PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

Nr 455

Społeczne gospodarowanie

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Myszkowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-622-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp 7

Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Agnieszka Mikucka-Kowalczyk: Perspektywy i wyzwania współczesnej gospodarki społecznej / Perspectives and challenges for contemporary social economy 9

Dorota Teneta-Skwiercz: Współpraca międzysektorowa jako narzędzie realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / The cooperation within sectors as a tool of CSR execution 30

Agnieszka Chomiuk, Marzena Starnawska: O ekonomizacji i gotowości do niej wśród gdyńskich organizacji pozarządowych – motywy, procesy, kierunki / Economization and readiness for economization among non-government organizations in Gdynia city – motives, process, direction 44

Maria Fic, Edyta Ropuszyńska-Surma: Pułapka średniego dochodu – implikacje dla krajów grupy wyszehradzkiej / The middle-income trap – implications for countries of the Visegrad group 67

Filip Karol Leszczyński: Zasada gospodarności w poglądach polskich ekonomistów okresu międzywojennego: Taylor – Caro – Biegeleisen / The principle of economy in the opinion of Polish economists from the inter-war period: Taylor – Caro – Biegeleisen 80

Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz, Mirosław Struś, Tomasz Pilawka: Rola NGO we wdrażaniu polityki spójności. Teoria a praktyka / The role of NGOs in implementing cohesion policy. Theory vs. practice 93

Katarzyna Przybyła: Poziom rozwoju infrastruktury społecznej Poznania na tle większych miast województwa wielkopolskiego / The level of Poznań social infrastructure development at the background of bigger cities in Wielkopolska region..... 101

Aleksandra Wejt: Podmioty gospodarki społecznej przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu w województwie łódzkim / Social economy entities preventing social exclusion in Łódź Voivodeship 109

Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Agnieszka Mikucka-Kowalczyk: Bariery w działaniu podmiotów prowadzących Warsztaty Terapii Zajęciowej / Barriers in action of persons conducting the Occupational Therapy Workshops .. 122

Alina Kulczyk-Dynowska: Funkcja turystyczna gminy Wleń a kontekst świadomości społecznej miejsca / Tourist function of Wleń municipality vs. the context of public awareness of a location..... 133

Eleonora Gonda-Soroczyńska: Wielofunkcyjność górskich uzdrowisk polskich na przykładzie Krynicy-Zdroju / Multi-functionality of Polish mountain spa and health resorts based on the example of Krynica-Zdrój 140

Wstęp

Mamy przyjemność oddać w ręce Czytelników kolejny tom Prac Naukowych wydawanych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, zatytułowany „Społeczne gospodarowanie". W ostatnich latach obserwujemy rosnące zainteresowanie szeroko rozumianą problematyką społecznego gospodarowania, która jest przedmiotem badań ekonomistów, socjologów, prawników i teologów. Czym właściwie jest społeczne gospodarowanie? Trudne, a wręcz niemożliwe jest jednoznaczne sformułowanie jednej definicji. Artykuły zawarte w Pracach Naukowych UE stanowią próbę zaprezentowania dyskusji, jaka towarzyszy problematyce społecznego gospodarowania, oraz badań empirycznych będących próbą uwzględnienia różnorodności problemów, które ona obejmuje. Egzemplifikacją szeroko rozumianej koncepcji społecznego gospodarowania **są podmioty gospodarki społecznej funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej**. Artykuł Izabeli Ścibiorskiej-Kowalczyk i Agnieszki Mikuckiej-Kowalczyk poświęcony jest perspektywom i wyzwaniom podmiotów trzeciego sektora. Autorki wskazują, że obecny stan instytucji nie sprzyja osiąganiu celów podmiotów gospodarki społecznej. Jest to niejako punkt wyjścia do interesujących rozważań dotyczących związków i różnych form współpracy między sektorami: prywatnym, publicznym i społecznym. Dorota Teneta-Skwiercz zauważa, że nie tylko z roku na rok rośnie liczba przedsiębiorstw, które angażują się w różne formy współpracy z sektorem publicznym i społecznym, lecz przede wszystkim udaje się rozwiązywać niektóre problemy społeczne oraz efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby. W kolejnym artykule Agnieszka Chomiuk i Marzena Starnawska na podstawie badań empirycznych gdańskich organizacji pozarządowych podejmują próbę odpowiedzi na fundamentalne pytanie stawiane w kontekście działań III sektora. A mianowicie: Czy i w jaki sposób organizacje pozarządowe mogą budować swoją stabilność i niezależność finansową? Autorki wskazują, że jednym ze sposobów uniezależniania się podmiotów *non-governmental organizations* (NGO) od sektora publicznego jest tworzenie i rozwijanie przedsiębiorczości społecznej. Kolejny artykuł przynosi rozważania teoretyczne i analizę empiryczną danych statystycznych na temat „pułapki średniego dochodu" w państwach grupy wyszehradzkiej (V4). Maria Fic i Edyta Ropuszyńska-Surma omawiają czynniki sprzyjające oraz zapobiegające wpadnięciu w pułapkę średniego dochodu w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech. W następnym interesującym artykule Filip Leszczyński przedstawia historyczne interpretacje zasady gospodarności. Analiza obejmuje okres międzywojenny, a Autor, przedstawiając różnice w interpretacji zasady gospodarności – Leopolda Caro, Edwarda Taylora oraz Leona Władysława Biegeleisena, wskazuje na możliwe sposoby wykorzystania sformułowanych wniosków we współczesnych

gospodarkach rynkowych. Z kolei Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz, Mirosław Struś i Tomasz Pilawka omawiają kwestie roli organizacji trzeciego sektora w osiąganiu trwałego i zrównoważonego rozwoju. Autorzy na podstawie ankietowych badań empirycznych zrealizowanych w gminach dolnośląskich stwierdzają, że realna rola, jaką odgrywają podmioty NGO we wdrażaniu polityki spójności, wynika z ich kondycji i potencjału, choć zasadniczo różni się od tej, jaka przypisywana jest im w teorii. Kolejny artykuł, tym razem Katarzyny Przybyły, oparty na analizie danych empirycznych, również przedstawia zmiany w poziomie infrastruktury społecznej Poznania na tle powiatów grodzkich: Kalisza, Konina i Leszna. Autorka wyodrębniła komponenty infrastruktury społecznej: infrastrukturę edukacyjną, infrastrukturę stworzoną na potrzeby kultury, sztuki, sportu i rekreacji oraz infrastrukturę służącą ochronie zdrowia i opiece społecznej i skonstruowała taksonomiczne miary syntetyczne dla lat 2005-2014. Problemowi wykluczenia społecznego w województwie łódzkim poświecony został artykuł Aleksandry Wejt. Autorka skoncentrowała się na wskazaniu podmiotów ekonomii społecznej, których celem jest przeciwdziałanie ekskluzji i wspieranie inkluzji społecznej. Podobny temat jest przedmiotem analizy, w którym Izabela Ścibiorska-Kowalczyk i Agnieszka Mikucka-Kowalczyk skupiają się na ujęciu w węższym zakresie inkluzji społecznej, jaką są Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ). Autorki podkreślają kontrowersje, jakie w praktyce wywołuje funkcjonowanie tych podmiotów gospodarki społecznej. Tak jak bezsporna jest rola, jaką WTZ odgrywają w zakresie podnoszenia jakości życia codziennego uczestników, tak przygotowanie do podjęcia pracy zawodowej przez te warsztaty jest znikome. Następnie Alina Kulczyk-Dynowska przedstawia funkcje turystyczne gminy Wleń w dwóch kontekstach. Oba konteksty: kontekst wielofunkcyjności obszarów wiejskich oraz kontekst świadomości miejsca, z uwagi na swoją komplementarność, mają szczególne znaczenie dla gmin położonych na terenach o znacznych wartościach przyrodniczych. W ostatnim artykule Eleonora Gonda-Soroczyńska zwraca uwagę na to, że w gospodarce rynkowej do prawidłowego funkcjonowania uzdrowiska konieczna jest wielofunkcyjność. Przykładem takiej wielofunkcyjności jest uzdrowisko Krynica-Zdrój. Autorka zamyka swoje rozważania stwierdzeniem, że jednofunkcyjność uzdrowisk prowadzi do problemów ekonomicznych i stopniowej ich degradacji.

Żywimy nadzieję, że artykuły zawarte w tym tomie Prac Naukowych będą stanowiły punkt wyjścia do dyskusji na temat społecznego gospodarowania, a w niektórych przypadkach również na temat możliwości aplikacji konkluzji w nich zawartych w tych szczególnych warunkach społecznych, ekonomicznych i politycznych.

Grażyna Wrzeszcz-Kamińska, Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 455 • 2016

Społeczne gospodarowanie ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Agnieszka Chomiuk
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: a.chomiuk@o2.pl

Marzena Starnawska
Politechnika Gdańska
e-mail: mstarnaw@wp.pl

O EKONOMIZACJI I GOTOWOŚCI DO NIEJ WŚRÓD GDYŃSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH – MOTYWY, PROCESY, KIERUNKI

ECONOMIZATION AND READINESS FOR ECONOMIZATION AMONG NON-GOVERNMENT ORGANIZATIONS IN GDYNIA CITY – MOTIVES, PROCESS, DIRECTION

DOI: 10.15611/pn.2016.455.03

Streszczenie: Artykuł podejmuje tematykę gotowości organizacji pozarządowych do ekonomizacji. Przytacza definicję pojęcia oraz wskazuje na powody rozwijania przedsiębiorczości społecznej w organizacjach. Pojęcie ekonomizacji umiejscowione jest na szerszym tle – przedsiębiorczości społecznej oraz sektora pozarządowego. Współczesne analizy funkcjonowania organizacji wskazują, że jednym z istotnych wyzwań, przed jakim stają, jest długofalowe planowanie przyszłości, oparte na zdywersyfikowanych źródłach przychodów, w oderwaniu od, projektów i środków publicznych. Szukanie sposobu na stabilizację finansową organizacji to popularne kwestie, oznaczające ekonomizację NGO. W artykule autorki analizują sytuację organizacji pozarządowych w Gdyni. Celem ich dociekań jest ocena ich gotowości do ekonomizacji, jak również identyfikacja zasobów oraz barier towarzyszących temu procesowi. Swoje wnioski opierają na analizie danych zastanych oraz wynikach przeprowadzonego sondażu diagnostycznego.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, ekonomizacja, gotowość do ekonomizacji, ekonomia społeczna.

