

Problemy organizacji pozarządowych przekształcających się w podmioty ekonomii społecznej

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Streszczenie: W opracowaniu zaprezentowano kluczowe problemy organizacyjne i zarządcze pojawiające się w organizacjach pozarządowych, które podejmują się produkcji dóbr i usług oraz zatrudniania płatnego personelu. Prowadzenie działalności gospodarczej (czy to wprost czy za pomocą wydzielonego zakładu) oraz odpłatna działalność statutowa oznacza „przejście na stronę gospodarki społecznej” i powoduje konieczność zwrócenia uwagi na nowe funkcje i procesy w organizacji pozarządowej. Artykuł koncentruje się na wybranych problemach dotyczących realizacji funkcji zarządzania w organizacji – planowaniu działań i pozyskiwaniu klientów, funkcji zarządów organizacji, tworzeniu struktur organizacyjnych, kształtowania zasobów ludzkich, kontroli oraz podejmowania działań marketingowych przez organizacje. W artykule zasygnalizowano również zagadnienia związane z hybrydyzacją organizacji, która w dużej mierze dotyczy procesów przekształcania się w podmioty ekonomii społecznej.

Słowa kluczowe: zmiana organizacyjna, przedsiębiorstwo społeczne, hybrydyzacja organizacji

Wprowadzenie

Podmioty ekonomii społecznej w Polsce obejmują szerokie spektrum organizacji – posiadają różne formy prawne, od spółdzielni socjalnych, zakładów aktywności zawodowych, poprzez fundacje i stowarzyszenia (w ramach prowadzonej działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności statutowej), organizacje kościołów i związków wyznaniowych aż po spółki z ograniczoną odpowiedzialnością działające w celach społecznych. Ważną grupę stanowią wśród nich organizacje pozarządowe, w szczególności fundacje i stowarzyszenia. Zaliczenie tych organizacji do podmiotów ekonomii społecznej nie jest bezpośrednią konsekwencją formy prawnej (jak w przypadku np. spółdzielni socjalnych), lecz charakteru prowadzonej przez nie działalności. Organizację pozarządową w Polsce zalicza się do obszaru gospodarki społecznej wtedy, gdy prowadzi działalność gospodarczą lub odpłatną działalność statutową (produkuje dobra i usługi), która mieści się w szerokiej misji społecznej organizacji, oraz zatrudnia do jej prowadzenia płatny personel [Bogacz-Wojtanowska, 2007a, s. 229-237]. W przypadku tego typu organizacji kluczowym problemem jest prowadzenie działalności dochodowej, gdzie generowane nadwyżki można przeznaczyć tylko na działalność statutową. Funkcjonowanie jako podmiot ekonomii społecznej implikuje wiele wyzwań organizacyjnych – podjęcie działalności gospodarczej wyzwala problemy, które nie pojawiały się do tej pory

w historii aktywności organizacji. Z części z nich liderzy organizacji nie zdają sobie z tego sprawy, zwracając uwagę tylko na możliwości zasilenia budżetu organizacji i zwiększenia skali działania organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja kluczowych zmian organizacyjnych i zarządczych następujących w organizacjach pozarządowych, które podejmują się produkcji dóbr i usług oraz zatrudniania płatnego personelu. Prowadzenie działalności gospodarczej (czy to wprost czy za pomocą wydzielonego zakładu) oraz odpłatna działalność statutowa oznacza „przejście na stronę gospodarki społecznej” i powoduje konieczność zwrócenia uwagi na nowe funkcje i procesy w organizacji pozarządowej. Tekst koncentruje się na wybranych problemach dotyczących realizacji funkcji zarządzania w organizacji – planowaniu działań i pozyskiwaniu klientów, funkcji zarządów organizacji, tworzeniu struktur organizacyjnych, kształtowania zasobów ludzkich, kontroli oraz podejmowania działań marketingowych przez organizacje. W tych obszarach bowiem, w świetle przeprowadzonych badań, problemy związane z przekształcaniem się organizacji pozarządowych w podmioty ekonomii społecznej ujawniają się najpełniej. W artykule zasygnalizowano również zagadnienia związane z hybrydyzacją organizacji, która w dużej mierze

NOTA O AUTORCE

dr Ewa Bogacz-Wojtanowska – Uniwersytet Jagielloński.

dotyczy procesów przekształcania się w podmioty ekonomii społecznej.

Prezentowany tekst bazuje na wynikach jakościowych badań zrealizowanych w ramach projektu NN115 123534 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2008–2011, zatytułowanego „Wewnątrzorganizacyjne warunki sprawnego współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych w środowisku lokalnym”. Badanymi podmiotami, zgodnie z celami projektu, były organizacje pozarządowe w województwie małopolskim. Przeprowadzono pogłębione badania (wywiady częściowo skategoryzowane i analiza dokumentów organizacyjnych) w trzydziestu celowo dobranych organizacjach pozarządowych województwa małopolskiego¹.

