Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej
Zarządzanie Nr 33 (2019) s. 90-103
dostępne na: http://www.wz.pcz.pl/znwz

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ NON PROFIT W ŚWIETLE RELACJI Z JEJ INTERESARIUSZAMI

Anna Kuk[1]

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Wraz z transformacją gospodarki (w roku 1989) opublikowana została ustawa *Prawo o stowarzyszeniach*. Moment ów stał się początkiem rzeczywistego formowania się trzeciego sektora w gospodarce polskiej. Współcześnie sektor ten obejmuje setki różnorodnych podmiotów, a uwarunkowania ich działania podlegają nieustannym zmianom. Organizacje pozarządowe działają w złożonym systemie relacji z różnorodnymi interesariuszami. Siła tych relacji wpływa na kierunek, w jakim zmierza dany podmiot. Organizacje o silnych powiązaniach z biznesem czy administracją ukierunkowują się na wyznaczone przez te relacje priorytety. Natomiast podmioty działające na rzecz lokalnej społeczności wydają się najlepszym przykładem wypełniania, tradycyjnie pojmowanej, misji trzeciego sektora. Celem artykułu jest próba diagnozy, w jaki sposób relacje z interesariuszami organizacji wyznaczają kierunki, w których zmierzają polskie podmioty non profit . Wyniki przeprowadzonych badań (analizy danych oraz studia przypadków) pokazują złożony obraz realiów funkcjonowania i różnorodnych czynników, mających wpływ na zarządzanie organizacją. Wypadkowa tych sił wyznacza orientację działania organizacji nienastawionej na zysk. W artykule zasygnalizowano jedynie niektóre aspekty poruszanej tematyki. Zidentyfikowano w ten sposób obszar do dalszych gruntownych badań.

Słowa kluczowe: interesariusze organizacji, organizacja non profit, organizacja pozarządowa, zarządzanie organizacją non profit

DOI: 10.17512/znpcz.2019.1.08

Wprowadzenie

Społeczeństwo obywatelskie stało się współcześnie podmiotem polityki państwa. W takim społeczeństwie obywatele angażują się w działalność dla dobra mniejszej lub większej wspólnoty, biorąc sprawy „we własne ręce". Szczególnie w kontekście setnej rocznicy odzyskania niepodległości przez Polskę tematyka zaangażowania obywateli w sprawy państwa i społeczności lokalnych jest istotna i aktualna. Organizacje pozarządowe, nazywane także organizacjami non profit, to fundament obywatelskiego społeczeństwa. Silne organizacje to silne społeczeństwo oraz stabilna demokracja.

Non profit kojarzy się na ogół z działalnością charytatywną, wolontariatem, ale także z czymś dodatkowym, funkcjonującym jakby na marginesie rzeczywistości

[1] Anna Kuk, mgr, ania.kuk@wp.pl, ORCID: 0000-0003-2431-8518

gospodarczej. Jednak podmioty takie działają na takim samym rynku jak tzw. podmioty for profit, czyli sektor przedsiębiorstw. Wydaje się, że organizacje nienastawione na zysk nie podlegają takiej presji ze strony otoczenia, ponieważ nie oczekuje się od nich wypracowania określonego poziomu dochodu. Jednak analiza realiów, w jakich działają organizacje pozarządowe, odsłania zupełnie inny obraz. Po pierwsze – analizowany sektor jest ogromnie zróżnicowany. Obejmuje on, przykładowo, zarówno takie podmioty jak koła łowieckie czy rolnicze, jak i instytucje o rozbudowanych strukturach, – na przykład Caritas Polska. Po drugie – fakt, że organizacja nie musi generować zysku, nie oznacza, iż nie jest rozliczana z efektów swojej działalności. Praktyczna ocena wyników funkcjonowania podmiotu non profit jest często trudna.

Dla wielu liderów w organizacjach pozarządowych zarządzanie jest sztuką dość trudną. Nikt bowiem, zakładając organizację pozarządową, nie sprawdza, czy posiada zdolności zarządcze – po prostu ludzie tworzący organizację chcą realizować założone cele, nierzadko związane z wartościami czy realizacją pasji i zainteresowań. Niewiele organizacji ma potrzebę lub możliwości wynajęcia menedżera, który będzie zarządzał sprawami organizacji i podlegał zarządowi (Bogacz-Wojtanowska, Wrona (red.) 2016, s. 7). Jednak zarządzanie podmiotem non profit, choć z pozoru łatwe, z uwagi na brak presji na zysk byłoby często poważnym wyzwaniem, nawet dla wysoko wykwalifikowanego menedżera. Skomplikowane relacje pomiędzy różnorodnymi interesariuszami, zmienność otoczenia, brak stabilności finansowej – to tylko niektóre problemy stojące przed zarządem organizacji.

Podmiotem niniejszego opracowania są organizacje pozarządowe działające w Polsce. Pojawiają się odniesienia do podmiotów działających w sektorze non profit w innych krajach. Przedmiotem opracowania są uwarunkowania, w jakich działają polskie organizacje nienastawione na zysk, w szczególności w aspekcie ich relacji z interesariuszami oraz praktycznych problemów zarządzania organizacją. Celem artykułu jest próba diagnozy, w jaki sposób różnorodne czynniki – przede wszystkim siła relacji z konkretnymi interesariuszami – określają kierunki, w których zmierzają organizacje pozarządowe w Polsce. W pierwszej części artykułu zwrócono uwagę na problemy dotyczące definiowania i klasyfikacji analizowanej grupy podmiotów, dokonano przeglądu ważniejszych koncepcji. Zwrócono także uwagę na ogromne zróżnicowanie sektora. Następnie nakreślono skomplikowany system relacji organizacji z jej różnorodnymi interesariuszami. W ostatniej części opracowania zanalizowano studia przypadków lokalnych organizacji non profit. Analiza działalności miejscowych stowarzyszeń służy zobrazowaniu tradycyjnej orientacji podmiotu non profit – czyli działania dla dobra lokalnej wspólnoty. W oparciu o powyższe dane podjęto próbę oceny, w jaki sposób uwarunkowania działalności determinują styl działania danej organizacji. Wykorzystano takie metody badawcze jak: analiza danych oraz studium przypadku . W analizie danych zastanych badano: dostępną literaturę przedmiotu, akty prawne oraz sprawozdania finansowe i merytoryczne badanych organizacji.

