



A 552756

BIBLIOTEKA  
UNIWERSYTETU  
JAGIELLOŃSKIEGO

II a

# Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich

WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
JAGIELLOŃSKIEGO



# **Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich**



SERIA:  
ZARZĄDZANIE W SEKTORZE PUBLICZNYM

**Ewa Bogacz-Wojtanowska**

---

# **Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich**

---

---

**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
JAGIELLOŃSKIEGO**

Seria: ZARZĄDZANIE W SEKTORZE PUBLICZNYM

REDAKTOR SERII

*Grażyna Praweńska-Skrzypek*

KOMITET REDAKCYJNY

*Małgorzata Bednarczyk, Barbara Kudrycka, Michał Kulesza, Aleksander Noworól,  
Emil Orzechowski, Jerzy Regulski, Kazimierz Z. Sowa*

RECENZENT

*Prof. dr hab. Barbara Kozuch*

*Prof. dr hab. Kazimierz Z. Sowa*

*Prof. dr hab. Zbigniew Woźniak*

PROJEKT OKŁADKI

*Marcin Bruchnalski*

REDAKCJA

*Renata Włodek*

KOREKTA

*Dorota Bednarska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Ewa Cebo*

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków centralnej rezerwy na badania własne, Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej oraz Instytutu Spraw Publicznych

© Copyright by Ewa Bogacz-Wojtanowska & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Wydanie I, Kraków 2006

All rights reserved

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody Wydawcy. W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwracać się do Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego.

ISBN 83-233-2129-9

[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 012-631-18-81, 012-631-18-82, fax 012-631-18-83

Dystrybucja: ul. Wrocławska 53, 30-011 Kraków

tel. 012-631-01-97, tel./fax 012-631-01-98

tel. kom. 0506-006-674, e-mail: [wydaw@if.uj.edu.pl](mailto:wydaw@if.uj.edu.pl)

Konto: RPH PRK SA IV/O Kraków, nr 62 1060 0076 0000 3200 0047 8769

## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	7
Układ książki .....	10
Definicja problemów badawczych.....	11
Literatura .....	19
<i>Rozdział pierwszy. Organizacje pozarządowe – perspektywa ogólna.....</i>	<i>21</i>
1.1. Czym są organizacje pozarządowe? .....	21
1.2. Problemy terminologiczne organizacji pozarządowych .....	27
1.3. Klasyfikacja organizacji pozarządowych .....	32
1.4. Rozmiary trzeciego sektora na świecie .....	38
1.5. Społeczeństwo obywatelskie i organizacje pozarządowe.....	38
1.6. Demokracja a organizacje pozarządowe .....	43
1.7. Relacje sektora organizacji pozarządowych z sektorami publicznym i komercyjnym.....	45
1.8. Teorie polityczne i ekonomiczne wyjaśniające role organizacji trze- ciego sektora.....	47
1.9. Podsumowanie .....	52
<i>Rozdział drugi. Organizacje pozarządowe w Polsce.....</i>	<i>53</i>
2.1. Historia organizacji pozarządowych w Polsce .....	53
2.2. Formy prawne i typy organizacji pozarządowych w Polsce .....	56
2.3. Rozmiary trzeciego sektora w Polsce.....	58
2.4. Bariery rozwoju i słabości polskiego trzeciego sektora .....	67
2.5. Relacje sektora NGOs z sektorem publicznym w Polsce.....	70
2.6. Finansowanie trzeciego sektora.....	73
2.7. Podsumowanie .....	79
<i>Rozdział trzeci. Stowarzyszenie jako forma organizacji pozarządowej         – perspektywa socjologiczna, prawna i organizacyjna .....</i>	<i>81</i>
3.1. Stowarzyszenia w świetle badań na świecie.....	81
3.2. Stowarzyszenia polskie na podstawie polskich badań.....	87
3.3. Stowarzyszenia z punktu widzenia polskiego prawa.....	88

3.3.1. Cechy charakterystyczne stowarzyszeń .....	90
3.3.2. Rodzaje stowarzyszeń .....	91
3.4. Podsumowanie .....	94
<i>Rozdział czwarty. Zarządzanie organizacjami pozarządowymi .....</i>	<i>95</i>
4.1. Koncepcje zarządzania organizacjami trzeciego sektora .....	95
4.2. Różnice organizacyjne pomiędzy trzecim sektorem a pozostałymi .....	100
4.3. Władza w organizacji pozarządowej – zarządy, rady, zebrania członków .....	103
4.4. Struktury organizacyjne NGOs .....	106
4.5. Misja, cele i strategie organizacji pozarządowych .....	109
4.5.1. Misja i cele w organizacjach pozarządowych .....	109
4.5.2. Strategie w organizacjach pozarządowych .....	113
4.6. Personel w organizacjach pozarządowych .....	115
4.7. Koncepcja cyklu życia organizacji .....	117
4.8. Podsumowanie .....	121
<i>Rozdział piąty. Zarządzanie krakowskimi stowarzyszeniami – wyniki badań         empirycznych .....</i>	<i>123</i>
5.1. Metodologia badań .....	123
5.2. Wyniki badań .....	126
5.2.1. Członkowie organizacji .....	126
5.2.2. Władze stowarzyszeń i struktury organizacyjne .....	130
5.2.3. Zasoby organizacji: finanse i budżety organizacji, nieruchomości, kapitał ludzki, legitymizacja .....	136
5.2.4. Techniki zarządzania .....	145
5.2.5. Stosowanie technik zarządzania i aktywność w pozyskiwaniu fun- duszy organizacji a wiek stowarzyszenia .....	147
5.2.6. Reklama, wizerunek i publicity organizacji .....	149
5.2.7. Profesjonalizm i zasoby organizacji .....	153
5.2.8. Cykl życia organizacji .....	157
5.2.9. Wyzwania stojące przed stowarzyszeniami .....	159
Zakończenie .....	161
Literatura .....	167
Załączniki .....	181



## WPROWADZENIE

Organizacje są istotnym elementem naszego życia. Jak twierdzi P. Drucker<sup>1</sup>, żyjemy w społeczeństwie organizacji. Każdy z nas pracuje w jakiejś organizacji bądź też korzysta z usług innych. Nasze życie poza sferą prywatną toczy się właśnie w różnego rodzaju organizacjach. Od lat czterdziestych ubiegłego stulecia organizacje przypisuje się do trzech głównych sektorów społeczno-gospodarczych. Pierwszy z nich to sektor organizacji publicznych, utrzymywanych z pieniędzy podatników, którego działania służą wszystkim obywatelom. Drugi sektor to organizacje komercyjno-biznesowe, które mają swych właścicieli, a ich głównym celem jest maksymalizacja zysku. I wreszcie trzeci sektor – organizacji dobrowolnych – zorientowany na wartości, realizujący określone cele skierowane do węższych grup społecznych. Przedmiotem niniejszej książki są właśnie organizacje trzeciego sektora, czyli organizacje pozarządowe.

Ostatnie trzydzieści lat przyniosło skupienie uwagi badaczy na sektorze pozarządowym. Zainteresowanie to było związane z upadkiem myśli politycznej, która dominowała w świecie zachodnim. Opierała się ona na idei państwa socjalnego, tzw. *welfare state*. Badania z ostatnich dwudziestu lat obejmowały również organizacje pozarządowe działające w krajach rozwijających się, po 1989 roku, także w krajach byłego bloku socjalistycznego. Przemiany polityczne w Polsce, zapoczątkowane przez Okrągły Stół, umożliwiły powstanie organizacji pozarządowych. Rola polskich organizacji trzeciego sektora we współczesnej gospodarce i społeczeństwie jest jednak zdecydowanie mniejsza niż ich zachodnich odpowiedników. Niewątpliwie jednak w sytuacji kryzysu wielu instytucji publicznych, nasilającego się procesu odmowy uczestniczenia obywateli w życiu publicznym, wyłaniania reprezentacji politycznej przez niewielki odsetek elektoratu rośnie znaczenie organizacji trzeciego sektora jako reprezentantów interesów i potrzeb różnych grup społecznych.

Naukowe badanie organizacji trzeciego sektora oparte jest na interdyscyplinarności. Ekonomia, nauki prawne, politologia, historia, socjologia i nauki

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *The new society of organizations*, Harvard Business Review, September–October 1992, pp. 95–104.

o zarządzaniu stanowią podstawę tworzącej się nowej wiedzy na temat trzeciego sektora. Ta różnorodność spojrzeń powoduje problemy związane chociażby z terminologią i typologią tych organizacji. Ekonomia skupia się na relacjach trzeciego sektora z sektorem gospodarczym, prawo analizuje możliwości funkcjonowania i rozwoju organizacji pozarządowych w obowiązujących systemach prawnych, politologia bada role organizacji dobrowolnych w zmieniających się systemach politycznych i ekonomicznych oraz relacje ze społeczeństwem obywatelskim. Socjologia informuje o społecznych powiązaniach w obrębie trzeciego sektora i poszczególnych organizacji oraz tworzeniu się grup nieformalnych. Nauki administracyjne pozwalają spojrzeć na organizacje pozarządowe jako realizatorów zadań publicznych w dziedzinach, w których mogą to zrobić lepiej niż instytucje publiczne. I wreszcie nauka o zarządzaniu organizacjami dostarcza informacji na temat kierowania nimi. W związku z tym, że każda z wyżej wymienionych dyscyplin naukowych często operuje inną terminologią, innymi zestawami opisujących wskaźników oraz różną metodologią, analizując literaturę naukową, można odnieść wrażenie istnienia pewnego chaosu, nieuporządkowania i początkowego etapu tworzenia teorii naukowej.

Oprócz różnic interdyscyplinarnych, ujawniających się w spojrzeniu na organizacje pozarządowe, istotna jest także skala spojrzenia na nie. Można bowiem analizować je w skali makro, poprzez ogólne relacje z organizacjami pozostałych sektorów, spojrzeć na ich funkcje i zadania w demokratycznych państwach oraz ich rolę w tak zwanej społecznej mieszanej ekonomii. Można badać te organizacje również z perspektywy mikro, analizując ich znaczenie dla lokalnych społeczności, ich organizacyjne struktury i sposób funkcjonowania.

Organizacje pozarządowe odgrywają różną rolę w poszczególnych krajach. Są państwa, gdzie stanowią potężny i rozwinięty sektor zatrudniający wiele milionów pracowników, operujący znacznymi kwotami i spełniający wiele zadań społecznych. Na przeciwległej skali znajdują się kraje, w których nie ma prawnej możliwości tworzenia organizacji pozarządowych i w których społeczeństwa zatraciły idee wspólnego działania. W jakim miejscu tej skali znajduje się polski trzeci sektor? Na pewno gdzieś pośrodku. Daleko naszym fundacjom i stowarzyszeniom do swych odpowiedników w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Są one tam silniejsze organizacyjnie, mają rozwiniętą infrastrukturę, także skala zaangażowania społecznego jest na znacznie wyższym poziomie. My wciąż niewiele wiemy o polskich organizacjach pozarządowych. Można powiedzieć, że jesteśmy na etapie „inwentaryzacji w sklepie” – liczymy, co posiadamy, gdzie co leży, co sprzedaliśmy.

Najwięcej wiedzy o organizacjach pozarządowych dostarczają nam one same. Przykładem jest Stowarzyszenie Klon/Jawor, które prowadzi działalność badawczą i od lat analizuje polski trzeci sektor. W ciągu ostatnich 15 lat powstało kilka takich właśnie organizacji pozarządowych, badających i stymulujących rozwój trzeciego sektora. Oprócz wspomnianego powyżej Stowarzyszenia Klon/Jawor warto wymienić Fundację Instytutu Spraw Publicznych, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Centrum Informacji dla Orga-

nizacji Pozarządowych – BORDO, Biuro Obsługi Ruchów i Inicjatyw Samopomocowych – BORIS, Akademię Rozwoju Filantropii oraz wiele innych regionalnych centrów wspomagania organizacji pozarządowych. W Polsce największe bazy danych na temat organizacji trzeciego sektora mają same organizacje pozarządowe. Można więc wyraźnie i jednoznacznie stwierdzić, że podobnie jak to się działo w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej w latach siedemdziesiątych, praktycy organizacji jako pierwsi zajęli się badaniem trzeciego sektora. Dopiero później organizacjami zainteresowały się środowiska naukowe i akademickie. W ciągu ostatnich 30 lat powstało w samych Stanach Zjednoczonych ponad czterdzieści centrów badawczych zajmujących się trzecim sektorem. Na około stu uczelniach amerykańskich kształcą się menedżerów i praktyków mogących pracować w organizacjach pozarządowych. W Polsce mamy tylko kilka przypadków akademickiego kształcenia na potrzeby zarządzania w trzecim sektorze.

Można wyróżnić kilka głównych kierunków badań prowadzonych w Polsce od 1989 roku nad organizacjami trzeciego sektora:

- rola trzeciego sektora w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego oraz w procesach transformacji, aktywności społecznej Polaków,
- historyczna perspektywa rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce (szczególnie filantropii),
- zakres i kierunki działalności, funkcjonowanie organizacji pozarządowych w Polsce,
- system prawny organizacji pozarządowych oraz prawne relacje z sektorem publicznym i komercyjnym,
- współpraca organizacji pozarządowych z sektorem publicznym.

Zwraca uwagę brak badań na temat zarządzania polskimi organizacjami pozarządowymi, ich struktur organizacyjnych, stopnia formalizacji i centralizacji, umiejętności zarządów, innymi słowy wszystkiego tego, co dzieje się wewnątrz organizacji. W latach dziewięćdziesiątych pojawiły się w naukach o zarządzaniu sygnały o konieczności badań z wymiaru „miękkiego zarządzania”<sup>2</sup>, potrzebie profesjonalizacji zarządzania i konkurencyjności w sferze cen i usług sektora pozarządowego<sup>3</sup>. Trzeci sektor staje się bowiem coraz istotniejszym elementem życia społecznego, realizuje coraz więcej zadań publicznych oraz zaspokaja wiele ważnych potrzeb społecznych. Lukę teoretyczną próbują wypełniać same organizacje – wiele z nich, wspierających trzeci sektor, prowadzi aktywne szkolenia w zakresie zarządzania organizacją, księgowości i finansów, marketingu oraz sposobów pozyskiwania funduszy.

Celem niniejszej publikacji jest systematyka pojęć dotyczących organizacji pozarządowych, a w szczególności taksonomii, relacji organizacji trzeciego sektora z pozostałymi sektorami, umiejscowienia w społeczeństwie obywatel-

---

<sup>2</sup> T. Borkowski, J. Klich, *Zarządzanie i marketing*, [w:] M. Kocójowa (red.), *Zarządzanie i komunikowanie*, Wydawnictwo UJ, 1999, ss. 33–49.

<sup>3</sup> G. Praweńska-Skrzypek, *Zarządzanie administracją publiczną i instytucjami non-profit*, [w:] M. Kocójowa (red.), *Zarządzanie i komunikowanie*, Wydawnictwo UJ, 1999, ss. 51–65.

skim, demokracji oraz koncepcji teoretycznych dotyczących ich rozwoju i roli organizacji we współczesnym świecie. Na tym tle przedstawiam polskie organizacje pozarządowe. Niniejsza książka koncentruje się również na teoretycznych i praktycznych różnicach dotyczących zarządzania organizacjami pozarządowymi, a także na ich otoczeniu organizacyjnym. W związku z tym, iż problematyka zarządzania jest bardzo szeroka, niniejsza praca zawęży się do wyboru tylko kilku elementów związanych z zarządzaniem organizacjami trzeciego sektora. Na podstawie literatury naukowej, jak również potrzeb i głównych problemów nurtujących sektor, analizie empirycznej poddane zostały problemy związane z celami organizacji, profesjonalizmem, zasobami organizacji i stosowaniem technik zarządzania. W celu pogłębienia i uszczegółowienia badań zdecydowałam się na wybór stowarzyszenia jako przykładu organizacji pozarządowej. Zastosowałam także koncepcję cyklu życia organizacji dla zdiagnozowania organizacyjnego stanu stowarzyszeń, jak również dokonania pewnych uogólnień związanych z zarządzaniem tego rodzaju organizacjami.

## UKŁAD KSIĄŻKI

Niniejsza praca składa się z dwóch głównych części. Pierwsza opiera się na analizie dostępnej literatury przedmiotu, dotyczącej trzeciego sektora na świecie. Druga część obejmuje analizę jakościowych badań przeprowadzonych na typowej formie organizacji pozarządowej – stowarzyszeniu.

Pierwsza część składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym dokonuję analizy ogólnych koncepcji dotyczących trzeciego sektora. Wyjaśniam różnice terminologiczne, przytaczam funkcjonujące w literaturze klasyfikacje organizacji pozarządowych. Omawiam także związki organizacji dobrowolnych z ideą społeczeństwa obywatelskiego oraz relacje pomiędzy nimi a demokracją. Dyskutuję również nad istniejącymi w nauce o organizacjach pozarządowych teoriami wyjaśniającymi funkcjonowanie organizacji pozarządowych oraz prezentuję pełne napięcie relacje pomiędzy trzecim sektorem a instytucjami publicznymi i organizacjami komercyjnymi.

W drugim rozdziale koncentruję się na polskim sektorze pozarządowym. Dokonuję prezentacji form organizacyjnych i ich historycznej perspektywy. Na podstawie badań polskich i międzynarodowych omawiam rozmiary i jakość polskiego sektora w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej, jak również w pewnych aspektach z państwami o najsilniej rozwiniętych NGOs – *nongovernmental organisations* (Europa Zachodnia, Stany Zjednoczone). Próbuję także zidentyfikować bariery rozwoju polskich organizacji, określić bardzo trudne, szczególnie na polskim gruncie, relacje pomiędzy sektorem publicznym a pozarządowym. Dodatkowo w rozdziale drugim przedstawiam prawne możliwości finansowania NGOs w Polsce, a także stan faktyczny dotyczący kwestii finansowych.

W trzecim rozdziale koncentruję się na jednej formie organizacyjnej trzeciego sektora – stowarzyszeniu, która pełni rolę przykłądu badawczego. Oprócz podstaw prawnych powstawania i funkcjonowania stowarzyszeń w Polsce analizuję także pozycję stowarzyszeń w badaniach naukowych na świecie i w Polsce – z perspektywy różnych spojrzeń badawczych. Na podstawie polskiej literatury przytaczam także najczęściej spotykane wewnętrzne struktury i relacje władzy w polskich stowarzyszeniach.

Rozdział czwarty pracy to dogłębna analiza problemów organizacji pozarządowych związanych z zarządzaniem. Oprócz ogólnego wglądu w problematykę zarządzania organizacjami, związaną szczególnie z różnicami w zarządzaniu pomiędzy organizacjami trzech różnych sektorów społeczno-gospodarczych, skoncentrowałam się także na szczegółowych zagadnieniach. Są nimi: rady i zarządy organizacji oraz ich funkcje, struktury organizacyjne, misje i strategie oraz personel NGOs. Przytaczam także koncepcję cyklu życia organizacji i próbuję przetworzyć ją na użytek organizacji dobrowolnych.

Drugą, empiryczną część pracy stanowi rozdział piąty, który jest obszerną prezentacją wyników badań jakościowych przeprowadzonych w wybranych stowarzyszeniach krakowskich.

## DEFINICJA PROBLEMÓW BADAWCZYCH

W literaturze na temat trzeciego sektora, szczególnie w piśmiennictwie zachodnim pojawia się wiele wątków związanych z zarządzaniem tymi organizacjami<sup>4</sup>. Na polskim gruncie trudno odnaleźć kompleksowe i empiryczne wyniki badań na temat zarządzania organizacjami pozarządowymi. Wyjątek stanowią prace B. Iwankiewicz-Rak<sup>5</sup>, dotyczące jednak głównie marketingu organizacji niedochodowych. Jest to szczególnie istotne, jak pisze G. Praweńska-Skrzypek<sup>6</sup>, w perspektywie rozdźwięku pomiędzy teorią a praktyką. Coraz częściej wśród ludzi zaangażowanych w działalność organizacji pozarządowych mówi się o potrzebie nauczania zarządzania, powstają organizacje prowadzące kursy i szkolenia na temat metod i technik zarządzania, które można zapożyczać od organizacji komercyjnych. Wydaje się jednak, że nauka nie nadąża za potrzebami organizacji trzeciego sektora, nie jest to jednak tylko charakterystyczne dla polskiej nauki, lecz dla całego sektora badań na świecie.

Zarządzanie organizacjami pozarządowymi jest tematem bardzo szerokim, obejmującym wiele problemów, takich jak: otoczenie organizacji, cele i strategie, personel, struktura społeczna i fizyczna organizacji oraz technologia. Za-

---

<sup>4</sup> Jak wykazano w rozdziale czwartym niniejszej pracy.

<sup>5</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE, Wrocław 1997.

<sup>6</sup> G. Praweńska-Skrzypek, *op. cit.*, ss. 51–65.

wiera także problematykę podejmowania decyzji, konfliktów w organizacjach, ideologii. Trudno skupić uwagę na wszystkich wymienionych wyżej aspektach organizacyjnych i kierowniczych organizacji trzeciego sektora – stąd w niniejszej pracy skoncentrowałam się tylko na kilku ujęciach z nimi. Wybór był nacechowany najbardziej palącymi – moim zdaniem – problemami, takimi jak profesjonalizacja organizacji oraz stosowanie metod i technik zarządzania w organizacjach trzeciego sektora. Aby uogólnić analizę stowarzyszeń jako przykłady organizacji pozarządowych, skorzystałam z szeroko omówionej w literaturze zachodniej koncepcji cyklu życia organizacji. Poniżej omawiam szczegółowo każdą z nich.

Pojęcie profesjonalizmu w organizacjach pozarządowych jest bardzo często używane, lecz nie do końca wiadomo, co ono oznacza. Sytuację komplikuje fakt, iż część teoretyków i praktyków organizacji pozarządowych opowiada się za profesjonalizacją sektora, inni zaś twierdzą, że jest to zjawisko niebezpieczne, które sprzyja tworzeniu się pozarządowych „biurokracji”, odejściu od bliskości problemów, elastyczności, tak charakterystycznej dla sektora, oraz innowacyjności. Profesjonalizacja, według niektórych, to skupienie na sobie, izolacja, utrata swojej misji. Początkowo profesjonalizm, zdaniem M. Foley, daje pozytywne rezultaty, lecz w konsekwencji wzrost dystansu, skupienie na projektach nieodzwierciedlających rzeczywistych potrzeb społeczności, której służy organizacja<sup>7</sup>. Co oznacza właściwie termin „profesjonalizm”? Cz. Sikorski traktuje postulat profesjonalizmu jako wysoki poziom wiedzy i umiejętności oraz akceptacji określonych wzorów kulturowych, pewne normy etyczne<sup>8</sup>. Definiując profesjonalizm w trzecim sektorze, mówi się o jego takich wymiarach, jak<sup>9</sup>: etyka, odpowiedzialność, uczciwość, kompetencja, fachowość, pełne zaangażowanie dla klientów i interesariuszy organizacji, stosowanie się do reguł prawa. Studia nad profesjonalizmem w sektorze pozarządowym opierają się najczęściej na tych wymiarach<sup>10</sup>. Przykładowo, uczestnictwo w kursach szkoleniowych jest dowodem na utrzymywanie bądź podnoszenie kompetencji i fachowości, traktowanych jako przejaw profesjonalizmu<sup>11</sup>. Jak twierdzi E.M Berman, skupienie się na pewnych wymiarach profesjonalizmu zmieniało się od lat sześćdziesiątych; wówczas polegało ono głównie na podnoszeniu jakości usług przez dokształcanie się, zdobywanie wiedzy<sup>12</sup>. W la-

---

<sup>7</sup> M.W. Foley, *Nonprofits, Development, and Democracy in El Salvador*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund The Aspen Institute, 2001, pp. 29–32.

<sup>8</sup> Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1995.

<sup>9</sup> R. Fry, *Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits?* *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 181–195.

<sup>10</sup> E.M. Berman, *Professionalism Among Public and Nonprofit Managers. A Comparison*, *American Review of Public Administration*, Vol. 29, No. 2, 1999, pp. 149–166.

<sup>11</sup> G. Streib, *Professional Skill and Support for Democratic Principles*, *Administration & Society*, Vol. 24, No. 1, 1992, pp. 22–40.

<sup>12</sup> E.M. Berman, *op. cit.*

tach siedemdziesiątych, zdaniem tej autorki, koncentrowano się na sprawiedliwości społecznej, w latach osiemdziesiątych zaś na stosowaniu reguł prawa i odpowiedzialności, podczas gdy od lat dziewięćdziesiątych największy nacisk kładzie się na działania etyczne, kompetencje oraz relacje z interesariuszami.

W celu określenia wymiarów profesjonalizmu polskiej organizacji trzeciego sektora ustaliłam następujące parametry:

- stosowanie nowoczesnych technik i metod zarządzania (podobnie jak E.M. Berman<sup>13</sup> i R. Bedwell<sup>14</sup>);
- członkostwo stowarzyszenia w propagujących etyczne działania organizacjach, podkreślanie etyki w działaniach organizacji;
- angażowanie zewnętrznych konsultantów, udział w szkoleniach prowadzonych przez organizacje infrastruktury trzeciego sektora i instytucje publiczne;
- zatrudnianie pracowników etatowych<sup>15</sup>.

Należy zauważyć, że w związku ze słabszym rozwojem trzeciego sektora, jego słabościami organizacyjnymi, finansowymi i społecznymi, należało określić techniki zarządzania częściowo odmienne od stosowanych w krajach zachodnich.

Z powyższych rozważań wynikają następujące pytania badawcze. Czy profesjonalizm stowarzyszenia, rozumiany jako zatrudnianie pracowników etatowych, stosowanie technik zarządzania, skupienie na etyce i doskonaleniu organizacji, oraz zasoby stowarzyszenia są gwarantem sukcesu i przetrwania organizacji? Czy połączenie profesjonalizmu i pozyskanych zasobów pozwala uniknąć stowarzyszeniom kryzysu (finansowego, spadku liczby członków), a stopniowa profesjonalizacja bez posiadania odpowiednich zasobów także może gwarantować sukces organizacji, lecz w dłuższym czasie, przy jednoczesnym definiowaniu zasobów organizacji jako zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych?

Wśród informacji na temat polskich organizacji pozarządowych, oprócz postulatu profesjonalizacji (często dyskusyjnego, z racji niezdefiniowania terminu „profesjonalizacja”, sprowadzanego często do tzw. technicznego profesjonalizmu, czyli zatrudniania profesjonalnych menedżerów), wysuwa się także opinia na temat stosowania metod i technik zarządzania w kierowaniu organizacjami pozarządowymi. Warto przytoczyć różnice pomiędzy terminami „metoda” i „technika”, choć – jak pisze Z. Mikołajczyk – często oba terminy są stosowane zamiennie<sup>16</sup>. Techniki, zdaniem tej autorki, są częściami metody, składającymi się na nią sposobami postępowania, przeznaczonymi do specjalnego celu, elementu lub okresu. Metody zaś to zorganizowane, systematyczne postępowanie, w którym działalność prowadzona jest w sposób zrutyinizowany. J. Niemczyk

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> R. Bedwell, *Total Quality Management: Making the Decision*, Nonprofit World, Vol. 11, No. 3, 1993, pp. 29–31.

<sup>15</sup> Bardzo istotne dla polskiego trzeciego sektora, gdzie tylko niewielki odsetek organizacji zatrudnia pracowników etatowych.

<sup>16</sup> Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 37.

twierdzi również, że metoda dotyczy nie tylko sposobu, ale także celu, natomiast technika sposobu i czynności; metoda to wytyczne, reguły i zasady, a technika to dokładnie opisane procedury<sup>17</sup>. Metody obejmują szersze zagadnienia, techniki rozwiązują szczegółowe problemy. Wydaje się jednak, iż w praktyce trudno odróżnić metodę od techniki. Wyróżnia się również metody i techniki organizatorskie, które stanowią element składowy ogólniejszego pojęcia, jakim są metody i techniki kierowania. Należy wyróżnić także metody i techniki „miękkie”, czyli ukierunkowane na poprawę stosunków międzyludzkich (np. na zmianę postaw). Jak twierdzi J. Niemczyk, należą one do metod zawodnych, uzależnionych od wielu czynników<sup>18</sup>. Jednak z punktu widzenia typu organizacji, jaką jest stowarzyszenie, wydają mi się one bardzo istotne.

Dla organizacji pozarządowych objętych badaniem przyjąłem analizę stosowania następujących metod i technik zarządzania:

1. Metody i techniki ukierunkowane na poprawę wyników:

- Planowanie strategiczne<sup>19</sup>;
- Zarządzanie przez cele;
- Zarządzanie przez delegowanie uprawnień;
- Budżetowanie<sup>20</sup> (*zero-based budgeting*, sprawozdania finansowe);
- Ewaluacja wyników;
- Zarządzanie przez konferencję;
- Zarządzanie przez innowację;
- Techniki pozyskiwania funduszy<sup>21</sup>.

2. Metody i techniki ukierunkowane na poprawę stosunków międzyludzkich („miękkie”<sup>22</sup>)

- Motywowanie pracowników;
- Integrowanie;
- Partycypacja.

<sup>17</sup> J. Niemczyk, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2000, rozdział pierwszy – strona internetowa: [www.wszib.poznan.pl/dystrybucja/download/metody\\_organizacji\\_Niemczyk.pdf](http://www.wszib.poznan.pl/dystrybucja/download/metody_organizacji_Niemczyk.pdf).

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> Za Z. Wiszniewskim, cytując za: M. Lisiński, A. Nalepka, *Funkcje i techniki zarządzania*, PTE, Warszawa 1985, oraz zgodnie z badaniami M. Lindberga, planowanie strategiczne dobrze się sprawdza oraz jest łatwe do „wprowadzenia” do organizacji pozarządowej: M. Lindberg, *Are We At the Cutting Edge or the Blunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance With Private and Public Sector Strategic Management Frameworks*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 246–270.

<sup>20</sup> M. Partridge, L. Pcrren, *Management Techniques or Nostrums: is There a Difference*, *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 72, No. 8, 1994, pp. 42–45.

<sup>21</sup> J.M. Bryson, M.J. Gibbons, *Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 271–288.

<sup>22</sup> F.L. Lewis, *Type and Total Quality Management, Association for Psychological Type*, [w:] <http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/5555.htm> oraz T. Borkowski, J. Klich, 1999, *Zarządzanie i marketing*, [w:] M. Kocójowa (red.), *Zarządzanie i komunikowanie*, Wydawnictwo UJ, 1993, ss. 33–49.



Wybór niektórych technik zarządzania nie ograniczał występowania innych. Jednocześnie spodziewałam się pewnego ograniczenia w stosowaniu technik zarządzania w związku z tym, że stowarzyszenia są organizacjami stosunkowo niewielkimi, w większości wypadków bez pracowników etatowych, „napędzane” pracą członków organizacji i wolontariuszy.

Z powyższych rozważań wysnułam kolejne pytania empiryczne. Czy stowarzyszenia powstałe przed 1989 rokiem rzadziej widzą potrzebę stosowania metod i technik zarządzania oraz czy przejawiają zdecydowanie mniejszą aktywność w pozyskiwaniu środków finansowych od sektora komercyjnego, zagranicznych grantodawców oraz przejawiają niewielką aktywność w pozyskiwaniu środków publicznych niż młodsze stowarzyszenia powstałe po 1989 roku? Różnice w pozyskiwaniu środków finansowych na działalność statutową krakowskich organizacji, jak również różny stosunek do współpracy z instytucjami publicznymi zauważyła w 2000 roku G. Praweńska-Skrzypek<sup>23</sup>. Badanie objęło jednak tylko organizacje działające w sektorze kultury.

Trzeci problem badawczy, dotyczący zarządzania organizacjami pozarządowymi, koncentrował się wokół koncepcji cyklu życia organizacji<sup>24</sup>. Często bowiem mówi się, że polskie organizacje trzeciego sektora znajdują się w początkowej fazie rozwoju. Co w praktyce oznacza to stwierdzenie? Co znaczą słowa J. Wygnańskiego: „(...) *żeby umieć przejść z takiej fazy, w której podstawową cnotą była inwencja i improwizacja, do fazy, której istotą jest raczej obiektywizowanie doświadczeń, ubieranie w formę modeli i dyfuzja sprawdzonych modeli działań*”<sup>25</sup>? Koncepcja cyklu życia może się znacznie przyczynić do rozumienia rozwoju organizacji pozarządowych i mieć praktyczne zastosowanie dla lepszego zarządzania nimi. Dodatkowo – jak pisał już J. Gościński – należy badać uniwersalność tej koncepcji i jej przydatności dla organizacji dobrowolnych (np. stowarzyszeń)<sup>26</sup>. I jeszcze jedno – koncepcja cyklu życia proponuje inne podejście do problematyki organizacji i zarządzania, a także może dostarczyć nowych sposobów oraz kryteriów analizy organizacji trzeciego sektora. Poza tym pozwala na całościowe spojrzenie na organizacje.

Stowarzyszenia także ewoluują przez serię faz (etapów) swojego organizacyjnego istnienia, od „kołyski” do „grobu”, jak metaforycznie ujął to T.G.A. Femley<sup>27</sup>. Niektóre stowarzyszenia istnieją przez kilka lat, inne przez kilka wie-

<sup>23</sup> G. Praweńska-Skrzypek, 2000, *Transformacja usług i instytucji kultury w Krakowie*, maszynopis powielony.

<sup>24</sup> Koncepcja ta została omówiona w poprzednim rozdziale.

<sup>25</sup> J. Wygnański, *Kryzys wzrostu sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 251–257.

<sup>26</sup> J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1989.

<sup>27</sup> T.G.A. Femley, *The Pivotal Role of an AMC in the Life Cycle of an Association*, *Association Management*, Vol. 48, No. 7, 1996, pp. 4–7.

ków pomimo zmieniających się systemów prawnych, ekonomicznych czy politycznych. Znakomitym przykładem jest jedno z najstarszych stowarzyszeń na świecie, istniejące od ponad 700 lat – Bractwo Kurkowe w Krakowie<sup>28</sup>.

Do określenia faz cyklu życia stowarzyszeń przyjąłam cztery kategorie opisujące organizację, które zmieniają swoje własności przy przejściu organizacji z jednej fazy do innej. Należą do nich:

- 1) kapitał i aktywa materialne, technologie;
- 2) aktywa społeczne (wiedza, umiejętności i zachowania);
- 3) cele i strategię;
- 4) struktura społeczna i fizyczna organizacji.

Każda z tych kategorii była przedmiotem pomiarów tych jej własności, które zmieniają się podczas cyklu życia. Dla każdej z tych kategorii przygotowano zestaw wskaźników (tabela 1), oparty na danych zastosowanych w innych opracowaniach dla organizacji komercyjnych, publicznych, a także pozarządowych<sup>29</sup>. Poszczególne wskaźniki zostały wybrane na podstawie analizy literatury i uznane za jak najbardziej prawdopodobne dla organizacji pozarządowych. Liczba faz została wybrana przeze mnie, po ocenie innych zaproponowanych w literaturze modeli, i odpowiada 4 fazom cyklu życia organizacji, zastosowanym przez prekursora tej koncepcji w Polsce J. Gościńskiego<sup>30</sup>. Dodatkowo zmodyfikowałam pierwszą fazę życia stowarzyszenia, jeszcze przed formalną rejestracją w KRS<sup>31</sup> zaproponowanej przez J.R. Kimberly'ego<sup>32</sup>. Wyróżnione 4 fazy mają następujące nazwy:

- I. Faza przedsiębiorczości (narodzin, jeszcze przed formalnym zarejestrowaniem).
- II. Faza młodości (wzrostu, przyspieszenia).
- III. Faza formalizacji (dorobności).
- IV. Faza odnowy/upadku.

<sup>28</sup> J. Adamczewski, *Mała encyklopedia Krakowa*, Wydawnictwo „Wanda”, Kraków 1996.

<sup>29</sup> Nazwy faz cyklu życia stowarzyszeń zaczerpnięto z: T.G.A. Fernley, *The Pivotal Role of an AMC in the Life Cycle of an Association*, *Association Management*, Vol. 48, No. 7, 1996, pp. 4–7, wykorzystano także informacje z L.E. Miller, K.A. Simmons, *Differences in Management Practices of Founding and Nonfounding Chief Executives of Human Service Organizations*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16, No 4, 1992, pp. 31–41 oraz S. Riger, *Challenges of success: Stages of growth in feminist organizations*, *Feminist Studies*, Vol. 20, No. 2, 1994, pp. 275–301 oraz innych – por. literatura dotycząca cyklu życia organizacji.

<sup>30</sup> J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1989.

<sup>31</sup> Autorce wydało się to szczególnie istotne, gdyż część organizacji przez wiele lat w taki sposób funkcjonuje, bez formalnego statusu.

<sup>32</sup> J.R. Kimberly, *Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization*, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, 1979, pp. 437–457.

Tabela 1. Kategorie i wskaźniki określające cykl życia organizacji

Faza życia	Kapitał i aktywa materialne, technologie	Aktywa społeczne	Cele i strategię	Struktura społeczna i fizyczna	Data powstania organizacji
	Rodzaj finansowania, rodzaj zasobów materialnych (budynki, wyposażenie techniczne)	Pracownicy, zarząd, wolontariusze	Rodzaj celów, rodzaj strategii, techniki zarządzania	Centralizacja, Formalizacja, Wielkość, Składnik administracyjny, Złożoność, Oddziały terenowe	

Źródło: opracowanie własne

Dla każdej z faz cyklu życia stworzyłam modelową tabelę wraz z głównymi determinantami zmian w poszczególnych fazach (tabela 2).

Tabela 2. Modelowe cechy poszczególnych faz cyklu życia organizacji  
I faza życia: faza przedsiębiorczości  
– przed formalnym powstaniem organizacji

Kategorie	Opis fazy
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Składki członkowskie bądź też darowizny członków, brak własnej siedziby (najczęściej w domu jednego z założycieli), brak wyposażenia technicznego
Aktywa społeczne	Nieformalny zarząd, założyciele-liderzy, stopniowe pozyskiwanie członków
Cele i strategię	Stopniowe określanie celów (formowanie niszy), w zależności od pojawiających się sygnałów z otoczenia (potrzeb społecznych), brak planowania działalności (ewentualnie niewielkie), silna pasja twórców stowarzyszenia, którzy działają sami, wiele idei
Struktura społeczna i fizyczna	Brak formalizacji (nieformalny statut), standaryzacji działań, duża centralizacja władzy w rękach lidera (bądź założycieli)
Data powstania organizacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

## II faza życia: młodości

Kategorie	Opis fazy
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Pozyskanie siedziby, początki dywersyfikacji źródeł funduszy, lecz brak samofinansowania
Aktywa społeczne	Poczucie współpracy, kolektywności, integracji, silna motywacja członków
Cele i strategie	Stopniowa krystalizacja celów, innowacja, początki planowania, stosowania technik zarządzania
Struktura społeczna i fizyczna	Mały zarząd, nieformalna komunikacja i struktura (tylko pozioma), duża elastyczność, limitowana delegacja, niewielka specjalizacja, władza w ręku założycieli, centralizacja – silny prezes stowarzyszenia, pojawiają się pierwsi zatrudnieni lub potrzeba zatrudniania, brak oddziałów terenowych
Data powstania organizacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

## III faza życia: formalizacji

Kategorie	Opis fazy
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Dywersyfikacja źródeł finansowania, stabilizacja finansowa, wysoki udział samofinansowania, duże zasoby (finansowe, rzeczowe, nieruchomości)
Aktywa społeczne	Biuro, zatrudniony dyrektor i sztab pracowników, angażowanie wolontariuszy
Cele i strategie	Nacisk na skuteczność i utrzymanie się na rynku, stopniowa instytucjonalizacja procedur, planowanie strategiczne
Struktura społeczna i fizyczna	Funkcjonalna struktura organizacyjna, formalizacja procedur, hierarchizacja, specjalizacja
Data powstania organizacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

## IV faza życia: odnowy/upadku

Kategorie	Opis fazy
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Spadek źródeł finansowania, kurczenie się zasobów, kłopoty finansowe
Aktywa społeczne	Spadek liczby członków, upadek oddziałów, potrzeba motywacji
Cele i strategie	Zmiana celów (kryzys organizacyjny), organizacja na rozdrożu
Struktura społeczna i fizyczna	Silna biurokratyzacja, wiele poziomów w hierarchii, skrajna departamentalizacja, silne wyspecjalizowanie
Data powstania organizacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Dla każdego z badanych stowarzyszeń stworzyłam „kartę fazy cyklu życia”, z opisem poszczególnych zmiennych<sup>33</sup>, przyjąłabym bowiem, że stowarzyszenia znajdują się w różnych fazach cyklu życia organizacji. Interesujące było dla mnie to, czy przechodzenie z fazy do fazy nie jest funkcją czasu, innymi słowy, czy stowarzyszenia mogą przez lata pozostawać w jednej fazie, a przejście z jednej fazy do drugiej następuje stopniowo.

## LITERATURA

Spojrzenie badawcze na stowarzyszenia może być wielorakie. Można badać stowarzyszenia jako zrzeszenia i analizować ich funkcje społeczne. Można poznawać ich znaczenie ideologiczne, społeczne i polityczne jako organizacji pozarządowych. Można analizować ich historyczny kontekst, funkcje społeczno-oświatowe, tak jak to robi andragogika. Można rozpatrywać stowarzyszenia jako organizacje, które mają formalny status prawny, funkcjonują w pewnym otoczeniu i są zarządzane przez odpowiednio zorganizowane w nich komórki. To właśnie spojrzenie na stowarzyszenie jest dominujące w niniejszej pracy – stowarzyszenie jako organizacja, sposoby zarządzania nim, fazy rozwoju organizacyjnego, stosowane techniki zarządzania, zarządy stowarzyszeń i ich funkcje. Ale nie sposób badać stowarzyszeń bez szerszego punktu widzenia – bez spojrzenia na stowarzyszenie jako organizację pozarządową – czy w obszerniejszym kontekście – rozwoju organizacji trzeciego sektora, prawnych uwarunkowań, relacji z sektorem publicznym i komercyjnym. Stąd w pracy rozległe spojrzenie na organizacje pozarządowe.

Praca oparta jest w większości na literaturze zachodniej, szczególnie amerykańskiej i europejskiej (brytyjskiej). Wynika to z faktu, iż zainteresowanie problematyką organizacji pozarządowych sięga w Europie Zachodniej i Ameryce przelomu lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, w Polsce zaś *de facto* – końca lat osiemdziesiątych XX wieku. Należy wspomnieć szczególnie o pracach Kazimierza Z. Sowy, obejmujących problematykę zrzeszeń<sup>34</sup>, czy pracach o społecznych problemach dezintegracji i klientelizmie stosunków międzyludzkich<sup>35</sup>, które pośrednio wiązały się z problematyką organizacji społecznych, jak również prac z zakresu andragogiki<sup>36</sup>. Niemniej jednak termin „organizacje pozarządowe” pojawił się w Polsce dopiero po 1989 roku, początkowo używany przez „praktyków” tychże organizacji, naukowców, a w konsekwencji przez

<sup>33</sup> Poszczególne „karty faz cyklu życia” znajdują się w załączniku niniejszej pracy.

<sup>34</sup> Por. K.Z. Sowa, *Elementy socjologicznej teorii zrzeszeń z analizą wybranych zagadnień spółdzielczych zrzeszeń konsumenckich*, Warszawa 1976.

<sup>35</sup> Szczególnie chodzi o prace E. i J. Tarkowskich.

<sup>36</sup> I. Ratman-Liwerska, *Stowarzyszenie i jego funkcje*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Poznań 1989.

ustawodawstwo oraz doktrynę prawną. Stąd też większość literatury cytowanej w pracy, szczególnie z zakresu zarządzania organizacjami pozarządowymi, pochodzi z państw zachodnich. Jednak w ostatnich latach pojawiła się znaczna liczba polskich opracowań dotyczących organizacji trzeciego sektora. Na szczególną uwagę zasługują prace z zakresu prawa organizacji pozarządowych w Polsce, a także badania związane z międzynarodowymi projektami badawczymi<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Przede wszystkim badania Johns Hopkins Center for Civil Society, badania porównawcze USAID, Projekt Kompas i inne.

## ROZDZIAŁ PIERWSZY

# ORGANIZACJE POZARZĄDOWE – PERSPEKTYWA OGÓLNA

W niniejszym rozdziale przedstawiam teoretyczne koncepcje dotyczące organizacji trzeciego sektora na świecie. Koncentruję się na definicji organizacji pozarządowych, mnogości typologii i perspektyw widzenia tych organizacji. Próbuję także uporządkować terminologię organizacji pozarządowych. Przedstawiam teoretyczne koncepcje funkcjonowania NGOs i ich krytykę w ostatniej dekadzie, jak również prezentuję spojrzenie na organizacje trzeciego sektora w kontekście demokracji i społeczeństwa obywatelskiego.

### 1.1. CZYM SĄ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE?

Szczególne zainteresowanie trzecim sektorem w ostatnich dziesięcioleciach na świecie związane jest – jak piszą L.M. Salamon i H.K. Anheier – z „kryzysem państwa”, a szczególnie z upadkiem tradycyjnej polityki społecznej rozwiniętej w krajach zachodnich, rozczarowaniem płynącym z czołowej roli państwa w przypadku krajów „Południa”, jak również upadkiem reżimów komunistycznych w Europie Środkowo-Wschodniej<sup>1</sup>. Duże zainteresowanie polityków trzecim sektorem wiąże się z poszukiwaniem nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, zachowania zasad rynkowych i jednoczesnej pomocy najuboższym. Organizacje pozarządowe, zajmujące miejsce pomiędzy rynkiem a państwem, ze swą elastycznością, powiązaniem z obywatelami i ich potrzebami, tworzeniem „kapitału społecznego”, są ważnym partnerem w tworzeniu drogi pomiędzy skrajnym liberalizmem rynkowym a nadmierną opiekuńczością państwa. Słowa polityków: T. Blaira – „trzecia droga w Wielkiej Brytanii” czy L. Jospina – „«tak» dla gospodarki rynkowej, «nie» dla rynkowego społeczeństwa” świadczą o tym dobitnie<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *The Emerging Sector Revisited. A Summary Revised Estimates*, CNP The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, 1999, 1–32.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

R.M. Kramer podkreśla wzrost znaczenia sektora organizacji pozarządowych od lat siedemdziesiątych poprzedniego stulecia jako przedmiotu publicznej polityki<sup>3</sup>. Wtedy to kryzys państwa socjalnego zbiegł się ze wzrostem liczby różnego rodzaju organizacji trzeciego sektora wraz z postępującymi procesami globalizacji i pojawieniem się takich zjawisk, które George Orwell nazwał cocacolanizacją (*Coca-Cola-nization*). Jak twierdzi N. Glibert, ostatnie dwie dekady ubiegłego stulecia to stopniowy proces przekształcania się państwa socjalnego w „państwo umożliwiające”, gdzie szczególną rolę odgrywają organizacje trzeciego sektora<sup>4</sup>.

Organizacje pozarządowe w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych odnotowały duży wzrost przychodów finansowych i zatrudnienia<sup>5</sup>. Ten jakościowy i ilościowy wzrost był różny w poszczególnych krajach. Amerykańskie organizacje pozarządowe stały się bardziej rynkowo zorientowane (*market oriented*), szczególnie w wyniku poszukiwania dodatkowych źródeł dochodów w postaci pobierania opłat za swe usługi i zawiązywania spółek z organizacjami sektora komercyjnego<sup>6</sup>. W Europie Zachodniej organizacje trzeciego sektora zawsze były bardziej uzależnione od polityki publicznej i funduszy publicznych. W latach dziewięćdziesiątych polityka instytucji Unii Europejskiej, szczególnie Komisji Europejskiej, spowodowała wzrost federalizacji trzeciego sektora w Europie oraz tworzenie sieci międzynarodowych. W ten sposób powstały, jak pisze R. Koźlicka, takie organizacje, jak: Eurolink Age, European Disability Forum czy European Anti-Powerty Network<sup>7</sup>. Wreszcie lata dziewięćdziesiąte to olbrzymi „wysyp” organizacji pozarządowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Ten gwałtowny przyrost organizacji pozarządowych był wynikiem oddolnego wzrostu aktywności społecznej, wspomaganej także przez międzynarodowe fundacje, które do końca lat dziewięćdziesiątych wspierały rozwój trzeciego sektora w tych krajach. Dlatego mówiąc o sektorze organizacji pozarządowych, należy zauważyć olbrzymie różnice w poszczególnych krajach i regionach. D. Winder dzieli światową mapę organizacji pozarządowych na dwie części, wyróżniając organizacje operujące na półkuli północnej oraz na półkuli południowej, jednocześnie podkreślając, iż niewiele badań dotyczy tych drugich<sup>8</sup>. Organizacje „Południa” mają inne pochodzenie, są inaczej zorganizowane i zarządzane niż ich odpowiedniki z „Północy”.

---

<sup>3</sup> R.M. Kramer, *Nonprofit Organizations in the 21<sup>st</sup> Century: Will Sector Matter?*, Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series, 1998.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> A. Bacchiaga, C. Borzaga, *The Economics of the Third Sector: Towards a More Comprehensive Approach*, European Network Meeting in Trento, Italy, conference materials, 2002.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> R. Koźlicka, *Współpraca organizacji pozarządowych z instytucjami Unii Europejskiej: poszerzenie dialogu społecznego*, [w:] *Dialog obywatelski w procesie integracji europejskiej*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, ss. 5–24.

<sup>8</sup> D. Winder, *Building Civil Society Resource Organizations in the Southern Hemisphere*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, The Aspen Institute, 2001, pp. 67–71.



P. Drucker nazywa organizacje pozarządowe nierynkową kontrkulturą<sup>9</sup>. Wyróżnienie trzeciego sektora w opozycji do sektora publicznego i komercyjnego jest nieprecyzyjne, gdyż nie wyjaśnia, czym trzeci sektor „jest”, tylko określa, czym „nie jest”<sup>10</sup>. Określenia: *non profit*, pozarządowe, niosą tylko informację, czym te organizacje po prostu nie są<sup>11</sup>. A przecież stanowią one jedną z głównych sfer skutecznego bycia obywatelem. Dają ludziom zaangażowanym w ich działalność możliwość realizowania własnych pomysłów, podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności.

M. Allison i J. Kaye, jako praktycy pracujący w organizacjach pozarządowych, wyróżnili osiem cech, które, ich zdaniem, charakteryzują organizacje pozarządowe<sup>12</sup>. Są to:

- pasja dla misji (będąca wielką siłą organizacji, wyzwalamą kreatywność, oddanie i energię),
- atmosfera niedoboru (środków finansowych, pracowników i wolontariuszy),
- przychylność na rzecz nieformalnych struktur organizacyjnych, partycypacji i konsensusu (kultura organizacji pozarządowych często charakteryzuje się przyjaznością i niskim poziomem hierarchii),
- dwa główne kierunki skupienia działalności organizacji: misja i finanse – wewnątrz organizacji napięcie pomiędzy misją a pozyskiwaniem funduszy wpływa na podejmowanie decyzji i jakość działania organizacji; na zewnątrz organizacji interesariusze<sup>13</sup> często skupiają się głównie na funduszach i ich pozyskiwaniu bądź też na realizacji misji i komunikacji ze społecznością, w której tę misję realizują,
- trudności w pomiarze wyników działalności – większość organizacji nie dysponuje programami oceny wyników działalności, brakuje im ustandaryzowanych programów i narzędzi oceny na wielu polach działalności,
- rady i zarządy organizacji oraz ich wieloznaczne role w organizacji,
- różny poziom umiejętności wśród pracujących w organizacji – w związku z ograniczonymi zasobami finansowymi organizacje pozarządowe zatrudniają menedżerów z niewielkimi umiejętnościami kierowniczymi, a także

<sup>9</sup> P. Drucker, *The Third Sector: America's Non-Market Counterculture*, NPQ: New Perspectives Quarterly, Vol. 7, No. 2, 1990, pp. 49–53.

<sup>10</sup> T.F. Marshall, *Can We Define the Voluntary Sector*, [in:] *Voluntary Agencies. Challenges of Organization and Management*, D. Billis, M. Harris (ed.), MacMillan Press Ltd, 1996, pp. 45–60.

<sup>11</sup> P. Drucker, *op. cit.*

<sup>12</sup> M. Allison, J. Kaye, *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*, Compass Point Nonprofit Services, 2001.

<sup>13</sup> Interesariusze (*stakeholders*) – grupy lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągania celów; wyróżnia się interesariuszy zewnętrznych (w otoczeniu organizacji, wywierających wpływ na jej działania) oraz interesariuszy wewnętrznych (wewnątrz organizacji, wobec których kierownicy organizacji ponoszą odpowiedzialność). Cytuję za: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 80.

pracowników z niskimi kwalifikacjami; jednocześnie wśród zaangażowanych w działalność organizacji jest wielu profesjonalistów: naukowców, artystów czy pracowników socjalnych,

- zaangażowanie wolontariuszy – wiele organizacji, szczególnie małych, opiera swą działalność na dobrowolnej i ochotniczej pracy swoich członków oraz wolontariuszy niebędących członkami organizacji.

M. Stewart-Weeks dostarcza innej charakterystyki organizacji pozarządowych, twierdząc, iż wyróżnia je pięć cech<sup>14</sup>:

- są działającym „kapitałem społecznym”, stanowiącym podstawę zaufania, obywatelskiej zdolności do wspólnego działania i dobrowolności,
- są praktycznymi organizacjami, które działają w realnym świecie,
- są organizacjami, które odzwierciedlają połączenie pomiędzy wolnością i autonomią a społeczną jednością, innymi słowy są pośrednikami pomiędzy indywidualnym a szerokim kontekstem społecznym, w którym działają jednostki,
- są organizacjami tworzącymi się i działającymi oddolnie, posiadającymi legitymację od klientów i odbiorców swych usług,
- są sposobem wypracowania „wspólnego dobra”, które wymaga potrzeby wspólnego działania, umożliwiają również pozyskiwanie pewnej przestrzeni społecznej, której nie zawłaszcza państwo.

Organizacje pozarządowe w każdym kraju działają na innych podstawach prawnych, mają różne formy organizacyjne, a poszczególne formy organizacyjne są do ich grona zaliczane bądź nie. Można jednak wyróżnić kilka wspólnych dla nich cech. Takie wspólne cechy identyfikuje najpopularniejsza w ostatnich latach, jak również jedna z najbardziej precyzyjnych definicji organizacji pozarządowych stworzona przez L.M. Salamona i H.K. Anheiera<sup>15</sup>. Według tych autorów, organizacje trzeciego sektora mają następujące cechy wspólne:

- formalne struktury i byt prawny,
- niezależność od państwa,
- charakter niezarobkowy – nie przekazują wypracowanych zysków dla swych menedżerów oraz „właścicieli” (założycieli organizacji, członków zarządów, członków organizacji), lecz oddają je na działalność statutową,
- samorządność – same sprawują kontrolę nad własną działalnością,
- ochotniczość (dobrowolność) – przynależność do nich nie jest obowiązkowa.

Dla innego z autorów, S.P. Osborna, wspólnymi cechami organizacji pozarządowych (autor używa terminu *voluntary and non profit organization* – *VNPO*) są<sup>16</sup>:

<sup>14</sup> M. Stewart-Weeks, *Voluntary Associations: Social Capital at Work or Post-modern Romance? Social Capital*, 2000, pp. 85–114.

<sup>15</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*

<sup>16</sup> S.P. Osborne, *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, 1998.

- struktura formalna – zarówno rozmiary, jak i właściwości formalizacji mogą być różne, jest to jednak czynnik odróżniający od swobodnych ruchów społecznych czy spotkań organizowanych ad hoc,
- istnienie poza kontrolą państwa (czy to na poziomie lokalnym, czy centralnym); powstają i funkcjonują nie z powodu ustawowych możliwości, lecz dlatego, że pewna grupa ludzi ma wspólne cele i pragnie je osiągnąć,
- kierowane są przez ciało zarządzające (management committee), którego skład jest wyłączną decyzją organizacji i które ma również kompetencje do podejmowania niezależnych decyzji,
- dysponują wyróżniającym wzorem zarządzania finansowego dostępnymi środkami finansowymi – nie mogą dystrybuować żadnych nadwyżek gromadzących się podczas realizacji własnych celów, lecz muszą je reinwestować w świadczone przez siebie usługi.

A. Etzioni stworzył typologię organizacji formalnych, wśród których wyróżnił organizacje dobrowolne. Można do nich wstępować swobodnie i równie łatwo je opuszczać, ich członkowie nie otrzymują wynagrodzenia, gdy zaś stają się duże, zatrudniają często płatną kadrę zawodową, biurokratycznie zorganizowaną<sup>17</sup>. Według tej klasyfikacji, organizacje pozarządowe są właśnie takim typem organizacji.

Z kolei według P.D. Halla, organizacja pozarządowa to grono osób zrzeszonych dla jednego z 3 celów<sup>18</sup>:

- wykonywania zadań, które są delegowane przez państwo,
- wykonywania zadań publicznych, na które jest wyraźne zapotrzebowanie, ale ani państwo, ani sektor prywatny nie widzą ich potrzeby czy też nie są w stanie ich wykonać,
- wpływu na kierunki polityki państwa i sektora biznesowego, a także wpływu na inne organizacje trzeciego sektora.

Jak dalej twierdzi P.D. Hall, jeden z głównych teoretyków trzeciego sektora na świecie, organizacje pozarządowe istnieją w warunkach szczególnej kombinacji cech ideologicznych, politycznych, społecznych oraz ekonomicznych, jak również są wynikiem doświadczeń historycznych, niepowtarzalnych w przypadku poszczególnych krajów<sup>19</sup>.

Jak już wyżej wspomniano, istnieje wiele rodzajów organizacji pozarządowych, choć w każdym kraju trochę inaczej się je definiuje. Ogólnie do tej kategorii zalicza się organizacje zrzeszające ochotników, instytucje dobroczynne, kluby sportowe, fundacje, stowarzyszenia – zasadniczo organizacje niezwiązane z państwem i nienastawione na zysk, kierujące się własnymi celami.

Mówiąc o organizacjach trzeciego sektora, często podkreśla się ich rolę w osłabianiu skutków reform gospodarczych – ze względu na świadczenie usług

<sup>17</sup> Cytuję za: J.H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.

<sup>18</sup> P.D. Hall, *A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector*, [in:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987, pp. 3–26.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

ludziom potrzebującym czy tworzenie miejsc pracy. Skutki ich działań nie zawsze można i nie zawsze trzeba oceniać w kategoriach ekonomicznych<sup>20</sup>. Jak twierdzi P. Drucker, produktem organizacji trzeciego sektora jest zmiana, która zachodzi w człowieku pod wpływem jej działania oraz organizacje te są pośrednikami zmian zachodzących w ludziach<sup>21</sup>.

Jak wspomniałam już na początku tego rozdziału, organizacje trzeciego sektora od około trzydziestu lat zwiększają swe pole działania (*power shift*) i jest to charakterystyczne zarówno dla krajów najlepiej rozwiniętych – państw „Północy”, jak i biedniejszego „Południa”. Europa Środkowo-Wschodnia, w tym Polska, też nie oparła się wzrostowi liczby i znaczenia organizacji pozarządowych, z tym że proces ten rozpoczął się tu od 1989 roku, wraz ze zmianą ustroju na demokratyczny. Od czego zależy więc jakość, siła, rozmiary i rozwój tych organizacji? W literaturze najczęściej pojawiają się trzy główne czynniki warunkujące ich rozwój i ekspansję, czyli:

- przepisy i regulacje prawne,
- zbierane fundusze i posiadane zasoby,
- struktury organizacyjne i podział odpowiedzialności.

Przepisy prawne regulujące działalność organizacji trzeciego sektora mogą zarówno pomagać, jak i szkodzić organizacjom pozarządowym<sup>22</sup>. Ich konstrukcja często nie chroni ich niezależności; nadmiar szczegółów prawnych, brak ogólnej teorii legislacyjnej powodują utrudnienia w funkcjonowaniu i trwałości organizacji. Jednocześnie dobra konstrukcja porządku prawnego, dotycząca organizacji pozarządowych, zniechęca do nadużywania statusu organizacji trzeciego sektora. Oznacza to, że organizację pozarządową tworzą tylko ci, którzy chcą działać dla dobra wspólnego, a budowanie takich organizacji przez ludzi, którzy pragnęliby osiągać zyski z działalności tego typu organizacji, jest nieopłacalne. Przepisy prawne powinny regulować cykl istnienia organizacji nienastawionej na zysk od rejestracji do momentu rozwiązania, likwidacji lub upadłości. Prawo musi regulować proces rejestracji (składanie wniosków i procedury rejestracji powinny być tanie, dostępne i proste), zasady rozwiązania i likwidacji (wyłącznie organizacje pozarządowe mogą określić, kiedy zamierzają zakończyć swoją działalność, ulec rozwiązaniu)<sup>23</sup>.

Ważnym problemem rozwoju organizacyjnego trzeciego sektora jest dostęp do funduszy. W historii trzeciego sektora na świecie można wyróżnić okresy charakteryzujące się wzrostem funduszy skierowanych do niego, a także okresy zmniejszających się środków finansowych. Potencjalne źródła dochodów organizacji pozarządowych zostały omówione w rozdziale drugim tej książki.

<sup>20</sup> *Trzeci sektor: Poradnik dla tych, którzy decydują, Poradnik dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz WNP*, Wydawnictwo Salzburg Seminar, 1997.

<sup>21</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy: Program PHARE Dialog Społeczny NGOs, 1995.

<sup>22</sup> *Trzeci sektor...*, op. cit.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

Odpowiedź na podstawowe pytanie, które postawiono w tytule tego podrozdziału, dotyczące określenia, czym są organizacje pozarządowe, jest stosunkowo trudna. Konkludując, można jednak stwierdzić, że organizacje pozarządowe powinny się charakteryzować i analizować na trzech głównych poziomach opisowych: społecznym, organizacyjnym i politycznym. Na poziomie społecznym NGOs można określić jako organizacje:

- realizujące „wspólne dobro”, stanowiące pomost pomiędzy wolnością jednostki a powinnością społeczną, wyrażające postawy: zaufania, partycypacji, chęci do wspólnego działania, dokonujące zmiany społecznej, realizujące cele priorytetowe dla grup społecznych, a nie społeczeństwa jako całości, stanowiące wyraz ochotniczej chęci udziału we wspólnym działaniu.

W sferze organizacyjnej charakteryzuje je głównie:

- formalny byt organizacyjny (odróżniający je od niesformalizowanych ruchów społecznych), ze skłonnością do tworzenia nieformalnych, płaskich i elastycznych struktur organizacyjnych,
- brak dystrybucji dochodów,
- posiadanie ciała zarządzającego, którego rolą jest kierowanie organizacją w poczuciu balansu pomiędzy skupieniem na realizacji misji a pozyskiwaniem funduszy dla organizacji.

Na poziomie politycznym organizacje pozarządowe można określić jako:

- byty niezależne zarazem od państwa i firm prywatnych,
- wykonujące zadania nierealizowane przez państwo (z racji niemożności wypełniania wszystkich oczekiwań obywateli), realizujące zadania zleczone przez państwo (niewpływające na ich formalną niezależność) oraz próbujące wpływać na kierunki polityki publicznej i na działania organizacji komercyjnych,
- samorządne – sprawujące samodzielnie, bez wpływów i nacisków, kontrolę nad swą działalnością,
- będące pierwszym elementem demokratycznego porządku – „szkołą” demokracji.

## 1.2. PROBLEMY TERMINOLOGICZNE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Terminologia organizacji pozarządowych jest szczególnie zróżnicowana; istnieje mnogość pojęć używanych zamiennie, często jednak nieoznaczających tego samego. Dyskusja nad nazwaniem tych organizacji toczy się w środowisku praktyków i teoretyków organizacji pozarządowych od lat osiemdziesiątych XX wieku. Można zauważyć pewną prawidłowość terminologiczną wiążącą się z relacjami organizacji pozarządowych z sektorem państwowym oraz sektorem prywatnym. Termin „organizacja pozarządowa” określa relację organizacji z sektorem państwowym, innymi słowy opozycję w stosunku do rządu (ściślej państwa). Pojęcie „organizacja *non profit*” opisuje zaś opozycyjny stosunek tej organizacji do sektora prywatnego (komercyjnego). Definicja „trzeciego sektora” – *third sector* – opiera się na przeciwstawieniu wobec obu sektorów: pu-

blicznego (pierwszy sektor) i komercyjnego (drugi sektor). Mówiąc o trzecim sektorze, mamy na myśli zarówno organizacje mające formalny status organizacyjny, jak i nieformalne grupy i organizacje. Innymi słowy, organizacje pozarządowe stanowią część trzeciego sektora charakteryzującą się statusem formalnoprawnym. Często zamiennie z terminem „trzeci sektor” stosuje się pojęcie „sektor niezależny” – *independent sector*. W literaturze zachodniej najczęściej wymiennie używa się terminów: *nongovernmental organization* – NGO, *private voluntary organization* – PVO oraz *non profit organization* – NPO<sup>24</sup>.

R. Gorman jako jeden z pierwszych w latach osiemdziesiątych spróbował dokonać analizy terminologicznej organizacji trzeciego sektora<sup>25</sup>. Terminem PVO (*private voluntary organization*) określił organizacje, które nie są związane z państwem (czyli *nongovernmental* albo *private*), są zwolnione z podatku, których celem jest niesienie pomocy i działalność dla szeroko pojętego rozwoju. W definicji tej autor także podkreśla, że działalność organizacji odbywa się poza krajem, w którym powstały. Definicja ta często jest krytykowana, ze względu na wyraźne wykluczenie organizacji działających poza polem „pomoc i rozwój”, jak również tych, które działają na terenie własnego państwa. Dodatkowo przepisy podatkowe są różne w poszczególnych krajach. W literaturze przedmiotu używa się jednak często zamiennie terminu PVO i NGO (PVO najczęściej pojawia się w literaturze amerykańskiej), choć – jak pisze A.C. Vakil – te terminy nie do końca zostały sprecyzowane<sup>26</sup>.

L.M. Salamon i H. Anheier używają terminu NPO, czyli *non profit organization* w swojej definicji strukturalno-operacyjnej<sup>27</sup>, sugerują także, że pojęcie NPO jest szerszym terminem niż NGO. Te ostatnie bowiem, według nich, to tylko te organizacje, które są zaangażowane w rozwój społeczno-ekonomiczny w poszczególnych krajach<sup>28</sup>. L. Gordenker i T.G. Weiss opisują NGOs jako prywatne (czyli niezwiązane z państwem), autonomicznie zarządzane, formalne i niegromadzące zysków organizacje, przy czym nie określają ich jako dobrowolne czy ochotnicze (*voluntary*), podkreślając ich znaczną i postępującą w ostatnich latach profesjonalizację<sup>29</sup>.

