

MAREK TKACZUK

*Słabości organizacji społecznych  
w kontekście skuteczności ich działania*

---

The weaknesses of nonprofit organizations in terms of their effectiveness

### **Wprowadzenie**

Współczesna rzeczywistość narzuca przewartościowanie roli państwa w społeczeństwie. Z różnych powodów wycofuje się ono z wielu bezpośrednich przedsięwzięć wspomagających zaspokajanie podstawowych potrzeb ludności. Stawia na większą zapobiegliwość, odpowiedzialność czy solidarność społeczną, na tworzenie społeczeństwa obywatelskiego, które nie będzie ciężarem dla państwa i samego siebie.

Budowa nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego wymaga kreowania aktywnych, świadomych obywateli współdziałających we wspólnotach lokalnych, tworzenia silnych organizacji pozarządowych mających swoje konstytucyjne miejsce w dobrze zorganizowanym i skutecznie zarządzanym państwie, wykształcania mechanizmów integracji społecznej i tworzenia podmiotów ekonomii społecznej, dla których zysk ekonomiczny nie będzie jedynym kryterium działania i powodzenia na rynku <sup>1</sup>.

Z pozoru najprostszym, choć też ewidentnie najszybciej uruchamianym zadaniem, wydaje się tworzenie (jeżeli pojawiają się odpowiednie uwarunkowania społeczno-polityczne: prawnoustrojowe, przyzwolenie rządzących, nadmiar problemów i zadań społecznych niemożliwy do udźwignięcia przez dotychczasowe rozwiązania bazujące na roli państwa itp.) licznego zestawu instytucji non-profit będących wyrazem woli określonych grup społecznych czy osób jednoczących się wokół określonego problemu społecznego lub niezaspokojonej istotnej potrzeby. Spełniają one (albo tylko próbują)

---

<sup>1</sup> *Strategia wspierania społeczeństwa obywatelskiego na lata 2007-2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2005, s. 19-34.

szereg funkcji dodatkowo znaczących dla pozostałych zadań promujących tworzenie społeczeństwa obywatelskiego:

- w węższym pojęciu – dla samych stowarzyszonych w NGO <sup>2</sup>,
- w szerszym znaczeniu – dla społeczności lokalnej, regionalnej, krajowej lub międzynarodowej.

Granice między tymi obszarami nie są ostre, a każda z organizacji może spełniać nawet kilka rodzajów zadań szczegółowych.

Funkcje związane z zaspokojeniem potrzeb, zainteresowań i aspiracji samych stowarzyszonych to <sup>3</sup>:

- funkcja afiliacyjna,
- funkcja ekspresyjna,
- funkcja pomocowa.

Funkcja afiliacyjna umożliwia zainteresowanym osobom urzeczywistnienie celu przynależności do określonej grupy społecznej, aby wśród jednostek o podobnych cechach, zainteresowaniach, statusie itp. realizować swoje indywidualne marzenia.

Funkcja ekspresyjna pozwala na wyrażanie swoich przeżyć, zamiłowań, upodobań, pogłębianie wiedzy, a przez to pełniejszą samorealizację.

Funkcja pomocowa wpływa na zaspakajanie najbardziej podstawowych potrzeb społeczeństwa, wspomaganie w trudnych sytuacjach życiowych. Opiera się na ideach samopomocy oraz działalności charytatywnej, lokując się przede wszystkim w obszarach ograniczonego wsparcia publicznego.

Funkcje realizowane w odniesieniu do szerszych społeczności (a nie tylko własnych członków) obejmują:

- funkcję integracyjną,
- funkcję opiekuńczo-wychowawczą,
- funkcję normalizacyjną,
- funkcję lobbingu,
- funkcję „watch dog”.

Funkcja integracyjna wyraża się poprzez budowę więzi społecznych, przełamywanie stereotypów i barier odgradzających jednostki, społeczności lokalne czy narody. Jej istotą jest również przybliżanie ogólnoludzkich wartości, wzorców zachowań czy standardów.

