prowadzić przedsiębiorstwo musi czerpać z doświadczeń sektora komercyjnego. Dlatego więc, choć zasadniczo prowadzone zasadniczo przez organizacje III sektora, przedsiębiorstwa społeczne winny być niejako „produktem” współpracy trzech sektorów: organizacji pozarządowych, biznesu i rządu.

Na rozwój ekonomii społecznej wpływa wiele czynników. Niezwykle istotne są oczywiście uwarunkowania prawne czy wspomniane już kwestie ekonomiczne. Historia rozwoju poszczególnych typów instytucji, o których mówi się dziś, że tworzą polską ekonomię społeczną (a więc m.in. instytucji III sektora) pokazuje jednak, że nie wystarczy stworzyć odpowiednich ram prawnych i mechanizmów, aby stymulować ich szybki wzrost i wspomagać trwałość. Kluczowa jest tu kultura organizacyjna tych instytucji. Wszelkie przemiany bowiem w dużej mierze zależą właśnie od, tworzącej w znacznym stopniu tę kulturę, mentalności ludzkiej. W kontekście rozwoju ekonomii społecznej w Polsce kultura ta jest też o tyle istotna, że po 50 latach komunizmu mówi się w Polsce raczej o rekonstrukcji idei ekonomii społecznej niż o kontynuacji pewnej tradycji. Do rozwoju idei ekonomii społecznej potrzebne są wewnętrzne impulsy, działania

<sup>1</sup> Jest to więc rozumienie nieco inne (węższe) niż to przedstawione w tekście definicyjnym niniejszej książki autorstwa Jana Herbsta (?) – przyp. red.

zgodne z logiką (filozofią), która sprzyja ekspansji<sup>2</sup>. Konieczne jest dążenie do rozprzestrzeniania się (*scaling up*), a także wspieranie wszystkiego, co konstytutywne dla idei es, czyli wspomnianych wyżej: partycypacji w zarządzaniu, ryzyka ekonomicznego, orientacji na samofinansowanie, inkluzyjności poprzez aktywizację itp. Przemiana III sektora w Polsce w kierunku ekonomii społecznej zależy więc od kultury organizacyjnej podmiotów, które go tworzą.

Czym jest kultura organizacyjna? Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej, tak jak i definicji samego pojęcia kultury. Najbliższe mojej intuicji i celom niniejszego tekstu są definicje oscylujące wokół zbioru wartości, norm i postaw warunkujących określone zachowania i sposób działania. W takim ujęciu kultura organizacyjna jest określana jako „określone wzory myślenia i zachowania członków organizacji”<sup>3</sup>, czy „zeszłość wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji”<sup>4</sup>. Można też określić kulturę organizacyjną jako „zbiór wartości i norm wyznaczających specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji”<sup>5</sup>.

Wartości, czyli abstrakcyjne wyobrażenia o tym, co pożądane, a także normy, czyli reguły zachowań wynikające z tych wartości<sup>6</sup> tworzą z kolei postawy. W niniejszym tekście skupię się właśnie na tworzących kulturę organizacyjną postawach, rozumianych jako uwarunkowany doświadczeniem stan gotowości do działania w określony sposób wobec określonych podmiotów i w określonych sytuacjach<sup>7</sup> oraz określonego typu działań wynikających z owych postaw. Postawy bowiem, będąc funkcją wartości i norm, przekładają się w sposób bezpośredni na selekcję sposobu działania organizacji, środków i realizowanych celów, i rodzaj podejmowanych decyzji strategicznych.

O kulturze organizacyjnej decydują uwarunkowania wewnętrzne (typ pracowników, ich wartości itp.) i zewnętrzne (kultura danego społeczeństwa – przeszła i teraźniejsza). Kultura organizacyjna jest więc niejako „pasem transmisyjnym między przeszłością a przyszłością”<sup>8</sup>. Dlatego właśnie uwarunkowana poprzednim systemem socjo-kulturowym, a także pierwszymi, niemal dwiema już, dekadami nowego systemu, kultura organizacyjna polskiego III sektora determinuje w dużym stopniu przyszłość polskiej ekonomii społecznej.

2 Czy wspomniane wewnętrzne impulsy mogą być wytwarzane „odgórnie”, to już inna kwestia, której wszakże poświęcę kilka słów pod koniec tekstu.

3 C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 231.

4 B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2003, s. 281, za: L. Zbigień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

5 C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 233.

6 A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

7 Por. G.W. Allport, „Attitudes”, w: C.C. Murchison, *A handbook of social psychology*, Clark University Press, Worcester 1935.

8 *Ibidem*, s. 281.

## Elementy kultury organizacyjnej istotne z punktu widzenia rozwoju ekonomii społecznej

Jak już wspomniano, na kulturę organizacji składają się wartości, normy i postawy. Zastanówmy się więc, jakie elementy kultury organizacyjnej, czyli jakie postawy, są istotne z punktu widzenia rozwoju ekonomii społecznej, a zatem mogą mieć wpływ na jej rozwój w Polsce?

Z punktu widzenia uproszczonego rozumienia ekonomii społecznej, prezentowanego na początku tekstu, wydaje się, że są nimi:

- postawy wobec działalności gospodarczej w ogóle, w tym skłonność do innowacyjności i ryzyka,
- postawy wobec umiejętności istotnych dla prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego,
- postawy wobec włączania interesantów czy beneficjentów w procesy decyzyjne, czy ewentualnie demokratycznego zarządzania,
- postawy wobec współpracy z sektorem państwowym i prywatnym biznesem oraz
- postawy wobec integracji społeczności lokalnej.

W tym kontekście warto rozważyć, patrząc przez pryzmat wymienionych elementów kultury organizacyjnej, jakie są najważniejsze bariery rozwoju ekonomii społecznej realizowanej przez polskie instytucje III sektora (przede wszystkim organizacje pozarządowe). Jak będzie można łatwo zauważyć, wiele z tych barier jest typowych zarówno dla Polski, jak i innych krajów postkomunistycznych – ze względu na podobne uwarunkowania powojennej historii.

## Bariery kultury organizacyjnej III sektora w Polsce a rozwój ekonomii społecznej

Jest oczywiste, iż nie wszystkie opisywane bariery dotyczą wszystkich organizacji III sektora w Polsce, a już na pewno nie dotyczą ich w równym stopniu. Jest wiele typów organizacji, o różnych stylach działania<sup>9</sup>, mających więc nieco inną kulturę organizacyjną. Wydaje się, że zaprezentowane poniżej problemy, choć nie poparte w dużym stopniu wynikami ilościowymi, są jednak dość typowe dla wielu organizacji pozarządowych, co pozwala mówić o nich w kontekście kultury organizacyjnej III sektora.

Opisane w tekście refleksje, mające charakter jakościowy, to przede wszystkim przemyślenia i opinie ukształtowane podczas wielu wywiadów, które przeprowadzałam i analizowałam uczestnicząc w kilku projektach badawczych III sektora w Polsce w ostatnich latach (wliczając w to dość obszernie własne badania do pracy doktorskiej). To także wynik analizy badań jakościowych innych autorów, analiz literatury tematu oraz własnych doświadczeń, zdobytych w trakcie wieloletniej pracy w polskim III sektorze<sup>10</sup>.

Pomimo iż w niektórych miejscach podpieram swoje przemyślenia wynikami badań ilościowych nad różnymi aspektami funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce, przeprowadzanych cyklicznie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, tekst w kontekście ekonomii społecznej jest jednak zasadniczo prezentacją spostrzeżeń mających charakter jakościowy. Identyfikuje i opisuje istniejące problemy, nie określając jednak ich skali. Warto je jednak zoperacjonalizować i zbadać ich wymiar ilościowy, co zostawiam innym badaczom.

### Postawy wobec działalności gospodarczej. Skłonność do przedsiębiorczości, innowacyjności i ryzyka

Postawy wobec ekonomii społecznej (określanej także jako gospodarka społeczna i rozumianej w tym tekście głównie jako przedsiębiorczość społeczna) są przede wszystkim pochodną postaw wobec działalności gospodarczej w ogóle. Badania pokazują jednak, że liczba organizacji prowadzących działalność gospodarczą w Polsce nie zmienia się w ostatnich latach. Zarówno w 2003, jak i w 2005 roku prowadziło ją 23% organizacji. Dokładniej rzecz ujmując, w 2003 roku 16% organizacji prowadziło działalność gospodarczą, a 8% odpłatną działalność statutową, a w roku 2005 proporcje się odwróciły, czyli 8% prowadziło działalność gospodarczą, a 15% odpłatną działalność statutową<sup>11</sup>. Granica między działalnością gospodarczą a odpłatną jest dość rozmyta, słabo zdefiniowana, więc liczby te można traktować łącznie. Wzrost działalności odpłatnej kosztem gospodarczej można na pewno tłumaczyć popularyzacją nowych zapisów ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>12</sup>, wprowadzających możliwość prowadzenia takiej działalności.

Ponad trzy czwarte organizacji pozarządowych w Polsce nie angażuje się więc w żadną formę działalności gospodarczej – takiej, w której pobiera się opłaty za usługi.

Poza kapitałem (finansowym i ludzkim) wpływ na prowadzenie (lub nie) przez daną organizację działalności gospo-

9 Por. A. Rymsza, „Typologie organizacji pozarządowych w świetle badań i odniesień teoretycznych”, w: J. Hrynkiwicz (red.), *Przeciw ubóstwu i bezrobociu: lokalne inicjatywy obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002; P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, udostępniony maszynopis, Warszawa 2006.

10 Zob. wyszczególnienie projektów badawczych oraz bibliografię na końcu tekstu.

11 M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – Raport z badania 2004*, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2005, s. 25. Dane z 2005 roku pochodzą od autorów jeszcze nie opublikowanego raportu z badania 2006.

