

Ekonomizacja organizacji pozarządowych.

**Możliwość
czy konieczność?**

Jan Jakub Wygnański

**Ekonomizacja
organizacji
pozarządowych.**

**Możliwość
czy konieczność?**

Spis treści

Wstęp	7
<hr/>	
1.0 ZDEFINIOWANIE PROCESU. MODELE EKONOMIZACJI. ARGUMENTY ZA I PRZECIW	9
1.1 Szersze powody zainteresowania ekonomizacją sektora pozarządowego	10
1.2 Skala ekonomizacji organizacji w wymiarze międzynarodowym	11
1.3 Ekonomizacja sektora pozarządowego a kryzys państwa opiekuńczego	15
1.4 Ekonomizacja sektora pozarządowego a paradygmat „dobrego rządzenia”	17
1.5 Operacjonalizacja pojęć ekonomizacji i przedsiębiorstwa społecznego	20
1.6 Filantropia jako element gry rynkowej	22
1.7 Relacje z administracją publiczną jako rynek	24
1.8 Co może skłaniać organizacje do „ekonomizacji”, dlaczego proces ten może być pożyteczny dla samych organizacji?	25
1.9 Ryzyko związane z ekonomizowaniem się organizacji	28
1.10 Co może być specyficznym „towarem” organizacji pozarządowych?	30
1.11 Czy sektor pozarządowy ma specyficzne kompetencje, których nie posiadają inne?	34
1.12 Podstawowe modele organizacyjne w procesie ekonomizacji	36
1.13 Jak się zabrać do ekonomizacji i o czym przy tym pamiętać?	38

2.0	OBECNA SKALA EKONOMIZACJI SEKTORA POZARZĄDOWEGO W POLSCE NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ KLON/JAWOR	47
2.1	Skala ekonomizacji sektora pozarządowego w Polsce – najważniejsze fakty	48
2.2	Źródła przychodów organizacji pozarządowych – znaczenie dochodów pochodzących ze sprzedaży usług lub dóbr	50
2.3	Struktura przychodów sektora w odniesieniu do poszczególnych organizacji	53
2.4	Dostęp do środków publicznych – „sprzedaż” usług na rzecz administracji publicznej	56
2.5	„Autodemarkacja” przynależności do grupy przedsiębiorstw społecznych w sektorze pozarządowym	57
2.6	Wyodrębnienie i charakterystyka grup organizacji ze względu na ich stosunek (aktualny i przyszły) do działalności gospodarczej lub odpłatnej	59
2.7	Dynamika rozwoju działalności gospodarczej lub odpłatnej i szanse na migrację w tym kierunku	62
2.8	Jaki jest ekonomiczny wynik działalności gospodarczej?	63
2.9	Problemy organizacji zaangażowanych w działalność gospodarczą i odpłatną	65
2.10	Przypadek organizacji nieprowadzących obecnie działalności gospodarczej ani odpłatnej	68
2.11	Różnice między poszczególnymi grupami organizacji – próba wyjaśnienia	72
2.12	Terytorium	73
2.13	Wielkość rocznych przychodów organizacji	74
2.14	Wiek organizacji	76
2.15	Pola działań organizacji	79
2.16	Formy działań organizacji	81
2.17	Zatrudnianie płatnego personelu	83
2.18	Inne zależności	84
	Bibliografia:	86

Wstęp

Prezentowany tu raport dotyczy procesu swoistej migracji tradycyjnie rozumianych organizacji non profit w kierunku działań ekonomicznych. Chodzi mianowicie o takie działania, w których istotne znaczenie mają zysk i uczestnictwo w rynku. Zysk ten może mieć ograniczony charakter zarówno co do wielkości, jak i sposobu dystrybucji (w niektórych sytuacjach może wręcz nie pojawiać się w ogóle). W każdym razie chodzi jednak o sytuacje, w których mamy do czynienia z przychodem generowanym na podstawie sprzedaży (bezpośredniej lub pośredniej) dóbr i usług. W tym wypadku organizacje występują zatem w innej roli niż redystrybucyjna (chodzi zarówno o transfery środków publicznych, jak i filantropijnych). Jest to proces złożony. Wśród wielu problemów, z którymi mamy w związku z nim do czynienia, są te dotyczące fundamentalnego napięcia (według niektórych – sprzeczności) między sytuacją organizacji non profit oraz for profit, różnic kultury organizacyjnej instytucji misyjnych i komercyjnych, barier prawnych towarzyszących tego rodzaju migracjom czy społecznego wizerunku organizacji, które opuszczając bezpieczny, jednoznaczny tradycyjny filantropijny charakter działań, napotykać na szereg kwestii dotyczących swej tożsamości. Opisany wyżej proces nazywam w uproszczeniu ekonomizacją działań organizacji pozarządowych. Używam pojęcia ekonomizowanie, a nie po prostu działalność gospodarcza, gdyż jak spróbuję to pokazać, ta ostatnia stanowi w istocie tylko jedną z form ekonomizacji. Niniejszy raport nie koncentruje się wyłącznie na organizacjach, które obecnie prowadzą taką działalność, ale także na tych, które zamierzają ją prowadzić (pytanie, w jakich okolicznościach), oraz na tych, które nie mają jej w planach czy wręcz wykluczają jej podjęcie w przyszłości. Raport składa się z dwóch części. Pierwsza ma charakter edukacyjno-teoretyczny, druga stanowi podsumowanie wyników badań empirycznych prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Raport bazuje na wynikach badań uzyskanych w ramach projektu IW EQUAL „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Ich zakres był bardzo szeroki zarówno ze względu na zakres podmiotowy (dotyczył poza organizacjami pozarządowymi także innych podmiotów, w tym spółdzielni i spółdzielni socjalnych), jak i z powodu różnorodności ujęć metodologicznych (badania ilościowe i jakościowe). Niniejszy raport oparty jest przede wszystkim na wynikach badań ilościowych dotyczących organizacji pozarządowych prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Obszerne fragmenty niniejszego opracowania zamieszczone były w wydawnictwach poświęconych ekonomii społecznej, przede wszystkim w skrypcie przygotowanym na potrzeby podyplomowych studiów ekonomii społecznej w Małopolskiej Szkole Administracji Publicznej oraz w czasopiśmie „Zarządzanie Publiczne”.

1.0

ZDEFINIOWANIE PROCESU.
MODELE EKONOMIZACJI.
ARGUMENTY ZA I PRZECIWIW

O jakich organizacjach czy przedsiębiorstwach będzie zatem mowa i co rozumiemy przez ich „ekonomizowanie” się? Najogólniej rzecz biorąc, chodzi o przedsiębiorstwa lokujące się gdzieś między tradycyjnymi działaniami organizacji non profit (w wydaniu filantropijnym) a funkcjonowaniem instytucji i firm rynkowych. Te ostatnie różnią się między sobą znacznie. Działają z różnych powodów (altruistyczne vs egoistyczne), różnymi metodami (misja vs oportunizm rynkowy) i starają się maksymalizować inne wartości (społeczne vs materialne). Równoległe prowadzenie działań w obydwu tych sferach nie jest jednak szczególnie nowe. Historycznie rzecz biorąc, wielu najbardziej znanych filantropów starało się właśnie tak postępować, wyraźnie jednak oddzielając obydwie logiki i obowiązujące w nich normy. 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 obydwie sposoby działania, tworząc w ten sposób rodzaj instytucjonalnej hybrydy. Jak było do przewidzenia, pozostawanie „pomiędzy” rodzi szereg bardzo poważnych wyzwań zarówno dla samej organizacji, jak i jej otoczenia (opinii publicznej, służb podatkowych, środowisk biznesu, tradycyjnej filantropii etc.), a zarazem oznacza konieczność ciągłego instytucjonalnego oscylowania między różnymi porządkami działań.

W odniesieniu do organizacji pozarządowych proces ekonomizacji nie musi mieć w istocie charakteru komercyjnego. Często nie chodzi bowiem o zysk, ale o wypracowanie środków własnych pozwalających na uzyskanie większej niezależności. Ekonomizację sektora pozarządowego można uznać za próbę „wymknięcia się” ze swoistej pułapki zależności od administracji publicznej i filantropii. Ekonomizacja oznacza szansę na zdobywanie środków na działania własne organizacji; odzyskanie „wewnętrzsterowności” i odchodzenie od postawy „wyciągniętej ręki” i od całkowitego uzależnienia od publicznych i prywatnych donatorów; możliwość uniknięcia sytuacji, w której organizacje stają się „przedłużeniem” instytucji publicznych albo zakładnikiem filantropijnej przychylności.

1.1

Szersze powody zainteresowania ekonomizacją sektora pozarządowego

Jakie najważniejsze wyzwania stają przed organizacjami decydującymi się na podjęcie przedsięwzięć o charakterze ekonomicznym (dochodowym)? Postaram się pokazać podstawowe wdrażane modele oraz ich skalę w środowisku pozarządowym (w wymiarze międzynarodowym i krajowym).

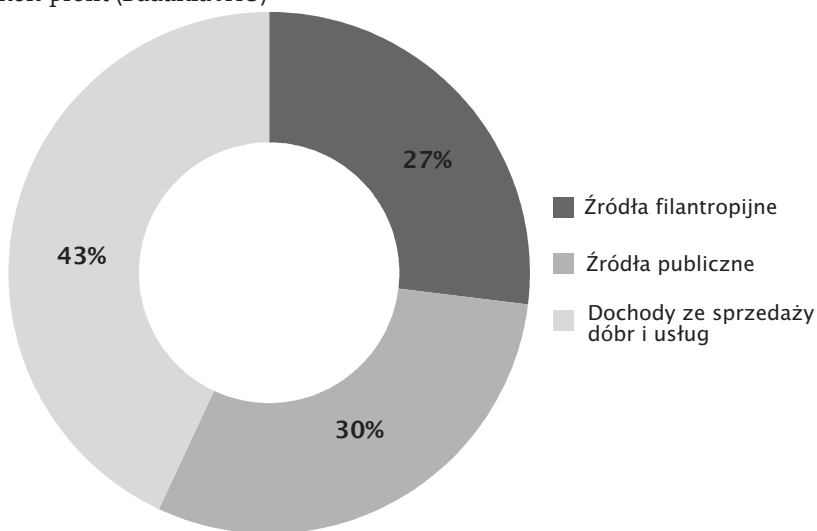
Przez ostatnie przeszło dziesięć lat głównym przedmiotem analiz, dyskusji (i trosk...) w środowisku badaczy i aktywistów trzeciego sektora była bardzo wyraźna tendencja do korzystania w coraz większej mierze ze środków publicznych. Wskazywano z jednej strony na nieuchronność tego procesu, z drugiej na towarzyszące mu zagrożenia. Sektor pozarządowy znalazł się w „ambivalentnej” sytuacji. Jednocześnie bowiem chodziło o uzyskanie coraz większego wsparcia z puli pieniędzy publicznych, z drugiej o uniknięcie zbyt wielkiego wpływu i zależności ze strony administracji. Mówiło się wiele o rozwoju tzw. kultury kontraktu i jej skutkach – z entuzjazmem, ale i z obawami (Frunkin, 1998). Między innymi dlatego pojawiło się coraz większe zainteresowanie działalnością ekonomiczną jako metodą odzyskania zagrożonej suwerenności organizacji i wyrwania ich z pułapki powolnego stawania się zakładnikami 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 rozdawaniu pieniędzy, ale na ich inwestowaniu w celu uzyskania jak największej korzyści społecznej. Owa swoiście rozumiana migracja organizacji w kierunku mechanizmów rynkowych jest głównym tematem niniejszego raportu.

1.2

Skala ekonomizacji organizacji w wymiarze międzynarodowym

Wbrew potocznym opiniom organizacje dość często angażują się w działalność ekonomiczną. Jak wskazują na to wyniki monumentalnego, a zarazem najszerszego jak dotąd międzynarodowego badania sektora non profit, prowadzonego od połowy lat dziewięćdziesiątych przez Johns Hopkins University, to właśnie dochody ze sprzedaży usług są największym źródłem dochodów sektora¹ (Salamon 2003).

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



Przywołane tu badania zostały przeprowadzone w 35 krajach (w tym w Polsce) i mimo że istnieją między nimi znaczne różnice, to trzeba zauważyć, że aż w 22 z nich dochody ze sprzedaży usług stanowią ponad połowę przychodów trzeciego sektora. Najwyższe wskaźniki w tej dziedzinie uzyskują między innymi: Filipiny 92%, Meksyk 85%, Kenia 81, Brazylia 74%. Równocześnie w krajach tych udział środków publicznych przeznaczanych na działania organizacji jest najniższy. Jak łatwo się domyślić, w tych państwach lokalna filantropia nie jest dość silna, tak więc w istocie sektor pozarządowy zmuszony jest oprzeć się przede wszystkim na dochodach wła-

¹ Zobacz: <http://www.jhu.edu/~cnp/>

nych. Na drugim końcu skali znajdują się kraje takie jak Belgia, w której tylko 19% dochodów pochodzi ze sprzedaży usług, i Irlandia, gdzie wskaźnik ten wynosi około 16%. Warto dodać, że zarówno w Belgii, jak w Irlandii proporcja środków publicznych w sektorze wynosi 77%.

Opisana wyżej sytuacja może (nieco kłopotliwie) sugerować, że instytucje non profit w krajach, gdzie ich dostęp do środków publicznych jest nikły, stają się nieuchronnie częścią systemu usług (np. edukacja, zdrowie, rekreacja, kultura itd.) dla osób względnie lepiej zarabiających (choć jednocześnie 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 modele mają swoje słabe punkty (komercjalizacja, wybiórczość usług vs biurokratyzacja, kooptacja etc.).

Bardzo różna jest skala korzystania z dochodów ze sprzedaży w zależności od dziedziny, w jakiej pracują organizacje. W największym, jak się zdaje, stopniu z opłat ze sprzedaży korzystają organizacje profesjonalno-korporacyjne (88%) związane z kulturą (65%) i edukacją (50%). W obszarze zdrowia (51%) i usług socjalnych (44%) dominująca (z punktu widzenia finansowania) jest rola rządu. Z kolei działalność organizacji związanych z religią (53%) i pomocą humanitarną (36%) finansowana jest w zasadniczej części z wpływów filantropijnych.

Tabela 1. Pola działań a źródła finansowania działalności organizacji

	Sprzedaż usług	Środki publiczne	Filantropia
Reprezentowanie interesów zawodowych	88%	6%	5%
Kultura	65%	20%	15%
Działalność rozwojowa	57%	31%	11%
Edukacja	50%	39%	11%
Ochrona środowiska	43%	30%	28%
Rzecznictwo	42%	34%	24%
Pomoc społeczna	37%	44%	19%
Zdrowie	36%	51%	12%
Działalność międzynarodowa	29%	35%	36%

Badania JHU nad trzecim sektorem pokazują z całą pewnością, iż w skali globalnej, wbrew obiegowej opinii, trzeci sektor jest znacznie „mniej”, niż zwykło się sądzić, pozarządowy (w kontekście znacznego wykorzystywania pieniędzy publicznych) i mniej niedochodowy (pod względem skali 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 migracjom. Mają one nie tylko charakter instytucjonalny, ale także terytorialny. Ekonomia społeczna (choć niekoniecznie pod tą dokładnie 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 zajmiemy się jednak przede wszystkim obszarem Europy, a zatem tym terytorium, które z różnych powodów jest podstawowym źródłem inspiracji i punktem odniesienia dla procesów zachodzących w Polsce. Znacznie rozleglejszy koncept ekonomii społecznej zostanie też na potrzeby niniejszego opracowania ograniczony do węższego zagadnienia – ekonomicznego wymiaru działań sektora pozarządowego.

Pewnym przybliżeniem skali działań sektora w krajach UE mogą być rozmiary zatrudnienia w jego strukturach.

Tabela 2. Zatrudnienie w sektorze ekonomii społecznej w krajach UE

Kraj	Spółdzielnie	Towarzystwa wzajemne	Stowarzyszenia i fundacje	OGÓŁEM	PROCENT OGÓLNEGO ZATRUDNIENIA
Belgia	17 047	12 864	249 700	279 611	6,9
Francja	439 720	110 100	1 435 330	1 985 150	8,3
Irlandia	35 992	650	118 664	155 306	9,0
Włochy	837 024	uwaga*	499 389	1 336 413	6,2
Portugalia	51 000	uwaga*	159 950	210 950	4,4
Hiszpania	488 606	3 548	380 060	872 214	5,4
Szwecja	99 500	11 000	95 197	205 697	4,8
Austria	62 145	8 000	190 000	260 145	6,9
Dania	39 107	1 000	120 657	160 764	6,0
Finlandia	95 000	5 405	74 992	175 397	7,5
Niemcy	466 900	150 000	1 414 937	2 031 837	5,7
Grecja	12 345	489	57 000	69 834	1,8
Luksemburg	748	nie dotyczy	6 500	7 248	3,9
Holandia	110 710	nie dotyczy	661 400	772,110	9,5
Wielka Brytania	190 458	47 818	1 473 000	1 711 276	6,1
Cypr	4 491	nie dotyczy	nie dotyczy	4 491	1,5
Czechy	90 874	147	74 200	165 221	3,5
Estonia	15 250	nie dotyczy	8 000	23 250	4,1
Węgry	42 787	nie dotyczy	32 882	75 669	2,0
Łotwa	300	nie dotyczy	nie dotyczy	300	0,0
Litwa	7 700	0	nie dotyczy	7 700	0,6
Malta	238	nie dotyczy	nie dotyczy	238	0,2
Polska	469 179	nie dotyczy	65000	534 179	3,9
Słowacja	82 012	nie dotyczy	16 200	98 212	4,6
Słowenia	4 401	270	nie dotyczy	4 671	0,5
OGÓŁEM	3 663 534	351 291	7 128 058	11 142 883	5,9

* Dane dotyczące towarzystw wzajemnych zostały zagregowane z danymi dotyczącymi spółdzielni we Włoszech i z danymi dotyczącymi stowarzyszeń w Portugalii.

Źródło: Raport CIREC CESE/COMM/05/2005 The European Economic and Social Committee (EESC)

Jak wynika z zestawienia, skala zatrudnienia jest bardzo różna, ale w większości przypadków „starej” UE – znacząca. Sektor ten obecnie jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się rynków zatrudnienia, a rosnąca liczba miejsc pracy jest częściowo wynikiem „przejmowania” zadań od administracji publicznej. Ten właśnie fakt, jak się zdaje, jest jednym z podstawowych powodów zainteresowania się sektorem ekonomii społecznej przez instytucje UE.

Trudno jednak mówić o jednym europejskim modelu ekonomii społecznej, tak jak nie ma jednego europejskiego modelu polityki społecznej. Mamy raczej do czynienia z poszukiwaniem modeli narodowych i towarzyszącymi im eksperymentami instytucjonalnymi², które mogą być źródłem inspiracji dla poszukujących własnych rozwiązań. Także warunki brzegowe, w szczególności prawne, dla rozwoju ekonomii społecznej, są w Europie bardzo różne.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, że zróżnicowanie ekonomii społecznej dotyczy nie tylko poszczególnych krajów, ale także regionów wewnątrz nich (szczególnie widoczne jest to we Włoszech). Raz jeszcze wskazuje to na silne powiązanie ekonomii społecznej z lokalną tradycją i z jej zależnością od zróżnicowanej dostępności do kapitału społecznego i od specyficznego rozumianego ducha przedsiębiorczości. To właśnie te czynniki mogą, jak się zdaje, częściowo wyjaśniać, dlaczego ekonomia społeczna rozwija się znacznie dynamiczniej w poszczególnych regionach, w innych zaś jej rozwój jest wolniejszy. W Hiszpanii dotyczy to Andaluzji i Kraju Basków, w Wielkiej Brytanii przede wszystkim okolic Bristolu w Anglii i Glasgow w Szkocji. Także we Włoszech popularność ekonomii społecznej jest różna zależnie od regionu – znacznie popularniejsza jest na północy niż na południu. W Polsce także wyłaniają się lokalne „zagłębia” przedsiębiorczości społecznej, np. Małopolska, gdzie na początku 2008 r. podpisany został Małopolski Pakt na Rzecz Ekonomii Społecznej.

