

Jan Jakub Wygnański

Ekonomizacja organizacji pozarządowych¹

Celem artykułu jest opisanie zjawiska ekonomizacji sektora pozarządowego. W ramach tego procesu organizacje tradycyjnie postrzegane jako organizacje działające nie dla zysku angażują się w działania, których celem jest wygenerowanie przychodu ze sprzedaży usług i produktów. W artykule opisano skalę tego procesu w wymiarze międzynarodowym i krajowym. W tym ostatnim przypadku skorzystano z danych zgromadzonych w trakcie badań ilościowych prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. W artykule wskazano na powody, dla których organizacje mogą zdecydować się na ekonomizację działań, a także ryzyko, jakie może towarzyszyć takiej decyzji. Przeanalizowano specyficzne i ważne z punktu widzenia pozycji na rynku zasoby, jakimi dysponują organizacje.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, ekonomia społeczna, działalność gospodarcza, działalność odpłatna.

1. Wstęp

Intencją niniejszego artykułu jest opisanie procesu swoistej migracji tradycyjnie rozumianych organizacji *non-profit* w kierunku działań ekonomicznych, w których pojęcie zysku i uczestnictwo w rynku mają istotne znaczenie. Zysk ten może być ograniczony co do wielkości i sposobu dystrybucji (w niektórych sytuacjach może wręcz nie powstawać), ale w każdym razie pojawia się przychód generowany na podstawie (bezpośredniej lub pośredniej) sprzedaży dóbr i usług. Innymi słowy, organizacje występują w roli innej niż redystrybucyjna (chodzi zarówno o transfery środków publicznych, jak i transfery filantropijne). Jest to proces z wielu powodów złożony. Problemy dotyczą immanentnej, jak mogło by się wydawać, sprzeczności (*non-profit vs. for profit*), różnic kultury organizacyjnej instytucji misyjnych i komercyjnych. Odnoszą się także do barier prawnych towarzyszących te-

go rodzaju migracjom czy do społecznego wizerunku organizacji, które zmieniając bezpieczny, jednoznaczny, tradycyjnie filantropijny charakter działań, napotykać na wiele problemów dotyczących swej tożsamości. Opisany wyżej proces nazywam w uproszczeniu ekonomizacją działań organizacji pozarządowych. Używam tego pojęcia, a nie mówię po prostu o działalności gospodarczej, gdyż, jak spróbuję pokazać, ta ostatnia stanowi w istocie tylko jedną z form ekonomizacji działań.

O jakich organizacjach czy przedsięwzięciach będzie zatem mowa? Najogólniej rzecz biorąc, chodzi o przedsięwzięcia, które lokują się gdzieś pomiędzy tradycyjnymi działaniami organizacji *non-profit* (w wydaniu filantropijnym) a działaniami instytucji i firm rynkowych. Z pewnego punktu widzenia stoją one na dwóch różnych biegunach. Działają dla różnych motywów (altruistyczne vs. egoistyczne), posługują się różnymi metodami (misja vs. oportunistyczny rynek) i starają się maksymalizować inne wartości (społeczne vs. materialne). Równoległe prowadzenie działań w obydwu tych sferach nie jest szczególnie nowym zjawiskiem. Warto pamiętać

Stowarzyszenie Klon/Jawor.

¹ Referat prezentowany na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie w ramach programu naukowego „Dobre rządzenie”.

tać, że historycznie rzecz biorąc, wielu najbardziej znanych filantropów starano się właśnie tak postępować – wyraźnie jednak oddzielając obydwie logiki i normy w nich obowiązujące. Wielu z nich było bezwzględnyymi biznesmenami (np. John D. Rockefeller czy Andrew Carnegie). Czy właśnie dlatego „stać” ich było na filantropię? Czy może stała się ona formą ekspiacji? Często nie sposób odpowiedzieć na te pytania. Z tego punktu widzenia bardzo pouczająca jest historia stworzonej w 1905 r. i istniejącej do dziś Carnegie Foundation. Jej założyciel, nie przebieając w środkach, dorobił się gigantycznego majątku, z którego zasilił fundację działającą m.in. na rzecz stworzenia w Stanach Zjednoczonych imponującej sieci bibliotek publicznych. Zresztą podobna w pewnej mierze historia dotyczy jednego z najbardziej znanych współczesnych filantropów, a mianowicie George’a Sorosa, którego nazwisko w wielu krajach nie budzi bynajmniej pozytywnych skojarzeń w związku z przypisywaną mu współodpowiedzialnością za załamanie kursu funta brytyjskiego w 1992 r. Ogólnie rzecz biorąc, jesteśmy jednak przyzwyczajeni do wyraźnego rozdzielania obydwu obszarów (w sensie aksjologicznym, obyczajowym i regulacyjnym).

Niniejsze opracowanie nie dotyczy jednak filantropii, ale właśnie tego, co „zakłóca” ów klarowny podział, a mianowicie organizacji i przedsięwzięć, które starają się połączyć i zrównoważyć obydwa sposoby działania – tworząc tym samym rodzaj instytucjonalnej hybrydy. Jak należy się spodziewać, pozostawanie „pomiędzy” rodzi wiele bardzo poważnych wyzwań zarówno dla samej organizacji, jak i jej otoczenia (opinii publicznej, służb podatkowych, środowisk biznesu, tradycyjnej filantropii etc.). Oznacza to konieczność ciągłego instytucjonalnego „balansowania” między różnymi porządkami działań i wymaga – jak spróbuję to pokazać – wiele namysłu zarówno przed rozpoczęciem ekonomizacji, jak i podczas jej trwania.

Skoro ekonomizacja organizacji nie ma charakteru komercyjnego (a właściwie nie ma charakteru lukratywnego) jej cele mają przede wszystkim charakter emancypacyjny. Ekonomizację sektora pozarządowego można uznać za próbę wymknięcia się ze swoistej pułapki zależności od administracji publicznej i filantropii. Oznacza

ona szansę zdobywania środków na własne działania organizacji, odzyskanie „wewnętrzsterowności” i odchodzenie od postawy „wyciągniętej ręki” oraz całkowitego uzależnienia od preferencji publicznych i prywatnych donatorów. To szansa, by uniknąć stania się „przedłużeniem” instytucji publicznych albo zakładnikiem filantropijnych wzruszeń i być suwerennym podmiotem, zdolnym do podejmowania działań w sferze publicznej zgodnych z misją i decyzją członków oraz założycieli organizacji.

2. Ekonomizacja sektora pozarządowego a zagadnienie *governance*

Proces ekonomizowania się organizacji nie jest szczególnie nowym zjawiskiem, nowe jest natomiast to, że obecnie uzyskuje on nowy wymiar w kontekście modernizacji mechanizmów rządzenia (*governance*). Istotne znaczenie (w kategoriach zmiennej wyjaśniającej) dla procesu ekonomizacji organizacji pozarządowych ma kształt ich relacji z administracją publiczną. W dużej mierze jest on pochodną przyjętych (względnie zaniechanych) zasad rządzenia (*governance*). Niektóre z nich mają charakter ustrojowy, np. konstytucyjna zasada pomocniczości, inne są powiązane z przyjętym stylem rządzenia. Mówi się ostatnio wiele o tzw. dobrym rządzeniu (*good governance*), a Polska dąży do tego, aby taką ideę realizować. Z samej swej natury idea dobrego rządzenia ma charakter normatywny, a zatem taki, w którym można oceniać jakość rządzenia ze względu na stopień, w jakim realizowane są określone jego zasady (w tym zasady państwa prawnego, przejrzystości, rozliczalności, partycypacji, społecznej inkluzji, skuteczności i efektywności), a ich część ma oczywiście odniesienia do ekonomii społecznej.

Szczególne znaczenie dla naszych rozważań ma jednak partnerstwo. Obecnie pojęcie to wyraźnie się dewaluje. Nazywana w ten sposób bywa każda forma współpracy, np. wymiana informacji czy uzyskiwanie środków ze strony administracji publicznej (dotyczy to ponad połowy organizacji pozarządowych w Polsce). Chodzi jednak o głębsze znaczenie partnerstwa, a zatem takie, które opiera się na uznaniu odrębności i integralności stron przy równoczesnej wzajemności relacji między nimi. Nie rozważa-

my więc sytuacji, kiedy podmioty ekonomii społecznej i administracja funkcjonują równolegle (ignorując się wzajemnie, konkurując czy nawet jedynie uzupełniając swoje działania). Nie polega to też na tym, że administracja wykorzystuje organizacje, wskazując zadania, które mają wypełniać, i kupując u nich (im taniej, tym lepiej) usługi (sytuacja kontraktowa).

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w Europie ewoluuje system wzajemnych relacji pomiędzy administracją a instytucjami prywatnymi. Proces ten przebiega różnie, w zależności od przyjętego modelu polityki społecznej, ale właściwie wszędzie przechodzi on przez podobne fazy. Stopniowo porzuca się model administracji publicznej jako jedyne go czy nawet głównego dostarczyciela usług społecznych. W różnym stopniu, ale praktycznie wszędzie, ten prosty model jest modyfikowany różnymi dawkami decentralizacji, prywatyzacji oraz kontraktowania i powierzenia zadań. Decentralizacja oznacza przekazywanie kompetencji i środków (nie zawsze jednocześnie) i często nie zostaje podporządkowana skuteczności rozwiązywania problemów,

ale raczej politycznej grze pozbywania się i przetrzucania problemów na innych. Prywatyzacja rozumiana jest często jako zaniechanie odpowiedzialności państwa, a powierzenie usług opiera się na słabo zdefiniowanych standardach, braku skutecznych mechanizmów ochrony interesów ich odbiorców oraz uznaniu za dominujące kryterium rozstrzygnięć nie ich jakości, lecz ceny. Ilustracją ewolucji we wzajemnych relacjach może być umieszczona poniżej tabela.

Każda z tych sytuacji wyznacza różne role zarówno obywatelom (konsument, wyborca, płatnik, osoba dysponująca uprawnieniami), jak i organizacjom pozarządowym (kompensowanie deficytów systemu, monitorowanie administracji, konkurencja w dostarczaniu usług lub w dostępie do publicznych pieniędzy). Także w Polsce pojawiają się wszystkie te elementy, choć trudno powstrzymać się od wrażenia, że jest to proces nieco chaotyczny i że ciągle brakuje klarownej wizji „podziału pracy” między poszczególnymi instytucjami i sektorami. Państwo i jego administracja dość niechętnie pozbywają się zadań i często gwarantują sobie prawo swoiście rozumianego

Tab. 1. Paradygmaty *governance* i uproszczony podział ról obowiązujący wewnątrz

Paradygmat	Rola państwa	Obywatele	Rola organizacji dostarczających usług	Rola organizacji w systemie rządzenia (<i>governance</i>)	Wyzwania trzeciego sektora
państwowa biurokracja	zasadnicza w dostarczaniu dóbr publicznych	odbiorca/ egzekutor uprawnień	komplementarna (uzupełnianie deficytów)	organizacje strażnicze (<i>watchdog</i>)	uznanie i akceptacja roli
prywatyzacja	minimalna/ standaryzacyjna/ interwencyjna	konsument/ wolontariusz/ darczyńca	kompensacja deficytów rynkowych/ konkurent w dostarczaniu usług	krytyk/recenzent	konkurencja/zasoby/ wydolność trwałość
decentralizacja	zdystansowana/ uzupełniająca	partycypacja	uczestnictwo w lokalnych systemach dostarczania usług	mechanizm obywatelskiej partycypacji	wydolność, jakość usług, legitymizacja
new public management	odpowiedzialna za dostarczanie usług na podstawie mechanizmu kontraktowania	niejasna (konsument/ wyborca)	dostarczający usług w reżimie kontraktowym	organizacje strażnicze (<i>watchdog</i>)	odnalezienie roli (ochrona przed izomorfizacją)
partnerstwo	partner wiodący	partner/ indywidualny uczestnik	współtwórca („koproducent”)	partner	kooptacja/utrata odrębności

Źródło: na podstawie: *Citizenship, civil society, governance*, Nicholas Deakin, Marilyn Taylor, Draft Paper, 2000 (Deakin, Taylor 2002).

„pierwokupu”, a stosunki z organizacjami, które są silnie uzależnione od środków publicznych, nabierają często charakteru podporządkowania i klientyzmu. Organizacje uczestniczą co roku w różnego rodzaju „loteriach grantowych”, ale ponieważ na podstawie takich mechanizmów trudno budować trwałą instytucję, zamieniają się w rodzaj taniej siły roboczej do wynajęcia. Nie mając możliwości dostatecznego nacisku, nie są partnerem dla administracji, stają się petentem niezdolnym ani do roli stabilnego dostawcy usług, ani do roli rzecznika interesów lokalnej społeczności.

Zasada partnerstwa daje nadzieje na przekroczenie opisanej wyżej sytuacji i na nową jakość we wzajemnych relacjach administracji publicznej i podmiotów ekonomii społecznej. Partnerstwo to nowoczesna forma i mechanizm ustalania wzajemnych relacji między poszczególnymi sektorami. Wpisuje się ono, a właściwie konstytuuje zasady nowoczesnej filozofii rządzenia, gdzie ważniejsze są sieci niż hierarchie, delegowanie zadań niż wykonywanie ich przez aparat państwowy, motywowanie do działań niż ich nakazywanie, a co najważniejsze, istnienie przestrzeni i mechanizm wspólnego definiowania potrzeb publicznych i sposobu ich zaspokajania. Administracja publiczna musi dbać przede wszystkim o to, aby w tej dyskusji interesy poszczególnych grup nie zostały pominięte. Organizacje pozarządowe nie są już po prostu wykonawcą zadań definiowanych przez administrację, ale stają się też współautorem lokalnych strategii i uczestnikiem debaty o kondycji lokalnej społeczności. Mają szansę występować w obydwu ważnych dla nich rolach, a zatem zarówno dostawcy usług, jak i źródła wiedzy o lokalnych potrzebach. Wydawanie instrukcji zamienia się w dialog – hierarchia w sieci współpracy.

Docenienie walorów takiej sytuacji wymaga dużej dojrzałości politycznej ze strony administracji. To prawda, że poniekąd z definicji ma ona przewagę nad innymi partnerami i, co za tym idzie, pokusę protekcyjnego i instrumentalnego traktowania innych. Często chodzi zatem o to, żeby dobrowolnie rezygnować z przywileju takiej pozycji (abdykować), tak aby pozwolić zaistnieć innym podmiotom i uczynić z nich partnerów. Czasem trzeba wręcz zabiegać o ich upodmiotowienie, wzmocnienie i instytu-

cyjonalny rozwój. Podsumowując, koniecznym warunkiem partnerstwa jest integralność i suwerenność stron. Ekonomizacja to niezwykle istotny sposób uzyskiwania tejsze suwerenności.

3. Wyzwania towarzyszące ekonomizacji sektora pozarządowego

W tej pracy chcę się skupić na podstawowych, moim zdaniem, wyzwaniach, jakie stoją przed organizacjami decydującymi się na podjęcie przedsięwzięć o charakterze ekonomicznym (dochodowym). Postaram się pokazać podstawowe modele jej prowadzenia oraz skalę, jaka obecnie towarzyszy tego rodzaju działaniom w środowisku pozarządowym (zarówno w wymiarze międzynarodowym, jak i krajowym).

Proces swoistego przenikania się sektorów nie jest wyłącznie wynikiem instytucjonalnej „migracji” organizacji pozarządowych w kierunku rynku. W kulturowo-symbolicznym sensie proces ten zachodzi spontanicznie, powszechnie i jak się zdaje, ma charakter wzajemny. W praktyce bowiem rynek i organizacje pozarządowe występują obok siebie i nieuchronnie się przenikają. Mieszają się reguły działania każdego z nich. Okazuje się, że biznes ma być coraz bardziej społecznie odpowiedzialny, a sektor pozarządowy coraz bardziej przedsiębiorczy. Część z biznesowych innowacji dociera do sektora *non-profit*. Oczywiście proste kopiowanie może czasem wyrządzić więcej złego niż dobrego, jednak rozumne zapożyczenia (jak postaram się pokazać) mogą być pożyteczne.

Przez ostatnie z górą dziesięć lat głównym przedmiotem analiz, dyskusji i trosk w środowisku badaczy i aktywistów trzeciego sektora była bardzo wyraźna tendencja do korzystania w coraz większym stopniu ze środków publicznych. Mówiło się wiele o rozwoju tzw. kultury kontraktu i jej skutkach. Jedni mówili o tym z entuzjazmem, inni z obawami (Frumkin 1998). Między innymi dlatego pojawiało się coraz większe zainteresowanie działalnością ekonomiczną, jako sposobem na odzyskanie zagrożonej suwerenności organizacji i wyrwanie ich z pułapki powolnego stawiania się zakładnikiem życzeń administracji publicznej. Zainteresowanie to było też wynikiem pojawiania się czegoś w rodzaju nowej generacji filantropii (tzw. *venture philanthropy*),

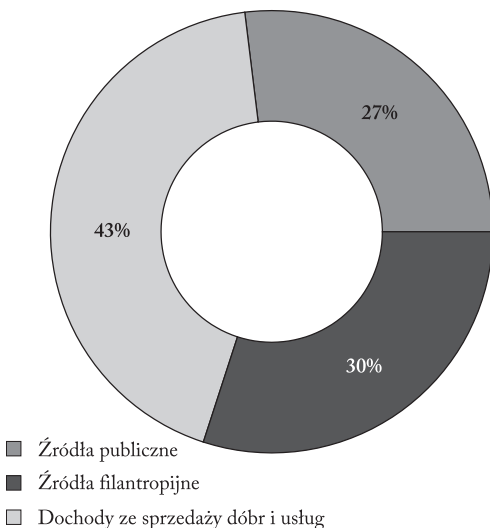
w której dobroczynność nie polega już na rozdaniu pieniędzy, ale na ich inwestowaniu w celu uzyskania jak największej korzyści społecznej.

W tej jednak sprawie – jak i w każdej innej – ważne jest poszukiwanie złotego środka. I tu przesada jest niebezpieczna, a niektórzy sugerują nawet, że lekarstwo (a zatem ekonomizacja) może okazać się gorsze niż choroba (Young 2005).

4. Skala ekonomizacji organizacji (wymiar międzynarodowy)

Wbrew potocznym sądom, organizacje dość często angażują się w działalność ekonomiczną. Wyniki monumentalnego i jak dotychczas największego międzynarodowego badania sektora *non-profit*, jakie od połowy lat 90. prowadzi Johns Hopkins University, wskazują na to, że właśnie dochody ze sprzedaży usług są największym źródłem dochodów sektora² (Salamon 2003).

Przywołane tu badania zostały przeprowadzone w 35 krajach (w tym w Polsce) i chociaż wskazują na znaczne różnice między nimi, to trzeba zauważyć, że aż w 22 państwach dochody ze sprzedaży usług stanowią ponad połowę przy-



Ryc. 1. Udział poszczególnych źródeł w finansowaniu działalności sektora *non-profit* (Badania JHU)

Źródło: wyniki badań: *The Comparative Nonprofit Sector Project*, <http://www.jhu.edu/~cnp/>.

² Zob.: <http://www.jhu.edu/~cnp/>.

chodów trzeciego sektora. Najwyższe wskaźniki w tej dziedzinie uzyskują takie kraje jak Filipiny (92%), Meksyk (85%), Kenia (81%) i Brazylia (74%). Równocześnie jest tam najniższy udział środków publicznych przeznaczanych na działania organizacji. Jak łatwo się domyślić, lokalna filantropia nie ma dość siły, tak więc w istocie sektor pozarządowy jest musi opierać się przede wszystkim na własnych dochodach. Na drugim końcu skali znajdują się takie kraje jak Belgia, w której tylko 19% dochodów pochodzi ze sprzedaży usług, i Irlandia, gdzie wskaźnik ten wynosi ok. 16%. Warto dodać, że w obydwu tych krajach udział środków publicznych osiąga 77%.

Opisana wyżej sytuacja może sugerować (co wzbudza pewną konsternację), że instytucje *non-profit* w krajach, gdzie ich dostęp do środków publicznych jest niski, stają się częścią systemu usług (np. edukacja, zdrowie, rekreacja, kultura) dla osób względnie lepiej zarabiających (ale może też świadczyć o tym, że tylko te organizacje „widać” przy zastosowaniu czysto ekonomicznych metod obserwacji). Na przeciwnym biegunie sytuuje się model zdominowany przez finansowanie publiczne, gdzie sektor pozarządowy stanowi ważny komponent systemu dostarczania dóbr publicznych o powszechnej dostępności. Obydwa scenariusze mają swoje pułapki (komercjalizacja, wybiórczość usług wobec biurokratyzacji, kooptacji etc.). Najważniejsze jednak, że chociaż potocznie sektor pozarządowy i *non-profit* (nie tylko w Polsce) kojarzy się z filantropią i działalnością społeczną, właściwie nigdzie na świecie nie mógłby przeżyć, opierając się wyłącznie na nich.

Różna jest skala korzystania z dochodów ze sprzedaży w zależności od dziedziny, w jakiej pracują organizacje. Jak się wydaje, w największym stopniu z opłat ze sprzedaży korzystają organizacje profesjonalno-korporacyjne (88%), związane z kulturą (65%) i edukacją (50%). W obszarze zdrowia (51%) i usług społecznych (44%) dominująca (z punktu widzenia finansowania) jest rola rządu. Z kolei działalność organizacji związanych z religią (53%) i pomocą humanitarną (36%) finansuje się przede wszystkim z wpływów filantropijnych.

Badania JHU jedno pokazują z całą pewnością – w skali globalnej, wbrew obiegowej opinii, tzw. trzeci sektor jest znacznie mniej pozarządowy

(w sensie korzystania z pieniędzy publicznych) i mniej niedochodowy (wziąwszy pod uwagę skalę zaangażowania ekonomicznego).

Skąd bierze się ów globalny fenomen ekonomizacji sektora pozarządowego (czy szerzej rozwoju ekonomii społecznej)? Zacznijmy od tego, że koncept ekonomii społecznej sam w sobie podlega specyficznym rozumianym przeobrażeniom. Mają one nie tylko charakter instytucjonalny, lecz także terytorialny. Ekonomia społeczna (choć niekoniecznie pod tą dokładną nazwą) praktykowana jest w bardzo różnych środowiskach instytucjonalnych i społecznych. Jej różnorodne warianty spotkać można (i to w wersjach bardziej radykalnych) także poza Europą (w szczególności w Ameryce Łacińskiej, Azji i Afryce). W tym miejscu zajmujemy się jednak przede wszystkim obszarem Unii Europejskiej, a zatem tym terytorium, które z różnych powodów jest podstawowym

źródłem inspiracji i punktem odniesienia dla procesów zachodzących w Polsce.

Pewnym przybliżeniem skali działań sektora ekonomii społecznej w krajach UE mogą być rozmiary zatrudnienia w jego obszarze.

Jak widać, skala zatrudnienia jest bardzo różna, ale w znakomitej większości przypadków „starej UE” – znacząca. Sektor ten to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się obecnie rynków pracy, a rosnąca liczba miejsc pracy jest w pewnym stopniu wynikiem „przejmowania” zadań od administracji publicznej. To właśnie jeden z podstawowych powodów zainteresowania się instytucji UE sektorem ekonomii społecznej.