12 Dz.U. 2003 nr 96, poz. 873.

darczej ma jej kultura organizacyjna, a w szczególności takie jej elementy, jak:

- skłonność do ryzyka,
- chęć usamodzielnienia się od grantodawców i dążenie do samofinansowania się,
- nastawienie na klienta,
- przychylność wobec prowadzenia działalności gospodarczej w ogóle (na co duży wpływ ma stosunek społeczeństwa do prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe),
- innowacyjność, no i oczywiście
- umiejętności niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej i chęć ich zdobywania.

Wydaje się, że kultury organizacyjnej polskiego III sektora na wyżej wymienionych wymiarach wciąż nie można określić jako sprzyjającej prowadzeniu działalności gospodarczej.

Organizacje pozarządowe w Polsce nie lubią podejmować ryzyka, o czym mogą świadczyć choćby zachowawcze postawy wobec pomnażania posiadanych zasobów finansowych. W 2003 roku tylko 3,5% organizacji inwestowało je w działalność gospodarczą, a już zupełnie niewiele, bo 0,8%, próbowało pomnażać posiadany kapitał poprzez zakup akcji, obligacji czy innych papierów wartościowych<sup>13</sup>.

Polskie organizacje wciąż nie chcą się usamodzielniać finansowo. Często uważają, że rozmaite granty, zwłaszcza od instytucji rządowych, po prostu im się należą, natomiast ich działalność uzależniona jest w dużo większym stopniu od kryteriów grantodawców niż od potrzeb klientów.

Wciąż też wiele organizacji nie angażuje się w działalność gospodarczą uważając, za dużą częśćią społeczeństwa, że w ten sposób zdradziłyby przypisaną im funkcję społeczną, za wypełnianie której otrzymują wsparcie i liczne przywileje.

Można też zauważyć wiele barier ograniczających innowacyjność organizacji. Bo chociaż twórcy i liderzy organizacji z definicji musieli być innowacyjni, to jednak wielu pracowników III sektora jest niechętna zmianom, jest wręcz przemęczona koniecznością ciągłego dostosowywania się do wymogów rzeczywistości (a konkretniej – zmieniających się źródeł finansowania), wiele organizacji kończy działalność, nie umiając się dostosować. Pracownicy III sektora nie mają też wielu umiejętności kluczowych dla prowadzenia działalności gospodarczej; nie starają się również ich zdobywać.

Jest zapewne wiele czynników odpowiedzialnych za ten stan rzeczy. Przyjrzyjmy się bliżej wymienionym powyżej problemom i ich prawdopodobnym przyczynom.

<sup>13</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, raport 2004, *op. cit.*, s. 28.

## Brak kapitału

Bardzo słaba sytuacja finansowa większości organizacji III sektora w Polsce nie pozwala im na inwestycje. W świetle badań<sup>14</sup> 76,6% organizacji twierdzi, iż nie posiada żadnych rezerw finansowych. Bo chociaż problemy finansowe są często przyczyną, dla której organizacje angażują się w działalność gospodarczą, to jednak zupełny brak wkładu własnego uniemożliwia jakiegokolwiek inwestycje i poniesienie kosztów początkowych przedsięwzięć gospodarczych (a także realizację wielu innych projektów – ale to osobny temat). Małe zasoby finansowe zniechęcają też do ryzyka, nieodłącznego elementu wszelkich przedsięwzięć gospodarczych (także nawet relatywnie mało ryzykownego inwestowania posiadanych zasobów w akcje czy obligacje), gdyż organizacje nie chcą stracić wszystkiego, co mają, starają się zachować minimum niezbędne do przetrwania i nie podejmują ryzykownych przedsięwzięć gospodarczych.

Brak kapitału z pewnością jest czynnikiem hamującym działalność gospodarczą organizacji, w tym kontekście można jednak mówić również o braku odpowiedniego kapitału ludzkiego do prowadzenia takiej działalności. Wiele organizacji nie ma wśród swoich pracowników osoby czy osób, które potrafiłyby zająć się prowadzeniem działalności gospodarczej. To wynik tego, że przez lata takie umiejętności nie były uznawane za kluczowe, a nawet ważne, wśród kryteriów rekrutacji pracowników. Bardziej liczyło się zaangażowanie w misję organizacji, czy nawet skłonność do pracy za niskie wynagrodzenie, bądź wręcz jego brak. Tu dochodzimy do kolejnej kwestii utrudniającej wielu organizacjom prowadzenie działalności gospodarczej.

Większość organizacji pozarządowych w Polsce opiera swoją działalność o pracę społeczną. Z badań z 2004 roku wynika, że tylko co trzecia organizacja zatrudnia płatny personel<sup>15</sup>. Wydaje się jednocześnie, że w świetle obyczaju, ale i prawa, wolontariusze nie powinni brać udziału w działaniach o charakterze gospodarczym prowadzonych przez organizacje pozarządowe<sup>16</sup>, co czyni prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje oparte o pracę społeczną wręcz niemożliwym.

W kontekście barier natury prawnej można też wspomnieć, że wiele organizacji pozarządowych nie może podjąć się prowadzenia działalności gospodarczej, ponieważ nie ma

<sup>14</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Raport 2004, *op. cit.*, s. 26.

<sup>15</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Raport 2004, *op. cit.*, s. 15.

<sup>16</sup> Warto zaznaczyć, że w świetle ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie udział wolontariuszy w działalności gospodarczej organizacji stanowi tak naprawdę szarą strefę. Bo chociaż ustawa stanowi, że „Wolontariusze mogą wykonywać (...) świadczenia, odpowiadające świadczeniu pracy, na rzecz: organizacji pozarządowych (...) w zakresie ich działalności statutowej, a w szczególności w zakresie działalności pożytku publicznego”, to jednak nie zabrania *explicite* ich pracy w zakresie działalności gospodarczej, co czyni wyraźnie w ustępie dotyczącym pracy na rzecz organów administracji publicznej i jednostkom im podległym. Por. ustawa z 24 kwietnia o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873, art. 42, ust. 1.

wpisanej tego typu działalności do statutu. Teoretycznie statut można zmienić, jednak organizacje robią to niechętnie, choćby z uwagi na związane z tym uciążliwości, takie jak opłaty czy długi okres oczekiwania.

### Wycuczona bezradność. Postawy roszczeniowe

Powodem nieprzychylności wielu pracowników III sektora do działalności gospodarczej jest także ich wycuczona bezradność i postawy roszczeniowe. Mam tu na myśli przede wszystkim brak wycuczonego nawyku dążenia do samofinansowania się, czyli ograniczanie się do występowania o dotacje (przez co nie ponosi się takiego ryzyka jak w przypadku podejmowania działalności gospodarczej), a także przekonanie, że urzędy rządowe mają niejako obowiązek takich dotacji udzielić. Źródeł owej bezradności, tak jak i postaw roszczeniowych, należy szukać w komunizmie, ale także w dość łatwym dostępie do środków od zagranicznych grantodawców w pierwszej połowie lat 90. Wpływ komunizmu na wyczucaną bezradność i roszczeniowość Polaków wydaje się dość bezpośredni i oczywisty. Państwo, które tłumilo wszelkie oddolne inicjatywy, zapewniając jednocześnie, iż samo jest w stanie zaspokoić wszelkie potrzeby obywateli, niewątpliwie zniechęciło do przedsiębiorczości i wpoilo przekonanie o własnej wszechodpowiedzialności. Ciekawszy tu wydaje się wpływ pomocy finansowej z krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Wydaje się bowiem, że, paradoksalnie, napływ zagranicznego wsparcia mający w zamierzeniu wspomóc dynamiczny wzrost sektora, jednocześnie, poprzez swoją relatywną bezwarunkowość (stosunkowo łatwo było dostać dotacje, a także zazwyczaj nie stawiano wymogu jakiegokolwiek wkładu własnego) i długoletnią „obfitość”, pozbawił nowo tworzące się organizacje „instynktu” dążenia do samodzielności. Wiele organizacji, które powstały i utrzymywały się przez pierwsze lata swojej działalności wyłącznie ze środków od zagranicznych sponsorów, „przyzwyczaiało się” do tej pomocy i wykształciło w sobie mniej lub bardziej świadome przekonanie, że ta pomoc będzie kontynuowana, czy wręcz że się im należy. Wiele organizacji, które nie spróbowały znaleźć alternatywnych form pozyskiwania funduszy na działalność i utrzymanie się (w tym prowadzenie właśnie działalności gospodarczej), upadło zatem wraz z przeniesieniem się dużej części amerykańskiego wsparcia z Europy postkomunistycznej do krajów rozwijających się z innych kontynentów, co miało miejsce pod koniec lat 90.<sup>17</sup> Natomiast te organizacje, które przetrwały, uznały, że teraz państwo polskie powinno finansować ich działalność. To był z kolei przejaw wykształconego w PRL-u, przekonania, iż to państwo jest odpowiedzialne za wszelką pomoc społeczną, więc powinno samo jej do-

starzać, a przynajmniej jej dostarczenie finansować<sup>18</sup>. Wielu pracowników III sektora wciąż uważa, że to państwo jest odpowiedzialne za finansowanie ich działalności. Odebrali więc uchwalenie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, nakazującej samorządom współpracę z organizacjami pozarządowymi i umożliwiającej organizacjom uczestniczenie w konkursach na realizację zadań publicznych, nie jako ukłon w ich stronę czy gest pomocy, ale jako coś, co się im należy. Wolą zatem aplikować o dotacje i granty, które się im „należą” i czekać na wyniki konkursów, niż angażować się w działalność gospodarczą. Bo choć z pewnego punktu widzenia nie ma istotnej różnicy między sprzedawaniem usług administracji publicznej a sprzedawaniem ich prywatnym odbiorcom, to jednak napisanie wniosku konkursowego na realizację zadań pożytku publicznego nie stanowi ryzyka, którym jest podjęcie działalności gospodarczej.

