Nr 928

PRACE NAUKOWE

Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Integracja i dezintegracja

Redaktorzy naukowi

Henryk Jagoda
Jan Lichtarski

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2002

PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 928 2002

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem
Integracja i dezintegracja

Monika Kwiecińska-Szermach
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

INTEGRACJA I DEZINTEGRACJA W TRZECIM SEKTORZE GOSPODARKI NA PRZYKŁADZIE STOWARZYSZEŃ I FUNDACJI

Tematem referatu są coraz częściej obserwowane zjawiska integracji i dezintegracji w trzecim sektorze gospodarki, których przykładem jest tworzenie organizacji sieciowych i federalizacja. Działania te w znaczny sposób poprawiają sprawność zarządzania i elastyczność funkcjonowania organizacji należących do trzeciego sektora, w tym głównie fundacji i stowarzyszeń.

1. Wstęp

W Polsce zarejestrowanych jest ok. 45 tys. fundacji i stowarzyszeń. Około 2/3 prowadzi aktywną działalność i stanowią najliczniejszą grupę organizacji zaliczanych do tzw. trzeciego sektora, tj. sektora organizacji społecznych [1]. Powstał on w wielu krajach o gospodarce rynkowej, w której do działalności publicznej realizowanej przez rząd włączył się prywatny kapitał i społeczna praca wolontariuszy. Obejmuje organizacje nastawione nie na zysk, lecz na zaspokajanie potrzeb społecznych (rozwiązywanie problemów społecznych).

Możemy wyróżnić 4 rodzaje organizacji niedochodowych w trzecim sektorze:
- zrzeszenia, towarzystwa i kluby;
- związki religijne, wyznaniowe, instytucje kościelne i partie polityczne;
- fundacje;
- instytucje świadczące usługi społeczne (muzea, szkoły, szpitale itd.).

Świadczą one usługi:
- edukacyjne (szkoły podstawowe, średnie, wyższe);
- kulturalne (zoo, filharmonie, opery, teatry);
- charytatywne i filantropijne (Czerwony Krzyż, fundacje);
- socjalne (przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym);

- ochrony zdrowia (szpitale, ośrodki zdrowia);
- polityczne (partie polityczne);
- ubezpieczeniowe (TUW, kasy chorych).

Zważywszy na to, iż organizacje niedochodowe funkcjonują na granicy sektora prywatnego i publicznego, można zaobserwować następujące podobieństwa oraz różnice zachowań przedsiębiorstw i organizacji niedochodowych.

1. Rodzaje transakcji wymiennych wskazują na pewien stopień podobieństwa. Procesom dystrybucji produktu, usługi, a nawet satysfakcji odpowiada transfer pieniędzy (wartości) w formie bezpośredniej lub pośredniej. W działalności komercyjnej dokonuje się on między sprzedającym a kupującym, natomiast w toku wymiany o charakterze niedochodowym występują trzy możliwości zapłaty:
   - bezpośrednia, gdy klient płaci osobiście;
   - pośrednia, gdy wyręcza go w tym system finansowy państwa, który z podatków potencjalnych klientów subsydiuje działalność tych organizacji;
   - „fundowana", gdy konsumpcja odbywa się na koszt osób trzecich, tzn. fundatorów, sponsorów.

   Z kolei w działalności charytatywnej przedmiot wymiany przyjmuje najczęściej formę satysfakcji i zadowolenia z faktu udzielenia pomocy i odpowiada mu transfer wartości w formie pieniężnej, rzeczowej lub pracy świadczonej przez fundatorów czy wolontariuszy.
2. Fakt uczestnictwa fundacji i stowarzyszeń w procesie wymiany, a także korzystanie z pracy zatrudnionych w nich osób i gromadzenie kapitału w procesie wytwarzania i świadczenia usług, upodabnia je do firm biznesu.
3. Prywatne organizacje niedochodowe odróżnia od komercyjnych fakt, że nie mają one właścicieli, którzy przejmują zyski (nie generują zysku przejmowanego następnie przez właścicieli). To upodabnia je do organizacji rządowych, lecz od tych różnią się tym, że są samodzielne w gromadzeniu środków finansowych. Różnice dotyczą celu działania, źródeł finansowania, sposobu powoływania, kontroli i polityki finansowej oraz stylu zarządzania.
4. Kolejną cechą odróżniającą organizacje niedochodowe od organizacji *for profit*, są konsumenci ich produktów. Dla organizacji niedochodowych są to osoby:
   - do których kierowane jest świadczenie usług niezależnie od tego, czy pociąga to za sobą płatność bezpośrednią, czy pośrednią;
   - które nie korzystają ze świadczonych usług, lecz przyczyniają się do rozwoju tych organizacji poprzez finansowanie lub organizowanie ich działalności.