1. Organizacje pozarządowe jako podmioty ekonomii społecznej

Ogólnopolskie badania organizacji pozarządowych wykazują, że 7% organizacji w Polsce uznaje prowadzenie działalności gospodarczej i odpłatnej działalności statutowej jako najważniejsze źródło finansowania ich działalności [Przewłocka, 2011, s. 15]. Tylko 25% organizacji zatrudnia stałych pracowników – średnio są to cztery osoby, nie zawsze na podstawie umowy o pracę, często zaś w niepełnym wymiarze czasu pracy. Braki kadrowe są uzupełniane poprzez jednorazowe zlecenia – wykorzystywane zarówno w organizacjach dysponujących stałą obсадą kadrową, jak i w co czwartej organizacji, która nie zatrudnia nikogo na stałe [Ibidem, s. 18]. Z tych organizacji rekrutują się te, które możemy zaliczyć do gospodarki społecznej. Wydaje się, że pojawienie się mechanizmu 1% przyczyniło się do spad-

ku zainteresowania wśród organizacji pozarządowych prowadzeniem działalności gospodarczej. Jednocześnie stopniowo wzrasta wsparcie ze strony sektora publicznego mające na celu rozwijanie ekonomii społecznej w Polsce. Trwają przygotowania do uchwalenia ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym. W świetle tego projektu przedsiębiorstwem społecznym jest zespół osób oraz środków majątkowych stanowiących przedsiębiorstwo w rozumieniu art. 55 Kodeksu cywilnego, spełniający warunki określone w ustawie, utworzony przez podmiot spełniający warunki określone w ustawie – który to zespół, na wniosek tego podmiotu, uzyskał status przedsiębiorstwa społecznego w trybie i na zasadach określonych w ustawie (http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/akty_prawne/ustawa_es.pdf). W świetle tworzonych nowych przepisów istotne jest wykazywanie, jakie konsekwencje organizacyjne może mieć dla organizacji pozarządowych tworzenie podmiotów ekonomii społecznej.

2. Planowanie działań organizacji

Jedną za najważniejszych funkcji zarządzania w perspektywie prowadzenia działalności gospodarczej jest planowanie działalności organizacji, z uwzględnieniem strategii biznesowej. Badane organizacje pozarządowe mają zróżnicowany stosunek do planowania działań organizacji. W organizacjach małopolskich dominuje planowanie krótkookresowe, najczęściej sporządza się plany dwumiesięczne (nazywane operacyjnymi) i roczne, co organizacje tłumaczą brakiem możliwości określenia zasobów koniecznych do planowania długookresowego. Organizacje posiadające strategię w postaci planów (najczęściej tworzone na okres pięciu, dziesięciu lat) twierdzą, że jest to albo wymóg ich grantodawców, albo rzeczywista potrzeba posiadania planów długookresowych. Wyraźnie trzeba podkreślić, że myślenie o opracowywaniu planów rozwoju organizacji staje się wśród organizacji coraz powszechniejsze, choć część deklaruje także, że formalne zapisanie strategii nie jest potrzebne do długofalowego planowania, gdyż plany krystalizują się w toku dyskusji, wymiany myśli i w trakcie działania. Zwracają także uwagę, że dla organiza-

¹ Wyjaśnienia i wnioski poparto także badaniami przeprowadzonymi przy udziale autorki opracowania (tworzenie koncepcji badawczej, realizacja badań i opracowanie raportów końcowych). Wsparto się wynikami badań pochodzącymi z projektu „Model współpracy. Wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną (współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013, Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.4 Rozwój potencjału trzeciego sektora, Poddziałanie 5.4.1 Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora (nr wniosku WNA-POKL.05.04.01-00-002/09). Odniesiono się także do badań zrealizowanych według koncepcji autorki w 2009 r. w obrębie projektu „Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych” (badania o charakterze jakościowym oraz ilościowym), które zostały przeprowadzone na przełomie lat 2009/2010 przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie w ramach Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej.

cji pozarządowych kluczowe w ostatnich latach jest szacowanie ryzyka, które podejmują, zwłaszcza wykorzystując środki UE. Dzieje się tak dlatego, że reguły realizacji projektów i rozliczeń finansowych często są zmieniane i organizacje borykają się z problemem wywiązania się z podjętych zobowiązań. Ryzykiem obarczone są także długoterminowe kontrakty, np. prowadzenie warsztatów terapii zajęciowej czy zakładów aktywności zawodowej. Podejmując się realizacji tego typu zadań publicznych, organizacje trzeciego sektora muszą szacować ryzyko i planować ewentualne czasowe wstrzymywanie finansowania ich usług, a jednocześnie zapewnić ciągłość realizacji zadania.

Wyraźnie widać stopniowe nabywanie kompetencji w zakresie planowania działalności przez organizacje pozarządowe. Zmiany zachodzą w organizacjach stopniowo, jednocześnie proces planowania działalności podmiotu ekonomii społecznej może mieć kluczowe znaczenie dla jego rozwoju. Na uwagę zasługuje fakt, że implementacja planowania strategicznego w trzecim sektorze nie odbywa się tak jak w organizacjach publicznych. W tych ostatnich plany strategiczne często mają charakter dokumentów, które nie wpływają w żaden sposób na funkcjonowanie organizacji i ich tworzenie ma charakter pozorowany. W przypadku organizacji pozarządowych tworzenie planów jest przemyślane i ma rzeczywisty charakter – posiadają je te organizacje, które faktycznie uznają je za konieczne. Jednocześnie tworzone plany strategiczne rzadko uwzględniają kwestie dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej – prowadzi się ją w organizacjach często ad hoc, niejako na obrzeżach działań organizacyjnych lub też zostawia furtkę w postaci zapisów statutowych pozwalających uruchomić aktywność gospodarczą w razie podjęcia takiej decyzji przez dany podmiot.

