

Paweł Mikołajczak  
Robert Skikiewicz  
Anna Waligóra



# Finansowanie przedsiębiorstw społecznych w Polsce

**w warunkach gospodarki 4.0**

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

**Finansowanie  
przedsiębiorstw  
społecznych w Polsce  
w warunkach gospodarki 4.0**



Paweł Mikołajczak  
Robert Skikiewicz  
Anna Waligóra

# **Finansowanie przedsiębiorstw społecznych w Polsce w warunkach gospodarki 4.0**

**WYDAWNICTWO UEP**



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

Poznań 2024

## Komitet Redakcyjny

Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyl Czyżewski, Aleksandra Gawet (przewodnicząca),  
Tadeusz Kowalski, Piotr Lis, Krzysztof Malaga, Marzena Remlein, Eliza Szybowicz (sekretarz),  
Daria Wieczorek

## Recenzja

Marek A. Ćwiklicki

## Projekt okładki

Piotr Gotębniak

## Redakcja i korekta

Elżbieta Turzyńska

## Autorzy

 Paweł Mikołajczak (rozdział 2 i 3)

 Robert Skikiewicz (rozdział 4 i 5)

 Anna Waligóra (rozdział 1)

Sugerowane cytowanie: Mikołajczak, P., Skikiewicz, R. i Waligóra, A. (2024). *Finansowanie przedsiębiorstw społecznych w Polsce w warunkach gospodarki 4.0*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-223-8>

**ISBN: 978-83-8211-222-1**

**e-ISBN: 978-83-8211-223-8**

**<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-223-8>**

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Poznań 2024



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-  
-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w POZnanIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

<https://wydawnictwo.ue.poznan.pl/>, e-mail: [wydawnictwo@ue.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@ue.poznan.pl)

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup>, Stanisław Tuchołka

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań

tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	7
Rozdział 1	
Społeczne wyzwania przedsiębiorstw społecznych w warunkach gospodarki 4.0 .....	13
1.1. Niepewnoř na rynku pracy .....	13
1.2. Program gwarancji zatrudnienia a niepewnoř zatrudnienia .....	17
1.3. Wykluczenie cyfrowe vs. cyfrowy nomadyzm i potencjał robotyzacji funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych .....	18
1.4. Deficyty kompetencyjne .....	23
Rozdział 2	
Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych .....	26
2.1. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych .....	26
2.2. Rola dywersyfikacji źródeł finansowania w działalności przedsiębiorstw społecznych .....	30
2.3. Komercjalizacja działalności społecznej organizacji non profit .....	33
2.4. Innowacyjne źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych .....	37
2.4.1. Obligacje społeczne .....	38
2.4.2. Filantropia zaangażowana .....	44
2.4.3. Społeczne fundusze wysokiego ryzyka .....	46
2.4.4. Crowdfunding .....	48
2.5. Znaczenie instytucji wspierających powstawanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce .....	49
2.5.1. Towarzystwo Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (TISE S.A.) ..	49
2.5.2. Urzędy marszałkowskie i urzędy pracy .....	50
2.5.3. Powiatowe urzędy pracy .....	51
2.5.4. Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej .....	52
Rozdział 3	
Finansowanie przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2021 .....	55
3.1. Charakterystyka badania .....	55
3.2. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2021 .....	59

3.2.1. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w roku 2019 .....	59
3.2.2. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w roku 2020 .....	65
3.2.3. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w roku 2021 .....	70
3.3. Źródła finansowania .....	76
Rozdział 4	
Digitalizacja przedsiębiorstw społecznych i jej ograniczenia .....	83
4.1. Zakres korzystania z narzędzi digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych .....	83
4.2. Liczba narzędzi digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych .....	88
4.3. Rodzaje barier digitalizacji przedsiębiorstw społecznych .....	91
4.4. Liczba barier digitalizacji przedsiębiorstw społecznych .....	96
Rozdział 5	
Poziom digitalizacji a finansowanie przedsiębiorstw społecznych .....	99
5.1. Ocena zależności między poziomem przychodów a digitalizacją z zastosowaniem modeli regresji porządkowej .....	99
5.2. Segmentacja przedsiębiorstw społecznych na podstawie poziomu digitalizacji z zastosowaniem uogólnionej metody <i>k</i> -średnich .....	103
5.3. Struktura przychodów w segmentach przedsiębiorstw społecznych o różnym poziomie digitalizacji .....	107
Podsumowanie .....	109
Bibliografia .....	113
Spis tabel .....	123
Spis rysunków .....	125
Financing of social enterprises in Poland under the conditions of economy 4.0 ( <i>Summary</i> ) .....	129

## WSTĘP

Przemiany społeczne ostatniej, ale także wcześniejszych dekad spowodowały zmianę w podejściu do przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Po pierwsze, myślenie o nich poszerzyło się i nadal poszerza. Przedsiębiorstwo społeczne przestało być głównie synonimem spółdzielni socjalnej. Im szerzej do rozumienia przedsiębiorczości społecznej inkorporowane są założenia społecznej odpowiedzialności i etyki gospodarowania, a także podejścia i praktyki związane z celami zrównoważonego rozwoju ONZ, tym więcej form przedsiębiorczości społecznej jest rozpoznawanych.

Po drugie, pomimo że przedsiębiorczość społeczna jest specyficznym i specyficznym stymulowanym<sup>1</sup> sposobem funkcjonowania podmiotów gospodarujących na rynku, nie omijają jej wielkie przemiany społeczne – od technologicznych i związanych z funkcjonowaniem rynku pracy po społeczne, które w ostatnich latach sprowadzają się do dwóch wielkich haseł: pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie.

Po trzecie, po wielu latach „zamrożenia”, dyskusji i sporów na temat tego, czym jest ekonomia społeczna w Polsce, przyjęta została Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, która silnie rezonuje w kontekście polityk społecznych i praktyki funkcjonowania systemu wsparcia społecznego w Polsce, ale zdaje się, nie wywołała podobnego oddźwięku w biznesie, który – słusznie – staje się coraz ważniejszym stymulatorem rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce.

Zaobserwować można również ciągle powstawanie nowych organizacji społecznych, wzrost zainteresowania obywateli ich tworzeniem oraz uczestnictwem w proponowanych przez nie działaniach. Fundacji, stowarzyszeń i nieformalnych grup inicjatywnych jest co prawda więcej, ale dysponują one mniejszymi zasobami finansowymi (Klon/Jawor, 2022), co powoduje konieczność poszukiwania nowych dróg rozwoju dla tych z nich, które chcą na stałe zagościć w trzecim sektorze, ale także pomiędzy różnymi sferami aktywności społeczno-ekonomicznej, w różnego rodzaju partnerstwach.

---

<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce, szczególnie te posiadające ustawowy statut przedsiębiorstwa społecznego, mogą starać się lub niejako „z nadania” otrzymywać różnego rodzaju dotacje publiczne. Kwestia ta i wynikające z niej trudności w konstruowaniu postaw przedsiębiorczych przedsiębiorstw społecznych zostały szerzej omówione w rozdziale 1 i 2 monografii.



Polacy, szczególnie młodzi, stają się także coraz bardziej świadomymi konsumentami, zwracającymi uwagę nie tylko na ekologiczne pochodzenie produktów, ale też na prospołeczny i etyczny kontekst ich powstawania (Kamińska i Krakowiak-Drzewiecka, 2023). Przedsiębiorczość społeczna jest lub przynajmniej powinna być coraz ważniejszym dostarczycielem szeroko dostępnych na rynku produktów i usług.

W niniejszej publikacji przyjęto szeroką definicję przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych. Uwzględnia ona zarówno działania przedsiębiorcze i podmioty rozpoznane w ekonomii społecznej, jak i podmioty przedsiębiorczości społecznej funkcjonujące w większym stopniu w odniesieniu do otwartego rynku – organizacje trzeciego sektora prowadzące działalność gospodarczą oraz podmioty otwartego rynku prowadzące działalność w myśl ustawowych i etycznych założeń przedsiębiorczości społecznej. Takie podejście jest uzasadnione także z punktu widzenia międzynarodowego podejścia do sposobu definiowania przedsiębiorstwa społecznego w badaniach naukowych (Waligóra, 2022a). Każdorazowo, kiedy w książce pojawia się wskazanie na podmioty ekonomii społecznej, chodzi o podmioty gospodarujące wymienione w Ustawie o ekonomii społecznej (zarówno profitowe, jak i nieprofitowe). Każdorazowo, kiedy w książce pojawia się wskazanie na przedsiębiorstwa społeczne, chodzi o zbiór podmiotów gospodarujących, funkcjonujących w myśl zasad ekonomii społecznej, czyli zarówno o podmioty uwzględnione w ustawie, jak i takie, które we współpracy np. z biznesem tworzą nową, względem doświadczeń polskiej gospodarki społecznej, jakość.

Funkcjonowaniu przedsiębiorczości społecznej w Polsce powinna także sprzyjać postępująca digitalizacja/cyfryzacja w dobie gospodarki 4.0<sup>2</sup>, niejako uniezależniająca granice funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych od granic kraju, konieczności spotkań twarzą w twarz, finansowania marketingu bezpośredniego czy osobistego składania podpisów. Jednak tak się nie dzieje lub nie dzieje się tak w oczekiwanym stopniu. Różne badania pokazują, że przedsiębiorstwa społeczne, a w szczególności spółdzielnie socjalne, odstają pod względem korzystania z nowoczesnych zasobów i rozwiązań od wolnorynkowych konkurentów. Innowacyjność, zarówno w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, jak i kształtowania jego produktów i usług, nie jest często spotykana; jest natomiast często

---

<sup>2</sup> Czwarta rewolucja przemysłowa – uogólniająca koncepcja odnosząca się do pojęcia rewolucji przemysłowej prowadzącej do przyjęcia modelu wytwarzania zwanego przemysłem 4.0 lub gospodarką 4.0 wskutek wykorzystania sprzężeń zwrotnych pomiędzy automatyzacją, przetwarzaniem i wymianą danych a nowoczesnymi technikami wytwórczymi.

stymulowana zewnętrznie jako rodzaj innowacji, a nie standardu funkcjonowania (Wilk i Żabiński, 2019). W realiach gospodarki 4.0, digitalizacja stała się konieczną inwestycją dla wszystkich jednostek. Dla niektórych podmiotów jest ona warunkiem przetrwania organizacji, a dla innych źródłem możliwości rozwojowych. Kluczowe są przy tym z jednej strony środki finansowe konieczne do zakupu narzędzi cyfrowych, z drugiej zaś zasoby niefinansowe potrzebne do ich wdrożenia i obsługi. Jednak wobec często podkreślanej w badaniach naukowych zależności przedsiębiorstw społecznych od trudno dostępnych zasobów proces ich digitalizacji jest niezwykle trudnym wyzwaniem. W publikacjach naukowych wskazuje się, że digitalizacja wpływa na wiele różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym na ich produktywność, zatrudnienie, sytuację finansową i rentowność (Abou-Foul i in., 2021; Broccardo i in., 2023; Evangelista i in., 2014; Indriastuti i Kartika, 2022).

Niniejsze badanie wypełnia lukę w aktualnej literaturze naukowej poświęconej przedsiębiorczości społecznej, a szerzej finansom przedsiębiorstw społecznych. Według najlepszej wiedzy autorów nie istnieje publikacja, która w tak kompleksowy sposób, jak zostało to ujęte w niniejszej książce, bada związki między stopniem digitalizacji przedsiębiorstwa a jego źródłami finansowania i wielkością przychodów. Dokonując przeglądu dostępnych baz artykułów naukowych i publikacji branżowych, nie doszukano się również wielu badań na temat digitalizacji przedsiębiorstw społecznych. Dlatego i w tym nurcie badań niniejsza publikacja wydaje się unikatowa. Dodatkowym atutem książki jest ujęcie badanych zależności w różnych kluczowych dla gospodarki przedziałach czasu (okresów przed pandemią, w jej trakcie i po jej ustąpieniu) i kontekstach, w tym gospodarki 4.0 i związanego z nią deficytu kompetencji cyfrowych, a także niepewności na rynku pracy.

Głównym celem monografii jest ocena zależności między poziomem digitalizacji a finansowaniem przedsiębiorstw społecznych. Cele szczegółowe obejmują: określenie poziomu digitalizacji przedsiębiorstw społecznych oraz ocenę dywersyfikacji źródeł finansowania przedsiębiorstw i kształtowania się ich przychodów w latach 2019–2021.

Autorzy postawili kilka kluczowych problemów badawczych wyrażonych w postaci poniższych szczegółowych pytań badawczych:

- Jakim uwarunkowaniom ekonomiczno-społecznym podlegają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce?
- Jakie są najważniejsze wyzwania przedsiębiorstw społecznych w gospodarce 4.0?

- Jakie innowacyjne instrumenty finansowania przedsiębiorstw społecznych mogą zwiększyć potencjał ekonomiczny polskich przedsiębiorstw społecznych i poziom dywersyfikacji ich źródeł finansowania?
- Jak kształtowały się przychody przedsiębiorstw społecznych w Polsce w latach 2019–2021?
- Jaki jest stopień dywersyfikacji źródeł finansowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce?
- Jaki jest stopień digitalizacji przedsiębiorstw społecznych w Polsce?
- Jakie są zależności między stopniem digitalizacji przedsiębiorstw społecznych a wielkością ich przychodów?

Zawarte w publikacji informacje pochodzą zasadniczo z dwóch typów badań: analizy literatury oraz badania ankietowego.

Przegląd literatury naukowej, zastosowane metody i techniki statystyczne, w tym modele regresji porządkowej, analiza korelacji rang Spearmana czy segmentacja z użyciem uogólnionej metody  $k$ -średnich, pozwoliły na odpowiedź na powyższe pytania.

Monografia składa się z pięciu części głównych, w których zostały omówione następujące zagadnienia:

W rozdziale 1 pt. *Spółeczne wyzwania przedsiębiorstw społecznych w warunkach gospodarki 4.0* wskazano najważniejsze czynniki determinujące obecną sytuację przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Omówiono m.in. znaczenie zjawiska niepewności na rynku pracy, przygotowania do funkcjonowania w warunkach gospodarki 4.0 (wykluczenie cyfrowe vs. cyfrowy nomadyzm), znaczenie robotyzacji przedsiębiorstw społecznych oraz wpływ deficytów kompetencyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych.

W rozdziale 2 pt. *Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych* zaprezentowano kluczowe dla działalności przedsiębiorstw społecznych możliwości zasilania kapitałowego. Omówiono i usystematyzowano dostępne w Polsce źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych. Na gruncie obecnych w literaturze naukowej poświęconej przedsiębiorstwom społecznym teorii wskazano rolę dywersyfikacji źródeł finansowania oraz zidentyfikowano ich innowacyjne kategorie w kontekście międzynarodowym.

W rozdziale 3 pt. *Finansowanie przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2012* scharakteryzowano badanie. Przeprowadzono analizę wielkości przychodów badanych przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2021 oraz źródeł ich finansowania według kryteriów segmentacyjnych, tj. formy prawnej, roku powstania, głównego obszaru działalności, siedziby oraz liczby zatrudnionych pracowników.

W rozdziale 4 pt. *Digitalizacja przedsiębiorstw społecznych i jej ograniczenia* przedstawiono ranking narzędzi digitalizacji utworzony na podstawie częstości korzystania z nich przez przedsiębiorstwa społeczne. Wskazano, które przedsiębiorstwa wyróżniały się pod względem częstości korzystania z najpopularniejszych narzędzi digitalizacji. Ustalono również strukturę przedsiębiorstw społecznych ze względu na liczbę narzędzi digitalizacji. Przedmiotem analiz zamieszczonych w rozdziale były ponadto bariery digitalizacji. Określona została częstość występowania barier digitalizacji, a następnie przedstawiono strukturę przedsiębiorstw społecznych ze względu na liczbę barier digitalizacji.

W rozdziale 5 pt. *Poziom digitalizacji a finansowanie przedsiębiorstw społecznych* dokonano oceny zależności między digitalizacją a przychodami osiąganymi przez przedsiębiorstwa społeczne, zastosowano analizę korelacji rang Spearmana i modele regresji porządkowej. Ustalono, jakie jest finansowanie przedsiębiorstw społecznych o najniższym i najwyższym poziomie digitalizacji, przeprowadzając segmentację z użyciem uogólnionej metody *k*-średnich, która pozwoliła wyodrębnić trzy segmenty – o niskim, umiarkowanym i wysokim poziomie digitalizacji. Następnie potwierdzono, że między segmentami występują statystycznie istotne różnice w zakresie poziomu osiągniętych przychodów.

W ostatniej części zawarto wnioski z przeprowadzonych badań oraz rekomendacje do dalszych badań.

Monografia powstała we współpracy pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu: prof. Pawła Mikołajczaka z Katedry Pieniądza i Bankowości (Instytut Finansów), dr. Roberta Skikiewicza z Katedry Badań Rynku i Usług (Instytut Marketingu) oraz dr Anny Waligóry z Katedry Socjologii i Etyki Gospodarczej (Instytut Ekonomiczno-Społeczny).

Autorzy dziękują dr Joannie Schmidt z Katedry Edukacji i Rozwoju Kadr (Instytut Ekonomiczno-Społeczny) za ważne i twórcze uczestnictwo w pracach projektowych, których zwieńczeniem jest niniejsza publikacja.

Książka jest efektem badań w ramach projektu sfinansowanego z programu „Regionalna Inicjatywa na rzecz Doskonałości” Ministra Edukacji i Nauki RP, lata 2019–2023, dofinansowanie nr 004/RID/2018/19, zrealizowanego wśród polskich przedsiębiorstw społecznych.

Monografia może być źródłem ważnych informacji dla osób zajmujących kluczowe stanowiska zarządcze w przedsiębiorstwach społecznych i organizacjach non profit. Dostarcza najnowszych informacji na temat współczesnych możliwości pozyskiwania kapitału przez te jednostki, ukazując je na tle dostępności finansowania działalności polskich przedsiębiorstw społecznych i poziomu ich digitalizacji. Publikacja ma także znaczenie dla

menedżerów przedsiębiorstw społecznych. Może być również wykorzystana w celach dydaktycznych przez studentów studiujących nauki społeczne, ze szczególnym uwzględnieniem kierunków ekonomicznych i finansowych. Ponadto monografia wpisuje się w tematykę zrównoważonego rozwoju. Zawarte są w niej wnioski dla decydentów instytucji polityki społecznej, współtworzących system wsparcia rozwoju ekonomii społecznej w Polsce.

## Rozdział 1

# SPOŁECZNE WYZWANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W WARUNKACH GOSPODARKI 4.0

### 1.1. Niepewność na rynku pracy

Niepewność jest w literaturze traktowana jako immanentna cecha współczesnego rynku pracy. W najszerszym, kulturowym sensie odnosi się ona do czasów i warunków, w jakich współcześnie funkcjonujemy – płynnej nowoczesności (Bauman, 2007) regulującej indywidualne i instytucjonalne podejście do działania w świecie społecznym. Immanentną cechą współczesności jest w tym kontekście niepewność (np. pokoju na świecie, jutra, zatrudnienia), która z jednej strony warunkuje wielkie procesy ekonomiczne, a z drugiej determinuje wybory i decyzje jednostek.

Niepewność w rozumieniu ekonomicznym dotyczy zarówno przedsiębiorstwa (instytucji), jak i pracownika (jednostki). W odniesieniu do podmiotów gospodarujących chodzi przede wszystkim o warunki późnego kapitalizmu, takie jak technologizacja, globalizacja i indywidualizacja (Bochenek, 2012; Nosal, 2019), które rugują z myślenia i działania rynkowego szeroko rozumiany kolektywizm i działanie nienakierowane na zysk *sensu stricto*. W odniesieniu do pracowników i osób poszukujących pracy niepewność łączy się m.in. ze zjawiskiem prekariatu i prekarności zatrudnienia, czyli permanentnego poczucia tymczasowości i zagrożenia możliwością utraty pracy (Standing, 2020). Prekarność skutkuje utratą zaufania do rynku i pozorną zgodą na tymczasowe (płynne) warunki zatrudnienia, które w perspektywie jednostkowych biografii mogą okazać się życiowymi wyborami, determinującymi postawy wobec świata. Pałęcka i Płucienniczak (2017) wskazują na trzy wymiary prekarności: makrospołeczny – prekarne zatrudnienie, mezospołeczny – prekariat jako ruch społeczny i mikrospołeczny – prekarność jako indywidualne doświadczenie, wskazujące, jak rozległym i wielowymiarowym doświadczeniem jest niepewność na rynku pracy. Z kolei rozważania ekonomiczne obejmują podejście przedstawiające konsekwencje prekarnego zatrudnienia dla gospodarki jako całości. Z punktu widzenia organizacji badania dotyczą głównie działań podmiotów komercyjnych w zakresie kształtowania ich konkurencyjności, radzenia sobie ze zmianami technologicznymi i optymalizacją kosztów (Mikołajczak, 2021a).

W ekonomii, podobnie jak w socjologii, niepewność rynku pracy sprawdzana jest najczęściej do niepewności stabilności sytuacji firmy na rynku lub do niepewności zatrudnienia, a ta z kolei jest definiowana jako „postrzegane zagrożenie utraty pracy oraz obawy związane z tym zagrożeniem”<sup>3</sup> (De Witte, 2005, s. 1). Kwestią tą zajmuje się wielu badaczy; w jej ramach wypracowano różnorodne podejścia i modele. Na przykład Mikołajczak (2022b) opracował trzy modele dla różnych poziomów wykorzystania elastycznych form w przedsiębiorstwach społecznych, które zidentyfikowały statystycznie istotne czynniki powodujące niepewność zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce. W tabeli 1.1 przedstawiono kształtujące się w różnym czasie podejścia teoretyczne do zagadnienia niepewności zatrudnienia.

Tabela 1.1. Niepewność zatrudnienia – podejścia teoretyczne

Nazwa podejścia	Wyróżniki podejścia
Teoria kontraktu psychologicznego (lata 60. XX w.)	Rodzaje kontraktów: 1. Transakcyjny (brak długoterminowych zobowiązań stron, a jego głównym elementem jest wymiana wynagrodzenia za wysiłek włożony w pracę). 2. Relacyjny („wymiana” lojalności pracownika za bezpieczeństwo zatrudnienia). „Kluczowym elementem tego podejścia jest jego subiektywność: każda ze stron kontraktu psychologicznego uważa, że obie zgodziły się na określone (te same) warunki wymiany, co w rzeczywistości nie zawsze musi być prawdą, gdyż rozumienie tych ustaleń może być odmienne. W sytuacji, gdy jedna z nich uważa, że druga nie wywiązała się ze swoich zobowiązań, mamy do czynienia z naruszeniem ( <i>violation</i> ) kontraktu” (Chojnacki, 2015 s. 41).
Model niepewności zatrudnienia Greenhalgha i Rosenblatt (lata 70. XX w.)	Kluczowe elementy modelu: 1. Pożądana ciągłość: jeśli pracownik nie pragnie utrzymać pracy w obecnej postaci, tylko odchodzi do innej organizacji czy też awansuje na bardziej atrakcyjne stanowisko, nie mamy do czynienia z niepewnością zatrudnienia. 2. Subiektywne zagrożenie: jeśli pracownik postrzega swoje zatrudnienie jako zagrożone, nie ma znaczenia, czy jest to stan faktyczny, czy też niewłaściwa interpretacja płynących z otoczenia sygnałów.

<sup>3</sup> Tłumaczenie cytatów z języka angielskiego na język polski w rozdziale 1: Anna Waligóra.

Tabela 1.1 – cd.

Nazwa podejścia	Wyróżniki podejścia
	3. Szerokie rozumienie sytuacji zatrudnienia. 4. Postrzegana bezsilność: pracownik może odczuwać subiektywne zagrożenie, jeśli jednak jest przekonany, że może stawić mu czoła, nie będzie to skutkowało negatywnymi konsekwencjami (w przeciwnym razie będzie on doświadczał niepewności zatrudnienia).
Teoria stresu i radzenia sobie ( <i>coping</i> ) Lazarusa i Folkman (lata 80. XX w.)	Założenia: 1. Jednostka i środowisko pozostają ze sobą w ciągłej wzajemnej relacji. 2. Jeśli relacja z otoczeniem jest uznawana przez jednostkę za obciążającą, pojawia się stres. 3. Jednostka ocenia sytuację w kategoriach szkody (1), zagrożenia (2), wyzwania (3) lub korzyści (4). 4. Następuje rozpoznanie zasobów i kosztów. 5. Jednostka przechodzi proces radzenia sobie z zaistniałą sytuacją.
Teoria zachowania zasobów Hobfolla (1989 r.)	Istnieją cztery rodzaje zasobów: 1. Obiekty (przedmioty lub zasoby o ogólnej przyjętej wartości, w tym zasoby rzadkie). 2. Warunki (np. zatrudnienie). 3. Zasoby osobiste (np. umiejętność radzenia sobie ze stresem). 4. Zasoby energetyczne pozwalające zdobywać inne zasoby (np. czas lub wiedza). W sytuacji utraty zasobów jednostka dokonuje: 1. Reinterpretacji zagrożenia jako wyzwania. 2. Ponownej oceny utraconych zasobów (np. ich dewaluacji). 3. „Radzenia sobie” poprzez redefinicję lub rekombinację dostępnych zasobów (nowa strategia działania).

Źródło: na podstawie: (Chojnacki, 2015).

Niepewność zatrudnienia ma szereg konsekwencji, spośród których dla pracownika badacze najczęściej wskazują na bierność zawodową, spadek zaangażowania w pracę, prokrastynację czy pogorszenie dobrostanu psychicznego (Rivero, 2021). Znacznie rzadziej badacze wymieniają wzmocnienie postaw proaktywnych wśród pracowników czy wzrost ich innowacyjności. (Nie)pewność zatrudnienia jest zatem jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego rynku pracy (Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 4 lipca 2017 r. w sprawie warunków pracy i niepewności zatrudnienia). Według badań *Pan-European opinion poll on occupational safety and health*



z 2013 r. aż 72% osób aktywnych zawodowo doświadcza niepewności zatrudnienia (Chirkowska-Smolak i Czumak, 2021).

Inne ważne badanie dotyczące niepewności zatrudnienia i jej konsekwencji na wczesnym etapie kariery zawodowej doprowadziło do opracowania pojęcia efektu blizny (*scarring effect*). Zjawisko to odnosi się do spadku aspiracji zawodowych osób, które doświadczyły niepewności zatrudnienia na wczesnym etapie kariery zawodowej. Badacze ustalili, że kariery zawodowe osób „z blizną” są, w porównaniu z osobami, które nie doświadczyły trudności, mniej rozwinięte, a aspiracje finansowe na rynku pracy osób „z blizną” są niższe (Arulampalam i in., 2001; Kiersztyn, 2020; Michoń, 2017; Nilsen i Reiso, 2011).

W ujęciu operacyjnym niepewność na rynku pracy opisywana jest za pomocą wskaźników rynku pracy, do których, według różnych ustaleń, zaliczać się mogą:

- stopa bezrobocia rejestrowanego,
- wskaźnik aktywności ekonomicznej,
- wskaźnik zatrudnienia,
- wskaźnik zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem,
- stopa bezrobocia BAEL (Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności),
- stopa bezrobocia kobiet BAEL,
- przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw,
- przeciętne wynagrodzenie w podziale na przemysł, budownictwo i handel.

Wymienione wskaźniki są najczęściej wyrażane w procentach i kwotach; determinuje to określony sposób myślenia i używania informacji o niepewności na rynku pracy, np. w dyskursie społecznym. Warto jednak podkreślić i podkreślać, że wskaźniki to nie tylko złożone konstrukty statystyczne, ale także opis dalece bardziej złożonej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej i swoisty obraz jakości życia.

Konstatacja ta jest niezwykle ważna z perspektywy założeń i celów przedsiębiorczości społecznej, ponieważ wszelkie działania prowadzone w tym obszarze aktywności ekonomicznej sytuują się pomiędzy gospodarką a społeczeństwem. Na przedsiębiorczość społeczną nakładane są założenia i cele wykraczające poza wymiar oparty na wskaźnikach liczbowych. Wynika to z idei ekonomii społecznej, formy prawnej przedsiębiorstw społecznych, struktury ich zarządzania, zatrudnienia, dostępnych zasobów oraz sposobów finansowania tych podmiotów (Mikołajczak, 2021b; Waligóra 2022a). Konkludując, od przedsiębiorstw społecznych wymaga się więcej niż od innych podmiotów gospodarujących; często też przedsiębiorstwa społeczne otrzymują różnorakie preferencje (np. klauzula społeczna w zamówieniach

publicznych, preferencyjne stawki wynajmu lokalu) i wsparcie finansowe wspomagające je w realizacji zadań społecznie uznanych za ważne (np. ograniczanie bezrobocia, działalność na rzecz środowiska, realizacja tzw. misji społecznej), na które nie mogą liczyć przedsiębiorcy z otwartego rynku.

Przedsiębiorstwa społeczne konkurują więc w nierównej grze rynkowej, która postrzegana przez pryzmat zjawiska niepewności zatrudnienia, a szerzej niepewności rynku pracy, nabiera nowego wymiaru. Z racji charakteru kadr, które składają się na przedsiębiorstwa społeczne, lub osób, które z perspektywy polskiego prawa są w sposób szczególny zaproszone do współtworzenia przedsiębiorstw społecznych (m.in. osoby długotrwale bezrobotne, osoby powracające na rynek pracy, osoby w kryzysie bezdomności, osoby powracające z nieudanych emigracji zarobkowych), konsekwencje niepewności na rynku pracy oddziałują silniej na szeroko rozumiane przedsiębiorstwa społeczne niż na inne podmioty gospodarujące.

## **1.2. Program gwarancji zatrudnienia a niepewność zatrudnienia**

Rozwiązaniem, które ze względu na swoją istotę sytuuje się niejako poza otwartym rynkiem pracy, ale równocześnie ze względu na swoją ideę wpisuje się w założenia przedsiębiorczości społecznej, jest program gwarancji zatrudnienia. Wedle jego założeń „każda osoba poszukująca pracy powinna otrzymać możliwość jej wykonywania, niezależnie od swojej sytuacji czy od stanu gospodarki” (Tcherneva, 2020, s. 17), przy czym praca ta powinna zostać zorganizowana i opłacona ze środków publicznych. Program gwarancji zatrudnienia jest uważany za kontrowersyjny – z jednej strony ocenia się go jako powrót do rozwiązań charakterystycznych dla gospodarek centralnie sterowanych, z drugiej zaś upatruje się w nim szansy (podobnie jak w przedsiębiorstwach społecznych) na włączenie do gry rynkowej osób, które z różnych względów w niej obecnie nie uczestniczą. Program był pilotażowo testowany m.in. w Stanach Zjednoczonych (Work Progress Administration, 1935–1943), Argentynie (Jefes Plan, 2002–2005), Wielkiej Brytanii (London Olympic Games and the Olympic Delivery Authority, 2006–2014), Indiach (Mahatma Gandhi National Rural Guarantee Act, realizowany nadal od 2006 r.) i Francji (Zero long-term unemployment zones, 2017–2021). Rozważane jest uruchomienie go w Polsce.

### **1.3. Wykluczenie cyfrowe vs. cyfrowy nomadyzm i potencjał robotyzacji funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych**

Innym niezwykle ważnym wyzwaniem i kontekstem, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne, są stosunek i kompetencje, zarówno osób, jak i podmiotów gospodarujących, do wykorzystywania nowoczesnych technologii w działaniu rynkowym. Realizuje się on na kontinuum wykluczenie cyfrowe vs. cyfrowy nomadyzm, ale także w odniesieniu do szerszych zjawisk rynku pracy, związanych m.in. z jego robotyzacją.

Wykluczenie cyfrowe jest w literaturze traktowane jako aspekt wykluczenia społecznego. Należy wyróżnić dwa jego rodzaje: wykluczenie ze względu na brak dostępu do komputera (alternatywnych sprzętów) i internetu oraz wykluczenie ze względu na niechęć do korzystania z nowoczesnych technologii (Kujawski, 2018). Osoby i podmioty pozostające poza rzeczywistością cyfrową nie uczestniczą w wielu aspektach życia społecznego i konkurencji rynkowej i nie korzystają z jej zasobów. W 2018 r. w Grupie Wyszehradzkiej przeprowadzono badania (obejmujące wszystkie ówczesnie zrzeszone państwa w Unii Europejskiej) dotyczące korzystania z internetu i dostarczanych tą drogą rozwiązań i narzędzi cyfrowych. Zaprezentowane w tabeli 1.2 wyniki badań wskazują, że w ostatniej dekadzie Polska nie odstawała znacznie od współpartnerów akcesyjnych, jeśli chodzi o korzystanie z zasobów cyfrowej rzeczywistości. Mimo że obecnie rynek e-commerce w Polsce rozwija się prężniej niż we wskazanych w tabeli latach, a obywatele chętniej korzystają z internetu i jego możliwości (IAB Polska, 2022), obszar przedsiębiorczości społecznej ma jeszcze wiele do nadrobienia.

Cyfrowy nomadyzm jest to z kolei pojęcie utożsamiane najczęściej z młodym pokoleniem, które odmiennie od wcześniejszych pokoleń definiuje podejście do pracy, czasu wolnego i korzystanie z nowych technologii. Cyfrowy nomada jest to osoba, która dzięki swoim zasobom kompetencyjnym w zakresie cyfrowym zyskuje większą niż wcześniejsze pokolenia swobodę wyboru stylu życia (Hannonen, 2020; Reichenberger, 2017). Samo pojęcie zostało spopularyzowane w latach 90. XX w., co mogłoby sugerować, że obecnie funkcjonujące na rynku pracy pokolenia są już nie tylko konsumentami, ale także prosumentami, a nawet twórcami jakości i rozmachu wirtualnej rzeczywistości. Współczesne badania wskazują jednak na to, że cyfrowy nomadyzm ma raczej charakter biorczy; chętniej korzystamy z wirtualnie dostępnych danych i rozwiązań, niż je przetwarzamy czy kreujemy.

**Tabela 1.2. Korzystanie z internetu w Grupie Wyszehradzkiej**

Kategoria	Polska	Czechy	Słowacja	Węgry
Odsetek osób regularnie korzystających z internetu (2014)	63	76	76	75
Odsetek osób korzystających z internetu w wieku 18–69 lat (2015)	65	88	64	70
Wydajność sektora branży teleinformatycznej (przedsiębiorstwa, w których wytwarzane dobra pozwalają na elektroniczne przetwarzanie informacji i komunikację) – pozycja w rankingu europejskim (2012)	23	15	12	20
Liczba przedsiębiorstw korzystających z e-commerce – pozycja w rankingu europejskim (2012)	22	3	21	20

Źródło: na podstawie: (Kujawski, 2018).

W odniesieniu do wykluczenia cyfrowego vs. cyfrowego nomadyzmu przedsiębiorstwa społeczne w Polsce sytuują się pośrodku. Przedsiębiorstwa te są raczej słabo rozpoznawalne w dyskursie publicznym i konkurencji rynkowej. Wiadomo, że podmioty ekonomii społecznej funkcjonują w systemie polityki społecznej w Polsce. Jasne jest także, że fundacje i stowarzyszenia prowadzą różnego rodzaju działalność, w tym działalność gospodarczą na rzecz realizacji swoich celów. Ich promocja ma natomiast charakter głównie środowiskowy. Sprawia to, że osoby i podmioty, które nie korzystają z produktów i usług podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych, najczęściej nie wiedzą o takiej możliwości.

Sytuacja staje się jeszcze bardziej skomplikowana, gdy chodzi o niewielkie przedsiębiorstwa społeczne o prostej strukturze zarządzania (np. spółdzielnie socjalne osób prywatnych) lub przedsiębiorstwa społeczne o długiej tradycji funkcjonowania, czyli tzw. przedsiębiorstwa społeczne starego typu (np. spółdzielnie pracy, spółdzielnie rolne). Wydaje się, że ze względu na zasięg oddziaływania i ugruntowaną prawem pozycję na rynku bliżej im nawet do wykluczenia cyfrowego niż do cyfrowego nomadyzmu. Od świata wirtualnego przedsiębiorstwa społeczne oddala również częsty brak przemiany pokoleniowej w kadrach przedsiębiorstw społecznych. Podmioty te nie dążą dodatkowo do rywalizacji rynkowej, a kwestia dotowania ich działalności z różnych źródeł sprawia, że część odpowiedzialności za uczestnictwo w świecie wirtualnym, szczególnie w przypadku

spółdzielni socjalnych, przejmują np. ośrodki wsparcia ekonomii społecznej (OWES)<sup>4</sup>.

Dane liczbowe dotyczące wielkości i zakresu przedsiębiorczości społecznej w Polsce są trudne do precyzyjnego uchwycenia. Wpływa na to różnorodność form podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w Polsce (Waligóra, 2017). O ile dane dotyczące podmiotów ekonomii społecznej są raczej dokładne (są to jednostki funkcjonujące głównie w systemie polityki społecznej, przeważnie dotowane ze środków publicznych), o tyle dane dotyczące istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce są bardziej rozmyte.

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej wprowadza następujący katalog podmiotów ekonomii społecznej:

Art. 2. Ilekroć w niniejszej ustawie jest mowa o: [...]

5) podmiocie ekonomii społecznej – należy przez to rozumieć:

- a) spółdzielnię socjalną,
- b) warsztat terapii zajęciowej i zakład aktywności zawodowej,
- c) centrum integracji społecznej i klub integracji społecznej,
- d) spółdzielnię pracy, w tym spółdzielnię inwalidów i spółdzielnię niewidomych, oraz spółdzielnię produkcji rolnej,
- e) organizację pozarządową, o której mowa w art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2023 r. poz. 571), z wyjątkiem partii politycznych, europejskich partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne i europejskich fundacji politycznych,
- f) podmiot, o którym mowa w art. 3 ust. 3 pkt 1, 2 lub 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Ustawa reguluje także konieczność uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego:

Art. 3. 1. Status przedsiębiorstwa społecznego mogą posiadać podmiot ekonomii społecznej, o którym mowa w art. 2 pkt 5 lit. a oraz d–f, oraz jednostka tworząca podmiot ekonomii społecznej, prowadzące:

- 1) działalność odpłatną pożytku publicznego, o której mowa w art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- 2) działalność gospodarczą, o której mowa w art. 3 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2023 r. poz. 221 i 641),
- 3) inną działalność o charakterze odpłatnym – jeżeli spełniają warunki określone w ust. 2, art. 4 ust. 1 oraz art. 5–9.