L. Gordenker i T.G. Weiss, podkreślając znaczenie niezależności od państwa i autonomii w zarządzaniu, sugerują, iż takich organizacji, jak GONGOs, QUANGOs i DONGOs, nie należy traktować jako NGOs<sup>30</sup>. GONGOs (*government-organized NGOs*) są to organizacje zakładane lub kontrolowane przez

<sup>24</sup> A.C. Vakil, *Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs*, World Development, Vol. 25, No. 12, pp. 2057–2070, 1997.

<sup>25</sup> *Ibidem*.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> L.M. Salamon, H. Anheier, *A Comparative Study of the Non-Profit Sector*, Researching the Voluntary Sector, Charities Aid Foundation, 1993.

<sup>28</sup> A.C. Vakil, *op. cit.*

<sup>29</sup> L. Gordenker, T.G. Weiss, *Pluralizing Global Governance: Analytical Approaches and Dimensions*, Third World Quarterly, Vol. 16, No. 3, pp. 358–387, 1995.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

organy administracji rządowej, bardzo charakterystyczne dla krajów rozwijających się. QUANGOs (*quasi-nongovernmental organizations*) to organizacje, które większość swych środków otrzymują od instytucji publicznych; są one typowe dla krajów rozwiniętych. Jak pisze Z. Woźniak, stanowią często formę podtrzymywania monopolu jakiejś organizacji lub realizowania ważnych zadań, pełniąc także funkcję ukrytej kontroli politycznej<sup>31</sup>. Natomiast DONGOs (*donor-organized NGOs*) to organizacje kierowane przez ofiarodawców środków, wypełniające wolę fundatorów prywatnych. Należy wspomnieć, iż w Polsce istnieją organizacje typu GONGOs. Są nimi fundacje tworzone przez skarb państwa i samorząd terytorialny<sup>32</sup>. Często spotyka się także organizacje typu DONGOs (m.in. fundacje związane z bankami). Terminologię dodatkowo komplikują jeszcze inne akronimy określające organizacje, których nie można raczej nazwać pozarządowymi. Są nimi: BINGo (*big international NGOs*) – olbrzymie organizacje międzynarodowe przypominające duże korporacje, mające personel, którego nie powstydzilyby się wielkie firmy z sektora komercyjnego, GRINGOs (*government regulated and initiated NGOs*), czyli takie organizacje, których powstanie jest zainicjowane i regulowane przez państwo, a ich działanie dostarcza korzyści zarówno państwu, jak i takim organizacjom (często ich relacje określa się jako symbiotyczne). Na styku z sektorem komercyjnym można spotkać także BONGOs (*business organized NGOs*), czyli takie organizacje, które są tworzone w celu realizacji konkretnych celów społecznych, ale promują firmę, która tę organizację tworzy. Dobrym przykładem na gruncie polskim może być Fundacja Polsat, która, choćby z nazwy, swoją działalnością promuje komercyjną stację telewizyjną.

Ze względu na rodzaj spełnianych funkcji często wyróżnia się terminy: *charitable sector – charitable organization* – czyli organizacje filantropijne, organizacje pomocowe, organizacje społecznie użyteczne i inne. Często spotykany jest też termin „organizacje zorientowane na wartości”, czyli *value oriented organizations*. Wreszcie, analizując obfitość terminów, należy wspomnieć o bardzo popularnej terminologii – *voluntary sector, voluntary organization* – czyli sektor ochotniczy, organizacje dobrowolne. Stąd, aby podkreślić dobrowolność organizacji trzeciego sektora, stosuje się termin: *voluntary non profit organizations (VNPO)*<sup>33</sup>. Zamiennie z terminem „trzeci sektor” stosuje się także określenia „sektor społeczny” – *social sector – czy community sector*.

Analizując literaturę zachodnią, szczególnie amerykańską i europejską, można zauważyć jednak pewne prawidłowości. W literaturze amerykańskiej najczę-

---

<sup>31</sup> Z. Woźniak, *Organizacje pozarządowe w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, (red.) M. Warowicki, Z. Woźniak, Municipium, Warszawa 2001, ss. 8–21.

<sup>32</sup> Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych. Analiza prawno-finansowych uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce, (red.) M. Świętczak, K. Dąbrowska, K. Kopcińska, T. Schimanek, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002.

<sup>33</sup> S.P. Osborne, *op. cit.*

ściej stosuje się terminy: *non profit organizations* – *NPOs* oraz *private voluntary organizations* – *PVOs*. W literaturze europejskiej, szczególnie brytyjskiej, najczęściej stosuje się terminy: *nongovernmental organization* – *NGO*, *voluntary organizations* czy *voluntary agencies*. Stowarzyszenia (*voluntary association*) oraz dobrowolne agencje (*voluntary agencies*) różnią się jednak od siebie. Według R.M. Kramera, *voluntary association* mają bardziej nieformalną strukturę organizacyjną, zwykle zależą od członków i ich aktywności. *Voluntary agencies* są bardziej sformalizowane, biurokratyczne, a do realizacji swojej misji zatrudniają pracowników. Te dwie organizacyjne formy mają wspólne wartości, normy, zainteresowania, ale gdy *voluntary agencies* zaczynają świadczyć usługi, stają się przedmiotem wpływu polityki rządów, finansów i regulacji prawnych<sup>34</sup>. Podobnie twierdzi D. Billis<sup>35</sup>, dzieląc trzeci sektor na struktury biurokratyczne oraz stowarzyszenia dobrowolne. Co ciekawe, w literaturze australijskiej dotyczącej trzeciego sektora można spotkać także określenia *voluntary associations*, czyli w dosłownym tłumaczeniu: dobrowolne stowarzyszenia – jako określenia dla całego ogromnego sektora organizacji pozarządowych<sup>36</sup>.

Polskie pojęcie „organizacje pozarządowe” jest dosłownym tłumaczeniem angielskiego terminu *nongovernmental organization*, w skrócie *NGO*. W polskiej literaturze skrót *NGO* jest często utożsamiany zarówno z „organizacją pozarządową”, jak i „organizacją *non profit*”, co – jak wynika z powyższych wniosków – jest pewną nieścisłością. Termin „organizacja pozarządowa”, jako wierne tłumaczenie *nongovernmental organization*, jest częściej spotykany niż „organizacja niedochodowa” jako wierne tłumaczenie terminu *non profit organization*. D. Ilczuk<sup>37</sup> twierdzi, że dosłowne tłumaczenie pojęcia *non profit organization* jest nieprecyzyjne i w polskiej terminologii niejasne, może sugerować bowiem organizacje przynoszące straty, nieefektywne.

Od 1932 roku w Polsce funkcjonował termin „organizacja społeczna”. Według E. Smoktunowicza<sup>38</sup>, pojęciem „organizacje społeczne” posługiwał się język potoczny, prawodawca i doktryna. Termin ten często jednak rozumiano wieloznacznie. E. Smoktunowicz przypisuje mu bardzo szerokie znaczenie pojęciowe, przyjmując, że termin „organizacja społeczna” obejmuje wszystkie trwale zrzeszenia osób fizycznych, a także prawnych, tzn. takie grupy tych podmiotów, które związane są wspólnym celem i stałą więzią organizacyjną, nie-

<sup>34</sup> *Ibidem*.

<sup>35</sup> Cytuję za: M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, PHARE Dialog Społeczny, Warszawa 1997.

<sup>36</sup> M. Stewart-Weeks, *Voluntary Associations: Social Capital at Work or Post-modern Romance? Social Capital*, 2000, pp. 85–114.

<sup>37</sup> D. Ilczuk, Wstęp do tłumaczenia: L.M. Salamon, *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, IPiSS. Materiały z zagranicy, z. 3 (41), Warszawa 1993.

<sup>38</sup> E. Smoktunowicz, *Prawo zrzeszania się w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, należy jednak podkreślić, iż publikacja ta powstała w początkach lat czterdziestych, wiele się jednak w tej kwestii od tych lat zmieniło.



wchodzące w skład aparatu państwowego i niebędące zarazem spółkami prywatnymi<sup>39</sup>. Za istotną cechę organizacji społecznych uznaje E. Smoktunowicz także posiadanie przez te organizacje *demokratycznej struktury wewnętrznej*, czyli takiej, gdzie najwyższą władzę sprawuje ogół członków organizacji. Według J. Szczepańskiego, *organizacja społeczna to grupa celowa, zrzeszenie zmierzające do realizacji określonych celów w sposób zorganizowany*<sup>40</sup>. Termin „organizacje społeczne” został według niektórych badaczy, a także obecnych przywódców sektora pozarządowego skompromitowany<sup>41</sup>. Od 1952 roku, na mocy dekretu z 24 kwietnia, zakazano działalności fundacjom, a inne organizacje społeczne pozostawały społeczne tylko z nazwy<sup>42</sup>, gdyż były finansowane z budżetu państwa i całkowicie przez nie kontrolowane.

Co ciekawe, w najnowszych publikacjach prawniczych termin „organizacje społeczne” był stopniowo wypierany przez pojęcie „organizacje pozarządowe”<sup>43</sup>. Coraz częściej także w ustawodawstwie, w ciągu ostatnich 15 lat, używano terminu „organizacje pozarządowe”. W prawie karnym, cywilnym czy administracyjnym używa się terminu „organizacja społeczna”, natomiast w ustawach branżowych<sup>44</sup> mówi się z reguły o „organizacjach pozarządowych”. Ustawa o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie wprowadza definicję organizacji pozarządowych; najprawdopodobniej ustawodawca będzie trzymać się tej definicji i terminologii. Można przewidywać, że wraz z upływem lat stosowanie pojęcia „organizacje społeczne” będzie coraz rzadziej obarczane konotacjami historycznymi. Spowoduje to zupełnie swobodne i zamienne używanie terminów „organizacja pozarządowa” i „organizacja społeczna”.

W polskiej terminologii trzeciego sektora często spotyka się także takie określenia, jak „organizacje filantropijne” czy „charytatywne”, które często kojarzą się jednak tylko z działalnością filantropijną Kościoła oraz osób prywatnych. D. Ilczuk<sup>45</sup> proponuje używać dla organizacji pozarządowych terminu „instytucja społecznie użyteczna”. Wydaje się on jednak nieściśły, gdyż pojęcie „instytucja” nie jest precyzyjne w odniesieniu do organizacji pozarządowych w ujęciu socjologicznym.

W Polsce po 1989 roku pojawił się termin „organizacje obywatelskie”, sugerujący opozycyjność tego określenia w stosunku do pojęcia „organizacja spo-

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 231–234.

<sup>41</sup> J.J. Wygnański, *Dlaczego warto mówić o organizacjach pozarządowych*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla organizacji pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1992, ss. 47–95.

<sup>42</sup> K. Sadowska, *Organizacje pozarządowe w Polsce okresu przelomu*, [w:] *Partycypacja obywatelska w życiu społeczności lokalnej. Stan, bariery, rekomendacje*, (red.) G. Praweńska-Skrzypek, *Studia i analizy FMRD*, Kraków 1996, ss. 146–158.

<sup>43</sup> M. Granat (red.), *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000.

<sup>44</sup> Ustawa o pomocy społecznej, Ustawa o ochronie środowiska i inne.

<sup>45</sup> D. Ilczuk, Wstęp do tłumaczenia: L.M. Salamon, *op. cit.*

łeczna”, jak również kojarzący się bezpośrednio ze społeczeństwem obywatelskim. Jednak jego rozpowszechnienie nie jest tak duże, na jakie ten termin zasługuje. Równocześnie odnosi się wrażenie, że najczęściej stosuje się go w odniesieniu do małych, lokalnych organizacji. Szkoda jednak, że termin ten nie upowszechnił się na równi z pojęciem „organizacje pozarządowe”. Jest semantycznie „bezpieczniejszy”, nie stawia bowiem organizacji z nazwy w opozycji do sektora publicznego.

Kłopoty terminologiczne dotyczące organizacji pozarządowych wynikają także z różnic pomiędzy organizacjami w poszczególnych krajach, jak również z mnogości organizacyjnych form. Trudno bowiem teoretykom trzeciego sektora porównywać do siebie małe kluby, funkcjonujące w jednej dzielnicy dużego miasta, do olbrzymich stowarzyszeń międzynarodowych, ogarniających swymi celami wiele krajów. Stąd biorą się takie określenia, jak CBOs (*community based organizations*) – czyli organizacje powstałe i działające w lokalnych społecznościach, GROs (*grassroots organizations*), organizacje zakładane oddolnie, o zasięgu lokalnym, SHOs (*self-help organization*) – organizacje samopomocowe czy wreszcie INGOs (*international NGOs*) – olbrzymie organizacje ponadnarodowe.

Kłopoty terminologiczne nie zostaną prawdopodobnie w najbliższym czasie rozwiązane. Wraz z powstawaniem nowych form organizacyjnych, będących skutkiem współpracy międzysektorowej, konieczne będzie wprowadzenie nowych nazw, gdyż terminy „GONGO” czy „DONGO” nie będą odpowiadać stanowi faktycznemu. Dodatkowo dziedzictwo historyczne i uwarunkowania polityczno-ekonomiczne także nie sprzyjają terminologicznej zgodności. W przypadku polskich organizacji pozarządowych, z racji postępującej profesjonalizacji, należałoby dokonywać terminologicznego rozróżnienia pomiędzy organizacjami małymi, działającymi siłami swych członków lub wolontariuszy, od organizacji dużych, zatrudniających sztaby pracowników. Być może wyróżnienie odpowiednio dla nich terminów: „organizacje ochotnicze” i „agencje pozarządowe” byłoby dobrym rozwiązaniem.

Podsumowując, można stwierdzić, iż zamienne stosowanie terminów: organizacja pozarządowa, NGO, organizacja *non profit*, organizacja dobrowolna nie jest metodologicznym błędem, pomimo częstych różnic i niejasności w interpretacji pojęć w literaturze anglo-amerykańskiej. W niniejszej publikacji zamiennie stosuje się terminy: organizacja pozarządowa, organizacja trzeciego sektora, organizacja dobrowolna, unika się jednak określenia organizacja *non profit* (chyba że w tłumaczeniu pojęć i koncepcji anglojęzycznych), uznając, iż jest on raczej obcy polskiej terminologii i tradycji.

### 1.3. KLASYFIKACJA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Dokonując przeglądu literatury dotyczącej różnorodnych typologii organizacji pozarządowych, na wstępie należy zwrócić uwagę na ich historyczny kontekst i pochodzenie. Wiele z nich, jak twierdzą M. Turner i D. Hulme, ma bardzo głębokie korzenie historyczne; działając w społecznościach lokalnych (jak

choćby krakowskie Bractwo Kurkowe) i ewoluując przez wieki, funkcjonują do dziś; inne mają swe korzenie w okresie kolonialnym (Caritas)<sup>46</sup>. Ostatnie dwie dekady to, zdaniem tych autorów, okres powstawania organizacji pozarządowych w krajach rozwijających się – bądź jako agendy większych organizacji, mających swe centra w krajach rozwiniętych, bądź jako oddolne inicjatywy szczególnie zorientowane na rozwój społeczno-ekonomiczny. W Polsce mamy organizacje sięgające korzeniami XIX wieku oraz wiele innych mających swe korzenie w czasach PRL.

Istnieje wiele typologii organizacji pozarządowych. Dyskusja nad klasyfikacją tych organizacji toczy się od lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia i jest ściśle związana z określeniem rozmiarów organizacji trzeciego sektora, jak również z usystematyzowaniem terminologii<sup>47</sup>.

H. Hansmann klasyfikuje organizacje *non profit* według źródeł ich dochodów oraz sposobów kierowania i kontroli<sup>48</sup>. Organizacje, które pozyskują swoje środki z darowizn, nazywa dotacyjnymi (my powinniśmy je nazywać charytatywnymi) („*donative*” *nonprofits*), te natomiast, które pozyskują środki wyłącznie bądź szczególnie ze sprzedaży dóbr i usług, nazywa handlowymi (*commercial nonprofits*). Organizacje, w których największa kontrola (siła wyboru zarządu) spoczywa w rękach „patronów” organizacji, czyli tych, którzy mają największy wpływ na źródła dochodów, nazywa „organizacjami wzajemnego interesu” (w Polsce określa się je jako organizacje samopomocowe) (*mutual nonprofits*). Te organizacje, które same wyłaniają sobie ciała zarządcze, nazywa przedsiębiorczymi (*entrepreneurial nonprofits*). Ta klasyfikacja pozwala na wyróżnienie czterech typów organizacji (tabela 3).

Tabela 3. Klasyfikacja organizacji pozarządowych według źródeł dochodów oraz sposobów kierowania i kontroli

	Organizacje wzajemne, samopomocowe ( <i>mutual nonprofit</i> )	Organizacje przedsiębiorcze ( <i>entrepreneurial nonprofit</i> )
Organizacje dotacyjne/charytatywne ( <i>donative nonprofit</i> )	Organizacje charytatywno-samopomocowe	Organizacje charytatywno-przedsiębiorcze
Organizacje handlowe ( <i>commercial nonprofit</i> )	Organizacje handlowo-pomocowe	Organizacje handlowo-przedsiębiorcze

Źródło: opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie: H. Hansmann, *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [in:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987, p. 28.

<sup>46</sup> M. Turner, D. Hulme, *Governance, Administration and Development, Making the State Work*, MacMillan Press Ltd, 1997, pp. 200–219.

<sup>47</sup> A.C. Vakil, *op. cit.*

<sup>48</sup> H. Hansmann, *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [in:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987, pp. 27–42.

Analizując typologie organizacji pozarządowych, należy wspomnieć o continuum NGOs, prezentowanym przez M. Turnera i D. Hulma<sup>49</sup>. Organizacje pozarządowe tworzą według tych autorów – pewien ciąg, w zależności od zasięgu ich działania. W ten sposób wyróżnia się 3 rodzaje organizacji: międzynarodowe organizacje pozarządowe (*international NGOs*, czyli INGOs), „pośrednie” organizacje pozarządowe (*intermediate NGOs*), które działają tylko na terenie jednego kraju lub regionu, oraz tak zwane *grassroots organization* (GROs), które zajmują najniższy poziom w tym continuum, działając tylko na jakimś niewielkim obszarze (część miasta, gmina). Według M. Turnera i D. Hulma zasadą continuum jest wspieranie przez organizacje największe, te z najwyższego poziomu, organizacji na niższym poziomie<sup>50</sup>.

Najpopularniejszym ostatnio sposobem klasyfikacji organizacji trzeciego sektora jest klasyfikacja według obszaru działania i „aktywności ekonomicznej” (Międzynarodowa Klasyfikacja Organizacji Pozarządowych) L. Salomona i H. Anheiera<sup>51</sup>. Według tej klasyfikacji, organizacje pozarządowe można podzielić na 12 grup<sup>52</sup>:

1. Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby).
2. Edukacja i badania naukowe (szkoły, szkoły wyższe, badania medyczne, nauka i inne).
3. Zdrowie i jego ochrona.
4. Usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne).
5. Środowisko (ochrona środowiska naturalnego, kontrola zanieczyszczeń, opieka nad zwierzętami).
6. Rozwój i mieszkalnictwo (rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój lokalny, zatrudnienie, szkolenia, bezrobocie, mieszkalnictwo).
7. Prawo, obrona prawa, polityka (organizacje reprezentujące grupy społeczne, stowarzyszenia obywatelskie, mniejszości narodowe, pomoc ofiarom przemocy i inne oraz partie polityczne).
8. Organizacje pośredniczące, filantropijne i wspierające działalność wolontariuszy (fundacje udzielające dotacji, organizacje wspierające inne, działające w konkretnym celu).
9. Działalność międzynarodowa (pomoc humanitarna, programy wymiany, organizacje walczące o prawa człowieka).
10. Religia (organizacje religijne).
11. Działalność gospodarcza, związki zawodowe (organizacje pracodawców, związki zawodowe, stowarzyszenia zawodowe).
12. Pozostałe organizacje.

---

<sup>49</sup> M. Turner, D. Hulme, *op. cit.*, pp. 200–219.

<sup>50</sup> *Ibidem*.

<sup>51</sup> L.M. Salomon, H.K. Anheier, *op. cit.*

<sup>52</sup> Można porównać również w: M. Hudson, *Bez zysków i strat...*, *op. cit.*

Szczególnie istotną klasyfikację, zwłaszcza z punktu widzenia zarządzania organizacjami pozarządowymi, przytacza M. Hudson, dzieląc je według następujących kryteriów<sup>53</sup>:

- celów organizacji,
- głównych źródeł pozyskiwania środków finansowych służących realizacji celów,
- składu ciała zarządzającego (rady, zarządu).

Klasyfikacja ze względu na cel organizacji, dokonana przez C. Handy<sup>54</sup>, dzieli organizacje na samopomocowe, świadczące usługi i lobbingowe. Organizacje samopomocowe to takie, które powstały wokół jakiegoś problemu dzięki entuzjazmowi swoich twórców i których celem jest wzajemna pomoc. Są to kluby, stowarzyszenia anonimowych alkoholików, rodzin dzieci chorych na rzadką chorobę; najczęściej mają stosunkowo małą liczbę członków. Organizacje świadczące usługi są większe, zinstytucjonalizowane, ich główny cel koncentruje się wokół dostarczania usług wybranym grupom społecznym. Organizacje lobbingowe to takie, które prowadzą kampanie na rzecz jakiegoś celu, usiłując wpływać na ośrodki władzy. Pewne organizacje mogą należeć jednocześnie do wszystkich kategorii i – jak zauważa C. Handy – każdy rodzaj organizacji wymaga innych sposobów zarządzania. Co ciekawe, L.M. Salamon dzieli organizacje pozarządowe (wykluczając kongregacje polityczne i religijne) tylko na dwa rodzaje: świadczące usługi publiczne i świadczące usługi dla swoich członków<sup>55</sup>. Innymi słowy, dzieli organizacje działające w interesie społecznym (*public benefit*) lub wzajemnym (*mutual benefit*)<sup>56</sup>. Jednak nietrudno zgodzić się z C. Handy, która twierdzi, iż wiele organizacji ma charakter zarówno *public*, jak i *mutual*. Dobrym przykładem na gruncie polskim są chociażby stowarzyszenia pomocy dzieciom i rodzinom cierpiącym na ciężkie choroby, w których to rodzice i ludzie związani emocjonalnie z tą grupą osób świadczą pomoc dzieciom. Czy jest to interes tylko wzajemny? Oczywiście, że nie, gdyż w poważny sposób ograniczają społeczne skutki izolacji i odrzucenia chorych dzieci i ich rodzin, jak również odciażają instytucje publiczne, które winny sprawować nad nimi opiekę.

Organizacje pozarządowe można także podzielić ze względu na źródła finansowania ich działalności. Można wyróżnić organizacje:

- czerpiące dochody ze sprzedaży usług i towarów (samofinansujące się),
- pozyskujące dochody z dotacji, kontraktów i grantów, czyli wpływów pochodzących z instytucji publicznych,
- pozyskujące dochody z darowizn i zbiórek pieniędzy, czyli takich, które pochodzą od indywidualnych darczyńców i z sektora komercyjnego,

<sup>53</sup> M. Hudson, *op. cit.*

<sup>54</sup> C. Handy, *Types of Voluntary Organizations*, [in:] *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, J. Batsleer, C. Cornforth, R. Payton (ed.), Addison-Wesley Publishing Company, 1992, pp. 13–19.

<sup>55</sup> L.M. Salamon, *op. cit.*

<sup>56</sup> M. Turner, D. Hulme, *op. cit.*

- korzystające ze składek członkowskich – też rodzaju samofinansowania, ale nie tak kontrowersyjnego jak sprzedaż usług<sup>57</sup>.

W przypadku powyższej klasyfikacji należy zauważyć, iż większość organizacji pozyskuje środki do realizacji swych celów z kilku źródeł. Im większa zależność od jednego źródła finansowania oraz im większe obwarowanie finansowania różnymi rygorami, tym różnorodniejsze sposoby zarządzania organizacją i większa swoboda strategiczna. Uzależnienie od jednego źródła finansowania powoduje duże zagrożenie utraty wolności i niezależności organizacji.

Klasyfikując organizacje pozarządowe, można dokonać także typologii ludzi zaangażowanych w ich działalność. Takiego podziału dokonał M. Hudson, dzieląc członków na zarządzających organizacją, czyli członków rad i zarządów. Kryterium podziału były motywacje. Najczęściej, według M. Hudsona, dzieli się członków zarządów na trzy grupy, przy czym każda z nich ma inne oczekiwania w zakresie funkcjonowania organizacji jako całości oraz sposobów funkcjonowania zarządów<sup>58</sup>. Są to:

- eksperci (członkowie wnoszący ze sobą wiedzę, doświadczenie i profesjonalizm w dziedzinie, w której działa organizacja),
- użytkownicy usług (którzy wstąpili do organizacji po to, aby skorzystać z jej usług, a w zarządzie najczęściej zaistnieli jako przedstawiciele grona członków),
- entuzjaści (bardzo zaangażowani w działalność organizacji, o władnięci idea i celami, które realizuje organizacja).

Powyższą typologię można przenieść także na wszystkich członków organizacji (w przypadku organizacji o charakterze korporacyjnym). Jednocześnie klasyfikacja ta jest niejasna, gdyż często eksperci mogą być zarówno pasjonatami, jak i użytkownikami usług organizacji. Ponadto trudno jednoznacznie wskazać członków zarządów i organizacji kierujących się tylko jednym rodzajem motywacji.

Warto przytoczyć także polską typologię organizacji pozarządowych, zaproponowaną przez Z. Lasocika<sup>59</sup>, który dzieli organizacje ze względu na profil aktywności:

- organizacje samopomocowe,
- organizacje opiekuńcze (świadczące usługi grupom potrzebującym),
- organizacje przedstawicielskie (reprezentujące interesy pewnych grup społecznych, określonych społeczności),
- organizacje mniejszości,
- organizacje tworzone *ad hoc* (do przeprowadzenia jakiejś akcji),
- organizacje hobbystyczno-rekreacyjne,

---

<sup>57</sup> O tej kontrowersyjności w kwestii samofinansowania będzie mowa w następnych rozdziałach.

<sup>58</sup> M. Hudson, *op. cit.*

<sup>59</sup> Z. Lasocik, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych, BORDO, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, 1994.

- organizacje zadaniowe (realizujące określone zadania),
- organizacje tradycyjne (mające szeroką formułę działalności).

Wydaje się jednak, że powyższy podział organizacji trzeciego sektora jest nietrafny i niejasny. Łączy on klasyfikację pól działalności (zresztą niekompletną, brak bowiem wzmianki na temat organizacji ekologicznych czy działających na rzecz ochrony praw człowieka) i ogólnych celów organizacji. Czy organizacje przedstawicielskie nie są zarazem organizacjami mniejszościowymi?

A.C. Vakil zwraca uwagę na brak porozumienia co do klasyfikacji organizacji pozarządowych w literaturze przedmiotu pomimo wzrostu znaczenia tych organizacji jako jednego z głównych aktorów współczesnych społeczeństw<sup>60</sup>. Dla niektórych problemy z taksonomią organizacji trzeciego sektora wydają się mało istotne, jednakże brak spójnych koncepcji dotyczących podstaw, rozmiarów i klasyfikacji organizacji pozarządowych może być problemem w zrozumieniu znaczenia tych organizacji we współczesnym świecie<sup>61</sup>. Po pierwsze dlatego, że określenie roli i znaczenia organizacji pozarządowych wydaje się niemożliwe, bez definicji podstawowych jednostek analizy. Po drugie, empiryczne badania nad organizacjami trzeciego sektora są podstawą pewnego uogólnienia i klasyfikacji NGOs. Brak porozumienia co do definicji i taksonomii tych organizacji jest zarówno teoretycznym, jak i empirycznym problemem w środowiskach naukowych. Dla praktyków zarządzania organizacjami pozarządowymi konsekwencją braku taksonomii są trudności z transferem doświadczeń. Niektóre klasyfikacje i wynikające z nich strategie działania mogłyby być stosowane do różnych form organizacyjnych. Z punktu widzenia problematyki zarządzania organizacjami pozarządowymi najistotniejsze są jednak klasyfikacje ze względu na cele i kierunek działania organizacji. Inaczej bowiem rozwijają się organizacje samopomocowe, inaczej też są i powinny być zarządzane. Skupienie się na realizacji potrzeb swych członków wymaga bardzo skutecznych sposobów pozyskiwania środków finansowych (wydaje się, iż są one trudniejsze do osiągnięcia niż w przypadku organizacji świadczących usługi na zewnątrz organizacji). Organizacje świadczące usługi powinny się koncentrować na jakości i efektywności proponowanych usług, czyli silniej skupiać się na celach organizacji. Organizacje lobbingsowe powinny natomiast w swym działaniu szczególnie koncentrować się na wizerunku organizacyjnym, gdyż od tego w głównej mierze zależy ich skuteczność.

---

<sup>60</sup> A.C. Vakil, *op. cit.*

<sup>61</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier, *op. cit.*

## 1.4. ROZMIARY TRZECIEGO SEKTORA NA ŚWIECIE

L.M. Salamon i H.K. Anheier (1999) w swoich porównawczych badaniach nad sektorem pozarządowym na świecie<sup>62</sup> stwierdzili, iż sektor ten stanowi wyrażną siłę ekonomiczną w badanych krajach (pomijając ich znaczenie polityczne i społeczne)<sup>63</sup>. Wkład organizacji trzeciego sektora w światowy produkt krajowy brutto stanowi 4,6% – około 1,1 biliona dolarów. Gdyby wszystkie organizacje pozarządowe w 22 badanych krajach potraktować jako osobną gospodarkę, to znalazłaby się ona na 8. miejscu w świecie<sup>64</sup>. NGOs w badanych krajach zatrudniają blisko 19 milionów pełnoetatowych pracowników (podczas gdy największe firmy w badanych krajach zatrudniały 3,3 miliona pracowników), co stanowi około 5% ogółu całego etatowego zatrudnienia poza rolnictwem w tych krajach, 10% całego zatrudnienia w sektorze usług oraz 27% pełnego, etatowego zatrudnienia w sektorze publicznym. Około 28% populacji tych krajów poświęca swój czas dla organizacji trzeciego sektora jako wolontariusze (co przekłada się na 10,6 miliona pełnoetatowych pracowników), co wraz z pracownikami najemnymi daje liczbę 29,6 mln. Gdyby zsumować pracę wolontariuszy i pracowników, to zatrudnienie w trzecim sektorze sięga 7% zatrudnienia poza rolnictwem, 14% zatrudnienia w usługach oraz 41% zatrudnienia w sektorze publicznym. Jest to więc sektor ogromny i rosący w siłę. Jednak jego rozmiary są różne w różnych rejonach świata. Najsilniej rozwinięty jest w Europie Zachodniej i USA oraz innych krajach najbardziej rozwiniętych na świecie, zdecydowanie słabiej w Ameryce Łacińskiej i Europie Środkowo-Wschodniej.

O zwiększaniu się roli organizacji trzeciego sektora, szczególnie w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, świadczy również znaczny wzrost zatrudnienia w sektorze w stosunku do całkowitego wzrostu zatrudnienia w gospodarce. Rozmiary polskiego trzeciego sektora zostaną przedstawione w następnym rozdziale.

## 1.5. SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE I ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Analizując terminologię, typologię i rozmiary trzeciego sektora, nie należy zapominać o podstawowym kontekście, w jakim należy rozumieć organizacje pozarządowe, czyli o społeczeństwie obywatelskim. Termin ten, można by rzec, jest na ustach wszystkich: polityków, socjologów, ekonomistów, prawników. Używa się go często w zestawieniu ze zmianami, jakie zaszły w sferze politycznej, społecznej i ekonomicznej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, a tak-

---

<sup>62</sup> Porównawcze badania objęły 22 kraje: Ameryki Łacińskiej (Argentyna, Peru, Brazylia, Kolumbia, Meksyk), Europy Środkowo-Wschodniej (Czechy, Węgry, Słowacja, Rumunia), Europy Zachodniej (Holandia, Niemcy, Hiszpania, Irlandia, Belgia, Austria, Francja, Finlandia, Wielka Brytania) oraz inne kraje rozwinięte (USA, Japonia, Izrael i Australia).

<sup>63</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*

<sup>64</sup> Za USA, Japonią, Chinami, Niemcami, Francją, Wielką Brytanią i Włochami, a przed Brazylią, Rosją, Hiszpanią i Kanadą.



że jako ideału, wzorca, do którego mają doprowadzić wciąż trwające procesy transformacji. Należy zauważyć, że termin „społeczeństwo obywatelskie” ma wiele definicji, często spornych i wykluczających się. A. Norton, nazywając społeczeństwo obywatelskie znakiem wolnego społeczeństwa, twierdzi, że stanowi ono zarazem jego ochronę<sup>65</sup>.

Chociaż korzeni pojęcia społeczeństwa obywatelskiego możemy doszukiwać się już w *Polityce* Arystotelesa, pierwsze nowożytne koncepcje dotyczące społeczeństwa obywatelskiego pojawiły się w XVII wieku. Dla J. Locke’a podstawą ładu społeczno-politycznego była umowa społeczna. Na jej podstawie ludzie jako istoty społeczne, dzięki osiągnięciu wyższych poziomów współdziałania, tworzą społeczeństwo obywatelskie<sup>66</sup>. Jego poglądy kształtowały wzory myślenia politycznego w XVIII i XIX wieku. Późniejsza koncepcja społeczeństwa obywatelskiego G.W.F. Hegla, jak pisze Z. Kowalewski<sup>67</sup>, była antytezą wobec rodziny i państwa, kształtującą indywidualność i prywatność, jak również wprowadzającą do życia gospodarczego.

Paradygmat społeczeństwa obywatelskiego, jako osobnej sfery aktywności społecznej, na przełomie XVIII i XIX wieku przybrał dwie różne formy. Pierwsza z nich miała swe źródło w rewolucji francuskiej, kiedy to termin „społeczeństwo obywatelskie” odnoszono do elit uprzywilejowanych i kleru<sup>68</sup>. Według J.J. Rousseau, społeczeństwo obywatelskie było przyczyną powstawania antagonizmów społecznych<sup>69</sup>.

Druga koncepcja, anglo-amerykańska, uznaje społeczeństwo obywatelskie za źródło indywidualnych praw i wolności, wymagających ochrony państwa. Zresztą już konserwatywni myśliciele, tacy jak E. Burke w XVIII wieku, idealizowali społeczeństwo obywatelskie jako sferę porozumień niezależnych od państwa. Stąd E. Burke, zwalczając rewolucję francuską, popierał amerykańską (w Ameryce bowiem oprócz walki o niepodległość stawiano sobie za cel umocnienie niezależności obywatelskiej), zwracając uwagę na rozwój społeczeństwa obywatelskiego w średniowieczu, na mnogość życia korporacyjnego i kupieckiego<sup>70</sup>.

Współczesna koncepcja społeczeństwa obywatelskiego opiera się właśnie na anglo-amerykańskim punkcie widzenia. C. Warkentin definiuje społeczeństwo obywatelskie jako dziedzinę życia społecznego, która powstaje w dużej mierze samorzutnie, która jest dobrowolna, samofinansująca się, niezależna od państwa

<sup>65</sup> A. Norton, *Civil society the middle way*, IPA Review, Vol. 44, No. 3, 1991, pp. 50–54.

<sup>66</sup> J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, cz. 1, PWN, Warszawa 1983, s. 85.

<sup>67</sup> Z. Kowalewski, *Społeczeństwo obywatelskie w doświadczeniu historycznym*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1991.

<sup>68</sup> L.M. Salamon, *The Nonprofit Sector and Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance?*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, 2001.

<sup>69</sup> Z. Kowalewski, *op. cit.*

<sup>70</sup> J. Karpiński, *Między jednostką a państwem*, [w]: *Kształcenie obywatelskie. Wybór tekstów dla nauczycieli*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 1996, s. 202–207.

i ograniczona przez reguły prawne<sup>71</sup>. W tym świetle, jak twierdzi L. Diamond, obywatele to ludzie działający zbiorowo w sferze publicznej, wyrażający swoje pasje, interesy i ideały, wymieniający informacje, realizujący wspólne cele, kierujący swe żądania do państwa oraz kontrolujący odpowiedzialność urzędników<sup>72</sup>.

M. Perez-Diaz uważa, że społeczeństwo obywatelskie jest zespołem instytucji społeczno-politycznych, na które składają się: władze państwowe (ograniczone i odpowiedzialne w stosunku do społeczeństwa), przepisy prawne, sfera publiczna, w której skład wchodzi obywatele, gospodarka rynkowa oraz organizacje dobrowolne<sup>73</sup>. Ta definicja wydaje się jednak całkowicie niezgodna z zasadą, którą jest umiejscowienie społeczeństwa obywatelskiego poza działaniami rynku i państwa, jak również z pojęciem instytucji jako takiej. Świadczy jednak o niezgodności w definicjach i wielości spojrzeń na zjawisko, jakim jest społeczeństwo obywatelskie.

A. Hadenius i F. Ugglą<sup>74</sup> oraz R.H. DeHoog i L. Racanska<sup>75</sup>, podobnie J. Karpiński<sup>76</sup>, traktują społeczeństwo obywatelskie (*civil society*) jako pewnego rodzaju przestrzeń społeczną, przestrzeń aktywności zawartą pomiędzy państwem a indywidualnym obywatelem (uściślając – między rodziną lub kręgami rodzinno-przyjacielskimi). Aktywność ta ma zorganizowaną i zbiorową formę obejmującą wiele stowarzyszeń obywatelskich, religijnych, politycznych, społecznych i ekonomicznych oraz sieci powiązań i relacji. Istnienie sieci obywatelskich powiązań najczęściej przeciwstawia się procesom atomizacji i alienacji jednostki w masowym społeczeństwie, atrofii więzi moralnych<sup>77</sup> czy tego, co E.C. Banfield nazywa „amoralnym familizmem”<sup>78</sup>. Innymi słowy, tam, gdzie grupa osób organizuje swoje działania dla wspólnego celu, najpełniej manifestuje się społeczeństwo obywatelskie. Szerokie spektrum organizacji, będących osią społeczeństwa obywatelskiego, przejawia się w istnieniu małych, niesformalizowanych organizacji, lokalnych grup organizowanych *ad hoc*, formalnych

<sup>71</sup> C. Warkentin, *Framing Global Civil Society: NGOs and the Politics of Transnational Activity*, Working Paper Series, The Nonprofit Research Found, The Aspen Institute, 2000.

<sup>72</sup> L. Diamond, *Toward democratic consolidation*, Journal of Democracy, Vol. 5, 1994, pp. 4–17.

<sup>73</sup> Cytuję za: D. Ilczuk, *Cultural Citizenship Civil Society and Cultural Policy in Europe*, Boekman's Studies Circle, Amsterdam 2001.

<sup>74</sup> A. Hadenius, F. Ugglą, *Making Civil Society Work, Promoting Democratic Development: What Can States and Donors Do*, World Development, Vol. 24, No. 10, 1996, pp. 1621–1639.

<sup>75</sup> R.H. DeHoog, L. Racanska, *Democratization, Civil Society, and Nonprofits: Comparing the Czech and Slovak Republics*, Working Paper Series, The Nonprofit Research Found, The Aspen Institute, 2001.

<sup>76</sup> J. Karpiński, *op. cit.*

<sup>77</sup> P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych. Zaufanie, lojalność, solidarność*, Studia Socjologiczne, Nr 4 (147), 1997, s. 5–19.

<sup>78</sup> Cytuję za: E. Tarkowska, J. Tarkowski, *Social Disintegration in Poland: Civil society or Amoral Familism?*, Telos, Issue 89, 1991, pp. 103–111.

zrzeszeń, opartych na lokalnych społecznościach oraz tych największych, o zasięgu narodowym. W społeczeństwie obywatelskim mieszczą się zarówno te organizacje, które działają w interesie swoich członków, jak i te, które świadczą usługi, a także organizacje o międzynarodowej sieci powiązań (*global civil society*). R. Dahrendorf nazywa tę mnogość organizacji „kreatywnym chaosem”<sup>79</sup>. Organizacje te to sfera społeczna istnienia społeczeństwa obywatelskiego, oprócz ruchów społecznych i akcji obywatelskich.

J. Kochanowicz traktuje społeczeństwo obywatelskie znacznie szerzej<sup>80</sup>. Według niego, jest to przestrzeń publiczna, pozostawiona swobodnym zrzeszeniom, ale także zespół powiązań i zależności, zbudowanych na rzecz rodziny, wiary, zainteresowań czy ideologii<sup>81</sup>. Ten zespół powiązań i relacji oparty jest na takich cechach społeczności, jak: otwartość na nowe idee oraz otoczenie, poczucie odpowiedzialności zbiorowej, solidarności, lojalności, czyli powtarzając za R. Putnamem: (...) *kapitał społeczny w postaci norm wzajemności i sieci obywatelskiego zaangażowania (civil capacity)*<sup>82</sup>. W sferze politycznej społeczeństwo obywatelskie to zaufanie do liderów życia społeczno-gospodarczego, uczestnictwo w wyborach samorządowych i parlamentarnych. W sensie ekonomicznym społeczeństwo obywatelskie to postawy przedsiębiorcze, skłonność do podjęcia ryzyka gospodarczego, tworzenie sieci kooperacyjnych, grup kapitałowych, opartych na wzajemnym zaufaniu. Podobnie dla R. Dahrendorfa niezbędnym elementem tworzenia społeczeństwa obywatelskiego są rdzenne, małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>83</sup>. Również A. Siciński definiuje społeczeństwo obywatelskie jako grupę ludzi powiązanych różnego rodzaju więzami społecznymi, charakteryzujące się aktywnością jego obywateli w różnych sferach życia publicznego, otwarte na innowacje<sup>84</sup>. Dodatkowo A. Siciński zwraca uwagę na niehierarchiczność tych powiązań.

Jedną z najciekawszych i najpełniejszych definicji społeczeństwa obywatelskiego, sytuujących rolę i relację organizacji pozarządowych i społeczeństwa obywatelskiego, jest definicja H.K. Anheiera i L. Carlson, opracowana w Centrum Społeczeństwa Obywatelskiego przy London School of Economics. Społeczeństwo obywatelskie jest, według tych autorów, sferą instytucji, organizacji i indywidualnych osób, ulokowanych pomiędzy rodziną, państwem i rynkiem, w których ludzie zrzeszają się dobrowolnie, by rozwijać i osiągać wspólne inte-

---

<sup>79</sup> R. Dahrendorf, *The Road to Freedom: Political and Economic Reform, Civil Society and Ideological Vacuum in Eastern Europe*, European Business Journal, 1991, pp. 19–24.

<sup>80</sup> J. Kochanowicz, *Kapitalizm i społeczeństwo obywatelskie*, [w:] *Kształcenie obywatelskie. Wybór tekstów dla nauczycieli*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 1996, s. 305–312.

<sup>81</sup> *Ibidem*.

<sup>82</sup> R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków oraz Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

<sup>83</sup> R. Dahrendorf, *op. cit.*

<sup>84</sup> A. Siciński, *O idei społeczeństwa obywatelskiego*, Wiedza i Życie, nr 6, 1996.

resy i cele<sup>85</sup>. Relacje między nimi są wzajemne i silne. Dla H.K. Anheiera i L. Carlson instytucjami tworzącymi społeczeństwo obywatelskie są: wolność słowa, prasy, zgromadzeń i zrzeszania się; reguły prawa i istnienie procesu legislacyjnego; demokratyczne procedury, prawa człowieka, obywatelstwo; niezależne media; dobroczynność oraz odpowiedzialność i przejrzystość. Organizacje tworzące społeczeństwo obywatelskie to stowarzyszenia i inne organizacje pozarządowe dostarczające usług bądź świadczące samopomoc, ruchy społeczne, kluby osiedlowe i inne. Tworzą one swoistą infrastrukturę społeczeństwa obywatelskiego. Trzeci element społeczeństwa obywatelskiego – według analizy K. Anheiera i L. Carlson – to ludzie, czyli wolontariusze, członkowie stowarzyszeń i klubów, przywódcy i kierownicy organizacji pozarządowych oraz beneficjanci usług organizacji.

Na zakończenie rozważań na temat społeczeństwa obywatelskiego i jego organizacji należy podkreślić, iż warunkiem funkcjonowania tego społeczeństwa jest zagwarantowanie ze strony państwa wolności stowarzyszania się i wolności słowa oraz ustalenie prawnych form rozwiązywania konfliktów i mediacji. Ze strony społeczeństwa obywatelskiego tym warunkiem jest organizowanie się według prawnych zasad działania, opierając się na grupach interesu, które charakteryzuje pluralizm, a najwyższym dobrem jest społeczeństwo jako całość<sup>86</sup>, innymi słowy: dobro publiczne.

Analizując definicje społeczeństwa obywatelskiego w świetle jego związków z organizacjami pozarządowymi, należy zauważyć, że dla niektórych badaczy termin ten oznacza istnienie szerokiego spektrum tych organizacji, inni zaś widzą społeczeństwo obywatelskie w szerszej perspektywie: politycznej, ekonomicznej i społecznej, traktując organizacje pozarządowe jako jeden z jego elementów, główny – ale nie jedyny. Warto wskazać dla kontrastu, czym społeczeństwo obywatelskie nie jest, cytując K. Anheiera i L. Carlson<sup>87</sup>: otóż nie jest synonimem społeczeństwa jako całości, nie można go utożsamiać z trzecim sektorem będącym jego częścią (!), podzbiorem, nie obejmuje rynku i jego firm oraz instytucji państwowych, jak również rodziny. Społeczeństwo obywatelskie, jako bufor pomiędzy państwem a rynkiem hamujący ekspansję każdego z nich, jest – jak wynika z powyżej przytoczonych definicji – terminem nie do końca uzgodnionym. Jasno i precyzyjnie można powiedzieć jednak, że organizacje pozarządowe są integralnym i ściśle powiązanim z innymi elementem społeczeństwa obywatelskiego.

---

<sup>85</sup> H.K. Anheier, L. Carlson, *Civil Society: What It Is, and How to Measure It*, Civil Society Briefing, No 3, Centre for Civil Society, London School of Economics, 2002.

<sup>86</sup> J. Frentzel-Zagórska, *Civil Society in Poland and Hungary*, *Soviet Studies*, Vol. 42, No. 4, 1990, pp. 759–778.

<sup>87</sup> H.K. Anheier, L. Carlson, *op. cit.*

## 1.6. DEMOKRACJA A ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

V. Havel, wieloletni prezydent Republiki Czeskiej, stwierdził kiedyś, że demokracja i społeczeństwo obywatelskie to dwie strony tego samego medalu<sup>88</sup>. Czy jest tak rzeczywiście? L. Balcerowicz<sup>89</sup> twierdzi, że demokracji nie należy mylić z pojęciem „społeczeństwa obywatelskiego”, demokracja idzie w parze ze społeczeństwem obywatelskim, ale społeczeństwo obywatelskie istniało w niektórych krajach Europy Zachodniej już w XIX wieku, a nawet wcześniej, w epoce monarchii absolutnych. Dla L. Balcerowicza demokracja jest połączeniem trzech mechanizmów: demokracji jako szczególnego sposobu wyłaniania i odwoływania rządzących, społeczeństwa obywatelskiego i państwa prawa. Demokracja nie może istnieć bez tych dwóch mechanizmów, ale owe mechanizmy mogą w pewnych warunkach i okolicznościach istnieć bez demokracji. Podobnie twierdzi L. Diamond, według którego konsolidacja demokracji nie jest możliwa bez silnego społeczeństwa obywatelskiego<sup>90</sup>.

Inni badacze, jak L.M. Salamon, również nie uznają twierdzenia, że organizacje pozarządowe idą w parze z demokracją, za aksjomatyczne. Autor ten przedstawia trzy sprzeczne poglądy na stosunki pomiędzy demokracją a organizacjami trzeciego sektora<sup>91</sup>. Pierwszy z nich, konwencjonalny, uznaje społeczeństwo obywatelskie za warunek wstępny demokracji, drugi, że organizacje trzeciego sektora są przeszkodą w formowaniu demokracji<sup>92</sup> i ostatni, że owe organizacje są całkowicie obojętne w odniesieniu do demokracji.

Jeśli spojrzymy na organizacje pozarządowe tylko jako na świadczące usługi (nie postrzegając ich jako organizacji popierających bądź realizujących pewne społeczne interesy), stopniowo ograniczające swą działalność do pewnych biu-

---

<sup>88</sup> Cytuję za: E. Kemp, *Polskie fundacje i stowarzyszenia w perspektywie europejskiej*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1996, s. 27–31.

<sup>89</sup> L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*. Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.

<sup>90</sup> L. Diamond, *op. cit.*

<sup>91</sup> L.M. Salamon, *The Nonprofit Sector and Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance?*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, 2001.

<sup>92</sup> Szczególnie jest to widoczne, jak pisze L.M. Salamon, we Francji, gdzie od czasów rewolucji francuskiej społeczeństwo obywatelskie i jego organizacje były widziane jako instrument elitarnych przywilejów, bariera dla rozwoju wolności i wyrażania ogólnej woli społecznej. Według tegoż autora, do dziś we Francji postrzega się organizacje pozarządowe jako przedstawicieli pewnych grup interesów, nieudolności i niesprawiedliwości. Powtarzając za J.P. Hallem, Salamon podkreśla często pojawiające się w Francji opinie o państwie i jego przedstawicielach jako opiekunach publicznego interesu. Cytuję za: L.M. Salamon, *op. cit.* Do podobnej sytuacji doszło w Czechach, kiedy to Vaclaw Klaus, sprzeciwiając się redukcjom podatków od sponsoringu, motywował to przewagą partykularnych interesów ponad ogólnym interesem społecznym.

rokratycznych reguł, to faktycznie stają się one obojętne z punktu widzenia demokracji. Kiedy zaś grupowe interesy (ekonomiczne, etniczne czy inne) nadwerężają prawdziwy sens wspólnego dobra i wspólnych celów, wtedy faktycznie organizacje pozarządowe stają się barierą dla rozwoju demokracji. Populistyczna, jak ją nazywa L.M. Salamon, krytyka opiera się na tym, iż stopniowa profesjonalizacja organizacji trzeciego sektora powoduje wzrost dystansu pomiędzy nimi a tymi, którym świadczą one usługi lub w których imieniu działają. Następstwem tego jest biurokratyzacja i utrata spontaniczności, profesjonalna praca zamiast obywatelskiej partycypacji<sup>93</sup>. Stąd bardzo blisko do pytań o sens istnienia organizacji trzeciego sektora i ich znaczenia dla demokracji.

H.K. Anheier<sup>94</sup> twierdzi, że zarówno demokracja, jak i organizacje pozarządowe są związane z takimi czynnikami, jak: ideologia, pojęcie państwa i narodu, rozwój ekonomiczny, różnorodność społeczno-religijna, poziom stabilności politycznej, a także równość ekonomiczna. Przez wielu badaczy organizacje pozarządowe są traktowane jako nośniki demokracji. Ludzie, ucząc się demokratycznych reguł działania w stowarzyszeniu, są bardziej skłonni do korzystania z innych przywilejów demokracji (aktywność polityczna). Jednocześnie należy zauważyć pewną dwoistą rolę organizacji pozarządowych w stosunku do demokracji. Z jednej strony są jej przejawem – wolność tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych jest jednym z głównych wyznaczników państwa demokratycznego. Z drugiej strony, organizacje pozarządowe stanowią także obronę przed demokracją, jako wolą większości, pozwalając na realizowanie potrzeb, na które nie zgadza się lub których nie dostrzega większość.

Brak, niestety, kompleksowych badań empirycznych nad relacjami pomiędzy organizacjami pozarządowymi a typami ustrojów politycznych. W literaturze przedmiotu organizacje pozarządowe są opisywane zarówno jako obrońcy pluralizmu i przywilejów mniejszości, jak i wybranych elit, jako źródło innowacji i paraliżu, jako element kontrolujący władze i narzędzie w ich rękach czy jako instrument i uczestnik ustroju politycznego<sup>95</sup>. Niemniej jednak można stwierdzić, że w systemach totalitarnych organizowanie i zrzeszanie się ludzi jest zakazane bądź też NGOs są pod pełną kontrolą państwa. Pełnia władzy państwa może być jednak różna: od zupełnego braku możliwości zrzeszania się, a w konsekwencji niemożności tworzenia organizacji pozarządowych, po duży poziom kontroli nad działalnością organizacji (jak w przypadku Polski do 1989 roku). Dodatkowo wydaje się, że na świecie można wyróżnić pewne obszary (kraje), które zawsze charakteryzowały się dużą aktywnością społeczną i skłonnością obywateli do tworzenia różnych form współpracy pomimo zmiennych warunków politycznych. W przeciwieństwie do tego można znaleźć na mapie świata takie kraje, których społeczności nigdy nie przejawiały dużej aktywności obywatelskiej, nawet w sprzyjających warunkach. Przykładem mogą być chociażby

<sup>93</sup> L.M. Salamon, *op. cit.*

<sup>94</sup> H.K. Anheier, *op. cit.*, pp. 17–22.

<sup>95</sup> P. DiMaggio, H.K. Anheier, *The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors*, Annual Review of Sociology, No. 16, 1990, pp. 137–159.

różnice w aktywności społecznej pomiędzy krajami Europy Południowej i Północnej (z południową częścią Włoch na czele, co zostało empirycznie dowiedzione przez R. Putnama), gdzie południe Europy traktuje się jako mało aktywne obywatelsko, w przeciwieństwie do krajów Północy, silnie zaangażowanych. Być może głębsze badania z zastosowaniem teorii *path dependency* mogłyby dostarczyć empirycznych dowodów na powyższe tezy.

## 1.7. RELACJE SEKTORA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH Z SEKTORAMI PUBLICZNYM I KOMERCYJNYM

Książę, kupiec, obywatel – ta metafora, tak dobrze znana wszystkim, obrazuje funkcjonujący w literaturze przedmiotu trójpodział społeczeństwa na państwo, biznes i trzeci sektor. Jednocześnie istnieje wśród badaczy charakterystyczna dychotomia spojrzenia na organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Z jednej strony wielu postrzega ich istnienie jako opozycyjne do państwa, jako „oddzielną siłę społeczną”<sup>96</sup> albo przynajmniej siłę spełniającą rolę równoważącą. Z drugiej strony, jak dowodzą L.M. Salamon i H.K. Anheier, dla rozwiniętych krajów charakterystyczne jest partnerstwo i współzależność pomiędzy sektorami<sup>97</sup>. Inni badacze, jak R. Steinberg, twierdzą, że sposób funkcjonowania organizacji pozarządowych zależy od poziomu współzawodnictwa pomiędzy instytucjami rządowymi, sektora biznesowego i innych organizacji trzeciego sektora<sup>98</sup>. Współzawodnictwo jest często ograniczane przez prawne regulacje, przywileje podatkowe przyznawane każdemu sektorowi przez rządy.

Wraz ze wzrostem liczby różnego rodzaju organizacji trzeciego sektora w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia rozpoczęły się – według niektórych badaczy – procesy zacierania granic między organizacjami z różnych sektorów, upodabniania się organizacji do siebie oraz rozległej współzależności. Procesy te współgrają z nazwaną przez J. Van Tilla „mieszaną ekonomią społeczną”. W konsekwencji F.X. Kauffman twierdzi, że wzrost współzależności aktorów publicznych oraz prywatnych w sferze publicznej i ekonomicznej, powoduje, iż rozróżnienie na „państwo” i „społeczeństwo”, a także na „publiczny” i „prywatny” jako osobnych dziedzin staje się niezrozumiałe<sup>99</sup>. Homogenizacja, izomorfizm form organizacyjnych i funkcji – szczególnie widoczna w postaci komercjalizacji sektora publicznego i *non profit* – powoduje powstanie wspomnianych już wyżej hybryd, *quasi*-pozarządowych organizacji QUANGO czy GONGO. To przenikanie się sektorów, zwane często procesami absorpcji, „in-

<sup>96</sup> A. Norton, *op. cit.*

<sup>97</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier, *The Civil Society Sector*, Society, Vol. 34, No. 2, 1997, pp. 60–66.

<sup>98</sup> R. Steinberg, *Nonprofit Organizations and the Market*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, 1987, pp. 118–135.

<sup>99</sup> Cytuję za: R.M. Kramer, *Nonprofit Organizations in the 21<sup>st</sup> Century: Will Sector Matter?*, Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series, 1998.

stytucjonalnym izomorfizmem” czy „funkcjonalnym ząębaniem”, wywołuje szerokie dyskusje na temat utrzymania się na rynku i zasadności istnienia organizacji trzeciego sektora<sup>100</sup>. Metafora „ciasta marmurkowego” – użyta przez D. Hammack i D. Young – w przeciwieństwie do „ciasta złożonego z warstw”, jest dobrym sposobem na uchwycenie powyższych zmian w relacjach pomiędzy sektorami<sup>101</sup>. Z drugiej strony istnieją koncepcje silnego rozwoju organizacji pozarządowych i ich wyraźnej instytucjonalizacji, związanej z partnerstwem z sektorem rządowym w zakresie szeroko rozumianych usług publicznych. Mówiąc o zacieraniu się granic międzysektorowych we współczesnych gospodarach, nie można zapominać o tym, iż jest to dopiero proces w początkowej fazie rozwoju, szczególnie zauważalny w krajach o najsilniejszym i najliczniejszym trzecim sektorze.

Można wyróżnić trzy główne koncepcje porządkujące relacje pomiędzy sektorem pozarządowym a sektorem publicznym<sup>102</sup>:

1. Sektor organizacji *non profit* stanowi niezależną, „zdrową” opozycję wobec sektora rządowego, wytwarzając zupełnie oddzielny zestaw usług i opinii (z niewielką rolą instytucji publicznych w finansowaniu działalności organizacji trzeciego sektora).

2. Sektor pozarządowy dostarcza usług w imieniu instytucji publicznych i jest przez nie w dużej mierze kontrolowany (instrukcje, sprawozdania, kontrola finansowa).

3. Organizacje pozarządowe są partnerem instytucji publicznych – występują w roli partnera i kooperanta w podejmowaniu decyzji dotyczących usług publicznych i kształtowania publicznej polityki.

Warto zauważyć, że każda z tych relacji wywołuje inne zachowania organizacji, inne możliwości i sposoby realizowania celów. Jakość tych związków opiera się zasadniczo na systemach prawnych, które są charakterystyczne dla poszczególnych krajów.

Położenie i relacje trzeciego sektora z pozostałymi sektorami należy rozważać też w sensie geograficznym. Zrozumienie różnic historycznych, społecznych i kulturowych jest bardzo istotne w zdefiniowaniu pozycji trzeciego sektora. Jak twierdzi V.A. Hodgkinson, różnice pomiędzy Francją i Szwecją a Włochami i Niemcami są bardzo wyraźne i zdeterminowane kontekstem historycznym, pomimo ogólnego procesu decentralizacji i prywatyzacji usług publicznych<sup>103</sup>.

Jak wyglądają więc relacje pomiędzy sektorami? Istnieje kilka poziomów tych relacji. Pierwszy, związany z sektorem publicznym, dotyczy świadczenia usług i wykonywania zadań publicznych. Drugi poziom relacji związany z sektorem komercyjnym dotyczy konkurencji, szczególnie w kontekście samofinan-

<sup>100</sup> *Ibidem*.

<sup>101</sup> D. Hammack, D. Young (ed.), *Nonprofit Organizations in a Market Economy*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

<sup>102</sup> L.M. Salamon, *op. cit.*

<sup>103</sup> V.A. Hodgkinson, *Defining the Nonprofit Sector Cross-nationally: Differing Cultures, Roles, and Histories*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 10, No. 4, 1999, pp. 209–214.



sowania się organizacji pozarządowych i ich zwolnień podatkowych. Relacje te mogą także opierać się na współpracy. Można więc stwierdzić, że wzajemna gra trzech sektorów opiera się na konkurencji ograniczanej przez międzysektorową kooperację oraz transfer wypłat. Jednocześnie, co zauważa R. Steinberg, trzy sektory nie „grają” na tych samych zasadach, ponieważ to państwo ustanawia reguły tej „gry” oraz zasady działania dla pozostałych dwóch sektorów. Spojrzenie na międzysektorowe relacje tylko z punktu widzenia świadczenia usług i realizacji zadań publicznych jest olbrzymim uproszczeniem pomijającym tak ważne aspekty, jak: subsektory, wewnętrzna heterogeniczność, wzajemna pomoc i aktywność społeczna<sup>104</sup>.

Koncepcje zacierania granic międzysektorowych nie stoją w sprzeczności w koncepcjami i teoretycznymi rozważaniami na temat różnic pomiędzy organizacjami dobrowolnymi a publicznymi i komercyjnymi. Szczegółowo omawiam je w rozdziale czwartym książki.

## 1.8. TEORIE POLITYCZNE I EKONOMICZNE WYJAŚNIAJĄCE ROLE ORGANIZACJI TRZECIEGO SEKTORA

Wśród koncepcji teoretycznych na temat trzeciego sektora szczególnie wyróżniają się teorie wyjaśniające ich rolę w społeczeństwie, państwie i gospodarce. Najsilniej skonceptualizowane są grupy teorii ekonomicznych i politycznych.

H. Hansmann<sup>105</sup> wyróżnia dwa typy teorii ekonomicznych: dotyczące roli NGOs i teorie behawioralne. Te pierwsze dotyczą zagadnień funkcjonowania organizacji trzeciego sektora we współczesnej gospodarce, ich funkcji ekonomicznych (teoria dobra publicznego B. Weisbroda<sup>106</sup>, teoria kontraktu<sup>107</sup> oraz teoria władzy konsumenta<sup>108</sup>). Behawioralna grupa teorii dotyczy celów realizowanych przez te organizacje, motywacji kierowników, personelu, wolontariuszy, cech wyróżniających sektor.

Pierwszą usystematyzowaną teorią ekonomiczną była teoria dobra publicznego, zwana często „efektem porażki rynku” (*The Public Goods Theory*) B. Weisbroda<sup>109</sup>, zakładająca, że organizacje *non profit* dostarczają dóbr publicznych

<sup>104</sup> T.F. Marshall, *Can We Define the Voluntary Sector*, [in:] *Voluntary Agencies. Challenges of Organization and Management*, D. Billis, M. Harris (ed.), MacMillan Press Ltd, 1996, pp. 45–60.

<sup>105</sup> H. Hansmann, *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [in:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987, pp. 27–42.

<sup>106</sup> B.A. Weisbrod, *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, 1988.

<sup>107</sup> R. Nelson, cytuję za: H. Hansmann, *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [in:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987, pp. 27–42.

<sup>108</sup> *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987.

<sup>109</sup> B.A. Weisbrod, *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, 1988.

(w sensie ekonomicznym)<sup>110</sup>. Państwo dostarcza ich na poziomie, który satysfakcjonuje statystycznego wyborcę<sup>111</sup> i administracja państwowa, działając w systemie demokratycznym, działa dzięki legitymizacji większości obywateli. W związku z tym zbiorowe potrzeby różnych mniejszości nie są z reguły zaspokajane<sup>112</sup>. Z drugiej strony, gdyby dostarczać dobra publiczne wyłącznie poprzez rynek i jego mechanizmy, powstałaby sytuacja niedostatecznej podaży, gdyż niewielu byłoby klientów skłonnych zapłacić za dobra, które mogą mieć za darmo. Sytuacja taka znana jest w ekonomii jako problem „darmowego użytkownika” czy „jeźdźca na gapę”<sup>113</sup>. Z tego względu organizacje *non profit* dostarczają dobra publiczne tym członkom społeczeństwa, którzy ich potrzebują, oraz zbiorowym mniejszościom. Koncepcje Weisbroda udoskonalił i rozwinął Weiss<sup>114</sup>.

Drugą teorią ekonomiczną próbującą wyjaśnić istnienie organizacji trzeciego sektora jest tzw. teoria kontraktu czy porażki kontraktu (*contract failure theory*)<sup>115</sup>. W świetle tej teorii, w przypadku pewnego rodzaju dóbr (np. opieka nad ludźmi starymi czy nieuleczalnie chorymi) i ich dostarczania, nie istnieje normalny kontrakt, według którego płaci się za usługi. Ich jakość weryfikuje klient, jak to się dzieje w rynkowej transakcji, brak bowiem wyraźnej informacji o oferowanym towarze. Organizacje pozarządowe istnieją właśnie wtedy, gdy nie ma zwykłych mechanizmów kontraktowych, pełniąc rolę pośrednika. Organizacje te są bardziej godne zaufania, ponieważ ogranicza je ich niezyskowa konstrukcja. H. Hansmann twierdzi, że teoria dobra publicznego może być widziana jako specjalny przypadek teorii kontraktu<sup>116</sup>. Jak słusznie zauważa M. Hudson, niektóre usługi finansowane przez państwo nigdy nie mogą być w pełni oceniane przez nabywcę, który za nie bezpośrednio nie płaci. Nabywca ma większe zaufanie do organizacji trzeciego sektora ze względu na ich wartości i przekonania<sup>117</sup>.

---

<sup>110</sup> Dobra publiczne to takie dobra, które nie mają charakteru towaru stanowiącego przedmiot obrotu gospodarczego, a korzystanie z nich przez jednych nie pomniejsza możliwości drugich (B.G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, WN „Scholar”, Warszawa 1999, s. 14); pozostawienie ich w rękach przedsiębiorców prywatnych nie byłoby właściwe (P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 92). Wszyscy z danej grupy mają jednakowy udział w korzystaniu z dobra publicznego i nikogo nie można z tej konsumpcji wykluczyć (P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 237–252).

<sup>111</sup> H. Hansmann, *op. cit.*

<sup>112</sup> J. Szmagański, *Trzeci sektor, organizacje pozarządowe, non-profit*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1996.

<sup>113</sup> L.M. Salamon, *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, IPiSS. Materiały z zagranicy, z. 3(41), Warszawa 1993.

<sup>114</sup> H. Hansmann, *op. cit.*

<sup>115</sup> *Ibidem.*

<sup>116</sup> *Ibidem.*

<sup>117</sup> M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, PHARE Dialog Społeczny, Warszawa 1997.

Trzecią rozpowszechnioną teorią wyjaśniającą funkcjonowanie organizacji trzeciego sektora jest tak zwana teoria władzy konsumenta (*consumer control theory*) lub teoria klubu<sup>118</sup>. Zgodnie z nią, niektóre organizacje są pod silnym wpływem swoich użytkowników. Dotyczy to głównie organizacje samopomocowych, których członkowie odnoszą korzyści wzajemne z racji bycia członkiem organizacji. A. Ben-Ner twierdzi, że liczne organizacje powstają dlatego, że konsumenci chcą utrzymywać kontrolę nad przedsięwzięciem, które jest dla nich źródłem usług<sup>119</sup>.

