

<http://dx.doi.org/10.16926/gea.2020.01.05>

Teresa MUCHA-POPIEL

<https://orcid.org/0000-0003-1183-4337>

Fundacja „Warto Życ”, Zawiercie

e-mail: teresam.p@interia.pl

Uwarunkowania prawne i zarządzanie organizacjami pozarządowymi w Polsce

Streszczenie

Celem artykułu przeglądowego jest przedstawienie nowych wyzwań w obszarze współczesnego zarządzania organizacjami pozarządowymi w Polsce w świetle koncepcji nowego zarządzania pozarządowego. Na podstawie analizy dostępnej literatury przedmiotu przedstawiono definicje i klasyfikacje organizacji pozarządowych w Polsce, oraz cele, role i funkcje trzeciego sektora w Polsce. W artykule opisano uwarunkowania prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych oraz specyfikę ich zarządzania w Polsce.

Słowa kluczowe: trzeci sektor, zarządzanie organizacjami pozarządowymi, współczesne wyzwania, koncepcje i metody zarządzania, prawne uwarunkowania.

Wprowadzenie

Gwałtowne przemiany społeczno-gospodarcze na świecie i w Polsce oraz problemy z tym związane sprawiły, że organizacje pozarządowe odgrywają coraz istotniejszą rolę. Przemiany w Polsce to rezultat trzech procesów: społecznych, transformacji ustrojowej, integracji europejskiej i globalizacji, przynoszący ambiwalentne konsekwencje. Negatywne konsekwencje tych procesów przynoszą zjawiska występujące wcześniej w niewielkiej skali. Naprzeciw tym zjawiskom wychodzą polskie organizacje pozarządowe realizując nowe zadania systemu polityki społecznej, tak przez świadczenie usług, aktywizację społeczną, jak również rzecznictwo potrzeb i praw obywatelskich. Chcąc je sprawnie realizować konieczne jest zdobywanie nowych zasobów, których wykorzystanie wymaga wysokich kompetencji głównie w dziedzinie profesjonalnego zarządzania¹. Roz-

¹ T. Kafel, *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 7.

wój cywilizacyjny świata i jego wzrost złożoności wzmaga popyt na nauki o zarządzaniu, gdyż zarządzanie staje się jednym z najważniejszych czynników rozwoju każdej organizacji, w tym także organizacji pozarządowej².

W ostatnich latach organizacje pozarządowe w Polsce zwiększają swój obszar działania i stają się jedną z głównych sił społeczno-politycznych, stąd wyzwania związane ze skutecznym zarządzaniem stają się coraz bardziej aktualne.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy główne czynniki warunkujące rozwój tych organizacji.: uwarunkowania prawne, finansowe i społeczne.

Koncepcje związane z zarządzaniem organizacjami trzeciego sektora nie są jednolite, ze względu na metodologie zarządzania tymi organizacjami, ponieważ istnieją różnice w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi a organizacjami należącymi do sektora prywatnego i sektora publicznego³.

Celem artykułu jest przegląd współczesnych problemów i wyzwań w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi w Polsce w świetle prawnych uwarunkowań na podstawie dostępnej literatury przedmiotu.

1. Typy, misja, cele, rola i funkcje organizacje pozarządowych

Organizacje pozarządowe, nie mają uniwersalnej definicji. Istnieje stanowisko grupy badaczy, według opinii których, organizacja pozarządowa nie musi, chociaż może być nastawiona na zysk⁴. Kluczowym terminem związanym ze specyfiką działania organizacji pozarządowych, jest pojęcie organizacji niekomercyjnej (non-profit organization)⁵.

Organizacja niekomercyjna (non-profit) to podmiot prowadzący niezarobkową działalność służącą do realizacji celów społecznie użytecznych, gdzie ten niezarobkowy charakter oznacza rezygnację z motywacji ekonomicznej na rzecz humanitarnej⁶. Inna definicja mówi, że organizacja służy poprawie ogólnego poziomu życia społecznego⁷.

W krajach rozwiniętych stosowane są powszechnie określenia i ich skróty dla pojęcia organizacji pozarządowych, m.in.: organizacja pozarządowa – non-

² A. Frączkiewicz-Wronka, *Wstęp*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 12.

³ E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

⁴ Ch. Badelt, M. Meyer, R. Simsa (eds.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart 2007, s. 674, [za:] K. Górniak, *W poszukiwaniu sprawnej i skutecznej organizacji non-profit*, „Trzeci Sektor” 2008, nr 13, s. 105.

⁵ T. Kafel, op. cit., s. 22.

⁶ M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnej*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 11.

⁷ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, tłum. W. Kisiel, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 17.

-governmental (NGO), organizacja non-profit – non for profit organization (NFP), organizacja nienastawiona na zysk – not for gain organization (NFGO), prywatna organizacja wolontariuszy – private voluntary organization (PVO), organizacja pozarządowa tworzona przez agendy rządowe – government organized non-governmental organization (GONGO), organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa – business organized non-governmental organization (BONGO), organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora – funder organized non-governmental organization (FONGO), polityczna organizacja pozarządowa – political non-governmental organization (PONGO)⁸.

W Polsce również stosowanych jest wiele określeń równoważnych pojęciu organizacje pozarządowe, takie jak: organizacje trzeciego sektora, organizacje niezależne, organizacje charytatywne, organizacje społeczne, organizacje pomocowe, organizacje użytku publicznego oraz bezpośrednio fundacje czy stowarzyszenia.

Głównym powodem tak dużej różnorodności nazewnictwa organizacji pozarządowych jest ich powoływanie i działanie, co stanowi przedmiot badań ekonomicznych, socjologicznych i politycznych⁹.