### Nastawienie na grantodawcę, a nie na klienta

Kolejną barierą w rozwoju przedsiębiorczości III sektora w Polsce jest zbyt duża, w stosunku do nastawienia na klienta czy beneficjenta, koncentracja pracowników sektora na usatysfakcjonowaniu grantodawcy. To bowiem grantodawcy, nie beneficjenci, w dużym stopniu płacą za usługi, a więc z nimi należy się liczyć i im przypodobać. Przedsiębiorczość usługową cechuje zaś nastawienie na usatysfakcjonowanie klienta, który usługi kupuje. Ta koncentracja ku zadowalaniu przede wszystkim grantodawcy jest po części immanentną cechą III sektora, który w dużym stopniu jest uzależniony od zewnętrznych sponsorów. Ale w Polsce dodatkowo pogłębiło ten problem ustawodawstwo, które od 1989 do 2003 roku (kiedy weszła w życie ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie) nie umożliwiało prowadzenia odpłatnej działalności statutowej. Z jednej strony utwierdzało to powszechne wśród Polaków przekonanie, że organizacje społeczne powinny świadczyć usługi za darmo (do czego jeszcze wrócę), a z drugiej – nie nauczyło organizacji dbania o to, by odbiorcy ich usług byli z nich zadowoleni. Jednocześnie brak popularnego w innych krajach systemu *voucherów*, w którym grantodawcy refundują usługi, a beneficjenci mogą wybrać usługodawcę, sprawiał, że organizacje nie musiały szukać klienta. Wiadomo bowiem, że na usługę świadczoną za darmo, nawet nie za wysokiej jakości, zawsze znajdzie się jakiś klient.

Tymczasem w przedsiębiorczości nastawionej na generowanie dochodów to właśnie nastawienie na satysfakcję klienta jest kluczowe.

17 Ten szybki wzrost, a zarazem krótkotrwałość wielu organizacji w Polsce pokazują wykresy *Dynamika przyrostu liczby rejestrowanych stowarzyszeń i fundacji w opracowaniach: Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport 2002, s. 8 i Raport 2004, s. 8; M. Gumkowska, J. Herbst, op. cit.*

18 Z moich badań doktorskich wynika, że pracownicy wielu organizacji nie bardzo rozumieją na czym polega decentralizacja czy subsydiarność. Zakładali organizacje, ale uważali, że państwo powinno finansować ich działalność.

## Opory natury etycznej

Kolejną barierą mentalną w angażowaniu się w działalność gospodarczą przez pracowników III sektora jest przekonanie, iż organizacje typu non-profit (choć to nazwa używana przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, to jednak w Polsce także znana i stosowana) nie powinny ze swej natury angażować się w działalność gospodarczą, która wielu kojarzy się z działalnością nastawioną wyłącznie na wypracowanie własnego zysku. Nie tylko wśród sponsorów czy osób spoza sektora, ale ciągle także wśród wielu pracowników czy działaczy III sektora panuje przekonanie, że działalność charytatywna nie powinna być łączona z działalnością przynoszącą dochód. Często uważa się, że III sektor miał stanowić alternatywę dla zawodności państwa i biznesu, a więc nie powinien naśladować sposobu działania tych dwóch sektorów, a zwłaszcza biznesu.

## Lęk przed utratą poparcia społecznego i inne dylematy związane z zaangażowaniem się w działalność gospodarczą

Wielu pracowników III sektora boi się także, że przedsiębiorstwo społeczne nie będzie odróżniane od innych przedsiębiorstw komercyjnych, które także prowadzą w jakimś zakresie działalność charytatywną. Wiele organizacji nie angażuje się więc w działalność gospodarczą nie tyle z uwagi na własne opory etyczne, ile z lęku przed utratą poparcia społecznego. Utrata owego poparcia może wiązać się z przekonaniem, że – wraz z zaangażowaniem w działalność dochodową – organizacje mogą ograniczać swą działalność charytatywną i statutową, zwłaszcza jeśli inicjowaniu działalności gospodarczej nie towarzyszy zatrudnienie nowych pracowników. 11% organizacji prowadzących działalność gospodarczą twierdzi (2003), iż jej przedmiot jest całkowicie odmienny niż przedmiot działalności statutowej, a 22%, iż działalność statutowa i gospodarcza pokrywają się tylko częściowo<sup>19</sup>. Ponadto, istnieje zagrożenie, że – w przypadku gdy obszar działalności gospodarczej pokrywa się z działalnością statutową – chęć generowania przychodów może skutkować wprowadzeniem bądź podwyższeniem opłat za świadczone usługi, na czym mogą stracić najubożsi. W społeczeństwie dominuje zaś przekonanie, że organizacje społeczne (stowarzyszenia, fundacje) powinny świadczyć wszystkie swoje usługi w ogóle za darmo, nie pobierając żadnych opłat. Uważa tak 74% społeczeństwa<sup>20</sup>.

19 M. Gumkowska, J. Herbst, *op. cit.*, s. 26.

20 M. Gumkowska, *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2005*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005. Przy okazji warto zaznaczyć, że 68% społeczeństwa uważa jednocześnie, że w celu zdobywania środków na swoją działalność organizacje społeczne powinny móc sprzedawać produkty lub usługi. Skąd więc ta sprzeczność? To zagadnienie budzi konfuzję. Można zaryzykować hipotezę, że albo ludzie nie dostrzegają sprzeczności pomiędzy tymi dwoma stwierdzeniami (i ta hipoteza wydaje mi się bardziej prawdopodobna), albo że, ich zdaniem, organizacje powinny móc sprzedawać usługi, by w ten sposób zarabiać na siebie, ale ta sfera działalności nie powinna być związana z ich działalnością statutową. Kiedy mowa o „świadczeniu usług”, mogłoby się pojawić przekonanie, że organizacje, jako społeczni dostawcy usług, nie powinny domagać się zapłaty, że powinny działać społecznie.

Prowadzenie działalności gospodarczej nie musi się też wcale opłacić finansowo. Utrata poparcia społecznego bezpośrednio może bowiem przełożyć się na utratę wsparcia finansowego. Poza tym organizacje obawiają się, że prowadzenie działalności gospodarczej może skutkować przekonaniem, iż skoro organizacja ma własne dochody to nie są jej niezbędne dotacje. I rzeczywiście – prowadzenie działalności gospodarczej uniemożliwia organizacjom staranie się o pewne fundusze. Angażując się w działalność gospodarczą, ulegając komercjalizacji, mogą tracić też wolontariuszy i inne osoby emocjonalnie zaangażowane w działalność organizacji.

## Niechęć wobec zmian i ograniczenia ze strony grantodawców jako bariery innowacyjności

Innowacyjność, proponowanie nowych rozwiązań i sposobów realizacji różnych programów były tradycyjnie przypisywane instytucjom III sektora jako cecha charakterystyczna ich działalności<sup>21</sup>. Innowacyjność to także nieodłączny element przedsiębiorczości.

Jednak w kulturze organizacji III sektora w Polsce znowu natykamy wiele postaw niesprzyjających innowacyjności.

Wielu pracowników III sektora nie lubi innowacyjności, rozumianej jako otwartość na nowe rozwiązania, elastyczność, zdolność uczenia się. Raczej męczą ich ciągle zmiany w programach grantowych czy systemie prawnym regulującym ich działalność. Woleliby stabilność. Przeszkodą dla innowacyjności jest też słaba kondycja finansowa organizacji. Jak wspomniano przy omawianiu barier wobec inwestowania w działalność gospodarczą, organizacje boją się testować nowe programy, wolą programy sprawdzone, choć może mniej efektywne, gdyż innowacyjność związana jest z ryzykiem – nowe pomysły mogą się nie powieść. Takie postawy są wspierane przez wielu grantodawców (choć są wyjątki, takie jak program IW EQUAL, nieco szerzej omówiony na następnych stronach tekstu), którzy także nie chcą sponsorować innowacyjnych przedsięwzięć, obawiając się finansowania projektów, które mogą okazać się nieskuteczne (nawet jeśli tym samym uniemożliwiają odkrycie programów skuteczniejszych od dotychczasowych). Z reguły grantobiorcy muszą pokazać, iż projekty, na które szukają środków, udowodniły już swoją skuteczność. Bariery przed innowacyjnością może być też wspomniana już wyuczona bezradność czy postawa roszczeniowa. Podczas moich wywiadów spotkałam respondentów, którzy uważali, że skoro

21 Zob. np. D.H. Smith, "The Impact of the Voluntary Sector on Society", w: J. Steven Ott, *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview Press, Boulder, CO 2001, s. 80; J. Douglas, "Political Theories of Nonprofit Organizations", w: J. Steven Ott, *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview Press, Boulder, CO 2001, s. 209; L.M. Salamon, *America's Nonprofit Sector: A Primer*, The Foundation Center, New York 1999; E. Gelles, "The role of nonprofit sector as an initiator of new ideas in general was one of the most 'valuable distinctive contributions' of the sector. Filler Commission", w: J.M. Shafritz (red.), *International Encyclopedia of Public Policy and Administration* Westview Press, Boulder, CO, 1998, s. 885-887.

organizacje strukturalne nie wywiązują się ze swej roli, powinny zostać założone centra doradcze (choć nie interesowało ich zbytnio, kto miałby to robić), gdzie ktoś podsunąłby im gotowe pomysły na działalność, poradził, czym się zająć, jak funkcjonować i w którym kierunku się rozwijać.