² Na przykład Irlandzkie – Local Development Agencies, włoskie – spółdzielnie socjalne typu A i B, portugalskie (CERCI) – Spółdzielnie Solidarności Społecznej, fińskie – spółdzielnie pracownicze, holenderskie – Program Rozwoju Sąsiedzkiego, francuskie (SCIC) – Spółdzielnie na rzecz Interesu Wspólnego, brytyjskie – Community Interest Company itd.

1.3 Ekonomizacja sektora pozarządowego a kryzys państwa opiekuńczego

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 społecznych. 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 w owym czasie państwo miało znacznie mniej rozbudowane funkcje społeczne, o wiele też swobodniej, ze wszystkimi tego konsekwencjami, działał rynek. Wtedy właśnie powstawały i pełniły niezwykle ważne role instytucje wzajemnościowe – spółdzielnie, ubezpieczenia wzajemne, kasy zapomogowo-pożyczkowe, związki kredytowe oraz instytucje filantropijne, w szczególności fundacje i stowarzyszenia. Od tego jednak czasu funkcje państwa rozwinęły się w sposób znaczący i powstały różne modele państwa opiekuńczego. Zdążyły powstać, rozrosnąć się... i popaść w ruinę. Wszystkie stworzone w Europie po II wojnie systemy polityki społecznej przypisywały ogromną rolę państwu. Bez względu jednak na to, czy mówimy o modelu kontynentalnym, rezydualnym (anglosaskim), socjaldemokratycznym (nordyckim) czy nawet real-socjalistycznym, w istocie przywołujemy różne warianty *Welfare State*. Od połowy lat siedemdziesiątych i pierwszego poważnego kryzysu ekonomicznego – pierwszej po wojnie fali bezrobocia, trwa w Europie proces reformowania państwa opiekuńczego. Jak się zdaje, w owych eksperymentach przoduje Wielka Brytania, która właściwie od przejścia władzy przez M. Thatcher w 1979 r. aż do dziś – mimo że rządzią laburzyści – podąża tą drogą. Coraz częściej mówi się o konieczności odchodzenia od *Państwa Dobrobytu na rzecz Społeczeństwa Dobrobytu* (Rodger, 2000).

Potrzeba zmiany tradycyjnego modelu polityki społecznej jest bezpośrednią konsekwencją trudności, z którymi współczesna Europa nie poradzi sobie bez zmiany założeń i priorytetów. Coraz trudniejszy jest na przykład do realizacji model polityki społecznej opartej na założeniach pełnego zatrudnienia czy tradycyjny model solidarności międzypokoleniowej. Coraz trudniej też politykę społeczną „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 poszuki-

wanie tańszego (dla podatnika) i/lub bardziej efektywnego sposobu dostarczania niezbędnych społecznie usług. Nieuchronnie popycha to także instytucje publiczne do zainteresowania zagadnieniami przedsiębiorczości społecznej i wykorzystywania potencjału organizacji pozarządowych. Opisujący tu proces wzrostu znaczenia organizacji pozarządowych związany jest też ze zmianą pozycji odbiorców usług społecznych. Świadczenia na ich rzecz coraz rzadziej mają charakter bezwarunkowy. Coraz częściej natomiast mówi się o tym, że uprawnieniom towarzyszyć muszą zobowiązania (*something for something*). Na poziomie indywidualnym przybiera to formy różnego rodzaju kontraktów socjalnych. Mówi się wprost o konieczności częściowej chociaż „prywatyzacji odpowiedzialności i konieczności budowania nowego systemu polityki społecznej opartego na nowych (względnie odnowionych) podstawach aksjologicznych znacznie silniej akcentujących konieczność samoradności po stronie obywateli”³.

Jeszcze jedną przyczyną zmiany znaczenia sektora pozarządowego, którą warto tu wymienić, 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 (wątek ten jest szczególnie istotny w krajach anglosaskich). Przedsiębiorczość z pewnością zorientowana jest na rozwiązywanie problemów, a nie ich utrwalanie poprzez dwuznaczną zależność, jaka łączy tych, którzy potrzebują pomocy, z tymi, którzy starają się im pomóc. Kierunek ten wpisuje się w szersze procesy modernizacji, jakie zachodzą wewnątrz administracji publicznej. Mowa tu o ogólnej tendencji polegającej na przesuwanie się akcentów z *government* w kierunku *governance*, w którym rolę administracji w coraz mniejszym stopniu jest bezpośrednio dostarczanie usług, a coraz częściej ich delegowanie, zaś rządzenie coraz rzadziej oparte jest na prostych modelach hierarchicznych, a częściej na sieci; coraz częściej mowa też jest o rozwiązaniach typu hybrydowego, na przykład partnerstwa publiczno-prywatnego i publiczno-społecznego.

³ John Rodger w książce *From Welfare State to Welfare Society* (McMillan Press 2000) mówi wprost o tzw. New moral economy of welfare.

1.4 Ekonomizacja sektora pozarządowego a paradygmat „dobrego rządzenia”

Proces ekonomizowania uzyskuje nowy wymiar w kontekście modernizacji mechanizmów rządzenia (*governance*). Jak zostało już podkreślone, kształt relacji organizacji pozarządowych z administracją publiczną ma duże znaczenie (w kategoriach zmiennej wyjaśniającej) dla procesu ich ekonomizacji. W dużej mierze jest on pochodną przyjętych (względnie zaniechanych) zasad rządzenia (*governance*). Niektóre z nich mają charakter ustrojowy, np. konstytucyjna zasada pomocniczości, inne powiązane są z przyjętym stylem rządzenia. Mówi się ostatnio wiele o tzw. dobrym rządzeniu (*good governance*), a Polska aspiruje do tego, aby idee takiego właśnie rządzenia realizować. Z samej swej natury koncept dobrego rządzenia ma charakter normatywny, a zatem taki, w którym da się oceniać jakość rządzenia ze względu na stopień realizacji jego określonych zasad (w tym zasady państwa prawnego, przejrzystości, rozliczalności, partycypacji, społecznej inkluzji, skuteczności i efektywności), z których część ma oczywiste odniesienia do ekonomii społecznej – ekonomizujące się organizacje są jej integralną częścią.

Szczególne znaczenie dla naszych rozważań ma jednak pojęcie partnerstwa. Pojęcie to wyraźnie się dewaluje, w ten sposób nazywana bywa każda forma współpracy, na przykład wymiana informacji czy fakt uzyskiwania środków ze strony administracji publicznej (dotyczy to ponad połowy organizacji pozarządowych w Polsce). Tymczasem chodziłby raczej o realizowanie idei partnerstwa pogłębio- nego, a zatem takiego, które opiera się na uznaniu odrębności i integralności stron przy równoczesnej wzajemności relacji między nimi. Pożądana byłaby sytuacja, w której podmioty ekonomii społecznej oraz administracja funkcjonują równolegle (ignorując się wzajemnie, konkurując, czy nawet jedynie uzupełniając swoje działania), a nie taka, kiedy 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 między administracją a instytucjami prywatnymi. Proces ten przebiega różnie, w zależności od przyjętego modelu polityki społecznej, ale właściwie wszędzie przechodzi on przez podobne fazy. Stopniowo porzucany jest model administracji publicznej jako jedynego czy głównego dostawcy usług społecznych. W różnym stopniu, ale praktycznie wszędzie, ten prosty model modyfikowany jest różnymi dawkami decentralizacji, prywatyzacji oraz kontraktowania i powierzenia zadań. Niestety nie zawsze oznacza to zmiany na lepsze. Decentralizacja oznacza „przerzucanie się” kompetencjami i środkami (nie zawsze jednocześnie) i często

nie służy skuteczności rozwiązywania problemów, a raczej politycznej grze pozbywania się i obarczania problemami innych. Prywatyzacja rozumiana jest często jako zaniechanie odpowiedzialności ze strony państwa, a powierzanie usług oparte jest na słabo zdefiniowanych standardach, brakuje przy tym skutecznych mechanizmów ochrony interesów odbiorców powierzanych usług oraz istnieje założenie, że dominującym czynnikiem rozstrzygającym o powierzeniu nie jest ich jakość, ale cena. Ilustracją ewolucji we wzajemnych relacjach może być umieszczona poniżej tabela:

Tabela 3. Paradygmaty *governance* i uproszczony podział ról obowiązujący wewnątrz nich

Paradygmat	Rola państwa	Obywatele	Rola organizacji dostarczających usług	Rola organizacji w systemie <i>governance</i>	Wyzwania trzeciego sektora
Państwowa biurokracja	Zasadnicza w dostarczaniu dóbr publicznych	Odbiorca / egzekutor uprawnień	Komplementarna (uzupełnianie deficytów)	Monitorowanie administracji (watchdog)	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 partycypacji obywatelskiej	Wydolność, jakość usług, legitymizacja
New Public Management	Odpowiedzialna za dostarczanie usług na podstawie mechanizmu kontraktowania	Niejasna (konsument / wyborca)	Dostarczający usług w reżimie kontraktowym	Watchdog	Odnalezienie roli (ochrona przed izomorfizacją)
Partnerstwo	Partner wiodący	Partner / indywidualny uczestnik	Współtwórcą („koproducent”)	Partner	Kooptacja / utrata odrębności

Źródło: *Citizenship, Civil Society and Governance*, Nicholas Deakin, Marilyn Taylor, 2005

Każda z tych opisanych sytuacji wyznacza różne role zarówno obywatelom (konsument, wyborca, płatnik, „posiadacz” uprawnień), jak i organizacjom pozarządowym (kompensowanie deficytów systemu, monitorowanie administracji, konkurencja w dostarczaniu usług lub konkurencja w dostępie do publicznych pieniędzy). Także w Polsce pojawiają się wszystkie te elementy, choć trudno nie odnieść wrażenia, że jest to proces nieco chaotyczny i że ciągle brakuje klarownej wizji „po-

działu pracy” między poszczególnymi instytucjami i sektorami. Państwo i jego administracja dość niechętnie pozbywają się zadań i często gwarantują sobie prawo swoiście rozumianego „pierwokupu”, a stosunki z organizacjami silnie uzależnionymi 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 będąc dostatecznie mocne, nie są partnerem dla administracji, zamieniają się w petenta niezdolnego ani do roli stabilnego dostawcy usług, ani do misji 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 sieci są ważniejsze niż hierarchie, delegowanie zadań znaczy więcej niż wykonywanie ich przez aparat państwowy, motywowanie do działań jest lepszą strategią niż ich nakazywanie, a co najważniejsze, istnieje przestrzeń 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 są też współautorem lokalnych strategii i uczestnikiem debaty o kondycji lokalnej społeczności. Mają szansę występować w obydwu ważnych dla siebie rolach, a zatem zarówno dostawcy usług, jak i źródła wiedzy o lokalnych potrzebach. Wydawanie instrukcji zamienia się w dialog, znika hierarchia na rzecz sieci współpracy.

Docenienie walorów takiej sytuacji wymaga olbrzymiej politycznej dojrzałości ze strony administracji. To prawda, że poniekąd z definicji posiada ona przewagę nad innymi partnerami i, co za tym idzie, podlega pokusie protekcyjnego i instrumentalnego traktowania innych. Często chodzi zatem o to, aby dobrowolnie zrezygnować z przywileju takiej pozycji (abdykować), tak aby pozwolić zaistnieć innym podmiotom i uczynić z nich partnerów. Czasem wręcz trzeba zabiegać o ich upodmiotowienie, wzmocnienie i instytucjonalny rozwój. Podsumowując, koniecznym warunkiem partnerstwa jest integralność i suwerenność stron. Ekonomizacja jest niezwykle istotnym wehikułem uzyskiwania tejże suwerenności.

1.5 Operacjonalizacja pojęć ekonomizacji i przedsiębiorstwa społecznego

Jak liczna jest grupa organizacji, o których istotnie można mówić, że ekonomizują się i że mogłyby być uznane za tzw. przedsiębiorstwa społeczne? Jak definiuje się tego rodzaju przedsiębiorstwa? Najpoważniejszą, w moim przekonaniu, propozycją jest definicja oparta na grupie dziewięciu kryteriów (cztery ekonomiczne i pięć społecznych), zaproponowana przez sieć badawczą EMES⁴. 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). Opisowa część definicji wygląda następująco.

Przedsiębiorstwo społeczne może być zdefiniowane jako prywatna, autonomiczna organizacja dostarczająca produktów lub usług na rzecz szerszej społeczności (*community*), której założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli i w której zakres korzyści materialnych podlega ograniczeniom. Przedsiębiorstwo społeczne przywiązuje dużą wagę do swej autonomii i gotowości do przyjmowania ekonomicznego ryzyka związanego z prowadzoną w sposób ciągły działalnością ekonomiczną.

Istotnym elementem definicji (szczególnie w odniesieniu do organizacji pozarządowych, w które kryteria społeczne są niejako wpisane) jest ten, który mówi o „dostarczaniu produktów lub usług (...) związanych z prowadzoną w sposób ciągły działalnością ekonomiczną”. Na początek warto zauważyć, że warunek ten zakłada w istocie aż trzy elementy. Pierwszym z nich jest wytwarzanie produktu lub usług o charakterze zewnętrznym, drugim fakt, że są one „sprzedawalne”, i wreszcie po trzecie, że istotnie są one zbywane. W obrębie sektora pozarządowego (*non profit*) spełnienie owych warunków może być często, z powodów zasadniczych, problematyczne. Zaczynając od pierwszego aspektu warunku definicji przedsiębiorstwa społecznego, a zatem od „istnienia” produktu – trzeba zauważyć, że dość często

⁴ <http://www.emes.net/> dziewięć „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 niepowiązany z wielkością udziałów
- Partycypacyjne zarządzanie
- Ograniczona dystrybucja zysków

(i to zgoła intencjonalnie) organizacje nie wytwarzają w ogóle produktów o charakterze zewnętrznym. Zdarza się, że jest to wynik braku skuteczności, swoistej patologii i skoncentrowania na „wewnętrznym metabolizmie”, częściej jednak wynika to z samej natury organizacji (np. o charakterze samopomocowym). Przypadki takie nie są zresztą zarezerwowane dla organizacji non profit, zdarzają się one także w administracji publicznej czy środowisku naukowym. Dostarczanie dóbr o charakterze nierynkowym jest dla nich w istocie uzasadnieniem dla istnienia. Nierynkowe oznacza tu tyle, że nie zostałyby one w satysfakcjonujący sposób wytworzone przez spontanicznie działający rynek.

Nawet jednak jeśli uporaliśmy się z pierwszym problemem, a zatem samym „istnieniem” produktu, pozostaje problem drugi – czyli jego „sprzedawalność”. 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 to niezależnie od tego, czy chodzi o badania naukowe czy opiekę nad bezdomnymi), ich wytwarzanie nieuchronnie wymaga ponoszenia kosztów i ostatecznie zawsze ktoś musi je ponieść. Sposób, w jaki organizowane są środki na pokrycie kosztów działań, może być różny, ale ogólnie rzecz biorąc, powinny one dać się uszeregować ze względu na to, jaka jest zależność między ich dostawcą a ich odbiorcą. Na jednym biegunie mamy zatem do czynienia z sytuacją, można by rzec, filantropijną (podmioty finansujące usługi nie są ich odbiorcami), na drugiej klasyczną sytuację zakupu (ten, kto jest jej odbiorcą, ponosi koszty). Między takimi „czystymi” okolicznościami pojawiają się sytuacje pośrednie, np. sytuacja zewnętrznego płatnika – tzw. *third party payment*; a zatem taka, w której ktoś inny jest odbiorcą usługi, a ktoś inny jej płatnikiem (w przypadku przedsiębiorstw społecznych jest to najczęściej administracja publiczna).

Co gorsza, w praktyce nawet sytuacje wydawałoby się tak „czyste”, jak opisane wyżej, mogą przy bliższej obserwacji okazać się skomplikowane. Przykładowo wówczas gdy filantropia traci swój bezinteresowny charakter. Nie chodzi tu bynajmniej o skomplikowaną grę motywacji altruistycznych i egoistycznych, ale wprost o (dość częste) oczekiwanie ze strony przekazującego darowizny czegoś „w zamian”, i to czegoś bardziej konkretnego niż satysfakcja z powodu dobrych uczynków⁵. W badaniu Stowarzyszenia Klon/Jawor, przy ustalaniu źródeł przychodów organizacji pojawia się zatem wprost pytanie o to, jak często darowizny są w istocie formą opłat za usługi. Podobna wątpliwość dotyczy często filantropii, czy ściślej rzecz biorąc, sponsoringu ze strony przedsiębiorstw. Ma on często formę wymiany wzajemnej i w istocie powinien być traktowany jako forma działalności gospodarczej, mimo że umownie traktowany jest jako bezinteresowna pomoc charytatywna. W tego rodzaju transakcji to, co organizacja ma do „sprzedania”, to nie produkt ani tradycyjnie rozumiana usługa, ale np. reputacja, nazwa czy wiarygodność.

⁵ Mechanizm ten jest tak powszechny, że właściwie niewiele osób w ogóle uważa to za zagadnienie za problematyczne. Opłacanie usług „darowiznami” (np. czesne w szkołach społecznych, niektóre usługi medyczne, np. tzw. poród rodzinny). Warto wiedzieć, że nie tylko z moralnego, ale też z czysto prawnopodatkowego punktu widzenia „darowizny” takie nie powinny być odliczane od podatku.

1.6 Filantropia jako element gry rynkowej

Równolegle możemy też zauważyć proces, w którym do „tradycyjnej” filantropii coraz bardziej mają zastosowanie 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 olbrzymią i coraz większą liczbą instytucji i spraw, jakie warte są wsparcia (popyt). Narzuca się pytanie – która z nich najefektywniej dostarczy specyficznie rozumianych „produktów”. Tym samym na teren tradycyjnie rozumianej filantropii wkracza specyficznie rozumiany „rynek”. W Polsce ciągle jeszcze jest to przede wszystkim rynek reklamy (widać to w przypadku kampanii ofiarowania 1% podatku dochodowego w rozliczeniu rocznym z fiskusem), a nie rynek „produktów”. Bardziej chodzi zatem o wzbudzenie emocji niż stworzenie płaszczyzny rzeczowej porównywalności działań poszczególnych organizacji.

Zabiegający o środki, mimo że 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*. Idea ta promowana jest między innymi przez zeszłorocznego noblistę i założyciela Grameen Bank – Muhhamada Yunusa. W Polsce specyficzne warunki dla porównania „ofert” różnych organizacji tworzy mechanizm alokacji podatkowej, popularnie nazywany 1%. Stanowi on coś w rodzaju testu publicznego poparcia. Aby skorzystać ze wsparcia podatników, trzeba „przetłumaczyć” działania organizacji na zrozumiały język. Jednak tu także możemy spotkać niechciane konsekwencje. Zaczynają działać mechanizmy wzajemnej rywalizacji w środowisku pozarządowym. Trzeba wiele naiwności, aby uwierzyć, że po stronie podatnika z reguły działają mechanizmy racjonalnego wyboru. Próbując „się sprzedać”, organizacje sięgają (i wydają na to pieniądze) po narzędzia marketingowe. Chcąc nie chcąc, muszą przekonać (bo niekoniecznie udowodnić), że ich działania są lepsze niż działania „konkurentów”. Niektóre z nich w efekcie wydają więcej na te operacje niż kwota, którą w wyniku ich zastosowania mogą uzyskać. Jak to bywa z działaniami marketingowymi – sukces w nich 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 w to, czy mechanizm 1% istotnie pomoże w działaniu organizacjom, które realizują mniej popularne, choć często niezwykle ważne działania. W konsekwencji głów-

nymi beneficjentami 1% są organizacje o znanej marce i czytelnej, przekonywującej i niekontrowersyjnej 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. W tej sprawie pouczające mogą być amerykańskie doświadczenia *Better Bussines Bureau* czy *Guide Star*⁶. Instytucje te prowadzą powszechnie dostępne bazy danych, za pomocą których możliwe jest porównywanie poszczególnych organizacji ze względu na wybrane przez użytkownika kryteria (w szczególności efektywność wydatkowania powierzonych im pieniędzy). Podobnie działa holenderska „pieczęć wiarygodności” uwiarygadniająca poszczególne organizacje jako godne zaufania dla potencjalnych darczyńców. Działa tu wiele analogii do prawdziwego rynku. Konsument powinien mieć prawo do informacji na temat „zawartości” produktu, składników kosztów, oraz racjonalnie planować „wydatki”, a nie ulegać „gwiazdkowej” histerii zakupów. Produkty złe trzeba eliminować z rynku. Państwo winno gwarantować minimalne warunki bezpieczeństwa i uczestnictwa w obrocie. Państwo oraz instytucje ochrony konsumenta należy od siebie oddzielić, by mogły zachowywać instytucjonalną neutralność, tak aby ich opinii można było zaufać.