Summary: This paper is a study on NGOs and their economization process. It provides definitions of economization, and explains that NGOs undertake it because of the need of: securing own economic stability and independence from public sector. The current research on NGOs indicates that one of the most important challenges they face is future, long-term planning, which in turn is dependent on stable and diversified sources of revenues, independent from public funds and grants. One of the main issues discussed among NGOs is their economic stability and professionalization of their activities. These challenges have a lot in

common with economization processes in the social economy area. The aim of the undertaken research is to evaluate if and how NGOs are ready to undertake economization process and to identify what are the resources and competences required and what are the barriers involved. The conclusions provided are based on the secondary data analysis and survey among NGOs from Gdynia.

Keywords: NGOs, economization, readiness for economization, social economy.

1. Wstęp

Od wielu lat w rzeczywistości gwałtownych przemian i towarzyszących im kwestii społecznych znaczącą rolę odgrywa sektor pozarządowy, zarówno w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, jak i w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych. III sektor jest strażnikiem idei, które pozwalają na tworzenie płaszczyzny i rozwoju w duchu równych szans, uczciwości, z troską o człowieka i środowisko lokalne, przy współpracy, która „wszystkim się opłaca”[1].

Na znaczeniu zyskuje również ekonomia społeczna, w tym przedsiębiorczość społeczna rozumiana jako jedna ze znaczących form działalności ekonomicznej organizacji pozarządowych[2]. Budowanie stabilności finansowej podmiotów ekonomii społecznej oraz jej uniezależnienie od sektora publicznego, systemu sponsoringu i dotacji nabrało szczególnego znaczenia również w kontekście zakończenia jednej perspektywy finansowania unijnego i oczekiwania na kolejną. Maleją potencjalne źródła finansowania, jednocześnie rosną potrzeby organizacji. Davis [2000, s. 7] wskazuje na wagę problemu, jakim jest zgromadzenie środków na działalność statutową i uzależnienie organizacji od zewnętrznych dotacji i sponsorów.

Z jednej strony sektor pozarządowy wciąż jest kojarzony w sposób tradycyjny z filantropią, pracą wolontariuszy, osiąganiem celów społecznych poprzez społeczne akcje, wysiłek ludzi „dobrej woli”. Gdy mówi się o III sektorze, myśli się o społecznikach, braku zysku, znikomej biurokracji, spontaniczności, pomocy pokrzywdzonym. Szewczyk [2010, s. 20] przypomina, jak często działalność stowarzyszeń

---

[1] Za inspirujący wstęp do niniejszego tekstu można uznać tekst z Kalendarza Spółdzielczego Stowarzyszenia na rzecz Spółdzielni Socjalnych: „Wyobraź sobie świat, w którym jedni nie działają przeciw drugim. Wyobraź sobie świat, w którym wszyscy mają równe szanse. Wyobraź sobie świat, w którym nikt nie bogaci się nieuczciwie. Wyobraź sobie świat, w którym nie ma wyzysku. Wyobraź sobie świat, w którym twoja praca ma głębszy sens. Wyobraź sobie świat, w którym pracownicy to ludzie, a nie zasoby ludzkie. Wyobraź sobie świat, w którym wszyscy troszczymy się o środowisko naturalne. Wyobraź sobie świat, w którym człowiek jest wart więcej niż pieniądz. Wyobraź sobie świat, w którym to my decydujemy o sobie. Wyobraź sobie świat, w którym współpraca popłaca”.

[2] W niniejszym tekście autorki posługują się określeniem działalność ekonomiczna, mając na myśli działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego tychże organizacji. Działalność ekonomiczna ma umożliwić organizacjom pozyskiwanie środków na własną działalność na rynku – otwartym lub zamkniętym. Prowadzenie przez organizację działalności gospodarczej jest głównym punktem wyjścia w procesie ekonomizacji, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

czy fundacji jest utożsamiana głównie z zaangażowaniem społecznym, dobroczynnością, świadczeniami nieodpłatnymi. Z drugiej strony nie sposób pozostawić bez odpowiedzi pytania: Skąd organizacje biorą środki na realizację swoich zadań i jakie są perspektywy dalszego rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce i na świecie?

Współczesne prawodawstwo, ale także zmiany społeczno-kulturowe, napływ środków unijnych i całościowe funkcjonowanie państwa, z jego problemami, deficytami i kształtującą się w odpowiedzi na nie polityką społeczną i gospodarczą, stawia organizacje pozarządowe przed koniecznością planowania przyszłości i wprowadzania zmian w funkcjonowaniu struktur organizacji *non-profit*, ich kultury organizacyjnej, zarządczej i finansowania działań.

Jednym z wyzwań, przed jakim stają dziś organizacje pozarządowe, jest długofalowe planowanie przyszłości, w oderwaniu od dotacji, projektów unijnych i środków publicznych. Szukanie sposobu na stabilizację finansową organizacji, jej dalszy rozwój i uniezależnienie się od sektora administracji publicznej to coraz częstsze tematy podejmowane w kontekście III sektora. Wszystkie te hasła kierują uwagę na ekonomizację działań sektora pozarządowego i mieszczą się w obszarze działań ekonomii społecznej.

Szukanie sposobu na rozwój sektora pozarządowego i podmiotów ekonomii społecznej to nie tylko odpowiedź na zapotrzebowanie sektora, to także odpowiedź na kryzys państwa opiekuńczego, który dostrzega w organizacjach pozarządowych partnera w kreowaniu nowych rozwiązań dla starych problemów społecznych i inicjatora zmian społecznych.

Ta tendencja obecna jest zarówno na świecie, jak w Europie i w Polsce. Autorzy raportu z badań organizacji pozarządowych w województwie pomorskim [Raport PISOP… 2012, s. 51] podkreślają rolę rozwoju ekonomii społecznej, a w nim organizacji pozarządowych. W raporcie przytacza się wypowiedź Henryka Wujca, doradcy Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego do spraw społecznych, dla kwartalnika „As Biznesu" (2012, nr 2): „ekonomia społeczna jest szansą dla państwa na radzenie sobie z kryzysem. […] Włączenie się organizacji pozarządowych w działalność komercyjną jest także szansą dla nich samych. Na potrzebę działań związanych z poszukiwaniem nowych źródeł finansowania w obliczu malejących środków z funduszy europejskich zwracano już w Wielkiej Brytanii. Te organizacje, które rozwinęły z sukcesem działalność gospodarczą, stały się ważnym partnerem administracji publicznej".

Ekonomizacja jest rozumiana jako działalność ekonomiczna organizacji pozarządowych, podejmowana w formie działalności gospodarczej albo odpłatnej działalności statutowej[3]. Organizacja, decydując się na ten typ działalności, wkracza jednak na ścieżkę niekończącego się procesu zmian w samej organizacji i w jej relacjach

[3] Należy zwrócić uwagę, że działalność ta nie może być działalnością dominującą dla działalności statutowej organizacji pozarządowej i powinna mieć charakter pomocniczy.

z otoczeniem. Proces ekonomizacji to skomplikowany ciąg działań wymagających mobilizacji zasobów, określonych kompetencji, pomysłu na biznes i oszacowania swoich możliwości.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i ocena wybranych elementów i cech ekonomizacji organizacji pozarządowych w Gdyni. Autorki czynią to poprzez dokonanie analizy sytuacji wśród gdyńskich organizacji pozarządowych (*non-governmental organization* – NGO) w kontekście ich przygotowania, czyli tzw. gotowości do procesu ekonomizacji[4]. Autorki wyrażają zainteresowanie przede wszystkim wybranymi elementami i cechami (procesu) ekonomizacji:

1) motywacje do podjęcia działalność ekonomicznej (gospodarczej lub odpłatnej) i bariery/stymulanty podejmowania tej działalności przez badane organizacje pozarządowe,

2) potencjał organizacji pozarządowych (zdefiniowany dalej, *vide* rys. 2),

3) stan przygotowań do podjęcia działalności ekonomicznej (gospodarczej lub odpłatnej) przez organizacje pozarządowe wraz z ich potrzebami szkoleniowymi.

Powyższe wysiłki analityczne zmierzają do odpowiedzi na pytanie, czy gdyńskie organizacje pozarządowe są gotowe, czyli odpowiednio przygotowane, do procesu ekonomizacji, a także identyfikacji zasobów i umiejętności oraz barier (i stymulant) towarzyszących (procesowi) ekonomizacji.

Na podstawie doświadczeń autorek i przykładowych danych przedstawionych w dalszej części artykułu można wysnuć tezę, że większość gdyńskich organizacji pozarządowych nie jest wystarczająco przygotowana do procesu ekonomizacji. Zakres ekonomizacji całego sektora jest jeszcze znacznie ograniczony, a stopień zaawansowania w procesy ekonomizacji i towarzyszące im zmiany, metody zarządzania organizacjami w wielu przypadkach są mało profesjonalne.

2. Organizacje pozarządowe w XXI wieku – tradycyjna filantropia czy kreatorzy innowacji społecznych?

Współczesny sektor pozarządowy znacząco różni się od swoich przodków sprzed chociażby 10 lat. Wówczas ponad połowa stowarzyszeń i fundacji miała za sobą nie więcej niż 5 lat działalności. Istotną zmianę w funkcjonowaniu III sektora przyniosły regulacje prawne, w tym uchwalona w 2003 roku i nowelizowana Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zupełnie inne są możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych na działania organizacji, a intensywny rozwój technologiczny, nowoczesne środki przekazu znacząco wpłynęły na system komunikacji sektora *non-profit* oraz strategii marketingowej i promocji działań.