## Postawy wobec umiejętności istotnych dla prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego

### Niski poziom chęci zdobywania umiejętności biznesowych

Zdaniem przedsiębiorców, którzy zaczęli ostatnio współpracować z instytucjami III sektora w celu tworzenia przedsiębiorstw społecznych i z którymi rozmawiałam w związku z pisaniem niniejszego tekstu, Polski III sektor nie jest przygotowany do prowadzenia przedsiębiorczości społecznej (czy wszelkiej działalności gospodarczej). Przede wszystkim braku mu umiejętności, odpowiedniego *know-how* zakładania i prowadzenia przedsiębiorstwa, ale i chęci nabycia takich umiejętności. Istnieje wiele organizacji, które chcą tworzyć obecnie przedsiębiorstwa społeczne, a wcale nie uznają za stosowne szkolić się w tym zakresie. Można próbować ich bronić, że może by i chciały takie umiejętności zdobywać, ale nie mają od kogo. Być może to prawda, że brak szkoleń z umiejętności biznesowych dla organizacji, ale zawsze można zaprosić do współpracy czy zatrudnić kogoś z doświadczeniem w świecie biznesu, a większość organizacji tego także nie próbuje robić. Tymczasem są istotne różnice pomiędzy stylem myślenia przedsiębiorców biznesowych a sposobem myślenia organizacji III sektora. Najważniejsze zostaną omówione poniżej.

### Brak realizmu i efektywnego zarządzania zasobami

Istotną częścią kultury organizacyjnej III sektora i postaw wielu z jego pracowników jest brak realizmu i twardego stąpania po ziemi. To nie przypadek – przecież znaczna część organizacji III sektora była tworzona przez idealistów, a nie pragmatyków.

Jednym z przejawów tego braku realizmu jest mało efektywne zarządzanie zasobami. Zarządzającym wieloma organizacjami III sektora brak nawyku ciągłej kontroli, zestawiania kosztów z przychodami i zabiegania o przychody z działalności gospodarczej. W przypadku deficytów nie myśli się raczej, jak by poprawić efektywność wydatkowania pieniędzy czy działalności gospodarczej generującej dochody, dominuje natomiast myślenie, do kogo by się zwrócić o pomoc finansową, gdzie by tu napisać projekt o nowy grant itp. O mało efektywnym wykorzystywaniu posiadanych

zasobów świadczy też fakt, że tylko 10% organizacji pozarządowych umieszcza posiadane pieniądze na lokatach terminowych<sup>22</sup>.

Brak efektywnego zarządzania zasobami przejawia się też często w pochopnych decyzjach kupowania urządzeń (czy np. oprogramowania) na potrzeby pojedynczych zadań, potem nieprzydatnych (to zresztą również wynik braku zwyczaju tworzenia przemyślanych, długofalowych strategii, o czym za chwilę). Jeśli w biznesie potrzeba określonych urządzeń jedynie krótkoterminowo, to pewne usługi się zleca na zewnątrz (*outsourcing*).

Wydaje się, że poza idealistycznym myśleniem, w którym przedkłada się interes społeczny nad ekonomiczny, za brak efektywnego wydatkowania funduszy odpowiedzialny jest też sam system finansowania organizacji. Organizacje są rozliczane z realizacji krótkoterminowych projektów i nikt ich nie pyta strategicznie wykorzystywanie funduszy. Grantodawcy rozliczając dotacje zwracają uwagę na to, czy przyznane fundusze wydane zostały zgodnie z zaakceptowanym budżetem, a nie czy mogły być wydane bardziej efektywnie. Zresztą organizacje nie mogą pozwolić sobie na zmianę przeznaczenia pewnych funduszy w trakcie realizacji projektów, nawet jeśli okazało się, że mogłyby one zostać wydane sensowniej, ponieważ zazwyczaj nie mają swobody przenoszenia kosztów z jednej kategorii budżetowej na inną.

Nieefektywne zarządzanie zasobami, czy też wspomniany idealizm wielu pracowników III sektora, może mieć negatywny wpływ na przedsiębiorczość społeczną. Tworząc przedsiębiorstwa społeczne, zamiast myśleć w kategoriach biznesowych – jak efektywnie generować przychody – organizacje mogą wychodzić z założenia, że:

- na dobry cel społeczny, taki jak np. funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego, muszą się znaleźć fundusze,
- na produkt, który wykonali beneficjenci przedsiębiorstwa, mimo iż zazwyczaj jest droższy niż inne podobne produkty na rynku, musi się znaleźć klient<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, *op. cit.*, s. 28.

<sup>23</sup> Tu warto zaznaczyć różnicę pomiędzy marketingiem produktu przedsiębiorstwa społecznego a marketingiem produktu przedsiębiorstwa komercyjnego. O ile w pierwszym najważniejszy jest sam produkt i jego jakość, o tyle w drugim ważny jest nie tyle sam produkt, ile to, kto go wykonał. Inaczej trudno wytłumaczyć wyższą cenę produktu, związaną ze znacznie wyższymi kosztami jego wyprodukowania przez beneficjentów przedsiębiorstwa społecznego. Strategia marketingowa polega na przekonaniu klienta – potencjalnego odbiorcy produktu, że przez jego zakup poczuje się dowartościowany, wspierając pozytywny cel społeczny. To tylko jedna z możliwych strategii. Część przedsiębiorstw (zarówno w Polsce, jak i poza Polską), nie chwali się specjalnie tym, że są przedsiębiorstwami społecznymi, obawiając się zaetykietowania lub ewentualnych negatywnych konsekwencji dla zatrudnianych przez siebie beneficjentów. To, jaka strategia jest właściwa w jakich okolicznościach, pozostaje przedmiotem intensywnej debaty.

## Postawy wobec włączania interesariuszy czy beneficjentów w procesy decyzyjne. Demokratyczność zarządzania

Niektórzy wskazują demokratyczność zarządzania (w sensie włączania beneficjentów czy pracowników przedsiębiorstw w procesy zarządzania) jako nieodzowny warunek funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego. Bierze się to stąd, iż za wzór przedsiębiorstwa społecznego często uznaje się spółdzielnie socjalne, których istotą jest to, że członkowie jako współwłaściciele wspólnie zarządzają firmą – bądź mają duży, bezpośredni wpływ na zarządzanie.

I chociaż oczywiście formy zarządzania i własności nie muszą przekładać się na sukces ekonomiczny, to jednak jeśli celem przedsiębiorstw społecznych ma być włączanie społeczne osób zmarginalizowanych (beneficjentów czy pracowników przedsiębiorstwa), walka z ich wyuczoną przez bezrobocie bezradnością oraz przywracanie im poczucia wpływu na własne życie i otaczającą rzeczywistość, pewien poziom włączania ich w procesy decyzyjne dotyczące przedsiębiorstwa wydaje się istotny. Rosnący udział członków spółdzielni (zazwyczaj osób marginalizowanych społecznie) w podejmowaniu decyzji stanowi jedno z narzędzi resocjalizacji<sup>24</sup>.

Wydaje mi się jednak, że beneficjenci mogą niekiedy mieć ograniczony wpływ nawet na własne miejsce (pełnioną funkcję) w powstających przedsiębiorstwach, i trudno tu mówić o współrządzeniu.

Włączanie społeczne, czyli dawanie ludziom poczucia wpływu i możliwości podejmowania decyzji, czyli to, co dzisiaj się zgodnie z nomenklaturą unijną modnie określa angielskim terminem *empowerment*<sup>25</sup>, jest więc raczej dawaniem im poczucia wpływu na ich własne życie poprzez możliwość pracy, a nie włączaniem do współrządzenia, które wydaje się raczej działalnością pozorną.

Poza tym *empowerment* beneficjentów nie musi iść w parze z decentralizacją zarządzania i, moim zdaniem, wcale nie idzie. Jeśli oba zjawiska idą w tym samym kierunku, to jest to zmniejszenie stopnia i *empowerment*'u, i decentralizacji zarządzania.

Włączanie beneficjentów w decydowanie o kształcie świadczonych im usług (czy w wytwarzanie tych usług), czyli ich aktywizacja, było także tym, co tradycyjnie przypisywano działalności III sektora, za sprawą czego uważano działalność III sektora za efektywniejszą niż działania państwa<sup>26</sup>. Kierunek rozwoju oraz przemiany III sektora i jego otoczenia ostatnimi laty w Polsce mogą jednak w pewnym stopniu zagrażać postawom przychylnym wobec *empowermentu* beneficjentów. Wzrost uzależnienia od działalności generującej przychody wymaga profesjonalnego zaangażowania w działalność gospodarczą i świadczone usługi, co każe pozostawiać podejmowanie decyzji strategicznych profesjonalnym menadżerom, a nie beneficjentom, których umiejętności są ograniczone.

Wydaje się więc, że trudno o połączenie działalności gospodarczej i *empowermentu*, a tego połączenia wymaga idea przedsiębiorstwa społecznego. Z jednej strony, jak próbowałam pokazać powyżej, istnieje wiele barier dla postaw sprzyjających działalności gospodarczej, a z drugiej postawy komercyjne wydają się stać w sprzeczności z postawami przychylnymi dla *empowermentu*.

Ponadto uzależnienie od grantów, dotacji czy w ogóle środków publicznych, co jest faktem w przypadku większości organizacji III sektora, bez względu na zasięg prowadzonej działalności gospodarczej, i co pozostanie rzeczywistością zapewne w większości przedsiębiorstw społecznych, łączy się również z uzależnieniem od narzucanych wymogów i planów działania, tak więc nie tylko beneficjenci ostateczni, ale i same organizacje nie mają wielkiego pola manewru. I chociaż wiele projektów promuje *empowerment*, można tu mówić jedynie o *empowermencie* pozornym. Beneficjenci mogą decydować o tyle, o ile ich decyzje pokrywają się z wyobrażeniami grantodawców czy zleceniodawców.