Organizacje pozarządowe definiowane są w różny sposób w zależności od potrzeb i celów praktycznych. Przypisuje się je do trzech głównych sektorów społeczno-gospodarczych, pierwszy to sektor organizacji publicznych, drugi łączony jest z biznesem czyli przedsiębiorstwami w różnych formach prawnych i nakierowany na zysk oraz trzeci sektor to obywatelski. Organizacje w kontekście tej definicji są jedną z wielu form podejmowania działań przez obywateli w celu realizacji wspólnych dążeń¹⁰. Obywatelskość oznacza, że inicjatywy zbudowane są na aktywności i potrzebach ludzi, których łączy wspólna idea i chęć działania oraz cechuje też dobrowolność tworzenia i działania, niedochodowość, niezależność od instytucji państwowych, działanie dla wspólnego dobra¹¹.

Organizacje pozarządowe można również opisać poprzez następujące główne cechy: mają celowość działania, działają w otoczeniu społecznym, mają stronę formalną oraz rolę ekonomiczną¹².

Z punktu widzenia socjologicznego organizacja pozarządowa to pewne formy samoorganizacji społecznej, posiadającą trwałą tożsamość społeczną, mającą prywatny charakter, angażującą do swych działań wolontariuszy, cechującą

⁸ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 14.

⁹ Zob. H.K. Anheier, J. Kendall: *Trust and voluntary organizations. Three theoretical approaches*, „Civil Society Working Paper” 2000, nr 5, Centre for Civil Society, London, s. 14 i dalsze.

¹⁰ G. Makowski, *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.*, „Studia BAS” 2015, nr 4, s. 57–85.

¹¹ *Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych, Analiza prawno-finansowa uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002, s. 5.

¹² E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona S. (red.), op. cit., s. 16.

się niezależnością, niekomercyjnością oraz powstającą na podstawie dobrowolnych decyzji¹³.

Te różnorodne podejścia w definiowaniu pojęć organizacji trzeciego sektora analizuje O. Corry, zwracając uwagę na podejście „ontologiczne” i „epistemologiczne”¹⁴.

Pod względem prawnym definicja organizacji pozarządowej zawarta jest w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie¹⁵, w świetle której organizacjami pozarządowymi nie są podmioty, które są jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, które działają w celu osiągnięcia zysku oraz osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną.

Najważniejszym dokumentem dającym podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce jest Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.¹⁶

W świetle ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, w Polsce organizacjami pozarządowymi są fundacje i stowarzyszenia. Do innych form zalicza się m.in. komitety społeczne, organizacje związane z kościołami, związki zawodowe czy organizacje i związki sportowe¹⁷.

Na świecie spotykamy różne typy organizacji pozarządowych. Niektórzy naukowcy uważają, że można stworzyć pewien ciąg organizacji, w zależności od zasięgu ich działania¹⁸. Według tej klasyfikacji wyróżnia się trzy rodzaje organizacji, tzn.:

- międzynarodowe organizacje pozarządowe (international NGOs, czyli INGOs);
- „pośrednie” organizacje pozarządowe (intermediate NGOs), które działają tylko na terenie jednego kraju lub regionu;
- lokalne organizacje pozarządowe (grassroots organizations (GROs), które zajmują najniższy poziom i działają na jakimś niewielkim obszarze.

Najpopularniejszym sposobem klasyfikacji organizacji trzeciego sektora jest międzynarodowa klasyfikacja organizacji pozarządowych (MKOP) zaproponowana przez Salomona i Anheiera, definicja organizacji pozarządowych: „Pod-

¹³ P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 17.

¹⁴ O. Corry, *Defining and Theorizing the Third Sector*, [w:] *Third Sector Research*, ed. R. Taylor, Springer Science & Business Media, LLC 2010, s. 11, [za:] T. Kafel, *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 26–29.

¹⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, t.j. Dz.U. z 2020, poz. 1057.

¹⁶ Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483, ze zm.

¹⁷ E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), op. cit. s. 17.

¹⁸ M. Turner, D. Hulme, *Governance, Administration and Development. Making The State Work*, MacMillan Press Ltd 1997, s. 200–219.

mioty trzeciego sektora są zorganizowane, prywatne, nie nastawione na zysk, samorządne, bazują na wolontariacie¹⁹.

Według międzynarodowej klasyfikacji organizacji pozarządowych można je podzielić na dwanaście następujących grup: kultura i rekreacja; edukacja i badania naukowe; zdrowie i jego ochrona; usługi społeczne, środowisko; rozwój społeczno-ekonomiczny i mieszkalnictwo; prawo, obrona prawa, polityka; organizacje pośredniczące, filantropijne i wspierające działalność wolontariuszy; działalność międzynarodowa; religia; działalność gospodarcza, związki zawodowe; pozostałe organizacje²⁰.

Wszystkie wyżej wymienione klasyfikacje można podsumować (podzielić) według stylu zarządzania i struktury oraz według zasięgu działania i stopnia profesjonalizacji²¹.

Organizacje trzeciego sektora różnią się nie tylko pod względem prowadzonej działalności, form własności, sposobu zarządzania ale również ze względu na źródła finansowania²².

W ostatnich latach rośnie znaczenie organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą, czyli tak zwane przedsiębiorstwa społeczne. Ich założycielem jest grupa obywateli, dla których istotna jest autonomia i przyjmują ekonomiczne ryzyko związane z prowadzoną działalnością społeczno-ekonomiczną²³.

Na czele każdej organizacji pozarządowej stoi jej lider dla którego priorytetem jest określenie misji i celu organizacji. Misja powinna określać kierunek działalności organizacji pozarządowej oraz oczekiwania jej interesariuszy. Cele każdej organizacji pozarządowej to główny powód ich istnienia i podstawowe znaczenie dla skuteczności ich działania.