---

<sup>4</sup> Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej są szczegółowo omówione w rozdziale 2.

2. Status przedsiębiorstwa społecznego mogą posiadać podmiot ekonomii społecznej, o którym mowa w art. 2 pkt 5 lit. a oraz d–f, oraz jednostka tworząca podmiot ekonomii społecznej, jeżeli Skarb Państwa, jednostka samorządu terytorialnego, państwowa albo samorządowa osoba prawna nie posiadają nad podmiotem ekonomii społecznej kontroli w rozumieniu art. 4 pkt 4 ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, z wyłączeniem spółdzielni socjalnych założonych przez osoby, o których mowa w art. 4 ust. 2 pkt 2 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.

Przedsiębiorczość społeczna jest zjawiskiem szerszym niż założenia wskazanej ustawy. Przedsiębiorstwa społeczne tworzą coraz częściej organizacje społeczne i biznesowe, które ze względu na założenia związane ze społeczną odpowiedzialnością wprowadzają w praktyce szersze lub inne niż ustawowe rozumienie przedsiębiorczości społecznej (Waligóra, 2020). Praktyce gospodarowania w obszarze przedsiębiorczości społecznej odpowiadają szersze kryteria przedsiębiorstw społecznych, wprowadzone przez EMES International Research Network (EMES, b.d.):

- a) Ciągła działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub sprzedaży usług  
Przedsiębiorstwa społeczne, w przeciwieństwie do tradycyjnych, nienastawionych na zysk organizacji, zazwyczaj nie angażują się w działalność doradczą czy w redystrybucję środków finansowych (tak jak identyczne fundacje przydzielające granty). Zwykle są bezpośrednio zaangażowane w stałą produkcję dóbr lub sprzedaż usług. Działalność ta, jest więc jednym z najważniejszych czynników decydujących o funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych.
- b) Wysoki stopień autonomii  
Przedsiębiorstwa społeczne są dobrowolnie zakładane przez grupę ludzi i przez tę grupę zarządzane w ramach autonomicznego projektu. Chociaż mogą być uzależnione od dotacji państwowych, władz lub innych organizacji (federacje, firmy prywatne itd.), nie są przez nie zarządzane ani w sposób pośredni, ani bezpośredni. Mają również prawo do uczestniczenia w projekcie i ukończenia go.
- c) Znaczący poziom ryzyka ekonomicznego  
Osoby zakładające przedsiębiorstwo społeczne biorą na siebie całkowite lub częściowe ryzyko za to przedsięwzięcie. W przeciwieństwie do większości publicznych instytucji, opłacalność tych organizacji uzależniona jest od zaangażowania ich członków i pracowników w zdobywanie odpowiednich środków finansowych.
- d) Minimalna ilość pracy odpłatnej  
Podobnie jak w przypadku większości tradycyjnych stowarzyszeń nienastawionych na zysk, przedsiębiorstwa społeczne mogą łączyć finansowe i niefinansowe źródła dochodu, pracę wolontariacką z odpłatną. Jednak podejmowana przez przedsiębiorstwa społeczne działalność wymaga ograniczenia do minimum liczby odpłatnych pracowników. (Defourny, 2001, s. 16–18).

Wymiar społeczny przedsiębiorczości społecznej jest określany przez następujące wskaźniki:

- 1) inicjatywa uruchomiona przez grupę obywateli,
- 2) władza decyzyjna nieoparta na własności kapitałowej,
- 3) charakter partycypacyjny, angażujący osoby, których dotyczy dana działalność,
- 4) ograniczony rozdział zysków,
- 5) wyraźnie określony cel, przynoszący korzyści społeczności.

Wskazane podejścia definicyjne (szerszego zbioru przedsiębiorstw społecznych i przenikającego go zbioru podmiotów ekonomii społecznej) determinują rozumienie robotyzacji jako zjawiska obejmującego przedsiębiorstwa społeczne – jej poziom nie jest właściwie diagnozowany, ponieważ trudno mówić o wprowadzaniu nowoczesnych elementów produkcji do podmiotów wykonujących właściwie głównie działalność usługową na rzecz społeczeństwa, realizowaną w bezpośrednim kontakcie z odbiorcami usług (np. w zakresie gastronomii czy usług opiekuńczych<sup>5</sup>). W szerszym rozumieniu pojęcia przedsiębiorstw społecznych robotyzacja i wszelkie innowacje produkcyjno-usługowe mają charakter incydentalny, związany z dobrymi praktykami przenoszonymi z otwartego rynku do przedsiębiorstw społecznych czy z przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w innych krajach do Polski. Można więc w odniesieniu do doświadczeń polskich mówić raczej o dyfuzji dobrych praktyk w zakresie robotyzacji niż o procesie obejmującym przedsiębiorczość społeczną jako taką.

Zaistniały stan rzeczy można traktować jako zaletę – przedsiębiorstwa społeczne w Polsce, oprócz wskazanej wyżej działalności usługowej, zajmują się często produkcją manufakturową, której niewątpliwą przewagą konkurencyjną jest jej unikatowość. Należy jednak mieć na uwadze, że jest to kierunek, który prawdopodobnie nie wpłynie ani na rozpoznawalność przedsiębiorstw społecznych i ich rozwój, ani na rozmach prowadzonej przez nie działalności. O ile w środowisku istnieje zgoda co do tego, że celem działania przedsiębiorstw społecznych nie jest (przede wszystkim) maksymalizacja zysku, o tyle powstaje obawa o trwałość funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych (Batko i Bogacz-Wojtanowska, 2015; Kraśnicka i Wronka, 2010).

---

<sup>5</sup> To, że usługi opiekuńcze są realizowane głównie w bezpośrednim kontakcie z ich odbiorcami, nie oznacza, że technologie nie mogą wspomagać tego procesu (Ćwiklicki i Żabiński, 2018).

## 1.4. Deficyty kompetencyjne

Zgodnie z przyjętymi założeniami definicyjnymi przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują w zastanych warunkach społecznych, w odniesieniu do ograniczonych środków, a przede wszystkim kapitału ludzkiego, który charakteryzuje się bardziej wolą do (współ)tworzenia przedsiębiorstw społecznych i wolą do podjęcia pracy niż specyficznymi, branżowymi kompetencjami. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa społeczne w Polsce bazują na zastanych zasobach i na ich podstawie tworzą swoją tożsamość rynkową. Charakter przedsiębiorstw społecznych, a w szczególności podmiotów ekonomii społecznej, determinuje także dostępność środków publicznych, które przeznaczane są na określone programowe cele, co dodatkowo komplikuje kwestię ustalenia tego, jakich kompetencji w tak specyficznych warunkach gry rynkowej należy oczekiwać (Mikołajczak, 2017b).

Guritno i in. (2019) przeprowadzili analizę porównawczą kompetencji ważnych dla skutecznego działania przedsiębiorstw społecznych, na podstawie których został opracowany model kompetencji przedsiębiorców społecznych, który wydaje się nosić znamiona uniwersalnego (tabela 1.3).

Jednym z kluczowych zasobów przedsiębiorstw społecznych według Krupnika i in. (2008) są kompetencje zarządcze, lideryskie i trenerskie. W świetle ustaleń dotyczących tego, jakim kapitałem ludzkim dysponują przedsiębiorstwa społeczne, to właśnie rola osób skutecznie kierujących przedsiębiorstwami społecznymi w stronę długofalowego funkcjonowania jest w nich najistotniejsza (Wronka-Pośpiech, 2014). Z perspektywy obecnej kondycji przedsiębiorczości społecznej w Polsce (m.in. wskaźnika trwałości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych) kompetencja ta wymaga ciągłego doskonalenia. Ważnymi czynnikami w obszarze zarządczym wydają się umiejętność i zdolność do usamodzielnienia ekonomicznego przedsiębiorstw społecznych.

Stanowiące ważne źródło stymulacji rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce finansowanie publiczne niesie ze sobą określone zagrożenia. Podmioty ekonomii społecznej wydają się być wyspecjalizowane do pozyskiwania funduszy na swoją działalność, ale niezdolne lub niewystarczająco zdolne do konkurencyjności rynkowej – w okresie pandemii COVID-19 część przedsiębiorstw społecznych utrzymała lub poszerzyła swoją działalność ze względu na publiczne dotacje. Skala ich działań wróciła jednak do przedpandemicznej normy, co może wskazywać na brak kompetencji strategicznych w utrzymaniu i rozwijaniu potencjału przedsiębiorstw społecznych (Mikołajczak i in., 2022).



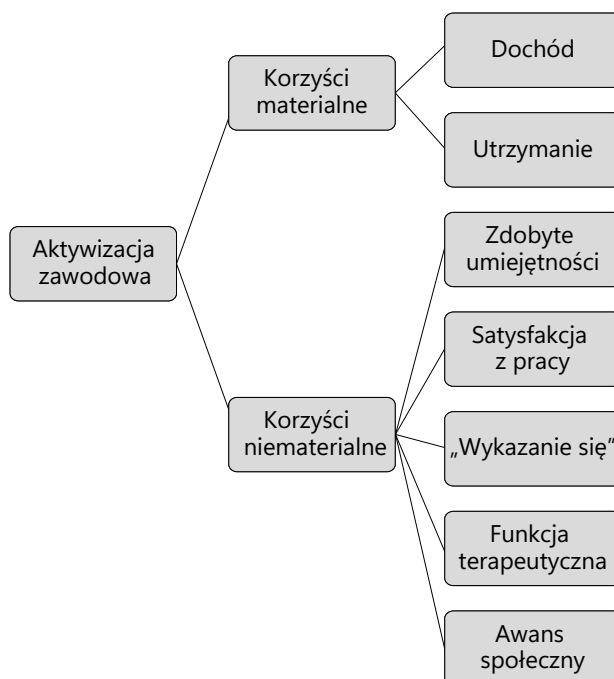
Tabela 1.3. Model kompetencji przedsiębiorców społecznych

Klaster kompetencyjny	Kompetencje
Wyróżniające kompetencje	
Przedsiębiorczość/ osiągnięcia i działanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientacja na osiągnięcia</li> <li>- wytrwałość</li> <li>- inicjatywność</li> <li>- odwaga korzystania z możliwości/okazji lub podejmowanie ryzyka</li> </ul>
Wpływ i oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nawiązywanie kontaktów, budowanie relacji</li> <li>- wywieranie wpływu na innych</li> </ul>
Pomoc i usługi dla ludzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientacja na pomaganie i wsparcie innych</li> </ul>
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwijanie umiejętności innych osób/członków zespołu</li> <li>- praca zespołowa i współpraca</li> <li>- przywództwo w zespole</li> </ul>
Efektywność osobista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zainteresowanie partnerem (interakcja)</li> <li>- orientacja na misję, zaangażowanie</li> </ul>
Kompetencje kognitywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umiejętność twórczego rozwiązywania problemów</li> </ul>
Kompetencje progowe (minimalne)	
Techniczne/zawodowe Wiedza/umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wiedza techniczna (związana z prowadzoną działalnością, np. zrównowazona gospodarka leśna)</li> </ul>
Biznes Wiedza/umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umiejętność dostrzegania szans</li> <li>- wiedza na temat zarządzania finansami</li> </ul>

Źródło: (Guritno i in., 2019).

Ze względu na raczej płaską strukturę zarządzania przedsiębiorstw społecznych i kapitał ludzki świadczący pracę dla tego typu podmiotów liderzy przedsiębiorstw społecznych mierzą się z szerszym rozumieniem pojęcia zarządzania, które odnosi się do sytuacji zastanej pracowników przedsiębiorstw społecznych. Wiąże się ono z ich niekiedy trudnymi biografiami indywidualnymi oraz celami stawianymi przed podmiotami ekonomii społecznej i przedsiębiorstwami społecznymi. W przeciwieństwie do menedżerów przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach otwartego rynku, menedżerowie podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych muszą brać pod uwagę czynnik osobowy w szerokim spektrum doświadczeń indywidualnych pracowników i skupiać się na ich aktywizacji zawodowej, obejmującej kwestie przedstawione na rysunku 1.1.

Analizując deficyty kompetencyjne przedsiębiorstw społecznych, należy mieć wciąż na uwadze to, że na specyfikę założeń i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych nakładają się wielkie procesy i zjawiska społeczne (Wygnański, 2008), takie jak choćby poziom bezrobocia, wspomniane



**Rysunek 1.1. Korzyści wynikające z aktywizacji poprzez zatrudnienie w podmiotach ekonomii społecznej i przedsiębiorstwach społecznych**

Źródło: na podstawie: (Krupnik i in., 2008).

najnowsze rozstrzygnięcia ustawowe, poziom innowacyjności gospodarki krajowej, a w ostatnich latach także pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz nieustający i postępujący proces cyfryzacji. Wszystkie te czynniki zmieniają i tak trudny obszar działalności gospodarczej przedsiębiorstw społecznych.

Nadzieją dla kadr przedsiębiorczości społecznej wydaje się być nowe pokolenie, które w najbliższych latach rozpocznie swoją ścieżkę kariery zawodowej. Od poprzednich pokoleń odróżnia je źródło motywacji do działań społecznie odpowiedzialnych i społecznie użytecznych – są to wyznawane przez młode pokolenie wartości (Waligóra, 2022b). Ważnym wyzwaniem przedsiębiorczości społecznej w przyszłości stanie się zatem umiejętne pozyskanie społecznie wrażliwych kadr do pracy w obszarze przedsiębiorstw społecznych.

## Rozdział 2

# ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

### 2.1. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych

Finansowanie przedsiębiorstw społecznych jest kluczowym przedmiotem rozważań wielu badaczy zajmujących się działalnością tego obszaru gospodarowania. Większość badań wskazuje na niedostatek środków finansowych wśród podmiotów ekonomii społecznej. Wynika to z kilku przyczyn, których znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych różni się głównie w zależności od kraju, w którym przedsiębiorstwo działa.

Pierwsza przyczyna niedostatku kapitału wśród przedsiębiorstw społecznych dotyczy samej istoty ich funkcjonowania. Przedsiębiorstwa społeczne są podmiotami hybrydowymi, to znaczy są wyrazem możliwości współistnienia różnych logik instytucjonalnych w ramach tej samej organizacji. Przedsiębiorstwa społeczne prowadzące działalność komercyjną i stosujące praktyki biznesowe legitymizują logikę rynkową, podczas gdy społeczny cel ich działania jest zgodny z logiką dobrobytu społecznego (Mikołajczak, 2020). Tak sformułowany cel przedsiębiorstwa nie jest zrozumiały dla współczesnych rynków finansowych jako dostawców kapitału. Zarówno infrastruktura techniczna, jak i zasoby kadrowe podmiotów rynków finansowych skierowane są na działalność komercyjną przedsiębiorstw, związaną z maksymalizacją zysku, a kapitał alokowany jest (co do zasady) w tych jednostkach, które charakteryzują się największą efektywnością finansową. Efekt społeczny jako podstawowy wymiar oceny skuteczności przedsiębiorstwa społecznego sprawia, że brakuje instytucjom finansowym odpowiednich narzędzi i technik oceny ryzyka i rentowności działalności bieżącej i inwestycyjnej o wymiarze społecznym<sup>6</sup>. Zdolność podmiotów do spłaty

---

<sup>6</sup> Jedną z odpowiedzi na potrzeby dokumentowania efektów społecznych przedsiębiorstw społecznych jest metodologia SROI (*social return on investment*), która tworzy ramy dla monetyzacji wpływu społecznego tworzonego przez organizacje społeczne. SROI to narzędzie, które umożliwia organizacji wyrażenie w kategoriach finansowych jej społecznej, ekologicznej i ekonomicznej wartości w obliczu poniesionych wydatków inwestycyjnych (Głowacki, 2021). Opiera się na standardowych zasadach rachunkowości i technikach oceny inwestycji i jest rozbudowaną wersją analizy kosztów i korzyści (CBA, *cost-benefit analysis*) (Edwards i Lawrence, 2021).

zobowiązań może również zostać oparta na prognozowanych, finansowych efektach przedsięwzięcia inwestycyjnego. Ponadto, ponieważ rynek słabo absorbuje towary i usługi, których nie można sprzedać głównie dla zysku (Wilsker i Young 2010; Young 2017), istnieje silna potrzeba dywersyfikacji form finansowania wśród zorientowanych na maksymalizację efektów społecznych przedsiębiorstw (Mikołajczak, 2017a).

Potwierdzają to badania Mikołajczaka (2017b), z których wynika, że pojęcie przedsiębiorstwa społecznego nadal jest słabo znane bankowcom i niewielu z nich stara się postrzegać tego typu jednostki jako potencjalnych klientów. W segmentacji klientów banków komercyjnych w Polsce nie wyodrębnia się obecnie społecznych podmiotów gospodarczych. Instytucje pozyskujące dane z sektora bankowego, np. komisja Nadzoru Finansowego, Narodowy Bank Polski, Bankowy Fundusz Gwarancyjny, nie uwzględniają tego typu przedsiębiorstw w żadnych z wymaganych dokumentów. Banki komercyjne nie posiadają produktów lub usług bankowych przeznaczonych dla przedsiębiorstw społecznych. Zdarzają się oczywiście przypadki oferowania obniżonych opłat z tytułu prowadzonych rachunków i niewielkich pożyczek dla fundacji i stowarzyszeń. Brakuje jednak oferty bardziej kompletnej, a szczególnie kredytowej.

Jak pisze Mikołajczak (2017b), jedną z przyczyn niedostatecznego zainteresowania sektora bankowego przedsiębiorstwami gospodarki społecznej jest brak świadomości, że istnieje grupa podmiotów, która może być interesująca z punktu widzenia celów banków. Ponadto wśród bankowców posiadających taką wiedzę uwidacznia się swego rodzaju przeświadczenie, że liczba i siła ekonomiczna („rynek”) przedsiębiorstw społecznych są zbyt małe, aby sporządzać dla nich specjalną ofertę. W konsekwencji nie bada się specyfiki tych podmiotów, np. pod kątem opracowania poświęconej im metodyki analizy ryzyka.

Analiza badań nad przedsiębiorczością społeczną wskazuje, że bardziej wszechstronne możliwości finansowania przedsiębiorstw społecznych występują w państwach o wysokim poziomie rozwoju rynków kapitałowych. Kraje anglosaskie i wysokorozwinięte kraje europejskie oferują szersze instrumentarium finansowania działalności przedsiębiorstw społecznych. Liczniej reprezentowani w tych krajach indywidualni i instytucjonalni społeczni inwestorzy są skłonni do podjęcia ryzyka ulokowania prywatnych środków finansowych w innowacyjne przedsięwzięcia o znacznym oddziaływaniu społecznym<sup>7</sup>. Natomiast w Polsce, podobnie jak w innych rozwijających się krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz na rynkach

---

<sup>7</sup> Szerzej o tym w dalszej części rozdziału.

wschodzących, kluczową rolę w podaży kapitału dla przedsiębiorstw społecznych odgrywa wsparcie publiczne.

W kontekście tych uwag istotna jest także forma prawna przedsiębiorstw społecznych. Podobnie jak w przypadku podmiotów komercyjnych, spektrum dostępnych źródeł finansowania przedsiębiorstw społecznych zależy od formy prawnej prowadzonej działalności. Wśród najliczniej reprezentowanych w Polsce przedsiębiorstw społecznych działających jako spółdzielnie socjalne oraz fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą (według kryterium pochodzenia kapitału) wyróżnia się własne i obce źródła finansowania. Źródła własne to przede wszystkim środki pochodzące z prowadzonej działalności gospodarczej i odpłatnej działalności statutowej oraz składki członkowskie. Kapitał pozyskany w drodze emisji akcji i obligacji będzie dotyczył wyłącznie nielicznie reprezentowanych w Polsce przedsiębiorstw społecznych działających w formie spółki non profit. Do obcych źródeł finansowania przedsiębiorstw społecznych można zaliczyć finansowanie bezzwrotne i zwrotne. To pierwsze dostępne jest dla przedsiębiorstw społecznych w formie dotacji i grantów z krajowych środków administracji centralnej i samorządowej lub środków zagranicznych, głównie z budżetu Unii Europejskiej i innych zagranicznych instytucji finansowych. Do kapitałów obcych należy również zaliczyć kapitał pozyskany od prywatnych donatorów, zarówno komercyjnych, jak i osób indywidualnych. Ta forma zasilania kapitałowego dostępna jest głównie dla przedsiębiorstw społecznych działających w formie fundacji i stowarzyszeń.

Z kolei istotną rolę w finansowaniu przedsiębiorstw społecznych działających jako spółdzielnie socjalne odgrywają źródła zwrotne, oferowane przez fundusze pożyczkowe czy różne podmioty otoczenia przedsiębiorczości społecznej. Należy przy tym pamiętać, że ich dostępność i tryb udzielania są zwykle ograniczone. Wynika to m.in. z faktu, że źródłem kapitału tych podmiotów są fundusze europejskie dostępne w ramach wieloletnich programów finansowych.

Dla organizacji pozarządowych mających status organizacji pożytku publicznego ważnym źródłem finansowania są odpisy 1% podatku dochodowego od osób fizycznych<sup>8</sup>. Posiadając status organizacji pożytku

---

<sup>8</sup> Warunki przyznania statusu organizacji pożytku publicznego reguluje Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Art. 4 Ustawy określa zadania publiczne realizowane w zakresie pożytku publicznego. Statutowa działalność pożytku publicznego może być prowadzona jako działalność nieodpłatna lub odpłatna. Oprócz organizacji pozarządowych działalność pożytku publicznego mogą prowadzić także organizacje kościelne i kościelne jednostki organizacyjne, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielnie socjalne, spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

publicznego, organizacja pozarządowa może prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego. Wówczas cały dochód organizacji (nadwyżka przychodów nad kosztami) przeznaczany jest na działalność pożytku publicznego (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 9).

Bez względu na prawną formę działalności przedsiębiorstwa społecznego podstawowym źródłem jego finansowania powinna być prowadzona działalność gospodarcza związana ze sprzedażą usług i produktów, przy czym spółdzielnie socjalne oraz spółki non profit mogą prowadzić ją bez żadnych ograniczeń, natomiast w przypadku organizacji pozarządowych działalność gospodarcza powinna mieć uzupełniający charakter wobec działalności statutowej.

Jak wyżej wskazano, organizacje pozarządowe mogą prowadzić także odpłatną działalność pożytku publicznego. Wymaga ona podjęcia decyzji (np. uchwały zarządu) o rozpoczęciu działalności odpłatnej pożytku publicznego. Natomiast nie wymaga ona specjalnej rejestracji. Jest to działalność prowadzona przez organizację pozarządową w ramach jej działań statutowych mieszczących się w sferze pożytku publicznego, za które pobiera opłaty (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 4). W zakresie odpłatnej działalności pożytku publicznego organizacja może dokonywać sprzedaży wytworzonych towarów lub świadczyć usługi dotyczące rehabilitacji społecznej i zawodowej osób z niepełnosprawnością (Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych) lub związane z integracją i reintegracją zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, o których mowa w Ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym oraz Ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych. Organizacja może także dokonywać sprzedaży przedmiotów darowizny. Przychód z działalności odpłatnej pożytku publicznego służy wyłącznie prowadzeniu działalności pożytku publicznego (nieodpłatnej lub odpłatnej). Działalność odpłatna pożytku publicznego staje się działalnością gospodarczą, jeśli pobierane przez organizację wynagrodzenie (opłata) jest wyższe od tego, jakie wynika

---

czy kluby sportowe będące spółkami, które nie działają w celu osiągnięcia zysku, przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych, nie przeznaczają zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników. Działalność pożytku publicznego i spełnianie wszystkich wymogów stawianych przez ustawę muszą zostać potwierdzone przez sąd (Krajowy Rejestr Sądowy), by organizacja posiadała status organizacji pożytku publicznego. Od 2023 r. odpis może wynosić 1,5%.

z kosztów tej działalności lub jeżeli przeciętne miesięczne wynagrodzenie osoby fizycznej z tytułu zatrudnienia przy działalności odpłatnej, za okres ostatniego roku obrotowego, a w przypadku zatrudnienia trwającego krócej niż rok obrotowy – za okres tego zatrudnienia, przekracza 3-krotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 9).

Przychód uzyskany z prowadzonej przez organizacje non profit działalności gospodarczej jest wynikiem komercjalizacji tego sektora, której efekty dla funkcjonowania organizacji są przedmiotem burzliwej dyskusji w literaturze naukowej poświęconej przedsiębiorczości społecznej. Niektórzy badacze twierdzą, że działalność komercyjna jest szkodliwa dla organizacji non profit, gdyż powoduje korozję misji społecznej, efekt wypierania wolontariuszy czy zaangażowania prywatnych darczyńców (zob. Eikenberry, 2009; Eikenberry i Kluever, 2004) oraz zmniejszenia zakresu kokreacji (Laurisz, 2020). Inni autorzy stoją na stanowisku, że komercjalizacja organizacji społecznych jest kluczowym elementem strategii dywersyfikacji przychodów organizacji, ponieważ zapewnia jej stabilizację i niezależność finansową (Mikołajczak, 2018b) oraz możliwości rozwojowe (zob. np. Carroll i Stater, 2009; Mikołajczak, 2017a; Vaceková i in., 2016).

## **2.2. Rola dywersyfikacji źródeł finansowania w działalności przedsiębiorstw społecznych**

Dostęp do wielu różnych źródeł kapitału finansowego ma duże znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych. Jak wcześniej wskazano, ich różnorodność będzie zależała głównie od formy prawnej oraz rynku, na którym przedsiębiorstwo społeczne działa. Odnosząc się do formy prawnej, wydaje się, że w polskich warunkach przedsiębiorstwa społeczne działające w formie organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą mają największe możliwości. Należy przy tym podkreślić, że nie oznacza to, że ich standing finansowy jest dzięki temu lepszy od przedsiębiorstw społecznych działających w innych formach prawnych w Polsce (Froelich 1999; Young, 2017). Jak podkreśla wielu badaczy, dla sytuacji finansowej przedsiębiorstw społecznych kluczowe jest efektywne prowadzenie działalności

gospodarczej opartej na dostarczaniu innowacyjnych produktów czy usług społecznych.

Dywersyfikacja przychodów jest konceptualizowana i mierzona w różny sposób. Najczęściej spotykanym w badaniach naukowych podejściem jest ocena stopnia dywersyfikacji źródeł finansowania według liczby różnych źródeł przychodów (Froelich, 1999; Mikołajczak, 2018a; Tuckman i Chang, 1991). Inne koncepcje odnoszą się do udziału różnych rodzajów źródeł finansowania w całkowitych przychodach organizacji (Despard i in., 2017; Young, 2017).

Ponadto dywersyfikacja źródeł finansowania w sektorze przedsiębiorstw społecznych rozpatrywana jest najczęściej na gruncie teorii zależności od zasobów (zob. Froelich, 1999). Rzadziej autorzy odwołują się do współczesnej teorii finansów i teorii portfelowej, która sugeruje, że organizacje non profit powinny maksymalizować swoje przychody poprzez ich dywersyfikację kosztem akceptowalnego ryzyka (Grasse i in., 2016).

Na gruncie teorii zależności od zasobów badania empiryczne wskazują, że dywersyfikacja źródeł przychodów daje przedsiębiorstwu społecznemu szansę na ograniczenie kontroli władz publicznych lub prywatnych. Związana jest bowiem z uniezależnieniem jej od wsparcia publicznego ukierunkowanego na realizację polityki społecznej administracji państwowej (szerzej: Mikołajczak, 2018a). Khieng i Dahles (2015) argumentują, że dywersyfikacja jest najczęstszą reakcją strategiczną wśród organizacji pozarządowych stosowaną przez ich lokalnych liderów w celu zmniejszenia zależności od zasobów zewnętrznych. Pociąga to za sobą zmianę paradygmatu z kontroli zewnętrznej na lokalne zakorzenienie i zwiększoną autonomię. Ponadto zdywersyfikowane źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych zmniejszają presję ze strony prywatnych darczyńców zainteresowanych realizacją partykularnych interesów (Han, 2017; Mikołajczak, 2020; Vaceková i in., 2016). Różni badacze podkreślają rolę dywersyfikacji przychodów dla zwiększenia ekonomicznej stabilności organizacji (Carroll i Stater, 2009), a także jej odporności na zewnętrzne wstrząsy, która często warunkuje jej przetrwanie (Hager, 2001). Na przykład Despard i in. (2017) piszą, że większa liczba źródeł przychodów wiąże się z niższym prawdopodobieństwem niestabilności finansowej, podczas gdy wyższy poziom zależności od finansowania międzynarodowego wiąże się z wyższym prawdopodobieństwem niestabilności finansowej. Podobnie wskazują wyniki badania Ebenezero i in. (2020), którzy dowodzą, że dywersyfikacja dochodów i dobre relacje z darczyńcami są kluczowymi determinantami stabilności finansowej organizacji pozarządowych w Ghanie. Mitchell (2014) stwierdził, że dywersyfikacja przychodów może pomóc organizacjom pozarządowym i non profit



uniknąć zmienności i niepewności związanej z zależnością od ograniczonej liczby źródeł finansowania.

Niemniej jednak strategia przedsiębiorstwa społecznego ukierunkowana na dywersyfikację przychodów zmusza go do znacznego zaangażowania się w wiele różnych działań peryferyjnych, aby pozyskać finansowanie. Stwarza to określone szanse, ale także niesie ze sobą poważne ograniczenia, które mogą wpływać na autonomię organizacji. Jak wskazuje Froelich (1999), większa różnorodność zadań związanych z zarządzaniem strategiami pozyskiwania różnych form kapitału wymaga więcej zasobów i wysiłków ukierunkowanych na realizację misji. Organizacja, koncentrując się na prywatnych donatorach i finansowaniu publicznym, naraża się na znaczną zmienność przychodów, przesunięcie celów czy zmiany w procesie i strukturze działalności organizacji. Z kolei realizacja strategii komercyjnej przyczynia się do większej stabilności dochodów i większej kontroli nad ich wykorzystaniem (tabela 2.1).

**Tabela 2.1. Profile strategii przychodów**

Efekty strategii pozyskiwania przychodów	Datki prywatne	Finansowanie publiczne	Działalność komercyjna
Zmienność przychodów	wysoka	niska	umiarkowana
Zmiana celu (misji)	silna	umiarkowanie silna	słaba
Efekty procesu	formalizacja	formalizacja i standaryzacja	racjonalizacja
Efekty strukturalne	profesjonalizacja zarządzania	sprofesjonalizowana biurokracja	profesjonalne formy prowadzenia działalności

Źródło: (Froelich, 1999).

W kontekście teorii finansów i współczesnej teorii portfelowej rola dywersyfikacji źródeł finansowania w podmiotach komercyjnych i w przedsiębiorstwach społecznych jest podobna. Frumkin i Keating (2011) stwierdzili, że koncentracja przychodów, oprócz zwiększonego ryzyka, jest korzystna dla efektywności organizacyjnej, zwłaszcza poprzez zmniejszenie kosztów administracyjnych (np. pieniędzy, czasu, zasobów ludzkich) i pozyskiwanie funduszy. Podobnie zauważa Grønbjerg (1990), twierdząc, że organizacje non profit, które w dużej mierze opierały się na finansowaniu rządowym, były bardziej przewidywalne i stabilne. Również Guan i in. (2020) dowiedli, że dywersyfikacja przychodów miała znaczący negatywny wpływ na

kondycję finansową, ale efekty te zostały zniwelowane po uwzględnieniu całkowitego dochodu.

W szczególności przedsiębiorstwo społeczne musi rozróżniać działania związane z misją i niezwiązane z misją wśród mieszanych źródeł dochodu. Jeśli przedsiębiorstwa społeczne są nadmiernie uzależnione od dochodów generowanych z działań niezwiązanych z ich misjami społecznymi, może to prowadzić do dryfu misji (Wei-Skillern i in., 2007).

Bez względu na strategię finansową realizacja misji społecznej organizacji jest silnie determinowana przez historię organizacyjną, normy, przywództwo i kulturę oraz wartości organizacyjne, dlatego przedsiębiorstwa społeczne dokładają wszelkich starań, aby misja mogła być kontynuowana.

Mikołajczak (2017a) bada znaczenie poszczególnych przychodów organizacji pozarządowych, wpływających na misyjną skalę ich działalności. Autor dowodzi, że krajowe i zagraniczne środki publiczne są najważniejsze dla tych organizacji, jeśli wziąć pod uwagę skalę ich działalności społecznej. Ponadto wyraźnie wzrasta znaczenie źródeł prywatnych w postaci przychodów z aktywów finansowych i niefinansowych. Przychody z działalności komercyjnej nie odgrywają kluczowej roli dla skali realizacji misji działalności organizacji pozarządowych w Polsce, a także dla jej zmienności (Mikołajczak, 2019).

### **2.3. Komerccjalizacja działalności społecznej organizacji non profit**

Jak wykazano w poprzedniej części rozdziału, jednym z kluczowych kierunków dywersyfikacji przychodów organizacji non profit jest ich komercjalizowanie się, będące wyrazem orientacji przedsiębiorczej tych podmiotów. Stosowanie bardziej przedsiębiorczego podejścia do realizacji misji społecznej prowadzi do większej wydajności i skuteczności w tych organizacjach, zmniejsza zależność od niestabilnego prywatnego i publicznego wsparcia darczyńców oraz zwiększa autonomię zarządzania poprzez unikanie wielu zobowiązań, które są często związane z darowiznami i dotacjami. Wielu badaczy argumentuje, że osiągnięcie przychodów opartych na zasadach rynkowych jest pożądane i prowadzi do samowystarczalności organizacyjnej podmiotów społecznych (Mikołajczak, 2017b; Stevens, 1996; Toepler, 2004; Vaceková i in., 2016).

W zależności od położenia geograficznego, w którym funkcjonuje organizacja, można wskazać różne przyczyny komercjalizacji organizacji non

profit. Są to uwarunkowania historyczno-instytucjonalne związane, najogólniej rzecz biorąc, z realizowaną polityką fiskalną i społeczną w danym kraju. Piszą o tym szeroko Toepler (2004), Zietlow (2001) czy Salamon (1993), wskazując na rosnącą liczbę organizacji konkurujących o wsparcie publiczne, ograniczenia fiskalne i malejące przychody z prywatnej filantropii.

Inny pogląd dotyczący przyczyn komercjalizacji organizacji non profit przedstawia Weisbrod (1998), który podejmuje próbę identyfikacji tych przyczyn poprzez klasyfikację typów dóbr oferowanych przez organizację filantropijną lub komercyjną (tabela 2.2). Jednak jak pisze Toepler (2004, s. 4): „W rzeczywistości niewiele organizacji jest w pełni filantropijnych (np. niekomercyjnych) lub w pełni skomercjalizowanych”<sup>9</sup>.

Można jednak przyjąć, że bardziej filantropijne organizacje non profit są zazwyczaj zainteresowane głównie swoją misją, a nie biznesowymi aspektami swojej pracy. Ponadto ich menedżerowie preferują dochody z darowizn, grantów czy dotacji. Natomiast możliwości realizacji przedsięwzięcia komercyjnego są uzasadnione jako sposób subsydiowania krzyżowego podstawowych dóbr misji organizacji. Jak pisze Toepler (2004), działania komercyjne są stymulowane zewnętrznie jako reakcja na niedobory darowizn i niewystarczające zasoby filantropijne.

Z kolei menedżerowie komercyjnych organizacji non profit są bardziej zorientowani rynkowo i z tej perspektywy oceniają wykonalność misji. Dochód pochodzący z działalności gospodarczej jest postrzegany pozytywnie w organizacji i stanowi sposób na osiągnięcie jej samodzielności i niezależności finansowej. Natomiast głównym bodźcem do działalności komercyjnej jest wewnętrzna postawa liderów organizacji non profit (tabela 2.2).

**Tabela 2.2. Filantropijne a komercyjne organizacje non profit**

Cecha	Filantropijne organizacje non profit	Komercyjne organizacje non profit
Orientacja menedżerska	bardziej zorientowane na misję	bardziej zorientowane na rynek
Preferencje dotyczące finansowania	(bez ograniczeń) darowizny/subsydia	dochód oparty na opłatach i rynku
Cele dla działalności komercyjnej	subsydiowanie krzyżowe celów misji	samowystarczalność
Bodziec dla działalności komercyjnej	zewnętrzny	wewnętrzna autonomia finansowa

Źródło: na podstawie: (Toepler, 2004).

<sup>9</sup> Tłumaczenie cytatów z języka angielskiego na język polski w rozdziale 2: Paweł Mikołajczak.

Oprócz możliwości osiągnięcia odpowiednich zysków organizacje non profit dążą do komercjalizowania się z różnych powodów. Analiza dotychczasowych badań wskazuje na następujące przesłanki:

1. Wzrost liczby organizacji konkurujących o różne źródła finansowania wśród organizacji non profit.
2. Potrzeba zwiększenia generowanych przychodów lub zwiększenia wewnętrznej efektywności dla finansowego wsparcia działalności społecznej.
3. Wymagania w zakresie potrzeb społecznych przewyższają możliwości organizacji w zakresie ich zaspokojenia.
4. Pojawienie się zmian w otoczeniu organizacji, stymulujące nowe możliwości tworzenia wartości społecznej, które wcześniej nie istniały (Pearce i in., 2010; Zahra i in., 2009).
5. Pilna potrzeba większej kreatywności i innowacyjności w zarządzaniu wieloma interesariuszami o sprzecznych wymaganiach, w znajdowaniu sposobów pozyskiwania, łączenia i rozmieszczania ograniczonych zasobów oraz w rozwiązywaniu problemów społecznych.
6. Organizacje pozarządowe muszą być czymś więcej niż tylko dostawcami usług czy rzecznikami spraw społecznych. Dokonują zmian generujących innowacyjne rozwiązania, które przynoszą znaczne korzyści społeczne (Brooks, 2008; Leadbeater, 1997).

Na to, w jaki sposób przedsiębiorczość przejawia się w organizacjach non profit, duży wpływ ma wyjątkowa motywacja wynikająca z misji społecznej organizacji, która z kolei kształtuje kluczowe procesy i wyniki (Morris i in., 2011).

