

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen-Tynda, Martyna Wronka

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

IDENTYFIKACJA PARTNERSTWA JAKO CZYNNIKA WARUNKUJĄCEGO ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

1. Wstęp

Zarówno praktyka, jak i teoria zarządzania mocno reorientują swój dotychczasowy obszar zainteresowania. Pojawiają się nowe, z punktu widzenia reguł je stanowiących, organizacje, które wymuszają konieczność rozszerzenia typowej dla zarządzania domeny badań sektora prywatnego na publiczny i społeczny. Na skutek pojawiającej się konieczności zastosowania mechanizmu interwencjonizmu państwowego do utrzymania stabilności społecznej i ekonomicznej dynamicznie rośnie rola państwa i jego organów w tworzeniu środowiska sprzyjającego wzrostowi konkurencyjności organizacji w dwóch powyżej wskazanych sektorach [Komunikat Komisji... 2005]. Nowym podmiotem, który z uwagi na wielkość przedsięwzięcia klasyfikowany jest jako MŚP, jest przedsiębiorstwo społeczne¹.

2. Przedsiębiorstwo społeczne, cele i kryteria działania

Z definicji przedsiębiorstwo społeczne jest podstawową instytucją ekonomii (gospodarki) społecznej, odnoszącą się do zjawiska nowej przedsiębiorczości, o zobowiązaniach socjalnych kształtowanych przez praktykę funkcjonowania trzeciego sektora [Rymsza 2005, s. 2; Leś 2007, s. 361; Miżejewski 2006, s.1]. Mimo że początki idei przedsiębiorczości społecznej sięgają schyłku XIX wieku, to faktyczny jej rozkwit nastąpił we wczesnych latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku i od tego momentu stale rośnie zainteresowanie implementowaniem jej w obszar prakty-

¹ Wskazana problematyka została szerzej przedstawiona w przygotowywanej przez pracowników Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Akademii Ekonomicznej w Katowicach publikacji: A. Austen-Tynda (red.), *Ekonomia społeczna – wybrane problemy i metody ich rozwiązywania* (w druku).

ki jako swoiste remedium na pojawiające się dysfunkcje rynku i relacji społecznych. Jako główne zidentyfikowane czynniki wzrostu znaczenia tej formy działalności wskazuje się przemiany powojennych systemów socjalnych, zawodność mechanizmów rynkowych w zakresie dostarczania tych dóbr społecznych, do których dostęp mają ustawowo wszyscy obywatele, oraz rozwój nowych programów zatrudnienia, w których elementem decydującym o sukcesie jest współpraca między partnerami społecznymi i gospodarczymi [Milczarczyk 2008, s. 286]. Ostatnie stwierdzenie zwiększa znaczenie zastosowania koncepcji sieci i w następstwie – budowania partnerstw jako podstawowego narzędzia innowacyjnego zarządzania w regionie czy w środowisku lokalnym.

Działalność przedsiębiorstw społecznych służy wspieraniu społeczności lokalnych, wzmocnieniu lokalnych struktur społecznych, aktywizowaniu obywateli, wpływa na rozwój i pogłębianie się więzi międzyludzkich oraz stymuluje wzrost kapitału ludzkiego i społecznego. Ważnym czynnikiem warunkującym rozwój społeczny jest kapitał ludzki, czyli kwalifikacje ludzi (siły roboczej), ich umiejętności, kreatywność, kultura pracy oraz kapitał społeczny, który buduje całą skomplikowaną otoczkę przedsiębiorczości, którą Bratnicki definiuje jako „proces ciągłego poszukiwania zmian, odpowiadania na nie i wykorzystywania ich jako własną szansę. Jest to zdolność inspirowania innych do działania i negacji sytuacji oraz ograniczeń wynikających z jakichkolwiek struktur” [Bratnicki 2002, s. 191]. Przedsiębiorczość tak rozumiana jest swego rodzaju umiejętnością tworzenia przez system podmiotów gospodarczych i podejmowania z wyprzedzeniem różnego rodzaju inicjatyw nastawionych na wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu możliwości. Walorem takiego podejścia staje się również to, iż tak rozumiana przedsiębiorczość wcale nie musi być działaniem przynoszącym zysk w sensie ekonomicznym. Na pierwszym miejscu stawiany jest sam proces, który przyczynia się do uwolnienia energii tkwiącej w systemie i doprowadza do powstania wartości dodanej. Energia ta, wprawiona w ruch przez procesy przedsiębiorczości, oddziałuje na wszystkie elementy systemu oraz na jego otoczenie. Wynikiem takiego działania jest pewien „efekt fali” wobec pozostałych elementów. Za pośrednictwem istniejących relacji następuje przepływ przedsiębiorczości pomiędzy elementami, które tworzą własne procesy przedsiębiorcze, występuje więc swego rodzaju sprzężenie zwrotne [Bratnicki 2002, s. 179-180]. Wspierając ten nowy paradygmat rozwoju, wykorzystuje się regulacje prawne, procedury dialogu społecznego, wsparcie finansowe ze środków publicznych oraz tzw. montaż finansowy. Podkreśla się przy tym, iż specyficznym czynnikiem stymulującym rozwój organizacji trzeciego sektora, w tym przedsiębiorstw społecznych, jest strukturalna presja wywołana ograniczeniem roli sektora publicznego i przedsiębiorstw po roku 1989, z jej skutkami w postaci masowego bezrobocia, drastycznego wzrostu ubóstwa oraz luki socjalnej w sferze usług społecznych [Grewiński 2007, s. 117], jak również wejście Polski do Unii Europejskiej i możliwość wykorzystania funduszy strukturalnych przeznaczonych na budowanie spójności społecznej.