Głównym celem statutowym organizacji pozarządowej jest jej cel społeczny, ponieważ nie zakłada wypracowania zysku, lecz dążenie do zaspokajania ważnych społecznie potrzeb²⁴. Cele organizacji pozarządowej wiążą się z zaspokojeniem potrzeb: użytkowników, darczyńców oraz społeczeństwa²⁵. Organizacja pozarządowa odgrywa bardzo ważną rolę w społeczeństwie, pomagając w zaspokojeniu potrzeb i zapewnieniu dobrobytu społecznego²⁶. W krajach o rozwiniętej

¹⁹ T. Kafel, op. cit., s. 27.

²⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), op. cit., s. 28.

²¹ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 31.

²² A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Sosnowiec 2002, s. 21.

²³ K. Wygnański, *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, „Ekonomia Społeczna” 2006, nr 1, s. 19.

²⁴ M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*, WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003, s. 62.

²⁵ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 110.

²⁶ J. Domański, *Przedsiębiorstwo non-profit*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 5, s. 17.

gospodarce sektor świadczeń społecznych stanie się najprężniej rozwijającym²⁷, dlatego bardzo ważnym jest właściwe określenie celu. Każdy z uczestników trzeciego sektora pełni określoną funkcję w środowisku lokalnym, co jest jedną z głównych determinant przy określeniu celów szczegółowych²⁸.

Ważnym jest też określenie właściwej strategii działania dla organizacji pozarządowej. Literatura przedmiotu podaje, że „główna strategia działania jest wypadkową strategii funkcjonalnych oraz pojawiających się w otoczeniu strategii okazjonalnych”²⁹. Wyróżnia się trzy rodzaje modeli strategii realizowanych przez polskie organizacje pozarządowe tj. strategię dywersyfikacji, współpracy i budowania kontaktów³⁰.

Analizując rolę jaką pełni trzeci sektor, należy uwzględnić określone perspektywy badawcze. Powstało wiele teorii wyjaśniających rolę organizacji pozarządowych, tak komplementarnych jak i konkurujących ze sobą³¹. Każda organizacja pełni określoną rolę i funkcje w społeczeństwie, w którym prowadzi swoją działalność.

Funkcje i zadania organizacji pozarządowych mogą mieć charakter: uświadamiony czyli organizacje pozarządowe reprezentują określone interesy pewnych grup społecznych, w sposób świadomy pełniąc określone funkcje oraz nie-uświadamiony, realizując swoje cele, organizacje pozarządowe odgrywają rolę w społeczeństwie, są postrzegane z perspektywy społeczeństwa, organizacji publicznych czy państwa³².

Cele organizacji pozarządowych, zgodnie z aktualną literaturą przedmiotu, można podzielić na trzy grupy: samopomoc, świadczenie usług oraz rzecznictwo³³.

Trzeci sektor jest ważny nie tylko ze względu na realizację celu rozwiązywania problemów ekonomicznych, problemów politycznych ale głównie rozwiązywania problemów społecznych gdzie jest obywatelskie zaangażowanie³⁴. Realizacja usług społecznych przez organizacje pozarządowe dotyczy m.in. ochrony zdrowia, pomocy społecznej, edukacji, opieki nad zwierzętami, kultury i sztuki, sportu oraz inne działania innowacyjne na przykład w obszarze pieczy nad osobami chorymi na AIDS, opieki hospicyjnej czy pogotowia dla osób bezdom-

²⁷ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 485.

²⁸ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sferze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 116.

²⁹ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 183.

³⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi...*, s. 114–115.

³¹ H. Hansman, *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [w:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, London 1987, s. 28.

³² E. Bogacz-Wojtanowska, Wrona S. (red.), op. cit., s. 21.

³³ C. Handy, *Types of Voluntary Organizations*, [w:] J. Batsleer, C. Cornforth, R. Payton (red.), *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company 1992, s. 13–19.

³⁴ R. Putnam, *Making Democracy Work. Civic Traditions In Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1993, [za:] J. Fudaliński, op. cit., s. 20.

nych³⁵. Inną bardzo ważną funkcją organizacji pozarządowych, jest działanie w roli mecenasów czy promotorów ważnych społecznie spraw. Odrębną grupę stanowią organizacje pozarządowe typu watchdog, strażnicze, obserwujące działania sektora publicznego.

Inne funkcje organizacji pozarządowych to spojrzenie z perspektywy pracodawców³⁶, gdzie trzeci sektor niesie dodatkowe korzyści dla zatrudnionych, takie jak: dobra atmosfera w pracy czy bezpośredni kontakt z beneficjentami. Wolontariuszom organizacje pozarządowe umożliwiają³⁷ samorealizację poprzez niesienie pomocy innym, rozwój osobistych umiejętności i kompetencji, wzrost poczucia własnej wartości, umiejętność odnalezienia się w grupie, umożliwienie poradzenia sobie z wewnętrznymi problemami i konfliktami.

Organizacje pozarządowe pełnią też ważne role w sferze politycznej poszczególnych państw³⁸ jako wyraz stabilności porządku demokratycznego, umacniając demokrację i pluralizm polityczny oraz ucząc solidaryzmu społecznego.

Bardzo ważną rolę trzeciego sektora jest funkcja ekonomiczna, czyli angażowanie się organizacji pozarządowych w rynek poprzez prowadzenie działalności gospodarczej i tworzenie przedsiębiorstw. Rozwój przedsiębiorczości społecznej umożliwi uniezależnienie się od finansowania sektora publicznego oraz unikanie jego patologii³⁹. Podejście biznesowe może mieć jednak negatywny wpływ na organizacje, poprzez osłabienie funkcji społecznych⁴⁰. Może nastąpić spadek poparcia społecznego a tym samym ograniczenie dostępu do zasobów, utratę zaufania i osłabianie sieci społecznych⁴¹.