Szczególnie istotny dla organizacji pozarządowych decydującym się na prowadzenie działalności gospodarczej może być wybór strategii biznesowej, zwłaszcza przedmiotu działalności i potencjalnych klientów. Tego typu plan jest potrzebny w świetle konieczności konkurencji z podmiotami „czysto” biznesowymi. Doświadczenia z planowania aktywności pozarządowej mogą być przydatne. Istotne jest głównie prowadzenie analiz potrzeb klientów. Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać kil-

ka kluczowych typów działań organizacji w relacji do klientów organizacji, a mianowicie:

- zaplanowane i sformalizowane działania adresowane do określonych klientów organizacji, wynikające z zewnętrznie zdiagnozowanych potrzeb, niekoniecznie wyraźnie wyartykułowane przez klientów (np. usługi świadczone na rzecz dzieci i młodzieży), często działania te mają charakter długofalowy i rozbudowany,
- zaplanowane i sformalizowane działania skierowane do określonych grup klientów, odpowiadające na zgłoszone przez nich potrzeby, działania te mogą mieć zarówno charakter doraźny (np. pomoc rodzinom w potrzebie), jak i długofalowy, rozbudowany (pomoc osobom z problemem alkoholowym),
- działania wynikające z silnego zakorzenienia w społeczności lokalnej i bezpośrednich relacji z odbiorcami usług – działania te nie zawsze są zaplanowane, ale poprzez silne powiązania i relacje ze społecznością lokalną mogą odpowiadać na potrzeby określonych grup społecznych,
- działania wynikające z przekonań i wcześniej zdiagnozowanych potrzeb, polegające w dużej mierze na informowaniu o ofercie i wskazywaniu na możliwe korzyści w razie skorzystania z niej.

Prowadzeniu działalności gospodarczej sprzyja systematyczna analiza potrzeb klientów i dobra znajomość środowiska lokalnego. Niskie dochody mieszkańców w społeczności, w której działa organizacja, mogą skutkować np. raczej wyborem prowadzenia tylko odpłatnej działalności statutowej niż prowadzeniem właściwej działalności gospodarczej. Kluczowe jest jednak nie tylko analizowanie potrzeb klientów, ale także analiza wielkości rynku, potencjalnej konkurencji czy ewentualnej zmiany polityki rządu. Systematyczne analizowanie potrzeb klientów, które jest właściwe dla klasycznej działalności organizacji pozarządowej, może okazać się niewystarczające.

Pozyskiwanie informacji o potrzebach klientów, które w myśl celów statutowych powinny być zaspokajane, można powiązać z pewnymi zmianami organizacyjnymi w trzecim sektorze. Należą do nich:

1. Profesjonalizacja zarządzania – im bardziej profesjonalnie zarządzana organizacja, posiadająca ustabilizowane struktury i wypracowane sposoby działania, tym bardziej proces diagnozy potrzeb

klientów i przygotowywanie dla nich oferty ma charakter planowy i zorganizowany, a podejmowane działania są monitorowane i ewaluowane. Innymi słowy, organizacje stosują do diagnozy potrzeb klientów i przygotowywania dla nich oferty metody zarządcze.

2. Posługiwanie się przez organizacje różnymi narzędziami przy diagnozowaniu potrzeb odbiorców – organizacje te często wykorzystują bezpośrednie relacje z odbiorcami usług i budują sieci „informerów” o oczekiwaniach odbiorców swoich usług. Sieci przepływu informacji o potrzebach klientów są zazwyczaj tworzone przez organizacje o rozbudowanych strukturach, zwłaszcza organizacje świadczące usługi.
3. Przenoszenie doświadczeń z innych krajów – implementacja niektórych rozwiązań przynosi korzyści zarówno organizacjom, jak i ich klientom.

3. Funkcje zarządów organizacji

Przeprowadzone badania małopolskich organizacji pozarządowych wykazują także zmiany w funkcjach, jakie pełnią zarządy organizacji pozarządowych. Zadania stawiane przed zarządami organizacji zwykle mają charakter wewnętrzny. W przypadku rad fundacji mamy do czynienia z doborem gwarantującym budowanie relacji zewnętrznych. Można zauważyć zmianę roli zarządów organizacji w ostatnich latach [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 84-86], co jest spowodowane zwiększeniem możliwości pozyskiwania źródeł finansowania działań organizacji dzięki środkom unijnym. W efekcie relacje z otoczeniem, których utrzymanie było przed uruchomieniem strumienia środków Unii Europejskiej bardzo istotnym zadaniem zarządów organizacji, straciły dziś na znaczeniu. Łatwiejszy dostęp do środków finansowych na realizację celów statutowych powoduje większą koncentrację na ich realizacji, czyli sprawnym i skutecznym wykorzystaniu otrzymanych zasobów.

Zarządy badanych organizacji są bardzo aktywne, wyraźnie widać ich przygotowanie do wykonywania zadań, które zakłada statut organizacji. Kompetencje zarządów są ściśle zapisywane w statutach organizacji i zwykle wykorzystywane w pełni. Często badani działacze trzeciego sektora podkreślali, że zarządy działają zgodnie ze statutem. Co ciekawe, w przypadku statutowego określenia

celów i sposobów ich realizacji organizacje nie były już tak kateryczne, podkreślając, że części wpisanych w statuty celów i działań nie wykonują. Często statuty są nadmiernie rozbudowywane, choć nie wszystkie zapisane w nich cele i sposoby działania odpowiadają rzeczywistej aktywności organizacji. Dzieje się tak, gdyż organizacje zabezpieczają się przed koniecznością przeprowadzania formalnych zmian przez sądy rejestrowe, co jest dosyć kosztowne i długotrwałe. Ujęcie w statucie szerszego zakresu celów pozwala na podejmowanie działalności wcześniej nie realizowanej, ale zapisanej w statucie. W ostatnich latach kompetencje zarządów stowarzyszeń zostały wzmocnione (w fundacjach zarząd jest silniej umocowany decyzyjnie). Obecnie zapisy statutowe rzadko mają tylko formalny charakter, co w latach 90. było dosyć częstym zjawiskiem [Ibidem, s. 84-86]. Niewątpliwie świadczy to o profesjonalizacji zarządzania. Oprócz kryterium aktywności, dużą rolę w doborze członków zarządów odgrywa także poziom ich wiedzy – wybiera się do zarządu profesjonalistów, którzy będą w stanie sprawnie zarządzać organizacjami.