---

[4] Na podstawie badań „Diagnoza ekonomii społecznej w Gdyni – stan obecny, warunki rozwoju, rekomendacje" realizowanych dla Miasta Gdyni. Bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (F2F) przeprowadzono na grupie 100 gdyńskich organizacji pozarządowych, badając ich gotowość do ekonomizacji oraz potencjał i potrzeby rozwojowe NGO w kontekście ekonomii społecznej.

Obserwując trendy w rozwoju sektora pozarządowego w Polsce, można wysnuć wniosek, iż następują w nim istotne zmiany. Organizacje coraz częściej odchodzą od tradycyjnie pojmowanej filantropii w działaniach organizacji *non-profit* w kierunku rozwoju nowoczesnych, prężnych organizacji, które wprowadzają różnorodne formy działań w zakresie innowacji społecznych i coraz częściej przedsiębiorczości społecznej: „Trend spadkowy obserwujemy już od kilku lat, jednak w ostatnich dwóch wyraźnie przyśpieszył. Niewątpliwie wpływ na to ma kryzys gospodarczy, w szczególności jeśli chodzi o wsparcie ze strony firm: to właśnie budżety na działania społeczne są w wielu przypadkach ograniczane w związku z koniecznymi oszczędnościami. Warto jednak zwrócić uwagę nie tylko na hojność darczyńców, ale też aktywność samych organizacji: blisko połowa z nich w żaden sposób nie interesuje się możliwościami uzyskania wsparcia od firm, podobny odsetek deklaruje brak zainteresowania pozyskiwaniem funduszy od zwykłych ludzi – osób spoza organizacji" [Przewłocka, Adamiak, Herbst 2013, s. 9].

Historia filantropii sięga początków cywilizacji, a korzenie filantropii w Polsce – XII wieku. Wyraźny renesans filantropii i działalności dobroczynnej w Polsce nastąpił po 1989 roku. Powstało wówczas wiele nowych organizacji pozarządowych, które zaczęły świadczyć działania o charakterze „pomocowym" i „dobroczynnym".

A jaki jest współczesny obraz działalności dobroczynnej i sektora, który te działania podejmuje? Badania pokazują, że coraz więcej Polaków angażuje się w działania społeczne, wzrasta również liczba organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej [CBOS 2014]. Jak wykazano w niniejszym punkcie artykułu, współczesne działania organizacji pozarządowych to już jednak nie spontaniczne zrywy czy akty dobroczynne, a przemyślane, sukcesywne działania, które mają swój cel, wizję, strategię i długofalowość.

W działalności współczesnych organizacji pozarządowych wyraźnie zaznacza się tendencja odejścia od tradycyjnie pojmowanej filantropii na rzecz innowacyjnych działań i przedsięwzięć. Organizacje pozarządowe coraz częściej nad spontaniczne akty pomocy przedkładają długofalowe działanie, poprzedzone analizą, planem i strategią. Rozwijająca się ekonomia społeczna również jest wyrazem poszukiwania nowych dróg i rozwiązań w funkcjonowaniu polskiego sektora pozarządowego.

3. Ekonomizacja organizacji pozarządowych i jej zakres w Polsce i na świecie

Ekonomia społeczna w Polsce od kilku lat staje się sposobem na radzenie sobie z problemami społecznymi, z którymi bardzo często nie radzi sobie państwo i rynek. Jest to również sektor, którego działania bardzo często wpisują się w zadania publiczne. Delegowanie zadań, za które odpowiada samorząd, ma istotne zalety: realizowane są w ten sposób jego zadania własne, równocześnie natomiast – wzmacniana organizacja lokalna. Zdaniem wielu, realizowana w ten sposób konstytucyjna zasada pomocniczości przynosi oszczędności administracji publicznej. Z drugiej strony jest

to segment gospodarki, który cały czas się rozwija, zawiera w sobie bardzo specyficzne cechy i metody działań, a także wymagania.

Podmioty ekonomii społecznej, czyli organizacje, instytucje, które podejmują działania w obszarze ekonomii społecznej, spełniają następujące założenia:

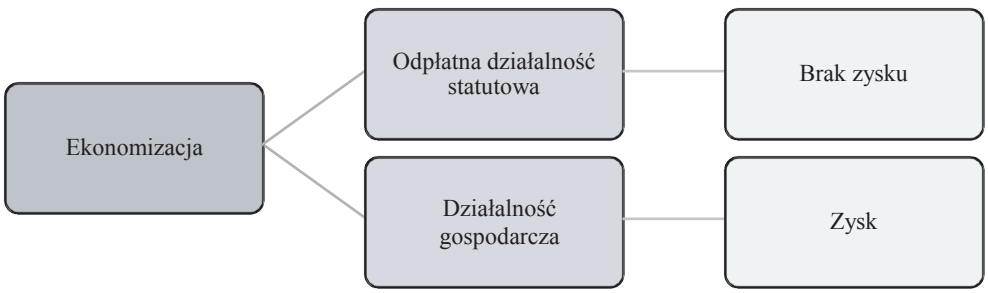
- są to podmioty prowadzące działalność gospodarczą lub działalność odpłatną statutową, wyodrębnioną pod względem organizacyjnym i rachunkowym;
- celem działalności ekonomicznej jest integracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- nie dystrybuują zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, ale jako kapitał niepodzielny przeznaczają go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa oraz, w określonej części, na reintegrację zawodową i społeczną lub też na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej, w której działają;
- są zarządzane na zasadach demokratycznych albo co najmniej konsultacyjno-doradczych z udziałem pracowników i innych interesariuszy [Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej 2014].

Do podmiotów ekonomii społecznej zalicza się: organizacje pozarządowe prowadzące odpłatną działalność pożytku publicznego lub działalność gospodarczą, spółdzielnie socjalne, towarzystwa pomocy wzajemnej, przedsiębiorstwa społeczne oraz wszelkie inne inicjatywy gospodarcze o charakterze partycypacyjnych. Ważnym sektorem dla obszaru ekonomii społecznej są organizacje pozarządowe, w tym przede wszystkim stowarzyszenia i fundacje, które ekonomizują swoje działania.

Znaczenie podmiotów ekonomii społecznej w przestrzeni społecznej i gospodarczej wynika z kilku przyczyn. Przede wszystkim podmioty ekonomii społecznej zaspokajają potrzeby swoich członków lub podopiecznych, często z kategorii osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, wykonując zadania, z których ani państwo, ani inne podmioty gospodarcze nie wywiązują się z wystarczającą skutecznością. Jako zakorzenione w swoich społecznościach lokalnych, znające potrzeby mieszkańców, często skupione na grupach szczególnie defaworyzowanych, stają się ekspertami w swoich dziedzinach, mając często najlepszą receptę na rozwiązane problemu społecznego.

Co kryje się pod pojęciem „ekonomizowanie działań" i jak ten proces powinien przebiegać w trzecim sektorze? Ekonomizacja może polegać na prowadzeniu działalności odpłatnej pożytku publicznego lub/i działalności gospodarczej w organizacji. Polskie prawo daje organizacjom dwie możliwości prowadzenia działań statutowych i jednocześnie zarobkowania. Organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność odpłatną pożytku publicznego i działalność gospodarczą (rys. 1). Działalność odpłatna oznacza, że wytworzone w ramach działalności statutowej produkty lub usługi mogą być sprzedawane, a uzyskane w ten sposób środki przeznaczone na finansowanie działalności organizacji, bez konieczności zgłoszenia działalności gospodarczej. Działalnością odpłatną organizacji jest również sprzedaż przedmiotów darowizn uzyskanych na cele prowadzenia działalności pożytku pu-

blicznego. Zarówno stowarzyszenia, jak i fundacje mogą również prowadzić działalność gospodarczą. Musi jednak ona być jedynie działalnością dodatkową i służyć pozyskiwaniu środków na prowadzenie działalności statutowej. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw, osiągnięty zysk nie może być w organizacjach pozarządowych dzielony między ich członków.



Rys. 1. Ekonomizacja działań organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci sektor, mimo iż tak istotny z punktu widzenia postawionych celów, misji i podejmowanych działań, wciąż napotyka poważne trudności w swoim funkcjonowaniu. Jednym z istotnych ograniczeń w realizacji działań są problemy organizacji pozarządowych w pozyskiwaniu środków na swoją działalność. Wiele organizacji całymi latami balansuje na granicy wypłacalności, co prowadzi do braku stabilności, a w efekcie powoduje małe zainteresowaniem pracą w III sektorze: „Organizacjami zarządza się i w organizacjach pracuje się „na bieżąco" – ze świadomością, że któregoś dnia może zabraknąć środków finansowych niezbędnych na dalszą działalność. Brak stabilności finansowej nie pozwala wielu pracownikom w pełni „wejść" w organizację, nawet w sytuacji silnej identyfikacji z nią na poziomie ideowym, i jednocześnie zniechęca wiele wartościowych osób z otoczenia społecznego organizacji do podejmowania w niej pracy. To z kolei pogłębia brak stabilizacji. Tworzy się błędne koło" [Więch 2009, s. 94].

Według raportu z badania przeprowadzonego w 2012 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor [Przewłocka, Adamiak, Herbst 2013, s. 18-19]:

- przeciętne roczne przychody polskich organizacji to 18 tys. zł;
- 20% organizacji ma przychody poniżej 1 tys. zł;
- ogromne jest rozwarstwienie ekonomiczne polskiego sektora pozarządowego, 5% najzamożniejszych organizacji, których roczne przychody przekraczają 1 mln zł, kumuluje łącznie dwie trzecie przychodów generowanych przez cały sektor;
- w 2011 roku najczęściej wykorzystywanymi źródłami finansowania działań organizacji pozarządowych były składki członkowskie, środki samorządowe i darowizny;

- największe środki pochodzą z krajowych źródeł publicznych (samorządowych i rządowych) – łącznie stanowią one 37% budżetu całego sektora pozarządowego (19% to źródła samorządowe, a 18% rządowe oraz pochodzące od administracji centralnej);
- składki członkowskie nie odgrywają istotnej roli, stanowiąc 7% budżetu sektora;
- darowizny (łącznie od osób oraz firm i instytucji) to jedna dziesiąta budżetu sektora;
- połowa organizacji korzysta z nie więcej niż dwóch źródeł finansowania;
- w ciągu ostatnich dwóch lat wnioski o środki europejskie złożyło 27% organizacji.