Trudno jednak mówić o jednym europejskim modelu ekonomii społecznej, tak jak trudno mówić o jednym europejskim modelu polityki społecznej. Mamy raczej do czynienia z poszukiwaniem modeli narodowych i towarzyszących im eksperymentów instytucjonalnych³, które mo-

Tab. 2. Zatrudnienie wyrażone w FTE (*Full Time Equivalent*) dla 15 krajów UE*

Kraj	Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych	% ogółu zatrudnionych
Austria	173 964	6,0%
Belgia	161 860	5,6%
Dania	211 322	10,1%
Finlandia	62 684	3,7%
Francja	830 000	4,7%
Niemcy	1 281 927	4,5%
Grecja	56 025	2,7%
Irlandia	118 664	12,4%
Włochy	667 230	4,8%
Luksemburg	4 733	3,2%
Holandia	660 000	14,3%
Portugalia	60 892	1,9%
Hiszpania	473 750	5,4%
Szwecja	83 084	2,7%
Wielka Brytania	1 473 000	7,6%
RAZEM	6 319 135	przeciętnie 5,6%

* Dane w większości przypadków pochodzą niestety sprzed ponad 10 lat (1995). Większość z nich została zgromadzona w ramach badania monumentalnego przedsięwzięcia, jakim były międzynarodowe badania sektora *non-profit* koordynowane przez Johns Hopkins University (Baltimore, USA).

Źródło: Spear (2006).

³ Na przykład irlandzkie – Local Development Agencies, włoskie – spółdzielnie socjalne typu A i B, portugalskie (CERCI) – Spółdzielnie Solidarności Społecznej, fińskie – spółdzielnie pracownicze, holenderskie – Program

gą być źródłem inspiracji dla poszukujących własnych rozwiązań. Także kształt warunków brzegowych, w szczególności prawnych, dla rozwoju ekonomii społecznej jest bardzo zróżnicowany.

Warto też zwrócić uwagę na to, że zróżnicowanie ekonomii społecznej dotyczy nie tylko poszczególnych krajów, lecz także poszczególnych regionów wewnątrz nich (szczególnie widoczne jest to we Włoszech). Raz jeszcze wskazuje to na silne powiązanie ekonomii społecznej z lokalną tradycją i z różną dostępnością kapitału społecznego oraz specyficznym rozumianym duchem przedsiębiorczości. To właśnie te czynniki mogą częściowo wyjaśniać, dlaczego ekonomia społeczna rozwija się znacznie dynamiczniej w poszczególnych regionach. W Hiszpanii dotyczy to Andaluzji i Kraju Basków, w Wielkiej Brytanii przede wszystkim okolic Bristolu w Anglii i okolic Glasgow w Szkocji. Także we Włoszech ekonomia społeczna cieszy się różną popularnością w różnych regionach – znacznie większą na północy niż na południu. Również w Polsce wyłaniają się lokalne „zagłębia” przedsiębiorczości społecznej (np. Małopolska). O powodzeniu tej idei może jednak bardzo zadecydować wiele czynników. Poza już wymienionymi znacznie mają także zastane stosunki między lokalnymi władzami a społecznościami lokalnymi oraz obecność wielkiego przemysłu i powiązany z nim (często paternalistycznie) korporatystyczny mechanizm stosunków między władzą a obywatelami, który zmniejsza szansę na rozwój ekonomii społecznej w danym regionie.

Jedną z przyczyn popularności idei ekonomii społecznej w Unii Europejskiej jest z całą pewnością kryzys państwa opiekuńczego. Zainteresowanie przedsięwzięciami z zakresu przedsiębiorczości społecznej i szerzej – trzeciego sektora podlega sobie właściwym historycznym uwarunkowaniom. W szczególności sposób w Europie powiązane są one ze zmieniającą się rolą państwa w dostarczaniu usług publicznych – w szczególności usług społecznych. Jak napisał w jednej ze swoich prac prof. Nicholas Deakin – „Lewiatan stał się Kameleonem”. Pierwsza fala rozwoju działań obywatelskich, która rozpoczęła

się jeszcze pod koniec XIX w., wiązała się przede wszystkim z koniecznością – z jednej strony uzupełniania deficytów państwa, z drugiej zaś – zapobiegania dysfunkcjom rynku. Trzeba pamiętać, że państwo miało wówczas znacznie mniej rozbudowane funkcje społeczne, o wiele też swobodniej, ze wszystkimi tego konsekwencjami, działał rynek. Wtedy jednak właśnie powstawały i pełniły niezwykle ważne funkcje zarówno instytucje wzajemnościowe – spółdzielnie, ubezpieczenia wzajemne, kasy zapomogowo-pożyczkowe, związki kredytowe, jak i filantropijne, w szczególności fundacje i stowarzyszenia. Od tego jednak czasu funkcje państwa rozwinęły się znacznie w różnych modelach państwa opiekuńczego. Zdążyły powstać, rozrosnąć się... i doprowadzić do upadku. Wszystkie systemy polityki społecznej stworzone w Europie po II wojnie światowej przypisywały olbrzymią rolę państwu. Bez względu jednak na to, czy mówimy o modelu kontynentalnym, rezydualnym (anglosaskim), socjaldemokratycznym (nordyckim) czy nawet o realnym socjalizmie, w istocie chodzi o różne warianty *Welfare State*. Od połowy lat 70. XX w. i pierwszego poważnego kryzysu ekonomicznego – pierwszej po wojnie fali bezrobocia w Europie – aż do dziś trwa proces reformowania tego państwa opiekuńczego. Jak się zdaje, w tych eksperymentach przoduje Wielka Brytania, która właściwie od przejęcia władzy przez Margaret Thatcher w 1979 r. aż do chwili obecnej – mimo że rządzą laburzyści, podąża tą drogą. Coraz częściej mówi się o konieczności odchodzenia od państwa dobrobytu na rzecz społeczeństwa dobrobytu (Rodger 2000).

Już od dawna nierealistyczne jest tworzenie polityki społecznej opartej na założeniach pełnego zatrudnienia i tradycyjnym modelu solidarności międzypokoleniowej. Tradycyjny model polityki społecznej coraz trudniej też zbilansować ekonomicznie, skoro z jednej strony nie ma przyzwolenia na zwiększanie ciężarów podatkowych, z drugiej zaś – nie można uzyskać politycznego poparcia dla ograniczenia funkcji socjalnych państwa. W sposób oczywisty oznacza to poszukiwanie tańszego (dla podatnika) i/lub bardziej efektywnego sposobu dostarczania koniecznych usług. Nieuchronnie popycha to także instytucje publiczne do zainteresowania się zagadnieniami przedsiębiorczości społecznej i wykorzystywania potencjału organizacji pozarządowych.

Rozwoju Sąsiedzkiego, francuskie (SCIC) – Spółdzielnie na rzecz Interesu Wspólnego, brytyjskie – Community Interest Company etc.

W początkowej fazie chodziło przede wszystkim o powierzanie im zadań publicznych (w ramach tzw. kultury kontraktu). Obecnie coraz częściej administracja publiczna widzi w nich obiecujący mechanizm pośredniego odzyskania części kosztów usług. W tym kontekście przynajmniej jeden z modeli ekonomizowania się organizacji pozarządowych ma istotne znaczenie, a mianowicie ten, w którym pojawia się mechanizm ponoszenia przez beneficjentów przynajmniej częściowej odpłatności za usługi. Mówiąc wprost – to, co ze względów politycznych jest często niewykonalne dla administracji publicznej (tzn. wprowadzenie opłat), zostaje zapośredniczone przez organizacje pozarządowe. Biorą one na siebie komplikacje wynikłe z tego powodu i dlatego też niektórzy uznają opisywaną tu tendencję za rodzaj „wciągania organizacji w niebezpieczną pułapkę”, za pomocą której państwo próbuje „wykręcić się” od swoich zobowiązań.

Opisywany tu proces wzrastania znaczenia organizacji pozarządowych związany jest też ze zmianą pozycji odbiorców usług społecznych. Świadczenia na ich rzecz coraz rzadziej mają charakter bezwarunkowy. Coraz częściej natomiast twierdzi się, że uprawnieniom muszą towarzyszyć zobowiązania (*something for something*). Na poziomie indywidualnym przybiera to formy różnego rodzaju kontraktów społecznych. Mówi się wprost o konieczności częściowej chociaż prywatyzacji odpowiedzialności budowania nowego systemu polityki społecznej opartego na nowych (względnie odnowionych) podstawach aksjologicznych, znacznie silniej akcentujących wymóg zaradności obywateli⁴.

Jeszcze jedną przyczyną są nadzieje na to, że przedsiębiorczość społeczna może oznaczać znacznie większą innowacyjność w realizowaniu zadań publicznych. Z definicji jest w niej więcej miejsca na eksperymentowanie, konkurencyjność i uczenie się (szczególnie znaczenie ma to w krajach anglosaskich). Przedsiębiorczość z pewnością skupia się na rozwiązywaniu problemów, a nie petryfikowaniu ich przez dwuznaczną zależność, jaka łączy tych, którzy potrzebują pomocy, z tymi, którzy starają się im pomóc. Kierunek ten wpisuje się w szersze pro-

cesy modernizacji zachodzące wewnątrz administracji. Mowa tu o ogólnej tendencji przesuwania się akcentów od *government* do *governance*. Administracja w coraz mniejszym stopniu ma bezpośrednio dostarczać usługi – zamiast tego zajmuje się ich delegowaniem, rządzenie zaś zaczyna opierać się raczej na sieciach niż na prostych modelach hierarchicznych; coraz częściej wspomina się też o rozwiązaniach typu hybrydowego, np. partnerstwa publiczno-prywatnego i publiczno-społecznego.

5. Skala ekonomizacji sektora pozarządowego w Polsce

Po tych uwagach natury ogólnej przejdźmy do krótkiego opisu zakresu ekonomizacji pozarządowych w Polsce. W dalszej części niniejszego opracowania przedstawiam dane na temat obecnej skali ekonomizacji sektora pozarządowego w Polsce. Zagadnienia te zostały też dokładniej opisane w raportach przedstawiających wyniki badań regularnie prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor⁵. Na razie poprzestanie na przywołaniu kilku podstawowych faktów.

Zacznijmy od tego, że opisywane w poprzedniej części dokumentu europejskie tendencje są też obecne (choć w różnym stopniu i nie wszystkie) w Polsce. W ostatnim czasie ekono-

⁵ Badanie „Kondycja sektora ekonomii społecznej w Polsce 2006” zostało zrealizowane na reprezentatywnej, losowo-warstwowej, ogólnopolskiej próbie 1903 podmiotów, w tym: 1242 fundacji i stowarzyszeń, 363 spółdzielni, 106 organizacji otoczenia biznesu, 27 spółdzielni społecznych, 22 centrów integracji społecznej, 28 zakładów aktywności zawodowej, 108 przedsiębiorstw ekonomii społecznej (dobrych celowo). Badanie było realizowane w trakcie bezpośredniego wywiadu ankietowego od 15 kwietnia do 15 sierpnia 2006 r. Realizacji badania podjęło się Centrum Badania Opinii Społecznej. Próba badanych podmiotów została wylosowana ze zbioru utworzonego na podstawie rejestru REGON Głównego Urzędu Statystycznego (w przypadku fundacji, stowarzyszeń, organizacji otoczenia biznesu), rejestru prowadzonego przez Krajową Radę Spółdzielni (w przypadku spółdzielni) i rejestrów prowadzonych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (w przypadku spółdzielni społecznych, Centrów Integracji Społecznej, Zakładów Aktywności Zawodowej). Kwestionariusz i raport z badania dostępny jest na stronie www.badania.ngo.pl.

⁴ John Rodger (2000) mówi wprost o tzw. *new moral economy of welfare*.

mia społeczna (w tym ekonomizacja organizacji pozarządowych) staje się w naszym kraju coraz popularniejsza. Zainteresowanie to ma co prawda czasem nieco koniunkturalny charakter (związany przede wszystkim z pojawieniem się funduszy na rozwój ekonomii społecznej), ale nie jest to, jak sądzę, przyczyna jedyna ani nawet najważniejsza.

W zależności od przyjętej definicji odsetek tzw. ekonomizujących się organizacji pozarządowych wynosi od 7% (gdyby uznać, że chodzi wyłącznie o organizacje uzyskujące dochód z formalnie prowadzonej działalności gospodarczej, a zatem nie działalności odpłatnej dla zysku) do prawie 40%, gdy zapytamy w sposób nieco ogólniejszy o to, czy organizacja w jakiegokolwiek formie pobiera opłaty za usługi (np. w postaci składek członkowskich, darowizn stanowiących *de facto* opłatę za usługi czy też kontraktów publicznych).

Poszczególne typy organizacji bardzo różnie podchodzą do procesu ekonomizacji i związanych z nią planów. Gdyby szukać cech organizacji, które szczególnie często angażują się obecnie w tego rodzaju działania (rozumiane wąsko, a zatem jako prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej) okazałoby się, że najwięcej można ich spotkać wśród tych, które powstały między rokiem 1990 a 1992. W tej grupie prawie 40% organizacji prowadzi działalność ekonomiczną (w porównaniu ze średnią w całej populacji, która wynosi 17,4%). Istnieje też silna i poniekąd naturalna korelacja między wielkością budżetów organizacji a prowadzeniem działalności gospodarczej (w grupie najzamożniejszych, o rocznych dochodach powyżej 1 mln zł działalność taką prowadzi ok. 64% organizacji). Istnieje też silna zależność między wielkością miejscowości, w której znajduje się siedziba organizacji, a faktem prowadzenia działalności gospodarczej. W Warszawie działalność taką prowadzi ponad 36% organizacji, zaś na terenach wiejskich sytuacja taka jest niemal trzykrotnie rzadsza.

Ogólnie rzecz biorąc, trzeba jednak stwierdzić, że organizacje pozarządowe do pomysłu ekonomizacji podchodzą na razie dość ostrożnie. Wśród tych, które dotychczas tego nie robią, jedynie ok. 5% chce zmiany, natomiast prawie 80% stwierdza, że nie ma tego w planach. Ciekawie przedstawia się sytuacja tych organizacji, które

już działalność taką prowadzą. Okazuje się, że ok. 40% z nich chce zwiększyć jej zakres. Można zatem na razie mówić przede wszystkim nie tyle o wzroście liczby ekonomizujących się organizacji, ile raczej o pogłębiającej się ekonomizacji tych, które już w ten sposób działają.

Niestety bardzo trudno określić precyzyjnie, jaka część przychodów sektora pochodzi z działalności ekonomicznej. Jeśli potraktować całą rzecz bardzo restryktywnie, to okazałoby się, że jest to tylko nieco ponad 18% całości przychodów, zaś odsetek organizacji, o których można rozsądnie twierdzić, że są w stanie utrzymać się z tej działalności (tzn., że z tego źródła pochodzi od 80% do 100% przychodów), jest bardzo niewielki i wynosi ok. 3%. Gdyby jednak definicję tę rozszerzyć o inne opłaty za usługi, to okazałoby się, że udział może być nawet dwu-, trzykrotnie większy (co zależy w szczególności od tego, jaka część środków uzyskiwanych od administracji publicznej oraz różnego rodzaju darowizn i składek członkowskich ma w istocie charakter transakcji lub kontraktu).

Skąd bierze się owa wieloznaczność i dlaczego tak trudno ustalić, jak liczna jest grupa organizacji, o których można mówić, że ekonomizują się i mogłyby być uznane za tzw. przedsiębiorstwa społeczne? Jak definiuje się tego rodzaju przedsiębiorstwa? Najpoważniejszą, w moim przekonaniu, propozycją jest definicja oparta na 9 kryteriach (4 ekonomiczne i 5 społecznych) zaproponowana przez sieć badawczą EMES⁶. Szczegółowe omówienie tego zagadnienia wraz z analizą stopnia, w jakim poszczególne podmioty ekonomii społecznej w Polsce spełniają owe kryteria, znaleźć można w tzw. *Raporcie Otwarcia Ekonomii Społecznej* (Wygnański 2006).

Przedsiębiorstwo społeczne może być zdefiniowane jako prywatna, autonomiczna organizacja dostarczająca produktów lub usług na

⁶ <http://www.emes.net/>, 9 „kanonicznych” kryteriów EMES (1996):

Kryteria ekonomiczne: produkcja/sprzedawanie usług, autonomia, znaczący poziom ryzyka ekonomicznego, zatrudnienie płatnego personelu.

Kryteria społeczne: prymat celów społecznych nad ekonomicznymi, oddolny charakter, stały kontakt z członkami, udział w decyzjach nie oparty na wielkości udziałów, partycypacyjne zarządzanie, ograniczona dystrybucja zysków.

rzecz szerszej społeczności (*community*), której założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli, a zakres korzyści materialnych podlega w niej ograniczeniom. Przedsiębiorstwo społeczne przywiązuje dużą wagę do swej autonomii i jest gotowe do przyjmowania ryzyka związanego z prowadzoną w sposób ciągły działalnością ekonomiczną.

Niezwykle istotnym elementem (szczególnie w przypadku organizacji pozarządowych) jest ten fragment definicji, który mówi o „dostarczaniu produktów lub usług [...] związanym z prowadzoną w sposób ciągły działalnością ekonomiczną”. Inne wymienione w definicji warunki są w przypadku organizacji spełnione na ogół niejako automatycznie. Na początek warto zauważyć, że *implicite* warunek ten zakłada aż trzy elementy. Pierwszym z nich jest wytwarzanie produktu lub usług o charakterze zewnętrznym, drugim fakt, że są one „sprzedawalne” i wreszcie to, że istotnie są one sprzedawane. W przypadku sektora pozarządowego (*non-profit*) spełnienie tych warunków może być często, z zasadniczych powodów, problematyczne. Zaczynając od pierwszego, a zatem od „istnienia” produktu – trzeba zauważyć, że dość często (i to zgoła intencjonalnie) organizacje nie wytwarzają w ogóle produktów o charakterze zewnętrznym. Zdarza się co prawda, że jest to wynik braku skuteczności, swoistej patologii i skoncentrowania na „wewnętrznym metabolizmie”, czasem jednak wynika to z samej natury organizacji (np. w przypadkach organizacji o charakterze samopomocowym). Przypadki takie nie są zresztą zarezerwowane dla organizacji *non-profit*, zdarzają się one także w innych środowiskach, np. administracji publicznej czy środowisku naukowym.

Nawet jednak jeśli uporamy się z pierwszym problemem – samym „istnieniem” produktu, pozostaje problem drugi – jego „sprzedawalność”. Warto pamiętać, że to właśnie dostarczanie dóbr lub produktów o nierynkowym charakterze bardzo długo było uznawane (i jest) za podstawowe uzasadnienie dla istnienia sektora *non-profit*. Nierynkowe oznacza tu tyle, że nie zostałyby one w satysfakcjonujący sposób wytworzone przez spontanicznie działający rynek lub raczej – że właśnie nie są one sprzedawalne w takim zakresie, który dawałby czysto ekonomiczne uzasadnienie dla ich wytwarzania.

Z tego właśnie powodu często dobra takie są jednak wytwarzane przez różnego rodzaju instytucje *non-profit*. Bez względu jednak na to, o jakich dobrach nierynkowych mówimy (i niezależnie od tego, czy chodzi o badania naukowe, czy opiekę nad bezdomnymi) zawsze ich wytwarzanie kosztuje i ostatecznie ktoś koszty te musi pokryć. Sposób, w jaki organizowane są środki na pokrycie kosztów działań, może być różny, ale generalnie rzecz biorąc, powinny one dać się uszeregować ze względu na to, jaka jest zależność między tym, kto ich dostarcza, a tym, kto jest ich odbiorcą. Na jednym biegunie mamy zatem do czynienia z sytuacją filantropijną (podmioty finansujące usługi nie są ich odbiorcami), na drugim zaś klasyczną sytuację zakupu (ten, kto jest jej odbiorcą, ponosi koszty). Między takimi „czystymi” sytuacjami pojawiają się pośrednie, np. sytuacja zewnętrznego płatnika – tzw. *third party payment*, a zatem wtedy, gdy kto inny jest odbiorcą usługi, a kto inny jej płatnikiem (w przypadku przedsiębiorstw społecznych najczęściej to administracja publiczna).

Co gorsza, nawet sytuacje wydawałoby się tak „czyste”, jak opisane wyżej, mogą przy bliższej obserwacji okazać się skomplikowane. Może się to zdarzyć wtedy, gdy filantropia traci swój bezinteresowny charakter. Nie chodzi tu bynajmniej o skomplikowaną grę motywacji altruistycznych i egoistycznych, ale o to, że przekazujący darowizny dość często oczekują czegoś „w zamian” i to czegoś bardziej konkretnego niż satysfakcja z dobrych uczynków⁷. W badaniu Klon/Jawor, gdy ustaliśmy źródła przychodów organizacji, pojawia się wprost pytanie o to, jak często darowizny są formą opłat za usługi. Podobnie zresztą traktować można filantropię, czy ściślej rzecz biorąc, sponsoring ze strony przedsiębiorstw. Ma on często formę wymiany wzajemnej i w istocie powinien być traktowany jako forma działalności gospodarczej, mimo że uważa się go za filantropię. W tego rodzaju transakcji to, co organizacja ma do „sprzedania”, to nie produkt ani

⁷ Mechanizm ten jest tak powszechny (opłacanie usług „darowiznami” – np. czesne w szkołach społecznych, niektóre usługi medyczne, np. tzw. poród rodzinny), że właściwie niewiele osób w ogóle uważa to zagadnienie za problematyczne. Warto wiedzieć, że nie tylko z moralnego, ale też z czysto prawnopodatkowego punktu widzenia „darowizny” takie nie powinny być odliczane od podatku.

tradycyjnie rozumiana usługa, ale np. reputacja, nazwa, wiarygodność.

Równoległe możemy też zauważyć proces, w którym do „prawdziwej” filantropii⁸ coraz bardziej stosują się reguły rynkowe – w szczególności specyficznie rozumiana konkurencja. Jest ona nieunikniona, skoro ograniczone zasoby, jakimi na cele filantropijne dysponują osoby i instytucje (podaż), spotykają się z rosnącą liczbą instytucji i spraw wartych wsparcia (popyt). Pojawia się w oczywisty sposób pytanie o to, która z nich w sposób najbardziej efektywny dostarczy specyficznie rozumianych „produktów”⁹. Tym samym

⁸ Zatem takiej, w której nie chodzi o świadczenia zwrotne.

⁹ Zabiegający o środki, choć teoretycznie działają poza rynkiem, często muszą stosować bardzo podobne mechanizmy działania (reklama, marketing, redukcja kosztów własnych etc.). Obecnie rozwijany jest nawet pomysł czegoś w rodzaju giełdy organizacji jako mechanizmu dyscyplinującego i racjonalizującego wydatki filantropijne, tzw. *Social Stock Market*. Pomysł ten promuje m.in. laureat pokojowej nagrody Nobla z 2006 r., założyciel Grameen Bank – Muhhammad Yunus. W Polsce specyficzne warunki dla porównania „ofert” różnych organizacji tworzy mechanizm alokacji podatkowej, popularnie nazywany „1%”. Dzięki niemu powstaje coś w rodzaju testu publicznego poparcia. Aby skorzystać ze wsparcia podatników, trzeba „przetłumaczyć” działania organizacji na zrozumiały język. Jednak i tu możemy spotkać niepożądane konsekwencje. Zaczyna pojawiać się wzajemna rywalizacja. Trzeba wiele naiwności, aby uwierzyć, że po stronie podatnika z reguły działają mechanizmy racjonalnego wyboru. Próbując „się sprzedać”, organizacje sięgają po narzędzia marketingowe (i wydają na to pieniądze). Chcąc nie chcąc, muszą przekonać (bo niekoniecznie udowodnić), że ich działania są lepsze niż działania innych „konkurentów”. Niektóre z nich ostatecznie wydają na te operacje więcej, niż mogłyby uzyskać w wyniku ich zastosowania. Jak to bywa w marketingu – sukces odnoszą działania, które ogólnie da się określić jako *easy to sell* (np. opieka nad dziećmi, pomoc charytatywna) – tam właśnie kumulują się wybory podatników. Należy natomiast wątpić, czy mechanizm 1% istotnie pomoże organizacjom realizującym mniej popularne, choć często niezwykle ważne działania. W konsekwencji głównymi beneficjentami 1% są organizacje o znanej marce i czytelnej, przekonującej i niekontrolowanej misji.