⁶ <http://www.guidestar.org/>

1.7 Relacje z administracją publiczną jako rynek

Skomplikowane jest także określenie z punktu widzenia „sprzedaży” relacji zachodzącej między organizacjami a instytucjami publicznymi. Od dawna wsparcie udzielane przez państwo organizacjom nie ma już „podmiotowego” i bezwarunkowego charakteru, jak wtedy, kiedy wspierało ono organizacje jako takie, nie wnika- jąc w charakter ich konkretnych działań. Dawniej praktyka ta była także zresztą ro- dzajem „wymiany”, która jednak powinna być analizowana bardziej w kategoriach politycznych (udział w legitymizacji władzy w zamian za bezpieczeństwo ekono- miczne). Obecnie znacznie częściej mamy do czynienia z sytuacją zgoła odwrotną – administracja wspiera wyłącznie działania, a nie same organizacje (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, z których każda nieco się różni, jeśli chodzi o interesującą nas kwestię sprzedaży usług. Po pierwsze zatem, można mówić o tzw. grantach czy też dofinansowaniu działań. Jest to zdecydowanie najczęstsza for- ma „przepływów”, stosuje ją około 70% samorządów w Polsce⁷ i jednocześnie około 43% organizacji twierdzi, że z nich korzysta. Po drugie, mamy do czynienia z sytuacją zlecenia działań tzw. kontraktu (znacznie rzadszą), a zatem taką, w której (przynaj- mniej w teorii) chodzi o całkowite finansowanie zadania powierzonego organizacji / instytucji. Granty i kontrakty uregulowane są między innymi w ustawie o działal- ności pożytku publicznego oraz w ustawie o zamówieniach publicznych. Organizacje mogą (choć nie bez komplikacji) startować w ogłaszanych w jej trybie przetargach. W jakiej roli występuje tu państwo – filantropa czy konsumenta? W pewnym uprosz- czeniu można powiedzieć, że sytuacja grantów, w której na ogół przedmiot działa- nia jest definiowany przez samą organizację i wspierany przez administrację (często obok innych sponsorów), bliższa jest sytuacji filantropijnej, natomiast finansowanie zadań zdefiniowanych przez administrację, o których wykonywanie w warunkach konkurencji ubiegają się organizacje, trzeba uznać za bliższe sprzedaży usług.

Kontraktowanie usług formalnie spełnia warunki ich „sprzedaży”, ma jednak jed- no poważne ograniczenie. Często prowadzi ono do utraty „wewnętrzsterowności” or- ganizacji (skoro *de facto* działania organizacji muszą dopasować się do oczekiwań ad- ministracji) i do potwierdzonej badaniami tzw. izomorfizacji sektora pozarządowego (Frumkin, 1988). Może ono zatem oznaczać stabilizację, a nawet „objętościowy” roz- wój organizacji, ale jednocześnie doprowadzić może do jej stagnacji.

⁷ Badanie - Barometr Współpracy 2006 (Stowarzyszenie Klon/Jawor).

1.8 Co może skłaniać organizacje do „ekonomizacji”, dlaczego proces ten może być pożyteczny dla samych organizacji?

Warto teraz zastanowić się nad nieoczywistą, jak sądzę, kwestią objaśnienia przyczyn, dla których organizacje w ogóle miałyby angażować się w działalność ekonomiczną? Szukając odpowiedzi na to pytanie, chciałbym zacząć od przywołania ograniczeń, jakie immanentnie przypisane są działaniom organizacji pozarządowych, a następnie zastanowić się, czy ekonomizacja działań mogłaby stanowić jakąś metodę przekraczania ich. Owe ograniczenia czasem określane są syndromem tzw. *voluntary failure* (Salamon, 1987). Określenie to zostało ukute niejako w opozycji do znacznie częściej przywoływanych ograniczeń, tzn. *governement failure* oraz *market failure*. Owa „zawodność organizacji wolontarystycznych” składa się z szeregu ograniczeń (Wygnański, 2006), z których w kontekście dyskusji o ekonomizacji organizacji chcę wymienić w pierwszej kolejności ograniczoną ilość środków (tzw. *philanthropic insufficiency*) oraz problem braku kompetencji, które nie nadążają czasem za dobrymi intencjami (tzw. *philanthropic amateurism*). W obydwu tych przypadkach ekonomizacja może znacząco pomóc w rozwiązaniu opisanych tu problemów. Dobrze zorganizowana, skuteczna działalność ekonomiczna może być istotnie źródłem zasobów finansowych koniecznych dla rozwoju organizacji. Mogą to być 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. przeskalowywanie⁸ działań. Innymi słowy, bardziej prawdopodobne jest przekroczenie chronicznego problemu „małej skali”, który często charakteryzuje działania organizacji pozarządowych, w związku z ograniczoną ilością zasobów, którymi dysponują sponsorzy.

Wydaje się także, że ekonomizacja daje też szansę na przezwyciężenie problemu deficytu kompetencji. Zakłada ona zastosowanie mechanizmów zarządczych i innowacyjnych właściwych dla rynku w działaniach społecznych. Idzie o to, aby uniknąć sytuacji, w której charakter non profit organizacji może zachęcać je w pewnych okolicznościach do lekceważenia zagadnienia efektywności. Pokusa taka bywa szczególnie groźna właśnie dla instytucji pozarządowych, ze względu bowiem na swoją specyfikę często nie odbierają one sygnałów rynkowych i jednocześnie nie podlega-

⁸ Termin „scalling up” staje się coraz popularniejszy w środowisku pozarządowym. W wersji europejskiej mówi się czasem o tzw. mainstreamingu. W moim przekonaniu, znalezienie skutecznego mechanizmu przeskalowywania udanych projektów społecznych jest jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przez Polską, szczególnie w kontekście dobrego wykorzystania środków UE.

ją wprost mechanizmom demokratycznej społecznej kontroli (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 w kontekście pojawiającej się coraz większej dostępności znacznych środków z Unii Europejskiej. Często niestety w praktyce jednym z głównych technicznych warunków dostępu do nich staje się umiejętność „ich wydawania”, na plan dalszy zaś schodzi zdolność do (trudniejsza do zmierzania) osiągnięcia trwałych rezultatów. Problem ten zauważany jest nie tylko przez tradycyjnych oponentów sektora obywatelskiego, w tym pochodzących ze środowiska biznesu, ale także przez 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 także zwrócić uwagę, że postulowanej tu trosce o coraz większą skuteczność działań i potrzebie porównywania swoich efektywności z innymi sektorami towarzyszyć musi także pewna ostrożność. Nie chodzi bowiem o to, aby we wszystkim upodabniać się do nich. Skutkiem tego rodzaju procesów może być zanikanie funkcji innowacyjnych sektora non profit. Nie chodzi zatem o bezmyślne przenoszenie schematów zaczerpniętych z sektora rynkowego – 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 istotnie pokażą, że możliwe jest realizowanie celów społecznych ze skutecznością rezerwowaną obecnie prawie wyłącznie dla sektora rynkowego. Ten zobowiązujący sposób myślenia warto przypominać szczególnie w Polsce, gdzie przedsiębiorczość społeczna – paradoksalnie – dzięki znacznej pomocy publicznej, z jakiej ma szanse obecnie korzystać, może „ześlizgnąć” się i samozredukować wyłącznie do różnych form subsydiowanego zatrudnienia. Mówiąc inaczej, paradoksalnie jednym z najważniejszych wyzwań w procesie rozwoju ekonomii społecznej jest dopływ dużych środków na jej wspieranie – niosący zagrożenie uszkodzenia podstawowej sprężyny przedsiębiorczości, której istotą jest potrzeba samowystarczalności i gotowość do podejmowania ryzyka.

Ekonomia społeczna to także istotny 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 wła-

sne środki organizacji i jedyne, które może ona przeznaczać na działania definiowane suwerennie.

Tytułem podsumowania – sądzę, że ekonomii społecznej oraz powiązanej z nią idei przedsiębiorczości społecznej zawsze towarzyszyć będzie pewna ambiwalencja. Jedni będą przekonani, że stanowi ona w istocie porażkę – i to na własne życzenie – tego, co było specyficzne dla trzeciego sektora, a zarazem symboliczne zwycięstwo rynku, który tym sposobem „wdarł się” na niedostępne dotychczas terytorium działań społecznych. Inni będą upatrywać w niej szansę na znalezienie czegoś istotnie nowego i bardziej obiecującego – nowej organizacji procesów ekonomicznych, autentycznej internalizacji wartości społecznych przez uczestników rynku oraz właśnie za ich pomocą „uczłowieczenia” rynku. Rozstrzygnięcie w sprawie przewagi któregoś z tych punktów widzenia nigdy zapewne nie będzie jednoznaczne i zapewne obydwie te procesy zachodzą będą równocześnie.

Poniżej prezentuję w formie tabeli argumenty często wymieniane jako wskazujące na zalety ekonomizacji sektora pozarządowego.

Tabela 4. Argumenty na rzecz ekonomizacji organizacji pozarządowych

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 / stabilność prowadzonych działań
Przy opanowaniu dobrego i samowystarczalnego modelu przedsięwzięcia możliwość zasadniczego wzrostu skali działań
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 innowacyjność, przedsiębiorczość i orientacja na rezultaty

1.9 Ryzyko związane z ekonomizowaniem się organizacji

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

W przypadku organizacji pozarządowych może być jeszcze trudniej, sam bowiem sukces ekonomiczny przedsięwzięcia może okazać się niewystarczający, wówczas na przykład gdy zyski uzyskane nie zbilansują poniesionych kosztów. Nie chodzi tu bynajmniej o wydatki finansowe, ale choćby o czas poświęcony przez pracowników i zarząd organizacji na prowadzenie danego przedsięwzięcia – co jest jednoznaczne z oderwaniem się od działań związanych z misją organizacji. W czasie badań nad przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce napotkałem znakomicie funkcjonującą organizację prowadzoną przez wspianałych ludzi. Jej zasadniczym celem działań i kompetencją jest szeroko rozumiane wsparcie dla rodzin z całej Polski prowadzących tzw. rodziny zastępcze. Jednocześnie jednak liderzy tej organizacji zmuszeni są w celu utrzymania tego przedsięwzięcia dużą część czasu i energii poświęcać na prowadzenie sklepu oraz pielęgnowanie sadu, z których dochód przekazywany jest na realizację misji. Można wprawdzie podziwiać ich wytrwałość i umiejętność prowadzenia obydwu tych typów działań jednocześnie, pozostaje jednak pytanie, czy osoby o tak wysokich (a przede wszystkim unikatowych) kwalifikacjach powinny rozpraszać się na prowadzenie działalności gospodarczej, czy też raczej systemowo pomoc dla rodzin zastępczych powinna być finansowana z naszych podatków.

Tabela 5. Potencjalne zagrożenia związane z procesem ekonomizacji organizacji pozarządowych

Garść przestroż – potencjalne zagrożenia towarzyszące ekonomizacji:
Wysokie koszty inwestycji niezbędnej do uruchomienia inwestycji
Możliwe 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 (utrącone korzyści związane z zaniechaniem działań w związku z koniecznością zaangażowania w uruchomienie / prowadzenie działalności)
Możliwość fiaska i poniesienia dotkliwych strat ekonomicznych
Możliwa niechęć ze strony środowiska biznesu (oskarżenia o nieuczciwą konkurencję w przypadku korzystania z ulg lub subsydiów)
Ryzyko odejścia od pierwotnej misji organizacji, oraz komercjalizacji i utraty cech organizacji społecznej. Dryfowanie
„Gryzienie się” - napięcia 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”, nie mogąc uzyskać równej jak w organizacji non profit satysfakcji. Możliwe jest też zerwanie ważnych w organizacjach misyjnych „nici lojalności” i odejście pracowników do każdej innej „firmy”.
Zwiększona złożoność wewnętrzna organizacji – konieczność wprowadzenia nowych modeli zarządzania
Ograniczenie dostępności usług dla beneficjentów powiązana z wprowadzeniem opłat za usługi. Dla niektórych mogą się one okazać zaporowe. Mogą też doprowadzić 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 nowego personelu (czasem na podstawie innego co do wysokości i sposobu naliczania honorarium)
Konserwatyzm i opór przeciwko zmianom
Obawa przed utratą reputacji związana z faktem „sprzedawania” lub możliwym scenariuszem porażki lub bankructwa
Obawa przed zwiększonymi wymogami natury formalnej (księgowość, składanie dodatkowych deklaracji podatkowych)

1.10 Co może być specyficznym „towarem” organizacji pozarządowych?

Rozważając ewentualność uruchomienia działalności ekonomicznej, trzeba oczywiście mieć pomysł na to, co mogłoby być jej przedmiotem. W tym celu warto dokonać przeglądu zasobów organizacji, mogących być przedmiotem sprzedaży. Bardzo często organizacje nie są świadome tego, jakimi zasobami dysponują, i co za tym idzie, nie potrafią ich wykorzystywać. Oto garść przykładów zasobów rynkowych będących w gestii organizacji⁹.

ZNAWSTWO I DOŚWIADCZENIE

Organizacje posiadają często wyjątkowe kompetencje powiązane z misją ich działań. Bywa zresztą, że to nie one same muszą bezpośrednio dostarczać usług, ale swoje kompetencje mogą udostępniać (sprzedawać) na rzecz tych, którzy je prowadzą. Kompetencje te mogą dotyczyć na przykład znajomości lokalnych tradycji. Czyż bez nich można choćby wyobrazić sobie dobrze działającą agroturystykę? Czy można promować miasto, w którym znajduje się średniowieczny zamek, a w którym nie byłoby Bractwa Rycerskiego? Znanstwo to może też dotyczyć specyficznych potrzeb danej grupy osób, z którymi związana jest organizacja. Czy na przykład firma, która produkuje lub zamierza produkować sprzęt rehabilitacyjny (powiedzmy, wózki inwalidzkie), może zignorować opinie stowarzyszenia, które skupia osoby niepełnosprawne? Warto też zdać sobie sprawę, że większość tzw. rzeczoznawców w różnych dziedzinach (np. technika samochodowa – Polski Związek Motorowy, budownictwo – Stowarzyszenie Architektów Polskich) to na ogół właśnie mniej lub bardziej zinstytucjonalizowana forma tego rodzaju działań organizacji członkowskich.

RZADKIE / UNIKATOWE UMIEJĘTNOŚCI

Może się okazać, że rzadkie umiejętności, o których można było sądzić, że są wydawałoby się zbędne – odpowiednio wypromowane okazują się mieć walor rynkowy. W Polsce działa szereg stowarzyszeń, które ekonomiczną część działalności oparły lub mogłyby oprzeć na takich właśnie działaniach. Dotyczy to na przykład ochrony dawnych zawodów (wikliniarstwo, kowalstwo, bednarstwo, garncarstwo, bicie monet, obróbka bursztynu etc.). Specyficznym rodzajem tego rodzaju umiejęt-

⁹ Inspiracją dla prezentowanej tu listy jest opracowanie Kim Alter z 2004 r. *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.

ności jest wytwarzanie regionalnych produktów spożywczych. Może się okazać, że tradycyjne receptury, specyficzne dla danego regionu, mogą mieć wartość nie tylko sentymentalną, ale także rynkową.

Innym przykładem jest też wykorzystanie wyjątkowych (specyficznych) umiejętności grupy beneficjentów organizacji (np. niepełnosprawnych). Często mimo pewnych obiektywnych ograniczeń są to wspaniali (oddani i rzetelni) pracownicy. Pamiętam jak jedna z organizacji z południa Polski wspominała pracodawcę, który do sprzątnięcia ruchomych schodów zatrudnił osobę niepełnosprawną. Twierdził on, że nigdy jeszcze nie zdarzyło mu się spotkać kogoś, kto by tak starannie dbał o powierzone mu zadanie. Często prace wymagające dużej cierpliwości, czasu i skrupulatności są świetnie wykonywane przez podopiecznych organizacji. W szerszym kontekście można powiedzieć, że jednym z podstawowych pól działania ekonomii społecznej (szczególnie w Europie) są obszary wymagające intensywnej pracy (tzw. *Labor Intensive*), ale takiej, której nie da się „wyeksportować” do krajów o bardzo taniej sile roboczej. 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 u nas i zarezerwowane było dla nas. Ale tego (taśmowego) zajęcia nie udało się uchronić przez importem do Azji. Teraz żyjemy „z wykręcania śrubek” (*assembly vs. disassembly*) (McNally, 2006). Nie chodzi zresztą tu wyłącznie o dziedziny pracy, które tradycyjnie są „rezerwowane” dla osób niepełnosprawnych (jak to miało miejsce jeszcze w czasach PRL, np. w spółdzielni pracy inwalidów dostarczających usług intrologatorskich czy szcztokarskich), ale o zupełnie nowe i dynamicznie rozwijające się rynki usług społecznych, a także między innymi produkcję żywności organicznej i recykling (Lévesque, 2003).

REPUTACJA ORGANIZACJI / LOGO

Wiele organizacji nie jest w ogóle świadomych istnienia zasobu własnego „komercyjnie użytecznego”, jaki potencjalnie mogą uruchomić. Inne, które próbują go używać, niestety często robią to nieroztropnie. Duże znane organizacje niejednokrotnie zbyt łatwo, w moim przekonaniu, angażują się w wątpliwe kampanie firm komercyjnych i uwiarygodniają je bez dostatecznej wiedzy na temat firmy i jej produktów. Świadomość wartości rynkowej, jaką ma reputacja organizacji, mają raczej specjaliści od PR pracujący dla firm niż same organizacje. Coraz częściej na produktach i promujących je reklamach możemy zobaczyć element uwiarygodniania poprzez użycie wizerunku organizacji. Może on mieć dwojaki charakter – albo uwiarygodnia / rekomenduje jakość produktu (bo jest np. zdrowy, bezpieczny etc.) albo namawia do jego kupienia za pomocą wizerunku organizacji (np. poprzez informację, że część z dochodu ze sprzedaży trafi na rzecz takiej lub innej organizacji). Specjaliści od reklamy świetnie znają siłę reklamy zawierającej wiarygodną rekomendację. Żeby ją uzyskać, najlepiej albo wezwać na pomoc znanego aktora / aktorkę (który wygłosi sakramentalne stwierdzenie w rodzaju „jedyna taka woda mine-

ralna”), albo użyć w tym celu jakiegoś stowarzyszenia (istniejącego lub specjalnie w tym celu powołanego), które, jak się okaże, „zaleca codzienne używanie” danego produktu. Spece od reklamy doskonale wiedzą, jak wielkie znaczenie rynkowe ma kwestia zaufania. Wiedzą to też badacze ekonomii społecznej. O zaufaniu można wręcz powiedzieć, że stanowi centralny element mechanizmów funkcjonowania ekonomii społecznej. Tym niebezpieczniejsze są wobec tego różne formy jego „przechwytywania” dla celów czysto komercyjnych i instrumentalnych. Zanim zatem zacznie się używać swojej reputacji jako elementu handlowego, warto pamiętać, że pracować na nią trzeba długo i ciężko, a stracić ją jest 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 (każda z organizacji powinna mieć prawo ubiegać się o certyfikat). Organizacje takie powinny działać w obronie konsumenta, a nie w imieniu jakiejkolwiek korporacji. Czasem owa certyfikacja dotyczy wyłącznie kwestii technicznych, bywa jednak, że dotyczy znacznie bardziej złożonych zagadnień powiązanych z tzw. etycznym konsumeryzmem (np. obecny także w Polsce tzw. *Fair Trade*).