W większości NGO opierają swoją działalność na realizacji różnorodnych projektów finansowanych z publicznych środków krajowych lub zagranicznych. Oznacza to, że na swoje działania pozyskują dotacje, pisząc projekty, które składają w formie wniosku o dofinansowanie do konkretnych instytucji grantodawczych. Najczęściej wniosek o dofinansowanie obejmuje działania z zakresu realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Bardzo często koszty bieżącej działalności organizacji nie są finansowane przez instytucje grantodawcze. Realizacja projektów ze środków unijnych wymaga także dużej wiedzy, profesjonalnego zaplecza technicznego czy wkładu własnego. Często organizacja nie ma możliwości spełnienia tych warunków. W świetle tych danych wydaje się konieczne, aby sektor pozarządowy podjął trud ekonomizowania swoich działań w celu zapewnienia sobie rozwoju i stabilności funkcjonalnej.

Planując ekonomizację działań organizacji, należy pamiętać, że przedsiębiorstwo społeczne ma specyficzne, często unikatowe zasoby, dzięki czemu mogą być kluczowymi determinantami ich sukcesu na rynku. Do takich zasobów można zaliczyć [Wygnański 2008] np.:

- zbudowany kapitał społeczny;
- poparcie lokalnych interesariuszy;
- unikatowe umiejętności;
- dobrą markę organizacji;
- bazę członkowską oraz liczne grono wolontariuszy;
- specyficzne produkty.

Dzięki tym zasobom organizacje mogą nie tylko zapracować na swój sukces gospodarczy, ale też stać się partnerem instytucji publicznych i lokalnego sektora prywatnego. Współpraca z podmiotami ekonomii społecznej może z kolei stać się dla sektora biznesu szansą na uwierzytelnienie swojego wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, zaistnienia na lokalnym rynku, dotarcia do określonej grupy odbiorców czy też obniżenie kosztów poprzez *outsourcing* działań. Zarówno na świecie, jak i w Polsce istnieje coraz więcej przykładów udanej partnerskiej współpracy między przedsiębiorstwami ekonomii społecznej (PES) a sektorem prywatnym.

W ramach ostatniego projektu badań porównawczych prowadzonych przez Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Johna Hopkinsa w USA zebrano dane z 12 krajów. Według tych badań źródła przychodów organizacji pozarządowych to: dotacje prywatne – 10% przychodów organizacji, 43% – sektor państwowy, a 47% to wpłaty i opłaty prywatne. Źródła przychodów organizacji pozarządowych na scenie międzynarodowej obrazują przytoczone poniżej wskazania ze wspomnianych badań:

- Francja: dotacje prywatne – 66%, sektor państwowy – 22%, prywatne wpłaty – 12%,
- Niemcy: dotacje prywatne – 17%, sektor państwowy – 77%, prywatne wpłaty – 6%,
- Węgry: dotacje prywatne – 73%, sektor państwowy – 0%, prywatne wpłaty – 27%,
- Włochy: dotacje prywatne – 5%, sektor państwowy – 81%, prywatne wpłaty – 14%,
- Japonia: dotacje prywatne – 13%, sektor państwowy – 24%, prywatne wpłaty – 63%,
- Wielka Brytania: dotacje prywatne – 39%, sektor państwowy – 38%, prywatne wpłaty – 23%,
- Stany Zjednoczone: dotacje prywatne – 54%, sektor państwowy – 28%, prywatne wpłaty – 18%.

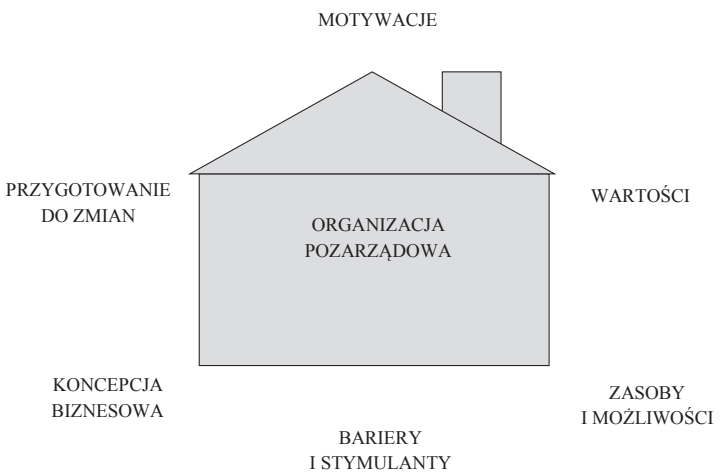
Na brak statystyk na poziomie międzynarodowym dotyczących zakresu i zaawansowania ekonomizacji w NGO zwraca uwagę Davis [2000, s. 17]: „Istnieje stosunkowo mało dostępnych, wyczerpujących danych ilościowych ze świata dotyczących dochodów organizacji pozarządowych, by można było określić stopień, w jakim organizacje stosują system samofinansowania się, by zapewnić sobie źródło funduszy. Jednakże badanie międzynarodowe daje pewien wgląd we współczesne, ogólnoświatowe trendy w finansowaniu działalności nie nastawionej na zysk". Z kolei analiza wyników badań Global Entrepreneurship Monitor przeprowadzona przez Starnawską [2015] również wskazuje na niewielkie zaangażowanie trzeciego sektora w różne formy działalności ekonomicznej.

Skala ekonomizacji sektora pozarządowego w Polsce, rozumiana jako częstotliwość korzystania z mechanizmów sprzedaży produktów i usług w ramach prowadzonej działalności ekonomicznej przez organizacje pozarządowe, nie jest zbyt wysoka: ok. 7% prowadzi działalność gospodarczą, a 9% działalność odpłatną. Łączny przychód z obydwu źródeł wynosi jednak łącznie prawie 1/3 całkowitych przychodów sektora pozarządowego. Odsetek organizacji uzyskujących przychody ze sprzedaży własnych produktów i usług jest znikomy, oscyluje wokół 3% sektora [Wygnański 2008, s. 53].

4. Gotowość gdyńskich organizacji pozarządowych do ekonomizacji – ramy koncepcyjne i wyniki badań

Ekonomizacja działań organizacji pozarządowych, mimo iż wciąż niezbyt popularna w III sektorze, zyskuje na znaczeniu. Zainteresowanie organizacji ekonomizowaniem nie jest jednak jednoznaczne z gotowością/przygotowaniem tych podmiotów do podejmowania działalności ekonomicznej i konkurowania na otwartym rynku. Czym zatem jest gotowość do ekonomizacji i jak ją weryfikować? Na potrzeby niniejszego opracowania gotowość jest definiowana jako stan dużego prawdopodobieństwa powodzenia inicjatywy (ekonomiczno-społecznej) w postaci działalności gospodarczej lub odpłatnej, możliwy do osiągnięcia po spełnieniu szeregu weryfikowalnych kryteriów. Analiza wskazanych obszarów ma zwrócić uwagę na wieloaspektowość przedsięwzięcia i konieczność wzięcia pod uwagę wielu zmiennych, które decydują o ostatecznym sukcesie. Ma to uświadomić organizacjom pozarządowym rozważającym taką możliwość ich własny stopień rozwoju, ale także stan, do którego powinny dążyć. Czasem już na początku działalności może okazać się, że spełnienie niektórych z nich nie jest możliwe i wtedy organizacja ma okazję podjąć świadomą decyzję o przerwaniu przygotowań, kontynuowaniu ich po uprzednich modyfikacjach bądź wyborze innej formy działalności/aktywności. Kryteria te dotyczyć powinny zarówno czynników społecznych, jak i ekonomicznych, aspektów miękkich związanych z funkcjonowaniem organizacji, jak i twardych będących podstawą solidnego biznesplanu.

Badania potencjału organizacji pozarządowej powinny objąć następujące obszary, wskazane na rys. 2.



Rys. 2. Obszary potencjału organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zajączkowska w swoim narzędziu oceny gotowości organizacji do ekonomizacji[5] dzieli badanie na 4 fazy, w ramach których dokonywana jest ewaluacja:

„Faza 1: faza diagnozy i analizy, która oznacza, że organizacja nie przemyślała jeszcze danego zagadnienia i nie ma świadomości/wiedzy, że takie zagadnienie powinna zdiagnozować.

Faza 2: faza inicjowania – oznacza, że organizacja podjęła się wypracowania koncepcji/opinii/ stanowiska odnośnie danego zagadnienia, myśli już o tym zagadnieniu, ma świadomość, że należy rozważyć to zagadnienie i je przemyśleć.

Faza 3 – faza planowania – oznacza, że organizacja pracuje już nad tym zagadnieniem, jest ono dobrze przemyślane/podlega etapowi planistyczno-wdrożeniowemu.

Faza 4 – faza uruchamiania – oznacza, że organizacja jest już przygotowana, oceniane zagadnienie jest uzgodnione, zaplanowane od strony wdrożeniowej i nie wymaga dyskutowania i rozpracowania" [Zajączkowska 2013, s. 3].

