

Alicja Doniec

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZNACZENIE SEKTORA *NON PROFIT*

1. Wstęp

Jednym z obszarów, którego znaczenie i rola wzrastają w skali krajowej i regionalnej jest trzeci sektor, określany również jako sektor *non profit*.

Trzeci sektor jest terminem powszechnie wprowadzonym w drugiej połowie XX w., zapożyczonym z krajów anglosaskich, używanym w celu określenia ogółu organizacji pozarządowych. Nawiązuje on do podziału aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory. Sfera państwa i administracji publicznej jest w tym podziale sektorem pierwszym, określanym jako sektor publiczny. Drugi sektor to sfera rynku i biznesu, rozumiana jako wszelkie instytucje i organizacje, których działalność nastawiona jest na zysk. Sektor ten określa się jako prywatny lub *for profit*. Trzeci sektor to ogół niezależnych od państwa organizacji, działających społecznie i nie dla zysku, określane również jako sektor pozarządowy. Jest on jednak w ten sposób definiowany bardziej poprzez to, czym nie jest, aniżeli według jednej wyróżniającej go cechy. Powstaje więc pytanie: czym jest trzeci sektor, oraz – jak zróżnicowane bądź homogeniczne tworzą go organizacje i instytucje.

Praca ma na celu przedstawienie stosowanych określeń odnośnie do obszaru działalności społeczno-gospodarczej podmiotów tworzących trzeci sektor. Temat został podjęty ze względu na zarówno różnorodność w definiowaniu przedmiotu, jak również z powodu współczesnego rozwoju organizacji *non profit* jako podstawowego podmiotu kształtującego wyraźny rozwój trzeciego sektora – sektora od lat 80. XX w. umiejscowionego pomiędzy państwem a rynkiem. Definicje sektora przedstawione zostaną na tle jego roli w państwie oraz różnorodnych klasyfikacji podmiotów go tworzących i ich charakterystycznych funkcji. Wraz z ukazaniem znaczenia sektora *non profit* poruszony zostaje aktualny problem, jakim jest zasad-

ność wprowadzania technik i narzędzi profesjonalnego zarządzania do organizacji działających na zasadach *non profit*.

2. Definiowanie sektora *non profit*

Sektor instytucji *non profit* sytuuje się między sektorem instytucji sterowanych za pośrednictwem planu centralnego a instytucji podlegających mechanizmowi rynku. W rzeczywistości, ze względu na kryterium regulacyjne, nie mamy do czynienia wyłącznie z dwudzielną instytucji funkcjonujących w gospodarce. Przyjmując inne kryteria, zauważa się, że istnieją podziały organizacji na zyskowe i deficytowe, niezależne i zależne, dobrowolne i przymusowe, niekomercyjne i komercyjne. Te dychotomiczne podziały nie zawsze tworzą te same zbiory, trudno jest więc znaleźć precyzyjne określenie instytucji *non profit* [4, s. 24].

Wśród wielu przedstawionych terminów stosowanych w świecie do określenia omawianego sektora można się zgodzić z poglądem (jak wyraził się również L.M. Salamon), że każdy z nich uwypukla jedną jego charakterystyczną cechę, zawierając przy tym również nieścisłości. Przykładowo¹:

1. **Trzeci sektor, trzecia droga** (*third sector, third way*) – określenie ma charakter ogólny i podkreśla usytuowanie sektora *non profit* między sektorem administracji publicznej i sektorem rynkowym.

2. **Sektor niedochodowy** (*non profit sector*) – określenie wskazuje, że instytucje tego sektora nie działają w celu pomnażania zysków ich właścicieli i udziałowców. Wypracowany ewentualny zysk przeznaczany jest na działalność statutową, jakkolwiek istnieją odstępstwa od reguły w sytuacji, gdy instytucja nie spożytkuje wypracowanego zysku w ciągu roku kalendarzowego. Ponadto niektóre państwowe podmioty prawne również nie działają w celu osiągnięcia zysku.

3. **Sektor pozarządowy** (*NGO's sector*) – termin odnosi się głównie do instytucji *non profit* zaangażowanych w pracę na rzecz zmian ekonomicznych i społecznych społeczeństwa. Stosowany jest szczególnie w Afryce i Południowej Ameryce do określenia podmiotów działających dla dobra publicznego, ale nie zaliczających się do administracji publicznej.