Celem nadrzędnym funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego jest osiągnięcie równowagi ekonomicznej dzięki połączeniu rynkowych i nierynkowych strumieni finansowania oraz zasobów niepieniężnych (praca społeczna) i dochodów z ofiarności prywatnej [Leś 2004, s.7]. Przedsiębiorca społeczny łączy w działaniu cel społeczny, który zazwyczaj wiąże się z organizacjami typu *non-profit*, i orientację przedsiębiorczą, którą wiążemy z biznesem; zwłaszcza z tym bardziej kreatywnym i dynamicznym jego aspektem [Austen 2007, s. 50-62; Frączkiewicz-Wronka 2007, s. 39-49; Frączkiewicz-Wronka, Barteczek 2007, s. 111-123; Frączkiewicz-Wronka 2006, s. 144-160]. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na konieczność spełnienia przez przedsiębiorstwo społeczne określonych kryteriów ekonomicznych, takich jak:

- stała działalność mająca bezpośrednio na celu produkcję dóbr i/lub sprzedaż usług,
- wysoki stopień autonomii działania: przedsiębiorstwa te są zakładane na zasadach dobrowolności przez grupy obywateli i przez nich zarządzane; ich udziałowcy mają prawo głosu i prawo do własnego stanowiska oraz prawo wyjścia z organizacji,
- ponoszenie znacznego ryzyka ekonomicznego w prowadzeniu działalności (finansowe podstawy działania przedsiębiorstwa społecznego zależą od wysiłków jego członków i pracowników, do których należy zapewnienie odpowiednich zasobów finansowych),
- konieczność istnienia minimalnego personelu płatnego, chociaż podobnie jak tradycyjne organizacje społeczne, mogą przedsiębiorstwa społeczne bazować w swojej działalności na zasobach finansowych i pozafinansowych oraz na pracy płatnej i społecznej [Leś 2003, s. 384-385];

oraz społecznych, takich jak:

- ukierunkowanie działalności na rzecz wspierania i rozwoju społeczności lokalnej oraz promowania poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym,
- stymulowanie działalności będącej wynikiem kolektywnych wysiłków obywateli należących do danej wspólnoty lub grupy, którą łączą wspólne potrzeby lub cele,
- kultywowanie demokratycznego zarządzania, opartego na zasadzie: jedno miejsce, jeden głos, gdzie proces podejmowania decyzji nie jest podporządkowany udziałom kapitałowemu,
- zasada, zgodnie z którą odbiorcy usług przedsiębiorstwa społecznego są reprezentowani w jego strukturach,
- ograniczona dystrybucja zysków [Borzaga, Defourny 2001].