Poza tym wydaje mi się, iż rozwój organizacji III sektora, który idzie w kierunku profesjonalizacji i komercjalizacji, co wiąże się z coraz większym podziałem zadań i wzrostem hierarchiczności, odchodzi tym samym od poziomego zarządzania, typowego dla prostych organizacji tworzonych przez zaangażowanych emocjonalnie wolontariuszy.

<sup>24</sup> W tym miejscu chciałam zaznaczyć, że moim zdaniem demokratyczność zarządzania nie może być warunkiem niezbędnym przedsiębiorczości społecznej. W wielu przypadkach udział beneficjentów w zarządzaniu byłby szkodliwy czy nawet niemożliwy. Myślę tu oczywiście o sytuacjach, w których przedsiębiorstwa społeczne są tworzone dla osób niezdolnych do zarządzania, czy to z powodu braku umiejętności zarządzania i planowania, czy wręcz niepełnosprawności intelektualnej (praca w Fundacji SYNAPSIS na rzecz osób z autyzmem niewątpliwie przyczyniła się do tej uwagi). Pamiętać należy przecież, że przedsiębiorstwa społeczne są tworzone dla osób zmarginalizowanych, a marginalizacja zazwyczaj wiąże się z brakiem możliwości czy umiejętności funkcjonowania na rynku pracy.

<sup>25</sup> Termin *empowerment* (pol. – upodmiotowienie, włączanie w procesy decyzyjne) nie jest nowy. Zyskał pewną popularność w socjologii już w 1977 roku, kiedy to pojawiła się słynna książka Petera L. Bergera i Richarda Johna Neuhausa *To empower people. The Role of Mediating Structures in Public Policy*. Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1977.

<sup>26</sup> J. E. Meyer (red). *Meeting Human Needs: Toward a New Social Philosophy* (Washington, DC, American Enterprise Institute, 1982; Ch. Hood and G F Schuppert (red.), *Delivering Public Services in Western Europe: Sharing Western European Experience of Paragovernment Organization*, London, Sage, 1988.

## Postawy wobec współpracy z prywatnym biznesem i sektorem państwowym

Jak pokazują badania, rośnie liczba organizacji, które utrzymują kontakty z biznesem.

W 2004 roku 70% utrzymywało częstsze lub rzadsze kontakty ze środowiskiem biznesu, co stanowiło duży wzrost w stosunku do roku 2002, kiedy takie kontakty deklarowała niewiele ponad połowa organizacji<sup>27</sup>. Można więc się spodziewać, że współpraca między III sektorem a sektorem biznesu ciągle rośnie, co jest konsekwencją zarówno przekonywania się organizacji pozarządowych do współpracy z biznesem, jak i wzrostu społecznej odpowiedzialności biznesu czy przekonania, że współpraca z organizacjami pozarządowymi może się okazać dobrym celem strategicznym, może się opłacić.

Nie zmienia się jednak zasadniczo liczba organizacji pozarządowych współpracujących z administracją państwową. 68% nie ma kontaktów z rządem i instytucjami państwowymi na szczeblu centralnym, 46% nie ma kontaktów z samorządem regionalnym, a 16,5% nie ma kontaktów z samorządami poziomu powiatu czy gminy. Dane te są porównywalne z danymi z 2002 roku. Rośnie jednak częstotliwość kontaktów już istniejących. To niewątpliwie zasługa uchwalonej w roku 2003 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, wymuszającej na samorządach lokalnych współpracę z organizacjami pozarządowymi. Pod koniec 2004 roku około połowy gmin miało uchwalony roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi – znacznie więcej niż dwa lata wcześniej<sup>28</sup>.

Bardziej szczegółowy opis współpracy między organizacjami pozarządowymi a samorządami lokalnymi w Polsce nie wydaje się tu niezbędny, gdyż kwestia ta ma dość bogatą bibliografię<sup>29</sup>.

Jednak, jak już wspomniano, dane sugerują, że współpraca rozwija się tam, gdzie już istniała, natomiast regulacje nie miały wpływu na inicjowanie jej w obszarach „białych plam”, nie skłoniły zatem ani organizacji, ani samorządów do wyjścia sobie naprzeciw.

Współpracę organizacji pozarządowych z administracją publiczną od lat ograniczają te same bariery. Wiele z nich jest pochodną ukształtowanych w czasach PRL-u negatywnych postaw wobec władzy w ogóle. Po krótkim okresie potransformacyjnym, kiedy władze lokalne były traktowane rzeczywiście jako MY – reprezentanci społeczeństw lokalnych, tak teraz znowu istnieje silny podział na MY (obywatele) i ONI (władza). Takie postawy są więc bardzo częste także wśród obywateli zrzeszonych w organizacjach III sektora. Często twierdzą oni, że władze różnych szczebli dbają wyłącznie o własne interesy i reelekcję, nie realizując przy tym obietnic przedwyborczych. Jednocześnie urzędy czy jednostki władz lokalnych są zajęte konfliktami między sobą z racji odmiennej przynależności partyjnej i nie chcą się angażować w relacje z kolejnymi podmiotami społecznymi. Poza tym, zdaniem pracowników organizacji pozarządowych, władze samorządowe nie doceniają roli organizacji, postrzegają je jako intruzów, którzy chcą im odebrać pieniądze, lub konkurencję, a nie jako partnerów. Ponadto traktują obowiązki współpracy wynikające z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>30</sup> jako zło konieczne, obciążenie kolejną porcją kosztownych zadań<sup>31</sup> (inna sprawa, że do takich postaw samorządów nierządkiem przyczyniają się postawy roszczeniowe organizacji). Organizacje uważają także, że pieniądze są rozdzielane przez samorzady na zasadach powiązań personalnych, więc i korupcji, a nie przejrzystych zasad i obiektywnych kryteriów.

Wiele partnerstw międzysektorowych zawiązało się tylko dlatego, że było to warunkiem uzyskania zewnętrznych środków finansowych (mowa tu o wielu funduszach unijnych, w tym IW EQUAL). Czy jednak te partnerstwa przetrwają, jeśli nie będą wspierane funduszami unijnymi, a za współpracę trzeba będzie zapłacić z własnych środków?

Wielu pracowników organizacji jest wciąż przekonanych, że współpraca z administracją publiczną jest niemożliwa, bo nie ma wzajemnego zrozumienia, i że urzędnicy państwowi zajmują się wyłącznie „bezduszną biurokracją”, że nie obchodzi ich rzeczywisty los ludzi, którym pomagają, a kiedy przyznają dotacje, zamiast skupić się na rzeczywistych rezultatach działalności organizacji, koncentrują się na „wyłapywaniu błędów” w sprawozdaniach i rozliczeniach. Między organizacjami a urzędami często całkowicie brakuje zaufania. Tymczasem, powszechne jest przekonanie, że „partnerstwo nie polega na przestrzeganiu prawa, ale na dostrzeżeniu swoich kompetencji i koordynacji działań”<sup>32</sup>. Wymaga otwarcia się na współpracę, czego wciąż brakuje. I nie tylko wśród organizacji III sektora, ale i ze strony administracji.

27 M. Gumkowska, J. Herbst, *op. cit.*, s. 33.

28 J. Herbst, *Stare problemy wedle nowych reguł. Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją w świetle badań ilościowych*, w: „Trzeci Sektor” 2005, nr 3, s. 51.

29 Zob. np. M. Rymaszka (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004; *Kwartalnik III Sektor* nr 3, *Partnerstwo czy Konkurencja* 3, lato 2005; *Współistnienie czy współpraca? Relacje sektora pozarządowego i administracji publicznej*, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2005; P. Gliński, *Dziesięć lat współpracy sektora publicznego i obywatelskiego: stan posiadania*, w: M. Wadowicki, Z. Woźniak (red.), *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, Municipium, Warszawa 2001; Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, w: P. Gliński, B. Lewestein, A. Siciński (red.), *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci Sektor*, IFIS PAN, Warszawa 2003.

30 Por. przyp. 11.

31 T. Tracz, „Niektóre aspekty współpracy władz publicznych z sektorem pozarządowym – niewykorzystane możliwości i mankamenty systemowe”, w: *Kwartalnik III Sektor* nr 3, lato 2005, *Partnerstwo czy Konkurencja*, ISP, Warszawa 2005, s. 34.

32 J. Herbst, „Stare problemy wedle nowych reguł. Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją w świetle badań ilościowych”, w: *III Sektor*, 2005, nr 3, s. 52.

Warto wszakże podkreślić, że przekonanie o braku dobrych intencji samorządowców to raczej ugruntowany element retoryki przedstawicieli sektora, trochę przerysowany obraz rzeczywistości. Trudno bowiem serio twierdzić, że samorządy nie współpracują z organizacjami, skoro fakty są takie, że zdecydowana większość z nich taką współpracę prowadzi, podobnie jak znaczna część organizacji korzysta ze wsparcia samorządów (choć oczywiście inną kwestią jest to, jak ta współpraca wygląda). Ten nawykowy, stereotypowy obraz partnerów publicznych wydaje się być więc specyficznym elementem kultury organizacyjnej polskiego sektora, istotny z punktu widzenia dyskusji o ekonomii społecznej w Polsce.

Do barier współpracy należy też kadencyjność władz, przez co wiele wysiłków należy rozpoczynać nieustannie od nowa z chwilą, gdy po wyborach zmieniają się zarówno polityczni decydenci, jak i urzędnicy.