4. **Sektor niezależny** (*independent sector*) – podkreśla rolę sektora jako trzeciej siły, działającej poza sferą państwa i prywatnego biznesu. W rzeczywistości instytucje tego sektora są w znacznej mierze finansowo zależne zarówno od państwa, jak i biznesu, tym bardziej, że często ich założycielami są właściciele prywatni. Korzystanie z jakichkolwiek źródeł funduszy – czy to prywatnych, czy publicznych – zawsze powoduje uzależnienia.

5. **Sektor dobrowolny** (*voluntary sector*) – termin wskazuje na udział osób pracujących społecznie w kierowaniu instytucjami *non profit*; tymczasem współ-

¹ Terminy opracowane na podst. [4; 1; 8].

częśnie działające organizacje *non profit* zatrudniają przeważnie płatny, wykwalifikowany personel.

6. **Sektor dobroczynny** (*charitable sector*) – termin stosowany w Wielkiej Brytanii, powstały na gruncie tamtejszych tradycji działalności charytatywnej, jednakże nie jest on ścisły, ponieważ darowizny nie stanowią jedyne, a nawet podstawowego źródła dochodów. Natomiast organizacje posiadające tzw. *charitable status* (status *non profit*) stanowią jedynie podgrupę całego sektora *non profit*, nie każda działalność w ramach sektora *non profit* mieści się także w zasadach przyznawania statusu *charitable*.

Unikając definiowania sektora poprzez zaprzeczenia, tj. *non profit* i nie rządu, wskazuje się na stosowanie opisowych określeń, np.: prywatny sektor *non profit* lub organizacje dobroczynne *non profit*.

Szczególnie interesujące jest określenie *value-led organisation* (organizacje oparte na wartościach) odzwierciedlające charakterystyczną cechę, jaką jest działalność na podstawie społecznych, filozoficznych, moralnych i religijnych wartości. Argumentem przemawiającym za wprowadzeniem tego terminu jest fakt, że podstawą działalności dobroczynnej są wartości humanistyczne. Jednak wiele organizacji sektora *for profit* również podkreśla swe społeczne zaangażowanie i osiągnięcie celów opartych na wartościach innych niż zysk [1, s. 38].

W polskim prawie podatkowym posługiwano się pojęciem „sektor instytucji społecznie użytecznych”, dotyczącym zwolnień na cele społecznie użyteczne, w tym na rzecz fundacji i stowarzyszeń. Wydaje się, że ustawodawca kierował się tym kryterium, wprowadzając ustawę o wolontariacie i działalności pożytku publicznego.

Ustawa ma się przyczynić do demonopolizacji sfery społecznej, do odpaństwowienia polityki społecznej w Polsce – w sposób stopniowy i za zgodą podmiotów biorących w nich udział.

Wyodrębnienie podmiotów należących do sfery trzeciego sektora jako podmiotów pozarządowych realizujących zadania społeczne lub niezależnych od instytucjonalnie określających je podmiotów *for profit* pozwoli na określenie zasad współpracy oraz wyeliminuje organizacje pseudo *non profit*, które w ramach korzystnych rozwiązań podatkowo prawnych nadużywają statusu organizacji pożytku publicznego.

3. Charakterystyka trzeciego sektora

Istotę problemu charakterystyki trzeciego sektora stanowi jego zróżnicowanie podmiotowe (instytucjonalne), wręcz jego pewna „wszechstronność”. Jednocześnie teoria społeczeństwa obywatelskiego i trzeciego sektora jest wieloaspektowa i złożona. Sektor *non profit* obejmuje w większości krajów swym zakresem działalność organizacji – od małych grup lokalnych opierających się na wzajemnej pomocy do agencji i fundacji posiadających wielomilionowe budżety.

Na treści pojęć stosowanych w interpretacjach trzeciego sektora wpływa przede wszystkim specyfika kraju, w którym jest ono tworzone: uwarunkowania historyczne, gospodarcze i polityczne.