Rola trzeciego sektora w Polsce jest bardzo ważna. Należy podkreślić, że rozwija się bardzo dynamicznie i według obserwacji i wszelkiego prawdopodobieństwa będzie nadal się tak rozwijać i to w sposób coraz bardziej profesjonalny, w tym angażując w swoją działalność co czwartego Polaka o dużym potencjale intelektualnym (57,7% pracowników w tym sektorze to osoby z wyższym wykształceniem)⁴².

³⁵ L.M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, Washington D.C. 2003.

³⁶ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych*, [w:] M. Rym-sza (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 81–95.

³⁷ E.G. Clary, M. Snyder, *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*, „Current Directions in Psychological Science” 1999, vol. 8, no. 5, s. 156–159.

³⁸ W. Misztal, *Dialog obywatelski we współczesnej Polsce*, UMCS, Lublin 2011.

³⁹ J. Hausner, *Ekonomia społeczna a państwo*, [w:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, MSAP, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 111–123.

⁴⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2013.

⁴¹ Eadem, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie...*, s. 61–68.

⁴² M. Gumkowska, J. Herbest, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 27.

2. Uwarunkowania prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych

Dynamiczne zmiany społeczne, gospodarcze i polityczne powodują powstanie coraz bardziej skomplikowanych problemów społecznych, z którymi duża część społeczeństwa nie zawsze potrafi sobie radzić. Dlatego zmiany legislacyjne w obszarze trzeciego sektora oraz polityki społecznej w Polsce w ostatniej dekadzie zmierzają w kierunku współpracy i partnerstwa międzysektorowego oraz tworzenia możliwości oferowania pomocy takim osobom.

Początki tych procesów obserwowano już od dawna, ale szczególnie ważną rolę odgrywały organizacje społeczne w okresie zaborów, podtrzymując ducha narodowego⁴³.

Okres międzywojenny to początek odrodzenia się państwowości polskiej, dający podstawy do politycznej, społecznej oraz obywatelskiej aktywności dla organizacji społecznych, a same stowarzyszenia w latach 1919–33 działały na podstawie dekretu o stowarzyszeniach, natomiast od roku 1933 na podstawie prawa o stowarzyszeniach⁴⁴.

Po II wojnie światowej (w okresie komunizmu), państwo przejęło kontrolę nad organizacjami społecznymi, a do 1984 zakazano w ogóle ich działalności. Działalność stowarzyszeń ograniczono a istniejące były pod całkowitą kontrolą państwa, pomimo że wolność zrzeszania się była zadeklarowana w art. 22 konstytucji z 1952 roku, z zachowaniem prawa o stowarzyszeniach z 1933 roku. W roku 1989 powstała nowa ustawa o stowarzyszeniach⁴⁵, która umożliwiła powstanie wielu organizacji pozarządowych. Dzięki zapisom w Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., o prawie obywatela do wolności zrzeszania się, istnieje możliwość dobrowolnego zakładania i prowadzenia organizacji⁴⁶, przy czym art. 12 gwarantuje również prawo do aktywnego uczestniczenia w życiu społecznym, politycznym, kulturalnym i gospodarczym.

W ramach funkcjonowania trzeciego sektora można wyróżnić obecnie wiele form organizacji pozarządowych: „stowarzyszenia i ich związki, fundacje, organizacje kościelne, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, spółki *non-profit*, kluby sportowe, organizacje, które powoływane są na podstawie odrębnych ustaw, na przykład: Związek Ochotniczych Straży Pożarnych, Polski Czerwony Krzyż, organizacje, powoływane aktami prawnymi, takie jak Komitety Społeczne, organizacje zorganizowane, nieposiadające osobowości praw-

⁴³ K.Z. Sowa, *Galicja jako fenomen historyczny i socjologiczny*, [w:] idem, *Socjologia, społeczeństwo, polityka*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Rzeszów 2000, s. 143–163.

⁴⁴ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie...*

⁴⁵ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach, t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 713, ze zm.

⁴⁶ R. Skiba, *Moduł 1. Prawne warunki działania organizacji pozarządowych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2006, s. 10.

nej”⁴⁷. Najpopularniejszymi spośród trzeciego sektora formami prowadzenia organizacji pozarządowej są stowarzyszenia i fundacje.

Stowarzyszenia powoływane są na mocy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. Zgodnie z nią „Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych”. Ustawa „Prawo o stowarzyszeniach” wyróżnia dwa główne rodzaje stowarzyszeń: stowarzyszenia zwykłe, nieposiadające osobowości prawnej oraz stowarzyszenia zarejestrowane, posiadające osobowość prawną⁴⁸. Organami nadzorującymi pracę stowarzyszeń są: wojewoda lub starosta, właściwy danej lokalizacji stowarzyszenia.

Fundacja – zgodnie z ustawą z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach – „może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami”. Fundacja powinna zostać wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego.

W dniu 24 kwietnia 2003 r. wprowadzono ustawę z o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Według tej ustawy organizacjami pożytku publicznego są „osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4”, które nie działają w celu osiągnięcia zysku i nie są jednostkami sektora finansów publicznych „lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi”. Ustawa ta⁴⁹, a także jej znowelizowana wersja, która w większej części weszła w życie 9 września 2015 r. dotyczy i reguluje zasady działalności pożytku publicznego. Jest jednym z najważniejszych dokumentów prawnych dotyczących trzeciego sektora.

Inną ważną formą organizacji pozarządowej są podmioty kościelne⁵⁰. W polskim porządku prawnym, np.: na podstawie ustawy z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej Kościół ma zagwarantowaną swobodę wykonywania zadań wynikających z jego misji, a więc prowadzenia działań „na rzecz formacji religijnej, kultu publicznego i nauki katolickiej”.

Stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego mogą być tworzone przez gminy (ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym)⁵¹, powiaty

⁴⁷ E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona, op. cit., s. 33.

⁴⁸ A. Ceglarski, *Organizacje pożytku publicznego*, LexisNexis, Warszawa 2005, s. 9–18.

⁴⁹ Od dnia 12 marca 2010 r. na mocy Ustawy z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. nr 28, poz. 146, z późn. zm.) zwiększono sferę działań publicznych z 24 do 33.

⁵⁰ A. Mezglewski, H. Misztal, P. Stanisław, *Prawo wyznaniowe*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 101–103, 158–202.

⁵¹ T.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 713.

(ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym)⁵² oraz województwa (ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa)⁵³. Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym, stowarzyszenia gmin powstają „w celu wspierania idei samorządu terytorialnego oraz obrony wspólnych interesów”⁵⁴.

Również spółki akcyjne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mogą być uznane za podmioty trzeciego sektora, jeśli nie prowadzą działalności dla osiągnięcia zysku a jedynie służą zaspokajaniu potrzeb.

Kluby sportowe, oraz uczniowskie kluby sportowe mogą także przybierać formę stowarzyszeń (ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie), jeżeli ich działania są *non-profit*⁵⁵.

Za organizacje pozarządowe uznaje się również inne organizacje, które powoływane są na podstawie odrębnych ustaw, np.:

- Związek Ochotniczych Straży Pożarnych i Ochotnicza Straż Pożarna (ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej)⁵⁶,
- Polski Czerwony Krzyż (ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu⁵⁷ i Statutu Polskiego Czerwonego Krzyża zatwierdzonego przez Radę Ministrów z dnia 20 września 2011 r.)⁵⁸.

W ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, polskie prawo daje możliwość ubiegania się przez niektóre z tych form organizacji pozarządowych o status organizacji pożytku publicznego.

W ostatnich latach w Polsce trzeci sektor zainicjował wiele działań samoregulacyjnych, standaryzacyjnych i ewaluacyjnych w celu podniesienia jakości i oceny własnych działań. Rezultatem tych działań są karty zasad działania lub karty etyczne czyli uniwersalny zbiór zasad postępowania, zwany Kartą Zasad Działania Organizacji Pozarządowych z dnia 28 maja 2010 r., która została znowelizowana na podstawie już wcześniej istniejącego dokumentu⁵⁹.

Według ostatnich badań w Polsce zarejestrowanych jest 17 tys. fundacji i 86 tys. stowarzyszeń (nie uwzględniając Ochotniczych Straży Pożarnych) z czego 70 tys. z nich zakwalifikowano jako aktywne, przy czym 34% organizacji pozarządowych działa w zakresie sportu, rekreacji, hobby i turystyki, a 43% organizacji pozarządowych istnieje 11 lub więcej lat. Zarząd przeciętnej organizacji liczy 5 osób, w tym 47% to kobiety, 68% osób z wykształceniem wyższym, dla 6% praca w organizacji jest ich głównym zajęciem.

⁵² T.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 920.

⁵³ T.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 512 ze zm.

⁵⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 7 p. 17.

⁵⁵ T.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1468 ze zm.

⁵⁶ T.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 961.

⁵⁷ T.j. Dz.U. 2019 poz. 179.

⁵⁸ Dz.U. 2011, nr 217, poz. 1284.

⁵⁹ *Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych*, <http://wim.ngo.pl/x/243036:sessionid=5F148A20FC1EEBAE7EF5A49E607682> [dostęp: 11.04.2010].

Co ważne 20% Polaków angażuje się w pracę społeczną w organizacjach pozarządowych, a 61% organizacji współpracuje z wolontariuszami i liczba ta stale wzrasta. Należy podkreślić, że 45% organizacji działa dzięki pracy społecznej, 35% zatrudnia pracowników na podstawie umów (przeciętnie 4 osoby, w niepełnym wymiarze pracy). W przeciętnej organizacji pracuje (zatrudnionych) 59% kobiet, 70% osób z wykształceniem wyższym, 66% to osoby w wieku 30–60 lat. Najwięcej przychodów, bo 60% pochodzi ze składek członkowskich oraz z funduszy pochodzących ze źródeł samorządowych i administracji centralnej, przeznaczonych na realizację zadań publicznych, 56% to darowizny finansowe i rzeczowe⁶⁰.

Istnieje bardzo duże rozwarstwienie finansowe trzeciego sektora, gdzie 5% najbogatszych organizacji pozarządowych dysponuje ponad 60% wszystkich środków jakie ma do dyspozycji trzeci sektor⁶¹.

Głównymi źródłami finansowania organizacji pozarządowych są składki członkowskie i darowizny. Ważnym źródłem, z którego chcą korzystać organizacje pozarządowe to są środki publiczne, najczęściej mają postać grantów w trybie projektów lub dotacje w trybie konkursów. Coraz większym źródłem finansowania organizacji pozarządowych jest odpis 1% podatku dochodowego od osób fizycznych. oraz rozpoczynanie przez nie działalności gospodarczej. Dzięki takim działaniom organizacje uniezależniają się od stałych źródeł finansowania⁶², pozwalających na uzyskanie niezależności.

3. Zarządzanie organizacjami pozarządowymi

Zarządzanie organizacjami pozarządowymi to kwestia poruszana tak przez teoretyków zajmujących się trzecim sektorem jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem organizacjami pozarządowymi. Głównym dylematem dla badaczy tematu jest kwestia na ile specyficznym jest zarządzanie organizacjami pozarządowymi w odróżnieniu do instytucji publicznych czy przedsiębiorstw komercyjnych. Czy należy stosować dla nich odrębne koncepcje, modele czy metody zarządzania⁶³.