Zatem oprócz celu gospodarczego instytucje ekonomii społecznej mają z założenia misję społeczną i uznają pierwszeństwo działania na rzecz społeczeństwa przed maksymalizacją zysku. Możemy zatem stwierdzić, że idea ekonomii społecznej od-

powiada na potrzeby, na które nie umie odpowiedzieć konwencjonalny rynek ani sektor publiczny, dając jednocześnie możliwość zastanowienia się, na ile ta forma integracji społecznej, oparta na inicjatywach społeczeństwa obywatelskiego, może zaofiarować społecznie wykluczonym, zmarginalizowanym czy zbędnym perspektywę aktywnego życia i szacunku oraz sprawiedliwego traktowania ze strony społeczeństwa [Sałustowicz 2007, s. 22].

Dla organizacji działających w sektorze prywatnym podstawową funkcją jest tworzenie zysku. Funkcje realizowane przez przedsiębiorstwa społeczne ogniskują się na: reintegracji z rynkiem pracy osób długotrwale bezrobotnych, zagrożonych lub dotkniętych wykluczeniem społecznym, w ten sposób ograniczając bezrobocie oraz marginalizację społeczną, reintegracji z rynkiem pracy osób niepełnosprawnych oraz na odegraniu roli przejściowych rynków pracy, stanowiących etap na drodze do otwartego rynku pracy [Baron-Wiaterek 2007, s. 100]. Definicja EMES (European Network on Emergence of Social Enterprises/Sieci Badań nad Gospodarką Społeczną) określa przedsiębiorstwo społeczne jako taką „prywatną, autonomiczną organizację dostarczającą produkty lub usługi na rzecz szerszej społeczności, której założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli i w której zakres korzyści materialnych podlega ograniczeniom. Przedsiębiorstwo społeczne przywiązuje dużą wagę do swojej autonomii i gotowości do przyjmowania ekonomicznego ryzyka związanego z prowadzoną w sposób ciągły działalnością społeczno-ekonomiczną”². EMES, definiując przedsiębiorstwo społeczne, wskazało na dziewięć kryteriów społeczno-ekonomicznych, które nie są w pełni rozłączne, ale które trzeba stosować z dużą elastycznością. Oznacza to, że typem idealnym są przedsiębiorstwa społeczne spełniające wszystkie poniższe kryteria, ale spełnienie już większości z nich będzie oznaczać, że mamy do czynienia ze społecznym charakterem przedsiębiorstw [Spear 2006, s. 8], a to oznacza, że: działalność prowadzona jest w sposób ciągły i regularny w oparciu o instrumenty ekonomiczne, tzn. sprzedaż wytwarzanych dóbr czy usług; istnieje niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych; w działalności istnieje ryzyko ekonomiczne; przedsiębiorstwo zatrudnia, choćby nieliczny, ale stały personel; istnieje wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia; identyfikowany jest oddolny, obywatelski charakter inicjatywy; identyfikowany jest specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania; podejmowane działania mają charakter partycypacyjny, oparty na zasadzie *empowerment*, czyli włączający tych, do których są one adresowane, oraz mamy do czynienia z ograniczoną dystrybucją zysków [EAPN... 2006].

Wskazuje się następujące, podstawowe, stałe elementy, charakteryzujące przedsiębiorstwo społeczne: spółdzielczą/wzajemnościową i dobrowolną formę organizacyjną, wielu interesariuszy, korzystanie z mieszanych zasobów oraz korzystanie z kapitału społecznego (silne więzi ze społecznością i użytkownikami, zaangażowanie pracowników).

² www.emes.net.

3. Partnerstwo jako kluczowy czynnik warunkujący rozwój przedsiębiorstwa społecznego

Aby przedsiębiorstwo społeczne mogło efektywnie funkcjonować, ważne jest, aby oprócz misji społecznej miało wypracowaną ekonomiczno-zarządczą koncepcję swojego funkcjonowania, która uwzględniałaby uwarunkowania rynkowe [Szoł-Gabryś 2008, s. 126] oraz zasady współpracy z jednostkami administracji publicznej w kierunku budowania partnerstwa. To oznacza nadanie szczególnej wartości koncepcji sieci jako nowatorskiemu rozwiązaniu w sferze zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym. Emanacją koncepcji sieci w przestrzeni społecznej jest budowanie partnerstw. Partnerstwo to współuczestniczenie w czymś, współdziałanie na zasadzie równości praw i obowiązków, poszanowanie autonomii i inności oraz tolerancja. Partnerstwo lokalne to okazja do wspólnego określania potrzeb i wspólnego działania, stanowiące centrum koordynacji działań dla stron godzących się współpracować w określonym przedziale czasu po to, aby wspólnie diagnozować lokalne potrzeby i ustalić najlepsze sposoby osiągania zakładanych celów. Specyfika partnerstwa powinna odnosić się do rozwiązania lokalnych lub regionalnych problemów z wykorzystaniem własnych zasobów.