Funkcja opiekuńczo-wychowawcza kierowana jest przede wszystkim do dzieci i młodzieży w celu wyrównywania warunków rozwoju, kształtowania osobowości, rozwoju zainteresowań czy budzenia postaw prospołecznych i dbałości o najbliższe otoczenie.

---

<sup>2</sup> Ang. *Non-Governmental Organization* – stąd często stosowany także w polszczyźnie skrót NGO to organizacja obywatelska (założona przez obywateli lub ich organizacje) i działająca z inicjatywy własnej na rzecz wybranego przez siebie wycinka interesu publicznego.

<sup>3</sup> A. Kamiński, *Funkcje pedagogiki społecznej*, PWN, Warszawa 1982, s. 155-158.

Funkcja normalizacyjna umożliwia godzenie działalności o charakterze społecznym z regułami państwa prawa. Uzupełniając działalność administracji publicznej, stwarza również warunki konkurencyjności na polu dóbr publicznych, poszerzając możliwości wyboru wśród społeczeństwa.

Funkcja grupy nacisku dotyczy obrony podstawowych wartości społeczeństwa obywatelskiego. Realizowana jest poprzez wywieranie presji na organy władzy różnych szczebli w celu pobudzenia do aktywnego rozwiązywania kwestii społecznych.

Kolejną funkcją organizacji społecznych są zadania o charakterze „watch dog”. Są to zachowania polegające na kontroli niezależności III sektora, jego dobrowolności i działania na rzecz dobra wspólnego. Określają standardy zachowań organizacji (np. przejrzystość reguł funkcjonowania), informują społeczeństwo oraz państwo i rynek o ich działaniach, starają się kształtować prawodawstwo (National Forum Foundation, World Policy Institute, European Foundation Center)<sup>4</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja najistotniejszych czynników ograniczających możliwości skutecznego funkcjonowania organizacji pozarządowych i realizacji podstawowych ich funkcji, zarówno po stronie ich wad systemowych, jak i patologii ich często toczących (dotyczących ich aspektu wewnętrznego) oraz zewnętrznych zagrożeń pochodzących z bliższego lub dalszego środowiska ich działania.

## 1. Wady organizacji społecznych

Sektor społeczny mimo dużego entuzjazmu, elastyczności zachowań (ale nie zawsze), maksymalnego zbliżenia do społeczeństwa, oszczędnego wydatkowania środków, indywidualizacji działań itp. budzi też wiele zastrzeżeń i nie najlepiej wywiązuje się z niektórych zadań. Wśród krytyków III sektora przede wszystkim panuje przekonanie, że organizacje społeczne wiele tracą w oczach społeczeństwa i generują obawy administracji publicznej z uwagi na pewne cechy niejako wbudowane w koncepcję NGO<sup>5</sup>:

- słabość ekonomiczną, kadrową i niewystarczalność zasobów,
- niski profesjonalizm postępowania,
- nieprzejrzystość finansową,
- atomizację działań,
- roszczeniowe postawy,
- łamanie reguł prawnych (afery) z uwagi na słabości systemu prawnego bądź akceptację społeczną,

<sup>4</sup> Zob. K. K. Goldman, *Watchdogs Keep NGOs Honest*, „NGO News” June, 1996.

<sup>5</sup> Por. L. M. Salamon, *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, zeszyt 3(41), IPISS, Warszawa 1994.

- problem luki odpowiedzialności,
- niekiedy partykularyzm zachowań (np. w stosunku do własnych członków),
- słabą konsolidację,
- ograniczoną skuteczność w warunkach powtarzalności i działania na większą skalę,
  - brak umiejętności budowania bazy członkowskiej, zjednywania społeczeństwa i wolontariuszy,
  - niestabilną sytuację finansową,
  - brak zaplecza prawnego i rzadkie korzystanie z instrumentów prawnych (gorsza pozycja),
  - dominację strategii przetrwania,
  - brak współpracy między organizacjami, częściej konkutowanie,
  - klientyzm i konformizm,
  - przewagę liczebną organizacji protestu nad organizacjami typu watch-dog, które wymagają większego profesjonalizmu, a są mniej medialne,
  - w przypadku organizacji elitarnych ograniczanie informacji o ich intencjach rodzi teorie spiskowe (nie zawsze nieuzasadnione).