Jeszcze jedną próbą wyjaśnienia istnienia i funkcjonowania organizacji trzeciego sektora jest teoria dotacji, zbudowana przez M. Halla i J. Colombo<sup>120</sup>, która zakłada, iż wszelkiego rodzaju zwolnienia podatkowe (czy to na poziomie lokalnym, czy państwowym) przyczyniają się do rozprzestrzeniania się organizacji trzeciego sektora<sup>121</sup>. Jest to istotne w warunkach konkurencji z firmami prywatnymi o kontrakty, które finansuje państwo.

Wszystkie te teorie są krytykowane, gdyż dosyć niejasno wyjaśniają funkcje, które spełnia trzeci sektor. Po pierwsze, nie uwzględniają one historyczno-politycznego kontekstu organizacji pozarządowych, które pewni badacze, tacy jak R.M. Kramer<sup>122</sup>, uważają za rozstrzygające. Po drugie, nie wyjaśniają stosunków pomiędzy organizacjami trzeciego sektora a instytucjami publicznymi, wzajemnych relacji i roli instytucji publicznych w rozwoju organizacji pozarządowych. Krytyka teorii ekonomicznych wyjaśniających powoduje, że niektórzy badacze próbują stosować teorie gier jako próbę wyjaśniania istnienia i problematyki sektora *non profit*<sup>123</sup>.

Sformułowano również grupę teorii politycznych wyjaśniających istnienie i rolę trzeciego sektora. Ich konceptualizacja oparta jest na relacjach i współpracy organizacji pozarządowych z państwem i rządem. Jest to bardzo istotne dla polskiego trzeciego sektora, gdyż wyraźnie w Polsce brakowało jakiegokolwiek prawnego systemu współpracy, a w ciągu kilkunastu lat nie wykształciły się żadne modele kooperacji<sup>124</sup>. Środowisko związane z trzecim sektorem od lat oczekiwało na ustawę regulującą ich działalność i współpracę z jed-

<sup>118</sup> D.F. Burlingame, *Dlaczego organizacje nonprofit? Amerykański punkt widzenia*, [w:] B. Synak, M. Ruzica, *Sektor pozarządowy w zmieniającym się społeczeństwie*, Gdańsk–Indianapolis 1996, s. 21–33.

<sup>119</sup> Cytuję za: H. Hansmann, *op. cit.*

<sup>120</sup> R.T. Grimm, *Reforming Property Tax Exemption Policy in the Nonprofit Sector: Commercialism, Collective Goods, and the Donative Theory*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 9, No. 3, San Francisco 1999, pp. 241–259.

<sup>121</sup> E. Fama, M. Jensen, *Agency Problems and Residual Claims*, *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, 1983, pp. 327–350.

<sup>122</sup> R.M. Kramer, *op. cit.*

<sup>123</sup> A. Ortmann, *Modern Economic Theory and the Study of Nonprofit Organizations: Why the Twain Shall Meet*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 25, No. 4, 1996, pp. 470–484.

<sup>124</sup> Oczywiście nie należy zapominać o chlubnych wyjątkach, które jednak w kategorii całego sektora pozarządowego nie są znaczące.

nostkami administracji publicznej, co w końcu przyniosło skutek w postaci ustawy o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie podpisanej przez prezydenta 20 maja 2003 roku.

Jedną z pierwszych koncepcji dotyczących relacji między sektorem rządowym a pozarządowym była teoria R. Nisbeta z lat sześćdziesiątych. Zakładał on istnienie stałego konfliktu pomiędzy organizacjami pozarządowymi a państwem, powodującego osłabienie i wyraźny spadek działalności tych pierwszych<sup>125</sup>. Twierdził również, że konflikt we współczesnej historii politycznej nie rozgrywał się pomiędzy jednostką a państwem, lecz między państwem a grupą społeczną. Podobnie w latach siedemdziesiątych twierdzili P.L. Berger i R.J. Neuhau<sup>126</sup>, uważając, że państwo – monopolista wszystkich usług socjalnych i wszelkiej zorganizowanej działalności – ogranicza działalność „instytucji pośredniczących”, które chroniłyby przed bezosobową biurokracją rządową. Sytuacja ta jest podobna do obecnych warunków działania organizacji trzeciego sektora w Polsce, gdzie państwo, jako w przeważającej części główny dostarciciel usług społecznych, traktuje organizacje pozarządowe nie jak równorzędnego partnera w ich dostarczaniu, lecz jako „zło konieczne”.

Największym zainteresowaniem cieszą się jednak dwie późniejsze teorie polityczne wyjaśniające rozwój i powstanie trzeciego sektora. Pierwsza z nich to teoria ograniczenia kategorycznego (*categorical constraint theory*), sformułowana przez J. Douglasa. Zakłada ona, że organizacje pozarządowe rozwijają się w krajach demokratycznych, w których państwo nie jest w stanie zapewnić odpowiedniego poziomu usług publicznych, stąd rolę tę częściowo przejmują organizacje trzeciego sektora. Według J. Douglasa<sup>127</sup>, jest to wynik ograniczeń (kategorycznych), które można zaliczyć do trzech grup: ograniczenia różnorodności, biurokracji oraz eksperymentowania. Ograniczenie różnorodności wynika z tego, iż państwo nie byłoby w stanie dostarczać usług czy spełniać postulatów grup mniejszości, spełnia więc jedynie wolę większości. Mogą je świadczyć w zamian organizacje pozarządowe, kierując swe działania do większych bądź mniejszych grup społecznych, etnicznych czy religijnych. Według J. Douglasa<sup>128</sup>, ograniczenie biurokracji wiąże się z ograniczeniem działań w ramach rządowych biurokracji, małą skutecznością i niemożliwością dotarcia do wszystkich potrzebujących. Oczywiście organizacje pozarządowe nie są w pełni wolne od biurokratycznych ograniczeń (zwłaszcza duże organizacje), jednakże działają one w mniejszej skali, odpowiadają za mniejszą liczbę osób i przedsięwzięć. Trzecie ograniczenie w zakresie eksperymentowania wiąże się

---

<sup>125</sup> L.M. Salamon, *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, IPiSS. Materiały z zagranicy, z. 3(41), Warszawa 1993.

<sup>126</sup> Cytuję za: D.F. Burlingame, *Dlaczego organizacje nonprofit? Amerykański punkt widzenia*, [w:] B. Synak, M. Ruzica, *Sektor pozarządowy w zmieniającym się społeczeństwie*, Gdańsk–Indianapolis 1996, ss. 21–33.

<sup>127</sup> J. Douglas, *Political Theories of Nonprofit Organization*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, 1987, pp. 43–53.

<sup>128</sup> *Ibidem*.

z tym, iż działania rządowe muszą zyskać akceptację stosunkowo dużej części społeczeństwa, stąd jakiegokolwiek próby eksperymentów i inicjatyw nie są możliwe. Działania próbne i inicjatorskie mogą podejmować organizacje pozarządowe, także w razie powodzenia mogą być one rozwijane przez państwo, w razie niepowodzeń zaś pomijane. Przykładem takiego udanego eksperymentu jest „zielona rewolucja” zapoczątkowana przez Fundację Rockefellera.

Inną koncepcją teoretyczną na temat rozwoju i roli trzeciego sektora jest teoria niewydolności sektora pozarządowego (*voluntary failure*), wiązana z L.M. Salamonem. Teoria ta zakłada, że trzeci sektor jest głównym dostawcą usług publicznych, wynikających z poczucia obowiązku społecznego, szczególnie na poziomie lokalnym i poziomie grupy<sup>129</sup>. Tę pomoc, wsparcie innych, słabszych i biedniejszych, W. Schambra nazywa „obligacją społeczną”<sup>130</sup>. Działalność instytucji publicznych jest konieczna wtedy, gdy sektor pozarządowy zawodzi i nie spełnia swoich zadań<sup>131</sup>. Ta niewydolność sektora pozarządowego w świadczeniu usług ma cztery przyczyny tkwiące, według L. Salamona<sup>132</sup>, w czterech wadach sektora:

- **niesprawności i niewydolności** – wynikających z niedostatecznych zasobów trzeciego sektora, kłopotów z pozyskiwaniem funduszy, szczególnie w świetle rosnących potrzeb,
- **partykularyzmie** – który może powodować niebezpieczeństwo nadmierne skupienia usług na pewnych grupach społecznych, tworzeniu luk i jednocześnie dublowaniu usług,
- **amatorszczyźnie** – duże zaangażowanie wolontariuszy w świadczeniu usług, ale mniejsze zaangażowanie profesjonalistów,
- **paternalizmie** – powodującym duże uzależnienie od usług, jak również wynikające z niego niedemokratyczne relacje pionowe pomiędzy biednymi i bogatymi, którzy finansują w dużej mierze usługi.

Koncepcja L. Salamona zakłada, że w społeczeństwie, szczególnie na poziomie lokalnym, istnieje społeczny nakaz pomocy i wsparcia biednych przez bogatszych. Można zauważyć, że wiąże się to z historyczną rolą i rozwojem organizacji społecznych w XIX wieku i wcześniej, kiedy to, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, pomoc i interwencja państwa były na minimalnym poziomie.

W myśl teoretycznych koncepcji L. Salamona i J. Douglasa organizacje pozarządowe traktuje się jednak tylko jako dostawców usług, jednak nie rozwiązują one kwestii rozwoju organizacji samopomocowych, szczególnie skoncentrowanych na własnych członkach, jak również organizacji lobbingsowych. Dlatego teoretyczna dyskusja nad rozwojem i funkcjami trzeciego sektora jest

<sup>129</sup> L.M. Salamon, *op. cit.*

<sup>130</sup> *Ibidem.*

<sup>131</sup> W przeciwieństwie do założeń teorii ekonomicznych sektora, między innymi koncepcji B. Weisbroda, według których to działalność sektora pozarządowego w zakresie świadczenia usług publicznych jest wtórna w stosunku do instytucji rządowych.

<sup>132</sup> L.M. Salamon, *op. cit.*

wciąż otwarta. Szczególnie w Polsce warto byłoby zbadać, w jaki sposób zarówno teorie ekonomiczne, jak i teorie polityczne odnoszą się do organizacji trzeciego sektora. Mogłyby się to okazać niezmiernie ciekawe, zwłaszcza że polskie organizacje pozarządowe w roli dostarczcycieli usług publicznych nie mogą się równać ze swymi odpowiednikami w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. Kompleksowe badania empiryczne mogłyby dostarczyć szczególnie istotnego spojrzenia teoretycznego na organizacje samopomocowe, które w Polsce stanowią bardzo ważną część sektora.

## 1.9. PODSUMOWANIE

Mnogość terminów i klasyfikacji trzeciego sektora świadczy o wielości interdyscyplinarnych ujęć, a także o stopniowej krystalizacji wiedzy na temat tych organizacji. Stopniowe, naukowe poznawanie NGOs rozpoczęło się pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku, w Polsce zaś w okresie przemian i transformacji ustrojowej. Ta wielość spojrzeń na organizacje jest podyktowana także dużą liczbą form organizacyjnych, dopuszczanych przez prawodawstwo poszczególnych krajów. Różnorodność spojrzeń na NGOs powoduje, że można traktować je jako fenomen zarówno organizacyjny, jak i społeczny oraz polityczny. Najważniejszy podział organizacji trzeciego sektora wynika z odmienności realizowanych przez nie celów: skierowanych na zewnątrz organizacji (świadczenie usług oraz rzecznictwo) oraz nastawionych do wewnątrz organizacji (samopomoc).

Organizacje trzeciego sektora stanowią coraz wyraźniejszą siłę ekonomiczną we współczesnym świecie. Jednocześnie stanowią główną część społeczeństwa obywatelskiego. Ta dychotomia roli NGOs – rosnącej siły ekonomicznej, a zarazem trzonu społeczeństwa obywatelskiego może być główną cechą odróżniającą trzeci sektor od pozostałych sektorów.

NGOs, jako silne ogniwa społeczeństwa obywatelskiego i struktur demokratycznych, są często obiektem zainteresowania polityków. Czy faktycznie? Jaki jest polski trzeci sektor? Jakie są polskie organizacje pozarządowe działające w polskim otoczeniu społeczno-polityczno-gospodarczym? Jakie możliwości prawne, organizacyjne i finansowe mają polskie organizacje? O tym w następnym rozdziale.

## ROZDZIAŁ DRUGI

### ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W POLSCE

W tym rozdziale przedstawiam polski sektor organizacji pozarządowych, jego rozmiary i ogólne problemy, widziane zarówno z perspektywy polskich badaczy, jak i zachodnich obserwatorów.

#### 2.1. HISTORIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W POLSCE

Wraz z okresem pierwszych przemian społeczno-gospodarczych, związanych z szerokim pojęciem transformacji polskiej rzeczywistości po 1989 roku, nastąpił gwałtowny wzrost liczby różnorodnych organizacji, stowarzyszeń, klubów, fundacji i grup nieformalnych. Zjawisko to było nadzwyczaj interesujące, gdyż miało swe źródła w naturalnych dążeniach obywateli do samostanowienia o sobie i swoim życiu oraz nie było wspierane, tak jak chociażby samorząd terytorialny, przez partie polityczne i kampanie prasowe. Należy jednak podkreślić, że istnienie niezależnych inicjatyw obywatelskich nie jest zjawiskiem typowym dla ostatnich 16 lat. Polska ma bogatą tradycję w tej dziedzinie, fundacje klasztorne powstawały już bowiem w drugiej połowie XIV wieku, a korporacje brackie organizowano za panowania Kazimierza Wielkiego<sup>1</sup>. Krakowskie Bractwo Kurkowe jest jednym z najstarszych stowarzyszeń na świecie<sup>2</sup>. W XVI i XVII wieku, jak pisze E. Leś<sup>3</sup>, powstawały pierwsze fundacje zapomogowe i posagowe, które były przejawem inicjatyw społecznych, niezależnych od państwa.

Podczas zaborów, od końca XVIII poprzez XIX wiek (szczególnie okres pozytywistyczny), organizacje społeczne odgrywały szczególną rolę w podtrzymywaniu ducha narodowego, zachowując polską kulturę i tradycję. Jak pisze K. Sowa<sup>4</sup>, w Galicji rozwijały się organizacje i stowarzyszenia społeczne, go-

---

<sup>1</sup> E. Leś, *Kilka słów o historii organizacji pozarządowych*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1996, s. 20–26.

<sup>2</sup> J. Adamczewski, *Mala encyklopedia Krakowa*, Wydawnictwo „Wanda”, Kraków 1996.

<sup>3</sup> E. Leś, *op. cit.*

<sup>4</sup> K.Z. Sowa, *Galicja jako fenomen historyczny i socjologiczny*, [w:] *Socjologia, społeczeństwo, polityka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 2000, s. 143–163.

spodarcze, naukowe, edukacyjne, powstawały samopomocowe organizacje chłopskie i kółka rolnicze. Szczególną rolę w tym okresie odegrały też towarzystwa naukowe, które skupiały polskich badaczy, dla których praca w towarzystwach służyła podtrzymaniu ducha narodowego i zachowaniu kultury polskiej<sup>5</sup>. Jedną z podstaw ówczesnej tendencji do zrzeszania się, jak pisze P. Hübner, była sformułowana w 1848 roku przez W. von Kettelera zasada pomocniczości, która przeniknęła do społecznej nauki Kościoła<sup>6</sup>. Opiera się ona na przekonaniu, że państwo nie powinno wyręczać osób w wypełnianiu ich zadań i obowiązków; poszczególni ludzie lub organizacje mogą same, z własnej inicjatywy i własnymi siłami, wypełniać swoje zadania społeczne i powinno się im na to działanie pozwalać, a nawet je ułatwiać.

W każdym zaborze istniały inne przepisy prawne dotyczące rejestracji stowarzyszeń i fundacji. Na terenie zaboru niemieckiego prawne reguły działania fundacji i stowarzyszeń regulowały przepisy Niemieckiego Kodeksu Cywilnego. Na terenie Austro-Węgier Austriacki Kodeks Cywilny (fundacje) oraz ustawa o stowarzyszeniach z 1867 roku, w Rosji przepisy carskie z 1871 roku oraz – najpóźniej z wszystkich zaborów – przepisy z 1906 roku dotyczące stowarzyszeń<sup>7</sup>.

W okresie międzywojennym, w początkach odrodzenia państwowości polskiej, która dała podstawy do aktywności politycznej, społecznej oraz obywatelskiej, organizacje pozarządowe zaczęły prowadzić żywą działalność. Co ciekawe, prawo fundacyjne w Polsce międzywojennej było niejednolite – obowiązywały przepisy odrębne dla poszczególnych zaborów. Oprócz fundacji prywatnych powstawały też fundacje tworzone ze środków publicznych oraz na drodze ustawy<sup>8</sup>. W latach 1919–1933 stowarzyszenia działały na podstawie dekretu o stowarzyszeniach, zaś od 1933 roku na podstawie prawa o stowarzyszeniach<sup>9</sup>.

Ponadczterdziestoletni okres komunizmu charakteryzował się przejściem kontroli nad tymi organizacjami przez państwo. Zniszczono podstawy działalności charytatywnej, znacjonalizowano majątek fundacji i do 1984 roku zakazano ich działalności. Ściśle ograniczono działalność stowarzyszeń, pomimo że wolność zrzeszania się została zadeklarowana w art. 22 konstytucji z 1952 roku, jak również zachowano prawo o stowarzyszeniach z 1932 roku, choć dwukrotnie je

<sup>5</sup> D. Ilczuk, *Sektor Nonprofit w kulturze. Analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.

<sup>6</sup> P. Hübner, *Komunistyczne państwo a stowarzyszenia w powojennej Polsce*, [w:] *Czy stowarzyszenia są dziś potrzebne. Tradycje i teraźniejszość na przykładzie stowarzyszeń działających na terenie południowej Polski*, (red.) R. Majkowska, *Materiały z sympozjum, Kraków 2–3 grudnia 1994*, PAU, Kraków 2000, s. 15–24.

<sup>7</sup> E. Leś, *op. cit.*

<sup>8</sup> E. Leś, *op. cit.*

<sup>9</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J. Wygnański, *Defining the Nonprofit Sector: Poland*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore: the Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, No. 36, 2000.



nowelizowano<sup>10</sup>. W rzeczywistości jednak wszelka działalność społeczna znajdowała się pod całkowitą kontrolą państwa, przede wszystkim w sferze sportu, rekreacji i kultury. Organizacje najczęściej realizowały cele państwowe. Pojawiła się nowa odmiana zasady pomocniczości: państwo nie było pomocnicze, lecz organizacje społeczne miały wspomagać aparat partyjno-państwowy w rządzeniu społeczeństwem<sup>11</sup>. Te *quasi*-społeczne organizacje trudno było jednak uważać za przejaw aktywności jednostek, często bowiem ich członkami byli i w ich władzach zasiadali ludzie związani z ówczesną nomenklaturą.

Mówiąc o okresie upadku swobody zakładania niezależnych organizacji, należy zauważyć, że istniały jednak w tym czasie „enklawy wolności”, na początku w środowiskach związanych z Kościołem katolickim (który realizował różnego rodzaju działalność charytatywną oraz integracyjną<sup>12</sup>, jak chociażby Kluby Inteligencji Katolickiej, będące od 1956 roku do lat siedemdziesiątych jedynymi organizacjami katolików świeckich, dozwolonymi przez państwo). W latach siedemdziesiątych powstały nowe inicjatywy obywatelskie, jak Komitet Obrony Robotników, Ruch Obrony Praw Człowieka, powstawały różne grupy samopomocowe czy szkoleniowe, prowadzące aktywną działalność wydawniczą, służącą przede wszystkim odkłamywaniu historii oraz informowaniu o mechanizmach i procesach demokratycznych. Innymi słowy, lata siedemdziesiąte to silny wzrost aktywności obywateli we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Szczególną aktywnością charakteryzowały się lata 1980–1981, jednak okres późniejszy, po wprowadzeniu stanu wojennego, to powrót Polaków w świat wartości prywatno-stabilizacyjnych i ponowny wzrost znaczenia rodziny<sup>13</sup>. Lata osiemdziesiąte, jak piszą E. i J. Tarkowscy, to okres *wycofania się społeczeństwa do małych grup*, opartych na więziach nieformalnych, koncentracja wokół rodziny.

Rok 1989 i nowa ustawa o stowarzyszeniach zaowocowały ogromnym wzrostem aktywności obywatelskiej i powstaniem bardzo wielu nowych organizacji pozarządowych. Okazało się, iż istnieje ogromne zapotrzebowanie społeczne na tego typu organizacje. W Polsce równolegle zaczęła się także toczyć dyskusja nad odnowieniem czy też tworzeniem społeczeństwa obywatelskiego, czego NGOs miały być głównym przejawem. Niektórzy autorzy podkreślają, że w przypadku Polski duże znaczenie miały zmiany mentalnościowe będące

<sup>10</sup> W 1949 i 1950 roku, cytując za: C. Wiśniewski, *Granice wolności tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych ze względu na formy organizacyjno-prawne*, [w:] M. Wyrzykowski (red.), *Podstawy prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 9–24.

<sup>11</sup> P. Hübner, *op. cit.*

<sup>12</sup> K. Sadowska, *Organizacje pozarządowe w Polsce okresu przelomu*, [w:] G. Praweńska-Skrzypiek (red.), *Partycypacja obywatelska w życiu społeczności lokalnej. Stan, bariery, rekomendacje. Studia i Analizy*, Ośrodek Badań nad Demokracją, FMRD, Kraków 1996, s. 81–98.

<sup>13</sup> E. Tarkowska, J. Tarkowski, *Social disintegration in Poland: Civil society or amoral familism?*, Telos, No. 89, 1991, pp. 103–111.

warunkiem odrodzenia się społeczeństwa obywatelskiego i organizacji dobrowolnych, takie jak<sup>14</sup>:

- ekspansja mentalności przedsiębiorczej i podmiotowej, charakterystycznej dla społeczeństwa obywatelskiego,
- modyfikacja postaw biernych w kierunku postawy zdeterminowanej, aktywnej,
- redukcja paternalizmu państwowego oraz niwelowanie defensywno-reakcyjnej postawy roszczeniowej niektórych grup społecznych w stosunku do państwa.

Skłonność Polaków do tworzenia wszelkiego rodzaju zrzeszeń nie jest cechą, która pojawiła się dopiero po upadku komunizmu. Niewątpliwie okres gospodarki i społeczeństwa centralnie sterowanego pozostawił w mentalności naszego społeczeństwa ślady w postaci braku aktywności pewnych grup społecznych i biernych postaw wobec rzeczywistości. Wydaje się, że nasze społeczeństwo jest gdzieś pomiędzy bardzo aktywnymi postawami społeczeństw skandynawskich czy holenderskich a pasywną postawą społeczności południowych Włoch czy krajów bałkańskich. W historii polskiej aktywności w latach 1945–1989 dużą rolę odegrał Kościół katolicki, mimo to w latach dziewięćdziesiątych nie udało się w pełni wprowadzić w życie społecznej nauki Kościoła opierającej się w dużej mierze na zasadzie pomocniczości. Jest to niewątpliwie bardzo ciekawe, zwłaszcza w świetle laickich społeczeństw dużo bardziej aktywnych społecznie, lecz nieobarczonych komunistyczną spuścizną.

## 2.2. FORMY PRAWNE I TYPY ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W POLSCE

Mówiąc o typach organizacji pozarządowych, należy na wstępie dokonać różniczenia pomiędzy ogromem różnorodnych grup i organizacji nieformalnych a organizacjami mającymi byt prawny. Te nieformalne grupy, często zakładane *ad hoc*, mają również istotne znaczenie zarówno dla lokalnych społeczności, jak i dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego<sup>15</sup>. Wiele z nich po początkowej fazie nieformalnego istnienia uzyskuje status prawny i zaczyna działać jako formalna organizacja, inne zaś, po osiągnięciu celu, przestają działać. W okresie komunistycznym, kiedy wolność zrzeszania była drastycznie ograniczana, wiele zdelegalizowanych ówczesnie stowarzyszeń w Polsce działało właśnie w sposób nieformalny i ukryty. Niemniej jednak konstytucyjna wolność zrzeszania się w Polsce ma wymiar organizacyjny, innymi słowy istnieją formy organizacyjno-prawne pozwalające tę wolność zrzeszania realizować.

W polskim prawie pojęcie „organizacja pozarządowa” zostało po raz pierwszy użyte w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnospraw-

<sup>14</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J. Wygnański, *op. cit.*

<sup>15</sup> Niektórzy autorzy nazywają tego rodzaju działalność „czwartym sektorem”, czyli aktywnością zachodzącą w ramach niesformalizowanych wspólnot: sąsiedzkich, parafialnych czy dzielnicowych.

nych w 1997 roku<sup>16</sup>. Termin ten jest także używany w ustawach o pomocy społecznej, samorządzie powiatowym i wojewódzkim. Jednocześnie w prawie polskim zamiennie stosuje się pojęcie „organizacje społeczne”, co, jak wspomniano w poprzednim rozdziale, jest obciążone komunistyczną spuścizną. Do czasu uchwalenia ustawy o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie<sup>17</sup> w polskim prawie nie istniała jasna definicja terminu „organizacja pozarządowa”, jak również stosowanie zamiennych określeń przez ustawodawcę. W praktyce za organizacje pozarządowe w Polsce uznaje się<sup>18</sup>:

- stowarzyszenia i związki stowarzyszeń,
- fundacje,
- organizacje o określonej strukturze, powoływane oddzielnymi aktami prawnymi, takie jak komitety społeczne,
- organizacje związane z Kościołami (ale niebędące nimi), powoływane mocą innych ustaw, takich jak ustawa o stosunku państwa do Kościoła katolickiego z 17 maja 1989 roku, ustawa o stosunku państwa do Polskiego Autokefalicznego Kościoła Prawosławnego z 4 lipca 1991 roku i inne organizacje powoływane przez odrębne ustawy, takie jak Związek Ochotniczej Straży Pożarnej, Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Łowiecki, Polski Związek Działkowców, Polski Komitet Pomocy Społecznej.

Jak twierdzą autorzy *Białej księgi prawa organizacji pozarządowych*<sup>19</sup> do NGOs w Polsce nie zalicza się:

- partii politycznych (ze względu na silne powiązania z sektorem publicznym),
- spółdzielni, szkół wyższych i placówek badawczych,
- organizacji i związków sportowych.

Organizacja pozarządowa jest definiowana w uchwalonej 24 kwietnia 2003 roku ustawie o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie. Organizacje pozarządowe to osoby prawne, które nie są jednostkami władzy publicznej oraz nie działają w celu osiągnięcia zysku. Główne formy organizacji pozarządowych, do których odnosi się ustawa, to stowarzyszenia i fundacje. W świetle ustawy organizacjami pozarządowymi nie są: partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców, organizacje samorządu zawodowego, fundacje, których jedynym fundatorem jest skarb państwa lub jednostka samorządu terytorialnego (z kilkoma wyjątkami, m.in. wtedy, gdy fundacja prowadzi działalność statutową w zakresie nauki, a w szczególności na rzecz nauki), fundacje utworzone przez partie polityczne oraz spółki działające na podstawie przepisów o kulturze fizycznej<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> *Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych. Analiza prawno-finansowych uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce*, (red.) M. Świętczak, K. Dąbrowska, K. Kopcińska, T. Schimanek, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002.

<sup>17</sup> Ustawa ta definiuje termin „organizacja pozarządowa”.

<sup>18</sup> *Biała księga prawa...*, *op. cit.*

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

E. Leś, S. Nałęcz i J. Wygnański, stosując strukturalno-operacyjną definicję organizacji pozarządowych, zaproponowaną przez L.M. Salamona i H.K. Anheiera<sup>21</sup>, do organizacji trzeciego sektora w Polsce zaliczają następujące organizacje<sup>22</sup>:

- stowarzyszenia,
- fundacje,
- związki zawodowe,
- organizacje pracodawców,
- partie polityczne,
- organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (w których skład wchodzi kółka rolnicze i koła gospodyń wiejskich, cechy, izby gospodarcze i inne, oprócz organizacji, w których członkostwo jest obowiązkowe z racji wykonywanego zawodu, takie jak izby lekarskie czy rady adwokackie),
- jednostki Kościołów i związki wyznaniowe, które prowadzą działalność świecką (instytucje społeczne Kościołów, takie jak szkoły, placówki opiekuńczo-wychowawcze, redakcje, jak również organizacje członkowskie (jak Akcja Katolicka),
- organizacje społeczne działające na podstawie innych przepisów i ustaw, takie jak komitety społeczne (dotyczące gazyfikacji czy telefonizacji), Polski Czerwony Krzyż, Koła Łowieckie, Polski Związek Działkowców, Liga Obrony Kraju.

Wydaje się jednak, że zaliczenie partii politycznych i związków zawodowych do grupy organizacji pozarządowych nie jest słuszne z powodu ich silnego powiązania z sektorem publicznym. Niemniej działają one na zasadach *non profit*.

### 2.3. ROZMIARY TRZECIEGO SEKTORA W POLSCE

Mówiąc o rozmiarach trzeciego sektora w Polsce, nie można się koncentrować jedynie na liczbie działających organizacji pozarządowych. Należy również rozpatrywać wielkość tego sektora w szerszym kontekście, przynajmniej regionalnym. Trudno porównywać liczbę i wielkość organizacji pozarządowych w Polsce z takimi krajami, jak Holandia, Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone. W rozwoju organizacji trzeciego sektora w tych krajach nie było podobnych zawirowań jak w naszym kraju. Dlatego zasadne wydaje się porównywanie polskiego sektora NGOs w perspektywie regionalnej – krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

W rejestrze REGON Głównego Urzędu Statystycznego zarejestrowanych jest prawie 46 000 stowarzyszeń i ponad 7200 fundacji<sup>23</sup>. Gdybyśmy rozszerzyli

---

<sup>21</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *The Emerging Sector Revisited. A Summary Revised Estimates*, CNP The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, 1999, 1–32.

<sup>22</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J. Wygnański, *op. cit.*

<sup>23</sup> Na podstawie danych z rejestru REGON, stan na kwiecień 2004 roku, [w:] <http://badania.ngo.pl/labeo/app/cms/x/101336?context=2>.

definicję organizacji pozarządowych, to ich liczba wzrosłaby do ponad 100 000 (należałoby dołączyć ochotnicze straże pożarne, organizacje społeczne, m.in. komitety społeczne), związki zawodowe, jednostki Kościołów i związków wyznaniowych, organizacje samorządu gospodarczego, zawodowego i inne)<sup>24</sup>. Tak więc, w zależności od przyjętej definicji, liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych waha się między 52 000 a 100 000. Według danych Amerykańskiej Agencji ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID – The United States Agency for International Development), liczba organizacji pozarządowych w Polsce wynosi około 45 000<sup>25</sup>, przy czym 80% z nich powstało po 1989 roku, a 25% liczy mniej niż cztery lata<sup>26</sup>. Problemem polskich organizacji jest, używając metafory związanej z życiem ludzkim, przetrwanie pierwszych kilku lat „życia” – około 70% organizacji, które zaprzestają swojej działalności, nie ma więcej niż trzy lata<sup>27</sup>. Trzeba dodać, że nie wszystkie zarejestrowane organizacje rzeczywiście działają. Według szacunków z 2002 roku, około 58–90% zarejestrowanych fundacji i stowarzyszeń zaprzestało swej działalności, tak więc mimo corocznego przyrostu liczby fundacji i stowarzyszeń, trudno do końca ustalić, jaki jest rzeczywisty przyrost liczby tych organizacji<sup>28</sup>.

Porównując liczbę organizacji trzeciego sektora w Polsce z ich liczbą w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, można posłużyć się wskaźnikiem „gęstości” organizacji, czyli liczby NGO’s przypadającej na 10 000 mieszkańców (tabela 4). Średnia „gęstość” organizacji pozarządowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wynosi 24,4, tak więc liczba polskich organizacji oscyluje wokół średniej. Zdecydowanie większą „gęstością” cechują się Estonia, Węgry, Chorwacja i Czechy.

---

<sup>24</sup> Według danych GUS, kwiecień 2004, cytuję za: M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2004, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).

<sup>25</sup> USAID korzysta z danych Stowarzyszenia Klon/Jawor, które w latach 2000–2001 koordynowało to badanie w Polsce, stąd zapewne pojawiła się liczba 45 000 oznaczająca tylko stowarzyszenia i fundacje działające w Polsce.

<sup>26</sup> NGO Sustainability Index, Poland, 2001, pp. 121–126, [w:] [http://www.usaid.gov/regions/europe\\_eurasia/dem\\_gov/](http://www.usaid.gov/regions/europe_eurasia/dem_gov/).

<sup>27</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce. Komunikat z badań, wstępne wyniki 2002*, 2002, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).

<sup>28</sup> *Ibidem*.

Tabela 4. Liczebność i „gęstość” organizacji pozarządowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (w tym Polski) w 2001 roku

PAŃSTWA	Szacunkowa liczba organizacji pozarządowych	Liczba organizacji na 10 000 ludności
ALBANIA	400	1,1
BIAŁORUŚ	2500	2,4
BOŚNIA i HERCEGOWINA	1300	3,3
BUŁGARIA	8000	10,4
CHORWACJA	8981	43,8
CZECHY	44 000	42,9
ESTONIA	14 000	98,4
WĘGRY	62 000	61,3
KOSOWO	800	4,3
ŁOTWA	5000	20,8
LITWA	7000	19,4
MACEDONIA	4000	19,5
POLSKA*	95 500	24,7
RUMUNIA	25 200	11,3
ROSJA	450 000	30,9
SŁOWACJA	16 849	31,1
UKRAINA	30 000	6,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych USAID, [w:] [http://www.usaid.gov/regions/europe\\_eurasia/dem\\_gov/](http://www.usaid.gov/regions/europe_eurasia/dem_gov/).

\* Zakładam, że nie można przyjąć, iż organizacje pozarządowe w Polsce to tylko stowarzyszenia i fundacje, stąd szacunkowa liczba 95 500.

Mówiąc o „gęstości” organizacji pozarządowych w Polsce, należy podkreślić znaczną nierównomierność ich rozmieszczenia. Prawie 49% organizacji zarejestrowanych w rejestrze REGON ma siedzibę w dużych miastach<sup>29</sup>, a jedna piąta stowarzyszeń i fundacji mieści się w Warszawie<sup>30</sup>. Koncentracja liczby ludności powoduje zagęszczenie liczby organizacji pozarządowych. Często w Polsce podkreśla się „miejskość” zjawiska zrzeszania się i tworzenia NGOs, trudno jednak w pełni zgodzić się z tą dosyć powszechną opinią. Oczywiście liczba zarejestrowanych organizacji obywatelskich jest zdecydowanie mniejsza na wsi, jednakże nie można zapomnieć o licznych komitetach obywatelskich, radach parafialnych, grupach charytatywnych, klubach przyszkolnych, kołach gospodyń, jak również

<sup>29</sup> Według danych GUS, czerwiec 2002, cytuję za: J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>30</sup> NGO Sustainability Index, *op. cit.*

o jednostkach Ochotniczej Straży Pożarnej, spełniających bardzo różnorodne funkcje w swych społecznościach (wiele nieformalnych organizacji jest związanych właśnie z OSP, które są bardzo silne i bardzo liczne, szczególnie w województwach południowej Polski). Na wsiach trudniej znaleźć sformalizowane organizacje (poza OSP), nie można jednak mówić o zrzeszeniowej słabości wsi w Polsce. Obywatelskość, skłonność do zrzeszania ma nieco inny charakter, mniej formalny, trudno znaleźć granicę pomiędzy formalnym działaniem a spotkaniami towarzyskimi. Ta działalność obywatelska ma najczęściej charakter lokalny, podejmowany *ad hoc*, lecz niezwykle skuteczny! Dowodem tego niech będą komitety telefonizacyjne, wodociągowe, gazociągowe, budowy dróg, szkół itp., które są współodpowiedzialne za postęp cywilizacyjny, jaki dokonał się w ciągu kilkunastu ostatnich lat w wielu wsiach. Kwestią sporną pozostaje fakt, czy należy wierać ten oddolny ruch obywatelski w kierunku większej formalizacji.

Liczba organizacji pozarządowych jest też w Polsce zróżnicowana regionalnie; największą „gęstością” charakteryzują się województwa: mazowieckie i pomorskie, najniższą opolskie i świętokrzyskie<sup>31</sup>.

Analizując wielkość sektora pozarządowego w Polsce, należy wspomnieć o rozmiarach zatrudnienia w trzecim sektorze. Według badań realizowanych przez The Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project w 22 krajach, w tym także w Polsce, E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler i L.M. Salamon stwierdzili, iż polskie organizacje pozarządowe zatrudniają 98 000 pracowników. Liczba ta odpowiada 1% krajowego zatrudnienia poza rolnictwem, 2,8% zatrudnienia w sektorze usług (sekcje J-O) i 1,9% zatrudnienia w sektorze publicznym<sup>32</sup>. Jeśli uwzględni się wolontariuszy, to ich praca społeczna odpowiada co najmniej 20,5 tysiąca pełnych etatów<sup>33</sup>. Ogólnie więc w organizacjach trzeciego sektora pracuje około 111,5 tysiąca ludzi.

Opisując trzeci sektor, należy wspomnieć o organizacjach związanych z instytucjami religijnymi, które odegrały ogromną rolę w latach 1945–1989, szczególnie z Kościołem katolickim. W kościelnych szkołach, szpitalach, domach pomocy społecznej, domach samotnej matki i innych pracują zarówno etatowi pracownicy, jak i wolontariusze. Jak twierdzą E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler i L.M. Salamon<sup>34</sup>, włączenie instytucji religijnych do polskiego sektora *non profit* zwiększyłoby liczbę jego płatnych pracowników o dodatkowe 27 564 osoby, a godziny pracy wolontariuszy pracujących na rzecz Kościołów zwiększyłyby tę liczbę o ponad 8 tysięcy etatów. Mimo to polski sektor pozarządowy jest niewielkim pracodawcą, gdyż wielkość zatrudnienia

---

<sup>31</sup> Źródło: M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2004, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).

<sup>32</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J. Wygnański, S. Toepler, L.M. Salamon, *Sektor Non-profit w Polsce. Szkic do portretu*, The Johns Hopkins University, Instytut Studiów Politycznych PAN, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON, 2000, pp. 1–11, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> *Ibidem*.

w nim mieści się na poziomie branży poligraficzno-wydawniczej; jednocześnie zatrudnia więcej osób niż transport powietrzny, rybołówstwo czy ubezpieczenia.

Porównując udział sektora pozarządowego w zatrudnieniu pozarolniczym w innych krajach<sup>35</sup>, można stwierdzić, że w przypadku Polski zatrudnienie w trzecim sektorze sytuuje się zdecydowanie poniżej średniej (wynoszącej dla 22 krajów 4,8% ogółu zatrudnienia poza rolnictwem)<sup>36</sup>. Jednocześnie zatrudnienie to mieści się w średniej dla 4 krajów Europy Środkowej, tj. Czech, Węgier, Słowacji i Rumunii. Większość badanych krajów<sup>37</sup> to kraje wysoko rozwinięte i rozwój organizacji trzeciego sektora nie napotykał podobnych jak w byłych krajach komunistycznych barier instytucjonalno-prawnych przez ponad 50 lat.

Do analizy wielkości polskiego sektora pozarządowego niezbędne jest także wyjaśnienie kwestii aktywności grupowej Polaków. Według badań CBOS, 21% dorosłych obywateli naszego kraju czynnie spędza czas, działając w jakiejś organizacji społecznej (w tym 15% działa w jednej organizacji, a 6% przynajmniej w dwóch)<sup>38</sup>, przy czym poziom tej aktywności jest od kilku ostatnich lat w miarę stabilny. Jak jednak porównać te dane z informacją, że każdy Amerykanin należy przynajmniej do jednej organizacji pozarządowej? Oczywiście sama przynależność do różnego rodzaju organizacji nie oznacza aktywnej pracy na jej rzecz. Niektórzy badacze, tak jak R. Putnam<sup>39</sup>, mówią o spadku zaangażowania i pracy dla amerykańskich organizacji *non profit*. Być może w przypadku Polski odpowiedź leży w historycznym dziedzictwie, nie tylko spadku po okresie komunistycznym, lecz także, jak piszą J. Kurczewska, K. Staszyńska i H. Bojar<sup>40</sup>, w tradycji myślenia o naturalnej wspólnotie narodowej kosztem zaangażowania się w zrzeszenia, stowarzyszenia i różnego typu grupy, które mogą w pewien określony sposób rozwiązywać różne problemy społeczne.

R. Inglehart i W.E. Baker stwierdzili, iż PKB *per capita* jest pozytywnie skorelowany z większym zaangażowaniem społecznym i aktywnością społeczną<sup>41</sup>. Podobnie J. Curtis, D. Baer i E. Grabb zauważyli, że PKB *per capita* jest bezpośrednio związany z członkostwem w organizacjach pozarządowych (na podstawie danych pozyskanych z 33 krajów na świecie)<sup>42</sup>. Być może, wraz ze wzro-

<sup>35</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*

<sup>36</sup> Średnia obliczona bez polskich danych.

<sup>37</sup> Badania The Johns Hopkins University objęły następujące kraje: Argentyna, Peru, Brazylia, Kolumbia, Meksyk, Czechy, Węgry, Słowacja, Rumunia, Holandia, Niemcy, Hiszpania, Irlandia, Belgia, Austria, Francja, Finlandia, Wielka Brytania, USA, Japonia, Izrael i Australia.

<sup>38</sup> B. Wciórka, *Przemiany grupowej aktywności społecznej Polaków w latach 1998–2002. Komunikat z badań*, CBOS, BS/22/, Warszawa 2002, ss. 1–19, [w:] [www.cbos.com.pl](http://www.cbos.com.pl).

<sup>39</sup> R. Putnam, *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, *Journal of Democracy*, Vol. 6, 1995, pp. 65–78.

<sup>40</sup> Cytuję za: K.Z. Sowa, *op. cit.*, s. 143–163.

<sup>41</sup> R. Inglehart, W.E. Baker, *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, *American Sociological Review*, No. 65, 2000, pp. 19–51

<sup>42</sup> D. Baer, J. Curtis, E. Grabb, *Has Voluntary Association Activity Declined? Cross-national Analyses for Fifteen Countries*, *Canadian Review of Sociology & Anthropology*, Vol. 38, No. 3, 2001, pp. 249–275.



stem zamożności naszego społeczeństwa, wzrosła również aktywność społeczna Polaków i świadomość, że wspólnie można rozwiązać wiele problemów, przynajmniej na poziomie społeczności lokalnej. Badania J. Curtisa, D. Baera i E. Grabba sugerują również silny związek pomiędzy długością okresu trwania demokracji a poziomem dobrowolnej aktywności. Wydaje się więc, że z upływem czasu powinny następować stopniowe zmiany w grupowej aktywności Polaków. Niepokojący wydaje się fakt, że od 1999 roku zmalała liczba najbardziej czynnych osób pracujących na rzecz kilku organizacji (spadek odsetka badanych, którzy są aktywni przynajmniej w dwóch organizacjach z 11% do 6%)<sup>43</sup>. Wzrost bezrobocia i ubożenie znacznej części społeczeństwa polskiego nie powoduje wzrostu aktywności społecznej, co zdecydowanie potwierdzałyby tezy J. Curtisa, D. Baera i E. Grabba, dotyczące korelacji zamożności obywateli z zaangażowaniem w działania na rzecz dobra wspólnego.

Zależność pomiędzy poziomem zamożności społeczeństw a wzrostem aktywności społecznej ludzi można zauważyć także na przykładzie państw Europy Środkowo-Wschodniej. Zasadniczo, kraje o najwyższym PKB *per capita* charakteryzują się większą „gęstością” organizacji pozarządowych (czyli liczby organizacji pozarządowych przypadających na 10 000 mieszkańców, tabela 5).

Tabela 5. Produkt narodowy brutto (PKB) a liczba organizacji pozarządowych w 2001 r.

PAŃSTWA	Produkt narodowy brutto PKB per capita (\$)	Szacunkowa liczba organizacji pozarządowych	Liczba organizacji na 10 000 osób
ALBANIA		400	1,1
BIAŁORUŚ	7500	2500	2,4
BOŚNIA i HERCEGOWINA	1700	1300	3,3
BUŁGARIA	6200	8000	10,4
CHORWACJA	5800	18 981	43,8
CZECHY	12 900	44 000	42,9
ESTONIA	10 000	14 000	98,4
WĘGRY	11 200	62 000	61,3
KOSOWO	2300	800	4,3
ŁOTWA	7200	5000	20,8
LITWA	7300	7000	19,4
MACEDONIA	4400	4000	19,5
POLSKA	8500	95 500	24,7
RUMUNIA	5900	25 200	11,3
ROSJA	7700	450 000	30,9
SŁOWACJA	10 200	16 849	31,1
UKRAINA	3850	30 000	6,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych USAID, [w:] [http://www.usaid.gov/regions/europe\\_eurasia/dem\\_gov/](http://www.usaid.gov/regions/europe_eurasia/dem_gov/).

<sup>43</sup> B. Wciórka, *op. cit.*

Na zakończenie analizy grupowej aktywności Polaków i członkostwa w organizacjach pozarządowych należy wspomnieć o specyficznej mentalności części Polaków, przejawiającej się w bardzo silnym obciążeniu państwa obowiązkiem realizowania potrzeb i rozwiązywania problemów społecznych. Według badań CBOS w latach 1994 i 1997, Polacy stwierdzili, że opiekę nad potrzebującymi pomocy powinno rozciągać przede wszystkim państwo (55% w 1994 i 61% w 1997), natomiast fundacje i stowarzyszenia znalazły się dopiero na 4. miejscu (1994 – 23%, 1997 – 22%)<sup>44</sup>. Świadczy to, niestety, o tym, że większość społeczeństwa nie dojrzała do opisywanej powyżej zasady subsydiarności.

Mimo niewysokiego poziomu zaangażowania w pracę społeczną pewne grupy społeczne w Polsce wykazują zdecydowanie ponadprzeciętną aktywność. Dotyczy to zwłaszcza kadry kierowniczej i inteligencji, która szczególnie angażuje się w działalność na rzecz szkolnictwa i oświaty, towarzystw naukowych i organizacji charytatywnych<sup>45</sup>. Natomiast Polacy ogółem najczęściej deklarują zaangażowanie w związkach zawodowych, organizacjach związanych ze szkolnictwem i oświatą, ochotniczych organizacjach ratowniczych oraz organizacjach sportowych<sup>46</sup>.

Wspomniana już wyżej Amerykańska Agencja ds. Rozwoju Międzynarodowego, poprzez swoje Biuro Europy i Eurazji, dokonuje oceny stopnia rozwoju i zdolności przetrwania sektora organizacji pozarządowych. Służy do tego *NGO Sustainability Index* – narzędzie opierające się na siedmiu wymiarach opisujących środowisko organizacji trzeciego sektora: otoczenie prawne, zdolności organizacyjne, opłacalność finansowa, rzecznictwo, wizerunek publiczny, infrastruktura i świadczenie usług. Każdy wymiar ocenia się w skali 1–7, gdzie 1 oznacza największą stabilność i zdolność przetrwania, a 7 – najmniejszą. Sumaryczny wynik *NGO Sustainability Index* także mieści się w skali 1–7. *Index* jest opracowywany od 1997 roku (od początku ocenie poddawana jest Polska<sup>47</sup>) i dostarcza międzynarodowym fundacjom i organizacjom realizującym projekty wiarygodnej wiedzy o sektorze w poszczególnych krajach. Wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej *NGO Sustainability Index* polskich organizacji był od początku stosunkowo wysoki (tabela 6), choć w 2003 roku, w stosunku do 1997 roku wartość wskaźnika spadła o 0,3 punktu, to w 2004 roku już prawie o 0,5, co sugeruje pewne zahamowanie w rozwoju sektora.

---

<sup>44</sup> J. Kierlandczyk, *Aktywność charytatywna Polaków*, CBOS, Warszawa 1997, [w:] [www.cbos.com.pl](http://www.cbos.com.pl).

<sup>45</sup> B. Wciórka, *op. cit.*

<sup>46</sup> *Ibidem*.

<sup>47</sup> Punktem wyjścia badania *NGO Sustainability Index* w Polsce jest moderowana dyskusja ekspertów trzeciego sektora. Uczestnicy dyskusji pracują nad opisaniem i przyznaniem punktowej oceny sytuacji trzeciego sektora w Polsce w wyodrębnionych 7 wymiarach, przedstawionych w tabeli 7.

Tabela 6. *NGO Sustainability Index* dla Polski w latach 1997–2004

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1,8	2,0	2,1	2,1	2,1	2,2	2,1	2,3

Źródło: *NGO Sustainability Index*, 2004, Poland, pp. 196–203, [w:] [http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/2004/index.htm](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2004/index.htm).

W przypadku Polski wartość generalną wskaźnika od lat obniża kondycja finansowa, choć wśród badanych krajów europejskich polski trzeci sektor uzyskał trzecią (po Estonii i Czechach) w tej kategorii ocenę (tab. 7). Wartością *NGO Sustainability Index* wyższą w 2004 roku mogą poszczycić się tylko organizacje pozarządowe Estonii.

Tabela 7. *NGO Sustainability Index* i jego wymiary dla Polski i krajów Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej w 2004 roku

PAŃSTWA	NGO Sustainability Index	Środowisko prawne	Zdolności organizacyjne	Opłacalność finansowa	Rzecznictwo	Świadczenie usług	Infrastruktura	Wizerunek publiczny
ALBANIA	3,9	3,4	4,0	4,5	3,4	3,9	4,2	4,2
BIAŁORUŚ	5,6	6,9	4,6	6,2	6,0	4,9	5,0	5,6
BOŚNIA i HERCEGOWINA	4,0	3,5	3,8	5,0	3,3	4,3	4,4	3,6
BULGARIA	3,2	2,0	4,5	4,1	2,5	3,2	2,9	3,3
CHORWACJA	3,5	3,2	3,4	4,4	3,4	3,3	3,2	3,3
CZECHY	2,7	3,0	3,2	2,7	2,2	2,2	3,0	2,5
ESTONIA	2,1	1,8	2,5	2,5	2,0	2,4	1,7	2,1
WĘGRY	2,6	1,3	3,0	3,3	3,3	2,3	2,3	3,0
ŁOTWA	2,6	2,4	3,0	3,1	2,0	2,4	2,7	2,9
LITWA	2,7	1,8	2,6	3,0	2,0	3,7	3,0	3,0
POLSKA	2,3	2,3	2,5	2,9	1,9	2,3	1,9	2,2
RUMUNIA	3,7	3,8	3,8	4,3	3,6	3,1	3,5	3,8
ROSJA	4,2	4,3	4,0	4,6	4,2	3,9	3,8	4,5
SERBIA	4,4	4,5	3,9	5,6	3,8	4,5	3,7	4,5
SŁOWENIA	4,0	3,7	4,2	4,5	3,8	3,6	4,2	4,1
SŁOWACJA	2,5	2,3	2,3	3,5	2,2	2,2	2,2	2,6
UKRAINA	3,8	3,6	3,9	4,6	3,1	3,3	3,8	4,1

Źródło: *NGO Sustainability Index*, 2004, pp. 27–166, [w:] [http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/2004/index.htm](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2004/index.htm).

Mówiąc o rozmiarach trzeciego sektora w Polsce, trzeba bez wątplenia założyć jego dosyć dobrą pozycję w stosunku do innych krajów byłego bloku komunistycznego. Charakterystyczna dla naszego kraju jest wspomniana już wyżej „miejskość” występowania NGO, jak również wyraźne zróżnicowanie

regionalne. Co ciekawe, miejska aktywność w organizacjach pozarządowych koreluje się z aktywnością polityczną Polaków: np. mieszkańcy polskich miast zdecydowanie liczniej wzięli udział w referendum dotyczącym wejścia Polski do Unii Europejskiej (frekwencja wyborcza w miastach wyniosła 63%, na wsiach tylko 51%)<sup>48</sup>. Do podobnej sytuacji doszło w wyborach do Parlamentu Europejskiego, kiedy to frekwencja wśród mieszkańców wsi wyniosła tylko 16,5%, w miastach natomiast 23,5%<sup>49</sup>.

Porównanie pomiędzy województwami z największą liczbą organizacji pozarządowych a regionami o największej aktywności w referendum dotyczącym Unii Europejskiej nie jest tak bardzo wyraziste jak w przypadku różnic pomiędzy miastem a wsią. Można jednak zauważyć, że województwa o największej „gęstości” zarejestrowanych organizacji trzeciego sektora uzyskiwały frekwencję powyżej średniej krajowej; województwa o najniższym odsetku zarejestrowanych NGOów miały frekwencję znacznie poniżej średniej krajowej (tabela 8).

Tabela 8. Porównanie aktywności społecznej i politycznej w województwach Polski, przejawiającej się w liczbie zarejestrowanych organizacji pozarządowych (dane z 2004 roku) i frekwencji w referendum unijnym w 2003 roku

	Liczba zarejestrowanych NGOów na 10 tys. mieszkańców	Frekwencja w referendum unijnym (w %)
mazowieckie	18,75	60
pomorskie	16,4	62,7
małopolskie	14,6	60
lubuskie	14,82	58
warmińsko-mazurskie	14,89	54,7
dolnośląskie	15,09	60
wielkopolskie	13,39	60
podlaskie	13,41	52
zachodniopomorskie	14,82	58,5
łódzkie	11,82	57,7
podkarpackie	12,21	57
śląskie	11,76	61
lubelskie	11,58	55
kujawsko-pomorskie	11,85	58
świętokrzyskie	10,3	52
opolskie	10,69	54
ogółem Polska	-	58,9

Źródło: M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2004, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania), oraz dane PKW, [w:] [http://referendum.pkw.gov.pl/arkusze/kraj\\_size.html](http://referendum.pkw.gov.pl/arkusze/kraj_size.html).

<sup>48</sup> Na podstawie danych z Państwowej Komisji Wyborczej, [w:] [http://referendum.pkw.gov.pl/arkusze/kraj\\_size.html](http://referendum.pkw.gov.pl/arkusze/kraj_size.html).

<sup>49</sup> *Ibidem*.

Niepokojące jest także zjawisko pewnych podziałów polskiego społeczeństwa pod względem aktywności społecznej i skłonności do zrzeszania. Około jedna czwarta naszego społeczeństwa czynnie działa w organizacjach pozarządowych i mniej więcej tyle samo Polaków uważa, że opiekę nad potrzebującymi powinny sprawować organizacje pozarządowe. Najbardziej aktywne są tylko niektóre grupy społeczne, istnieje więc dosyć poważny podział na czynnych i biernych Polaków. Być może sposobem na podniesienie aktywności społecznej będzie stopniowy wzrost zamożności, trudno jednak w ciągu najbliższych lat spodziewać się znacznej poprawy.

## 2.4. BARIERY ROZWOJU I SŁABOŚCI POLSKIEGO TRZECIEGO SEKTORA

Proces gwałtownego powstawania i rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej często zwany jest przez zachodnich badaczy „odrodzeniem się społeczeństwa obywatelskiego”. Trudno określić polski trzeci sektor jako dojrzały i w pełni rozwinięty. Zarówno badacze sektora i społeczeństwa obywatelskiego, jak i ludzie zaangażowani w działalność organizacji wskazują mnogość barier i problemów piętrzących się przed polskimi organizacjami pozarządowymi. Międzynarodowe, porównawcze badania trzeciego sektora na świecie<sup>50</sup> dostrzegają tu spuściznę komunistyczną, charakteryzującą się poważnym udziałem organizacji sportowych, rekreacyjnych i kulturalnych w strukturze trzeciego sektora<sup>51</sup>, co jest wynikiem ich uprzywilejowanej pozycji w czasach PRL. Jednocześnie zdecydowanie mniejsza liczba organizacji świadczących usługi społeczne (zdrowotnych, edukacyjnych, opiekuńczych) świadczy – według L.M. Salomona i H.K. Anheiera – o wciąż silnie zakorzenionym obligowaniu państwa i jego instytucji do świadczenia podstawowych usług społecznych. Potwierdzają to cytowane powyżej dane CBOS, dotyczące aktywności społecznej Polaków. Autorzy sugerują, iż do umocnienia trzeciego sektora w Europie Środkowo-Wschodniej konieczne jest wspieranie legitymizacji (często naruszanej przez wiele skandali związanych z nieuczciwym i niejasnym działaniem niektórych organizacji, związanych z lukami w prawie), budowanie zdolności i uprawnień (w porównaniu do krajów Europy Zachodniej, a nawet Ameryki Łacińskiej trzeci sektor jest zdecydowanie słabszy pod względem niezależności i samowystarczalności) oraz rozwój źródeł finansowania. Sposobem na wspieranie legitymizacji i wzrostu pozytywnej percepcji sektora może być budowanie wizerunku organizacji w mediach<sup>52</sup>. Zresztą

<sup>50</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*, oraz E. Leś, S. Nałęcz, *Potencjał ekonomiczny i społeczny sektora non-profit w Polsce. Wybrane wyniki badań międzynarodowych sektora non-profit*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 13–31.

<sup>51</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*

<sup>52</sup> D. Siegel, J. Yancey, *The Rebirth Civil Society. The Development of the Nonprofit Sector in East Central Europe and the Role of Western Assistance*, The Rockefeller Brothers Found Inc, 1992.

już Alexis de Tocqueville podkreślał rolę prasy w kształtowaniu demokracji obywatelskiej i rozwoju niezależnych stowarzyszeń<sup>53</sup>.

Analizując literaturę dotyczącą trzeciego sektora w Polsce, można wyróżnić trzy szeroko rozumiane grupy barier hamujących rozwój organizacji pozarządowych. Przede wszystkim są to bariery społeczne, wynikające z mentalności społeczeństwa polskiego, PRL-owskiej spuścizny, niedorozwoju społecznego ludzi jako jednego z trzech elementów społeczeństwa obywatelskiego. Druga grupa barier ma charakter prawny, wynikający ze słabości polskiego prawodawstwa dotyczącego organizacji pozarządowych. Trzecią grupę barier stanowią problemy wynikające z immanentnych słabości organizacji pozarządowych – organizacyjnych i infrastrukturalnych.

Wśród czynników społecznych, będących barierami rozwoju organizacji trzeciego sektora najczęściej pojawiającymi się w literaturze możemy wyróżnić:

- bezradność społeczną – poczucie braku możliwości wpływu na środowisko – otoczenie, brak poczucia umiejscowienia kontroli (*locus control*)<sup>54</sup>, której wynikiem jest stosunkowo niewysoka aktywność w organizacjach pozarządowych<sup>55</sup>. Bezradność społeczna w Polsce jest umacniana przez paternalizm państwowy<sup>56</sup>;
- „amoralny familizm” – koncepcja sformułowana przez E.C. Banfielda, podnoszona przez polskich badaczy<sup>57</sup>, czyli zjawisko dominacji, a nawet wypierania przez sprawy rodzinne i prywatne problemów i zainteresowań sprawami publicznymi oraz opanowanie sfery publicznej przez powiązania rodzinne czy koleżeńskie, tzw. sitwy czy układy, czemu towarzyszą postawy niechęci, nieufności do instytucji ze strony społeczeństwa. Na opisanie tego zjawiska prasa używa określenia „republika kolesiów”;
- atrofie więzi moralnych – zanik wiążących powinności wobec innych i skupienie się na wąskiej kategorii „my”<sup>58</sup>;
- roszczeniowość – postawa „mnie się należy”;
- zjawisko anomii, atomizacja jednostki i społeczności;
- „klientelizm” – jako rodzaj relacji pomiędzy władzą a obywatelami, silnie wpływający na trzeci sektor, opierający się na układach, dojsciach i koneksjach<sup>59</sup>.

<sup>53</sup> A. Tocqueville, *O demokracji w Ameryce*, PIW, Warszawa 1976.

<sup>54</sup> M. Marody, *Między realnym socjalizmem a realną demokracją*, [w:] (red.) M. Marody *Oswajanie rzeczywistości. Między realnym socjalizmem a realną demokracją*, Instytut Studiów Społecznych, Warszawa 1996, s. 273–284.

<sup>55</sup> B. Wciórka, *op. cit.*

<sup>56</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J. Wygnański, *op. cit.*

<sup>57</sup> E. Tarkowska, J. Tarkowski, *op. cit.*

<sup>58</sup> P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych. Zaufanie, lojalność, solidarność*, Studia Socjologiczne, Nr 4 (147), 1997, s. 5–19.

<sup>59</sup> A. Siciński, *Spadek dynamiki rozwoju trzeciego sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliški, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 241–242.

Do barier prawnych rozwoju trzeciego sektora można było do niedawna zaliczyć przede wszystkim brak przejrzystości i jasności prawa oraz jego rozproszenie. Już w 1992 roku, czyli na początku rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce, E. Smoktunowicz postulował stworzenie systemu prawnego organizacji pozarządowych, gdyż w tym czasie było ono rozproszone w ponad 40 ustawach<sup>60</sup>. Podobnie uważali twórcy *Białej księgi prawa dla organizacji pozarządowych*, podkreślając, iż często prawo jest tak niejasne, że wymaga interpretacji ze strony organów sądowych<sup>61</sup>. Pilnym do rozwiązania problemem było powstanie całościowego aktu prawnego, na wzór amerykańskiego „Charity Act”, który regulowałby stosunki z sektorem publicznym, prywatnym, kwestie podatkowe, działalności gospodarczej i wolontariuszy organizacji pozarządowych. 24 kwietnia 2003 roku sejm uchwalił ustawę o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Do jej uchwalenia w przeważającej mierze przyczyniły się same organizacje pozarządowe. Przeczy to opinii niektórych autorów, np. A. Sicińskiego, który uważa, że dotychczasowy brak spójnego systemu prawnego trzeciego sektora był wynikiem jego słabej aktywności w tej kwestii, która skupiała się tylko na popieraniu ustaw projektowanych przez rząd<sup>62</sup>. Szczegółowy opis uchwalonej ustawy znajduje się w podrozdziale 2.5.

Z dotychczasową niejasnością polskiego prawa organizacji pozarządowych wiąże się ambiwalentność, a często nawet wrogość polskich elit politycznych wobec trzeciego sektora<sup>63</sup>. Jak pisze P. Gliński, jego rozwój na początku lat dziewięćdziesiątych był wspierany szczególnie przez zagraniczne fundusze oraz pasję swych działaczy<sup>64</sup>. Według tegoż autora, oprócz ogólnych podstaw prawnych i ram konstytucyjnych, wraz z zapisaną zasadą pomocniczości, nie zrobiono niczego, aby rozwijać i wzmacniać organizacje pozarządowe. Często politycy wręcz „psuli” trzeci sektor, angażując organizacje pozarządowe, w których działali, w różnego rodzaju zadania lub spory polityczne.

Barierą rozwoju trzeciego sektora są także słabości organizacyjne polskich NGOs. Wśród najczęściej wymienianych, szczególnie w prasie pozarządowej, jest niski stopień profesjonalizmu i przewaga działań amatorskich, co często powoduje niechęć w przekazywaniu organizacjom zadań publicznych. Jednocześnie brak profesjonalizmu jest przez niektórych badaczy uznawany za pozy-

---

<sup>60</sup> E. Smoktunowicz, *Prawo zrzeszania się w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

<sup>61</sup> *Biała księga prawa...*, *op. cit.*

<sup>62</sup> A. Siciński, *op. cit.*

<sup>63</sup> Przykładem może być wypowiedź Henryka Goryszewskiego: „prywatne fundacje są po to, żeby zbierały prywatne pieniądze na publiczne cele, a nie wyciągały rękę do państwa czy samorządów” – cytat pochodzi z „Gazety Wyborczej” z 1 marca 1998 roku, cytując za: P. Frączak, *Trzeci sektor w III Rzeczypospolitej. Wybór artykułów 1989–2000*, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 2002, s. 89.

<sup>64</sup> P. Gliński, *Podstawowe słabości – niektóre sukcesy trzeciego sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 243–250.

tywną cechą sektora. „Techniczny profesjonalizm” często uważa się za poważną słabość sektora w krajach zachodnich, jako przejaw odejścia od podstawowych wartości, etyki i innowacyjności<sup>65</sup>. Problemem wydaje się więc balansowanie pomiędzy skrajnym profesjonalizmem a amatorszczyzną w kierunku skutecznego zarządzania organizacją, bez zatracenia idei i wartości etycznych. Inną kwestią jest zarówno nierównomierne rozmieszczenie organizacji, jak i ich pól działań. Większość organizacji ma swe siedziby w dużych miastach. Niektóre potencjalne pola aktywności zostały albo zawłaszczone przez instytucje publiczne czy sektor prywatny, albo są po prostu białą plamą aktywności<sup>66</sup>.

Kolejną poważną barierą jest duża nierównomierność rozmieszczenia zasobów wśród polskich organizacji. Istnieje grupa bardzo silnych ekonomicznie organizacji, których rodowód i majątek związany jest z okresem PRL. P. Gliški<sup>67</sup> twierdzi, iż te organizacje są szczególnie zainteresowane zachowaniem klientelistycznego *status quo*, zaś L.M. Salamon i H.K. Anheier<sup>68</sup> twierdzą, że jest to przyczyna postrzegania trzeciego sektora jako „niejasnego i nieprzejrzystego”.

Inną barierą rozwoju polskich NGOs, a zarazem słabością, jest słaba reprezentacja i konsolidacja sektora, niedostatek współpracy regionalnej i nieufność pomiędzy poszczególnymi organizacjami<sup>69</sup>. Oczywiście funkcjonują regionalne, nawet ogólnopolskie fora współpracy, trudno jednak mówić o wspólnej tożsamości czy rozwiniętych formach federacyjnych na poziomie krajowym. Rzutuje to znacznie na wizerunek całego sektora i osłabienie siły przetargowej NGOs.

## 2.5. RELACJE SEKTORA NGOs Z SEKTOREM PUBLICZNYM W POLSCE

Gwałtowny przyrost organizacji pozarządowych w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych zaowocował pojawieniem się na scenie społeczno-gospodarczej kraju nowej wzrastającej siły. Relacje pomiędzy nowym państwem, jak pisze Z. Woźniak<sup>70</sup>, a organizacjami trzeciego sektora początkowo obciążone były wzajemnym dystansem i nieufnością, ze strony NGOs także obawami utraty autonomii i niezależności. Stopniowo jednak partnerzy zaczęli wypracowywać takie formy współpracy, które przynajmniej w pewnym stop-

---

<sup>65</sup> B.K. Murphy, *International NGOs and the Challenge of Modernity*, Development in Practice, Vol. 10, Issue 3, 2000, pp. 330–349.

<sup>66</sup> Można tutaj przytoczyć przykłady niedostatecznej liczby organizacji wspierających azylantów czy organizacji dbających o bezpieczeństwo publiczne.

<sup>67</sup> P. Gliški, *op. cit.*

<sup>68</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*

<sup>69</sup> P. Frączak, *op. cit.*, s. 139.