Chociaż wygrywanie konkursów na realizację zadań publicznych jest dla wielu organizacji szansą przetrwania, wiele z nich boi się jednocześnie finansowego uzależnienia od władz lokalnych. Organizacje skarżą się na brak niezależności, coraz częściej również pojawiają się głosy, że ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie „wpycha” organizacje w rolę usługodawcy, który ma wypełniać zadania państwa, zamiast realizować inicjatywy obywatelskie. Organizacje uważają też, że administracja publiczna traktuje je jako tanią siłę roboczą – ponieważ wiele działań opierają na pracy społecznej, zlecając im zadania można zaoszczędzić. Problemem jest również przekonanie, że trudno zachować apolityczność, jeśli trzeba realizować zadania wytyczane i zlecane przez upolitycznione samorządy<sup>33</sup>.

Można więc powiedzieć, iż u wielu organizacji III sektora można zaobserwować opór wobec wykonywania zadań kontraktowanych przez administrację państwową; z drugiej jednak strony decydują się na to z uwagi na trudności finansowe.

## Zakorzenie w społeczności lokalnej i postawy wobec integracji tych społeczności

Zakorzenie w społeczności lokalnej i działalność na rzecz jej integracji nie wydaje się być mocną stroną polskich organizacji pozarządowych. Można tu wymienić kilka czynników, które przyczyniają się do tego stanu rzeczy.

Pierwszym z nich jest to, jakkolwiek cynicznie to brzmi, że w Polsce zakorzenie w społeczności lokalnej nie opłaca się organizacjom z finansowego punktu widzenia. Nie przekłada się bowiem na wsparcie finansowe, ponieważ nie ma w Polsce wielu ludzi bogatych, którzy chcieliby finansować działalność na rzecz ich wspólnoty lokalnej, a biedni beneficjenci nie są w stanie wspierać pomagających im organizacji. Co więcej, im społeczność lokalna jest biedniejsza (czyli bardziej potrzebująca takiego wsparcia), tym bardziej nie opłaca się w działania na jej rzecz inwestować, tym mniej więc jest prawdopodobne, że organizacje będą się w nie angażować. Chociaż międzynarodowe badania nad filantropią<sup>34</sup> wskazują, że najczęstszym i najhojniejszym (w stosunku do zasobów) darczyńcą organizacji są właśnie ludzie o niskich i przeciętnych dochodach, a ich wsparcie (niekoniecznie finansowe) może pośrednio sprawić, że jest się istotnym partnerem dla władz lokalnych, to wydaje się, że polskie organizacje z powodu trudności finansowych w pierwszej kolejności myślą o szybkim i bezpośrednim zdobyciu funduszy, dlatego wolą koncentrować się na szukaniu bogatych sponsorów (którymi mogą się okazać także samorządy) niż o zakorzenianiu się w społeczności, co wymaga czasu. Organizacje narzekają też na brak kultury filantropii w Polsce, przejawiający się brakiem wsparcia ich działań przez społeczność lokalną, zwłaszcza na biedniejszych obszarach. Jak pokazują badania<sup>35</sup>, w Polsce darczyńcami są przede wszystkim osoby z wykształceniem średnim lub wyższym oraz osoby o dochodach powyżej 1000 zł na członka gospodarstwa domowego. Wiąże się to zapewne z opisanym wyżej przekonaniem wielu Polaków, być może właśnie tych o niższym wykształceniu i niższych dochodach, że to państwo, któremu zresztą płaci się wysokie podatki, powinno zajmować się świadczeniem pomocy.

Polskie organizacje są więc, jak już wspominałam, bardziej nakierowane na grantodawców niż na mieszkańców lokalnych wspólnot, o czym świadczy chociażby procentowy udział poszczególnych źródeł w całości zasobów sektora. 16,5% dochodów organizacji w Polsce pochodzi ze źródeł samorządowych, 13,1% ze źródeł rządowych, a tylko 4,7% z darowizn osób prywatnych – i to niekoniecznie mieszkańców wspólnot, gdzie działają organizacje. Polskie organizacje próbują więc bardziej przypodobać się grantodawcom niż beneficjentom. Koncentrują się bardziej na rzetelnej realizacji projektów (bo to daje szansę otrzymania funduszy na kolejne projekty) niż na potrzebach i integracji społeczności lokalnych, w których działają. Większość realizowanych przez nie projektów (głównie unijnych, ale nie tylko) jest nastawionych nie na integrację lokalną i budowanie kapitału społecznego, ale na wzrost kapitału ludzkiego. Wiele projektów polega na szkoleniu określonych grup, wyodręb-

33 Por., Rymśza, A., „Partnerzy służby publicznej? Wyzwania współpracy sektora pozarządowego z administracją publiczną w świetle doświadczeń amerykańskich”, w: *Kwartalnik III sektor. Nr 3 lato 2005, Partnerstwo czy Konkurencja*, ISP, Warszawa 2005, s. 66

34 Omówione, między innymi, w książkach Michaela Nortona.

35 M. Gumkowska, *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport za badania 2005*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005, s. 21.

nionych ze względu na jakąś cechę (np. samotne, niepełnosprawne matki). Beneficjentami projektów są więc wyłącznie jednostki biorące udział w szkoleniach, ewentualnie ich rodziny, ale nie społeczności lokalne jako takie. Wypowiedzi moich respondentów oraz fakt, że przez lata realizacji dużej liczby rozmaitych projektów szkoleniowych stopa bezrobocia w Polsce nie malała (a spadła ostatnio chyba głównie ze względu na wyjazd ogromnej liczby Polaków do pracy za granicą) sugerowałyby, że efekt projektów szkoleniowych mających na celu zmniejszenie bezrobocia jest żaden. Kształcą pracowników, którzy wypierają innych, tych mniej wykształconych, z rynku pracy.

## Czy EQUAL pomoże?

Jak wspomniałam, dyskusje wokół ekonomii społecznej w ostatnich latach w Polsce wywołało przede wszystkim pojawienie się znaczących funduszy z Unii Europejskiej na rozwój ekonomii społecznej w Polsce (IW EQUAL, temat D)<sup>36</sup>. Program ma zasięg ogólnopolski i obejmuje wiele instytucji. Według danych Instytucji Zarządzającej (IZ EQUAL), w działaniu drugim bierze udział 24 partnerstw, w skład których wchodzi 257 instytucji, w tym 93 organizacje pozarządowe.

Pytanie, jakie się tu nasuwa, musi dotyczyć tego, czy jest to rzeczywiście dobry i skuteczny program dla rozwoju ekonomii społecznej w Polsce. Czy rzeczywiście umożliwi on, dzięki inwestycji ogromnych funduszy, utworzenie przedsiębiorstw społecznych, ale także wykształcenie postaw, w tym postaw pracowników III sektora, przychylnych tworzeniu takich przedsiębiorstw. Czy ten 3-letni program zdoła przyczynić się do ukształtowania w III sektorze kultury organizacyjnej skłaniającej do przedsiębiorczości społecznej?

Z jednej strony, wydaje się, że powinno się tak stać. Fundusze EQUAL-owskie umożliwiają powstawanie przedsiębiorstw społecznych, tworzenie ich infrastruktury, opracowywanie ich struktury organizacyjno-prawnej. W tzw. Działaniu trzecim zaś pomagają finansowo i organizacyjnie – wypracowane modele „włączać do głównego nurtu polityki” (tzw. *mainstreaming*).

Ponadto projekty – by być finansowane w ramach funduszy EQUAL-a – powinny opierać się na wielu elementach kultury organizacyjnej opisanych powyżej jako niezbędne dla ekonomii społecznej, takie jak zasada *empowermentu*. Powinny być innowacyjne oraz realizowane w partnerstwach międzysektorowych, włączając w to władze terytorialne obszarów, gdzie powstają przedsiębiorstwa społeczne. Te

powinny być zakorzenione w społecznościach lokalnych. Dodatkowo fundusze EQUAL-a umożliwiają zatrudnienie specjalistów (przedsiębiorców) z doświadczeniem biznesowym; w ramach programu organizowane są też liczne szkolenia, które mają wzmocnić umiejętności pracowników III sektora.

Szczególnie ważne znaczenie dla promowania przedsiębiorczości i ekonomii społecznej w Polsce przez IW EQUAL wydaje się być fakt, że program zachęca do prób zakładania innowacyjnych przedsiębiorstw bez żadnego ryzyka. Umożliwia testowanie różnorodnych pomysłów innowacyjnych, by się przekonać, czy się sprawdzają. Jeśli okażą się porażką, realizatorzy projektów nie będą pociągnięci do żadnej odpowiedzialności.