Należy zaznaczyć, że określenia „organizacja non profit" oraz „organizacja pozarządowa" będą stosowane zamiennie, pomimo iż (jak opisano w dalszej części artykułu) nie są to określenia w pełni pokrywające się.

Podstawowe dane o organizacjach non profit

Sektor organizacji pozarządowych spełnia dwie podstawowe funkcje: pomaga w rozwiązywaniu problemów społecznych oraz umożliwia ludziom realizację ich wizji dotyczącej wsparcia potrzebujących. W Polsce, z uwagi historyczne uwarunkowania, sektor ten jest nadal w fazie formowania się i wypracowywania właściwych metod działania. Podstawy prawne funkcjonowania podmiotów non profit określała do 2003 roku wyłącznie Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach*. W 2003 roku została uchwalona fundamentalna dla organizacji pozarządowych Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (*Społeczeństwo obywatelskie…* 2014, s. 23). Nie dziwi więc fakt, że większość organizacji pozarządowych została zarejestrowana w Polsce po 2000 roku.

Z uwagi na ogromne zróżnicowanie organizacji non profit, zarówno w Polsce, jak i w skali światowej, niezmiernie trudno o jedną, jasną ich definicję. Według formy organizacyjno-prawnej, podmioty te tworzą tzw. trzeci sektor działalności społeczno-gospodarczej (w odróżnieniu od sektora publicznego – administracji oraz sektora przedsiębiorstw–biznesu, nastawionego na zysk). Nie odnosimy się tutaj do klasycznego podziału gospodarki na sektory według stopnia przetwórstwa (sektor I – rolnictwo i leśnictwo, II – przemysł przetwórczy i budownictwo oraz sektor III – usługi). Nowsze, szersze systematyki, wyróżniają nawet siedem grup podmiotów działających na rynku[2]. W rzeczywistości sektory przenikają się i coraz częściej granica między nimi jest płynna. Przykładem mogą być tu fundacje korporacyjne. Z jednej strony prowadzą one działalność społecznie użyteczną, z drugiej strony są przedłużeniem polityki swojego fundatora – czyli korporacji nastawionej na zysk.

Sama nazwa „organizacja non profit" wskazuje wyraźnie na cechę odróżniającą ją od innych, tj. nastawienie na cele niefinansowe. Z kolei zamiennie stosowana nazwa „organizacja pozarządowa" wskazuje na inną cechę charakterystyczną, jaką jest niezależność od administracji rządowej.

W klasyfikacjach podmiotów non profit panuje spore zamieszanie. Trudno o jednoznaczne określenie i wyraźne rozgraniczenie sektorów. Kryteria kategoryzacji są zróżnicowane. Oto niektóre proponowane definicje i typizacje:

- Katalog organizacji pozarządowych znajduje się w tekście jednolitym Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2018 poz. 450, art. 3) – choć ustawa mówi właściwie o tym, czym organizacje pozarządowe nie są. Zgodnie z jej treścią organizacjami pozarządowymi są:
  - niebędące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi;
  - niedziałające w celu osiągnięcia zysku;

[2]Propozycja niemieckiego badacza G.F. Schupperta (Schuppert 1991, s. 123-136).

- osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia.

– Dodatkowo Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie odróżnia organizacje pozarządowe, od „podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3" (inne podmioty, które mogą prowadzić działalność pożytku publicznego, np. spółdzielnie socjalne, partie polityczne, związki zawodowe).
– Organizacja pozarządowa może, ale nie musi, działać w zakresie pożytku publicznego. Dodatkowo trzeba podkreślić, iż czym innym jest być organizacją pozarządową, a nawet prowadzić faktycznie działalność pożytku publicznego, a czym innym posiadać status organizacji pożytku publicznego (tzw. OPP). Nie każda organizacja non profit posiada status OPP. Warunki, jakie trzeba spełnić, aby zyskać taki status, określa rozdział 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Jednym z wymogów jest co najmniej dwuletnie prowadzenie działalności pożytku publicznego. Status OPP otwiera przed organizacją nowe perspektywy, w tym możliwość zbierania 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych. Jednocześnie status ten zobowiązuje do dodatkowych czynności, np. księgowych czy sprawozdawczych.
– Dla odmiany *Kodeks postępowania administracyjnego* wymienia tzw. Organizacje społeczne, którymi są: organizacje zawodowe, samorządowe, spółdzielcze i inne organizacje społeczne (Ustawa *Kodeks postępowania administracyjnego*, art. 5).
– W klasyfikacji często przywołuje się formę prawną danego podmiotu. W krajach anglosaskich większość organizacji non profit ma status spółek. W Unii Europejskiej reprezentatywne są tu w szczególności stowarzyszenia i fundacje. W Polsce znakomita większość organizacji ma formę stowarzyszenia. W grudniu 2017 roku było zarejestrowane około 23 tys. fundacji i 111 tys. stowarzyszeń (https://www.fakty.ngo...). Dane statystyczne prezentowane są w różny sposób, z uwagi na różnorodną interpretację klasyfikacyjną. Przykładowo GUS wyszczególnia grupę: stowarzyszenie i podobne organizacje społeczne oraz podgrupę: typowe stowarzyszenia. Główny Urząd Statystyczny podaje następujące dane: w 2016 roku aktywnie działało 91,8 tys. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego). Liczba takich organizacji zwiększyła się o 5% od 2014 roku i o 15% od 2010 roku. Zrzeszały one w 2016 roku łącznie 9,1 mln członków. Omawiane organizacje dysponowały 138,4 tys. pełnoetatowych miejsc pracy, które stanowiły 1,4% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej (http://stat.gov.pl/obszary…). Co do formy prawnej, zaznaczyć należałoby, iż w naszym kraju do trzeciego sektora zalicza się tak różnorodne, podmioty, jak na przykład: koła gospodyń wiejskich, uczniowskie kluby sportowe czy najbardziej znaną, dysponującą znacznym kapitałem katolicką instytucję charytatywną, jaką jest Caritas Polska.