Warto też podkreślić, że intensywne zabiegi marketingowe po stronie organizacji powinny być zrównoważone czymś w rodzaju ruchu na rzecz ochrony konsumenta (podatnika) – tak aby marketing nie stał się mechanizmem ograniczającym zdolność racjonalnego wyboru.

na teren tradycyjnie zarezerwowany dla filantropii wkracza specyficznie rozumiany „rynek”.

Skomplikowane jest także określenie z punktu widzenia „sprzedaży” relacji, jaka zachodzi między organizacjami a instytucjami publicznymi. Od dawna wsparcie udzielane organizacjom przez państwo nie ma już „podmiotowego” i bezwarunkowego charakteru, w którym państwo wspierało organizacje jako takie, nie wnikając w to, jakie konkretnie działania prowadzą. Dawniej praktyka ta także zresztą była rodzajem „wymiany”, którą jednak należy analizować raczej w kategoriach politycznych (udział w legitymizacji władzy w zamian za ekonomiczne bezpieczeństwo). Obecnie znacznie częściej spotykamy się z sytuacją zgoła odwrotną – administracja wspiera wyłącznie działania organizacji, a nie je same (w związku z tym w praktyce niezwykle trudno uzyskać wsparcie na pokrycie jakichkolwiek kosztów administracyjnych).

Ostatecznie we wzajemnych relacjach między administracją a organizacjami mamy zatem do czynienia z dwiema sytuacjami, nieco odmiennymi, jeśli chodzi o interesującą nas kwestię sprzedaży usług. Po pierwsze, można mówić o tzw. grantach czy też dofinansowaniu działań. Jest to zdecydowanie najczęstsza forma „przepływów”, stosuje ją ok. 70% samorządów w Polsce¹⁰ i jednocześnie ok. 43% organizacji twierdzi, że z nich korzysta. Po drugie, mamy do czynienia z sytuacją tzw. kontraktu (znacznie rzadszą, występującą w przypadku jedynie ok. 3% samorządów), czy finansowania działań (a zatem przynajmniej w teorii całkowitego finansowania zadania powierzonego organiza-

W tej sprawie pouczające mogą być amerykańskie doświadczenia Better Business Bureau czy Guide Star względnie holenderska „pieczęć wiarygodności”. Działają tu wiele analogii do prawdziwego rynku. Konsumentowi przysługuje prawo do informacji na temat „zawartości” produktu, składników kosztów. Powinien on racjonalnie planować „wydatki”, a nie ulegać „gwiazdkowej historii zakupów”. Produkty złe należy eliminować z rynku. Państwo powinno gwarantować minimalne warunki bezpieczeństwa i uczestnictwa w obrocie. Państwo oraz instytucje ochrony konsumenta trzeba od siebie oddzielić i zachowywać instytucjonalnie ich neutralność, tak aby można było zaufać ich opinii.

¹⁰ Badanie *Barometr Współpracy 2006* (Stowarzyszenie Klon/Jawor).

cji lub instytucji). Granty i kontrakty uregulowane są m.in. w ustawie o działalności pożytku publicznego oraz w ustawie o zamówieniach publicznych. Organizacje mogą (choć nie bez komplikacji) startować w ogłoszanych w jej trybie przetargach. W jakiej roli występuje tu państwo – filantropa czy konsumenta? W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że przydzielanie grantów, gdy na ogół przedmiot działania definiuje sama organizacja, a wspiera ją administracja (często oprócz innych sponsorów) bliższe jest sytuacji filantropijnej, natomiast finansowanie zadań zdefiniowanych przez administrację, o których wykonywanie w warunkach konkurencji ubiegają się organizacje, trzeba uznać za zbliżone do sprzedaży usług.

Kontraktowanie usług formalnie spełnia warunki „sprzedaży” usług, ma jednak jedno poważne ograniczenie. Jest ono oczywiste, jeśli przypomnieć sobie, że ekonomizacja sektora miała być metodą zyskiwania przezeń suwerenności. W przypadku kontraktów publicznych mamy na ogół do czynienia z wręcz przeciwnym zjawiskiem. Często prowadzi ono do utraty „wewnętrzsterowności” organizacji i do potwierdzonej badaniami izomorfizacji sektora pozarządowego (Frumkin 1988). Może zatem oznaczać stabilizację, a nawet „objętościowy” rozwój organizacji, ale jednocześnie jej stagnację.

Wszystkie opisane wyżej przykłady wskazują na różnorodność możliwych sytuacji, które *de facto* mogą mieć charakter kontraktowy.

6. Co może skłaniać organizacje do ekonomizacji?

Chciałbym teraz zastanowić się nad nieoczywistą, jak sądzę, kwestią objaśnienia przyczyn, dla których organizacje w ogóle miałyby angażować się działalność ekonomiczną. Szukając odpowiedzi na to pytanie, zacznę od przywołania ograniczeń, jakie immanentnie przypisane są działaniom organizacji pozarządowych, a następnie zastanowię się, czy ekonomizacja działań mogłaby stanowić jakąś metodę ich przekraczania. Te ograniczenia czasem są określane syndromem *voluntary failure* (Salamon 1987). Określenie to zostało ukute niejako w opozycji do znacznie częściej przywoływanych ograniczeń tzn. *government failure* oraz *market failure*.

Owa „zawodność organizacji wolontarystycznych” składa się z wielu ograniczeń (Wygnański 2006), w kontekście dyskusji o ekonomizacji organizacji chcę wymienić przede wszystkim ograniczoną ilość środków (*philanthropic insufficiency*) oraz problem braku kompetencji, które nie nadążają czasem za dobrymi intencjami (*philanthropic amateurism*). W obydwu tych przypadkach ekonomizacja może skutecznie pomóc rozwiązać opisane tu problemy. Dobrze zorganizowana, skuteczna działalność ekonomiczna może być dobrym źródłem środków koniecznych dla rozwoju organizacji. Chodzi tu o środki zarówno zarobione, jak i pozyskane od inwestorów (nie darczyńców!), którzy dla tego rodzaju ekonomicznych działań mogą się pojawić. Jeśli ekonomiczny mechanizm będzie skuteczny i trwały, możliwe stanie się także tzw. „przeskalowywanie¹¹” działań. Innymi słowy, bardziej prawdopodobne jest przekroczenie chronicznego problemu „małej skali”, które zawsze wiąże się z ograniczoną ilością środków, pozostających w dyspozycji sponsorów.

Wydaje się także, że ekonomizacja daje szansę na przekroczenie wspomnianego wyżej problemu deficytu kompetencji. Ekonomizacja zakłada bowiem zastosowanie w działaniach społecznych mechanizmów zarządczych i innowacyjnych właściwych dla rynku. Chodzi o to, aby uniknąć zachęcania organizacji do lekceważenia zagadnienia efektywności tylko dlatego, że mają charakter *non-profit*. Pokusa taka bywa szczególnie groźna właśnie dla instytucji pozarządowych, bowiem ze względu na swoją specyfikę często nie odbierają one sygnałów rynkowych i jednocześnie nie podlegają wprost mechanizmom demokratycznej kontroli społecznej (którym, w każdym razie nominalnie, podlegają władze publiczne). Przy jednoczesnym braku silnych mechanizmów samodyscyplinujących sytuacja taka może prowadzić do zgubnych skutków i jest szczególnie groźna wobec coraz większej dostępności znaczą-

¹¹ Termin ten (*scaling up*) staje się coraz popularniejszy w środowisku pozarządowym. W wersji europejskiej mówi się czasem o tzw. *mainstreamingu*, ale nie jest to to samo. W moim przekonaniu znalezienie skutecznego mechanizmu przeskalowywania udanych projektów społecznych jest jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed Polską, szczególnie w kontekście dobrego wykorzystania środków UE.

nych środków z UE. Często niestety w praktyce jednym z głównych technicznych warunków dostępu do tych funduszy staje się przede wszystkim umiejętność ich wydawania, na plan dalszy zaś schodzi umiejętność (trudniejsza do zmierzenia) osiągnięcia trwałych rezultatów. Problem ten zauważany jest nie tylko przez tradycyjnych oponentów sektora obywatelskiego, w tym tych pochodzących ze środowiska biznesu, ale także ze strony samych działaczy pozarządowych. Pojawia się nawet ostatnio ciekawa, choć zapewne na tym etapie odległa od realizacji propozycja, aby zastąpić dotychczasowe – rezydualne i negatywne – sformułowanie *non-profit* pozytywnym określeniem organizacji zorientowanych na korzyści społeczne (*social profit oriented*). Istotą tych postulatów jest wprowadzenie do sektora *non-profit* dyscyplinujących mechanizmów w dziedzinie efektywności.

Warto jednak zwrócić uwagę, że postulowanej tu coraz większej skuteczności działań i potrzebie porównywania swoich efektywności z innymi sektorami gospodarki musi towarzyszyć także pewna ostrożność. Nie chodzi bowiem o to, aby we wszystkim do nich się upodabniać. Skutkiem tego rodzaju procesów może być zanikanie funkcji innowacyjnych sektora *non-profit*. Nie należy zatem bezmyślnie przenosić schematów zaczerpniętych z gospodarki rynkowej (pod wieloma względami zarządzanie w sektorze pozarządowym bywa bardziej złożone niż to, z którym mamy do czynienia w instytucjach rynkowych), ale o dobrze pojętą ich adaptację. Z tej zorientowanej na efektywność perspektywy przedsiębiorczość społeczna staje się pociągającym, ale trudnym wyzwaniem. W zależności od tego, jak w praktyce zostaną zastosowane mechanizmy zwiększania efektywności, organizacje pozarządowe albo zamienią się w gorszą wersję przedsiębiorstw, albo rzeczywiście pokażą, że możliwe jest realizowanie celów społecznych ze skutecznością rezerwowaną obecnie prawie wyłącznie dla sektora rynkowego. Ten sposób myślenia warto przypominać szczególnie w Polsce, gdzie przedsiębiorczość społeczna – paradoksalnie – dzięki znacznej pomocy publicznej, z jakiej obecnie korzysta, może się „ześlizgnąć” i sama zredukować wyłącznie do różnych form subsydiowanego zatrudnienia. Mówiąc inaczej, paradoksalnie jednym z najważniejszych wyzwań dla rozwoju eko-

nomii społecznej jest dopływ dużych środków na jej wspieranie. Grozi to uszkodzeniem podstawowej „moralnej” sprężyny przedsiębiorczości, której istotą jest potrzeba samowystarczalności i gotowość do podejmowania ryzyka.

Ekonomia społeczna to także (a dla nas przede wszystkim) mechanizm odzyskiwania suwerenności przez organizacje. Dla wielu z nich to właśnie potrzeba, a nawet konieczność uniezależnienia się od sponsorów lub zdobycie środków na działania, których nikt sponsorować po prostu nie chce, jest jednym z głównych motywów ekonomizowania się. Mówiąc wprost, „zarobione pieniądze” to często jedyne naprawdę własne środki organizacji, które może ona przeznaczać na działania suwerennie definiowane.

Wydaje się więc, że ekonomii społecznej oraz powiązanej z nią idei przedsiębiorczości społecznej zawsze będzie towarzyszyć pewna ambiwalencja. Jedni będą przekonani, że oznacza ona w istocie porażkę – i to na własne życzenie, tego, co było specyficzne dla trzeciego sektora, i symboliczne zwycięstwo rynku, który tym sposobem „wdarł się” na niedostępne dotychczas terytorium działań społecznych. Inni będą wierzyć, że daje ona na szanse na znalezienie czegoś rzeczywiście nowego i bardziej obiecującego – nowej organizacji procesów ekonomicznych, autentycznej internalizacji wartości społecznych przez uczestników rynku i że to one właśnie w pozytywnym rozumieniu „uczłowieczą” rynek. Rozstrzygnięcie w tej sprawie zapewne nigdy nie będzie jednoznaczne i oba te procesy będą zachodzić równocześnie.

Poniżej zestawiam argumenty często wymieniane jako te, które wskazują na zalety ekonomizacji sektora pozarządowego.

Powody przemawiające za ekonomizacją organizacji pozarządowych:

- generowanie dochodu, o którego przeznaczeniu można decydować samodzielnie;
- ograniczenie zależności od sponsorów (zarówno filantropii jak, i kontraktów publicznych);
- zwiększenie bezpieczeństwa organizacji poprzez dywersyfikację źródeł przychodów;
- możliwość skorzystania z licznych programów wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości;
- szansa na skorzystanie z modeli finansowania zwrotnego (np. kredytów i pożyczek);

- spożytkowanie posiadanych zasobów organizacji;
- zwiększenie wiarygodności w oczach (niektórych) sponsorów;
- szansa na trwałość i/lub stabilność prowadzonych działań;
- możliwość zasadniczego wzrostu skali działań (przy opanowaniu dobrego i samowystarczającego modelu przedsięwzięcia);
- zwiększona dyscyplina w osiąganiu rezultatów (w tym celów społecznych);
- konieczność podnoszenia kompetencji (konkurencyjności) organizacji;
- możliwość korzystania z użytecznych biznesowych modeli działań (np. franszyza);
- wzmocnienie strategicznego podejścia do równoległej realizacji celów społecznych i ekonomicznych;
- większy nacisk na skuteczność i efektywność działań;
- mniejsze ryzyko wystąpienia scenariusza samopodtrzymującej się instytucji oderwanej od rzeczywistych potrzeb;
- pozytywne zmiany w kulturze organizacji – większy nacisk na innowacje, przedsiębiorczość i orientację na rezultaty.

7. Ryzyko, jakie może towarzyszyć ekonomizowaniu się organizacji

Nie zawsze jednak ekonomizacja działań okazuje się pożyteczna i korzystna dla organizacji. Prowadzenie interesów czasem jest bardziej skomplikowane, niż mogło się wydawać na początku. Towarzyszy mu zawsze wiele wyzwań. Część z nich wbudowana jest w logikę rynku, który z definicji ma charakter konkurencyjny – zwycięstwo jednych i porażka innych to w pewnym sensie jego istota. Warto pamiętać, jak trudno utrzymać się tradycyjnym przedsiębiorstwom (a zatem takim, które nie mają różnego rodzaju „obciążeń” celami innymi niż czysto rynkowe).

W przypadku organizacji pozarządowych może być jeszcze trudniej, zwłaszcza gdy nie wystarczy, jeśli przedsięwzięcie powiedzie się w sensie ekonomicznym. Może się bowiem okazać, że zyski uzyskane w ten sposób nie są warte poniesionych kosztów. Nie chodzi tu bynajmniej o koszty finansowe, ale np. o czas, który pracownicy i zarząd organizacji muszą poświęcić na

prowadzenie ekonomizacji – tym samym odrywają się od działań związanych ze swą podstawową misją. W czasie badań nad przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce zetknąłem się np. z organizacją, której zasadniczym celem działań i kompetencją jest szeroko rozumiane wsparcie dla osób prowadzących rodziny zastępcze. Jej liderzy dla utrzymania tego przedsięwzięcia muszą jednak poświęcać dużo czasu i energii na prowadzenie sklepu i sadu, z których dochód przekazuje się na realizację misji. Można wprawdzie podziwiać ich wytrwałość i umiejętność prowadzenia obu rodzajów działań jednocześnie, rodzi się jednak pytanie, czy osoby o tak wysokich (a przede wszystkim wyjątkowych kwalifikacjach) powinny rozpraszać się prowadzeniem działalności gospodarczej, czy też raczej pomoc dla rodzin zastępczych należy systemowo finansować z naszych podatków.

Możliwe negatywne konsekwencje ekonomizacji organizacji pozarządowych:

- wysokie koszty inwestycji niezbędnej do uruchomienia inwestycji;
- zniechęcenie ze strony tradycyjnych sponsorów (nie chcą wspierać działalności gospodarczej);
- problemy formalne związane z dostępem do środków publicznych (ograniczenia dotyczące pomocy publicznej dla przedsiębiorstw);
- wysokie koszty alternatywne (utracone korzyści związane z zaniechaniem działań w związku z koniecznością zaangażowania w uruchomienie i prowadzenie działalności);
- ryzyko fiaska i poniesienia dotkliwych strat ekonomicznych;
- niechęć ze strony środowiska biznesu (oskarżenia o nieuczciwą konkurencję w przypadku korzystania z ulg lub subsydiów);
- ryzyko odejścia od pierwotnej misji organizacji, komercjalizacji i utraty cech organizacji społecznej;
- niespójność i napięcie związane z koniecznością współwystępowania dwóch różnych kultur organizacyjnych w ramach jednej instytucji;
- mniejsze (pozamaterialne) motywacje do pracy ze strony personelu organizacji, który nie chce pracować „w firmie” i nie przynosi mu to satysfakcji;

- zerwanie ważnych w organizacjach misyjnych „nici lojalności” – pracownicy gotowi są odejść do jakiegokolwiek innej „firmy”;
- zwiększona złożoność wewnętrzna organizacji – konieczność wprowadzenia innych modeli zarządzania;
- ograniczenie dostępności usług dla beneficjentów powiązane z wprowadzeniem opłat za usługi, dla części z nich ceny mogą się okazać zaporowe lub doprowadzi to do podziału beneficjentów na różne kategorie klientów ze względu na ich możliwości finansowe;
- konieczność zaangażowania personelu w działania przedsiębiorstwa i tym samym ograniczenie ich dotychczasowego zaangażowania w działalność statutową;
- prawdopodobna konieczność zatrudnienia nowych osób (czasem wprowadzenia innych, co do wysokości i sposobu naliczania, honorariów);
- konserwatyzm i opór przeciwko zmianom;
- obawa przed utratą reputacji związana ze „sprzedawaniem” lub możliwą porażką lub bankructwem;
- obawa przed zwiększonymi wymogami natury formalnej (księgowość, składanie dodatkowych deklaracji podatkowych).

8. Co i jak sprzedawać?

Rozważając ewentualność uruchomienia działalności ekonomicznej, trzeba oczywiście mieć pomysł, co mogłoby być jej przedmiotem. W tym celu warto dokonać przeglądu zasobów, które mogą być przedmiotem sprzedaży. Bardzo często organizacje nie są świadome, co posiadają, a więc nie potrafią tego wykorzystywać. Poniżej przedstawiam przykłady zasobów rynkowych, którymi często dysponują organizacje¹².

8.1. Znamstwo i doświadczenie

Organizacje dysponują często wyjątkowymi kompetencjami powiązanimi z misją ich działań. Często zresztą mogą udostępniać (sprzedawać) swoje kompetencje na rzecz tych, którzy je prowadzą. Kompetencje te mogą dotyczyć

np. znajomości lokalnych tradycji. Czy bez nich można np. wyobrazić sobie dobrze działającą agroturystykę lub promować miasto, w którym znajduje się średniowieczny zamek, ale nie ma tam Bractwa Rycerskiego? Znamstwo to może też dotyczyć specyficznych potrzeb grupy osób, z którymi związana jest organizacja. Czy np. firma, która produkuje lub zamierza produkować wózki inwalidzkie, może zignorować opinie stowarzyszenia skupiającego osoby niepełnosprawne? Warto też zdać sobie sprawę, że gdy organizacje rekomendują rzeczoznawców w różnych dziedzinach (np. Polski Związek Motorowy – w technice samochodowej, Stowarzyszenie Architektów Polskich – w budownictwie), to na ogół właśnie w ten sposób prowadzą mniej lub bardziej zinstytucjonalizowane formy działań.

8.2. Rzadkie lub wyjątkowe umiejętności

Może się okazać, że rzadkie umiejętności dzięki odpowiedniej promocji zyskują walor rynkowy. W Polsce działa wiele stowarzyszeń, które ekonomiczną część działalności oparły lub mogłyby oprzeć na takich właśnie działaniach. Dotyczy to np. ochrony dawnych zawodów (wikliniarstwo, kowalstwo, bednarstwo, garncarstwo, bicie monet, obróbka bursztynu etc.). Specyficznym rodzajem tego rodzaju umiejętności jest wytwarzanie regionalnych produktów spożywczych. W takich przypadkach może się okazać, że tradycyjne receptury, specyficzne dla danego regionu, mają wartość nie tylko sentymentalną, lecz także rynkową.

Inny przykładem jest też wykorzystanie wyjątkowych (specyficznych) umiejętności grupy beneficjentów organizacji (np. niepełnosprawnych). Mimo pewnych obiektywnych ograniczeń często są to oddani i skrupulatni pracownicy. W szerszym kontekście można powiedzieć, że jednym z podstawowych obszarów ekonomii społecznej (szczególnie w Europie) są obszary wymagające intensywnej pracy (tzw. *labor intensive*), ale takiej, której nie da się „wyeksportować” do tych krajów, gdzie siła robocza jest bardzo tania. Jak ujął to jeden z moich znajomych z Irlandii (pracujący dla Workability International i zajmujący się organizowaniem pracy dla niepełnosprawnych) – „dawniej walczyliśmy o to, aby wkręcanie śrubek na taśmie odbywało się

¹² Inspiracją dla prezentowanej tu listy jest opracowanie Kim Alter (2004).

u nas i było zarezerwowane dla nas. Ale tego (taśmowego) zajęcia nie udało się uchronić przez importem do Azji. Teraz żyjemy „z wykreślenia śrubek” (*assembly vs. disassembly*) (McNally 2006). Nie chodzi zresztą tu wyłącznie o obszary tradycyjnie „rezerwowane” dla pracy osób niepełnosprawnych (jak np. znane z czasów PRL spółdzielnie pracy inwalidów zajmujących się usługami introligatorskimi lub produkcją szcottek), ale o zupełnie nowy i dynamicznie rozwijający się rynek usług społecznych lub np. produkcja żywności organicznej i recykling (Lévesque 2003).

8.3. Reputacja organizacji, logo

Wiele organizacji nie jest w ogóle świadomych istnienia takiego zasobu. Inne, które próbują go używać, niestety robią to nieroztropnie. Duże, znane organizacje często zbyt łatwo angażują się w wątpliwe kampanie firm komercyjnych i uwiarygodniają je bez dostatecznej wiedzy na temat firmy i jej produktów. Świadomość wartości rynkowej reputacji mają raczej specjaliści PR pracujący dla firm niż same organizacje. Coraz częściej na produktach i promujących je reklamach używa się wizerunku organizacji jako elementu uwiarygodniania producenta. Może on mieć dwojaki charakter: uwiarygodnia lub rekomenduje jakość produktu (bo jest np. zdrowy, bezpieczny etc.) albo namawia do kupna (np. dzięki informacji, że część z dochodu ze sprzedaży trafi do konkretnej organizacji). Specjaliści świetnie rozumieją, jak wiarygodna rekomendacja wzmacnia reklamę, jak istotne znaczenie rynkowe ma kwestia zaufania. Wiedzą to też badacze ekonomii społecznej. O zaufaniu można wręcz powiedzieć, że stanowi podstawę funkcjonowania ekonomii społecznej. Tym niebezpieczniejsze są wobec tego różne formy jego „przechwytywania” dla celów czysto komercyjnych i instrumentalnych. Zanim zatem zacnie się używać swojej reputacji jako elementu handlowego, warto pamiętać, że pracować na nią trzeba długo i ciężko, a stracić ją bardzo łatwo.

Z nieco inną sytuacją mamy do czynienia w przypadku organizacji, których misją jest właśnie certyfikowanie produktów. Z zasady nie powinny one przyznawać nikomu wyłączności na spełnianie standardów ani działać jako agent pro-

mocji jakiegokolwiek korporacji, zamiast w obronie konsumenta. Czasem certyfikacja dotyczy wyłącznie kwestii technicznych, bywa jednak, że chodzi o znacznie bardziej złożone zagadnienia powiązane z tzw. etycznym konsumeryzmem (np. obecny także w Polsce tzw. Fair Trade).