Tu jednak pojawia się pytanie, czy rzeczywiście w związku z tym program EQUAL promuje kulturę organizacyjną i postawy rzeczywiście przedsiębiorcze. Prawdziwą przedsiębiorczością nie jest bowiem tworzenie przedsiębiorstw społecznych za ogromne unijne dotacje, ale właśnie umiejętność i chęć podejmowania w ramach solidarności z wykluczonymi prawdziwego ryzyka w sytuacjach niedoboru, braku pomocy instytucji państwowych, a także wzięcie na siebie ryzyka finansowego. Nie chcę sugerować, że aby rozwijać ekonomię społeczną należałoby postawić (czy pozostawić) organizacje w sytuacji niedoboru, braku pomocy i ryzyka, jako że ekonomia społeczna to ekonomia „potrzeby” i „solidarności”. Chciałabym tylko pokazać słabe strony programu EQUAL. Bo chociaż ma on służyć podejmowaniu nowych, odważnych inicjatyw i „wyłowieniu” tych, które można będzie powielać, to jednak dopiero przyszłość pokaże, czy owe wypracowane modele rzeczywiście będą się „rozmnażać” bez ogromnych nakładów środków unijnych, za których efektywne wydanie nie trzeba brać odpowiedzialności. Realizowanie „bezpiecznego” projektu nie skłania do przemyślanych inwestycji, nie zachęca też do myślenia długofalowego, bo co prawda instytucje realizujące projek-

<sup>36</sup> Niniejsza publikacja powstaje zresztą także w ramach projektu finansowanego z tych funduszy.

ty są świadome, że drugiego EQUAL-a, nie będzie, ale wielu partnerów nie wychodzi myśleniem poza koniec projektu, czyli marzec 2008. Co więcej, uważa się, że jeśli nie będzie drugiego EQUAL-a, czyli programu finansującego działania z dziedziny ekonomii społecznej, nie wiadomo, czy organizacje III sektora, które obecnie są zaangażowane w tworzenie przedsiębiorstw społecznych, w dalszym ciągu będą się taką działalnością zajmować. Dość powiedzieć, że powodem, dla którego tzw. Działanie 3, nakierowane na popularyzację i włączanie do głównego nurtu polityki państwa wypracowanych modeli przedsiębiorstw społecznych, ma być realizowane równoległe z Działaniem 2, nastawionym na tworzenie tych modeli, jest to, iż zdaniem Instytucji Wdrażającej program IW EQUAL w Polsce, z uwagi na ograniczoną ilość środków na Działanie 3 już pod koniec Działania 2 większość instytucji zacznie szukać kolejnych projektów i aplikować o nie. Kolejne projekty nie muszą zaś mieć nic wspólnego z ekonomią społeczną. Gdyby więc Działanie 3 miało być realizowane po Działaniu 2, a nie jest to działanie obowiązkowe, wiele partnerstw w ogóle by się go nie podjęło, być może byłyby już zajęte całkowicie odmiennymi programami, na które właśnie Unia Europejska zdecydowała się przeznaczyć fundusze.<sup>37</sup>

Program EQUAL, z założenia nastawiony na wspieranie postaw przedsiębiorczych i budowanie w Polsce podstaw prawno-organizacyjnych przedsiębiorczości społecznej i przychylniej jej kultury organizacyjnej, tworzy więc w dużym stopniu sztuczną sytuację – odległą w wielu wymiarach od rzeczywistej przedsiębiorczości, na zasadzie podobnej do „odgórnego, czyli za odgórne pieniądze, wspierania oddolnych, spontanicznych inicjatyw”.

Gdyby wymogiem realizacji programów finansowanych z EQUAL-a był wkład własny czy odpowiedzialność za powodzenie projektu, bardzo niewiele instytucji III sektora zaangażowałoby się w ekonomię społeczną, a realizowane projekty byłyby projektami bezpiecznymi raczej niż innowacyjnymi.

Trudno podać więc alternatywę dla IW EQUAL, propozycję lepszego programu do budowania kultury organizacyjnej przychylniej przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Warto jednak być świadomym istniejącego ryzyka. Przyszłość pokaże, czy EQUAL rzeczywiście skutecznie rozwijał przedsiębiorczość społeczną w Polsce.

## Wpływ ekonomii społecznej na kulturę organizacyjną III sektora

W niniejszym tekście zastanawiałam się, jakie mogą być bariery kultury organizacyjnej III sektora dla rozwoju w Polsce gospodarki społecznej. Zadałam także pytanie, czy obecne wysiłki wielu środowisk, by spopularyzować ideę przedsiębiorczości społecznej, skupionych przede wszystkim wokół realizacji projektów w ramach IW EQUAL (temat D), będą skuteczne dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce, czy przyczynią się do stworzenia przychylniej przedsiębiorczości społecznej kultury organizacyjnej polskiego III sektora.

Na koniec warto się chwilę zastanowić nad konsekwencjami, jakie dla samych organizacji – czy szerzej: dla całego polskiego społeczeństwa – może mieć zmiana kultury organizacyjnej III sektora w kierunku nastawienia na działalność przedsiębiorczości społecznej. Bo niewątpliwie kultura organizacyjna się w jakimś stopniu zmieni, najpierw w instytucjach bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektów IW EQUAL.

Z pewnością oczekiwać można wielu zmian pozytywnych. Organizacje III sektora zdobędą nową wiedzę i nowe umiejętności. Prawdopodobnie nauczą się przywiązywać większą wagę do liczenia przychodów i kosztów, przez co zyskają szansę osiągnięcia większej efektywności. Może też będą bardziej polegać na samofinansowaniu. Współpraca z ludźmi biznesu otwiera możliwość pozyskiwania dużych prywatnych zasobów i talentów dla celów społecznych.

Zaangażowanie III sektora w przedsiębiorczość społeczną, w tym przedsiębiorczość jako taką, może jednak mieć też konsekwencje negatywne dla misji organizacji, a więc, pośrednio, i wielu grup społecznych. Mam tu na myśli przede wszystkim komercjalizację III sektora, przez którą w kontekście niniejszego tekstu rozumiem wzrost skali działalności gospodarczej, czy nawet gospodarki społecznej, co może skutkować zmniejszeniem się zaangażowania w inne formy działalności, oraz generalne upodabnianie się postaw, a więc całej kultury organizacyjnej do kultury zwykłych przedsiębiorstw biznesowych.

Ponieważ komercjalizacja III sektora nie jest głównym tematem niniejszego tekstu, poniżej wymienię tylko najważniejsze z towarzyszących jej procesów, które mogą mieć negatywne konsekwencje społeczne.

Wydaje się, że najważniejszym z nich może być, wspomniany już, wzrost myślenia w kategoriach kosztów i zysków czysto finansowych, przekładający się na przeliczanie wszystkiego na pieniądze. Po angielsku trafnie określa się to zjawisko terminem *bottom line thinking*. Przeliczanie wszystkiego

<sup>37</sup> Nietrudno zauważyć, że zainteresowania III sektora w Polsce bezpośrednio zależą od rodzaju dostępnych funduszy. Wiele organizacji, które niemalże za cel swojej działalności uznają dzisiaj budowanie w Polsce gospodarki społecznej, jeszcze trzy lata temu uważało, że ich misją jest przygotowanie Polski i polskich obywateli do wejścia do Unii Europejskiej.

na złotówki może zaś sprawić, że organizacje będą się skupiać na tym bardziej niż na rzeczywistej misji organizacji. Rosnąca chęć generowania przychodów może doprowadzić też do tego, że organizacje będą chciały prowadzić wyłącznie działalność przynoszącą przychody, odchodząc tym samym od działań czysto charytatywnych. W takiej sytuacji głównymi beneficjentami organizacji staną się osoby, które mogą pracować, i najlepiej dość efektywnie, względnie płacić za świadczone usługi, o czym już wspominałam. Może więc pojawić się tendencja do zostawiania samym sobie osób najbardziej zmarginalizowanych i nieprzystosowanych społecznie. Nastawione na efektywną pracę organizacje, tworząc kadry, będą wybierać raczej stąpających mocno po ziemi profesjonalistów (nawet niezaangażowanych) niż aktywistów, którzy chcą pracować dla idei. Nie będą też zainteresowane pracą wolontariuszy, którzy zresztą sami nie chcą pracować dla profesjonalnych, generujących dochody przedsiębiorstw za darmo. „Duch” sektora może ginąć. Tak samo zmianie ulec może (i chyba już ulega) atmosfera pracy w wielu organizacjach. Nastawienie na efektywność, nastawienie na minimalizację strat powoduje większy stres, większą kontrolę pracowników, większą wewnętrzną rywalizację. Komerccjalizacja organizacji niszczy atmosferę pracy jako wysiłku grupy ludzi, którzy chcą zrobić coś wspólnie dla społeczeństwa, dla marginalizowanych grup.

Prowadzenie działalności gospodarczej powoduje skrupulatne liczenie wpływów i wydatków, wywołuje też tendencję do czasochłonnej biurokratyzacji, której wymogi spełnia się kosztem innych aktywności przynoszących społeczne korzyści.

Jeśli organizacje III sektora będą miały dochody z tych samych źródeł, co firmy prywatne, to ich działalność też będzie podobna. Jeśli jedynym wyznacznikiem będzie to, iż będą zatrudniać wśród swoich pracowników osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (w tym np. osoby niepełnosprawne), mogą się zbliżać w pewnym sensie do zakładów pracy chronionej, a jeśli uda im się przekonać władze do dofinansowania ich działalności i zatrudniania trudnych beneficjentów, dodatkowo na tym zyskają<sup>38</sup>.

Ogólnie rzecz ujmując, przejmowanie przez organizacje zasad kultury komercyjnej grozi odrzuceniem wielu tradycyjnych funkcji pełnionych przez III sektor w społeczeństwie, w tym funkcji odpowiadania na potrzeby, którym rynek nie może sprostać. Komerccjalizujące się organizacje mogą stopniowo, mniej lub bardziej formalnie, przekształcać się w firmy komercyjne podejmujące „przy okazji” działalność o celach społecznych, typową dla coraz większej liczby firm w ogóle.

Co więcej, komercjalizacja wydaje się procesem samonapędzającym się. Jak już wspomniałam, prowadzenie działalności gospodarczej uniemożliwia staranie się o niektóre dotacje. Angażując się w działalność generującą przychody, organizacje mogą stracić darczyńców, którzy uznają, że nie potrzebują już one ich wsparcia. Jednocześnie mogą stracić poparcie społeczne, które też pośrednio przekłada się na wysokość darowizn, a ponadto jego utrata może zaowocować kwestionowaniem zasadności przywilejów podatkowych przysługujących wielu organizacjom III sektora. Wreszcie – mogą tracić wolontariuszy. To wszystko powoduje dalsze uzależnienie od działalności gospodarczej.