BAZA CZŁONKOWSKA

Z rynkowego punktu widzenia istotną wartość może mieć zorganizowana baza członkowska organizacji. Może być ona atrakcyjna przede wszystkim 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 są możliwe do względnie dokładnego sparametryzowania, co umożliwia dobre adresowanie produktów. Dodatkowo oczywiście jeżeli organizacja zdecyduje się na uwiarygodnienie instytucji, która zwraca się do jej członków, efekt może być jeszcze lepszy. Z dobieraniem tego rodzaju ofert trzeba być jednak bardzo ostrożnym, po pierwsze ze względu na wymogi ochrony danych osobowych, ale także dlatego, że członkowie organizacji nie mniej niż inni ludzie nie przepadają za otrzymywaniem niechcianej korespondencji. Sytuacja wymaga często wielkiej ostrożności. Dla przykładu stowarzyszenie pacjentów cierpiących na określoną chorobę może być niezwykle pożądanym partnerem dla promocji określonej grupy leków. Z tego faktu jednak nie wynika, że jest to dobra oferta dla stowarzyszenia. Warto pamiętać, że lepszą korzyść dla organizacji można osiągnąć nie tyle poprzez pośrednictwo w dotarciu do członków, ale przez ewentualne zniżki na ich rzecz. Specyficznym i bardzo kształcącym przykładem tego rodzaju działań może być działalność Stowarzyszenia Flandria. Pomysł na jego działania przywędrował do Inowrocławia w połowie lat dziewięćdziesiątych z Belgii. Nie ma tu miejsca na szczegółowy jego opis, ale ogólnie rzecz biorąc, Flandria to stowarzyszenie około 7000 członków (i ich rodzin), które występuje jako strona w negocjowaniu różnego rodzaju usług medycznych na ich rzecz. Okazuje się, że dysponując taką siłą „nabywczą”, można uzyskać tańsze usługi, leki, a także na podstawie bazy

członkowskiej zbudować szereg niezwykle istotnych usług dodatkowych (wolontariat, opieka nad dziećmi, pomoc pielęgnacyjna w domu).

SPECYFICZNE PRODUKTY

Organizacje mogą wytwarzać i sprzedawać produkty wytwarzane przez ich podopiecznych. Dochód z tej działalności służy podtrzymaniu działań na rzecz tych ostatnich. Za przykład może posłużyć Spizarnia Babuni – marka / sklep sprzedający w Warszawie produkty (np. ekologiczne przetwory) wytworzone przez Wspólnotę Chleb Życia prowadzoną przez Siostrę Małgorzatę Chmielewską. Działalność taką prowadzi też obecnie w Polsce grupa spółdzielni socjalnych. Do kategorii tej zaliczyć można też na przykład *Cafe Direct* (jeden z największych dostawców kawy i jej przetworów na rynek brytyjski działający na podstawie zasad *Fair Trade*).

WŁASNOŚĆ (NIERUCHOMOŚCI / PRAWA MAJĄTKOWE)

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

Wynajmować można nie tylko nieruchomości, ale także inny majątek i wyposażenie. Niektóre organizacje dysponują czymś w rodzaju nadwyżki wyposażenia albo nie potrzebują używać go stale. Na przykład dysponują środkami transportu, zapleczem biurowym, a czasem czymś jeszcze bardziej specyficznym – na przykład fundacja prowadząca hipoterapię może od czasu do czasu wynajmować konie na przejażdżki. Sala używana do rehabilitacji może też być incydentalnie używana jako miejsce do ćwiczeń osób zdrowych itd.

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

Powyższa lista nie jest oczywiście wyczerpująca. Można też pewnie pokazać znacznie ciekawsze i trafniejsze egzemplifikacje. Jej prezentacja ma jedynie na celu puszczenie wodzy wyobraźni w dziedzinie możliwych form ekonomizacji organizacji pozarządowych.

1.11

Czy sektor pozarządowy ma specyficzne kompetencje, których nie posiadają inne?

Z punktu widzenia działań w środowisku rynkowym warto zastanowić się nad tym, jakie wyjątkowe kompetencje mogą posiadać organizacje pozarządowe. Bynajmniej nie muszą być one „ubogim krewnym” firm komercyjnych. Mówiąc językiem ekonomicznym, mają one swoje własne, istotne „komparatywne przewagi” i z pewnością mogą być uznane za specyficzny typ przedsiębiorców. Przede wszystkim chodzi tu o tzw. przedsiębiorczość / przedsiębiorców **społecznych**, a więc nie instytucje, ale rodzaj postawy, podejścia do problemów społecznych. W tym właśnie kontekście pojawia się też termin *civic entrepreneurship*. Chodzi bardziej o przedsiębiorczość (względnie przedsięwzięcie), a nie przedsiębiorstwo jako instytucję. Akcent dotyczy przede wszystkim innowacji i orientacji „na rozwiązanie problemu”, co niekoniecznie musi oznaczać tworzenie jakiegokolwiek przedsiębiorstwa. Podobne podejście prezentuje orientacja na tzw. **społecznych przedsiębiorców** (*social entrepreneurs*). Nawiązuje ono do pojęcia „przedsiębiorcy” w znaczeniu, jakie nadał mu J. Schumpeter, który w swoich wczesnych pracach pisał o osobach reprezentujących „ducha przedsiębiorczości” (*Unternehmergeist*). Owo 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.

Owe wyjątkowe cechy organizacji to między innymi umiejętność pogodzenia wielorakich celów działania. W szczególności organizacje muszą zrównoważyć cele ekonomiczne i społeczne, co często stanowi ich jedyną w swoim rodzaju umiejętność. Wydaje się, że z tego powodu są one niejako lepiej wyposażone do działania w środowisku wielu interesariuszy.

Używają często innowacyjnych formy organizacji pracy, np. takich jak umiejętność korzystania z pracy wolontariuszy. Inny jest też w organizacjach mechanizm motywacji pracowników oraz mniej hierarchiczna struktura wzajemnych relacji.

Wyjątkową ich cechą jest też umiejętność korzystania w wielorakich typów zasobów materialnych. Dochody z bezpośredniej działalności gospodarczej, będące nieomal wyłącznym źródłem dla firm komercyjnych, mają w tym wypadku znaczenie pomocnicze.

Organizacje, co ma znaczenie zasadnicze dla ich funkcjonowania, czasem bazują na wykorzystywaniu kapitału społecznego i same potrafią go generować – często jest on jednym z podstawowych „surowców” zasilających ich działanie (w szcze-

gólności chodzi o tzw. *bridgeing social capital*). Można nawet uznać, że korzystanie z kapitału społecznego i jego wytwarzanie stanowią istotny składnik definicji przedsiębiorstwa społecznego. Wydaje się to 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? Wydaje się, że tak, nawet bowiem jeśli istnieje jakiś rodzaj dobroczynnego oddziaływania rynku na powstawanie więzi społecznych, to nie jest ono, jak się wydaje, samoczynne. Bardziej prawdopodobne jest to, że rynek pozostawiony „sam sobie”, funkcjonujący jako anonimowa reguła często raczej antagonizuje i rozdziela niż buduje więzi i skłania do współpracy. Trzeba jednak wierzyć, że tak być nie musi.

Organizacje niejako ze swej natury przywiązane są 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 niego, ale raczej o to, że na ogół wolne są od pokusy jego prostej konsumpcji. Ze swej istoty są zorientowane na poszukiwanie trwałych rozwiązań, a zatem znacznie odpowiedzialniej podchodzą do kwestii trwałości działań.

Organizacje przywiązują istotną wagę do kwestii reputacji. Działalność społeczna (szczególnie na większą skalę) nie jest tym rodzajem 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 ich biznesowym formom działania. Jednym z dowodów na poparcie tej tezy może być bardzo wysokie (wbrew temu, co często zakładają instytucje finansowe) bezpieczeństwo kredytów i udzielanych im pożyczek.

Na koniec warto przypomnieć, że poniekąd do samej natury organizacji powinna należeć innowacyjność i skłonność do eksperymentowania oraz umiejętność odnajdywania i funkcjonowania w obszarach „niszowych”. Do ich specyfiki należy też powiązanie działań z autentycznymi potrzebami i choć nie zawsze oznacza to, że potrzeby te przekładają się wprost na popyt, to jednak mogą odznaczać się lepszą intuicją w odnajdywaniu się na rynku (który czasem wręcz musi sztucznie „tworzyć” potrzeby).

1.12 Podstawowe modele organizacyjne w procesie ekonomizacji

Przedsiębiorczość społeczna może mieć bardzo różne formy instytucjonalne ze względu na różne wzajemne konfiguracje poszczególnych elementów składających się na ich działania¹⁰.

A. Organizacja wsparcia przedsiębiorczości – w modelu tym organizacja dostarcza / sprzedaje usługi (wsparcie techniczne) dla przedsięwzięć ekonomicznych (rynkowych) podejmowanych przez indywidualne osoby lub grupy rekrutujące się spośród jej beneficjentów. W Polsce działania takie prowadzą różnego rodzaju inkubatory przedsiębiorczości społecznej. Przykładem takiej organizacji mogą też być spółdzielcze związki rewizyjne zapewniające swoim członkom (np. spółdzielniom socjalnym) usługi.

B. Organizacja pośrednictwa na rynku – organizacja funkcjonuje jako przedsiębiorstwo społeczne organizujące produkcję i skupujące produkty wytwarzane przez beneficjentów (np. wytwory rzemiosła artystycznego, spożywcze produkty regionalne etc.). Produkty te sprzedaje następnie na otwartym rynku i przekazuje zapłatę indywidualnym wytwórcom. Przykładem takiego przedsięwzięcia w Polsce może być Związek Artystów Malujących Ustami i Nogami, który poprzez swoje wydawnictwo zajmuje się promocją i sprzedają dzieł sztuki. Szczególnym wariantem tego modelu są też organizacje, które nie skupują produktów od wytwórców, ale dbają o ich promocję na rynku. Jako przykład można podać takie giganty, jak ZAIKS (trudno może uwierzyć, ale formalnie jest to stowarzyszenie), ale także mniej znane organizacje, jak AMUN – Stowarzyszenie Artystów Malujących Nogami i Ustami – czy Stowarzyszenie Macierzanka (promujące lokalnych producentów sera).

C. Model zatrudnieniowy – w tym wypadku przedsiębiorstwo wprost zatrudnia / 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 UE¹¹) popularny – należą do niego na przykład spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej i różnego rodzaju przedsięwzięcia, w których liczy się przede wszystkim włączenie beneficjentów w rynek pracy. Za ciekawe przykłady takich działań

¹⁰ Bardzo użyteczny sposób uporządkowania owych form zaproponowała Kim Alter w swoim opracowaniu *Social Enterprise Typology*. Prezentowana w niniejszym dokumencie lista jest w dużej mierze inspirowana jej propozycją. Pozycja ta dostępna jest w polskim tłumaczeniu w wydanej przez FISE antologii tekstów – *Przedsiębiorstwo Społeczne* (Wygnański, 2008).

¹¹ Zobacz raport z międzynarodowego badania EMSE na temat tzw. WISE (Work Integration Social Enterprises). <http://www.emes.net/>

w Polsce można uznać Pracownie Rzeczy Różnych (Fundacji Synapsis), Stowarzyszenie EMAUS, Pensjonat Cogito czy Stowarzyszenie EKON.

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

E. Subsydiowanie usług (działań misyjnych) z działalności gospodarczej – ten model polega w uproszczeniu na tym, że organizacja prowadzi / posiada przedsiębiorstwo (na ogół niezwiązane z misją organizacji), z którego dochód przekazywany jest na dofinansowanie działań na rzecz beneficjentów. Przykładem takiej organizacji mogą być Klub Inteligencji Katolickiej czy Civitas Christiana, które korzystają z zysków przedsiębiorstw, w których posiadają udziały (w tym wypadku chodzi np. o Libellę i INCO Veritas). Model ten może też oznaczać, że organizacja czerpie rentę z posiadanego majątku, na przykład wynajmując nieruchomości (tu znów za przykład może służyć PCK albo Fundacja S. Batorego – w obydwu przypadkach chodzi o wynajmowanie części posiadanych przez te organizacje budynków). W tych kategoriach można też ująć dość częstą sytuację, w której instytucje zbierające środki na renowacje posiadanych przez siebie ważnych historycznych obiektów sprzedają część ich powierzchni na reklamy (dotyczy to w szczególności kościołów) lub wynajmują wieże kościoła jako maszt telefonii komórkowej.

Przedstawione tu modele trzeba traktować jako „typy idealne” pełniące funkcję porządkującą. W praktyce występują liczne mutacje poszczególnych modeli i ich wzajemne przemieszanie.

1.13

Jak się zabrać do ekonomizacji i o czym przy tym 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.

TRZEBA MIEĆ PLAN

Na początek warto zacząć od banalnej prawdy, że przedsięwzięcie powinno być poprzedzone solidnie przygotowanym planem. Można co prawda przywołać przypadki, w których udane przedsięwzięcia powstało bez planu, ale nie warto na to liczyć. Uruchomienie przedsięwzięcia gospodarczego wymaga określenia jego kosztów (związanych z jego uruchomieniem oraz prowadzeniem), jak i spodziewanych przychodów i ewentualnych zysków. W tradycyjnym modelu rynkowym zasadniczym kryterium sensowności jest uzyskanie maksymalnego zysku (tak też powinno być w przypadku przedsięwzięć, których jedynym celem jest przynoszenie korzyści materialnych organizacji społecznej – patrz model „Subsydiowanie usług (działań misyjnych) z przychodów z działalności gospodarczej” powyżej). W przedsięwzięciach prowadzonych przez organizacje realizujących jednocześnie cele społeczne może się jednak zdarzyć, że akceptowalne i uzasadnione są przedsięwzięcia, których wynik finansowy jest ujemny. W szczególności dotyczy to działalności prowadzonej w formie tzw. działalności odpłatnej nie dla zysku, która wręcz z definicji nie powinna przynosić dochodu. W tego typu działalności chodzi często o to, aby pokryć przynajmniej część kosztów prowadzonej działalności. Nie znaczy to jednak, 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 bowiem prowadzenie przedsięwzięcia powiązane jest bezpośrednio z osiągnięciem ważnych korzyści społecznych (np. poprzez zatrudnienie osób niepełnosprawnych, które nie miałyby szans na znalezienie pracy na otwartym rynku). Działalność taka często wymaga jednak subsydiowania ze środków publicznych i dlatego zasadniczym pytaniem z punktu widzenia ich efektywności 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, którego uczciwe zrobienie oznacza konieczność przeprowadzenia trudnego rozumowania kontrfaktycznego (a zatem takiego, w którym analizowane są koszty zaniechania działań). Koszty te są rozproszone – dla przykładu koszty zanie-

chania zatrudnienia osoby niepełnosprawnej mogą oznaczać zwiększone wydatki w systemie opiekuńczym (np. opieka w domu), konieczność zrezygnowania z pracy przez członków rodziny, straty wynikłe z faktu, 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 owo zaniechanie pojawią się w systemach służby zdrowia, pomocy społecznej, wymiaru sprawiedliwości etc. Przy takim „holistycznym” podejściu do rachunku zysków i strat przedsięwzięcia „stratne” z czysto ekonomicznego wąskiego punktu widzenia są często niezwykle wprost opłacalne, jeśli uwzględnimy się ich szerszy kontekst¹². Ów „rozszerzający” mechanizm liczenia zysków i strat został opracowany w formie kompletnych metodologii pomiarowych. Jedną z najbardziej popularnych (choć jak dotąd 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.

Przed uruchomieniem przedsięwzięcia konieczna jest wiedza dotycząca popytu, a więc: potrzeb, poziomu ich zaspokojenia, skłonności do zakupu usług lub towarów, a także na temat koniecznych do poniesienia kosztów inwestycji i wydatków na bieżące prowadzenie działań. Istotne jest zrobienie rozpoznania, jakiego rodzaju kompetencje są potrzebne do prowadzenia działań i jakie wymogi formalne są konieczne do ich uruchomienia. Zasadnicze jest też określenie, jak zakres prowadzonych działań ma się do misji organizacji. W pewnych sytuacjach może być z nią niezwiązany. Nie oznacza to jednak bynajmniej, że można (lub wypada) prowadzić każdy z biznesów, jeśli tylko miałby mieć charakter lukratywny. W grę wchodzi reputacja i wizerunek organizacji. Można na przykład zapytać, czy rzeczywiście dobrym pomysłem na uzyskiwanie dochodów przez Ochotniczą Straż Pożarną było przyznanie jej zgody na wyszynk alkoholu. Czy organizacje nawet najbardziej poży-

¹² Holistyczne podejście do bilansowania zysków i strat – nieodłącznym pytaniem dla każdej instytucji działającej na rynku jest pytanie o wynik ekonomiczny działań. Bilans (tzw. *Bottom Line*) to ostateczny dla wielu werdykt w sprawie pomyślności 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 pojawiają 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, że 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 przyjęcie szerszej perspektywy na zagadnienie skuteczności działań. Porównywanie wyników różnych przedsięwzięć wymaga całościowego podejścia do tworzenia ich bilansu. Tworzenie takiego bilansu i możliwość porównywania go między poszczególnymi przedsięwzięciami wymaga jednak postępowanie 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*).

teczne powinny zajmować się tego rodzaju działalnością? W dużej mierze pozostanie to kwestią dobrego smaku i wycucia.

Ze wszystkich poruszanych tu kwestii prawdopodobnie najważniejsza jest relacja między działalnością ekonomiczną a misją organizacji (działalnością statutową). Ona też stanowi fundamentalną różnicę między przedsiębiorstwem tradycyjnym a przedsiębiorstwem ekonomii społecznej. W każdym momencie prowadzenia tego rodzaju przedsięwzięcia trzeba pamiętać o tej zasadzie. Bez niej w ogóle nie warto mówić o jakiegokolwiek specyficzności przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Prawda ta, mimo że wydaje się oczywista, jest często zapomniana albo ignorowana. Niedoceniany jest fakt, że istotą przedsiębiorstwa ekonomii społecznej jest swoście rozumiana równowaga celów ekonomicznych i społecznych. Jej utrzymywanie w praktyce nie jest wcale takie łatwe. Często można spotkać organizacje, które całkowicie lekceważą ekonomiczny wymiar działań, a nawet takie, które w istocie ignorują wymiar społeczny, stały się firmami komercyjnymi i błędnie sądzą, że sam fakt bycia fundacją lub stowarzyszeniem jest dostatecznym dowodem na to, aby uznać, że w ich przypadku mamy do czynienia z korzyściami społecznymi).

CO NA SPRZEDAŻ?

Oczywiście kluczowe zagadnienie dla prowadzenia przedsiębiorstwa ekonomii społecznej to posiadanie dobrego pomysłu na działalność ekonomiczną. Cza- sem jest on bardzo (bywa, że nawet zbyt) prosty. Jeden z najczęstszych polega na tym, że 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 mechaniczna zamiana działalności non profit na for profit. Częstszym rozwiązaniem jest wprowadzenie opłat częściowych. Mogą mieć one bardzo różny charakter:

- Dyscyplinujący (a zatem taki, który zapobiegałby nadużywaniu świadczeń i zmuszał do racjonalizacji „popytu” – między innymi w przypadku wydawnictw Stowarzyszenia Klon/Jawor (przez wiele lat były one darmowe – wprowadzenie opłaty kilku złotych za sztukę ma właśnie taki charakter).
- Częściowy zwrot kosztów (szczególnie w przypadku organizacji, które nie są w stanie finansować całości działań ze środków zewnętrznych).
- Opłaty za niektóre typy usług (jeśli można tak powiedzieć, dodatkowe – specyficzne) albo za usługi, z których korzysta się szczególnie intensywnie.
- Różnicowanie opłat ze względu na grupę odbiorców. W wypadku usługi dla jednej z grup prowadzone są bezpłatnie, dla innych są zaś płatne – subsydiując niejako grupę pierwszą.
- Różnicowanie opłat może też mieć charakter czysto organizacyjny i niedyskryminacyjny – tak się dzieje na przykład w odniesieniu do muzeów. W wielu krajach muzea, które pobierają słone opłaty za zwiedzanie, mają jednak jeden dzień, w którym wstęp jest całkowicie wolny.