- Międzynarodowe klasyfikacje organizacji non profit często bazują na zakresie działania podmiotu (na przykład: skupiające się na kulturze i rekreacji, ochronie zdrowia, usługach społecznych i inne).
- Inna segmentacja – zaproponowana przez H. Hansmanna – bierze pod uwagę źródła finansowania (wyróżniając organizacje donacyjne i komercyjne) oraz formy kontroli (wymieniając podmioty samopomocowe oraz przedsiębiorcze) (Hansmann 1980, s. 835-901).

Zarysowany powyżej obraz komplikuje się jeszcze bardziej, gdy przywołamy często aktualnie używane określenie, jakim jest „ekonomia społeczna". Ekonomia społeczna to tylko jeden ze sposobów określenia działalności gospodarczej, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne. Bywa ona nazywana również gospo-darką społeczną lub przedsiębiorczością społeczną (http://www.ekonomiaspoleczna.pl/...). Pojęcie to jest bardzo szerokie, a formy prawne zaliczane do podmiotów ekonomii społecznej to również stowarzyszenia i fundacje.

Pozostawiając powyższą terminologię, w aspekcie zarządzania organizacją pozarządową kluczowe znaczenie mają następujące, wspólne dla podmiotów non profit, atrybuty:

- pozafinansowe cele organizacji,
- dobrowolność uczestnictwa,
- rozproszenie własności,
- specyfika interesariuszy (por.: Mirońska 2016, s. 32).

Dwie pierwsze cechy są klarowne. Atrybut rozproszenia własności należy rozumieć jako fakt, iż założyciele nie są właścicielami organizacji. Własność jest rozproszona pomiędzy trudną do zidentyfikowania społeczność, co pociąga za sobą również rozproszenie władzy, kontroli i odpowiedzialności (Mirońska 2016, s. 35). O specyfice interesariuszy będzie szerzej w kolejnej części artykułu.

Powyższe rozważania potwierdzają wysnuty wcześniej wniosek, że w aktualnych realiach gospodarczo-politycznych coraz trudniej o jednoznaczne klasyfikacje. Sektory przenikają się i tendencja ta się pogłębia. W związku z tym wydaje się, że należy odejść od tradycyjnych podziałów i poszukać rozwiązania dopasowanego do teraźniejszości.

Relacje z interesariuszami organizacji pozarządowej

Interesariusze są definiowani jako osoby, grupy ludzi lub organizacje wpływające na funkcjonowanie danego podmiotu oraz podlegające jego działaniom (Mirońska 2016, s. 81). Wydaje się, iż tak szerokie ujęcie tej grupy pozwala zaliczyć do niej praktycznie każdy podmiot czy osobę mającą jakąkolwiek styczność z organizacją. Kluczowy jest tu jednak zakres, istotność i częstotliwość tego oddziaływania. Dla organizacji pozarządowych znamienna jest wielość grup interesariuszy oraz złożoność relacji pomiędzy nimi. Charakterystyczne jest istnienie zarówno zewnętrznych, jak wewnętrznych interesariuszy. Schematyczny podział tych grup, zaprezentowano w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Interesariusze organizacji non profit

Interesariusze wewnętrzni	Interesariusze zewnętrzni
Zarząd organizacji	Darczyńcy
Członkowie organizacji	Beneficjenci
Pracownicy	Społeczność lokalna
Wolontariusze	Pozostali/Partnerzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Domański 2010; Mirońska 2016)

Zaznaczyć trzeba, iż podział pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy jest płynny, grupy często przenikają się. Członek organizacji może być również jej beneficjentem – w przypadku tzw. organizacji samopomocowej – oraz jednocześnie, w pewnym sensie, jej darczyńcą (opłaca składki członkowskie, świadczy nieodpłatnie pracę). Przedsiębiorca przekazujący dary rzeczowe organizacji może w którymś momencie stać się jego dostawcą, czyli partnerem. Może on być także członkiem lokalnej społeczności i dzięki temu pośrednio korzystać z działalności organizacji. W artykule rozważania zogniskowano na kategorii interesariuszy zewnętrznych.