Wpływ komercjalizacji działalności organizacji non profit na realizację misji społecznej nie jest jednoznaczny. Liczne badania amerykańskiego sektora na temat dywersyfikacji źródeł finansowania organizacji non profit w kierunku ich komercjalizowania się dowodzą, że taka strategia niszczy ich misję społeczną. Podkreśla się, że rosnące oczekiwania wobec organizacji non profit, aby stały się bardziej biznesowe, to nieuchronna rzeczywistość, którą wszystkie organizacje non profit muszą zaakceptować, aby działać skutecznie, a przede wszystkim wypełniać swoją misję społeczną (Ridley-Duff i Bull, 2011). Według Weisbroda (1998): „wzrost działalności komercyjnej w sektorze non profit rodzi pytania, czy organizacje non profit nie są jedynie for-profit w przebraniu” (s. 166).

Zagrożenie wynika z możliwości zdominowania działalności społecznej przez działalność gospodarczą, a tym samym przekształcenia organizacji non profit w organizację komercyjną, ze szkodą dla realizacji jej celów

i misji społecznej (Tuckman, 1998). Ponadto, jak twierdzi Eikenberry (2009), ekonomiczne modele organizacji mogą prowadzić do urynkowania organizacji, a w konsekwencji zagrozić demokratycznym ideałom uczciwości i sprawiedliwości, które tworzy społeczeństwo obywatelskie. Zdaniem niektórych badaczy komercjalizacja organizacji non profit zagraża odrębności sektora non profit od innych sektorów i zdolności unikatowego rozwiązywania problemów społecznych (Eikenberry i Kluver, 2004). Young (2008, s. 189) dodaje, że:

choć dywersyfikacja przychodów może przynieść korzyści, może również skutkować sprzecznymi celami prowadzącymi do dryfu misji. Posiadanie heterogenicznych źródeł przychodów oznacza, że organizacje non profit muszą spełniać wymagania różnych interesariuszy i źródeł finansowania, nawet jeśli niekoniecznie są one częścią ich głównych misji społecznych.

Komercjalizowanie się organizacji non profit jest przejawem orientacji przedsiębiorczej organizacji społecznych. Pojęcie wywodzi się z pracy Mintzberga (1973), który badając podejmowanie decyzji strategicznych w organizacji, określił przedsiębiorczy tryb tworzenia strategii jako dyspozycję menedżerską charakteryzującą się aktywnym poszukiwaniem nowych możliwości w niepewnym otoczeniu, dzięki którym można osiągnąć znaczny wzrost. W późniejszych latach koncepcja ta została rozwinięta w pracy Khandwalla (1977), badającego style zarządzania jako zestaw przekonań i norm dotyczących zarządzania, posiadanych przez kluczowych decydentów organizacji.

Według Khandwalla (1977) przedsiębiorczy styl zarządzania odnosi się do odważnego, ryzykownego i agresywnego podejścia do podejmowania decyzji, w przeciwieństwie do podejścia bardziej ostrożnego, zorientowanego na stabilność. Orientacja przedsiębiorcza według Millera (1983) jest to konstrukt składający się z trzech wzajemnie uzupełniających się wymiarów – innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności. Przedsiębiorcze firmy są zatem postrzegane jako podmioty kładące nacisk na rozwój nowych i odmiennych produktów, usług i procesów (tj. innowacyjność), wdrażające te innowacje przed konkurencją (tj. proaktywność) oraz podejmujące śmiałe i agresywne kroki w celu wykorzystania różnych możliwości rozwoju (tj. podejmowanie ryzyka). Przedsiębiorstwa społeczne zainteresowane są wdrażaniem innowacji społecznych.

## 2.4. Innowacyjne źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych

W świetle powyższych uwag dotyczących orientacji przedsiębiorczej przedsiębiorstw społecznych należy postawić pytanie o finansowe możliwości realizacji przez polskie przedsiębiorstwa społeczne przedsięwzięć mających innowacyjny, proaktywny i ryzykowny charakter. Różne badania finansowej kondycji polskich przedsiębiorstw społecznych wskazują, że poza pewnymi wyjątkami ich potencjał ekonomiczny jest w Polsce raczej słaby. Nadal w naszym kraju uwidacznia się niewielkie zrozumienie potrzeby rozwoju rynku finansowania innowacyjnych przedsięwzięć o szerokim wpływie społecznym (*social impact investing* – SII), który łączyłby inwestorów indywidualnych z aktywnością instytucji publicznych i prywatnych, określonych jako cierpliwy kapitał przyjmujący dłuższy horyzont czasowy zwrotu z inwestycji.

Na świecie pojęcie cierpliwego kapitału nie jest nowe i cieszy się szerokim zainteresowaniem wśród badaczy poszukujących odpowiedzi na pytanie o rolę tego kapitału dla komercyjnych przedsiębiorstw niefinansowych, organizacji społecznych czy banków społecznie odpowiedzialnych (etycznych) (Deeg i in., 2016; Mikołajczak, 2022a; 2023). Dla grupy naukowców zajmujących się komercyjnymi przedsiębiorstwami niefinansowymi kapitał ten stanowi zabezpieczenie przed krótkoterminową presją finansową na utrzymanie przepływów pieniężnych i zapewnienie wysokich krótkoterminowych zwrotów z kapitału własnego. W ten sposób ułatwia długoterminowe i specyficzne dla aktywów inwestycje przedsiębiorstw niefinansowych, umożliwia im utrzymanie pracowników i realizację inwestycji w okresie spowolnienia gospodarczego, a ostatecznie napędza długoterminowy wzrost gospodarczy. Na przykład banki są uznawane jako cierplive (społeczne, etyczne) dla przedsiębiorstw niefinansowych i posiadające długoterminowy kapitał własny. Jednak po kryzysie finansowym z 2008 r. ich rola w tym zakresie jest często podważana (Hardie i Howarth, 2013; Hardie i in., 2013).

Znaczenie cierpliwego kapitału omawiane jest także w kontekście organizacji non profit i przedsiębiorstw społecznych, których celem nie jest maksymalizacja zysku. Do podmiotów oferujących cierpliwy kapitał należy zaliczyć głównie banki społecznie odpowiedzialne, filantropię zaangażowaną czy społeczne fundusze podwyższonego ryzyka (Mikołajczak, 2017b).

Podejmując próbę umiejscowienia banków etycznych wśród podmiotów, których działalność finansowa wywołuje efekty społeczne lub środowiskowe, po jednej stronie można znaleźć czyste finanse społeczne, które mają jeden wyraźny cel, tj. osiągnięcie pozytywnego wpływu społecznego,

bez uwzględnienia jakiegokolwiek zwrotu finansowego. Zwykle wsparcie filantropijne opiera się na tej koncepcji (Rodríguez i Cabaleiro, 2007). Po drugiej stronie znajdują się podmioty oferujące produkty i usługi finansowe, dążące wyłącznie do wysokich zwrotów finansowych, bez uwzględnienia jakichkolwiek skutków społecznych. Dotyczy to większości produktów i usług finansowych oferowanych przez konwencjonalne banki i inne instytucje finansowe (Mikołajczak, 2022a; Weber, 2013).

Podczas gdy w wielu krajach Europy Zachodniej, Stanach Zjednoczonych czy Australii rynek finansowania społecznego prężnie się rozwija, w Polsce, podobnie jak w innych krajach rozwijających się, nie wykorzystuje się rozwiązań i instrumentów finansowania społecznego dostępnych na świecie. Kilka z nich scharakteryzowano poniżej.

### 2.4.1. Obligacje społeczne

Model obligacji społecznych (*social impact bond*, SIB) jest to innowacyjne alternatywne narzędzie finansowe władz centralnych i lokalnych, które ogranicza korzystanie z bardziej uniwersalnych i instytucjonalnych form finansowania działań społecznych i środowiskowych w perspektywie długoterminowej. Model obligacji społecznych jest uważany również za wolny od ryzyka sposób eksperymentowania z innowacyjnymi lub niesprawdzonymi interwencjami politycznymi przeprowadzanymi w różnych celach społecznych, aktywizacyjnych czy edukacyjnych. Poprzez zakup obligacji społecznych prywatni, filantropijni lub społeczni inwestorzy zapewniają z góry finansowanie dla świadczenia usług dostarczanych przez podmioty ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstwa społeczne. Wykup obligacji wraz z odsetkami dokonywany jest przez rząd tylko wtedy, gdy z góry założone wyniki zostaną osiągnięte (Joy i Shields 2013; Liebman, 2011).

Dlatego w zaawansowanych gospodarkach kapitalistycznych obligacje społeczne stały się innowacyjnym mechanizmem finansowania, który poprawia jakość usług, łagodzi ryzyko związane z eksperymentowaniem z usługami i poprawia wyniki społeczne, osiąmane przy użyciu zasobów publicznych (Edmiston i Nicholls, 2018). Ponadto daje możliwości generowania oszczędności w budżecie państwa i jednostkach samorządu terytorialnego (Crowley, 2014; Lowe i Williams, 2020; Tan i in., 2021).

Badania Mikołajczaka (2023) wskazują, że cele sklasyfikowane jako społeczne mają średnio wyższy kapitał przydzielony na beneficjenta w porównaniu z celami aktywizacji. Jednak oba te cele interwencji nie różnicuje czas trwania programu. Potwierdza się to zarówno w przypadku SIB

emitowanych na całym świecie, jak i tych emitowanych w Wielkiej Brytanii i USA. Pomimo braku istotnych statystycznie różnic w zakresie wpływu celu interwencji na okres spłaty kapitału SIB autor wykazuje dłuższy okres spłaty w przypadku celów społecznych.

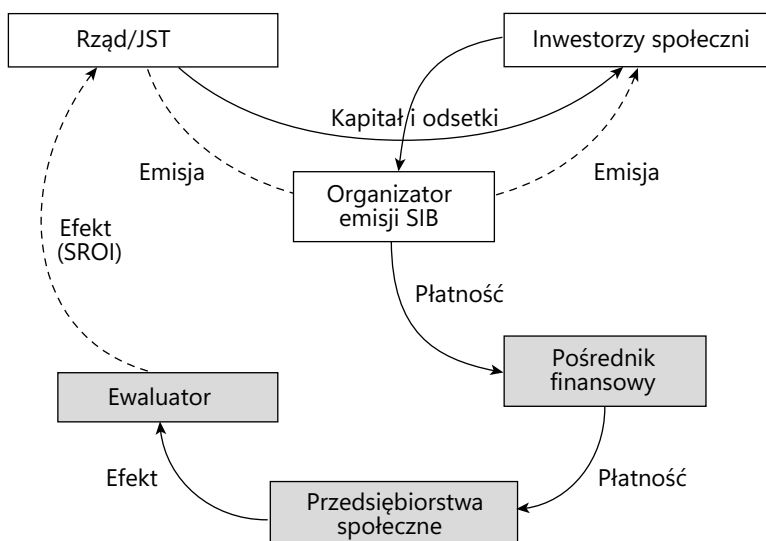
Jak twierdzi Dagher (2012), znaczące zalety SIB obejmują przejrzystość wdrażania ważnych społecznie programów ze względu na potrzebę kwantyfikacji ich wyników, a także wolnorynkowy charakter wyboru podmiotów i narzędzi do osiągania celów społecznych przez wybranych partnerów wyspecjalizowanych w każdej dziedzinie, w tym organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne. SIB oferują nowy sposób na ustanowienie partnerstw międzysektorowych i wprowadzenie innowacyjnego finansowania prewencyjnych programów społecznych.

Jednym z podstawowych celów SIB jest również motywowanie prywatnych inwestorów do finansowania programów społecznych, które nie były w stanie przyciągnąć kapitału publicznego. Zakłada się, że biorąc pod uwagę wysoki poziom zwrotu z inwestycji finansowanych przez SIB, prywatni inwestorzy społeczni będą szukać sposobów inwestowania w programy, które przyniosą im wysoki poziom korzyści społecznych i finansowych, nawet za cenę ryzyka (Fox i in., 2022; Kosmynin i Jack, 2022; Ragin i Palandjian, 2013), gdyż model SIB zbudowany jest wokół systemu płatności za ustalony efekt (Nazari i in., 2019). Zatem jeśli program osiągnie uzgodnione cele, fundusze podatników spłacają inwestora. Jeśli program nie osiągnie uzgodnionych celów, inwestorzy ponoszą stratę (zob. rysunek 2.1). Wprowadzenie podmiotów z sektora prywatnego jest uzasadnione z punktu widzenia ich zdolności do podejmowania większego ryzyka związanego z innowacjami w porównaniu z sektorem publicznym (Butler i in., 2013).

Większość badaczy jest zgodnych, że model płatności za efekt przynosi większą wydajność i innowacyjność niż tradycyjna emisja obligacji oraz ma pozytywny wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych, ponieważ zapewnia stałą i określoną zachętę finansową dla dostawców do świadczenia dobrych usług przez cały okres obowiązywania umowy. Takie podejście zachęca usługodawców do ściślejszej współpracy z obywatelami i społecznościami w celu tworzenia usług, które są zarówno bardziej wydajne, innowacyjne, jak i jakościowo różne w porównaniu z typowym modelem finansowania polityki społecznej państwa przez emisję obligacji. Wskazuje się również, że model ten zapewnia więcej usług społecznych przy mniejszej ilości zasobów publicznych (zob. Iovan i in., 2018; NAO, 2015).

Płatność za efekt w modelu SIB tworzy przestrzeń do eksperymentowania z usługami i innowacjami, ponieważ redystrybuuje część lub całość ryzyka finansowego związanego z niedostarczeniem usług od rządu i małych





**Rysunek 2.1. Model cyklu obiegu kapitału na rynku obligacji wpływu społecznego (SIB)**

Źródło: (Mikołajczak, 2017b, s. 419).

dostawców do inwestorów społecznych. Piszą o tym Cooper i in. (2016). Roman i in. (2016, s. 2) prezentują pięciostopniowy model zapewniający trwałość i jakość programów „płać za sukces” (*pay for success*, PFS):

- 1) wycena produktu PFS, ocena ryzyka i ustalenie celów w zakresie wydajności,
- 2) opracowanie umowy,
- 3) rozwój infrastruktury,
- 4) świadczenie usług i ukierunkowana pomoc techniczna,
- 5) ocena programu.

Pierwsza emisja obligacji społecznych na świecie odbyła się w 2010 r. Według danych Government Outcomes Lab do 2022 r. na świecie dokonano 281 emisji, z czego 74% emisji jest w trakcie realizacji, a 25,5% emisji zostało zrealizowanych. Wartość interwencji wynosi ponad 816 mln dolarów. Ponad 5,6 mln beneficjentów usług zostało objętych projektami.

Najwięcej emisji zostało zrealizowanych w obszarze zatrudnienia – 26,7% emisji (o wartości 75 mln dolarów). Nieco ponad 17% interwencji (o wartości 48 mln dolarów) zostało przeprowadzonych na rzecz dzieci i opieki rodzinnej, a po 16,7% (o wartości 47 mln dolarów każda) na rzecz zdrowia i edukacji. W ramach celu emisji określonego jako bezdomność

zrealizowano 13,2% emisji (o wartości 37 mln dolarów). Odsetek emisji skierowanych na wsparcie celu „wymiar sprawiedliwości” wyniósł niecałe 7%, a ich wartość wyniosła 19 mln dolarów. W obszarze rolnictwa i środowiska i redukcji biedy zrealizowano 1,8% oraz 1,1% emisji, o łącznej wartości 8 mln dolarów (odpowiednio 5 i 3 mln dolarów) (tabela 2.3).

**Tabela 2.3. Odsetek i wartość emisji obligacji społecznych według celów interwencji/emisji w latach 2010–2023**

Cel interwencji/emisji	Emisje (%)	Wartość emisji (mln dol.)
Zatrudnienie i szkolenia	26,7	75
Dzieci i opieka rodzinna	17,1	48
Edukacja	16,7	47
Zdrowie	16,7	47
Bezdomność	13,2	37
Wymiar sprawiedliwości	6,76	19
Rolnictwo i środowisko	1,8	5
Redukcja biedy	1,1	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: INDIGO (b.d.).

Najwięcej emisji obligacji społecznych dokonano w Wielkiej Brytanii (93), USA (28) oraz Portugalii (23) (tabela 2.4). Pod względem wartości zebranego kapitału na 1 beneficjenta dominowały Portugalia i Finlandia (24 000 dolarów na 1 beneficjenta) i USA (10 800 dolarów na 1 beneficjenta). Na trzecim miejscu uplasowało się Kongo, z wartością kapitału na 1 beneficjenta wynoszącą 10 000 dolarów. Na czwartym miejscu znalazło się Australia, z wartością 8200 dolarów na 1 beneficjenta.

**Tabela 2.4. Liczba emisji obligacji społecznych, zebrany kapitał i liczba użytkowników/beneficjentów usług na świecie w latach 2010–2023**

Kraj	Liczba emisji	Wartość zebranego kapitału (mln dol.)	Liczba beneficjentów (mln)	Wartość zebranego kapitału na 1 beneficjenta (dol.)
Wielka Brytania	93	106	0,216	491
USA	28	216	0,020	10 800
Portugalia	23	24	0,001	24 000
Japonia	18	0,611	0,079	8

Tabela 2.4 – cd.

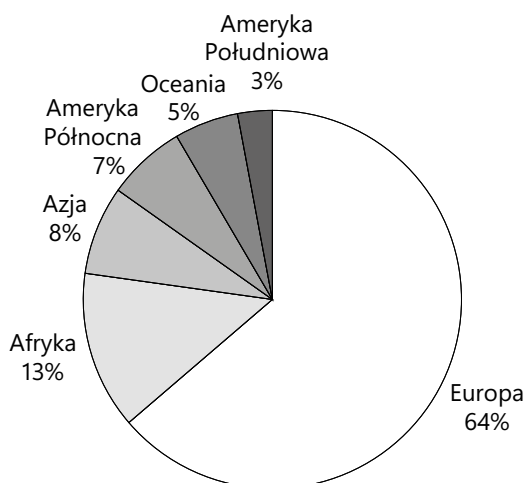
Kraj	Liczba emisji	Wartość zebranego kapitału (mln dol.)	Liczba beneficjentów (mln)	Wartość zebranego kapitału na 1 beneficjenta (dol.)
Holandia	18	38	0,007	5 429
Australia	15	66	0,008	8 250
Dania	10	12	0,899	13
Francja	10	15	0,014	1 071
Kanada	9	9	0,013	692
Rosja	5	3	0,016	188
Belgia	4	5	0,833	6
Finlandia	4	24	0,001	24 000
Indie	4	10	0,281	36
Południowa Afryka	4	164	0,052	3154
Chile	3	0,982	0,008	123
Kolumbia	2	2	0,002	1000
Niemcy	3	0,322	0,117	3
Nowa Zelandia	3	8	0,001	8 000
Sierra Leone	3	0	0,019	0
Kambodża	2	0,41	0,001	410
Kamerun	2	3	0,010	300
Izrael	2	8	0,600	13
Kenia	2	9	0,376	24
Korea	2	2	0,800	3
Argentyna	1	1	0,875	1
Austria	1	0,892	0,075	12
Kongo	1	20	0,002	10 000
Etiopia	1	0	0,001	0
Hongkong	1	10	0,004	2 500
Jordania	1	10	0,004	2 500
Mali	1	20	0,003	6 667
Nigeria	1	20	0,003	6 667
Palestyna	1	2	0,001	2 000
Peru	1	0,11	0,099	1

Tabela 2.4 – cd.

Kraj	Liczba emisji	Wartość zebranego kapitału (mln dol.)	Liczba beneficjentów (mln)	Wartość zebranego kapitału na 1 beneficjenta (dol.)
Szwecja	1	1	brak danych	brak danych
Szwajcaria	1	3	0,120	25
Uganda	1	2	0,014	143
Zjednoczone Emiraty Arabskie	1	0,545	0,025	22
Suma	283	816,87	5,6	146

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: INDIGO (b.d.).

W podziale na kontynenty zdecydowanym liderem pod względem liczby emisji była Europa (rysunek 2.2). Aż 64% wszystkich interwencji na świecie zostało dokonanych w krajach europejskich, przy czym były to głównie projekty zrealizowane w Wielkiej Brytanii (ponad jedna trzecia). Z kolei w Afryce dokonano 13% wszystkich emisji na świecie, a w obu Amerykach 10%, przy czym były to głównie emisje w USA (7%). Nieco mniejszy odsetek emisji światowych można zaobserwować w Azji (8%) i w Oceanii (5%).



Rysunek 2.2. Emisje zrealizowane na poszczególnych kontynentach w latach 2010–2023 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: INDIGO (b.d.).

## 2.4.2. Filantropia zaangażowana

Jak pisze Mikołajczak (2017b, s. 297):

globalne zjawisko rozwoju przedsiębiorczości społecznej spowodowało jedną z najbardziej znaczących zmian w postrzeganiu dobroczynności w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat.

Odejście od dobroczynnego wspierania projektów poprzez działalność charytatywną na rzecz inwestowania w rozwój i odporność organizacji na niekorzystne działania egzogeniczne stały się fundamentem finansowania działalności wielu przedsiębiorstw społecznych. Typowa działalność filantropijna jest ograniczona wyłącznie do jednokierunkowego przepływu kapitału, podczas gdy filantropia zaangażowana (*venture philanthropy*<sup>10</sup>), oparta na modelu *social impact investing*, koncentruje się na efektywnej formie wsparcia innowacyjnych przedsięwzięć przedsiębiorstw społecznych wypełniających swoje cele i misję społeczną. Tabela 2.5 przedstawia główne cechy charakteryzujące model filantropii zaangażowanej.

W Polsce obligacje społeczne nie zostały jeszcze wdrożone. Jak pisze Krawiec (2018), pewne koncepcje projektów były rozważane. Prezentuje je tabela 2.6.

Tabela 2.5. Cechy charakteryzujące model filantropii zaangażowanej

Cecha	Charakterystyka
Wysokie zaangażowanie	Filantropi zaangażowani pozostają w bardzo bliskich relacjach z przedsiębiorstwami społecznymi. Wspierają je, wprowadzając do organizacji innowacyjne i skalowalne modele społecznej zmiany. Niektóre z nich mogą być bezpośrednio wpisane w strukturę organizacji, wszystkie natomiast kładą nacisk na ściślejsze zaangażowanie na poziomie strategicznym i operacyjnym w porównaniu z tradycyjnymi filantropami.

<sup>10</sup> Termin *venture philanthropy* po raz pierwszy został sformułowany w 1969 r. przez Johna D. Rockefellera III, który określił w ten sposób ryzykowne podejście do niepopularnych kwestii społecznych. Pojęcie to powróciło w połowie lat 90. ubiegłego wieku w związku z rosnącą liczbą milionerów, którzy starali się spożytkować kapitał i kompetencje biznesowe w rozwiązywaniu najbardziej palących problemów społecznych. Obecnie istnieje około 100 organizacji *venture philanthropy* na całym świecie. Nieco ponad połowa ma siedzibę w USA, jedna trzecia w Europie, a pozostała część w innych krajach, takich jak Japonia, Chiny czy Argentyna. Początkowo organizacje te były prowadzone przez osoby zamożne, obecnie przyjmują formę tradycyjnych fundacji, organizacji hybrydowych, społecznych i etycznych funduszy, a nawet w pewnych przypadkach funduszy funkcjonujących wyłącznie dla zysku, dla których działalność filantropijna nadaje im swego rodzaju prestiżu (szerzej: Mikołajczak, 2017b, s. 297–316).

Tabela 2.5 – cd.

Cecha	Charakterystyka
Dopasowane finansowanie	Filantropi zaangażowani starają się indywidualnie dostosować najbardziej odpowiedni model finansowania przedsięwzięcia, skupiając się przede wszystkim na planowanej inwestycji, konfrontując ją z misją organizacji oraz ryzykiem inwestycyjnym, w zależności od ich własnych celów decydują się na wsparcie analizowanego projektu. Filantropi zaangażowani mogą działać w całym spektrum różnego typu instrumentów finansowego i pozafinansowego wsparcia. Niektórzy oferują dotacje bezzwrotne (a więc akceptują zwrot wyłącznie społeczny), podczas gdy inni korzystają z finansowania zwrotnego, <i>mezzanine</i> lub finansowania quasi-kapitałowego, a więc hybrydowej postaci pomocy finansowej, stanowiącej połączenie zysków finansowych i społecznych ważonych ryzykiem.
Wieloletnie wsparcie	Filantropia zaangażowana zapewnia znaczne i trwałe wsparcie finansowe dla ograniczonej liczby organizacji. Wsparcie zwykle trwa od 3 do 5 lat, a jego celem jest pomoc organizacji w tym, by stała się samowystarczalna finansowo po zakończeniu okresu realizacji inwestycji i finansowania. Podczas gdy aktywność amerykańskich filantropów zaangażowanych opiera się przede wszystkim na dotacjach, w Europie stosowany jest szerszy zakres instrumentów, uwzględniający emisję papierów wartościowych, finansowanie typu <i>mezzanine</i> , długoterminowy cierpliwy kapitał, inwestycje quasi-kapitałowe, typu <i>equity</i> czy pożyczki.
Wsparcie niefinansowe	Oprócz wsparcia finansowego filantropi zaangażowani świadczą usługi o wartości dodanej, takie jak: planowanie strategiczne, marketing i komunikacja, <i>executive coaching</i> , doradztwo w zakresie zasobów ludzkich oraz dostęp do innych sieci i potencjalnych fundatorów.
Budowanie potencjału	Przedsięwzięcia, w które angażują się omawiani inwestorzy, polegają przede wszystkim na tworzeniu potencjału operacyjnego i długoterminowej rentowności organizacji, a nie na finansowaniu projektów indywidualnych lub programów. Z tego względu największe znaczenie ma finansowanie podstawowych kosztów operacyjnych, które wspierają te przedsiębiorstwa w osiąganiu większego wpływu społecznego i efektywności ich funkcjonowania.
Wyniki pomiaru	Inwestycje filantropów zaangażowanych zależą od osiągnięć. Kładzie się w nich nacisk na dobre planowanie biznesu, wymierne efekty społeczne lub/i finansowe, osiąganie celów pośrednich oraz wysoki poziom odpowiedzialności finansowej. Poziom pomiaru ustalony jest według określonej skali wpływu społecznego – od węższych oszczędności finansowych w zakresie świadczenia usług społecznych do pełnego wpływu społecznego, uwzględniającego korzyści nie tylko gospodarcze, ale także społeczne, z ujęciem wszystkich bądź prawie wszystkich zainteresowanych stron i rodzajów korzyści.

Źródło: (Mikołajczak, 2017b).

Tabela 2.6. Projekty obligacji społecznych w Polsce

Nazwa wnioskodawcy	Tytuł projektu	Koszt całkowity projektu (zł)	Problem społeczny
Miasto stołeczne Warszawa	SIB – nowatorski mechanizm finansowania usług społecznych dla osób z niepełnosprawnością w m. st. Warszawa	250 518,75	bezrobocie wśród osób z niepełnosprawnością
Województwo Dolnośląskie – Dolnośląski Urząd Pracy	DolOS	141 550,00	bezrobocie wśród osób długotrwale bezrobotnych
Województwo Małopolskie Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie	Małopolskie Obligacje Społeczne	542 495,31	opieka nad osobami starszymi
Miasto Gdańsk, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Gdańsku	Zadłużeni w obligacjach	421 575,00	zadłużenie czynszowe
Biuro Projektów Europejskich Wojciech Miłośz	Obligacja społeczna – innowacyjny model tworzenia spółdzielni socjalnych	86 802,50	spółdzielnie socjalne

Źródło: na podstawie: (Krawiec, 2018).

### 2.4.3. Społeczne fundusze wysokiego ryzyka

Tradycyjne formy finansowania nie pozwalają przedsiębiorstwom społecznym w pełni efektywnie funkcjonować. Darowizny, dotacje i niewielkie pożyczki z instytucji publicznych nie dają większych szans na innowacyjny rozwój przedsiębiorstw społecznych. Jak pisze Mikołajczak (2017b, s. 332), inwestorzy społeczni

zaczynają rozumieć, że swój kapitał mogą wykorzystać do wprowadzania pozytywnych zmian na świecie. Wielu z nich odkrywa, że inwestowanie w przedsiębiorstwa społeczne umożliwia efektywne inwestowanie pieniędzy wraz z zachowaniem wartości, w które wierzą. Ta klasa inwestorów wychodzi poza tradycyjny paradygmat inwestycji, kierują oni kapitał w przedsięwzięcia społeczne, generujące trwałą zmianę społeczną, zapewniając sobie jednocześnie atrakcyjny zysk finansowy.

Społeczne fundusze wysokiego ryzyka (*social venture capital* – SVC) należą do cierpliwego kapitału, dlatego charakteryzują się dłuższym horyzontem

inwestycji (nawet do 10 lat). Oczekiwana stopa zwrotu inwestorów w przypadku SVC jest mniejsza w porównaniu z typowymi funduszami *venture capital*, inwestującymi w podmioty komercyjne. W procesie inwestycyjnym SVC określają wymagane kryteria kwalifikacji przedsiębiorstwa społecznego do objęcia wsparciem inwestycji. Z reguły fundusze są zainteresowane

**Tabela 2.7. Kryteria wyboru przedsiębiorstwa społecznego i inwestycji możliwych do finansowania**

Cecha	Przykładowe kryteria wyboru przedsiębiorstw społecznych
Etap rozwoju przedsiębiorstw społecznych	wczesny lub późniejszy, rzadko inwestycje w przedsiębiorstwach społecznych typu start-up
Potencjał oddziaływania społecznego	przedsiębiorstwo oferuje produkt lub usługę, która zaspokaja krytyczne potrzeby ludzi ubogich w preferowanych przez fundusz sektorach i koncentracji geograficznej
Model biznesowy – cele ekonomiczne	model biznesowy musi być ekonomicznie uzasadniony, przedsiębiorstwo posiada potencjał dla finansowej stabilności (historię finansową wskazującą na zdolność do generowania gotówki lub jasne określenie ścieżki utrzymania płynności finansowej i osiągnięcia nadwyżki finansowej w przyszłości)
Okres pokrycia kosztów	5–7 lat (w tym zdolność do pokrycia kosztów operacyjnych przychodami operacyjnymi)
Model biznesowy – cele społeczne	– inwestycja będzie kreować znaczący wpływ społeczny, inny niż obecnie oferowany na rynku za pośrednictwem charytatywnych kanałów dystrybucji – model biznesowy społeczny jest skalowalny i powtarzalny – przedsiębiorstwo jest w stanie wskazać sposób zwiększania liczby beneficjentów końcowych w okresie inwestycji i stania się jednym z głównych dostawców usług na rynku
Zespół	silny zespół zarządzający (doświadczony zespół zarządzający, wyposażony w umiejętności i wolę do realizowania przyjętego biznesplanu z klarowną i przekonującą wizją rozwoju dotyczącego zaspokajania potrzeb osób o niskich dochodach i cechującego się wysokim poziomem etyki)
Przykładowe kryteria dotyczące wartości inwestycji	– wartość inwestycji dokonywanych przez fundusz nie przekracza 1,5 mln funtów angielskich ( <i>acumen fund</i> ) – kapitał inwestycyjny mieści się w zakresie od 0,25 mln do 3 mln dolarów w formie długu lub kapitału własnego ( <i>big issue investment</i> )
Dezinwestycja	5–10 lat

Źródło: na podstawie: (Mikołajczak, 2017b).



inwestycjami w podmioty znajdujące się na wczesnym etapie rozwoju, jednak z pewnym doświadczeniem w działalności rynkowej, odnoszącym się głównie do wypróbowanego modelu biznesowego oraz osiągniętych efektów społecznych i środowiskowych, nadających omawianym jednostkom cechy dojrzałego podmiotu (szerzej na temat SVC: Mikołajczak, 2017b, s. 279–280).

Wiele SVC jest zlokalizowanych w USA i Wielkiej Brytanii, które inwestują w perspektywiczne przedsiębiorstwa społeczne, dostarczają im różnorodne instrumenty finansowe. W tabeli 2.7 zaprezentowano przykładowe kryteria wyboru przedsiębiorstwa społecznego i inwestycji możliwych do finansowania przez wybrane SVC.

#### 2.4.4. Crowdfunding

W Polsce, w krajach Europy Zachodniej i USA rośnie znaczenie tzw. finansowania społecznościowego – crowdfundingu. Nie jest to rozwiązanie nowe, ale stanowi coraz bardziej popularny mechanizm finansowania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, przy czym takie kryteria jak: długość funkcjonowania na rynku przedsiębiorstwa, posiadany majątek, przedmiot działalności nie mają tak istotnego znaczenia jak idea czy cel projektu.

Zgodnie z przedstawioną przez Króla (2013, s. 23) definicją crowdfunding jest to

rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone *świadczenie* zwrotne, który angażuje szerokie grono dawców kapitału, charakteryzuje się znacznym wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku.

Jak pisze Mikołajczak (2018a), crowdfunding może przynieść wiele korzyści przedsiębiorstwom społecznym (szczególnie tym, które działają lokalnie), przejawiających się w elastyczności tego typu instrumentu, zaangażowaniu społeczności lokalnych i różnorodnych form finansowania. Autor wskazuje, że Komisja Europejska jest zdania, że crowdfunding jest ważnym wsparciem dla przedsiębiorczości, w tym małych i średnich przedsiębiorstw, artystów, innowacyjnych start-upów i przedsiębiorców społecznych, którzy mogą korzystać z różnych form finansowania społecznościowego.

Wykorzystanie technologii cyfrowej może otworzyć dostęp do nowych lub zwiększyć strumień istniejących źródeł przychodów. Na

przykład Erciyas (2023) pisze, że platformy crowdfundingowe stały się alternatywą dla osób, które chcą wspierać przedsiębiorców społecznych i przedsiębiorstwa społeczne, dlatego platformy fundraisingowe stały się dla przedsiębiorstw społecznych ważnym *funding channel*. Podobne wyniki badań przedstawiają Veretennikova i Kozinskaya (2022), które dowodzą, że przedsiębiorstwa społeczne bardziej zdigitalizowane mają więcej możliwości sprzedaży swoich towarów i usług oraz przyciągania środków finansowych, w tym za pośrednictwem platform crowdfundingowych.

## **2.5. Znaczenie instytucji wspierających powstawanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce**

### **2.5.1. Towarzystwo Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (TISE S.A.)**

Misją TISE jest świadczenie usług finansowych i doradczych na rzecz rozwoju inicjatyw lokalnych, zrównoważonego rozwoju, szczególnie w obszarze ekonomii społecznej, oraz wsparcie pożyczkowe rozwoju firm mikro, małych i średnich, organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. Oprócz pożyczek finansowanych ze środków Unii Europejskiej w ofercie TISE można znaleźć pożyczki inwestycyjne pod projekty, w tym współfinansowane z funduszy europejskich, dostosowane indywidualnie do realizowanego przedsięwzięcia, poręczenia i promesy.

W 2018 r. TISE utworzyło spółkę celową – Fundusz Kapitałowych Inwestycji Społecznych (FKIS), którego celem jest inwestowanie w innowacyjne przedsiębiorstwa społeczne.

FKIS jest polskim przykładem *social venture capital* (SVC), a więc wykorzystuje model strategii *venture capital* i instrumenty znane z rynku kapitałowego do finansowania organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw społecznych lub działań, które generują duży wpływ społeczny.

Kryteria wyboru projektu do finansowania przez FKIS są następujące (za: <https://fkis.pl>):

1. Przedsiębiorstwo jest lub ma szansę stać się ekonomicznie samodzielnie funkcjonującym podmiotem, lub rozwinąć się organizacyjnie, zachowując zdolność obsługi instrumentu inwestycyjnego.

2. Przedsiębiorstwo ma klarowną, realną wizję osiągnięcia, w wyniku realizacji inwestycji, konkretnych, mierzalnych i jakościowych rezultatów. Dodatkowym atutem będzie wypracowanie efektywnego, możliwego do powielenia modelu ekonomii społecznej, opartej na zdrowych zasadach biznesowych.
3. Przedsiębiorstwo ma skuteczny i wspierający się zespół, gotowy konsekwentnie i długofalowo realizować zarówno cele społeczne, jak i biznesowe.
4. Zarządzający przedsiębiorstwem wyrażają chęć, potwierdzoną porozumieniem, podjęcia długofalowej, transparentnej współpracy z TISE. Współpraca będzie opierać się na zasadach inwestycji kapitałowej lub quasi-kapitałowej.
5. Przedsiębiorstwo poszukuje finansowania zewnętrznego do maksymalnej wartości inwestycji około 1 000 000 zł, ewentualnie, w przypadku większych potrzeb, jest skłonne połączyć różne dostępne na rynku instrumenty w ramach danego przedsięwzięcia.
6. Wartość zaangażowania FKIS do 1 000 000 zł.
7. Wsparcie finansowe w postaci dwóch produktów finansowych: kapitału i pożyczek podporządkowanych (ułatwiających pozyskanie finansowania z innych źródeł) oraz usług doradczych wspomagających przedsiębiorstwa społeczne.

Kapitał FKIS pochodzi z unijnego Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (Działanie 4.1. Innowacje społeczne) oraz ze środków własnych TISE. Fundusz będzie wspierał podmioty na terenie całego kraju, inwestując w przedsiębiorstwa społeczne o różnej formule prawnej, realizujące przedsięwzięcia w obszarach usług opiekuńczych, tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, wspierania uzyskania lub utrzymania samodzielności i ekologii.

### **2.5.2. Urzędy marszałkowskie i urzędy pracy**

Kolejne wieloletnie programy wsparcia ze środków europejskich umożliwiały urzędowi marszałkowskiemu oferowanie dotacji dla podmiotów ekonomii społecznej. Również w ramach dotacji z Krajowego Planu Odbudowy (KPO) przewidziano komponent dotyczący wsparcia ekonomii społecznej. W zakresie KPO ma być realizowany resortowy program „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej” na lata 2022–2025. Program ten obejmuje nowe możliwości wsparcia dla przedsiębiorstw

społecznych i podmiotów ekonomii społecznej. Daje on możliwość otrzymania wsparcia od 100 000 do około 190 000 zł na rozwój i działalność bieżącą przedsiębiorstw społecznych i podmiotów ekonomii społecznej. W zakresie działalności inwestycyjnej wsparte są wydatki majątkowe na środki trwałe i wartości niematerialne i prawne, które stanowią nie mniej niż 70% środków przekazanych podmiotowi objętemu wsparciem.

Natomiast wydatki bieżące powiązane z procesem modernizacji mogą stanowić nie więcej niż 30% środków przekazanych podmiotowi. Są to np. koszty remontu, koszty administracyjne, wynagrodzenia wraz z pozapłacowymi kosztami pracy, w tym składkami na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne, osób zaangażowanych w działania modernizacyjne.