Problem kompozycji usług i opłat w przypadku organizacji non profit napotyka na podobne problemy, przed jakimi stoją instytucje publiczne odpowiadające za dostarczenie usług, takich jak opieka zdrowotna, edukacja etc. Przy tego rodzaju „mixach” pojawiają się często bardzo istotne dylematy i problemy. Na przykład podobnie jak nie aprobujemy faktu, że czasem publiczna służba zdrowia jest czymś w rodzaju akwizycji dla prywatnych usług prowadzonych przez tych samych lekarzy w prywatnych placówkach, tak samo jako irytujące i niestosowne możemy oceniać rozwiązania proponowane w organizacjach pozarządowych mających działać na rzecz ogółu społeczności.

W powyżej omówionych przykładach pomysł na działalność ekonomiczną oparty jest na wykorzystaniu istniejących już kompetencji organizacji. Jest to opcja najczęstsza. Jak pokazują wyniki badań nad sektorem pozarządowym, preferowaną formą działalności gospodarczej trzeciego sektora w Polsce są przede wszystkim szkolenia. Wykorzystywanie tych samych kompetencji do działań statutowych i gospodarczych, mimo że z pewnego punktu widzenia najłatwiejsze i najbardziej naturalne, bywa jednak od strony formalnej dość skomplikowane. Od dawna trwają u nas spory na temat zależności między działalnościami statutową a gospodarczą. Bardzo długo legislator (zresztą często bezskutecznie) starał się wymusić rozdzielność obydwu tych obszarów działania. Częściowym i często najprostszym rozwiązaniem tej kwestii jest możliwość prowadzenia działalności odpłatnej nie dla zysku (w obszarze przewidzianym statutem). Z taką intencją została ona dopuszczona przez legislatora. Jest to pomysł dobry, ale pod warunkiem zachowania umiaru. Z definicji działalność taka miała mieć charakter wspomagający i przede wszystkim umożliwiać organizacjom pokrywanie części kosztów ich funkcjonowania oraz „legalizować” incydentalne akcje prowadzone na małą skalę (np. sprzedaż kiermaszową), nie powinna zaś przynosić zysku. Czasem konstrukcja działalności odpłatnej używana jest ponad jej „wytrzymałość”. Zdarza się, że bardzo rozległa aktywność ekonomiczna niejako sztucznie „wciskana” jest 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 możliwe jest nawet prowadzenie działalności gospodarczej w obszarze działań statutowych, pod warunkiem wszakże, że jest ona oddzielona (co do przedmiotu działalności) od tej odpłatnej. W ten sposób akcent podziału nie dotyczy już, jak było to dotychczas, podziału na działalność statutową i gospodarczą (z punktu widzenia ekonomizowania się organizacji to bardzo dobra wiadomość, szczególnie że znakomita większość organizacji i tak mieszała te porządki), ale klarownego rozdzielenia tego, co należy traktować jako działalność gospodarczą, od tego, co nią nie jest (mimo że w tej ostatniej może się pojawiać pobieranie opłat).

Zupełnie innym przypadkiem jest 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 tę ostatnią i ma ją jedynie wspomagać. Tu także jednak komercyjna działalność nie powinna mieć charakteru samoistnego i zasadniczego, a jedynie służebny z punktu widzenia realizacji celów statutowych.

ILE ZYSKU? JAKIE KOSZTY?

Status organizacji non profit nie powinien być czysto instrumentalnie traktowany jako rodzaj maski dla działań czysto komercyjnych. Prowadzenie biznesu jest godną szacunku działalnością, ale ma swoje formy przewidziane do tego prawem. W tym miejscu pojawia się więc delikatne pytanie o to, jaką wielkość zysku można uznać za uzasadnioną, i powiązane z nim pytanie (skoro zysk w oczywisty sposób powstaje po odjęciu kosztów), jakie koszty uznać za akceptowalne. W tych sprawach w Polsce daleko nam do jasności. Odpowiedzi na te pytania nie dostarcza – jak dotąd – ani legislator (poza nieudaną technicznie próbą ograniczenia kosztów w obszarze działalności odpłatnej nie dla zysku), ani żadne skutecznie funkcjonujące kody środowiskowe. Szczególnie kwestia wynagrodzeń w organizacjach non profit (istotny składnik kosztów) jest przedmiotem niedomówień. W odniesieniu do organizacji korzystających ze zbiorów publicznych oraz środków publicznych, osobiście jestem zwolennikiem jawności siatki płac.

W tym miejscu warto przywołać pewne znamienne rozróżnienie językowe (oddające praktyczną niejednoznaczność pojęć z zakresu instytucji trzeciego sektora]. Jedna z najbardziej wpływowych w Stanach Zjednoczonych książek poświęcona opisywanej tu problematyce nosi dramatyczny tytuł *To profit or not to profit*. Konstruowane jest swoiste stopniowanie terminologiczne: *non-profit*, *non-for-profit*, *not-only-for-profit*, *social profit oriented* etc. (mowa o tu przede wszystkim o nazewnictwie anglosaskim). Moim zdaniem ciekawą propozycją w tej kwestii byłoby sięgnięcie po (obecne na przykład w języku francuskim i włoskim) pojęcie organizacji o celach nielukratywnych. Wydaje mi się, że pojęcie lukratywności to bardzo dobry i użyteczny trop językowy w rozwiązaniu problemu swoistej „oksymoronizacji” terminologicznej (*non-profit – for profit*). Zawiera w sobie ważną 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.

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 się okazać zawodne, a pomysł na biznes w szczegółach nadspodziewanie bardziej skomplikowany. Uruchomienie przedsięwzięcia może wymagać bardzo dużo czasu i nakładów finansowych. Może się też zdarzyć, że w organizacji zabraknie jednak kompetencji do prowadzenia przedsięwzięcia – dotyczy to zarówno samego dostarczania usług (np. prowadzenia owej przykładowej kawiarni), jak i zarządzania całością. Bywa tak 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). Wchodzą też w grę inne komplikacje – kiedy na przykład wewnątrz organizacji dostępne są kompetencje, ale powstaje napięcie wokół ich alokacji. Dajmy na to menadżerowie (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 jej wdrożenie wpływa na system zarządzania i jak odbija się na strukturze płac w organizacji? Może się choćby okazać, że konieczne będzie zatrudnienie menadżera, którego płaca i system premiowania muszą być inne niż w przypadku innych pracowników organizacji. Wreszcie, jak uniknąć wewnętrznej konkurencji o tych samych klientów? Oczywiście pewien poziom napięć jest tolerowalny, a nawet w pewnych warunkach pożyteczny, jednak kiedy przekroczą one dopuszczalną skalę, mogą być szkodliwe dla organizacji i jej misji. Warto uświadamiać sobie te fakty jeszcze przed uruchomieniem działalności dochodowej. Ważna też jest jej dobra konstrukcja od strony instytucjonalnej. Wzajemne zależności powinny być możliwie jasne i z góry uwzględniać 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 statutowo-misyjną, i działalnością dochodową. Czasem w sposób stopniowy i niezauważalny (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 częstszy jest model, w którym poszczególne osoby i zespoły, które wykształciły się wewnątrz organizacji i wytestowały swoją zdolność do „przetrwania” na rynku, po prostu porzucają pracę w niej i albo przystają do istniejącej firmy komercyjnej albo ją zakładają (konkurując z macierzystą organizacją). O tym wszystkim dobrze pomyśleć zawczasu.

Jasne muszą być nie tylko rozwiązania strukturalne, ale też cel samego przedsięwzięcia. W działalność tego rodzaju nie powinno rzucać się bez planu. 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? Warto pamiętać, że znakomita większość przedsięwzięć gospodarczych wymaga najpierw wydatkowania zasobów (kapitału, energii etc.), zaś na ich zwrot, a następnie zysk trzeba czasem dość długo czekać. Trzeba zadać sobie pytanie „czy warto?”, a przy jego rozstrzygnięciu należy brać pod uwagę szerszy kontekst organizacyjny. Ostatnio mówi się często o tzw. *Double Bottom Line*.

W największym uproszczeniu oznacza to, że w rachunku ekonomicznym uwzględnia się i wycenia korzyści i 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 to ta właśnie wartość powinna być maksymalizowana. Innymi słowy, chodzi o to, aby zwiększyć korzyści społeczne, jakich dostarcza organizacja, przy ograniczeniu ponoszonych przez nią kosztów. Kosztem tym może być też jej działalność ekonomiczna. Jeżeli te same cele społeczne da się osiągnąć skutecznie bez konieczności jej uruchamiania, np. poprzez uzyskanie dotacji (oczywiście zachowując możliwość rzeczywistego decydowania o kierunku działań i wiarę we względną trwałość tego rozwiązania), angażowanie się w ryzykowne działania ekonomiczne może nie mieć sensu. W szczególności dotyczy to tych z nich, które z definicji nie powinny być komercjalizowane, a 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. Weźmy dla przykładu funkcjonowanie hospicjów. To prawda, że można finansować je z dobroczynności, w skrajnym przypadku także je komercjalizować (to oczywiste, że chorzy i ich rodziny 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 szerzej tych rodzajów usług, które w najgłębszym sensie mają charakter obywatelskiego czy wręcz ludzkiego uprawnienia. Oczywiście narysowanie tej granicy bywa trudne, ale czasami jest ona jednak ewidentna.

Podobnie sprawa ma się na przykład z poradnictwem obywatelskim czy z funkcjonowaniem banków żywności. To, że ludzie byliby gotowi zapłacić za pewne dobra lub usługi, wcale nie oznacza, że powinni za nie płacić. Nie wszystko, co można sprzedać, ostatecznie powinno być na sprzedaż. Ta filozoficzna prawda ma tu również swoje zastosowanie.

Rozważając ewentualność uruchomienia działalności dochodowej, trzeba zadać sobie pytanie, czy rzeczywiście znajdzie się nabywca na nasze usługi. Wydawać by się mogło, że w sektorze pozarządowym, który niejako z definicji podąża za potrzebami, odpowiedź na pytanie o popyt powinna być łatwa. Nie trudno tu jednak o pomyłkę. Działalność dochodowa może mieć charakter fundamentalny (o czym była mowa wyżej), a być sprzeczna z misją organizacji (albo z powodów zasadniczych albo dlatego, że wprowadzanie opłat istotnie dyskryminować będzie istotną część potrzebujących). Po drugie może się okazać, że z faktu, że ludzie mają potrzeby, nie wynika bynajmniej, że gotowi są za nie zapłacić. Potrzeby i popyt to jednak nie to samo. Może się okazać, że nie stać ich na nasze usługi, że zniechęcą się do nich, skoro okażą się one płatne, albo że wybiorą konkurencyjnego dostawcę.

Trzeba też pamiętać, że wprowadzenie opłat (i to nawet częściowe) pociąga za sobą zgoła inną definicję adresata naszych działań (nie mówimy już o beneficjencie, ale raczej o konsumencie). Czasem zmiana ta działa dobroczynnie, czasem jednak jest trudna dla organizacji i jej personelu, który i tak często ma problemy z rozszereżowaną postawą podopiecznych nawet wtedy, kiedy wszystkie usługi świadczone są za darmo. Przewidując zachowania potencjalnych konsumentów, nie należy przeceniać motywującej roli ceny, proponując (z różnych powodów) tańszą usługę, ani też nie spodziewać się, że konsumenci będą gotowi zapłacić za towar lub usługę więcej tylko z tego powodu, 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 wybiorą nas mimo proponowanej konkurencyjnej ceny. Jednocześnie możemy też napotkać problem stereotypów i reputacji. Warto się zastanowić, jak często klienci skłonni są skorzystać z usług organizacji i instytucji, takich jak spółdzielnie socjalne. Nawet w środowisku wydawałoby się „wrażliwych” konsumentów, jakimi są same organizacje pozarządowe, nie zawsze jesteśmy gotowi skorzystać (nawet jeśli są tańsze) z ich usług (np. poprzez zamówienie cateringu, sprzątnięcie, remont lokalu, przygotowanie stron WWW, produkcję gadżetów na konferencję czy szkolenie etc.).

Tym większy może być problem, gdy chcemy skłonić klientów do zapłacenia więcej niż wynosi cena rynkowa. Tu znów za ilustrację nich posłuży trudne przebijanie się na rynek produktów tzw. sprawiedliwego handlu (tzw. *Fair Trade*). Dlatego analizując popyt, trzeba zdecydowanie wystrzegać się sentymentalizmu. Pomogą nam w tym na pewno instytucje, do których chcielibyśmy się zwrócić, poszukując kapitału koniecznego do rozpoczęcia działalności.

Planując i prowadząc przedsięwzięcie ekonomiczne, trzeba realnie patrzeć na jego ekonomiczne wyniki. Wiele z nich działa w istocie dlatego, że może korzystać z bezpośrednich lub pośrednich dotacji i ulg. W szczególności realistycznie ocenić trzeba transfery zachodzące między przedsięwzięciem ekonomicznym a organizacją macierzystą. Aby realnie ustalić rentowność przedsięwzięcia, trzeba określić, w jakiej mierze korzysta ono i zużywa zasoby organizacji (kapitał, wyposażenie, personel etc.). W organizacjach pozarządowych rzadko prowadzi się analizę tzw. kosztów alternatywnych (*opportunity cost*), a zatem dóbr, z których trzeba zrezygnować na skutek zaangażowania zasobów organizacji do pozyskiwania innych dóbr.

Realnie też trzeba oceniać potencjalne korzyści. Nawet jeśli przedsięwzięcie ekonomiczne przynosi zysk, to niekoniecznie oznacza, że wypracowane środki będą dostępne do wykorzystania 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 do podtrzymywania płynności finansowej. Innymi słowy, w analizie przedsięwzięcia poza rachunkiem wyników konieczna jest analiza *Cash Flow*. Ogólnie rzecz biorąc, uruchomienie przedsięwzięcia ekonomicznego często oznacza konieczność pogodzenia się z faktem, że pierwsze realne zyski dla organizacji pojawiają się po dość długim czasie.

2.0

OBECNA SKALA EKONOMIZACJI SEKTORA POZARZĄDOWEGO W POLSCE NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ STOWARZYSZENIA KLON/JAWOR

W poprzedniej części opracowania omówione zostały dylematy towarzyszące ewentualnej decyzji o ekonomizacji organizacji pozarządowych. W tej części pragnę zaprezentować wyniki badań określające zakres aktualnie prowadzonej (i planowanej) działalności ekonomicznej sektora pozarządowego w Polsce. Dane użyte w niniejszej pracy pochodzą z badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Z jego bardzo obszernego zakresu na potrzeby niniejszej analizy wybrano jedynie te, które powiązane są z omawianymi tu zagadnieniami procesów ekonomizacji. 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 socjalnych, 22 centra integracji społecznej, 28 zakładów aktywności zawodowej, 108 przedsiębiorstw ekonomii społecznej (dobranych celowo). Badanie było realizowane w trakcie bezpośredniego wywiadu ankietowego w czasie od 15 kwietnia do 15 sierpnia 2006 r. Jego realizacji podjęło się Centrum Badania Opinii Społecznej. Próba badanych podmiotów została wylosowana ze zbioru utworzonego na podstawie rejestru REGON Głównego Urzędu Statystycznego (odnośnie do fundacji, stowarzyszeń, organizacji otoczenia biznesu), rejestru prowadzonego przez Krajową Radę Spółdzielni (spółdzielnie) i rejestrów prowadzonych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (spółdzielnie socjalne, Centra Integracji Społecznej, Zakłady Aktywności Zawodowej). Kwestionariusz i raport z badania dostępny jest na stronie www.badania.ngo.pl.

2.1 Skala ekonomizacji sektora pozarządowego w Polsce – najważniejsze fakty

Opisywane w poprzedniej części opracowania europejskie tendencje są też obecne (choć w różnym stopniu i nie wszystkie) w Polsce. W ostatnim czasie ekonomia społeczna (w tym ekonomizacja organizacji pozarządowych) staje się też coraz popularniejsza w naszym kraju. Zainteresowanie to ma co prawda czasem nieco koniunkturalny charakter (związany przede wszystkim z pojawieniem się funduszy na rozwój ekonomii społecznej), ale przyczyną tego – ani jedyną, ani nawet najważniejszą – nie jest pojawienie się funduszy na rozwój ekonomii społecznej.

W zależności od przyjętej definicji, odsetek tzw. ekonomizujących się organizacji pozarządowych wynosi od 7% – biorąc pod uwagę wyłącznie organizacje uzyskujące dochód z formalnie prowadzonej działalności gospodarczej, natomiast gdyby uwzględnić także te, które prowadzą działalność odpłatną dla zysku, ich udział zwiększyłby się do 17,4% – a do prawie 40%, gdy w sposób nieco uogólniony weźmiemy pod uwagę organizacje pobierające opłaty za usługi w jakiegokolwiek bądź formie (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 charakteryzujących organizacje, które obecnie szczególnie często się angażują w prowadzenie działalności gospodarczej / odpłatnej, okazałoby się, że najwięcej spotkać ich można wśród tych, które powstały między 1990 a 1992 r. W tej grupie prawie 40% z nich 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 faktem prowadzenia działalności gospodarczej (w grupie najzamożniejszych organizacji o rocznych przychodach powyżej 1 mln zł działalność taką prowadzi około 64%). Kolejna silna zależność to ta 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 jest ich nieomal trzykrotnie mniej.

Ogólnie rzecz biorąc, trzeba jednak stwierdzić, że organizacje pozarządowe do pomysłu ekonomizacji podchodzą dość ostrożnie. Wśród tych, które dotychczas nie angażują się w działania ekonomiczne, jedynie około 5% chce zmienić ten stan rzeczy, natomiast nieomal aż 80% stwierdza, że nie ma tego w planach. Ciekawie przedstawia się sytuacja tych organizacji, które już prowadzą taką działalność. Okazuje się, że około 40% z nich chce zwiększyć jej zakres w stosunku do skali obecnej.

Można zatem na razie mówić przede wszystkim nie tyle o wzroście liczby ekonomizujących się organizacji, ile raczej o zwiększeniu skali ekonomizacji tych, które już w ten sposób działają.

Niestety bardzo trudno określić precyzyjnie, jaka część przychodów sektora pochodzi z działalności ekonomicznej. I tym razem, jeśli by potraktować całą rzecz restryktywnie, okazałoby się, że jest to tylko nieco ponad 18% całości przychodów, zaś odsetek organizacji, o których można, rzeczowo oceniając ich kondycję, twierdzić, że są w stanie utrzymać się z tej działalności (tzn., że z tego źródła pochodzi od 80% do 100% przychodów), jest bardzo niewielka i wynosi około 3%. Gdyby jednak definicję tę rozszerzyć o inne *de facto* opłaty za usługi, to okazałoby się, że udział ten może być nawet dwu-, trzykrotnie większy (zależy to w szczególności od tego, jaka część środków uzyskiwanych od administracji publicznej oraz różnego rodzaju darowizn i składek członkowskich rzeczywiście ma charakter transakcji / kontraktu).

2.2 Źródła przychodów organizacji pozarządowych – znaczenie dochodów pochodzących ze sprzedaży usług lub dóbr

Z jakich źródeł finansowania korzystały organizacje? Na wstępie trzeba uczynić istotne zastrzeżenie metodologiczne. Niestety nie zawsze da się ustalić, czy fakt korzystania 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), w określonych warunkach mogą one bowiem stanowić *de facto* formę sprzedaży usług. Nie jest też jasne, jak traktować dochody z majątku – kapitału lub wynajmu pomieszczeń.

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

- działalność gospodarcza,
- działalność odpłatna nie dla zysku.