Główne zidentyfikowane w badaniach małopolskich organizacji zadania zarządów to:

- planowanie i inicjowanie projektów dla realizacji celów statutowych,
- przygotowanie i realizacja planów rocznych organizacji lub wieloletnich strategii,
- zarządzanie kadrami w organizacji – w szczególności pracownikami i wolontariuszami, a w przypadku stowarzyszeń aktywizacja członków i sojuszników organizacji,
- zarządzanie operacyjne – organizacja pracy, prowadzenie dokumentacji, tworzenie podstawowych struktur organizacyjnych itp.,
- monitoring i ewaluacja prowadzonej działalności, głównie na poziomie projektów,
- sprawozdawczość merytoryczna i finansowa (bardzo ważna dla organizacji pożytku publicznego zobligowanych do szerszej sprawozdawczości).

W przypadku dużych organizacji pozarządowych pojawia się także kwestia delegowania uprawnień przez członków zarządów na pracowników organizacji. Z takim zjawiskiem można się spotkać praktycznie w każdej organizacji, która prowadzi wydzieloną działalność gospodarczą lub posiada wieloletni kontrakt z sektora publicznego.

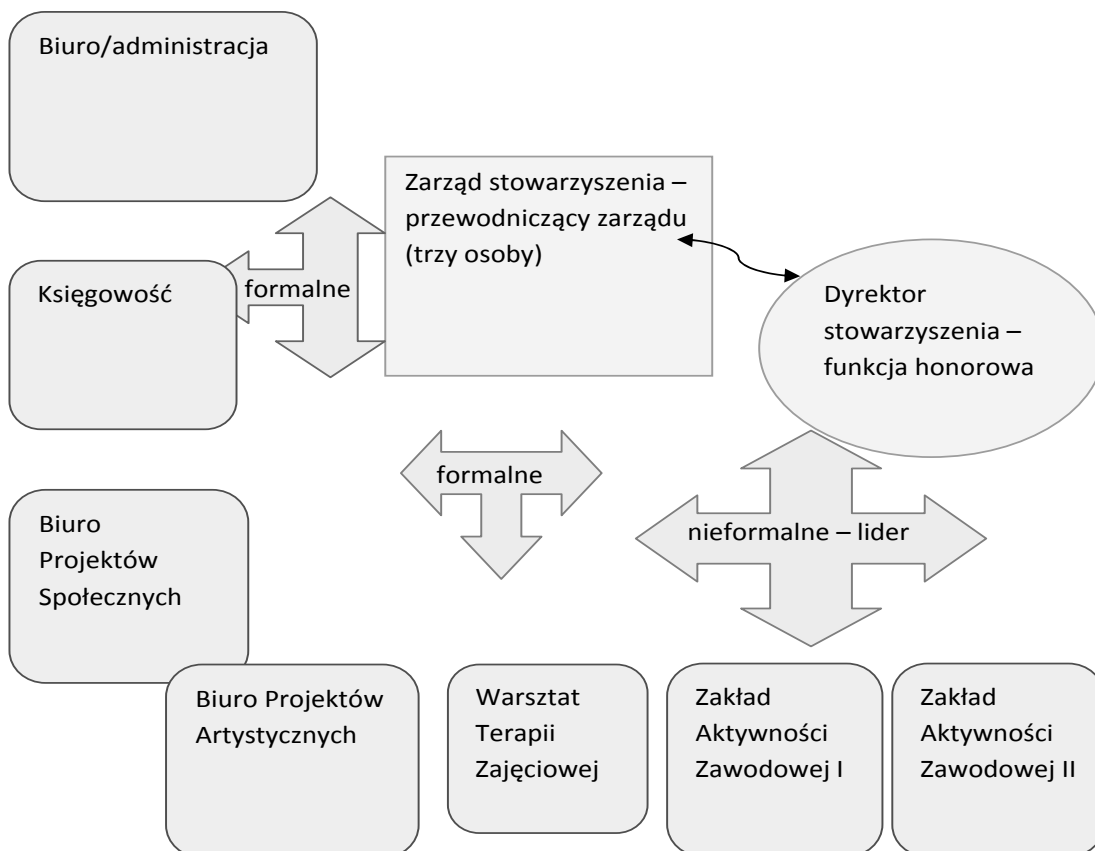
Przykładem mogą być spółdzielnie socjalne prowadzone przez organizacje pozarządowe, warsztaty terapii zajęciowej, hospicja, zakłady aktywności zawodowej, domy pomocy społecznej itp.