Uzyskanie wsparcia finansowego na modernizację działalności może dotyczyć trzech obszarów funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej:

- 1) reintegracji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w przedsiębiorstwach społecznych i podmiotach zatrudnienia socjalnego,
- 2) budowania potencjału przedsiębiorstw społecznych i podmiotów ekonomii społecznej do realizacji zdeinstytucjonalizowanych usług społecznych,
- 3) wzmacniania odporności i rozwoju przedsiębiorstw społecznych i podmiotów ekonomii społecznej.

### **2.5.3. Powiatowe urzędy pracy**

Podmioty ekonomii społecznej mogą również korzystać z dotacji z Funduszu Pracy wypłacanych przez powiatowe urzędy pracy. Możliwe jest także uzyskanie dotacji z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych na zatrudnienie osób niepełnosprawnych. Podmioty te oferują wsparcie głównie na rozpoczęcie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo społeczne.

Podejmowane są także działania przez Ministerstwo Rozwoju i Polityki Społecznej, mające na celu wsparcie rozwoju sektora ekonomii społecznej, obejmujące (MRiPS, 2023):

- szkolenia dla przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych w zakresie zamówień publicznych,
- szkolenia i sieciowanie ośrodków wsparcia ekonomii społecznej,
- doradztwo dla regionów w zakresie tworzenia polityk publicznych w zakresie ekonomii społecznej,
- wsparcie tworzenia klastrów i systemów franczyzy społecznej,

- stworzenie pakietu edukacyjnego zawierającego treści z obszaru ekonomii społecznej, służącego nauczycielom oraz wsparcie tworzenia spółdzielni uczniowskich,
- przygotowanie programu i przeprowadzenie studiów menedżerskich i MBA z zarządzania przedsiębiorstwem społecznym i wiele innych.

#### **2.5.4. Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej**

Przedsiębiorstwa społeczne mogą liczyć na szerokie wsparcie ze strony sieci ośrodków wsparcia ekonomii społecznej (OWES), które dysponują środkami z Europejskiego Funduszu Społecznego (w ramach regionalnych programów operacyjnych). Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej to podmioty zlokalizowane w całej Polsce, których zadaniem jest wzmacnianie kompetencji przedsiębiorczych przedsiębiorstw społecznych poprzez dostęp do profesjonalnego doradztwa, szkoleń, animacji, pakietów prawnych, księgowych i marketingowych. Kluczowym obszarem działalności ośrodków jest także wzmacnianie potencjału biznesowego i organizacyjnego przedsiębiorstw społecznych w długoterminowym pozyskiwaniu źródeł finansowania. Pomoc ośrodków jest bezpłatna, ponieważ ich działalność jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej. Ośrodki oferują przedsiębiorstwom społecznym pożyczki (w części umarżalne na działalność inwestycyjną oraz pożyczki płynnościowe na działalność bieżącą).

Mimo że oferta środków wsparcia ekonomii społecznej obejmuje różnorodne instrumenty finansowe i niefinansowe, wsparcie ośrodków dla przedsiębiorstw społecznych jest dość schematyczne, skupione przede wszystkim na kształtowaniu podstawowych kompetencji przedsiębiorców społecznych. Ośrodki dysponują bowiem określonymi kategoriami szkoleń, nieobejmujących ważnych obszarów współczesnych przedsiębiorstw społecznych. Z kolei finansowanie jest oferowane przez ośrodki najczęściej na zaspokojenie podstawowych potrzeb przedsiębiorstw społecznych w zakresie prowadzenia działalności. W praktyce brakuje przy tym elastyczności ośrodków dotyczącej zmian i wyzwań we współczesnej gospodarce. Przedsiębiorstwa społeczne potrzebują więcej pieniędzy na rozwój działalności. Tymczasem ośrodki mogą przeznaczać pieniądze głównie na powstanie przedsiębiorstwa społecznego i tworzenie miejsc pracy. Finansowanie rozwoju stanowi podstawowy deficyt przedsiębiorstw społecznych.

Wśród młodych ludzi dostrzegalne jest entuzjastyczne podejście do pracy w przedsiębiorstwach społecznych i niechęć do pracy w korporacjach

(tzw. podejście hipsterskie) (Fejfer, 2020). Jednak wydaje się, że zainteresowanie młodych osób podjęciem pracy w przedsiębiorstwach społecznych nie spotyka się z odpowiednim wsparciem instytucjonalnym tych przedsiębiorstw w zakresie organizacji specjalistycznych szkoleń, np. z zakresu cyfryzacji. Ponadto stawki szkoleniowe trenerów w ośrodkach wsparcia ekonomii społecznej są niekonkurencyjne, co nie przyciąga najlepszych trenerów do ośrodków. Rozwiązaniem mogłoby być większe ich zaangażowanie wolontaryjne jako społecznych aniołów biznesu. Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej na etapie pisania projektu powinny planować szkolenia z cyfryzacji przedsiębiorstw społecznych.

Wielu ekspertów jest zdania, że ekonomia społeczna dynamicznie się zmienia. Jednak obecnie nie chodzi już o wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych, lecz o zwiększenie ich siły i jakości działania. Konieczne wydaje się zwiększenie środków na inwestycje w przedsiębiorstwach społecznych – nie tylko na środki trwałe związane z miejscami pracy, ale również na kapitał rozwojowy, głównie na innowacje. Dotyczy to środków zarówno zwrotnych, jak i bezzwrotnych. Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej nie mogą realizować tylko wskaźników tworzenia zatrudnienia, ale także powinny poprawiać warunki pracy i rozwoju przedsiębiorstw społecznych (Żbik, 2019).

Współpraca przedsiębiorstw społecznych z biznesem komercyjnym jest bardzo słaba. Brakuje transferu wiedzy od biznesu do przedsiębiorstw społecznych, platformy współpracy i wymiany dobrych praktyk (np. kojarzenia partnerów dla sprzedaży usług). Ośrodki wsparcia ekonomii społecznej powinny być taką platformą budującą relacje i współpracę. Pożądana jest także większa promocja komercyjnych funduszy pomocowych (fundusze pożyczkowe i poręczeniowe).

Tryb konkursowy na środki publiczne utrudnia tworzenie trwałych podstaw dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych, szczególnie innowacyjnych z dużym potencjałem. Większa promocja idei ekonomii społecznej w społeczeństwie zwiększyłaby zainteresowanie przedsiębiorstwami społecznymi wśród inwestorów społecznych (Bogacz-Wojtanowska i in., 2014).

Badania literaturowe wskazują na różne podejścia do zarządzania pozyskiwaniem kapitału w przedsiębiorstwach społecznych. Mimo że większość badaczy podkreśla kluczowość dywersyfikowania źródeł przychodów wśród organizacji dla zapewnienia ich stabilności i niezależności finansowej, to nie powinno się bagatelizować zalet ich większej koncentracji. Zależności między poszczególnymi źródłami finansowania, których efektem jest wypieranie wsparcia prywatnego przez działalność komercyjną, dryf misji

społecznej, znaczne koszty transakcyjne dywersyfikacji finansowania z wielu źródeł czy problem finansowania nieograniczonego, to tylko niektóre aktualne kierunki dyskusji wśród badaczy obszaru finansowania przedsiębiorstw społecznych. Dlatego dalsze badania w tym zakresie są konieczne przede wszystkim z uwzględnieniem specyfiki otoczenia instytucjonalnego, w którym przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują.

## Rozdział 3

# FINANSOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W LATACH 2019–2021

### 3.1. Charakterystyka badania

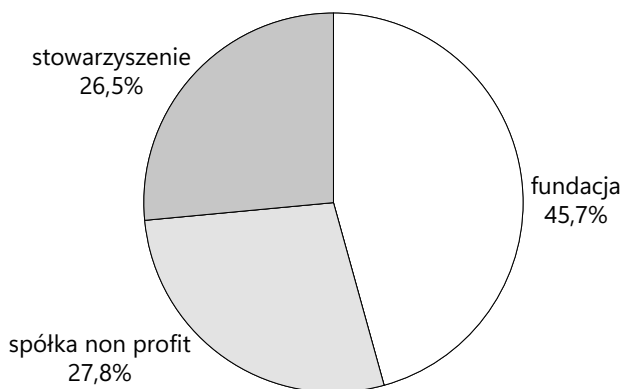
Badanie zostało zrealizowane jako badanie pełne w okresie od 27 grudnia 2021 r. do 23 lutego 2022 r. techniką CAWI. Zakres podmiotowy badania obejmował zarejestrowane organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, tj. przedsiębiorstwa społeczne w Polsce (z wyłączeniem spółdzielni socjalnych) według wykazu Departamentu Ekonomii Społecznej i Solidarnej (Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej), aktualnego na dzień 26 grudnia 2021 r. Do udziału w badaniu zaproszono wszystkie przedsiębiorstwa społeczne z wyżej wymienionej listy, tj. 1079 organizacji. Zaproszenia zostały wysłane trzykrotnie do organizacji, w odstępach około dwutygodniowych, w okresie od grudnia 2021 r. do stycznia 2022 r. Odpowiedzi udzieliło 151 przedstawicieli organizacji pozarządowych.

W badaniu uczestniczyło 151 przedsiębiorstw społecznych działających w trzech formach prawnych: 109 organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą (w tym 40 stowarzyszeń i 69 fundacji) i 42 spółki non profit. Organizacje pozarządowe stanowiły łącznie 72,2% ankietyowanych organizacji, przy czym przedsiębiorcze stowarzyszenia stanowiły 26,5%, fundacje prowadzące działalność gospodarczą 45,7%, a spółki non profit 27,8% badanych organizacji (rysunek 3.1).

Dla celów dalszych analiz rok powstania organizacji umiejscowiono w określonych przedziałach czasu. Wyodrębniono trzy okresy, tj. do 2014 r., następnie lata 2015–2019 oraz lata 2020–2021. Większość badanych przedsiębiorstw społecznych (50,7%) powstała w latach 2015–2019. Do 2014 r. powstało 27,7% przedsiębiorstw społecznych, a w latach 2020–2021 – 21,6% badanych organizacji (rysunek 3.2).

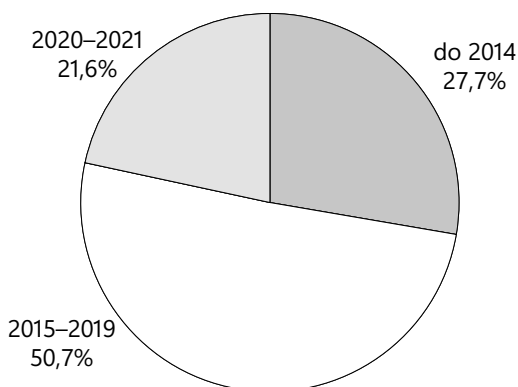
W dalszej kolejności dokonano analizy struktury organizacji według lokalizacji siedziby przedsiębiorstwa społecznego. Wyniki analizy wskazują, że największy odsetek przedsiębiorstw społecznych był zlokalizowany w miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców (28,3%). Co czwarte przedsiębiorstwo społeczne miało swoją siedzibę na wsi (25,7%) lub w mieście do 50 tys. mieszkańców (23,7%). Z kolei 22,4% badanych przedsiębiorstw





**Rysunek 3.1. Struktura przedsiębiorstw społecznych według formy prawnej prowadzenia działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

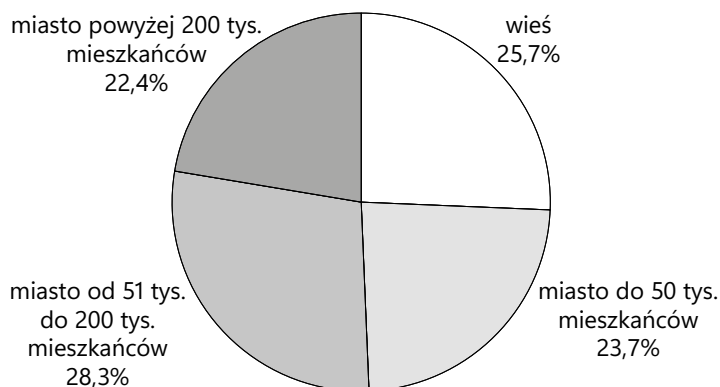


**Rysunek 3.2. Struktura przedsiębiorstw społecznych według okresu ich powstania**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

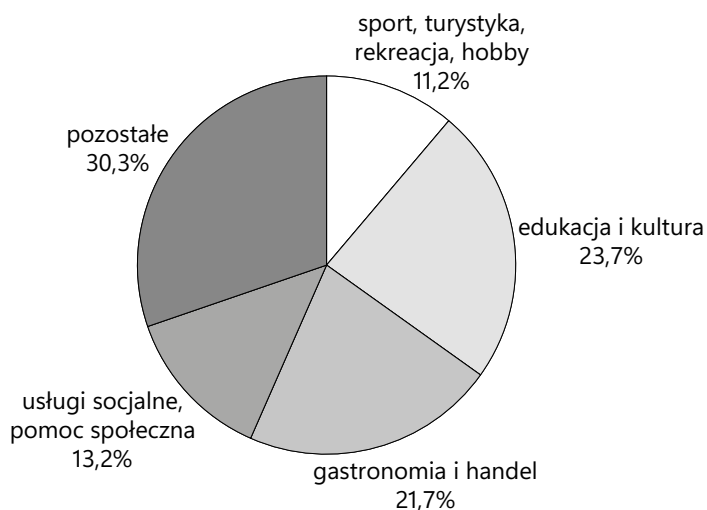
społecznych posiadało swoją siedzibę w mieście powyżej 200 tys. mieszkańców (rysunek 3.3).

Badane organizacje prowadziły swoją działalność w różnych obszarach. Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw społecznych działał w obszarze sportu, turystyki, rekreacji i hobby (11,2%) oraz w zakresie usług socjalnych i pomocy społecznej (13,2%). 21,7% ankietowanych prowadziło działalność w obszarze gastronomii i handlu. Z kolei 23,7% przedsiębiorstw społecznych działało w obszarze edukacji i kultury. W kategorii działalności określonej jako „pozostałe” mieściło się nieco ponad 30,3% badanych organizacji (rysunek 3.4).



**Rysunek 3.3. Struktura przedsiębiorstw społecznych według siedziby działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

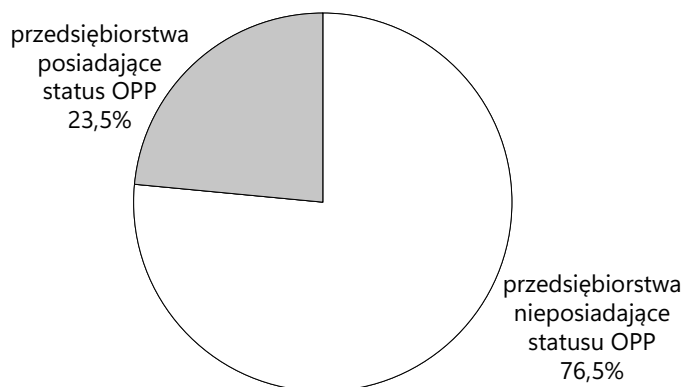


**Rysunek 3.4. Struktura przedsiębiorstw społecznych według obszaru działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Spośród badanych przedsiębiorstw społecznych wyodrębniono organizacje, które posiadały status organizacji pożytku publicznego (OPP). Ustalono, że dwie trzecie analizowanych podmiotów taki status posiadało (76,5%), a 23,5% nie miało statusu organizacji pożytku publicznego (rysunek 3.5).

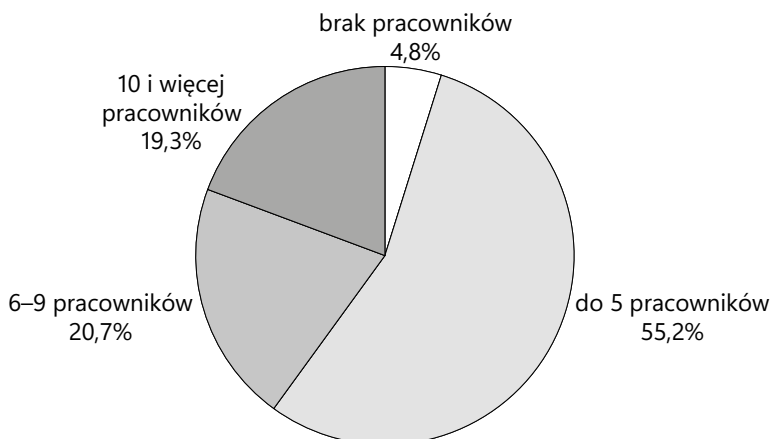
W dalszej części badania dokonano analizy struktury organizacji według liczby pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. W ponad



**Rysunek 3.5. Struktura przedsiębiorstw społecznych według statusu organizacji pożytku publicznego**

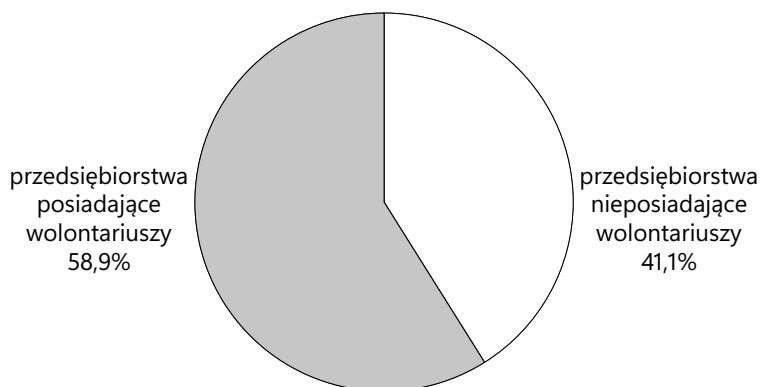
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

połowie badanych przedsiębiorstw społecznych (55,2%) zatrudnionych było do 5 pracowników. Co piąte przedsiębiorstwo społeczne zatrudniało na podstawie umowy o pracę od 6 do 9 pracowników (20,7%) lub 10 osób i więcej (19,3%), a 4,8% analizowanych przedsiębiorstw społecznych nie posiadało na etacie jakichkolwiek pracowników (rysunek 3.6).



**Rysunek 3.6. Struktura przedsiębiorstw społecznych według liczby pracowników zatrudnionych na etacie**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.



**Rysunek 3.7. Struktura przedsiębiorstw społecznych według posiadania wolontariuszy**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

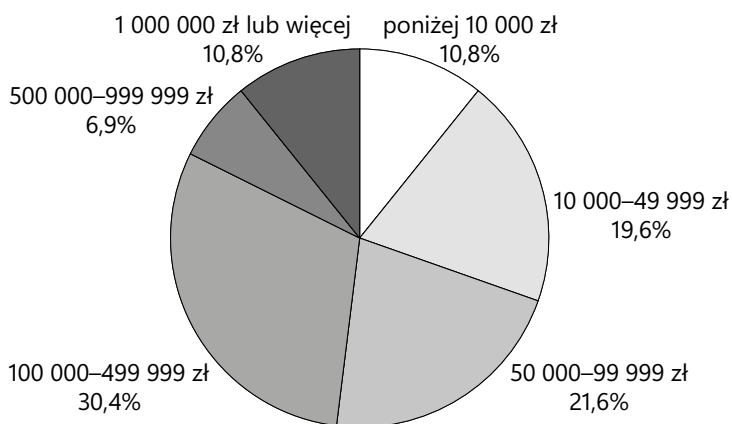
Wśród analizowanych przedsiębiorstw społecznych ponad połowa podmiotów deklarowała posiadanie wolontariuszy w organizacji (58,9%), przy czym co trzecia organizacja posiadała od 1 do 5 wolontariuszy (29,6%), a co piąte przedsiębiorstwo społeczne angażowało 6 i więcej wolontariuszy. Aż 41,1% badanych przedsiębiorstw społecznych nie posiadało wolontariuszy (rysunek 3.7).

## 3.2. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2021

### 3.2.1. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w roku 2019

Analizując wielkość przychodów osiągniętych przez badane przedsiębiorstwa społeczne w 2019 r., można zauważyć, że najwyższy odsetek organizacji (30,4%) uzyskał przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł, a najniższych odsetek przedsiębiorstw społecznych (6,9%) osiągnął przychody od 500 000 do 999 999 zł (rysunek 3.8). Odsetek przedsiębiorstw społecznych o najniższych przychodach (poniżej 10 000 zł) lub najwyższych przychodach (1 000 000 zł lub więcej) wynosił 10,8%.

Okolo jedna piąta organizacji osiągała przychody w przedziale od 50 000 do 99 999 zł (21,6%) lub od 10 000 do 49 999 zł (19,6%).

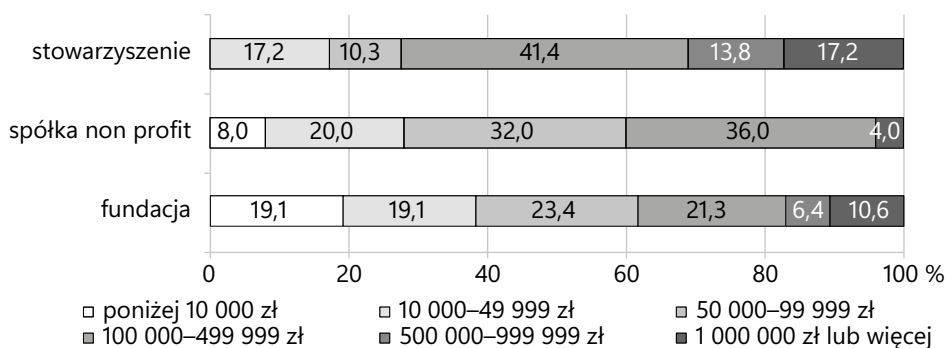


**Rysunek 3.8. Struktura przedsiębiorstw społecznych według wysokości osiągniętych przychodów w roku 2019**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Analizując wielkość osiągniętych przychodów w 2019 r. ze względu na formę prawną organizacji, można zauważyć, że wśród przedsiębiorstw społecznych działających w formie stowarzyszeń ten sam odsetek przedsiębiorstw społecznych osiągał najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej) i najniższe (do 10 000 zł) – 17,2% organizacji (rysunek 3.9). Najczęściej stowarzyszenia uzyskiwały przychody w przedziale od 50 000 do 99 999 zł.

W spółkach non profit najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej) osiągał najniższy odsetek przedsiębiorstw społecznych – zaledwie 4%, a najniższe przychody (poniżej 10 000 zł) uzyskiwało 8% przedsiębiorstw



**Rysunek 3.9. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na formę prawną działalności**

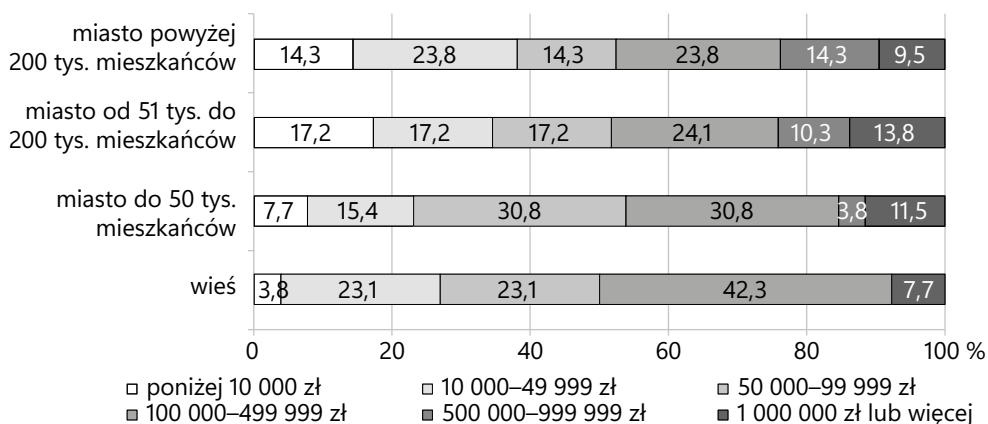
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

społecznych. Najczęściej przedsiębiorstwa społeczne w tej formie prawnej osiągały przychody od 500 000 do 999 999 zł. Co trzecia organizacja w formie spółki non profit uzyskała przychody w przedziale od 50 000 do 99 999 zł, a co piąta od 10 000 do 49 999 zł.

W 2019 r. co piąta fundacja osiągała najniższe przychody (poniżej 10 000 zł), a co dziesiąta najwyższe (1 mln lub więcej). Najniższy odsetek fundacji uzyskał przychody w przedziale od 500 000 do 999 999 zł (6,4). Prawie co piąta organizacja uzyskała przychody w przedziałach od 10 000 do 49 999 zł, od 50 000 do 99 999 zł lub od 100 000 do 499 999 zł (kolejno: 19,1%, 23,4% i 21,3%).

Ponadto można zauważyć, że w 2019 r. odsetki spółek non profit osiągających skrajnie niskie i skrajnie wysokie przychody były najniższe spośród analizowanych form prawnych przedsiębiorstw społecznych (kolejno 8% i 4%). Stowarzyszenia natomiast najczęściej (17,2%) spośród analizowanych form prawnych przedsiębiorstw społecznych uzyskiwały najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej), a najniższe (poniżej 10 000 zł) osiągały najczęściej fundacje (19,1%).

Odnosnie do struktury badanych przedsiębiorstw społecznych według kryterium segmentacyjnego lokalizacji organizacji w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców największy odsetek organizacji (23,8%) uzyskał przychody w przedziałach od 10 000 do 49 999 zł lub od 100 000 do 499 999 zł (rysunek 3.10). Z kolei najrzadziej organizacje zlokalizowane w tych miastach osiągały najwyższe przychody (1 mln lub więcej).



**Rysunek 3.10. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na lokalizację siedziby działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

W miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców największy odsetek organizacji (24,1%) osiągnął przychody od 100 000 do 499 999 zł, a najmniejszy odsetek przedsiębiorstw społecznych (10,3%) – przychody w przedziałach od 500 000 do 999 999 zł.

Z kolei w miastach do 50 tys. mieszkańców największy odsetek organizacji (30,8%) uzyskał przychody od 50 000 do 99 999 zł lub od 100 000 do 499 900 zł, a najmniejszy – od 500 000 do 999 999 zł (3,8%).

Natomiast na wsiach przedsiębiorstwa społeczne osiągały najczęściej przychody w przedziale od 500 000 do 999 999 zł (42,3%), a najrzadziej poniżej 10 000 zł (3,8%). W przedziale od 500 000 do 999 999 zł przychodów przedsiębiorstwa społeczne zlokalizowane na wsiach były najliczniejsze spośród podmiotów z innych aglomeracji. 23,1% przedsiębiorstw społecznych, których siedziba znajduje się na obszarach wiejskich, osiągnęło w 2019 r. przychody w przedziałach od 10 000 do 49 900 zł lub od 50 000 do 99 999 zł. 7,7% przedsiębiorstw społecznych z obszarów wiejskich osiągnęło najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej).

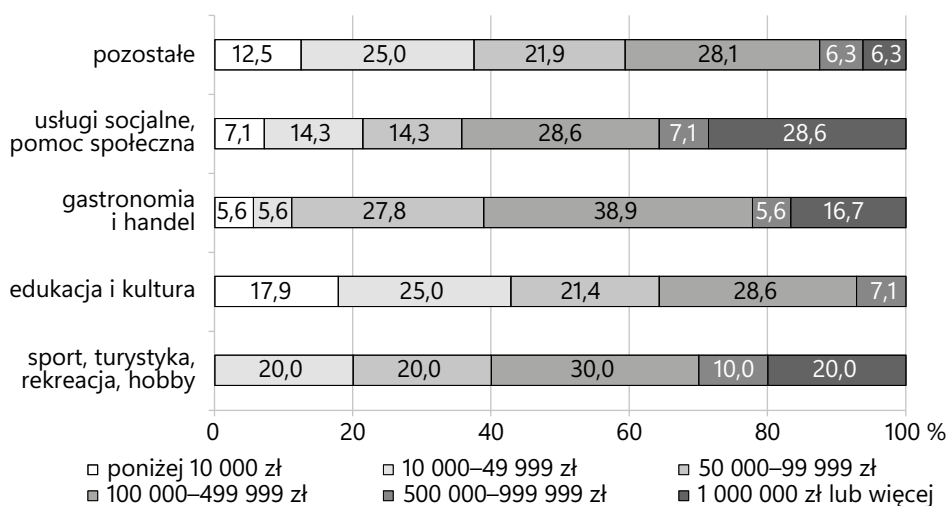
Ponadto w miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców najwyższy odsetek przedsiębiorstw społecznych uzyskał najniższe przychody – poniżej 10 000 zł (17,2%) i najwyższe – w przedziale powyżej 1 000 000 zł (13,8%).

Z kolei skrajnie najwyższe i skrajnie najniższe przedziały przychodów najrzadziej osiągały w 2019 r. przedsiębiorstwa społeczne zlokalizowane na wsi (odpowiednio 3,8% i 7,7% organizacji).

Wyniki badania wskazują, że im większa aglomeracja, tym częściej przedsiębiorstwa społeczne osiągają przychody w przedziale od 500 000 zł do 1 mln zł lub powyżej. W przedziale przychodów od 100 000 do 499 999 zł niniejsza prawidłowość jest odwrotna. Im mniejsza aglomeracja, tym częściej przedsiębiorstwa osiągają przychód w tym przedziale.

Analiza wielkości przychodów przedsiębiorstw społecznych ze względu na obszar działalności wskazuje, że ten sam odsetek przedsiębiorstw społecznych (co piąta organizacja) działających w zakresie sportu, turystyki, rekreacji i hobby osiągał przychody w skrajnie największych lub najmniejszych przedziałach lub w przedziale od 10 000 do 49 999 zł (rysunek 3.11). Przedsiębiorstwa społeczne z tej branży najczęściej uzyskiwały przychody wyższe – między 50 000 a 99 999 zł. Tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo społeczne osiągnęło w 2019 r. przychód od 500 000 do 999 999 zł.

W tym samym przedziale przychodów przedsiębiorstwa społeczne działające w zakresie edukacji i kultury były najliczniej reprezentowane – prawie co trzecia organizacja (28,6%). Z kolei najrzadziej przedsiębiorstwa społeczne osiągały przychody w skrajnie najwyższym przedziale – powyżej



**Rysunek 3.11. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na obszar działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

1 000 000 (7,1%). Co czwarta organizacja osiągała przychody od 10 000 do 49 999 zł, a co piąta od 50 000 do 99 999 zł.

Natomiast organizacje działające w obszarze gastronomii i handlu najrzadziej uzyskiwały przychody z najniższych przedziałów – poniżej 10 000 zł lub od 10 000 do 49 999 zł, a także z przedziału 500 000–999 999 zł (5,6%), natomiast najczęściej wykazywały przychody od 100 000 do 499 999 zł (38,9%). Prawie co trzecia organizacja z tej branży osiągnęła przychód w przedziale od 50 000 do 99 999 zł (27,8%).

Z kolei w obszarze usług socjalnych i pomocy społecznej najczęściej organizacje osiągały przychody najwyższe – powyżej 1 000 000 zł lub od 100 000 do 499 999 zł (28,6%), a najrzadziej najniższe – poniżej 10 000 lub od 500 000 do 999 999 zł (7,1%). Natomiast 14,3% przedsiębiorstw społecznych z branży usług socjalnych i pomocy społecznej osiągnęło przychody od 10 000 do 49 999 zł lub od 50 000 do 99 999 zł.

Wśród przedsiębiorstw społecznych działających w pozostałych branżach najliczniej były reprezentowane organizacje osiągające przychód od 10 000 do 49 999 zł (28,1%), a najrzadziej w przedziałach najwyższych przychodów – od 500 000 do 999 999 zł lub powyżej 1 000 000 zł (6,3%).

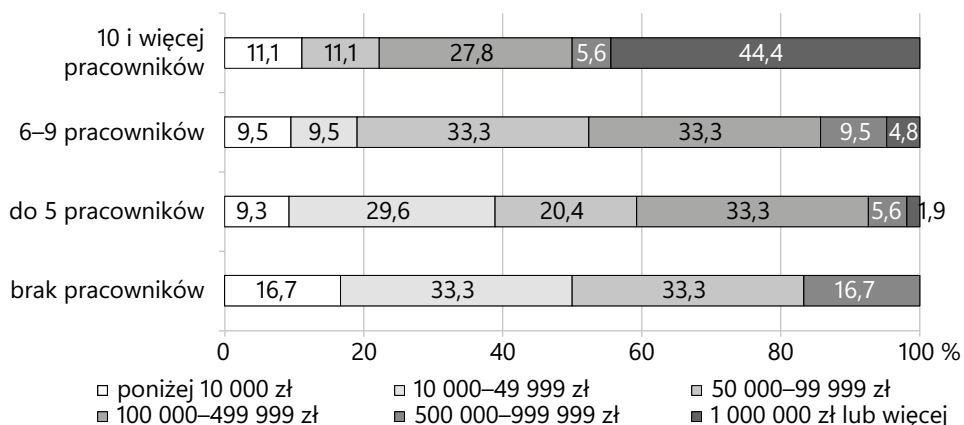
Warto zauważyć, że najwyższe przychody najczęściej osiągały organizacje z branży usług socjalnych i pomocy społecznej, a najniższe z branży



gastronomii i handlu, natomiast najrzadziej z obszaru działalności oznaczonego jako pozostałe (6,3%).

Z kolei najniższe przychody najczęściej uzyskiwały przedsiębiorstwa z branży sportu turystyki rekreacji i hobby, a najrzadziej z branży usług socjalnych i pomocy społecznej. Im większe przedziały przychodów, tym częściej przedsiębiorstwa społeczne z branży usług socjalnych i pomocy społecznej je osiągały.

Wśród organizacji, które nie zatrudniały pracowników, najrzadziej przedsiębiorstwa społeczne osiągały przychody od 500 000 do 999 999 zł lub poniżej 10 000 zł (16,7%) (rysunek 3.12). Natomiast co trzecie przedsiębiorstwo osiągnęło przychody od 10 000 do 49 999 zł lub od 50 000 do 99 999 zł (33,3%).



**Rysunek 3.12. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na liczbę pracowników**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Przedsiębiorstwa społecznej zatrudniające do 5 pracowników najczęściej uzyskiwały przychody od 100 000 do 499 999 zł (33,3%), a najrzadziej najwyższe – z przedziału powyżej 1 000 000 zł (1,9%). Co trzecia organizacja o takim zatrudnieniu uzyskała przychody od 10 000 do 49 999 zł (29,6%), a co piąta od 50 000 do 99 999 zł. (20,4%).

W 2019 r. przedsiębiorstwa społeczne zatrudniające od 6 do 9 pracowników najrzadziej uzyskiwały przychody z przedziału o najwyższych przychodach (4,8%), a najczęściej przychody z przedziału od 50 000 do 99 999 lub od 100 000 do 499 999 zł (33,3%). W każdym z pozostałych przedziałów przychodów odsetek przedsiębiorstw społecznych wyniósł 9,5%.

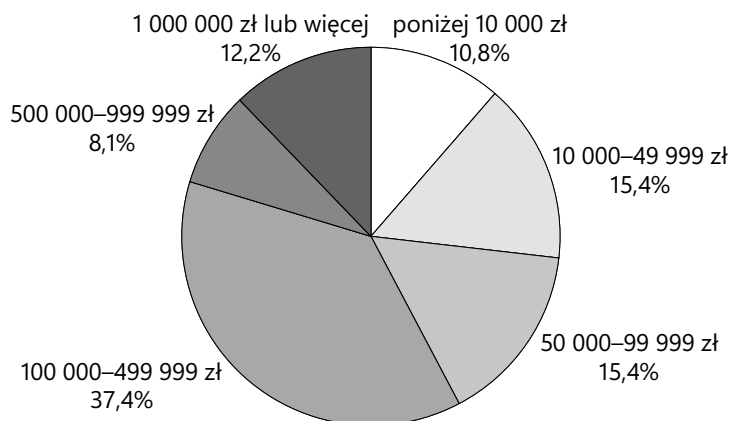
Wśród przedsiębiorstw społecznych zatrudniających powyżej 10 pracowników najczęściej osiągnięto najwyższe przychody (44,4% podmiotów), a najrzadziej z przedziału od 500 000 do 999 999 zł (5,6%). Co dziesiąta organizacja uzyskała przychód poniżej 10 000 lub od 50 000 do 99 999 zł (11,1%), a co trzecia od 100 000 do 499 999 zł (27,8%).

Można zauważyć, że im więcej pracowników zatrudniało przedsiębiorstwo społeczne, tym częściej uzyskiwało najwyższe przychody – 1 000 000 zł lub więcej. Przedsiębiorstwa niezatrudniające pracowników najczęściej osiągały najniższe przychody, nieprzekraczające 10 000 zł.

### 3.2.2. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w roku 2020

Podobnie jak w 2019 r., w 2020 r. najwyższy odsetek organizacji (37,4%) uzyskał przychody od 100 000 do 499 999 zł, a najniższy odsetek (8,1%) – od 500 000 do 999 999 zł (rysunek 3.13). 12,2% przedsiębiorstw społecznych osiągnęło najwyższe przychody – 1 000 000 zł lub więcej, a najniższe, mieszczące się w przedziale poniżej 10 000 zł – 10,8% organizacji. 15,4% przedsiębiorstw społecznych uzyskało przychody w przedziale od 10 000 do 49 999 zł lub od 50 000 do 99 999 zł.

Analizując wielkość osiągniętych przychodów w 2020 r. ze względu na formę prawną organizacji, można zauważyć, że wśród przedsiębiorstw



Rysunek 3.13. Struktura przedsiębiorstw społecznych według wysokości osiągniętych przychodów w roku 2020

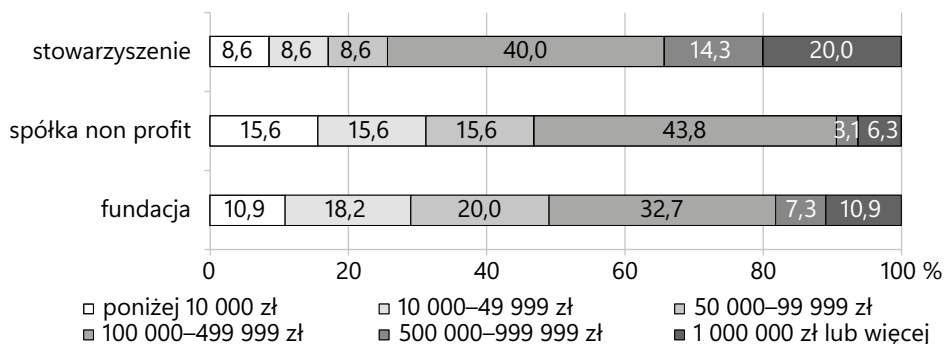
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

społecznych działających w formie stowarzyszeń największy odsetek (40%) uzyskał przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł, a najmniejszy odsetek (8,6%) – najniższe przychody (poniżej 10 000 lub od 10 000 do 49 999 zł lub 50 000 do 99 999 zł (rysunek 3.14). Najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej) w 2020 r. uzyskała co piąta organizacja, a prawie co szósta od 500 000 do 999 999 zł.