W sensie formalnym ta druga nie jest działalnością gospodarczą. Z samej swej istoty aktywność odpłatna nie dla zysku nie może przynosić zysku (służy przede wszystkim pokrywaniu części kosztów), jednak z punktu widzenia prowadzonych rozważań z całą pewnością powinna być uznana za przejaw ekonomizowania się organizacji.

Tabela 6. Częstotliwość korzystania z poszczególnych źródeł przychodów przez organizacje pozarządowe

Źródła przychodów organizacji pozarządowych w latach 2003 i 2005			
Źródła przychodów		Procent organizacji, które w 2003 r. korzystały z 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

Źródło: *Badania Klon/Jawor 2003, 2006*). Możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi

Wyniki podane w tabeli ilustrują częstotliwość korzystania z danego źródła przychodu przez organizacje pozarządowe. Czym innym jest 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 około 60% organizacji, ale generują one łącznie jedynie około 5% całości przychodów sektora (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2006).

Jak widać, częstość korzystania z mechanizmów tradycyjnie rozumianej sprzedaży nie jest zbyt wysoka: około 7% organizacji uzyskuje środki z działalności gospodarczej, a nieco ponad 9% z działalności odpłatnej nie dla zysku. Do ciekawych i w pewnym sensie niepokojących wniosków prowadzi też analiza zmian w strukturze dochodów, z jaką mieliśmy do czynienia w ciągu ostatnich dwóch lat. Widoczne jest też zmniejszenie się częstotliwości korzystania z działalności gospodarczej jako źródła dochodów, kompensowane (choć jedynie częściowo) pojawieniem się nowej formy działań, jaką jest – wprowadzona w ustawie o działalności pożytku i wolontariacie – działalność odpłatna nie dla zysku. Ona także może być traktowana jako przejaw społecznej przedsiębiorczości. Równocześnie wzrosło istotnie znaczenie środków pochodzących ze źródeł rządowych, co ma zapewne związek z pojawianiem się w ostatnim czasie środków pochodzących z Unii Europejskiej. Wzrost

ten, jak się okazuje, nie polega na poszerzaniu grupy beneficjentów, ale raczej na zwiększaniu się środków dostępnych z tego źródła, dla względnie niewielkiej ich grupy. Efektem tego może być proces „rozwarstwiania” się, czy nawet oligarchizacji wewnątrz sektora. Już obecnie skala tego zjawiska jest znaczna: około 4% organizacji, których roczne przychody przekraczają 1 mln zł, 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, w 2005 r. wyniósł 0,91. Tendencja ta może się w przyszłości pogłębiać, wzięwszy pod uwagę fakt, że w szczególności w przypadku małych organizacji szanse na dostęp do środków UE są prawie równe zero. W 2006 r. dla 50% organizacji, które dysponują budżetem rocznym mniejszym niż 10 tys. zł, szanse na dostęp do nich wynosiły ledwie około 0,1%.

2.3 Struktura przychodów sektora w odniesieniu do poszczególnych organizacji

Warto zapytać, jakie znaczenie mają poszczególne źródła finansowania z punktu widzenia organizacji. Możemy oznaczyć to na kilka sposobów. Po pierwsze, możemy ustalić, jaka jest procentowa wielkość udziału każdego z interesujących nas, wybranych źródeł.

Jak wynika z poniższego zestawienia (tabela 7. na stronach 54-55), liczba organizacji uzyskujących istotny dochód ze sprzedaży usług, rozumianej w sposób konserwatywny (prowadzące działalność gospodarczą oraz / lub działalność odpłatną), jest względnie niewielka. Gdyby z grupy tej wyłączyć organizacje, w których dochód ten ma charakter śladowy (mniejszy niż 20%), okaże się, że łącznie dotyczy to około 11% organizacji. Warto też zauważyć, że odsetek organizacji, o których można powiedzieć, że „utrzymują się” z takiej działalności (dochód z nich stanowi od 80 do 100% całości dochodów), to jedynie około 3% sektora.

12	Odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, udziały i akcje	11,6	0,2	0,1	0,1	0,1	0,6	1,9	8,6	1,1	0,6	-	4,0
13	Dochoody z majątku, np. wynajmu lokali, sprzętu, praw majątkowych itp.	1,3	0,7	0,2	0,2	0,1	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	2,3	1,3	1,1	0,2	1,6
15	Dochoody z działalności gospodarczej	2,3	0,9	2,3	1,9	1,5	0,4	1,0	1,0	3,6	2,0	0,4	2,3
16	Dochoody z przekazania 1% podatku	4,7	0,2	0,1	0,3	-	0,8	2,8	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	2,7	1,4	0,2	0,3	2,9

Źródło: *Badanie Stowarzyszenia Klion/Jawor 2006*

¹³ Nie znaczy to, że nie jest istotny, często okazuje się bowiem, 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 powiązanych z zakazami używania ich na wewnętrzne administracyjne koszty organizacji. Wypracowany zysk może być często „dźwignią” do zdobycia znacznie większych środków (także publicznych), korzystanie z których często wymaga posiadania tzw. wkładu własnego.

¹⁴ Liczba powstaje przez sumowanie organizacji w obu wierszach, w tym wypadku poprawne jest bowiem (z powodów formalno- prawnych) założenie o rozłączności obiektów w obydwu rządach tabeli.

2.4

Dostęp do środków publicznych – „sprzedaż” usług na rzecz administracji publicznej

Źródła publiczne są jednymi z najważniejszych w działaniach organizacji pozarządowych. Pochodzące z nich środki łącznie mogą stanowić nawet blisko 40% wszystkich środków w sektorze pozarządowym (nie wspominając o pośrednich korzyściach w postaci choćby dostępu do lokali na preferencyjnych warunkach). 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, które na ogół odbywa się na podstawie procedury zamówień publicznych. W takim trybie ze środków publicznych skorzystało w 2005 r. jedynie około 4% organizacji. Częstszy i lepiej dopasowany do specyfiki organizacji jest mechanizm konkursów grantowych. Skorzystało z niego mniej więcej 25% organizacji. Trzeba też wspomnieć o tym, że około 20% organizacji skorzystało ponadto ze wsparcia¹⁵, które określić można jako... zwyczajowe. W praktyce oznacza to uznaniową pomoc poza trybem otwartego konkursu. Bez względu jednak na rodzaj dostępu do środków publicznych, dla mniej więcej 12,4% organizacji przychody pochodzące ze środków publicznych stanowią ponad 80% ogólnej kwoty przychodów rocznych.

¹⁵ Głównie dotyczy to wsparcia ze strony samorządu – szczególnie w mniejszych miejscowościach, gdzie władze często niechętnie ogłaszają otwarte konkursy na wsparcie działań organizacji.

2.5 „Autodemarkacja” przynależności do grupy przedsiębiorstw społecznych w sektorze pozarządowym

W badaniu Stowarzyszenia Klon/Jawor staraliśmy się też ustalić, na ile sami respondenci (organizacje) postrzegają i definiują, przynajmniej część swojej działalności, jako „sprzedaż usług”. Zapytaliśmy, czy organizacja pobiera w jakiegokolwiek formie opłaty (choćby symboliczne lub w formie zwrotu 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 postawioną kwestię odpowiada około 60% organizacji. Około 5% twierdzi, że przyjmowane darowizny są formą opłaty za usługi (w praktyce przypadków takich jest zapewne więcej). Pozostałe około 35% organizacji przyznaje, że pobiera opłaty w różnej formie. Można powiedzieć, że łącznie owe 40% organizacji w procesie „auto-demarkacji” sama zalicza przynajmniej część swoich działań do obszaru przedsiębiorczości społecznej. Opisana tu procedura „autodemarkacji” odwołuje się do zdrowo-rozważkowego podejścia do „pobierania opłat”, które nakazuje w bezpośredni sposób powiązać płatnika i odbiorcę usługi. Z tego powodu obszar, jaki wyznacza, ma nieco inny kształt niż ten, który wynika z formalnej analizy źródeł finansowania. Obszar ten bowiem z jednej strony poszerzony jest o pseudodarowizny oraz o składki członkowskie, które mają charakter opłat za usługi¹⁶. Z drugiej strony zaś z całą pewnością wyłączona została z niego znaczna część organizacji, które korzystając ze środków publicznych, nie traktują tej sytuacji jako opłaty za usługi (skoro płatnikiem jest kto inny niż odbiorca usługi).

¹⁶ Kwestia tego, na ile składki członkowskie mogą być traktowane jako sprzedaż usług, jest niezwykle skomplikowana. Niestety została ona nieomal zignorowana 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” – istotnie bowiem uzyskują za ich pomocą rodzaj niezależności. Bardziej problematyczne jest natomiast kryterium ryzyka ekonomicznego (choć może ono wystąpić także 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) nie jest koniecznym, co uznalibyśmy za społeczną przedsiębiorczość. Co jednak począć np. ze stowarzyszeniem, które skupia rodziców dzieci niepełnosprawnych i które 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.

Tabela 8. 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*

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

Na podstawie wyników badania prowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor możemy w uproszczeniu mówić o trzech grupach organizacji:

- Grupa 1: organizacje prowadzące (w jakiegokolwiek z form) działalność gospodarczą lub odpłatną;
- Grupa 2: organizacje, które zamierzają uruchomić taką działalność w ciągu dwóch lat (w jakiegokolwiek z form);
- Grupa 3: organizacje, które nie zamierzają w ciągu najbliższych dwóch lat (w żadnej formie) prowadzić takiej działalności.

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

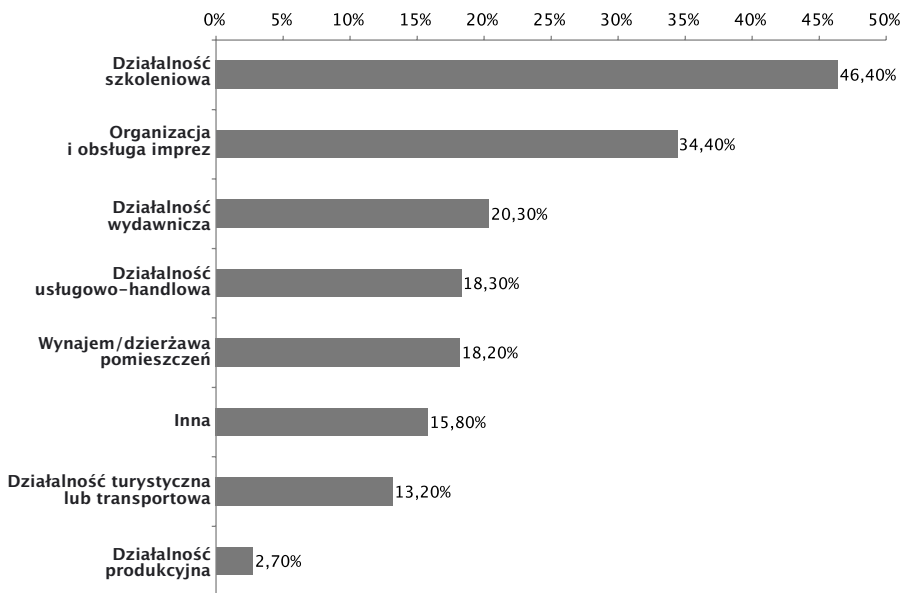
Grupa 1 – organizacje formalnie prowadzące działalność gospodarczą lub działalność odpłatną nie dla zysku

Do grupy tej należy łącznie około 18% organizacji¹⁷ (14,7% prowadzi działalność odpłatną nie dla zysku, 8% działalność gospodarczą – niektóre zaś obydwa typy działań).

Z wykresu wynika, że prowadzenie działalności produkcyjnej jest dość rzadkie, a najczęstsze jest koncentrowanie się organizacji na usługach szkoleniowych oraz organizowaniu i obsługiwaniu imprez. Wydaje się zatem, że częste są przede wszystkim działania wymagające względnie mniejszych inwestycji i mniejszego ryzyka. Z natury mogą mieć one incydentalny charakter i nie wiążą się z koniecznością ponoszenia stałych kosztów na infrastrukturę. Ich popularność może być też związana z popytem ze strony instytucji publicznych, które z oczywistych powodów postrzegają organizacje pozarządowe jako dostarczyciela „miękkich” usług.

¹⁷ Próba objęła 234 organizacji spełniających ów warunek, a zatem ponad 18%. Ostateczny wynik 18% pochodzi z zastosowania wagi populacyjnej.

Wykres 2. Typy działalności gospodarczej lub działalności odpłatnej wśród organizacji prowadzących ten rodzaj działań



Źródło: Badanie Klon/Jawor 2006). Możliwe więcej niż jedno wskazanie

MOTYWACJE DOTYCZĄCE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ I ODPŁATNEJ

W badaniu zapytaliśmy organizacje prowadzące działalność odpłatną lub gospodarczą o podstawowe motywy jej prowadzenia.

Tabela 9. Motywy prowadzenia działalności gospodarczej / odpłatnej wśród zaangażowanych w nie organizacji

Jakie są motywy prowadzenia działalności gospodarczej/odpłatnej?	Procent organizacji
Zwrot kosztów prowadzonej działalności statutowej	70,0
Pozyskiwanie jak największej ilości środków finansowych na realizację celów statutowych, rozwiązywanie ważnych problemów społeczności lokalnej	60,0
Zwiększanie niezależności finansowej organizacji, różnicowanie źródeł jej przychodów	41,0
Poprawa sytuacji materialnej członków/pracowników organizacji	15,4
Dostarczanie produktów dobrej jakości, na podstawie odpowiednich standardów etycznych i środowiskowych, produkowanych przez lokalnych producentów	9,5
Dostarczanie usług/produktów niezbędnych dla funkcjonowania lokalnej społeczności, wcześniej odpowiednio niezaspokajanych/niedostarczanych	8,4

Wspieranie rozwoju działalności gospodarczej przedstawicieli lokalnej społeczności lub określonych grup	7,2
Zapobieganie sytuacji, w której odbiorcy naszych usług/produktów korzystają z nich bez uzasadnionej potrzeby, jedynie z powodu ich nieodpłatnego świadczenia	7,1
Dostarczanie członkom/pracownikom usług dostosowanych do ich potrzeb lub/i 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 między członkami, wspólna produkcja/działalność gospodarcza/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: *Badania Klon/Jawor 2006*

Z zestawienia powyższego wynika, iż podstawową motywacją do podejmowania działalności odpłatnej lub gospodarczej i odpłatnej jest chęć pokrycia (choćby częściowego) kosztów jej prowadzenia. Ten motyw jest do tego stopnia oczywisty i zdroworozsądkowy, że był łatwy do przewidzenia, należałoby tylko zapytać, jak to możliwe, że aż 30% organizacji nie wymieniło go w ogóle. Na miejscu drugim (60%) figurują ważne z punktu widzenia ekonomii społecznej argumentacje związane z pozyskiwaniem środków, następnie przeznaczane na realizację celów statutowych, względnie na rozwiązywanie problemów społeczności lokalnej¹⁸. Trzecią co do częstości wskazywaną motywacją jest chęć uzyskania większej niezależności finansowej oraz dywersyfikacja źródeł dochodów. Wszystkie pozostałe 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 10 przypadków przywoływana jest konieczność dostarczania specyficznych rodzajów dóbr, z jakichś powodów niepojawiających się spontanicznie na rynku. Rzadko – w około jednym na 20 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.

¹⁸ W tym miejscu nie pozostaje nam nic innego jak przyjąć założenie, że realizacja celów statutowych sama w sobie stanowi rodzaj dobra (pożytku) publicznego. W praktyce sprawa jest znacznie bardziej skomplikowana. Często organizacje bezkrytycznie skłonne są uznawać, że samo ich istnienie (a co za tym idzie, na przykład opłacanie własnego personelu) stanowi swoiście rozumianą społeczną korzyść.

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

Tabela 10. Zmiany w skali działalności gospodarczej lub odpłatnej wśród prowadzących je organizacje

Jak zmieniała się skala działalności gospodarczej (mierzona przychodami z jej prowadzenia) w ciągu ostatnich dwóch lat	Procent organizacji
Znacząco zwiększyły się	11,8
Nie zmieniły się znacząco	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

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

Spójrzmy teraz wyłącznie na organizacje formalnie prowadzące – w różnej formie i w różnym zakresie – działalność gospodarczą. Co do formy, okazuje się, że w znakomitej większości przypadków (75%) nie została ona wyodrębniona i jest po prostu jednym z programów organizacji. W 15% jest wyodrębniona częściowo, a mniej więcej w 15% ma formę całkowicie zewnętrzną (np. wyodrębnionego zakładu lub spółki). Owo silne „uwewnętrznienie” działalności gospodarczej może mieć też związek z faktem niezwykle częstego pokrywania się zakresów działalności gospodarczej i statutowej. Jak wskazują wyniki badań, pokrywają się one 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, dla którego co do zasady działalność gospodarcza i statutowa powinny być oddzielone.

2.8

Jaki jest ekonomiczny wynik działalności gospodarczej?

Okazuje się, że w dużym procencie (ponad 47%) organizacje te osiągnęły duży zysk, w 7% stratę, a w pozostałych przypadkach zgłosiły względną równowagę (nieznaczny zysk lub strata). Oczywiście nic nie wiemy o tych, które nie przetrwały procesu eksperymentowania z działalnością gospodarczą, ale trzeba pamiętać, że uwzględnienie ich w tym zestawieniu podniosłoby wskaźnik owych 7%. Ze względu na specyfikę działań organizacji pozarządowych zapytaliśmy też o to, w jaki sposób kształtowane są ceny usług, a w szczególności produktów:

Tabela 11. Sposób wyznaczania ceny produktów i usług w przypadku organizacji pozarządowych prowadzących 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 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

Źródło: *Badania Klon/Jawor 2006. Możliwa więcej niż jedna odpowiedź.*

Z danych w tabeli 11. wynika, iż mniej więcej w połowie przypadków mechanizm wyceny odnosi cenę do kosztów wytworzenia, i ma na celu uzyskanie jej zwrotu. 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 między innymi w ten sposób, że cena nie może przekraczać kalkulowanych kosztów wytworzenia. Towarzyszą temu dodatkowo ograniczenia, dotyczące na przykład poziomu wynagrodzeń, które mogą okazać się przeszkodą w tym procesie. Stosunkowo często ceny ustalone są zgodnie z „klasycznym” mechanizmem rynkowym, a zatem w ten sposób, by uzyskiwany ze sprzedaży zysk był jak największy i aby można go było przekazać na finansowa-

nie innych działań. Istotne pytanie dotyczy wówczas transferu owego zysku. Formalnie organizacje mogą przeznaczać go na różne cele i stosownie do tego podlegać różnym obciążeniom podatkowym. Wyjątkiem są tzw. organizacje pożytku publicznego, zgodnie z ustawą zobowiązane do przeznaczania zysku wyłącznie na działalność pożytku publicznego. Na tym tle pojawia się zresztą szereg wątpliwości. Można się bowiem zgodzić z ustawodawcą w zakresie „zapobiegania” przekształceniu się organizacji w quasi-spółki, w których wypłacane są dywidendy z zysku, należy jednak zaznaczyć, że w tym rozumowaniu nie wzięto pod uwagę oczywistego faktu, że z zysków często trzeba inwestować w rozwój działalności gospodarczej.

2.9 Problemy organizacji zaangażowanych w działalność gospodarczą i odpłatną

Na pierwsze miejsce (dotyczy to co trzeciej organizacji), wyraźnie wysuwa się brak dostępu do finansów niezbędnych do dokonywania inwestycji. 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, biorąc pod uwagę ich specyficzny charakter i częsty brak zdolności kredytowych, a w każdym razie historii kredytowej. Na drugim miejscu można zgrupować liczne problemy natury formalno-biurokratycznej oraz prawnej. Na nie wskazuje mniej więcej co czwarta organizacja. Mniej więcej co ósmej dotyczą problemy „klasycznie” rynkowe, tj. zła koniunktura, brak popytu etc. Co dziesiąta przyznaje, że problemem są brak wiedzy, doświadczenia i niezbędnego personelu. Co dziesiąta też postrzega jako problem niechęć ze strony przedsiębiorców. Nieomal najrzadziej wymieniane są bariery związane z pośrednimi – wizerunkowymi konsekwencjami bycia organizacją zaangażowaną w działalność gospodarczą. Dosłownie żadna z badanych organizacji nie wskazała, jak się zdaje, dość częstego problemu w działalności gospodarczej, jaką jest niska jakość usług lub produktów. Co zrozumiałe – trudno być może przyznać się do tego rodzaju ograniczeń, ale to, że nie podjął tego tematu nikt w badanej próbie, jest wręcz niepokojące.