Wielu badaczy próbuje odnaleźć wspólne cechy dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstwa. Należy do nich J. Domański posługując się ekonomicznymi modelami przedsiębiorstwa, czyli model finansowy, produkcyjny, organi-

⁶⁰ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015.

⁶¹ M. Gumkowska, J. Herbst, *Najważniejsze fakty – podstawowe pytania. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 10.

⁶² M. Fic (red.), *Functioning Non-Profit Institutions Being Based on Norms and European Union Standards*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2002, s. 37.

⁶³ T. Kafel, op. cit., s. 85.

zacyjny, socjo-psychologiczny i prawny⁶⁴. Jednakże nie istnieje możliwość wykorzystania i przeniesienia narzędzi z biznesu do organizacji pozarządowych, gdyż są cechy specyficzne dla organizacji pozarządowych, które istnieją po to, by „czynić dobro”, są uzależnione od wielu „wyborców”, swą działalność opierają na budżecie a nie na wynagrodzeniu za wyniki⁶⁵. Inny opis specyficznych cech dla zarządzania organizacjami pozarządowymi, przedstawił M. Hudson wskazując m. in. na słabe powiązania między udostępniającymi fundusze i korzystającymi z usług, na cele które trudno precyzyjnie określić, na złożone struktury organizacyjne, na nacisk na wartości moralne⁶⁶.

Wielu badaczy uznaje, że patrząc na specyficzne cechy organizacji pozarządowych trudno jest przenieść na te organizacje rozwiązania stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem⁶⁷. Konieczne jest więc uwzględnienie specyfiki i dostosowanie metod zarządzania pochodzących tak z przedsiębiorstw komercyjnych jak i instytucji publicznych. Takie próby były podejmowane przez Gomeza i Zimmermanna przez usystematyzowanie zagadnień, oraz zaproponowanie czterech następujących koncepcji zarządzania organizacjami pozarządowymi⁶⁸. Są to:

- koncepcja holistyczna kładąca nacisk na relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem,
- koncepcja normatywna skupiająca się tak na ekonomicznych aspektach zarządzania oraz na rozwoju wartości,
- koncepcja strategiczno-rozwojowa, która traktuje organizacje jako ewoluujące systemy,
- koncepcja operacyjna, w której zarządzanie koncentruje się na codziennym działaniu organizacji.

P.C. Light przedstawił cztery modele zarządzania organizacjami pozarządowymi: zarządzanie naukowe, walka z marnotrawstwem, model „czujnego oka” oraz model „wyzwolonego zarządzania”⁶⁹. Wszystkie te modele uwzględniają

⁶⁴ D. Lakdawalla, T. Philipson, *The Nonprofit Sector and Industry Performance*, „Journal of Public Economics” 2006, nr 90, s. 1681–1698, [za:] J. Domański, *Przedsiębiorstwo non-profit...*, s. 18–20.

⁶⁵ P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową: teoria i praktyka*, tłum. M. Wanat, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995, s. 226.

⁶⁶ M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, tłum. M. Wanat, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997, s. 54.

⁶⁷ Por. S. Renshaw, G. Krishnaswamy, *Cristiquing the Knowledge Management Strategies of Nonprofit Organizations in Australia*, „Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology” 2009, vol. 37, s. 456–465, [za:] T. Kafel, op. cit., s. 88.

⁶⁸ H.K. Anheier, *Managing Non-profit Organisations: Towards a New Approach*, „Civil Society Working Paper” 2000, nr 1, Centre for Civil Society, London, [za:] E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie...*, s. 97.

⁶⁹ P.C. Light, *Making Nonprofits Work: A Report on the Times of Nonprofits Management Reforms*, The Aspen Institute, Washington 2000, [za:] E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie...*, s. 99 i [za:] T. Kafel, op. cit., Kraków, s. 89.

specyfikę trzeciego sektora, pokazując na działania jakie mogą podjąć organizacje w celu osiągnięcia profesjonalizmu w obszarach swoich działalności. Niezależnie E. Bogacz-Wojtanowska również przeprowadziła badania profesjonalizmu polskich organizacji trzeciego sektora w ramach stosowania nowoczesnych technik i metod zarządzania⁷⁰.

Teoretyczne podstawy działania i rozwoju organizacji pozarządowych można przedstawić w oparciu o naukę ekonomii, socjologii i politologii⁷¹.

Z perspektywy ekonomii organizacje pozarządowe zajmują miejsce między państwem a rynkiem, z perspektywy socjologii podstawą formowania się organizacji pozarządowych są wolności i swobody obywatelskie zaś z perspektywy nauk politycznych problematyka organizacji pozarządowych ściśle wiąże się z kwestią społeczeństwa obywatelskiego.

Wymienione obszary badań naukowych nie są rozłączne. Idea powstawania i funkcjonowania organizacji *non profit* stała się również obszarem badań Anheiera i Kendalla⁷² w kierunkach hybrydowych. Powstały również nowe kierunki badań naukowych organizacji *non profit*, zajmujące się praktycznym ich funkcjonowaniem w zakresie realizacji ich funkcji usługowych, wyznaczają: ekonomia społeczna⁷³, zarządzanie publiczne⁷⁴ i marketing. W ramach tych obszarów identyfikowane są procesy zarządcze i przedsiębiorcze, które są warunkiem wypełniania ich zadań usługowych.

Należy w tym miejscu podkreślić, że żadne państwo nie jest w stanie w sposób optymalny zaspokoić wszystkich potrzeb obywateli, istnieje konieczność podejmowania przez organizacje pozarządowe działań zmierzających do zmniejszenia problemów społeczno-gospodarczych w ujęciu lokalnym, regionalnym i krajowym⁷⁵.