Spółki non profit również najczęściej uzyskiwały przychody sięgające od 100 000 do 499 999 zł (43,8%), jednak w odróżnieniu od stowarzyszeń najrzadziej uzyskiwały przychody w przedziale od 500 000 do 999 999 zł (3,1%) i powyżej 1 000 000 zł (6,3%). 15,6% spółek uzyskało przychody kolejno: poniżej 10 000 lub od 10 000 do 49 999 zł, lub od 50 000 do 99 999 zł.

Podobnie jak w przypadku pozostałych form prawnych przedsiębiorstw społecznych, w 2020 r. największy odsetek fundacji (32,7%) uzyskał przychody od 100 000 do 499 999 zł, z kolei najmniejszy (7,3%) generował przychód od 500 000 do 999 999 zł. Najmniejsze lub największe przychody uzyskała co dziesiąta organizacja działająca w formie fundacji (10,9%).

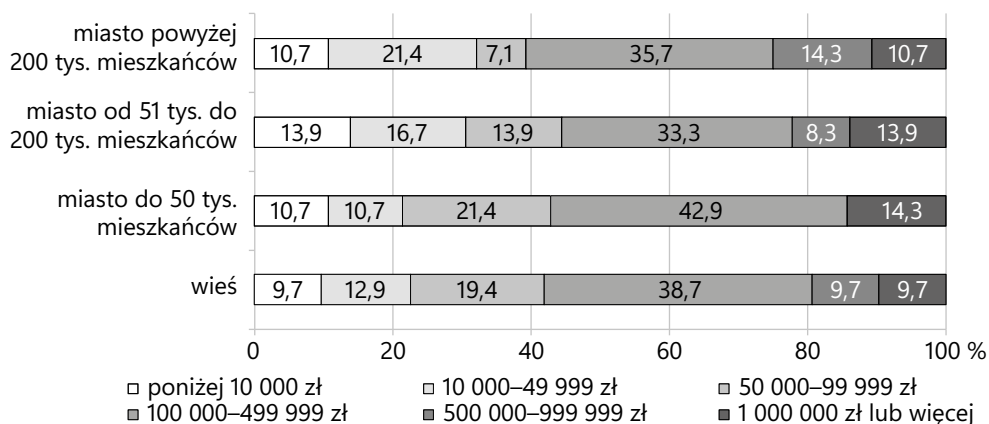
Ponadto można zauważyć, że w 2020 r. skrajnie wysokie przychody najczęściej uzyskiwały stowarzyszenia, a najrzadziej spółki non profit. Z kolei najniższe przychody najczęściej uzyskiwały spółki non profit (15,6%), a najrzadziej stowarzyszenia (8,6%).



**Rysunek 3.14. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na formę prawną działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Dokonując analizy struktury wielkości przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwa społeczne w 2020 r. według kryterium lokalizacji, w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców największy odsetek organizacji (35,7%) osiągnął przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł (rysunek 3.15).



**Rysunek 3.15. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na lokalizację siedziby działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Z kolei najrzadziej organizacje zlokalizowane w tych miastach osiągały przychody od 50 000 do 99 999 zł. W 2020 r. najniższe lub najwyższe przychody uzyskało co dziesiąte przedsiębiorstwo (10,7%).

W miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców największy odsetek organizacji (33,3%) osiągnął przychody od 100 000 do 499 999 zł, a najmniejszy (8,3%) – od 500 000 do 999 999 zł.

Podobnie jak w innych aglomeracjach, w miastach do 50 tys. mieszkańców największy odsetek organizacji (42,9%) osiągnął przychody od 100 000 do 499 999 zł. Przychodów w przedziale od 500 000 do 999 999 zł nie osiągnęła żadna organizacja. Najwyższe przychody uzyskało 14,3% organizacji. Co dziesiąte przedsiębiorstwo społeczne osiągnęło przychody w najniższych przedziałach – poniżej 10 000 lub od 10 000 do 49 999 zł.

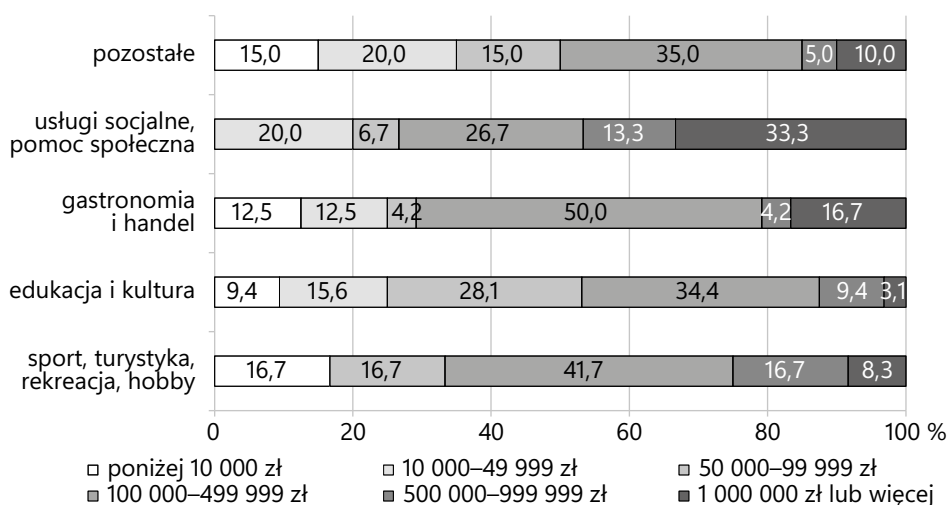
Na wsiach, podobnie jak w miastach, przedsiębiorstwa społeczne osiągały najczęściej przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł (38,7%). Organizacje zlokalizowane na wsi najrzadziej uzyskiwały przychody w skrajnie wysokich lub skrajnie niskich przedziałach przychodów (9,7%). 12,9% przedsiębiorstw społecznych, których siedziba znajduje się na obszarach wiejskich, osiągnęło w 2020 r. przychody w przedziale od 10 000 do 49 999 zł, a prawie co piąta organizacja uzyskała przychody od 50 000 do 99 999 zł.

Ponadto w miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców najwyższy odsetek przedsiębiorstw społecznych osiągnął najniższe przychody w przedziale poniżej 10 000 zł (13,9%).

Skrajnie najwyższe przychody najczęściej osiągały przedsiębiorstwa społeczne zlokalizowane w miastach do 50 tys. mieszkańców, a najrzadziej organizacje z obszarów wiejskich (9,7%). Z kolei najniższe przychody najczęściej uzyskiwały przedsiębiorstwa społeczne z miast od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców, a najrzadziej z obszarów wiejskich.

Przyglądając się strukturze przedsiębiorstw społecznych według kryterium obszaru działalności przedsiębiorstwa (rysunek 3.16), można zauważyć, że w 2020 r. największy odsetek przedsiębiorstw społecznych działających w obszarze sportu, turystyki, rekreacji i hobby (41,7%) uzyskał przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł, a najmniejszy odsetek – powyżej 1 000 000 zł. Żadna organizacja nie osiągnęła przychodów od 10 000 do 49 999 zł. Najmniejsze przychody (poniżej 10 000) uzyskało 16,7% organizacji. Ten sam odsetek przedsiębiorstw społecznych uzyskał przychód w przedziale od 50 000 do 99 999 zł. oraz w przedziale od 500 000 do 999 999.

Przedsiębiorstwa społeczne z branży edukacji i kultury również najczęściej uzyskiwały przychody od 100 000 do 499 999 zł (34,4%), a najrzadziej powyżej 1 mln zł (3,1%). Przychody z najniższego przedziału – poniżej 10 000 zł posiadała co dziesiąta organizacja, podobnie jak przychody mieszczące się w przedziale od 500 000 do 999 999 zł. Co trzecie przedsiębiorstwo społeczne uzyskało przychód od 50 000 do 99 999 zł (28,1%).



**Rysunek 3.16. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na obszar działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

W obszarze gastronomii i handlu również największy odsetek przedsiębiorstw społecznych osiągnął przychód w przedziale od 100 000 do 499 999 zł – aż połowa ankietowanych przedsiębiorstw. Najrzadziej organizacje z tej branży uzyskiwały przychód między 500 000 a 999 999 zł (4,2%). W przedziałach o najniższych przychodach – poniżej 10 000 zł lub od 10 000 do 49 999 zł znalazło się 12,5% organizacji, a najwyższe przychody w 2020 r. posiadało 16,7% przedsiębiorstw społecznych z branży gastronomii i handlu.

W obszarze usług socjalnych i pomocy społecznej, najczęściej przedsiębiorstwa społeczne uzyskiwały przychód najwyższy – powyżej 1 000 000 zł (33,3%), a najrzadziej osiągały przychód w badanym roku w przedziale od 50 000 do 99 999 zł. Co czwarta organizacja miała przychód w przedziale od 100 000 do 499 999 zł. Żadna organizacja świadcząca usługi socjalne i w zakresie pomocy społecznej nie osiągnęła przychodu z najniższego przedziału – poniżej 10 000 zł.

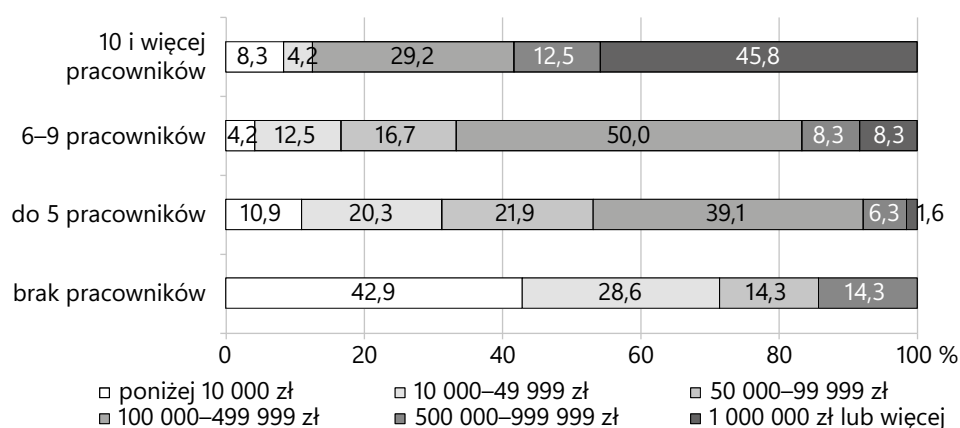
Wśród pozostałych obszarów działalności również najczęściej przedsiębiorstwa społeczne uzyskiwały przychód między 100 000 a 499 999 zł, a najrzadziej od 500 000 do 999 999 zł – 5%. Co dziesiąta organizacja z analizowanej branży uzyskała 1 000 000 zł i więcej przychodu, natomiast 15% tych podmiotów miało przychód poniżej 10 000 zł.

Można zauważyć, że w 2020 r. przedsiębiorstwa społeczne z branży usług socjalnych i pomocy społecznej najczęściej uzyskiwały największy przychód – powyżej 1 000 000 zł. Przedsiębiorstwa społeczne z tej branży nie posiadały natomiast przychodów najniższych – poniżej 10 000 zł.

W 2020 r. przedsiębiorstwa społeczne, które nie zatrudniały pracowników, najczęściej osiągały przychód z najniższego przedziału – poniżej 10 000 zł (42,9%), a najrzadziej przychód od 50 000 do 99 999 zł lub od 500 000 do 999 999 zł (14,3%), przy czym warto podkreślić, że żadna organizacja niezatrudniająca pracowników nie uzyskała przychodu w wysokości od 100 000 do 499 999 zł lub powyżej 1 000 000 zł (rysunek 3.17). Co trzecie przedsiębiorstwo uzyskało przychód od 10 000 do 49 999 zł.

Wśród organizacji zatrudniających do 5 pracowników największy odsetek przedsiębiorstw społecznych (39,1%) osiągnął przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł, a najmniejszy odsetek (1,6%) – w przedziale powyżej 1 000 000 zł. Najniższe przychody osiągnęła co dziesiąta organizacja zatrudniająca do 5 pracowników. Co piąte przedsiębiorstwo uzyskało przychód w przedziale od 10 000 do 49 999 zł (20,3%) lub w przedziale od 50 000 do 99 999 zł (21,9%).

Przedsiębiorstwa społeczne zatrudniające od 6 do 9 pracowników najczęściej uzyskiwały przychód od 100 000 do 499 999 zł (50% organizacji),



**Rysunek 3.17. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na liczbę pracowników**

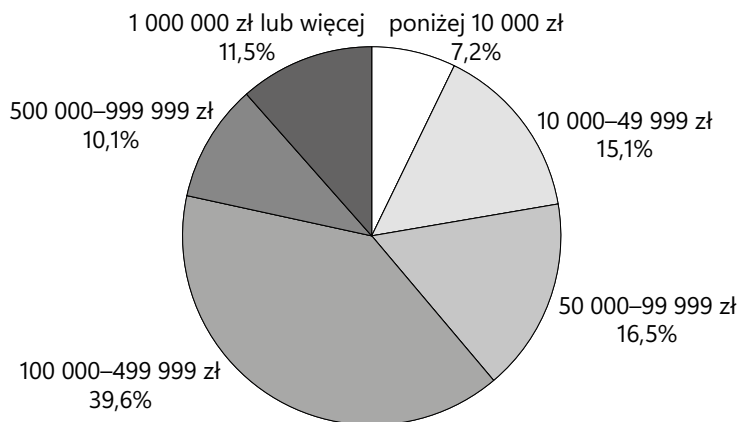
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

a najrzadziej najniższe przychody – poniżej 10 000 zł (4,2%). Najwyższe przychody, sięgające 1 000 000 zł lub więcej, osiągnęło 8,3% przedsiębiorstw społecznych. Ten sam odsetek przedsiębiorstw społecznych uzyskał przychody od 500 000 do 999 999 zł.

Przedsiębiorstwa społeczne zatrudniające 10 pracowników i więcej, najczęściej uzyskiwały najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej) – aż 45,8% podmiotów, a najrzadziej od 10 000 do 49 999 zł (4,2%). Najniższe przychody uzyskało prawie co dziesiąte przedsiębiorstwo – 8,3% organizacji, a co trzecia organizacja od 100 000 do 499 999 zł. Warto zauważyć, że w 2020 r. wraz ze wzrostem zatrudnienia malał odsetek przedsiębiorstw społecznych uzyskujących przychody z najniższych przedziałów (poniżej 10 000 i od 10 000 do 49 999 zł), a wzrastał udział organizacji z przedziału o najwyższych przychodach (1 000 000 zł lub więcej).

### 3.2.3. Wielkość przychodów przedsiębiorstw społecznych w roku 2021

W 2021 r. również największy odsetek organizacji uzyskiwał przychody od 100 000 do 499 999 zł (39,6%). Jednak rok 2021, w odróżnieniu od poprzednich dwóch lat, charakteryzował się najniższym odsetkiem przedsiębiorstw społecznych, które uzyskały najniższe przychody – poniżej 10 000 zł (7,2%). Z kolei co dziesiąte przedsiębiorstwo społeczne uzyskiwało najwyższe przychody – 1 000 000 zł lub więcej. 15,1% przedsiębiorstw społecznych

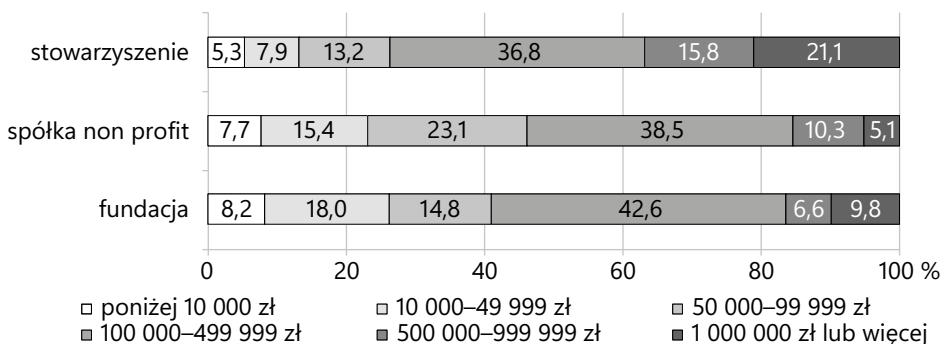


**Rysunek 3.18. Struktura przedsiębiorstw społecznych według wysokości osiągniętych przychodów w roku 2021**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

uzyskiwało przychody w przedziale od 10 000 do 49 999 zł, a 16,5% od 50 000 do 99 999 zł (rysunek 3.18).

Podobnie jak w poprzednich analizowanych latach, w 2021 r. najczęściej przedsiębiorstwa społeczne działające w formie fundacji uzyskiwały przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł (42,6% organizacji), a najrzadziej między 500 000 a 999 999 zł (6,6%) (rysunek 3.19). Najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej) osiągała co dziesiąta fundacja (9,8%), natomiast najniższe przychody – nieco mniejszy odsetek przedsiębiorstw społecznych działających w formie fundacji (8,2%) Prawie co piąta fundacja uzyskała przychód od 10 000 do 49 999 zł (18%).



**Rysunek 3.19. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na formę prawną działalności**

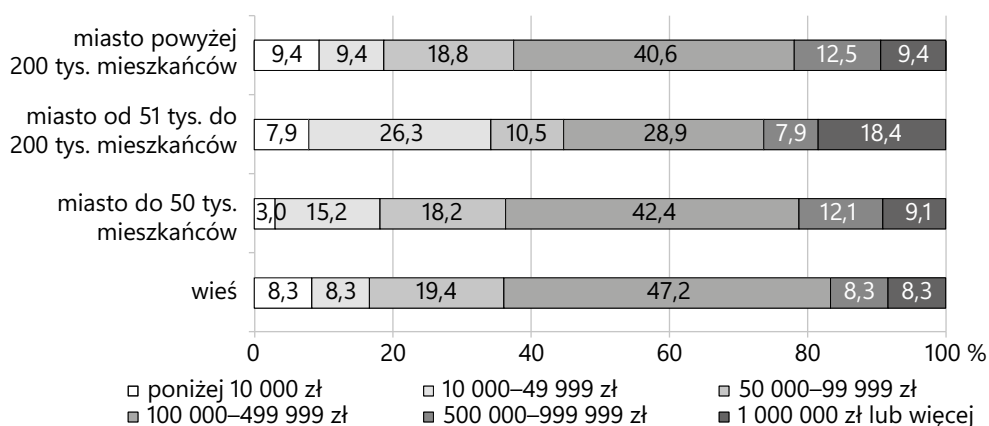
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.



W 2021 r. spółki non profit również najczęściej osiągały przychody od 100 000 do 499 999 zł, a najrzadziej uzyskiwały przychód najwyższy – 1 000 000 zł lub więcej (5,1%). Z kolei najniższe przychody, nieprzekraczające 10 000 zł, osiągało 7,7% spółek. Prawie co szósta organizacja w tej formie prawnej generowała przychód w przedziale od 10 000 do 49 999 zł (15,4%), a co dziesiąta – między 500 000 a 999 999 zł.

W tym samym roku przedsiębiorcze stowarzyszenia, podobnie jak przedsiębiorstwa społeczne działające w formie spółek non profit czy fundacji, najczęściej uzyskiwały przychód w granicach od 100 000 do 499 999 zł (odpowiednio: 36,5%, 38,5% i 42,6% podmiotów). Jednak najrzadziej przedsiębiorstwa te osiągały przychody najniższe poniżej 10 000 zł (odpowiednio: 5,3%, 7,7% i 8,2% organizacji). Ponadto przychody najwyższe (1 mln zł lub więcej) uzyskiwało co piąte stowarzyszenie. Spośród wszystkich analizowanych form prawnych przedsiębiorstw społecznych najwyższy odsetek przychodów najwyższych (1 000 000 zł lub więcej) uzyskały stowarzyszenia, a najniższy – spółki non profit. Z kolei najniższe przychody (poniżej 10 000 zł) najczęściej uzyskiwały fundacje, a najrzadziej stowarzyszenia.

W 2021 r. przedsiębiorstwa społeczne zlokalizowane na obszarach wiejskich najczęściej osiągały przychód w granicach od 100 000 do 499 999 zł (47,7%), a najrzadziej w przedziałach o najniższych lub najwyższych przychodach (8,3% organizacji) (rysunek 3.20). Ten sam odsetek przedsiębiorstw społecznych wykazał przychód w przedziale od 10 000 do 49 999 zł. Co piąta organizacja z obszarów wiejskich uzyskała przychody od 50 000 do 99 999 zł.



**Rysunek 3.20. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na lokalizację siedziby działalności**

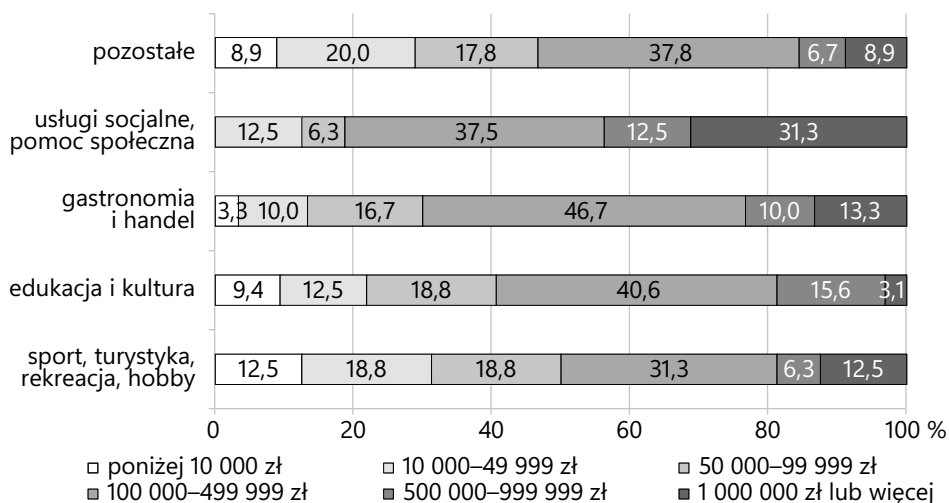
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Podobnie przedsiębiorstwa społeczne zlokalizowane w miastach do 50 tys. mieszkańców najczęściej uzyskiwały przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł, jednak najniższy odsetek przedsiębiorstw społecznych miało przychody nieprzekraczające 10 000 zł – zaledwie 3% organizacji. Z kolei najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej) uzyskała co dziesiąta organizacja, a prawie co piąta – w granicach od 50 000 do 99 999 zł.

Również w miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców najczęściej w 2021 r. przedsiębiorstwa społeczne osiągały przychód w granicach od 100 000 do 499 999 zł (28,9%), a najrzadziej – poniżej 10 000 zł (7,9% badanych organizacji). Wyższy odsetek przedsiębiorstw społecznych w porównaniu z mniejszymi aglomeracjami uzyskał przychód najwyższy (1 000 000 zł lub więcej), a nieco ponad jedna czwarta przedsiębiorstw społecznych osiągnęła przychód między 10 000 a 49 999 zł.

Sytuacja w miastach powyżej 200 tys. była podobna do tej w mniejszych lokalizacjach. Najczęściej osiąmane przychody przez przedsiębiorstwa społeczne w tych miastach mieściły się w przedziale od 100 000 do 499 999 zł (40,6% organizacji). Natomiast najrzadziej przedsiębiorstwa społeczne miały przychód w najniższych przedziałach – poniżej 10 000 zł lub między 10 000 a 49 999 zł (po 9,4% organizacji). Ten sam odsetek przedsiębiorstw społecznych wykazał najwyższe przychody – 1 000 000 zł lub więcej.

Analizując wielkości przychodów w odniesieniu do obszaru działalności przedsiębiorstw społecznych w 2021 r. (rysunek 3.21), należy wskazać, że



**Rysunek 3.21. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na obszar działalności**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

przedsiębiorstwa społeczne z branży sportu, turystyki, rekreacji i hobby najczęściej osiągały przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł – co trzecie badane przedsiębiorstwo (31,3%), a najrzadziej w przedziale od 500 000 do 999 999 zł (6,3%). Z kolei ten sam odsetek organizacji (12,5%) wykazał przychód najwyższy (1 mln lub więcej) oraz najniższy (poniżej 10 000 zł). Prawie co piąta organizacja z analizowanej branży (18,8%) miała przychód od 10 000 do 49 999 zł lub od 50 000 do 99 999 zł.

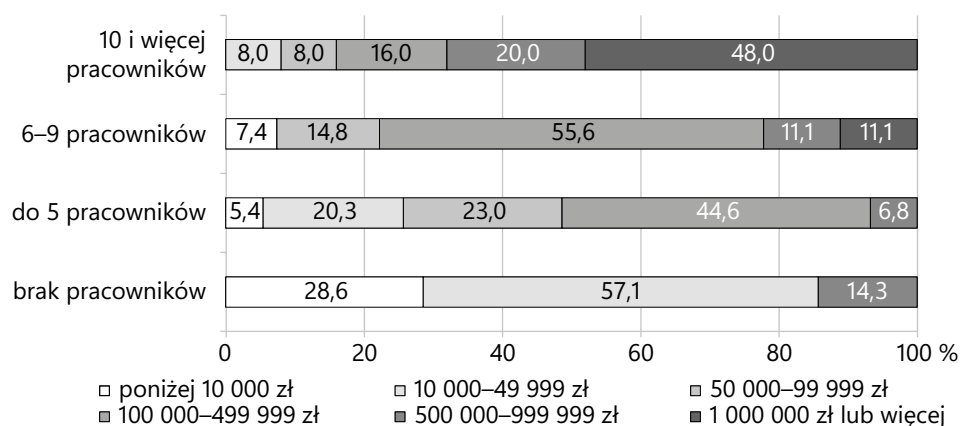
W obszarze edukacji i kultury najczęściej przedsiębiorstwa społeczne uzyskiwały przychód od 100 000 do 499 999 zł (40,6%), a najrzadziej w przedziale powyżej 1 000 000 zł (3,1%). Z kolei najniższe przychody (nieprzekraczające 10 000 zł) miało co dziesiąte przedsiębiorstwo z branży edukacji i kultury (9,4%).

Przedsiębiorstwa społeczne działające w branży gastronomicznej i handlowej również najczęściej wykazały przychody w granicach od 100 000 do 499 999 zł (46,7%). 13,3% organizacji z tej branży osiągało przychód najwyższy (1 mln lub więcej). Z kolei najniższe przychody (poniżej 10 000) miało w 2021 r. zaledwie 3,3% organizacji z branży gastronomii i handlu.

Sytuacja przedsiębiorstw społecznych z branży usług socjalnych i pomocy społecznej wydaje się najkorzystniejsza z punktu widzenia osiągniętych przychodów w 2021 r. 37,5% przedsiębiorstw społecznych z tej branży miała przychody w granicach od 100 000 do 499 999 zł, a żadna z analizowanych organizacji nie wykazała najniższych przychodów – do 10 000. Z kolei aż jedna trzecia przedsiębiorstw społecznych osiągnęła przychód najwyższy, sięgający 1 000 000 zł lub więcej, a nieco więcej niż co dziesiąta organizacja – od 500 000 do 999 999 zł (12,5%). Przedsiębiorstwa społeczne z branży usług socjalnych i pomocy społecznej najrzadziej ze wszystkich analizowanych obszarów działalności uzyskiwały przychody od 50 000 do 99 999 zł, a najczęściej powyżej 1 000 000 zł.

Przedsiębiorstwa społeczne działające w pozostałych branżach najczęściej osiągały przychody w przedziale od 100 000 do 499 999 zł (37,8% podmiotów), a najrzadziej w granicach od 500 000 do 999 999 zł (6,7% organizacji). W 2021 r. prawie co dziesiąte przedsiębiorstwo społeczne uzyskało przychody w najwyższym lub najniższym przedziale.

W 2021 r. większość przedsiębiorstw społecznych, które nie zatrudniały pracowników, najczęściej osiągało przychód między 10 000 a 49 999 zł (57,1% organizacji), a najrzadziej między 500 000 a 999 999 zł (rysunek 3.22). Żadna z tych organizacji nie osiągnęła przychodów najwyższych (1 000 000 zł lub więcej) oraz w przedziałach: od 50 000 do 99 999 zł i 100 000 do 499 999 zł, natomiast prawie co trzecie przedsiębiorstwo społeczne wykazało przychód najniższy, poniżej 10 000 zł.



**Rysunek 3.22. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na liczbę pracowników**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Wśród przedsiębiorstw zatrudniających do 5 pracowników prawie połowa organizacji (44,6%) najczęściej miała przychód między 100 000 a 499 999 zł, a najrzadziej przychód najniższy – poniżej 10 000 zł (5,4%). Z kolei 6,8% badanych przedsiębiorstw zatrudniających do 5 pracowników osiągnęło przychody najwyższe (1 000 000 zł lub więcej). Co piąte takie przedsiębiorstwo miało przychód od 10 000 do 49 999 zł (20,3%) lub od 50 000 do 99 999 zł (23%).

Ponad połowa przedsiębiorstw społecznych zatrudniających od 6 do 9 pracowników uzyskała w 2021 r. przychody od 100 000 do 499 999 zł (55,6%). Najrzadziej organizacje te osiągały przychody najniższe – poniżej 10 000 (7,4%). Najwyższy przychód (1 000 000 zł lub więcej) lub od 500 000 do 999 999 zł osiągnęła co dziesiąta organizacja zatrudniająca od 6 do 9 pracowników (11,1%).

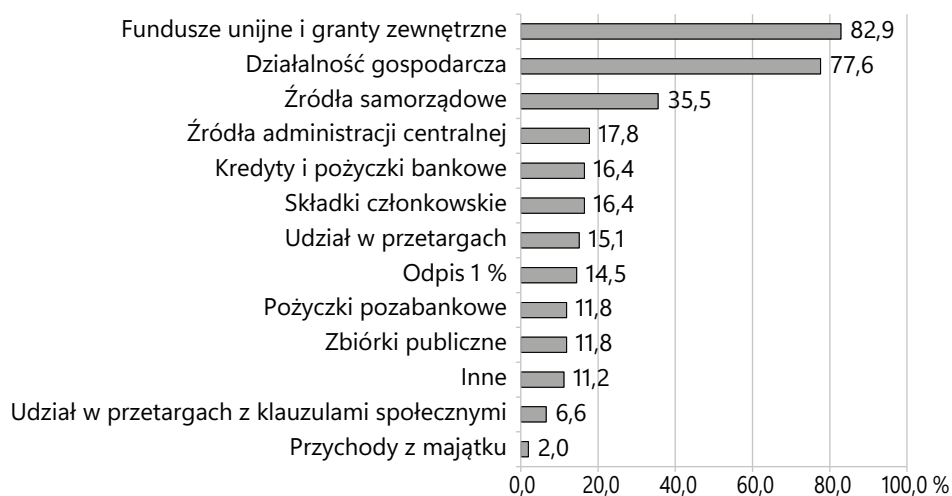
W grupie przedsiębiorstw społecznych o najwyższym zatrudnieniu (10 pracowników i więcej) przedsiębiorstwa społeczne najczęściej uzyskiwały przychód najwyższy – 1 000 000 lub więcej (48% organizacji). Od 500 000 do 999 999 zł uzyskało co piąte przedsiębiorstwo społeczne (20%). Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw społecznych z zatrudnieniem powyżej 10 osób (8%) uzyskał przychody poniżej 10 000 zł lub od 10 000 do 49 999 zł. Z kolei co szóste przedsiębiorstwo społeczne wykazało przychód od 50 000 do 99 999 zł.

Podsumowując, należy podkreślić, że w 2021 r., podobnie jak w poprzednich analizowanych latach, im większe było zatrudnienie w przedsiębiorstwach społecznych, tym częściej organizacje te uzyskiwały przychody w najwyższych przedziałach. Najwyższy odsetek przedsiębiorstw społecznych

w 2021 r. uzyskał najwyższe przychody (1 000 000 zł lub więcej) w grupie przedsiębiorstw społecznych zatrudniających 10 pracowników i więcej.

### 3.3. Źródła finansowania

W latach 2019–2021 badane przedsiębiorstwa społeczne najczęściej finansowały swoją działalność z funduszy unijnych i grantów zewnętrznych (82,9%) (rysunek 3.23). Działalność gospodarcza była źródłem przychodów dla nieco ponad dwóch trzecich przedsiębiorstw społecznych (77,6%). Ponad jedna trzecia organizacji korzystała ze źródeł samorządowych (35,5%), a prawie co piąte przedsiębiorstwo społeczne finansowało swoją działalność ze źródeł administracji centralnej (17,8%). Odpisy 1% podatku były źródłem finansowania co szóstego przedsiębiorstwa społecznego. Składki członkowskie oraz kredyty i pożyczki bankowe stanowiły źródło finansowania dla 16,4% przedsiębiorstw społecznych. Z kolei 15,1% organizacji uzyskiwało przychody z udziału w przetargach (15,1%), a 6,6% z udziału w przetargach z klauzulami społecznymi. 11,8% przedsiębiorstw pozyskiwało środki finansowe ze zbiórek publicznych lub pożyczek pozabankowych, a co dziesiąta organizacja – z innych źródeł (11,2%). Niewielki odsetek przedsiębiorstw czerpał przychody z posiadanego majątku (2%).



Rysunek 3.23. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2021

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

**Tabela 3.1. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a ich forma prawna działalności (w %)**

Źródła finansowania	Fundacje	Spółki non profit	Stowarzyszenia
Fundusze unijne i granty zewnętrzne	85,5	76,2	85,0
Źródła administracji centralnej	15,9	4,8	35,0
Źródła samorządowe	39,1	4,8	62,5
Działalność gospodarcza	75,4	88,1	70,0
Odpis 1%	11,6	0,0	32,5
Zbiórki publiczne	11,6	2,4	22,5
Składki członkowskie	5,8	0,0	52,5
Przychody z majątku	1,4	2,4	2,5
Udział w przetargach	11,6	19,0	17,5
Udział w przetargach z klauzulami społecznymi	7,2	2,4	10,0
Kredyty i pożyczki bankowe	17,4	19,0	12,5
Pożyczki pozabankowe	11,6	16,7	5,0
Inne	14,5	4,8	12,5

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Dokonując analizy struktury przedsiębiorstw społecznych według kryteriów segmentacyjnych, można zaobserwować, że badane przedsiębiorstwa społeczne bez względu na formę prawną prowadzenia działalności najczęściej finansowały się z funduszy unijnych i grantów zewnętrznych oraz z działalności gospodarczej (tabela 3.1). Aż 85% fundacji i stowarzyszeń oraz 76,2% spółek non profit pozyskiwało zewnętrzne środki europejskie i inne granty. Z kolei działalność gospodarcza była najczęściej wskazywanym źródłem finansowania dla spółek non profit (88,1%). W przypadku stowarzyszeń odsetek ten wyniósł 70%, a dla fundacji 75,4%. Krajowe środki publiczne były ważnym źródłem przychodów dla stowarzyszeń i fundacji, przy czym ze źródeł administracji centralnej korzystało 35% stowarzyszeń i 15,9% fundacji, a ze środków samorządowych 62,5% stowarzyszeń i 39,1% fundacji. Natomiast niewielki odsetek spółek non profit (4,8%) korzystał z krajowych środków publicznych na szczeblu centralnym lub samorządowym.

Fundacje najczęściej korzystały w funduszy unijnych i grantów zewnętrznych, a najrzadziej z przychodów z majątku. Z kolei spółki non profit najczęściej czerpały z przychodów z działalności gospodarczej, a najrzadziej z udziału w przetargach z klauzulami społecznymi oraz ze zbiórek publicznych.

Największy odsetek stowarzyszeń korzystał z funduszy unijnych i grantów zewnętrznych, a najmniejszy z przychodów z majątku.

Fundusze unijne i granty zewnętrzne najczęściej były źródłem finansowania przedsiębiorstw społecznych z branży sportu, turystyki, rekreacji i hobby (94,1%) (tabela 3.2). Aż 58,8% przedsiębiorstw społecznych z tej branży czerpało przychody z działalności gospodarczej, a 35,3% ze źródeł samorządowych

**Tabela 3.2. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a ich obszar działalności (w %)**

Źródła finansowania	Sport, turystyka, rekreacja, hobby	Edukacja i kultura	Gastronomia i handel	Usługi socjalne, pomoc społeczna	Pozostałe
Fundusze unijne i granty zewnętrzne	94,1	83,3	87,9	80,0	76,1
Źródła administracji centralnej	11,8	16,7	9,1	70,0	4,3
Źródła samorządowe	35,3	50,0	24,2	80,0	13,0
Działalność gospodarcza	58,8	80,6	81,8	70,0	82,6
Odpis 1%	11,8	13,9	6,1	45,0	8,7
Zbiórki publiczne	17,6	11,1	0,0	20,0	15,2
Składki członkowskie	35,3	11,1	6,1	40,0	10,9
Przychody z majątku	0,0	0,0	3,0	5,0	2,2
Udział w przetargach	0,0	13,9	12,1	25,0	19,6
Udział w przetargach z klauzulami społecznymi	0,0	2,8	3,0	25,0	6,5
Kredyty i pożyczki bankowe	17,6	11,1	21,2	10,0	19,6
Pożyczki pozabankowe	11,8	8,3	12,1	5,0	17,4
Inne	17,6	11,1	9,1	20,0	6,5

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

lub ze składek członkowskich. Natomiast przedsiębiorstwa społeczne z tej branży nie miały przychodów z udziału w przetargach i z majątku.

Organizacje działające w obszarze edukacji i kultury również najczęściej korzystały z funduszy unijnych i grantów zewnętrznych (83,3%, choć odsetek ten był nieco niższy w porównaniu z przedsiębiorstwami społecznymi z branży sportu, turystyki, rekreacji i hobby) oraz z działalności gospodarczej (80,6%), a najrzadziej z udziału w przetargach z klauzulami społecznymi (2,8%).

Fundusze unijne i granty zewnętrzne oraz przychody z działalności gospodarczej stanowiły najczęstsze źródło finansowania dla organizacji z branży gastronomii i handlu (kolejno: 87,9% i 81,8%). Przedsiębiorstwa społeczne z tej branży najrzadziej korzystały z przychodów z majątku lub udziału w przetargach z klauzulami społecznymi (po 3%).