Badania sektora pozarządowego prowadzone na Pomorzu w 2012 roku wskazują, że organizacje są zadowolone ze swojej aktywności w roku poprzednim. Raczej dobrze oceniana jest również współpraca z samorządami. Wyniki te potwierdzają natomiast, że finanse organizacji oraz ich pozyskiwanie na bieżące działania są największą bolączką sektora. Pod tym względem pomorskie organizacje nie różnią się od ogólnopolskich, dla których głównym problemem są trudności w pozyskiwaniu funduszy na działalność. Pod tym względem sytuacja pomorskich organizacji odzwierciedla problemy organizacji w całym kraju [Raport z badań … 2012, s. 50].

Z Raportu RC [Raport z badań... 2012, s. 50] wynika, iż podstawą finansowania działań organizacji są źródła samorządowe – środki unijne lub publiczne krajowe są wykorzystywane jedynie w 12-18% instytucji, co wskazuje na to, że organizacje działają głównie w kontekście lokalnym – i przede wszystkim na tym poziomie starają się o finansowanie swoich działań. Wykorzystanie źródeł, jakim są składki członkowskie, jest również popularniejsze wśród organizacji pomorskich w porównaniu do krajowej średniej (70,6 do 61%).

W okresie styczeń-luty 2015 roku przeprowadzono bezpośredni wywiad kwestionariuszowy na grupie 100 gdyńskich organizacji pozarządowych, badając ich przygotowanie do profesjonalizacji i ekonomizacji działań oraz najważniejsze potrzeby i bariery w tym zakresie[6]. Organizacje zostały dobrane do badania w sposób celowy. Próba badawcza objęła przedstawicieli 100 organizacji pozarządowych z terenu miasta Gdyni. Do udziału w badaniu zostały zaproszone wszystkie podmioty, bez względu na rodzaj działalności, zasięg działania oraz stopień ekonomizacji. Badania dotyczyły ostatnich trzech lat działalności organizacji. W niniejszym badaniu wzięło udział więcej przedstawicieli fundacji (64%) niż stowarzyszeń (36%).

---

[5] Autorka ta nazywa je dokładnie „gotowością organizacji do działalności ekonomicznej", co w pojęciu autorek artykułu nie jest precyzyjnym pojęciem.

[6] Na podstawie badań „Diagnoza ekonomii społecznej w Gdyni – stan obecny, warunki rozwoju, rekomendacje".

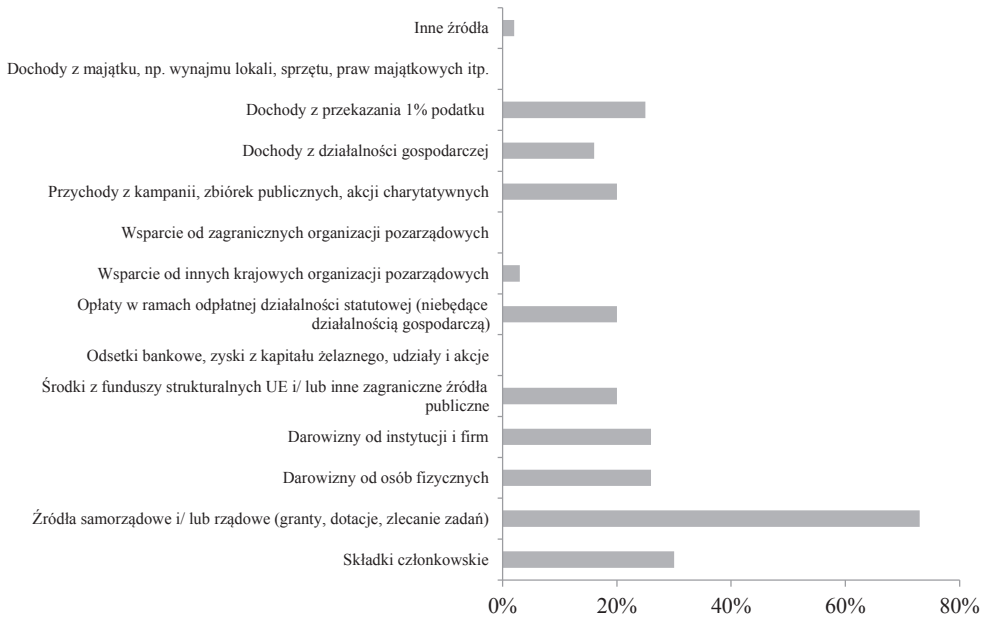
Zwiększająca się liczba fundacji w stosunku do stowarzyszeń jest podobna do statystyk krajowych. Badane organizacje najczęściej wskazywały, iż prowadzą swoje działania na obszarze gminy miejskiej (78%), zdecydowanie rzadziej, że na terenie całej Polski (8%), jeszcze rzadziej województwa (3%) lub powiatu (3%). Wśród badanych gdyńskich organizacji większość realizowała swą misję społeczną i działalność statutową w obszarze sportu, turystyki, rekreacji, hobby (29%), usług socjalnych i pomocy społecznej (22%), rynku pracy (24%), kultury i sztuki (12%), rozwoju lokalnego w wymiarze społecznym i ekonomicznym (10%) oraz edukacji i wychowania (6%).

Organizacje pozarządowe nie mają wystarczających przychodów do realizacji działań statutowych – takie wnioski wynikają również z przeprowadzonego badania. Na pytanie o możliwość finansowania działań statutowych z obecnych źródeł finansowania 40% organizacji wskazało, że obecne źródła są niewystarczające do finansowania działań statutowych, 39% oceniło, że trudno im odpowiedzieć na to pytanie; tylko 16% badanych organizacji uznało obecne ich źródła finasowania za wystarczające do prowadzenia działań statutowych.

Gdyńskie organizacje pozarządowe finansują swoje działania statutowe w znacznej mierze ze środków publicznych, w tym samorządowych i rządowych. Głównymi źródłami przychodów w badanych organizacjach są: źródła samorządowe i/lub rządowe (granty, dotacje, zlecanie zadań) – 73%. Innym znaczącym źródłem finansowania dla badanych organizacji są składki członkowskie (30%), darowizny od instytucji i firm (26%) i darowizny od osób fizycznych (26%). Dochody z działalności gospodarczej stanowią tylko 16% wszystkich źródeł finansowania w badanych organizacjach. Środki z funduszy strukturalnych UE i/lub inne zagraniczne źródła publiczne i opłaty w ramach odpłatnej działalności statutowej (niebędące działalnością gospodarczą) to 20% (wykres na rys. 3).

W polskim sektorze pozarządowym dominują organizacje opierające swoją działalność przede wszystkim na pracy społecznej członków. Odnotowujemy ok. 40% stowarzyszeń i fundacji, które zatrudniają stałych pracowników, jednak najczęściej odbywa się to na umowy cywilnoprawne lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jednocześnie w ciągu ostatnich lat zatrudnienie w sektorze pozarządowym wzrasta.

Posiadanie odpowiedniej kadry nabiera szczególnego znaczenia w kontekście uruchomienia działalności gospodarczej w organizacji. Przykład badań gdyńskich pokazuje, że organizacje mają ograniczone zasoby kadrowe potrzebne do uruchomienia działalności ekonomicznej. Na pytanie o posiadanie lidera, który poprowadzi proces ekonomizacji, 56% wskazuje, że w organizacji jest jedna taka osoba. Część organizacji (40%) ma kilka osób, które chciałyby i mogłyby przejąć zarządzanie działalnością gospodarczą w organizacji. Wśród badanych organizacji 44% wskazało, iż posiada osoby z doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej/odpłatnej.



Rys. 3. Źródła finansowania działalności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

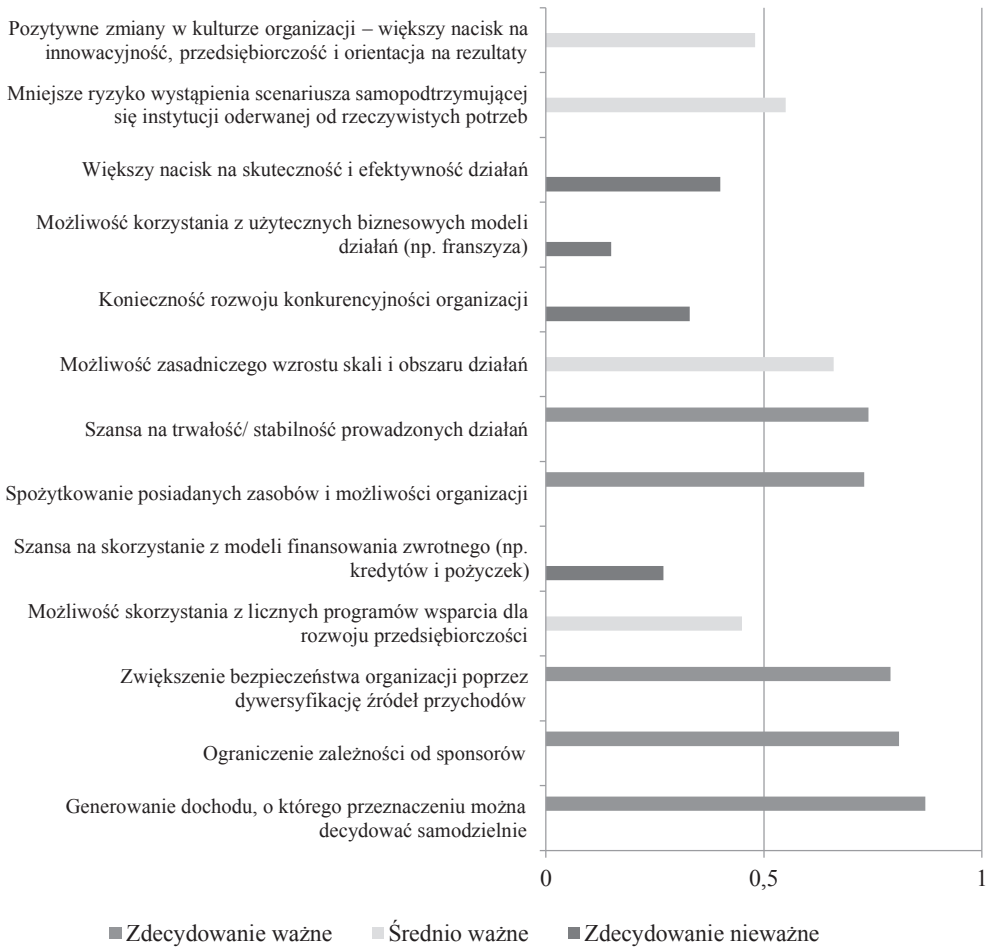
Niezwykle istotną kwestią wartą rozważenia są motywy organizacji. Do najczęstszych powodów podejmowania działalności ekonomicznej, wymienionych przez gdyńskie organizacje jako zdecydowanie ważne, zaliczono:

- generowanie dochodu, o którego przeznaczeniu można decydować samodzielnie (87%);
- ograniczenie zależności od sponsorów (81%);
- zwiększenie bezpieczeństwa organizacji poprzez dywersyfikację źródeł przychodów (79%).