Zwięźle to zróżnicowanie opisuje L.M. Salamon [7, s. 17]: „Niemiecka koncepcja państwa związkowego (*Verein*), francuska ekonomii społecznej (*economie sociale*), brytyjska publiczna, obywatelska dobroczynność (*public charities*), japoński *koeki hojin*, amerykański sektor *non profit*, fundacje Europy Środkowej, oraz latynoamerykańskie i afrykańskie NGO, czyli organizacje pozarządowe – terminy te nie stanowią jedynie rozróżnienia językowego (lingwistycznego). Odzwierciedlają one w pełni różnorodne koncepcje i zasady grupowania instytucji (podmiotów). (...) Nawet w obszarze jednego kraju lub grupy językowej używanych jest kilka terminów, pośród których każdy zawiera niuanse znaczeniowe. Przykładowo organizacje w Wielkiej Brytanii umiejscowione poza rynkiem i państwem określane są jako „organizacje wolontarystyczne” (*voluntary organizations*), „obywatelskiej dobroczynności” (*public charities*), „organizacje charytatywne” (*charitable organizations*) i „organizacje nieformalne” – każdy z nich odzwierciedla niejasno rozgraniczony zbiór współczesnych organizacji”.

Wraz z rozwojem organizacji tworzących trzeci sektor oraz zmianami w koordynacji życia społecznego państw dokonano różnorodnych charakterystyk trzeciego sektora według szeregu kryteriów organizacyjnych i funkcjonalnych.

W państwie dobrobytu (*welfare state*) rozróżniano dwie podstawowe formy działalności w ramach organizacji *non profit*: pomoc filantropijną i wzajemną. Funkcja dostarczyciela usług jest prawdopodobnie najbardziej oczywista w charakterystyce sektora. Organizacje według tej kategorii zapewniają wsparcie, informacje i porady, zaspokajają podstawowe potrzeby związane z zakwaterowaniem, ale również programy obejmujące pomocą osoby w potrzebie. Właśnie lokalne grupy wzajemnej pomocy stały się społecznym fenomenem (zob. publikacja Hansfielda i Girona z 1993 r. w [1, s. 39]). Wyróżnia je niezbiurokratyzowanie w stosunku do dużych organizacji *non profit* dostarczających różne usługi publiczne. Organizacja stanowi efekt zaangażowania motywacji wolontariuszy.

Powyższe rozróżnienie jest wynikiem wielowiekowej tradycji dobroczynności w społeczeństwach Europy. Obecnie dokonuje się rozróżnienia organizacji wchodzących w skład sektora według kryteriów nauk ekonomicznych; ich struktury, stylu zarządzania, posiadanych zasobów ludzkich czy pełnionych funkcji.

Ze względu na styl zarządzania można wyróżnić trzy typy organizacji przedstawiających:

- podejście autorytarne i posiadających hierarchiczną strukturę,
- podejście konsultacyjne z ograniczonym delegowaniem kompetencji,
- pełny partycypacyjny model.

Zaprezentowany teoretyczny model jest uzupełniany o klasyfikację uwzględniającą profesjonalizm personelu oraz udział wolontariuszy w prowadzeniu organi-

zacji. Jest on przydatny w rozpoznaniu potrzeb zastosowania form strategicznego zarządzania w zależności od stylu zarządzania i wielkości danej organizacji.

Biorąc pod uwagę czynniki kultury kontraktowej, rozróżniono następujące typy instytucji (określane jako *voluntary non profit agencies*) sektora *non profit*:

- tradycyjne instytucje zapewniające usługi społeczne, utrzymywane ze stałych źródeł dobroczynnych,
- współczesne instytucje społeczne tworzone w celu przejęcia zadań zleconych przez rząd w ramach funduszy i kontraktów, szczególnie na polu zdrowia psychicznego i szkoleń zawodowych,
- instytucje tworzone w odpowiedzi na potrzeby z „sąsiedztwa” lub potrzeby innych społeczności, realizujące zadania na niestabilnych podstawach finansowych, prowadzone przez wolontariuszy lub słabo opłacany personel. Nazywane są czasem sektorem obywatelskim.