   W praktyce nie ma sztywnego podziału na klientów i tych, którzy wspierają fundacje lub stowarzyszenia subsydiami, filantropią czy pracą społeczną. Obserwuje się bowiem tendencje do „przemiany" konsumentów w fundatorów i odwrotnie, w zależności od stopnia i intensywności korzystania z usług organizacji. Na przykład rodzice uczniów wspierają szkołę finansowo w okresie uczęszczania dzieci do szkoły. Spada natomiast ich zainteresowanie tymi instytucjami, gdy dzieci ukończą szkołę.

Presja konsumentów jest silniejsza w tych organizacjach, które świadczą usługi choćby częściowo odpłatne. Fakt uiszczania opłaty utwierdza bowiem i wzmacnia pozycję konsumenta jako usługobiorcy.

W tym przypadku klient tych organizacji odgrywa rolę podobną jak w przedsiębiorstwach komercyjnych.

5. Gospodarcze działania tych instytucji przejawiają się także w lokatach kapitałowych, inwestycjach, udziale w przedsięwzięciach gospodarczych, spółkach, tworzeniu własnych przedsiębiorstw itp. W tym zakresie są równoprawnymi partnerami biznesu [2].

W ostatnich latach w obszarze trzeciego sektora, coraz częściej obserwuje się zjawiska, będące przejawem zarówno integracji jak i dezintegracji. Są to: tworzenie organizacji sieciowych i federalizacja.

2. Organizacje sieciowe i federalizacja

Organizacja sieciowa jest zbiorem więcej niż dwóch samodzielnych organizacji, które powiązane są więzami kooperacyjnymi o następujących cechach:

- decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji, ale również wspólnie przez współpracujące strony,
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny,
- wzajemne oczekiwania stron obejmują dłuższy horyzont,
- obszerne informacje dostępne stronom współpracy,
- formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje, a nie konkurencja.

W sieci każda organizacja realizuje grupy zadań, które stanowią jedynie część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację. Następuje tutaj niejako proces dezintegracji poziomej ciągu zadań [3].

Jednym z podstawowych wyzwań stojących obecnie przed środowiskiem fundacji i stowarzyszeń w Polsce jest uczynienie z organizacji trzeciego sektora partnera w procesie dialogu społecznego. Bardzo istotne jest również wyrażanie wspólnych opinii na temat kształtowania i realizacji szeroko rozumianej polityki społecznej i współpracy międzynarodowej. Ważnym krokiem w tym kierunku może być budowanie ogólnopolskiej federacji organizacji pozarządowych. Głównymi zadaniami tej federacji powinny być: rzecznictwo i reprezentacja interesów trzeciego sektora, zarówno wobec partnerów polskich, jak i zagranicznych, a także podejmo-wanie zadań na rzecz tworzenia i przestrzegania zasad etycznych.

Istnieje wiele wspólnych kwestii, w których konieczne jest aktywne zabieranie głosu przez trzeci sektor. W szczególności dotyczy to zmian i dostosowania do naszych potrzeb regulacji prawnej (m.in. status użyteczności publicznej, podatki, cła, rachunkowość, prawo o stowarzyszeniach, prawo o fundacjach, wolontariat, proces integracji europejskiej etc.). Nie mniej ważne jest budowanie tożsamości sektora

pozarządowego w oparciu o wspólne wartości i standardy pracy, podnoszenie profesjonalizmu działania i jakości świadczonych usług. Wiele działań w kontaktach międzynarodowych wymaga ustalania wspólnego stanowiska. Federacje o charakterze ogólnopolskim i wielobranżowym mają wypełnić lukę w dotychczasowej mapie trzeciego sektora w Polsce, a nie stanowić konkurencję.

3. Podstawy prawne tworzenia organizacji sieciowych i porozumień o charakterze federacyjnym

Stowarzyszenia tworzą sieci w ramach swojej struktury, mogą bowiem posiadać tzw. terenowe jednostki organizacyjne (oddziały), jeśli przewiduje to statut. Mają one możliwość posiadania osobowości prawnej, własnych praw i obowiązków – z tym, że statut oddziału musi być oparty na tzw. statucie wzorcowym, którym jest statut jednostki centralnej.