4. Struktury organizacyjne

Prowadzone badania potwierdzają, że organizacje pozarządowe posiadają stosunkowo proste struktury organizacyjne – dominują struktury tymczasowe, zadaniowe i płaskie struktury funkcjonalne. Stanowiska są zwykle fluktuacyjne, podobnie jak przypisane do nich zadania. Sytuacja zmienia się w organizacjach z wydzieloną działalnością gospodarczą, jak również realizujących wieloletni kontrakt z sektora publicznego (np. prowadzących warsztaty terapii zajęciowej czy zakłady aktywności zawodowej). W takiej sytuacji pojawia się często dualizm w strukturach organizacyjnych. Wymagania kontraktów rodzą konieczność two-

żenia bardziej sformalizowanych struktur organizacyjnych, zakładających przydział obowiązków i zadań oraz zatrudnianie specjalistów o określonych kompetencjach i delegowanie uprawnień na kierowników osobnych jednostek organizacyjnych. Stąd częste w tego typu organizacjach rozdzielanie księgowości i dwie lub nawet trzy różne struktury organizacyjne w jednej organizacji (rys. 1). Jednostki bezpośrednio podlegające zarządom organizacji są bardzo elastyczne i rzadko sformalizowane, a ludzie pracują w wydzielonych zespołach. Natomiast te, które wykonują kontrakty sektora publicznego są bardziej formalne, zbliżone do struktur sektora publicznego. Mają one większy stopień specjalizacji i centralizacji, zwykle posiadają także regulaminy organizacyjne, pracy i dokumenty, które nie są tworzone na potrzeby innej części organizacji.

Rysunek 1. Przykład struktury organizacyjnej jednej z badanych organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2010 r.

5. Zasoby ludzkie w organizacjach

Z reprezentatywnych badań organizacji pozarządowych w województwie małopolskim wynika, że tylko 38% z nich zatrudnia w jakiegokolwiek formie płatnych pracowników [Potencjał, 2010]. W przypadku przywoływanych tutaj badań jakościowych, ponad 80% spośród zbadanych organizacji posiada pracowników etatowych lub zatrudniania ich na podstawie umów zlecenia. Organizacje, które zatrudniają dużą liczbę pracowników etatowych zwykle posiadają stałe źródła finansowania. Szczególnie odnosi się to do tych organizacji, które prowadzą specjalistyczne ośrodki, takie jak domy pomocy, domy dziecka, świetlice środowiskowe, hospicja, warsztaty terapii zajęciowej itd. Innymi słowy, organizacje świadczące w sposób stały usługi publiczne lub prowadzące działalność gospodarczą posiadają określoną i w miarę stałą liczbę pracowników. Zwykle prowadzenie tego typu działalności jest określone przepisami i koniecznością zatrudnienia specjalistów, jednocześnie organizacje pozarządowe podpisują kontrakty z jednostkami samorządu terytorialnego czy innymi organizacjami publicznymi na wykonywanie danych usług (np. hospicja są kontraktowane przez Narodowy Fundusz Zdrowia). Stąd też stałe etaty i umowy pracowniczce. Organizacje, które nie prowadzą w sposób stały wyodrębnionej działalności mają stosunkowo niewielką liczbę pracowników stałych, większość zaś zatrudniają tymczasowo (na okres realizacji projektów) lub stosują umowy cywilnoprawne. Im większa liczba projektów i większa stabilność finansowa organizacji, tym częściej zatrudnia się pracowników na stałe, przerzucając finansowanie ich etatów z projektu na projekt. Dużą rolę odgrywają tutaj także kompetencje pracowników, którzy sami przygotowują dla siebie projekty, aby utrzymać stanowiska. Organizacja sprzyja ich aktywności, chcąc zbudować ściśle z nią związany zespół. Pracownicy mający umowy cywilnoprawne często są rekrutowani na stanowiska z umowami pracowniczymi – umowa wolontariacka czy zlecenie bywa także testowaniem kompetencji potencjalnego pracownika. Tego typu zjawisko nie występuje w przypadku organizacji z wyodrębnioną w strukturze organizacyjnej działalnością finansowaną przez sektor publiczny (tutaj etaty mogą być stałe).

Niektóre organizacje pozarządowe minimalizują zatrudnienie pracownicze i bazują tylko na umowach cywilnoprawnych. W tej sytuacji wyraźnie widać budowanie zespołu na zewnątrz organizacji – umowy zlecenia są często fluktuacyjne, zależne od projektów, ale wiele organizacji podkreśla ich opłacalność. Część zadań administracyjnych organizacja zleca na zewnątrz (specjalistycznym firmom), także ograniczając koszty. Przy takiej strategii budowania zespołu pracowniczego organizacja może napotykać zarówno problemy w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej (np. brak identyfikacji pracowników z organizacją i jej misją), jak również odnosić wymierne korzyści (wspomniane powyżej ograniczenie kosztów czy możliwość pełnego koncentrowania się na statutowych działaniach organizacji).

Większość badanych organizacji chciałaby zatrudniać więcej płatnego personelu, jednak ograniczenia finansowe są główną barierą w zwiększaniu zatrudnienia, pomimo częstego braku rąk do pracy. Coraz ważniejsze wydają się również kompetencje pracowników – organizacje szukają profesjonalistów, ale mają ograniczone środki na ich zatrudnianie, stąd też etaty w niepełnym wymiarze (tylko po to, aby ich utrzymać). Powszechna staje się także praktyka korzystania ze stażów organizowanych przez powiatowe urzędy pracy, choć organizacje o ustalonej renomie nie mają problemów z pozyskaniem odpowiednich pracowników na konkretne stanowiska.