Bardzo przy tym trudno o wskazanie kryteriów porządkujących. Z pewnością ocena skuteczności ich działania najgorzej wypada w przypadku <sup>6</sup>:

- kierowania strategią działania,
- regulacji prawnych,
- zapobiegania dyskryminacji,
- zadań ekonomicznych,
- zadań inwestycyjnych,
- pobudzania samowystarczalności.

Słabości te mogą być łagodzone poprzez współpracę, łączenie działań, w końcu przedsięwzięcia partnerskie (partnerstwa prywatnego i społecznego czy publicznego i społecznego <sup>7</sup>), choć i tu doświadczenia pokazują trudności w przełamywaniu stereotypów, komplikacje związane z nieprecyzyjnymi regułami prawnymi czy dominacją jednej ze stron oraz problemy z godzeniem odmiennych interesów stron takiego partnerstwa.

## 2. Patologie funkcjonowania organizacji społecznych

Patologia organizacji to „względnie trwała niesprawność organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji”<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Media Rodzina, Poznań 1995, s. 76.

<sup>7</sup> R. Szarfenberg, *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*. <http://szarf.ips.uw.edu.pl/tzts.pdf> (23.01.2011).

<sup>8</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 375 i dalsze.

W świadomości społecznej na negatywne oceny organizacji społecznych (a przez to i niechęć ich wspierania) bardzo duży wpływ mają (często wyolbrzymiane) zachowania o charakterze patologicznym. Jak w przypadku każdej organizacji, dotyczyć one mogą:

- struktur,
- celów,
- metod działania.

Istotnym źródłem patologii mogą być impulsy pochodzące z otoczenia (zagrożenia) stwarzające przesłanki dla takich zachowań, patologiczny charakter może posiadać także wykorzystywanie NGO do stricte partykularnych celów przez jednostki i organizacje.

Przykłady patologii organizacyjnych, które również nieobce bywają instytucjom non-profit to przykładowo:

- identyfikacja z przedmiotem posiadania lub zarządzania – synonim: brak delegowania uprawnień,
- syndrom uodpornienia na zmianę – synonimy: dwulicowość, rozdwojenie jaźni, organizacyjna schizofrenia,
- nepotyzm,
- łapówkarstwo – synonimy: łapownictwo, przekupstwo, najogólniej: korupcja,
- syndrom zaniku odpowiedzialności – synonim: „róbta, co chceta”,
- syndrom słabości gratyfikacji – synonimy: syndrom braku odporności na „kasę”, syndrom konieczności natychmiastowego efektu, luksusomania,
- dysfunkcyjny transfer międzydomenowy – synonim: dysfunkcja zarządzania zasobami ludzkimi,
- arogancja władzy (np.: mobbing),
- alkoholizm organizacyjny,
- gigantomania.

Na podstawie obserwacji dotychczas działających instytucji pozarządowych można zestaw zachowań patologicznych uzupełnić o te specyficzne dla zbiorowości NGO dające się pogrupować na:

- nadużycia w stosunku do przepisów państwa,
- nadużycia w stosunku do społeczeństwa,
- nadużycia w stosunku do finansujących.

W szczególności dysfunkcje zagrażające idei organizacji społecznych mogą dotyczyć:

- podszywania się pod NGO w celach przestępczych;
- wykorzystywania NGO do prania brudnych pieniędzy;
- wykorzystywanie NGO do wspierania terroryzmu;
- wykorzystywania NGO do unikania płacenia podatków;
- wykorzystywania NGO w celach korupcyjnych;
- wykorzystywania NGO jako zakładnika;
- wysokich wynagrodzeń dla kierujących;
- obniżania standardu usług ze szkodą dla podopiecznych;

- unikania przejrzystości reguł działania;
- partykularnych motywów powstawania (samozatrudnienie);
- upodabniania się do organów władzy (ograniczanie znaczenia organizacji autonomicznych kosztem działających tylko na zlecenie);
- na przemian z władzą wzajemnego blokowania działań;
- działań destrukcyjnych wobec innych organizacji społecznych (konkurentów).