Cechą wyróżniającą beneficjentów jest zapisanie tej grupy w dokumentach rejestrowych organizacji – w czasie tworzenia jej misji. Czerpią oni bezpośrednie korzyści z działalności organizacji, są jakby powodem jej istnienia. Beneficjenci, jeśli nie pochodzą z samej organizacji, wydają się tutaj jedynie odbiorcami działań. W rzeczywistości winien być to układ dwustronny. Beneficjenci powinni mieć wpływ na „ofertę" organizacji, świadomie ją kształtować, jako osoby najbardziej kompetentne w tej sprawie i zmotywowane do uczestnictwa w działaniach. Zaznaczyć należałoby tu fakt, iż beneficjenci organizacji non profit często wywodzą się ze specyficznych środowisk. Z idei działania bez oczekiwanego zysku wynika to, iż adresatami poczynań podmiotu są często osoby w jakiś sposób życiowo nieporadne, na przykład niepełnosprawni, bezrobotni czy dzieci. Przykładowo – wyniki badania podmiotów ekonomii społecznej działających na terenie miasta Częstochowy i niektórych okolicznych gmin podają następujące dane: dzieci i młodzież (49%), osoby z niepełnosprawnością i osoby przewlekle chore (33%), a także osoby w wieku emerytalnym (21%) to grupy beneficjentów najczęściej wymieniane (*Podsumowanie raportu…* 2017, s. 4).

Szerszą i bardziej aktywną grupę interesariuszy stanowią darczyńcy. Nie ma ograniczeń co do ich „pochodzenia". Skomplikowaną kwestią są motywy pomagania organizacjom, wiele jest badań dotyczących tej kwestii. Z istoty charytatywności działań donatorów powinien wynikać fakt nieoczekiwania własnych korzyści za oferowane wsparcie (na zasadzie wzajemności). Jednak wszelkie podejmowane działania wynikają z jakichś potrzeb czy pobudek. Donator – osoba prywatna – działa, kierując się swoimi potrzebami „moralnymi". Za swoją pomoc otrzymuje w zamian: satysfakcję, świadomość spełnienia obowiązku obywatelskiego, dobre samopoczucie. Firma wspomagająca podmiot non profit wzmacnia swój pozytywny wizerunek wśród obecnych oraz przyszłych klientów. Jest to jedynie jedna z korzyści, jaką można osiągnąć z takiej współpracy. Nie rozważa się tu tego typu działań jak

sponsoring czy marketing wspólnej sprawy (*cause marketing*), które bazują na wzajemnych, nierzadko równoważnych benefitach. Darczyńcy pełnią też, w pewnej mierze, funkcję kontrolną – czuwając nad zbieżnością celów własnych i wspieranej organizacji. Donatorzy oczekują często, iż będą mieli wpływ na zachowanie organizacji. Grupa darczyńców charakteryzuje się skłonnością do modyfikowania swoich działań. Zawiedzeni działalnością organizacji donatorzy często wycofują swoje wsparcie. Dobrym sposobem zwiększania lojalności darczyńców jest właśnie pozwolenie im na wybór, jaki konkretnie cel chcieliby wspierać. Analogicznie jak w przypadku klientów dla podmiotów komercyjnych – trudno zdobyć darczyńcę, a łatwo go stracić. Lepiej więc zainwestować w utrzymanie relacji, niż skupiać się na zdobywaniu nowych ofiarodawców. Tezę taką potwierdzają wyniki badań dotyczące tzw. stopy retencji (ang. *retentionrate*) – czyli stosunku liczby obecnych darczyńców do ich liczby z poprzedniego okresu. Zaplanowane na dużą skalę badania w USA pozwoliły oszacować, że stopa retencji w tym kraju wynosi przeciętnie 40%. Oznacza to, że każdego roku około 60% darczyńców decyduje się odejść od dotychczas wspieranej organizacji. Co ciekawe, wielkość składek zarówno darczyńców lojalnych, jak i utraconych nie była skorelowana z dochodami (Mirońska 2016, s. 183-184). Reasumując, można stwierdzić, że wzajemne oddziaływanie organizacji oraz jej darczyńców jest widoczne na wielu płaszczyznach.

O ile klarowne wydaje się wyliczenie wśród interesariuszy zewnętrznych: darczyńców, beneficjentów oraz pozostałych, o tyle sporna może wydawać się kategoria społeczności lokalnej, jako zewnętrznego interesariusza. Jest to jednak zasadne z uwagi na samą ideę funkcjonowania organizacji pozarządowej. Działalność na rzecz społeczeństwa to przecież jej credo. Już podczas rejestracji organizacji tworzy się jej statut, którego elementem obowiązkowym są cele – a są to cele społecznie użyteczne, często na ograniczonym obszarze terytorialnym. Spośród społeczności lokalnej wywodzą się najczęściej zarówno członkowie, jak i beneficjenci organizacji. Organizacje są najbliżej lokalnej społeczności i dzięki temu, poprzez swoją działalność, w naturalny sposób są w stanie zidentyfikować i zdiagnozować jej sytuację, określić zadania niezbędne do zaspokojenia jej potrzeb i rozwoju oraz świadczyć związane z tym usługi. Równocześnie pełnią rolę rzecznika słabszych mieszkańców oraz marginalizowanych grup społecznych i środowisk (*Potencjał częstochowskich NGO…* 2017, s. 3). Wyróżnienie wśród interesariuszy organizacji non profit lokalnej społeczności wspierają dane statystyczne: wśród badanych organizacji w 2016 roku przeważały te, które działały regionalnie i lokalnie. Jednostki prowadzące działalność głównie na terenie powiatu i województwa stanowiły 37%, a w najbliższym sąsiedztwie i gminie – 36%. Udział podmiotów, które działały na obszarze całego kraju wyniósł 21% badanych organizacji. Najmniejszą grupę tworzyły jednostki charakteryzujące się najbardziej rozległym zasięgiem działania – przekraczającym granice kraju (6%) (http://stat.gov.pl/obszary…). Społeczność lokalna jest pośrednim beneficjentem podmiotu non profit. Na przykład organizacja aktywizująca zawodowo bezrobotnych sprawia, iż zmienia się struktura lokalnej zbiorowości, a z pracy dotychczasowo bezrobotnych wynikają dodatkowe benefity dla całej społeczności. Podmiot pomagający usamodzielnić się wychowankom domu dziecka w rezultacie dostarcza

społeczności wartościowych członków, którzy nie muszą liczyć na pomoc społeczną. Uczniowski klub sportowy proponuje zajęcia ruchowe dla wszystkich chętnych, stara się także o jak najlepszą bazę sportową, dostępną dla całej społeczności lokalnej.