Tabela 12. Problemy organizacji prowadzących 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 itp.	24,2
Nadmiernie wysokie podatki, obciążenia fiskalne, brak zachęt dla przedsiębiorców	23,4
Złe prawo, problemy formalnoprawne	23,2
Zła koniunktura na rynku, wpływ niezależnych warunków gospodarczych	15,5
Brak popytu na nasze usługi/produkty	12,0
Brak doświadczenia, odpowiedniej wiedzy	9,2
Trudności w pozyskaniu odpowiednich pracowników/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/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/produktów	0,0
Inne	4,9

Źródło: *Badania Klon/Jawor 2006*

W badaniu okazało się, że aż 60% organizacji prowadzących działalność odpłatną lub gospodarczą nie ma opracowanej strategii ich prowadzenia. Okazuje się jednak, że mimo to w znakomitej większości są zdecydowane na dalsze ich rozwijanie.

Tabela 13. Plany dotyczące działalności gospodarczej wśród organizacji obecnie ją prowadzących

Plany dotyczące działalności gospodarczej organizacji obecnie ją prowadzących (N=121)	Procent organizacji
Zamierzamy rozwijać naszą działalność gospodarczą	51,9
Zamierzamy utrzymać naszą działalność gospodarczą na poziomie zbliżonym do obecnego	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*

Analogiczne pytanie, dotyczące tym razem działalności odpłatnej, zadaliśmy organizacjom obecnie ją prowadzącym.

Tabela 14. Plany dotyczące działalności odpłatnej wśród organizacji obecnie ją prowadzących

Plany dotyczące działalności odpłatnej wśród organizacji obecnie ją prowadzących (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*

Zarówno w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, jak odpłatnej znaczna część organizacji obecnie w nie zaangażowanych zamierza je rozwijać, a tylko śladowa ich liczba zamierza się z tej działalności wycofać.

Ostatecznie zatem pozostajemy z dwuznacznym wynikiem. Z jednej strony dotychczasowa dynamika zmian w strukturze dochodów sektora nie wskazuje na obecność trendu wzrostowego w dziedzinie ekonomizowania się sektora non profit. Czasem można wręcz odnieść wrażenie, że mamy do czynienia z trendem przeciwnym. Wiele wskazuje na to, że w ciągu ostatnich dwóch lat odsetek organizacji angażujących się w takie działania się nie zmienił. Jednocześnie jednak te prowadzące już taką działalność powszechnie deklarują 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 już w nim istniejących.

2.10 Przepadek organizacji nieprowadzących obecnie działalności gospodarczej ani odpłatnej

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

Tabela 15. Plany dotyczące uruchomienia działalności gospodarczej lub odpłatnej wśród organizacji obecnie nieprowadzących takich działań

Czy w ciągu najbliższych dwóch 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

Jak widać, pomysł „ekonomizowania” się nie jest szczególnie popularny. Jedyne około 5% organizacji ma go w planach. Znakomita ich większość nie rozważy nawet takiego posunięcia. Spytałismy grupę organizacji – stanowiącą łącznie 6,6% całości sektora pozarządowego – o motyw do podjęcia decyzji o przyszłym uruchomieniu działalności gospodarczej lub odpłatnej.

Tabela 16. Powody, z jakich organizacje obecnie nieprowadzące działalności gospodarczej / 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/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/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: *Badania Klon/Jawor 2006*

Analiza odpowiedzi potwierdza fakt, że podstawowe motywacje mają charakter ekonomiczny – chodzi o pozyskanie środków na pokrycie kosztów działań, a także o wygospodarowanie ich w celu swobodnego nimi dysponowania. 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 planujący uruchomienie działalności gospodarczej lub odpłatnej? Potwierdza się potrzeba uzyskania środków „na rozruch” – wskazywana jest najczęściej, w dalszej kolejności pomocy w tworzeniu biznes planu, działalności marketingowej oraz w zorganizowaniu miejsca na prowadzenie działalności. Na samym końcu – zdobywania umiejętności związanych z wytworzeniem danego produktu.

Tabela 17. Potrzeby organizacji zamierzających uruchomić działalność gospodarczą / lub odpłatną (nieprowadzące 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 biznes planu	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: *Badania Klon/Jawor 2006*

Zajmijmy się teraz tymi głosami badanych organizacji, które wyraźnie deklarują brak zamierzeń dotyczących angażowania się w działalność gospodarczą odpłatną. Dla zwiększenia kontrastu wyodrębniono tu organizacje, które nie chcą skorzystać z żadnej z tych opcji. Jest to grupa znacznie liczniejsza – stanowi około 58% organizacji.

Tabela 18. Motywy, jakimi kierują się organizacje niechące uruchamiać działalności gospodarczej/odpłatnej (w proc.)

Jakie przyczyny decydują o tym, że nie zamierzacie Państwo podejmować działalności gospodarczej? (N=558)		
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/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/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/produktów	0,0
	Inna przyczyna	7,6
	Trudno powiedzieć	4,2

Źródło: Badania Klon/Jawor 2006

Najczęściej wskazywaną przyczyną – dotyczy to praktycznie 2/3 organizacji – jest to, że nie widzą one po prostu potrzeby angażowania się w działalność gospodarczą / odpłatną. Odpowiedź ta umownie wyodrębnia grupę, której stosunek do ewentualnej działalności gospodarczej lub odpłatnej można określić jako „nie muszą”. Przyczyny takiej postawy mogą być równie liczne, jak powody skłaniające do uruchomienia działalności wymieniane w poprzednich pytaniach ankiety. Co istotne jednak – często powód do rezygnacji z działalności gospodarczej ma charakter bardziej zasadniczy, wręcz można by rzec – doktrynalny. Mowa tu o przekonaniu, że organizacje po prostu nie powinny prowadzić działalności gospodarczej. Organizacje wskazujące na te właśnie obawy prawdopodobnie najtrudniej będzie przekonać do podążania w kierunku przedsiębiorczości społecznej. Ich stosunek do ewentualnego zaangażowania się w nią można określić jako „nie chcę”. Trzecia grupa wymienianych racji 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 / 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 stanowić może, jak się zdaje, potencjalnie dodatkową „bazę rekrutacyjną” dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej w środowisku organizacji pozarządowych.

Poniżej podajemy zbiorcze zestawienie określające pozycje organizacji w stosunku do rozważanej tu kwestii „ekonomizacji” działań.

Tabela 19. Stosunek do zaangażowania się w działalność gospodarczą / odpłatną

	Procent organizacji
Sytuacje pośrednie / brak danych / brak zdecydowania etc.	18,9
Grupa 1 - Aktualnie jest prowadzona (w jednej lub obydwu formach)	18,0
Grupa 2 - Jest w planach (w dowolnej formie)	5,3
Grupa 3 - Nie mam jej w planach (w żadnej formie)	57,8

Tabela 20. Podstawowe dyspozycje dotyczące postaw organizacji, które nie mają w planach działalności gospodarczej/ odpłatnej (procent w Grupie 3)

	Procent organizacji
Nie musimy	64,8
Nie możemy	30,6
Obawiamy się	27,9
Nie chcemy	13,6

2.11

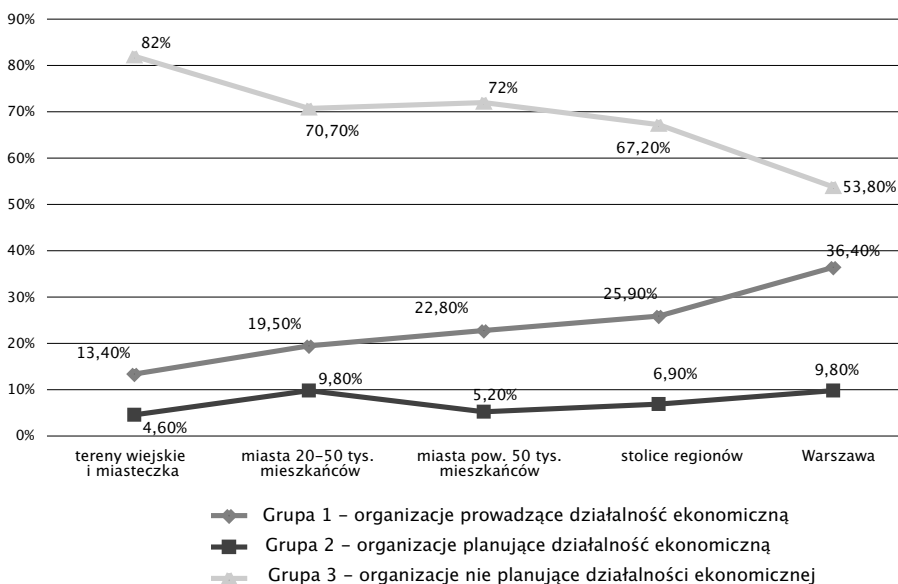
Różnice między poszczególnymi grupami organizacji – próba wyjaśnienia

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

2.12 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 / odpłatną. Obserwując punkty skrajne, można powiedzieć, że na terenach wiejskich w działania takie zaangażowana jest mniej więcej co ósma organizacja, zaś w Warszawie mniej więcej co trzecia.

Wykres 3. Zaangażowanie w działalność gospodarczą / odpłatną ze względu na wielkość miejscowości, w której działa organizacja



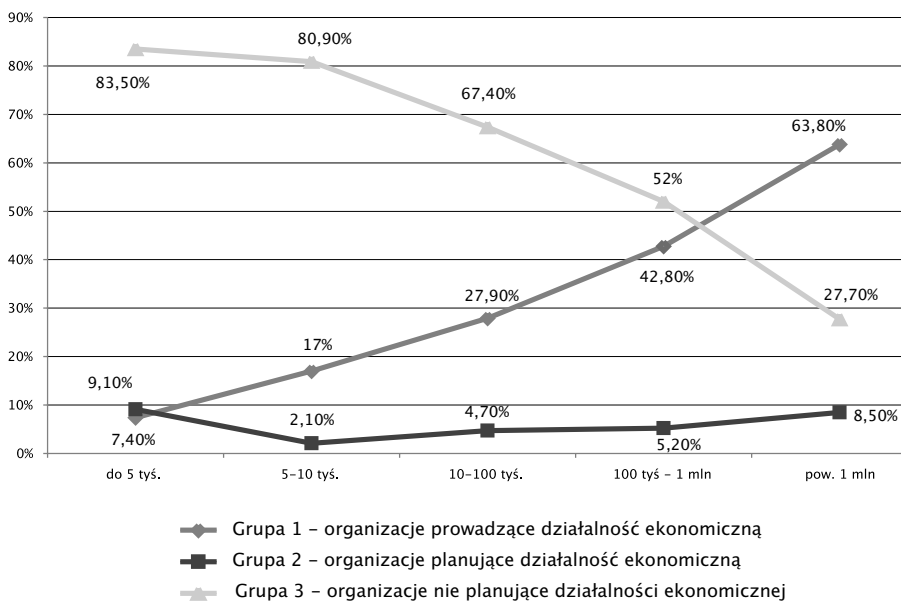
Źródło : *Badania Klon/Jawor 2006*

2.13

Wielkość rocznych przychodów organizacji

Występuje silna zależność między przynależnością do grup a wielkością rocznych przychodów organizacji. Wielkość ta wzrasta wraz z częstością zaangażowania się w działalność gospodarczą. Wśród najmniejszych organizacji ledwie 7,4% angażuje się w działalność gospodarczą / odpłatną. Wśród największych w działalność taka zaangażowanych jest nieomal 2/3 ogółu organizacji. Zależność ta ma zapewne charakter dwustronny – innymi słowy, przychód jest nie tylko warunkowany działalnością gospodarczą, ale i sam ją implikuje. 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. Zasadniczo rośnie. Widać też, że wraz z wielkością przychodów wśród organizacji, które nie prowadzą działalności gospodarczej, zmienia się wyraźnie proporcja między tymi, które mają ją w planach, i tymi, które nie zamierzają jej uruchamiać. Dla przykładu w przedziale przychodu 5-10 tys. zł tylko jedna na 20 organizacji zamierza podjąć działalność gospodarczą, zaś w grupie największych organizacji dotyczy to już jednej na trzy. Ciekawy jest wzrost zainteresowania prowadzeniem działalności przez grupę najmniejszych organizacji (do 5 tys. zł). Dotyczy to nieomal co dziesiątej organizacji w tej grupie. W tym przedziale organizacji planujących działalność gospodarczą jest więcej niż aktualnie ją prowadzących. Prawdopodobnym wytłumaczeniem tego, co może wyglądać na anomalię, może być to, że organizacje całkiem pozbawione przychodów są „zdesperowane”, aby jakoś szukać środków na działanie (przynajmniej w deklaracjach). Drugie wyjaśnienie – a właściwie dodatkowy czynnik – może polegać na tym, że uruchomienie działalności ekonomicznej bywa czymś w rodzaju „założycielskiego” pomysłu na organizację.

Wykres 4. Zaangażowanie w działalność gospodarczą / odpłatną ze względu na wielkość przychodów organizacji

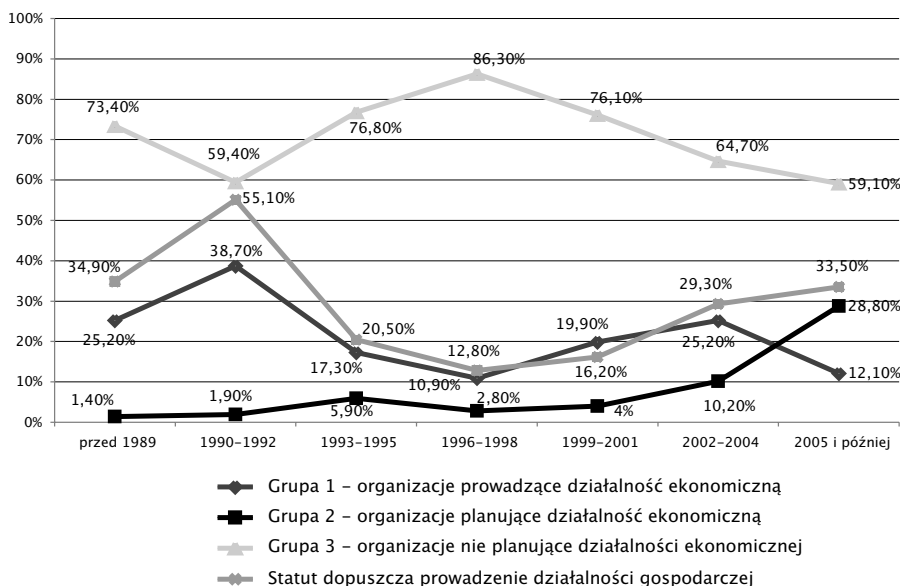


Źródło: *Badania Klon/Jawor 2006*

2.14 Wiek organizacji

Warto zacząć od pokazania specyficznych cech demograficznych organizacji pozarządowych. Jak widać na poniższym wykresie, poza specyficznym w zlewu względów okresem lat 1989-1993, kiedy wzrost ich liczby miał charakter wykładniczy, obserwujemy ich dalszy stabilny wzrost liniowy. Od ponad 10 lat co roku rejestrowana jest w Polsce mniej więcej podobna ich liczba, a więc nominalnie ogólna ich liczebność równomiernie wzrasta. Rzecz jasna, część nie jest w stanie przetrwać, i co za tym idzie, rzeczywista struktura demograficzna sektora jest „wynikiem netto” procesów powstawania i upadania organizacji.

Wykres 5. Zaangażowanie w działalność gospodarczą / odpłatną ze względu na wiek organizacji



Źródło : *Badania Klon/Jawor 2006*

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. Każda z organizacji ma swój własny cykl życiowy i własne tempo przemian. Część nie jest w stanie przetrwać. Różna jest też zdolność do przetrwania dająca się wyrazić w kategoriach średniego czasu życia organizacji. To, że tych starszych jest mniej niż tych, które rozpoczęły działania w ostatnim czasie, jest wskaźnikiem ich wysokiej „umieralności”.

Warto też przyjrzeć się części wykresu dotyczącej okresu między rokiem 1989 a 1993. W dalszym ciągu widoczne są ślady ówczesnej „demograficznej eksplozji”. 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 w tym kontekście jedna kwestia jest wyraźna, a mianowicie spostrzeżenie, że ta „kohorta” organizacji, a w każdym razie te, które z niej przetrwały, jest w całej strukturze polskiego sektora pozarządowego najsilniej „zekonomizowana”. Prawie 40% z nich prowadzi działalność gospodarczą / odpłatną. Być może na tym polega sukces ich długowieczności? Częściowym wyjaśnieniem tego zjawiska może być też fakt, że w tym okresie mieliśmy do czynienia z różnymi formami instytucjonalnego eksperymentowania. W tamtym okresie często używano formuły fundacji do prowadzenia działalności o celach przede wszystkim zarobkowych. Często 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 / 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. Tworzą one 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 Crisitana (były PAX), czerpiący dochód z Inco Veritas, ZSMP powiązany z Almaturem czy ZHP z Harc-Turem. Czasem opisywana tu działalność gospodarcza była jedyną szansą na utrzymanie elementarnej niezależności od władzy, czasem zaś politycznym i majątkowym bonusem dla lojalnych członków aparatu. Część z funkcjonujących wtedy organizacji została niejako uwłaszczona na posiadanym majątku, tworząc z czasem organizacje, które można by określić nieco prowokacyjnie jako „bezideowych rentierów”.

Na wykresie widoczny jest gwałtowny spadek po 1993 r. zarówno tempa przyrostu samych organizacji, jak i odsetka angażujących się w działalność gospodarczą. Można wskazać wiele przyczyn tego stanu rzeczy – od historyczno-politycznych, któ-

re trudno dobrze objaśnić, ale które wspólnie dadzą się wyrazić jako odczucie, że „coś się wtedy skończyło”, aż po czysto administracyjne, związane z usztywnieniem legislacyjno podatkowym 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 w zakresie rejestracji fundacji). W opisywanym tu okresie Sąd Rejestrowy przyjął restryktywną politykę dotyczącą rejestrowania fundacji. W szczególności dotyczyła ona dopuszczalności prowadzenia przez fundacje działalności gospodarczej. W konsekwencji, o ile w okresie do 1993 r. rejestrowane były statuty umożliwiające prowadzenie działalności gospodarczej, to później było to prawie niemożliwe. Zmiana tak skonstruowanych statutów jest obecnie trudna i owo pierwotne ograniczenie może zmniejszać szansę na ekonomizowanie się organizacji powstałych w tym specyficznym okresie. Później, szczególnie po 2002 r., owe ograniczenia zostały znacznie osłabione na skutek „demonopolizacji” procesu rejestracji. Pojawiło się orzecznictwo wskazujące jako na niedopuszczalne łączenie działalności statutowej i odpłatnej, weszła w życie ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Owe perturbacje można zobaczyć na wykresie obrazującym dopuszczalność działalności gospodarczej w kolejnych okresach. Widać też, jak silna jest zależność między faktem prowadzenia działalności gospodarczej a dopuszczalnością statutową. Fakt ten zresztą rzuca nowe światło na ograniczenia „ekonomizowania” się sektora pozarządowego. Jak się zdaje, w wielu wypadkach wymagałoby to zmian statutów organizacji, a to z różnych powodów jest często formalnie trudne, a czasami wręcz niebezpieczne, ponieważ daje okazje Sądowi Rejestrowemu do „wtrącania się” we wszystkie szczegóły statutu organizacji.