<sup>70</sup> Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliški, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 99–120.



niu odpowiadałyby obu partnerom, przy czym głównymi partnerami tej współpracy po stronie sektora publicznego zostały gminy, a po 1999 roku także powiaty i województwa. Współpraca ta została zapoczątkowana na Pomorzu, a szczególnie w Gdańsku, Gdyni i Sopocie<sup>71</sup>. Przybrała ona charakter dwóch modeli: sponsorskiego i zadaniowego. Model sponsorski określa kwestie przyznawania dotacji z budżetu gminy oraz uwzględnia różnorodne formy współpracy. Model zadaniowy charakteryzuje się planowaniem pewnych kwot przez odpowiednie wydziały w urzędach, przeznaczonych na realizację konkretnych zadań<sup>72</sup>.

Początkowy rozwój współpracy pomiędzy sektorem publicznym a pozarządowym zahamowały wstępne zapisy ustawy o finansach publicznych z 1999 roku, zabraniające udzielania organizacjom pozarządowym jakiegokolwiek wsparcia finansowego (gdyż nie są podmiotami publicznymi). Pomimo wycofania artykułu 118 część organizacji wpadła w poważne tarapaty finansowe. Według obowiązującego zapisu art. 118 ust. 3 ustawy o finansach publicznych, organy samorządu terytorialnego powinny ustalić szczegółowy tryb i zasady współpracy z NGOs w uchwałach, najlepiej po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi, w szczególności z ich lokalnymi porozumieniami lub z organizacjami reprezentatywnymi dla danego obszaru problemowego.

Kolejnym procesem hamującym rozwój współpracy była reforma administracji samorządowej z 1999 roku, która spowodowała likwidację dotychczasowych form współpracy. Wydaje się również, że barierą współpracy jest brak określenia, głównie przez sektor publiczny, obszarów, w których współdziałanie międzysektorowe może być najlepszym sposobem zaspokajania potrzeb społecznych. Jedynie ustawa o pomocy społecznej dosyć precyzyjnie określa rolę organizacji pozarządowych w dostarczaniu usług socjalnych.

W 2003 roku organizacjom pozarządowym udało się doprowadzić do uchwalenia ustawy o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie. Podpisana po latach pracy, kompromisów i porozumień, stanowi pierwszy krok w kierunku harmonizacji relacji pomiędzy sektorem publicznym a pozarządowym w Polsce.

Ustawa o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie definiuje termin „organizacje pozarządowe”, „wolontariusz” oraz „działalność pożytku publicznego”. Działalność pożytku publicznego mogą prowadzić organizacje pozarządowe, a także osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku państwa do Kościoła katolickiego oraz do innych kościołów i związków wyznaniowych, jak również stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego.

Działalnością pożytku publicznego jest działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych, określonych w ustawie. Sfera zadań publicznych obejmuje zadania w zakresie: po-

---

<sup>71</sup> P. Frączak, *op. cit.*, s. 117.

<sup>72</sup> Z. Wejcman, cytując za: P. Frączak, *op. cit.*, s. 122.

mocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób; działalności charytatywnej; podtrzymywania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej; działalności na rzecz mniejszości narodowych; ochrony i promocji zdrowia; działań na rzecz osób niepełnosprawnych; promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy; upowszechniania i ochrony praw kobiet oraz działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn; działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości; działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych; nauki, edukacji, oświaty i wychowania; krajoznawstwa oraz wypoczynku dzieci i młodzieży; kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji; upowszechniania kultury fizycznej i sportu; ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego; porządku i bezpieczeństwa publicznego oraz przeciwdziałania patologiom społecznym; upowszechniania wiedzy i umiejętności na rzecz obronności państwa; upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji; ratownictwa i ochrony ludności; pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą; upowszechniania i ochrony praw konsumentów; działań na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami; promocji i organizacji wolontariatu; działalności wspomagającej technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe.

Statusu organizacji pożytku publicznego nie mogą uzyskać partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządy zawodowe, fundacje, których jedynym fundatorem jest skarb państwa lub jednostka samorządu. O status pożytku publicznego mogą się więc starać organizacje powołane przez samorządy lub skarb państwa. Warunek, iż nie mogą być one jedynym fundatorem, nie zabezpiecza w dostatecznym stopniu przed powstaniem niebezpiecznego styku publiczno-prywatnych interesów i pieniędzy.

Organizacja pożytku publicznego musi sporządzać roczne sprawozdanie merytoryczne ze swojej działalności oraz podawać je do publicznej wiadomości w sposób umożliwiający zapoznanie się z tym sprawozdaniem przez zainteresowane podmioty (podobnie jak robią to fundacje).

Organizacji pożytku publicznego przysługuje zwolnienie od: podatku dochodowego od osób prawnych, podatku od nieruchomości, podatku od czynności cywilnoprawnych, opłaty skarbowej oraz opłat sądowych. Płatnik podatku dochodowego od osób fizycznych może przekazać 1% podatku obliczonego na rzecz wybranej przez siebie organizacji pożytku publicznego. W ten sposób każdy podatnik w terminie od 1 stycznia do dnia złożenia PIT może dokonać wpłaty na rzecz wybranej organizacji pożytku publicznego do wysokości 1% podatku za dany rok podatkowy, a następnie odliczyć sobie tę wpłatę od podatku. Wpłaty na rzecz organizacji należy dokonać na jej rachunek bankowy. Mimo że jest to duże osiągnięcie, to metoda wpłat i odliczeń nie zachęca do wspo-

magania organizacji pożytku publicznego. Można to przedstawić w następujący sposób: obywatelu, jeśli chcesz przeznaczyć swe podatki na to, co uważasz za słuszne, musisz to zrobić sam, bo my ci nie pomożemy. Z drugiej jednak strony ten akt świadomego przekazania 1% swoich podatków pokazuje stan faktycznego zaangażowania i świadomości obywatelskiej. Podobne (choć w sferze realizacji mniej skomplikowane) rozwiązanie od kilku lat funkcjonuje na Węgrzech, Słowacji i Litwie, gdzie dopuszcza się przekazanie 2% podatku na rzecz NGOs przez osoby fizyczne. Ten rodzaj rozwiązań jest na pewno przejawem tzw. uspołecznienia państwa oraz decentralizacji w podejmowaniu decyzji. Podatnik, wskazując organizację, której chce przekazać część swego podatku, wyraża w ten sposób poparcie dla jej działań.

Uchwalona ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, oprócz fundamentalnego znaczenia dla polskiej demokracji, wprowadziła regulacje prawne, mające zapewnić zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w wykonywaniu zadań publicznych. Rozwiązania te w pewnym stopniu uporządkowały sferę współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi. Ustawa ta zdefiniowała także, czym są organizacje pozarządowe, określiła pojęcie działalności pożytku publicznego, dała organizacjom pozarządowym, prowadzącym taką działalność, możliwość ubiegania się o status pożytku publicznego, jak również częściowo uregulowała kwestie wolontariatu.

Na mocy ustawy stworzono także Radę Działalności Pożytku Publicznego jako organ opiniodawczo-doradczy oraz pomocniczy ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego. Tworzy ją 10 przedstawicieli organizacji trzeciego sektora, 5 samorządu i 5 administracji rządowej. Członków powołuje i odwołuje minister. Kadencja rady trwa 3 lata.

Na zakończenie trzeba zauważyć, iż uchwalenie ustawy to dopiero początek drogi do w miarę jasnego współdziałania sektora organizacji pozarządowych i publicznych. Z ocenami proponowanych rozwiązań i ich skuteczności powinno się poczekać kilka lat od chwili ich praktycznego zastosowania. Wydaje się jednak, że ustawa ta nie przyczyni się do instytucjonalizacji współpracy pomiędzy jednostkami administracji publicznej i samorządowej, co mogłoby doprowadzić do uzależnienia trzeciego sektora.

## 2.6. FINANSOWANIE TRZECIEGO SEKTORA

Finansowanie działań organizacji pozarządowych jest jednym z najważniejszych, o ile nie najważniejszym problemem, z jakim zmagają się trzeci sektor w Polsce. Oczywiście nie jest to wyłącznie immanentna cecha tylko polskich organizacji, lecz problem, z którym w mniejszym bądź większym stopniu borykają się wszystkie NGOs na świecie. Zarządzanie finansami, skuteczne poszukiwanie grantodawców i donatorów stało się głównym wyzwaniem polskich organizacji pozarządowych. Jest to zapewne wynik niewielkiej *de facto* kwoty

będącej w posiadaniu organizacji. Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor<sup>73</sup>, średni roczny budżet organizacji pozarządowych w Polsce wynosi 330 tys. PLN, przy czym połowa organizacji ma budżet mniejszy niż 19 tys. PLN, a 77% badanych polskich organizacji wskazało, że największym problemem, z którym się borykają, są trudności w zdobywaniu środków finansowych.

L.M. Salamon, H.K. Anheier<sup>74</sup> w swych porównawczych badaniach na świecie dzielą dochody uzyskiwane przez organizacje pozarządowe na 3 główne typy:

- Dochody z wszelkiego rodzaju opłat (składki członkowskie, płatne usługi, środki z inwestycji, dochody z świadczenia usług, które nie są związane z realizacją ich misji);
- Dochody płynące z instytucji publicznych (wynikające z prawnych możliwości wykonywania zadań publicznych przez NGOs); instytucje publiczne są rozumiane jako działające na wielu poziomach instytucje rządowe oraz wszystkie instytucje publiczne (samorządowe). Dochody NGOs ze źródeł publicznych obejmują: granty, kontrakty zawierane na różne usługi, bezpośrednie transfery środków gwarantowane prawnie, zwroty kosztów za niektóre rodzaje usług i inne);
- Dochody pochodzące z sektora prywatnego (filantropijne) – środki od prywatnych osób bądź firm, środki od wyspecjalizowanych fundacji itp.

Zgodnie z tym podziałem, dochody polskich organizacji pozarządowych można również podzielić na:

#### **I. Dochody z opłat (inaczej samofinansowanie organizacji) obejmujące:**

- *Składki członkowskie* – występują w organizacjach typu korporacyjnego (stowarzyszenia); każdy członek stowarzyszenia jest obowiązany do uiszczenia składek członkowskich, przy czym obowiązek ten przyjmuje na siebie dobrowolnie<sup>75</sup>. Dochody uzyskane ze składek członków organizacji są zwolnione z opodatkowania, lecz warunkiem zwolnienia jest przeznaczenie przez organizację otrzymanych składek na dowolny cel, z wyłączeniem działalności gospodarczej<sup>76</sup>;
- *Działalność gospodarcza* – organizacja pozarządowa w Polsce może prowadzić działalność gospodarczą wprost, bez wyodrębnienia organizacyjnego, oraz przez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną (zakład). Jeśli organizacja prowadzi działalność gospodarczą bezpośrednio, to kieruje nią zarząd organizacji;
- *Udział w spółkach* – organizacje pozarządowe mają prawo posiadania udziałów w spółkach, zarówno osobowych, jak i kapitałowych<sup>77</sup>, stąd mogą

<sup>73</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>74</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*

<sup>75</sup> K. Buczek, K. Jasiukiewicz, P. Taracha, *Aspekty prawne finansowania działalności „trzeciego sektora” w Polsce*, [w:] red. M. Granat, *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000, s. 349–417.

<sup>76</sup> *Biała księga prawa...*, *op. cit.*

<sup>77</sup> K. Buczek, K. Jasiukiewicz, P. Taracha, *op. cit.*

uzyskiwać dochody w postaci dywidend jako akcjonariusze spółek akcyjnych oraz udziały w zyskach osób prawnych;

- *Odsetki z terminowych lokat bankowych, dochody z wynajmu lokali.*

## II. Dochody pochodzące z sektora prywatnego (środki pozyskiwane od podmiotów niepublicznych):

- *Spadki i zapisy;*
- *Darowizny* – czyli umowy, a nie jednostronne czynności prawne<sup>78</sup>; często występują tu tak zwane darowizny celowe – dokonanie darowizny z zastrzeżeniem, że uzyskany majątek ma być wydatkowany na pewien określony cel;
- *Sponsoring* – czyli rodzaj umowy, zobowiązujący sponsora do celowego finansowania określonej, stałej działalności lub też jednorazowego przedsięwzięcia. W zamian za to sponsorowana organizacja pozarządowa zapewnia sponsorowi promocję lub zgadza się na to, by sponsor sam wykorzystał fakt sponsorowania do swojej promocji<sup>79</sup>. Istnieje kilka rodzajów sponsoringu: aktywny, pasywny, wyłączny, współsponsoring, indywidualny, grupowy oraz pieniężny, usługowy i rzeczowy<sup>80</sup>;
- *Zbiórki publiczne* – czyli apelowanie do ofiarności osób i organizacji oraz zbieranie od nich ofiar w postaci pieniężnej lub rzeczowej, przy czym nie można zindywidualizować ofiarodawców zarówno na etapie przygotowania, jak i przeprowadzania zbiórki<sup>81</sup>;
- *Loterie* – jeden z najstarszych sposobów pozyskiwania środków finansowych przez organizacje, dosyć mocno zakorzeniony w polskiej tradycji. Najczęściej wykorzystuje się loterie w formie loterii fantowych i gier bingo, ponieważ dochody z nich nie są opodatkowane, jeśli przeznacza się je na działalność charytatywną<sup>82</sup> (są to gry losowe o wygrane rzeczowe, których wynik zależy od przypadku, a warunki gry są określone regulaminem);
- *Kredyty i pożyczki;*
- *Dochody pochodzące od zagranicznych organizacji pozarządowych* (przede wszystkim fundacji);
- *Dochody płynące z 1% odpisów podatkowych* – każdy podatnik może odpisać 1% swojego podatku na rzecz organizacji pozarządowej, która uzyskała status organizacji pożytku publicznego.

**III. Dochody pochodzące z sektora publicznego:** można podzielić je na 3 rodzaje: dochody pochodzące z instytucji publicznych – samorządowych

<sup>78</sup> Art. 888–902 Kodeksu cywilnego, cytuję za: Lex Polonica Prima, 2000, Prawo na CD-ROM-ie, Wydawnictwa Prawnicze PWN.

<sup>79</sup> K. Buczek, K. Jasiukiewicz, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>80</sup> Szczegółowe omówienie rodzajów sponsoringu można odnaleźć w cytowanych już pracach: K. Buczek, K. Jasiukiewicz, P. Taracha, *op. cit.* oraz *Biała księga prawa...*, *op. cit.*

<sup>81</sup> K. Buczek, K. Jasiukiewicz, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>82</sup> *Biała księga prawa...*, *op. cit.*

(gminnych, powiatowych i samorządów wojewódzkich), instytucji publicznych – rządowych (wojewoda, ministerstwa, agencje rządowe, fundacje skarbu państwa) oraz dochody pochodzące z zagranicznych źródeł publicznych, głównie UE (np. środki z EFS, EQUAL). Dochody organizacji pozarządowych od polskich instytucji publicznych obejmują:

- Dotacje<sup>83</sup> – czyli wydatki z budżetu państwa lub JST przeznaczone na<sup>84</sup>:
  - a) finansowanie lub dofinansowanie: zadań z zakresu administracji rządowej oraz zadań zleconych jednostkom samorządu terytorialnego, ustawowo określonych zadań wykonywanych przez jednostki inne niż samorząd terytorialny, zadań własnych jednostek samorządu, zadań zleconych do realizacji jednostkom niezaliczonym do sektora finansów publicznych, kosztów realizacji inwestycji, zwanych dotacjami celowymi,
  - b) dotacje podmiotowe – czyli dofinansowanie działalności bieżącej,
  - c) dotacje przedmiotowe – czyli dopłaty do jednorazowych wyrobów i usług,
  - d) dopłaty do oprocentowanych kredytów bankowych,
  - e) dotacje na pierwsze wyposażenie w środki obrotowe.
- Środki finansowe płynące z faktu *zlecania zadań* – czyli delegacja przez jednostkę sektora finansów publicznych wykonania określonego zadania, innymi słowy, zlecenie usług.

Niektórzy polscy badacze sektora, szczególnie w zakresie prawa dotyczące organizacji pozarządowych, postulują zakazanie prowadzenia działalności gospodarczej, jak również uczestniczenia w charakterze wspólnika w spółkach osobowych, prowadzących taką działalność<sup>85</sup>. Na pewno ten rodzaj pozyskiwania funduszy był i jest źródłem wielu patologii, szczególnie w przypadku fundacji. Co ciekawe, dochody z prowadzenia działalności gospodarczej nie stanowią wysokiej pozycji w finansowaniu trzeciego sektora. Jak wynika z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, działalność gospodarcza tylko dla niecałych 10% badanych organizacji stanowi jedno z głównych źródeł dochodów<sup>86</sup>. Niemniej, dla przejrzystości trzeciego sektora, zakazanie prowadzenia bezpośredniej działalności gospodarczej mogłoby poprawić wizerunek organizacji oraz ograniczyć zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji. Organizacje prowadzące bezpośrednio działalność gospodarczą często mają bowiem kłopoty z rozgraniczeniem księgowości oraz problemy w oddzieleniu celów statutowych od działalności gospodarczej. Oczywiście dla organizacji ważne jest, jak pisze T. Sak<sup>87</sup>, rozróżnienie działań zmierzających do realizacji celów statutowych, które powinny

<sup>83</sup> Zgodnie z ustawą o finansach publicznych.

<sup>84</sup> *Biała księga prawa...*, *op. cit.*

<sup>85</sup> C. Wiśniewski, *Granice wolności tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych ze względu na formy organizacyjno-prawne*, [w:] M. Wyrzykowski (red.), *Podstawy prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, ss. 9–24.

<sup>86</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>87</sup> T. Sak, *Działalność gospodarcza fundacji i stowarzyszeń*, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 2000, s. 1–35.

być dokonywane nieodpłatnie. Jeśli zaś przewiduje się jakikolwiek wkład finansowy od otrzymujących świadczenie, to tylko w postaci wspólnie poniesionych kosztów. Często trudno dokonać rozgraniczenia pomiędzy kosztami a niewielką odpłatnością za usługi, dlatego rozważenie postulatu zakazu działalności gospodarczej, szczególnie tej prowadzonej bezpośrednio, wydaje się zasadne. Jednocześnie „samofinansowanie się” organizacji pozarządowych jest sposobem na uniknięcie „wzlotów i upadków” organizacji oraz silnego uzależnienia, czy to od sponsorów, czy publicznych dotacji.

Kolejny problem, dotyczący systemu finansowania organizacji pozarządowych, wiąże się z zależnością od jednego rodzaju źródła finansowania. Dywersyfikacja źródeł funduszy jest niewątpliwie sposobem na uniknięcie problemów finansowych, warunkiem przetrwania organizacji oraz źródłem niezależności. Uzależnienie od jednego źródła finansowania powoduje powstawanie takich organizacji jak DONGOs, czyli organizacji opartych na prywatnych sponsorach, lub GONGOs, opartych na funduszach publicznych lub też bezpośrednio zakładanych przez instytucje rządowe. Tego rodzaju organizacje realizują tzw. cel sponsora, czyli *de facto* tracą swą endogenną niezależność.

Do innych problemów związanych z finansowaniem organizacji trzeciego sektora w Polsce należy sprawa pozyskiwania funduszy od instytucji publicznych, zarówno samorządowych, jak i rządowych, brak bowiem w tym zakresie jasnych zasad i reguł. Różnorodna polityka poszczególnych ministerstw, szeroko opisywana przez prasę pozarządową, uznaniowość i klientelistyczne zasady w rozdawaniu funduszy, liczne kłopoty z ustawą o finansach publicznych, corocznie zmieniane propozycje podatkowe (z czym mamy do czynienia chociażby obecnie) sprawiają, że organizacje pozarządowe nie mają pewności co do swojej finansowej sytuacji. Ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie, która miała porządkować między innymi system finansowej współpracy międzysektorowej, nie do końca spełnia swoje funkcje. Z badań przeprowadzonych w 2004 roku w jednostkach samorządu terytorialnego województwa małopolskiego wynika, że aż 35% samorządów województwa nie uchwaliło „rocznego programu współpracy”, który nakazuje ustawa<sup>88</sup>. Wśród głosów płynących zarówno z samorządów, jak i organizacji pozarządowych słyszy się takie, które mówią, że tak długo wyczekiwana ustawa utrudnia finansową współpracę małym, lokalnym organizacjom<sup>89</sup>.

Finansowa niestabilność polskich organizacji pozarządowych wynika też z dużego nacisku na realizację programów, działanie i aktywność organizacji, a nie ich organizacyjną trwałość czy rozwój instytucjonalny, co jest nie tylko cechą otoczenia polskiego trzeciego sektora, jak pisze L. Davis<sup>90</sup>. Część zagra-

<sup>88</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, J. Grabiasz, M. Parlicki, G. Pawelska-Skrzypek, *Kondycja trzeciego sektora w Małopolsce – stan faktyczny i perspektywy rozwoju*, 2004, [w:] publikacja internetowa: <http://um.wrotamalopolski.pl/Wspolpraca/MFOP/?id=751>.

<sup>89</sup> Por. *ibidem*.

<sup>90</sup> L. Davis, *Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego. Czy to alternatywa dla filantropii?*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 2000.

nicznych funduszy skierowanych do trzeciego sektora w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych, niestety, się wyczerpała, choć polskie organizacje wykorzystywały tę szansę na własny rozwój. K. Workman<sup>91</sup>, analizując finansowanie organizacji trzeciego sektora w krajach rozwijających się, stwierdza, że finansowanie opiera się szczególnie na pomocy międzynarodowych fundacji krajów rozwiniętych. Stawiają one jednak wiele warunków, szczególnie takich, że ich odbiorcy – czyli organizacje pozarządowe – powinny działać w kierunku rozwoju demokracji, modernizacji i respektowania praw człowieka.

Z kolei nadchodzące lata mogą być bardzo korzystne finansowo dla organizacji trzeciego sektora w Polsce. Wejście Polski do Unii Europejskiej i otwarcie na jej środki finansowe w postaci różnorodnych programów jest niewątpliwie szansą, której organizacje nie mogą przegapić. Problem tkwi w federalizacji i współpracy międzysektorowej, która umożliwi osiągnięcie po środki unijne na realizację zadań. Pierwsze działania organizacji pozarządowych w kierunku funduszy unijnych są bardzo pozytywne – organizacje aktywnie korzystają ze środków EFS czy EQUAL, lecz przede wszystkim są to duże organizacje. Małe organizacje obecnie nie wydają się zdolne do kumulowania i odbioru środków unijnych. Duża część organizacji deklaruje kłopoty z rozliczaniem gminnych dotacji i kontraktów. Taka sytuacja wydaje się zupełnie normalna, gdyż nawet w społeczeństwach o najsilniejszym sektorze obywatelskim funkcjonują organizacje małe, z niewielkimi budżetami i nielicznymi kompetencjami do pozyskiwania większych środków finansowych. Słabością polskiego trzeciego sektora jest stosunkowo mała liczba organizacji tzw. klasy średniej, nie największych, lecz zupełnie dobrze radzących sobie z pozyskiwaniem środków zewnętrznych.

Na zakończenie warto porównać strukturę finansowania organizacji trzeciego sektora na świecie i w Polsce. Istotne różnice występują szczególnie pomiędzy środkami publicznymi a prywatnymi: tych pierwszych polski trzeci sektor posiada znacznie mniej w stosunku do innych krajów na świecie, drugich zaś zdecydowanie więcej (tabela 9). Jest to zresztą charakterystyczne dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej<sup>92</sup>, najprawdopodobniej jako wynik budujących się dopiero relacji pomiędzy trzecim sektorem a instytucjami publicznymi, braku tradycji i wypracowanych zasad wspierania sektora NGOs.

Tabela 9. Struktura finansowania trzeciego sektora w Polsce i na świecie (średnia dla 22 krajów)

	Składki członkowskie, opłaty	Finanse pochodzące z sektora publicznego	Finanse pochodzące ze źródeł prywatnych
Polska	50%	30%	20%
Świat	48%	41%	11%

Źródło: L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.* oraz J. Wygnański, *op. cit.*

<sup>91</sup> K. Workman, *Reassessing International Human Rights and the Future of the Nonprofit Sector*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, The Aspen Institute, 2001, pp. 73–77.

<sup>92</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *op. cit.*



## 2.7. PODSUMOWANIE

Konstytucyjne prawo do wolności zrzeszania się w Polsce dało podstawę do gwałtownego rozwoju organizacji formalnych i nieformalnych skupiających obywateli w celu realizacji określonych celów. Pomimo wspomnianych powyżej barier rozwoju organizacji pozarządowych polski trzeci sektor ma stosunkowo silną pozycję, mimo że prawo jest silnie rozproszone i niejasne, słaba jest także ogólna reprezentacja trzeciego sektora. Ludzie z nim związani często podkreślają, że brak reprezentacji jest jego siłą. Polega ona na tym, iż w świetle skrajnego upolitycznienia instytucji państwowych, wysokiego poziomu korupcji i nieudolności polskich elit politycznych organizacje trzeciego sektora nie upolityczniły swojej działalności i – jak pokazują badania CBOS – nie tracą swej legitymacji społecznej. Szczególnie dotyczy to polskich stowarzyszeń. Ostatnie lata pokazały, jak bardzo ta forma organizacyjna jest przydatna – szczególnie po wprowadzeniu reformy oświaty, wiele bowiem szkół wiejskich w Polsce prowadzi stowarzyszenia mieszkańców. Niewątpliwie stowarzyszenie jest najbardziej uznaną formą organizacyjną trzeciego sektora. Zasady działania i prawne podstawy funkcjonowania stowarzyszeń będą omówione w następnym rozdziale.



## ROZDZIAŁ TRZECI

# STOWARZYSZENIE JAKO FORMA ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ – PERSPEKTYWA SOCJOLOGICZNA, PRAWNA I ORGANIZACYJNA

W tej części pracy skupiam się na stowarzyszeniu jako formie organizacji pozarządowej. Przedstawiam stan badań nad stowarzyszeniami na świecie (*voluntary association*) i w Polsce. Dokonuję także analizy polskiego prawa o stowarzyszeniach, jak również aspektów organizacyjnych polskich stowarzyszeń.

*Stowarzyszenia obywatelskie umacniają „nalogi serca”, ważne dla stabilności i sprawności instytucji demokratycznych.*

Robert Putnam<sup>1</sup>

### 3.1. STOWARZYSZENIA W ŚWIELE BADAŃ NA ŚWIECIE

D. Knoke definiuje stowarzyszenie jako formalnie zorganizowaną, nazwaną grupę, której główni partycypanci (lub ich większość) nie czerpią środków na własne utrzymanie z działalności w tej grupie<sup>2</sup>. D.H. Smith i C. Shen dodają do tej definicji klauzulę półformalnego charakteru oraz płynnych granic organizacji<sup>3</sup>. J. Bishop i P. Hoggett stowarzyszeniami (*voluntary association*) nazywają takie organizacje, które łączą ludzi w celu tworzenia wspólnych korzyści<sup>4</sup>. W. Streek i P. Schmitter twierdzą, że cechą charakterystyczną stowarzyszeń jest

---

<sup>1</sup> R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków oraz Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 1995.

<sup>2</sup> D. Knoke, *Associations and Interest Groups*, *Annual Review of Sociology*, Vol. 12, 1986, pp. 1–21.

<sup>3</sup> D.H. Smith, C. Shen, *The Roots of Civil Society: a Model of Voluntary Association Prevalence Applied to Data on Larger Contemporary Nations*, *IJCS*, Vol. 43, No. 2, 2000, pp. 93–133.

<sup>4</sup> Cytuję za: M. Harris, *A Special Case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization*, *British Journal of Sociology*, Vol. 49, No. 4, 1998, pp. 602–619.

wspólny cel, broniony i promowany przez funkcjonalnie zdefiniowane interesy<sup>5</sup>, na warunkach uczestnictwa, wzajemności i sprawiedliwości.

Definicja stowarzyszenia od razu nasuwa pytanie o jego funkcje. Na czym polega fenomen stowarzyszeń? Jak pisze R. Putnam, przyczyniają się one do efektywności i stabilności porządku demokratycznego, zarówno z powodu „wewnętrznego” oddziaływania na poszczególnych członków, jak i „zewnętrznego” wpływu na szersze kręgi społeczności<sup>6</sup>. Stowarzyszenia kształtują u swoich członków nawyki współpracy, solidarności i zaangażowania w sprawy społeczne. Zewnętrznie stowarzyszenia stanowią „artykulację interesów” czy „agregację interesów”. R. Putnam nazywa zewnętrzną rolę stowarzyszeń „kapitałem społecznym”. Istnienie stowarzyszeń, szczególnie tych działających na poziomie lokalnym, zwanych *grassroots associations*, jest według wielu badaczy podstawą demokracji, pluralizmu politycznego i istnienia społeczeństwa obywatelskiego – manifestacji kapitału społecznego na danym terenie<sup>7</sup>. Inni uczeni, tacy jak J. Cohen i J. Rogers, wyróżniają 4 podstawowe funkcje stowarzyszeń związane ze wzmacnianiem demokracji<sup>8</sup>. Stowarzyszenia według tych autorów:

- dostarczają informacji dla twórców polityki społecznej (*public policy*),
- są szkołą demokracji,
- redukują polityczne nierówności powstałe wskutek istoty demokracji (czyli rządów większości),
- dostarczają alternatywnych sposobów rządzenia, pozwalając zrozumieć korzyści płynące ze współpracy między obywatelami.

W latach dziewięćdziesiątych pojawiły się właśnie za sprawą R. Putnama teorie o upadku kapitału społecznego. Nowoczesne społeczeństwo, według tego autora, nie opiera się już na bractwach, stowarzyszeniach, klubach, dzielnicowych zrzeszeniach. Jest to, zdaniem R. Putnama, wynik spadku aktywności społecznej w końcu XX wieku, częściowo wskutek rozwoju telewizji<sup>9</sup>. Tezy Putnama nie potwierdzają niektórzy badacze, szczególnie brytyjscy, sugerując stopniowy wzrost aktywności i jednocześnie wskazując na spadek liczby członków w jednych stowarzyszeniach i wzrost w innych<sup>10</sup>. Badania K. Browna, S. Kenny’ego oraz B.S. Turnera<sup>11</sup>, prowadzone w Australii i Wielkiej Brytanii, sugerują, że lokalne, małe stowarzyszenia są ważniejsze dla demokracji i oby-

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> R.D. Putnam, *op. cit.*, s. 137.

<sup>7</sup> D.H. Smith, C. Shen, *op. cit.*

<sup>8</sup> Cytuję za: B.S. Turner, *The Erosion of Citizenship*, *British Journal of Sociology*, Vol. 52, No. 2, 2001, pp. 189–210.

<sup>9</sup> Oprócz spadku aktywności w stowarzyszeniach w Stanach Zjednoczonych R. Putnam, zauważa także spadek udziału w partiach politycznych i czytelnictwie gazet, [w:] R. Putnam, *Bowling alone: America’s declining social capital*, *Journal of Democracy*, Vol. 6, No. 1, 1995, pp. 65–78.

<sup>10</sup> B.S. Turner, *op. cit.*

<sup>11</sup> *Ibidem*.

watelskiej partycypacji niż duże stowarzyszenia, różniące się od firm prywatnych tylko brakiem dystrybucji dochodów wśród członków zarządów.

Oprócz tworzenia demokratycznego porządku stowarzyszenia świadczą też usługi społeczne. Świadczenie usług i ich jakość jest chyba jednak mniej ważna niż rola w kształtowaniu demokracji, obywatelskiego uczestnictwa, szczególnie na poziomie lokalnym. Lokalne kształtowanie demokracji i tworzenie programów w celu świadczenia usług na poziomie lokalnym to dwie cechy stowarzyszeń, uznawane zarówno przez naukowców, jak i polityków. Potwierdzenie tej roli stowarzyszeń ma ogromne znaczenie dla redukcji skali i rozmiarów działań rządu na poziomie lokalnym<sup>12</sup>, innymi słowy, możliwości stosowania zasady subsydiarności.

Istnienie stowarzyszeń jest też często uznawane przez badaczy za warunek konieczny i wstępny istnienia efektywnej samorządności. D.C. Korten<sup>13</sup> oraz M.J. Esman i N.T. Uphoff<sup>14</sup> stwierdzili, na podstawie badań dotyczących rozwoju w krajach Trzeciego Świata<sup>15</sup>, że lokalne stowarzyszenia są zasadniczym elementem skutecznych strategii rozwoju na terenach wiejskich, przy czym „wszczepienie” ich z zewnątrz powoduje porażkę organizacji.

Kolejną funkcją stowarzyszeń jest ich regulacja społeczna. Według M. Stewart-Weeks<sup>16</sup>, stowarzyszenia stanowią współczesny instrument tej regulacji, ucząc otwartości, zdolności do zmian i adaptacji w nowych warunkach, umiejętności tolerowania rozbieżności i odmiennych zdań. Wszystkie te cechy uosabiają ruch stowarzyszeniowy i są ich bezpośrednim skutkiem.

Ciekawą funkcję przypisuje stowarzyszeniom i organizacjom pozarządowym S. Rose-Ackerman<sup>17</sup>. Autorka sugeruje, iż podstawowa korzyść z istnienia stowarzyszeń jest taka, że poprzez swe działania sygnalizują one potrzeby. Ich różnorodność i zdolność ludzi do zrzeszania się do realizacji określonych i wielorakich celów staje się impulsem dla rynku, pokazującym istnienie różnych wartości, potrzeb i priorytetów.

Mówiąc o stowarzyszeniach i pozytywnych aspektach ich działania, należy wspomnieć o pracach, które negują związek stowarzyszeń ze wzmocnieniem porządku demokratycznego. M. Olson dowodzi, że małe grupy nie mają powodu, aby pracować na rzecz wspólnego dobra, lecz raczej by skutecznie poszukiwać wpływów i organizować grupy nacisku, dokonując próby ograniczania

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> D.C. Korten, *Community Organization and Rural Development: a Learning Process Approach*, Public Administration Review, Vol. 40, 1980, pp. 480–511.

<sup>14</sup> Cytuję za: R.D. Putnam, *op. cit.*, s. 138

<sup>15</sup> Autorka zdaje sobie sprawę z nieprecyzyjności i dyskutowanej kontrowersyjności tego terminu w obecnej sytuacji politycznej świata, niemniej jednak weszło ono trwale w terminologię naukową.

<sup>16</sup> M. Stewart-Weeks, *Voluntary Associations: Social Capital at Work or Post-modern Romance?* Social Capital, 2000, pp. 85–114.

<sup>17</sup> S. Rose-Ackerman, *Altruism, Nonprofits and Economic Theory*, Journal of Economic Literature, Vol. 34, No 6., 1996, pp. 701–728.

konkurencji<sup>18</sup>. W konsekwencji dławią innowację i wzrost gospodarczy. M. Olson twierdzi również, że jeśli istnieje silne społeczeństwo, tworzy się słaba gospodarka. Inni badacze, tacy jak J. Migdal, dowodzą, że struktura społeczna, zwłaszcza istnienie stowarzyszeń, ma negatywny wpływ na poszerzenie możliwości działania państwa<sup>19</sup>. Ma to szczególne znaczenie w młodych państwach, gdzie stowarzyszenia ustalają często reguły sprzeczne z regułami i celami przywódców państw. Podobny pogląd reprezentuje w swojej książce znany polskim czytelnikom S. Huntington. W książce *Political Order in Changing Societies* twierdzi, że większe uczestnictwo w życiu publicznym zmniejsza skuteczność i stabilność instytucji rządowych, trudno się jednak zgodzić z tymi poglądami. Wolność stowarzyszania jest, mówiąc słowami A. De Tocqueville'a, sposobem ochrony przed „tyranią” większości”; to niebezpieczeństwo, które chroni przed jeszcze większym niebezpieczeństwem samowoli i pełnej władzy większości<sup>20</sup>.

Stowarzyszenia funkcjonują dzięki swoim członkom, czyli ludziom, których łączy pewien cel. Uczestnictwo w działalności stowarzyszeniowej najczęściej było badane (szczególnie w Stanach Zjednoczonych, począwszy od cytowanego wyżej A. Tocqueville'a) pod kątem osób – członków stowarzyszeń. Analizowano również, jakie są konsekwencje działalności w stowarzyszeniu. Badano także, jak na zachowanie ludzi wpływa istnienie sieci zbiorowych powiązań. Rozważano zmiany w uczestnictwie w stowarzyszeniach w ciągu trwania życia<sup>21</sup>. Literatura socjologiczna dostarcza informacji, w jaki sposób i jakie mechanizmy istnienia sieci zbiorowych powiązań wpływają na ludzkie zachowanie. J.S. Barber, L.D. Pearce, I. Chaudhury oraz S. Gurung<sup>22</sup> grupują wpływ stowarzyszeń i powiązań społecznych na ludzkie zachowanie wokół czterech rodzajów mechanizmów: wsparcia społecznego (uważanego za jedną z głównych korzyści uczestnictwa w stowarzyszeniu), postawy „zmiany”, bodźców ekonomicznych (wzrost dochodów gospodarstw domowych w związku z dyfuzją innowacji i wymianą informacji) oraz działania społeczne (zmiana struktury społecznej przez współdziałanie). W literaturze opartej na badaniach sygnalizuje się także inne problemy związane z członkostwem w stowarzyszeniach. Po pierwsze, jeśli członkowie stowarzyszeń nie otrzymują korzyści społecznych i psychologicznych, których oczekują w związku ze swym członkostwem, jeśli są niezadowoleni ze swego uczestnictwa, to bardzo często opuszczają stowarzyszenie<sup>23</sup>. Wy-

<sup>18</sup> Cytuję za: R.D. Putnam, *op. cit.*, s. 274.

<sup>19</sup> J.S. Migdal, *Strong States, Weak States: Power and Accommodation*, [in:] *Understanding Political Development: an analytic study*, M. Weiner, S.P. Huntington (ed.), Boston: Little, Brown, 1987, pp. 391–434.

<sup>20</sup> A. Tocqueville, *O demokracji w Ameryce*, rozdz. 4, PIW, Warszawa 1976, s. 149–155.

<sup>21</sup> T. Rotolo, *A Time to Join, a Time to Quit: the Influence of Life Cycle Transitions on Voluntary Association Membership*, *Social Forces*, Vol. 78, No. 3, 2000, pp. 1133–1162.

<sup>22</sup> J.S. Barber, L.D. Pearce, I. Chaudhury, S. Gurung, *Voluntary Association and Fertility Limitation*, *Social Forces*, Vol. 80, No 2, 2001, pp. 1369–1401.

<sup>23</sup> S. Oropesa, *The Ironies of Human Resource Mobilization by Neighbourhood Associations*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 24, No. 3, 1995, pp. 235–52.

nika z tego, iż liderzy stowarzyszeń dysponują słabymi instrumentami i możliwościami przekonywania innych członków organizacji do pójścia za ich wskazówkami czy propozycjami<sup>24</sup>, innymi słowy, mają ograniczone możliwości egzekwowania swoich decyzji. Członkostwo w stowarzyszeniach nie polega przecież na przymusie. Członkowie mogą podlegać tylko wyróżnionej przez A. Etzioniego władzy normatywnej<sup>25</sup>. Wiele współczesnych stowarzyszeń boryka się z problemem spadku wielkości członkostwa, ale niektóre przez lata utrzymują względnie stałą bądź nawet rosnącą liczbę członków.

Po drugie, członkowie stowarzyszeń najczęściej szukają korzyści z przynależności do organizacji w postaci przyjaźni, wzajemnego wsparcia czy wymiany informacji. Stąd też przejawiają niechęć do formalnych procedur, terminów, a w swej stowarzyszeniowej aktywności nie są szczególnie zorientowani na wykonywanie zadań<sup>26</sup>.

Po trzecie, jak sugeruje P. Hoggett, w stowarzyszeniach występuje zjawisko frakcyjności<sup>27</sup> – członkowie mający różne oczekiwania i wartości łączą się we frakcje, które ze sobą rywalizują. Wynikają z tego poważne problemy w zakresie podejmowania decyzji i ogólnie zarządzania organizacją.

Po czwarte, w stowarzyszeniach istnieje niejasny status zatrudnionego personelu. Pracownicy płatni w stowarzyszeniach wykonują swoje zadania w organizacji, jednocześnie zaś rola zarządzania i podejmowania najważniejszych decyzji w stowarzyszeniu należy do członków organizacji. Jednak wraz ze wzrostem i rozwojem stowarzyszenia wzrasta liczba pracowników i stopniowo tworzy się system biurokratyczny. Jednocześnie organizacja staje się bardziej profesjonalna, sformalizowana, co powoduje, że członkowie stowarzyszenia mogą mieć poczucie alienacji, „zdrady” pierwotnych wartości, nieformalności i przyjacielskich stosunków. W ten sposób powstaje, często pojawiający się w literaturze<sup>28</sup>, dylemat organizacyjny stowarzyszeń: rozwijać się, profesjonalizować swoją działalność, czasem kosztem utraty pewnych wartości, czy pozostać małą, opartą na pracy członków organizacją.

Inne badania nad członkostwem w stowarzyszeniach, prowadzone w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych, wykazały stopniowe „upolitycznianie” się członków apolitycznych stowarzyszeń<sup>29</sup>. Ciekawe wydaje się pytanie, czy i jak w polskiej rzeczywistości społecznej i politycznej takie procesy zachodzą, brak jednak pogłębionych badań w tej dziedzinie, oprócz prasowych i spekulacyjnych doniesień na temat karier politycznych

<sup>24</sup> C. Milofsky, cytuję za: M. Harris, *op. cit.*

<sup>25</sup> J.H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.

<sup>26</sup> M. Harris, *op. cit.*

<sup>27</sup> *Ibidem.*

<sup>28</sup> K. Klausen, *On the Malfunction of the Genetic Approach in Small Voluntary Associations*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 5, No. 3, 1995, pp. 275–290.

<sup>29</sup> B.H. Erickson, T.A. Nosanchuk, *How an Apolitical Association Politicizes*, *Canadian Review of Sociology & Anthropology*, Vol. 27, Issue 2, 1990, pp. 206–220.

ludzi wywodzących się ze studenckich stowarzyszeń i innych organizacji, a także powiązań pewnych stowarzyszeń z partiami politycznymi.

Stowarzyszenie jest typem organizacji pozarządowej, lecz wyróżnia się spośród innych tego rodzaju organizacji kilkoma cechami. Po pierwsze, ma korporacyjną formę organizacyjną z zaangażowanymi członkami, demokratycznie wybieranych liderów oraz, według D.H. Smitha i C. Shena<sup>30</sup>, znaczną demokrację w wyborze priorytetów działania. Jako organizacja ma także wyznaczone granice organizacyjne, jak również pisemne zasady przystąpienia do stowarzyszenia<sup>31</sup>, co odróżnia je od zebrań i ruchów organizowanych *ad hoc*, nieposiadających formalnej struktury i tożsamości.

Według H. Simona, zaangażowanie w prace organizacji jest odróżnialne od zaangażowania w idee, wartości i cele organizacji<sup>32</sup>. Podobnie uważa J. Coleman, który wyróżnił zaangażowanie w prace organizacji zorientowane na idee (wartości i cele organizacji) oraz zorientowane na grupę (tworzenie grupowej lojalności). Ten podział wydaje się szczególnie istotny, gdyż zmiana celów organizacji może spowodować, że grupy zaangażowanych członków zorientowanych na idee mogą się wycofać z organizacji.

Różnorodność celów organizacyjnych, jak również różnorodność dziedzin, w których działają stowarzyszenia, powoduje trudności w ich klasyfikacji ze względu na cele. Niektóre stowarzyszenia mają bardzo zawężone cele, skierowane do małych społeczności, inne zaś niemal transcendentne cele i ambicje<sup>33</sup>.

Jako organizacje stowarzyszenia mają swoją nazwę, ciało zarządzające, wyartykułowany cel i członków organizacji. Według D.H. Smitha, pracę w nich wykonują przede wszystkim członkowie i angażowani wolontariusze<sup>34</sup>. Potwierdzają to częściowo badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, według których ponad połowa polskich stowarzyszeń i fundacji (55%) nie zatrudnia w ogóle płatnego personelu.

Tradycyjne finansowanie stowarzyszeń, oparte na dobroczynności, darowiznach i składkach członkowskich, powoli się zmienia. Jak pisze B.S. Turner, pozyskiwanie funduszy rządowych przez stowarzyszenia wzmaga ciśnienie na wzrost profesjonalizacji<sup>35</sup>. Z kolei wzrost profesjonalizacji oraz zatrudnianie pracowników umiejących pozyskiwać fundusze rządowe, poszukiwać sponso-

<sup>30</sup> D.H. Smith, C. Shen, *op. cit.*

<sup>31</sup> H. Stone Tice, L.M. Salamon, R.A. List, *Finding a Sacred Bard: Portraying the Global Nonprofit Sector in Official Statistics*, Center for Civil Society Studies, Working Paper Series, No. 19, 2001, p. 1–56.

<sup>32</sup> H.P. Gouldner, *Dimensions of Organizational Commitment*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, 1960, pp. 468–490.

<sup>33</sup> M. Stewart-Weeks, *op. cit.*

<sup>34</sup> D.H. Smith, *The Rest of the Nonprofit Sector: Grassroots Associations as the Dark Matter Ignored in Prevailing „Flat Earth” Maps of the Sector*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 26, No. 2, 1997, pp. 114–131.

<sup>35</sup> B.S. Turner, *op. cit.*



rów czy prowadzić księgowość powoduje napięcia pomiędzy nimi a starymi członkami stowarzyszenia. Oczywiście często członkowie wykonują tę pracę nieodpłatnie, ale wraz ze wzrostem potrzeb i skali działalności stowarzyszenia następuje potrzeba zatrudniania pracowników. Stowarzyszenia stają się więc miejscami pracy – pracy za wynagrodzenie.

Na zakończenie warto podsumować definicję stowarzyszenia jako organizacji pozarządowej. Czym ono jest jako organizacja? Na pewno formalnie wyodrębnioną, zorganizowaną dla jakiegoś celu grupą ludzi. Cel ten ma charakter wspólnego dobra tej grupy bądź też szeroko rozumianego dobra wspólnego. Cel ten nie ma także charakteru ekonomicznego i zarobkowego. Tworzenie stowarzyszenia jest domeną ludzi o określonych motywacjach, które wykraczają daleko poza dobro osobiste.

## 3.2. STOWARZYSZENIA POLSKIE NA PODSTAWIE POLSKICH BADAŃ

Stowarzyszenia jako przedmiot badań naukowych interesowały przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych w Polsce, chociaż nieco pobieżnie. Wiele stowarzyszeń doczekało się własnych monografii, szczególnie z perspektywy historycznej, gdyż niektóre z funkcjonujących obecnie stowarzyszeń mają kilkusetletnie dzieje. Ruch stowarzyszeniowy, jak mówią o nim historycy, ma szczególnie tradycje na terenie Krakowa i Polski południowej<sup>36</sup>; odnosi się to zwłaszcza do historii XIX wieku, kiedy to zrodziło się i umacniało przekonanie, że stowarzyszenia będą mogły skuteczniej realizować wiele zadań społecznych niż instytucje administracyjno-państwowe<sup>37</sup>. W tym czasie działalność w stowarzyszeniach pozwalała kultywować polski język, kulturę i tradycje, rozwijać naukę i oświatę polską, czego nie czyniły przecież instytucje zaborczych państw.

Według I. Ratman-Liwerskiej, stowarzyszeniami zainteresowani byli pedagodzy i historycy, zajmujący stanowiska typowo humanistyczne. Dokonywano analiz funkcji społeczno-wychowawczych i oświatowych organizacji stowarzyszeniowych na szerszym tle<sup>38</sup>. Innymi słowy, w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku problemami stowarzyszeń zajmowała się w Polsce andragogika (prace A. Kamińskiego, I. Lepalczyk, K. Kabzińskiego)<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Czy stowarzyszenia są dziś potrzebne. Tradycje i teraźniejszość na przykładzie stowarzyszeń działających na terenie południowej Polski, (red.) R. Majkowska, *Materiały z sympozjum, Kraków 2–3 grudnia 1994*, PAU, Kraków 2000, a także K.Z. Sowa, *Galicja jako fenomen historyczny i socjologiczny*, [w:] *Socjologia, społeczeństwo, polityka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 2000, s. 143–163.

<sup>37</sup> P. Hübner, *Komunistyczne państwo a stowarzyszenia w powojennej Polsce*, [w:] *Czy stowarzyszenia są dziś potrzebne...*, op. cit.

<sup>38</sup> I. Ratman-Liwerska, *Stowarzyszenie i jego funkcje*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Poznań 1989, s. 125.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

W polskiej socjologii stowarzyszeniami zajmował się od lat siedemdziesiątych K.Z. Sowa<sup>40</sup>. Stowarzyszenia określił jako publiczne (czyli takie, które mają trwale uregulowane stosunki z otoczeniem społecznym) i formalne (czyli te, które posiadają prawnie uregulowane stosunki z otoczeniem) zrzeszenia o sformalizowanym układzie stosunków wewnętrznych lub też z tendencją do formalizacji. K.Z. Sowa zajmował się w swej pracy głównie zrzeszeniami, stowarzyszenia traktując jako jedną z odmian zrzeszeń. Jego prace należą do nielicznych w ówczesnym czasie publikacji ukazujących organizacje trzeciego sektora w komunistycznej Polsce.

Lata dziewięćdziesiąte to odrodzenie się stowarzyszeń w Polsce, zwłaszcza po zmianie ustawy o stowarzyszeniach w 1989 roku. Powstało w tym okresie wiele prac analizujących konstytucyjne prawo wolności do zrzeszania się w Polsce, jak również analizy prawnych możliwości ich działania<sup>41</sup>. Wśród „branżowych” ujęć najliczniejsze dotyczyły stowarzyszeń ekologicznych, roli stowarzyszeń w kulturze<sup>42</sup>, ich miejsca i roli w kształtowaniu postaw twórczych czy organizowaniu uczestnictwa w życiu kulturalnym<sup>43</sup>. W tym czasie powstało także wiele opracowań na temat stowarzyszeń katolickich w poszczególnych diecezjach<sup>44</sup>. Niemniej jednak badania koncentrowały się na organizacjach pozarządowych jako oddzielnym sektorze, bez wydzielania form organizacyjnych.

### 3.3. STOWARZYSZENIA Z PUNKTU WIDZENIA POLSKIEGO PRAWA

Jak już wcześniej wspomniano, najczęściej spotykanymi formami prawnymi organizacji pozarządowych w Polsce są stowarzyszenia i fundacje. Choć obie formy stanowią przejaw istnienia organizacji społeczeństwa obywatelskiego, różnią się one od siebie pod względem prawnym. H. Izdebski określa stowarzyszenie jako korporację, czyli zrzeszenie osób, które chcą realizować określone wspólne cele<sup>45</sup>. W przypadku stowarzyszenia czynnikiem podstawowym są więc

---

<sup>40</sup> K.Z. Sowa, *Elementy socjologicznej teorii zrzeszeń z analizą wybranych zagadnień spółdzielczych zrzeszeń konsumenckich*, Warszawa 1976.

<sup>41</sup> H. Izdebski, *Fundacje i stowarzyszenia*, Wydawnictwo Transit, Warszawa 1995, oraz A. Kidyba, *Ustawa o fundacjach. Prawo o stowarzyszeniach*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997, oraz Z. Narski, *Zarys wiedzy o stowarzyszeniach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1997.

<sup>42</sup> D. Ilczuk, *Sektor Nonprofit w kulturze. Analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.

<sup>43</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Miejsce pozainstytucjonalnego ruchu kulturalnego w kształtowaniu postaw twórczych, edukowaniu kulturalnym społeczeństwa i organizowaniu uczestnictwa w kulturze*, maszynopis powielony, Urząd Marszałkowski, Kraków 1999, s. 1–29.

<sup>44</sup> M. Korczewski, *Ruchy i stowarzyszenia katolickie w Archidiecezji Poznańskiej: informator*, Fundacja „Głos dla Życia”, Poznań 1998, oraz J. Guzowski (red.), *Ruchy i stowarzyszenia katolickie w Archidiecezji Warmińskiej*, Studio Poligrafii Komputerowej, Olsztyn 1998.

<sup>45</sup> H. Izdebski, *op. cit.*

członkowie. Fundacja nie jest korporacją i nie ma członków, jej głównym elementem jest majątek przeznaczony przez założyciela na realizację określonych celów. Jednocześnie H. Izdebski wykazuje podobieństwa pomiędzy fundacją a stowarzyszeniem, ukazując, że obie te organizacje działają na podstawie statutu – aktu sporządzonego i przyjętego przez założycieli (członków założycieli i fundatorów) obie mają osobowość prawną na podstawie wpisu do rejestru (z wyjątkiem stowarzyszeń zwykłych) oraz obie mogą prowadzić działalność gospodarczą<sup>46</sup>.

Stowarzyszenie jest nazwą określonego rodzaju organizacji pozarządowych, takich, których byt prawny normuje prawo o stowarzyszeniach (ustawa z 7 IV 1989 roku<sup>47</sup>). Określenie to nie jest oczywiście koniecznym elementem nazwy konkretnego stowarzyszenia, używa się także innych rzeczowników, takich jak liga, klub, komitet, towarzystwo, zrzeszenie i związek<sup>48</sup>. Ogólnie stowarzyszenia stanowią dziś najważniejszą i najliczniejszą grupę podmiotów „trzeciego sektora” w Polsce<sup>49</sup>, ostatnie badania wykazały, iż jest ich w Polsce około 45 000<sup>50</sup>. Działalność tych organizacji sektora pozarządowego koncentruje się na społecznych problemach i zadaniach, których skutecznie nie rozwiązuje ani wolny rynek, ani ustalone mechanizmy państwowo-prawne. Według jednej z definicji, *stowarzyszenia są dobrowolnymi i trwałymi zrzeszeniami obywateli*

<sup>46</sup> *Ibidem*.

<sup>47</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku powołuje się na Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej oraz Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych – uchwalony przez Zgromadzenie Ogólne NZ w dniu 16 grudnia 1966 roku i ratyfikowany przez Polskę w 1971 roku (zamiarem ustawodawców było dostosowanie prawa do obu tych aktów). Poprzednie prawo o stowarzyszeniach, rozporządzenie prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1932 roku ze zmianami powojennymi, nie odpowiadało normom międzynarodowym ani konstytucji. Do zobowiązań tych doszły obecnie nowe, wynikające z ratyfikowania Europejskiej Konwencji Praw Człowieka. Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (ratyfikacja w 1993 roku); jej art. 11 uznaje prawo do stowarzyszania się, które w społeczeństwie demokratycznym można ograniczyć w drodze ustawy wyłącznie wtedy, gdy leży to w interesie bezpieczeństwa państwowego i publicznego, ochrony porządku i dla zapobiegania przestępstwom. Poprzednie prawo odbiegało od treści omawianych aktów wyższej rangi ze względu na zbyt duże – w porównaniu z nimi – ograniczenie wolności zrzeszania się. Przede wszystkim szło o drastyczne ograniczanie prawa tworzenia podstawowej formy stowarzyszenia – stowarzyszenia zarejestrowanego. Władza rejestracyjna mogła bowiem odmówić zarejestrowania stowarzyszenia z tego powodu, że nie odpowiadało to „względem pożytku społecznego”. Decyzje administracyjne z zakresu prawa o stowarzyszeniach nie podlegały kontroli sądowej. Nowelizacja z 23 lutego 1990 roku sprowadziła nadzór na działalnością stowarzyszeń do minimum.

<sup>48</sup> E. Smoktunowicz, *Prawo zrzeszania się w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

<sup>49</sup> J. Janowski, P. Taracha, *Ważniejsze formy organizacyjno-prawne organizacji pozarządowych w Polsce*, [w:] (red.) M. Granat, *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000, s. 275–348.

<sup>50</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2004, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).

łączących się w celu niezarobkowego prowadzenia działalności społecznej lub kulturalnej albo inaczej: stowarzyszeniem jest każda organizacja działająca na podstawie prawa o stowarzyszeniach<sup>51</sup>. Zgodnie z tą prawną definicją, stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych<sup>52</sup>.

### 3.3.1. Cechy charakterystyczne stowarzyszeń

W świetle ustawy głównymi cechami stowarzyszenia są: dobrowolność, samorządność, trwałość oraz niezarobkowy cel. Według A. Kidyby<sup>53</sup>, „(...) **dobrowolność stowarzyszenia oznacza możliwość swobodnego:**

- tworzenia stowarzyszeń,
- przystępowania do istniejącego stowarzyszenia,
- występowania ze stowarzyszenia”.

Należy dodać, że zasada dobrowolności koresponduje z zakazem tworzenia stowarzyszeń przyjmujących zasadę bezwzględnego posłuszeństwa członków wobec władz (art. 6 ust. 1), a postanowienia statutów sprzecznych z zasadą dobrowolności są nieważne<sup>54</sup>.

**Samorządność** w definicji stowarzyszenia oznacza, że samodzielnie realizuje ono swoje cele, ustala programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. Ingerencja organów zewnętrznych może nastąpić tylko w wyjątkowych sytuacjach naruszenia prawa lub statutu<sup>55</sup>. Z samorządnością wiążą się także zasady działania stanowiące, że najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków<sup>56</sup>.

**Trwałość**, jako cecha stowarzyszenia, oznacza stałość i ciągłość celów, niezależnie od rotacji członków<sup>57</sup>. Według E. Smoktunowicza, trwałe zrzeszenie oznacza istnienie w danej grupie takiej wewnętrznej organizacji, która zapewnia prowadzenie ciągłej działalności, a więc istnieje podział ról, które mają być wykonywane przez czas dłuższy, a nie jednorazowo<sup>58</sup>. Z zasadą trwałości wiążą się przepisy ustawy, z których wynika, że każde stowarzyszenie musi mieć zarząd; jego zadaniem jest zapewnienie ciągłości działania. Co bardzo istotne, trwałość oznacza skupienie stowarzyszenia na celach długookresowych, co odróżnia je tym samym od organizacji epizodycznych, powstających do realizacji jednorazowego przedsięwzięcia<sup>59</sup>.

<sup>51</sup> J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>52</sup> *Lex Polonica Prima*, Prawo na CD-ROM-ie, Wydawnictwa Prawnicze PWN, 2000.

<sup>53</sup> A. Kidyba, *Ustawa o fundacjach. Prawo o stowarzyszeniach*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997.

<sup>54</sup> E. Smoktunowicz, *op. cit.*

<sup>55</sup> J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>56</sup> Por. E. Smoktunowicz, *op. cit.* oraz A. Kidyba, *op. cit.*

<sup>57</sup> J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>58</sup> E. Smoktunowicz, *op. cit.*

<sup>59</sup> Sarnecki, *Prawo o stowarzyszeniach. Komentarz*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2000, s. 28.

Niezarobkowy cel stowarzyszenia oznacza, że nie można utworzyć stowarzyszenia, którego celem jest działalność zarobkowa<sup>60</sup>. Jest to także element wyróżniający stowarzyszenie (obok fundacji) wśród grupy organizacji mających w większości cele komercyjne. Podobnie elementem wyróżniającym stowarzyszenie jest przekazywanie wszelkich wpływów z pomocniczej działalności gospodarczej na realizację celów statutowych, które nie mogą być dzielone między członków<sup>61</sup>, co jest immanentną cechą sektora komercyjnego.

### 3.3.2. Rodzaje stowarzyszeń

Do 1989 roku podstawą prawną tworzenia i funkcjonowania stowarzyszeń w Polsce było rozporządzenie prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1932 roku – *Prawo o stowarzyszeniach* – które dawało możliwość zakładania trzech rodzajów stowarzyszeń: zwykłych, zarejestrowanych i wyższej użyteczności. W ustawie z 1989 roku zrezygnowano z klauzuli „pożytku społecznego”, co oznacza, że zgodnie z prawem, istnieją obecnie dwa rodzaje stowarzyszeń: stowarzyszenia zwykłe i stowarzyszenia zarejestrowane. Prawo pozwala także na tworzenie związków stowarzyszeń<sup>62</sup>.

#### Stowarzyszenia zwykłe

Stowarzyszenia zwykłe są określane jako *uproszczona forma stowarzyszenia*; nie podlegają one rejestracji, nie mają osobowości prawnej, nie mogą powoływać oddziałów terenowych, łączyć się w związki, zrzeszać osób prawnych, przyjmować darowizn, spadków czy zapisów, prowadzić działalności gospodarczej, otrzymywać dotacji oraz korzystać z ofiarności publicznej<sup>63</sup>.

Cechą stowarzyszenia zwykłego jest mniejsza formalizacja; do jego założenia konieczne jest tylko uchwalenie regulaminu o określenie nazwy, celu, terenu działania, środków działania i siedziby, a także wybór przedstawiciela reprezentującego stowarzyszenie. Konieczne jest także poinformowanie o tym fakcie starosty jako organu nadzorującego (stowarzyszenia te są tworzone w systemie notyfikacji a nie rejestracji)<sup>64</sup>. W związku z tym trudno jest ocenić faktyczną liczbę stowarzyszeń zwykłych w Polsce. Warto wspomnieć także o tym, iż o powstaniu stowarzyszenia zwykłego decydują co najmniej 3 osoby, które wyrażają wolę jego powołania i uchwalają regulamin działalności.

#### Stowarzyszenia zarejestrowane i ich cechy organizacyjne

Podstawową grupę stowarzyszeń stanowią stowarzyszenia zarejestrowane, które mają osobowość prawną. Według J. Janowskiego i P. Tarachy, oznacza to

<sup>60</sup> A. Kidyba, *op. cit.*

<sup>61</sup> J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>62</sup> H. Izdebski, *op. cit.*

<sup>63</sup> *Ibidem*; E. Smoktunowicz, *op. cit.*; J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>64</sup> J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*

samodzielny byt prawny – podmiotowość na gruncie prawa cywilnego<sup>65</sup>. Każda osoba prawna jest zespołem ludzi zorganizowanych, a ich działanie porządkują przepisy prawa powszechnie obowiązującego oraz wydawane na ich podstawie statuty jako przepisy prawa wewnętrznego. Statut jest więc podstawowym dokumentem wyznaczającym strukturę organizacji, od którego zależy sprawność i skuteczność późniejszego działania stowarzyszenia. Jak piszą J. Janowski i P. Taracha: (...) *może on [statut] ograniczyć się do oszczędnych uregulowań podyktowanych wymogami ustawowymi. Może też zawierać rozbudowane unormowania, wyznaczające bardziej szczegółowe zadania*<sup>66</sup>. Według ustawy, osoby w liczbie co najmniej piętnastu, pragnące założyć stowarzyszenie, uchwalają statut stowarzyszenia oraz wybierają komitet założycielski.

Statut stowarzyszenia określa przede wszystkim: nazwę stowarzyszenia, różniącą je od innych stowarzyszeń, organizacji i instytucji, teren działania i siedzibę stowarzyszenia, cele i sposoby ich osiągnięcia, sposób nabywania i utraty członkostwa, prawa i obowiązki członków; ponadto definiuje władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełnianie składu oraz ich kompetencje, sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności jego uchwał, sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich, zasady dokonywania zmian w statucie oraz sposób rozwiązania się stowarzyszenia<sup>67</sup>.

J. Janowski i P. Taracha<sup>68</sup> dołączają do wyżej wymienionych cech statutu także relacje pomiędzy organami stowarzyszenia oraz sposób i warunki podejmowania decyzji. Jeśli chodzi o organy stowarzyszenia, to ustawa nakłada obowiązek powołania:

- zebrania członków jako organu stanowiącego,
- zarządu jako organu wykonawczego,
- organu kontroli wewnętrznej (komisji rewizyjnej).

Ponadto mogą działać także: prezes jako jednoosobowy organ wykonawczy i reprezentujący, sąd koleżeński (organ powołany do rozstrzygania kwestii członkowskich) oraz rada programowa (organ opiniodawczo-doradczy, służący pomocą w sprawach programowych).

Stowarzyszenie, które zamierza tworzyć terenowe jednostki organizacyjne, jest obowiązane określić w statucie strukturę organizacyjną i zasady tworzenia tych jednostek.

Jak już wyżej wspomniano, najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków. Jeśli statut nie określa właściwości władz stowarzyszenia, podejmowanie uchwał należy do walnego zebrania<sup>69</sup>. Jeśli liczba członków przekroczy podaną w statucie liczbę, przewiduje się w statutach zebranie dele-

<sup>65</sup> *Ibidem*.

<sup>66</sup> *Ibidem*.

<sup>67</sup> *Ustawa o Stowarzyszeniach, Lex Polonica Prima, op. cit.*

<sup>68</sup> J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*

<sup>69</sup> *Ustawa o Stowarzyszeniach, Lex Polonica Prima, op. cit.*

gatów<sup>70</sup>. Jest to o tyle trudne, że czasem organizacje nie przewidują takiej ewentualności. Do kompetencji walnego zebrania członków (bądź delegatów) najczęściej należą<sup>71</sup>:

- określanie głównych kierunków działań stowarzyszenia;
- rozpatrywanie sprawozdań władz stowarzyszenia (zarządu, komisji rewizyjnej);
- wybór władz stowarzyszenia, w tym prezesa (statut stowarzyszenia określa liczbę członków zarządu);
- uchwalanie projektu statutu i zmian w nim;
- uchwalanie regulaminów, które są zastrzeżone dla walnego zebrania, w konsekwencji jednak unikanie uchwalania przepisów regulujących wewnętrzną działalność stowarzyszenia;
- rozpatrywanie odwołań w sprawach członkowskich (zarząd podejmuje decyzje w sprawach członkowskich);
- ustalenie wysokości składek członkowskich (może to zrobić także zarząd stowarzyszenia, jeśli pozwala na to statut);
- nadawanie godności członka honorowego;
- podejmowanie uchwały o rozwiązaniu stowarzyszenia.

Najbardziej istotne zadania związane z funkcjonowaniem organizacji ma organ wykonawczy stowarzyszenia – czyli zarząd. Powołany przez walne zebranie członków, wybiera spośród swych członków wiceprezesa, skarbnika i sekretarza. Osoby te są odpowiedzialne za kierowanie stowarzyszeniem. Niektóre stowarzyszenia mogą wydzielać ze swego składu prezydium, które działa na bieżąco. Najczęściej dotyczy to większych stowarzyszeń, ze stałymi pracownikami i ciągłym funkcjonowaniem. Do obowiązków zarządu najczęściej należy<sup>72</sup>:

- kierowanie bieżącą działalnością stowarzyszenia (prezes jest jego reprezentantem);
- realizowanie uchwał walnego zebrania;
- powoływanie i likwidowanie jednostek terenowych;
- powoływanie komisji, zespołów zadaniowych, grup roboczych itp., czyli tworzenie struktury organizacyjnej;
- ustalanie budżetu, sprawowanie kontroli nad majątkiem i finansami stowarzyszenia, nabywanie nieruchomości, sprzedaż;
- uchwalanie regulaminów niezastrzeżonych dla walnego zebrania członków;
- zwoływanie walnego zebrania;
- składanie sprawozdania ze swojej działalności przed walnym zebraniem.