8.4. Baza członkowska

Z rynkowego punktu widzenia istotną wartość może mieć zorganizowana baza członkowska organizacji, zwłaszcza dla różnego rodzaju instytucji prowadzących akwizycję swoich produktów. Mowa oczywiście przede wszystkim o dużych stowarzyszeniach zrzeszających znaczną liczbę osób lub instytucji. Na ogół grupy członkowskie można dość dokładnie sparametryzować, co umożliwia dobre adresowanie produktów. Jeżeli organizacja zdecyduje się ponadto na uwiarygodnienie instytucji, która zwraca się do jej członków, efekt może być jeszcze lepszy. Współpraca tego rodzaju wymaga szczególnej ostrożności ze względu na wymogi ochrony danych osobowych, ale także dlatego, że członkowie organizacji, tak jak wszyscy, nie przepadają za otrzymywaniem niechcianej korespondencji. Dla przykładu stowarzyszenie pacjentów cierpiących na określoną chorobę może być niezwykle pożądanym partnerem dla promocji konkretnej grupy leków. Nie musi to jednak oznaczać, że jest to dobra oferta dla stowarzyszenia. Warto pamiętać, że organizacja może osiągnąć większą korzyść nie wtedy, gdy pośredniczy w dotarciu do członków, lecz kiedy uzyska dla nich zniżki. Specyficznym i bardzo kształcącym przykładem może być np. działalność Stowarzyszenia Wzajemnej Pomocy „Flandria”. Pomysł przywędrował do Inowrocławia w połowie lat 90. z Belgii. Jest to stowarzyszenie ok. 7000 osób (i ich rodzin), które występuje jako strona w negocjowaniu różnego rodzaju usług medycznych na rzecz swoich członków. Okazuje się, że dysponując taką siłą „nabywczą”, można uzyskać tańsze usługi, leki, a na podstawie bazy członkowskiej zbudować wiele usług dodatkowych (wolontariat, opieka nad dziećmi, pomoc pielęgnacyjna w domu).

8.5. Specyficzne produkty

Oczywiście nie chodzi o produkty w ogóle (organizacja może rzecz jasna wybrać dostarczanie dowolnych produktów, ale nie będzie się tym różnić od innych przedsiębiorstw) ale o takie, które są w jakimś sensie specyficzne dla organizacji. Często na produktach tych organizacja używa swojego logo (lub tworzy je wyłącznie na swoje potrzeby). Za przykład mogą tu posłużyć świece Caritas, kartki pocztowe UNICEF czy gadżety Greenpeace.

Nieco inaczej traktować trzeba produkty wytwarzane przez same organizacje i jej podopiecznych i służące podtrzymaniu działań na ich rzecz. Za przykład może posłużyć Spizarnia Prababuni – marka i sklep sprzedający w Warszawie ekologiczne przetwory wytworzone przez Wspólnotę Chleb Życia prowadzoną przez siostrę Małgorzatę Chmielewską. Do kategorii tej zaliczyć można też np. Cafe Direct (działający na zasadach Fair Trade jeden z największych dostawców kawy i jej przetworów na rynek brytyjski).

8.6. Własność (nieruchomości lub prawa majątkowe)

Mało skomplikowaną i na ogół bezpieczną metodą uzyskiwania dochodów jest wykorzystywanie majątku posiadanego przez organizację. Statystycznie dotyczy to jednak niewielkiej grupy na ogół starszych organizacji. Jak wskazują badania Klon/Jawor, z takiego pomysłu na organizowanie przychodów korzystało nieco ponad 3% organizacji. Zdarzają się jednak nawet takie, których działalność właściwie ogranicza się do wynajmowanie posiadanych (czasem „nadanych”) nieruchomości i przypadki takie można uznać za demoralizujące. Jest to jednak sytuacja bardzo rzadka.

Wynajmować można nie tylko nieruchomości, lecz także inny majątek i wyposażenie. Niektóre organizacje mają coś w rodzaju nadwyżki wyposażenia albo nie muszą używać go w sposób ciągły. Najczęściej dysponują środkami transportu lub zapleczem biurowym, ale np. fundacja prowadząca hipoterapię może od czasu do czasu wynajmować konie na przejażdżki, a sala, w której prowadzi się rehabilitację, może

być incydentalnie używana jako miejsce do ćwiczeń dla osób zdrowych etc.

Korzyści można jednak czerpać nie tylko z nieruchomości, ale także z praw majątkowych. Fundacja Pomoc Społeczna Jacka Kuronia korzystała np. z podarowanych jej przez rodzinę Tuwimów praw do honorariów powiązanych ze wznawianiem *Kubusia Puchatka* w tłumaczeniu Ireny Tuwim.

Powyższa lista nie jest oczywiście wyczerpująca. Jej prezentacja ma jedynie na celu „rozgimnastykowanie” wyobraźni w sprawie możliwych form ekonomizacji organizacji pozarządowych.

9. Czy sektor pozarządowy ma coś, czego nie mają inni?

Z punktu widzenia działań w środowisku rynkowym warto zapytać, jakie wyjątkowe kompetencje posiadają organizacje pozarządowe. Nie muszą być one „ubogim krewnym” firm komercyjnych. Mówiąc językiem ekonomicznym, mają one własne, znaczące „komparatywne przewagi” i z pewnością mogą być uznane za specyficzny typ przedsiębiorców. Przede wszystkim chodzi o tu tzw. przedsiębiorczość i przedsiębiorców społecznych, a zatem nie tyle nawet o instytucję, ile o rodzaj postawy, podejścia do problemów społecznych. W tym właśnie kontekście pojawia się też termin *civic entrepreneurship*. Dotyczy to więc przedsiębiorczości (względnie przedsięwzięcia), a nie przedsiębiorstwa jako instytucji, czyli skupiania się na innowacji i orientacji „na rozwiązanie problemu”, co niekoniecznie musi oznaczać tworzenie jakiegokolwiek przedsiębiorstwa. Podobne podejście prezentuje orientacja na tzw. społecznych przedsiębiorców (*social entrepreneurs*). Nawiązuje ona do pojęcia „przedsiębiorcy” w znaczeniu, jakie nadał mu Joseph Alois Schumpeter, który w swoich wcześniejszych pracach pisze o osobach reprezentujących „ducha przedsiębiorczości” (*Unternehmergeist*). To przekonanie o szczególnej roli jednostki zdolnej do opracowywania nowych rozwiązań, cechującej się gotowością do podejmowania ryzyka oraz umiejętnością wdrażania swoich pomysłów w życie jest szczególnie popularne w Stanach Zjednoczonych.

Te wyjątkowe cechy organizacji to m.in. umiejętność pogodzenia wielorakich celów działania, a w szczególności zrównoważenia celów ekonomicznych i społecznych. Wydaje się, że z tego powodu organizacje są niejako lepiej wyposażone do działania w środowisku wielu interesariuszy.

Organizacje używają często innowacyjnych formy organizacji pracy. Niektóre z nich (takie np. jak umiejętność komponowania pracy wolontariuszy) są dla nich charakterystyczne. Inny też jest mechanizm motywacji pracowników i na ogół inna (mniej hierarchiczna) forma wzajemnych relacji.

Można też wymienić umiejętność korzystania w wielorakich typów zasobów materialnych. Dochody z bezpośredniej działalności gospodarczej będące niemal wyłącznym źródłem dla firm komercyjnych mają w tym wypadku znaczenie pomocnicze.

Organizacje bazują często na wykorzystywaniu kapitału społecznego i potrafią go generować. Jest on jednym z podstawowych „surowców” (w szczególności chodzi o tzw. *bridgeing social capital*). Skłonny byłbym nawet uznać, że korzystanie z kapitału społecznego i jego wytwarzanie stanowi ważny składnik definicji przedsiębiorstwa społecznego. Wydaje się ono szczególnie istotne w Polsce, gdzie mamy do czynienia ze specyficznym (poniekąd paradoksalnym) zjawiskiem wzrostu gospodarczego opartego na przedsiębiorczości indywidualnej przy jednoczesnym głębokim deficycie kapitału społecznego (Diagnoza Społeczna 2005). Czy rozwijanie ekonomii społecznej może być pomysłem na rozwiązanie tego problemu? Prawdopodobnie tak, ponieważ nawet jeśli istnieje jakiś rodzaj dobroczynnego oddziaływania rynku na powstawanie więzi społecznych, nie dzieje się to, jak się wydaje, samoczynnie. Bardziej prawdopodobne jest to, że rynek pozostawiony „sam sobie”, funkcjonujący jako anonimowa reguła, raczej atomizuje i rozdziela, „produkuje” zbędnych, „nadliczbowych” ludzi.

Organizacje niejako ze swej natury są przywiązane do takich zasad działania, jak oszczędność i skrupulatność. Mają, jeśli można tak powiedzieć, specyficzny stosunek do zysku. Nie chodzi o to, że nie dbają o jego powstawanie, ale raczej o to, że na ogół wolne są od pokusy jego prostej konsumpcji. Skupiają się na poszuki-

waniu trwałych rozwiązań, a zatem znacznie odpowiedzialniej podchodzą do kwestii trwałości działań.

Organizacje dbają o swoją reputację. Nie jest to na ogół ten rodzaj biznesu, w którym bezkarnie można „nabroić” i zniknąć. Organizacje (w szczególności te działające lokalnie) nie mogą sobie pozwolić na utratę wiarygodności, może to bowiem zagrozić nie tylko biznesowym formom ich działania. Jednym z dowodów na poparcie tej tezy może być bardzo wysokie (wbrew temu, co często zakładają instytucje finansowe) bezpieczeństwo udzielanych im kredytów i pożyczek.

Na koniec warto przypomnieć, że organizacje charakteryzują się innowacyjnością i skłonnością do eksperymentowania oraz umiejętnością odnajdywania i funkcjonowania w „niszach”. Do ich natury należy też powiązanie działań z autentycznymi potrzebami i choć nie zawsze oznacza to, że przekładają się one wprost na popyt, to jednak mogą mieć lepszą intuicję w odnajdywaniu się na rynku (który czasem wręcz musi sztucznie tworzyć potrzeby).

10. Podstawowe modele organizacyjne w procesie ekonomizacji

Przedsiębiorczość społeczna może mieć bardzo zróżnicowane formy ze względu na odmienne odniesienia poszczególnych elementów instytucjonalnych, grupowych i sektorowych¹³. Na podstawie specyficznych konfiguracji poszczególnych elementów można wyróżnić kilka podstawowych modeli.

Organizacja wsparcia przedsiębiorczości – w tym modelu organizacja dostarcza usługi lub je sprzedaje (wsparcie techniczne) dla przedsiębiorzeń ekonomicznych podejmowanych przez indywidualne osoby lub grupy rekrutujące się spośród beneficjentów. W Polsce działania takie prowadzą różnego rodzaju inkubatory przedsiębiorczości społecznej lub spółdzielcze związki rewizyjne zapewniające usługi swoim członkom (np. spółdzielniom socjalnym).

¹³ Bardzo użyteczny sposób uporządkowania tych form zaproponowała Kim Alter (2004). Prezentowana w niniejszym dokumencie lista jest w dużym stopniu inspirowana jej propozycją.

Organizacja pośrednictwa na rynku – przedsiębiorstwo społeczne ułatwia beneficjentom produkcję artykułów (np. wytworów rzemiosła artystycznego, spożywczych produktów regionalnych etc.), a następnie prowadzi ich skup. Sprzedaje je potem na otwartym rynku i przekazuje zapłatę indywidualnym wytwórcom. Przykładem takiego przedsięwzięcia w Polsce może być Związek Artystów Malujących Ustami i Nogami, która poprzez swoje wydawnictwo zajmuje się promocją i sprzedażą dzieł sztuki. Szczególnym wariantem tego modelu są też organizacje, które nie skupują produktów od wytwórców, ale raczej dbają o ich promocję na rynku. Jako przykład można podać ZAiKS.

Model zatrudnieniowy – w tym wypadku przedsiębiorstwo wprost zatrudnia lub skupia osoby z grupy beneficjentów, organizuje ich pracę i sprzedaje ich produkty. Jest to model w pewnym sensie klasyczny i dość w Polsce (i szerzej w UE)¹⁴ popularny – należą do niego np. spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej i różnego rodzaju przedsięwzięcia, w których chodzi przede wszystkim o włączenie beneficjentów w rynek pracy. Za ciekawe przykłady takich działań w Polsce można uznać Pracownie Rzeczy Różnych (Fundacji Synapsis), Stowarzyszenie EMAUS, Pensjonat Cogito czy EKON.

Opłaty za usługi – ten stosunkowo prosty model polega na tym, że organizacja staje się przedsiębiorstwem społecznym dzięki pobieraniu częściowej lub całkowitej odpłatności za usługi świadczone na rzecz grupy beneficjentów. Istnieje wiele wariantów tego modelu (zostały one opisane w innej części niniejszego dokumentu) zależnych od tego, kto jest odbiorcą usług (i czy są nimi wyłącznie beneficjenci) i jakie jest polityka cen przyjęta przez organizację.

Subsydiowanie usług (działań misyjnych) z przychodów z działalności gospodarczej – ten model polega w uproszczeniu na tym, że organizacja prowadzi lub posiada przedsiębiorstwo (na ogół niezwiązane z misją organizacji) z którego dochód jest przekazywany na dofinansowanie działań na rzecz beneficjentów. Przykładem

takiej organizacji mogą być Kluby Inteligencji Katolickiej czy Civitas Christiana, korzystające z zysków przedsiębiorstw, w których posiadają udziały (w tym wypadku chodzi Libellę i Inco Veritas). Organizacje mogą też czerpać rentę z posiadanego majątku, np. wynajmując nieruchomości (tu za przykład może służyć PCK albo Fundacja Batorego – w obydwu przypadkach chodzi o wynajmowanie części budynków posiadanych przez te organizacje). W tych kategoriach można też ująć sytuację, w której instytucje zbierające środki na renowację posiadanych przez siebie ważnych historycznych obiektów sprzedają część powierzchni rusztowań na reklamy lub (dotyczy to w szczególności kościołów) wynajmują wieżę kościoła jako maszt telefonii komórkowej.

Przedstawione tu modele trzeba traktować w kategoriach „typu idealnego” – jedynie jako propozycje porządkującą. W praktyce występują liczne mutacje poszczególnych modeli i ich wzajemne przemieszanie.

11. Jak zabrać się do ekonomizacji i o czym przy tej okazji pamiętać?

Działalność ekonomiczna z zasady wiąże się z pewnym ryzykiem. Nie sposób uniknąć wszystkich niebezpieczeństw, ale na pewno można je zminimalizować, solidnie przygotowując się do przedsięwzięcia.

Na początek warto zacząć od banalnej prawdy, że przedsięwzięcie powinno być poprzedzone solidnie przygotowanym planem. Można pewnie przywołać przypadki, w których udane przedsięwzięcia powstało bez planu, ale nie warto na to liczyć. Uruchomienie przedsięwzięcia gospodarczego wymaga określenia jego kosztów (związanych zarówno z jego uruchomieniem, jak i prowadzeniem) i spodziewanych przychodów oraz ewentualnych zysków. W tradycyjnym modelu rynkowym zasadniczym kryterium sensowności jest uzyskanie maksymalnego zysku (tak też powinno być w przypadku wyodrębnionych przedsięwzięć, których jedynym celem jest przynoszenie korzyści materialnych organizacji macierzystej). W przedsięwzięciach prowadzonych przez organizacje realizujące jednocześnie cele społeczne może się jednak zdarzyć, że akceptowalne i ciągle uzasadnione są przedsięwzięcia,

¹⁴ Zob. raport z międzynarodowego badania EMSE na temat tzw. *Work Integration Social Enterprises* (WISE), <http://www.emes.net/>.

w których wynik kalkulowany czysto finansowo jest ujemny. W szczególności dotyczy to działalności prowadzonej w formie tzw. działalności odpłatnej nie dla zysku, która niejako z definicji nie powinna wręcz przynosić dochodu. Często chodzi jedynie o to, aby pokryć część kosztów prowadzonej działalności. Nie znaczy to, że w tym przypadku można pozwolić sobie na zaniechanie procesu planowania i kalkulowania kosztów. Istnieją zatem sytuacje, kiedy ujemny wynik finansowy nie dyskwalifikuje sensowności całego przedsięwzięcia – samo jego prowadzenie powiązane jest bezpośrednio z osiągnięciem ważnych korzyści społecznych (np. dzięki zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, które nie miałyby szans na znalezienie pracy na otwartym rynku). Działalność taka często wymaga subsydiowania i dla instytucji, które dostarczają tego rodzaju wsparcia, zasadniczym pytaniem jest to, czy alternatywne wykorzystanie owych subsydiów nie dałoby lepszego rezultatu społecznego. Żeby odpowiedzieć na to pytanie, musimy często uporać się z bardzo złożonym rachunkiem ekonomicznym. Uczciwe przeprowadzenie go oznacza konieczność przeprowadzenia trudnego czasami rozumowania kontrfaktycznego, a zatem takiego, w którym analizowane są koszty zaniechania działań. Koszty te rozproszone są w różnych systemach. Dla przykładu zaniechanie zatrudnienia dla osoby niepełnosprawnej może oznaczać zwiększone wydatki w systemie opiekuńczym (np. na opiekę domową), konieczność zrezygnowania z pracy przez członków rodziny, straty wynikłe z tego, że żadna z tych osób nie płaci podatków etc. Analogicznie można spojrzeć na koszty społeczne wynikłe z odstąpienia od zatrudnienia osób wychodzących z uzależnienia od narkotyków. Koszty pozostawienia ich samym sobie mogą oznaczać, że prędzej czy później „rachunki” za to zaniechanie pojawią się w systemach służby zdrowia, pomocy społecznej, wymiaru sprawiedliwości etc. Przy takim holistycznym podejściu do rachunku zysków i strat przedsięwzięcia nieprzynoszące korzyści z czysto ekonomicznego punktu widzenia są często niezwykle wprost opłacalne, jeśli weźmie się pod uwagę szerszy ich kontekst¹⁵. Właśnie ten rozszerzający mecha-

nizm liczenia zysków i strat został opracowany w postaci kompletnej metodologii. Jedną z najbardziej popularnych (choć na razie nie w Polsce) jest tzw. Social Return on Investment (SROI). Ten rodzaj rachunku, choć pouczający (a nawet zachęcający), może być jednak trudny do skapitalizowania właśnie ze względu na rozproszenie płatników. Gdyby rozpatrywać każdego z nich z osobna, koszt wspomagania zatrudnienia może być wyższy niż koszty, które ponoszą, jednak po połączeniu wszystkich składników (a tak to wygląda z punktu widzenia podatnika) sytuacja wygląda inaczej.

Przed uruchomieniem przedsięwzięcia konieczna jest wiedza na temat potrzeb, poziomu ich zaspokojenia, skłonności do zakupu usług lub towarów, a także koniecznych do poniesienia kosztów inwestycji i bieżącego prowadzenia działań. Rozumieć też trzeba, jakiego rodzaju kompetencje są potrzebne do prowadzenia działań i jakie wymogi formalne są niezbędne do jej uruchomienia. Zasadnicze znaczenie ma określenie, jak zakres prowadzonych działań odnosi się do misji organizacji. W pewnych sytuacjach może być z nią niezwiązany. Nie oznacza to jed-

pytać o wynik. Bilans (tzw. *Bottom Line*) to ostateczny dla wielu werdykt w sprawie pomyslności lub fiaska przedsięwzięcia. Oczywiście ów wynik zależy od tego, co wpisywane jest po „lewej i prawej” stronie bilansu. Bardzo wiele też zależy od tego, jak poszczególne składniki są wyceniane i czy w ogóle w wycenie pojawią się czynniki inne niż monetarne. W szczególności istotne jest to, czy w owym bilansie istotnie uwzględnione zostały społeczne koszty i zyski działań. Czy nie jest przypadkiem tak, że zyski są kumulowane w gronie akcjonariuszy, a koszty rozpraszane, przerzucane na lokalną społeczność i ostatecznie ignorowane? Czy w takiej sytuacji można istotnie mówić o zysku? Z drugiej strony – a ten przypadek jest szczególnie ważny dla przedsiębiorczości społecznej – czy fakt, iż przedsięwzięcia mają gorszą rentowność (np. dlatego że zatrudniają osoby mniej efektywne, choćby niepełnosprawne), ma je bezpowrotnie dyskwalifikować na rynku? Wydaje się zatem, że konieczne jest szersze spojrzenie na zagadnienie skuteczności działań. Skuteczne porównywanie wyników różnych przedsięwzięć wymaga całościowego podejścia do tworzenia ich bilansu. Tworzenie takiego bilansu i możliwość porównywania go między poszczególnymi przedsięwzięciami wymaga jednak postępowania zgodnie z określonym algorytmem (obecnie istnieje cała grupa tego rodzaju procedur np. tzw. *Social Audit*, *SROI – Social Return on Investment*, *Second Bottom Line*, czy włoski *Bilancio Sociale*).

¹⁵ Holistyczne podejście do bilansowania zysków i strat – każda instytucja działająca na rynku zawsze powinna

nak bynajmniej, że można (wypada) prowadzić każdy z biznesów, jeśli tylko miałyby mieć charakter lukratywny. Tu w grę wchodzi reputacja i wizerunek organizacji. Można np. zapytać, czy rzeczywiście dobrym pomysłem na uzyskiwanie dochodów przez Ochotniczą Straż Pożarną było przyznanie jej zgody na wyszynk alkoholu. Czy organizacje nawet najbardziej pożyteczne powinny zajmować się tego rodzaju działalnością? To w dużej mierze pozostanie kwestią smaku.

Ze wszystkich poruszanych tu zagadnień prawdopodobnie najważniejsza jest relacja między działalnością ekonomiczną a misją organizacji (działalnością statutową). Ona też stanowi fundamentalną różnicę, która dzieli tradycyjne przedsiębiorstwo od przedsiębiorstwa ekonomii społecznej. W każdym momencie prowadzenia tego rodzaju przedsięwzięcia trzeba o tej zasadzie pamiętać. Bez niej w ogóle nie warto mówić o jakiegokolwiek specyficzności przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Nie docenia się tego, że istotą przedsiębiorstwa ekonomii społecznej jest swoiście rozumiana równowaga celów ekonomicznych i społecznych. Jej utrzymywanie w praktyce nie jest wcale takie łatwe. Często można spotkać organizacje, które albo całkowicie ignorują ekonomiczny wymiar działań, albo zaniedbują wymiar społeczny i zamieniły się w firmy komercyjne (wydaje im się, że status fundacji lub stowarzyszenia to dostateczny powód do uznania, że mamy do czynienia z korzyściami społecznymi).

12. Co na sprzedaż?

Oczywiście podstawowe zagadnienie to pomysł na działalność ekonomiczną. Czasem jest on bardzo prosty. Najczęściej za to, co dotychczas robiono za darmo (działalność statutowa), zaczyna się pobierać pieniądze. Decyzja taka może mieć kilka wariantów i nie musi to być bynajmniej prosta, mechaniczna zamiana działalności *non-profit* na *for-profit*. Częstszym rozwiązaniem jest wprowadzenie opłat częściowych. Mogą one mieć charakter:

a) dyscyplinujący (a zatem taki, który zapobiegałby nadużywaniu świadczeń i zmuszał do racjonalizacji popytu – np. w przypadku wydawnictw Klon, które przez wiele lat były

darmowe – właśnie w tym celu wprowadzono opłatę 1 zł);

b) częściowego zwrotu kosztów (szczególnie w przypadku organizacji, które nie są w stanie finansować całości działań ze środków zewnętrznych);

c) opłaty za niektóre typy usług (dodatkowe – specyficzne) albo za usługi, z których korzysta się w sposób szczególnie intensywny;

d) zróżnicowanie opłat ze względu na grupę odbiorców (jedna z grup otrzymuje usługi bezpłatnie, dla innych są zaś płatne – subsydują niejako grupę pierwszą).

Zróżnicowanie opłat może też mieć charakter czysto organizacyjny i niedyskryminacyjny – tak się działają na przykład muzea. W wielu krajach muzea pobierające słone opłaty za wstęp mają jednak jeden dzień, w którym wstęp jest wolny.