W zależności od tego skąd wywodzą się menedżerowie takie wnoszą wartości zarządcze, z sektora prywatnego wnoszą ze sobą znajomość ekonomicznej logiki rynku i dbałość o wartości uosabiane przez akcjonariuszy i klientów, natomiast z sektora publicznego wnoszą wyczuwanie kontekstu politycznego i wartości związane ze służbą publiczną. Nie jest regułą, że umiejętności zarządcze sprawdzające

⁷⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie...*, s. 14.

⁷¹ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa 2008, s. 82–89.

⁷² Zob. H.K. Anheier, J. Kendall, *Trust and voluntary organizations. Three theoretical approaches*, „Civil Society Working Paper” 2000, nr 5, Centre for Civil Society, London, s. 18 i dalsze oraz M. Dudkiewicz, G. Makowski, *Dyskusja redakcyjna o wizerunku trzeciego sektora*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 5, s. 78.

⁷³ A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner, *Wprowadzenie – ekonomia społeczna i rozwój*, [w:] J. Hauser (red.), *Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań*, FISE, Warszawa 2008 s. 11 i nn.

⁷⁴ B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 38 i nn.

⁷⁵ M. Huczek, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101, s. 2 i nn.

się w sektorze prywatnym czy publicznym, może przynieść sukces w trzecim sektorze. W sektorze prywatnym dostawcy oferują bowiem klientowi towary i usługi, w zamian za cenę rynkową. Natomiast w sektorze publicznym władze państwowe i lokalne, które zdobyły poparcie wyborcze, świadczą usługi publiczne, oferując jakościowo lepszą politykę społeczno-gospodarczą.

Coraz bardziej widoczna jest wspólna przestrzeń działania organizacji należących do różnych sektorów, ponieważ wiele problemów ma złożony charakter, do rozwiązania którego potrzebna jest wielosektorowa kooperacja. Współpraca między sektorem pozarządowym a sektorem prywatnym i sektorem publicznym jest wyraźnie widoczna w ich działalności na polu rozwoju regionalnego lub lokalnego⁷⁶.

Organizacje pozarządowe dzięki swojemu społecznemu charakterowi oraz autonomii wobec mechanizmów administracyjnych czy rynkowej maksymalizacji zysku uczestniczą w tworzeniu odpowiedniego środowiska przedsiębiorczości z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu CSR⁷⁷. „Jeśli organizacja chce być postrzegana jako wiarygodny partner biznesowy i szanowany członek sektora biznesowego, powinna wykazywać wysoki poziom instytucjonalizacji zasad i praktyk w zakresie etyki biznesowej i musi praktykować wybitne zachowania etyczne”⁷⁸. Organizacje pozarządowe działające w zakresie rozwoju przedsiębiorczości stanowią jeden z ważniejszych elementów środowiska przedsiębiorczości. Należy podkreślić, że w Polsce wciąż są bariery uniemożliwiające sprawne i profesjonalne zarządzanie organizacjami pozarządowymi, m.in. brak jest wystarczającej liczby krajowych i regionalnych ośrodków informacyjnych, instytucji wspierających i edukujących z zakresu stosowania nowoczesnych metod zarządzania. Profesjonalne zarządzanie powinno polegać na takim zarządzaniu organizacją pozarządową by pozostać wiernym misji organizacji a jednocześnie działać w sposób sprawny, skuteczny, innowacyjny, elastyczny i mając w organizacji ducha współpracy. Te wszystkie elementy mogą zadecydować o sukcesie organizacji pozarządowej.

⁷⁶ Idem, *Organizacje pozarządowe wspierające lokalną i regionalną przedsiębiorczość*, [w:] A. Iwaszewicz (red.), *Państwo i społeczeństwo*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 31–57.

⁷⁷ CSR (z ang. Corporate Social Responsibility) jest odpowiedzialnością firm za wpływ na społeczeństwo i środowisko naturalne podejmowanych przez nie decyzji i prowadzonej przez nie działalności biznesowej. CSR polega na przejrzystym i etycznym prowadzeniu działalności, tak aby przyczynić się do zrównoważonego rozwoju i uwzględniać oczekiwania interesariuszy. CSR to jednocześnie działania zgodne z prawem i międzynarodowymi normami zachowania, które są praktykowane we wszystkich przejawach aktywności przedsiębiorstwa, źródło: KPMG W POLSCE, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie, CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, www.kpmg.pl [dostęp: 17.07.2018].

⁷⁸ W. Sroka, R. Szanto, *Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Controversial Sectors Analysis of Research Results*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2018, nr 3, s. 111–126.

Podsumowanie i uwagi końcowe

W sferze zarządzania polskimi organizacjami pozarządowymi jest wiele problemów i wyzwań, tak jak i wiele czynników kształtujących trzeci sektor, mających wpływ na rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Dlatego w niniejszej pracy przeglądowej opisano wybrane formy i modele ich zarządzania oraz uwarunkowania prawne i finansowe zmieniającego się otoczenia tych organizacji w celu lepszego zrozumienia czynników kształtujących trzeci sektor mających bardzo istotny wpływ na rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Analizę tę przeprowadzono na bazie dostępnej krajowej i międzynarodowej literatury przedmiotu. Umożliwiło to rozpoznać najważniejsze problemy w badaniach procesów zarządzania organizacjami pozarządowymi wobec współczesnych wyzwań wynikających z przemian społeczno-gospodarczych i zmieniających się uwarunkowań prawnych i finansowych.