W celu uporządkowania proponowanych klasyfikacji w 1993 r. w wyniku podjęcia światowych badań [7] utworzono Międzynarodową Klasyfikację Organizacji Non Profit (ICNPO), która wyróżniła dwanaście grup podstawowych według kryterium zakresu działalności. Na przykład rozgraniczono takie czynności, jak: kultura i rekreacja, edukacja i badania, zdrowie, usługi społeczne, środowisko i inne.

Jednak najbardziej jasne określenie zakresu funkcji i podmiotów trzeciego sektora można osiągnąć dzięki ustaleniu granic pomiędzy sektorami. W celach porównań międzynarodowych przyjęto cztery podstawowe kryteria – warunki uznania organizacji za podmiot sektora *non profit*. Są nimi:

- struktura i zinstytucjonalizowanie – podmiot musi być do pewnego stopnia instytucjonalnie zorganizowany, kierować się przyjętymi zasadami (np. statutem organizacji) oraz powinien być utworzony na podstawie formalnych dokumentów, lub ewentualnie wyróżniać się rozpoznawalną przez społeczeństwo wewnętrzną organizacją,
- prywatność i instytucjonalna niezależność od rządu (struktura pozarządowa), jednak mogą otrzymywać wsparcie od rządu bądź współpracować z ekspertami administracji publicznej,
- niedochodowość oraz nierynkowość – celem organizacji jest zaspokajanie potrzeb społecznych, a nie maksymalizacja zysków, zgromadzone dochody nie są dzielone pomiędzy założycieli, członków czy zarząd,
- uzyskiwanie wsparcia (kapitałowego bądź w postaci pracy wolontariuszy) ze źródeł dobroczynnych, filantropijnych czy wolontarystycznych.

Dodawane są również takie cechy, jak: apolityczność, dobrowolność pracy i uczestnictwa, niereligijność (świeckość).

Różnicowanie podmiotowe sektora jest przyczyną niedoskonałości w porównaniu z sektorem prywatnym. Zasady i cechy ogółu nie muszą odnosić się do wszystkich organizacji. Wiele z cech podstawowych instytucji *non profit* zasługuje na analizę pod kątem ich podobieństwa do cech sektora *for profit*; np. akcje dobro-

czynne sponsorów zazwyczaj wymagają określonych korzyści z inwestycji w postaci promocji marki.

Upraszczaając definiowanie funkcji organizacji niedochodowych, można rzeczywiście powiedzieć [2, s. 13], iż: „chodzi o to, że robią coś zasadniczo odmiennego od tego, czym zajmują się firmy i władze. Firma dostarcza towarów i usług. Władze określają i egzekwują przepisy. Zadanie firmy kończy się w chwili, gdy klient kupuje wyrób, płaci za niego i jest zadowolony. (...) Produktem organizacji pozarządowej jest zmiana, która zachodzi w człowieku pod wpływem jej działania. (...) Produktem organizacji pozarządowych jest zmiana w ludzkiej egzystencji”.

4. Rola trzeciego sektora w państwie

Obecnie prowadzone badania uwidoczniły znaczenie trzeciego sektora *non profit* we współczesnych społeczeństwach. Sektor ten nie sytuuje się już na marginesie życia społecznego, lecz dotyka prawie wszystkich aspektów działalności społeczeństwa [1, s. 3].

W sektorze *non profit* w Polsce skupionych było w latach 90. XX w. ok. 2 mln osób. Było to ok. 1-1,4% ogółu zatrudnionych. Zatrudnienie nie jest jednak najważniejszym miernikiem, gdyż nie uwzględnia pracy wolontariuszy [7, s. 11]. Na jedną osobę zatrudnioną w trzecim sektorze przykładowo przypada w Polsce 10 wolontariuszy i jest to o wiele mniej niż w Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych [9, s. 175]. W krajach Europy Zachodniej w latach 90. XX w. zatrudnienie w sektorze *non profit* kształtowało się w granicach 4% całkowitego zatrudnienia w państwie, w Stanach Zjednoczonych był to poziom ok. 7%.

Wzrost roli sektora *non profit* jest zauważalny w relacji wzrostu udziału wydatków tego sektora do PKB wybranych krajów w latach 1980-1990. We Francji jest to 15,8%, w Niemczech – 11%, w Stanach Zjednoczonych – 12,7% [1].