Wśród pozostałych interesariuszy zewnętrznych wymienić można partnerów – podmioty współpracujące: inne organizacje pozarządowe, administrację publiczną, dostawców, przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie ma tutaj współpraca z organami administracji publicznej. Organizacje non profit często wykonują zadania powierzone im przez urzędy miast i gmin (najczęściej z zakresu opieki społecznej, sportu, kultury, edukacji). Przytoczyć tu można wyniki badania podmiotów ekonomii społecznej działających na terenie miasta Częstochowy i niektórych okolicznych gmin. W 2016 roku podmioty te finansowane były w 59% ze środków samorządowych, a 46% badanych podmiotów realizowało zadania zlecane przez samorząd (*Podsumowanie raportu…* 2017, s. 3). Według ogólnopolskiego badania Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2014 roku budżety 60% organizacji były zasilane przez fundusze na realizację zadań publicznych (*Kondycja sektora…* 2016, s. 14). To samo badanie zwraca uwagę na fakt, iż podmioty pozarządowe najczęściej utrzymują kontakty z lokalnymi samorządami (92%), przy czym dla 46% mają one trwały i regularny charakter (*Kondycja sektora…* 2016, s. 15). Dąży się do intensyfikacji współpracy pomiędzy trzecim sektorem a sektorem publicznym. Prawo narzuca tu pewne rozwiązania – organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, we współpracy z organizacjami pozarządowymi (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 5.1). Także Unia Europejska pomaga rozwijać współpracę międzysektorową, finansując różnorodne projekty oraz przekazując granty z Europejskiego Funduszu Społecznego. Z tego funduszu współfinansowana jest, przykładowo, aktywność lokalnej jednostki wspierającej podmioty ekonomii społecznej – Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (http://jowes.pl/...). Badania prowadzone przez ten ośrodek potwierdzają, w wersji lokalnej, trend intensyfikacji współpracy podmiotów non profit z samorządami: w mieście (Częstochowa) coraz większa liczba organizacji zdolna jest realizować zadania publiczne w ramach ścisłej i długookresowej współpracy z organami władzy publicznej, przy wykorzystaniu środków publicznych i unijnych, a także alternatywnych źródeł finansowania typu sponsoring, fundraising itp. (*Potencjał częstochowskich NGO…* 2017, s. 2).

Taka odgórnie podyktowana współpraca międzysektorowa implikuje określone działania. Zdarzają się przypadki zakładania organizacji o charakterze teoretycznie pozarządowym, których podstawowym celem powstania jest realizacja zlecanych im zadań publicznych. Pracownikami takich organizacji mogą być osoby wywodzące się z administracji, a sama organizacja jest wtedy jakby przedłużeniem organu samorządu. W rzeczywistości podmiot taki ma mało wspólnego z „czystą" formą organizacji non profit. Lokalnym przykładem takiej jednostki może być Stowarzyszenie na rzecz Pomocy Dziecku i Rodzinie „Dla Rodziny", zajmujące się, między innymi, organizacją rodzinnej pieczy zastępczej na terenie miasta Częstochowy.

Organizacja non profit stara się pogodzić interesy wszystkich zaangażowanych stron, mając jednocześnie na względzie realizację swoich celów statutowych. Zazwyczaj podmiot pozarządowy staje się pośrednikiem pomiędzy grupą darczyńców a grupą beneficjentów. Darowizny finansowe i rzeczowe są „przekształcane" wewnątrz organizacji w konkretną pomoc dla wyznaczonej grupy. Sytuacja komplikuje się, gdy podmiot zależny jest od danego fundatora i musi uwzględniać głównie jego interesy, np. korzyść dla fundatora w postaci poprawy wizerunku. Przykładem może być tu fundacja utworzona przez korporację, która często jest po prostu realizacją postulatu społecznej odpowiedzialności biznesu. Podmiot taki w swoim charakterze ciąży bardziej w kierunku biznesu (niż działalności non profit). Fundacje korporacyjne mają pewną przewagę i większe możliwości działania, z uwagi na znaczne otrzymywane wsparcie (finansowe i organizacyjne). Przeciętny budżet takiej fundacji w 2016 roku wyniósł ok. 740 tys. zł (*Fundacje korporacyjne…* 2017, s. 7), przy medianie przychodu wyliczonej dla organizacji pożytku publicznego w wysokości 93,3 tys. zł (GUS 2017, s. 8).

Z powyższych analiz wyłania się teza, iż siła relacji z konkretnymi interesariuszami wpływa na kierunek, w którym zmierza organizacja. Fundacja korporacyjna zależna jest od swojej firmy matki, która wyznacza orientacje jej działania. Stowarzyszenie realizujące znaczące zlecenie na rzecz administracji musi skupić się głównie na tym zadaniu. Natomiast dla organizacji nastawionych lokalnie priorytetem jest zaspakajanie potrzeb okolicznych beneficjentów, a co za tym idzie – dobro lokalnej wspólnoty. Przykłady takich właśnie organizacji będą poniżej scharakteryzowane.