6. Realizacja funkcji kontrolnej w organizacjach pozarządowych

Przeprowadzone badania pokazują stopniowy rozwój, dość zaniedbanej w trzecim sektorze funkcji kontrolnej. W szczególności, w organizacjach pozarządowych mamy do czynienia z monitoringiem realizacji zadań i ewaluacją osiągniętych celów organizacyjnych [Bogacz-Wojtanowska i in., 2010]. Jest to pokłosie silnego projektowego działania organizacji pozarządowych, które wymusza prowadzenie ciągłego monitoringu i ewaluację. Duże organizacje, z poważnymi i stałymi zadaniami publicznymi, prowadzą comiesięczny monitoring finansowy, wprowadzają także coroczny audyt zewnętrzny i biegłych rewidentów na etapie sporządzania bilansu rocznego. Badania wykazują także, że szczegółowy mo-

nitoring, a także coroczny audyt wewnętrzny przeprowadzają zwłaszcza te organizacje, które mają rozbudowane struktury organizacyjne i prowadzą wiele placówek finansowanych z umów z sektorem publicznym. W pewnej mierze ewaluację roczną wymusza konieczność składania corocznych sprawozdań merytorycznych i finansowych, niemniej jednak organizacje coraz częściej mają świadomość, że sprawozdawczość nie jest tylko narzędziem na użytek zewnętrzny, ale można ją także wykorzystać do zaspokojenia wewnętrznych potrzeb – szukania odpowiedzi na pytanie o stopień realizacji celów statutowych i jakość ich wykonania. Wyraźnie widać także profesjonalizację zarządzania finansami w organizacjach pozarządowych, co jest wynikiem nie tylko realizacji wymogów prawnych, ale także zwiększania się zasobów finansowych organizacji i wzrostu zasobów majątkowych. Trudno w takiej sytuacji swobodnie podchodzić do tych spraw – organizacje zaczynają dostrzegać, jak istotne są kwestie finansowe, nie tylko ze względu na realizację celów, groźbę sankcji prawnych czy wykluczenia z listy organizacji pożytku publicznego, ale przede wszystkim z punktu widzenia budowania wizerunku.

7. Aktywność w obszarze marketingu i kształtowania wizerunku organizacji

Przeprowadzone badania wykazują słabe kompetencje marketingowe organizacji pozarządowych. Panuje przekonanie, że działalność marketingowa jest kosztowna i wymaga dużego nakładu pracy. Niektóre organizacje zakładają z góry, że aktywność marketingowa jest im niepotrzebna. Wśród działań marketingowych podejmowanych przez organizacje pozarządowe należy wymienić niskokosztową reklamę, promocję aktywności działań organizacji wśród społeczności lokalnej oraz działania promocyjne w ramach realizowanych projektów, finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga od organizacji pozarządowych podjęcia działań marketingowych. Profesjonalne podejście do marketingu pozwala na określenie kluczowych kompetencji, jak również możliwość nawiązania współpracy z organizacjami o podobnych lub uzupełniających się kompetencjach [Sargeant, 2004, s. 33]. Orientacja marketingowa organizacji pozarządowej może w konsekwencji prowadzić do po-

prawy satysfakcji klientów. Jest to szczególnie istotne w przypadku organizacji, które produkują dobra i usługi. Ma to również olbrzymie znaczenie nie tylko dla utrzymywania kontraktów z sektora publicznego, ale także dla konsekwentnej realizacji misji. Stąd niskie kompetencje marketingowe organizacji pozarządowych mogą być poważną przeszkodą w prowadzeniu przez nie działalności gospodarczej i, w efekcie, przekształcaniu się w podmioty ekonomii społecznej. Zdecydowanie większe szanse na powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej będą mieć te podmioty, które w początkowym okresie funkcjonowania będą korzystały ze wsparcia ze strony sektora publicznego, co pozwoli na systematyczne i stopniowe budowanie kompetencji marketingowych.

Na możliwość znalezienia klientów, jak również partnerów w sektorze publicznym, którzy mogą wspierać rozwój organizacji jako podmiotu ekonomii społecznej, wpływa także wizerunek organizacji, rozumiany tutaj jako zbiór przekonań, myśli i wyobrażeń o organizacji, i traktowany jako element wartości organizacyjnej [Bukowiec, 2005, s. 28]. Pozytywny wizerunek organizacji pozarządowej wśród interesariuszy przekłada się na możliwości pozyskiwania zasobów. Korzystny wizerunek związany z wiarygodnością organizacji jest jednym z pierwszych warunków podjęcia współpracy przez organizacje publiczne [Bogacz-Wojtanowska, 2007b, s. 55]. Wiarygodność organizacji musi stanowić element wizerunku – nie brakuje bowiem wiarygodnych i etycznie działających organizacji pozarządowych, które nie funkcjonują w społecznym obiegu lub wykreowały z różnych powodów dość niespójny wizerunek. Brak wiarygodności i niekorzystny obraz zazwyczaj skutkuje spadkiem zaufania społecznego i brakiem legitymizacji społecznej, co w konsekwencji może prowadzić do braku możliwości pozyskania partnerów do współpracy, a w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej – klientów. Kreowanie wizerunku niezgodnego z zachowaniami organizacyjnymi i wartościami kształtującymi tożsamość organizacji jest często działaniem krótkoterminowym. Dlatego też współdziałaniu z organizacjami publicznymi i prowadzeniu działalności gospodarczej sprzyjają działania z zakresu *public relations*, które powinny być trwałe, systematyczne i ciągłe [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 51].