Na początku lat 80. lekarstwem na dostrzegalny kryzys zarówno socjalizmu, jak i rozwoju państw dobrobytu (*welfare state*) stało zwrócenie się elit politycznych i rządów właściwie na całym świecie w stronę organizacji typu *non profit*. W wyniku tego procesu trzeci sektor został dostrzeżony i umiejscowiony pomiędzy rynkiem a państwem jako istotny gracz we współczesnym życiu ekonomicznym i społecznym. Istota problemu leży w kierowaniu wzrastających oczekiwań względem trzeciego sektora, przy jednoczesnym słabym zrozumieniu jego natury i możliwości, przejawiająca się w terminologicznej niejasności, czy wręcz niepewności, jaka zapanowała na tym polu.

Jak wyraził się P. Drucker, czterdzieści lat temu nie było mowy o „organizacjach pozarządowych”. Szpital to był szpital, kościół był po prostu kościołem, skauting – skautingiem. W tej chwili wszystkie te instytucje określamy wspólnym terminem „organizacji pozarządowych” [2, s. 10] działających według określonych zasad w ramach trzeciego sektora.

Źródłem wyodrębnienia obszaru organizacji określanych jako trzeci sektor są m.in. teorie nauk ekonomicznych. W odniesieniu do dystrybucji pewnych dóbr i usług mechanizmy publiczny i rynkowy zawodzą, a odpowiednim rozwiązaniem staje się zastosowanie mechanizmu opartego na zasadzie *non profit* [4, s. 19]. Są to tzw. dobra publiczne pozostające w dyspozycji konsumenta zbiorowego. Użytkowanie dóbr publicznych nie ma charakteru rywalizacji i wykluczenia; w zasadzie z dobra publicznego mogą korzystać konsumenci niezależnie od tego, czy płacili za nie, czy nie. Jeśli jednak ilość dóbr publicznych jest niewystarczająca, to możliwe jest wprowadzenie warunków ograniczających korzystanie z nich, np. częściowych opłat. Produkcja tego typu dóbr nie jest zazwyczaj dochodowa w warunkach rynkowych, nie podejmują się więc ich produkcji prywatni producenci nastawieni na osiąganie zysku. Zawodność regulacji państwowej odnosi się natomiast do znacznego upolitycznienia decyzji i zadowolenia tylko przeciętnego wyborcy. **Teoria zawodności rynku i sektora rządowego w produkcji dóbr publicznych**, opracowana przez Weisbroda, jest ekonomicznym uzasadnieniem powstania mechanizmu **trzeciego sektora**.

Działalność w ramach sektora *non profit* jest natomiast tłumaczona **teorią zawodności kontraktu**. Twórcy teorii, Nelson i Krashinsky, zaobserwowali, że organizacje *non profit* są tworzone szczególnie tam, gdzie konsumentom niezwykle trudno jest ocenić wielkość i jakość usług [4, s. 29]. Według tej teorii istnieją dobra i usługi, w których konsument i kupujący nie są tą samą osobą, lub też charakter samej usługi decyduje, że mamy do czynienia z pewną asymetrią informacyjną. Musi więc być tworzone pośrednictwo dające klientowi pewność, że towary lub usługi przez niego nabywane spełniają odpowiednie normy ilościowe i jakościowe. Właśnie forma *non profit* zapewnia takie pośrednictwo, gdyż działając zgodnie z zasadą *nondistribution constraint* (dochody z prowadzonej działalności nie są rozdzielane pomiędzy właścicieli czy członków), instytucje te budzą większe zaufanie klientów i konsumentów. Jednocześnie działalność w oparciu na wartościach humanistycznych sprawia, że organizacje te są bardziej elastyczne i otwarte w stosunku do potrzeb społeczeństwa.