Jeżeli stowarzyszenie nie ma zarządu zdolnego do działań prawnych, sąd, na wniosek organu nadzorującego lub z własnej inicjatywy, ustanawia dla niego kuratora<sup>73</sup>.

<sup>70</sup> W. Johann, *Jak założyć stowarzyszenie*, FRDL, Warszawa 1990.

<sup>71</sup> *Ibidem*.

<sup>72</sup> W. Johann, *op. cit.*

<sup>73</sup> *Ustawa o stowarzyszeniach, Lex Polonica Prima, op. cit.*

Ustawa o stowarzyszeniach nakłada na te organizacje obowiązek posiadania organu kontrolnego, którym jest komisja rewizyjna. Jej zadanie polega na kontrolowaniu działalności stowarzyszenia oraz występowaniu do zarządu z wnioskami wpływającymi z przeprowadzonych kontroli. W dużych stowarzyszeniach działają także sądy koleżeńskie. W celu podniesienia rangi stowarzyszenia powołuje się także organy doradcze mające charakter jedynie opiniodawczy.

### Związki stowarzyszeń

Przepisy ustawy o stowarzyszeniach przewidują możliwość tworzenia przez stowarzyszenia (zarejestrowane) związków stowarzyszeń<sup>74</sup>. Związek stowarzyszeń jest zrzeszeniem wyłącznie osób prawnych, tworzy go liczba co najmniej trzech stowarzyszeń. Dla każdego związku prowadzi się oddzielne akta rejestrowe; działają w nim analogiczne organy jak w samym stowarzyszeniu zarejestrowanym.

## 3.4. PODSUMOWANIE

Stowarzyszenia są najbardziej rozpowszechnionym w Polsce typem organizacji pozarządowych. Korporacyjność sprawia, że wzbudzają najmniej kontrowersji wśród tych, którzy upatrują wiele złych cech w trzecim sektorze. Stowarzyszenia cechuje przede wszystkim samorządność – samodzielne realizowanie swoich celów, ustalanie programów działania i struktur organizacyjnych. Innymi słowy stowarzyszenia same kierują swoją działalnością. Czym jest więc kierowanie w stowarzyszeniach bądź w organizacjach pozarządowych? O tym w następnym rozdziale.

---

<sup>74</sup> J. Janowski, P. Taracha, *op. cit.*



## ROZDZIAŁ CZWARTY

### ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

W tej części pracy analizuję podstawowe koncepcje związane z zarządzaniem organizacjami trzeciego sektora na świecie, próbując zarazem przenieść je na grunt polskich organizacji. Kolejno prezentuję rolę rad i zarządów organizacji pozarządowych, struktury organizacyjne, cele i strategię organizacji oraz omawiam sposoby ich ewaluacji. Krótko przedstawiam ramy zarządzania personelem w organizacjach. Na zakończenie rozdziału omawiam także koncepcję cyklu życia organizacji, która stała się podstawą do wykonania badań empirycznych.

#### 4.1. KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI TRZECIEGO SEKTORA

Mówiąc o zarządzaniu organizacjami pozarządowymi, kilkadziesiąt lat temu można było się narazić na śmieszność. Czterdzieści lat temu już samo słowo „zarządzanie” było traktowane przez organizacje pozarządowe jak coś niewłaściwego; oznaczało ono „biznes”, a z nim przecież organizacje te nie miały nic wspólnego<sup>1</sup>. Wierzano wtedy, że organizacje nie potrzebują tego, co można określić mianem technik zarządzania. Często, zdaniem wielu praktyków, pogląd o braku potrzeby zarządzania pokutuje do dziś. Popierany jest argumentami o utracie idei, kontaktu z ludźmi, którym się świadczy usługi, wszystkiego, co oznacza dobrowolność, filantropię, zainteresowanie dla wspólnego dobra. Co ciekawe, pojawiały się nawet opinie w świecie naukowym, że organizacje trzeciego sektora są mało istotne i bez znaczenia<sup>2</sup>. Jednak kiedy w latach dziewięćdziesiątych stały się one jedną z głównych sił społeczno-politycznych na świecie, ich funkcjonowanie i wyzwania związane ze skutecznym zarządzaniem stały się bardzo aktualne.

Niewątpliwie kwestia, jak w nowoczesny sposób zarządzać organizacją oraz nie stracić elastyczności, innowacyjności i ducha współpracy, a jednocześnie pozostać wiernym swojej misji, jest głównym problemem, z którym borykają się

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy: Program PHARE Dialog Społeczny NGOs, 1995.

<sup>2</sup> Opinia C. Perrowa z 1984 roku, cytując za: H.K. Anheier, *Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach*, Civil Society Working Paper 1, 2000.

organizacje pozarządowe na świecie. Wymóg stosowania technik zarządzania jest związany z kilkoma czynnikami. W krajach o najbardziej rozwiniętym sektorze pozarządowym w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia znacznie zmniejszyły się fundusze rządowe, pozyskiwane przez organizacje dla realizacji społecznie użytecznych celów<sup>3</sup>. Z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce, kiedy to pod koniec lat dziewięćdziesiątych stopniowo zmniejszyła się pomoc finansowa dla polskich organizacji pozarządowych, udzielana przez zagraniczne fundusze. Niektóre organizacje działające na podstawie zagranicznych funduszy straciły swą stabilność finansową. Stąd mniejsza wysokość posiadanych środków wymaga skuteczniejszego i bardziej racjonalnego ich wykorzystania. Z drugiej strony, zarówno na świecie, jak i w Polsce, można zauważyć wzrost żądań fundatorów, zarówno publicznych, jak i prywatnych, większej efektywności, jak również stosowania miar skuteczności działania i rezultatów realizowanych przez organizacje programów. Dlatego organizacje pozarządowe stoją wobec wyzwań związanych z planowaniem strategicznym, pozyskiwaniem funduszy, tworzeniem budżetów, a także wzrostem i zmianą organizacyjną. Istotne stają się także wyzwania związane z otoczeniem organizacji: relacje z sektorem publicznym, komercyjnym oraz z innymi organizacjami dobrowolnymi. Jak twierdzi M. De Graaf, skuteczne poruszanie się na rynku jest zależne od koncentracji zarówno na otoczeniu organizacji, jak i wewnątrz organizacji<sup>4</sup>. Co ciekawe, wydaje się, że myślenie o zarządzaniu organizacjami pozarządowymi, utożsamia się głównie z zarządzaniem finansami<sup>5</sup>. Kwerenda internetowa autorki potwierdziła tę hipotezę H.K. Anheiera. Okazuje się bowiem, że większość kursów oferowanych pracownikom i menedżerom organizacji pozarządowych koncentruje się głównie na sposobach poszukiwania grantów i finansowych problemach organizacji<sup>6</sup>. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor wykazały, że polskie NGOs deklarują potrzebę szkoleń głównie z zakresu pozyskiwania funduszy (66% badanych organizacji) finansów organizacji (28,5%)<sup>7</sup>. Takie kwestie, jak budowanie zespołu, zarządzanie pracą wolontariuszy, przywództwo, techniki ewaluacji czy planowanie uzyskały tylko 16,5% wskazań organizacji. A przecież *raison d'être* organizacji pozarządowych jest misja i cel, i to im powinno się poświęcać jak najwięcej starań, dlaczego więc, jak z ironią pisze H.K. Anheier, organizacje najbardziej skupiają się na finansach?

Istotą zarządzania organizacjami trzeciego sektora wydaje się dwoista jakość tego zarządzania. NGOs muszą się skupiać zarówno na wewnętrznych

<sup>3</sup> J. Wolpert, *How Federal Cutbacks Affect the Charitable Sector*, Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series, 1996.

<sup>4</sup> Cytuję za: J. de Berry, *Exploring the Concept of Community: Implications for NGO Management*, CVO International Working Paper Number 8, 2002.

<sup>5</sup> H.K. Anheier, *Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach*, Civil Society Working Paper 1, 2000.

<sup>6</sup> Kwerendę przeprowadzono na głównych portalach internetowych organizacji trzeciego sektora w Polsce, [w:] m.in.: [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl).

<sup>7</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania – 2002*, 2002, [w:] [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl).

aspektach zarządzania, takich jak: planowanie strategiczne, budżetowanie, zarządzanie personelem, wolontariuszami, wzrostem, zmianą w organizacji, jak i zewnętrznych aspektach organizacji: relacji z innymi sektorami, konkurencją pomiędzy organizacjami, jak również społecznościami, którym świadczą usługi.

Istotne jest także rozróżnienie pomiędzy zarządzaniem organizacją a bieżącym administrowaniem. Jeśli założymy, że zarządzanie to dokonywanie zmian, czyli planowanie, organizowanie, przeprowadzenie oraz kontrolowanie, to bieżące administrowanie jest takim działaniem, które nie rozwija organizacji.

W tworzącej się teorii zarządzania organizacjami pozarządowymi podstawowy dylemat kształtuje się wokół tego, czy organizacje pozarządowe są wystarczająco odmienne od organizacji publicznych i komercyjnych, aby stosować do nich oddzielne modele i techniki zarządzania? Czy bliżej jest w kierowaniu organizacjami pozarządowymi do praktyk i narzędzi stosowanych w publicznych instytucjach czy w komercyjnych? K.H. Anheier twierdzi, że trudno definiować zarządzanie organizacjami pozarządowymi, gdyż nie rozumiemy do końca, czym naprawdę te organizacje są i jakie spełniają funkcje<sup>8</sup>. Trudno się z tym nie zgodzić, każdy bowiem z głównych badaczy trzeciego sektora na świecie inaczej definiuje główne cechy organizacji: R. Kramer twierdzi, iż NGOs mają podwójną funkcję – stróżów wartości i dostarczycieli usług, M. Hudson uważa, że ich najistotniejszą cechą jest orientacja na wartości<sup>9</sup>. Z kolei D. Billis<sup>10</sup> za podstawową ich cechę uznaje ową dwuznaczność.

P. Gomez i Zimmermann wyróżnili cztery koncepcje zarządzania organizacjami pozarządowymi<sup>11</sup>:

1) koncepcja holistyczna organizacji – kładąca nacisk na relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, szczególnie potrzebna dla organizacji świadczących usługi, będących ważną częścią systemu społecznego,

2) koncepcja normatywna organizacji – skupiająca się nie tylko na ekonomicznych aspektach zarządzania nią, ale także na rozwoju wartości,

3) koncepcja strategiczno-rozwojowa, która traktuje organizacje jako ewoluujące systemy, które napotykają zarówno problemy, jak i szanse, które powodują dylematy zarządzania,

4) koncepcja operacyjna, w której zarządzanie koncentruje się na codziennym działaniu organizacji, takim jak administrowanie czy księgowość.

Innym ważnym problemem organizacji pozarządowych i zarządzania nimi jest kwestia relacji z otoczeniem. Teoretycy związani z nowym instytucjonalizmem twierdzą, że organizacje muszą dostosowywać się do otoczenia i jego

<sup>8</sup> H.K. Anheier, *op. cit.*

<sup>9</sup> M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, PHARE Dialog Społeczny, Warszawa 1997.

<sup>10</sup> D. Billis, *A Theory of the Voluntary Sector: Implications for Policy and Practice*, Working Paper 4, Centre for Voluntary Organization, London School of Economics, London 1989.

<sup>11</sup> Cytując za: H.K. Anheier, *op. cit.*

struktur instytucjonalnych<sup>12</sup>. Organizacja, która nie dostosowuje się do zewnętrznych reguł, często traci swą legitymizację. Zwolennicy teorii zależności od zasobów uznali natomiast legitymizację, za jeden z głównych zasobów organizacji. Według tej teorii, legitymizacja podobnie jak inne zasoby, jest źródłem uzależnienia organizacji. Brak zasad etycznych powoduje cofnięcie legitymizacji społecznej i w konsekwencji spadek innych zasobów czerpanych z otoczenia – funduszy zewnętrznych, nowych wolontariuszy i aktywnych członków, odwrotnie, działanie według reguł prawa, zasad otwartości, odpowiedzialności i dobroczynności powoduje utrzymanie legitymizacji wśród ludzi, którym organizacja świadczy usługi.

Większość organizacji pozarządowych realizuje swoje działania w małej skali – ich działania rzadko sięgają obszarów większych niż lokalne i generują zmiany w większej skali niż lokalna. Według badań S.J. Josiaha, organizacje próbują rozszerzać skalę swoich działań z kilku przyczyn<sup>13</sup>, przede wszystkim z powodu stopniowego zwiększania się popytu na ich usługi, luk w istniejących dotychczasowych usługach, wyzwaniach, jakie stawia przed nimi misja organizacji, zwiększonej dostępności do źródeł finansowania (szczególnie zagranicznych), nagłego wzrostu popytu na usługi oraz osobistych wizji liderów projektów. Badania S.J. Josiaha<sup>14</sup> potwierdzają wcześniejsze brytyjskie ustalenia F.C.M. Wilsa, który stwierdził, iż ekspansja organizacji pozarządowych jest spowodowana zawodnością programów rządowych w rozwiązywaniu poważnych spraw, nagłym wzrostem problemu (katastrofy i klęski żywiołowe)<sup>15</sup>, przewagą sektorowych programów finansowania działań organizacji, sprzyjającym dużym przedsięwzięciom, oraz skłonnością darczyńców i grantodawców do finansowania projektów w dużej skali.

Jakie są kierunki ekspansji organizacji pozarządowych? P. Uvin i D. Miller zidentyfikowali cztery komponenty ekspansji organizacji: ilościowy – powodujący zwiększenie liczby osób działających w organizacji, funkcjonalny – zwiększający liczbę i rodzaje działalności, polityczny – zwiększający legitymizację organizacji i skierowanie działań na zmiany strukturalne oraz organizacyjny – zwiększający siłę organizacji<sup>16</sup>. Z kolei S.J. Josiah, na podstawie badań wyróżnił dwa praktyczne sposoby ekspansji organizacji<sup>17</sup>. Pierwszy polega na doskonale-

<sup>12</sup> P. J. DiMaggio, W. W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Journal of Sociology*, Vol. 48, 1983, pp. 147–160.

<sup>13</sup> S.J. Josiah, *Approaches to Expand NGO Natural Resource Conservation Program Outreach*, *Society and Natural Resources*, Vol. 14, 2001, pp. 609–618.

<sup>14</sup> Badania S.J. Josiaha zostały przeprowadzone na 168 organizacjach pozarządowych, działających w 42 rozwijających się krajach świata.

<sup>15</sup> Potwierdza to na gruncie polskim niezwykle aktywna działalność polskich organizacji pozarządowych w czasie powodzi z 1997, patrz w: P. Frączak, *Trzeci sektor w III Rzeczypospolitej. Wybór artykułów 1989–2000*, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 2002.

<sup>16</sup> P. Uvin, D. Miller, *Paths to Scaling Up: Alternative Strategies for Local Nongovernmental Organizations*, *Human Organization*, Vol. 95, No. 3, 1996, pp. 344–354.

<sup>17</sup> S.J. Josiah, *op. cit.*

niu narzędzi używanych do ekspansji (wzrost kompetencji i uprawnień, wzrost skali działania, powielanie skutecznych programów, powoływanie małych struktur lokalnych, wywieranie wpływu). Drugi to budowanie odpowiednich struktur organizacyjnych (partnerstwo z rządem, umowy pośredniczące oraz sieci powiązań pomiędzy organizacjami).

P.C. Light identyfikuje cztery modele zmian w sposobach zarządzania organizacjami pozarządowymi<sup>18</sup>. Każdy wyrasta z innych założeń związanych z różnymi celami organizacji. Są nimi:

1) zarządzanie naukowe (*scientific management model*) – model, który polega na adaptowaniu przez organizacje szablonów o najlepszej skuteczności,

2) walka z marnotrawstwem (*war on waste*) – model, w którym poszukuje się możliwości polepszenia działania organizacji w wyniku fuzji, połączeń, współpracy, ograniczających koszty administracyjne oraz inne techniki zapożyczone od sektora komercyjnego,

3) model „czujnego oka” (*watchful eye*) – polegający na poddaniu się publicznej analizie i kontroli poprzez ujawnienie, przejrzystość jako narzędzie dyscypliny,

4) model „wyzwolonego zarządzania” (*liberation management*) – oparty na pomiarach wyników, bez względu na ich strukturę i wielkość. Wielu menedżerów organizacji pozarządowych uważa jednak, że skupienie się na ewaluacji, może spowodować ograniczenie zasobów oraz mniejsze skupienie na realizacji celów.

Te cztery modele różnią się zdecydowanie. „Zarządzanie naukowe” i „zarządzanie wyzwolone” skupiają się na wewnętrznych możliwościach organizacji, ich zdolnościach do przekształcania się. Pozostałe dwa modele dają jakby mniejszą wiarę w wewnętrzne zdolności organizacyjne w dążeniu do zmian w osiągnięciu wyznaczonych celów. P.C. Light zauważa również, że „zarządzanie naukowe”, tworzenie pewnych standardów, może być bardzo skuteczne dla małych i młodych organizacji<sup>19</sup>. W Stanach Zjednoczonych przejrzystość, czyli sprawozdawczość finansowa, dotyczy wszystkich organizacji, których dochody przekraczają 25 tys. dolarów. W Polsce stowarzyszenia nie są obligowane prawnie do jawności finansowej, choć przy powstawaniu Karty Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, propagowanej przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, coraz częściej mówiło się o tym w trzecim sektorze. Ustawa o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie zakłada jawność merytoryczną i finansową organizacji pożytku publicznego. Jak wykazały badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, w 2002 roku 64% organizacji pozarządowych w Polsce zamierzało starać się o status organizacji pożytku publicznego<sup>20</sup>. W marcu 2005 roku status ten miało już 2881<sup>21</sup> organizacji pozarządowych, co

<sup>18</sup> P.C. Light, *Making Nonprofits Work: a Report on the Tides of Nonprofit Management Reforms*, The Aspen Institute, 2000.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>21</sup> Dane z bazy Ministerstwa Sprawiedliwości z dnia 14 marca 2005 roku.

stanowi około 6% z ogółu zarejestrowanych stowarzyszeń i fundacji. Organizacje pożytku publicznego mają obowiązek sporządzenia i ogłoszenia rocznego sprawozdania z działalności. Roczne sprawozdanie z działalności organizacji składa się ze sprawozdania merytorycznego i finansowego. Status pożytku publicznego to zarówno prawa, jak i obowiązki; możliwość korzystania z podatków obywateli nakłada na organizacje pewne obowiązki proceduralne i wykonawcze. Organizacje te stają się graczami w polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, muszą podlegać regułom i procedurom, co jednocześnie może powodować znaczne wzmocnienie organizacyjne.

Większość organizacji sądzi, że aktywni i silnie zmotywowani członkowie, wolontariusze czy pracownicy, innymi słowy, istnienie silnego, grupowego nastawienia na wartości oraz chęci czynienia dobra wystarczy, aby funkcjonować. Jednak brak skuteczności, adaptacji do warunków otoczenia i odpowiedzialności może spowodować, jak pisze M. Lindenberg, „bankructwo”, ale przede wszystkim nieistotność i brak znaczenia<sup>22</sup>. Z drugiej strony organizacje pozarządowe obawiają się, że przeniesienie metod i technik zarządzania z sektora publicznego i prywatnego może spowodować utratę podstawowych wartości, które konstytuują ich istnienie w społeczeństwach. Inaczej mówiąc, łatwiej jest pracować i pomagać w ogóle i niekoniecznie trzeba to robić efektywnie. Ponadto wydaje się, że część działaczy organizacji pozarządowych obawia się „technicznego profesjonalizmu” utożsamianego z bezdusznym zbiurokratyzowaniem.

W istocie są dwie drogi – eksperymentować z narzędziami i technikami zarządzania albo stopniowo przystosowywać i wprowadzać je do struktur, strategii, a przede wszystkim kultury organizacyjnej<sup>23</sup>. Bardzo istotny także jest wybór organizacji pomiędzy adaptacją niszy a zdobywaniem coraz większych rynków.

## 4.2. RÓŻNICE ORGANIZACYJNE POMIĘDZY TRZECIM SEKTOREM A POZOSTAŁYMI

Oprócz specyfiki w sensie formalnoprawnym można wskazać kilka cech odróżniających organizacje pozarządowe od pozostałych sektorów:

1. Cel – dla NGOs zysk nie jest celem, jeśli się jednak założy, jak twierdzi P. Drucker, że zysk nie jest niczym innym niż kosztem bycia w biznesie, to nie ma pomiędzy organizacjami różnic<sup>24</sup>. Poza tym organizacje komercyjne nie zawsze koncentrują się na maksymalizacji zysku, lecz na przykład na maksymalizacji sprzedaży w pewnej fazie rozwoju. Zasadniczo jednak powszechnie się uznaje różnice pomiędzy dwoma sektorami, wynikające z osiągnięcia zysku

---

<sup>22</sup> M. Lindenberg, *Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 246–270.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> P.F. Drucker, *op. cit.*

przez organizacje komercyjne. Kolejna różnica, związana z celami organizacyjnymi, dotyczy „manewrów” organizacji w granicach celów<sup>25</sup>. Organizacje pozarządowe nie zmieniają swoich celów bez swoistego upadku ich *raison d'être*. W przeciwieństwie do nich organizacje komercyjne mogą dopóty zmieniać swoje cele organizacyjne, dopóki przynosi im to zysk. Często jednak w praktyce misje i cele NGOs są elastyczne, czasem także muszą być redefiniowane. Ostatnia z cech wyróżniających cele sektora pozarządowego jest związana z kłopotami pomiarów ich realizacji, często bowiem cele, które organizacje przyjmują, są trudne do zmierzenia czy osiągnięcia. Trzeba dodać jednak, iż coraz częściej w literaturze na temat zarządzania organizacjami trzeciego sektora pojawia się pojęcie klarowności i mierzalności celu<sup>26</sup>.

2. **Strategie finansowe** – rozumiane jako sposoby pozyskiwania i alokacji zasobów. Najbardziej fundamentalną różnicą dla wielu autorów jest rozgraniczenie pomiędzy fundatorami a konsumentami usług w organizacjach pozarządowych<sup>27</sup>. Nie ma bowiem bezpośredniego połączenia między tymi, którzy finansują usługi, a tymi, którzy z nich korzystają. Z tej przyczyny organizacje pozarządowe mają dwa osobne systemy zarządzania – jeden skierowany na wyjście, czyli usługi, drugi skierowany na wejście, czyli przychody. Powoduje to poważne konsekwencje w zarządzaniu. Druga zasadnicza różnica dotyczy rozbieżności w pozyskiwaniu kapitału oraz dystrybucji zysku. NGOs nie dystrybuują bowiem zysku pomiędzy swych założycieli, lecz swoje nadwyżki mogą jedynie reinwestować w założone cele.

3. **Struktury** – organizacje pozarządowe mają specyficzne struktury organizacyjne, na które składają się osoby nieodpłatnie pracujące w radach i zarządach organizacji o różnych cechach i motywacjach, płatni menedżerowie i pracownicy, członkowie organizacji<sup>28</sup> oraz wolontariusze. Powoduje to często konflikty interesów i napięcia w organizacjach, szczególnie pomiędzy zatrudnionym personelem a wolontariuszami oraz zarządami a menedżerami zarządzającymi organizacją. Oczywiście dla porównania można przytoczyć wiele przykładów dużych firm, w których zarządach zasiadają ludzie reprezentujący różnych akcjonariuszy organizacji. Niemniej jednak badacze często podkreślają, że organizacje komercyjne mają jasne struktury władzy, hierarchii i czynnik kontroli, jakim jest pensja<sup>29</sup>.

4. **Interesariusze** – działaniami NGOs są zainteresowani bardzo różni interesariusze, podczas gdy dla organizacji komercyjnych szczególnie ważni są głównie klienci. Oczywiście trudno zgodzić się do końca z tym założeniem, jednak zapewne organizacje pozarządowe muszą satysfakcjonować swą pracą

---

<sup>25</sup> D. Leat, *Managing Across Sectors: Similarities and Differences Between for Profit and Voluntary Non-Profit Organizations*, VOLPROF (City University Business School), 1993.

<sup>26</sup> Szczegółowo piszę na ten temat w następnym rozdziale niniejszej pracy.

<sup>27</sup> D. Leat, *op. cit.*

<sup>28</sup> Charakterystyczne oczywiście dla organizacji typu korporacyjnego.

<sup>29</sup> R. Steinberg, *Nonprofit Organizations and the Market*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Non-profit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, 1987, pp. 118–135.

zarówno klientów, jak i donatorów oraz ludzi bezpośrednio związanych z działaniem organizacji, o różnych motywacjach. Podobnie jak organizacje biznesowe działają także w otoczeniu społecznym, politycznym i gospodarczym, stąd zasadne jest stwierdzenie o dużej różnorodności interesariuszy, wzmocnionej otoczeniem organizacyjnym.

5. **Nastawienie na wartości** – najczęściej przytaczana cecha wyróżniająca sektor pozarządowy. Ludzie tworzący organizacje pozarządowe mają motywacje i cele różne od celów twórców organizacji biznesowych. Ich cele mieszczą się w szeroko pojętym wspólnym dobru, a konsekwencją ich działania jest zmiana postaw ludzkich. Nastawienie na wartości wpływa na takie sposoby zarządzania, które opierają się na partycypacji, równości i współpracy. Odróżnia je to od organizacji komercyjnych, które zwykle są hierarchiczne i zbiurokratyzowane<sup>30</sup>.

Analizując różnice organizacyjne pomiędzy sektorem komercyjnym a pozarządowym, często przytacza się także argument o braku zewnętrznej konkurencji w świecie organizacji dobrowolnych<sup>31</sup>. Wydaje się jednak, że jest to pogląd błędny. Być może organizacje pozarządowe nie traktują siebie jako rywali, lecz trudno nie zauważyć silnej konkurencji o donatorów, kontrakty czy dominację w pewnych „rynkowych niszach społecznych”. Konkurencję dodatkowo wywołuje ograniczanie środków publicznych na programy realizowane przez organizacje pozarządowe, obserwowane w Europie Zachodniej i Ameryce. W Polsce środki publiczne nigdy nie były wysokie, stąd kwestia konkurowania o pieniądze publiczne jest jak najbardziej otwarta. Dodatkowo w przypadku naszego kraju także spowolnienie gospodarcze, obserwowane od końca lat dziewięćdziesiątych, spowodowało spadek środków finansowych płynących z sektora komercyjnego.

Wśród organizacji pozarządowych często występują też różnego rodzaju porozumienia, sojusze i związki międzyorganizacyjne, bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania NGOs. Najczęściej porozumienia mają charakter współpracy, niezmienną struktur organizacyjnych, jak również niewymagającej trwałego zaangażowania. Innym sposobem współpracy są sojusze, w których następuje podzielenie lub przesunięcie ośrodka władzy oraz stopniowe integrowanie organizacji. Trzeci rodzaj współpracy – zarazem najbardziej ścisły – to integracja. Powoduje ona połączenie struktur organizacyjnych, likwidację obu organizacji i powstanie nowej bądź też likwidację jednej z nich<sup>32</sup>. Mówienie o skuteczności porozumień pomiędzy organizacjami pozarządowymi jest o tyle istotne, że polskie doświadczenia pokazały, jak trudno jest doprowadzić do integracji i porozumienia pomiędzy NGOs. Zapewne niezbędna jest wiarygodność partnerów porozumienia, zgoda wszystkich interesariuszy organizacji (zarządu,

<sup>30</sup> R.C. Paton, C.J. Cornforth, cytując za: D. Leat, *op. cit.*, p. 53.

<sup>31</sup> D. Leat, *op. cit.*

<sup>32</sup> A. Kohm, *Cooperating to Survive and Thrive: Innovative Enterprises Among Nonprofit Organizations*, Nonprofit World, Vol. 16, No. 3, 1998, pp. 36–44.



członków, pracowników, klientów) oraz dostrzeganie obopólnych korzyści z faktu porozumienia pomiędzy organizacjami.

Wraz z zacieraniem się granic międzysektorowych coraz częściej spotyka się porozumienia pomiędzy organizacjami pozarządowymi a prywatnymi firmami. Jest to szczególnie charakterystyczne dla sektora amerykańskiego, w którym duże, profesjonalne NGOs stają się poważnymi partnerami dla komercyjnych przedsiębiorstw działających w zbliżonych obszarach działalności. D.A. Rondinelli oraz T. London wyróżnili kilka czynników będących cechami organizacji pozarządowych, wpływających na skuteczność tych komercyjno-pozarządowych porozumień<sup>33</sup>:

- wiarygodność organizacji (posiadanie legitymizacji społecznej, odpowiedzialność),
- rozumienie działania organizacji komercyjnych (najpełniej przejawiające się w prowadzeniu jakiejś komercyjnej działalności, służącej wspieraniu finansowej realizacji celów statutowych),
- zdolność do dobrej jakościowo pracy,
- umiejętność rozróżnienia między potrzebą realizacji celów statutowych a koniecznością zysku organizacji komercyjnych.

Trzeba jednak zauważyć, że pojawiają się także głosy krytyczne dotyczące tego rodzaju porozumień. Najpoważniejsze zarzuty dotyczą chęci przejęcia kontroli NGOs, realizowania celów sponsorów oraz ekspansywnej i specyficznej polityki w krajach o ograniczonej demokracji.

#### **4.3. WŁADZA W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ – ZARZĄDY, RADY, ZEBRANIA CZŁONKÓW**

Na początku niniejszego podrozdziału istotne jest wyjaśnienie pewnych różnic terminologicznych, związanych z pojęciem zarządu w organizacjach pozarządowych. W polskich NGOs główną funkcję kierowniczą spełnia zarząd, w przypadku stowarzyszeń wybierany przez walne zebranie członków stowarzyszenia lub delegatów (w sytuacji, gdy stowarzyszenie posiada dużą liczbę członków). W większych i aktywnie działających stowarzyszeniach często z grona członków zarządu wybiera się prezydium. Dodatkowo stowarzyszenia mogą mieć rady programowe, mające głos opiniujący. W przypadku fundacji, drugiego podstawowego typu organizacji pozarządowej w Polsce, mamy do czynienia z zarządem mianowanym przez fundatora. W strukturach organizacyjnych fundacji występują często rady (skupiające kilku członków) oraz rady główne (wieloosobowe, będące ciałem doradczym), lecz ciała te nie są wymagane przez ustawodawstwo. Można zauważyć, iż zarządy bądź prezydium bezpośrednio zarządzają organizacją, rady natomiast to ciała opiniotwórcze. W orga-

---

<sup>33</sup> Badanie obejmowało NGOs oraz firmy komercyjne zajmujące się szeroko pojętą ochroną środowiska, [w:] D.A. Rondinelli, T. London, *Partnering for Sustainability: Managing Nonprofit Organization-Corporate Environmental Alliances*, Working Paper Series, 01–036, 2001, p. 1–70.

nizacjach pozarządowych w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych Ameryki rady często reprezentują różne grupy zainteresowane działaniami organizacji, określają politykę oraz bezpośrednio zarządzają organizacją. W Polsce najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków lub, jeśli pozwala statut, delegatów. Walne zebranie określa kierunki, politykę i sposób funkcjonowania stowarzyszenia.

W analizie funkcji, jakie spełnia zarząd organizacji, należy przede wszystkim zauważyć, że siła zarządu zależy od sposobów jego wyłaniania. Wśród mnogości form organizacyjnych trzeciego sektora istnieją różne sposoby wyłonienia zarządu. M. Hudson wymienia następujące sposoby wyboru zarządu:

- wylonienie w wyborach powszechnych (np. tak jak w polskich stowarzyszeniach, zgodnie z prawem o stowarzyszeniach),
- wybór przez kolegium elektorów (delegatów, również spotykany w polskich stowarzyszeniach, zwłaszcza tych liczących więcej niż kilka tysięcy członków, z rozbudowanymi oddziałami terenowymi),
- mianowanie (charakterystyczne dla organizacji *quasi*-pozarządowych),
- wskazywanie swoich następców (typowe dla fundacji czy zachodnich organizacji lobbingowych).

Istotna w analizie jest także wielkość zarządu. Według W.T. Gangla, wielkość zarządu jest bardzo ważna dla efektywnego zarządzania<sup>34</sup>. Większe zarządy spowalniają dyskusję, osłabiają indywidualną odpowiedzialność i powodują mniejsze zaangażowanie ich członków. Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, zarządy polskich organizacji trzeciego sektora składają się średnio z 6 osób, przy czym w 60% organizacji zarząd liczy 5 osób lub mniej, zaś w co dziesiątej organizacji więcej niż 10 osób. W mniej niż 1% organizacji pracuje zarząd jednoosobowy, również w niecałym 1% organizacji w zarządzie zasiada ponad 25 osób. W zachodnich NGOs zarząd najczęściej składa się z 30 osób, co jest spowodowane możliwościami większej skuteczności w pozyskiwaniu funduszy u sponsorów. Uznaje się jednak, że zarząd składający się z 10–15 osób jest najefektywniejszy w procesie zarządzania organizacją. Cenne byłyby więc polskie badania, które korelowałyby skuteczność i trwałość organizacji z wielkością zarządów. Z pobieżnej obserwacji można jednak wysnuć tezę, iż wraz z rozwojem organizacji, tworzeniem się oddziałów terenowych i rozrastaniem struktur organizacyjnych zwiększa się liczba członków zarządu.

M. Middleton twierdzi, że zarządy organizacji pozarządowych są zarówno częścią organizacji, jak i otoczenia (rozumianego jako te elementy, które wpływają na organizację jako całość)<sup>35</sup>. Według tej autorki, zarządy są częścią organizacji i odpowiadają za dobre funkcjonowanie, zabezpieczanie i wykonywanie założonych przez organizację celów. Stanowią też część otoczenia, gdyż członkowie zarządów często są członkami społeczności silnie z nią związanymi. Stąd

<sup>34</sup> W.T. Gangl, *Creating and Management Effective Governance for Nonprofits and Foundations II*, Directorship, Vol. 24, No. 9, 1998, pp. 10–14.

<sup>35</sup> M. Middleton, *Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, pp. 141–154.

zarządy organizacji pozarządowych są twórcami przekraczającymi granice organizacyjne, odpowiedzialnymi szczególnie za wymianę informacji i zasobów pomiędzy organizacją a otoczeniem. W praktyce wygląda to najczęściej tak, że członkowie NGO korzystają z zarządów dla podniesienia prestiżu w społeczności, w której działają. Z drugiej strony zarządy stanowią główny kanał przepływu informacji do otoczenia – są źródłem wiedzy o tym, co się dzieje wewnątrz organizacji. Niektórzy autorzy, tacy jak R.D. Herman i D.O. Renz, podkreślają moralną odpowiedzialność zarządów wobec społeczności, której służy dana organizacja<sup>36</sup>. Innymi słowy są zarządcami społecznymi, odpowiedzialnymi za realizację misji organizacji, podejmującymi decyzje w sprawach strategii działania i pozyskiwania funduszy oraz delegującymi część zadań płatnemu personelowi. Co ciekawe, badania wskazują, że wiele zarządów organizacji nie spełnia w pełni przypisanych im obowiązków<sup>37</sup>.

Autorzy badający role zarządów organizacji trzeciego sektora najczęściej definiują ich funkcje w organizacji jako wewnętrzne i zewnętrzne. Funkcje wewnętrzne obejmują podtrzymywanie ciągłości organizacyjnej, stabilności, zaufania wewnątrz organizacji oraz zapewnianie przywództwa i zarządzania organizacją<sup>38</sup>. Do wewnętrznych funkcji związanych z zarządzaniem organizacją należy też tworzenie takich struktur organizacyjnych, które zapewniają osiągnięcie celów organizacyjnych (*policy making*), kontrola oraz polityka finansowa. Zewnętrzne funkcje zarządów skupiają się na poszukiwaniu funduszy, wspieraniu i ustanawianiu legitymizacji organizacji oraz wpływu na społeczność, w której działają<sup>39</sup>. W tym momencie należałoby zadać pytanie, wobec kogo zarządy organizacji mają większą odpowiedzialność – w stosunku do donatorów czy do beneficjentów organizacji? Z drugiej strony, jak pisze K. Fletcher, istnieje silny nacisk na organizacje pozarządowe, szczególnie ze strony donatorów, w celu zwiększenia zróżnicowania członków zarządów, z uwzględnieniem przedstawicieli społeczności, w której organizacje realizują swe cele i zadania<sup>40</sup>. To poszukiwanie różnorodności zarządów i rad obejmuje także takie cechy, jak wiek, płeć, wykształcenie. Zróżnicowanie składu zarządów, według amerykańskich badań, jest głównym elementem kreatywności, innowacji i podziału na zadania oraz przyczynia się do wieloaspektowego spojrzenia na problemy organizacji. Równocześnie homogeniczne zarządy i organizacje są bardziej spójne, mają większe morale grupowe, jak również lepszą komunikację<sup>41</sup>.

---

<sup>36</sup> R.D. Herman, D.O. Renz, *Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, December 4–6, Indianapolis 1997.

<sup>37</sup> M. Middleton, *op. cit.*

<sup>38</sup> *Ibidem*.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> K. Fletcher, *Building Board Diversity: a Case Study of the Western Region Affiliates of Planned Parenthood Federation of America*, Nonprofit Research Fund, The Aspen Institute, Working Paper Series, 1997, p. 1–50.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

Na podstawie analizy literatury A. Gordon wyróżnia następujące funkcje zarządów organizacji pozarządowych<sup>42</sup>:

- strategiczne skupienie (rozumiane najczęściej przez różnych autorów jako wiedza o otoczeniu i społeczności, której organizacja świadczy usługi, a także wiedza na temat wewnętrznych relacji w organizacji);
- silne związki z otoczeniem organizacji (czyli to, co już sygnalizowano powyżej, zarząd jako „przekaznik” informacji pomiędzy organizacją a otoczeniem);
- ustanowienie jasnych mierników organizacyjnego działania.

Bardzo istotne spojrzenie na zarządy i ich rolę w relacjach z otoczeniem (szczególnie z sektorem publicznym) przedstawia J.R. Saidel<sup>43</sup>. Na podstawie badań autorka przyjmuje cztery rodzaje aktywności zarządów w relacjach z instytucjami publicznymi:

- ułatwianie kontaktów (budowanie legitymizacji, zdobywanie kontraktów);
- podtrzymywanie niezależności organizacji;
- zabezpieczanie (buforowanie) przed nadmiernym wpływem instytucji publicznych (generowanie innych źródeł dochodów, ochrona wartości i misji organizacji);
- obserwowanie (czyli brak zaangażowania w relacje z sektorem publicznym).

Role zarządów organizacji zmieniają się także w ciągu życia organizacyjnego. Zaraz po powstaniu organizacji, przy niewielkiej liczbie członków, ludzie, którzy tworzą zarząd, stanowią najaktywniejszą część organizacji. Wykonują większość zadań, które wraz z upływem czasu stopniowo przejmują wolontariusze i pracownicy organizacji, zarząd natomiast stopniowo skupia się na strategii organizacji i relacjach z otoczeniem. W przypadku małych stowarzyszeń polskich członkowie zarządów często wykonują bieżące funkcje administracyjne, pozyskują granty, poszukują sponsorów dla realizacji zadań. Stopniowo wraz z rozwojem organizacji, zwiększaniem się liczby członków oraz pozyskaniem wolontariuszy i pracowników zarządy stowarzyszeń zaczynają się oddalać od bieżącego funkcjonowania organizacyjnego. Skupiają się na planowaniu, organizowaniu, przywództwie i kontrolowaniu.

#### 4.4. STRUKTURY ORGANIZACYJNE NGOs

Struktura organizacji pozarządowych od lat jest w kręgu zainteresowań badaczy<sup>44</sup>. Nawet małe organizacje pozarządowe muszą mieć jakąś strukturę wewnętrzną, choćby po to, aby ustalać harmonogram spotkań czy grupy zadani-

<sup>42</sup> A. Gordon, *Strengthening Boards of Nonprofit Organizations*, The Journal for Nonprofit Management, Vol. 5, 2001.

<sup>43</sup> J.R. Saidel, *The Board Role in Relation to Government: Alternative Models*, [in:] D.R. Young, R.M. Hollister, V.A. Hodgkinson (ed.), *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations. New Insights from Research and Practice*, 1993, pp. 32–51.

<sup>44</sup> P.V. Marsden, C.R. Cook, *Organizational Structures*, Vol. 37, No. 7, 1994, pp. 911–930.

we, usprawniać komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, jak również poprawiać efektywność organizacji. Z drugiej strony, jak pisze D.C. Wilson, pojęcie „struktura organizacyjna” wywołuje często niepokój wśród członków organizacji<sup>45</sup>. Według tego autora, struktura prowadzi do hierarchii i sztywności, w opozycji do elastyczności i wrażliwości, czyli tych wartości, które stanowią podstawę wyobrażeń organizacji o nich samych.

Rozumienie istoty struktury organizacyjnej jest głównym sposobem pojmowania procesów zachodzących wewnątrz organizacji, dostrzegania „pracy” organizacji. Odpowiedzialność, poziomy hierarchii, formalna władza, struktura komunikacji w organizacji – wszystko to składa się na strukturę organizacji pozarządowych.

Teoretycy organizacji zajmują się dwoma typami struktur: fizyczną i społeczną<sup>46</sup>. Struktura fizyczna to stosunki pomiędzy fizycznymi elementami organizacji, takimi jak budynki czy położenie geograficzne miejsc, w których działa organizacja. Struktura społeczna zaś to stosunki pomiędzy elementami społecznymi organizacji czyli ludźmi, stanowiskami, jednostkami organizacyjnymi.

Mówiąc o strukturach organizacji, badacze koncentrują się głównie na dwóch ich wymiarach: dyferencjacji i integracji<sup>47</sup>. Dyferencjacja, czyli różnicowanie, to proces pojawiania się różnych funkcji w organizacji<sup>48</sup>, w przypadku organizacji pozarządowych na przykład wyodrębnianie się działu współpracy z instytucjami publicznymi, pozyskującymi fundusze, realizującymi usługi. Początkowym procesem dyferencjacji w organizacjach dobrowolnych jest przydzielanie zadań poszczególnym osobom, gdyż w małych organizacjach, które na przykład w naszym kraju przeważają, trudno tworzyć większe komórki do realizacji zadań. Wraz z postępującą dyferencjacją stopniowo pojawiają się kłopoty z komunikacją i koordynacją pomiędzy poszczególnymi, funkcjonalnymi częściami organizacji, co w konsekwencji rodzi potrzebę integracji. W przypadku organizacji trzeciego sektora proces dyferencjacji następuje także wówczas, gdy organizacja tworzy własne jednostki terenowe; nie jest to dyferencjacja funkcjonalna, lecz przestrzenna i dotyczy fizycznej struktury organizacji. Warunkiem łączenia ich pracy jest integracja, czyli potrzeba spójności pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji.

D.C. Wilson zidentyfikował główne uwarunkowania dotyczące struktur organizacji pozarządowych<sup>49</sup>:

- rozmiar – w przypadku małych organizacji nie ma potrzeby podziału zadań i w konsekwencji zróżnicowania. Gdy organizacja rośnie, zaczyna odczu-

<sup>45</sup> D.C. Wilson, *Organizational structures in the Voluntary Sector: Theoretical Overview*, [in:] (ed.) J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993, pp. 149–166.

<sup>46</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.

<sup>47</sup> Terminy te wprowadzili w latach sześćdziesiątych Lawrence i Lorsch.

<sup>48</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*

<sup>49</sup> D.C. Wilson, *Organizational Structures in the Voluntary Sector: Theoretical Overview*, [in:] (ed.) J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993, pp. 149–166.

wać taką potrzebę, gdyż wszyscy nie mogą ciągle zajmować się wszystkim. Powstają grupy bądź ludzie odpowiedzialni za poszczególne zadania organizacji;

- technologia (fizyczne przedmioty i narzędzia, wyposażenie, jak również wiedza) – jej związek ze strukturą społeczną organizacji potwierdziła J. Woodward<sup>50</sup>;
- otoczenie organizacji – jego natura również warunkuje rozmiary dyferencjacji i integracji NGOs. Stabilne otoczenie sprzyja strukturom biurokratycznym, czyli strukturom o wysokiej dyferencjacji pionowej, zaś burzliwe i niepewne otoczenie wymaga swoistych adhocracji<sup>51</sup>, struktur zdecentralizowanych. Organizacje przyjmują cechy otoczenia na zasadzie izomorfizmu – otoczenie burzliwe i skomplikowane odzwierciedla złożoność struktur społecznych i systemów zarządzania;
- wiek organizacji – wraz z wiekiem organizacje zmieniają swe struktury społeczne;
- zależność finansowa – w im większym stopniu organizacje zależą od jednego zewnętrznego źródła finansowania, tym bardziej scentralizowaną będą mieć strukturę. Proces zależności od finansowych zasobów w aspekcie struktury organizacyjnej przebiega od adhocracji do scentralizowanej biurokracji;
- strategie – typ realizowanej strategii działania wymusza tworzenie określonych struktur organizacyjnych.

D.C. Wilson wyróżnił pięć struktur organizacyjnych, występujących w organizacjach pozarządowych:

- funkcjonalno-biurokratyczna,
- dywizjonalna,
- federalna,
- macierzowa,
- zadaniowa.

W przypadku struktur społecznych polskich organizacji pozarządowych występuje jeszcze tzw. prosta struktura, która składa się z całkowicie elastycznych stosunków o niskiej złożoności, braku formalizacji, specjalizacji i standaryzacji, innymi słowy, będącej konsekwencją ograniczonej dyferencjacji.

Strukturę społeczną organizacji mierzy się za pomocą kilku zmiennych:

1) wielkość – czyli liczba pracowników organizacji, liczba członków organizacji (w przypadku stowarzyszeń),

2) składnik administracyjny – procentowy udział pracowników mających obowiązki administracyjne (w przypadku organizacji pozarządowych jest to odsetek osób zatrudnionych odpłatnie w organizacji),

3) zakres kontroli – czyli liczba podwładnych, których dotyczy autorytet menedżera,

<sup>50</sup> Cytuję za: M.J. Hatch, *op. cit.*

<sup>51</sup> Adhocracja – termin wprowadzony przez W. Bennis'a oznacza organizację o strukturze tymczasowej.

- 4) specjalizacja – liczba specjalności występujących w organizacji,
- 5) standaryzacja – czyli istnienie procedur dotyczących regularnie powtarzających się wydarzeń lub czynności,
- 6) formalizacja – stopień pisemnego sformułowania reguł, procedur i przekazywanych informacji,
- 7) centralizacja – koncentracja w podejmowaniu decyzji,
- 8) złożoność – czyli liczba poziomów w hierarchii – dyferencjacja pionowa; liczba jednostek w organizacji – dyferencjacja pozioma.

Wyróżnione parametry opisujące strukturę organizacji będą empirycznie sprawdzone dla krakowskich stowarzyszeń.

Teoria organizacji, szczególnie w podejściach klasycznych i modernistycznych, opisywała strukturę społeczną w ujęciu statycznym. Strukturę społeczną i organizację jako całość uważano za niezmiennie w jakimś dłuższym czasie. Postrzeganie organizacji, a zarazem struktury społecznej jako dynamicznej struktury jest charakterystyczne dla ewolucjonistycznych teorii organizacji<sup>52</sup>. Tę perspektywę prezentuje koncepcja cyklu życia organizacji, która została omówiona na końcu niniejszego rozdziału, będąca przedmiotem badań empirycznych, przedstawionych w niniejszej książce.

## 4.5. MISJA, CELE I STRATEGIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

### 4.5.1. Misja i cele w organizacjach pozarządowych

Misja jest kluczowym wyzwaniem dla organizacji, musi zaspokajać zarówno oczekiwania interesariuszy organizacji, jak i pewne społeczne potrzeby<sup>53</sup>. Cele natomiast stanowią główny powód istnienia organizacji pozarządowych. Ludzie organizują się bowiem po to, żeby móc je realizować. Dla organizacji pozarządowych najistotniejsze są cele – wokół nich buduje się strategie, co w spojrzeniu z punktu widzenia teorii organizacyjnej nie jest takie oczywiste. Jak pisze M.J. Hatch, czasem ustanawia się cele przed opracowaniem strategii służącej ich osiągnięciu, czasami zaś wyznacza się je ze względu na istniejącą już strategię<sup>54</sup>. Każda, najmniejsza nawet organizacja dobrowolna u podstaw ma jakiś cel; strategie działań mogą przez całe życie organizacji się zmieniać, lecz cel zwykle pozostaje ten sam. Oczywiście organizacje redefiniują swoje cele z różnych powodów, lecz najczęściej tylko wtedy, gdy część z nich zrealizują.

Najczęściej cele organizacji dobrowolnych dzieli się na trzy grupy, wyróżnione przez C. Handy<sup>55</sup>:

<sup>52</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*

<sup>53</sup> J.M. Bryson, M.J. Gibbons, *Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 271–288.

<sup>54</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*

<sup>55</sup> C. Handy, *Types of Voluntary Organizations*, [in:] *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, 1992; J. Batsleer, C. Cornforth, R. Payton (ed.), Addison-Wesley Publishing Company, 1993, pp. 13–19.

- samopomoc,
- świadczenie usług,
- rzecznictwo.

Nieco inną klasyfikację celów organizacji pozarządowych proponuje B. Iwankiewicz-Rak<sup>56</sup>, przyjmując, że wielowymiarowy cel organizacji pozarządowych wiąże się z zaspokajaniem potrzeb trzech grup: użytkowników (odbiorców dóbr i usług), darczyńców (darczyńców i wolontariuszy – poświęcających pieniądze i czas) oraz społeczeństwa (kształtowanie idei, świadomości, stylu życia). Realizacja tych potrzeb wiąże się z łagodzeniem konfliktów pomiędzy tymi grupami.

Z celami organizacji pozarządowych wiąże się także jeden z podstawowych elementów teorii organizacji i zarządzania – pojęcie efektywności. Pierwotne koncepcje efektywności oparte były właśnie na miarach osiągania celów organizacyjnych<sup>57</sup>, lecz stopniowo zaczęto krytykować takie ujęcie problemu. Trudno bowiem było uznawać za skuteczne te organizacje, które miały źle wyznaczone cele<sup>58</sup>. Teoria systemów otwartych definiowała efektywność organizacji jako zaspokajanie lub reagowanie na impulsy i sytuacje na zewnątrz organizacji oraz osiąganie wewnętrznych celów<sup>59</sup>. Późniejsze analizy dowodziły, że należy się skupić na różnych wymiarach organizacyjnych, aby wyznaczyć pojęcie efektywności. Dla K.S. Camerona i D.A. Whettena dokonanie pomiaru efektywności działań organizacji jest koncepcją wielowymiarową. Zaproponowali selekcję poziomów mierzenia efektywności organizacji w powiązaniu z fazami cyklu życia organizacji, klientami oraz warunkami otoczenia organizacji<sup>60</sup>.

Model pomiaru efektywności w organizacjach pozarządowych wypracował także między innymi B. Jackson<sup>61</sup>. Model opiera się na zbieraniu spostrzeżeń co do wyselekcjonowanych wstępnie czynników efektywności, którymi są doświadczenie menedżerskie, wpływy polityczne, zaangażowanie członków zarządu, zaangażowanie wolontariuszy oraz komunikacja wewnętrzna. Jeśli ten model wzbogacimy, zdaniem B. Jacksona, o organizacyjną fachowość, kształt i potencjał, to uzyskamy dobry model do pomiaru i obserwacji efektywności organizacji pozarządowych. Co ciekawe, badania B.E. Taylora i R.P. Chaita sugerują, że zarządy organizacji mają niewielki wpływ na poziom efektywności<sup>62</sup>.

<sup>56</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Slabe państwo – silny trzeci sektor. Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 121–132.

<sup>57</sup> A. Etzioni, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

<sup>58</sup> R.R. Rojas, *A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 1, 2000, 97–104.

<sup>59</sup> P.M. Hirsch, D.Z. Levin, *Umbrella Advocates Versus Validity Police Life-Cycle Model*, *A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 10, No. 2, 1999, pp. 199–213.

<sup>60</sup> K.S. Cameron, D.A. Whetten, *Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycle*, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 525–544.

<sup>61</sup> Cytuję za: R.R. Rojas, *op. cit.*

<sup>62</sup> B.E. Taylor, R.P. Chait, *The New Work of the Nonprofit Board*, *Harvard Business Review*, Vol. 74, 1996, pp. 36–44.



Na podstawie literatury D.H. Smith<sup>63</sup> zdefiniował kilka czynników warunkujących efektywność małych organizacji pozarządowych, takich jak lokalne stowarzyszenia. Są to:

- Pozyskiwanie członków z tym samym celem i zainteresowaniem społecznym, co prowadzi do wewnętrznej homogeniczności.
- Angażowanie członków do wspólnej pracy, częstych kontaktów, pracy nad wydzielonymi zadaniami oraz promowanie dużej mobilizacji i aktywności.
- Kreowanie wewnętrznej spójności i solidarności pomiędzy członkami, dających poczucie wspólnoty i wsparcia społecznego.
- Rozwijanie i wypracowywanie ideologii organizacji, budowanie wspólnych koncepcji, analizowanie sytuacji organizacji, co powoduje skupienie się członków na realizowanych celach.

Niektórzy badacze twierdzą, że w przypadku większych organizacji ich efektywność zależy od zaangażowania w sprawę zewnętrzne i wewnętrzne organizacji – innymi słowy, skutecznego balansowania w zarządzaniu pomiędzy tymi dwoma rodzajami problemów organizacyjnych<sup>64</sup>. Jest to jednak stwierdzenie o bardzo dużym stopniu ogólności.

W odniesieniu do polskich organizacji pozarządowych (a w szczególności stowarzyszeń) miarą efektywności może z pewnością być zaspokajanie potrzeb na poziomie satysfakcjonującym odbiorców usług (w przypadku stowarzyszeń także potrzeb członków stowarzyszenia). Zaspokajanie potrzeb powinno angażować możliwie jak najmniejsze zasoby. W świetle skrajnie ograniczonych zasobów polskich organizacji można by pokusić się o stwierdzenie, że skuteczna jest każda organizacja, która jest w stanie przetrwać i która posiada legitymizację społeczną.

Innym ważnym problemem organizacyjnym jest kwestia ewaluacji wyników, zresztą powiązana z efektywnością działania. Ewaluacja jest terminem często pojawiającym się wśród polityków i urzędników w Polsce – niechętnych finansowemu wspieraniu organizacji pozarządowych i przejmowaniu przez nie części zadań publicznych. Brak technik oceny wyników działalności jest często uznawany za typową słabość organizacji pozarządowych. Organizacje często nie mają ani środków, ani umiejętności, aby dokonać analizy i oceny wyników. Trudno jest też stworzyć modelowe narzędzia do oceny wyników działania ze względu na wielość form organizacyjnych NGOs oraz różny poziom umiejętności ludzi zaangażowanych w pracę. Modele są trudne do wypracowania także ze względu na różnorodne rozmiary realizowanych programów i wysokość zaangażowanych środków finansowych<sup>65</sup>. W konsekwencji przy braku narzędzi

---

<sup>63</sup> D.H. Smith, *The Effective Grassroots Association, Part One: Organizational Factors that Produce Internal Impact*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 9, No. 4, 1999, pp. 443–456.

<sup>64</sup> M. De Graff, cytując za: J. de Berry, *Exploring the Concept of Community: Implications for NGO Management*, CVO International Working Paper Number 8, 2002.

<sup>65</sup> S.L. Bozzo, *Evaluation Resources for Nonprofit Organizations: Usefulness and Applicability*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 10, No. 4, 2000, pp. 463–472.

i sposobów pomiaru jakości usługi i kosztów instytucje publiczne nie mogą zlecać zadań do realizacji organizacjom pozarządowym. Dodatkowo przyczyną kłopotów w pomiarach wyników działalności NGOs jest nieprecyzyjność realizowanych celów.

Jednym ze sposobów oceny realizacji swoich działań jest proponowane przez wielu autorów<sup>66</sup> szukanie relacji pomiędzy planami organizacji a wynikami. Metoda ta polega na odnalezieniu związków pomiędzy celami, działaniem oraz średnio- i długoterminowymi wynikami na podstawie diagramów, tabel, wykresów i schematów przepływu działań. Główny problem to oszacowanie wyniku, czyli korzyści lub zmian w wiedzy, nastawieniu, wartościach, umiejętnościach, statusie czy warunkach życia ludzi. Podstawowym celem tego sposobu ewaluacji jest stwierdzenie, czy dana usługa lub program realizowany przez organizację doprowadził do zmiany, a także upewnienie się, czy te zmiany rzeczywiście możemy powiązać z działaniami organizacji.

Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, około 20% polskich organizacji trzeciego sektora deklaruje, że poddaje się zewnętrznej ewaluacji programów lub całej organizacji oraz około 8% organizacji dokonuje badania finansów własnej organizacji przez biegłego rewidenta<sup>67</sup>. Niestety, badania nie dostarczają informacji na temat prowadzonych przez organizację wewnętrznych pomiarów wyników działalności. Jednocześnie można się spodziewać, że skoro prawie 32% badanych organizacji posiada plan strategiczny, to, zgodnie z jego zasadami, pomiar wyników działalności także musi następować. Dodatkowo organizacje, które będą się starały o status organizacji pożytku publicznego, będą musiały umieć oceniać swoje wyniki i efektywność realizacji programów realizowanych na zlecenie administracji publicznej.

P.E. Salipante i K. Golden-Biddle<sup>68</sup> twierdzą, że organizacje pozarządowe powinny być bardzo ostrożne w dokonywaniu zmian, w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu<sup>69</sup>. Zdaniem tych autorów, organizacje muszą cenić tradycyjne wartości, ciągłość celów, utrzymanie rdzenia i wyróżniających je cech oraz niezmienności praktyki z powodu względnie trwałej społecznie potrzeby. Z jednej strony więc, zgodnie z instytucjonalnym izomorfizmem, organizacje powinny się zmieniać i dostosowywać, jeśli będą chciały przetrwać w zmieniającym się otoczeniu. Z drugiej strony, według cytowanych wyżej autorów, zmienność celów i strategii działania nie jest korzystna dla organizacji. Wydaje się, że najważniejsze dla niej może być utrzymanie równowagi pomiędzy koniecznością zmiany a koniecznością ciągłości. Wyzwaniem dla organizacji może być doprowadzenie do spójności pomiędzy tożsamością organizacji (przeświadczeniem na temat organizacji jako całości) a wizerunkiem (wrażeniem, które organizacja

<sup>66</sup> *Ibidem*.

<sup>67</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>68</sup> P.E. Salipante, K. Golden-Biddle, *Managing Traditionality and Strategic Change in Non-profit Organizations*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 6, No. 1, 1995, pp. 3–20.

<sup>69</sup> Jest to pogląd odmienny od proponowanego przez instytucjonalny izomorfizm, zakładający silny odbiór i dostosowywanie się do warunków otoczenia.

wywołuje w otoczeniu). Doprowadzenie do względnej spójności tożsamości i wizerunku jest niezmiernie trudne, może jednak zapewnić organizacji przetrwanie.

#### 4.5.2. Strategie w organizacjach pozarządowych

Strategia to zespół celów, kierunków działań, programów, operacji, decyzji i alokacji zasobów, które definiują, czym organizacja jest, jak działa i dlaczego<sup>70</sup>.

Zarządzanie strategiczne stanowi jeden z głównych elementów zarządzania. Jednocześnie wymaga zaangażowania zarówno czasu, jak i kapitału, tak więc wiele organizacji pozarządowych nie stosuje tego rodzaju zarządzania. Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, około 32% badanych polskich fundacji i stowarzyszeń ma plan strategiczny<sup>71</sup>.

Koncepcję planowania strategicznego dla organizacji pozarządowych zaadaptował J.M. Bryson<sup>72</sup>. Twierdził on, iż stosowanie planowania strategicznego jest sposobem na reakcje na zmieniające się otoczenie i warunki działania, przed którymi stają organizacje trzeciego sektora. Co ciekawe, niektórzy autorzy, jak E.M. Mulhare, kwestionują przydatność planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych<sup>73</sup>.

Jedną z dwóch głównych funkcji planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych jest funkcja skutecznej alokacji rzadkich zasobów. Planowanie strategiczne jest więc sposobem na wzmocnienie finansowych możliwości organizacji, które decydują o jego przetrwaniu<sup>74</sup>. Dla niektórych badaczy w procesie zarządzania strategicznego istotniejsze jest skupienie na powiększaniu zasobów niż na świadczeniu usług<sup>75</sup>. Dużą trudnością w procesie zarządzania strategicznego w NGOs jest to, iż organizacje muszą uwzględniać zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych (członków, wolontariuszy, beneficjentów, donatorów). Strategie organizacji pozarządowych powinny neutralizować niektóre naciski interesariuszy, niektóre zaś wykorzystywać lub też zaspokajać<sup>76</sup>. Można podać tutaj przykład stowarzyszenia, które koncentrując się na świadczeniu usług, zapomina o potrzebach swoich członków. Następuje nacisk członków na zarząd i prezesa, aby zwrócili uwagę na tę grupę interesariuszy organizacji. Plan strategiczny pozwala unikać konfliktów w organizacjach.

<sup>70</sup> J.M. Bryson, M.J. Gibbons, *Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 271–288.

<sup>71</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>72</sup> J.M. Bryson, *op. cit.*

<sup>73</sup> E.M. Mulhare, *Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management*, *Human Organization*, Vol. 58, 1999, pp. 323–330.

<sup>74</sup> C.M. Mara, *A Strategic Planning Process for a Small Nonprofit Organization: a Hospice Example*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 2, 2000, pp. 211–223.

<sup>75</sup> C. Marcuello, *Approaching the Third Sector from a Management Perspective: What Does This Offer? The Third Sector from a European Perspective*, University of Trento, 2001.

<sup>76</sup> J. Brudney, V. Murray, *Do International Efforts to Improve Boards Really Work? The Views of Nonprofits*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 8, No. 4, 1998, pp. 333–348.

D.C. Wilson wyróżnił na podstawie badań dwie główne grupy strategii, jakie mogą obierać organizacje pozarządowe<sup>77</sup>. Pierwsze z nich – pluralistyczne – charakteryzują się skupieniem na współpracy (*cooperation*) pomiędzy organizacjami realizującymi podobne cele. Według tego autora, ta grupa strategii była dosyć powszechna w brytyjskich organizacjach pozarządowych w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. Drugą grupą strategii NGOs, wyróżnionych przez D.C. Wilsona, są strategie współzawodnictwa (*competition*), charakteryzujące się orientacją prorynkową, skupieniem na zdobywaniu jak największego rynku bądź też zawłaszczeniem interesujących organizację nisz rynkowych. Ten rodzaj strategii stał się popularny wśród organizacji pozarządowych w Wielkiej Brytanii szczególnie w latach dziewięćdziesiątych. Zapewne był on spowodowany zmniejszeniem się publicznych środków finansowych, przekazywanych organizacjom pozarządowym.

W Polsce nie dokonano badań empirycznych na temat strategii stosowanych przez organizacje pozarządowe, niemniej jednak obserwacje trzeciego sektora pozwalają na wysunięcie kilku hipotez co do modeli strategii realizowanych przez polskie NGOs. Jednym z nich może być **strategia dywersyfikacji** – polegająca na podejmowaniu różnych rodzajów działalności w obrębie szeroko zdefiniowanej misji. Ten rodzaj strategii daje organizacji poczucie bezpieczeństwa, w przypadku gdyby któreś z działań zakończyło się porażką. Strategia dywersyfikacji może odnosić się także do poszukiwania środków finansowych – organizacja szuka pieniędzy na realizację misji w sektorze publicznym (granty, zlecenia) i komercyjnym (sponsoring), jak również próbuje stabilizować swą sytuację finansową w wyniku samofinansowania się. Skupienie się organizacji na wielu źródłach finansowania daje możliwość uniezależnienia się od jednego źródła finansowych zasobów. Jest to o tyle istotne, że zbytne uzależnienie organizacji pozarządowej od środków publicznych powoduje odbiór organizacji w otoczeniu jako „cienia państwa”. Gdy organizacja jest uzależniona od firm prywatnych, może się spotkać z zarzutem, że realizuje cele sponsorów. W przypadku zaś nadmiernego czerpania dochodów z własnej działalności zarzuca się organizacji skrajną komercjalizację.

Inną strategią występującą wśród polskich NGOs może być **strategia współpracy**. Polega ona na współpracy i porozumieniach z innymi organizacjami w celu lepszej realizacji misji i osiągania celów, obniżenia kosztów przedsięwzięć oraz skuteczniejszego zdobywania grantów. Ten model zakłada także współpracę organizacji z różnych sektorów (publicznego i prywatnego). Wydaje się, iż ten rodzaj działania organizacji może być szczególnie przydatny po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Duże środki finansowe pochodzące z instytucji unijnych są i będą dostępne dla polskich NGOs pod warunkiem tworzenia dużych konsorcjów, które mogą podjąć się realizacji dużych finansowo-

---

<sup>77</sup> D.C. Wilson, *Co-Operation and Competition in the Voluntary Sector: the Strategic Challenges of the 1990s and Beyond*, [in:] (ed.) J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993, pp. 169–180.

wo i logistycznie projektów. Działanie w pojedynkę nie daje możliwości sięgnięcia po te środki.

Wśród polskich organizacji trzeciego sektora spotyka się jeszcze jeden rodzaj strategii – **budowania kontaktów**. Polega ona na tworzeniu i utrzymywaniu znajomości i dobrych stosunków w strukturach władzy lub w środowiskach biznesu. Budowanie kontaktów z władzą daje możliwości pozyskiwania grantów, przy czym należy bezwzględnie podkreślić, iż nie ma to nic wspólnego z lobbieniem. Może natomiast sprawić, że środki publiczne otrzymają te organizacje, które mają kontakty, powiązania i interesy, a nie te, które jawnie i uczciwie stają do rywalizacji o środki finansowe. Taka sytuacja niewątpliwie „psuje” trzeci sektor, a także przyczynia się do osłabienia jego wizerunku. Inaczej wygląda sytuacja dobrych i aktywnych kontaktów NGOs z sektorem komercyjnym. Oczywiście nadmierne uzależnienie od sponsoringu firm może spowodować zbyt duże uzależnienie strategiczne organizacji od sponsorów i w konsekwencji spowodować utratę zaufania społecznego. Jednakże tego rodzaju praktyki nie mają takich moralnych konsekwencji, jak w przypadku klientelistycznej dystrybucji pieniędzy publicznych.