Dla przedsiębiorstw społecznych z branży usług socjalnych i pomocy społecznej także najczęstszym źródłem finansowania były fundusze unijne i granty zewnętrzne oraz źródła samorządowe (po 80% organizacji). Po 70% przedsiębiorstw społecznych z tej branży korzystało ze źródeł administracji centralnej i z działalności gospodarczej. Najrzadziej organizacje te czerpały środki z majątku i pożyczek pozabankowych.

Z kolei przedsiębiorstwa społeczne z branży określonej jako pozostałe najczęściej finansowały się z przychodów z działalności gospodarczej (82,6%) oraz z funduszy unijnych i grantów zewnętrznych (76,1%). Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw społecznych z tej branży korzystał z przychodów z majątku (2,2%).

Analiza źródeł finansowania badanych przedsiębiorstw według kryterium segmentacyjnego liczby pracowników (tabela 3.3) wskazuje, że fundusze unijne i granty zewnętrzne oraz działalność gospodarcza były najczęściej wykorzystywanym źródłem finansowania przedsiębiorstw społecznych bez względu na wielkość zatrudnienia, przy czym największy odsetek organizacji wskazujących fundusze i granty stanowiły podmioty zatrudniające od 6 do 9 pracowników (86,7%), a najmniejszy – zatrudniające do 5 pracowników (78,8%). Co ciekawe, przychody z działalności gospodarczej były źródłem finansowania dla 85,7% przedsiębiorstw społecznych niezatrudniających pracowników, jak i tych z najwyższym zatrudnieniem – powyżej 10 osób.

Można zauważyć, że przychody z majątku oraz pożyczek pozabankowych nie były źródłem finansowania dla organizacji bez zatrudnienia. Dość popularnym źródłem finansowania działalności były środki samorządowe, korzystała z nich co trzecia organizacja z zatrudnieniem do 5 pracowników, 40% przedsiębiorstw społecznych zatrudniających od 6 do 9 osób oraz ponad połowa organizacji z najwyższym zatrudnieniem.



**Tabela 3.3. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a liczba pracowników (w %)**

Źródła finansowania	Brak pracowników	Do 5 pracowników	6–9 pracowników	10 i więcej pracowników
Fundusze unijne i granty zewnętrzne	85,7	78,8	86,7	85,7
Źródła administracji centralnej	14,3	12,5	20,0	32,1
Źródła samorządowe	14,3	31,3	40,0	53,6
Działalność gospodarcza	85,7	75,0	76,7	85,7
Odpis 1%	28,6	11,3	6,7	28,6
Zbiórki publiczne	28,6	13,8	6,7	10,7
Składki członkowskie	42,9	13,8	10,0	28,6
Przychody z majątku	0,0	2,5	3,3	0,0
Udział w przetargach	14,3	10,0	26,7	17,9
Udział w przetargach z klauzulami społecznymi	14,3	1,3	13,3	10,7
Kredyty i pożyczki bankowe	14,3	13,8	13,3	32,1
Pożyczki pozabankowe	0,0	12,5	16,7	10,7
Inne	14,3	12,5	10,0	10,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Z funduszy unijnych i grantów zewnętrznych najczęściej korzystały przedsiębiorstwa społeczne zlokalizowane w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców (94,1%) (tabela 3.4). Nieco mniejszy odsetek organizacji (89,7%) korzystał z tej formy finansowania działalności na wsiach. Dla przedsiębiorstw społecznych działających w miastach do 50 tys. i od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców również fundusze unijne i granty zewnętrzne były najczęściej wykorzystywanym źródłem finansowania (odpowiednio: 77,8% i 72,1%). Działalność gospodarcza była drugim najbardziej popularnym źródłem finansowania dla przedsiębiorstw społecznych we wszystkich analizowanych lokalizacjach, przy czym w miastach do 50 tys. mieszkańców najczęstszym źródłem – aż 88,9% organizacji. Niewiele mniejszy odsetek organizacji z największych aglomeracji (powyżej 200 tys. mieszkańców) również czerpał środki finansowe z tego źródła finansowania (85,3%). Połowa przedsiębiorstw społecznych z największych miast i około jedna trzecia przedsiębiorstw społecznych z pozostałych lokalizacji korzystały ze źródeł samorządowych. Warto zwrócić uwagę na słabo dostępne dla

**Tabela 3.4. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a lokalizacja siedziby przedsiębiorstwa społecznego (w %)**

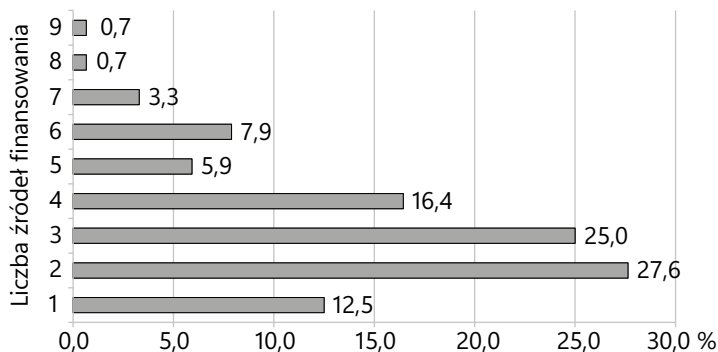
Źródła finansowania	Wieś	Miasto do 50 tys. mieszkańców	Miasto od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców	Miasto powyżej 200 tys. mieszkańców
Fundusze unijne i granty zewnętrzne	89,7	77,8	72,1	94,1
Źródła administracji centralnej	20,5	16,7	11,6	23,5
Źródła samorządowe	35,9	30,6	27,9	50,0
Działalność gospodarcza	74,4	88,9	65,1	85,3
Odpis 1%	17,9	8,3	11,6	20,6
Zbiórki publiczne	12,8	11,1	7,0	17,6
Składki członkowskie	25,6	22,2	4,7	14,7
Przychody z majątku	2,6	0,0	4,7	0,0
Udział w przetargach	15,4	19,4	16,3	8,8
Udział w przetargach z klauzulami społecznymi	2,6	8,3	9,3	5,9
Kredyty i pożyczki bankowe	17,9	11,1	23,3	11,8
Pożyczki pozabankowe	5,1	16,7	16,3	8,8
Inne	17,9	5,6	14,0	5,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

przedsiębiorstw społecznych kredyty i pożyczki bankowe, po które sięgała jedna piąta badanych jednostek zlokalizowanych w miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców oraz na wsiach, a także co dziesiąte przedsiębiorstwo społeczne z pozostałych lokalizacji.

Można podkreślić, że we wszystkich lokalizacjach najczęstszym źródłem finansowania były fundusze unijne i granty zewnętrzne oraz działalność gospodarcza; na trzecim miejscu źródła samorządowe. Ponadto bez względu na lokalizację organizacji najrzadziej wykorzystywanym źródłem przychodów były środki z udziału w przetargach z klauzulami społecznymi lub przychody z majątku.

Na rysunku 3.24 zaprezentowano stopień dywersyfikacji źródeł finansowania badanych przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2021. Można zauważyć, że prawie co trzecia organizacja korzystała z zaledwie dwóch źródeł finansowania (27,6%), a co czwarte przedsiębiorstwo społeczne z trzech źródeł przychodów (25%). 16,4% organizacji miało cztery



**Rysunek 3.24. Struktura przedsiębiorstw według liczby źródeł finansowania w latach 2019–2021**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

źródła finansowania swojej działalności, a z pięciu i sześciu źródeł finansowało się odpowiednio 5,9% i 7,9% przedsiębiorstw społecznych. Z kolei 3,3% badanych organizacji korzystało aż siedmiu źródeł finansowania działalności.

## Rozdział 4

# DIGITALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH I JEJ OGRANICZENIA

### 4.1. Zakres korzystania z narzędzi digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych

Poziom cyfryzacji<sup>11</sup> przedsiębiorstw społecznych został określony w badaniu na podstawie odpowiedzi udzielonych na pytanie półotwarte, które uwzględniało 14 różnych narzędzi cyfryzacji, m.in. tak powszechne jak e-mail czy bankowość elektroniczna. Popularne jest również korzystanie ze stanowiących ważny kanał komunikacji z różnymi grupami interesariuszy profili w mediach społecznościowych, coraz częściej postrzeganych jako konieczność, takich jak Facebook, Instagram czy X (dawniej Twitter). Przy ocenie poziomu digitalizacji przedsiębiorstw społecznych brano pod uwagę także korzystanie z komunikatorów internetowych (w wersji pisemnej), np. GG, Whatsapp czy Skype. W okresie pandemii COVID-19 na znaczeniu zaczęły również zyskiwać programy do prowadzenia wideokonferencji, umożliwiające spotkania online, takie jak Zoom, MS Teams, czy Google Meets. Niektóre z tych narzędzi (np. MS Teams) pozwalają też na prowadzenie komunikacji w formie tekstowej (za pomocą czatu).

Kolejnym narzędziem ułatwiającym pracę nad projektami w zespole jest współdzielony kalendarz, np. w ramach Microsoft 365 lub Google Workspace bądź w innych rozwiązaniach informatycznych przeznaczonych do zarządzania przedsiębiorstwem. Poprawę w zakresie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych można osiągnąć, wprowadzając współdzieloną przestrzeń dyskową, która ułatwia wspólną pracę nad różnymi dokumentami oraz umożliwia ich dostępność dla członków zespołu.

Dla lepszego rozpoznania oczekiwań oraz oceny, czy i w jakim zakresie działania prowadzone przez przedsiębiorstwa społeczne spełniły

---

<sup>11</sup> Cyfryzacja oznacza „adaptację i wzrost wykorzystania technologii cyfrowych lub komputerowych przez organizację [...]” (Łobejko, 2018, s. 644). Zwiększenie zakresu wykorzystania tych technologii oznacza wzrost poziomu cyfryzacji. Pojęcia cyfryzacji i digitalizacji mogą być rozpatrywane w węższym lub szerszym znaczeniu. Wielu badaczy traktuje te pojęcia jako synonimy (Kłosińska, 2016; Łobejko, 2018; Szczepaniak, 2018). W książce przyjęto również, że określenia „digitalizacja” i „cyfryzacja” będą stosowane zamiennie jako synonimy.

oczekiwania, przydatne jest z kolei stosowanie ankiet online, np. formularzy Google.

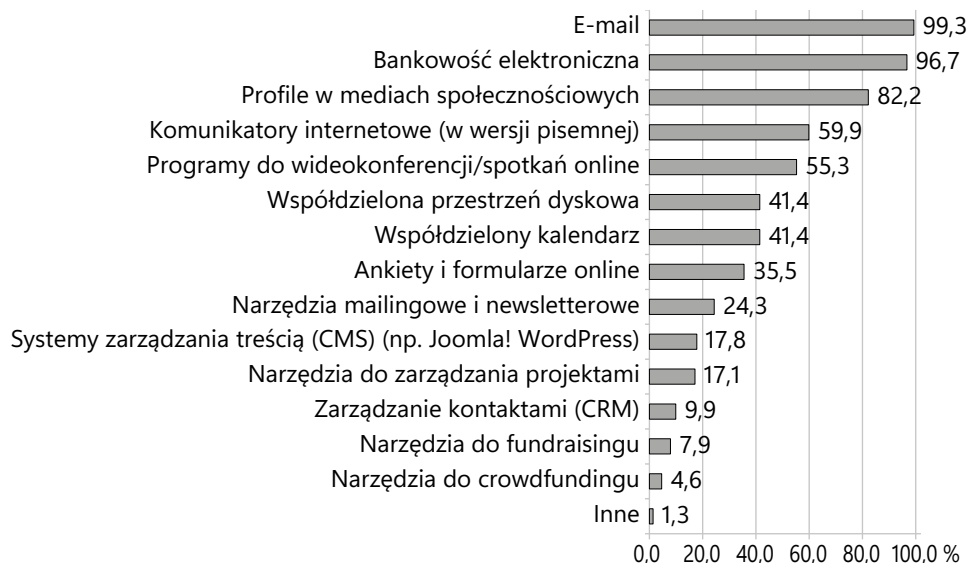
W docieraniu z informacjami o prowadzonej działalności i nowych przedsięwzięciach do odbiorców, również w przypadku przedsiębiorstw społecznych, pomocne są narzędzia ułatwiające zarządzanie wysyłką regularnych lub jednorazowych wiadomości – narzędzia mailingowe i newsletterowe, wśród których można wymienić GetResponse, MailerLite czy AWeber.

Wzrost aktywności przedsiębiorstw społecznych będzie także wymagał częstszych aktualizacji informacji zamieszczanych na stronie internetowej; w tym wypadku niezbędne stanie się używanie systemów zarządzania treścią (CMS), takich jak np. Joomla! lub WordPress.

Dążenie do bardziej efektywnego prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo społeczne będzie wymagało również korzystania z rozwiązań znacznie częściej stosowanych przez podmioty gospodarcze, takich jak narzędzia do zarządzania projektami czy narzędzia do zarządzania kontaktami (CRM). Narzędzia do zarządzania projektami umożliwiają zaplanowanie zadań w czasie, przypisanie ich do konkretnych osób i ciągłe monitorowanie przebiegu prac w ramach realizacji danego przedsięwzięcia. Przykładami takich narzędzi są m.in. IC Project, Monday.com czy Clickup. Narzędzia CRM umożliwiają zarządzanie relacjami z klientami. Mają charakter bardziej kompleksowy i mogą być zastosowane również przy zarządzaniu projektami oraz zawierać komunikator ułatwiający wewnętrzną komunikację.

Narzędzia do fundraisingu oraz do crowdfundingu są wykorzystywane relatywnie rzadko przez organizacje pozarządowe. Narzędzia te ułatwiają pozyskiwanie od potencjalnych darczyńców środków na określone działania, które prowadzi przedsiębiorstwo społeczne. Przykładem takiego narzędzia jest Wpłacam, oferowane przez Ngo.pl.

Przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych najczęściej potwierdzali korzystanie z e-maila (99,3% wskazań) oraz bankowości elektronicznej (96,7%) (rysunek 4.1). Nieco niższy odsetek uczestników badania wskazywał posiadanie profilu w mediach społecznościowych przez przedsiębiorstwo społeczne (82,2% wskazań). Te trzy narzędzia cyfryzacji wyraźnie wyróżniały się pod względem częstości korzystania z nich. Na czwartym i piątym miejscu znalazły się komunikatory internetowe oraz programy do wideokonferencji/spotkań online. Z komunikatorów internetowych korzystało 59,9% przedsiębiorstw społecznych, a z programów do wideokonferencji/spotkań online 55,3%. Szóste i siódme miejsce w rankingu zajęły: współdzielona przestrzeń dyskowa oraz współdzielony kalendarz, wskazywane przez 41,4% uczestników badania. Niewiele mniejszy odsetek przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych (35,5%) potwierdzał stosowanie ankiet



**Rysunek 4.1. Ranking narzędzi digitalizacji na podstawie częstości korzystania w przedsiębiorstwach społecznych**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

i formularzy online, które zajęły ósme miejsce w rankingu. Pozostałe narzędzia cyfryzacji były używane przez niewielki odsetek przedsiębiorstw społecznych. Tylko co czwarty uczestnik badania potwierdził korzystanie w przedsiębiorstwie społecznym z narzędzi mailingowych i newsletterowych, a niemal co szósty wskazywał na systemy zarządzania treścią (CMS) oraz narzędzia do zarządzania projektami. Narzędzia te zajęły w rankingu miejsca od dziewiątego do jedenastego.

Wśród narzędzi digitalizacji najrzadziej stosowanych w przedsiębiorstwach społecznych znalazły się: systemy CRM (9,9% wskazań), narzędzia do fundraisingu (7,9%) oraz narzędzia do crowdfundingu (4,6%). Ponadto warto dodać, że 1,3% uczestników badania wskazało również na inne narzędzia digitalizacji.

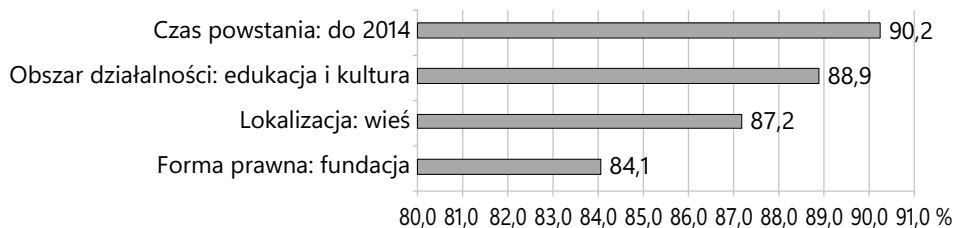
Analiza wyników badania dla grup przedsiębiorstw społecznych wyodrębnionych na podstawie pytań dotyczących formy prawnej, roku powstania, głównego obszaru działalności, siedziby oraz liczby zatrudnionych pracowników pozwoliła wskazać segmenty wyróżniające się pod względem wysokiej oraz niskiej częstości korzystania z pięciu najbardziej popularnych wśród przedsiębiorstw społecznych narzędzi digitalizacji.

Korzystania z e-maila jest dość powszechne w przedsiębiorstwach społecznych. Niemal we wszystkich segmentach wyodrębnionych ze względu

na takie cechy jak: forma prawna, rok powstania, siedziba organizacji, główny obszar działalności oraz liczba pracowników odsetek uczestników potwierdzających korzystanie z e-maila wynosił 100%.

Pod względem powszechności korzystania z bankowości elektronicznej wyróżniają się przedsiębiorstwa społeczne, których główny obszar działalności stanowią edukacja i kultura, które zatrudniają 10 lub więcej pracowników bądź nie posiadają żadnego zatrudnionego pracownika oraz mają siedzibę w najmniejszych miastach (do 50 tys. mieszkańców). W wymienionych czterech grupach organizacji odsetek przedstawicieli potwierdzających korzystanie z bankowości elektronicznej wynosił 100%. Z kolei najniższy odsetek odpowiedzi potwierdzających korzystanie z bankowości elektronicznej występował w przedsiębiorstwach społecznych, których głównym obszarem działalności są usługi socjalne i pomoc społeczna (90% wskazań) lub sport, turystyka, rekreacja i hobby (94,1%), zatrudniających 6–9 pracowników (93,3%) oraz posiadających siedzibę w największych miastach – powyżej 200 tys. mieszkańców (94,1%). Warto dodać, że ze względu na formę prawną oraz rok powstania występują stosunkowo niewielkie różnice w zakresie korzystania z bankowości elektronicznej między przedsiębiorstwami społecznymi.

Profile w mediach społecznościowych są trzecim najpopularniejszym narzędziem digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych. Najczęściej posiadają je przedsiębiorstwa społeczne, które działają najdłużej – powstałe przed 2014 r. (90,2% wskazań), prowadzące działalność w obszarze edukacji i kultury (88,9%), posiadające siedzibę na wsi (87,2%) oraz fundacje (84,1% wskazań) (rysunek 4.2). W grupach organizacji najrzadziej posiadających profile w mediach społecznościowych odsetek odpowiedzi potwierdzających korzystanie z tego narzędzia wynosi od 71,9% do 78,6%. Najrzadziej z profili w mediach społecznościowych korzystają przedsiębiorstwa społeczne, które powstały w latach 2020–2021 (71,9% wskazań), funkcjonujące w obszarach innych niż sport, turystyka, rekreacja, hobby, edukacja

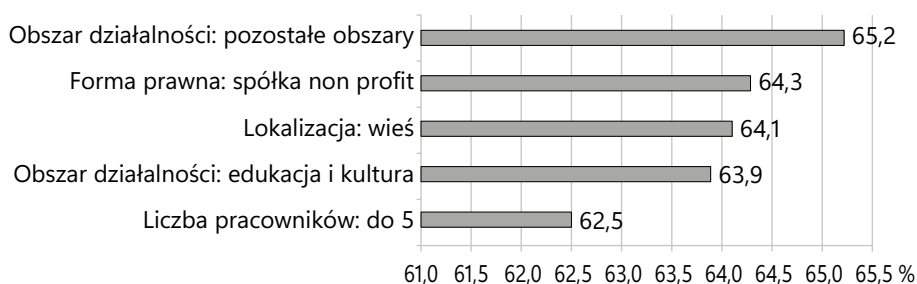


**Rysunek 4.2. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej posiadające profil w mediach społecznościowych**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

i kultura, gastronomia i handel, usługi socjalne, pomoc społeczna (73,9%), mające siedzibę w miastach od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców (74,4%) oraz prowadzące działalność w formie spółek non profit (78,6%). Bardzo niewielkie różnice w zakresie popularności profili w mediach społecznościowych występują między grupami przedsiębiorstw społecznych wyodrębnionymi ze względu na liczbę pracowników.

Czwartym pod względem popularności w przedsiębiorstwach społecznych narzędziem digitalizacji są komunikatory internetowe (rysunek 4.3). Stosowane są one szczególnie często przez organizacje prowadzące działalność w formie spółek non profit (64,3% wskazań), posiadające siedzibę na wsi (64,1%), funkcjonujące w obszarze edukacji i kultury (63,9%) lub w tzw. pozostałych<sup>12</sup> obszarach (65,2%) oraz zatrudniające do 5 pracowników (62,5%). Najmniejsza popularność komunikatorów internetowych występuje w przedsiębiorstwach społecznych prowadzących działalność w obszarze usług socjalnych i pomocy społecznej (45% wskazań), posiadających siedzibę w największych miastach – powyżej 200 tys. mieszkańców (52,9%), zatrudniających 6–9 pracowników (56,7%) lub niezatrudniających żadnego pracownika (57,1%), działających w formie stowarzyszeń (57,5%), których głównym obszarem działalności jest gastronomia i handel (57,6%). Wśród pięciu analizowanych cech przedsiębiorstw społecznych należy wskazać rok powstania jako kryterium segmentacyjne, ze względu na które występują bardzo niewielkie różnice między wyodrębnionymi grupami organizacji.



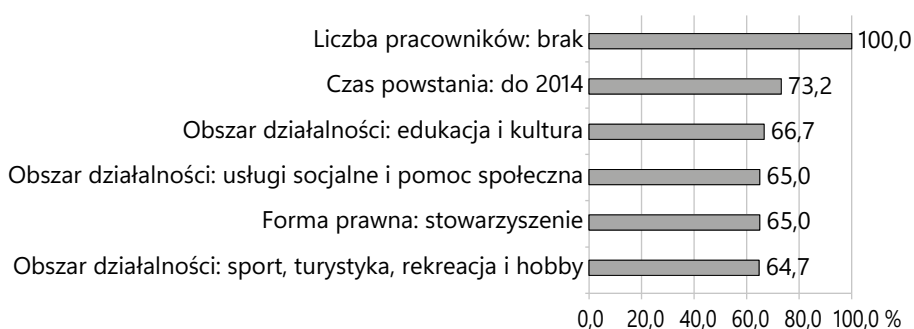
**Rysunek 4.3. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej korzystające z komunikatorów internetowych**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Piątym najczęściej stosowanym przez przedsiębiorstwa społeczne narzędziem digitalizacji są programy do videokonferencji/spotkań online

<sup>12</sup> Obszary działalności inne niż sport, turystyka, rekreacja i hobby, edukacja i kultura, gastronomia i handel, usługi socjalne i pomoc społeczna.





**Rysunek 4.4. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej korzystające z programów do wideokonferencji/spotkań online**

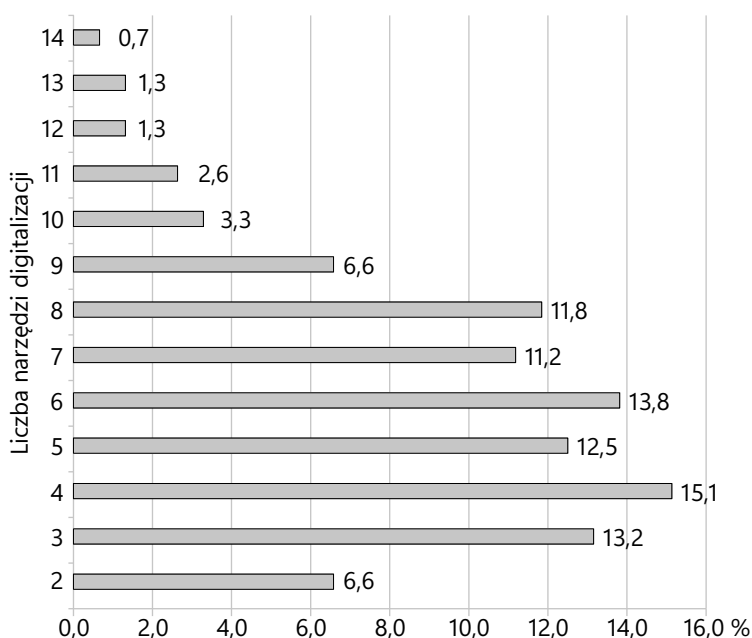
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

(rysunek 4.4). Największy odsetek organizacji z nich korzystających można odnaleźć wśród niezatrudniających żadnych pracowników (100,0%), działających najdłużej – powstałych przed 2014 r. (73,2%), prowadzących działalność w formie stowarzyszeń (65%) oraz wśród przedsiębiorstw społecznych, których głównym obszarem działalności są: edukacja i kultura (66,7%), usługi socjalne i pomoc społeczna (65%) oraz sport, turystyka, rekreacja i hobby (64,7%). Najmniejszy odsetek korzystających z tego narzędzia występuje wśród organizacji, których głównym obszarem działalności jest gastronomia i handel (39,4%) oraz tzw. pozostałe obszary (50%), powstałych w latach 2015–2019 (48%), prowadzących działalność w formie spółek non profit (50,0%) oraz zatrudniających do 5 pracowników (51,3%).

Biorąc pod uwagę rok rozpoczęcia działalności, można zauważyć, że generalnie przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych, które powstały przed 2014 r., częściej potwierdzają korzystanie z narzędzi digitalizacji niż przedstawiciele organizacji, które powstały w latach późniejszych. Z kolei przedsiębiorstwa społeczne prowadzące działalność najkrócej, powstałe w latach 2020–2021, najrzadziej stosowały większość narzędzi cyfryzacji.

## 4.2. Liczba narzędzi digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych

Uczestnicy badania potwierdzali korzystanie ze zróżnicowanej liczby narzędzi digitalizacji (rysunek 4.5). W przedsiębiorstwach społecznych



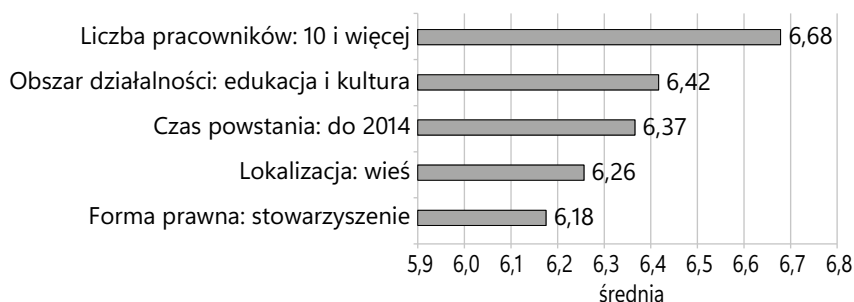
**Rysunek 4.5. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących określoną liczbę narzędzi digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

o najniższym poziomie digitalizacji używano dwóch narzędzi (6,6% wskazań). Z kolei w organizacjach wyróżniających się najwyższym poziomem digitalizacji stosowano aż 14 różnych narzędzi (0,7% wskazań).

Porównując organizacje najslabiej i najbardziej zaawansowane pod względem używania różnych narzędzi cyfryzacji, warto zaznaczyć, że 25% przedsiębiorstw społecznych o najniższym poziomie digitalizacji korzystało z nie więcej niż czterech różnych narzędzi. Z kolei w 25% organizacji o najwyższym poziomie digitalizacji stosowano przynajmniej osiem różnych narzędzi. Wyłączając wskazane powyżej dwie grupy organizacji, można stwierdzić, że 50% przedsiębiorstw społecznych wykorzystywało przy prowadzeniu działalności od czterech do ośmiu narzędzi digitalizacji.

Przeciętne przedsiębiorstwo społeczne korzystało z 5,95 narzędzi digitalizacji. Najwyższym poziomem digitalizacji, na co wskazuje najwyższa średnia liczba stosowanych narzędzi (rysunek 4.6), wyróżniają się przedsiębiorstw społeczne zatrudniające 10 lub więcej pracowników (średnia 6,68), których głównym obszarem działalności jest edukacja i kultura (średnia 6,42), działające najdłużej – powstałe przed 2014 r. (średnia 6,37),



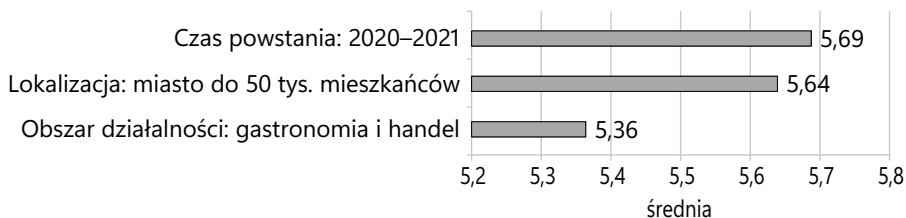
**Rysunek 4.6. Przedsiębiorstwa społeczne korzystające z największej liczby narzędzi digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

z siedzibą na wsi (średnia 6,26), prowadzące działalność jako stowarzyszenie (średnia 6,18).

Najmniej różnych narzędzi digitalizacji (rysunek 4.7) stosowanych jest przez przedsiębiorstwa społeczne, których głównym obszarem działalności jest gastronomia i handel (średnia 5,36), z siedzibą w najmniejszych miastach – do 50 tys. mieszkańców (średnia 5,64), działające najkrócej – powstałe w latach 2020–2021 (średnia 5,69).

Można zaobserwować pewne prawidłowości w zakresie kształtowania się średniej liczby narzędzi digitalizacji w poszczególnych segmentach przedsiębiorstw społecznych. Im później powstało przedsiębiorstwo społeczne, tym mniej różnych narzędzi digitalizacji stosuje. Wraz ze wzrostem liczby mieszkańców w mieście, w którym jest siedziba przedsiębiorstwa społecznego, wzrasta również średnia liczba stosowanych narzędzi digitalizacji. Warto jednakże dodać, że przedsiębiorstwa społeczne posiadające siedzibę na wsi wyróżniają się wyższym poziomem digitalizacji od tych, które mają siedzibę w mieście.

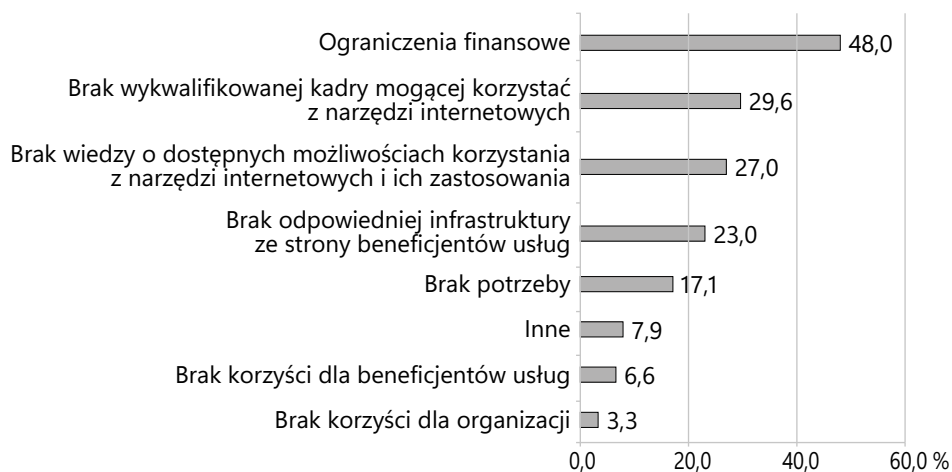


**Rysunek 4.7. Przedsiębiorstwa społeczne korzystające z najmniejszej liczby narzędzi digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

### 4.3. Rodzaje barier digitalizacji przedsiębiorstw społecznych

Poziom digitalizacji przedsiębiorstw społecznych wynika z występujących potrzeb oraz istniejących możliwości w zakresie implementacji poszczególnych narzędzi. Można wskazać na pewne czynniki, które są barierami utrudniającymi wprowadzanie narzędzi cyfryzacji w przedsiębiorstwach społecznych<sup>13</sup> (rysunek 4.8). Uczestniczący w badaniu przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych, odpowiadając na pytanie półotwarte zawierające osiem odpowiedzi (w tym odpowiedź „inne”), wskazali, co utrudnia proces transformacji cyfrowej ich organizacji. Najczęściej digitalizację ograniczają możliwości finansowe (48,0% wskazań). Drugą pod względem znaczenia barierą jest brak wykwalifikowanej kadry mogącej korzystać z narzędzi internetowych (29,6% wskazań). Niewiele niższy odsetek uczestników badania (27,0%) wskazał jako barierę digitalizacji brak wiedzy o dostępnych możliwościach korzystania z narzędzi internetowych i ich zastosowania. Na czwartym miejscu pod względem częstości wskazań (23,0%) znalazł brak



Rysunek 4.8. Występowanie barier digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych

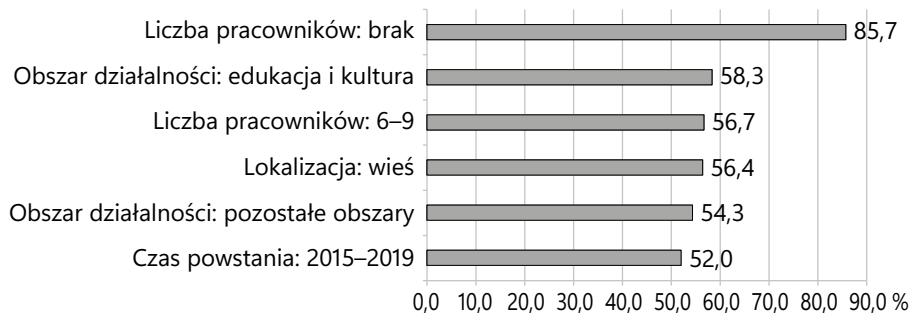
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

<sup>13</sup> Ze względu na zainteresowania naukowe autorów zagadnieniami związanymi z barierami i ograniczeniami prowadzenia działalności podjęto decyzję o zbadaniu ograniczeń digitalizacji na etapie przygotowywania badania ankietowego.

odpowiedniej infrastruktury ze strony beneficjentów usług. Wyniki te wskazują, że postęp w zakresie implementacji narzędzi digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych może nastąpić zwłaszcza po zapewnieniu wsparcia finansowego i merytorycznego dla pracowników.

Warto zwrócić również uwagę, że w niemal co szóstym przedsiębiorstwie społecznym panuje pogląd, że nie ma potrzeby wprowadzania narzędzi digitalizacji. W co piętnastej organizacji cyfryzację ogranicza niedostrzeżenie korzyści dla beneficjentów usług, a w co trzydziestej niedostrzeżenie korzyści dla organizacji. Poza tymi siedmioma barierami digitalizacji przedsiębiorstw społecznych 7,9% uczestników badania wskazywało na dodatkowe inne czynniki.

Główna bariera digitalizacji przedsiębiorstw społecznych – ograniczenia finansowe najczęściej była potwierdzana przez przedstawicieli organizacji, które nie zatrudniają żadnych pracowników (85,7% wskazań) (rysunek 4.9). Ponadto częściej niż przeciętnie bariera ta występowała w organizacjach, których głównym obszarem działalności jest edukacja i kultura (58,3%) lub tzw. pozostałe obszary (54,3%), zatrudniających 6–9 pracowników (56,7%), mających siedzibę na wsi (56,4%). Organizacje te rozpoczęły prowadzenie działalności w latach 2015–2019 (52,0%).



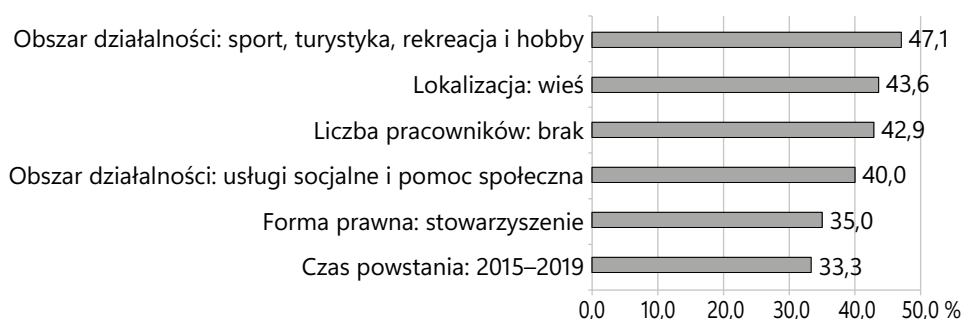
**Rysunek 4.9. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na ograniczenia finansowe jako barierę digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Warto również wskazać na grupy przedsiębiorstw społecznych, w których najrzadziej wskazywano ograniczenia finansowe jako barierę digitalizacji. Zdecydowanie najniższy odsetek wskazań uzyskano w przypadku organizacji prowadzących działalność w obszarze gastronomii i handlu (30,3%). Nieco wyższy, jednak równocześnie niższy niż przeciętnie, odsetek wskazań tej bariery wystąpił wśród przedstawicieli organizacji zatrudniających 10 i więcej pracowników (39,3%), prowadzących działalność

najdłużej – powstałych przed 2014 r. (41,5%) oraz posiadających siedzibę w najmniejszych miastach – o liczbie mieszkańców do 50 tys. (41,7%).

Druga pod względem znaczenia bariera digitalizacji – brak wykwalifikowanej kadry mogącej korzystać z narzędzi internetowych charakteryzowała się stosunkowo wysokim zróżnicowaniem częstości wskazań w poszczególnych segmentach (rysunek 4.10). Największy odsetek wskazań tej bariery uzyskano dla organizacji prowadzących działalność w obszarze sportu, turystyki, rekreacji i hobby (47,1%). Bariera ta była wskazywana w tej grupie organizacji aż 1,6 razy częściej niż przeciętnie w przedsiębiorstwach społecznych.