Wyniki badań *case study*

Do badań wybrano dwie organizacje non profit: jedną z siedzibą w mieście Częstochowa oraz jedną z siedzibą w, sąsiadującej z miastem, gminie wiejskiej. Przy doborze kierowano się także zakresem i obszarem działalności, tak, aby jak najlepiej zobrazować istniejące powiązania i zależności w określonych realiach funkcjonowania.

Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Wsi Wierzchowisko – Dlaczego Nie?

Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Wsi Wierzchowisko – Dlaczego Nie? rozpoczęło działalność w 2009 roku. Członkami stowarzyszenia są mieszkańcy wsi Wierzchowisko. Członków założycieli było 17, aktualnie stowarzyszenie posiada ok. 25 członków. Podmiot ma pięcioosobowy zarząd, a prezesem jest pani Ewa Osuchowska – sołtys Wierzchowiska, a także pracownik gminy Mykanów. Stowarzyszenie do tej pory prowadziło pełną księgowość, od przyszłego roku będzie to księgowość uproszczona (zmiana prawa otworzyła taką możliwość). Organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej i nie posiada statusu organizacji pożytku publicznego (OPP).

Stowarzyszenie jest podmiotem typowo lokalnym, choć zgodnie ze statutem działalność może być prowadzona na terenie całego kraju. Priorytety działalności, sformułowane w statucie podkreślają następujące cele:

- tworzenie trwałych więzi gospodarczych i społecznych pomiędzy mieszkańcami sołectwa Wierzchowisko, a także pomiędzy Radą Sołecką, Szkołą Podstawową i Radą Parafialną;
- wspieranie zrównoważonego rozwoju wsi Wierzchowisko, polegającego na integracji ładu środowiskowego, gospodarczego, społecznego i przestrzennego;
- promowanie Wierzchowiska, gminy Mykanów i jej mieszkańców.

Stowarzyszenie realizuje swoje cele między innymi poprzez:

- inicjowanie i koordynowanie wspólnych przedsięwzięć podejmowanych w interesie mieszkańców wsi;
- inicjowanie, opracowywanie i promocję projektów rozwoju wsi Wierzchowisko, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju;
- współpracę i współdziałanie z władzami samorządowymi województwa, powiatu, gminy i wsi, w zakresie przygotowywania i realizacji planów rozwoju infrastruktury i gospodarki wsi Wierzchowisko;
- inicjowanie i wspieranie działalności kulturalnej (http://www.dlaczegonie.b3b.pl/...).

Początkowy okres działalności podmiotu należał do najbardziej aktywnych. Członkowie stowarzyszenia mieli wiele entuzjazmu i proponowano wiele działań. Systematycznie organizowano imprezy sportowe oraz inne działania, głównie w kierunku integracji środowiska lokalnego. Powstała strona internetowa organizacji. Aktualnie stowarzyszenie ograniczyło swoją działalność i skupia się na kilku inicjatywach: turniejach sportowych i imprezach towarzysko-integracyjnych (okolicznościowe bale, spotkania dla seniorów) oraz zajęciach dla dzieci. Według opinii osób zarządzających organizacją podstawowa bariera w rozwoju działalności to mała aktywność lokalnej społeczności, która to społeczność jest przecież głównym odbiorcą zabiegów podmiotu. Bolączką jest także „wypalenie się" członków stowarzyszenia. Zdobycie finansowania na planowane działania nie jest wymieniane jako przeszkoda. Organizacja stara się pozyskiwać środki na działalność z dostępnych funduszy pomocowych. Przychody organizacji pochodzą głównie z następujących źródeł: składki członkowskie, dotacje z Urzędu Gminy Mykanów, darowizny finansowe oraz wsparcie od sponsorów. Plany zarządu stowarzyszenia skupiają się na zdobyciu nowych członków i mobilizowaniu aktualnych, a także na intensyfikacji działań w kierunku aktywizowania i integrowania lokalnej społeczności.

Z analizy działalności powyższego stowarzyszenia wynika wniosek, iż na sposób funkcjonowania tej organizacji największy wpływ ma wąska grupa osób z najbliższego otoczenia Społeczność lokalna to wyraźnie główny interesariusz badanego podmiotu. Organizacja jest także silnie związana – głównie pod kątem finansowania – z administracją gminną oraz lokalnymi darczyńcami.

Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej Ruchowo „Razem"

Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej Ruchowo „Razem" działa dla miasta Częstochowy i powiatu od 30 lat, najpierw jako Koło przy Towarzystwie Przyjaciół Dzieci, a od 2001 roku samodzielnie, jako Stowarzyszenie

„Razem". Głównym celem tego podmiotu jest działanie na rzecz osób niepełnosprawnych ruchowo – organizowanie rehabilitacji, ochrona i promocja zdrowia, organizowanie różnych form działalności kulturalnej i artystycznej, organizowanie i finansowanie szkoleń, konferencji, terapii, imprez kulturalnych i oświatowych, wycieczek krajoznawczych, wypoczynku, turnusów rehabilitacyjnych dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin. Organizacja współpracuje z administracją rządową, samorządową, kościołami, związkami wyznaniowymi, stowarzyszeniami, pracodawcami oraz środkami masowego przekazu w realizacji celów statutowych stowarzyszenia. Podmiot skupia się na pomocy w leczeniu niepełnosprawnych dzieci i starszej młodzieży: organizuje zajęcia plastyczne, muzyczne, rehabilitację medyczną oraz turnusy. Stowarzyszenie realizowało, i robi to nadal, zadania zlecone przez organy jednostek samorządu terytorialnego. Jest organizatorem cyklicznego festiwalu „Muzyczna Scena Integracji" (zadanie dofinansowane z budżetu województwa śląskiego i Urzędu Miasta Częstochowy) oraz wielu innych imprez kulturalnych, w których aktywnie biorą udział podopieczni organizacji i ich opiekunowie. Projekt festiwalu ma między innymi na celu ułatwienie osobom niepełnosprawnym zarówno aktywnego (twórcy), jak i biernego (widownia) dostępu do kultury, poprzez niwelowanie „barier dostępowych" (finansowych, organizacyjnych, społecznych) oraz propagowanie działalności artystycznej osób niepełnosprawnych (https://spdrazem.org).