Układy partnerskie są miejscem potencjalnego współdziałania wielu różnorodnych podmiotów uczestniczących w życiu społeczno-gospodarczym na poziomie gminy, powiatu lub regionu. Należy jednakże pamiętać, że sama różnorodność nie jest wystarczającym czynnikiem warunkującym skuteczność. Ważna jest zdolność wszystkich uczestników do współpracy i wypracowywania konstruktywnych rozwiązań. W rozwiniętych formułach partnerstwa współdziałanie może obejmować: właścicieli firm, menedżerów i pracowników, reprezentujące ich organizacje, władze samorządowe i jednostki działające na podległym terenie, instytucje finansowe, organizacje pozarządowe, agendy rządowe, różnorodne media oraz naturalnie mieszkańców. Partnerstwo jest procesem [Brewiński, Turowicz 2007, s.182-184], a nie jedynie pojedynczym aktem działania. Ma w założeniu tworzyć długookresową wartość, ale przede wszystkim zbliżać do siebie ludzi i jednoczyć wspólnotę. Główny cel partnerstwa to przede wszystkim zaktywizowanie lokalnej społeczności po to, aby sama działała i sama starała się rozwiązywać własne problemy. Niezwykle ważny jest aktywny udział przedstawicieli wspólnoty we wszelakich inicjatywach, zgodnie z zasadą *empowerment* oraz szerokich konsultacji społecznych, które wzmacniają proces i wiarygodność działań.

Partnerstwo z definicji nie jest hermetyczne i może być przenoszone na różne dziedziny życia gospodarczego i społecznego, może neutralizować negatywne efekty rywalizacji i kosztów braku współpracy. Bez wątpienia poprzez wspólne działanie uzyskuje się lepszy efekt, a samo partnerstwo zwiększa dostęp do informacji, usprawnia jej obieg, polepsza wykorzystanie dostępnych zasobów. Zwiększa również satys-

fakcję uczestników, którzy czują się pełnoprawnymi reprezentantami społeczności lokalnej ze świadomością liczenia się z ich głosem. Choć idea partnerstwa nie jest nowa, to jego znaczenie jest coraz silniej akcentowane jako najlepsza forma przezwycięzania trudności w warunkach rosnącej liczby problemów do rozwiązania na szczeblu lokalnym i regionalnym (np. zjawisko bezrobocia, wykluczenia społecznego, słabego rozwoju przedsiębiorczości, braku wystarczającej infrastruktury) oraz jako odpowiedź na ograniczoną koniunkturę i konieczność podejmowania działań wspierających i umacniających małe i średnie przedsiębiorstwa. Lokalne partnerstwo spajające politykę społeczną i gospodarczą, opierające się na partycypacyjnych metodach zarządzania, z udziałem wszystkich mieszkańców danego terytorium, wpływa na poprawę jakości życia wspólnoty.

Znaczenie współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi, w aspekcie dostarczania obywatelom usług społecznych oraz kreowania programów politycznych, potwierdzają badania, z których wynika, iż najczęstszą formą współpracy pomiędzy administracją publiczną i organizacjami jest wymiana informacji oraz zlecanie zadań publicznych [*Sprawozdanie z działania...* 2005]. Niewątpliwie ważnym atutem jest obecnie istnienie unormowań prawnych regulujących zasady współpracy między administracją a organizacjami pozarządowymi, jednakże należy zauważyć, iż organizacje te dysponują znacznie mniejszym potencjałem niż pozwalający na skuteczne wypełnienie przypisanych im zadań. Wiąże się to w znacznym stopniu z niewielkim potencjałem organizacyjno-kadrowym tych organizacji oraz ograniczonymi środkami na działalność szkoleniową. Potwierdzenie tego znajdujemy w wynikach badań prowadzonych wśród organizacji pozarządowych/społecznych (www.klon.org.pl).