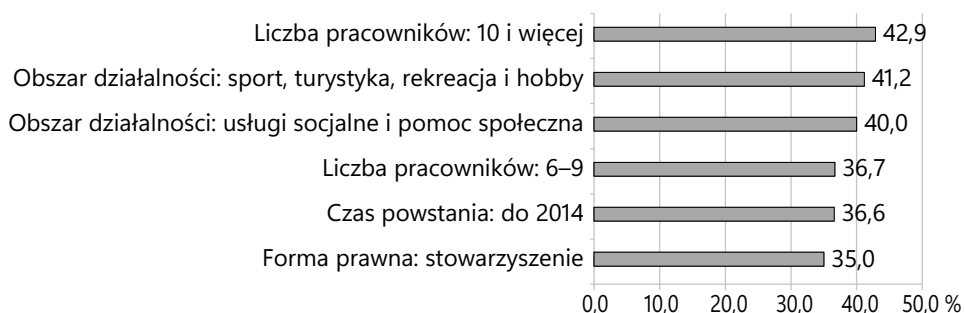


**Rysunek 4.10. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak wykwalifikowanej kadry mogącej korzystać z narzędzi internetowych jako barierę digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Ponadto stosunkowo często problemów z kwalifikacjami kadry w zakresie korzystania z narzędzi internetowych doświadczaly organizacje, ktorych siedziba byla na wsi (43,6%), niezatrudniajace zadnych pracowników (42,9%), prowadzace dzialalnosc w obszarze uslug socjalnych i pomocy spolecznej (40,0%), w formie stowarzyszenia (35,0%) oraz powstale w latach 2015–2019 (33,3%).

Najlepiej radzily sobie z ta bariera, o czym swiadczy niski odsetek odpowiedzi potwierdzajacych jej wystepowanie, najwiecej przedsiebiorstwa spoleczne, zatrudniajace 10 lub wiecej pracowników (17,9%). Znacznie rzadziej niz przecietnie problemow z kwalifikacjami pracownikow w zakresie korzystania z narzedzi internetowych doswiadczaly organizacje z siedziba w miescie o liczbie mieszkancow od 51 tys. do 200 tys. (20,9%), glownym obszarem ich dzialalnosci byla gastronomia i handel (21,2%), funkcjonowaly w formie spolek non profit (21,4%) oraz powstaly stosunkowo niedawno – w latach 2020–2021 (21,9%).



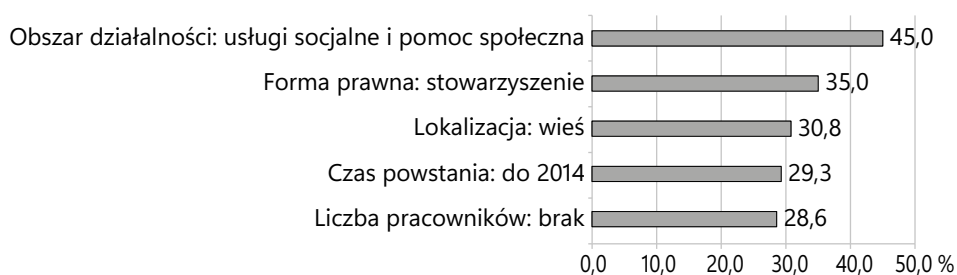
**Rysunek 4.11. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak wiedzy o dostępnych możliwościach korzystania z narzędzi internetowych i ich zastosowaniu jako barierę digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Bariera digitalizacji sklasyfikowana na trzecim miejscu – brak wiedzy o dostępnych możliwościach korzystania z narzędzi internetowych i ich zastosowaniu (rysunek 4.11), przeciętnie wskazywana przez co czwarte przedsiębiorstwo społeczne, szczególnie często występowała w organizacjach największych, zatrudniających przynajmniej 10 pracowników (42,9% wskazań) oraz prowadzących działalność w takich głównych obszarach jak: sport, turystyka, rekreacja i hobby (41,2%) oraz usługi socjalne i pomoc społeczna (40,0%). Czynniki te wyraźnie częściej niż przeciętnie ograniczały cyfryzację również organizacji zatrudniających 6–9 pracowników (36,7%), działających najdłużej – powstałych przed 2014 r. (36,6%) oraz prowadzących działalność w formie stowarzyszenia (35,0%).

Najrzadziej na brak wiedzy o dostępnych możliwościach korzystania z narzędzi internetowych i ich zastosowaniu wskazywali przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych, które prowadziły działalność w tzw. pozostałych obszarach (15,2%) oraz wybrały formę prawną spółki non profit (16,7%). Ponadto wyraźnie rzadziej niż przeciętnie bariera ta dotyczyła organizacji prowadzących działalność najkrócej – powstałych w latach 2020–2021 (18,8%) i o najniższym poziomie zatrudnienia – posiadających nie więcej niż 5 pracowników (18,8%).

Czwarta pod względem znaczenia dla przedsiębiorstw społecznych bariera digitalizacji – brak odpowiedniej infrastruktury po stronie beneficjentów usług (rysunek 4.12) prawie dwukrotnie częściej niż przeciętnie była wskazywana przez przedstawicieli organizacji, których główny obszar działalności obejmował usługi socjalne i pomoc społeczną (45,0% wskazań). Ponadto znacznie częściej niż przeciętnie z barierą tą zmagają się organizacje prowadzące działalność w formie prawnej stowarzyszenia



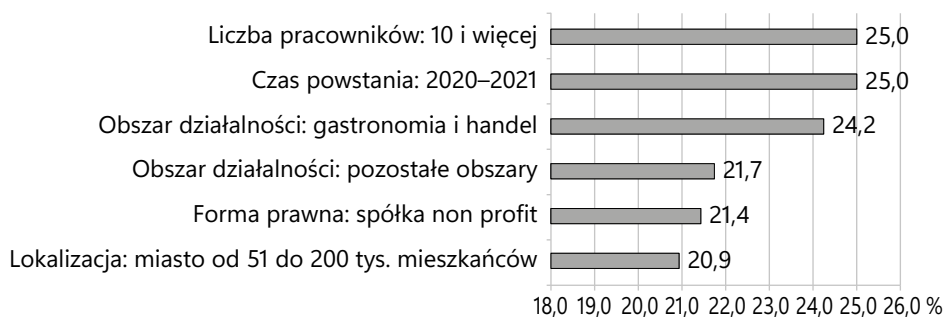
**Rysunek 4.12. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak odpowiedniej infrastruktury po stronie beneficjentów usług jako barierę digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

(35,0%), mające siedzibę na wsi (30,8%), istniejące najdłużej – powstałe przed 2014 r. (29,3%) oraz niezatrudniające żadnego pracownika (28,6%).

Najlepiej radziły sobie z tą barierą przedsiębiorstwa społeczne działające w formie spółek non profit, w których odsetek jej wskazań był o połowę niższy niż przeciętnie i wynosił tylko 11,9%. Brak odpowiedniej infrastruktury po stronie beneficjentów usług stosunkowo rzadko wskazywany był jako bariera digitalizacji również w organizacjach prowadzących działalność w obszarze gastronomii i handlu (12,1%) oraz w tzw. pozostałych obszarach (17,4%). Znacznie rzadziej niż przeciętnie dotyczył również organizacji prowadzących działalność najkrócej – powstałych w latach 2020–2021 (15,6%), zatrudniających 6–9 pracowników (16,7%) oraz posiadających siedzibę w miastach o liczbie mieszkańców od 51 tys. do 200 tys. (18,6%).

Na piątą pod względem znaczenia dla procesu digitalizacji barierę – brak potrzeby (rysunek 4.13) znacznie częściej niż przeciętnie wskazywali



**Rysunek 4.13. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak potrzeby jako barierę digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

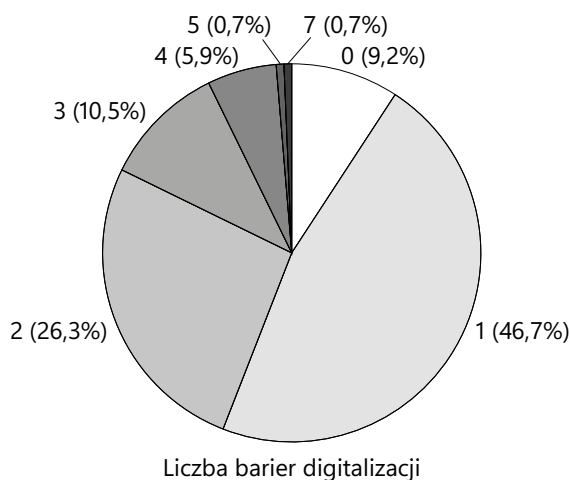


przedstawiciele największych przedsiębiorstw społecznych, które zatrudniały 10 lub więcej pracowników (25,0% wskazań) oraz istniejących najkrócej – powstałych w latach 2020–2021 (25,0%). Ze względu na główny obszar działalności znacznie częściej niż przeciętnie na ten czynnik wskazywali uczestnicy badania reprezentujący organizacje prowadzące działalność z obszaru gastronomii i handlu (24,2%) lub z tzw. pozostałych obszarów (21,7%). Natomiast ze względu na formę prawną najczęściej na występowanie tej bariery wskazywały spółki non profit (21,4% wskazań). Z kolei jeśli chodzi o lokalizację siedziby, największym odsetkiem wskazań analizowanej bariery digitalizacji wyróżniły się przedsiębiorstwa społeczne z miast od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców (20,9%).

Najkorzystniej pod względem częstości występowania analizowanej bariery digitalizacji (brak potrzeby) należy ocenić przedsiębiorstwa społeczne prowadzące działalność w obszarze edukacji i kultury, w których zaledwie 5,6% przedstawicieli potwierdzało jej występowanie. Niemal dwukrotnie wyższy, ale równocześnie wyraźnie niższy niż przeciętnie, był odsetek uczestników badania wskazujących na tę barierę w organizacjach zatrudniających 6–9 pracowników (10,0%) oraz posiadających siedzibę na wsi (10,3%). Ponadto rzadziej niż przeciętnie na brak potrzeby jako barierę digitalizacji wskazywali przedstawiciele organizacji, które nie zatrudniały żadnego pracownika (14,3%), oraz działających najdłużej – istniejących przynajmniej od 2014 r. (14,6%).

#### **4.4. Liczba barier digitalizacji przedsiębiorstw społecznych**

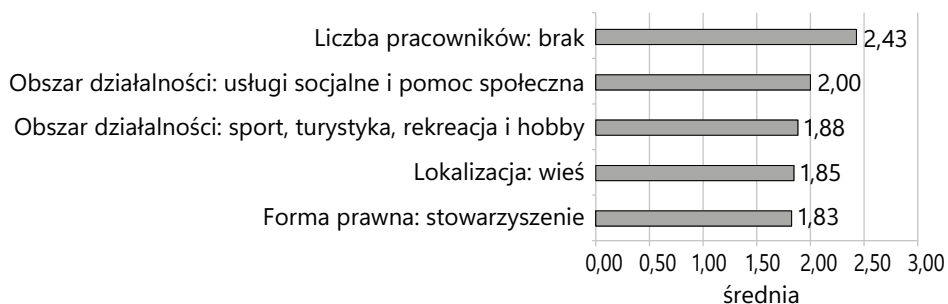
Jedynie 9,2% przedsiębiorstw społecznych nie odczuwało barier przy wprowadzaniu narzędzi digitalizacji (rysunek 4.14). Przedstawiciele pozostałych najczęściej wskazywali na jedną barierę (46,7%). Ponadto stosunkowo duży odsetek uczestników badania (26,3%) potwierdzał występowanie dwóch barier digitalizacji. Większa liczba barier była wskazywana wyraźnie rzadziej. Trzy bariery podczas procesu digitalizacji napotkało 10,5% przedsiębiorstw społecznych. Jeszcze rzadziej potwierdzano występowanie czterech barier (5,9% wskazań). Aż pięć barier negatywnie wpływało na digitalizację w przypadku 0,7% organizacji. Najwięcej – siedem różnych barier wystąpiło także w przypadku 0,7% przedsiębiorstw społecznych.



**Rysunek 4.14. Struktura przedsiębiorstw społecznych ze względu na liczbę barier digitalizacji**

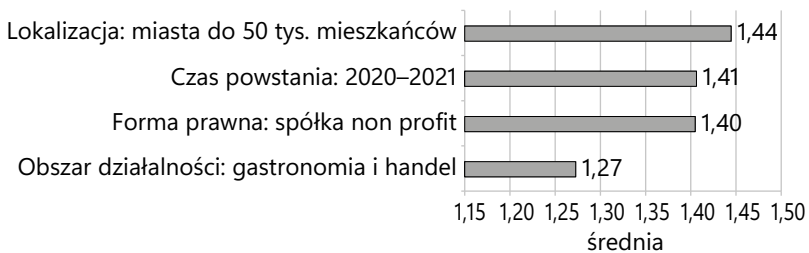
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Przeciętnie na przedsiębiorstwo społeczne przypadło 1,63 bariery digitalizacji. Najtrudniejszą sytuację miały organizacje niezatrudniające pracowników, w których wskazywano średnio na 2,43 bariery, co oznacza poziom wyższy aż o 50% w porównaniu z przeciętnym natężeniem barier digitalizacji (rysunek 4.15). Stosunkowo wysoki poziom występowania barier digitalizacji dotyczył przedsiębiorstw społecznych, których głównym przedmiotem działalności były usługi socjalne i pomoc społeczna (średnia 2,00) oraz sport, turystyka, rekreacja i hobby (średnia 1,88), które wybrały formę prawną stowarzyszenia (średnia 1,83) oraz z siedzibą na wsi (średnia 1,85).



**Rysunek 4.15. Przedsiębiorstwa społeczne wskazujące na największą liczbę barier digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.



**Rysunek 4.16. Przedsiębiorstwa społeczne wskazujące na najmniejszą liczbę barier digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Najmniej barier digitalizacji występowało w przedsiębiorstwach społecznych działających w obszarze gastronomii i handlu – średnio 1,27 (rysunek 4.16). Jest to zatem poziom o 22% niższy od przeciętnego. Ponadto niższe niż przeciętnie natężenie barier digitalizacji zostało stwierdzone w przypadku organizacji prowadzących działalność w formie spółek non profit (średnia 1,40), powstałych w latach 2020–2021 (średnia 1,41) oraz zlokalizowanych w miastach najmniejszych – o liczbie mieszkańców do 50 tys. (średnia 1,44).

## Rozdział 5

# POZIOM DIGITALIZACJI A FINANSOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

### 5.1. Ocena zależności między poziomem przychodów a digitalizacją z zastosowaniem modeli regresji porządkowej

W literaturze można spotkać się z podejściem, w ramach którego digitalizacja jest postrzegana jako czynnik sprawczy procesów ekonomicznych w przedsiębiorstwach. Evangelista i in. (2014) wskazują, że cyfryzacja może prowadzić do wzrostu produktywności i zatrudnienia. Broccardo i in. (2023) potwierdzili występowanie związku między digitalizacją, zrównoważonym rozwojem a rentownością spółek giełdowych we Włoszech. Abou-Foul i in. (2021) ustalili, że digitalizacja wpływa pozytywnie na sytuację finansową przedsiębiorstw, w tym na poziom ich przychodów i rentowność, a ponadto oddziałuje na ich wartość rynkową. Indriastuti i Kartika (2022) wskazują na bardzo ważną rolę digitalizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach w dążeniu do poprawy kondycji finansowej po pandemii COVID-19.

Li i in. (2022) w prowadzonych analizach zwrócili uwagę na mechanizm oddziaływania digitalizacji na wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwa. Przeprowadzona została analiza mediacji, na podstawie której wskazano na duże znaczenie, jako mediatora wzmacniającego wpływ digitalizacji na osiągnięte wyniki, takich czynników jak: zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego ulepszania produktów i usług w celu posiadania oferty spełniającej potrzeby klientów oraz szybkość dostosowywania wewnętrznych procesów do zmian rynkowych i innych bodźców zewnętrznych.

Analizy przeprowadzone przez Zenga i in. (2022) pozwalają na wskazanie innego bardzo ważnego zasobu, wzmacniającego wpływ digitalizacji na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Jest nim doświadczenie kadry kierowniczej najwyższego szczebla.

Martín-Peña i in. (2019) potwierdzili pozytywny wpływ digitalizacji przedsiębiorstw przemysłowych na osiągnięte przychody ze sprzedaży. Ponadto wskazali na znaczący pozytywny wpływ serwicyzacji oraz na rolę digitalizacji jako mediatora między serwicyzacją a przychodami ze sprzedaży.

Na podstawie przedstawionego przeglądu literatury podjęto próbę zweryfikowania wpływu digitalizacji na przychody osiągane przez przedsiębiorstwa społeczne, mając świadomość, że mechanizm zależności między tymi kategoriami może być złożony oraz że występują również inne czynniki, które mogą wzmacniać oddziaływanie digitalizacji.

Do oceny zależności między poziomem przychodów przedsiębiorstw społecznych a poziomem ich digitalizacji zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana. Wynika to z pomiaru przychodów przedsiębiorstw na skali porządkowej oraz poziomu digitalizacji (który został określony na podstawie liczby narzędzi digitalizacji) na skali ilorazowej.

Pomiędzy liczbą narzędzi digitalizacji, z których korzysta przedsiębiorstwo społeczne, a przychodami osiąganymi w 2021 r. występuje słaba dodatnia zależność ( $r = 0,381$ ). Zależność ta jest statystycznie istotna przy poziomie istotności  $\alpha = 5\%$ . Można zatem stwierdzić, że wraz ze wzrostem liczby narzędzi digitalizacji zwiększa się przedział przychodów osiąganym w 2021 r.

Aby sformułować dokładniejsze wnioski dotyczące wpływu digitalizacji przedsiębiorstw społecznych na poziom ich przychodów, zostały oszacowane parametry modeli regresji porządkowej przy użyciu pakietu SPSS. Wybór regresji porządkowej wynika z pomiaru zmiennej  $Y$  (poziom przychodów) na skali porządkowej. W modelach regresji porządkowej zmienne objaśniające mogą być mierzone na skali nominalnej, porządkowej lub ilościowej (Liu, 2009; Norusis, 2008).

W celu ustalenia wpływu digitalizacji przedsiębiorstw społecznych na poziom przychodów oszacowano dwa modele regresji porządkowej. W pierwszym modelu jedyną zmienną objaśniającą była liczba wykorzystywanych narzędzi digitalizacji. W modelu drugim, w celu zweryfikowania, czy oraz które cechy przedsiębiorstw społecznych wpływają na poziom przychodów, uwzględniono dodatkowe zmienne objaśniające – takie jak: forma prawna, siedziba, główny obszar działalności, rok powstania, liczba zatrudnionych pracowników. Pierwsze trzy cechy przedsiębiorstw społecznych były poddane pomiarowi na skali nominalnej, a kolejne dwie – na skali ilorazowej.

Przy ocenie dopasowania modelu regresji porządkowej stosowane są współczynniki pseudo  $R^2$ . Ze względu na wrażliwość  $R^2$  McFaddena na liczbę zmiennych niezależnych w modelu regresji porządkowej, przy charakterystyce dopasowania modelu zalecane jest stosowanie  $R^2$  Coxa-Snella lub  $R^2$  Nagelkerke'a (Nagelkerke, 1991; Smith i McKenna, 2013).

Do oceny modeli regresji porządkowej zastosowano test ilorazu wiarygodności oraz test równoległości linii. Test ilorazu wiarygodności umożliwia

zweryfikowanie, czy oszacowany model lepiej wyjaśnia kształtowanie się zmiennej zależnej niż model zawierający wyłącznie wyraz wolny (Williams, 2010). Z kolei test równoległości linii służy do zweryfikowania założenia o równym rozłożeniu efektu predyktora w obrębie kategorii zmiennej zależnej (Chen i Hughes, 2004).

Uzyskane statystyki testu ilorazu wiarygodności dla pierwszego (chi-kwadrat = 20,155;  $p = 7,14E-06$ ) i drugiego modelu regresji porządkowej (chi-kwadrat = 77,511;  $p = 1,23E-11$ ) pozwalają uznać, że oba modele zapewniają znaczącą poprawę w zakresie przewidywania zmiennej zależnej w porównaniu z modelem zawierającym tylko wyraz wolny (tabele 5.1 i 5.2).

Na podstawie statystyk empirycznych chi-kwadrat testu równoległości linii można stwierdzić, że zarówno model pierwszy (chi-kwadrat = 6,484;  $p = 0,166$ ), jak i drugi (chi-kwadrat = 38,891;  $p = 0,823$ ) spełniają założenie o równym rozłożeniu efektu predyktora w obrębie kategorii zmiennej zależnej (tabele 5.1 i 5.2). Parametry dla wszystkich kategorii zmiennej zależnej są takie same. Model ogólny (z odrębnymi parametrami dla każdej kategorii zmiennej zależnej) nie wykazuje znaczącej poprawy w zakresie dopasowania w porównaniu z modelem z jednym zestawem współczynników dla wszystkich kategorii.

**Tabela 5.1. Wyniki estymacji modelu regresji porządkowej dla zmiennej zależnej: przychody przedsiębiorstw społecznych w roku 2021**

Zmienne		Parametr	Iloraz szans	Błąd standardowy	Chi-kwadrat Walda	Istotność ( $p$ )	
Wartość progowa	przychody	poniżej 10 000 zł	-1,113	0,329	0,460	5,859	1,55E-02
		10 000–49 999 zł	0,270	1,310	0,396	0,464	4,96E-01
		50 000–99 999 zł	1,131	3,099	0,401	7,978	4,73E-03
		100 000–499 999 zł	3,041	20,926	0,474	41,228	1,35E-10
		500 000–999 999 zł	3,839	46,479	0,519	54,736	1,38E-13
Pozycja	liczba narzędzi digitalizacji	0,270	1,310	0,063	18,541	1,66E-05	

Pseudo $R^2$	Coxa i Snella		Nagelkerke'a	McFaddena	
	0,135		0,140	0,045	
Test ilorazu wiarygodności	chi-kwadrat	istotność ( $p$ )	Test równoległości linii	chi-kwadrat	istotność ( $p$ )
	20,155	7,14E-06		6,484	0,166

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

**Tabela 5.2. Wyniki estymacji modelu regresji porządkowej zawierającego zmienne kontrolne dla zmiennej zależnej: przychody przedsiębiorstw społecznych w roku 2021**

Zmienne		Parametr	Iloraz szans	Błąd standardowy	Chi-kwadrat Walda	Istotność (p)		
Wartość progowa	przychody	poniżej 10 000 zł	-88,070	0,000	74,163	1,410	0,235	
		10 000–49 999 zł	-86,410	0,000	74,154	1,358	0,244	
		50 000–99 999 zł	-85,304	0,000	74,146	1,324	0,2450	
		100 000–499 999 zł	-82,825	0,000	74,128	1,248	0,264	
		500 000–999 999 zł	-81,400	0,000	74,116	1,206	0,272	
Pozycja	liczba narzędzi digitalizacji		<b>0,307</b>	<b>1,359</b>	<b>0,072</b>	<b>18,273</b>	<b>1,91E-05</b>	
	rok powstania		-0,044	0,957	0,037	1,391	0,238	
	liczba zatrudnionych pracowników		<b>0,240</b>	<b>1,272</b>	<b>0,046</b>	<b>27,578</b>	<b>1,51E-07</b>	
	forma prawna	fundacja	-0,257	0,774	0,476	0,291	0,590	
		spółka non profit	-0,565	0,568	0,556	1,031	0,310	
		stowarzyszenie	0*	-	-	-	-	
	siedziba	wieś	0,276	1,318	0,515	0,289	0,591	
		miasto do 50 tys. mieszkańców	0,098	1,103	0,500	0,039	0,844	
		miasto od 51 tys. do 200 tys. mieszkańców	0,180	1,198	0,486	0,138	0,711	
	główny obszar działalności	miasto powyżej 200 tys. mieszkańców	0*	-	-	-	-	
		sport, turystyka, rekreacja, hobby		-0,337	0,714	0,576	0,342	0,559
		edukacja i kultura		-0,187	0,829	0,477	0,154	0,695
		gastronomia i handel		0,334	1,397	0,486	0,474	0,491
usługi socjalne, pomoc społeczna		0,699	2,012	0,712	0,965	0,326		
pozostałe		0*	-	-	-	-		

\* Parametrowi została przypisana wartość zero, ponieważ jest on nadmiarowy.

Pseudo R <sup>2</sup>	Coxa i Snella		Nagelkerke'a	McFaddena	
	0,449		0,467	0,184	
Test ilorazu wiarygodności	chi-kwadrat	istotność (p)	Test równoległości linii	chi-kwadrat	istotność (p)
	77,511	1,23E-11		38,891	0,823

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Pierwszy z oszacowanych modeli regresji porządkowej, zawierający wyłącznie jedną zmienną objaśniającą – liczbę narzędzi digitalizacji, wyjaśnia kształtowanie się przychodów przedsiębiorstw społecznych w 2021 r. w 14% ( $R^2$  Nagelkerke'a = 0,140). Zatem za pomocą wariancji zmiennej niezależnej (liczby narzędzi digitalizacji) można wyjaśnić 14% wariancji zmiennej zależnej (poziomu przychodów w 2021 r.). Model drugi, który zawiera dodatkowe zmienne kontrolne, charakteryzuje się lepszym dopasowaniem, gdyż wyjaśnia aż 46,7% zmienności przychodów przedsiębiorstw społecznych ( $R^2$  Nagelkerke'a = 0,467). Uwzględnienie zmiennych kontrolnych oznacza zatem znaczną poprawę dopasowania modelu do danych empirycznych. Za pozostałą część zmienności zmiennej zależnej odpowiadają inne czynniki, nieuwzględnione w modelach (tabele 5.1 i 5.2).

Liczba narzędzi digitalizacji okazała się zmienną statystycznie istotną w przewidywaniu przedziału przychodów przedsiębiorstw społecznych w 2021 r. (tabela 5.1). Wzrost liczby narzędzi digitalizacji zwiększa szanse na uzyskiwanie przychodów z wyższego przedziału.

W modelu dla przychodów przedsiębiorstw społecznych w 2021 r., zawierającym dodatkowe zmienne kontrolne, statystycznie istotne okazały się dwie zmienne objaśniające – liczba narzędzi digitalizacji oraz liczba zatrudnionych pracowników. Obie zmienne pozytywnie oddziałują na kształtowanie się przychodów. Wzrost ich wartości zwiększa szanse na osiągnięcie przychodów z wyższego przedziału. Nieco silniejszy wpływ wywiera liczba narzędzi digitalizacji, z których korzysta przedsiębiorstwo społeczne (tabela 5.2).

Podsumowując, należy wskazać, że poziom digitalizacji wywiera wpływ na przychody osiągane przez przedsiębiorstwa społeczne. Zwiększenie liczby stosowanych narzędzi digitalizacji zwiększa szanse na wzrost przychodów. Jednakże należy pamiętać, że poziom digitalizacji wyjaśnia 14% zmienności zjawiska. Bardzo ważną rolę w wyjaśnianiu kształtowania się przychodów odgrywa również wielkość zatrudnienia.

## **5.2. Segmentacja przedsiębiorstw społecznych na podstawie poziomu digitalizacji z zastosowaniem uogólnionej metody $k$ -średnich**

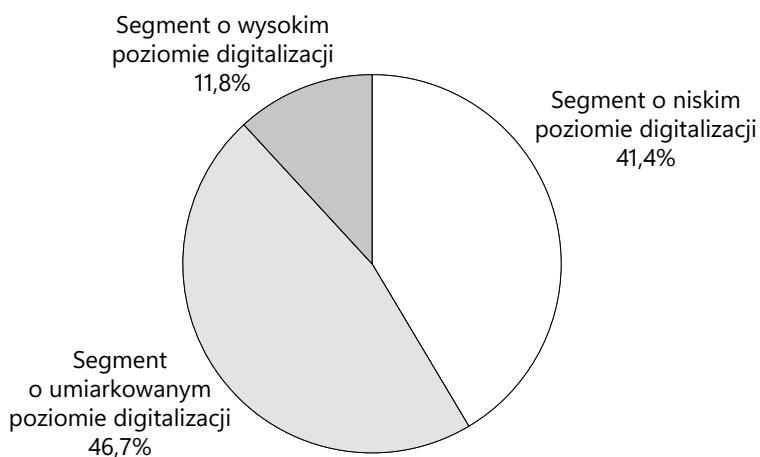
W celu wyodrębnienia segmentów przedsiębiorstw społecznych podobnych do siebie w zakresie korzystania z poszczególnych narzędzi digitalizacji zastosowano wybraną metodę statystyki wielowymiarowej. Segmentacja



została przeprowadzona na podstawie zmiennych jakościowych, które określały, czy dane narzędzie digitalizacji jest stosowane w przedsiębiorstwie społecznym, czy nie. Ze względu na jakościowy charakter zmiennych do segmentacji została wybrana dostępna w pakiecie Statistica uogólniona metoda  $k$ -średnich. W porównaniu do metody  $k$ -średnich znajdującej zastosowanie w analizach tylko dla zmiennych ilościowych uogólniona metoda  $k$ -średnich może być użyta zarówno dla zmiennych ilościowych, jak i jakościowych (Al-Harbi i Al-Shahri, 2008; Cheung, 2003).

W celu ustalenia liczby segmentów zastosowany został V-krotny sprawdzian krzyżowy. W wyniku przeprowadzonej analizy otrzymano trzy segmenty przedsiębiorstw społecznych, o różnym poziomie digitalizacji.

Najwięcej jednostek zostało przyporządkowanych do segmentu o umiarkowanym poziomie digitalizacji. Należy do niego 46,7% przedsiębiorstw społecznych (rysunek 5.1). Przeciętnie korzystają one z 6,8 narzędzi digitalizacji.



**Rysunek 5.1. Struktura przedsiębiorstw społecznych ze względu na poziom digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Jedynie nieco mniej jednostek znalazło się w segmencie skupiającym przedsiębiorstwa społeczne o niskim poziomie digitalizacji (41,4%). Organizacje te przeciętnie korzystają z 3,7 narzędzi digitalizacji.

Najmniej jednostek zostało przyporządkowanych do segmentu o wysokim poziomie digitalizacji (11,8%), który zawiera przedsiębiorstwa społeczne korzystające średnio z 10,6 narzędzi digitalizacji. Średnia liczba narzędzi stosowanych przez organizacje z tego segmentu jest aż o 185% wyższa niż

w segmencie o niskim poziomie digitalizacji i o 56% wyższa w porównaniu z segmentem o umiarkowanym poziomie digitalizacji.

Wyniki testu niezależności wskazują, że wyodrębnione segmenty przedsiębiorstw społecznych różnią się od siebie ze względu na korzystanie z 11 spośród 15 narzędzi digitalizacji. Brak statystycznie istotnych różnic przy poziomie istotności  $\alpha = 5\%$  stwierdzono jedynie w przypadku dwóch narzędzi, które były powszechnie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa społeczne: e-maila i bankowości elektronicznej, oraz dwóch narzędzi, z których korzystanie deklarowano najrzadziej: narzędzi do crowdfundingu oraz innych narzędzi digitalizacji (tabela 5.3).

**Tabela 5.3. Wyniki testu niezależności dla zmiennych segmentacyjnych określających korzystanie z narzędzi digitalizacji**

Lp.	Narzędzia digitalizacji	Chi-kwadrat	Istotność ( $p$ )
1.	e-mail	1,148	0,563
2.	bankowość elektroniczna	1,091	0,579
3.	współdzielony kalendarz	51,266	7,37E-12
4.	komunikatory internetowe	74,623	1,11E-16
5.	programy do wideokonferencji/spotkań online	41,790	8,42E-10
6.	zarządzanie kontaktami (CRM)	19,528	5,75E-05
7.	ankiety i formularze online	36,294	1,32E-08
8.	narzędzia do fundraisingu	18,448	9,86E-05
9.	współdzielona przestrzeń dyskowa	68,793	1,11E-15
10.	narzędzia do crowdfundingu	2,051	0,359
11.	narzędzia mailingowe i newsletterowe	39,208	3,06E-09
12.	narzędzia do zarządzania projektami	43,747	3,17E-10
13.	profile w mediach społecznościowych	12,565	0,002
14.	systemy zarządzania treścią (CMS) (np. Joomla! WordPress)	44,085	2,67E-10
15.	inne	3,337	0,189

Uwaga: szarym tłem oznaczono wiersze tabeli, w których potwierdzono występowanie statystycznie istotnych różnic przy poziomie istotności  $\alpha = 5\%$  między segmentami przedsiębiorstw społecznych utworzonymi z zastosowaniem uogólnionej metody  $k$ -średnich.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Na podstawie uzyskanych wyników segmentacji można stwierdzić, że w segmencie o niskim poziomie digitalizacji jedynie trzy narzędzia wykorzystywane są przez więcej niż 50% jednostek (tabela 5.4). Są to: e-mail,

**Tabela 5.4. Odsetek przedsiębiorstw społecznych korzystających z poszczególnych narzędzi digitalizacji w utworzonych segmentach (w %)**

Lp.	Narzędzia digitalizacji	Segment o niskim poziomie digitalizacji	Segment o umiarkowanym poziomie digitalizacji	Segment o wysokim poziomie digitalizacji
1.	e-mail	100,0	98,6	100,0
2.	bankowość elektroniczna	95,2	97,2	100,0
3.	współdzielony kalendarz	7,9	62,0	77,8
4.	komunikatory internetowe	19,0	88,7	88,9
5.	programy do wideokonferencji/spotkań online	25,4	71,8	94,4
6.	zarządzanie kontaktami (CRM)	4,8	7,0	38,9
7.	ankiety i formularze online	17,5	36,6	94,4
8.	narzędzia do fundraisingu	3,2	5,6	33,3
9.	współdzielona przestrzeń dyskowa	3,2	63,4	88,9
10.	narzędzia do crowdfundingu	3,2	4,2	11,1
11.	narzędzia mailingowe i newsletterowe	6,3	26,8	77,8
12.	narzędzia do zarządzania projektami	9,5	9,9	72,2
13.	profile w mediach społecznościowych	69,8	88,7	100,0
14.	systemy zarządzania treścią (CMS) (np. Joomla! WordPress)	4,8	15,5	72,2
15.	inne	0,0	1,4	5,6

Uwaga: szarym tłem zaznaczono komórki zawierające odsetki powyżej 50%.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

bankowość elektroniczna oraz profile w mediach społecznościowych. Ponadto co czwarta lub niemal co piąta organizacja w tym segmencie korzysta z programów do wideokonferencji/spotkań online, komunikatorów internetowych oraz ankiet i formularzy online. Z każdego z pozostałych dziewięciu narzędzi digitalizacji korzysta nie więcej niż 7,9% jednostek.

W segmencie o umiarkowanym poziomie digitalizacji przynajmniej połowa jednostek potwierdza korzystanie z siedmiu różnych narzędzi digitalizacji, wśród których znajdują się: e-mail, bankowość elektroniczna, współdzielony kalendarz, komunikatory internetowe, programy do wideokonferencji/spotkań online, współdzielona przestrzeń dyskowa i profile w mediach społecznościowych. Wśród narzędzi, które cieszą się znacznie większą popularnością niż w segmencie o niskim poziomie digitalizacji, należy zwrócić

uwagę na komunikatory internetowe, stosowane przez 88,7% organizacji (wzrost odsetka wskazań aż o 69,7 punktu procentowego [dalej: p.p.] w porównaniu z segmentem o niskim poziomie digitalizacji). Ponadto wyraźnie wyższy odsetek przedsiębiorstw (w porównaniu z segmentem o niskim poziomie digitalizacji) potwierdza korzystanie ze współdzielonej przestrzeni dyskowej (odsetek wskazań wyższy o 60,2 p.p.), współdzielonego kalendarza (odsetek wskazań wyższy o 54,1 p.p.) oraz programów do wideokonferencji/spotkań online (odsetek wskazań wyższy o 46,4 p.p.). Warto również zwrócić uwagę na częstsze korzystanie z takich narzędzi jak: narzędzia mailingowe i newsletterowe (odsetek wskazań wyższy o 20,5 p.p.), ankiety i formularze online (odsetek wskazań wyższy o 19,1 p.p.), profile w mediach społecznościowych (odsetek wskazań wyższy o 18,9 p.p.).

Ostatni segment – o wysokim poziomie digitalizacji charakteryzuje się bardzo wysokimi wskaźnikami korzystania z poszczególnych narzędzi. W przypadku aż 11 spośród 15 narzędzi digitalizacji odsetek wskazań potwierdzających korzystanie wynosi powyżej 70%. Porównując ten segment z segmentem o umiarkowanym poziomie digitalizacji, można stwierdzić, że do siedmiu najbardziej rozpowszechnionych narzędzi dołączyły w analizowanym segmencie cztery kolejne narzędzia digitalizacji: ankiety i formularze online, narzędzia mailingowe i newsletterowe, narzędzia do zarządzania projektami oraz systemy zarządzania treścią (CMS) (np. Joomla! WordPress). Ponadto również cztery narzędzia, z których korzysta mniej niż połowa organizacji w segmencie o wysokim poziomie digitalizacji, były wskazywane znacznie częściej niż w pozostałych segmentach.

Porównując segmenty o wysokim i umiarkowanym poziomie digitalizacji, należy zwrócić uwagę na największy wzrost częstości korzystania z narzędzi do zarządzania projektami (odsetek wskazań wyższy o 62,3 p.p.), ankiet i formularzy online (odsetek wskazań wyższy o 57,8 p.p.), systemów zarządzania treścią (CMS) (np. Joomla! WordPress) (odsetek wskazań wyższy o 56,7 p.p.) oraz narzędzi mailingowych i newsletterowych (odsetek wskazań wyższy o 51,0 p.p.).

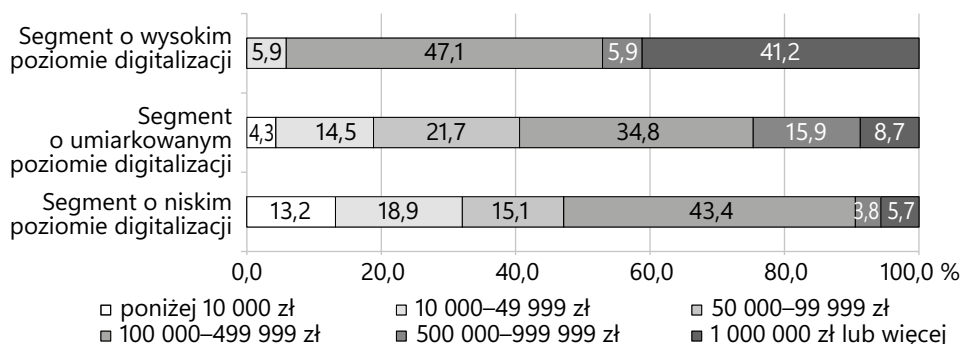
### **5.3. Struktura przychodów w segmentach przedsiębiorstw społecznych o różnym poziomie digitalizacji**

Statystyka empiryczna testu niezależności chi-kwadrat dla pary zmiennych: poziom przychodów w 2021 r. oraz segment wynosi 30,77 ( $p = 0,00064$ ).