Podszywanie się pod NGO w celach przestępczych to bardzo popularny sposób postępowania, przede wszystkim realizowany z zamiarem wyłudzenia pieniędzy i dóbr trwałego użytku na rzecz fikcyjnej akcji charytatywnej.

Wykorzystywanie NGO do prania brudnych pieniędzy jest przykładem instrumentalnego podejścia do idei III sektora, kiedy pod płaszczykiem szczytnych haseł i działań kryją się przedsięwzięcia zorganizowanej przestępczości.

Na świecie coraz częściej zaobserwować można próby opierania się na instytucjach non-profit oficjalnie wspierających, np. nurty religijne, a faktycznie finansujących terroryzm.

Wykorzystywanie NGO do unikania płacenia podatków to niestety dość częsty przykład poszukiwania sposobów obchodzenia prawa fiskalnego. Szczególnie spotykane bywa w odniesieniu do firm, w których obok działalności pożytku publicznego funkcjonują elementy klasycznego biznesu.

Korupcja to wykorzystywanie zajmowanego urzędu lub stanowiska dla uzyskania nienależnych korzyści. Do korupcji zaliczają się:

- przekupstwo: przyjmowanie/wręczanie dóbr materialnych w zamian za: uzyskanie zamówień i kontraktów rządowych, koncesji, czy decyzji sądów, uniknięcie obowiązku celnego, podatkowego, czy wynikającego z innych przepisów;
- kradzież: zawłaszczenie dla własnej korzyści środków budżetowych i majątku będących dobrem publicznym czy własnością organizacji społecznej;
- protekcja występująca jako: nepotyzm, czyli faworyzowanie oparte na pokrewieństwie, oraz kumoterstwo, czyli faworyzowanie oparte na nieformalnych powiązaniach;
- kupczenie wpływami: wpływanie na proces kształtowania prawa i polityki oraz na decyzje polityków najwyższego szczebla dla uzyskania nienależnych korzyści.

Korupcja może występować wewnątrz sektora pozarządowego oraz pomiędzy nim a innymi sektorami. Relacje korupcyjne mogą zachodzić pomiędzy indywidualnymi przedstawicielami podmiotów działających w tych sektorach i/lub pomiędzy grupami przedstawicieli. Przedstawiciele ci mogą działać w interesie określonych podmiotów, w interesie własnym lub mogą łączyć obydwa te interesy.

Bardzo niepokojące zjawisko dotyczy szczególnie krajów o niestabilnej sytuacji politycznej. Zwalczające się frakcje polityczne wykorzystują organizacje humanitarne próbujące dotrzeć do ludności potrzebującej jako zakładnika, aby osiągnąć cele militarne. Swoistą odmianą tego typu patologii są działania np. członków organizacji ekologicznych przykuwających się do drzew, torów kolejowych itp., choć zdarzają

się też akcje ocierające się o terroryzm (np. gdy równocześnie niszczy się torowiska kolejowe).

Zmorą szczególnie niepokojącą społeczeństwo i głównie w odniesieniu do organizacji dysponujących dużymi funduszami (na przykład w wyniku ogólnokrajowych zbiórek) są wysokie wynagrodzenia wypłacane sobie przez kierownictwo (np. w postaci premii).

Organizacje społeczne mające do ukrycia faktyczne źródła finansowania, czy też kontrowersyjne cele lub metody postępowania starają się unikać działań prowadzących do transparentności funkcjonowania III sektora.

Niekiedy najistotniejszym motywem powołania określonej fundacji czy stowarzyszenia nie jest identyfikacja istotnych i niezaspokojonych potrzeb lokalnej społeczności, ale bardziej partykularne cele związane np. z chęcią samozatrudnienia czy też zatrudnienia członków swojej rodziny.