Najważniejszym czynnikiem determinującym rozwój trzeciego sektora w obrębie systemu polityki społecznej jest działalność oparta na wiedzy. Wiedza osób kierujących organizacją przyczynia się do szukania takich rozwiązań w ramach zarządzania i stwarzania takich możliwości finansowych, które zabezpieczają ją przed uzależnieniem się od jednego źródła finansowania. Pozyskiwanie partnerów do współpracy umacnia pozycje organizacji, tak w środowisku lokalnym jak i międzynarodowym, przyczyniając się do promocji organizacji. Przedstawione problemy należy uzupełnić o ważny kontekst, czyli procesy integracyjne z Unią Europejską. Procesy te przedstawiają organizacje pozarządowe w nowej rzeczywistości, stwarzając nowe możliwości dla rozwoju, finansowania oraz współpracy i wymiany doświadczeń z organizacjami europejskimi w tym także profesjonalizacji i standaryzacji działań.

Podsumowując należy podkreślić, że organizacje pozarządowe we współczesnej rzeczywistości mają jasno określone role. Powinny realizować swoje działania tam, gdzie rynek, a także państwo nie spełnia oczekiwań społeczeństwa, gdyż rynek nie zaspokaja potrzeb słabszych konsumentów, zaś państwo – słabszych wyborców oraz rynek nie produkuje dóbr publicznych w ogóle, a państwo produkuje je nieefektywnie lub niezgodnie z preferencjami.

Bibliografia

Literatura

- Anheier H.K., *Managing Non-profit Organisations. Towards a New Approach*, „Civil Society Working Paper” 2000, nr 1, Centre for Civil Society, London.
- Anheier H.K., Kendall J., *Trust and voluntary organizations. Three theoretical approaches*, „Civil Society Working Paper” 2000, nr 5, Centre for Civil Society, London.

- Bach-Mortensen A.M., Montgomery P., *What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services?*, „Systematic Reviews” 2018, nr 7.
- Badelt, Ch., Meyer, M., Simsa, R., Schaffer-Poeschel, *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, eds. Stuttgart 2007.
- Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych, Analiza prawno-finansowa uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002.
- Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych* [w:] Rymsza M. (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2013.
- Ceglarski A., *Organizacje pożytku publicznego*, LexisNexis, Warszawa 2005.
- Chodyński A., Huczek M., Socha I., *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Sosnowiec 2002.
- Clary E.G., Snyder M., *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*, „Current Directions in Psychological Science” 1999, vol. 8, no. 5.
- Corry O., *Defining and Theorizing the Third Sector*, [w:] Taylor R. (ed.), *Third Sector Research*, Springer Science & Business Media, LLC 2010.
- Domański J., *Przedsiębiorstwo non-profit*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 5.
- Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Domiter M., Marciszewska A., *Challenges for contemporary non-profit organizations – theoretical deliberations*, „Management Sciences” 2018, vol. 23, no. 1.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową: teoria i praktyka*, tłum. Wanat M., Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.
- Frąckiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Kraków 2009.
- Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sferze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.

- Gliński P., *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Górniak K., *W poszukiwaniu sprawnej i skutecznej organizacji non-profit*, „Trzeci Sektor” 2008, nr 13.
- Handy C., *Types of Voluntary Organizations*, [w:] Batsleer J., Cornforth C., Payton R. (red.), *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company 1992.
- Hansman H., *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [w:] *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, ed. W.W. Powell, Yale University Press, London 1987.
- Hausner J., *Ekonomia społeczna a państwo*, [w:] Frączek M., Hausner J., Mazur S. (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, MSAP, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Huczek M., *Marketing organizacji non profit*, WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003.
- Huczek M., *Organizacje pozarządowe wspierające lokalną i regionalną przedsiębiorczość*, [w:] Iwaszewicz A. (red.), *Państwo i społeczeństwo*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.
- Huczek M., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101.
- Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, tłum. Wanat M., Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
- Kafel T., *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
- Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnej*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Lakdawalla D., Philipson T., *The Nonprofit Sector and Industry Performance*, „Journal of Public Economics” 2006, nr 90.
- Light P.C., *Making Nonprofits Work. A Report on the Times of Nonprofits Management Reforms*, The Aspen Institute, Washington 2000.
- Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.
- Makowski G., *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.*, „Studia BAS” 2015, nr 4.
- Mezglewski A., Misztal H., Stanisław P., *Prawo wyznaniowe*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Misztal W., *Dialog obywatelski we współczesnej Polsce*, UMCS, Lublin 2011.
- Putnam R., *Making Democracy Work. Civic Traditions In Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1993.

- Renshaw S., Krishnaswamy. G., *Cristiquing the Knowledge Management Strategies of Nonprofit Organoizations in Australia*, „Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology” 2009, vol. 37.
- Salamon L.M., *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*, D.C.: Brookings Institution Press, Washington 2003.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*. tłum. W. Kisiel, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Wygnański. K., *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, „Ekonomia Społeczna, Teksty” 2006, nr 1.

Akty prawne

- Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483, ze zm.
- Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu t.j. Dz.U. 2019 poz. 179.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach, t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 713, ze zm.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 713.
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 961.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 920.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 512 ze zm.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, t.j. Dz.U. z 2020, poz. 1057.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1468 ze zm.
- Statut Polskiego Czerwonego Krzyża, Załącznik do Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 września 2011 r., Dz.U. 2011, nr 217, poz. 1284.

Źródła i strony internetowe

- Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych*, www.mzsa.pl/doc/karta.doc
- KPMG W POLSCE, *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie, CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, www.kpmg.pl.

Legal Conditions and Management of Non-governmental Organisations in Poland

Summary

The aim of this paper is to present the new challenges in the area of modern management of non-governmental organizations in Poland. On the base of detailed analysis of available literature the definition and classification of non-governmental organizations in Poland were presented, together with description of the aims, roles and functions of third sector in Poland. Moreover, a legal conditioning of functioning of non-governmental organizations were described, as well as the specifics of their management Poland.

Keywords: third sector, management of non-governmental organizations, modern challenges, conceptions and methods of management, legal conditioning.