Oznacza to, że występuje związek między tymi zmiennymi. Ponadto analiza rysunku 5.2 pozwala stwierdzić, że w segmencie o niskim poziomie digitalizacji udział przedsiębiorstw społecznych osiągających niskie przychody jest większy niż w innych segmentach. Z kolei w segmencie o wysokim poziomie digitalizacji wyższy udział niż w pozostałych dwóch segmentach mają przedsiębiorstwa społeczne osiągające wysokie przychody.

We wszystkich trzech segmentach najwięcej jest przedsiębiorstw społecznych osiągających przychody z przedziału od 100 000 do 499 999 zł, stanowią one 43,4% segmentu zawierającego organizacje o niskim poziomie digitalizacji, 34,8% segmentu przedsiębiorstw o umiarkowanym poziomie digitalizacji oraz 47,1% segmentu o wysokim poziomie digitalizacji.

Warto zważyć również, że w segmencie o najniższym poziomie digitalizacji przychody nieprzekraczające 99 999 zł osiąga 47,2% jednostek. W kolejnym segmencie – o umiarkowanym poziomie digitalizacji – ich udział zmniejsza się do 40,5%. Natomiast w segmencie o najwyższym poziomie digitalizacji jednostki osiągające przychody nieprzekraczające 99 999 zł stanowią zaledwie 5,9%.



**Rysunek 5.2. Struktura przedsiębiorstw społecznych ze względu na poziom przychodów w 2021 r. według segmentów o różnym poziomie digitalizacji**

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Ponadto im wyższy jest poziom digitalizacji, tym większy udział mają organizacje osiągające przychody wynoszące 500 000 zł lub więcej. Najniższy udział posiadają w segmencie o niskim poziomie digitalizacji – 9,5%. Nieco większy jest ich udział w segmencie o umiarkowanym poziomie digitalizacji – 24,6%. Największy udział mają w segmencie o wysokim poziomie digitalizacji, w którym stanowią 47,1%.

## PODSUMOWANIE

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że digitalizacja przedsiębiorstw społecznych w Polsce jest raczej niezrealizowaną potrzebą teraźniejszości niż faktem. Jednak uzyskane wyniki wskazują, że poziom digitalizacji odgrywa istotną rolę w wyjaśnianiu kształtowania się przychodów przedsiębiorstw społecznych. Najniższe przychody osiągały przedsiębiorstwa społeczne o niskim poziomie digitalizacji, natomiast najwyższe przychody miały przedsiębiorstwa społeczne korzystające z największej liczby narzędzi digitalizacji, które utworzyły segment o wysokim poziomie digitalizacji. Warto dodać, że ten ostatni segment był stosunkowo niewielki – obejmował tylko 11,8% przedsiębiorstw społecznych, a do segmentu o niskim poziomie digitalizacji należało aż 41,4% organizacji. Pozytywny wpływ liczby stosowanych narzędzi digitalizacji na wzrost osiąganych przychodów potwierdzono również w modelach regresji porządkowej. Warto jednakże podkreślić, że wzrost digitalizacji związany jest z rozwojem przedsiębiorstwa społecznego w wielu różnych aspektach, co także znajduje odzwierciedlenie w zwiększeniu osiąganych przychodów.

Przeciętne przedsiębiorstwo społeczne korzystało z sześciu różnych narzędzi digitalizacji. Poziom digitalizacji wzrasta wraz ze zwiększaniem się zatrudnienia, wydłużaniem się okresu prowadzenia działalności oraz wzrostem liczby mieszkańców miasta, w którym jest siedziba przedsiębiorstwa społecznego.

Do najbardziej popularnych narzędzi digitalizacji należą: e-mail, bankowość elektroniczna oraz profile w mediach społecznościowych. Narzędzia te były rozpowszechnione zarówno wśród przedsiębiorstw społecznych o niskim i umiarkowanym poziomie digitalizacji, jak i wysokim. Na podstawie analiz ustalono, że umiarkowany poziom digitalizacji osiągały przedsiębiorstwa społeczne, które ponadto korzystały z czterech takich narzędzi jak: komunikatory internetowe, współdzielona przestrzeń dyskowa, współdzielony kalendarz oraz programy do wideokonferencji/spotkań online. Z kolei wysoki poziom digitalizacji charakteryzował przedsiębiorstwa społeczne, wśród których powszechne były (poza siedmioma wcześniej wskazanymi) również cztery inne narzędzia digitalizacji: ankiety i formularze online, narzędzia mailingowe i newsletterowe, narzędzia do zarządzania projektami oraz systemy zarządzania treścią (CMS) (np. Joomla! WordPress).

Przedsiębiorstwa społeczne zatem dopiero znajdą się (lub już częściowo się znalazły) w warunkach gospodarowania 4.0. Warto śledzić ten proces zarówno w skali makro-, mezo-, jak i mikrospołecznej.

W skali makrospołecznej i makroekonomicznej digitalizacja stanie się polem doświadczalnym włączania do rzeczywistości ekonomicznej na warunkach podobnych do tych, w ramach których funkcjonują przedsiębiorstwa wolnorynkowe (i inne organizacje). Szczególnie ciekawa wydaje się odpowiedź na pytanie: czy wzmożona (pełna?) digitalizacja przedsiębiorstw społecznych zwiększy ich konkurencyjność i pozwoli zbudować równoprawną, rozpoznawalną markę podmiotów gospodarujących z silnym komponentem społecznym, czy raczej przedsiębiorstwa społeczne ze względu na specyfikę swojego działania pozostaną o krok za otwartym biznesem? W kontekście finansowania organizacji społecznych w Polsce interesująca wydaje się odpowiedź pytanie: czy digitalizacja wpłynie na zmianę sposobu finansowania przedsiębiorstw społecznych? Czy np. uniezależnią się one (bardziej) od środków publicznych i nawiążą silniejsze relacje ekonomiczne z biznesem, również tym ponadnarodowym?

Kluczowym wyzwaniem rozwojowym dla przedsiębiorstw społecznych jest wykształcenie się nowej generacji inwestorów społecznych, którzy w kalkulacji swoich oczekiwań w zakresie wysokości stopy zwrotu i horyzontu czasowego inwestycji wezmą pod uwagę czynniki niefinansowe (społeczne i środowiskowe). Stanowi to warunek dla rozwoju w Polsce innowacyjnych instrumentów finansowania przedsiębiorstw społecznych, a zarazem impuls dla wzmocnienia ich kondycji finansowej, zwiększenia poziomu innowacyjności i oddziaływania społecznego na znaczną skalę. W tym kontekście ważna będzie także odpowiedź na pytanie: w jaki sposób przedsiębiorstwa społeczne będą włączały się do gospodarki cyfrowej? Czy będzie to oznaczało zmianę pokoleniową w organizacjach? W jakim stopniu zmieni się sposób zarządzania organizacjami społecznymi? Czy przedsiębiorstwa społeczne są przygotowane do tego, by korzystając z kapitału prywatnego na większą skalę, umieć wykazać adekwatne społeczne efekty swoich działań i skalowalność ich modelu biznesowego? Czy obowiązujące obecnie prawo dostarczy rozwiązań na miarę tych przemian?

Tymczasem w Polsce większość organizacji społecznych funkcjonuje obecnie w odniesieniu do pewnej lokalności, w której jest zakorzeniona. Dlatego z perspektywy mikrospołecznej i mikroekonomicznej (m.in. tego, że przedsiębiorstwa społeczne w Polsce najczęściej świadczą nieskomplikowane usługi na rzecz najbliższego otoczenia) ciekawe jest to, w jakim stopniu zdigitalizowane oblicze organizacji społecznych będzie przystawało do formułowanych w ich mikrorzeczywistościach potrzeb i oczekiwań.

Badanie przedstawione w monografii wnosi wkład do teorii dywersyfikacji źródeł finansowania, wskazując, że koncentracja na niewielkiej liczbie źródeł finansowania sprzyja większej efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych. W kontekście teorii zależności od zasobów wyniki badania dowodzą, że narzędzia digitalizacji powinno się traktować jako ważny zasób przedsiębiorstw społecznych, gdyż wykazano pozytywny wpływ liczby stosowanych narzędzi digitalizacji na wzrost przychodów. Wyniki przedstawione w monografii stanowią asumpt także do teorii niepewności zatrudnienia. Jak pokazują badania, większość organizacji pozarządowych doświadcza problemów braku możliwości zatrudniania i utrzymania pracowników. Udowodniono, że poziom digitalizacji wzrasta wraz ze zwiększaniem się zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych.

Wśród ograniczeń badania można podać, że sformułowane wnioski zostały oparte na danych z badania ankietowego. Dostępność bardziej szczegółowych danych, dotyczących np. udziału poszczególnych źródeł finansowania w przychodach lub dokładnych kwot przychodów przedsiębiorstw społecznych, umożliwiłoby przeprowadzenie dodatkowych analiz, z zastosowaniem innych metod i sformułowanie pogłębionych wniosków.

W opinii autorów w kolejnych badaniach warto zwrócić uwagę na potrzeby przedsiębiorstw społecznych w zakresie wprowadzania narzędzi digitalizacji i obszary ich działalności, w których szczególnie ważne jest dokonanie transformacji cyfrowej. W związku z najczęstszym wskazywaniem przez przedsiębiorstwa społeczne jako bariery digitalizacji ograniczeń finansowych warto rozpoznać, jakie wsparcie finansowe jest niezbędne do dalszego przeprowadzania transformacji cyfrowej.

Dalsze badania powinny skupiać się na zbadaniu kompetencji cyfrowych pracowników i osób zaangażowanych w pracę na rzecz przedsiębiorstw społecznych, a także na kierunkach finansowego wsparcia podnoszenia tych kompetencji w celu zwiększenia wpływu społecznego.





## BIBLIOGRAFIA

- Abou-Foul, M., Ruiz-Alba, J. L. i Soares, A. (2021). The impact of digitalization and servitization on the financial performance of a firm: An empirical analysis, *Production Planning & Control*, 32(12), 975–989. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1780508>
- Al-Harbi, S. H. i Al-Shahri, A. M. (2008). Generalized  $k$ -means algorithm on nominal dataset. W: A. Zanasi, D. Almorza Gomar, N. F. F. Ebecken, i C. A. Brebbia (red.), *Data mining IX: Data mining, protection, detection and other security technologies* (s. 43–51). WIT Press.
- Arulampalam, W., Gregg, P. i Gregory, M. (2001). Introduction: Unemployment Scarring. *The Economic Journal*, 111(475), F577–F584.
- Batko, R. i Bogacz-Wojtanowska, E. (2015). Przedsiębiorstwa społeczne: poszukiwanie tożsamości pomiędzy celami ekonomicznymi a społecznymi. *Problemy Zarządzania, Przedsiębiorczość w XXI wieku*, 4(56), 195–206, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.56.12>
- Bauman, Z. (2007). *Płynna nowoczesność*. Wydawnictwo Literackie.
- Bochenek, M. (2012). Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne. *Ekonomia*, (21), 46–63.
- Bogacz-Wojtanowska, E., Przybysz, I. i Ledzion, M., (2014). *Sukces trwałości ekonomii społecznej w warunkach polskich*, Instytut Spraw Publicznych.
- Broccardo, L., Truant, E. i Dana, L. P. (2023). The interlink between digitalization, sustainability, and performance: An Italian context. *Journal of Business Research*, 158, 113621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113621>
- Brooks, A. C. (2008). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Pearson Prentice Hall.
- Butler, D., Bloom, D. i Rudd, T. (2013). Using social impact bonds to spur innovation, knowledge building, and accountability. *Community Development Investment Review*, 9(1), 53–58.
- Carroll, D. A. i Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Chen, C. K. i Hughes, J. Jr, (2004). Using ordinal regression model to analyze student satisfaction questionnaires. *IR Applications*, 1, 1–13. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504366.pdf>
- Cheung, Y. M. (2003).  $k^*$ -Means: A new generalized  $k$ -means clustering algorithm. *Pattern Recognition Letters*, 24(15), 2883–2893. [https://doi.org/10.1016/S0167-8655\(03\)00146-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8655(03)00146-6)
- Chirkowska-Smolak, T. i Czumak, M. (2021). Ryzyko braku relacji zawodowych. Konstrukcja Skali Niepewności Zatrudnienia w Sytuacji Pandemii. *Człowiek i Społeczeństwo*, 51, 145–164, <https://doi.org/10.14746/cis.2021.51.8>

- Cooper, C., Graham, C. i Himick, D. (2016). Social impact bonds: The securitization of the homeless. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.10.003>
- Chojnacki, P. (2015). Niepewność zatrudnienia i jej skutki – wybrane ujęcia teoretyczne. W: A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne* (s. 33–46). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/7969-890-5.03>
- Crowley, D. M. (2014). The role of social impact bonds in pediatric health care. *Pediatrics*, 134(2), e331–e333. <https://doi.org/10.1542/peds.2013-4056>
- Ćwiklicki, M. i Żabiński, M. L. (2018). Kooperacja międzysektorowa w obszarze e-zdrowia na przykładzie bransoletki życia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 83–89.
- Dagher, Jr., P. G. (2012). Social impact bonds and the private benefit doctrine: Will participation jeopardize a nonprofit's tax-exempt status. *Fordham Law Review*, 81, 3479–3519.
- Deeg, R., Hardie, I. i Maxfield, S. (2016). What is patient capital, and where does it exist? *Socio-Economic Review*, 14(4), 615–625.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. W: C. Borzaga i J. Defourny (red.), *The emergence of social enterprise* (s. 16–18). Routledge.
- Despard, M. R., Nafziger-Mayegun, R. N., Adjabeng, B. K. i Ansong, D. (2017). Does revenue diversification predict financial vulnerability among non-governmental organizations in sub-Saharan Africa? *Voluntas*, 28, 2124–2144. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9835-3>
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Ebenezer, A. A., Musah, A. i Ahmed, I. A. (2020). Determinants of financial sustainability of non-governmental organizations (NGOs) in Ghana. *The Journal of Accounting and Management*, 10(1), 49–68.
- Edmiston, D. i Nicholls, A. (2018). Social Impact Bonds: The role of private capital in outcome-based commissioning. *Journal of Social Policy*, 47(1), 57–76. <https://doi.org/10.1017/S0047279417000125>
- Edwards, R. T. i Lawrence, C. L. (2021). What you see is all there is: The importance of heuristics in cost-benefit analysis (CBA) and social return on investment (SROI) in the evaluation of public health interventions. *Applied Health Economics and Health Policy*, 19(5), 653–664.
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the market: A democratic discourse for nonprofit and voluntary organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 582–596.
- Eikenberry, A. M. i Kluever, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140.
- Erciyas, Y. (2023). Has digitalization had an impact on social entrepreneurship financing? W: B. Akkaya, A. Tabak (red.), *Two faces of digital transformation* (s. 119–128). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-096-020231009>

- EMES International Research Network. (b.d.). Pobrane 24 września 2023 z <https://emes.net/>
- Evangelista, R., Guerrieri, P. i Meliciani, V. (2014). The economic impact of digital technologies in Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 23(8), 802–824.
- Fejfer, K. (2020). Czy młodzież polknie bakcyła przedsiębiorczości społecznej? <https://ekonomiaspoleczna.pl/czy-mlodziez-polknie-bakcyła-przedsiębiorczosci-społecznej/>
- Fox, C., Olson, H., Armitage, H., Baines, S. i Painter, G. (2022). Can a focus on co-created, strengths-based services facilitate early-stage innovation within social impact bonds? *International Public Management Journal*, 26(3), 396–412. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2078914>
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
- Frumkin, P. i Keating, E. K. (2011). Diversification reconsidered: The risks and rewards of revenue concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 151–164. <https://doi.org/10.1080/19420676.2011.614630>
- MRiPS (Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej). (2023). *Nabór wniosków dot. wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej – inwestycja A4.3.1 KPO*. Pobrane 1 października 2023 z <https://www.gov.pl/web/rodzina/nabor-wnioskow-dot-wsparcia-dla-podmiotow-ekonomii-społecznej---inwestycja-a431-kpo>
- Głowacki, J. (2021). Social return on investment – does the tool work in practice? *Social Entrepreneurship Review*, 2, 34–40. <https://doi.org/10.15678/SER.2021.2.03>
- Grasse, N. J., Whaley, K. M. i Ihrke, D. M. (2016). Modern portfolio theory and nonprofit arts organisations: Identifying the efficient frontier. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 825–843. <https://doi.org/10.1177/0899764015603204>
- Grønberg, K. A. (1990). *Managing nonprofit funding relations: Case studies of six human service organisations*. Program on Non-Profit Organizations, Working Paper, no. 156.
- Guan, S., Tian, S. i Deng, G. (2020). Revenue diversification or revenue concentration? Impact on financial health of social enterprises. *Public Management Review*, 23(5), 754–774. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1865439>
- Guritno, P. D., Suyono, H. i Sunarjo, S. (2019). Competency model of social entrepreneurs: learning from successful Indonesian social entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(3), 94–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i3.256>
- Hager, M. A. (2001). Financial vulnerability among arts organizations: A test of the Tuckman-Chang measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), 376–392. <https://doi.org/10.1177/0899764001302010>
- Han, J. (2017). Social marketisation and policy influence of third sector organisations: Evidence from the UK. *Voluntas*, 28, 1209–1225. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9853-1>
- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22(2), 335–353. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>

- Hardie, I. i Howarth, D. (2013). *Market-based banking and the international financial crisis*. Oxford University Press.
- Hardie, I., Howarth, D., Maxfield S. i Verdun, A. (2013). Banks and the false dichotomy in the comparative political economy of finance. *World Politics*, 64(4), 691–728. <https://doi.org/10.1017/S0043887113000221>
- IAB. (2022). *E-commerce w Polsce 2022*. <https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-e-commerce-2022-juz-dostepny/>
- INDIGO. (b.d). Pobrane 2 sierpnia 2023 z <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/>
- Indriastuti, M. i Kartika, I. (2022). The impact of digitalization on MSMEs' financial performance: The mediating role of dynamic capability. *Journal Economica*, 18(2), 240–255. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i2.42790>
- Iovan, S., Lantz, P. M. i Shapiro, S. (2018). "Pay for Success" projects: Financing interventions that address social determinants of health in 20 countries. *American Journal of Public Health*, 108(11), 1473–1477. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2018.304651>
- Joy, M. i Shields, J. (2013). Social impact bonds: The next phase of third sector marketization? *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4(2), 39–55. <https://doi.org/10.22230/cjnser.2013v4n2a148>
- Kamińska, M. i Krakowiak-Drzewiecka, M. (2023). Młodzi konsumenci w społeczeństwie konsumpcyjnym – wnioski z badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(1), 46–63. <https://doi.org/10.15611/pn.2023.1.03>
- Khandwalla, P. N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21–45.
- Khieng, S. i Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *Voluntas*, 26(4), 1412–1437. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9485-7>
- Kiersztyn, A. (2020). Niepewność zatrudnienia młodych dorosłych: analiza sekwencji karier zawodowych. *Studia BAS*, 2(62), 73–90. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2020.14>
- Kłosińska, K. (2016). Czy cyfryzacja to dygitalizacja? *Poradnik Językowy*, 1, 76–85.
- Kosmynin, M. i Jack, S. L. (2022). Alternative investing as brokering: The embedding process of a Social Impact Bond model in a local context. *Journal of Business Venturing Insights*, 17, e00297. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00297>
- Kraśnicka, T. i Wronka, M. (2010). Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości społecznej. W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i jedność* (s. 271–290). Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu.
- Krawiec, W. (2018). Obligacje społeczne – stan rozwoju w Polsce. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 52(3), 83–92.
- Krupnik, S., Krzaklewska, E. i Worek, B. (2008). Wspieranie rozwoju kapitału ludzkiego przez przedsiębiorstwa społeczne w Małopolsce. W: A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań* (s. 291–312). Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

- Król, K. (2013). *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*. Wydawnictwo Crowdfunding.pl Sp. z o.o.
- Kujawski, J. (2018). Wykluczenie cyfrowe jako forma wykluczenia społecznego. Przypadek Polski. *Media i Społeczeństwo*, 9, 252–260.
- Laurisz, N. (2020). W kierunku komercjalizacji działalności społecznej – różnicowanie sposobu prowadzenia działalności przez podmioty ekonomii społecznej w efekcie ich ekonomizacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 16(2), 189–201. <https://doi.org/10.24917/20833296.162.15>
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Demos.
- Liebman, J. B. (2011). *Social Impact Bonds: A promising new financing model to accelerate social innovation and improve government performance*. Center for American Progress. [https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/social\\_impact\\_bonds.pdf](https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/social_impact_bonds.pdf)
- Li, L., Tong, Y., Wei, L. i Yang, S. (2022). Digital technology-enabled dynamic capabilities and their impacts on firm performance: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Information & Management*, 59(8), 103689, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103689>
- Liu, X. (2009). Ordinal regression analysis: Fitting the proportional odds model using Stata, SAS and SPSS. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 8(2), 632–645.
- Lowe, L. i Williams, S. (2020). Understanding social impact bonds as a strategic approach in public finance. Pobrano 23 grudnia 2023 z [https://www.pfm.com/docs/default-source/newsroom/understanding-social-impact-bonds.pdf?sfvrsn=405187b7\\_2](https://www.pfm.com/docs/default-source/newsroom/understanding-social-impact-bonds.pdf?sfvrsn=405187b7_2)
- Łobejko, S. (2018). Strategie cyfryzacji przedsiębiorstw. W: R. Knosal (red.), *Proceedings of the XXI Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii (21st Innovation in Management and Production Engineering Conference), Zakopane, Poland, 25–27 February 2018* (t. 2, s. 641–652). Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Martín-Peña, M. L., Sánchez-López, J. M. i Díaz-Garrido, E. (2019). Servitization and digitalization in manufacturing: the influence on firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 564–574.
- Michoń, P. (2017). Wpływ bezrobocia na subiektywny dobrostan osób młodych w Polsce. *Polityka Społeczna*, 8, 41–47.
- Mikołajczak, P. (2017a). Importance of funding sources to the scale of activity of social enterprises, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4(88), 135–144.
- Mikołajczak, P. (2017b). *Źródła i instrumenty finansowania przedsiębiorstw społecznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Mikołajczak, P. (2018a). Capital market union: Creating new opportunities to social enterprises. *Humanities and Social Sciences*, 25(4), 219–233.
- Mikołajczak, P. (2018b). The impact of the diversification of revenues on NGOs' commercialization: Evidence from Poland. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 13(4), 761–779.
- Mikołajczak, P. (2019). Diversification of NGOs' revenues: Implications for the mission changeability. *Humanities and Social Sciences*, 26(2), 113–120.

- Mikołajczak, P. (2020). Social enterprises' hybridity in the concept of institutional logics: Evidence from Polish NGOs. *Voluntas*, 31(3), 472–483. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00195-9>
- Mikołajczak, P. (2021a). Do nonprofit organizations experience precarious employment? The impact of NGO commercialization. *Public Organization Review*, 21, 595–609. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00512-w>
- Mikołajczak, P. (2021b). What affects employment by NGOs? Counteraction to precarious employment in the Polish non-profit sector in the perspective of COVID-19 pandemic crises. *Oeconomia Copernicana*, 12(3), 761–788.
- Mikołajczak, P. (2022a). Bankowość społecznie odpowiedzialna – koncepcja, zasady i model działania. W: G. Kotliński (red.), *Bankowość komercyjna i spółdzielcza w Polsce – refleksje po trzech dekadach transformacji. Szkice ku pamięci doktora Ryszarda Mikołajczaka* (s. 103–114). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-152-1>
- Mikołajczak, P. (2022b). Determinants of precarious employment in social enterprises in Central and Eastern Europe. *Journal of Business Research*, 146, 398–408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.085>
- Mikołajczak, P. (2023). Comparative study of social impact bonds – capital per beneficiary and scheme duration. *Bank i Kredyt*, 54(2), 191–220.
- Mikołajczak, P., Schmidt, J. i Skikiewicz, R. (2022). The COVID-19 pandemic consequences to the activity of NGOs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), 330–349.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–792.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy – making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mitchell, G. E. (2014). Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States. *Voluntas*, 25, 67–91. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9329-2>
- Morris, M. H., Webb, J. W. i Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947–971. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- Nagelkerke, N. (1991). A note on a general definition of the coefficient of determination. *Biometrika*, 78, 691–692.
- NAO (National Audit Office). (2015), *Outcome-based payment schemes: Government's Use of payment by results*.
- Nazari Chamaki, F., Jenkins, G. P. i Hashemi, M. (2019). Social impact bonds: implementation evaluation, and monitoring. *International Journal of Public Administration*, 42(4), 289–297. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1433206>
- Nilsen, O. A. i Reiso, K. H. (2011). *Scarring effects of unemployment*. Discussion Paper, no. 6198. <https://docs.iza.org/dp6198.pdf>
- Norusis, M. (2008). *SPSS 16.0 statistical procedures companion*. Prentice Hall Press.
- Nosal, P. (2019). Późny kapitalizm i hazard. *Przegląd Socjologiczny*, 68(2), 9–31.

- Pałęcka, A. i Płucienniczak, P. P. (2017). Niepewne zatrudnienie, lęk i działania zbiorowe: Trzy wymiary prekarności. *Kultura i Społeczeństwo*, 4, 65–85. <https://doi.org/10.35757/KiS.2017.61.4.4>
- Pearce, J. A. II, Fritz, D. A. i Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Klon/Jawor. (2022). *Pod lupą ngo.pl: Czy tu zaszła zmiana? Sektor społeczny w XXI wieku*. <https://api.ngo.pl/media/get/196879>
- Ragin, L. i Palandjian, T. (2013). Social impact bonds: Using impact investment to expand effective social programs. *Community Development Investment Review*, 9(1), 63–67.
- Reichenberger, I. (2017). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364–380.
- Rivero, F.M. (2021). Precarious employment, psychosocial risk factors and poor mental health: A cross-sectional mediation analysis. *Safety Science*, 14, 105439. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105439>Get rights and content
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 4 lipca 2017 r. w sprawie warunków pracy i niepewności zatrudnienia (2016/2221(INI)). [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0290\\_PL.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0290_PL.html)
- Ridley-Duff, R. i Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Sage Publications. 88–119.
- Rodríguez, S. M. i Cabaleiro, M. J. (2007). El comportamiento social de la banca alternativa. *Ekonomia*, 52, 228–259.
- Roman, J., Walsh, K., Bieler, S. i Taxy, S. A. (2016). *Five steps to pay for success: Implementing pay for success projects in the juvenile and criminal justice systems*. Urban Institute.
- Salamon, L. (1993). The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state. *Social Service Review*, 67(1), 17–39. <https://doi.org/10.1086/603963>
- Smith, T. J. i McKenna, C. M. (2013). A comparison of logistic regression pseudo R2 indices. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 39(2), 17–26.
- Standing, G. (2020). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stevens, L. (1996). The earnings shift: The new bottom line paradigm for the arts industry in a market-driven era. *Journal of Arts Management, Law and Society*, 26(2). 101–113, <https://doi.org/10.1080/10632921.1996.9942957>
- Szczepaniak, M. (2018). Cyfryzacja jako główny czynnik wpływu na nowe formy współczesnej sztuki a ich przynależność do kategorii kultury artystycznej. *Biuletyn Biblioteki Jagiellońskiej*, 68, 151–165.
- Tan S., Fraser A., McHugh N. i Warner M. E. (2021). Widening perspectives on social impact bonds. *Journal of Economic Policy Reform*, 24(1), 1–10, <https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1568249>
- Tcherneva, P. R. (2020). *The case for a job guarantee*. Polity Press.
- Toepler, S. (2004). Conceptualizing nonprofit commercialism: A case study. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 9(4), 1–19.



- Tuckman, H. P. (1998) Competition, commercialization, and the evolution of non-profit organizational structures, *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 175–194.
- Tuckman, H. P. i Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445–460.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873).
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2003 r. Nr 122, poz. 1143).
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. z 2006 r. Nr 94, poz. 651).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz. U. z 2022 r., poz. 1812).
- Vaceková, G., Valentinov, V. i Nemeč, J. (2016). Rethinking non-profit commercialization: The case of the Czech Republic. *Voluntas*, 28, 2103–2123. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9772-6>
- Veretennikova, A. i Kozinskaya, K. (2021). Influence of digitalization on the development of social entrepreneurship in the regions of Russian Federation. *SHS Web of Conferences*, 128, 01022. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112801022>
- Waligóra, A. (2017). Proposal of alternative typology of social economy. *Research Papers in Economics and Finance*, 2(2), 7–12.
- Waligóra, A. (2020). Profit and common good in Polish private limited non-profit companies. W: K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (red.), *CSR in Contemporary Poland. Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences*. Palgrave Macmillan.
- Waligóra, A. (2022a). *Przedsiębiorczość społeczna, gospodarka społeczna, ekonomia społeczna. Konteksty funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce*. CeDeWu.
- Waligóra, A. (2022b). Social entrepreneurship of the new generation in the new economy. Scientific papers of silesian university of technology. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 159, 463–474. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.159.37>
- Weber, O. (2013). Social banks and their profitability: Is social banking in line with business success. *Prospective Innovation at Ethical Banking and Finance*, 1(1), 1–19.
- Wei-Skillern, J., J. E. Austin, H. Leonard, i Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector* (vol. 13). Sage.
- Weisbrod, B. A. (1998). The nonprofit mission and its financing. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 165–174.
- Williams, R. (2010). Fitting heterogeneous choice models with oglm. *The Stata Journal*, 10(4), 540–567.
- Wilk, M. i Żabiński, M. (2019). „Małopolski Tele-Anioł”. Opis przypadku innowacji społecznej w obszarze usług teleopiekuńczych dla seniorów. *Ekonomia Społeczna*, 2, 60–71. <https://doi.org/10.15678/ES.2019.2.06>

- Wilsker, A. L. i Young, D. R. (2010). How does program composition affect the revenues of nonprofit organisations? Investigating a benefits theory of nonprofit finance. *Public Finance*, 38(2), 193–216. <https://doi.org/10.1177/1091142110369238>
- Wronka-Pośpiech, M. (2014). Cechy i kompetencje menedżera społecznego. *Ekonomia Społeczna*, 1, 29–37.
- Wygnański, J. (2008). *Kompetencje przedsiębiorstw społecznych jako aktorów na rynku pracy*. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. [https://rynekpracy.org/wp-content/uploads/biuletyny\\_fise/biuletyn\\_fise\\_nr14\\_es\\_rynek\\_pracy.pdf](https://rynekpracy.org/wp-content/uploads/biuletyny_fise/biuletyn_fise_nr14_es_rynek_pracy.pdf)
- Young, D. R. (2008). *A unified theory of social enterprise*. W: G. E. Shockley, P. M. Frank, R. R. Stough (red.), *Non-market entrepreneurship* (s. 175–205). Edward Elgar Publishing.
- Young, D. R. (2017). *Financing nonprofits and other social enterprises: A benefits approach*. Edward Elgar Publishing.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. i Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zeng, H., Ran, H., Zhou, Q., Jin, Y. i Cheng, X. (2022). The financial effect of firm digitalization: Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 183, 121951. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121951>
- Żbik, W. (2019). *Co zrobić, gdy OWES nie pomaga, a nawet przeszkadza?* <https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/co-zrobic-gdy-owes-nie-pomaga-a-nawet-przeszkadza/>
- Zietlow, J. (2001). Social entrepreneurship: Managerial, finance and marketing aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1/2). 19–43, [https://doi.org/10.1300/J054v09n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J054v09n01_03)



## SPIS TABEL

1.1. Niepewność zatrudnienia – podejścia teoretyczne .....	14
1.2. Korzystanie z internetu w Grupie Wyszehradzkiej .....	19
1.3. Model kompetencji przedsiębiorców społecznych .....	24
2.1. Profile strategii przychodów .....	32
2.2. Filantropijne a komercyjne organizacje non profit .....	34
2.3. Odsetek i wartość emisji obligacji społecznych według celów interwencji/emisji w latach 2010–2023 .....	41
2.4. Liczba emisji obligacji społecznych, zebrany kapitał i liczba użytkowników/beneficjentów usług na świecie w latach 2010–2023 .....	41
2.5. Cechy charakteryzujące model filantropii zaangażowanej .....	44
2.6. Projekty obligacji społecznych w Polsce .....	46
2.7. Kryteria wyboru przedsiębiorstwa społecznego i inwestycji możliwych do finansowania .....	47
3.1. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a ich forma prawna działalności (w %) .....	77
3.2. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a ich obszar działalności (w %) .....	78
3.3. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a liczba pracowników (w %) .....	80
3.4. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych a lokalizacja siedziby przedsiębiorstwa społecznego (w %) .....	81
5.1. Wyniki estymacji modelu regresji porządkowej dla zmiennej zależnej: przychody przedsiębiorstw społecznych w roku 2021 .....	101
5.2. Wyniki estymacji modelu regresji porządkowej zawierającego zmienne kontrolne dla zmiennej zależnej: przychody przedsiębiorstw społecznych w roku 2021 .....	102
5.3. Wyniki testu niezależności dla zmiennych segmentacyjnych określających korzystanie z narzędzi digitalizacji .....	105
5.4. Odsetek przedsiębiorstw społecznych korzystających z poszczególnych narzędzi digitalizacji w utworzonych segmentach (w %) .....	106



## SPIS RYSUNKÓW

1.1. Korzyści wynikające z aktywizacji poprzez zatrudnienie w podmiotach ekonomii społecznej i przedsiębiorstwach społecznych .....	25
2.1. Model cyklu obiegu kapitału na rynku obligacji wpływu społecznego (SIB) .....	40
2.2. Emisje zrealizowane na poszczególnych kontynentach w latach 2010–2023 (w %) .....	43
3.1. Struktura przedsiębiorstw społecznych według formy prawnej prowadzenia działalności .....	56
3.2. Struktura przedsiębiorstw społecznych według okresu ich powstania .	56
3.4. Struktura przedsiębiorstw społecznych według obszaru działalności . .	57
3.3. Struktura przedsiębiorstw społecznych według siedziby działalności . .	57
3.5. Struktura przedsiębiorstw społecznych według statusu organizacji pożytku publicznego .....	58
3.6. Struktura przedsiębiorstw społecznych według liczby pracowników zatrudnionych na etacie .....	58
3.7. Struktura przedsiębiorstw społecznych według posiadania wolontariuszy .....	59
3.9. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na formę prawną działalności .....	60
3.8. Struktura przedsiębiorstw społecznych według wysokości osiągniętych przychodów w roku 2019 .....	60
3.10. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na lokalizację siedziby działalności .....	61
3.11. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na obszar działalności .....	63
3.12. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2019 r. z podziałem na liczbę pracowników .....	64
3.13. Struktura przedsiębiorstw społecznych według wysokości osiągniętych przychodów w roku 2020 .....	65
3.14. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na formę prawną działalności .....	66

3.15. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na lokalizację siedziby działalności .....	67
3.16. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na obszar działalności .....	68
3.17. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2020 r. z podziałem na liczbę pracowników .....	70
3.18. Struktura przedsiębiorstw społecznych według wysokości osiągniętych przychodów w roku 2021 .....	71
3.19. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na formę prawną działalności .....	71
3.20. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na lokalizację siedziby działalności .....	72
3.21. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na obszar działalności .....	73
3.22. Struktura przedsiębiorstw społecznych według poziomu przychodów w 2021 r. z podziałem na liczbę pracowników .....	75
3.23. Źródła finansowania przedsiębiorstw społecznych w latach 2019–2021 .....	76
3.24. Struktura przedsiębiorstw według liczby źródeł finansowania w latach 2019–2021 .....	82
4.1. Ranking narzędzi digitalizacji na podstawie częstości korzystania w przedsiębiorstwach społecznych .....	85
4.2. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej posiadające profil w mediach społecznościowych .....	86
4.3. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej korzystające z komunikatorów internetowych .....	87
4.4. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej korzystające z programów do wideokonferencji/spotkań online .....	88
4.5. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących określoną liczbę narzędzi digitalizacji .....	89
4.6. Przedsiębiorstwa społeczne korzystające z największej liczby narzędzi digitalizacji .....	90
4.7. Przedsiębiorstwa społeczne korzystające z najmniejszej liczby narzędzi digitalizacji .....	90
4.8. Występowanie barier digitalizacji w przedsiębiorstwach społecznych .	91
4.9. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na ograniczenia finansowe jako barierę digitalizacji .....	92

---

4.10. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak wykwalifikowanej kadry mogącej korzystać z narzędzi internetowych jako barierę digitalizacji .....	93
4.11. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak wiedzy o dostępnych możliwościach korzystania z narzędzi internetowych i ich zastosowaniu jako barierę digitalizacji .....	94
4.12. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak odpowiedniej infrastruktury po stronie beneficjentów usług jako barierę digitalizacji .....	95
4.13. Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej wskazujące na brak potrzeby jako barierę digitalizacji .....	95
4.14. Struktura przedsiębiorstw społecznych ze względu na liczbę barier digitalizacji .....	97
4.15. Przedsiębiorstwa społeczne wskazujące na największą liczbę barier digitalizacji .....	97
4.16. Przedsiębiorstwa społeczne wskazujące na najmniejszą liczbę barier digitalizacji .....	98
5.1. Struktura przedsiębiorstw społecznych ze względu na poziom digitalizacji .....	104
5.2. Struktura przedsiębiorstw społecznych ze względu na poziom przychodów w 2021 r. według segmentów o różnym poziomie digitalizacji ..	108





# FINANCING OF SOCIAL ENTERPRISES IN POLAND UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMY 4.0

## Summary

This monograph shows the relationship between the level of digitization and the financing of social enterprises in Poland. In addition, it includes characteristics of the extent to which social enterprises use particular digitization tools. It determines the diversification of funding sources and how social enterprise revenues have evolved in 2019–2021.

Based on the analysis, it can be concluded that the digitization of social enterprises in Poland is an unrealized need of the present rather than a fact. It was shown that the level of digitization plays an important role in explaining the formation of revenues of social enterprises. Social enterprises with a low level of digitization had the lowest revenues while social enterprises using the greatest number of digitization tools had the highest revenues, forming a segment with a high level of digitization. Besides, the positive effect of the number of digitization tools used on increased revenue earned by social enterprises was confirmed.

**Keywords:** economy 4.0, digitalization, financing, social enterprises, funding sources.