W 2010 roku stowarzyszenie uzyskało status organizacji pożytku publicznego (OPP), co otworzyło przed podmiotem nowe możliwości. Organizacja działa na terenie województwa śląskiego, a szacowana liczba beneficjentów to ok. 800 osób, choć z systematycznej pomocy korzysta znacznie mniejsza grupa niepełnosprawnych oraz ich rodzin. Podmiot prowadzi wyłącznie nieodpłatną działalność pożytku publicznego, nie prowadzi też działalności gospodarczej. Zgodnie ze sprawozdaniem finansowym za 2017 rok uzyskano ok. 83 tys. zł przychodu, w tym 56,5 tys. zł pochodziło z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych. Stowarzyszenie zatrudnia na umowę o pracę jedną osobę (jest to osoba niepełnosprawna), zawiera także umowy cywilnoprawne oraz korzysta z pomocy wolontariuszy (z których większość to członkowie organizacji). Liczba członków wynosi 38 osób fizycznych.

Największą barierą rozwoju wymienianą przez zarządzających organizacją, jest brak odpowiedniego lokalu, dostosowanego do potrzeb osób niepełnosprawnych. Stowarzyszenie w ramach swoich działań korzysta z lokalu, który jest mu udostępniany w godzinach popołudniowych. Posiadanie własnego lokum, umożliwiłoby świadczenie pomocy beneficjentom, także w godzinach dopołudniowych. Dotychczas proponowane stowarzyszeniu przez administrację lokalną przestrzenie niebyły dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych i wymagały znacznego nakładu środków na remont (co przekraczało możliwości organizacji). Barierą jest więc także niewystarczające finansowanie. Kolejnym wyzwaniem dla organizacji są nieustannie zmieniające się przepisy, w tym dotyczące osób niepełnosprawnych oraz orachunkowości. Stowarzyszenie ma w planach kontynuację dotychczasowej działalności oraz poszukiwanie nowych możliwości pomocy docelowej grupie beneficjentów.

Analizując studium przypadku powyższej organizacji, można wysnuć wniosek, że najważniejszymi interesariuszami tego podmiotu są jego beneficjenci. Wszelkie działania podejmowane są pod kątem zaspokojenia potrzeb tej konkretnej grupy (niepełnosprawni i ich rodziny). Stowarzyszenie związane jest także z administracją samorządową, a pod względem finansowania największe znaczenie ma zbiórka z 1% podatku dochodowego. Wydaje się, iż krąg interesariuszy analizowanego podmiotu mógłby zostać poszerzony, w szczególności o partnerów i darczyńców wywodzących się z biznesu.

W działalności analizowanych powyżej, dwóch organizacji widoczne jest wyraźnie, kto jest bezpośrednim i pośrednim beneficjentem podmiotu. W przypadku pierwszego z nich jest to najbliższa, lokalna społeczność, skupiona wokół jednej miejscowości. Stowarzyszenie pełni ważną rolę scalającą społeczność, integrując okolicznych mieszkańców. Choć realizuje z pozoru niewielkie inicjatywy, ważne jest, iż umożliwia wszystkim chętnym włączenie się w działania istotne dla mieszkańców wsi. Druga organizacja skupia się na pomocy szczególnej grupie – niepełnosprawnym. Organizuje unikatową imprezę, jaką jest „Muzyczna Scena Integracji". Spełnia takie oczekiwania swoich podopiecznych, które nie miałyby szansy na realizację gdzie indziej. W działaniu tych dwóch podmiotów faktycznie widoczna jest idea działalności na rzecz dobra wspólnoty, w wymiarze najbliższym, ich „małej ojczyzny".

Podsumowanie

Zarysowany powyżej obraz ukazuje funkcjonowanie organizacji pozarządowych w skomplikowanej mozaice uwarunkowań. Otoczenie wpływa na działanie podmiotów non profit w postaci grup interesariuszy, których dobro czy korzyści organizacja musi uwzględniać. Zmienność rynku, uwarunkowań gospodarczych, prawnych i politycznych to nieustanne wyzwania dla zarządzających w analizowanym sektorze. Te wszystkie czynniki determinują przyszłość organizacji.

Szansą na dalszy rozwój sektora wydaje się być popularyzacja koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i społecznej odpowiedzialności biznesu. W poszukiwaniu nowych, stabilnych źródeł finansowania podmioty non profit wchodzą w coraz to nowe formy współpracy międzysektorowej. Rozwija się współpraca zarówno z biznesem, jak i administracją publiczną. Mimo zderzania się z różnymi barierami zarządzający organizacjami często potrafią poradzić sobie z wyzwaniami i znaleźć rozwiązanie godzące różne interesy. Jest to niewątpliwie zasługa ich zaangażowania i kompetencji. Sektor posiada potencjał rozwoju i wciąż modyfikuje swoje działania w poszukiwaniu najlepszych sposobów działania. Nieunikniona profesjonalizacja w obszarze zarządzania organizacjami non profit stanowi duże wyzwanie, gdyż niesie ze sobą ryzyko nadmiernej koncentracji na funkcjach niezwiązanych bezpośrednio w wypełnianiem misji, utraty wrażliwości społecznej, co za tym idzie – tożsamości podmiotów trzeciego sektora (Mirońska 2016, s. 225). Tendencja taka jest widoczna na przykładach niektórych wcześniej wzmiankowanych organizacji.