#### 4.6. PERSONEL W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

W organizacjach pozarządowych funkcjonuje wielu ludzi zaangażowanych w działalność organizacji, najczęściej jednak pracę wykonują płatni pracownicy i wolontariusze. Niektóre prace, które wykonują wolontariusze w organizacjach pozarządowych, nie mają odzwierciedlenia w sektorze komercyjnym, inne zaś są bardzo podobne do płatnych stanowisk w innych organizacjach. Można spotkać takie organizacje, które zatrudniają tylko pracowników, niektóre tylko wolontariuszy, jeszcze inne obie grupy. Ma to swoje konsekwencje, jak pisze M.A. Liao-Troth, w mniejszych kosztach, większym zróżnicowaniu umiejętności, jak również możliwości uczenia się obu grup nawzajem od siebie<sup>78</sup>.

J.L. Pearce stwierdził, że nastawienie do pracy i kultura organizacyjna poszczególnych grup są różne w organizacjach pozarządowych<sup>79</sup>. Istotne są także motywacje poszczególnych ludzi w organizacji. Różne są przede wszystkim motywacje wolontariuszy, co pociąga za sobą konsekwencje w zarządzaniu. Według badań E.G. Clary’ego i M. Snydera, wolontariusze poszukują tych organizacji, które zaspokajają ich potrzeby i oczekiwania. Tworzą swoistą formułę percepcyjną, czego oczekują od organizacji i co są w stanie organizacji dać<sup>80</sup>. Jednocześnie mówi się także o tym, że ludzie, decydując się zostać wolontariuszami, pokonują wiele przeszkód. Muszą bowiem zrezygnować z części wolnego czasu, nie zara-

---

<sup>78</sup> M.A. Liao-Troth, *Attitude Differences Between Paid Workers and Volunteers*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 11, No. 4, 2001, pp. 423–442.

<sup>79</sup> Cytuję za: *Ibidem*.

<sup>80</sup> E.G. Clary, M. Snyder, *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*, Current Directions in Psychological Science, Vol. 8, 1999, pp. 156–159.

biają w trakcie pracy ochotniczej, często pracują z obcymi ludźmi oraz podejmują się bardzo trudnych zadań, takich jak opieka nad chorymi na AIDS<sup>81</sup>.

Zgodnie z funkcjonalnym podejściem do wolontariatu, badacze wyróżniają kilka czynników, które powodują, że ludzie zostają wolontariuszami<sup>82</sup>:

- zaspokajają własne potrzeby dotyczące wartości – chęć niesienia pomocy innym, postawa altruistyczna (funkcja wartości);
- chcą zrozumieć otaczający ich świat, rozwijać i wykorzystywać pewne umiejętności, które w innym przypadku nie byłyby wykorzystywane, uważają pracę ochotniczą za sposób na osobisty rozwój (funkcja zrozumienia);
- dla niektórych ochotnicze zaangażowanie jest sposobem na podniesienie własnej wartości, docenienie przez samego siebie i innych (funkcja rozszerzenia);
- praca na zasadzie wolontariatu jest sposobem na zdobycie doświadczenia, które przyda się dla rozwoju kariery (funkcja kariery);
- dla części wolontariuszy ochotnicza praca jest sposobem na odnalezienie i dopasowanie się w jakiejś grupie społecznej, co stanowi dla nich satysfakcję (społeczna funkcja);
- część ludzi angażuje się w pracę na zasadach wolontariatu, gdyż pozwala im ona radzić sobie z wewnętrznymi problemami i konfliktami – poczucie winy, niższości i inne (funkcja obronna).

Płatny personel organizacji pozarządowych różni się od pracowników sektora biznesowego czy publicznego. Po pierwsze, jest dużo bardziej ideowo zaangażowany. Pracownicy mają bardzo często równie duże poczucie misji, jak członkowie organizacji i wolontariusze. Bywa też tak, że pracownicy wywodzą się z grupy najbardziej zaangażowanych i sprawdzonych przez organizację wolontariuszy. Tezę o mniejszym znaczeniu motywacji finansowych wśród pracowników organizacji trzeciego sektora zdają się potwierdzać zarówno polskie<sup>83</sup>, jak i brytyjskie badania<sup>84</sup>. Przeciętna płaca w polskich NGOs w 2002 roku oscylowała wokół kwoty 1100 brutto, co stanowiło tylko niecałe 50% średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw.

Organizacje pozarządowe, cierpiąc na permanentny brak środków finansowych, zatrudniają często pracowników „do wszystkiego”. Dotyczy to głównie małych organizacji – często pracownikiem „do wszystkiego” jest pierwsza osoba zatrudniona przez organizację. Jest to niekorzystne dla niej, gdyż powoduje rozproszenie wysiłków pracowników na rozwiązywanie różnych problemów zamiast koncentracji na konkretnych zadaniach, dla których organizacja zdecydowała się ich zatrudnić.

---

<sup>81</sup> *Ibidem*, p. 1–32.

<sup>82</sup> *Ibidem*.

<sup>83</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>84</sup> S. Almond, J. Kendall, *Low Pay in the UK: the Case for a Three Sector Comparative Approach*, *Annals of Public and Cooperative Economies*, Vol. 72, No. 1, 2001, pp. 45–76.

## 4.7. KONCEPCJA CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI

W ekonomii i w nauce o zarządzaniu organizacjami od dawna funkcjonował termin cyklu życia wyrobu. Jednym z pierwszych prekursorów cyklu życia organizacji był N.M. Tichy, który wyróżnił istnienie trzech płaszczyzn cyklicznych zmian w organizacjach: politycznej, technicznej i kulturowej<sup>85</sup>. Koncepcja cyklu życia organizacji rozwinęła się w pełni w duchu ekologii populacji, w ramach opisywanej przez G. Morgana metafory „organizmowej”<sup>86</sup>, oraz trendu zwanego demografią organizacji. W opracowaniach naukowych dokonywano prób wyodrębnienia gatunków czy populacji (zbiorów organizacji, które mają wspólne cechy), określenia stopy umieralności i urodzin, czynników wpływających na cykl życia, wzrost i upadek organizacji, jak również zrozumienia organizacji i jej otoczenia z punktu widzenia zasobów i dostępności do nich<sup>87</sup>. Koncepcja cyklu życia organizacji, a w szerszej perspektywie podejścia modernistyczne (ekologii populacji) oraz symboliczno-interpretujące traktują organizacje jako dynamiczne mechanizmy, jako ciągle zmieniające się struktury, w zależności od czasu i okoliczności. Dynamiczne traktowanie organizacji pozwala spojrzeć na nie inaczej niż na organizacje w pełni ukształtowane, o stabilnych i niezmiennych się strukturach.

Jednym z najwcześniejszych badaczy, który przedstawił w drugiej połowie lat sześćdziesiątych model cyklu życia, oparty na badaniach biur rządowych, był A. Downs<sup>88</sup>. Wyróżnił trzy etapy ich rozwoju: walkę o uzyskanie autonomii, szybki wzrost i spowolnienie rozwoju.

Z kolei jedną z najważniejszych koncepcji cyklu życia organizacji przedstawił L. Greiner<sup>89</sup>. Stwierdził, że organizacje, tak jak ludzie, przechodzą przez podobne stadia rozwoju – od fazy niemowlęstwa, poprzez dzieciństwo, młodość, dojrzałość do starości. Stadia te nazwał fazami: przedsiębiorczości, kolektywności, delegacji, formalizacji i współpracy. W każdej z tych faz kładzie się nacisk na pewien proces oraz każda ma charakterystyczny styl zarządzania i rodzaj przywództwa, służące wzrostowi; w każdej fazie pojawia się kryzys, który kończy się rewolucją<sup>90</sup>. Przejście do kolejnej fazy musi poprzedzić rozwiązanie kryzysu. Model L. Greinera szczególnie skupia się na roli przywództwa, w mniejszym stopniu ukazuje drogę rozwoju struktury społecznej organizacji<sup>91</sup>.

Drugim ważnym teoretykiem rozwijającym koncepcję cyklu życia organizacji był J.R. Kimberly w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Szczególne w jego koncepcji było wyróżnienie wśród czterech faz cyklu życia

<sup>85</sup> J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1989.

<sup>86</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.

<sup>87</sup> *Ibidem*, s. 73.

<sup>88</sup> J.W. Gościński, *op. cit.*

<sup>89</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*, s. 179.

<sup>90</sup> S.H. Hanks, C.J. Watson, *Tightening the Life Cycle Construct: a Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organization*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No 2, 1993, pp. 5–31.

<sup>91</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*, s. 182.

fazy przypadającej przed formalnym powstaniem organizacji (faza inicjacji)<sup>92</sup>, kiedy to rozpoczyna się proces pozyskiwania zasobów i rozpoznawanie rynku. Druga faza – według J.R. Kimberly’ego – cechuje się kompletowaniem personelu i układaniem sobie stosunków z otoczeniem (faza innowacji). Zdaniem tego autora, trzecia faza rozwoju organizacji prowadzi do pełnego zaangażowania organizacyjnego i poczucia wspólnoty. Czwarta faza – instytucjonalizacji – charakteryzuje się sztywnymi regułami, sformalizowaniem struktur i przewidywalnymi reakcjami na wpływy otoczenia.

Równie ciekawą koncepcję cyklu życia organizacji, według kryterium efektywności. Zdaniem tych autorów, w każdej fazie życia występują różne kryteria oceny efektywności organizacji<sup>93</sup>. W tabeli 10 przedstawiono poszczególne wskaźniki wyróżniające poszczególne fazy cyklu życia według R.E. Quinna i K. Camerona.

Tabela 10. Sumaryczne zestawienie koncepcji cyklu życia organizacji R.E. Quinna i K. Camerona

Faza przedsiębiorczości	Faza kolektywności
Zbieranie zasobów Wiele idei Aktywna przedsiębiorczość Niewielkie planowanie i koordynacja Pierwszy założyciel posiada władzę Formowanie niszy	NiefORMALNA komunikacja i struktura Poczucie współpracy, kolektywności Poczucie misji Innowacja Duże zaangażowanie
Faza kontroli	Faza oceny struktur: odnowa bądź upadek
Formalizacja Stabilne struktury Nacisk na skuteczność i utrzymanie się na rynku Instytucjonalizacja procedur Konserwatyzm	Dziedziczna ekspansja Opracowanie struktur Decentralizacja Adaptacja Odnowa

Źródło: J.P. Walsh, R.D. Dewar, *Formalization and the Organizational Life Cycle*, Journal of Management Studies, 24:3, 1987, pp. 215–223.

W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia koncepcje cyklu życia organizacji analizowano na przykładzie różnych organizacji, w odniesieniu do: otoczenia organizacji<sup>94</sup>, stosowanych przez kierowników or-

<sup>92</sup> J.R. Kimberly, *Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization*, Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 3, 1979, pp. 437–457.

<sup>93</sup> K.S. Cameron, D.A. Whetten, *Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycle*, Administrative Science Quarterly, 26, 1981, pp. 525–544.

<sup>94</sup> M.A. Ciavarella, *Linking High Involvement Environments to the Organizational Life Cycle: a Descriptive and Prescriptive Approach*, Academy of Management Proceedings, ODC: C1–C6, 2001.



ganizacji pozarządowych praktyk zarządzania<sup>95</sup>, priorytetów w zarządzaniu<sup>96</sup>, władzy w organizacjach<sup>97</sup>, formalizacji<sup>98</sup>, interesariuszy organizacji<sup>99</sup>, zasobów ludzkich<sup>100</sup>, politycznej i strategicznej zmiany<sup>101</sup> i wielu innych.

Dokonując prezentacji podstawowych propozycji cyklu życia organizacji, należy postawić kilka pytań – co tworzy fazę cyklu życia, jak wiele można wyróżnić faz życia w trakcie działalności organizacji oraz co „się składa” na poszczególne fazy? Niektórzy autorzy stosują termin fazy cyklu życia, inni fazy wzrostu organizacji, inni zaś stadia rozwoju<sup>102</sup>. Stosuje się także różne nazwy dla poszczególnych faz życia, przykładowo: faza przedsiębiorczości lub faza narodzin; faza kolektywności lub wysokiego wzrostu, faza konsolidacji albo dojrzałości i inne. Wyróżnia się także różne liczby poszczególnych faz – od trzech aż do dziesięciu, wyróżnionych przez J. Adizesa<sup>103</sup>. Każda z koncepcji zaproponowanych przez różnorodnych autorów przedstawia także różne wymiary i kryteria wyróżnienia poszczególnych faz cyklu życia. Poniżej przedstawiono zbiorczą tabelę prezentującą najczęściej używane wymiary opisujące poszczególne fazy (tabela 11).

---

<sup>95</sup> L.E. Miller; K.A. Simmons, *Differences in Management Practices of Founding and Non-founding Chief Executives of Human Service Organizations*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16, No. 4, 1992, pp. 31–41.

<sup>96</sup> K.G. Smith, T.R. Mitchell, C.E. Summer, *Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle*, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 1985, pp. 799–820.

<sup>97</sup> H. Mintzberg, *Power and Organization Life Cycles*, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, pp. 207–224.

<sup>98</sup> J.P. Walsh, R.D. Dewar, *Formalization and the Organizational Life Cycle*, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 3, 1987, pp. 215–223.

<sup>99</sup> I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 2001, pp. 397–414.

<sup>100</sup> J. Milliman, M.A. von Glinow, M. Nathan, *Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory*, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 318–339.

<sup>101</sup> B. Gray, S.S. Ariss, *Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles*, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 1985, pp. 707–723.

<sup>102</sup> S.H. Hanks, C.J. Watson, *Tightening the Life Cycle Construct: a Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organization*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No 2, 1993, pp. 5–31.

<sup>103</sup> I. Adizes, *Organizational Passages-Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations*, *Organizational Dynamics*, Vol. 8, No. 1, 1979, pp. 3–25.

Tabela 11. Charakterystyka poszczególnych faz cyklu życia organizacji  
– wspólne cechy

Faza cyklu życia	Wiek	Rozmiar	Stopień wzrostu	Strukturalna forma	Formalizacja	Centralizacja	Zadania
Faza rozruchu	Młoda	Mała	Zmienne tempo wzrostu	Nieodróżniona, prosta	NiefORMALNA, osobista, elastyczna	Wysoko scentralizowana przez założyciela/li	Identyfikacja niszy, poszukiwanie zasobów, ustanawianie struktury zadaniowej
Faza ekspansji	–	–	Szybki wzrost	Funkcjonalna struktura organizacyjna	Początek formalnych systemów, ale luźnie przestrzeganych	Centralizacja, limitowana delegacja	Zdolność ekspansji, ustanawianie systemów operacyjnych, produkcja i dystrybucja
Faza konsolidacji	–	Duża	Powolny wzrost	Rozbudowana funkcjonalna struktura organizacyjna	Wprowadzanie formalnego, biurokratycznego planowania i systemu kontroli	Średnio scentralizowana	Dochody, wzrost kontroli, ukształtowanie systemów zarządzania
Faza dywersyfikacji	Starsza	Większa	Szybki wzrost	Dywizjonalna	Formalizm, biurokracja	Decentralizacja	Dywersyfikacja, ekspansja nowych produktów
Faza upadku	Jakikolwiek wiek	Zniżka	Zniżka	Skrajnie funkcjonalna	Nadmierna biurokracja	Średnio scentralizowana	Rewitalizacja, redefinicja misji i strategii

Źródło: S.H. Hanks, C.J. Watson, Tightening the Life Cycle Construct: a Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 2, 1993, pp. 5–31.

Czy koncepcję cyklu życia organizacji można stosować do organizacji pozarządowych? Ogólne modele opracowywane od lat sześćdziesiątych poddają analizie organizacje wszystkich sektorów, niemniej jednak najwięcej empirycznych badań cyklu życia organizacji przeprowadzono w odniesieniu do organizacji komercyjnych. Dla organizacji pozarządowych stworzono kilka modeli, między innymi czterofazowy cykl życia stowarzyszeń wyróżniony przez G. Fern-

leya (fazy: przedsiębiorczości, przyspieszenia, kontroli i odnowy)<sup>104</sup>. Koncepcję cyklu życia organizacji można z pewnością zastosować także do badań nad organizacjami pozarządowymi z kilku powodów. Po pierwsze, organizacje pozarządowe to też organizacje podlegające ewolucji. Nie są one jakimś odmiennym tworem, w wielu krajach stanowią poważnego pracodawcę i ważnego aktora na scenie społeczno-politycznej. Po drugie, koncepcja ta dobrze obrazuje całość przemian organizacji, a przecież wiadomo, że polskie organizacje pozarządowe zmieniają się i przekształcają w ciągu ostatnich 13 lat. Zmienia się ich otoczenie, źródła finansowania, liczba członków. Jak pokazują badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, wiele organizacji nie „przeżywa” pierwszych kilku lat organizacyjnego istnienia<sup>105</sup>. Przyczyną najczęściej podawaną przez same organizacje są kłopoty z pozyskiwaniem funduszy (27% wskazań organizacji, które zakończyły swoją działalność) oraz wyczerpanie motywacji działaczy (22%). Tak więc koncepcja cyklu życia może być doskonałym sposobem na identyfikację problemów i szukanie sposobów wyjścia z kryzysów pojawiających się w czasie działalności organizacji. Zresztą zjawisko upadku młodych organizacji nie jest charakterystyczne jedynie dla polskiego trzeciego sektora. Jak twierdzi M.A. Culleton-Colwell, wiele amerykańskich organizacji pozarządowych w latach osiemdziesiątych to duże organizacje o znaczących zasobach<sup>106</sup>. W latach 1988–1992 rocznie upadało około 9% małych organizacji *non profit*, nienotowanych w Internal Revenue Service. Sceptycy mogliby w tym momencie stwierdzić, że istnienie organizacji pozarządowych jest często ulotne i efemeryczne, lecz dynamika upadku małych przedsiębiorstw komercyjnych jest w Polsce także bardzo wysoka.

#### 4.8. PODSUMOWANIE

Na zakończenie rozważań na temat zarządzania organizacjami pozarządowymi warto przytoczyć listę warunków dobrego zarządzania w stowarzyszeniach, zaproponowaną przez ekspertów Amerykańskiego Towarzystwa Kierowników Stowarzyszeń (*American Society of Association Executives ASAE*)<sup>107</sup>. Lista ta przedstawia się następująco:

1. Jasno określone: *raison d'être* i cele oraz sposoby oceny poszczególnych etapów działania. Wszyscy ludzie związani ze stowarzyszeniem mają poczucie misji. Cele powinny być wyzwaniem dla stowarzyszenia.

<sup>104</sup> T.G.A. Fernley, *The Pivotal Role of an AMC in the Life Cycle of an Association*, Association Management, Vol. 48, No. 7, 1996, pp. 4–7.

<sup>105</sup> J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *op. cit.*

<sup>106</sup> M.A. Culleton-Colwell, *The Potential for Bias When Research on Voluntary Associations is Limited to 501(C)3 Organizations*, Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series, 1997, pp. 1–41.

<sup>107</sup> Zmodyfikowałam tę listę do potrzeb polskich warunków, pomijając uwarunkowania kulturowe i historyczne, charakterystyczne dla amerykańskich stowarzyszeń. Opracowane na podstawie: J.M. Pemberton, *The Professional Association: Some Basics*, Management Quarterly, Vol. 28, No. 1, 1994, pp. 50–55.

2. Stała ocena swojego działania i podawanie w wątpliwość własnej skuteczności, skupienie na stałym poprawianiu swojej działalności. Znalezione i wypełnianie własnej „niszy”.

3. Przygotowanie na nadejście nowych trendów i posiadanie wizji stowarzyszenia na najbliższe 5–10 lat.

4. Zarządzanie zasobami biznesowymi, obejmujące krótko- i długoterminowe planowanie, zarządzanie finansami, marketing i komunikację z otoczeniem.

5. Identyfikacja potencjalnych donatorów i źródeł finansowania, zapewniających stabilność finansowania.

6. Polityka otwartych drzwi dla nowych członków stowarzyszenia, szczególnie ważne pozyskiwanie młodych członków mogących przejąć w przyszłości role przywódcze w stowarzyszeniu.

7. Istnienie silnego sztabu wolontariuszy rekrutujących się z osób zaangażowanych w cele i działanie stowarzyszenia. Określenie wkładu w pracę organizacji zarówno wolontariuszy, jak i płatnych pracowników.

8. Posiadanie najbardziej sprzyjającej struktury organizacyjnej, wspierającej osiąganie celów i reagującej na szybkie zmiany otoczenia.

9. Okresowe zmiany w składzie zarządu czy kierownictwa, dające nowe spojrzenie i perspektywę na pracę organizacji.

10. Respektowanie potrzeb swoich członków. Podtrzymywanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy członkami stowarzyszenia w celu tworzenia i kultywowania poczucia wspólnoty.

11. Wprowadzanie technik motywacyjnych oraz systemu nagród dla obsługi administracyjnej stowarzyszenia, wspieranie rozwoju i karier pracowników zatrudnionych w stowarzyszeniu.

12. Zdobywanie poparcia i *publicity* w mediach.

13. Posiadanie jasnego systemu księgowania i zarządzania finansami organizacji oraz systemu kontroli finansowej.

14. Współpraca z organizacjami, które mają podobne cele, unikanie duplikowania usług i programów, a jednocześnie czerpanie korzyści ze współpracy z innymi.

15. Etyka reprezentowana przez wszystkich ludzi związanych z działaniem stowarzyszenia.

16. Podejmowanie współpracy z organizacjami międzynarodowymi.

Nie sposób krótko opisać wszystkich problemów związanych z zarządzaniem organizacjami trzeciego sektora. Wybrałam tylko te najistotniejsze, związane z propozycjami badawczymi, jak również te, które wiążą się z zarządzaniem w polskich organizacjach pozarządowych. Trudno jest analizować literaturę związaną z zarządzaniem organizacjami pozarządowymi, gdyż ta problematyka jest czasem niekompatybilna z kwestiami związanymi z zarządzaniem polskimi NGOs, czego przykładem mogą być rady i zarządy organizacji. Dodatkowo trudno porównywać teorie zarządzania, np. organizacjami pozarządowymi w Stanach Zjednoczonych, gdyż różnice, chociażby w otoczeniu organizacji, są bardzo znaczne.

## ROZDZIAŁ PIĄTY

### ZARZĄDZANIE KRAKOWSKIMI STOWARZYSZENIAMI – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

#### 5.1. METODOLOGIA BADAŃ

Wybór stowarzyszeń krakowskich był podyktowany przede wszystkim silnymi, sięgającymi XIX wieku tradycjami ruchu stowarzyszeniowego<sup>1</sup>, jak również mnogością i różnorodnością stowarzyszeń działających na terenie miasta Krakowa.

Badania objęły tylko stowarzyszenia zarejestrowane, posiadające w mieście swój zarząd główny. Badaniem nie objęto stowarzyszeń zwykłych ani oddziałów stowarzyszeń ogólnopolskich, które mają swe siedziby także w Krakowie. Nie ma wśród badanych wielu stowarzyszeń zwykłych, które podlegają systemowi notyfikacji w starostwach. Jedyny wyjątek od tych założeń stanowiła Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniarnia, która w okresie badań była w trakcie przygotowania do rejestracji. To uchwycenie formalnego powstawania organizacji wydawało mi się bardzo istotne, przy czym – co ciekawe – nieformalnie organizacja istnieje od ponad 20 lat. Badanie nie objęło również związków stowarzyszeń.

Początkowo, aby dobrać próbę badawczą, stworzyłam bazę stowarzyszeń działających na terenie Krakowa. Obejmowała ona listę organizacji, stworzoną na podstawie danych uzyskanych z Urzędu Miasta Krakowa, Urzędu Wojewódzkiego oraz Urzędu Marszałkowskiego w Krakowie oraz na podstawie własnych kwerend: internetowej i prasowej. Lista ta zawierała stowarzyszenia współpracujące z wymienionymi urzędami na zasadach finansowych (dotacje i zlecenie zadań) oraz szkoleniowych, konferencyjnych i doradczych (kursy, szkolenia, konferencje i seminaria) oraz takie organizacje, które nie współpracowały z sektorem publicznym. Następnie listę tę zweryfikowałam z bazą da-

---

<sup>1</sup> *Czy stowarzyszenia są dziś potrzebne. Tradycje i teraźniejszość na przykładzie stowarzyszeń działających na terenie południowej Polski*, (red.) R. Majkowska, *Materiały z sympozjum, Kraków 2–3 grudnia 1994*, PAU, Kraków 2000, s. 5.

nych Stowarzyszenia Klon/Jawor, założyłam bowiem, że część organizacji nie działa aktywnie, jeśli zaś stowarzyszenie odpowiada na ankiety Stowarzyszenia Klon/Jawor, to można zakładać, iż organizacja rzeczywiście funkcjonuje. Przeprowadziłam także kwerendę internetową, szukając dostępnych stron organizacji, co potwierdziło faktyczne funkcjonowanie organizacji, a jednocześnie dostarczyło dodatkowych informacji na temat poszczególnych stowarzyszeń. Następnie wybrałam do badań 19 organizacji<sup>2</sup>. Do selekcji zastosowałam cztero-wymiarową matrycę w postaci:

- organizacji zróżnicowanych pod względem pól działalności: przykłady stowarzyszeń działających na różnych obszarach, takich jak: kultura, ochrona środowiska, pomoc społeczna, zdrowie, edukacja, rozwój lokalny, integracja z UE;
- organizacji zróżnicowanych pod względem wielkości: przykłady stowarzyszeń o różnej liczbie członków;
- organizacji zróżnicowanych ze względu na okres działania: przykłady stowarzyszeń uformowanych przed 1989 rokiem, działających jeszcze w czasach gospodarki centralnie planowanej, oraz tych, które powstały po 1989 roku, a dokładniej po zmianie ustawy o stowarzyszeniach;
- organizacji zróżnicowanych ze względu na swój stosunek do instytucji publicznych – takie, które współpracują z instytucjami publicznymi (uzyskują wsparcie finansowe w różnych formach, realizują usługi publiczne, korzystają ze szkoleń, seminariów i innego rodzaju wsparcia merytorycznego) oraz takie, które nie współpracują z instytucjami publicznymi.

Badania zostały przeprowadzone w kwietniu i maju 2003 roku.

Badając stowarzyszenia, ich fazy rozwoju, stopień profesjonalizacji i techniki zarządzania, uznałam, że najlepszym sposobem poznania będą jakościowe techniki badawcze, dostarczają one bowiem danych nieliczbowych, lecz wyjaśniających. I tak wybór padł na technikę wywiadu częściowo skategoryzowanego oraz obserwację<sup>3</sup>. Poszczególne wywiady, przeprowadzone najczęściej z prezesami stowarzyszeń, trwały często kilka godzin. Pozwoliło to, dzięki znacznemu pogłębieniu niektórych zagadnień, na lepsze zrozumienie funkcjonowania wybranych organizacji. Korzystając z uprzejmości badanych osób – członków organizacji, obserwowałam także siedziby badanych stowarzyszeń, wystrój ich wnętrz, przystosowanie do celów organizacji. Aby pozyskać większą ilość danych, przeanalizowałam również statuty wszystkich badanych organizacji oraz udostępnione mi podczas wizyt w stowarzyszeniach dokumenty organizacyjne. Dodatkowo, w celu zróżnicowania informacji i zobiektywizowania części danych na temat działalności wybranych stowarzyszeń, dokonałam także kwerendy prasowej i internetowej.

Analiza dokumentów organizacji, statutów i materiału badawczego uzyskanego podczas przeprowadzania wywiadów dostarczyła dwóch rodzajów danych:

<sup>2</sup> Listę badanych organizacji można znaleźć w załączniku pracy.

<sup>3</sup> Pytania wywiadu są zamieszczone w załączniku niniejszej pracy.

obiektywnych i subiektywnych, pierwsze z nich, niepodlegające subiektywnej ocenie ludzi badanych w stowarzyszeniach, drugie – jako wynik subiektywnej oceny osób zaangażowanych w działalność organizacji.

Wśród licznych stowarzyszeń działających w Krakowie zbadałam 19 stowarzyszeń zarejestrowanych oraz jedno stowarzyszenie będące w trakcie formułowania statutu i przed formalną rejestracją w KRS<sup>4</sup>.

Według Międzynarodowej Klasyfikacji Organizacji Pozarządowych, która dzieli organizacje według obszaru działania i „aktywności ekonomicznej”<sup>5</sup>, badane stowarzyszenia krakowskie należały do większości z 12 wyróżnionych kategorii<sup>6</sup>. Często stowarzyszenia działały w kilku różnych obszarach działania (tabela 12). Najczęściej były to: kultura i rekreacja oraz usługi społeczne.

Tabela 12. Pola działalności badanych stowarzyszeń krakowskich według Międzynarodowej Klasyfikacji Organizacji Pozarządowych

Nazwa badanego stowarzyszenia	Pola działalności
Towarzystwo Miłośników Astronomii	Edukacja i badania naukowe
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	Zdrowie i jego ochrona, usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne)
Towarzystwo Słowaków	Prawo, obrona prawa, polityka (organizacje reprezentujące grupy społeczne, stowarzyszenia obywatelskie, mniejszości narodowe, pomoc ofiarom przemocy i inne)
Stowarzyszenie UNICORN	Zdrowie i jego ochrona, usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne)
Salezjańska Organizacja Sportowa SALOS	Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby), usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne), religia
Salezjański Ruch Troski o Młodzież SALTROM	Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby), usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne), religia
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	Środowisko (ochrona środowiska naturalnego, kontrola zanieczyszczeń), kultura i rekreacja
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby), rozwój i mieszkalnictwo (rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój lokalny, zatrudnienie, szkolenia, problemy bezrobocia, mieszkalnictwo)
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	Środowisko (ochrona środowiska naturalnego, kontrola zanieczyszczeń)
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	Usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne)

<sup>4</sup> Niezarejestrowanym stowarzyszeniem była Korczakowska Republika Dziecięca Dylianiarnia.

<sup>5</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier, *A Comparative Study of the Non-Profit Sector, Researching the Voluntary Sector*, Charities Aid Foundation, 1993.

<sup>6</sup> Ta klasyfikacja jest szczegółowo przedstawiona w rozdziale pierwszym pracy.

Nazwa badanego stowarzyszenia	Pola działalności
Stowarzyszenie Łąźnia	Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby)
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby), edukacja i badania naukowe
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	Działalność międzynarodowa (pomoc humanitarna, programy wymiany, organizacje walczące o prawa człowieka), usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne)
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym PSON	Usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne)
Polskie Towarzystwo Taneczne	Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby)
Stowarzyszenie Willa Decjusza	Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby), edukacja i badania naukowe
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	Edukacja i badania naukowe
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	Środowisko (ochrona środowiska naturalnego, kontrola zanieczyszczeń)
Korczańska Republika Dziecięca Dyliniami	Usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne), kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby)

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

## 5.2. WYNIKI BADAŃ

### 5.2.1. Członkowie organizacji

Stowarzyszenia są organizacjami typu korporacyjnego i istnieją dzięki temu, iż budują je członkowie organizacji. Liczba członków jest też jednym z mierników wielkości stowarzyszenia. Wśród badanych stowarzyszeń krakowskich liczba członków była bardzo zróżnicowana, od wymaganych ustawowo 15 członków do 2600 (tabela 13). Dla porównania według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor<sup>7</sup>, w 56% polskich stowarzyszeń liczba członków nie przekracza 50 osób, 31% organizacji liczy 51–250 członków. Organizacji, w których liczba członków przekracza 250 osób, jest 12%. Większość więc stanowią stowarzyszenia małe, liczące do 50 członków.

Charakterystyczne dla badanych stowarzyszeń, mających swe siedziby na terenie Krakowa, było duże zróżnicowanie liczby członków w zależności od daty powstania. Stowarzyszenia, które powstały przed 1989 rokiem, miały w każdym przypadku więcej członków niż nawet najliczniejsze stowarzyszenia powstałe po 1989 roku (tabela 13). Niektóre długoletnie stowarzyszenia deklarowały stopniowy spadek liczby swoich członków w ostatnich dziesięcioleciach. Tak było w przypadku Towarzystwa Miłośników Astronomii, które w latach sześć-

<sup>7</sup> Badanie objęło także organizacje sportowe, [w:] J. Dąbrowska, M. Gumkowska, K. Wygnański, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania – 2002*, 2002, [w:] [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl).



dziesiątych ubiegłego stulecia liczyło prawie 7000 członków, w 1989 roku około 3000, w 2003 zaś stowarzyszenie miało niewiele ponad 1000 członków. Z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia w Towarzystwie Słowaków, które także deklarowało spadek liczby swoich członków, tłumacząc to stopniowym odchodzeniem starszych, kiedyś czynnie zaangażowanych i brakiem napływu nowych, młodych, chcących aktywnie działać na rzecz towarzystwa i całej społeczności Słowaków. Miało to zresztą odzwierciedlenie w walnym zebraniu członków tego towarzystwa w styczniu 2003 roku (XI Zjazd TS), które zobowiązało zarząd główny do skupienia się podczas nowej kadencji na aktywizacji poszczególnych kół, dbałości o stan bazy członkowskiej, a w szczególności angażowaniu w działalność stowarzyszenia młodych członków.

W przypadku Towarzystwa Społecznej Szkoły Podstawowej w pierwszych 4–5 latach po powstaniu organizacji członkami byli rodzice dzieci, które chodziły do założonej przez towarzystwo szkoły. Z biegiem lat szkoła się rozrastała, powstało gimnazjum, ale rodzice dzieci uczęszczających do szkoły coraz rzadziej wstępowali do stowarzyszenia. Według członków zarządu, brak nowych członków był jednym z najpoważniejszych problemów organizacyjnych. Wiąże się to ze strukturą organizacyjną, gdyż – zgodnie ze statutem – towarzystwo posiada opiniotwórczą Radę Stowarzyszenia, składającą się z 5–7 osób. W związku z brakiem nowych członków i spadkiem aktywności tych, którzy działają od lat, trudno jest wybrać członków do rady.

Kilka badanych stowarzyszeń deklarowało, że mają dostatecznie dużo członków i nie zamierzają w najbliższym czasie podejmować działań w celu zwiększenia ich liczby. Każde z nich powstało po 1989 roku: były to trzy stowarzyszenia działające na polu ochrony środowiska (Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody, Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”, Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”), Stowarzyszenie Misie Ratuja Dzieci, Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM oraz Stowarzyszenie „Łaźnia”. Prezesi tych stowarzyszeń deklarowali, że najważniejsza jest jakość i zaangażowanie członków, a nie ich liczba. W przypadku tych stowarzyszeń członkowie często stanowili grupę bliskich przyjaciół, których połączyła idea. Często też, jak w przypadku stowarzyszenia „Dziedzictwo Karpat”, stawiano tylko na członków najbardziej zaangażowanych, takich, którzy rzeczywiście działają.

Organizacje, które zrzeszają więcej niż 50 członków, miały często duży odsetek tylko deklarowanych członków, innymi słowy, im większa liczba członków, tym coraz częściej członkowie nieangażujący się w prace organizacji. Skrajny przypadek stanowiło Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET, w którym, oprócz zarządu, praktycznie żaden członek nie działał w organizacji. Było to spowodowane tym, że członkiem stowarzyszenia zostaje się po opłaceniu wpisowego oraz regularnym wpłacaniu comiesięcznych składek. W tym dość licznym stowarzyszeniu ponad 90% członków to jedynie odbiorcy usług stowarzyszenia (korzystanie z Internetu), którzy nie działali dla dobra organizacji.

Badane stowarzyszenia mają dwie główne, statutowo zapisane, zasady przyjmowania nowych członków. Najczęściej jest to dobrowolna, pisemna,

deklaracja kandydata, wyrażająca wolę przystąpienia do stowarzyszenia. Oprócz deklaracji często potrzebna jest rekomendacja najczęściej dwóch lub trzech członków stowarzyszenia. Stowarzyszenia różnicują także swoich członków, najczęściej dzieląc ich na zwyczajnych, honorowych i wspierających (członkami wspierającymi są przede wszystkim osoby prawne i organizacje, ale także, jak w przypadku UNICORN-u, tacy członkowie, którzy zadeklarują wpłacanie składek, lecz nie będą się angażować w działanie organizacji). Często organizacje zapisywały w swych statutach także możliwość posiadania członków z innym niż polskie obywatelstwem (w Polskim Towarzystwie Tanecznym są to członkowie nadzwyczajni, w Stowarzyszeniu „Lekarze Nadziei” członkowie zagraniczni), choć stowarzyszenia „Willa Decjusza” oraz „Dziedzictwo Karpat” nie rozróżniały członków ze względu na obywatelstwo.

W statutach badanych stowarzyszeń zapisano również możliwość uczestnictwa młodych ludzi w stowarzyszeniu w przypadku organizacji zajmujących się bądź też współpracujących z młodzieżą. W SALOS są to członkowie-uczestnicy, w STRIM zaś ograniczenie w przyjmowaniu młodzieży do stowarzyszenia stanowi tylko ustawa o stowarzyszeniach. Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniarnia – nieformalne w okresie badań stowarzyszenie – szczególnie deklarowała, że była tworzona i działa dla młodych ludzi. Dlatego też, mimo dwudziestoletniej działalności, nie zdecydowano o formalnym wpisie do KRS. Wpis do rejestru, zdaniem założycieli Dyliniarni (którzy zresztą zakładając to nieformalne stowarzyszenie, byli dziećmi), może spowodować upadek głównej idei – dziecięcego świata, w którym decydują i działają dzieci, stąd dopiero w trakcie badań założyciele Dyliniarni, po wielu dyskusjach za i przeciw, postanowili sformalizować swe działanie.

Dokonując analizy członków stowarzyszeń i ich stosunku do organizacji, podzielono ich na 3 główne grupy: **ekspertów** wnoszących do organizacji wiedzę z obszaru działania stowarzyszenia i doświadczenie, **użytkowników usług**, którzy wstąpili do organizacji po to, aby skorzystać z jej usług, oraz **pasjonatów**, ludzi mocno zaangażowanych w działalność organizacji. Najczęściej w badanych stowarzyszeniach działali zarówno eksperci, jak i entuzjaści, zdecydowanie rzadziej użytkownicy usług. Ci ostatni mieli przewagę w Towarzystwie Miłośników Internetu NBNET, Towarzystwie Słowaków oraz Towarzystwie Społecznej Szkoły Podstawowej. Często w wywiadach prezesi stowarzyszeń mówili, że na początku była pasja, która z biegiem lat i zdobywanych doświadczeń zamieniała się w doświadczenie i wiedzę. Im młodsze było stowarzyszenie, tym częściej podkreślano rolę pasji i zaangażowania. Silnie uwidaczniało się to w stowarzyszeniach: „Misie Ratują Dzieci”, UNICORN (zdobycie siedziby pozwoliło organizacji stopniowo pozyskiwać ekspertów do pracy w organizacji i podejmować coraz szersze działania), „Łaźnia” oraz „Dziedzictwo Karpat”. Pasję deklarują też założyciele Towarzystwa Miłośników Internetu NBNET, choć jak już wyżej wspomniano, większość członków organizacji wstąpiła do niej ze względu na możliwość korzystania z jej usług. Stopniowe przechodzenie od pasji do doświadczenia deklarują organizacje działające w dziedzinie ochro-

ny środowiska (Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody i Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”). Wyraźny upadek idei widoczny jest wśród członków Towarzystwa Społecznej Szkoły Podstawowej, gdzie członkowie-założyciele stopniowo opuszczają organizację, nowych członków nie przybywa, organizacją zaś kierują eksperci. Silne i nieśląbujące zaangażowanie deklarują także członkowie i twórcy Korczakowskiej Republiki Dziecięcej Dyliniami.

Tabela 13. Liczba członków w poszczególnych badanych stowarzyszeniach oraz data formalnego powstania organizacji

Nazwa badanego stowarzyszenia	Liczba członków stowarzyszenia	Data formalnego powstania – rejestracji w KRS
Towarzystwo Miłośników Astronomii	1047	1921
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	15	1999
Towarzystwo Słowaków	2600	1961
Stowarzyszenie UNICORN	60	1999
SALOS	320	1994
SALTROM	400	1992
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	23	1996
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	200	2002
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	20	1999
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	19	2001
Stowarzyszenie Łażnia	15	1996
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	530	1896
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	150	1995 (formalna rejestracja)
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	ok. 1000	1988
Polskie Towarzystwo Taneczne	2000	1956
Stowarzyszenie Willa Decjusza	42	1995
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	50	1991
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	50	1993
Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniami	15	– (nieformalna 1983)

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

Można znaleźć kilka cech charakteryzujących badane stowarzyszenia, dotyczące członkostwa:

- stowarzyszenia powstałe przed 1989 rokiem mają zdecydowanie więcej członków niż młode, powstałe w latach dziewięćdziesiątych – im starsze stowarzyszenie, tym liczba członków zdecydowanie wyższa;
- młode stowarzyszenia nie pozyskują członków zbyt gwałtownie – raczej stawiają na członkostwo aktywne, zaangażowane; małe, kilkuletnie stowarzyszenia mają często niewielką liczbę członków, lecz bardzo silnie zaangażowanych i zmotywowanych, stanowiących zwartą grupę;
- często liczba członków przez lata funkcjonowania ulega znacznym wahaniom – przyczyną tego może być kryzys idei; często pierwszy kryzys co do liczby członków zaangażowanych pojawia się wówczas, gdy z aktywnego uczestnictwa w działaniach stowarzyszenia wycofują się członkowie-założyciele;
- wolność zrzeszania, gwarantowana przez konstytucję i prawo o stowarzyszeniach, powoduje, że ludzie, których łączy pewien cel, mogą założyć stowarzyszenie bez większych trudności. Przed 1989 rokiem istniały tylko wybrane organizacje, stąd wszyscy ci, którzy chcieli pracować dla dobra jakiejś sprawy, mieli ograniczone możliwości zakładania własnych stowarzyszeń, wstępowali więc do tych już funkcjonujących. Dziś członkowie czy ludzie chcący pracować w stowarzyszeniach mają szerokie możliwości, tak więc bardzo trudno znaleźć stowarzyszenia młode, skupiające kilka tysięcy członków. Oczekiwania, motywacje czy zainteresowania ludzi często są bardzo zróżnicowane. Oczywiście zawsze będą powstawać i istnieć duże, ogólnopolskie stowarzyszenia z wieloma oddziałami. Jednak obecnie polskie stowarzyszenia są w większości młode i powoli budują bazę swych członków, starsze natomiast, powstałe na długo przed 1989 rokiem, próbują walczyć ze spadkiem liczby działaczy, poszukując nowych, zaangażowanych członków.

### 5.2.2. Władze stowarzyszeń i struktury organizacyjne

Wśród badanych stowarzyszeń działających w Krakowie stwierdzono bardzo dużą różnorodność w zakresie wielkości zarządów i wieku członków stowarzyszeń zasiadających w zarządach (tabela 14). Charakterystyczną prawidłowością wśród badanych stowarzyszeń było zwiększanie się liczby członków zarządu wraz z wiekiem stowarzyszenia. Najstarsze organizacje, takie jak Towarzystwo Miłośników Astronomii, Towarzystwo Słowaków, Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa czy Polskie Towarzystwo Taneczne, miały zdecydowanie najliczniejsze zarządy. Dla młodych stowarzyszeń charakterystyczne było unikanie tworzenia dużych zarządów, zarówno w zapisach statutowych, jak i w stanie faktycznym. Część prezesów najmłodszych stowarzyszeń wyraźnie deklarowała niechęć do rozbudowanych struktur, tworzenia prezydiów i komisji w składzie zarządów. Tłumaczono to potrzebą elastycznych ciał zarządzających organizacją, nieograniczonych dużą liczbą członków. Doświadczenia wynikają-

ce z pracy innych organizacji pozarządowych także wywoływały niechęć do tworzenia dużych zarządów, zaobserwowano bowiem, że im silniej rozbudowane zarządy, tym bardziej utrudniona praca.

Wśród stowarzyszeń powstałych w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia panowało dosyć powszechne przekonanie, że w składzie zarządów powinny znajdować się osoby rzeczywiście zaangażowane w działalność organizacji i skupiać najbardziej aktywnych członków. Brak aktywności członków zarządu, przy małej liczbie członków organizacji, jest – zdaniem prezesów stowarzyszeń – dowodem na skostniałość i zahamowanie rozwoju. We wszystkich badanych stowarzyszeniach przestrzegano się zwoływania spotkań zarządu zapisanych statutem (o ile takie zapisy istnieją) bądź też według zwyczajowo przyjętych zasad. W przypadku ogólnopolskich stowarzyszeń jest to czasem utrudnione ze względu na odległości (Polskie Towarzystwo Taneczne czy Towarzystwo Miłośników Astronomii). Tych problemów nie mają małe stowarzyszenia, działające tylko na terenie Krakowa. Spotkania zarządów badanych stowarzyszeń odbywają się z bardzo różną regularnością, niezależnie od wieku stowarzyszenia (raz w roku w przypadku Towarzystwa Miłośników Internetu NBNET, 2 razy w roku – PTT, raz na kwartał – „Lekarze Nadziei” i STRIM). W przypadku stowarzyszeń posiadających prezydium częstotliwość spotkań członków zarządu jest zdecydowanie rzadsza. Jeśli chodzi o wielkość zarządów, to zaobserwowano jeszcze jedną prawidłowość: im większe stowarzyszenie w sensie liczby członków, tym większe liczebnie zarządy. W przypadku Towarzystwa Miłośników Historii i Zabytków Krakowa liczba członków zarządu jest niezmiennie taka sama od ponad 100 lat, została więc ukształtowana przez wieloletni zwyczaj.

Wśród członków zarządów przeważają ludzie młodzi, w wieku 25–40 lat (taką średnią wieku członków zarządu deklarowano w większości stowarzyszeń).

Tabela 14. Liczba członków zarządu głównego i ich średni wiek w badanych stowarzyszeniach

Nazwa badanego stowarzyszenia	Liczba członków zarządu	Liczba członków prezydium	Średni wiek członków zarządu
Towarzystwo Miłośników Astronomii	13	5	50
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	2 (statutowo 2–4)	nie ma	33
Towarzystwo Słowaków	29	nie ma	brak danych
Stowarzyszenie UNICORN	5 (statutowo 3–5)		45
SALOS	7 (statutowo 5–7)	nie ma	30–35
SALTROM	6 (statutowo do 9)	nie ma	30–35
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	4 (statutowo 4–9)	nie ma	30
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	6	nie ma	25
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	5	nie ma	30
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	5 (statutowo 3–7)	nie ma	25–30

Nazwa badanego stowarzyszenia	Liczba członków zarządu	Liczba członków prezydium	Średni wiek członków zarządu
Stowarzyszenie Łażnia	3	nie ma	30–35
Towarzystwo Mitośników Historii i Zabytków Krakowa	21 (statutowo 18–21)	nie ma	50
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	9–15 ( <i>de facto</i> zarząd zwany kolegium)	6 (zarząd główny – <i>de facto</i> prezydium)	50
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	9	4	brak danych
Polskie Towarzystwo Taneczne	23	7	35–45
Stowarzyszenie Willa Decjusza	5 (statutowo 4–5)	nie ma	50
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	3	nie ma	50
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	3 (statutowo 3–7)	nie ma	35
Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniamia	2 nieformalnych (założyciele)	nie ma	30

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

Wśród badanych stowarzyszeń krakowskich 10 posiadało najprostsze struktury organizacyjne, zgodne z wymogami ustawy. Są to: walne zebranie członków (przy większej liczbie członków odbywa się zjazd delegatów), zarząd oraz komisja rewizyjna. Organizacje SALOS i SALTROM dodatkowo dysponowały także komisją dyscyplinarną i sądem koleżeńskim. Jednakże mimo pozornej prostoty struktury organizacyjnej tych dwóch organizacji salezjańskich sytuację dodatkowo komplikował fakt silnych powiązań pomiędzy tymi organizacjami. Oba stowarzyszenia obsługuje jedno biuro, w którym prowadzi się pełną księgowość, rozlicza pracowników obsługi, zleca zakupy itp. Biuro to podlega *de facto* zarządom obu stowarzyszeń.

Druga połowa badanych stowarzyszeń miała zdecydowanie bardziej skomplikowane struktury organizacyjne. Najbardziej hierarchiczną i złożoną strukturę organizacyjną obserwujemy w Polskim Towarzystwie Tanecznym. Stowarzyszenie składa się z 16 okręgów zlokalizowanych w każdym województwie, przy czym każdy z okręgów posiada zarząd liczący 7–10 członków. W skład zarządu głównego wchodzi prezesi wszystkich oddziałów oraz członkowie zarządu wybierani przez zjazd delegatów. Zarząd spośród swoich członków wybiera siedmioosobowe prezydium. Zarząd główny dysponuje 10 komisjami działającymi w określonych dziedzinach (m.in. marketingową, finansową, *public relations*, organizacyjną, kontaktów zagranicznych). Na poziomie okręgowym oprócz zarządów funkcjonują niezależnie powoływane przez okręgowe walne zebrania członków komisje rewizyjne oraz sądy koleżeńskie okręgów. Zarządom okręgów podlega około 400 klubów tanecznych (z czego w 2002 roku już 20 zdołało się zarejestrować w Krajowym Rejestrze Sądowym jako stowarzyszenia kultury fizycznej), które także mają swoją strukturę organizacyjną oraz istniejące koła taneczne.

W przypadku Towarzystwa Miłośników Historii i Zabytków Krakowa struktura organizacyjna jest mniej skomplikowana. Zarząd, tradycyjnie zwany wydziałem, co roku zmienia 1/3 swego składu, przy czym członkowie ustępujący mogą być wybierani ponownie. Walne zgromadzenie wybiera także komisję kontrolującą. Wydział powołuje spośród swych członków potrzebne komisje (tak było od początku działania stowarzyszenia, obecnie działa m.in. komisja konserwatorska, informacyjna), w których skład mogą też wchodzić członkowie nienależący do wydziału. Wydział powołuje i nadzoruje także komitety w celu urzeczywistnienia określonych statutem działań stowarzyszenia. Obecnie działają trzy komitety: Komitet Opieki nad Kopcem Józefa Piłsudskiego, Komitet Opieki nad Zabytkami Kultury Żydowskiej oraz Komitet Kopca Kościuszki. Stowarzyszenie powołuje także kierownika biura podlegającego wydziałowi, który kieruje pracą zatrudnionych pracowników etatowych.

Jeszcze inną strukturę organizacyjną ma Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej. Oprócz niewielkiego zarządu walne zebranie członków powołuje 5–7-osobową radę stowarzyszenia (najczęściej są to rodzice dzieci uczęszczających do szkoły), która ma rolę opiniotwórczą. Zarząd prowadzi nadzór na działalnością TSSP – czyli dwoma szkołami (podstawową i gimnazjum). W szkołach pracuje 48 nauczycieli podlegających dyrektorowi.

W przypadku Polskiego Stowarzyszenia Pomocy Niepełnosprawnym oprócz zarządu stale działa wybierane spośród jego członków 4-osobowe prezydium. Co ciekawe, stowarzyszenie nie ma formalnych oddziałów, lecz delegatury, które jednak nie są sformalizowanymi jednostkami. W przypadku Towarzystwa Słowaków 17 kół terenowych na Spiszu i Orawie ma własne zarządy.

Oddziałami terenowymi dysponuje także Towarzystwo Miłośników Astrologii, których w 2001 roku było 17, ale w 2003 roku już tylko 13. W szczytowym okresie swej działalności (lata sześćdziesiąte minionego stulecia) istniały aż 33 oddziały terenowe. Towarzystwo ma także pięcioosobowe prezydium oraz podlegające zarządowi sekcje obserwacyjne, działające niezależnie od oddziałów terenowych (które przejawiają różną aktywność).

Do najciekawszych należy struktura organizacyjna Stowarzyszenia „Lekarze Nadziei”. Do władz tego stowarzyszenia, oprócz walnego zgromadzenia członków i komisji rewizyjnej, należą też: kolegium stowarzyszenia i zarząd główny. Kolegium jest wybierane przez walne zgromadzenie, zarząd główny natomiast spośród członków kolegium, innymi słowy, zarząd główny ma charakter prezydium.

Strukturę społeczną badanych stowarzyszeń można opisać także za pomocą kilku zmiennych: składnika administracyjnego, wielkości, specjalizacji, standaryzacji, formalizacji i centralizacji.

Składnik administracyjny w przypadku stowarzyszeń oznacza procentowy stosunek zatrudnionych odpłatnie w organizacji w stosunku do liczby członków organizacji. W przypadku badanych stowarzyszeń krakowskich najwyższym wskaźnikiem administracyjnym charakteryzowało się Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej (tabela 15). Wynik ten był rezultatem zatrudnienia przez stowarzyszenie nauczycieli w prowadzonych przez siebie klasach podstawo-

wych i gimnazjalnych. Wysoki składnik administracyjny miały też stowarzyszenia: Willa Decjusza, Misie Ratują Dzieci i „Lekarze Nadziei”. Kilka badanych stowarzyszeń nie zatrudniało płatnego personelu.

Tabela 15. Składnik administracyjny w krakowskich stowarzyszeniach

Badane stowarzyszenia	Składnik administracyjny (% pracowników najemnych w stosunku do liczby członków stowarzyszenia)
Towarzystwo Miłośników Astronomii	0
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	20
Towarzystwo Słowaków	0,8
Stowarzyszenie UNICORN	1,7
SALOS	2,2
SALTROM	2
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	0
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	0
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	0
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	0
Stowarzyszenie Łąznia	0
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	0,8
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	10
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	0,15
Polskie Towarzystwo Taneczne	0,85
Stowarzyszenie Willa Decjusza	35,7
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	102
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	8
Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniamia	0

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

Wielkość organizacji, czyli liczba członków badanych stowarzyszeń, na ogół była zmienna (tabela 13). Zasadniczo im starsze było stowarzyszenie, tym więcej liczyło członków. Analizując historię stowarzyszeń, można dostrzec także pewne okresowe wahania liczby członków, które mogą być symptomami kryzysu organizacji. Niektóre z badanych stowarzyszeń, jak już wyżej wspomniano, borykają się obecnie z odpływem członków lub spadkiem ich motywacji działania. Wydaje się jednak, że zmiany w liczbie członków są czymś normalnym w trakcie funkcjonowania organizacji. W niektórych okresach stowarzyszenia mogą odnotowywać stały przyływ członków, w innych zaś odpływ. Z drugiej strony, gdy odpływ członków jest względnie trwały w czasie, kierujący stowarzyszeniem powinni rozważyć, w jaki sposób powstrzymać te tendencje.



Kolejną badaną zmienną, opisującą strukturę społeczną stowarzyszeń, jest specjalizacja – czyli liczba specjalności występujących w organizacji. Największą specjalizacją charakteryzowały się najstarsze stowarzyszenia: Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa, Polskie Towarzystwo Taneczne oraz Towarzystwo Miłośników Astronomii. W ich strukturach istniały silne i wyraźne podziały na zadania, które realizowały poszczególne komórki w organizacji. Zasadniczo jednak każde ze stowarzyszeń istniejących już kilka lat deklarowało pewien poziom specjalizacji. Tylko najmłodsze – NBNET, „Dziedzictwo Karpat” i nieformalna Dyliniarnia – charakteryzowały się dużą elastycznością podziału zadań i brakiem specjalizacji. Można więc wysnuć wniosek, że rozwój prowadzi do specjalizacji w stowarzyszeniach, a w konsekwencji organizacje stopniowo tracą swą immanentną elastyczność.

Poziom standaryzacji, czyli istnieniu procedur dotyczących regularnie powtarzających się czynności, także był różny w badanych stowarzyszeniach. Na ogół najmłodsze stowarzyszenia działają od projektu do projektu, od organizacji imprezy do imprezy – w zależności od posiadanych środków (szczególnie dotyczy to stowarzyszeń: „Dziedzictwo Karpat”, Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody). Stopniowo, wraz z nabywaniem doświadczenia, uzyskuje się określony poziom standaryzacji przejawiającej się w pewnych stałych działaniach. Nie przeszkadza to jednak stowarzyszeniom w inicjowaniu nowych zadań (typowe przede wszystkim dla: Willi Decjusza, SALOS-u i SALTROM-u). Najstarsze stowarzyszenia mają najwyższy poziom standaryzacji: od lat organizują te same imprezy i te same odczyty (w szczególności dotyczy to: Towarzystwa Miłośników Historii i Zabytków Krakowa oraz Polskiego Towarzystwa Tanecznego).

Następną analizowaną zmienną, opisującą struktury społeczne stowarzyszeń, była formalizacja rozumiana jako stopień pisemnego sformułowania reguł, procedur i przekazywanych informacji. Badanie wykazało, że najbardziej sformalizowane są stowarzyszenia zatrudniające pracowników. Innymi słowy profesjonalizacja przejawiająca się w formie zatrudniania pracowników przyczynia się do wzrostu formalizacji. Oczywiście stopień sformalizowania poszczególnych stowarzyszeń był różny (szczególnie sformalizowane okazało się Polskie Towarzystwo Taneczne, w którym obieg dokumentów, warunki przystąpienia do konkursów tanecznych i sędziowania są ściśle określone na piśmie). Niektóre stowarzyszenia, pomimo zatrudniania pracowników, mają niewielki stopień specjalizacji – nie istnieją nawet opisy stanowisk.

Ostatnią analizowaną tutaj zmienną, opisującą strukturę społeczną stowarzyszeń, jest centralizacja oznaczająca koncentrację w podejmowaniu decyzji. Bardzo charakterystyczne dla badanych stowarzyszeń okazało się duże scentralizowanie najmłodszych stowarzyszeń i silna decentralizacja najstarszych. Najmłodsze, powstałe po 1995 roku, często kierowane były przez jednego ze swych założycieli, który skupiał w swych rękach dosyć dużą władzę i był w wysokim stopniu upoważniony do podejmowania decyzji. I odwrotnie, im starsze było stowarzyszenie – tym bardziej demokratyczne: władza skupiała się w rękach

zarządu (licznego), ważną rolę odgrywało walne zebranie członków czy delegatów.

Podsumowując analizę struktur organizacyjnych, należy podkreślić, że:

- im większe jest badane stowarzyszenie, tym bardziej skomplikowana struktura organizacyjna;
- z wiekiem organizacje poszerzają swe struktury. Pomimo rozbudowanych struktur starsze stowarzyszenia są bardziej demokratyczne, przywiązują większą wagę do spotkań wszystkich członków stowarzyszenia, a zarządy i prezesi mają mniejszą władzę;
- stowarzyszenia, które powstały przed 1989 rokiem, rozwijające się w dość stabilnym (mimo wszelkich trudności doświadczanych w okresie komunistycznym) otoczeniu – przy braku konkurencji w pozyskiwaniu środków finansowych, stałości siedzib – stopniowo rozbudowywały swe struktury organizacyjne. Organizacje powstające w latach dziewięćdziesiątych działają już w bardzo burzliwym otoczeniu, dlatego są bardziej elastyczne, muszą szybko reagować na to, co się dzieje poza organizacją; z tego powodu mają silne zarządy oraz – szczególnie na początku funkcjonowania organizacji – prezesów.

Na zakończenie należy wspomnieć o fizycznej strukturze organizacji, którą według M.J. Hatch<sup>8</sup>, tworzy architektura i wystrój budynków organizacji. Niektóre z badanych stowarzyszeń przywiązywały szczególną wagę do tego aspektu działalności. Najwyraźniej widać to na przykładzie stowarzyszenia UNICORN, które wystrój swej siedziby zaprojektowało w taki sposób, aby sprzyjał on realizacji jego celów. Siedziba i biuro ma charakter miłego, ciepłego domu, pełnego atmosfery pomocy i bliskości dla swych członków i ludzi korzystających z usług stowarzyszenia (chorych na nowotwory oraz ich bliskich). Podobnie siedziba SALTROM-u jest urządzona w sposób jak najbardziej bliski dzieciom i młodzieży. Stowarzyszenie Willa Decjusza aranżuje swój wystrój w sposób współgrający z architekturą i stylem budynku, Łaźnia natomiast ma charakter bardzo zbliżony z nowatorskim spojrzeniem na teatr i miejsce spotkania z nim.

### 5.2.3. Zasoby organizacji: finanse i budżety organizacji, nieruchomości, kapitał ludzki, legitymizacja

Analizując zasoby badanych organizacji, skupiłam się na zasobach finansowych, rzeczowych, ludzkich oraz legitymizacji jako dodatkowym zasobie organizacyjnym.

Badane stowarzyszenia mają bardzo zróżnicowane budżety organizacyjne, od 50 000 do 2 200 000 PLN rocznie (tabela 16). W większości stowarzyszeń przygotowuje się plan budżetowy, najczęściej tworzą go skarbnicy organizacji bądź prezesi stowarzyszeń. W przypadku Polskiego Towarzystwa Tanecznego budżet ogólny dla całej organizacji tworzy komisja finansowo-marketingowa zarządu. W Willi Decjusza budżet konstruuje księgowy, na podstawie informa-

<sup>8</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.

cji płynących z działu marketingu, centrum konferencyjnego oraz analiz stałych umów najmu. Budżet Towarzystwa Społecznej Szkoły Podstawowej tworzy zarząd oraz zatwierdza rada stowarzyszenia. Prezesi SALOS-u i Łażni, mówiąc o konstruowaniu budżetu, podkreślali, że jest to niezbędny element planowania, świadczący o profesjonalizmie.

Stowarzyszenia: Misie Ratują Dzieci i „Dziedzictwo Karpat” opracowują budżety realizowanych projektów, a nie budżety organizacji. Towarzystwo Słowaków oraz Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody deklarują, że nie przygotowują swego budżetu, uzasadniając to niemożnością zaplanowania czegokolwiek w ciągu ostatnich lat.

Analizując struktury budżetów badanych organizacji<sup>9</sup>, można dostrzec kilka ciekawych zależności. Małe i młode stowarzyszenia często rezygnują ze składek członkowskich jako źródła finansowania swej działalności (choć mają je zapisane w statutach). Uzasadniają to zbyt małą liczbą członków oraz faktem, że składki członkowskie nie miałyby żadnego wpływu na finanse organizacji. W przypadku PSON składki zostały zawieszono przez zarząd z powodu trudnej sytuacji finansowej członków. W pozostałych badanych stowarzyszeniach dochody ze składek członkowskich są bardzo niewielkie i nie przekraczają z reguły 5% budżetów organizacji. Wyjątek stanowi Polskie Towarzystwo Taneczne, które ustanowiło kilka rodzajów składek członkowskich: dla członków wspierających (organizacji) i członków zwyczajnych. Niestety, nie udało się uzyskać informacji, jaki stanowią odsetek w budżecie, przypuszczalnie jednak większy niż 5%. W Towarzystwie Miłośników Internetu NBNET cały budżet stanowią składki członkowskie, będące jednocześnie opłatą za usługi (dostarczenie Internetu do domu).

Środki pochodzące z opłat za usługi i wynajmu lokali, jak również działalność gospodarcza (samofinansowanie) stanowią poważny składnik budżetów organizacji. W strukturze największych budżetów stowarzyszeń (Willa Decjusza i Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej, SALOS) środki pochodzące z opłat za usługi, działalności gospodarczej, wynajmu lokali i mienia stanowiły 40–70%. Pomimo braku danych z dwóch badanych stowarzyszeń powstałych przed 1989 rokiem można zauważyć, że pod względem wielkości budżetu organizacje młode, powstałe w latach dziewięćdziesiątych, nie ustępują starszym stowarzyszeniom. Dla porównania, Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R” dysponuje tylko nieznacznie mniejszym budżetem niż Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa, przy czym to ostatnie prawie 75% dochodów czerpie z wynajmu odzyskanej w 1996 roku kamienicy (od lat ma stałych najemców).

Niektóre z badanych stowarzyszeń jawnie deklarowały niechęć do pozyskiwania i korzystania z publicznych środków finansowych, opierając swe budżety wyłącznie na środkach prywatnych, pochodzących od sponsorów, darczyńców lub fundacji zagranicznych. Niektóre zaś opierały swe działania głównie na

---

<sup>9</sup> Niektóre stowarzyszenia nie chciały ujawnić swych budżetów.

publicznych środkach Unii Europejskiej (tabela 16). W przypadku stowarzyszeń powstałych w latach dziewięćdziesiątych bardzo charakterystyczna jest duża aktywność w poszukiwaniu środków finansowych pochodzących z prywatnych fundacji zagranicznych, środków Unii Europejskiej oraz sponsorów. Organizacje te nie posiadają zasobów w postaci lokalów czy własnego sprzętu, które mogłyby służyć samofinansowaniu się. Niemniej jednak, stopniowo stabilizując swoją sytuację finansową, stowarzyszenia zaczynają dostrzegać korzyści płynące z odpłatnego świadczenia pewnych usług. Przykładem tego jest Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”, w którym prognozuje się wzrost znaczenia dochodów w budżecie, płynących z wykonywania płatnych ekspertyz. Wydaje się więc, iż samofinansowanie się organizacji nie musi się opierać tylko na zasobach kapitałowych, lecz także na wiedzy eksperckiej członków stowarzyszenia.

Oceniając stabilność finansową badanych stowarzyszeń, należy zauważyć kilka wyróżniających się organizacji. Pierwszą z nich jest Willa Decjusza. Stowarzyszenie to cechuje modelowa wręcz dywersyfikacja źródeł funduszy. Pomimo względnej stabilności finansowej, wynikającej z wynajmu pomieszczeń konferencyjnych i innych, stowarzyszenie aktywnie pozyskuje środki na realizację projektów, zarówno ze źródeł publicznych, jak i prywatnych (proponuje sponsorom szczegółową ofertę). Podobna sytuacja występuje w SALOS, gdzie istnieje duża równowaga pomiędzy trzema źródłami finansowania (tabela 16).

Na zakończenie należy dodać, iż wysokość wypracowywanych przez organizacje własnych środków finansowych (sprzedaż usług, wynajem) powoduje znaczne wzmocnienie organizacyjne, daje możliwość podwajania zasobów i wzmocniania kapitału ludzkiego. Publiczne granty i kontrakty na ogół mają charakter przedmiotowy, tak więc w znikomym sposób przyczyniają się do stabilizacji organizacyjnej stowarzyszeń. Z drugiej strony, gdy budżety stowarzyszeń są w 90% konstruowane z opłat za usługi czy działalności gospodarczej, zawsze pociąga to za sobą pewne kontrowersje, z czym organizacje muszą się liczyć.