Za średnio ważne organizacje uznały następujące powody podejmowania działalności ekonomicznej:

- możliwość zasadniczego wzrostu skali i obszaru działań (66%);
- mniejsze ryzyko wystąpienia scenariusza samopodtrzymującej się instytucji oderwanej od rzeczywistych potrzeb (55%);
- pozytywne zmiany w kulturze organizacji (48%) (wykres na rys. 4).

Prowadzeniu działalności ekonomicznej w organizacji towarzyszą nie tylko szanse, ale również bariery i zagrożenia. Wykres na rys. 5 pokazuje, jakie są najważniejsze, potencjalne zagrożenia towarzyszące prowadzeniu działalności gospodarczej/odpłatnej przez organizację.



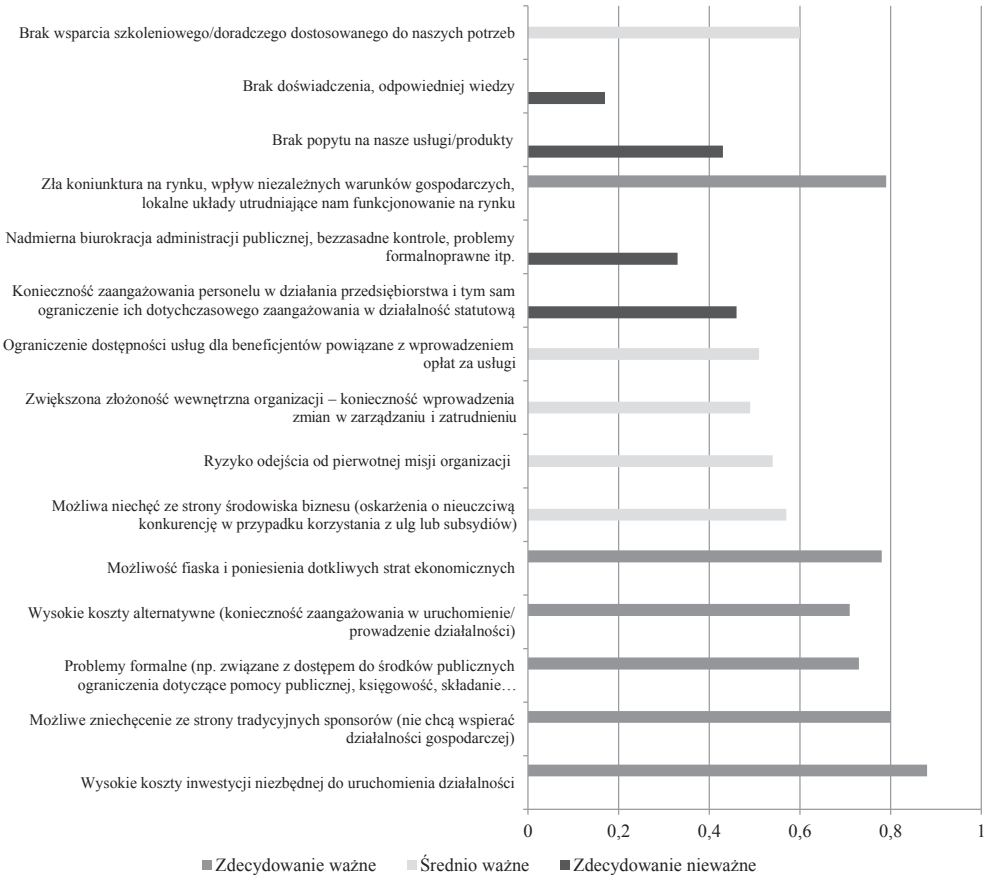
Legenda: do każdej odpowiedzi przyporządkowano trzy przedziały: zdecydowanie nieważne, średnio ważne i zdecydowanie ważne; w każdym przedziale wyliczono procentowo przyznaną punktację.

Rys. 4. Powody podejmowania działalności ekonomicznej przez organizacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Do najczęściej wymienianych przez organizacje zagrożeń zalicza się :

- wysokie koszty inwestycji niezbędnej do uruchomienia działalności (88%);
- możliwe zniechęcenie ze strony tradycyjnych sponsorów (nie chcą wspierać działalności gospodarczej) – (80%);
- możliwość fiaska i poniesienia dotkliwych strat ekonomicznych (78%).



Legenda: do każdej odpowiedzi przyporządkowano trzy przedziały: zdecydowanie nieważne, średnio ważne i zdecydowanie ważne. W każdym przedziale wyliczono procentowo przyznaną punktację.

Rys. 5. Zagrożenia towarzyszące prowadzeniu działalności ekonomicznej przez organizacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wymieniane przez badane organizacje średnio istotne zagrożenia związane z prowadzeniem działalności ekonomicznej to:

- brak wsparcia szkoleniowego/ doradczego dostosowanego do naszych potrzeb (60%);
- możliwa niechęć ze strony środowiska biznesu (oskarżenia o nieuczciwą konkurencję w przypadku korzystania z ulg lub subsydiów) – 57%;
- ryzyko odejścia od pierwotnej misji organizacji – 54%.

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn, które decydują o tym, że organizacja nie zamierza podejmować działalności gospodarczej, respondenci wymieniali

negatywny wizerunek organizacji zajmujących się działalnością gospodarczą w społeczeństwie (94%). W niewielkim zaś stopniu zaznaczali, że nie mają takiej potrzeby (31%), obawiają się ryzyka popadnięcia w długi i zobowiązania (25%) lub brakuje im potrzebnego doświadczenia i wiedzy (19%). Badani w zasadzie w ogóle nie podali przyczyn związanych z niesprzyjającą koniunkturą rynkową, brakiem popytu czy kwestiami związanymi z utrudnieniami instytucjonalnymi.

Znamienny jest fakt, że organizacje wciąż obawiają się podejmowania takiej działalności ze względu na swój wizerunek. Takie stereotypowe podejście obecne jest w myśleniu nie tylko gdyńskich organizacji pozarządowych. Wrócić tu można do refleksji sformułowanej na początku niniejszego opracowania, dotyczącej postrzegania organizacji pozarządowych jako filantropów działających społecznie dla osiągnięcia szczytnych celów. Wyniki badań wskazują na potrzebę intensywnej edukacji społecznej w zakresie tworzenia właściwego zrozumienia powyższych relacji między działalnością społeczną i ekonomiczną w organizacjach ekonomii społecznej.

Organizacje wskazują na obawy odejścia od misji organizacji w razie podjęcia działalności gospodarczej. Wydaje się, że ryzyko podporządkowywania celów społecznych działalności ekonomicznej jest podobne do dostosowywania działań organizacji do oczekiwań grantodawców czy też administracji publicznej zlecającej własne zadania.

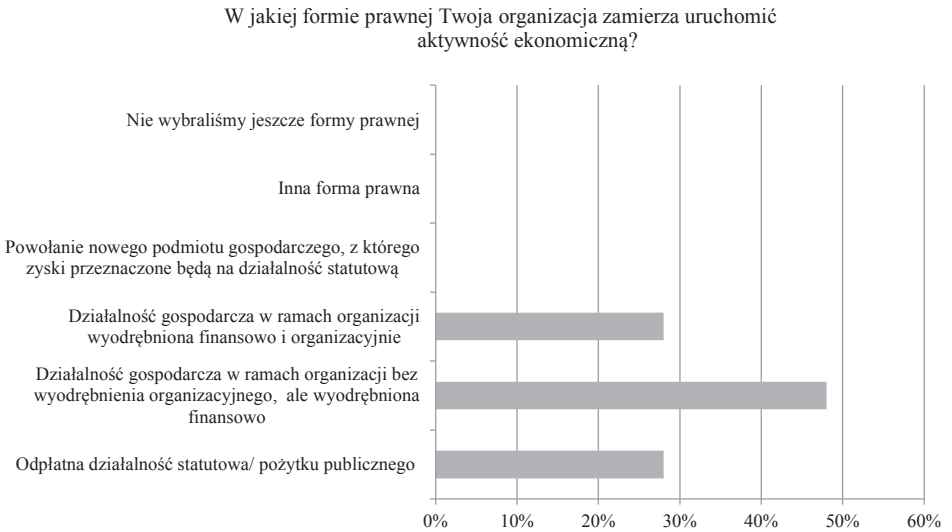
Z przeprowadzonego badania wynika, iż organizacje mają dokonaną wstępną identyfikację potencjału i potrzeb w zakresie wiedzy i umiejętności w prowadzeniu działalności ekonomicznej. 32% organizacji dokonało takiej analizy, a 48% deklaruje, że dokonało wstępnego rozeznania. 20% organizacji przyznaje, że w ogóle nie analizowało tego zagadnienia.