8. Procesy hybrydyzacji organizacji pozarządowych

Przekształcanie się organizacji pozarządowych w podmioty ekonomii społecznej może się także wiązać z procesami hybrydyzacji organizacji pozarządowych. Zresztą organizacja pozarządowa, która zarazem jest podmiotem ekonomii społecznej czy prowadzi tego typu podmiot jest w pewien sposób hybrydą, gdyż łączy w sobie zarówno konieczność prowadzenia aktywności społecznej, jak i ekonomicznej. Proces hybrydyzacji organizacji pozarządowych można powiązać z dwoma zmianami, które zachodzą w wielu organizacjach pozarządowych w Polsce. Z jednej strony, pierwsza dotyczy umacniania się obszaru produkcji dóbr i usług w aktywności organizacji pozarządowej, co skutkuje umacnianiem tożsamości „biznesowej” w organizacjach, czy jak nazywają ten proces badacze – ekonomizacją (czy komercjalizacją) organizacji pozarządowych. Z drugiej strony, organizacje pozarządowe, które korzystają ze wsparcia sektora publicznego mogą stopniowo upodabniać się do organizacji publicznych – poprzez biurokratyzację sposobów działania, usztywnienie struktur organizacyjnych czy zmianę kultur organizacyjnych. W efekcie tych dwóch procesów można dostrzec stopniowe zacieranie się granic między organizacjami wywodzącymi się z różnych sektorów, upodabnianie się organizacji do siebie oraz tworzenie sieci rozległych współzależności. Procesy te rozpoznano już w latach 70. ubiegłego wieku, zauważając zacieśnienie związków pomiędzy organizacjami z różnych sektorów. Zjawiska te są szczególnie zauważalne w krajach o najsilniejszym i najliczniejszym trzecim sektorze, w Polsce zaś procesy te są dopiero w początkowej fazie rozwoju. Wzrost współzależności aktorów publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych w sferze publicznej czy gospodarczej powoduje, że dla niektórych badaczy rozróżnienie na „państwo” i „społeczeństwo”, a także na sektor „publiczny” i „prywatny” staje się niezrozumiałe [Kramer, 1998]. Zjawisko hybrydyzacji przejawia się w wielu zmianach w organizacjach pozarządowych. Są to:

- homogenizacja kultur organizacyjnych, zwłaszcza w obszarze wzorów zachowań organizacyjnych czy używanego w organizacji języka (pojawiają się określenia „firma”, „biznes”),

- przenikanie z sektora prywatnego do pozarządowego metod i technik zarządzania, kiedyś właściwych tylko dla przedsiębiorstw, a dziś już coraz powszechniejszych w organizacjach trzeciego sektora, głównie w krajach o najbardziej rozwiniętym sektorze (np. marketing czy planowanie strategiczne),
- powstawanie i rozprzestrzenianie się nowych form organizacyjnych – quasi-pozarządowych czy quasi-prywatnych organizacji, które nazywa się hybrydami (np. GONGOs – *government organized nongovernmental organizations* – zakładane lub kontrolowane przez organizacje publiczne, BINGOs – *big international NGOs* – olbrzymie organizacje międzynarodowe przypominające duże korporacje czy popularne w Polsce fundacje korporacyjne, zwane BONGOs, tworzone w celu realizacji konkretnych celów społecznych, ale promujące przedsiębiorstwo, które tę organizację tworzy),
- tworzenie nowych struktur organizacyjnych dostosowanych do międzysektorowych sieci,
- stałe monitorowanie środowiska zewnętrznego organizacji, z uwzględnieniem organizacji innych sektorów (identyfikacja sojuszników lub konkurentów we wszystkich typach organizacji),
- coraz silniejsza aktywność organizacji w sferach kiedyś ściśle przynależnych do poszczególnych sektorów, podejmowanie nowych funkcji w sferze publicznej (np. aktywność sektora prywatnego w obszarach będących kiedyś domeną trzeciego sektora, ekonomizacja organizacji pozarządowych).

Przenikanie się sektorów, często nazywane przez badaczy instytucjonalnym izomorfizmem czy funkcjonalnym ząbaniem [Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 48], wywołuje wątpliwości na temat zasadności istnienia organizacji pozarządowych w warunkach zmiany ich funkcji, ról i sposobów działania. Jednocześnie w warunkach demokratycznych obywatele mają zwykle zagwarantowaną w ustawach zasadniczych zdolność do powoływania organizacji pozarządowych. Zachodzące powoli zmiany będą powodować jednak konieczność redefinicji w przyszłości funkcji i ról organizacji pozarządowych, z uwzględnieniem kwestii legitymacji i zaufania społecznego. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że tworzenie sieci międzysektorowych i międzyorganizacyjnych dobrze odzwierciedla me-

tafora ciasta marmurkowego, w przeciwieństwie do ciasta złożonego z warstw. W świetle tej metafory, w przyszłości rewizji zostaną poddane cechy stanowiące o różnicy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a publicznymi i prywatnymi, takie jak: misja i cele, strategie finansowe, struktury organizacyjne, interesariusze i wyznawane wartości.

Stopniowej hybrydyzacji organizacji pozarządowych w Polsce dowodzi zjawisko, wykazane w badaniach małopolskich organizacji, które dotyka stowarzyszeń jako korporacyjnej formy organizacji trzeciego sektora. Coraz częściej członkowie stowarzyszeń, a także członkowie władz danego stowarzyszenia są zatrudniani przy realizacji projektów, z założeniem, że zadania związane bezpośrednio z działalnością na rzecz stowarzyszenia wykonują oni zgodnie z prawem nieodpłatnie. Zapisy o możliwości zatrudniania członków pojawiają się także w statutach stowarzyszeń, co jest zgodne z obowiązującą doktryną prawną [Sarnecki, 2007, s. 30]. Jest to jednak sytuacja, którą można nazwać konfliktem interesów. Polega to na tym, że następuje uwikłanie w działalność profesjonalną pewnych ról czy funkcji społecznych, co grozi zdominowaniem interesu organizacji (czyli interesu społecznego) przez interes prywatny. Zachodzi tutaj zjawisko konfliktu norm – są one sprzeczne, gdyż każda z nich dopuszcza to, czego zakazuje druga [Lewicka-Strzałecka, 2006]. Wśród organizacji, w których takie rozwiązania mają miejsce, istnieje przekonanie, że zarządzanie dużymi budżetami organizacji bez wynagrodzenia może być niebezpieczne, jednocześnie dość trudno przekazać te kompetencje pracownikom organizacji, często nisko opłacanym. Sytuację tę można po części wytłumaczyć w świetle teorii agencji. Członkowie organizacji pozarządowych, zwłaszcza najbardziej aktywni, obawiają się konfliktu i problemów w relacjach pryncypał – agent i starają się ich unikać. Wysokie koszty wynajęcia agentów powodują, że wśród członków organizacji zaczyna przeważać przekonanie o tym, że sami lepiej będą kontrowali sytuację w stowarzyszeniu. By jednak zadbać właściwie o działania i powierzony budżet, muszą w pełni oddawać się temu zajęciu, co powoduje niemożność zarobkowania. Stąd dwuznaczne w sensie etycznym sytuacje. Podobne zdarzenia mogą mieć miejsce w fundacjach, w których fundatorzy zasiadają w zarządach organizacji, za co mogą pobierać wynagrodzenie.