Z danych dotyczących współpracy organów administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi wynika, iż istnieje szereg kwestii problemowych dotyczących zarówno współpracy, jak i słabych stron partnerów, co zmniejsza możliwość faktycznego działania sieciowego. Mimo iż organizacje pozarządowe przejęły świadczenie usług w poszczególnych dziedzinach, ich potencjał w tym zakresie jest wykorzystywany w niedostatecznym stopniu. W opinii organów administracji publicznej do słabych stron współpracy należy niedostateczna znajomość ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie³ i wynikających z niej regulacji – zarówno przez przedstawicieli administracji publicznej, jak i przez osoby działające w organizacjach pozarządowych. Urzędnicy wskazywali także na wiele trudności pojawiających się podczas finansowego wsparcia organizacji pozarządowych, poprzez zlecanie realizacji zadań publicznych w trybie otwartego konkursu ofert, podkreślając, że procedura konkursowa jest zbyt trudna i skomplikowana. Jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego wskazywały na zbyt słabe rozpowszechnianie informacji na temat funkcjonowania organizacji pozarządowych i sposobów realizacji

³ Ustawa z dnia 23 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, DzU 2003, nr 9, poz. 873, z późniejszymi zmianami.

zadań publicznych. Respondenci ze wszystkich podmiotów administracji publicznej podkreślali także brak zasobów kadrowych i organizacyjnych w organizacjach pozarządowych do wykonywania nowych zadań ustawowych, a co za tym idzie – trudności w ubieganiu się o dotacje w ramach otwartego konkursu ofert, w rozliczaniu dotacji, a także w sporządzaniu sprawozdań z realizacji zadań publicznych. Mimo że podstawą funkcjonowania organizacji społecznych są dobre relacje z administracją publiczną, większość respondentów z tych podmiotów wskazywało na niską aktywność organizacji pozarządowych oraz brak zainteresowania faktyczną współpracą ze strony tych organizacji.

4. Podsumowanie

Idea przedsiębiorczości społecznej jest odpowiedzią sektora *non-profit* na zmieniające się otoczenie przez stymulowanie nowych sposobów tworzenia wartości [Lasprogata, Cotton 2003, s. 68]. Takie stanowisko przyjmuje również Wickham [2006, s. 180-181], stwierdzając, że przedsiębiorczość to także działalność społeczna, a przedsiębiorcy mogą być motywowani nie tylko czynnikami ekonomicznymi, lecz także chęcią zmiany świata na lepsze. Przedsiębiorczość zatem może być postrzegana zarówno jako działalność ekonomiczna, jak i jako działalność prospołeczna [Steyart, Katz 2004, s. 179].

Definiowanie przedsiębiorczości jako działalności podejmowanej w celu tworzenia wartości dla społeczeństwa [Kao 1993, s. 69] pozwala zrozumieć, dlaczego takie pojęcia, jak „przedsiębiorca” oraz „non-profit” i „społeczny”, mogą być ze sobą powiązane. Mimo iż przedsiębiorcy społeczni są motywowani w inny sposób niż przedsiębiorcy tworzący organizacje komercyjne, napotykają na podobne problemy podczas procesu rozpoznawania szans, tworzenia i rozwoju przedsięwzięć [Sharir, Lerner 2006, s. 7]. Organizacje społeczne muszą konkurować z innymi podejmującymi działalność w obszarze przedsięwzięć społecznych, a czasem z organizacjami komercyjnymi, które realizując zasady partnerstwa publiczno-prywatnego, mogą również świadczyć usługi w tej sferze. W rezultacie przyjmują strategie, które pozwalają im na osiągnięcie celów zarówno komercyjnych, jak i społecznych.

Ten właśnie dualizm celów jest szczególnym wyróżnikiem przedsięwzięć społecznych. Występowanie podobieństw między przedsięwzięciami tradycyjnymi i społecznymi oraz niewielki dorobek badawczy w zakresie przedsiębiorczości społecznej skłania badaczy do implementacji wyników badań z obszaru przedsiębiorczości biznesowej w celu zrozumienia tych organizacji. Jednak ze względu na występowanie pewnych różnic, należy prowadzić badania uwzględniające specyficzny charakter przedsięwzięć społecznych i znaczenie dla ich powodzenia idei i praktyki budowania partnerstw i sieci [Dorado 2006, s. 319-343].