Świadomość organizacji w zakresie ekonomicznego planowania przedsięwzięcia, w tym oszacowania wysokości kapitału niezbędnego, aby uruchomić działalność gospodarczą/ odpłatną, jest niewystarczająca. Z kolei 32% organizacji nie wie, ile potrzebuje kapitału do uruchomienia działalności ekonomicznej. Tylko 28% organizacji ma szacunkowy kosztorys uruchomienia przedsięwzięcia, a 40% organizacji deklaruje wstępną, ogólną orientację w tym zakresie. Dalsze działania w kierunku szczegółowego planowania ekonomicznego przedsięwzięcia również nie są prowadzone w organizacjach na szerszą skalę. 20% badanych organizacji nie dokonało opracowania prognozy wielkości sprzedaży i przychodów. Tylko 8% organizacji deklaruje dokonanie takiego opracowania.

Organizacje, które dokonały wyboru formy prowadzonej działalności ekonomicznej (rys. 6), najczęściej wskazują na działalność gospodarczą w ramach organizacji bez wyodrębnienia organizacyjnego, ale wyodrębnioną finansowo (48%).

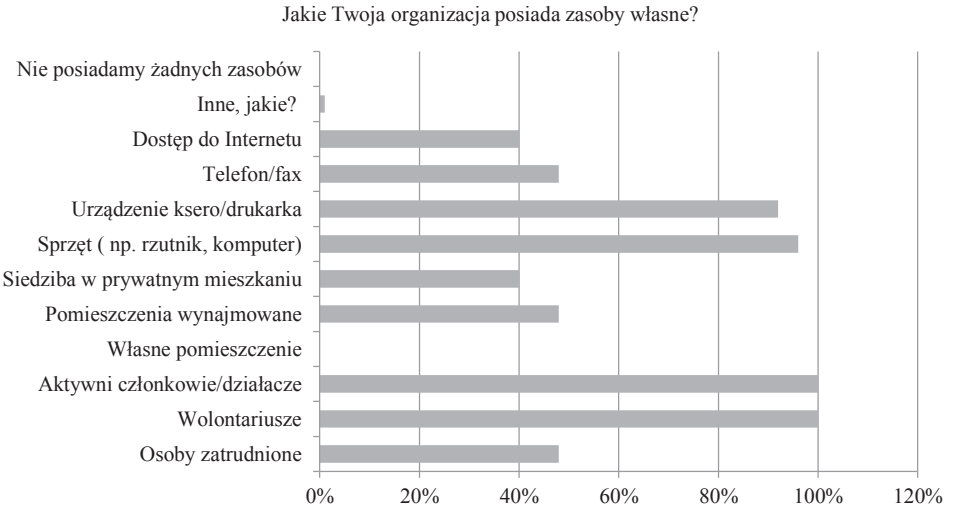
Przeprowadzone badania wykazały, że gdyńskie organizacje pozarządowe posiadają niezbędne zasoby własne, które pozwalają na zaspokajanie podstawowych potrzeb organizacji (rys. 7). Z badań wynika również niezbicie, że sektor pozarządowy dysponuje specyficznymi zasobami. Do najważniejszych zasobów organizacji

należą osoby je tworzące, członkowie, wolontariusze, działacze: aktywni członkowie/działacze (100%), wolontariusze (100%).



Rys. 6. Forma prawna uruchamianej działalności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 7. Posiadane przez organizacje zasoby własne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Świadomość organizacji dotycząca planowania długofalowego działań, opracowywania strategii jest stosunkowo niska. Albo organizacja nie podejmuje się planowania strategicznego, albo robi to w sposób spontaniczny i niesformalizowany. Ponad połowa organizacji (56%) nie posiada planu działania lub strategii. Te organizacje, które takie plany posiadają, częściej obejmują nimi działania krótkoterminowe niż długofalowe plany rozwoju. Organizacje, które posiadają plan działania/strategię (44% badanych), zazwyczaj poddają planowaniu następujące obszary:

- osiąganie celów statutowych organizacji (100%);
- pozyskanie wkładu własnego, źródeł finansowania (100%);
- rozwój zespołu (28%).

52% badanych organizacji przyznaje, że ma wizję rozwoju i cele strategiczne działalności gospodarczej swojej organizacji, a 24% twierdzi, że działa spontanicznie bez formułowania celów strategicznych i wizji rozwoju. Organizacje gdyńskie poddane badaniu, dokonując samooceny pod kątem posiadania potencjału ekonomicznego niezbędnego do należytej realizacji działań w zakresie działalności gospodarczej/odpłatnej, w większości (68%) oceniają, że posiadają niezbędny potencjał, a 32% badanych organizacji ocenia, iż nie posiada potencjału potrzebnego do podjęcia działań w zakresie ekonomizacji organizacji.

Badane organizacje pozarządowe nie są przygotowane finansowo na uruchomienie działalności ekonomicznej. Nie posiadają oszczędności, funduszy żelaznych czy innych instrumentów finansowania działalności w początkowej fazie. Zdecydowania większość organizacji (72%) nie posiada funduszy na uruchomienie działalności gospodarczej, a 28% nie wie, czy takie fundusze posiada.

Organizacje nie mają także zabezpieczonych funduszy na pierwszych 6 miesięcy prowadzenia działalności gospodarczej/odpłatnej. Tylko 16% organizacji odpowiedziało twierdząco na pytanie o posiadanie zasobów finansowych na pierwsze pół roku prowadzenia działalności ekonomicznej, 60% organizacji nie ma takich funduszy, a 24% badanych nie ma o tym wiedzy.

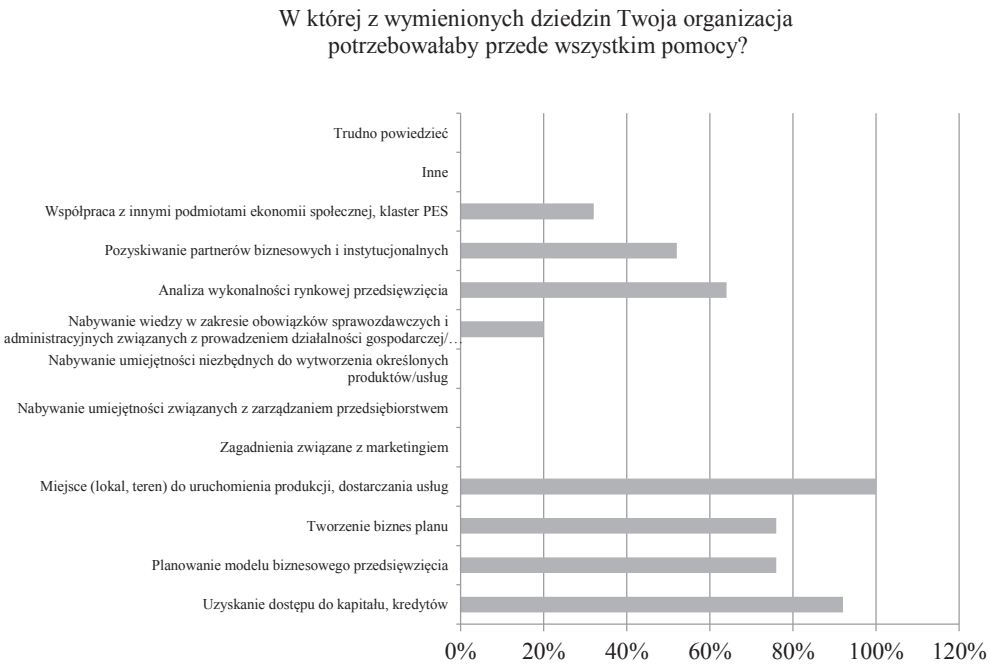
Badania wyraźnie potwierdzają, iż organizacjom brakuje wiedzy o dostępnych źródłach wsparcia finansowego i merytorycznego dla podmiotów ekonomii społecznej. Przyznaje się do tego aż 42% badanych gdyńskich organizacji pozarządowych. Z badań wynika, że organizacje zauważają potrzebę uzupełnienia wiedzy w zakresie zarządzania finansami i administrowania wprowadzenia działalności ekonomicznej w organizacji. 58% organizacji deklaruje, że ma wiedzę, jakie dokumenty/zasoby finansowe należy zgromadzić, aby uruchomić działalność gospodarczą/odpłatną. Aż 42% organizacji stwierdza brak wystarczającej wiedzy w tym obszarze tematycznym.

Mniej niż połowa organizacji (48%) ocenia, że umie poprawnie wypełnić najważniejsze dokumenty potrzebne do uruchomienia działalności gospodarczej/ odpłatnej, a 50% nie wie, czy potrafi. Wiedza na temat obowiązków sprawozdawczych związanych z działalnością ekonomiczną też jest niewystarczająca – 32% deklaruje brak wystarczającej wiedzy w tym zakresie; 66% ocenia, że posiada wystarczającą wiedzę.

Kolejnym krokiem w przygotowaniu organizacji do ekonomizacji działań jest zaplanowanie koncepcji biznesowej, określenie modelu biznesowego i stworzenie biznesplanu przedsięwzięcia. Badania gdyńskie pokazują, że organizacje nie są przygotowane w tym zakresie. Tylko 24% organizacji ma przygotowany biznesplan planowanej działalności ekonomicznej, a 72% nie ma wiedzy na ten temat.

Analiza wyników badań potwierdza, że niezbędne jest wsparcie organizacji w procesie przygotowania do ekonomizacji (rys. 8). Potwierdzają to same badane organizacje. Najczęściej wymieniane dziedziny, w których organizacje potrzebują wsparcia, to:

1) miejsce (lokal, teren) do uruchomienia produkcji, dostarczania usług (100%);
2) uzyskanie dostępu do kapitału, kredytów (92%);
3) planowanie modelu biznesowego przedsięwzięcia i tworzenie biznes planu (76%).