Tabela 16. Budżety badanych organizacji (w przybliżeniu w ostatnich latach) oraz ich struktura

Nazwa badanego stowarzyszenia	Wielkość budżetu (w PLN)	Samofinansowanie	Środki prywatne	Środki publiczne
Towarzystwo Miłośników Astronomii	80 000	Składki członkowskie, składki sekcyjne – ok. 10%, odselki z lokat i wynajem lokalu – 4, 5%	Sponsoring (oddziały)	Okolo 40% – granty KBN, także Komitet Astronomii PAN, MENiS
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	150 000–250 000	Brak składek, sporadyczne aukcje	30% – darowizny, 70% – umowy sponsorskie	Brak

Nazwa badanego stowarzyszenia	Wielkość budżetu (w PLN)	Samofinansowanie	Środki prywatne	Środki publiczne
Towarzystwo Słowaków	brak danych	Szacunkowo 60% – dochody z drukami i wydawnictwa, składki członkowskie	Brak danych	Bez znaczenia
Stowarzyszenie UNICORN	100 000–200 000	Impresariat artystyczny, składki członkowskie, aukcje	Loterie, darowizny i sponsoring – około 80% (imprezy charytatywne)	Brak
SALOS	1 200 000	2% – składki członkowskie, 20% – działalność gospodarcza (autobus przewozowy i inne), 20% – wynajem boiska sportowego	30% – darowizny, 5% – sponsoring	Ok. 23% – granty ze środków publicznych
SALTROM	400 000	2% – składki członkowskie, 5–10% – opłaty za kursy, np. żeglarskie	35% – darowizny oraz pozostałe sponsoring	50% – granty i zlecenia z UM Krakowa
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	ok. 50 000–70 000	Brak składek	Granty z polskich i zagranicznych organizacji pozarządowych, (REC, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska), darowizny w postaci rzeczowej (materiały do budowy oczek wodnych Gardena Polska)	Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	96 000	100% to opłaty za usługi (zwane składką członkowską!)	Brak	Brak
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	50 000–60 000	Brak składek	70% – granty z zagranicznych organizacji pozarządowych	30% – publiczne środki UE

Nazwa badanego stowarzyszenia	Wielkość budżetu (w PLN)	Samofinansowanie	Środki prywatne	Środki publiczne
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	120 000 <sup>10</sup>	Składki członkowskie 5%	2-3% – darowizny, 2-3% – zagraniczne NGOs	UE (poprzez UKIE), realizują programy – 90%
Stowarzyszenie Łąznia	150 000–200 000	Brak składek, wynajem lokalu – do 10%	10–20% – sponsorzy	Do 50–70% – Wydział Kultury UM, 10% – Ministerstwo Kultury
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	237 000	73% – wynajem lokalu, 2% – składki członkowskie, 0,8% – odsetki z lokat długoterminowych, 4% – sprzedaż wydawnictw własnych, pozostałe: zwrot za media	Brak	10% – dotacje z KBN oraz Zarząd Miasta Krakowa (publikacje)
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	440 173	Składki, aukcje	5% – darowizny/sponsoring, dary przekazywane z zagranicy	80% – dotacje i zlecenie zadań (UMK – kontrakt, UW – grant), granty i kontrakty w oddziałach (szczególnie Warszawa)
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	80 000	Do 90% – przychody NZOZ (badania lekarskie i rehabilitacja lecznicza), składki zawieszono	Do 10% – sponsoring, do 5% – zagraniczne organizacje pozarządowe	Brak
Polskie Towarzystwo Taneczne	Brak danych	Składki członków wspierających (organizacji, członków fizycznych, opłaty licencyjne)	Brak danych	Brak danych
Stowarzyszenie Willa Decjusza	1 700 000	0,2% – składki członkowskie, ok. 50% – wynajem lokalu (wynajem sali i pokoiów, osobna jednostka)	Ok. 30% – sponsorzy, darowizny i zagraniczne fundacje (projekty)	4,5% – WKUM Krakowa, dalej UKIE, UE, do 20%

<sup>10</sup> Dane za 1,5 roku, od początku działania stowarzyszenia STRIM.

Nazwa badanego stowarzyszenia	Wielkość budżetu (w PLN)	Samofinansowanie	Środki prywatne	Środki publiczne
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	2 200 000	Okolo 70% – czesne za szkołę, składki członkowskie symboliczne	1,4% – darowizny	30% – MENiS (miesięczna dotacja na 1 ucznia), 0,4% – Program Sokrates
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3R”	229 000	Brak składek, 5% – za opracowania i ekspertyzy na zlecenie (prognozują wzrost)	50–70% (do poprzedniego roku) sponsor strategiczny – niemiecka fundacja	GEF – 5%, Ministerstwo Środowiska – 7%, pozostałe: NFOŚ, WFOŚ, Regionalne Centrum Ochrony Środowiska, od 2004 olbrzymi 3-letni grant ONZ
Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniamia	Brak, własne zasoby darowizny rzeczowe, przekazywane innym	Brak	Brak	Brak

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

Wśród materialnych zasobów, jakimi dysponowały organizacje, można wyróżnić przede wszystkim nieruchomości. Wśród badanych krakowskich stowarzyszeń posiadają je:

- Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej – dwie kamienice (zakupione);
- Towarzystwo Słowaków – kamienica (darowizna) oraz dwie działki w Jabłonce i Kacwinie; na tej ostatniej rozpoczęta budowa Domu Kultury w 2003 roku);
- Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa – kamienica w centrum miasta, odzyskana w 1996 roku;
- SALOS – ziemia i obiekty sportowe, siłownię;
- Towarzystwo Miłośników Astronomii – jest właścicielem połowy kamienicy (darowizna z lat siedemdziesiątych, nieużytkowana do tej pory, przynosząca niewielkie dochody);
- Stowarzyszenie Misie Ratuja Dzieci – działka w Niepołomicach, gdzie w przyszłości ma powstać Dom Misia Ratownika – ogólnopolski ośrodek, w którym ofiary wypadków znajdą życzliwą opiekę, pomoc materialną, prawną oraz psychologiczną.

Niektóre stowarzyszenia są nieodpłatnymi użytkownikami pewnych nieruchomości w określonym czasie. SALTROM i SALOS użytkują kamienicę w Dębnikach. Willa Decjusza jest użytkownikiem na okres 20 lat renesansowego pałacu, otoczonego rozległym parkiem oraz 2 oficyn należących do zespołu

pałacowo-parkowego (Dom Łaskiego i Dom Erazma). Swoją siedzibę nieodpłatnie dzierżawi także Stowarzyszenie UNICORN.

Znaczenie posiadanych zasobów w postaci nieruchomości lub chociażby ich nieodpłatna dzierżawa jest ogromne. Jak powyżej wykazano, dochody, zarówno Towarzystwa Miłośników Historii i Zabytków Krakowa, jak i Willi Decjusza, są w dużej mierze pozyskiwane właśnie z posiadanych budynków. Podobnie wygląda sytuacja Towarzystwa Słowaków posiadającego w swej kamienicy drukarnię, która jest głównym źródłem finansowania działań stowarzyszenia. Pozostałe stowarzyszenia odpłatnie wynajmują swoje siedziby.

Do zasobów będących w posiadaniu organizacji należy przede wszystkim kapitał ludzki. Najczęściej w stowarzyszeniu tworzą go sami członkowie, zatrudniani do realizacji projektów eksperci oraz wolontariusze (tabela 17). Część najmłodszych organizacji deklaruje, że niechętnie zatrudnia wolontariuszy do swych prac, uzasadniając to brakiem ich profesjonalizmu, brakiem czasu na ich szkolenia oraz potrzeby ich angażowania. Stowarzyszenia SALOS i SALTROM w znacznej mierze natomiast opierają swą pracę na działalności wolontariuszy, którzy stanowią duży odsetek w porównaniu z członkami stowarzyszenia. Prezesi obu stowarzyszeń nie ukrywają, że bez nich działalność statutowa byłaby praktycznie niemożliwa. SALOS działa przy pomocy 3 grup wolontariuszy: pracujących podczas wakacji, angażujących się w projekty całoroczne oraz wolontariuszy, którzy są trenerami sportowymi. W SALTROM-ie są to głównie studenci udzielający korepetycji i opiekujący się młodszymi dziećmi. UNICORN, który w ostatnim czasie uruchomił program szkolenia dla wolontariuszy, deklaruje, że stanowią oni ważne ogniwo działań w tym stowarzyszeniu. Z pomocy wolontariuszy korzysta także Willa Decjusza; często są to osoby z różnych państw europejskich.

Część stowarzyszeń deklarowała zatrudnianie zewnętrznych ekspertów do realizacji projektów (szczególnie UNICORN – szkolenia, publikacje; Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa – odczyty, publikacje, Towarzystwo Miłośników Astronomii – obserwacje, odczyty, publikacje, Stowarzyszenie Łaźnia – spektakle). Niektórzy prezesi twierdzili, że wraz z upływem lat i wzrostem liczby zrealizowanych projektów stopniowo członkowie stają się profesjonalistami i ekspertami w dziedzinie, w której działa organizacja.

Analizując zasoby ludzkie badanych stowarzyszeń, należy szczególnie skupić się na towarzyszącym mu zasobie, jakim jest wiedza. Właściwie każde badane stowarzyszenie miało w swych szeregach profesjonalistów związanych zawodowo z polem działania stowarzyszenia.



Tabela 17. Liczba pracowników etatowych i wolontariuszy w badanych stowarzyszeniach

Nazwa badanego stowarzyszenia	Liczba wolontariuszy zaangażowanych w prace organizacji (a nie członków stowarzyszenia) rocznie	Liczba pracowników etatowych
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	30	3
Towarzystwo Słowaków	Sporadycznie około 30	20
SALOS	Ok. 100	7 etatów
SALTROM	Ok. 144	8 etatów
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	0	4
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	0	Okolo 15
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	0	1,5
Polskie Towarzystwo Taneczne	0	17
Stowarzyszenie Willa Decjusza	Ok. 15	15
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	0	51
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	0	4
Towarzystwo Miłośników Astronomii	0	0
Stowarzyszenie UNICORN	Ok. 40 osób (wdrażają system szkolenia wolontariuszy)	1
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	Nieokreślona liczba (dzieci szkolne, młodzież)	0
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	Nieokreślone, sporadycznie, kilka osób	0
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	0	0
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	0	0
Stowarzyszenie Łąznia	5	0
Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniamia	Nieokreślona liczba	0

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

W teorii organizacji perspektywa instytucjonalna dodała legitymizację społeczną do listy zasobów zawierającej surowce, kapitał, siłę roboczą, wiedzę i wyposażenie. Organizacje, których otoczenie kwestionuje ich prawo do istnienia, mogą, jak pisze M.J Hatch<sup>11</sup>, wypaść z gry. Przykłady organizacji, które utraciły legitymizację społeczną, dobitnie pokazują, jak istotny jest ten właśnie zasób organizacyjny. W przypadku NGOs, przede wszystkim tych, które świadczą usługi, legitymizacja jest jednym z podstawowych zasobów. Gdy nastąpi proces delegitymizacji, organizacjom pozarządowym niezmiernie trudno jest odbudować społeczne zaufanie.

<sup>11</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*

Trudno było w precyzyjny sposób określić legitymizację społeczną badanych krakowskich stowarzyszeń. Większość organizacji oceniała ją na podstawie liczby użytkowników swoich usług, ludzi, którzy w jakikolwiek sposób stykają się ze stowarzyszeniem. Przykładowo SALOS i SALTROM oceniały swe poparcie społeczne liczbą dzieci korzystających z zajęć przez nie organizowanych oraz ich rodziców będących także beneficjentami ich działań. W przypadku Stowarzyszenia „Lekarze Nadziei” beneficjentami byli zarówno ludzie bezdomni (w Krakowie z usług przychodni prowadzonej przez stowarzyszenie dla ludzi bezdomnych rocznie korzysta około 3600 osób), jak i ludzie biedni, którzy korzystają z bezpłatnych leków. Organizacja przeprowadza także badania, jak duża jest potencjalna liczba osób mogących skorzystać z darmowych leków (w Krakowie około 25% ludzi nie wykupuje leków w aptekach).

Niektóre organizacje, takie jak Misie Ratują Dzieci, ze względu na niepowtarzalny cel i zajmowanie praktycznie całej niszy rynkowej, mają szczególne poparcie społeczne. UNICORN uzyskał silną legitymizację w środowiskach artystycznych i artystycznych Krakowa, dzięki czemu pozyskuje fundusze na działalność statutową (koncerty, bale charytatywne, w które angażuje się środowisko artystyczne miasta, przyczyniając się do wzrostu materialnych zasobów organizacyjnych). O dużym poparciu kół biznesowych świadczy chociażby wyremontowanie i wystrój siedziby stowarzyszenia siłami zaprzyjaźnionych firm krakowskich. Co ciekawe, niektóre stowarzyszenia deklarują brak potrzeby legitymizacji społecznej, jak Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”, które często wchodzi wręcz w konflikty z lokalnymi społecznościami, szukając legitymizacji i poparcia w kręgach decydujących o powodzeniu celów organizacyjnych (lobbing ustawowy, wpływanie na duże firmy).

Każda z badanych organizacji, z wyjątkiem nieformalnej podczas badań Korczakowskiej Republiki Dziecięcej Dyliniarnia, posiadała wyposażenie w podstawowe środki trwałe (komputer, drukarkę, telefon/fax, łącze internetowe). W zależności od wielkości organizacji, struktury organizacyjnej i pola działania organizacji wielkość posiadanych środków trwałych była różna. Dla niektórych badanych stowarzyszeń zakup komputera i drukarki był poważną inwestycją, bardzo obciążającą budżet. W przypadku takich stowarzyszeń, jak Willa Decjusza, oprócz podstawowych środków trwałych wyposażenie obejmowało także profesjonalny sprzęt konferencyjny oraz dużej wartości wyposażenie wnętrz, znacznie wzbogacające ofertę Willi, jako centrum kulturalno-konferencyjnego. Profesjonalnie wyposażoną sceną (ze sprzętem nagłaśniającym) dysponuje także Stowarzyszenie Łąźnia. Towarzystwo Słowaków jest w posiadaniu sprzętu drukarskiego i introligatorskiego. Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej, oprócz sprzętu szkolnego, posiada dwie pracownie komputerowe. Salezjańskie SALTROM i SALOS dysponują bardzo szerokim asortymentem sprzętu sportowego (jachty, narty, sprzęt do wspinaczki, do piłki nożnej itp.), wyposażenia niezbędnego do pracy wolontariuszy udzielających korepetycji dzieciom, wyposażenia świetlicy dziecięcej zwanej „światem dziecka” i inne. Towarzystwa prowadzące naukową działalność (Towarzystwo Miłośni-

ków Astronomii oraz Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa) dysponują bogatymi bibliotekami.

Podsumowując – wyposażenie stowarzyszeń w środki trwałe jest stosunkowo dobre.

#### 5.2.4. Techniki zarządzania

Wśród badanych stowarzyszeń krakowskich tylko Willa Decjusza posiada sporządzony przez dyrektora i zaakceptowany przez zarząd trzyletni plan strategiczny. Kilkuletnie planowanie deklaruje także Łaźnia oraz stowarzyszenia salezjańskie. W przypadku SALOS-u i SALTROM-u planowanie jest głównym elementem zarządzania, wynikającym przede wszystkim z zasad salezjańskich przyświecających stowarzyszeniu. Jednocześnie, jak twierdzą prezesi obu tych stowarzyszeń, planowanie nie wyklucza elastycznego reagowania na pojawiające się potrzeby. Plany działalności opracowuje także Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”, wynikające – jak mówią – z niemożliwości przygotowania niektórych działań misyjnych w ciągu krótkiego czasu. Jest to jednak rodzaj planowania poszczególnych zadań, a nie kierunków rozwoju organizacji.

Część badanych stowarzyszeń nie planuje swej działalności ani rozwoju, lecz działa zdecydowanie *ad hoc*, reagując na bieżące wyzwania lub korzystając z nadarzających się okazji. Wiąże się to przede wszystkim, jak w przypadku Stowarzyszenia Misie Ratują Dzieci, z ciągłym poszukiwaniem niszy, określeniem swego miejsca na rynku trzeciego sektora. Reakcje na zdarzenia w otoczeniu, zamiast planowania działalności, deklaruje także Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody. Także zdaniem Ogólnopolskiego Towarzystwa Zagospodarowania Odpadów „3 R” pełne zaplanowanie działalności jest niemożliwe, gdyż organizacja działa na zasadzie reakcji na zdarzenia zachodzące w najbliższym środowisku. Taki sposób działania dotyczy tylko części przedsięwzięć organizacji – jeśli chodzi o długofalowe działania – organizacja deklaruje przyjęcie pewnej strategii polegającej na budowaniu wizerunku w otoczeniu i wypracowaniu roli orzekającego eksperta.

Niektóre stowarzyszenia, takie jak Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa oraz Polskie Towarzystwo Taneczne, mają od lat wypracowane procedury postępowania, te same działania realizowane corocznie, co sprawia, że ich zdaniem, nie jest konieczne jakiegokolwiek planowanie swej działalności.

Spośród „miękkich” technik zarządzania najczęściej stosowana była technika motywacji, choć niekiedy władze stowarzyszeń nie wykorzystywały jej w planowany i uświadamiany sposób. Technikę motywacji stosowało przede wszystkim stowarzyszenie UNICORN – przewidując, iż brak motywowania członków i wolontariuszy stowarzyszenia może spowodować spadek zapału i zaangażowania. W UNICORN-ie każdy członek może skorzystać z szerokiej i interesującej oferty szkoleń; wolontariuszy nagradza się, umożliwiając im korzystanie z oferty szkoleniowej, dostarczając bezpłatne bilety do kin i galerii itp. Podobnie w Willi Decjusza – wolontariusze mogą darmowo korzystać z oferty kulturalnej stowarzyszenia. Towarzystwo Słowaków także próbuje motywować młodych

ludzi do działania w stowarzyszeniu – najbardziej aktywni mają możliwość uzyskania stypendiów. Jest to bardzo zasadne, gdyż stowarzyszenie cierpi na brak przyływu młodzieży. W przypadku stowarzyszeń SALOS i SALTROM motywacją dla członków i wolontariuszy jest także możliwość korzystania z szerokiej oferty sportowo-turystycznej, wyjazdów wakacyjnych i zimowych. Dodatkowo szczególnie zaangażowani wolontariusze mogą liczyć na pracę w stowarzyszeniach; często też pomaga się wolontariuszom zaangażowanym w stowarzyszeniu w szukanie pracy. Prezesi obu stowarzyszeń twierdzili, iż praca w charakterze wolontariusza w obu tych organizacjach daje niejako certyfikat jakości dobrej pracy i zaangażowania. Podobny sposób myślenia prezentują prezesi stowarzyszeń: „Dziedzictwo Karpat” i „Lekarze Nadziei”, twierdząc, że samo logo stowarzyszenia, wypracowana marka i możliwość korzystania z niej jest silnym bodźcem motywującym członków.

Technika motywowania wydaje się jednak trochę zaniedbana, choć – moim zdaniem – powinna być podstawowym sposobem utrzymywania i pozyskiwania członków oraz wolontariuszy. Część badanych organizacji deklaruje, że członkowie są silnie motywowani zapalem, nie ma więc potrzeby dodatkowo stymulować motywacji. Jest to jednak niebezpieczne dla organizacji, czego przykładem może być Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej, które na początku swej działalności miało bardzo zmotywowanych członków. Z biegiem lat jednak starzy członkowie coraz mniej angażowali się w prace stowarzyszenia (ich dzieci skończyły szkołę), nowych członków zaś nie przybywało.

Technika integrowania członków i wolontariuszy organizacji także nie jest zbyt często stosowana przez władze badanych stowarzyszeń. Niektórzy prezesi twierdzili, iż ze względu na niewielką liczbę członków oraz silne powiązania przyjacielskie nie ma potrzeby zabiegać o większą integrację. Dotyczyło to głównie stowarzyszeń: STRIM, Misie Ratuja Dzieci, Towarzystwa na rzecz Ochrony Przyrody. Prezes stowarzyszenia NBNET stwierdził nawet, iż integracja członków nie jest potrzebna, gdyż wystarczy silnie zintegrowany zarząd organizacji. Niemniej jednak część stowarzyszeń podejmuje działania w celu większego zbliżenia członków stowarzyszenia. Towarzystwo Słowaków buduje dom kultury w Kacwinie, którego celem jest silniejsze integrowanie społeczności Słowaków, nie tylko członków stowarzyszenia. W Towarzystwie Miłośników Astronomii proces scalania odbywał się samorzutnie na poziomie sekcji zajmujących się obserwacją poszczególnych zjawisk astronomicznych oraz oddziałów. Niemniej jednak na poziomie całego stowarzyszenia integracja jest niewielka. Integrowanie członków i wolontariuszy poprzez wyjazdy deklarują salezjańskie SALOS i SALTROM (wyjazdy wakacyjne i podczas ferii zimowych), „Lekarze Nadziei” (wyjazdy na misje humanitarne), UNICORN. Jest to jednak działanie niejako „przy okazji”. Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat” natomiast deklaruje silne i planowane scalanie zarządu (cotygodniowe spotkania), a jednocześnie przyznaje się do kłopotów z integrowaniem pozostałych członków mieszkających w różnych częściach Polski.

Zestawienie wszystkich technik zarządzania, których stosowanie deklarowały badane stowarzyszenia, znajduje się w tabeli 18.

### 5.2.5. Stosowanie technik zarządzania i aktywność w pozyskiwaniu funduszy organizacji a wiek stowarzyszenia

Badanie wykazało zasadnicze różnice w strategiach pozyskiwania funduszy w badanych organizacjach (tabela 18). Okazało się, że stowarzyszenia powstałe przed 1989 roku mają kłopoty z pozyskiwaniem funduszy publicznych, komercyjnych oraz pochodzących z zagranicy (zarówno od fundacji, jak i publicznych środków UE). Szczególnie charakterystyczne jest to, iż stowarzyszenia powstałe przed 1989 rokiem zupełnie nie pozyskują środków z sektora komercyjnego. Nie przejawiają także aktywności w pozyskiwaniu środków zagranicznych (z wyjątkiem Stowarzyszenia „Lekarze Nadziei” – choć środki uzyskane z zagranicy są niewielkie). Co do publicznych źródeł finansowania część starszych stowarzyszeń przez lata wypracowała schematy ich pozyskiwania (Towarzystwo Miłośników Astronomii – fundusze płynące z KBN, Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa – Urząd Miasta w Krakowie). Można stwierdzić, iż charakteryzuje je pewien rodzaj „uśpienia”, być może w przypadku niektórych stowarzyszeń spowodowany względnie stabilną sytuacją finansową (Towarzystwo Słowaków, Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa). Młodsze stowarzyszenia przejawiają zdecydowanie większą aktywność w poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania. Niektóre skupiają się szczególnie na penetracji funduszy zagranicznych, z pominięciem sektora publicznego w Polsce, inne zaś mają wypracowane dobre stosunki z sektorem komercyjnym. Tylko kilka stowarzyszeń przejawiało zdywersyfikowaną strategię pozyskiwania środków finansowych – co skutkowało stabilnymi, a zarazem największymi budżetami organizacyjnymi.

Stosowanie technik zarządzania także różnicowało organizacje. Zasadniczo należy jednak stwierdzić, iż różnice pomiędzy stowarzyszeniami powstałymi przed 1989 rokiem a tymi, które powstały później, nie były już tak wyraźne jak w przypadku aktywności w pozyskiwaniu funduszy (tabela 18). Jednocześnie najwięcej różnorodnych technik zarządzania stosowały młode stowarzyszenia – choć nie najmłodsze – powstałe w połowie lat dziewięćdziesiątych. Osiągnięcie pewnego poziomu rozwoju organizacyjnego wymagało większego skupienia na zarządzaniu organizacjami i stworzenia takich kombinacji metod i technik zarządzania, które warunkowałyby dalszy rozwój. Z badań wynika również, iż młodsze stowarzyszenia (szczególnie Willa Decjusza, SALOS, SALTROM) bardziej świadomie stosują techniki zarządzania oraz częściej uznają ich skuteczność. W przypadku starszych organizacji wśród opinii na temat stowarzyszenia często pojawiały się zdania mówiące o nieskuteczności działań ze względu na trudności w otoczeniu. Innymi słowy, w starszych stowarzyszeniach dominowało przekonanie, iż sama organizacja nie może się rozwijać bez wsparcia najbliższego środowiska (szczególnie instytucji publicznych). W młodych stowarzyszeniach odwrotnie – na ogół dominował optymizm i przeświadczenie, iż sukces organizacji zależy przede wszystkim od niej samej.

Podsumowując, stowarzyszenia założone po 1989 roku, szczególnie te, które powstały w połowie lat dziewięćdziesiątych, zdecydowanie częściej i bardziej

świadomie stosują techniki zarządzania w kierowaniu stowarzyszeniem. Wierzą także w skuteczność działań wewnętrznych, warunkujących sukces organizacyjny. Starsze stowarzyszenia powstałe przed 1989 rokiem także stosują techniki zarządzania, lecz rzadziej, przywiązują też większą wagę do otoczenia organizacji, które może wpłynąć na jej sukces. Ponadto pokładają mniejszą wiarę w skuteczność wewnętrznych działań organizacyjnych. Młodsze stowarzyszenia przejawiają także zdecydowanie większą aktywność w pozyskiwaniu funduszy z sektora komercyjnego i publicznego oraz z różnych źródeł zagranicznych.

Tabela 18. Stosowane techniki zarządzania przez stowarzyszenie oraz aktywność w poszukiwaniu funduszy publicznych i komercyjnych

Badane stowarzyszenia	Data formalnego powstania	Aktywność w poszukiwaniu funduszy	Stosowane techniki zarządzania
Towarzystwo Miłośników Astronomii	1921	Niewielka aktywność w pozyskiwaniu publicznych środków (utrzymywanie istniejących), prywatne środki – prawie wcale	Budżetowanie, częściowa motywacja, częściowa ewaluacja
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	1999	Publiczne – brak, komercyjne – duża aktywność	Ewaluacja
Towarzystwo Słowaków	1961	Publiczne – nie, komercyjne – niewielka aktywność	Motywowanie, zarządzanie przez zadania
Stowarzyszenie UNICORN	1999	Publiczne – niewielka, komercyjne – bardzo duża aktywność	Integrowanie, częściowe motywowanie, zarządzanie konferencyjne, zarządzanie przez zadania
SALOS	1992	Publiczne – bardzo duża aktywność, prywatne – bardzo duża aktywność	Planowanie wieloletnie integrowanie, częściowe motywowanie, ewaluacja, budżetowanie, techniki pozyskiwania funduszy
SALTROM	1996	Publiczne – bardzo duża aktywność, prywatne – duża aktywność	Planowanie wieloletnie integrowanie, częściowe motywowanie, ewaluacja, budżetowanie, techniki pozyskiwania funduszy
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	1996	Publiczne i prywatne – duża aktywność	Ewaluacja
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	2002	Brak	Brak
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	1999	Zagraniczne NGOs – bardzo duża aktywność, publiczne UE – duża aktywność, polskie publiczne – nie	Zarządzanie przez zobowiązania, ewaluacja, integracja
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	2001	Publiczne – bardzo duża aktywność	Początki planowania, budżetowanie

Badane stowarzyszenia	Data formalnego powstania	Aktywność w poszukiwaniu funduszy	Stosowane techniki zarządzania
Stowarzyszenie Łażnia	1996	Publiczne – bardzo duża aktywność, prywatne – duża aktywność	Długofalowe planowanie, ewaluacja, budżet, motywowanie
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	1896		Zarządzanie przez zadania, zarządzanie przez konferencje
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	1995	Publiczne – bardzo duża aktywność, zagraniczne NGOs – niewielka aktywność	Częściowo planowanie
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	1988	Publiczne – nie, prywatne – niewielka aktywność	Budżetowanie
Polskie Towarzystwo Taneczne	1956	Publiczne – niewielka aktywność, prywatne – nie	Budżetowanie, zarządzanie przez zadania
Stowarzyszenie Willa Decjusza	1995	Zagraniczne publiczne i prywatne – bardzo duża aktywność, publiczne polskie – bardzo duża aktywność, prywatne – bardzo duża aktywność	Plan strategiczny, budżetowanie, techniki pozyskiwania funduszy, ewaluacja, motywowanie
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	1991	Prywatne – niewielka aktywność, publiczne – zgodnie z MENiS i ustawami oświatowymi	Planowanie wieloletnie, ewaluacja, budżetowanie, zarządzanie przez zobowiązanie
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	1993	Publiczne – bardzo duża aktywność, zagraniczne NGOs – bardzo duża aktywność	Zarządzanie przez zadania, budżetowanie, techniki pozyskiwania środków finansowych
Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniamia	1983 (nieformalna)		Ewaluacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

### 5.2.6 Reklama, wizerunek i publicity organizacji

Zdecydowana większość badanych stowarzyszeń nie wykorzystuje żadnych form płatnej reklamy organizacji ani działań stowarzyszenia. Niekiedy reklamują jedynie wydawane czasopismo lub publikacje, prowadzoną działalność gospodarczą lub organizowane imprezy i przedsięwzięcia. Najsilniej rozwiniętą działalność reklamową i marketingową prowadzi Stowarzyszenie Willa Decjusza, o czym świadczy zatrudnianie przez stowarzyszenie osoby odpowiedzialnej za marketing i reklamę. Willa Decjusza reklamuje zarówno realizowane projekty i imprezy kulturalne, jak i własną działalność polegającą na wynajmie pomieszczeń. Większą działalność reklamową prowadzi także Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej, przy czym głównie w okresie rekrutacji

do szkół podstawowych i gimnazjów. Reklama dotyczy głównie tylko usługi, jakiej dostarcza stowarzyszenie, jest okresowa i w ocenie członków zarządu nie ma większego znaczenia.

Dużo większe znaczenie dla badanych organizacji ma budowanie wizerunku organizacji w otoczeniu, wśród firm prywatnych i instytucji. Świadome budowanie swojego wizerunku deklarują takie stowarzyszenia jak: Misie Ratują Dzieci (zwłaszcza wśród firm prywatnych, potencjalnych sponsorów ich akcji; w opinii stowarzyszenia szczególnie pomocne jest zainteresowanie mediów działalnością i kampaniami stowarzyszenia), UNICORN (stopniowe, lecz bardzo skuteczne budowanie wizerunku organizacji, szczególnie wśród firm i środowiska artystycznego Krakowa, dzięki prywatnym kontaktom członków zarządu), Willa Decjusza (w ciągu ostatniego roku stopniowe budowanie wizerunku wśród firm prywatnych; jednocześnie na wizerunek stowarzyszenia wpływają jego członkowie, którzy wywodzą się z elit kulturalno-naukowych Krakowa). Bardzo charakterystyczne jest to, iż te stowarzyszenia, które świadomie kształtują swój wizerunek w mediach, mają bardzo dużą skuteczność w zdobywaniu prywatnych sponsorów. Ta skuteczność szczególnie uwidacznia się w pozyskiwaniu sponsorów organizowanych przez stowarzyszenia imprez. Dobry wizerunek organizacji sprzyja także pozyskiwaniu donatorów wspierających działalność statutową stowarzyszenia. Przykładem jest Stowarzyszenie UNICORN, które przez kilka lat pozyskiwało dosyć wysoką darowiznę od firmy telekomunikacyjnej, przeznaczoną na pokrycie kosztów konserwacji akceleratora w szpitalu dziecięcym w Prokocimiu (działanie to mieści się w celach statutowych UNICORN-u) oraz sponsora dużego wydarzenia charytatywnego, z którego dochód stanowi podstawę budżetu tej organizacji.

Jeśli chodzi o kontakty z mediami, przez niektórych badaczy uważane za bardzo istotny element rozwoju NGOs, sytuacja też wygląda różnie. Niektóre stowarzyszenia, jak PSON czy Polskie Towarzystwo Taneczne, narzekają na kłopoty z nawiązywaniem kontaktów z mediami. PSON twierdzi, że brak zainteresowania organizacją jest spowodowany „niemiedialnością” jej działalności, dowodząc, że media lubią spektakularne imprezy, a nie prezentowanie codziennej mozolnej pracy. Polskie Towarzystwo Taneczne narzeka na brak zainteresowania mediów, szczególnie TV, organizowanymi przez nie imprezami tanecznymi (PTT jest właścicielem m.in. praw do organizacji mistrzostw Polski w tańcach towarzyskich amatorów). Bardzo rozległe kontakty z mediami rozwinęły Willa Decjusza (patronat medialny organizowanych imprez), Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci, a także UNICORN (szczególnie z prasą), „Łaźnia” oraz „Lekarze Nadziei”. Wydaje się więc, iż władze stowarzyszeń rozumieją potrzebę intensywnych kontaktów z mediami i stopniowego ich budowania na różnych poziomach. Brak kontaktów z mediami zadeklarowało tylko Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET. Być może jest to wynik lokalności działania stowarzyszenia (dzielnica Nowy Bieżanów). Co ciekawe, nawet nieformalna Republika Dziecięca Dyliniarnia deklaruje sporadyczne kontakty z mediami (szczególnie prasa). Szczegółowe wyniki badań przedstawia tabela 19.



Tabela 19. Deklarowane przez badane stowarzyszenia formy reklamy, budowania wizerunku oraz *publicity*

Nazwa badanego stowarzyszenia	Reklama płatna	Budowanie wizerunku	Publicity
Towarzystwo Miłośników Astronomii	Tak – reklama czasopisma wydawanego przez towarzystwo	Brak sprecyzowanych działań	Tak – w przypadku wyjaśniania spektakularnych zjawisk astronomicznych, stałe kontakty z dziennikarzami
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	Nie	Bardzo ważne, specjalnie budowany	Patronat medialny TVP, Radio RMF FM oraz „Gazeta Wyborcza”
Towarzystwo Słowaków	Tak – reklama wydawnictwa i drukarni, czyli działalności gospodarczej	Nie prowadzi świadomej polityki budowania wizerunku	Comiesięczny program telewizyjny, prasa ogólnopolska, prasa lokalna na Spiszu i Orawie
Stowarzyszenie UNICORN	Nie	Bardzo poważne i świadome budowanie wizerunku i zawieranie kontaktów (szczególnie w biznesie oraz wśród artystów i inteligencji krakowskiej), nagroda dla lidera organizacji	Tak – bardzo często, kilkadziesiąt artykułów prasowych
SALOS	Tak – ulotki, reklamówki	Wizerunek budowany na salezjańskich podstawach	Tak – artykuły prasowe na temat imprez sportowych
SALTROM	Tak – ulotki, reklamówki	Wizerunek budowany na salezjańskich podstawach	Tak
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	Nie	Tak – przedsięwzięcia służą budowaniu wizerunku, dobre kontakty z władzami niektórych podkrakowskich gmin	Dosyć często relacje z działań w prasie
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	Nie	Kontakty z radą dzielnic	Nie
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	Nie	Tak – na poziomie lokalnym, w trakcie realizacji projektów	Przy okazji realizacji projektów, w mediach lokalnych

Nazwa badanego stowarzyszenia	Reklama płatna	Budowanie wizerunku	Publicity
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	Nie	Stopniowo budują swój wizerunek poprzez organizowanie seminariów, imprez	Radio, sporadycznie prasa – stopniowe, świadome nawiązywanie kontaktów
Stowarzyszenie Łaźnia	Nie	Nieformalne kontakty, brak świadomego budowania wizerunku, brak czasu i personelu, jednak wizerunek bardzo dobry, wynikający z działalności	Do tej pory 100 artykułów prasowych, 4 reportaże filmowe, bardzo poważne <i>publicity!</i>
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	Nie	Podtrzymywanie wizerunku i prestiżu ponad 100-letniego opiniotwórczego stowarzyszenia	Czasami, konferencje prasowe, „Dziennik Polski”
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	Nie	Ogólnopolskie nagrody, wizerunek nie budowany, ale mimo to bardzo korzystny	Tak – 2 filmy TV Kraków, prasa często
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym PSON	Nie	Tak – na przykład AGH – studia dla niepełnosprawnych	Rzadko
Polskie Towarzystwo Taneczne	Tak, lecz na poziomie członków wspierających (firm tanecznych)	Hermetyczność, kłopoty z wizerunkiem, związane z subiektywną oceną par i zawodów tanecznych	Kłopoty, brak zainteresowania mediów działalnością towarzystwa i organizowanymi imprezami
Stowarzyszenie Willa Decjusza	Tak – biuletyny, plakaty, reklama prasowa, umowy barterowe	Świadome budowanie wizerunku, obecnie szczególnie w stosunku do firm prywatnych	Tak – bardzo często, TV, „Dziennik Polski”, patronat medialny: „Wprost”, „Rzeczpospolita”
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	Tak – reklama prasowa, internetowa	Wizerunek tworzony przy pomocy rodziców dzieci uczęszczających do szkoły – dobra opinia	Czasami, prasa – „GW”, „Dziennik Polski”

Nazwa badanego stowarzyszenia	Reklama płatna	Budowanie wizerunku	Publicity
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	Nie	Tak – kontakty z niektórymi firmami, wizerunek twardej, nieprzekupnej organizacji	Tak – bardzo często, artykuły w „Rzeczpospolitej”, „Polityce”, „Niewseku”
Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniamia	Nie	Bardzo znane, szerokie kontakty zwłaszcza z instytucjami kościelnymi, szkołami, bardzo dobra opinia	Tak – choć rzadko

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

### 5.2.7. Profesjonalizm i zasoby organizacji

Analizując poziom profesjonalizmu badanych stowarzyszeń, należy stwierdzić, iż stopniowa profesjonalizacja następuje według dwóch, dających się wyróżnić kierunków. Pierwszy kierunek polega na skupieniu się zarówno na rozwoju organizacji dzięki stosowaniu technik zarządzania, jak i na zatrudnianiu pracowników etatowych. Typowymi przykładami takiego sposobu profesjonalizacji są salezjańskie SALOS i SALTROM oraz Willa Decjusza. Druga linia profesjonalizacji polega na zatrudnianiu pracowników etatowych, bez przywiązywania nadmiernej wagi do metod i technik zarządzania. Ten sposób cechuje szczególnie Towarzystwo Słowaków, Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”, Polskie Towarzystwo Taneczne oraz w mniejszej skali Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci. Ten drugi sposób wydaje się jednak trochę niebezpieczny, gdyż w konsekwencji może spowodować stopniowe odsuwanie się członków stowarzyszenia od działań organizacji. Niemniej jednak, profesjonalizacja krakowskich stowarzyszeń przejawia się głównie w zatrudnianiu pracowników etatowych, stosowaniu technik zarządzania oraz angażowaniu zewnętrznych ekspertów do realizacji pewnych działań. Rzadziej organizacje korzystają z oferty różnego rodzaju szkoleń w zakresie zarządzania organizacją i pozyskiwania funduszy (tabela 20).

Najbardziej profesjonalne – w aspekcie stosowania technik zarządzania, zatrudniania pracowników etatowych, doskonalenia organizacji – okazały się stowarzyszenia młode, lecz nie najmłodsze, powstałe w połowie lat dziewięćdziesiątych. Można u nich dostrzec prawie każdy z wymienionych parametrów profesjonalizacji. Do najbardziej profesjonalnych spośród badanych stowarzyszeń należy zaliczyć Stowarzyszenie Willa Decjusza oraz bliźniacze SALOS i SALTROM.

Bardzo niebezpieczna wydaje się skrajna profesjonalizacja polegająca na zatrudnianiu dużej liczby pracowników etatowych, jak to robi Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej. Znaczna liczba pracowników etatowych, przewyż-

szająca liczbę członków stowarzyszenia, oraz duże zasoby organizacyjne spowodowały wyraźny upadek idei i osłabienie zaangażowania członków. Działanie tego stowarzyszenia może być źródłem charakterystycznych obaw, jakie żywią badacze i praktycy sektora pozarządowego. Z drugiej jednak strony, w jaki sposób stowarzyszenie ma prowadzić szkołę, jeśli nie zaangażuje nauczycieli? Wydaje się raczej, iż w pewnym momencie życia organizacji, zapomniano o konieczności integrowania i motywowania członków, a także nie zainteresowano się pozyskiwaniem nowych.

Najbardziej profesjonalne stowarzyszenia (SALOS, SALTROM i Willa Decjusza) posiadają również największe zasoby organizacyjne, szczególnie w postaci zasobów majątkowych, finansowych oraz legitymizacji społecznej (tabela 20). Są to także organizacje o najbardziej stabilnej działalności, ciągle i nieprzerwanie realizujące swe misje, dysponujące zdywersyfikowanymi źródłami dochodów, innymi słowy, to organizacje, które odniosły sukces. Miarą sukcesu i warunkiem przetrwania stowarzyszenia są bowiem ciągle prowadzenie działalności, stopniowa i skuteczna realizacja celów dzięki stabilności finansowej, a jednocześnie zachowanie ideałów i wartości oraz stałe zaangażowanie członków. Utrzymanie silnego zaangażowania i motywacji członków wydaje się szczególnie ważne, gdyż skupienie się wyłącznie na pozyskiwaniu środków i na profesjonalizacji może grozić „technicznym profesjonalizmem”.

Profesjonalizacja bez zasobów także może sprzyjać osiągnięciu sukcesu przez organizacje. Proces ten jednak wydłuża się w czasie, szczególnie w przypadku braku zasobów majątkowych, warunkujących stabilne finansowanie działań organizacji. Przykładem może być tutaj stowarzyszenie UNICORN oraz Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”.

Tabela 20. Ocena poziomu profesjonalizacji oraz zasobów będących w posiadaniu badanych stowarzyszeń

Nazwa stowarzyszenia	PROFESJONALIZM ORGANIZACJI							ZASOBY			
	Ocena stosowania technik zarządzania	Angażowanie zewnętrznych ekspertów	Korzystanie z różnej oferty szkoleń	Pracownicy etatowi	Etyka, Karta Zasad Działania Organizacji Poza-rządowych	Legitymizacja	Zasoby finansowe	Zasoby rzeczowe	Zasoby majątkowe (budynki, ziemia)		
Stowarzyszenie Łąźnia	Zaawansowane	Nie	Nie	Nie ma	Nie	Duża w pewnych kręgach		Bardzo duże	Brak		
SALOS	Bardzo zaawansowane	Tak	Tak	7 etatów	Tak	Bardzo duża	Bardzo duże	Bardzo duże	Duże		
SALTROM	Bardzo zaawansowane	Tak	Tak	8 etatów	Tak	Bardzo duża	Duże	Bardzo duże	Duże		
Stowarzyszenie Willa Degusza	Bardzo zaawansowane	Tak	Tak	15 etatów	Nie	Bardzo duża	Bardzo duże	Bardzo duże	Bardzo duże		
PSON	Niewielkie	Nie	Nie	1,5 etatu	Nie	Duża w pewnych kręgach	Niewielkie	Wystarczające	Brak		
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	Zaawansowane	Tak / rzadko	Nie	4 etaty	Nie	-	Duże	Wystarczające	Brak		
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	Niewielkie	Tak	Nie	Nie ma	Tak	-	Niewielkie	Wystarczające	Brak		
Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci	Niewielkie	Tak	Tak	3 etaty	Nie	Duża w pewnych kręgach	Srednie	Wystarczające	Potencjalne		
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	Niewielkie	Nie	Nie	Nie ma	Nie	-	Niewielkie	Wystarczające	Brak		

Nazwa stowarzyszenia	PROFESJONALIZM ORGANIZACJI						ZASOBY			
	Ocena sposobania technik zarządzania	Angażowanie zewnętrznych ekspertów	Korzystanie z różnej oferty szkoleń	Pracownicy etatowi	Etyka, Karta Zasad Działania Organizacji Poza-rządowych	Legitymizacja	Zasoby finansowe	Zasoby rzeczowe	Zasoby majątkowe (budynki, ziemia)	
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	Bardzo zaawansowane	Tak	Tak	51 etatów	Nie	-	Bardzo duże	Bardzo duże	Bardzo duże	
Korczakowska Republika Dziecięca Dylinia	Niewielkie	Nie	Nie	Nie ma	Tak	Duża	Żadne	Niewielkie	Brak	
Stowarzyszenie UNICORN	Zaawansowane	Tak	Tak	1 etat	Nie	Bardzo duża	Średnie	Duże	Brak	
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	Średnie	Tak	Nie	4 etaty	Nie	Duża	Duże	Bardzo duże	Bardzo duże	
Towarzystwo Miłośników Astronomii	Średnie	Tak	Tak	Nie ma	Tak	Duża w pewnych kręgach	Niewielkie	Duże	Duże, niewykorzystywane	
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	Średnie	Tak	Tak	Nie ma	Nie	-	Średnie	Wystarczające		
Towarzystwo Słowaków	Średnie	Nie	Nie	20 etatów	Nie	Duża w pewnych kręgach	Brak danych	Bardzo duże	Bardzo duże	
Polskie Towarzystwo Taneczne	Średnie	Nie	Nie	17 etatów	Nie	-	Brak danych	Duże	Brak	
Stowarzyszenie „Dzielectwo Karpat”	Niewielkie	Nie	Nie	Nie ma	Nie	-	Niewielkie	Wystarczające	Brak	
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	Niewielkie	Tak	Tak	15 etatów	Tak	Bardzo duża	Duże	Duże	Brak	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

### 5.2.8. Cykl życia organizacji

Na podstawie przyjętych kategorii i wskaźników opisujących stowarzyszenie dokonałam identyfikacji fazy cyklu życia badanych stowarzyszeń krakowskich<sup>12</sup>. Niejako przy okazji dostrzegłam symptomy występującego lub zbliżającego się kryzysu organizacji. Większość badanych stowarzyszeń krakowskich znajduje się w II lub III fazie cyklu życia – fazie młodości lub formalizacji (tabela 21). Badane organizacje często nosiły cechy zarówno fazy II lub III, jak i fazy I lub II. Przejście z fazy młodości do fazy formalizacji wiąże się bowiem głównie z osiągnięciem względnej stabilizacji finansowej, wynikającej z dywersyfikacji źródeł finansowania oraz ze skutecznym sposobem wypracowywania środków własnych. Stowarzyszenia, które znajdują się w fazie III cyklu życia (formalizacji), często także nie mają cech biurokratycznych, wykazują natomiast pewien poziom formalizacji i duży stopień specjalizacji. Nabywanie cech biurokracji wydaje się zdecydowanie wolniejsze, niż by to sugerował zaproponowany przeze mnie model faz cyklu życia stowarzyszeń.

Wśród kategorii opisujących stowarzyszenia znajdujące się II fazie rozwoju najsilniej akcentowane są aktywa społeczne (poczucie współpracy, motywacji, silna integracja), najsłabiej natomiast cele i strategie oraz kapitał i aktywa materialne. Wydaje się więc, iż przejście z fazy przedsiębiorczości do fazy młodości najszybciej zachodzi w obszarze aktywów i struktur społecznych (czyli związanych z czynnikiem ludzkim w organizacji), dużo wolniej zaś organizacje przechodzą w fazę młodości w aspekcie zasobów materialnych, stabilizacji celów i strategii działania. Być może jest to spowodowane tym, iż pozyskiwanie zasobów i budowanie kapitału jest niezmiernie trudne w warunkach otoczenia polskiego trzeciego sektora. Wolniejsza stabilizacja celów wiąże się również z tym, iż organizacje w pewnym stopniu mogą rozszerzać bądź modyfikować swe cele i strategie działania w celu łatwiejszego pozyskiwania funduszy.

Przejście z fazy I (przedsiębiorczości) do fazy II (młodości) wiąże się nie tylko z uzyskaniem formalnej rejestracji, lecz przede wszystkim z pozyskaniem kapitału i zasobów niezbędnych do prowadzenia ciągłej działalności. Stąd niektóre stowarzyszenia, zdaniem autorki, pomimo formalnej rejestracji wciąż częściowo znajdują się w I fazie cyklu życia.

---

<sup>12</sup> Tabele przedstawiające opis poszczególnych badanych stowarzyszeń w aspekcie cyklu życia są zawarte w załącznikach niniejszej pracy.

Tabela 21. Wyróżnione fazy cyklu życia badanych krakowskich stowarzyszeń

Badane stowarzyszenia	Data formalnego powstania	Wyróżniona faza cyklu życia
Towarzystwo Miłośników Astronomii	1921	IV – kryzys organizacji
Stowarzyszenie Misie Ratuja Dzieci	1999	II
Towarzystwo Słowaków	1961	III – kryzys organizacji
Stowarzyszenie UNICORN	1999	II
SALOS	1992	III
SALTROM	1996	III
Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody	1996	II
Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET	2002	I/II
Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”	1999	II/I
Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM	2001	II
Stowarzyszenie Łaznia	1996	II/III
Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa	1896	III
Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”	1995	II/III
Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym	1988	II
Polskie Towarzystwo Taneczne	1956	IV – kryzys organizacji
Stowarzyszenie Willa Decjusza	1995	III
Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej	1991	III – kryzys organizacji
Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”	1993	II
Korczaowska Republika Dziecięca Dyliniamia	1983 (nieformalna)	I

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań

Niewątpliwie wejście w poszczególne fazy cyklu życia nie jest związane z upływem czasu. Niektóre stowarzyszenia szybciej osiągają III fazę – formalizacji – będącą przejawem największej stabilności organizacyjnej i miarą sukcesu organizacji. Inne stowarzyszenia pomimo upływu lat nie są w stanie przejść do fazy III; również osiągnięcie fazy II może trwać wiele lat. Przejście z jednej fazy do drugiej następuje stopniowo – część cech organizacji zmienia się szybciej, pozostałe zdecydowanie wolniej. Wnioski te potwierdzają hipotezę trzecią niniejszej pracy.

Niektóre z badanych stowarzyszeń przejawiają symptomy trwającego kryzysu w organizacji. Przejawia się on w szczególności odpływem członków ze stowarzyszenia i brakiem napływu nowych, silnie zmotywowanych do pracy (Towarzystwo Słowaków, Towarzystwo Miłośników Astronomii oraz szczególnie Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej). Innym przejawem kryzysu jest problem z przeformulowaniem i określeniem nowych celów organizacji, co



jest widoczne w Polskim Towarzystwie Tanecznym. Stowarzyszenie to może mieć charakter sportowy lub hobbystyczny, jednak od kilku lat nie podjęło ono wiążących decyzji odnośnie do wyboru drogi i celów, co powoduje poważne kłopoty finansowe i problemy z kształtowaniem wizerunku organizacji.

### 5.2.9. Wyzwania stojące przed stowarzyszeniami

Badane stowarzyszenia krakowskie, pomimo burzliwego otoczenia i – jak deklarują niektórzy prezesi – „trudnych czasów”, dość dobrze radzą sobie na „rynku” organizacji pozarządowych. Jednocześnie wskazują na wiele problemów i wyzwań organizacyjnych, przed którymi stają. Jednym z najczęściej przywoływanych problemów jest brak wystarczających środków finansowych, które zawsze są ograniczone. Organizacje korzystające z funduszy samorządowych i rządowych często deklarują, że są przygotowane na rozszerzanie zakresu działań i usług, jeśli tylko uzyskają większy dostęp do pieniędzy płynących z instytucji publicznych. Większość stowarzyszeń boryka się z problemem spadku liczby sponsorów w ciągu ostatnich kilku lat. Można to tłumaczyć osłabieniem wzrostu gospodarczego w Polsce – firmy, ograniczając koszty, rezygnowały ze wspierania organizacji pozarządowych. Z drugiej strony, trzeba powiedzieć wyraźnie – organizacje w większości przypadków nie potrafią skutecznie pozyskiwać sponsorów i nawiązywać stałej współpracy z firmami prywatnymi. Relacje te są nietrwałe, skomplikowane; organizacje często zajmują pozycję proszącego o wsparcie, a przecież nawet w tej dziedzinie, podobnie jak w przypadku relacji z instytucjami publicznymi, kontakty te mogą mieć zdecydowanie formę pożądaną przez obie strony współpracy.

Dla najmłodszych organizacji charakterystyczne jest silne zaangażowanie w poszukiwanie środków finansowych w postaci realizowanych grantów i projektów. Ta aktywność nie jest widoczna w przypadku starszych organizacji, powstałych przed 1989 rokiem, i nie można tłumaczyć tego zjawiska stabilizacją finansową. Z brakiem środków finansowych wiąże się też następny problem organizacyjny – potrzeba zatrudniania profesjonalistów. Niektóre stowarzyszenia (dobitnie deklarowała to m.in. „Łaźnia”) bardzo mocno artykułują potrzebę zatrudnienia ludzi do codziennej pracy, której, niestety, aktywnością członków nie da się wykonać.

Bardzo interesujący wydaje się stosunek badanych stowarzyszeń do urzędników krakowskich instytucji publicznych oraz władz samorządowych i rządowych. Tylko trzy organizacje nie zgłosiły żadnych zastrzeżeń do pracy urzędników i trybu rozdzielania dotacji. Zdecydowana większość widzi wiele błędów utrudniających współpracę międzysektorową. Wśród najczęściej wymienianych znalazły się:

- olbrzymia biurokracja i niechęć urzędników do pomocy organizacjom, powodująca zwielokrotnianie czasu potrzebnego do załatwiania spraw w urzędach,
- uznaniowość w przyznawaniu środków finansowych, nieodpowiedzialność, wycofywanie się z umów i ustaleń (organizacje twierdzą, że jest charaktery-

styczne dla przedstawicieli wszystkich poziomów władzy, począwszy od urzędów centralnych, a skończywszy na poziomie lokalnym),

- bezsensowny przepływ środków finansowych, który następuje w przypadku wynajmu lokali organizacjom przez miasto, a jednocześnie udzielaniem dotacji i zlecania zadań. Organizacje otrzymują środki finansowe na realizację zadań lub dotacje, równocześnie płacąc corocznie niemałe czynsze za wynajem lokali czy podatki od nieruchomości.

Powyższe problemy sprawiają, że najmłodsze stowarzyszenia deklarują zupełny brak zainteresowania pozyskiwaniem środków publicznych.

Kolejną kwestią, o której mówią organizacje, jest nabywanie umiejętności pozyskiwania środków publicznych z Unii Europejskiej (SALOS i SALTROM). Problemem bywa także siedziba, która na początku istnienia stowarzyszenia często jest głównym problemem dla organizacji, decyduje o możliwości przetrwania, jak również prowadzenia ciągłej działalności. O jakościowym „przejściu”, które nastąpiło po uzyskaniu siedziby, i możliwości, które otwierają się przed takimi organizacjami, przekonały się stowarzyszenia UNICORN i STRIM.

## ZAKOŃCZENIE

Fenomen istnienia i funkcjonowania organizacji pozarządowych niewątpliwie jest ciągle wyzwaniem dla naukowców i praktyków. Wciąż niewiele wiemy na temat mechanizmów, jakie decydują o powstaniu organizacji pozarządowych, trudno także określić, czym *de facto* te organizacje są. Na pewno należy je opisywać z kilku płaszczyzn poznawczych. Ze społecznego punktu widzenia są organizacjami tworzącymi „wspólne dobro”, realizującymi cele pewnych grup społecznych oraz są wyrazem chęci udziału w społecznym działaniu. W sensie organizacyjnym mają formalny byt prawny, ciało zarządzające oraz pewną wyróżniającą dwoistość działania. Ta dwoistość wyraża się w utrzymywaniu równowagi pomiędzy skupieniem na realizacji misji oraz zdobywaniu funduszy na jej realizację. W aspekcie politycznym organizacje pozarządowe to „nośniki demokracji”, wykonujące zadania, których państwo nie jest w stanie zrealizować, wpływające na kierunki polityki publicznej i działania organizacji komercyjnych niezależne zarówno od sektora komercyjnego, jak i publicznego. Z niezależnością trzeciego sektora wiąże się jednak pewien paradoks. Procesy zachodzące we współczesnym świecie, związane ze „społeczną ekonomią mieszaną”, polegające na ząbieniu się funkcji między sektorami społeczno-gospodarczymi, powodują, że następuje wymieszanie funkcji poszczególnych organizacji i silne współzależności pomiędzy organizacjami wszystkich trzech sektorów. W związku z tym pojawiają się opinie o konieczności i zasadności utrzymania na rynku organizacji trzeciego sektora. Dzieje się tak w sytuacji, gdy notuje się wyraźny wzrost naukowego zainteresowania tymi organizacjami, stopniowo kształtuje się terminologia z nimi związana, tworzą się teorie wyjaśniające ich rolę we współczesnej gospodarce i specyfikę ich relacji z sektorem publicznym, jak również funkcje, jakie spełniają lub potencjalnie mogą spełnić. Oczywiście trudno się zgodzić ze stwierdzeniami negującymi zasadność istnienia organizacji trzeciego sektora, niemniej zacieranie się granic międzysektorowych przyczynia się także do pogłębienia kłopotów terminologicznych organizacji pozarządowych. Istnieje wiele pojęć określających te organizacje, począwszy od tych, które definiują je w opozycji do państwa (*nongovernmental organizations*, *NGOs*, organizacje pozarządowe), w opozycji do sektora komercyjnego

(*non profit organizations*, *NPO*, organizacje *non profit*) i obu sektorów (*third sector*, trzeci sektor) bądź podkreślają ich ochotniczy charakter (*voluntary organizations*, organizacje dobrowolne). Z określeniem „ochotniczy” w przypadku organizacji pozarządowych wiąże się jednak pewien problem. Postępująca profesjonalizacja sektora, przejawiająca się głównie w zatrudnianiu pracowników etatowych oraz podejmowaniu się zadań zleczanych przez instytucje publiczne, powoduje, iż nie wszystkie organizacje trzeciego sektora opierają się na działalności jedynie ochotniczej. W Polsce także zachodzą te procesy, stąd zasadne jest chyba wyróżnienie organizacji ochotniczych jako takich, które działają głównie w pracy swych członków i wolontariuszy oraz agencji pozarządowych, które są duże, częściowo biurokratyczne i zatrudniają sztaby pracowników.

Mnogość form organizacyjnych wśród trzeciego sektora, zróżnicowanie pól działalności oraz celów działania powoduje kłopoty z klasyfikacją. Najistotniejsze są te typologie organizacji pozarządowych, które porządkują cele i kierunki działania NGOs, gdyż mogą dostarczać informacji pomocnych do skutecznego kierowania nimi. Najczęściej, ze względu na cele organizacji, dzieli się je na samopomocowe, dostarczające usług oraz lobbingowe, przy czym organizacje samopomocowe charakteryzują się skupieniem na samej organizacji – „do wewnątrz”, natomiast organizacje realizujące usługi i lobbingowe koncentrują się na działaniach „na zewnątrz” organizacji, są więc bardziej zinstytucjonalizowane.

Organizacje pozarządowe stanowią także istotny element społeczeństwa obywatelskiego. Pomimo niejasności, jakie wywołuje samo pojęcie „społeczeństwo obywatelskie”, oraz szerokiej lub wąskiej perspektywy rozumienia tego zjawiska istnieje wśród badaczy zgodność co do tego, że NGOs stanowią istotę społeczeństwa obywatelskiego. Niektórzy utożsamiają ten termin z istnieniem organizacji pozarządowych, inni zaś – chyba słusznie – widzą organizacje pozarządowe jako ściśle powiązaną z innymi częściami społeczeństwa obywatelskiego.

Stosunki pomiędzy demokracją a organizacjami pozarządowymi są także przedmiotem naukowych dyskusji i badań empirycznych. Najczęściej uznaje się, że istnienie organizacji pozarządowych stanowi warunek wstępny demokracji. Potwierdzają to badania empiryczne, które znajdują związek pomiędzy aktywnością społeczną obywateli a długością trwania demokracji. Istnieją również empirycznie dowiedzione związki między wysokością PKB a liczebnością organizacji pozarządowych. Szczególnie podkreśla się rolę stowarzyszeń jako pierwszej szkoły demokracji. Z drugiej strony pojawiają się też opinie kwestionujące pozytywny wpływ organizacji pozarządowych na demokrację. W tym kontekście mówi się, że stanowią one przeszkodę w formowaniu się demokracji z racji organizowania grup nacisku, ograniczania możliwości działania państwa oraz zmniejszania skuteczności instytucji rządowych. Trudno się jednak zgodzić z tymi stwierdzeniami, choć świadczą one o braku dostatecznych i niekwestionowanych badań empirycznych.

Polski trzeci sektor nie odgrywa tak ważnej roli, jak jego odpowiedniki w krajach Europy Zachodniej i Ameryki, jednak w porównaniu do krajów Europy Środkowo-Wschodniej ma mocną i dosyć stabilną pozycję. Polskie organiza-

cje pozarządowe lokują się szczególnie w dużych miastach. Istnieją też województwa charakteryzujące się zdecydowanie większą niż przeciętna liczbą organizacji pozarządowych. Co ciekawe, aktywność w organizacjach pozarządowych pozytywnie koreluje się z aktywnością polityczną, czego dowodem jest frekwencja wyborcza podczas ostatniego referendum (zdecydowanie wyższa w miastach). Zasadniczo jednak tylko 21% Polaków deklaruje działalność w jakiejś organizacji pozarządowej. Świadczy to o istnieniu poważnych barier mentalnościowych w społeczeństwie polskim, przejawiających się pasywną i bezradną postawą wobec rzeczywistości oraz roszczeniowością w stosunku do państwa. Aktywne są tylko pewne grupy społeczne. Te bariery stanowią jedną z przyczyn słabości i ograniczania możliwości rozwoju trzeciego sektora w Polsce. Do innych grup barier hamujących rozwój sektora pozarządowego można zaliczyć także bariery prawno-polityczne, wywołane dużą niejasnością i zmiennością prawa dotyczącego organizacji pozarządowych oraz obojętnością, a często nawet wrogością elit politycznych w stosunku do tego sektora. Ta obojętność spowodowała brak jasności i uporządkowania we wzajemnych stosunkach sektora publicznego i pozarządowego, choć pewne nadzieje na przyszłość daje niedawno uchwalona ustawa o organizacjach publicznych i wolontariacie. Kolejną grupą barier blokujących rozwój polskich organizacji pozarządowych są immanentne cechy sektora, takie jak kontrowersyjny, lecz podnoszony w świetle dyskusji na temat współpracy z sektorem publicznym niski poziom profesjonalizmu. Poważną barierą jest także nierównomierność zasobów organizacji, prowadząca w konsekwencji do pewnej „oligarchizacji” sektora. Szczególnie istotne są zasoby finansowe NGOs, które stanowią zdecydowanie najpoważniejszy problem polskiego trzeciego sektora. Wiąże się to również z nieuporządkowaniem relacji publiczno-pozarządowych, o czym świadczy chociażby zdecydowanie niższy odsetek dochodów płynących z sektora publicznego do polskich NGOs w stosunku do ich zachodnich i amerykańskich odpowiedników.

Koncepcje związane z zarządzaniem organizacjami trzeciego sektora są jeszcze bardzo niejasne i znajdują się na etapie krystalizacji. Do dziś można się spotkać z poglądami negującymi konieczność potrzeby badań nad zarządzaniem tymi organizacjami. Dzieje się tak głównie z dwóch powodów. Po pierwsze, często słyszy się, że samo słowo „zarządzanie” oznacza biznes – a z tym organizacje nie mają nic wspólnego. Po drugie, wyraża się poglądy kwestionujące potrzebę konceptualizacji teorii zarządzania NGOs w związku z nieznacznymi różnicami pomiędzy organizacjami. Większość badaczy dostrzega jednak zasadnicze różnice pomiędzy organizacjami trzeciego sektora a organizacjami komercyjnymi i publicznymi. Różnice te koncentrują się wokół celów organizacyjnych, strategii finansowych, struktur organizacyjnych, interesariuszy organizacji oraz nastawienia na wartości.

Istota zarządzania organizacjami pozarządowymi polega na jego dwoistości. Organizacje muszą się skupiać zarówno na zewnętrznych aspektach zarządzania, związanych z analizą otoczenia organizacji, relacjami z organizacjami innych sektorów, jak i na wewnętrznych procesach zachodzących w organizacji.

Dychotomia w zarządzaniu NGOs przejawia się także w balansowaniu pomiędzy skupieniem się na misji i osiągnięciu celów a koncentracją na pozyskiwaniu funduszy. Wydaje się, iż koncentracja jedynie na relacjach z otoczeniem lub na tym, co dzieje się wewnątrz organizacji może spowodować poważne problemy organizacyjne, podobnie jak skupienie na realizacji celów i zaniedbywanie pozyskiwania funduszy. Stabilność i trwałość organizacyjną zapewnia zachowanie równowagi pomiędzy realizacją misji a pozyskiwaniem funduszy.

Z problemem otoczenia organizacji pozarządowych wiążą się także zasoby organizacji, a szczególnie legitymizacja społeczna. Zwolennicy teorii zależności od zasobów twierdzą, iż legitymizacja jest głównym problemem uzależnienia NGOs. Posiadanie legitymizacji społecznej powoduje wzrost posiadania innych zasobów czerpanych z otoczenia i odwrotnie, cofnięcie legitymizacji może spowodować ich spadek, szczególnie funduszy i zasobów ludzkich.

Przedmiotem badań empirycznych niniejszej pracy są stowarzyszenia. Jako organizacja pozarządowa stowarzyszenie jest formalnie wyodrębnioną, zorganizowaną dla jakiegoś celu grupą ludzi. Cel ten ma charakter wspólnego dobra określonej grupy bądź też szeroko rozumianego dobra wspólnego. Tworzenie stowarzyszenia wymaga ludzi o określonych motywacjach, które wykraczają daleko poza dobro osobiste.

Przeanalizowałam otoczenie krakowskich stowarzyszeń pod kątem możliwości pozyskiwania zasobów. Okazało się, że stowarzyszenia mają utrudnione możliwości pozyskiwania środków na swą działalność z kilku powodów. Po pierwsze, zdobywanie środków finansowych od instytucji publicznych ma przede wszystkim charakter przedmiotowy – wspiera się zadania, a nie organizacje. Powoduje to trudności z utrzymaniem ciągłości pracy organizacji, działanie „od projektu do projektu” oraz wspomaga silne, bogate, samofinansujące się stowarzyszenia, które posiadają zasoby finansowe pozwalające podjąć tę współpracę. Niejasne są często kryteria przyznawania funduszy, co powoduje powszechne wśród organizacji opinie o upolitycznieniu przydziału środków finansowych na realizowane projekty.

Trudną do przejścia barierą dla stowarzyszeń i organizacji pozarządowych w ogóle są częściowo także urzędnicy, którzy często mają niewielką wiedzę na temat funkcjonowania trzeciego sektora, a równocześnie traktują NGOs jako potencjalne źródło dochodów dla sektora publicznego. Potwierdza to wcześniejsze wnioski polskich badaczy<sup>1</sup>.

Badane stowarzyszenia wskazywały również wiele problemów, które, ich zdaniem, komplikowały współpracę pomiędzy NGOs a instytucjami publicznymi. Najczęściej mówiono o biurokracji i niechęci urzędników, by pomagać organizacjom, co zwielokrotniało czas potrzebny do załatwiania koniecznych spraw i zniechęcało do dalszej współpracy. Podkreślano także uznaniowość w dysponowaniu

---

<sup>1</sup> G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2003 oraz Z. Woźniak, *Organizacje pozarządowe w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, (red.) M. Warowicki, Z. Woźniak, Municipium, Warszawa 2001, ss. 8–21.

środkami przeznaczonym na współpracę międzysektorową, jak również nieodpowiedzialność, wycofywanie się z umów i ustaleń. Wśród badanych pojawiały się opinie, że jest to charakterystyczne dla wszystkich poziomów władzy, począwszy od urzędów centralnych, skończywszy na poziomie lokalnym.