Problem kompozycji usług i opłat za w nie w przypadku organizacji *non-profit* napotyka na podobne problemy, przed jakimi stoją instytucje publiczne odpowiadające za dostarczenie usług takich jak opieka zdrowotna, edukacja etc. Na przykład podobnie jak irytuje nas fakt, że czasem publiczna służba zdrowia jest czymś w rodzaju akwizycji dla usług prowadzonych przez tych samych lekarzy w prywatnych placówkach, tak samo irytujące i niestosowne mogą się okazać rozwiązania proponowane w organizacjach pozarządowych, które mają działać na rzecz ogółu społeczności.

W powyższych przypadkach pomysł na działalność ekonomiczną opiera się na wykorzystaniu istniejących już kompetencji organizacji. To opcja najczęstsza – jak pokazują wyniki badań nad sektorem pozarządowym, najczęstszą formą działalności gospodarczej 3 sektora w Polsce jest przede wszystkim działalność szkoleniowa. Wykorzystywanie tych samych kompetencji do działań statutowych i gospodarczych, mimo że z pewnego punktu widzenia wydaje się najłatwiejsze i najbardziej naturalne, bywa jednak od strony formalnej dość skomplikowane. Od dawna trwają w Polsce spory na temat zależności między działalnością statutową a działalnością gospodarczą. Bardzo długo legislator (zresztą często bezskutecznie) starał się wymusić rozdzielność (co do obszarów) jednej lub drugiej. Częściowym i często najprostszym rozwiązaniem tej kwestii jest możliwość prowadzenia

działalności odpłatnej nie dla zysku (w obszarze działalności statutowej). Z taką intencją została ona dopuszczona przez legislatora. Uważam, że to dobry pomysł, ale po warunkiem, że w działalności tej zachowuje się umiar. Z definicji miała mieć ona charakter wspomagający i przede wszystkim umożliwiać organizacjom pokrywanie części kosztów prowadzonej działalności oraz „legalizować” incydentalne działania prowadzone na małą skalę (np. sprzedaż kiermaszową). Z definicji jednak aktywność taka w swej istocie wręcz nie powinna przynosić zysku. Czasem konstrukcja działalności odpłatnej używana jest ponad jej „wytrzymałość”. Zdarza się, że bardzo rozległą działalność ekonomiczną niejako sztucznie „wciska się” w ramy działalności odpłatnej. Paradoksalnie rozwiązanie takie może być znacznie bardziej skomplikowane (kontrola cen i kosztów, limity wynagrodzeń etc.) niż uruchomienie wprost działalności gospodarczej i transferowanie zysków z niej na rzecz realizacji celów statutowych. Obecnie można nawet prowadzić działalność gospodarczą w obszarze działań statutowych, jednak pod warunkiem, że jest ona oddzielona (co do przedmiotu) od działalności odpłatnej. Nie dotyczy to już więc, jak dotychczas, podziału na działalność statutową i gospodarczą (z punktu widzenia ekonomizowania się organizacji to bardzo dobra wiadomość, szczególnie że większość organizacji i tak mieszała te porządki), ale klarowności podziału – na to, co należy traktować jako działalność gospodarczą i na to, co nią nie jest (choć może w niej pojawiać się pobieranie opłat).

Zupełnie inny przypadek to podejmowanie działań ekonomicznych poza obszarem „naturalnych” kompetencji organizacji. Powiedzmy, że organizacja zajmująca się opieką nad dziećmi prowadzi równoległe kawiarnię, z której dochód ma zasilać działalność statutową. W sposób oczywisty wykracza to poza działalność statutową i tę ostatnią ma jedynie wspomagać. Tu także jednak komercyjna działalność nie powinna jednak mieć charakteru samoistnego i zasadniczego, a jedynie służebny z punktu widzenia realizacji celów statutowych.

13. Ile zysku ? Jakie koszty?

Status organizacji *non-profit* nie powinien być traktowany czysto instrumentalnie, jako rodzaj zasłony dymnej dla działań czysto komercyjnych. Prowadzenie biznesu jest godną szacunku działalnością, ale ma do tego swoje przewidziane prawem formy. Należy zastanowić się, jak wiele zysku można uznać za uzasadnione i (skoro zysk w oczywisty sposób powstaje po odjęciu kosztów) jakie koszty można uznać za akceptowalne. W tych sprawach w Polsce jesteśmy bardzo dalecy od jasności. Odpowiedzi na to pytanie nie dostarcza na razie ani legislator (poza nieudaną technicznie próbą ograniczenia kosztów w obszarze działalności odpłatnej nie dla zysku), ani żadne skutecznie działające kody środowiskowe. Szczególnie kwestia wynagrodzeń w organizacjach *non-profit* (istotny składnik kosztów) jest przedmiotem niedomówień. Ja jestem zwolennikiem jawności siatki płac w organizacjach korzystających ze zbiorów publicznych oraz środków publicznych.

W tym miejscu warto przywołać pewne istotne rozróżnienie językowe. Jedną z najważniejszych książek wydanych w Stanach Zjednoczonych na temat opisywanej tu problematyki nosi dramatyczny tytuł *To profit or not to profit*. W nazewnictwie anglosaskim powstają swoiste „drabiny” terminologiczne: *non-profit*, *non-for-profit*, *not-only-for-profit*, *social profit oriented* etc. Ciekawą propozycją byłoby sięgnięcie po (obecne np. w języku francuskim i włoskim) pojęcie „organizacji o celach nielukratywnych”. Wydaje mi się, że „lukratywność” to bardzo dobry i użyteczny trop językowy rozwiązujący problem swoistej „oksymoronizacji” terminologicznej (*non-profit – for profit*). Zawiera w sobie istotną intuicję, zgodnie z którą nie chodzi bynajmniej o to, żeby w działaniach nie pojawiał się zysk, ale raczej o to, aby intencją działań nie było po prostu maksymalizowanie indywidualnych korzyści.

14. Czy mamy kompetencje do prowadzenia biznesu?

Działacze organizacji mogą czasami ulegać złudzeniu, że prowadzenie biznesu jest proste. Myślenie zgodnie z zasadą „skoro inni mogą, to my też” – może okazać się zawodne.

Często szybko się okazuje, że pomysł na biznes jest w szczegółach bardziej skomplikowany, niż można by przypuszczać. Uruchomienie przedsięwzięcia bywa bardzo czasochłonne i kosztowne. Może się okazać, że w organizacji brakuje jednak kompetencji do prowadzenia przedsięwzięcia – dotyczy to zarówno samego dostarczania usług (np. prowadzenia tej przykładowej kawiarni), jak i zarządzania całym przedsięwzięciem. Zdarza się to nawet w przypadku przedsięwzięć, które w innych okolicznościach udają się innym organizacjom (pouczająca jest np. historia wielokrotnych prób i porażek stworzenia polskiej wersji „Big issue” – gazety wydawanej i dystrybuowanej przez bezdomnych). Możliwe są też inne komplikacje – np. w przypadku, kiedy wewnątrz organizacji wprawdzie są dostępne kompetencje, ale powstaje napięcie wokół ich alokacji. Menadżerowie czy zarząd organizacji mogą mieć wystarczające (a nawet „nadmiarowe”) kompetencje do prowadzenia biznesu, jednak z punktu widzenia organizacji czas, który na to poświęcają, jest stratą z punktu widzenia głównych celów organizacji.

Analogiczne napięcia mogą dotyczyć personelu organizacji. Powstaje pytanie – kto mianowicie miałby prowadzić działalność ekonomiczną? Jak wpływa to na system zarządzania i jak odbija się na strukturze płac w organizacji? Może się np. okazać, że konieczne będzie zatrudnienie menadżera, którego płaca i system premiowania musi być inna niż w pozostałych elementach organizacji. Wreszcie, jak uniknąć wewnętrznej konkurencji o tych samych klientów? Oczywiście pewien poziom napięć jest tolerowalny, a nawet w pewnych warunkach pożyteczny, jednak kiedy go przekroczą, mogą być szkodliwe dla organizacji i jej misji. Warto być tego świadomym jeszcze przed uruchomieniem działalności dochodowej. Ważne też, aby była ona dobrze skonstruowana od strony instytucjonalnej. Wzajemne zależności powinny być jasno określone i z góry brać pod uwagę różne warianty rozwoju wypadków. W przeciwnym razie może się zdarzyć, że organizacja straci kontrolę nad wytworzoną przez siebie strukturą dochodową. W organizacjach, które zdecydowały się na uruchomienie działalności gospodarczej, nierzadko dochodzi do niekontrolowanych zmian proporcji między tym, co stanowi działalność statutową i misyjną, a dzia-

łalnością dochodową. Czasem stopniowo i niezauważalnie (nawet dla członków organizacji) zamienia się ona *de facto* w firmę komercyjną. Możliwy też jest scenariusz czegoś w rodzaju secesji wewnątrz organizacji. Skutecznie działający „moduł komercyjny” nie chce ponosić ciężarów na rzecz organizacji macierzystej i odłącza się od niej. Jeszcze częściej zdarza się, że poszczególne osoby i zespoły, które wykształciły się wewnątrz organizacji i przetestowały swoją zdolność do przetrwania na rynku, po prostu porzucają w niej pracę i albo przystają do istniejącej firmy komercyjnej, albo zakładają nową (konkurującą z macierzystą organizacją). O tym wszystkim dobrze pomyśleć zawczasu.

Jasne muszą być nie tylko rozwiązania strukturalne, lecz także cel samego przedsięwzięcia. Warto przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie: co uznamy za sukces przedsięwzięcia, kiedy zamierzamy go osiągnąć i czy mamy dość determinacji i pieniędzy, żeby doczekać tego momentu? Należy pamiętać, że znakomita większość przedsięwzięć gospodarczych wymaga najpierw wydatkowania zasobów (kapitału, energii etc.), a na ich zwrot, a później na zysk czasem dość długo się czeka. Trzeba zadać sobie pytanie, czy jesteśmy na to przygotowani, i należy tu uwzględnić szerszy organizacyjny kontekst. Ostatnio mówi się często o tzw. *Double Bottom Line*. W największym uproszczeniu oznacza to, że w rachunku ekonomicznym uwzględnią się i wycenia korzyści oraz straty społeczne, jakie przynosi dane przedsięwzięcie (Clark 2004). Pojęcie to może być jednak mylące. Pierwotnym celem organizacji pozostaje bowiem misja społeczna. To ona powinna zawsze pozostać *Single Bottom Line* i właśnie tę wartość należy maksymalizować. Innymi słowy, chodzi o to, aby zwiększyć korzyści społeczne, jakich dostarcza organizacja, przy ograniczeniu związanych z tym kosztów. Kosztem tym może być też uruchamianie działalności ekonomicznej. Jeżeli te same cele społeczne da się osiągnąć skutecznie bez niej, np. dzięki uzyskaniu dotacji (oczywiście przy zachowaniu możliwości rzeczywistego decydowania o kierunku działań i racjonalnych przesłankach, że rozwiązanie to jest względnie trwałe), czasem nie ma sensu angażowanie się w ryzykowne działania ekonomiczne. W szczególności dotyczy to działań, które z definicji nie powinny być komer-

cializowane i raczej utrzymywane z transferów podatkowych. Z punktu widzenia realizacji celów społecznych czasami lepiej poświęcić czas na wypracowanie poprawnego rozwiązania strukturalnego mechanizmu finansowania (np. ze środków publicznych) niż na rozwijanie działalności ekonomicznej czy olbrzymich kampanii filantropijnych. Na przykład funkcjonowanie hospicjów można wprawdzie finansować z dobroczynności, w skrajnym przypadku nawet je komercjalizować (to oczywiste, że chorzy i ich krewni na ogół skłonni byłiby zapłacić za opiekę nad bliskimi). Pozostaje jednak pytanie – czy rzeczywiście ich działalność powinna być w ten sposób finansowana? Czy ciągłość ich funkcjonowania ma być zależna od tego, czy okażemy się dobrymi filantropami albo od tego, czy podopieczni będą mogli zapłacić za usługę? W moim przekonaniu nie. Dotyczy to ogólnie tych rodzajów usług, które w najgłębszym sensie mają charakter obywatelskiego czy wręcz czy ludzkiego uprawnienia. Oczywiście narysowanie tej granicy bywa czasami trudne, ale zdarza się, że jest jednak ewidentne, i warto o tym pamiętać.

Podobnie sprawa ma się na przykład z poradnictwem obywatelskim czy z funkcjonowaniem banków żywności. To, że ludzie byłiby gotowi zapłacić za pewne dobra lub usługi, wcale nie oznacza, że powinni za nie płacić. Nie wszystko, co można sprzedać, powinno być na sprzedaż.

Zastanawiając się nad ewentualnością uruchomienia działalności dochodowej, należy ustalić, czy rzeczywiście znajdzie się nabywca na nasze usługi. Wydawać by się mogło, że w sektorze pozarządowym, który niejako z definicji podąża za potrzebami, jest to oczywiste. Łatwo jednak o pomyłkę. Po pierwsze, pomyłka może mieć charakter fundamentalny (o czym była mowa wyżej), a zatem może zaprzeczyć misji organizacji (albo z powodów zasadniczych, albo dlatego, że wprowadzanie opłat będzie dyskryminować znaczną część potrzebujących). Po drugie, może się okazać, że ludzie wprawdzie mają potrzeby, ale nie oznacza to, że gotowi są zapłacić za ich zaspokojenie – nie stać ich na to, zniechęca się do tego, za co muszą płacić, albo wybiorą konkurencyjnego dostawcę usług. Potrzeby i popyt to jednak nie to samo.

Trzeba też pamiętać, że wprowadzenie opłat (i to nawet częściowo) wprowadza inną defini-

cję sytuacji (nie mówimy już o beneficjencie, ale raczej o konsumentcie). Czasem zmiana ta działa dobroczynnie, czasem jednak jest trudna dla organizacji i jej personelu, który i tak często ma problemy z roszczeniowością podopiecznych, nawet wtedy, kiedy wszystkie usługi świadczone są za darmo. Zdarzają się też przypadki swoistego „korumpowania” beneficjentów, np. podczas różnych szkoleń, gdy organizacje kontraktowane ze środków publicznych muszą się wykazać odpowiednią liczbą beneficjentów. W środowisku organizacji pozarządowych wiele opowiada się o tym, jakich zachęt trzeba używać, aby skłonić beneficjentów do uczestnictwa w kursach i szkoleniach.

Trzeba też pamiętać, że analizując zachowania potencjalnych konsumentów, nie należy przeceniać kwestii ceny (kiedy z różnych powodów możemy zaproponować tańszą usługę) ani też jej nie doceniać (kiedy wydaje nam się, że konsumenci gotowi są więcej zapłacić za towar lub usługę tylko dlatego, że organizacja służy „dobrej sprawie”). W pierwszym przypadku może się okazać, że konsumenci nie tak łatwo odstąpią od dotychczasowych nawyków i dotychczasowych dostawców i nie pojawią się u nas z powodu proponowanej konkurencyjnej ceny. Możemy też napotkać problem stereotypów i reputacji. Warto zapytać, jak często ludzie i instytucje składają się do skorzystania z usług organizacji i instytucji (np. spółdzielni socjalnych). Nie zawsze są do tego gotowi, nawet jeśli usługi są tańsze (np. dzięki zamówieniu cateringu, sprzątnięcia, remontu lokalu, przygotowania stron WWW, produkcji gadżetów na konferencje czy szkoleń).

Tym większy problem sprawia zapłacenie wyższych kwot, przykładem mogą być trudności z przebijaniem się na rynek produktów tzw. sprawiedliwego handlu. Dotyczy to także organizacji pozarządowych, nawet tych, które dysponują znacznym majątkiem. Analizując popyt, trzeba wystrzegać się sentymentalizmu. Pomogą nam w tym na pewno instytucje, do których chcielibyśmy się zwrócić, poszukując kapitału koniecznego do rozpoczęcia działalności.

Planując i prowadząc przedsięwzięcia ekonomiczne, należy realnie patrzeć na ekonomiczne wyniki. Wiele przedsięwzięć działa w istocie dlatego, że może korzystać z bezpośrednich lub pośrednich dotacji i ulg. W szczególności trzeba

trzeźwo ocenić transfery między przedsięwzięciem ekonomicznym a organizacją macierzystą. Aby realnie ustalić rentowność przedsięwzięcia, należy uwzględnić, w jakiej mierze korzysta ono z zasobów organizacji i jak je zużywa (kapitał, wyposażenie, ludzie etc.). W organizacjach pozarządowych rzadko prowadzi się analizę tzw. kosztów alternatywnych (*opportunity cost*), czyli dóbr, z których trzeba zrezygnować, ponieważ zasoby organizacji zaangażowane są w pozyskiwanie innych dóbr.

Realnie trzeba też oceniać potencjalne korzyści. Nawet jeżeli przedsięwzięcie ekonomicz-

ne przynosi zysk, to nie musi oznaczać, że środki te będzie można wykorzystać na cele statutowe. Zysk to nie to samo, co „wolne środki”. W działalności ekonomicznej mogą być one konieczne do spłaty zaciągniętych zobowiązań, inwestowania w firmę albo po prostu niezbędne dla podtrzymywania płynności finansowej. Innymi słowy, oprócz rachunku wyników konieczna jest analiza *cash flow*. Ogólnie rzecz biorąc, uruchomienie przedsięwzięcia ekonomicznego często oznacza konieczność pogodzenia się z tym, że pierwsze realne zyski dla organizacji pojawią się po dość długim czasie.

Aneks

Aktualna skala ekonomizacji sektora pozarządowego w Polsce na podstawie wyników badań Klon/Jawor

W poprzedniej części dokumentu zostały omówione dylematy towarzyszące ewentualnej decyzji o ekonomizacji organizacji pozarządowych. W tej części pragnę zaprezentować wyniki badań określające zakres obecnie prowadzonej (i planowanej) działalności ekonomicznej sektora pozarządowego w Polsce. Dane użyte w mniejszym opracowaniu pochodzą z badania na reprezentatywnej próbie organizacji przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2006 r. Z bardzo obszernego zakresu raportu na potrzeby niniejszego dokumentu wybrano jedynie te dane, które są powiązane z omawianymi tu zagadnieniami procesów ekonomizacji. Więcej informacji można uzyskać na stronach www.badania.ngo.pl.

Źródła przychodów organizacji pozarządowych

Z jakich źródeł finansowania korzystały organizacje? Na wstępie trzeba uczynić istotne metodologiczne zastrzeżenie. Otóż nie zawsze można wprost ustalić, czy korzystanie z danego źródła finansowania oznacza w istocie sprzedaż usług. W szczególności nie można mieć pewności co do tego, jak traktować źródła publiczne oraz darowizny od osób (a nawet składki członkowskie), ponieważ w określonych warunkach mogą one stanowić *de facto* formę sprzedaży usług. Nie jest też jasne, jak należy traktować dochody z majątku – kapitału lub wynajmu pomieszczeń.

Jednak bez względu na opisane tu wątpliwości możemy wyodrębnić przynajmniej dwie sytuacje, w których mamy do czynienia z pojawianiem się przychodu stanowiącego odpłatność za prowadzone przez organizacje usługi lub produkty. Są nimi:

- a) działalność gospodarcza,
- b) działalność odpłatna nie dla zysku.

W sensie formalnym ta druga nie jest działalnością gospodarczą i z definicji nie może przynosić zysku, jednak z punktu widzenia prowadzonych rozważań z całą pewnością powinna być uznana za przejaw ekonomizowania się organizacji.

Wyniki podane w tabeli ilustrują częstotliwość korzystania z danego źródła przez organizacje pozarządowe. Oznacza to co innego niż udział dochodów z danego źródła w całości przychodów sektora pozarządowego. Różnica między tymi dwoma wskaźnikami jest bardzo istotna – widać to dobrze w przypadku składek członkowskich, z których korzysta ok. 60% or-

ganizacji, ale generują one łącznie jedynie ok. 5% całości przychodów sektora.

Jak widać, częstość korzystania z mechanizmów tradycyjnie rozumianej sprzedaży nie jest zbyt wysoka: ok. 7% organizacji uzyskuje środki z działalności gospodarczej, a nieco ponad 9% z działalności odpłatnej nie dla zysku. Łączny przychód z obydwu źródeł wynosi jednak prawie 1/3 całkowitych przychodów sektora (26% z działalności gospodarczej oraz 5,5% z działalności odpłatnej nie dla zysku). Należy podkreślić, że powyższe wyniki mają charakter uogólniony i dotyczą całości sektora. Jak pokażę za chwilę, proporcje rozpatrywane na poziomie po-

Tab. 1. Częstotliwość korzystania z poszczególnych źródeł przychodów przez organizacje pozarządowe

Źródła przychodów organizacji pozarządowych w 2003 r. i 2005 r.		Procent organizacji, które w 2003 r. korzystały danego źródła	Procent organizacji, które w 2005 r. korzystały z danego źródła
1	składki członkowskie	59,9	59,5
2	źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego)	45,2	43,3
3	darowizny od osób fizycznych	40,9	35,5
4	darowizny od instytucji i firm	38,8	34,5
5	źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw)	19,3	19,6
6	odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, udziały i akcje	15,3	14,4
7	opłaty w ramach odpłatnej działalności statutowej (niebędące działalnością gospodarczą) zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego	8,2	9,3
8	inne źródła	12,3	7,5
9	wsparcie od innych krajowych organizacji pozarządowych	9,2	7,4
10	przychody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych	6,5	7,0
11	dochody z działalności gospodarczej	10,5	6,9
12	dochody z przekazania 1% podatku (dotyczy organizacji pożytku publicznego)	–	6,0
13	dotacje od oddziału tej samej organizacji	3,1	4,6
14	dochody z majątku np. wynajmu lokali, sprzętu, praw majątkowych itp.	–	3,2
15	wsparcie od zagranicznych organizacji pozarządowych	4,6	3,5
16	środki funduszy strukturalnych UE (np. SPO RZL, ZPORR, LEADER, EQUAL itp.)	–	3,0
17	zagraniczne źródła publiczne – programy pomocowe (w tym środki Unii Europejskiej, np. Phare, SAPARD, Access)	4,0	2,6

Możliwa dowolna liczba wskazań.

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

szczególnych organizacji mogą być zupełnie odmienne.

Do ciekawych i w pewnym sensie niepokojących wniosków prowadzi też analiza zmian w strukturze dochodów, z jaką mieliśmy do czynienia pomiędzy 2003 a 2005 r. Jak widać, zmniejszyła się częstotliwość korzystania z działalności gospodarczej jako źródła dochodów. Zmniejszenie to kompensowane jest, choć jedynie częściowo, pojawieniem się nowej formy działalności, czyli odpłatnej nie dla zysku, wprowadzonej w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Ona także może być traktowana jako przejaw społecznej przedsiębiorczości. Równocześnie bardzo wzrosło znaczenie funduszy pochodzących ze źródeł rządowych. Ma to zapewne związek z pojawianiem się w ostatnim czasie środków pochodzących z UE. Wzrost ten, jak się okazuje, nie polega na poszerzaniu grupy ich beneficjentów, ale raczej na zwiększaniu się

środków dostępnych z tego źródła dla względnie niewielkiej grupy beneficjentów. Może to skutkować procesem „rozwarstwiania” się czy nawet oligarchizacji wewnątrz sektora. Już obecnie skala tego zjawiska jest znaczna: ok. 4% organizacji, których roczne przychody przekraczają 1 mln złotych, kumuluje łącznie – w zależności od przyjętej metody oszacowań – od 70 do 80% ogółu przychodów sektora. Jak się wydaje, rozwarstwienie ekonomiczne polskiego sektora pozarządowego ciągle wzrasta. Współczynnik Giniego, który w 2003 r. wyniósł 0,89, dwa lata później osiągnął poziom 0,91. Tendencja ta może się w przyszłości pogłębiać, wzięwszy pod uwagę fakt, że zwłaszcza w przypadku małych organizacji szanse na dostęp do środków UE są prawie żadne. W 2004 r. dla 50% mniejszych organizacji, których budżet roczny jest mniejszy niż mediana rocznego dochodu sektora, szanse na dostęp do nich wynosiły ledwie ok. 0,1%.