Legenda: odpowiedzi nie sumują się do 100, respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Rys. 8. Potrzeby organizacji w zakresie usług wsparcia przygotowujących do ekonomizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania przeprowadzone na grupie organizacji pozarządowych z miasta Gdyni wyraźnie pokazują, że organizacje borykają się z problemami i przeszkodami, które

często ograniczają możliwość realizacji misji społecznej w takim zakresie i zasięgu, jakie odpowiadałyby organizacjom. Do najważniejszych zidentyfikowanych problemów organizacji zaliczyć można następujące:

- mała dywersyfikacja źródeł finansowania organizacji;
- oparcie finansowania działań organizacji w większości na środkach publicznych;
- nadmierna biurokracja administracji publicznej i zawiłe przepisy zniechęcające organizacje do prowadzenia działalności gospodarczej;
- mała świadomość organizacji w zakresie planowania i zarządzania;
- brak funduszy w organizacjach na uruchomienie działalności gospodarczej;
- trudności w określeniu koncepcji biznesowej organizacji;
- bariera dostępu do kapitału;
- stereotypowe postrzeganie przez społeczność działalności zarobkowej prowadzonej przez organizacje pozarządowe.

W związku ze zidentyfikowanymi problemami w działalności organizacji gdyńskich, które w sposób bezpośredni wpływają na stopień gotowości organizacji do ekonomizacji, rekomendowane jest wdrożenie następujących rozwiązań:

- edukowanie organizacji w zakresie dywersyfikacji ich źródeł przychodów, w tym w zakresie ekonomizacji działań, poprzez odpłatną działalność pożytku publicznego oraz działalność gospodarczą;
- lobbowanie na rzecz tworzenia przyjaznych regulacji prawnych w zakresie funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej;
- edukowanie organizacji w zakresie przepisów prawnych regulujących ich działalność;
- inwestowanie w rozwój merytoryczny kadr organizacji, w tym w zakresie planowania i zarządzania organizacją;
- uruchomienie na szerszą skalę instrumentów zwrotnych, adresowanych do funkcjonujących PES, w tym organizacji pozarządowych;
- udzielanie dotacji innym typom podmiotów ekonomii społecznej niż spółdzielnie socjalne, w tym: organizacjom pozarządowym, spółkom *non-profit*;
- udzielanie szerokiego wsparcia podmiotom ekonomii społecznej, szczególnie na etapie przygotowania do prowadzenia działalności ekonomicznej, poprzez: szkolenia, doradztwo, coaching, mentoring, dotacje, wsparcie pomostowe, usługi prawne, księgowe, marketingowe, sieciowanie, budowanie partnerstw i inne;
- tworzenie tzw. „dobrego klimatu dla PES" w środowisku samorządowym i biznesowym, w tym przeciwdziałanie stereotypom;
- zachęcanie samorządu do zwiększenia zamówień kierowanych do sektora PES;
- działania na rzecz współpracy PES z biznesem poprzez promocję społecznej odpowiedzialności biznesu, poszukiwanie partnerów biznesowych dla PES w zakresie zleceń, wzajemnej wymiany lub sprzedaży usług, realizacja spotkań i wydarzeń dla sektora prywatnego promujących PES;
- integracja sektora podmiotów ekonomii społecznej, sieciowanie i tworzenie wspólnych rynków zbytu (np. poprzez działania w klastrach).

5. Zakończenie

Tempora mutantur et nos mutamus in illis
[Czasy się zmieniają i my się zmieniamy wraz z nimi].

Zarówno badacze, jak i praktycy trzeciego sektora, w Polsce i na świecie, są zgodni co do tego, że rozwój i zmiany w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych są niezbędne i muszą iść równolegle do rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zmieniających się regulacji administracyjnoprawnych. Tendencja do uzależniania się organizacji od środków publicznych i dotacji unijnych zagraża stabilizacji i samodzielności trzeciego sektora. Na zagrożenia związane z faktem, iż głównym źródłem finansowania organizacji są środki pochodzące z administracji publicznej (dla 50% organizacji 1/3 przychodów pochodzi z tejże), wskazują Juraszek-Kopacz, Sienicka i Zagrodzka [2008], co ich zdaniem ogranicza niezależność, możliwość samostanowienia celów.

Ekonomizacja trzeciego sektora jest zjawiskiem złożonym i trudnym do przeprowadzenia. Wymaga zaangażowania interesariuszy lokalnych, budowania partnerstw, lecz przede wszystkim przygotowania samych organizacji do procesu ekonomizacji swoich działań. Istotna z punktu widzenia funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej jest zmiana mentalności i świadomości społecznej wśród społeczeństwa i członków organizacji: „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 obydwa te procesy zachodzić będą równocześnie" [Wygnański 2008, s. 27].

Przeprowadzone badania potwierdzają postawioną w artykule hipotezę, która mówi, że większość gdyńskich organizacji pozarządowych nie jest wystarczająco przygotowana do procesu ekonomizacji. Niezbędne wydaje się, w kontekście dokonanej analizy i wysnutych z niej wniosków, zapewnienie organizacjom odpowiedniego i kompleksowego wsparcia, które pozwoli im na planowanie działań związanych z finansowaniem działalności i długofalowy rozwój organizacji.

Myśleniu o ekonomizacji trzeciego sektora musi z jednej strony towarzyszyć duża elastyczność, z drugiej zaś szerokie perspektywy myślowe. Wspieranie organizacji w przygotowaniu do ekonomizacji nie może bowiem polegać wyłącznie na animowaniu i szkoleniu grupy osób w kierunku działalności gospodarczej. To znacznie szersze

działanie, które swym zasięgiem musi obejmować nie tylko organizację i jej członków, lecz także społeczność lokalną, w której organizacja działa, instytucje publiczne, które wyznaczają jej ramy funkcjonowania, partnerów społecznych i biznesowych, którzy na co dzień mogą znacząco wpłynąć na realizację działań przez organizację.

Rozwój sektora pozarządowego i powiązanego z nim procesu ekonomizacji zależy w dużej mierze od przygotowania samej organizacji, jej stanu gotowości do procesu ekonomizacji. Na ten stan gotowości wpływają zasoby organizacji, struktura zarządzania, kultura organizacyjna, koncepcja biznesowa, zaplanowany proces sprzedaży, promocji i dystrybucji, kapitał, jakim organizacja dysponuje, czy też wiedza i umiejętności w zakresie działalności ekonomicznej. Jednak działania na rzecz rozwoju trzeciego sektora i jego samodzielności i stabilności finansowej to również działania w zakresie świadomości otoczenia podmiotów ekonomii społecznej. Tworzenie „dobrego klimatu" na rzecz ekonomii społecznej w instytucjach publicznych, władzach samorządowych i rządowych, zainteresowanie sektora prywatnego społeczną odpowiedzialnością biznesu czy szerokie edukowanie w dziedzinie ekonomii społecznej i roli organizacji pozarządowych w życiu społecznym, gospodarczym i zawodowym to równie istotne czynniki, które wpływają na rozwój sektora ekonomii społecznej.

Propagowanie idei społecznie odpowiedzialnego terytorium (zob. [REVES (2014); Wołkowiński 2008]), w którym wspólnym celem jest rozwój społeczności lokalnej i wyznaczanie roli w tym rozwoju wszystkim podmiotom, niezależnie od sektora, to działania, które w sposób bezpośredni przyczyniłyby się również do wzmocnienia organizacji pozarządowych w ich rozwoju. Można wrócić w tym miejscu do myśli ze wstępu niniejszej pracy: *Wyobraź sobie świat, w którym współpraca popłaca.* Można by powiedzieć dalej: w którym jest silny, samodzielny sektor pozarządowy, przyjazny i sprawny sektor samorządowy i społecznie odpowiedzialny biznes. Tak, wyobrażamy sobie taki świat.

Literatura

CBOS Centrum Badania Opinii Społecznej, 2014, *Aktywność społeczna Polaków. Komunikat z badań nr 60*, Warszawa.

Davis L., 2000, *Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego. Czy to alternatywa dla filantropii?*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny, http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/973541.html (dostęp: 15.08.2014).

Gumkowska M., Herbst J., 2008, Organizacje pozarządowe, [w:] Dąbrowska J. (red.), *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/ Jawor, Warszawa.

Herbst J., 2008, *Przedsiębiorczość społeczna w polskich organizacjach pozarządowych*, [w:] Dąbrowska J. (red.), *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/ Jawor, Warszawa.

Juraszek-Kopacz B., Sienicka A., Zagrodzka T., 2008, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*, Ekonomia Społeczna. Teksty, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

Kaźmierczak T. (red.), 2007, *Zmiana w społeczności lokalnej. Szkice o kapitale społecznym w praktyce społecznej i nie tylko*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, 2014, Warszawa.

Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., 2013, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych, raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

Raport PISOP, 2012, *Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce*, Centrum PISOP, Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju, Network for Europe, Warszawa.

Raport z badań, 2012, *Kondycja III sektora w Województwie Pomorskim*, Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych, Gdańsk.

REVES, http://www.revesnetwork.eu/public/REVES_DESEO_EN_layout.pdf (dostęp: 02.09.2014).

Starnawska M., 2015, *Przedsiębiorczość społeczna w społeczeństwie obywatelskim w Polsce*, Studia BAS, nr 4(44), s. 167-203.

Szewczyk M., 2010, *Profesjonalnie działać, skutecznie zmieniać – poradnik dla organizacji pozarządowych*, Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich OPUS, Łódź.

Turek K., Sobczyk-Turek A., 2013, *Bariery w prowadzeniu działalności ekonomicznej przez podmioty ekonomii społecznej*, Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych, Kraków.

Więch M., 2009, *Zatrudnienie pracowników w organizacjach pozarządowych – szanse i zagrożenia*, Trzeci Sektor – Kwartalnik o problematyce społeczeństwa obywatelskiego, nr 20, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 85-95.

Wołkowiński P., 2008, *Koncepcja terytorium społecznie odpowiedzialnego i metodologia jego twórczej diagnozy na przykładzie gminy Byczyna (woj. opolskie) i dzielnicy Warszawa-Białołęka*, [w:] Leś E. (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 117-150.

Wygnański J.J., 2008, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa

Zajączkowska A., 2013, *Narzędzie oceny gotowości organizacji pozarządowej do podjęcia działalności ekonomicznej*, Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, Warszawa.