Literatura

- Austen A., *Znaczenie koncepcji sieci dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej*, „Problemy Zarządzania. Nowe Trendy w Ekonomii i Ich Wykorzystanie w Zarządzaniu” 2007, nr 3.
- Baron-Wiaterek M., *Przedsiębiorstwa społeczne na rynku pracy*, [w:] K. Głębicka (red.), *Polska polityka społeczna wobec wyzwań spójności społeczno-ekonomicznej*, PTPS, Radom 2007.
- Borzaga C., Defourny J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London 2001.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002.
- Dorado S., *Social entrepreneurial venture: Different values so different process of creation, no?*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2006, no. 11(4).
- EAPN Employment and Structural Funds Task Forces, *Seminar Report for “Social Economy as a Tool for Inclusion”* Malta, 3 November 2006.
- Frączkiewicz-Wronka A., Barteczek A., *Governance jako narzędzie kształtowania lokalnego i regionalnego rozwoju*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność i innowacyjność podmiotów*, Politechnika Poznańska, Poznań 2007.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Nowa koncepcja zarządzania sprawami publicznymi: współzarządzanie rozwojem lokalnym*, [w:] K. Ryć (red.), *Nowe trendy w ekonomii i ich wykorzystanie w zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2/(17), Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie regionem – rozważania o możliwości zastosowania podejścia sieciowego w zarządzaniu publicznym*, [w:] J. Stępień (red.), *Praca i kapitał społeczny w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego*, AR, Poznań 2006.
- Grewiński M., *Od państwa opiekuńczego do wielosektorowości w kształtowaniu dobrobytu społecznego – zmieniający się kontekst polityki społecznej w Polsce*, [w:] A. Rączaszek, W. Koczur (red.), *Polityka społeczna w życiu społeczno-gospodarczym kraju*, AE, Katowice 2007.
- Grewiński M., Tyrowicz J. (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
- Kao R., *Defining entrepreneurship, past and present*, „Creativity and Innovation Management” 1993, no. 2(1).
- Komunikat Komisji Europejskiej, *Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy*, COM(2004) 24, 2.02.2005.
- Lasprogata G.A., Cotton M.N., *Contemplating „enterprise”. The business and legal challenges of social entrepreneurship*, “American Business Law Journal” 2003, no. 41(1).
- Leś E., *Europejskie doświadczenia w zakresie przedsiębiorczości społecznej na przykładzie Włoch i Finlandii*, [w:] E. Leś (red.), *Pomoc społeczna. Od klientyzmu do partycypacji*, IPS UW, Warszawa 2003.
- Leś E., *Przedsiębiorczość społeczna*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 15.
- Leś E., *Rola trzeciego sektora w polityce społecznej*, [w:] G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny (red.), *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Milczarczyk A., *Fenomen przedsiębiorczości społecznej*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Mizejewski C., *Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej*, „Polityka Społeczna” 2006, nr 7.
- Rymsza M., *Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.
- Sałustowicz P., *Pojęcie, koncepcje i funkcje ekonomii społecznej*, [w:] J. Starega-Piasek (red.), *Ekonomia społeczna. Perspektywa rynku pracy i pomocy społecznej*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2007.
- Sharir M., Lerner M., *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*, „Journal of World Business” 2006, no. 41(1).

- Spear R., *Ramy instytucjonalne dla przedsiębiorstwa społecznego: wyzwania dla Polski i innych nowych krajów członkowskich*, [w:] *Ekonomia Społeczna – Teksty 2006*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Sprawozdanie z działania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005
- Steyart C., Katz J., *Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2004, no. 16(3).
- Szot-Gabrys T., *Koncepcja ekonomiczna przedsiębiorstwa społecznego – studium przypadku*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(21), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008.
- Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*, Fourth edition, Prentice Hall, London 2006.

PARTNERSHIP AS A FACTOR CONDITIONING SOCIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

Summary

Both the practice and the theory of management strongly reorganize its current area of interests. There is an emerge of organizations, different from a point of view of rules establishing them, that force the need to widen the typical management domain of research from the private sector to public and social. As a result of the appearing need to apply the mechanism of the state interventionism to keep the social and economic stability, the role of both state and organs of government in creating the environment supporting the increase in the competitiveness in two indicated sectors increases dynamically. The new entity, due to its size classified as medium and small enterprise, is social enterprise.