Tab. 2. Procentowy udział poszczególnych źródeł finansowania

Źródła finansowania	Procent całości zasobów sektora
1 źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw)	22,30
2 źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego)	13,50
3 dochody z działalności gospodarczej	26,00
4 inne źródła	8,40
5 opłaty w ramach odpłatnej działalności statutowej (nie będące działalnością gospodarczą) zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego	5,50
6 składki członkowskie	5,00
7 darowizny od instytucji i firm	4,80
8 darowizny od osób prywatnych	4,60
9 środki funduszy strukturalnych Unii Europejskiej (np. SPO RZL, ZPORR, LEADER, EQUAL itp.)	2,40
10 odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, udziały i akcje, (dochody z majątku – w 2006 roku ujęte osobno – por. niżej)	2,00
11 przychody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych	1,40
12 dochody z majątku np. wynajmu lokali, sprzętu, praw majątkowych itp.	1,30
13 wsparcie od zagranicznych organizacji pozarządowych	0,70
14 dochody z przekazania 1% podatku (dotyczy organizacji pożytku publicznego)	0,70
15 zagraniczne źródła publiczne – programy pomocowe (w tym środki Unii Europejskiej np. Phare, SAPARD, Access)	0,60
16 wsparcie od innych krajowych organizacji pozarządowych	0,40
17 dotacje od oddziału tej samej organizacji	0,20

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

**Struktura przychodów sektora
w przypadku poszczególnych organizacji**

Z punktu widzenia organizacji warto zatem zapytać, jakie znaczenie mają poszczególne źródła finansowania. Możemy określić to na kilka sposobów. Po pierwsze, ustalić, jaka jest procent-

towa wielkość udziału każdego z interesujących nas, wybranych źródeł.

Jak widać, liczba organizacji uzyskujących istotny dochód ze sprzedaży usług rozumianej w sposób konserwatywny (a zatem taki, w którym do tej kategorii włączone są wyłącznie or-

Tab. 3. Źródła przychodów, z których organizacje korzystały w 2005 r. pod względem procenta i wysokości przychodów

Źródła finansowe	Procent organizacji, dla których przychody z danego źródła stanowiły określony procent przychodów:					Procent organizacji, które z danego źródła otrzymały kwoty w wysokości:						
	0,1–20	20,1–40	40,1–60	60,1–80	80,1–100	brak danych	do 10 tys. zł	10–100 tys. zł	100 tys.–1 mln zł	powyżej 1 mln zł	brak danych	
1 źródła publiczne – rządowe (środki ministerstw, agencji rządowych, wojewodów)	8,5	2,5	2,6	1,1	3,6	1,4	5,9	6,1	1,8	0,5	5,2	
2 zagraniczne źródła publiczne – programy pomocowe	1,3	0,4	0,1	0,2	0,0	0,5	0,8	0,5	0,5	–	0,9	
3 środki funduszy strukturalnych Unii Europejskiej (np. SPO RZL, ZPORR, LEADER, EQUAL)	1,2	0,4	0,5	0,3	0,2	0,1	0,8	0,7	0,5	0,1	0,9	
4 źródła samorządowe (środki gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego)	11,8	6,1	6,8	7,3	8,6	2,6	17,6	14,1	2,0	0,4	9,1	
5 wsparcie od innych krajowych organizacji pozarządowych	4,0	1,4	0,7	0,3	0,2	0,8	2,4	1,8	0,2	–	3,0	
6 wsparcie od innych zagranicznych organizacji pozarządowych	1,6	0,5	0,3	0,2	0,1	0,7	0,8	1,2	0,2	–	1,2	
7 darowizny od osób fizycznych	22,2	5,3	2,3	0,7	2,4	1,5	20,1	5,6	0,3	0,1	9,4	
8 darowizny od instytucji i firm	20,3	5,6	4,0	1,4	3,0	2,7	15,8	7,0	0,9	0,1	10,7	
9 dotacja przekazana przez inny oddział tej samej organizacji	1,9	0,4	0,2	–	0,6	0,1	2,9	0,4	–	0,1	1,2	
10 składki członkowskie	29,8	4,2	3,6	3,6	12,6	3,0	37,3	7,0	0,7	0,2	14,3	
11 dochody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych	5,1	0,5	0,3	–	0,2	1,0	3,2	1,5	0,2	0,1	2,1	
12 odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, udziały i akcje	11,6	0,2	0,1	0,1	0,6	1,9	8,6	1,1	0,6	–	4,0	
13 dochody z majątku, np. wynajmu lokali, sprzętu, praw majątkowych itp.	1,3	0,7	0,2	0,2	0,1	0,6	0,9	0,7	0,6	–	1,0	
14 opłaty (zwroty kosztów) w ramach odpłatnej działalności statutowej organizacji	4,6	1,0	1,0	0,6	1,5	0,6	2,3	1,3	1,1	0,2	1,6	
15 dochody z działalności gospodarczej	2,3	0,9	2,3	1,9	1,5	0,4	1,0	3,6	2,0	0,4	2,3	
16 dochody z przekazania 1% podatku	4,7	0,2	0,1	0,3	–	0,8	2,8	1,5	0,3	0,01	1,4	
17 inne źródła	1,6	1,4	1,4	0,8	1,6	0,7	2,7	1,4	0,2	0,3	2,9	

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

ganizacje prowadzące działalność gospodarczą oraz działalność odpłatną) jest względnie niewielka. Gdyby z grupy tej wyłączyć organizacje, w których dochód ten ma charakter śladowy¹⁶ (mniejszy niż 20%), okaże się, że łącznie dotyczy to ok. 11%¹⁷ organizacji. Warto też zauważyć, że liczba organizacji, o których można powiedzieć, że „utrzymują się” z takiej działalności (dochód z nich stanowi od 80 do 100% całości dochodów), to jedynie ok. 3% organizacji.

Dostęp do środków publicznych

– „sprzedaż” usług na rzecz administracji publicznej

Jak się okazuje, źródła publiczne są jednymi z najważniejszych w działaniach organizacji pozarządowych. Pochodzące z nich środki łącznie mogą stanowić ok. 40% wszystkich środków w sektorze pozarządowym. Warto jednak pamiętać, że właściwie tylko część (trudna do oszacowania) transferu środków publicznych może być zaklasyfikowana jako mieszcząca się w obszarze społecznej przedsiębiorczości. Chodzi mianowicie o tzw. kontraktowanie usług, odbywające się na ogół w trybie zamówień publicznych. W ten sposób ze środków publicznych skorzystało w 2005 roku jedynie ok. 4% organizacji. Częstszy i lepiej dopasowany do specyfiki organizacji jest mechanizm konkursów grantowych. Skorzystało z niego ok. 25% organizacji. Trzeba też wspomnieć o tym, że ok. 20% organizacji skorzystało ponadto ze wsparcia¹⁸, które określić można jako zwyczajowe. W praktyce oznacza to uznaniowe wsparcie poza otwartym konkursem.

¹⁶ Nie znaczy to, że nie jest istotny, często bowiem okazuje się, że środki te pozwalają na elementarną elastyczność w działaniach w odróżnieniu od znacznie większych środków, pochodzących np. ze strony administracji, ale związanych licznymi ograniczeniami lub wręcz zakazami używania ich na wewnętrzne koszty administracyjne organizacji. Środki wypracowane umożliwiają zwykle zdobycie znacznie większych funduszy (także publicznych), gdzie wymagany jest tzw. wkład własny.

¹⁷ Liczba powstaje przez sumowanie organizacji w obu wierszach, w tym wypadku bowiem poprawne jest (z powodów formalnoprawnych) założenie o rozłączności obiektów w obydwu rzędach tabeli.

¹⁸ Głównie dotyczy to wsparcia ze strony samorządu – szczególnie w mniejszych miejscowościach, gdzie władze często niechętnie ogłaszają otwarte konkursy na wsparcie działań organizacji.

Bez względu jednak na to, jaki był tryb dostępu do środków publicznych, dla ok. 12,4% organizacji przychody pochodzące ze środków publicznych stanowią ponad 80% ogólnej kwoty rocznych przychodów.

Pola działań organizacji a poziom ich ekonomizacji

Jedną z najważniejszych zależności w procesie ekonomizowania się organizacji pozarządowych jest ta, która pokazuje powiązanie między prowadzeniem działalności gospodarczej lub działalności odpłatnej a polem działalności statutowej organizacji. Zależność tę prezentuje tabela 4.

Czasem – jak np. w przypadku organizacji działających na polu sportu i turystyki, kultury i sztuki czy usług socjalnych, których w badanej grupie jest stosunkowo dużo, możemy też z dużą dozą precyzji określić odsetek organizacji prowadzących działalność gospodarczą. Są też jednak i takie kategorie organizacji, których liczebność w próbie jest względnie niewielka, a co za tym idzie, mniej precyzyjne są szacunki dotyczące częstotliwości prowadzenia działalności gospodarczej. Pomimo opisanych tu ograniczeń wydaje się jednak, że można postawić hipotezy dotyczące stopnia ekonomizacji w poszczególnych branżach sektora pozarządowego. W zamieszczonej niżej tabeli zostały one ułożone ze względu na malejący zakres ekonomizacji, rozumianej jako prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej (względnie posiadanie takiego zamiaru). Okazuje się, że najsilniej zekonomizowaną branżą sektora pozarządowego są organizacje działające na polu badań naukowych: ponad połowa z nich prowadzi działalność gospodarczą. Nie dziwi specjalnie, że wysoko w rankingu znalazły się organizacje związane z rynkiem pracy i aktywizacją zawodową oraz prowadzące szkolenia. Za pewną niespodziankę można uznać tak wysoką pozycję organizacji związanych z działalnością religijną, choć w tym wypadku szczególnie ważne jest uczynione wyżej zastrzeżenie dotyczące nikłej liczebności tego typu organizacji w próbie, a co za tym idzie, koniecznej ostrożności przy formułowaniu wniosków. W przypadku organizacji działających na polu socjalnym mamy do czynienia z ekonomizowaniem się (podobnie liczna jest grupa tych,

Tab. 4. Pozycja w stosunku do działalności gospodarczej lub odpłatnej a pola działań organizacji

Główne pole działań organizacji	Procent organizacji prowadzących działalność gospodarczą lub odpłatną
badania naukowe	52,30
rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	37,30
sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	35,80
religia	45,50
wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich	29,40
usługi socjalne, pomoc społeczna	19,70
kultura i sztuka	29,00
ochrona zdrowia	21,20
rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	23,60
edukacja i wychowanie	25,20
ochrona środowiska	19,50
sport, turystyka, rekreacja, hobby	18,30
prawo i jego ochrona, prawa człowieka, działalność polityczna	0,10
działalność międzynarodowa	0,00

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

które prowadzą działalność gospodarczą lub planują ją uruchomić). Także wśród organizacji działających na polu kultury funkcjonuje znaczna liczba organizacji prowadzących już działalność ekonomiczną. Podobna sytuacja dotyczy organizacji działań na polu edukacji i wychowania oraz rozwoju lokalnego. Szczególną sytuację można zaobserwować w obszarze sportu i turystyki. Wbrew pozorom jest to jedna z najmniej zekonomizowanych i ekonomizujących się branż sektora pozarządowego. Prawie na końcu tego specyficznego rankingu znalazły się organizacje działające na polu współpracy międzynarodowej. Wśród organizacji funkcjonujących w tej sferze nie zarejestrowaliśmy w badaniu takich, które prowadziłyby działalność gospodarczą, jednak jednocześnie to właśnie w tej grupie odsetek organizacji, które planują ją rozpocząć, jest największa. Najmniej zekonomizowaną i jednocześnie niezbyt skłoną do czynienia tego w przyszłości branżą sektora pozarządowego są organizacje działające na rzecz ochrony praw człowieka, edukacji obywatelskiej działalności politycznej. Są one przypadkiem szczególnym z punktu widzenia prowadzonych tu analiz. W Polsce funkcjonują, a w każdym razie funkcjonowały, przede wszystkim na zasadzie gran-

tów. Z powodów zasadniczych raczej nie mogą one „sprzedawać” swoich usług administracji publicznej. Nie powinny też przerzucać kosztów swoich działań na beneficjentów – tym bardziej, że w tym przypadku często misją tych organizacji jest dostarczanie dóbr o charakterze publicznym – kogo np. można by obciążyć kosztami kampanii na rzecz ochrony praw człowieka w Chinach? Organizacje te mogą też bardziej niż inne opierać się ekonomizacji czy „komercjalizacji” z powodów zasadniczych (etosowych).

„Autodemarkacja” przynależności do grupy przedsiębiorstw społecznych w sektorze pozarządowym

W badaniu Klon/Jawor staraliśmy się też ustalić, w jakim stopniu sami respondenci (organizacje) postrzegają i definiują przynajmniej część swojej działalności jako „sprzedaż usług”. Zapytaliśmy, czy organizacja pobiera w jakiegokolwiek formie opłaty (choćby symboliczne lub jako zwrot kosztów) za jakieś produkty lub usługi przez nią wytwarzane. Z punktu widzenia prowadzonej tu analizy i przy wszystkich wątpliwościach interpretacyjnych pytanie to stanowi najlepsze chyba przybliżenie tego, na czym polega ekonomizowanie się sektora. Negatywnie na

tak postawione pytanie odpowiada ok. 60% organizacji. Około 5% twierdzi, że darowizny, które przyjmuje, są formą opłaty za usługi (w praktyce przypadków takich jest zapewne więcej). Pozostałe ok. 35% organizacji przyznaje, że pobiera opłaty w różnej formie. Można powiedzieć, że łącznie owe 40% organizacji w procesie „autodemarkacji” sama zalicza przynajmniej część swoich działań do obszaru przedsiębiorczości społecznej. Opisana tu procedura „autodemarkacji” oparta jest na zdroworozsądkowym podejściu do „pobierania opłat”, które nakazuje w bezpośredni sposób powiązać płatnika i odbiorcę usługi. Z tego powodu obszar, jaki wyznaczają, ma nieco inny kształt niż ten, który wynika z formalnej analizy źródeł finansowania. Obszar ten zostaje bowiem z jednej strony poszerzony o pseudodarowizny oraz o składki członkowskie, które mają charakter opłat za usługi¹⁹. Z drugiej strony z całą pewnością z obszaru tego została wyłączona znaczna część organizacji, które korzystając ze środków publicznych, nie traktują tej sytuacji jako opłaty za usługi (skoro płatnikiem jest kto inny niż odbiorca usługi).

Tab. 5. Forma pobierania opłat

Jaka formę przyjmują opłaty?	Procent organizacji
częściowa lub całkowita odpłatność za usługi/produkty ponoszona przez odbiorców	17,4
kontraktowanie usług publicznych przez administrację publiczną	2,8
składki wpłacane przez członków, finansujące wspólne działania na ich rzecz	23,2
inne	4,7

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

¹⁹ Ustalenie tego, w jakim stopniu składki członkowskie mogą być traktowane jako sprzedaż usług, jest niezwykle skomplikowane. Niestety zostało niemal zignorowane przez przywoływane w tej pracy kryteria przedsiębiorczości społecznej sformułowane przez Europejską Sieć Badań Ekonomii Społecznej – EMES. Organizacje bazujące w swych działaniach na składkach członkowskich spełniają kryterium „emancypacyjne” – ponieważ rzeczywiście uzyskują za ich pomocą rodzaj niezależności. Bardziej problematyczne jest natomiast kryterium ryzyka ekonomicznego (choć ryzyko takie może wystąpić tak-

Wyodrębnienie i charakterystyka grup organizacji ze względu na ich stosunek (aktualny i przyszły) do działalności gospodarczej lub odpłatnej

Na podstawie wyników badania Klon/Jawor możemy w uproszczeniu mówić o 3 grupach organizacji:

- a) grupa 1.: organizacje prowadzące (w którejkolwiek z form) działalność gospodarczą lub odpłatną;
- b) grupa 2.: organizacje, które zamierzają uruchomić taką działalność w ciągu 2 lat (w którejkolwiek z form);
- c) grupa 3.: organizacje, które nie zamierzają w ciągu najbliższych 2 lat (w żadnej z form) prowadzić takiej działalności.

Powyższe wyodrębnienie w sensie technicznym zostało dokonane w wyniku analizy czterech pytań ankiety dotyczących odpowiednio aktualnej i przyszłej sytuacji respondenta ze względu na prowadzenie działalności gospodarczej lub działalności odpłatnej nie dla zysku.

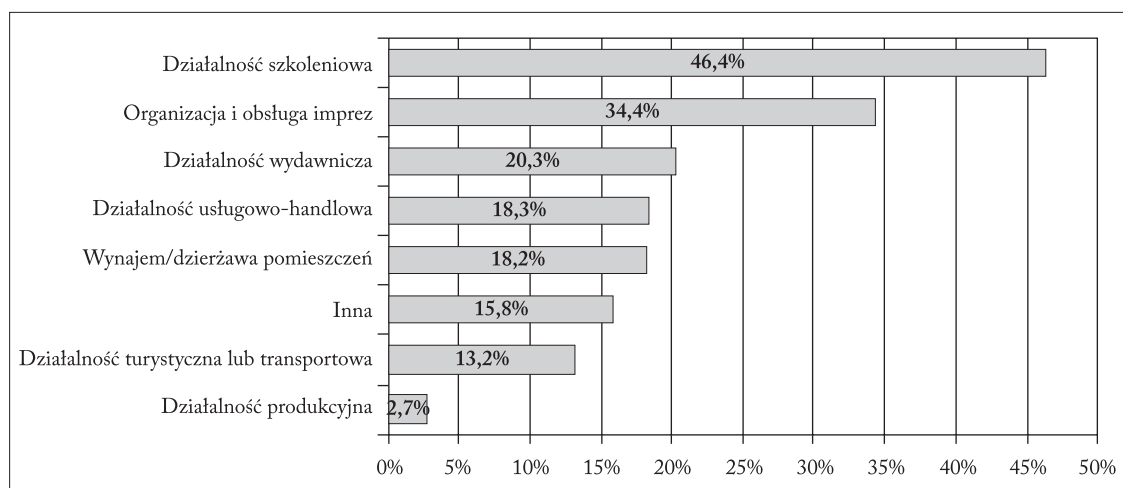
a) Grupa 1 – organizacje formalnie prowadzące działalność gospodarczą lub działalność odpłatną nie dla zysku

Do grupy tej należy łącznie ok. 18% organizacji²⁰ (14,7% prowadzi działalność odpłatną nie dla zysku, 8% prowadzi działalność gospodarczą – w niektórych przypadkach prowadzone są obydwa typy działań).

Jak się okazuje, prowadzenie działalności produkcyjnej jest dość rzadkie. Organizacje najczęściej koncentrują się na usługach szkoleniowych

ze w przypadku specyficznego rynku wewnętrznego). Organizacje te często mogą mieć też kłopot z kryterium społecznym polegającym na orientacji na dostarczanie dóbr o charakterze publicznym a nie wzajemnym (klubowym). Tu także jednak sytuacja może być skomplikowana. Stosunkowo jasne jest, że prywatny klub tenisowy (bazujący na składkach) raczej nie jest tym, co uznalibyśmy za społeczną przedsiębiorczość. Co jednak począć np. ze stowarzyszeniem, które skupia rodziców dzieci niepełnosprawnych i ze składek wpłacanych przez nich organizuje wspólnie zajęcia terapeutyczne? Jak wynika z analizy źródeł finansowania, aż dla 12,6% organizacji źródło to stanowi więcej niż 80% rocznego dochodu.

²⁰ W próbie znalazło się 234 organizacji spełniających ów warunek, a zatem w próbie jest ich więcej niż 18%. Ostateczny wynik 18% jest wynikiem zastosowania wagi populacyjnej.



Ryc. 1. Grupa 1. – typy działalności gospodarczej lub działalności odpłatnej

Możliwe więcej niż jedno wskazanie.

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

oraz organizacji i obsłudze imprez. Wydaje się zatem, że popularne są przede wszystkim działania wymagające stosunkowo mniejszych inwestycji i mniejszego ryzyka. Z natury rzeczy mogą mieć one incydentalny charakter i nie wiążą się z koniecznością ponoszenia stałych kosztów infrastruktury. Ich popularność może być też związana z popytem ze strony instytucji publicznych, które z oczywistych powodów postrzegają organizacje pozarządowe jako dostawcy „miękkich” usług.

Motywacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej i odpłatnej

W badaniu zapytaliśmy organizacje prowadzące działalność odpłatną lub gospodarczą o to, jakie są podstawowe motywy jej prowadzenia.

Jak się okazuje, podstawową motywacją do prowadzenia działalności odpłatnej lub gospodarczej i odpłatnej jest pokrywanie (choćby częściowe) kosztów jej prowadzenia. To spostrzeżenie jest tak oczywiste, że raczej należałoby zapytać, jak to możliwe, że 30% organizacji nie wymieniło jej w ogóle. Na miejscu drugim (60%) wymieniane są ważne z punktu widzenia ekonomii społecznej motywacje związane z gromadzeniem środków, które następnie będą użyte na realizację celów statutowych lub na rozwiązywanie

problemów społeczności lokalnej²¹. Trzecim co do częstości powodem jest chęć uzyskania większej niezależności finansowej oraz dywersyfikacja źródeł dochodów. Wszystkie pozostałe motywacje wskazywane są znacznie rzadziej. Z ważnych dla przedsiębiorczości społecznej powodów wymienić należy poprawę (względnie uzupełnienie dochodów) pracowników lub członków organizacji. Rzadziej niż w jednym na dziesięć przypadków przywoływane są motywacje związane z koniecznością dostarczania specyficznych rodzajów dóbr – takich, które z jakichś powodów nie pojawiają się spontanicznie na rynku. Rzadko – w około jednym na dwadzieścia przypadków – pojawiają się też motywacje związane z prointegracyjnymi i socjalnymi aspektami zatrudnienia w ramach działalności. Prawie wcale nie są wymieniane motywy klasyczne dla ekonomii społecznej: kooperacja między członkami przedsięwzięcia oraz emancypacja (upodmiotowienie) pracowników.

²¹ W tym miejscu nie pozostaje nam nic innego, niż przyjąć założenie, że realizacja celów statutowych sama w sobie stanowi rodzaj dobra (pożytku) publicznego. W praktyce sprawa jest znacznie bardziej skomplikowana. Często organizacje są skłonne bezkrytycznie uznawać, że samo ich istnienie (a co za tym idzie, np. opłacanie własnego personelu) stanowi swoiście rozumianą społeczną korzyść.