Okazało się, że w wielu krajach zarówno Europy Zachodniej, jak i w Stanach Zjednoczonych mniej więcej od połowy XX w., organizacje pozarządowe odgrywają istotną rolę w realizacji usług społecznych – nie tylko tych usług, które istnieją na obrzeżach państwowego systemu polityki społecznej, ale także tych, które są obowiązkiem państwa, jak system oświaty, służby zdrowia i innych [6, s. 237-238]. W następstwie ewolucji obszaru instytucjonalnego oraz realizowanych funkcji powstały problemy terminologiczne w zdefiniowaniu trzeciego sektora. Polegają one zasadniczo na jego niehomogeniczności względem obu pozostałych sektorów. Z jednej strony organizacje *non profit* korzystają z doświadczeń organizacji rynkowych, z drugiej zaś często realizują zadania zlecone przez sektor publiczny, wspierając się przy tym systemem dotacji i programami finansowymi.

Związki sektora *non profit* z sektorem publicznym polegają w dużej mierze na realizacji zasady subsydiarności [6, s. 237], wedle której zadania i usługi społeczne dzielone są między państwo i inne podmioty pozarządowe, jak jednostki samorządowe oraz organizacje *non profit*.

Zmiana dotychczasowego paradygmatu socjalnego, zgodnie z którym to państwo organizuje, finansuje i realizuje usługi społeczne w okresie transformacji ustrojowej, następuje w kierunku dialogu społecznego i budowy modelu partnerskiego, w którym państwo nie wycofuje się ze swego obowiązku w zakresie bezpieczeństwa socjalnego, ale dzieli się nimi także z podmiotami niepublicznymi o charakterze pozarządowym. Zmiana ta, oparta na doświadczeniach krajów wysoko rozwiniętych, jest obecnie szczególnie dostrzegalna w krajach Europy Wschodniej i Środkowej.

Działania podejmowane w omawianej dziedzinie często bywają określane jako prywatyzacja zadań publicznych lub prywatyzacja wykonywania zadań publicznych. Oznaczają one wycofywanie się państwa z udziału w życiu gospodarczym i społecznym oraz tworzenie alternatywnych sposobów drogą „odgórnią” – poprzez stanowienie odpowiednich instrumentów finansowo-prawnych, zaspokajania potrzeb społecznych. Podstawowym motywem realizacji zadań o charakterze użyteczności publicznej jest zaspokajanie potrzeb społecznych, nie zaś nastawienie się na osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego – zysku. Oznacza to nadrzędność kierowania się dobrem ogółu a nie indywidualnym. W tym obszarze zadań odnajduje się właśnie trzeci sektor [3, s. 397]. Prowadzi to do zmiany form wykonywanych zadań; formy administracyjne zastępowane są formami prawa obszaru prywatnego. Współpraca między sektorami następuje drogą dotowania, kontraktowania, tworzenia zleceń i porozumień pomiędzy podmiotami sektorów.

Główne czynniki przejmowania zadań państwa przez sektor *non profit* są następujące:

- zmiana nastawienia politycznego i ukształtowanie się opinii, że organizacje kierowane przez państwo nie są efektywne i elastyczne wobec zmian potrzeb społeczeństwa,
- potrzeba oddelegowania uprawnień decyzyjnych i kontrolnych nad organizacjami działającymi w sferze usług społecznych lokalnym władzom i kierownictwu tych organizacji,
- zwiększenie kontroli wydatków publicznych,
- postawa wprowadzania konkurencji między zróżnicowanymi dostawcami (publicznymi i pozarządowymi) w celu wzrostu efektywności nawet wówczas, gdy konkurencja w sferze dostarczania dóbr podstawowych nie zawsze jest wskazana i możliwa,
- działania w kierunku finansowania przez państwo rozwoju regionów drogą projektów i programów koordynowanych przez władze samorządowe,

- nacisk na stosowanie technik zarządzania przez władze lokalne prowadzi do kierowania podobnych oczekiwań (także ze strony tych władz) wobec organizacji *non profit* korzystających z funduszy państwowych.

Rozwój praktyki kontraktowania spowodował obawę o upodobnianie się organizacji *non profit* poprzez biurokratyzację, wprowadzenie konkurencji oraz wybranych technik zarządzania do instytucji państwowych, które przecież miały być pierwotnie zastąpione odmiennymi organizacjami. Rzeczywiście, coraz częściej stawia się wymogi przeprowadzenia procesów zarządzania jakością, które projektowano dla instytucji należących do administracji rządowej.