Szczególną grupę tworzą organizacje powstałe w latach 2005-2006. Co prawda mniej jest w nich odsetek 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 przybliżać się one będą – jak ma to miejsce w przypadku organizacji, 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 wykresu 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.) nieomal nie występuje taka kategoria. Można powiedzieć, że organizacje te okrzepły na rynku (być może nawet niektóre z nich są wręcz skostniałe) i są niechętnie eksperymentowaniu. Mają też być może bardziej od innych konserwatywne przekonanie, iż organizacje pozarządowe po prostu nie powinny prowadzić działalności gospodarczej. W kolejnych przedziałach odsetek organizacji, które chcą angażować się w działalność gospodarczą / odpłatną wzrasta – osiągając w przypadku organizacji powstałych najpóźniej (najmłodszych) wskaźnik nieomal 30%.

2.15 Pola działań organizacji

Jedną z najważniejszych zależności w obszarze „ekonomizowania się” organizacji pozarządowych jest łączenie jej z dziedziną działań zasadniczych organizacji. Zależność tę prezentuje poniższa tabela. Niewątpliwie zależność taka istnieje, choć przy analizowaniu poniższego zestawienia konieczna jest bardzo duża ostrożność. Dysponując ograniczoną próbą około 1000 organizacji, z których zresztą nie wszystkie udało się zaklasyfikować do którejś z trzech grup (w podziale na trzy grupy i kilkanaście kategorii), okazuje się, że niektóre komórki w tabeli odznaczają się bardzo małą liczebnością – istotnie ograniczająca możliwość uogólnień.

Tabela 21. Pozycja w stosunku do działalności gospodarczej / odpłatnej a pola działań organizacji n=1000

Główne pole działań organizacji	Grupa 1 – organizacje prowadzące działalność ekonomiczną	Grupa 2 – organizacje planujące działalność ekonomiczną	Grupa 3 – organizacje nieplanujące działalności ekonomicznej
Badania naukowe	52,30%		47,70%
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	37,30%	11,00%	51,70%
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	35,80%	11,90%	52,30%
Religia	45,50%		54,50%
Wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich	29,40%	10,50%	60,00%
Usługi socjalne, pomoc społeczną	19,70%	15,70%	64,60%
Kultura i sztuka	29,00%	6,20%	64,80%
Ochrona zdrowia	21,20%	10,70%	68,10%
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	23,60%	6,00%	70,40%
Edukacja i wychowanie	25,20%	3,90%	70,90%
Ochrona środowiska	19,50%	4,30%	76,20%
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	18,30%	2,50%	79,20%
Działalność międzynarodowa		17,20%	82,80%
Prawo i jego ochrona, prawa człowieka, działalność polityczna	0,10%	6,70%	93,20%

Źródło: *Badania Klon/Jawor, 2006*

Czasem – jak ma to miejsce w przypadku organizacji działających na polu sportu i turystyki, kultury i sztuki czy usług socjalnych – możemy z dużą dozą prawdopodobieństwa określić proporcje poszczególnych grup. Są też jednak i takie, w których liczebność jest względnie niewielka. Pomimo tych ograniczeń wydaje się, że można zaryzykować pewne uogólnienia dotyczące stopnia „ekonomizacji” poszczególnych typów organizacji. Ciekawe jak sądzę jest to, że najgłębiej „zekonomizowaną” branżą sektora pozarządowego są organizacje działające na polu badań naukowych: ponad połowa z nich prowadzi działalność gospodarczą. Nie dziwi natomiast specjalnie fakt, że wysoko w prowadzonym tu rankingu znalazły się organizacje związane z rynkiem pracy i aktywizacją zawodową oraz prowadzące szkolenia. Za pewną sensacją można by uznać fakt, że tak „wysoko” znalazły się organizacje związane z działalnością religijną, choć w tym wypadku szczególnie ważne jest zastrzeżenie dotyczące nikłej liczebności tego typu organizacji w próbie, a co za tym idzie koniecznej ostrożności przy formułowaniu zbyt daleko idących wniosków. Co do organizacji działających na polu socjalnym, mamy do czynienia z „ekonomizowaniem się” (podobnie liczna jest grupa prowadzących działalność gospodarczą, jak i planujących ją uruchomić). Znaczna liczba organizacji związanych z kulturą prowadzi już działalność ekonomiczną i – wnosząc po względnie nielicznej grupie zamierzających to uczynić – struktura ta jest względnie stabilna. Podobna sytuacja dotyczy działań na polu edukacji i wychowania oraz rozwoju lokalnego. Wbrew pozorom, jedną z najmniej „zekonomizowanych” i „ekonomizujących się” branż sektora pozarządowego jest obszar sportu i turystyki. Dzieje się tak zapewne dlatego, że sektor ten jest w największej mierze subsydiowany ze środków publicznych, a ponadto odrębna ustawa wymusiła przekształcenie się czysto komercyjnie i zawodowo uprawianego sportu do postaci spółek komercyjnych. Prawie na końcu tego specyficznego rankingu znalazły się organizacje działające na polu współpracy międzynarodowej. Wśród nich żadne nie prowadzi działalności gospodarczej, jednak jednocześnie to właśnie w tej grupie odsetek organizacji planujących jej rozpoczęcie jest największy. Równocześnie właśnie ta kategoria jest najgorzej reprezentowana w naszym badaniu co oznacza, że z pewną nieufnością traktować trzeba formułowane tu spostrzeżenia. Najmniej „zekonomizowaną” i jednocześnie niezbyt skłoną do podążania w tym kierunku branżą sektora pozarządowego są organizacje działające na rzecz ochrony praw człowieka, edukacji obywatelskiej i działalności politycznej. Są przypadkiem szczególnym z punktu widzenia prowadzonych tu analiz. W Polsce funkcjonują one, a w każdym razie funkcjonowały, przede wszystkim na podstawie mechanizmu tzw. grantów. Z powodów zasadniczych nie bardzo mogą „sprzedawać” swoje usługi administracji publicznej. Nie powinny też przerzucać kosztów swoich działań na beneficjentów, tym bardziej że często ich misją jest dostarczanie dóbr o charakterze publicznym – kogo na przykład obciążyć kosztami kampanii na rzecz ochrony praw człowieka w Chinach. Organizacje te mogą bardziej niż inne opierać się ekonomizacji / komercjalizacji sektora pozarządowego z powodów zasadniczych (etosowych).

Warto też prześledzić związek między formą prowadzonych działań a działalnością ekonomiczną.

2.16 Formy działań organizacji

Działalność ekonomiczna jest najbardziej popularna w grupie organizacji prowadzących działalność badawczą – potwierdza to wcześniejsze spostrzeżenie dotyczące pola działań. Tam także organizacje tego rodzaju (choć definiowane przez cel, a nie formę działań) przodowały w działalności gospodarczej. Niewiele rzadziej w działalność taką angażują się organizacje przygotowujące wystawy, targi, zajmujące się wydawnictwami – wszystkie one pośrednio świadczą o dojrzałości organizacji. Uwaga ta dotyczy też organizacji, których formą działań jest zabieganie o zmiany o charakterze systemowym. Na drugim biegunie skali znajdują się te o charakterze filantropijnym oraz ruchy samopomocowe.

Tabela 22. Formy działań organizacji a działalność ekonomiczna

Formy działań organizacji	Odsetek tych, które prowadzą działalność gospodarczą lub odpłatną
Badania naukowe, analizy, zbieranie i przetwarzanie danych	32%
Organizowanie targów, wydarzeń służących promocji usług lub produktów organizacji	28%
Wydawanie czasopism, biuletynów, raportów itp. na tematy związane z misją organizacji	25%
Rzecznictwo, działania lobbyingowe, wpływanie na zmiany o charakterze systemowym, np. prace na rzecz zmiany prawa	25%
Animowanie współpracy między organizacjami / instytucjami w Polsce (inicjowanie wspólnych akcji, spotkań, wymiana doświadczeń itp.)	24%
Wspieranie innych organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich poprzez dostarczenie im informacji, poradnictwa, konsultacji, szkoleń lubi innych form wsparcia	23%
Animowanie współpracy międzynarodowej między instytucjami i organizacjami o podobnych celach	23%
Organizowanie debat, seminariów i konferencji, na tematy ważne dla organizacji	21%
Bezpośrednie świadczenie usług członkom, podopiecznym lub klientom organizacji	21%
Mobilizowanie i edukowanie opinii publicznej dla poparcia działań organizacji, prowadzenie kampanii społecznych itp.	21%
Uczestniczenie w debatach (względnie sporach) z administracją publiczną różnych szczebli, np. uczestniczenie lub organizowanie konsultacji społecznych, kampanii, protestów, petycji itp.	19%
Finansowe wspieranie innych organizacji lub instytucji albo realizowanych przez nie projektów	19%
Finansowe lub rzeczowe wspieranie osób indywidualnych	18%
Organizowanie wzajemnego wsparcia członków organizacji, grup samopomocowych (w tym np. usługi wzajemnościowe, działalność spółdzielcza)	17%
Reprezentowanie i rzecznictwo interesów członków, podopiecznych / klientów organizacji	17%

2.17 Zatrudnianie płatnego personelu

Zależność jest bardzo wyraźna i skądinąd oczywista. W grupie organizacji zatrudniających płatny personel liczba organizacji zaangażowanych w działalność gospodarczą / odpłatną jest ponadtrzykrotnie (37%) częstsza niż w przypadku organizacji niezatrudniających płatnego personelu (11%). Zależność ta dotyczy nie tylko faktu zatrudniania pracowników, ale też ich liczby.

Tabela 23. Działalność gospodarcza a zatrudnianie pracowników w organizacjach pozarządowych

Liczba zatrudnionych osób	0	od 1 do 3	od 4 do 6	od 7 do 9	od 10 do 25	pow. 25
Procent organizacji prowadzących działalność gospodarczą	12%	29%	39%	57%	50%	50%
Procent organizacji nieprowadzących działalność gospodarczą	88%	71%	61%	43%	50%	50%

Fakt prowadzenia działalności gospodarczej / odpłatnej ma też bardzo istotny związek z zamiarami dotyczącymi zatrudnienia. Bardzo wyraźnie organizacje, które w najbliższym czasie zamierzają istotnie zwiększyć poziom zatrudnienia, są znacznie aktywniejsze w wymiarze gospodarczym. W grupie tej niemal 60% prowadzi obecnie taką działalność lub zamierza ją podjąć. Poprzez kontrast, organizacje, które zamierzają zmniejszać zatrudnienie, niemal sześciokrotnie rzadziej prowadzą, względnie zamierzają wdrożyć taką działalność.

2.18 Inne zależności

Stosunek do prowadzenia działalności gospodarczej zależy w pewnym stopniu od formy prawnej organizacji. Jak się zdaje, w działalność gospodarczą / odpłatną fundacje angażują się nieco częściej (27%) niż stowarzyszenia (17%). Istotnie jest to forma prostsza i często (czasem w sposób utrudniający nawet stosowanie innego określenia niż komercyjne motywacje) fundacje są wręcz zakładane z intencją prowadzenia działalności gospodarczej. Sprzyja temu i zachęca do tego art. 1 ustawy o fundacjach mówiący wprost o tym, że fundacje można powoływać dla celów społecznie lub gospodarczo użytecznych.

Nieznaczny wpływ na fakt zaangażowania w działalność gospodarczą / odpłatną ma fakt zasiadania w zarządzie organizacji osób pełniących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwie/firmie komercyjnej. Wśród organizacji spełniających ten warunek odsetek obecnie zaangażowanych w działania ekonomiczne wynosi 21%, w porównaniu z 16% w przypadku, które tego nie spełniają.

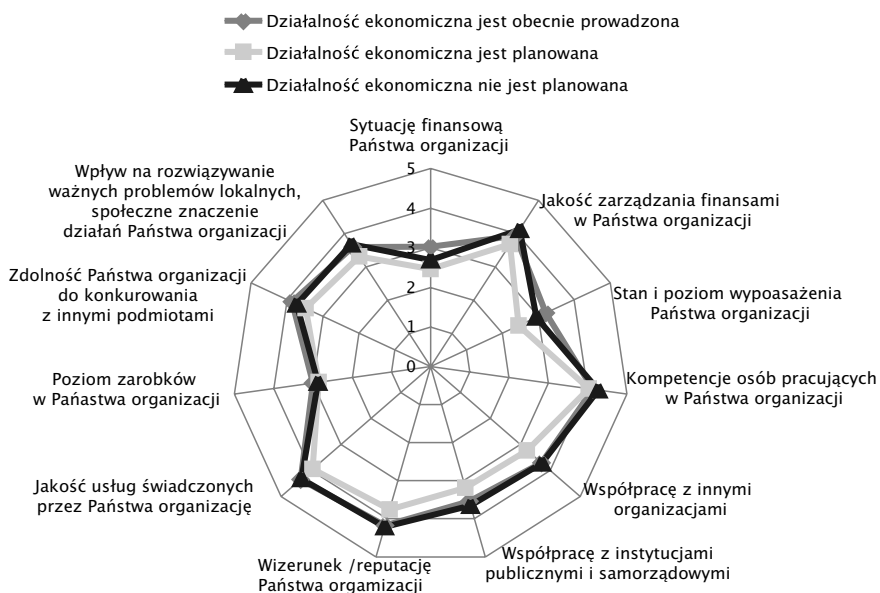
Dość podobnie wygląda zależność między ogólnymi planami dotyczącymi skali działań a działalnością gospodarczą / odpłatną. Wśród organizacji, które zamierzają istotnie zwiększyć skalę działania, odsetek tych, które już obecnie angażują się w działalność gospodarczą / odpłatną, jest dwukrotnie większy niż w przypadku tych, które deklarują utrzymanie działań na aktualnym poziomie. Jeszcze wyraźniejsza jest różnica w przypadku planów dotyczących jej prowadzenia. Wśród organizacji, które zamierzają rozwijać swoją działalność, odsetek tych, które planują jednocześnie uruchomić działalność gospodarczą, jest siedmiokrotnie większy niż tych, które zamierzają prowadzić działalność na dotychczasowym poziomie. Można zatem uznać z dużym prawdopodobieństwem, że to właśnie ekonomizacja jest sposobem na rozszerzenie skali działań.

Ciekawa jest zależność między procesem ekonomizacji a samooceną organizacji w poszczególnych przypadkach. Zaczniemy jednak od istotnego, jak sądzę, spostrzeżenia. Okazuje się, że niezależnie od tego, jakie plany mają organizacje odnośnie do prowadzenia działalności ekonomicznej, najwyżej oceniają one swoje kompetencje w dziedzinach takich, jak jakość dostarczanych usług, kompetencje osób zaangażowanych w działania organizacji oraz jakość zarządzania jej finansami. Oczywiście można kwestionować poprawność tego rodzaju ocen. Może się ona wręcz klócić z potocznym (często stereotypowym) postrzeganiem stylu działania organizacji. Prawda leży pewnie gdzieś po środku. Skądinąd to, co najbardziej zaskakuje, to chyba (wziąwszy pod uwagę ogromną różnorodność

organizacji) niezwykła zgodność organizacji co do względnie wysokiej samooceny.

Przejdźmy teraz do dających się zauważyć charakterystycznych relacji między zgłaszaną samooceną a ekonomizacją działań organizacji. Te obecnie prowadzące działalność gospodarczą / odpłatną nieco lepiej od innych oceniają swoją sytuację materialną (zarówno stan finansów, jak wyposażenia). Te zamierzające uruchomić działalność gospodarczą / odpłatną właściwie we wszystkich wymiarach oceniają się niżej niż pozostałe.

Wykres 6. Samoocena organizacji a stosunek do prowadzenia działalności gospodarczej i odpłatnej



Jak była już o tym mowa, w niniejszym opracowaniu wykorzystano jedynie niewielką część danych zgromadzonych w badaniu ilościowym Klon/Jawor (2006). Raport ten należałoby czytać łącznie z wynikami badań jakościowych prowadzonych przez Klon/Jawor (50 przedsiębiorstw społecznych). Niezwykle istotne będzie też porównanie zakresu ekonomizacji sektora pozarządowego w kolejnych latach. Obecnie opracowywane są dane z badania Klon/Jawor (2008). Dzięki nim będziemy mogli przekonać się, na ile obserwowane tu zależności mają charakter trwałe (co do istotności) i jaki jest kierunek ich zmian.

Bibliografia

- Aiken, M, 2002. What Strategies do Value-based Organizations Adopt to Resist Incursions on their Organizational Values from Public or Private Sector Markets? - Cooperatives Research Unit Faculty of Technology The Open University.
- Alter K. 2004, Social Enterprise Typology, Virtue Venures LLC.
- Alter, K. (2000), Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises, Washington: PACT Publications.
- Anheier, Helmut K. 2003. Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview [w:] Annette Zimmer, Eckhard Priller (red.) Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit-Organizations Work. Robert Bosch Stiftung: Leske+Budrich.
- Borzaga, Carlo; Defourny, Jacques. 2001. The Emergence of Social Enterprise. London: Routledge.
- Brown E, Slivinski A, 2006. Nonprofit Organizations and the Market, Research Handbook, Yale University Press.
- Clark, C., Rozenzweig, W., Long, D., and Olsen, S. (2004), Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures, New York: Rockefeller Foundation.
- Davis L, 2000. Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego. Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO.
- Defourny, J. Develter, P. 2006. Ekonomia społeczna: ogólnooświatowy trzeci sektor: w Trzeci Sektor dla Zaawansowanych red: Wygnański, J. Waszawa: Stowarzyszenie KLON/JAWOR.
- Evans, Mel. 2003. Social Capital in The Social Economy: The Growth Dynamic of The Third System. CONSCISE Project. Middlesex University.
- Frumkin, Peter. 1998. Rethinking Public Non-Profit Relations: Towards a Neo-Institutional Theory of Public Management. Yale University: Program on Non-Profit Organizations, Working Papers 248.
- Gumkowska, M; Herbst, J; Wygnanski, 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.
- Laville J L. 2003. A New European Socioeconomic Perspective; Review of Social Economy, vol. Lxi, no. 3,
- McNally H, 2006. Raport Otwarcia Ekonomii Społecznej w Polsce, Warszawa: FISE.
- Rodger, John, J. 2000. From Welfare State to Welfare Society. St.Martin Press Inc.

- Salamon, L. 1987. Of Market Failure, Voluntary Failure and Third-Party Government - Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Journal of Voluntary Action Research*, 16:1, 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, Anna. 2006. *Formy prawne przedsiębiorstw społecznych w Anglii i Walii, Raport Otwarcia*. Warszawa: FISE.
- Spear, Roger. 2006. *Ramy instytucjonalne dla przedsiębiorstwa społecznego: wyzwania dla Polski i innych nowych krajów członkowskich w: Raport Otwarcia*. Warszawa: FISE.
- Wygnański K. 2006. *Raport Otwarcia Ekonomii Społecznej w Polsce*, Warszawa: FISE.
- Wygnański K. 2006. *Organizacje pozarządowe w polityce społecznej i rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Nowe Dylematy Polityki Społecznej w Polsce*. Warszawa: CASE.
- Wygnański K. 2008 (red). *Przedsiębiorstwo Społeczne – Antologia*, Warszawa: FISE.
- Young Dennis R. 2005. *Mission-Market Tension in Managing Nonprofit Organizations*; Nonprofit Studies Program; Georgia State University.

© **Stowarzyszenie Klon/Jawor**

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właścicieli praw autorskich.

Autor: Jan Jakub Wygnański

Redakcja: SKRYPTORIUM/Ewa Biernacka

Wydawca:

Stowarzyszenie Klon/Jawor

ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa

tel. (22) 828 91 28, fax (22) 828 91 29

www.klon.org.pl, e-mail: klon@klon.org.pl

Infolinia: 0-801 646 719



www.ngo.pl portal organizacji pozarządowych **ngo.pl**

Publikację wydano w ramach Projektu eS: „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”.

Projekt realizowany jest przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego

w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.



Niniejszy dokument został opublikowany dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej. Za treść tego dokumentu odpowiada Stowarzyszenie Klon/Jawor, poglądy w nim wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

ISBN 978-83-60337-73-8

Warszawa, 2008