Tab. 6. Motywy prowadzenia działalności gospodarczej i/lub odpłatnej

Jakie są motywy prowadzenia działalności gospodarczej/odpłatnej?	Procent organizacji
zwrot kosztów prowadzonej działalności statutowej	70,0
pozyskiwanie jak największej ilości środków finansowych dla realizacji celów statutowych, rozwiązywania ważnych problemów społeczności lokalnej	60,0
zwiększanie niezależności finansowej organizacji, różnicowanie źródeł przychodów organizacji	41,0
poprawa sytuacji materialnej członków lub pracowników organizacji	15,4
dostarczanie produktów dobrej jakości, na podstawie odpowiednich standardów etycznych i środowiskowych, produkowanych przez lokalnych producentów	9,5
dostarczanie usług lub produktów niezbędnych dla funkcjonowania lokalnej społeczności, które nie były wcześniej odpowiednio zaspokajane lub dostarczane	8,4
wspieranie rozwoju działalności gospodarczej przedstawicieli lokalnej społeczności lub określonych grup	7,2
zapobieganie sytuacji, w której odbiorcy naszych usług lub produktów korzystają z nich bez uzasadnionej potrzeby, tylko dlatego, że są świadczone nieodpłatnie	7,1
dostarczanie członkom lub pracownikom usług dostosowanych do ich potrzeb i/lub możliwości ekonomicznych	6,4
angażowanie podopiecznych w aktywność zawodową, tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych trudnościami na rynku pracy	5,8
zapewnianie członkom pomocy finansowej w wypadku trudności życiowych lub niespodziewanych zdarzeń losowych	4,3
współpraca gospodarcza pomiędzy członkami, wspólna produkcja lub działalność gospodarcza i handlowa	3,5
upodmiotowienie pracowników – zapewnienie im większego udziału w procesie zarządzania i organizacji warunków ich pracy	1,9
zapewnianie członkom możliwości oszczędzania środków finansowych lub ich pożyczania – lokat, kredytów, pożyczek	0,9
inny cel	9,7

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Dynamika rozwoju działalności gospodarczej lub odpłatnej i szanse na migracje w tym kierunku

Jak widać, dynamika jest prawie idealnie „równoważona”. W większości organizacji nie doszło do poważnych zmian lub zmiany te się równoważyły. Mniej więcej podobna jest liczba organizacji, w przypadku których można mówić zarówno o zwiększeniu, jak i zmniejszeniu zakresu działań – w każdym z tych przypadków mowa o ok. 10% organizacji.

Spójrzmy teraz wyłącznie na te organizacje, które formalnie prowadzą działalność gospodarczą. Może być ona prowadzona w różnej formie i w różnych zakresie. Co do formy okazuje się, że w znakomitej większości przypadków (75%) nie została ona wyodrębniona i prowadzi się ją po prostu jako jeden z programów organizacji. W 15% jest wyodrębniona częściowo

i mniej więcej w 15% ma ona formę całkowicie zewnętrzna (np. wyodrębnionego zakładu lub spółki). Owo silne „uwewnętrznienie” działalno-

Tab. 7. Zmiany w skali działalności gospodarczej lub odpłatnej

Jak zmieniła się skala działalności gospodarczej (mierzona przychodami z jej prowadzenia) w ciągu ostatnich 2 lat	Procent organizacji
znacząco zwiększyły się	11,8
nie zmieniły się w sposób znaczący	39,2
raz się zwiększały, raz zmniejszały	21,3
znacząco zmniejszyły się	10,4
nie dotyczy, rozpoczęliśmy działalność gospodarczą po 2003 roku	9,9
trudno powiedzieć	7,4

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

ści gospodarczej może mieć też związek z niezwykle częstym pokrywaniem się zakresu działalności gospodarczej i działalności statutowej organizacji. Jak wskazują wyniki badań, zakresy te pokrywają się całkowicie w 60% organizacji, a w 18,5% częściowo. Dane te pokazują, że praktyka prowadzenia działalności gospodarczej jest prawie całkowicie odmienna od tego, jak wyobrażał to sobie ustawodawca, według którego działalność gospodarcza i statutowa co do zasady powinny być oddzielone.

Jaki jest ekonomiczny wynik działalności gospodarczej?

Okazuje się, że w ponad 47% przypadków organizacje osiągnęły duży zysk; w 7% procentach przyznają się do straty, a w pozostałych przypadkach mamy do czynienia ze względną równowagą (nieznaczny zysk lub strata). Oczywiście nie wiemy o tych organizacjach, które po prostu nie przetrwały procesu eksperymentowania z działalnością gospodarczą, ale trzeba pamiętać, że gdyby je uwzględnić, okazałoby się, że odsetek strat należy zwiększyć. Ze względu na specyfikę działań organizacji pozarządowych zapytaliśmy też o to, w jaki sposób kształtowane są ceny usług i produktów. W szczególności zaś, jak kształtowane są ceny produktów.

Jak się okazuje, mniej więcej w połowie przypadków mechanizm wyceny polega na zwrocie kosztów wytworzenia. Wynik ten może wskazywać na dalsze przesuwanie się organizacji z obszaru formalnej działalności gospodarczej w kierunku tzw. działalności odpłatnej nie dla zysku. Ta ostatnia zdefiniowana jest bowiem m.in. w ten sposób, że cena nie może przekraczać kalkulowanych kosztów wytworzenia. Towarzyszą temu dodatkowe ograniczenia, np. dotyczące poziomu wynagrodzeń, które mogą okazać się przeszkodą w tym procesie. Stosunkowo często ceny ustalane są zgodnie z „klasycznym” mechanizmem rynkowym, a zatem w ten sposób, by zysk uzyskiwany ze sprzedaży był jak największy i aby możliwe było przekazanie go na inne działania. W tym przypadku pytanie dotyczy transferu owego zysku. Formalnie organizacje mogą przeznaczać go na różne cele i stosownie do tego podlegać różnym obciążeniom podatkowym. Jedynym wyjątkiem są tzw. organizacje użyt-

Tab. 8. Sposób wyznaczania ceny produktów i usług przez organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą lub odpłatną

Cena ze względu na koszty wytworzenia	
poniżej bezpośrednich kosztów produkcji (np. ze względu na dofinansowanie tej działalności z innych źródeł)	17,1
mniej więcej na poziomie bezpośrednich kosztów produkcji	49,2
powyżej bezpośrednich kosztów produkcji, aby uzyskać środki na nasze inne działania	41,8
Inne czynniki brane pod uwagę przy ustaleniu cen projektów	
maksymalizacja przychodów ze sprzedaży produktów (maksymalna cena, jaką są w stanie zaakceptować nabywcy)	11,4
realne możliwości finansowe odbiorców naszych działań społecznych (jak najbardziej przystępna cena)	68,1
koszty wytworzenia dóbr/usług	45,8
ceny na analogiczne produkty na rynku	39,2
ustalenia poczynione ze sponsorami naszych działań (np. administracja publiczna)	12,2

Możliwa jest więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

ku publicznego, w przypadku których ustawa przesądza o tym, że zysk musi być przeznaczony wyłącznie na działalność pożytku publicznego. Na tym tle pojawia się zresztą wiele wątpliwości, bowiem ustawodawca, pragnąc zapobiec przekształcaniu się organizacji w quasi-spółki, w których wypłacane są dywidendy z zysku, nie wziął jednak pod uwagę oczywistego faktu, że zyski często trzeba inwestować w rozwój działalności gospodarczej.

Problemy, na które napotyka organizacje zaangażowane w działalność gospodarczą i odpłatną

Jak wskazują poniższe wyniki, na pierwsze miejsce wyraźnie wysuwa się brak dostępu do finansów niezbędnych do dokonywania inwestycji. Dotyczy to co trzeciej organizacji. W innej części badania ustaliliśmy, że organizacje (ok. 80%) nie posiadają ani żadnego istotnego majątku trwałego, ani rezerw finansowych. Dostęp do kredytu jest dla nich dość trudny, wzięwszy pod uwagę ich specyficzny charakter i częsty brak zdolno-

ści kredytowych, a w każdym razie historii kredytowej. Na drugim miejscu można zgrupować liczne problemy natury formalnobiurokratycznej oraz prawnej. Wskazuje na to ok. 25% organizacji. Na kolejnych pozycjach pojawiają się zwykle rynkowe problemy, dotyczące mniej więcej co ósmej organizacji, tj. zła koniunktura, brak popytu etc. Co dziesiąta organizacja przyznaje, że problemem jest brak wiedzy, doświadczenia, niezbędne personelu. Taki sam odsetek wskazuje na niechęć ze strony przedsiębiorców prowadzących normalną działalność gospodarczą. Niemal najrzadziej wymieniane są bariery związane z pośrednimi – wizerunkowymi konsekwencjami bycia organizacją prowadzącą działalność gospodarczą. Dosłownie nikt w grupie badanych organizacji nie wskazał, jak się zdaje dość często, problemu w działalności gospodarczej, czyli niskiej jakości usług lub produktów. Oczywiście trudno być może przyznać się do tego rodzaju ograniczeń, ale to, że nie zrobił tego nikt w badanej próbie, jest wręcz niepokojące.

W badaniu zapytaliśmy też organizacje prowadzące działalność odpłatną lub gospodarczą,

czy mają opracowaną strategię jej prowadzenia. Okazało się, że aż 60% organizacji jej nie posiada. Okazuje się jednak, że niezależnie od braku strategii organizacje, które obecnie prowadzą działalność gospodarczą, są w znakomitej większości zdecydowane na dalszy jej rozwój.

Analogiczne pytanie dotyczące z kolei działalności odpłatnej zadaliśmy tym organizacjom, które obecnie ją prowadzą.

W obydwu przypadkach (zarówno jeśli chodzi o prowadzenie działalności gospodarczej, jak i odpłatnej) znaczna część organizacji, która obecnie działalność taką prowadzi, zamierza ją rozwijać. Tylko bardzo nieliczne zamierzają się wycofać z tej formy działań.

Ostatecznie zatem pozostajemy z dwuznacznym wynikiem. Z jednej strony dotychczasowa dynamika zmian w strukturze dochodów całego sektora nie wskazuje w sposób wyrazisty na pojawianie się trendu wzrostowego w dziedzinie ekonomizowania się sektora *non-profit*. Czasem można wręcz odnieść wrażenie, że trend ten ma przeciwny kierunek. Wiele wskazuje na to, że w ciągu ostatnich dwóch lat odsetek organizacji

Tab. 9. Problemy, na które napotykały organizacje prowadzące działalność gospodarczą lub odpłatną

Najważniejsze problemy utrudniające prowadzenie działalności gospodarczej/odpłatnej (N = 234)	Procent organizacji
trudności związane z pozyskiwaniem środków finansowych na inwestycje	36,5
nadmierna biurokracja administracji publicznej, bezzasadne kontrole etc.	24,2
nadmiernie wysokie podatki, obciążenia fiskalne, brak zachęt dla przedsiębiorców	23,4
złe prawo, problemy formalnoprawne	23,2
zła koniunktura na rynku, niezależne od nas warunki gospodarcze	15,5
brak popytu na nasze usługi/produkty	12,0
brak doświadczenia, odpowiedniej wiedzy	9,2
trudności w pozyskaniu odpowiednich pracowników lub personelu	9,2
niechęć ze strony innych organizacji lub okolicznych przedsiębiorców, traktujących nas jak konkurencję	9,0
lokalne układy, utrudniające nam funkcjonowanie na rynku	6,9
brak wsparcia szkoleniowego i doradczego dostosowanego do specyfiki organizacji pozarządowych	6,3
negatywny wizerunek organizacji zajmujących się działalnością w społeczeństwie	5,7
odwrócenie się od organizacji jej dotychczasowych sponsorów	4,0
zły odbiór działalności gospodarczej przez bezpośrednich odbiorców usług organizacji, niechęć do ponoszenia opłat	1,6
niska jakość naszych usług lub produktów	0,0
inne	4,9

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Tab. 10. Plany dotyczące działalności gospodarczej wśród tych organizacji, które ją obecnie prowadzą

Plany dotyczące prowadzenie działalności gospodarczej wśród tych którzy obecnie ją prowadzą (N = 121)	Procent organizacji
zamierzamy rozwijać naszą działalność gospodarczą	51,9
zamierzamy utrzymać naszą działalność gospodarczą na podobnym poziomie jak obecnie	41,7
zamierzamy zmniejszać skalę naszej działalności gospodarczej	0,0
zamierzamy zawiesić/zakończyć naszą działalność gospodarczą	1,1
trudno powiedzieć	5,3

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Tab. 11. Plany dotyczące działalności odpłatnej wśród tych organizacji, które ją obecnie prowadzą

Plany dotyczące prowadzenie działalności odpłatnej wśród tych, którzy obecnie ją prowadzą (N = 188)	Procent organizacji
zamierzamy rozwijać naszą działalność odpłatną	40,6%
zamierzamy utrzymać naszą działalność odpłatną na podobnym poziomie jak obecnie	49,3%
zamierzamy zmniejszać skalę naszej działalności gospodarczej	1,1%
zamierzamy zawiesić/zakończyć naszą działalność odpłatną	1,8%
trudno powiedzieć	7,3%

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

angażujących się w takie działania się nie zmienił. Z drugiej strony jednak wśród tych, które prowadzą już taką działalność, powszechny jest zamiar rozszerzenia jej zakresu. Można zatem raczej mówić nie tyle o wzroście liczby przedsiębiorstw społecznych w sektorze pozarządowym, ile raczej o zwiększaniu się skali tych, które już w nim istnieją.

b, c) *Grupa 2 i grupa 3 – organizacje nieprowadzące obecnie działalności gospodarczej ani odpłatnej*

Zacznijmy od najprostszego pytania: czy organizacje, które nie robią tego obecnie, zamierzają uruchomić działalność odpłatną lub gospodarczą?

Jak widać, pomysł ten nie jest szczególnie popularny. Jedyne ok. 5% organizacji ma w planach ekonomizowanie się. Pozostali albo zastanawiają się, albo wręcz (dotyczy to znakomitej większości organizacji) nawet nie rozważają takiego posunięcia. Spytałimy, co skłoniło organizacje do podjęcia decyzji o przyszłym uruchomieniu działalności gospodarczej lub odpłatnej. Grupa ta to łącznie 6,6 % całości sektora pozarządowego.

Analiza odpowiedzi potwierdza, że podstawowe motywacje mają charakter ekonomiczny – chodzi o pozyskanie środków na pokrycie kosztów działań, a także o wygospodarowanie takich, którymi można swobodnie dysponować. Ciekawe wydaje się to, że prawie 28% organizacji chce uruchomić działalność po to, aby „sprawdzić się na rynku” i skorzystać z jego dyscyplinującej funkcji. Stosunkowo często – w porównaniu z sytuacją wśród tych, którzy aktualnie prowadzą działalność gospodarczą, pojawia się też motyw integracyjny – zapewnienie środków do życia, względnie praca powiązana z terapią. Wydaje się, że popularność tych motywacji można uznać za pierwszą jaskółkę popularyzacji idei ekonomii społecznej, czy przynajmniej jej prointegracyjnego wariantu.

Jakiej więc pomocy potrzebują ci, którzy planują uruchomienie działalności gospodarczej lub odpłatnej? Potwierdza się konieczność uzyskania środków „na rozruch” – problem ten jest

Tab. 12. Plany dotyczące uruchomienia działalności gospodarczej lub odpłatnej wśród organizacji, które obecnie działań takich nie prowadzą

Czy w ciągu najbliższych 2 lat organizacja planuje rozpocząć działalność.... (N = 807)	Odpłatną nie dla zysku	Gospodarczą
tak, planujemy jej rozpoczęcie	5,3%	4,4%
zastanawiamy się nad tym, ale jeszcze nie podjęliśmy decyzji o jej rozpoczęciu	10,7%	7,1%
nie planujemy jej rozpoczęcia	76,1%	79,5%
trudno powiedzieć – nie zastanawialiśmy się nad tym	7,9%	9,0%

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Tab. 13. Motywy, dla których organizacje nieprowadzące obecnie działalności gospodarczej ani odpłatnej zamierzają ją uruchomić

Dlaczego przede wszystkim myślicie Państwo o uruchomieniu działalności gospodarczej (N = 90)	Procent organizacji
chcielibyśmy zapewnić sobie zwrot części kosztów świadczonych usług	53,3
chcielibyśmy wygospodarować jak najwięcej wolnych środków, którymi moglibyśmy swobodnie dysponować	49,1
chcielibyśmy sprawdzić się na rynku, uważamy, że przyczyniłoby się to do poprawy jakości naszych działań	27,9
chcielibyśmy poprawić sytuację materialną członków lub pracowników organizacji	19,8
chcielibyśmy stworzyć miejsca pracy dla odbiorców działań organizacji, umożliwić im pozyskiwanie środków do życia	18,6
chcielibyśmy stworzyć miejsca pracy dla odbiorców działań organizacji, głównie w celach terapeutycznych	11,0
aby uniknąć sytuacji, w której z naszych usług lub produktów korzysta się bez uzasadnionej potrzeby, tylko dlatego, że są za darmo	10,8
żeby zalegalizować dotychczas prowadzone działania związane z pobieraniem opłat	3,7
inne	11,6
trudno powiedzieć	7,1

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

wskazywany najczęściej. Często też wskazywana jest potrzeba pomocy w tworzeniu biznesplanu, marketing oraz problem ze zorganizowaniem miejsca koniecznego do prowadzenia działalności. Najbardziej wymieniana jest chęć zdobywania umiejętności związanych z wytworzeniem danego produktu.

Zajmijmy się teraz tymi, którzy wyraźnie stwierdzili, że nie zamierzają angażować się w działalność gospodarczą lub odpłatną. Dla zwiększenia kontrastu wyodrębniono tu organizacje, które nie chcą skorzystać z żadnej z tych opcji. Jest to grupa znacznie liczniejsza – stanowi ok. 58% organizacji.

Najczęściej wskazywaną przyczyną – dotyczy to praktycznie 2/3 organizacji – jest to, że po prostu nie widzą one takiej potrzeby. Odpowiedź ta umownie wyodrębnia grupę, której stosunek do ewentualnej działalności gospodarczej lub odpłatnej się określiliśmy jako „nie muszą”. Odpowiedź ta jest tak wieloznaczna, jak liczne mogą być powody do uruchomienia działalności wymieniane w poprzednich pytaniach ankiety. Ważne jest jednak to, że często powód rezygnacji z działalności gospodarczej ma charakter bardziej zasadniczy (by nie powiedzieć doktrynalny). Mowa tu o przekonaniu, że organizacje po prostu nie powinny prowadzić działalności gospodarczej. Organizacje, które wskazują

na te właśnie obawy, prawdopodobnie najtrudniej będzie przekonać do podążania w kierunku przedsiębiorczości społecznej. Ich stosunek do ewentualnego zaangażowania się w przedsiębiorczość społeczną można określić jako „nie chcę”. Trzecia grupa wymienianych powodów to różnego rodzaju obawy – w szczególności przed zagubieniem misji organizacji, odwróceniem się sponsorów, negatywnym wizerunkiem organizacji prowadzących działalność gospodarczą. Postawę taką możemy określić w skrócie jako „obawa”. Wreszcie czwarty typ argumentacji przeciwko uruchomieniu działalności gospodarczej lub odpłatnej to różnego rodzaju ograniczenia zewnętrzne lub wewnętrzne. Ten stosunek do ewentualnej działalności gospodarczej i odpłatnej można określić jako „nie mogę”. To właśnie ta grupa organizacji może stanowić, jak się zdaje, dodatkową „bazę rekrutacyjną” dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej w środowisku organizacji pozarządowych.

W tabeli 16 znajduje się zbiorcze zestawienie określające stosunek organizacji w odniesieniu do rozważanej tu kwestii ekonomizacji działań.

Tab. 14. Potrzeby organizacji, które zamierzają uruchomić działalność gospodarczą lub odpłatną (i nie prowadzą jej obecnie)

W której z wymienionych dziedzin potrzebowałoby Państwo przede wszystkim pomocy uruchamiając/prowadząc działalność gospodarczą/odpłatną? (N = 90)	Procent organizacji
uzyskanie dostępu do kapitału, kredytów	35,0
tworzenie biznesplanu	31,5
miejsce (lokal, teren) do uruchomienia produkcji, dostarczania usług	26,6
marketing	25,1
nabywanie umiejętności związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem	21,3
nabywanie umiejętności niezbędnych do wytworzenia określonych produktów/usług	14,4
inne	12,4
trudno powiedzieć	6,7

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Tab. 15. Przyczyny, dla których organizacje nie chcą uruchamiać działalności gospodarczej lub odpłatnej

Jakie przyczyny decydują o tym, że nie zamierzacie Państwo podejmować działalności gospodarczej? (N = 558)		Procent organizacji
Typ uzasadnienia	Uzasadnienie	
nie muszę	nie mamy takiej potrzeby	64,9
obawiam się	obawa przed odejściem organizacji od jej misji społecznej	16,2
nie mogę	brak doświadczenia, odpowiedniej wiedzy	13,9
nie chcę	uważamy, że organizacje z zasady nie powinny nic sprzedawać	13,6
nie mogę	trudności związane z pozyskiwaniem środków finansowych na inwestycje	9,4
nie mogę	nadmierna biurokracja administracji publicznej, bezzasadne kontrole itp.	9,1
nie mogę	złe prawo, problemy formalnoprawne	7,8
obawiam się	obawa przed ryzykiem – popadnięciem organizacji w długi i zobowiązania	7,7
nie mogę	nadmiernie wysokie podatki, obciążenia fiskalne, brak zachęt dla przedsiębiorców	7,3
obawiam się	negatywny wizerunek organizacji zajmujących się działalnością gospodarczą w społeczeństwie	5,9
obawiam się	obawa przed odwróceniem się od organizacji jej dotychczasowych sponsorów	5,1
obawiam się	zły odbiór działalności gospodarczej przez bezpośrednich odbiorców usług organizacji, niechęć do ponoszenia opłat	3,4
nie mogę	trudności w pozyskaniu odpowiednich pracowników lub personelu	2,6
nie mogę	zła koniunktura na rynku, niezależne od nas warunki gospodarcze	2,6
nie mogę	brak wsparcia szkoleniowego/doradczego dostosowanego do specyfiki organizacji pozarządowych	2,2
nie mogę	brak popytu na nasze usługi lub produkty	2,1
nie mogę	lokalne układy utrudniające nam funkcjonowanie na rynku	1,9
obawiam się	obawa przed niechęcią ze strony innych organizacji lub okolicznych przedsiębiorców, którzy potraktują nas jak konkurencję	1,2
nie mogę	niska jakość naszych usług lub produktów	0,0
	inna przyczyna	7,6
	trudno powiedzieć	4,2

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Tab. 16. Stosunek poszczególnych grup do ekonomizacji działań

Stosunek do zaangażowania się działalność gospodarczą lub odpłatną	Procent organizacji
Sytuacje pośrednie/braki danych /brak zdecydowania etc.	18,9
grupa 1. – aktualnie jest prowadzona (w jednej lub obydwu formach)	18,0
grupa 2. – jest w planach (którakolwiek z form)	5,3
grupa 3. – nie mam jej w planach (w żadnej z form)	57,8
podstawowe dyspozycje dotyczące postaw organizacji, które nie mają w planach działalności gospodarczej ani odpłatnej (w grupie 3.)	
	nie musimy 64,8
	nie możemy 30,6
	obawiamy się 27,9
	nie chcemy 13,6

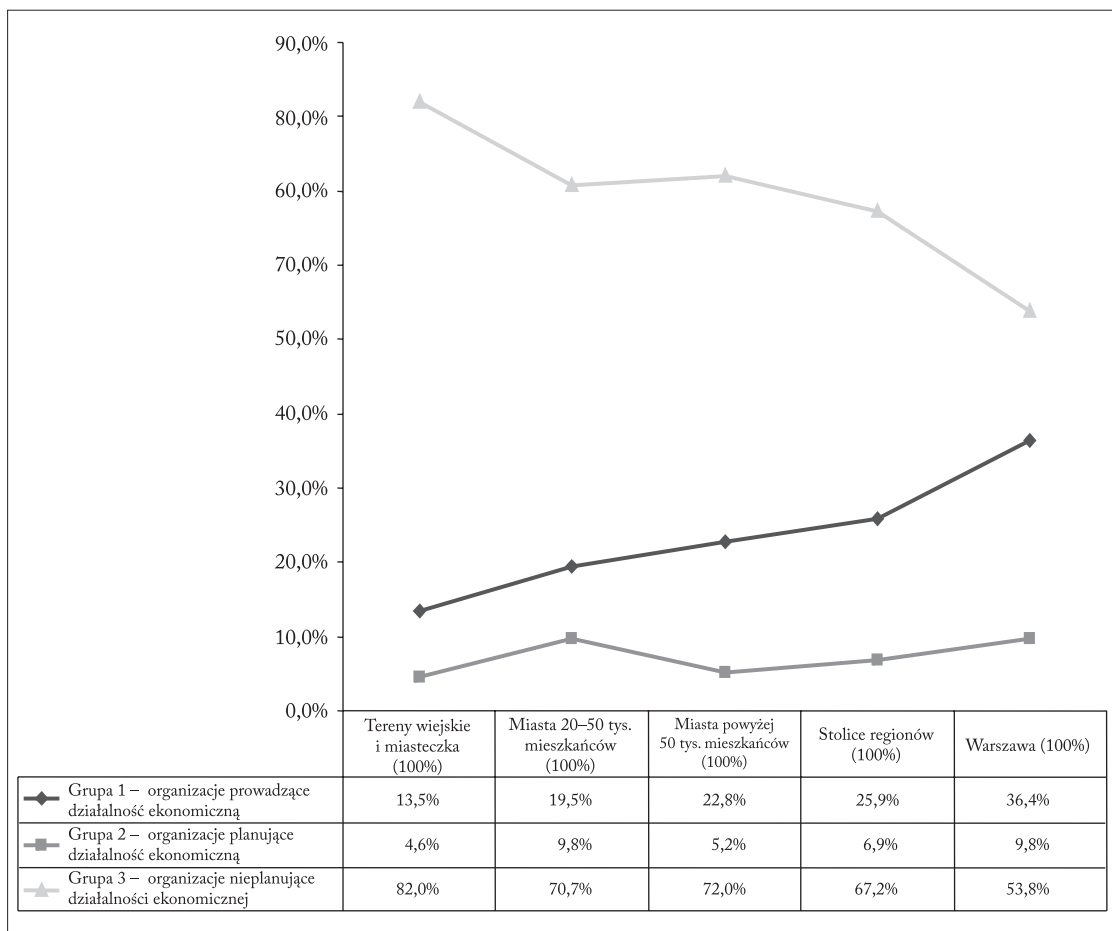
Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Różnice między poszczególnymi grupami organizacji – próba wyjaśnienia

Co różni opisane wyżej grupy organizacji? W analizie skoncentrowano się jedynie na podstawowych parametrach opisujących działalność organizacji. W szczególności w przypadku grupy 2. (planowane uruchomienie działalności gospodarczej lub odpłatnej) liczba organizacji tego rodzaju uchwyconych w próbie jest na tyle niska, że bardzo ostrożnie trzeba podchodzić do uogólnień, które grupy tej miałyby dotyczyć.