Wbrew barierom wynikającym z kultury organizacyjnej, komercjalizacja III sektora w Polsce może być procesem o tyle szybszym niż w innych krajach zachodnich, że rozwija się w społeczeństwie o dość słabej kulturze zorganizowanej filantropii, niewielkiej liczbie bogatych fundacji rozdających granty czy pojedynczych bogatych darczyńców oraz wciąż panującego powszechnie przekonania, że to na państwie ciąży obowiązek świadczenia pomocy społecznej.

38 Choć to w Polsce pewnie nieprędko nastąpi. Słyszałam jednak o przedsiębiorstwach społecznych w Anglii, gdzie osoby niepełnosprawne swoją pracą, czy raczej ściągany przez siebie dotacjami, „utrzymywały” resztę pracowników.

## Podsumowanie

Rozwój ekonomii społecznej, mającej na celu przede wszystkim aktywizację osób bezrobotnych, jest niewątpliwie bardzo istotny w dzisiejszej Polsce, o najwyższym poziomie bezrobocia w Unii Europejskiej. Ten rozwój, stymulowany wieloma programami, wśród których najważniejszym jest ostatnio IW EQUAL, natrafia jednak na wiele barier wynikających z kultury organizacyjnej III sektora w Polsce, i tworzących ją – wciąż silnych – choć ukształtowanych jeszcze w czasach PRL-u – postaw.

W tekście przedstawione zostały najważniejsze bariery rozwoju ekonomii społecznej w Polsce, wynikające z kultury organizacyjnej III sektora.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w kulturze organizacyjnej III sektora w Polsce można też odnaleźć elementy sprzyjające rozwojowi ekonomii społecznej. Wydaje się, że wiele organizacji, które przetrwały lata nieustannego dostosowywania swojej działalności i sposobu funkcjonowania do aktualnie dostępnych, ciągle nowych projektów i środków, stosunkowo szybko mogą nauczyć się także prowadzenia działalności gospodarczej, jeśli to im pomoże utrzymać się na „ryнку”. Organizacje III sektora są więc dość elastyczne (również ich pracownicy). Praca w organizacjach III sektora, w przeciwieństwie do sektora administracji publicznej czy biznesu, jest stosunkowo mało wyspecjalizowana, i poszczególni pracownicy zajmują się bardzo wieloma rzeczami z różnych obszarów funkcjonowania organizacji, przez co nabywają umiejętności łączenia różnych typów aktywności, a to w przedsiębiorczości społecznej jest niezwykle istotne. III sektor może też przyciągać wielu specjalistów, którzy z różnych powodów nie są w stanie pracować w sztywnych formach pracy w świecie biznesu. Wiele instytucji III sektora oferuje bowiem elastyczniejsze formy zatrudnienia i mniej sztywną atmosferę w pracy, co dla wielu osób jest istotniejsze niż wysokość zarobków. Jednocześnie przedsiębiorstwa społeczne potencjalnie mogą oferować wyższe zarobki niż organizacje nieprowadzące żadnej dzia-

łalności gospodarczej, co najwyżej działalność statutową odpłatną<sup>39</sup>. Ponadto, z upływem czasu, na skutek popularyzacji ekonomii społecznej w Polsce i coraz większego rozumienia jej istoty i znaczenia, prawdopodobnie maleć będą opory natury etycznej przed przedsiębiorczością społeczną.

Mimo istnienia elementów sprzyjających ekonomii społecznej w Polsce warto jednak skupić się na problemach stanowiących bariery jej rozwoju. Warto je operacjonalizować, uszczegóławiać i badać, gdyż to może przyczynić się do opracowywania skuteczniejszych programów budowania w Polsce kultury organizacyjnej przyjaznej dla ekonomii społecznej. Inaczej bowiem zapal do tworzenia przedsiębiorstw społecznych ustać może już w marcu 2008 roku, wraz z końcem funduszy IW EQUAL.

Opracowując takie programy warto zadbać o to, by organizacje III sektora jednocześnie nie traciły jednocześnie najważniejszych cech przesądających o ich roli w społeczeństwie. Nie można bowiem zapominać, że przesadne zachęcanie organizacji do angażowania się w gospodarkę społeczną może przyczynić się do komercjalizacji sektora, a tym samym wytworzyć w nim taką kulturę organizacyjną, przez którą może on tracić wiele dystyngtywnych funkcji społecznych tradycyjnie mu przypisywanych.

39 Która, jak wiadomo, w myśl ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (art. 9) ogranicza wysokość dochodów pracowników organizacji prowadzących odpłatną działalność statutową.

## Bibliografia

- G.W. Allport, „Attitudes”, w: C.C. Murchison, *A handbook of social psychology*, Clark University Press, Worcester 1935.
- P.L. Berger, R.J. Neuhaus, *To empower people. The Role of Mediating Structures in Public Policy*, D.C. Washington, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1977.
- J. Douglas, „Political Theories of Nonprofit Organizations”, w: J. Steven Ott, *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview Press, Boulder, CO 2001.
- E. Gelles, „The role of nonprofit sector as an initiator of new ideas in general was one of the most ‘valuable ‘distinctive contributions’ of the sector. Filler Commission”, w: J.M. Shafritz (red.), *International Encyclopedia of Public Policy and Administration* Westview Press, Boulder, CO, 1998.
- A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- P. Gliński, *Dziesięć lat współpracy sektora publicznego i obywatelskiego: stan posiadania*, w: M. Wadowicki, Z. Woźniak (red.), *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, Municipium, Warszawa 2001.
- P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, udostępniony maszynopis, Warszawa 2006.
- M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – Raport z badania 2002, 2004*, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2003;
- M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – Raport z badania 2004*, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2005.
- J. Herbst, *Stare problemy wedle nowych reguł. Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją w świetle badań ilościowych*, w: „Trzeci Sektor” 2005, nr 3.
- B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2003, s. 281, za: L. Zbigień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- *Kwartalnik III Sektor nr 3, Partnerstwo czy Konkurencja*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2005
- J.E. Meyer (red.), *Meeting Human Needs: Toward a New Social Philosophy* (Washington, DC, American Enterprise Institute, 1982; Ch. Hood, and G.F. Schuppert (red.), *Delivering Public Services in Western Europe: Sharing Western European Experience of Paragovernment Organization*, London, Sage, 1988.
- A. Rymśza, „Partnerzy służby publicznej? Wyzwania współpracy sektora pozarządowego z administracją publiczną w świetle doświadczeń amerykańskich”, w: *Kwartalnik III sektor. nr 3, lato 2005, Partnerstwo czy konkurencja*, ISP, Warszawa 2005.
- A. Rymśza, „Typologie organizacji pozarządowych w świetle badań i odniesień teoretycznych”, w: J. Hryniewicz (red.), *Przeciw ubóstwu i bezrobociu: lokalne inicjatywy obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
- M. Rymśza (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- L. Salamon, *America's Nonprofit Sector: A Primer*, The Foundation Center, New York 1999.
- C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- D.H. Smith, „The Impact of the Voluntary Sector on Society”, w: J. Steven Ott, *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview Press, Boulder, CO 2001.
- T. Tracz, „Niektóre aspekty współpracy władz publicznych z sektorem pozarządowym – niewykorzystane możliwości i mankamenty systemowe”, w: *Kwartalnik III sektor. nr 3, lato 2005, Partnerstwo czy konkurencja*, ISP, Warszawa 2005.
- Ustawa z 24 kwietnia o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873.
- Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, w: P. Gliński, B. Lewestein, A. Siciński (red.), *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci Sektor*, IFiS PAN, Warszawa 2003.
- *Współistnienie czy współpraca? Relacje sektora pozarządowego i administracji publicznej*, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2005.

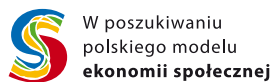
**Badania, które były w dużym stopniu podstawą formułowanych w tekście wniosków:**

1. Badania doktorskie (2003 rok). Ok. 20 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami polskich organizacji pozarządowych, zróżnicowanych pod względem wielkości, obszaru działalności, problematyki itp. na temat ich problemów i problemów całego sektora pozarządowego w Polsce oraz źródeł tych problemów.
2. 2006 rok – badania społeczności lokalnych w powiecie lubelskim i biłgorajskim, w tym organizacji pozarządowych (4 wywiady pogłębione w każdym powiecie), przeprowadzone w ramach finansowanego przez IW EQUAL projektu *W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej. Budujemy nowy Lisków*. Badane były organizacje pozarządowe i inne instytucje społeczne (jednostki samorządu terytorialnego, agencje lokalne, lokalne gazety, lokalni przedsiębiorcy). Tematem badań była społeczność lokalna powiatów oraz współpraca między instytucjami – w kontekście tworzenia przedsiębiorstw społecznych.
3. 2006 rok – badania 40 organizacji pozarządowych należących do Porozumienia AUTYZM-POLSKA, m.in. na temat barier w ich działalności. Metoda badawcza: wywiady/ankieta z wieloma pytaniami otwartymi (w tym pytanie o bariery).

EKONOMIA SPOŁECZNA TEKSTY jest serią wydawniczą prezentującą teksty ważne z punktu widzenia dyskusji o ekonomii społecznej. Seria powstała w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”.

Autorzy tekstów to: osoby związane z projektem, osoby aktywnie działające w obszarze ekonomii społecznej, a także przedstawiciele innych środowisk zainteresowanych ekonomią społeczną.

Wszystkie materiały publikowane w serii są dostępne na stronach portalu [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).



Niniejszy tekst powstał w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Administratorem projektu jest Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.