Jeśli chodzi o pozyskiwanie zasobów finansowych z sektora komercyjnego, sytuacja też nie jest najlepsza. Ostatnie kilka lat spowolnienia gospodarczego w Polsce spowodowało ograniczenie środków finansowych płynących z biznesu do NGOs. Wśród krakowskich stowarzyszeń dosyć powszechna jest opinia, że kiedyś firmy prywatne dużo chętniej wspierały ich działania, obecnie zaś dosyć trudno znaleźć sponsora projektów. Część badanych stowarzyszeń ma jednak wypracowane sposoby pozyskiwania sponsorów; istnieją organizacje opierające swój budżet na środkach w całości pochodzących z sektora komercyjnego. Wiąże się to także ze strategiami budowania swego wizerunku w mediach. Stowarzyszenia, które stworzyły wyróżniający się wizerunek w mediach i realizowały projekty przy jego wykorzystaniu, miały zdecydowanie większe wpływy do budżetów pochodzące od sektora komercyjnego.

Stowarzyszenia różnią się znacznie pomiędzy sobą. Szczególnie widoczne są różnice pomiędzy stowarzyszeniami powstałymi przed 1989 rokiem a tymi, które zostały utworzone po uchwaleniu ustawy o stowarzyszeniach. Młodsze stowarzyszenia przejawiały zdecydowanie większą aktywność w pozyskiwaniu funduszy zarówno z sektora komercyjnego, jak i publicznego. Starsze stowarzyszenia deklarowały kłopoty z pozyskiwaniem funduszy pochodzących z biznesu, jak również właściwie nie pozyskiwały środków z zagranicznych źródeł finansowania (publicznych środków UE, zagranicznych fundacji). Można to częściowo tłumaczyć pewną stabilnością finansową, wynikającą z posiadanych zasobów materialnych (szczególnie budynków). Trudno jednak nie dostrzec pewnego „uśpienia” tych organizacji, zwłaszcza w porównaniu ze stowarzyszeniami, które powstały w połowie lat dziewięćdziesiątych i wypracowały stabilność dzięki dużej i zaplanowanej aktywności w pozyskiwaniu funduszy. Różnice pomiędzy stowarzyszeniami ujawniły się także w kwestii stosowania technik zarządzania. Młodsze organizacje częściej deklarowały stosowanie technik zarządzania i uznawały ich skuteczność. Szczególnie wyróżniały się takie stowarzyszenia, jak Willa Decjusza i bliźniacze salezjańskie SALOS i SALTROM. W przypadku starszych organizacji często pojawiały się opinie na temat nieskuteczności działań i stosowania technik zarządzania ze względu na trudności w otoczeniu. Innymi słowy, w starszych stowarzyszeniach dominowało przekonanie, że sama organizacja nie może się rozwijać bez wsparcia środowiska (szczególnie instytucji publicznych). Jest to o tyle interesujące, że starsze stowarzyszenia nie przejawiały dużej aktywności w pozyskiwaniu publicznych pieniędzy, lecz raczej opierały się na wypracowanych od lat modelach i schematach. W młodszych stowarzyszeniach sytuacja była odwrotna – dominował na ogół optymizm oraz przeświadczenie, iż sukces organizacji zależy przede wszystkim od niej samej. Powszechne było także przekonanie, że należy wykorzystywać wszystkie możliwości i szanse oraz nieustannie penetrować wszystkie

potencjalne źródła finansowania działalności. W przypadku najmłodszych i najmniejszych stowarzyszeń charakterystyczna była również rezygnacja ze składek członkowskich jako źródła dochodów organizacji.

Różnice pomiędzy badanymi stowarzyszeniami ujawniły się także w strukturach organizacyjnych. Starsze stowarzyszenia, powstałe przed 1989 rokiem, miały bardziej rozbudowane struktury organizacyjne, posiadały liczne zarządy oraz wysoki poziom decentralizacji w podejmowaniu decyzji. W przypadku młodszych stowarzyszeń struktury organizacyjne były elastyczne; prezes miał duże uprawnienia do podejmowania decyzji. Można wysnuć wniosek, że wraz z upływem lat stowarzyszenia rozbudowują swe struktury organizacyjne, następuje wzrost specjalizacji, formalizacji i decentralizacji, czego dowodem są takie stowarzyszenia, jak Willa Decjusza, SALOS i SALTROM.

Na podstawie przyjętych kategorii i wskaźników opisujących stowarzyszenie dokonałam także identyfikacji fazy cyklu życia badanych stowarzyszeń krakowskich. Okazało się, iż większość badanych stowarzyszeń znajduje się w II lub III fazie cyklu życia – fazie młodości lub formalizacji. Wejście w poszczególne fazy cyklu życia nie jest związane z upływem czasu. Niektóre stowarzyszenia szybciej osiągają III fazę – formalizacji – będącą przejawem największej stabilności organizacyjnej i miarą sukcesu organizacji. Inne stowarzyszenia pomimo upływu lat nie są w stanie przejść w rozwoju organizacyjnym do III fazy; również osiągnięcie fazy II może trwać wiele lat. Przejście z jednej fazy do drugiej następuje stopniowo – część cech organizacji zmienia się szybciej, pozostałe zdecydowanie wolniej.

Analiza krakowskich stowarzyszeń wykazała także stopniową ich profesjonalizację. Profesjonalizm stowarzyszeń w głównej mierze opiera się na zatrudnianiu pracowników etatowych, tworzeniu sieci powiązań krajowych i międzynarodowych, służących wymianie doświadczeń, jak również stosowaniu technik zarządzania. Tylko kilka z badanych stowarzyszeń (co znamienne, opierających swój budżet głównie na środkach publicznych) silnie akcentowało znaczenie etyki w działaniu organizacji (karta praw humanitarnych Stowarzyszenia „Lekarze Nadziei”, zasady salezjańskie SALOS-u i SALTROM-u). Najbardziej profesjonalne okazały się stowarzyszenia młode, lecz nie najmłodsze, szczególnie SALOS, SALTROM i Willa Decjusza. Organizacje te posiadają dobrze wykorzystywane zasoby: legitymizację społeczną, kapitał ludzki w postaci pracowników i wolontariuszy oraz zasoby materialne. Są one szczególnym dowodem na to, iż połączenie profesjonalizmu (w takim ujęciu jak powyżej) i pozyskanych zasobów daje możliwości odniesienia sukcesu organizacyjnego, przejawiającego się w płynnej realizacji swej misji, stabilności finansowej, a jednocześnie zachowaniu ideałów i wartości, szczególnie ważnych dla organizacji trzeciego sektora. Organizacje nieposiadające wielu zasobów (szczególnie materialnych) także stopniowo się profesjonalizują, choć osiągnięcie stabilności finansowej i uniknięcie działania „od projektu do projektu” wydłuża się w czasie. Powoduje to jednak większą aktywność w poszukiwaniu źródeł funduszy i skupienie się na budowaniu legitymizacji społecznej.



## LITERATURA

- Abramson A.J. (ed.), *Mapping New Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, The Aspen Institute, 2001, pp. 1–84.
- Abzug R., *Nonprofits in Organizational Sociology's Research Traditions: an Empirical Study*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, No 3, 1999, pp. 330–338.
- Adamczewski J., *Mała encyklopedia Krakowa*, Wydawnictwo „Wanda”, Kraków 1996.
- Adizes I., *Organizational Passages-Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations*, Organizational Dynamics, Vol. 8, No. 1, 1979, pp. 3–25.
- Allison M., Kaye J., *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*, Compass Point Nonprofit Services, 2001.
- Almond S., Kendall J., *Low Pay in the UK: the Case for a Three Sector Comparative Approach*, Annals of Public and Cooperative Economies, Vol. 72, No. 1, 2001, pp. 45–76.
- Anheier H.K., *Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach*, Civil Society Working Paper 1, London School of Economics, 2000.
- Anheier H.K., Carlson L., *Civil Society: What It is, and How to Measure It*, Civil Society Briefing, No. 3, Centre for Civil Society, London School of Economics, 2002.
- Anheier H.K., *Nonprofit Organizations and Democracy: Toward a Comparative Research Agenda*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, pp. 17–22.
- Ashman D., *Civil Society Collaboration with Business: Bringing Empowerment Back In*, World Development, Vol. 29, No. 7, 2001, pp. 1097–1113.
- Atack I., *Four Criteria of Development NGO Legitimacy*, World Development, Vol. 27, No. 5, 1999, pp. 855–864.
- Bacchiega A., Borzaga C., *The Economics of the Third Sector: Towards a More Comprehensive Approach*, European Network Meeting in Trento, Italy, conference materials, 2002.
- Baer D., Curtis J., Grabb E., *Has Voluntary Association Activity Declined? Cross-national Analyses for Fifteen Countries*, Canadian Review of Sociology & Anthropology, Vol. 38, No. 3, 2001, pp. 249–275.
- Balcerowicz L., *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*. Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- Barber J.S, Pearce L.D, Chaudhury I., Gurung S., *Voluntary Association and Fertility Limitation*, Social Forces, Vol. 80, No. 2, 2001, pp. 1369–1401.
- Barman E.A., *Asserting Difference: the Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition*, Social Forces, Vol. 80, Issue 4, 2002, pp. 1191–1223.

- Bedwell R., *Total Quality Management: Making the Decision*, Nonprofit World, Vol. 11, No. 3, 1993, pp. 29–31.
- Berman E.M., *Professionalism Among Public and Nonprofit Managers. A Comparison*. American Review of Public Administration, Vol. 29, No. 2, 1999, pp. 149–166.
- Berry de J., *Exploring the Concept of Community: Implications for NGO Management*, CVO International Working Paper, No. 8, 2002.
- Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych. Analiza prawno-finansowych uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce, (red.) M. Świętczak, K. Dąbrowska, K. Kopcińska, T. Schimanek, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002.
- Biddle C.S., *Lessons in Implementation: the NGO Story. Building Civil Society in Central and Eastern Europe and the New Independent States*, U.S. Agency for International Development, Bureau for Eastern Europe and Eurasia (E&E) Office of Democracy and Governance, 1999, pp. 1–100.
- Billis D., *A Theory of the Voluntary Sector: Implications for Policy and Practice*, Working Paper 4, Centre for Voluntary Organization, London School of Economics, London 1989.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Miejsce pozainstytucjonalnego ruchu kulturalnego w kształtowaniu postaw twórczych, edukowaniu kulturalnym społeczeństwa i organizowaniu uczestnictwa w kulturze*, maszynopis powielony, Urząd Marszałkowski, Kraków 1999, ss. 1–29.
- Bogacz-Wojtanowska E., Grabiasz J., Parlicki M., Pawelska-Skrzypek G., *Kondycja trzeciego sektora w Małopolsce – stan faktyczny i perspektywy rozwoju*, 2004, publikacja internetowa: <http://um.wrotamalopolski.pl/Wspolpraca/MFOP/?id=751>.
- Borkowski T., Klich J., *Zarządzanie i marketing*, [w:] M. Kocójowa (red.), *Zarządzanie i komunikowanie*, Wydawnictwo UJ, 1999, ss. 33–49.
- Bozzo S.L., *Evaluation Resources for Nonprofit Organizations: Usefulness and Applicability*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 10, No. 4, 2000, pp. 463–472.
- Bratton, M., *The Politics of Government-NGO Relations in Africa*, World Development, Vol. 17, No. 4, 1989, pp. 569–587.
- Budney J., Murray V., *Do International Efforts to Improve Boards Really Work? The Views of Nonprofits*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 8, No. 4, 1998, pp. 333–348.
- Bryson J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–London 1989.
- Bryson J.M., Gibbons M.J., *Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 271–288.
- Buczek K., Jasiukiewicz K., Taracha P., *Aspekty prawne finansowania działalności „trzeciego sektora” w Polsce*, [w:] red. M. Granat, *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000, ss. 349–417.
- Burlingame D.F., *Dlaczego organizacje nonprofit? Amerykański punkt widzenia*, [w:] B. Synak, M. Ruzica, *Sektor pozarządowy w zmieniającym się społeczeństwie*, Gdańsk–Indianapolis 1996, ss. 21–33.
- Butler W.A., *Beware Toxic Association*, Association Management, Vol. 48, No. 8, 1996, pp. 57–59.

- Cameron K.S., Whetten D.A., *Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycle*, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 1981, pp. 525–544.
- Ciavarella M.A., *Linking High Involvement Environments to the Organizational Life Cycle: a Descriptive and Prescriptive Approach*, Academy of Management Proceedings, ODC: C1–C6, 2001.
- Clark J., *The State, Popular Participation and the Voluntary Sector*, World Development, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 237–255.
- Clary E.G., Snyder M., Stukas A.A., *Volunteers' Motivations: Findings From a National Survey*, Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series, 1998, pp. 1–32.
- Clary E.G., Snyder M., *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*, Current Directions in Psychological Science, Vol. 8, Issue 5, 1999, pp. 156–159.
- Connolly P., York P., *Evaluating Capacity-Building Efforts for Nonprofit Organizations*, OD Practitioner, Vol. 34, No. 4, 2002, pp. 33–39.
- Culleton-Colwell M.A., *The Potential for Bias When Research on Voluntary Associations is Limited to 501(C)3 Organizations*, Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series, 1997, pp. 1–41.
- Czy stowarzyszenia są dziś potrzebne? Tradycje i teraźniejszość na przykładzie stowarzyszeń działających na terenie południowej Polski*, (red.) R. Majkowska, *Materiały z sympozjum, Kraków 2–3 grudnia 1994*, PAU, Kraków 2000.
- Dahrendorf R., *The Road to Freedom: Political and Economic Reform, Civil Society and Ideological Vacuum in Eastern Europe*, European Business Journal, 1991, pp. 19–24.
- Davis L., *Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego. Czy to alternatywa dla filantropii?*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 2000.
- Dąbrowska J., Gumkowska M., Wygnański K., *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce. Komunikat z badań, wstępne wyniki 2002*, 2002, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).
- Dąbrowska J., Gumkowska M., Wygnański K., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania – 2002*, 2002, [w:] [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl).
- DeHoog R.H., Racanska L., *Democratization, Civil Society, and Nonprofits: Comparing the Czech and Slovak Republics*, The Nonprofit Sector Research Found, The Aspen Institute, Working Paper Series, 2001.
- Diamond, L., *Toward Democratic Consolidation*, Journal of Democracy, Vol. 5, No. 3, 1994, pp. 4–17.
- DiMaggio, P.J., Anheier H.K., *The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors*, Annual Review of Sociology, No. 16, 1990, pp. 137–159.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Journal of Sociology, Vol. 48 (April), 1983, pp. 147–160.
- Dodge H.D., Robbins J.E., *An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival*, Journal of Small Business Management, Vol. 1, 1992, pp. 27–37.
- Douglas J., *Political Theories of Nonprofit Organization*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, 1987, pp. 43–53.
- Drucker P., *The New Society of Organizations*, Harvard Business Review, September–October, 1992, pp. 95–104.
- Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy: Program Phare Dialog Społeczny NGOs, 1995.

- Drucker P., *The Third Sector: America's Non-market Counterculture*, NPQ: New Perspectives Quarterly, Vol. 7, No. 2, 1990, pp. 49–53.
- Eliasoph N., *Where Can Americans Talk Politics: Civil Society, Intimacy, and the Case for Deep Citizenship*, Communication Review, Vol. 4, No. 1, 2000, pp. 65–95.
- Erickson B.H., Nosanchuk, T.A., *How an Apolitical Association Politicizes*, Canadian Review of Sociology & Anthropology, Vol. 27, No. 2, 1990, pp. 206–220.
- Etzioni A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.
- Fama E., Jensen M., *Agency Problems and Residual Claims*, Journal of Law and Economics, Vol. 26, Issue 2, 1983, pp. 327–350.
- Fernando M., *Are Popular Management Techniques a Waste of Time?*, The Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 3, 2001, pp. 138–140.
- Femley T.G.A., *The Pivotal Role of an AMC in the Life Cycle of an Association*, Association Management, Vol. 48, No. 7, 1996, pp. 4–7.
- Fletcher K., *Building Board Diversity: a Case Study of the Western Region Affiliates of Planned Parenthood Federation of America*, Nonprofit Sector Research Fund, The Aspen Institute, Working Paper Series, 1997, pp. 1–50.
- Foley M.W., *Nonprofits, Development, and Democracy in El Salvador*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping New Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Sector Research Fund, The Aspen Institute, 2001, pp. 29–32.
- Fracaro K., *Persuasion: a Modern Management Technique*, Supervision, Vol. 63, No. 6, 2002, pp. 3–6.
- Frączak P., *Trzeci sektor w III Rzeczypospolitej. Wybór artykułów 1989–2000*, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 2002.
- Frentzel-Zagórska J., *Civil Society in Poland and Hungary*, Soviet Studies, Vol. 42, No. 4, 1990, pp. 759–778.
- Froelich K.A., *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, No. 3, 1999, pp. 246–268.
- Fry R., *Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits?*, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 181–195.
- Galston W.A., Levine P., *America's Civic Condition*, Brookings Review, Vol. 15, Issue 4, 1997, pp. 23–27
- Gangl W.T., *Creating and Management Effective Governance for Nonprofits and Foundations II*, Directorship, Vol. 24, No. 9, 1998, pp. 10–14.
- Gardon A., *Strengthening Boards of Nonprofit Organizations*, Journal for Nonprofit Management, Vol. 5, 2001, [in:] <http://www.supportctr.org/articles.htm>.
- Gartner W.B., *Organizing the Voluntary Association*, Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, 1993, pp. 103–106.
- Glasius M., *Civil Society: a Very Brief History*, Civil Society Briefing No. 1, Centre for Civil Society, London School of Economics, 2001.
- Gliński P., *Podstawowe słabości – niektóre sukcesy trzeciego sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 243–250.
- Gordenker L., Weiss T.G., *Pluralising Global Governance: Analytical Approaches and Dimensions*, Third World Quarterly, Vol. 16, No. 3, 1995, pp. 358–387.
- Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1989.

- Gouldner H.P., *Dimensions of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, Vol. 4, 1960, pp. 468–490.
- Grace J., *The Tides of Nonprofit Management Reform More Research Needed in the Face of Increasing Pressure for Change*, Snapshots-Research Highlights from Nonprofit Sector Research Fund, No. 11, 2000.
- Grace J., *Working Together, Nonprofit Collaborations, Alliances, and Integrations Improve Performance and Advance Missions*, Research Highlights from Nonprofit Sector Research Fund, No. 15, 2001.
- Granat M. (red.), *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000.
- Gray B., Ariss S.S., *Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles*, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 1985, pp. 707–723.
- Grimm R.T., *Reforming Property Tax Exemption Policy in the Nonprofit Sector: Commercialism, Collective Goods, and the Donative Theory*, Nonprofit Management and Leadership, San Francisco, Vol. 9, No. 3, 1999, pp. 241–259.
- Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2004, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).
- Guzowski J. (red.), *Ruchy i stowarzyszenia katolickie w Archidiecezji Warmińskiej*, Studio Poligrafii Komputerowej, Olsztyn 1998.
- Hadenius A., Ugglä F., *Making Civil Society Work, Promoting Democratic Development: What Can States and Donors Do*, World Development, Vol. 24, No. 10, 1996, pp. 1621–1639.
- Hall P.D., *A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector*, [in:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987, pp. 3–26.
- Hammack, D., Young D. (ed.), *Nonprofit Organizations in a Market Economy*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Handy C., *Types of Voluntary Organizations*, [in:] *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, J. Batsleer, C. Cornforth, R. Payton (ed.), Addison-Wesley Publishing Company, 1992, pp. 13–19.
- Hanks S.H., Watson C.J., *Tightening the Life Cycle Construct: a Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organization*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, No 2, 1993, pp. 5–31.
- Hansmann H., *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [in:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987, pp. 27–42.
- Harris M., *A Special Case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization*, British Journal of Sociology, Vol. 49, No. 4, 1998, pp. 602–619.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
- Hirsch P.M., Levin D.Z., *Umbrella Advocates Versus Validity Police Life-Cycle Model*, A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol. 10, No. 2, 1999, pp. 199–213.
- Herman R.D., Renz D.O., *Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, December 4–6, Indianapolis 1997.
- Hodgkinson V.A., *Defining the Nonprofit Sector Cross-nationally: Differing Cultures, Roles, and Histories*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 10, No. 4, 1999, pp. 209–214.
- Hübner P., *Komunistyczne państwo a stowarzyszenia w powojennej Polsce*, [w:] *Czy stowarzyszenia są dziś potrzebne. Tradycje i teraźniejszość na przykładzie stowarzy-*

- szeń działających na terenie południowej Polski, (red.) R. Majkowska, *Materiały z sympozjum, Kraków 2–3 grudnia 1994*, PAU, Kraków 2000, ss. 15–24.
- Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, PHARE Dialog Społeczny, Warszawa 1997.
- Ilczuk D., Wstęp do tłumaczenia: L.M. Salamon, *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, IpiSS, Materiały z zagranicy, z. 3 (41), Warszawa 1993.
- Ilczuk D., *Sektor Nonprofit w kulturze. Analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
- Ilczuk D., *Cultural Citizenship Civil Society and Cultural Policy in Europe*, Boekman's Studies Circle, Amsterdam 2001.
- Inglehart R., Baker W.E., *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, *American Sociological Review* (February), Vol. 65, 2000, pp. 19–51.
- Issues in Voluntary and Non-profit Management*, J. Batsleer, C. Cornforth, R. Payton (ed.), Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- Iwankiewicz-Rak B., *Słabe państwo – silny trzeci sektor. Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 121–132.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE, Wrocław 1997.
- Izdebski H., *Fundacje i stowarzyszenia*, Wydawnictwo Transit, Warszawa 1995.
- Janowski J., Taracha P., *Ważniejsze formy organizacyjno-prawne organizacji pozarządowych w Polsce*, [w:] (red.) M. Granat, *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000.
- Jawahar I.M., McLaughlin G.L., *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 2001, pp. 397–414.
- Johann W., *Jak założyć stowarzyszenie*, FRDL, Warszawa 1990.
- Josiah S.J., *Approaches to Expand NGO Natural Resource Conservation Program Outreach*, *Society and Natural Resources*, Vol. 14, No. 7, 2001, pp. 609–618.
- Joslyn M.R., Cigler A., *Group Involvement and Democratic Orientations: Social Capital in the Postelection Context*, *Social Science Quarterly*, Vol. 82, No. 2, 2001, pp. 357–369.
- Karpiński J., *Między jednostką a państwem*, [w:] *Kształcenie obywatelskie. Wybór tekstów dla nauczycieli*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 1996, ss. 202–207.
- Kemp E., *Polskie fundacje i stowarzyszenia w perspektywie europejskiej*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1996, ss. 27–31.
- Kidwell L.A., Ho S.K., Blake J., Wraith P., *New Management Techniques: an International Comparison*, *The CPA Journal*, Vol. 72, No. 2, 2002, pp. 63–66.
- Kidyba A., *Ustawa o fundacjach. Prawo o stowarzyszeniach*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997.
- Kierlandczyk J., *Aktywność charytatywna Polaków*, CBOS, Warszawa 1997.
- Kimberly J.R., *Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization*, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, 1979, pp. 437–457.

- Klausen K., *On the Malfunction of the Genetic Approach in Small Voluntary Associations*, *Nonprofit Management and Leadership* Vol. 5, No. 3, 1995, pp. 275–90.
- Knoke D., *Associations and Interest Groups*, *Annual Review of Sociology*, Vol. 12, 1986, pp. 1–21.
- Kochanowicz J., *Kapitalizm i społeczeństwo obywatelskie*, [w:] *Kształcenie obywatelskie. Wybór tekstów dla nauczycieli*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 1996, ss. 305–312.
- Kohm A., *Cooperating to Survive and Thrive: Innovative Enterprises Among Nonprofit Organizations*, *Nonprofit World*, Vol. 16, No. 3, 1998, 36–44.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Korczewski M., *Ruchy i stowarzyszenia katolickie w Archidiecezji Poznańskiej: informator*, Fundacja „Głos dla Życia”, Poznań 1998.
- Kowalewski Z., *Spółczesność obywatelska w doświadczeniu historycznym*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1991.
- Koźlicka R., *Współpraca organizacji pozarządowych z instytucjami Unii Europejskiej: poszerzanie dialogu społecznego*, [w:] *Dialog obywatelski w procesie integracji europejskiej*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, ss. 5–24.
- Kramer R.M., *Nonprofit Organizations in the 21<sup>st</sup> Century: Will Sector Matter?*, *Nonprofit Sector Research Fund*, The Aspen Institute, Working Paper Series 1998.
- Lasocik Z., *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych, BORDO, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, 1994.
- Leat D., *Managing Across Sectors: Similarities and Differences Between for Profit and Voluntary Non-Profit Organizations*, VOLPROF (City University Business School), 1993.
- Leś E., *Kilka słów o historii organizacji pozarządowych*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1996, ss. 20–26.
- Leś E., *Organizacje społeczne. Studium porównawcze*, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1998.
- Leś E., Nałęcz S., *Potencjał ekonomiczny i społeczny sektora non-profit w Polsce. Wybrane wyniki badań międzynarodowych sektora non-profit*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 13–31.
- Leś E., Nałęcz S., Wygnański J., *Defining the Nonprofit Sector: Poland*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, No. 36, 2000.
- Leś E., Nałęcz S., Wygnański J., Toepler S., Salamon L.M., *Sektor Non-Profit w Polsce. Szkic do portretu*, The Johns Hopkins University, Instytut Studiów Politycznych PAN, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KILON, 2000, pp. 1–11, [w:] [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania).
- Lewis F. L., *Type and Total Quality Management. Association for Psychological Type*, 1993, [w:] <http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/5555.htm>.
- Lex Polonica Prima*, Prawo na CD-ROM-ie, Wydawnictwa Prawnicze PWN, 2000.
- Liao-Troth M.A., *Attitude Differences Between Paid Workers and Volunteers*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 4, 2001, pp. 423–442.

- Light P.C., *Making Nonprofits Work: a Report on the Tides of Nonprofit Management Reforms*, The Aspen Institute, 2000.
- Lindenberg M., *Are We at the Cutting Ridge or the Blunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 246–270.
- Lisiecki M., *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa 1998.
- Lisiński M., Nalepka A., *Funkcje i techniki zarządzania*, PTE, Warszawa 1985.
- Mara C.M., *A Strategic Planning Process for a Small Nonprofit Organization: a Hospice Example*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, No. 2, 2000, pp. 211–223.
- Marcuello C., *Approaching the Third Sector from a Management Perspective: What Does This Offer?* *The Third Sector from a European Perspective*, University of Trento, 2001.
- Marody M., *Między realnym socjalizmem a realną demokracją*, [w:] (red.) M. Marody, *Oswajanie rzeczywistości. Między realnym socjalizmem a realną demokracją*, Instytut Studiów Społecznych, Warszawa 1996, ss. 273–284.
- Marsden P.V., Cook C.R., *Organizational Structures*, Vol. 37, No. 7, 1994, pp. 911–930.
- Marshall T.F., *Can We Define the Voluntary Sector*, [in:] *Voluntary Agencies. Challenges of Organization and Management*, D. Billis, M. Harris (ed.), MacMillan Press Ltd, 1996, pp. 45–60.
- Middleton M., *Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, pp. 141–154.
- Migdal J.S., *Strong States, Weak States: Power and Accommodation*, [in:] *Understanding Political Development: an Analytic Study*, M. Weiner, S.P. Huntington (ed.), Boston: Little, Brown, 1987, ss. 391–434.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Miller L.E., Simmons K.A., *Differences in Management Practices of Founding and Nonfounding Chief Executives of Human Service Organizations*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16, No. 4, 1992, pp. 31–41.
- Miller S.M., *Building a Progressive Civil Society*, *Social Policy*, Vol. 27, No. 1, 1996, pp. 22–27.
- Milliman J., Glinow von M.A., Nathan M., *Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory*, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 318–339.
- Mintzberg H., *Power and Organization Life Cycles*, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, pp. 207–224.
- Miyagaki G., Fukazawa K., *Organizational Characteristics of Voluntary Associations in Kanagawa, Japan*, *International Journal of Japanese Sociology*, Vol. 12, 2001, pp. 56–68.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.
- Muhare E.M., *Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management*, *Human Organization*, Vol. 58, No. 3, 1999, pp. 323–330.
- Murphy B.K., *International NGOs and the Challenge of Modernity*, *Development in Practice*, Vol. 10, No. 3, 2000, pp. 330–349.



- Narski Z., *Zarys wiedzy o stowarzyszeniach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1997.
- NGO Sustainability Index, Poland, 2001, pp. 121–126, [w:] [http://www.usaid.gov/regions/europe\\_urasia/dem\\_gov/](http://www.usaid.gov/regions/europe_urasia/dem_gov/).
- Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2000.
- Norton A., *Civil Society the Middle Way*, IPA Review, Vol. 44, No. 3, 1991, pp. 50–54.
- O'Sullivan E., *Interorganizational Cooperation: How Effective for Grassroots Organizations?* Group & Organizations Studies, Vol. 2, No. 3, 1977, pp. 347–358.
- Orłowska J., *Nowe prawo o stowarzyszeniach*, Warszawa 1989.
- Oropesa S., *The Ironies of Human Resource Mobilization by Neighbourhood Associations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 24, No. 3, 1995, pp. 235–52.
- Ortmann A., *Modern Economic Theory and the Study of Nonprofit Organizations: Why the Twain Shall Meet*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 25, No. 4, 1996, pp. 470–484.
- Osborne S.P., *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, 1998.
- Osiatyński W., *Sztuka społecznej organizacji*, Wiedza i Życie, nr 7, 1996.
- Partridge M., Perren L., *Management Techniques or Nostrums: is There a Difference*, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, Vol. 72, No. 8, 1994, pp. 42–45.
- Pemberton J.M., *The Professional Association: Some Basics*, Management Quarterly, Vol. 28, No. 1, 1994, pp. 50–55.
- Peters B.G., *Administracja publiczna w systemie politycznym*, WN „Scholar”, Warszawa 1999.
- Planowanie i zarządzanie strategiczne. Poradnik dla menedżerów miast w samorządach terytorialnych*, (red.) G. Praweńska-Skrzypek i inni, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1997.
- Praweńska-Skrzypek G. (red.), *Partycypacja obywatelska w życiu społeczności lokalnej. Stan bariery, rekomendacje*, Studia i Analizy, Ośrodek Badań nad Demokracją, FMRD, Kraków 1996.
- Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie administracją publiczną i instytucjami non-profit*, [w:] (red.) M. Kocójowa, *Zarządzanie i komunikowanie*, Wydawnictwo UJ, 1999, pp. 51–65.
- Praweńska-Skrzypek G., *Transformacja usług i instytucji kultury w Krakowie*, maszynopis powielony, 2000.
- Praweńska-Skrzypek G., *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2003.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków oraz Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 1995.
- Putnam R., *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, Journal of Democracy, Vol. 6, No. 1, 1995, pp. 65–78.
- Ratman-Liwerska I., *Stowarzyszenie i jego funkcje*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Poznań 1989.
- Riger S., *Challenges of Success: Stages of Growth in Feminist Organizations*, Feminist Studies, Vol. 20, No. 2, 1994, pp. 275–301.

- Rojas R.R., *A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-profit and Nonprofit Organizations*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 11, No. 1, 2000, pp. 97–104.
- Rondinelli D.A., London T., *Partnering for Sustainability: Managing Nonprofit Organization-Corporate Environmental Alliances*, Nonprofit Research Fund, The Aspen Institute, Working Paper Series, 2001, pp. 1–70.
- Rose-Ackerman S., *Altruism, Nonprofits and Economic Theory*, Journal of Economic Literature, Vol. 34, No. 6, 1996, pp. 701–728.
- Rotolo T., *A Time to Join, a Time to Quit: the Influence of Life Cycle Transitions on Voluntary Association Membership*, Social Forces, Vol. 78, No. 3, 2000, pp. 1133–1162.
- Sadowska K., *Organizacje pozarządowe w Polsce okresu przełomu*, [w:] G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Partycypacja obywatelska w życiu społeczności lokalnej. Stan bariery, rekomendacje*. Studia i Analizy, Ośrodek Badań nad Demokracją, FMRD, Kraków 1996.
- Saidel J.R., *The Board Role in Relation to Government: Alternative Models*, [in:] D.R. Young, R.M. Hollister, V.A. Hodgkinson (ed.), *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations. New Insights from Research and Practice*, 1993, pp. 32–51.
- Sak T., *Działalność gospodarcza fundacji i stowarzyszeń*, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 2000, ss. 1–35.
- Salamon L.M., Toepler S., *The Influence of the Legal Environment on the Development of the Nonprofit Sector*, Center for Nonprofit Studies, Working Paper Series, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, No. 17, 2000.
- Salamon L.M., *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, IPISS. Materiały z zagranicy, Warszawa 1993, z. 3(41).
- Salamon L.M., *The Nonprofit Sector and Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance?*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, 2001, pp. 9–16.
- Salamon L.M., Anheier H.K., *The Civil Society Sector*, Society, Vol. 34, No. 2, 1997, pp. 60–66.
- Salamon L.M., Anheier H.K. and Associates, *The Emerging Sector Revisited. A Summary Revised Estimates*, CNP The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, 1999, 1–32.
- Salamon L.M., Anheier H.K., *A Comparative Study of the Non-Profit Sector*, Researching the Voluntary Sector, Charities Aid Foundation, 1993.
- Salipante P.E., Golden-Biddle K., *Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 6, No. 1, 1995, pp. 3–20.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Samecki P., *Prawo o stowarzyszeniach*, Kantor Wydawniczy „Zakamycze”, Kraków 2000.
- Samecki P., *Wolność zrzeszania się*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1998.
- Sawhill J., Williamson D., *Measuring What Matters in Nonprofits*, The McKinsey Quarterly, No. 2, 2001, pp. 98–107.

- Schmid H., Yanay U., *Deprofessionalization and the Organizational Life Cycle: the Case of Community Service Agencies*, Public Personnel Management, Vol. 19, No. 2, 1990, pp. 123–133.
- Shoichet R., *An Organization Design Model for Nonprofits*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 9, Issue 1, 1998, pp. 71–88.
- Siciński A., *O idei społeczeństwa obywatelskiego*, „Wiedza i Życie”, nr 6, 1996.
- Siciński A., *Spadek dynamiki rozwoju trzeciego sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 241–242.
- Siegel D., Yancey J., *The Rebirth Civil Society. The Development of the Nonprofit Sector in East Central Europe and the Role of Western Assistance*, The Rockefeller Brothers Found Inc., 1992.
- Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Smith D.H., *The Rest of the Nonprofit Sector: Grassroots Associations as the Dark Matter Ignored in Prevailing „Flat Earth” Maps of the Sector*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 26, No. 2, 1997, pp. 114–131.
- Smith D.H., *The Effective Grassroots Association, Part One: Organizational Factors That Produce Internal Impact*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 9, No. 4, 1999, pp. 443–456.
- Smith D.H., *The Effective Grassroots Association II: Organizational Factors That Produce External Impact*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 10, No. 1, 1999, pp. 103–116.
- Smith D.H., Shen C., *The Roots of Civil Society: a Model of Voluntary Association Prevalence Applied to Data on Larger Contemporary Nations*, International Journal of Comparative Sociology, Vol. 43, No. 2, 2002, pp. 93–133.
- Smith K.G., Mitchell T.R., Summer C.E., *Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle*, Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 4, 1985, pp. 799–820.
- Smoktunowicz E., *Prawo zrzeszania się w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Sokołowski S.W., *Service Professionals and the Formation of Nonprofit Organizations: the Case of Poland in the Early 1990s*, Center for Civil Society Studies, Working Papers Series, No.16, 1999.
- Sowa K.Z., *Elementy socjologicznej teorii zrzeszeń z analizą wybranych zagadnień spółdzielczych zrzeszeń konsumenckich*, Warszawa 1976.
- Sowa K.Z., *Galicja jako fenomen historyczny i socjologiczny*, [w:] *Socjologia, społeczeństwo, polityka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 2000, ss. 143–163.
- Staw B.M., Epstein L.D., *What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay*, Administrative Science Quarterly, Vol. 45, No. 3, 2000, pp. 523–556.
- Steczkowski J., Zeliaś A., *Metody statystyczne w badaniu zjawisk jakościowych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1997.
- Steinberg R., *Nonprofit Organizations and the Market*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, 1987, pp. 118–135.
- Stewart-Weeks M., *Voluntary Associations: Social Capital at Work or Post-modern Romance?*, Social Capital, 2000, pp. 85–114.

- Stocki R., *Współczesne techniki zarządzania. Podręcznik dla organizacji służebnych*, Stowarzyszenie Chrześcijańskich Dzieł Wychowania, Kraków 1995.
- Stone Tice H., Salamon L.M., List R.A., *Finding a Sacred Bard: Portraying the Global Nonprofit Sector in Official Statistics*, Center for Civil Society Studies, Working Paper Series, No. 19, 2001, pp. 1–56.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Streib G., *Professional Skill and Support for Democratic Principles*, Administration & Society, Vol. 24, No. 1, 1992, pp. 22–40.
- Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 1983.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Szmagalski J., *Trzeci sektor, organizacje pozarządowe, non-profit*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1996.
- Sztompka P., *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych. Zaufanie, lojalność, solidarność*, Studia Socjologiczne, Nr 4 (147), 1997, ss. 5–19.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1999.
- Tarkowska, E.; Tarkowski, J. *Social Disintegration in Poland: Civil Society or Amoral Familism?*, Telos, No. 89, 1991, pp. 103–111.
- Tarrow S., *Making Social Science Work Across Space and Time: a Critical Reflection on Robert Putnam's Making Democracy Work*, American Political Science Review, Vol. 90, No. 2, 1996, pp. 389–397.
- Taylor, B.E., Chait R.P., *The New Work of the Nonprofit Board*, Harvard Business Review, Vol. 74, 1996, pp. 36–44.
- Teczka J., *Metody i techniki zarządzania*, AE, Kraków 1996.
- The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (ed.) W.W. Powell, Yale University Press, 1987.
- Titus J., *My Favorite Management Techniques*, Test & Measurement World, Vol. 21, No. 5, 2001, pp. 5–6.
- Tocqueville A., *O demokracji w Ameryce*, PIW, Warszawa 1976.
- Trzeci sektor: Poradnik dla tych, którzy decydują. Poradnik dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz WNP*, Wydawnictwo Salzburg Seminar, 1997.
- Turner B.S., *The Erosion of Citizenship*, British Journal of Sociology, Vol. 52, No. 2, 2001, pp. 189–210.
- Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*. Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1998.
- Turner M., Hulme D., *Governance, Administration and Development. Making the State Work*, MacMillan Press Ltd, 1997.
- Uchwała Nr XLVII/533/02 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 sierpnia 2002 r.
- Ustawa o pomocy społecznej z dnia 29 listopada 1990 r. (jednolity tekst)*, Lex Polonica Prima, Prawo na CD-ROM-ie, Wydawnictwa Prawnicze PWN, 2000.
- Uvin P., Miller D., *Paths to Scaling Up: Alternative Strategies for Local Nongovernmental Organizations*, Human Organization, Vol. 95, No. 3, 1996, pp. 344–354.
- Vakil A.C. *Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs*, World Development, Vol. 25, No. 12, 1997, pp. 2057–2070.

- Voluntary Agencies. Challenges of Organisation and Management*, D. Billis, M. Harris (ed.), MacMillan Press Ltd, 1996.
- Voss B.L., *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm*, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 23, No. 2, Book reviews, 2002, pp. 44-45.
- Walsh J.P., Dewar R.D., *Formalization and the Organizational Life Cycle*, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 3, 1987, pp. 215-223.
- Warkentin C., *Framing Global Civil Society: NGOs and the Politics of Transnational Activity*, The Nonprofit Sector Research Found, The Aspen Institute, Working Paper Series, 2000.
- Wciórka B., *Przemiany grupowej aktywności społecznej Polaków w latach 1998-2002*, Komunikat z badań, CBOS, BS/22/, Warszawa 2002, ss. 1-19, [w:] [www.cbos.com.pl](http://www.cbos.com.pl).
- Weiner R.R., *Retrieving Civil Society in a Postmodern Epoch*, *Social Science Journal*, Vol. 28, No. 3, 1991, pp. 307-324.
- Weisbrod B.A., *The Nonprofit Economy*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.
- Wilson D.C., *Organizational Structures in the Voluntary Sector: Theoretical Overview*, [in:] (ed.) J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993, pp. 149-166.
- Wilson D.C., *Co-operation and Competition in the Voluntary Sector: the Strategic Challenges of the 1990s and Beyond*, [in:] (ed.) J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993, pp. 169-180.
- Winder D., *Building Civil Society Resource Organizations in the Southern Hemisphere*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping New Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Sector Research Fund, The Aspen Institute, 2001, pp. 67-71.
- Wiśniewski L., *Model prawny stowarzyszeń w PRL*, Warszawa 1974.
- Wiśniewski C., *Granice wolności tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych ze względu na formy organizacyjno-prawne*, [w:] M. Wyrzykowski (red.), *Podstawy prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, ss. 9-24.
- Wolpert J., *How Federal Cutbacks Affect the Charitable Sector*, Nonprofit Sector Research Fund, The Aspen Institute, Working Paper Series, 1996.
- Workman K., *Reassessing International Human Rights and the Future of the Nonprofit Sector*, [in:] A.J. Abramson (ed.), *Mapping New Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe*, Nonprofit Research Fund, The Aspen Institute, 2001, pp. 73-77.
- Woźniak Z., *Organizacje pozarządowe w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, (red.) M. Warowicki, Z. Woźniak, Municipium, Warszawa 2001, ss. 8-21.
- Woźniak Z., *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliški, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 99-120.
- Współpraca administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi w 2000 roku*, Departament Analiz i Programów Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2000.

- Wygnański J.J., *Dlaczego warto mówić o organizacjach pozarządowych*, [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla organizacji pozarządowych BORDO, Program PHARE, Dialog Społeczny, Warszawa 1992.
- Wygnański J., *Kryzys wzrostu sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), IFiS PAN, Warszawa 2002, ss. 251–257.
- Żukowski P., Łazowska H., *Metody i techniki organizacji pracy i zarządzania*, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny, Gorzów Wielkopolski 1999.

## **ZAŁĄCZNIKI**





# 1. KWESTIONARIUSZ WYWIADU CZĘŚCIOWO KATEGORYZOWANEGO, PRZEPROWADZONEGO Z CZŁONKAMI ZARZĄDÓW STOWARZYSZEŃ

## KWESTIONARIUSZ WYWIADU

### 1. Członkowie

- Data powstania stowarzyszenia.
- Ilu członków liczy stowarzyszenie obecnie?
- Ilu członków liczyło podczas zakładania stowarzyszenia?
- Czy można dostać kserokopie statutu stowarzyszenia?
- Czy można dostać schemat struktury organizacyjnej?
- Oddziały terenowe.

### 2. Zarząd

- Jak często odbywają się zebrania członków zarządu?
- Jak często jest walne zebranie członków? Liczba członków zarządu/prezydium/ komisje.
- Kim są członkowie zarządu?
- Kto podejmuje strategiczne decyzje – zarząd/walne/prezes?

### 3. Pracownicy i ludzie w organizacji

- Kto pobiera wynagrodzenie za pracę w stowarzyszeniu?
- Ile jest stworzonych etatów? Ilu pracowników pracuje na zlecenie?
- Liczba zaangażowanych wolontariuszy (rocznie).

### 4. Jacy ludzie tworzą Waszą organizację?

- Ekspertki (wnoszący wiedzę, doświadczenie i profesjonalizm).
- Użytkownicy usług (którzy wstąpili do organizacji po to, aby skorzystać z jej usług).
- Pasjonaci (bardzo zaangażowani w działalność organizacji).

### 5. Komunikacja

- Czy organizacja ma dostęp do Internetu oraz własną stronę internetową (jak często uaktualnianą)?

### 6. Finanse

**Dochody z opłat (inaczej samofinansowanie organizacji – proszę podać, jaki odsetek stanowią w budżecie).**

- Składki członkowskie.
- Działalność gospodarcza – wprost czy zakład?
- Udział w spółkach.
- Odsetki z terminowych lokat bankowych; dochody z wynajmu lokali.

**Dochody pochodzące z sektora prywatnego (środki pozyskiwane od podmiotów niepublicznych – proszę podać, jaki odsetek stanowią w budżecie).**

- Spadki i zapisy.
- Darowizny.
- Sponsoring.
- Zbiórki publiczne.
- Loterie.
- Kredyty i pożyczki.
- Dochody pochodzące od zagranicznych organizacji pozarządowych (przede wszystkim fundacji).

**Dochody pochodzące z sektora publicznego: jakie urzędy? (proszę podać, jaki odsetek stanowią w budżecie).**

- Dotacje.
- Środki finansowe płynące z faktu zlecenia zadań.
- Publiczne środki UE.

#### 7. Zasoby

- Jaki budżet posiada organizacja (bardzo ogólnie)?
- Jakim dysponuje majątkiem trwałym (nieruchomości, samochody)?
- Wiedza (zatrudnieni pracownicy, współpracujący eksperci).
- Wyposażenie w środki trwałe (komputery, telefony, inny sprzęt).
- Legitymizacja jako zasób organizacji – czy uważacie, że macie poparcie wśród ludzi, którym świadczyacie usługi/jakie pole działalności, jaki obszar/jaka grupa ludzi/jaki odsetek danej społeczności?

#### 8. Techniki zarządzania

**Zarządzanie strategiczne (analiza strategiczna mocnych i słabych stron, wybór strategii, realizacja).**

- Czy stosujecie jakieś metody motywowania członków stowarzyszenia, pracowników, wolontariuszy? Co możecie w tej kwestii zrobić?
- Czy stosujecie jakieś techniki integrowania członków stowarzyszenia, pracowników, wszystkich razem? Jaki jest stopień integracji?
- Ile osób uczestniczy w podejmowaniu decyzji? Czy tylko zarząd?
- Czy jesteście podzieleni na zespoły zadaniowe (zarządzanie przez zadania)?
- Czy zarządzanie odbywa się przez zobowiązanie?
- Czy kontrolujecie wyniki swoich prac? Jeśli tak, to w jaki sposób? Czy jest to audyt wewnętrzny, zewnętrzny lub finansowy?
- Czy stosujecie jakieś techniki ustalania budżetu?
- Czy wszystko jest podporządkowane celom organizacyjnym? Czy dokonujecie jakiejś analizy celów, podstawowych zadań, rewizji dochodzenia do celów?
- Czy macie podział na tych, którzy zajmują się poszczególnymi sprawami dotyczącymi konkretnych celów?

- Czy decyzje zapadają na wspólnym spotkaniu zarządu/prezydium i prezesa?
- Czy zatrudniacie księgowego i osoby powołane do współpracy z podmiotami publicznymi oraz do *public relations*?
- Czy stowarzyszenie jest podzielone na działy zajmujące się poszczególnymi sprawami, np. osoby poszukujące środków finansowych, osoby przeznaczone do realizacji celów?
- Czy posiadacie roczny plan biznesowy, roczny budżet, czy jest on konstruowany czy powstaje *ad hoc*?
- Czy stosujecie dokumenty wewnętrzne, regulujące waszą pracę lub wewnętrzne procedury pracy? Jeśli tak, to jakie?
- Czy wydajecie jakieś biuletyny, raporty?
- Czy macie jakieś kontakty, tworzycie sieci z innymi stowarzyszeniami, jeśli tak, to w jaki sposób współpracujecie?
- Czy instytucje publiczne mają wpływ na waszą organizację? Jeśli tak, to jakie – duży/średni/mały?
- Czy instytucje publiczne mają wpływ na zarządzanie w waszej organizacji?
- Czy angażujecie konsultantów zewnętrznych do realizacji swoich projektów?
- W jaki sposób dowiadujecie się o tym, co potrzebne jest waszym członkom, a co tym, którym świadczyce usługi?
- Czy jesteście członkami jakiegoś porozumienia organizacji albo członkiem należącym do jakiegoś połączenia/związku organizacji/macie to w planach?
- Liczba poziomów w hierarchii, liczba jednostek w organizacji (oddziałów, działów sekcji).
- Czy macie jakieś procedury, według których postępujecie (regularnie)? Jeśli tak, to jakie? Czy są one zapisane?
- Jaka jest liczba specjalności występujących w organizacji/podział na zadania do wykonania?

#### 9. Jak określiliby swoje cele

- Samopomoc.
- Świadczenie usług.
- Lobbing na rzecz jakiejś sprawy.

#### 10. Reklama

- Czy macie jakąś płatną formę nieosobistej prezentacji i promocji idei waszego stowarzyszenia (np. reklama)?
- Czy macie jakieś kontakty z otoczeniem (firmami, urzędami), służące wytworzeniu w otoczeniu pozytywnego wizerunku i przychylniej postawy wobec waszego stowarzyszenia?
- Czy często informacje o organizacji ukazują się w mediach (*publicity*)?

#### 11. Relacje w organizacji

- Jakie stosunki panują w stowarzyszeniu?
- Czy wszyscy się znają?
- Ile członków jest naprawdę zaangażowanych?

## 12. Przyszłość

- Czy notujecie zmiany? Jeśli tak – to w jakim kierunku? Dobre/złe?
- Co jest największym problemem organizacji?

## *LISTA STOWARZYSZEŃ PODDANYCH BADANIU*

1. Towarzystwo Miłośników Astronomii.
2. Stowarzyszenie Misie Ratują Dzieci.
3. Towarzystwo Słowaków.
4. Stowarzyszenie UNICORN.
5. Salezjańska Organizacja Sportowa (SALOS).
6. Salezjański Ruch Troski o Młodzież (SALTROM).
7. Towarzystwo na rzecz Ochrony Przyrody.
8. Towarzystwo Miłośników Internetu NBNET.
9. Stowarzyszenie „Dziedzictwo Karpat”.
10. Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży STRIM.
11. Stowarzyszenie Łaźnia.
12. Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa.
13. Stowarzyszenie „Lekarze Nadziei”.
14. Polskie Stowarzyszenie Pomocy Niepełnosprawnym (PSON).
15. Polskie Towarzystwo Taneczne.
16. Stowarzyszenie Willa Decjusza.
17. Towarzystwo Społecznej Szkoły Podstawowej.
18. Ogólnopolskie Towarzystwo Zagospodarowania Odpadów „3 R”.
19. Korczakowska Republika Dziecięca Dyliniarnia.

## 2. CYKL ŻYCIA STOWARZYSZEŃ – OPIS FAZY CYKLU ŻYCIA BADANYCH STOWARZYSZEŃ

### TOWARZYSTWO MIŁOŚNIKÓW ASTRONOMII

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Kłopoty z finansowaniem (szczególnie z sektora publicznego – KBN, MENIS – duża niepewność środków), zasoby ludzkie w postaci ekspertów i pasjonatów, legitymizacja wśród ludzi zainteresowanych astronomią
Aktywa społeczne	Odpyły członków (z ok. 7000 w szczycie do ponad 1000), spadek liczby oddziałów od lat osiemdziesiątych, integracja na poziomie oddziałów, dezintegracja całości organizacji
Cele i strategię	Cele stabilne, ukształtowane, planowanie przedsięwzięć, strategia przetrwania i utrzymania oddziałów, tworzenia budżetu, ewaluacja wyników w związku z naukowym charakterem stowarzyszenia
Struktura społeczna i fizyczna	Liczne oddziały terenowe (jednak stopniowo likwidowane w ciągu ostatnich lat), specjalizacja (zespoły zadaniowe – sekcje), decentralizacja (skupienie władzy w oddziałach) i silna dyferencjacja pozioma, częściowa standaryzacja z jednoczesną reakcją na potrzeby otoczenia, niewielkie zburokratyzowanie, brak formalizacji
Data powstania organizacji	1921

Pomimo niewielkiego zburokratyzowania i braku formalizacji organizacja ta znajdowała się w czasie badań w wyróżnionej IV fazie rozwoju organizacyjnego – ze względu na spadek liczby oddziałów i członków oraz kłopoty finansowe.

### STOWARZYSZENIE MISIE RATUJĄ DZIECI

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Aktywa materialne: grunty, wynajęta siedziba. Brak składek członkowskich – strategia pozyskiwania środków głównie od prywatnych sponsorów i darczyńców
Aktywa społeczne	Wolontariusze, pracownicy – budowanie zespołu, pasjonaci, poczucie współpracy, silna integracja
Cele i strategię	Stabilizacja celów i poszukiwanie sposobów ich osiągnięcia, realizacja poszczególnych założeń, a jednocześnie elastyczność działań, skupienie na ewaluacji wyników (odpowiedzialność wobec klientów i sponsorów), działanie na zasadzie spektakularnych akcji, bardzo ważna strategia budowania wizerunku
Struktura społeczna i fizyczna	Brak specjalizacji, standaryzacji, silna centralizacja – władza w ręku założycieli (silne przywództwo), brak oddziałów terenowych, pojawia się składnik administracyjny, brak hierarchii
Data powstania organizacji	1999

Organizacja przejawiała cechy typowe dla wyróżnionej II fazy cyklu życia – fazy młodości.

## TOWARZYSTWO SŁOWAKÓW

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Duże zasoby materialne (grunty, budynki), względna stabilizacja finansowa wynikająca z samofinansowania się, niewielka dywersyfikacja źródeł finansowania
Aktywa społeczne	Biuro, pracownicy, wolontariusze (w terenie), członkowie (odpływ)
Cele i strategię	Stabilne cele i działania, koncentracja na utrzymaniu swej pozycji i znaczenia dla społeczności Słowaków, długofalowe planowanie inwestycji, skupienie się na przyciąganiu nowych członków, niewielka aktywność w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania
Struktura społeczna i fizyczna	Duża liczba członków stowarzyszenia (dziesięciokrotnie niższa naprawdę zaangażowanych), bardzo duża liczba członków zarządu, podejmowanie decyzji w ręku prezesa i sekretarza (prowadzenie działalności gospodarczej), nieformalne odziały terenowe (koła), wysoki składnik administracyjny, podział na zadania – silna specjalizacja, szczególnie wśród pracowników, duża standaryzacja, szeroki zakres kontroli (duża liczba pracowników i ludzi wykonujących działania w terenie)
Data powstania organizacji	1961

Organizacja znajdowała się w III fazie rozwoju – formalizacji. Można było jednak dostrzec objawy kryzysu (który może nastąpić w najbliższych latach), przejawiającego się w postaci słabej motywacji i odpływu członków.

## STOWARZYSZENIE UNICORN

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Pozyskanie siedziby (grudzień 2002), stopniowa dywersyfikacja źródeł funduszy (szukanie innych źródeł finansowania niż sponsoring), brak samofinansowania się
Aktywa społeczne	Wolontariusze (bardzo ważni i szkoleni), jeden zatrudniony pracownik (początki tworzenia się Biura – tzw. Dom UNICORN-u); silne grono przyjaciół i ludzi wspierających stowarzyszenie, a nie zaangażowanych formalnie w działalność stowarzyszenia, silna legitymizacja w sferach biznesu i kultury
Cele i strategię	Jasno sprecyzowane cele (skupienie na 3 głównych kierunkach działalności), stosowanie technik zarządzania, lecz ciągle jeszcze działanie po omacku, początki planowania, budowanie wizerunku
Struktura społeczna i fizyczna	Nieformalna struktura – wszyscy się znają, krąg przyjaciół, silny prezes oraz zarząd (niewielki) zdominowany przez założycieli, początki specjalizacji (szczególnie wśród zaangażowanych członków stowarzyszenia), brak oddziałów terenowych
Data powstania organizacji	1999

Stowarzyszenie UNICORN miało cechy typowe dla organizacji znajdującej się w II fazie życia – młodości – według założonych kryteriów.

## SALEZJAŃSKA ORGANIZACJA SPORTOWA SALOS

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Stabilna sytuacja finansowa (dywersyfikacja źródeł finansowania, duży odsetek dochodów płynących z samofinansowania się), majątek trwały w postaci gruntów (boiska sportowe) oraz wyposażenia technicznego (autobus, siłownia itp.), duża liczba osób korzystających z usług, wspólna siedziba wraz z SALTROM-em
Aktywa społeczne	Biuro (współprowadzone wraz z SALTROM-em). Duża liczba zaangażowanych wolontariuszy, pracownicy, duży odsetek ludzi faktycznie zaangażowanych w działanie organizacji, silna legitymizacja
Cele i strategię	Opracowane i sprawdzone strategie działania, stabilne cele (poszukiwanie różnych sposobów ich osiągnięcia), zarządzanie przez zadania, bardzo ważna ewaluacja wyników, roczny plan budżetowy świadomie ustalany, strategiczne partnerstwo z bliźniaczym Stowarzyszeniem SALTROM, sieci powiązań z salezjańskimi organizacjami sportowymi i szkołami, reklama i dbałość o wizerunek
Struktura społeczna i fizyczna	Silna specjalizacja (szczególnie wśród wolontariuszy i pracowników wykonujących zleczone zadania – trenerów), formalizacja (opis stanowisk biurowych i wolontariuszy), składnik administracyjny, silny zarząd
Data powstania organizacji	1994

Organizacja miała typowe cechy wyróżnionej III fazy cyklu życia – formalizacji.

## SALEZJAŃSKI RUCH TROSKI O MŁODZIEŻ SALTROM

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Kapitał w postaci budynku (20 lat użytkowania od UM Krakowa), wysoka wartość wyposażenia budynku, sprzęt dla młodzieży, względnie trwałe finansowanie, lecz stosunkowo duże uzależnienie od publicznych źródeł finansowania
Aktywa społeczne	Biuro (współprowadzone wraz z SALOS-em), duża liczba zaangażowanych wolontariuszy, wychowywanych często na pracowników, duży odsetek silnie zaangażowanych członków
Cele i strategię	Planowanie działalności, ustabilizowane cele, lecz wyraźna reakcja na potrzeby klientów stowarzyszenia (obserwacja potrzeb), ustalanie budżetu (planowanie oraz poszukiwanie różnorodnych źródeł finansowania), kontrola i ewaluacja wyników, strategiczne partnerstwo z bliźniaczym Stowarzyszeniem SALOS, tworzenie sieci powiązań z instytucjami publicznymi i organizacjami o podobnym profilu działalności
Struktura społeczna i fizyczna	Silna specjalizacja wśród członków, pracowników i wolontariuszy (podział na zadania), wysoki składnik administracyjny, duży zakres kontroli, formalizacja – pracownicy, wolontariusze – zakres obowiązków, regulamin pracy, standaryzacja działań, silna władza w rękach zarządu, oddział terenowy
Data powstania organizacji	1992

Organizacja miała typowe cechy wyróżnionej III fazy cyklu życia – formalizacji.

## TOWARZYSTWO NA RZECZ OCHRONY PRZYRODY

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Brak zasobów materialnych, niepewna sytuacja finansowa – brak składek członkowskich, poszukiwanie trwałych źródeł finansowania, siedziba
Aktywa społeczne	Sami członkowie – zintegrowani, najaktywniejsi w zarządzie, wolontariusze pozyskiwani do realizacji zadań (młodzież szkolna)
Cele i strategię	Ogólne cele sprecyzowane – częściowe jako reakcja na potrzeby (sytuację), brak planowania działań (skupienie na reakcji na sytuację w otoczeniu), brak planowania budżetu
Struktura społeczna i fizyczna	Brak składnika administracyjnego, organizacja niewielka, mały zarząd, nieformalna komunikacja, władza w ręku założycieli (silny prezes – centralizacja), początki specjalizacji (księgowość, poszukiwanie funduszy – szczególnie członkowie zarządu), brak formalizacji i standaryzacji
Data powstania organizacji	1996

Organizacja miała typowe cechy II fazy życia – młodości.

## TOWARZYSTWO MIŁOŚNIKÓW INTERNETU NBNET

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Jedno źródło finansowania (opłaty za usługi, formalnie zwane składką członkowską), pomimo to dość stabilne zasoby materialne w postaci wyposażenia technicznego, wynajęta siedziba
Aktywa społeczne	Niewielkie aktywa społeczne – tylko zaangażowani członkowie zarządu, reszta członków to użytkownicy usług, niezaangażowani w pracę stowarzyszenia, sporadyczne angażowanie wolontariuszy
Cele i strategię	Formułowanie niszy, brak planowania – działalność wynikająca z bieżących zapotrzebowań członków
Struktura społeczna i fizyczna	Niewielki zarząd, władza w ręku prezesa i kilku członków 6-osobowego zarządu, brak formalizacji, standaryzacji, początki specjalizacji (wśród członków zarządu), stosunkowo silny zarząd, przy niedużym skupieniu władzy w ręku prezesa
Data powstania organizacji	2002

Organizacja ta miała zarówno cechy I fazy (przedsiębiorczości), jak i II fazy (młodości).



## STOWARZYSZENIE „DZIEDZICTWO KARPAT”

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Brak kapitału, aktywów materialnych oraz formalnej siedziby, niestabilna sytuacja finansowa, która nie przeszkadza w realizacji celów, gdyż stowarzyszenie działa głównie w terenie
Aktywa społeczne	Tylko zaangażowani członkowie, silna integracja i motywacja do działania
Cele i strategię	Określone cele, lecz działanie <i>ad hoc</i> , w zależności od pozyskanych projektów, stopniowe wprowadzanie planowania działalności, brak budżetu (tylko poszczególnych zadań), ewaluacja działań – realizowanych projektów, skupienie na wypracowaniu marki stowarzyszenia
Struktura społeczna i fizyczna	Niewielka liczba członków, niewielki zarząd, brak składnika administracyjnego, silna centralizacja, brak specjalizacji (łączenie się członków w grupy do realizacji działań), brak standaryzacji (oprócz standaryzacji w realizacji powtarzających się bądź podobnych projektów) i formalizacji, elastyczność, limitowana delegacja (polegająca na możliwości swobodnego wyszukiwania zadań w obrębie celów przez członków pod logo stowarzyszenia)
Data powstania organizacji	1999

Organizacja miała podczas badania cechy typowe dla II fazy życia – młodości, niemniej pewne cechy (brak siedziby, struktura społeczna skrajnie nieformalna) pozwalały stwierdzić, że organizacja dopiero wchodziła w II fazę cyklu życia.

## TOWARZYSTWO PRZYJACIOŁ MŁODZIEŻY STRIM

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Siedziba, brak kapitału i aktywów materialnych, sytuacja finansowa niepewna, brak samofinansowania się
Aktywa społeczne	Członkowie i wolontariusze, silna integracja wśród członków
Cele i strategię	Ustalanie celów i kierunków działalności (wokół 3 kierunków), skupienie na realizacji projektów i poszukiwaniu publicznych źródeł finansowania, ewaluacja wyników realizowanych projektów, poszukiwanie partnerów wśród organizacji pozarządowych, stopniowe budowanie wizerunku
Struktura społeczna i fizyczna	Małe stowarzyszenie, niewielki, silny zarząd – centralizacja, potrzeba zatrudnienia pracownika, duża elastyczność ze stopniowym tworzeniem się zadań (stopniowa specjalizacja), brak formalizacji i standaryzacji działań
Data powstania organizacji	2001

STRIM miało typowe cechy organizacji w wyróżnionej II fazie cyklu życia.

## STOWARZYSZENIE ŁAZNIA

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Niewielkie samofinansowanie się, szukanie różnych źródeł finansowania, duże zasoby materialne (sprzęt do realizacji przedstawiń)
Aktywa społeczne	Tylko członkowie, brak pracowników, sporadyczni wolontariusze
Cele i strategie	Planowanie działań (pięcioletni plan dotyczący realizacji pewnych projektów), ewaluacja wyników, duże skupienie na realizacji projektów i utrwalaniu korzystnego wizerunku, skupienie na legitymizacji wybranych grup społecznych (elitarność)
Struktura społeczna i fizyczna	Małe stowarzyszenie, niewielki zarząd, władza w rękach założycieli, silna centralizacja (bardzo silne przywództwo), brak formalizacji i specjalizacji, stopniowa standaryzacja (coroczne organizowanie pewnych imprez), duża potrzeba zatrudnienia pracowników
Data powstania organizacji	1996

Organizacja ta w czasie badań znajdowała się w II fazie rozwoju z silnymi tendencjami do przejścia w fazę III – formalizacji (dążenie do zmiany struktury społecznej i pozyskanie pracowników, intensywne budowanie wizerunku).

## TOWARZYSTWO MIŁOŚNIKÓW HISTORII I ZABYTKÓW KRAKOWA

Kategorie	Opis stowarzyszenia według kryteriów cyklu życia
Kapitał i aktywa materialne, technologie	Stabilizacja finansowa, wysoki udział samofinansowania, duże zasoby, szczególnie materialne (budynek, biblioteka)
Aktywa społeczne	Biuro niewielkie – kilku pracowników, kierownik biura, zasoby ludzkie – głównie eksperci, względnie stała liczba członków
Cele i strategie	Ustabilizowane i usystematyzowane cele wieloletnie, silna instytucjonalizacja procedur
Struktura społeczna i fizyczna	Silna specjalizacja (podział na zadania – komitety), decentralizacja (decyzje podejmuje wieloosobowy zarząd oraz właściwe komitety), duża formalizacja (opisy zakresów czynności pracowników, regulamin pracy itp.), standaryzacja (regulame procedury i czynności – serie wydawnicze, imprezy), niewielka hierarchia, duża liczba członków
Data powstania organizacji	1896

Typowe cechy organizacji znajdującej się w III fazie życia (formalizacji) – jednocześnie wydawało się, iż organizacja pod pewnymi względami znajdowała się w „uśpieniu”.







Autorką kolejnej publikacji z serii wydawniczej „Zarządzanie w Sektorze Publicznym” jest Ewa Bogacz-Wojtanowska – geograf, doktor zarządzania, adiunkt w Katedrze Badań Społeczeństwa Obywatelskiego Instytutu Spraw Publicznych UJ. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania organizacjami pozarządowymi, współpracy trzeciego sektora z sektorem publicznym i komercyjnym oraz zarządzania publicznego.

*Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich* jest jednym z pierwszych opracowań na naszym rynku wydawniczym, zawierającym problematykę zarządzania organizacjami pozarządowymi. Czym są organizacje pozarządowe? Co je wyróżnia w świecie organizacji? Dlaczego mają tak różne nazwy? Jaki jest ich związek ze społeczeństwem obywatelskim i demokracją? Czym się wyróżniają polskie organizacje pozarządowe i jak się nimi zarządza? Na te pytania znajdzie Czytelnik odpowiedź w niniejszej książce.

Na tle rozważań o organizacjach pozarządowych autorka skupia się na najbardziej charakterystycznym typie organizacji trzeciego sektora – stowarzyszeniu. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w krakowskich stowarzyszeniach podejmuje problemy związane z zarządzaniem we współczesnych organizacjach tego rodzaju: rozwojem stowarzyszeń i ich profesjonalizacją, związkami z otoczeniem i pozyskiwaniem zasobów, metodami i technikami, którymi najczęściej zarządza się stowarzyszeniami.

[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)

ISBN 83-233-2129-9



9 788323 321293