Po analizie interakcji pomiędzy organizacją non profit i jej interesariuszami zarysowują się co najmniej trzy kierunki, w jakich mogą zmierzać podmioty nienastawione na zysk:

- Niektóre organizacje pozarządowe, związane z silnym partnerem typu korporacja lub wpływowym fundatorem, ciążą w kierunku biznesu – czerpią wzory z jego doświadczeń z dziedziny zarządzania i marketingu, oraz upodobniają się do przedsiębiorstwa.
- Inne organizacje, związane lub zależne od administracji lokalnej, ciążą w jej kierunku – powielają samorządowe metody działania i stają się jakby przedłużeniem lokalnej władzy.
- Wydaje się, iż w „czystej", stricte nastawionej na cele społeczne formie funkcjonują głównie podmioty o charakterze lokalnym, gdzie odbiorca działań to konkretna, ludzka zbiorowość. Takimi pozytywnymi przykładami są opisane powyżej stowarzyszenia. W organizacjach tych priorytety działalności wytyczają najważniejsi interesariusze: beneficjenci, wywodzący się z określonego segmentu lub najbliższego otoczenia. Podmioty te realizują niepopularne zadania, często w trudnych obszarach i specyficznych środowiskach, służą potrzebującym i integrują miejscową społeczność. Wypełniają, tradycyjnie pojętą, misję non profit.

Odmienne orientacje, przyjęte przez konkretne organizacje wspierają również tezę o rozmywaniu granic pomiędzy tradycyjnie pojmowanymi sektorami społeczno-gospodarczymi. Siła relacji z określoną grupą interesariuszy wyznacza metodę działania i w ten sposób organizacja non profit może upodabniać się do podmiotu ze sfery biznesu lub administracji. Przedstawione rozważania podkreślają jedynie niektóre aspekty poruszanej tematyki. Jaka będzie przyszłość organizacji pozarządowych, uwarunkowania ich działalności oraz kierunki, w których będą zmierzać, to niewątpliwie obszar do dalszych badań i analiz.

Literatura

1. Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. (red.) (2016), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
2. Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2017*, Forum Darczyńców w Polsce (2017), Warszawa.
4. GUS (2017), *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2016 r. – wyniki wstępne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, https://stat.gov.pl (dostęp: 24.11.2018).
5. Hansmann H.B. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal", Vol. 89.
6. http://jowes.pl/o-jowes (dostęp: 21.11.2018).
7. http://www.dlaczegonie.b3b.pl/strona1.html (dostęp: 20.11.2018).
8. http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Ustawa,o,ekonomii,spolecznej,i,solidarnej,3990.html (dostęp: 21.11.2018).
9. http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225 (dostęp: 21.11.2018).
10. https://spdrazem.org (dostęp: 26.11.2018).

11. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spolecznych-fundacji-spolecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2016-r-wyniki-wstepne,3,7.html (dostęp: 25.11.2018).
12. https://www.fakty.ngo.pl/fakt/liczba-ngo-w-polsce (dostęp: 29.11.2018).
13. *Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2015. Raport z badań* (2016), Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, https://www.nck.pl/upload/attachments/318004/Raport_Klon_Kondycja_2015.pdf (dostęp: 25.11.2018).
14. Mirońska D. (2016), *Relacje z interesariuszami organizacji non profit z perspektywy marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
15. *Podsumowanie raportu z „Diagnozy stanu ekonomii społecznej (PES) subregionu północnego”*, „Biuletyn Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej”, nr 12/09-10.2017.
16. *Potencjał częstochowskich NGO w organizowaniu społeczności lokalnych*, „Biuletyn Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej”, nr 11/07-08.2017.
17. Schuppert G.F. (1991), *State, Market, Third Sector: Problems of Organizational Choice in the Delivery of Public Services*, https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/npvolsq20&div=15&id=&page= (dostęp: 10.11.2018).
18. *Społeczeństwo obywatelskie i jego instytucje* (2014), Biuro Analiz i Dokumentacji, Zespół Analiz i Opracowań Tematycznych, Kancelaria Senatu, Warszawa, https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/58/plik/ot-_627_internet.pdf (dostęp: 22.11.2018).
19. Ustawa *Kodeks postępowania administracyjnego* z dnia 14 czerwca 1960 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 2096).
20. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 450).
21. Ustawa *Prawo o stowarzyszeniach* z dnia 7 kwietnia 1989 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 210).

MANAGEMENT OF NON PROFIT ORGANIZATION IN LIGHT OF ITS RELATIONS WITH STAKEHOLDERS

Abstract: Along with the transformation of the economy (in 1989), the Law on Associations was published. This moment became the beginning of the real formation of the third sector in the Polish economy. Nowadays, this sector includes hundreds of diverse entities and the conditions of their operation are subject to constant changes. Non-governmental organizations operate in a complex system of relations with various stakeholders. The strength of these relationships affects the direction in which a given entity is heading. Organizations with strong connections with business or administration are guided by the priorities set by these relations. On the other hand, entities acting for the benefit of the local community, seem to be the best example of fulfilling, traditionally understood, the mission of the third sector. The aim of this article is an attempt to diagnose how the relations with stakeholders of the organization determine the directions in which Polish non-profit entities are heading. The results of the conducted research (data analysis and case studies) shown a complex picture of the realities of functioning and various factors affecting the organization's management. The resultant of these forces determines the orientation of non-profit organization activity. The article outlines only some aspects of the subject matter discussed. In this way, an area for further thorough research was identified.

Keywords: non-governmental organization, non-profit organization, non-profit organization management, organization's stakeholders