W związku z tym pojawia się twierdzenie, iż wprowadzenie konkurencyjności stanowi alternatywę wobec kontraktowania i finansowych związków sektora *non profit* z państwem. Konkurencyjność bowiem ukierunkowuje organizacje niezależne w stronę kultury organizacji działających dla zysku.

Reasumując, można stwierdzić, że sektor *non profit* posiada cechy wyraźnie pozwalające na wyodrębnienie obszaru jego działalności, jakkolwiek trudno jest jednoznacznie określić jego definicję. Organizacje sektora *non profit* powiązane są z sektorem publicznym ze względu na pełnienie usług społecznych, jednak ich zróżnicowanie, brak jednoznacznych modeli funkcjonowania oraz niezależność strukturalna od instytucji państwowych skłaniają je do korzystania z doświadczeń zarządzania organizacjami sektora prywatnego.

Obecnie mało stabilne otoczenie organizacji niedochodowych, szybko zmieniające się potrzeby i preferencje społeczeństwa, krytyka systemu wartości, a także rozwój prywatnej konkurencji w sferze usług społecznych zmieniły sposób działania organizacji *non profit*. Przejęły one od biznesu system sprawozdawczości i rachunkowości oraz zarządzanie finansami i kadrami. Podejmują też próby określenia swojej misji, szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron oraz efektywności podejmowanych działań. Adaptując reguły ekonomiczne, upodobniają się one do firm działających na rynku [5, s. 124].

Okres transformacji systemowej w Polsce umożliwił społeczeństwu swobodne organizowanie i finansowanie działalności usługowej. Wyzwolił aktywność, przedsiębiorczość i inicjatywę społeczną, a wraz z nią ponowny rozwój niezależnej od państwa działalności pożytku publicznego na wzór państw o wiekowych tradycjach demokratycznych i wolnorynkowych.

P. Drucker wymienił dwa wyzwania, przed którymi stoją organizacje *non profit*. Pierwsze z nich polega na znalezieniu metody, za pomocą której można by zmienić donatorów w osoby stale wnoszące swój wkład i zaangażowanie w działanie organizacji, realizację jej misji i osiąganie celów. Drugim wyzwaniem jest tworzenie wspólnoty i wytyczanie celów działania. W coraz większym stopniu organizacje *non profit* umożliwiają jednostkom skuteczne działanie oraz dają satysfakcję z pracy. Wyzwania te uzasadniają także potrzebę wprowadzenia profesjonalnego zarządzania do ukształtowanego również w Polsce trzeciego sektora gospodarki.

Literatura

- [1] Courtney R., *Strategic Management in Voluntary Non Profit Sector*, Routledge, Menchester 2000.
- [2] Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*, FW Program Phare NGOs, Warszawa 1995.
- [3] Granat M., (red.), *Organizacje pozarządowe w Polsce – podstawy finansowo-prawne*, ISP, Warszawa 2000.
- [4] Ilczuk D., *Sektor non profit w kulturze – analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
- [5] Iwankiewicz-Rak B., *Stać państwo – silny trzeci sektor*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego*, ISP, Warszawa 2000.
- [6] Leś E., *O definicji pojęcia pożytku społecznego*, [w:] S. Golinowska, D. Głogosz (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne – między państwem a społeczeństwem*, Opracowania PBZ, Warszawa 1999.
- [7] Salamon L.M., Anheier H., *The Emerging Non Profit Sector*, Manchester 1996.
- [8] Sargeant A., *Marketing organizacji non profit*, PWE, Warszawa 2003.
- [9] *Sektor pozarządowy w Polsce*, [w:] S. Golinowska, D. Głogosz (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne – między państwem a społeczeństwem*, Opracowania PBZ, Warszawa 1999.

SIGNIFICANCE OF THE NON-PROFIT SECTOR

Summary

The unhomogenic nature of the third sector in the current social and commerce life in the democratic states is the main subject of the work. Characteristics of the non profit sector is made according to its basic functions and features, that diverse the sector from the public sector, as well as form the private for – profit area. Defining the sector is also tied with the question of professional management implementation in the non profit organizations.