Oczywiście zapisy statutowe nie budzą wątpliwości i fundację taką bez trudu można wpisać do rejestru sądowego, jednak w momencie podejmowania działalności wyraźnie ujawniają się ukryte cele fundatorów, którym często chodzi o pozyskiwanie środków finansowych dostępnych tylko dla trzeciego sektora i korzystanie z ułatwionych rozliczeń podatkowych.

Zakończenie

Podejmowanie decyzji o podjęciu działalności gospodarczej w różnej formie i w konsekwencji stopniowe przekształcanie się w podmioty ekonomii społecznej implikuje wiele problemów organizacyjnych i zarządczych w trzecim sektorze. W świetle procesów zachodzących w otoczeniu – w szczególności polityczno-prawnych deklaracji, ale także konkretnych rozwiązań na poziomie europejskim czy krajowym, których celem jest wspieranie rozwoju ekonomii społecznej – może to być droga, którą coraz częściej będą podążać organizacje pozarządowe. Wybrana droga może być jednak kręta, zwłaszcza gdy organizacja nie posiada potrzebnych kompetencji czy, szerzej, zdolności pozwalających jej na prowadzenie działalności gospodarczej czy zatrudnianie płatnego personelu. Decyzja o charakterze strategicznym, związana z przekształcaniem się w podmiot ekonomii społecznej, powinna być poparta przede wszystkim analizą posiadanych zdolności organizacyjnych, istniejących luk kompetencyjnych, jak również planowaniem rozwoju koniecznych kwalifikacji i umiejętności. Ich rozwój może być wspierany, w szczególności, w okresie finansowania z sektora publicznego (projekty UE, kontrakty z sektora publicznego). Bezrefleksyjne pójście za mirażem publicznego wsparcia, które kiedyś się skończy, bez budowania zdolności i kompetencji do prowadzenia działalności gospodarczej może jednak skutkować porażką, która nie będzie tylko fiaskiem prowadzonej działalności gospodarczej, ale także może przyczynić się do upadku organizacji jako całości. Stąd odpowiedzialność zarządów organizacji, polegająca głównie na podjęciu strategicznej decyzji i świadomości konsekwencji procesów przekształcania się w podmioty ekonomii społecznej.

Literatura

Bogacz-Wojtanowska E. [2006], *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, WUJ, Kraków.

Bogacz-Wojtanowska E. [2007a], *Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej i ich wpływ na gospodarkę lokalną*, [w:] D. Strahl, *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1161.

Bogacz-Wojtanowska E. [2007b], *Modele współpracy lokalnych instytucji a rozwiązywanie problemów rynku pracy*, WUJ, Kraków.

Bogacz-Wojtanowska E. [2011], *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Bogacz-Wojtanowska E., Dudkiewicz M., Górniak K., Makowski G., Stokowska A. [2010], *Raport cząstkowy nt. współpracy międzysektorowej, na podstawie wstępnych badań jakościowych*, Materiał przygotowany w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Bukowiec E. [2005], *Działanie firmy za pomocą słów, czyli wpływ formy komunikatów werbalnych na kształtowanie się wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] E. Hoppe (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, SPG, Gdańsk.

Kramer R.M. [1998], *Nonprofit Organizations in the 21st Century: Will Sector Matter?*, Working Paper Series, Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute, Washington D.C.

Lewicka-Strzałecka A. [2006], *Teoretyczne i praktyczne aspekty identyfikacji i ograniczania konfliktu interesów*, dostępne na: <http://www.quomodo.org.pl/dane/rekomendacje/2006002konfliktinteresow.pdf> (28.11.2011).

Potencjał [2010], *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych, cz. II, Raport z badań ilościowych*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków.

Przewłocka J. [2011], *Polskie organizacje pozarządowe. Najważniejsze pytania, podstawowe fakty*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

Sargeant A. [2004], *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Sarnecki P. [2007], *Prawo o stowarzyszeniach. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, wyd. III.

Problems faced by non-government organisations in the process of their transformation into social economy entities

Abstract: The article reviews the key organisational and management issues faced by non-government organisations which undertake the production of goods and services as well as employ salaried staff. Doing business (either directly or through a specially designated entity) and conducting paid statutory activities entail a 'transformation' of NGO's into a social economy entity, which draws attention to certain new functions and processes in the non-government organisation. The author focuses on selected problems in organisational management: planning activities and attracting customers, functions of boards of trustees, the creation of organisational structures, the formation of human resources, inspection and marketing activities within such organisations. The article also mentions some of the issues connected with organisational hybridisation, which, to a considerable extent affects the process of transformation of NGO's into social economy entities.

Key words: organisational change, social enterprise, organisational hybridisation