Terytorium

Bardzo silna i wyraźna co do kierunku jest zależność między przynależnością do poszczególnych grup a lokalizacją organizacji (szczególnie dla grup skrajnych). Jak widać, wraz z powiększaniem się miejscowości, systematycznie wzrasta odsetek organizacji prowadzących działalność gospodarczą lub odpłatną. Obserwując punkty skrajne, można powiedzieć, że na terenach wiejskich w działania takie zaangażowane jest mniej więcej co ósma organizacja, zaś w Warszawie mniej więcej co trzecia.



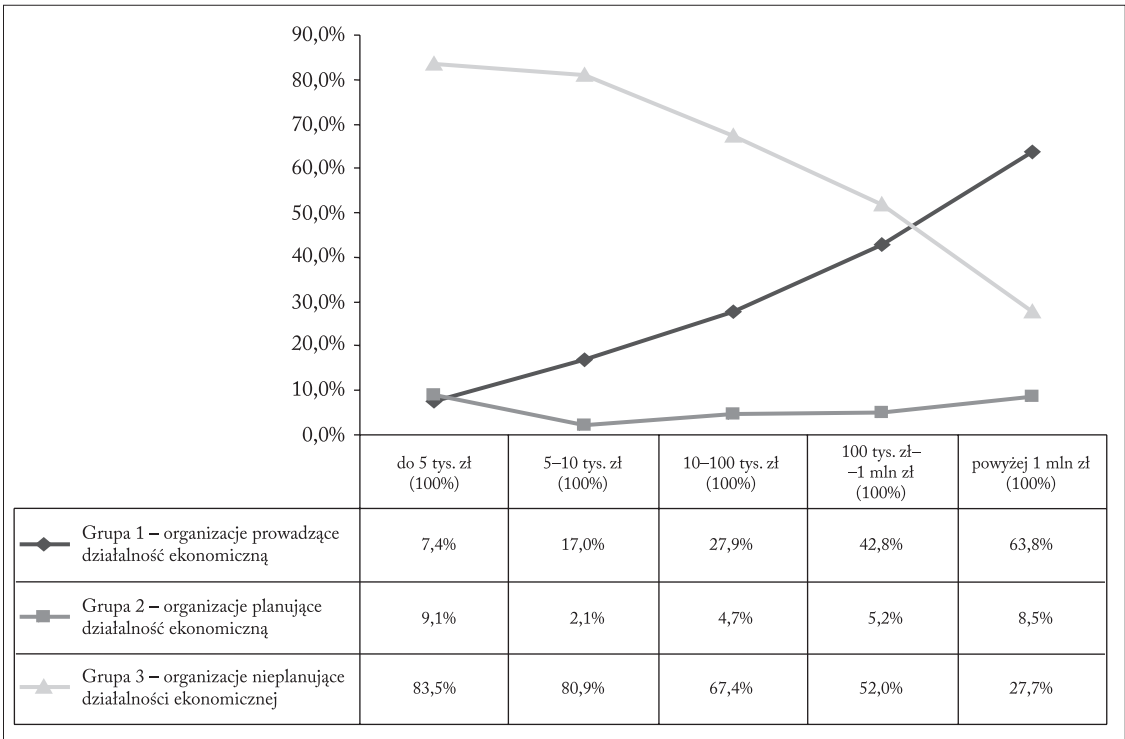
Ryc. 2. Zaangażowanie w działalność gospodarczą lub odpłatną ze względu na wielkość miejscowości, w której działa organizacja (%)

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

Wielkość rocznych przychodów organizacji

Występuje silna zależność między przynależnością do grup a wielkością rocznych przychodów organizacji, które wzrastają wraz z częstością zaangażowania się w działalność gospodarczą. Zaledwie 7,4% najmniejszych organizacji angażuje się w działalność gospodarczą lub odpłatną. Wśród największych w odsetek ten wynosi niemal 66%. Zależność ta ma zapewne charakter dwustronny – innymi słowy, nieodpowiedni przychód jest nie tylko warunkowany działalnością gospodarczą, ale i sam ją warunkuje. Być może dlatego w przypadku najmniejszych organizacji (dochód do 10 tys. zł) ponad 80% jasno deklaruje, że nie zamierza angażować się w takie

działania. Warto też przyjrzeć się krzywej opisującej częstość występowania organizacji planujących uruchomienie działalności gospodarczej. Generalnie ma ona charakter wznoszący. Widać też, że wraz z wielkością przychodów wśród organizacji nieprowadzących działalności gospodarczej zmienia się wyraźnie proporcja między tymi, które mają ją w planach, a tymi, które nie zamierzają jej uruchamiać. Dla przykładu, w przedziale 5–10 tys. zł tylko jedna na dwadzieścia organizacji zamierza podjąć działalność gospodarczą, zaś w grupie największych organizacji dotyczy to już jednej na trzy organizacje. Ciekawy jest wzrost zainteresowania prowadzeniem działalności przez grupę najmniejszych



Ryc. 3. Zaangażowanie w działalność gospodarczą lub odpłatną ze względu na wielkość przychodów organizacji

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

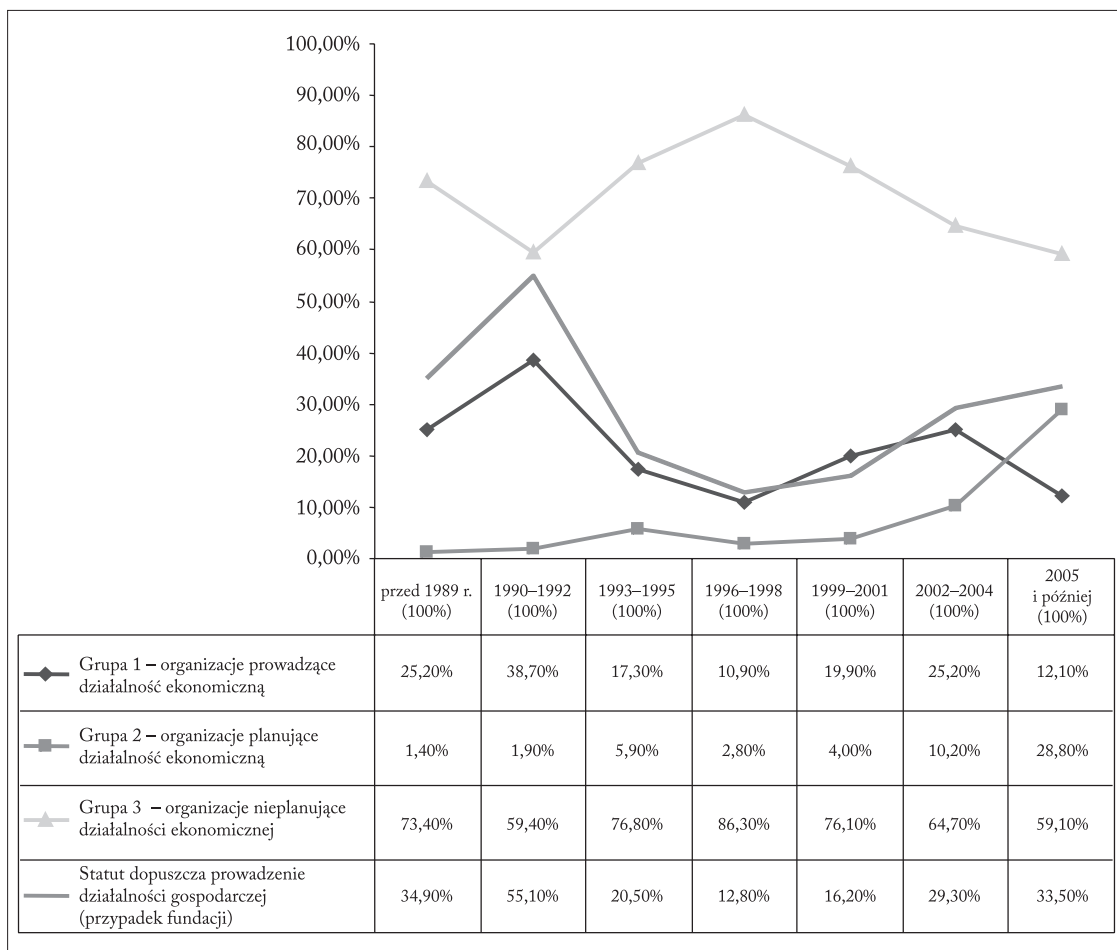
organizacji (do 5 tys. zł). Dotyczy to niemal co dziesiątej organizacji w tej grupie. W tym przedziale organizacji planujących działalność gospodarczą jest więcej niż tych, które już ją prowadzą. Prawdopodobnym wytłumaczeniem tej pozornej anomalii może być to, że organizacje kompletnie pozbawione przychodów są „zdesperowane”, aby jakoś szukać środków na działanie (przynajmniej w deklaracjach). Drugie wyjaśnienie – a właściwie dodatkowy powód, może polegać na tym, że uruchomienie działalności ekonomicznej bywa czymś w rodzaju „założycielskiego” pomysłu na organizację.

Wiek organizacji

Warto zacząć od pokazania specyficznych cech „demograficznych” organizacji pozarządowych. Jak widać na poniższym wykresie, poza specyficznym z wielu względów okresem lat 1989–1993, kiedy wzrost liczby organizacji miał charakter wykładniczy, obserwujemy sta-

bilny liniowy wzrost liczby organizacji. Od niemal 15 lat co roku rejestruje się w Polsce mniej więcej podobną liczbę organizacji. Oznacza to, że nominalnie ogólna liczba zarejestrowanych organizacji równomiernie wzrasta. Rzecz jasna, część organizacji nie potrafi przetrwać, i co za tym idzie, rzeczywista struktura demograficzna sektora jest „wynikiem netto” procesów powstawania i upadania organizacji.

Wszystkie powyższe wykresy trzeba rozpatrywać łącznie. Mniej więcej od 1993 r. mamy do czynienia ze względnie stałym dopływem nowo powstających organizacji. Hipotetycznie, gdyby żadna z nich nie upadała, wzrost ich liczby po 1993 r. powinien mieć charakter liniowy. Część organizacji nie jest jednak w stanie przetrwać. Każda z nich ma własny cykl życiowy i tempo przemian. Różne też są ich zdolności do przetrwania, które można wyrazić w kategoriach średniego czasu życia organizacji. To, że w miarę „cofania” się na skali czasu pojawia się



Ryc. 4. Zaangażowanie w działalność gospodarczą lub odpłatną ze względu na wiek organizacji

Źródło: badanie Klon/Jawor 2006.

proporcjonalnie mniej organizacji, jest wskaźnikiem „umieralności” organizacji. Analogicznie tłumaczyć należy fakt, że w liczbach bezwzględnych uchwycono stosunkowo mniej organizacji powstałych po 2005 r. Dzieje się tak z prostego powodu – mianowicie interwał czasu jest w tym wypadku krótszy.

Warto też przyrzeć się części wykresu opisującej okres między latami 1989–1993. W dalszym ciągu widoczne są ślady „demograficznej eksplozji” tego okresu. Co więcej, organizacje powstałe w tym czasie zachowują względną trwałość. Sprawia to wrażenie, jakby te, które przetrwały okres „chorób wieku dziecięcego”, skonsolidowały się i weszły w trwałą fazę dojrzałości instytucjonalnej. Może być wiele wyjaśnień tego fenomenu, jednak wyraźnie widać, że ta „ko-

horta” organizacji, a w każdym razie te organizacje, które z niej przetrwały, są w całej strukturze polskiego sektora pozarządowego najsilniej „zekonomizowane”. Prawie 40% z nich prowadzi działalność gospodarczą lub odpłatną. Być może na tym polega sukces ich długowieczności? Częściowym wyjaśnieniem fenomenu może być też to, że w tym okresie mieliśmy do czynienia z różnymi formami instytucjonalnego eksperymentowania. Często wówczas używano formuły fundacji do prowadzenia działalności o celach przede wszystkim zarobkowych. Niejednokrotnie okazywało się, że choć prowadzenie działalności gospodarczej nie było już tak koncesjonowane jak przed 1989 r., założenie fundacji prowadzącej działalność gospodarczą jest łatwiejsze niż zakładanie spółki.

Na pozytywny związek między zdolnością do przetrwania i prowadzeniem działalności gospodarczej lub odpłatnej wskazuje również względnie wysoki (choć niższy niż w grupie organizacji powstałych w latach 1990–1993) poziom ekonomizacji organizacji powstałych przed 1989 r. Te, które przetrwały (a dla niektórych był to trudny czas przełomu), uzyskały obecnie względną trwałość. Organizacje te tworzą dość szczególną kategorię, ponieważ wyłaniają się niejako z innego porządku politycznego, prawnego i społecznego. Należy przypomnieć, że działalność gospodarcza nie była wówczas bynajmniej prawem instytucji, ale skrupulatnie koncesjonowanym przez władze przywilejem. Z tego punktu widzenia warto przypomnieć – choć są to przypadki szczególne i bardzo różne – takie organizacje, jak Klub Inteligencji Katolickiej będący właścicielem Libelli czy Civitas Christiana (były PAX) czerpiący dochód z Inco Veritas, ZSMP powiązany z Almaturem czy ZHP z Harcturem. Czasem opisywana tu działalność gospodarcza była jedyną szansą na utrzymanie elementarnej niezależności od władzy, czasem zaś politycznym i majątkowym bonusem dla lojalnych członków aparatu. Niektóre z funkcjonujących wtedy organizacje zostały niejako uwłaszczone na posiadanym majątku i utworzyły z czasem organizacje określane niekiedy nieco prowokacyjnie mianem „bezideowych rentierów”.

Na wykresie widoczne jest, że po 1993 r. gwałtownie spada zarówno tempo przyrostu samych organizacji, jak i odsetek tych, które angażują się w działalność gospodarczą. Można wskazać wiele przyczyn tego stanu rzeczy – od historyczno-politycznych, które trudno dobrze objaśnić, ale wspólnie dadzą się wyrazić jako odczucie, że „coś się wtedy skończyło”, aż po czysto administracyjne, związane z usztywnieniem legislacyjnopodatkowym w stosunku do organizacji, a także praktykami Sądu Rejestrowego (szczególną rolę odegrał w tej sprawie Warszawski Sąd Rejestrowy, który występował w tym czasie i przez kilka następnych lat w pozycji monopolisty, jeśli chodzi o rejestrację fundacji). W opisywanym tu okresie Sąd Rejestrowy przyjął restryktywną politykę dotyczącą rejestrowania fundacji. Dotyczyła ona zwłaszcza dopuszczalności prowadzenia przez fundacje działalności gospodarczej. W konsekwencji, o ile w okresie

do 1993 roku rejestrowane były statuty umożliwiające prowadzenie działalności gospodarczej, o tyle później było to prawie niemożliwe. Często zmiana tak skonstruowanych statutów jest obecnie trudna i to pierwotne ograniczenie może zmniejszać szansę ekonomizowania się organizacji powstałych w tym specyficznym okresie. Później, szczególnie po 2002 r., ograniczenia znacznie się zmniejszyły na skutek „demonopolizacji” procesu rejestracji. Pojawiło się orzecznictwo wskazujące, że niedopuszczalne jest łączenie działalności statutowej i odpłatnej, weszła w życie ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Te perturbacje można zobaczyć na wykresie pokazującym dopuszczalność działalności gospodarczej w kolejnych okresach. Widać też, jak silna jest zależność pomiędzy prowadzeniem działalności gospodarczej a jej dopuszczalnością w statucie. Fakt ten rzuca zresztą nowe światło na ograniczenia ekonomizowania się sektora pozarządowego. Jak się zdaje, w wielu wypadkach wymagałoby to zmian statutów organizacji, co z różnych powodów jest często formalnie trudne, a czasami wręcz niebezpieczne, ponieważ daje okazję Sądowi Rejestrowemu do „wtrącania się” we wszystkie szczegóły statutu organizacji.

Szczególną grupę tworzą organizacje, które powstały w latach 2003–2005. Co prawda mniejszy jest w nich odsetek organizacji prowadzących działalność gospodarczą, ale za to zdecydowanie największy tych, które zamierzają ją uruchomić, i w sensie prawnym mają taką możliwość. Można się spodziewać, że z czasem przybliżyć się one będą – jak organizacje, które miały na ten proces więcej czasu – do swoiście pojmowanej asymptoty, jaką jest linia statutowej „dopuszczalności” działalności gospodarczej.

Warto też na koniec skomentować przebieg linii opisującej częstotliwość występowania w kolejnych przedziałach wiekowych organizacji zamierzających uruchomić działalność gospodarczą. Częstość występowania tej kategorii wzrasta odwrotnie proporcjonalnie do wieku. I tak, wśród organizacji najstarszych (sprzed 1989 r.) niemal nie występuje taka kategoria. Można powiedzieć, że okrzepły one na rynku (a być może nawet niektóre z nich są wręcz skostniałe) i niechętnie patrzą na eksperymentowanie. Mają też być może bardziej od innych konserwatywne przekonanie,

zgodnie z którym organizacje po prostu nie powinny prowadzić działalności gospodarczej. W kolejnych przedziałach odsetek organizacji zamierzających angażować się w działalność gospodarczą lub odpłatną wzrasta – osiągając w przypadku organizacji powstałych najpóźniej (najmłodszych) wskaźnik niemal 30%.

Bibliografia

- Aiken M. (2002). *What Strategies do Value-based Organizations Adopt to Resist Incursions on their Organizational Values from Public or Private Sector Markets?. Co-operatives Research Unit Faculty of Technology The Open University*, http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Articles/Aiken/Aiken_Dilemmas_2002.pdf.
- Alter K. (2000). *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*. Washington: PACT Publications.
- Alter K. (2004). *Social Enterprise Typology*, Virtue Venures LLC, <http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>.
- Anheier H.K. (2004). „Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview”, w: A. Zimmer, E. Priller (red.) *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit-Organizations Work*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Borzaga C., Defourny J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Brown E., Slivinski A. (2006). „Nonprofit Organizations and the Market”, w: W.W. Powell, R. Steinberg (red.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Clark C. i in. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. New York: Rockefeller Foundation.
- Davis L. (2000). *Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego*. Warszawa: Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO.
- Deakin N., Taylor M. (2002). *Citizenship, Civil Society and Governance*, artykuł prezentowany na konferencji „Third Sector from a European Perspective” w Trento, <http://www.istr.org/networks/europe/deakin.taylor.pdf>.
- Defourny J., Develter P. (2006). „Ekonomia społeczna: ogólnosiwiatowy trzeci sektor”, w: J. Wygnański (red.), *Trzeci Sektor dla Zaawansowanych*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Diagnoza społeczna (2005), <http://www.diagnoza.com>.
- Evans M. (2003). „Social Capital in the Social Economy: The Growth Dynamic of the Third System”, w I. Bartle, D. Castiglione (red.), *Social Capital in the Economy*, RUSEL Working Paper (Civic Series nr 4). Exeter: University of Exeter.
- Frumkin P. (1998). „Rethinking Public Non-Profit Relations: Towards a Neo-Institutional Theory of Public Management”. Yale University: *Program on Non-Profit Organizations Working Papers*, nr 248.
- Gumkowska M., Herbst J., Wygnański K. (2006). *The Role of Social Enterprises in Employment Generation in CEE and the CIS – Case of Poland*. Bratislava: UNDP Regional Center in cooperation with EMES.
- Stowarzyszenie Klon/Jawor (2006). *Kondycja sektora ekonomii społecznej w Polsce 2006*, www.badania.ngo.pl.
- Laville J.L. (2003). „A New European Socioeconomic Perspective”, *Review of Social Economy*, t. LXI, nr 3.
- McNally H. (2006). „Przetrwanie osób niepełnosprawnych w środowisku komercyjnym”, w: K. Wygnański, P. Frączak (red.), *Raport Otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”*. Warszawa: FISE.
- Rodger J.J. (2000). *From Welfare State to Welfare Society*. Basingstoke: Macmillan.
- Salamon L. (1987). „Of Market Failure, Voluntary Failure and Third-Party Government – Nonprofit Relations in the Modern Welfare State”, *Journal of Voluntary Action Research*, t. 16, nr 1, s. 29–49.
- Salamon L. (2003). *Global Civil Society – An Overview. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Siennicka A. (2006). „Formy prawne przedsiębiorstw społecznych w Anglii i Walii”, w: K. Wygnański, P. Frączak (red.), *Raport Otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”*. Warszawa: FISE.
- Spear R. (2006). „Ramy instytucjonalne dla przedsiębiorstwa społecznego: wyzwania dla Polski i innych nowych krajów członkowskich”, w: K. Wygnański, P. Frączak (red.), *Raport Otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”*. Warszawa: FISE.
- Wygnański K., Frączak P. (red.), *Raport Otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”*. Warszawa: FISE.
- Wygnański K. (2006). *Organizacje pozarządowe w polityce społecznej i rozwój społeczeństwa obywatel-*

skiego. Nowe Dylematy Polityki Społecznej w Polsce. Warszawa: CASE.

Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series, nr 06-26, czerwiec.

Young Dennis R. (2005). „Mission-Market Tension in Managing Nonprofit Organizations”,

Economisation of non-government organizations

The aim of the article is to describe the phenomenon of economisation of the non-government sector. As part of the process, traditional organisations perceived as non-profit ones engage in activities geared towards the generation of income from the sale of products and services. The article discusses the scale of the process, both nationally and internationally. In the case of the former, quantitative surveys conducted by the Klon/Jawor Association have been used. The Authors indicate reasons for which organisations may decide to embark on business activity as well as the risks associated with the decision to do so. Individual types of organisational resources important from the vantage point of their market position have also been analysed.