Stowarzyszenia w liczbie co najmniej trzech mogą utworzyć tzw. związek stowarzyszeń. Członkami mogą być również inne osoby prawne, np. inne związki stowarzyszeń; tworzą wtedy tzw. federacje.

4. Typy współdziałania w ramach sieci i federacji

Stowarzyszenia funkcjonują w obrębie dwóch typów współdziałania:

a) koordynacja – charakteryzuje się:
   - stabilnością członkostwa,
   - często formalizacją działań,
   - częściową utratą autonomii,
   - celami średnio skomplikowanymi, ale już wymagającymi konkretnych działań,
   - potrzebą inwestowania pewnych zasobów (czas, ludzie, pieniądze itp.),
   - częściowo wprowadzonymi normami współpracy;

b) ścisła współpraca – charakteryzuje się:
   - silnymi powiązaniami partnerskimi,
   - skomplikowanymi celami,
   - mocnym członkostwem,
   - dużą utratą autonomii organizacyjnej,
   - formalną umową,
   - formalnymi zapisami,
   - inwestowaniem dużych zasobów.

5. Struktura współdziałania w organizacjach sieciowych i federacjach

Współdziałanie w organizacjach tego typu przyjmuje dwie formy:

a) jednopoziomową, charakteryzującą się tym, że:
   - decyzje uzależnione są w tym samym stopniu od partnerstwa i od członków,
   - nacisk kładzie się na rozwiązywanie problemów,
   - władza w pewnym stopniu jest zdecentralizowana,
   - przepływ informacji w tym samym stopniu odbywa się z góry na dół, co z dołu do góry,
   - oddziałuje wzajemna wymiana;

b) wielopoziomową, charakteryzującą się tym, że:
   - decyzje pochodzą w większym stopniu od partnerstwa niż od członków,
   - wywiera nacisk na wykonanie zadania (podejście funkcjonalne),
   - władza jest scentralizowana,
   - przepływ informacji występuje raczej z góry do dołu,
   - występuje oddziaływanie łańcucha nakazów.

Najbardziej zalecana jest struktura niskopoziomowa. Gwarantuje ona konieczny porządek przy jednoczesnym nastawieniu na członków współdziałania.

6. Przyczyny i skutki tworzenia organizacji sieciowych i porozumień federacyjnych

Przyczyny:

1) efektywniejsze rozwiązywanie trudnych, skomplikowanych problemów,
2) lepsze i pełniejsze rozpoznawanie potrzeb środowiska,
3) lepsze możliwości publicznej artykulacji własnych potrzeb,
4) znalezienie nowych rozwiązań dla starych problemów,
5) tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji,
6) zmniejszenie inwestowanych zasobów,
7) posiadanie siły mogącej wpływać na władze (zwłaszcza lokalne),
8) możliwość współtworzenia programów,
9) dostęp do nowych źródeł finansowania, kooperacja i współpraca jest dla wielu sponsorów priorytetem lub wręcz wymogiem,
10) dostęp do informacji.

Skutki:

- forma ta zmusza potencjalnych konkurentów do wspólnej pracy,
- istnieje możliwość kontraktowania usług komplementarnych u partnerów sieci – daje to możliwość obsługi szerszej grupy klientów,
- duża elastyczność (można wykluczyć uczestnika układu i przekonfigurować sieć),

- możliwość specjalizacji poszczególnych uczestników sieci w zawężonym obszarze działania w stosunku do całości [3],
- nie prowadzi do powielania usług,
- zapewnia dostęp do informacji.

Korzyści można by wymieniać dużo więcej, ale myślę, że przedstawione powyżej są już dostatecznym powodem, aby zdecydować się na podjęcie wspólnych działań w sieci lub federacji.

Literatura

[1] GUS/KLON-Jawor: *Badania 2000.* www.ngo.pl.
[2] Iwankiewicz-Rak B.: *Marketing organizacji niedochodowych.* Wrocław: AE 1997.
[3] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.* Pod red. Kazimierza Perechudy. Warszawa 2000.

INTEGRATION AND DISINTEGRATION IN THE THIRD SECTOR OF ECONOMY ON THE EXAMPLE OF ASSOCIATIONS AND FOUNDATIONS

Summary

The integration and disintegration of the third sector in Poland – foundations and associations. In her text, author elaborates the issue of two most often observed tendencies: network building and federalization. They improve both the management and flexibility of performance of organizations in Poland, with special emphasis on foundations and associations.