Gdy społeczeństwo wykazuje znaczącą wstrzeźliwość we wspieraniu organizacji non-profit, a biznes nie bardzo chce być społecznie odpowiedzialny, byt instytucji pozarządowych nadmiernie jest uzależniony od współpracy z władzą publiczną. Prowadzi to do ograniczania znaczenia organizacji autonomicznych kosztem działających tylko na zlecenie. Z czasem te ostatnie zatracają coraz bardziej swe cechy (i zalety) podmiotu III sektora, a upodabniają się do władzy publicznej. Zamiast szerzyć w społeczeństwie postawy obywatelskie, przemawiają do ludzi językiem grantów i oferują im rozmaite usługi, a rzadko angażują ich do działania<sup>9</sup>.

W pogoni za obniżką kosztów wymuszaną konkurencją między NGO o środki publiczne następuje często obniżanie jakości usług ze szkodą dla podopiecznych organizacji społecznych. Wynika to z jednej strony z braku minimalnych standardów dla tego typu świadczeń, a z drugiej strony – z preferowania przez władze publiczne przede wszystkim najtańszych ofert przy zlecaniu zadań prospołecznych do wykonania. Organizacje non-profit stają się w tym przypadku ofiarą własnej (czasami niezasłużonej) renomy, zgodnie z którą są w stanie wywiązywać się ze swoich obowiązków na ogół taniej.

Rozbieżność celów (np. budowa drogi a ochrona środowiska) może prowadzić do wzajemnego blokowania działań między władzą publiczną a organizacjami społecznymi. Znacząco to wydłuża realizację istotnych inwestycji, z drugiej strony wywołuje narastające protesty społeczne.

Nadmierna konkurencja pomiędzy podmiotami gospodarki społecznej wcale nie musi się przyczyniać do ich lepszego rozwoju – może wręcz stanowić dla nich zagrożenie. O ile konkurencja pomiędzy nimi w celu pozyskania środków finansowych (publicznych lub komercyjnych) jest pożyteczna, o tyle konkurencja o pozyskanie kontraktów publicznych może prowadzić do odejścia od innowacyjności wybieranych

<sup>9</sup> A. Graff, *Kłopoty z NGO – post scriptum*. [www.batory.org.pl](http://www.batory.org.pl) (13.11.2010)



rozwiązań (wybieranie usług, na które można uzyskać kontrakt) <sup>10</sup>. Brak uzyskania kontraktu skutkować może upadkiem organizacji wcale niekoniecznie najgorszych.

Skutkiem występowania wspomnianych patologii jest zwykle utrata prestiżu przynależnego organizacjom społecznym i zniechęcenie społeczeństwa, biznesu i państwa do wspomagania ich w realizacji licznych zadań.

Przedsięwzięcia mające przeciwdziałać praktykom dysfunkcyjnym instytucji non-profit podejmowane ze strony państwa bardzo często uderzają w uczciwe organizacje społeczne, tworząc dla nich dodatkowe bariery biurokratyczne lub podnosząc koszty działania (lub ich nie redukując).

### 3. Zagrożenia zewnętrzne organizacji społecznych

Dla skuteczności działania podmiotów non-profit poważne zagrożenia mogą płynąć z otoczenia. Pojawiają się nagle bądź zdają się kształtować w dłuższym okresie, mają przejściowy lub permanentny charakter. Najczęściej ich źródłem bywa władza, która jest odpowiedzialna za następujące utrudnienia:

- nieprecyzyjne przepisy i nadmiar biurokracji zabijającej inicjatywy społeczne,
- niechęć samorządu terytorialnego do dzielenia się władzą czy pieniędzmi,
- ograniczanie niezależnego stanowiska przez władze skłonne do totalitaryzmu, chęć podporządkowania czy wykorzystania politycznego ze strony rządzących,
- zbyt mała aktywność społeczna zarówno utrudniająca pozyskiwanie funduszy czy wolontariuszy, jak i zwiększająca grono potrzebujących wsparcia,
- ujawnianie nadużyć władzy mogące wywołać działania destrukcyjne,
- instrumentalne traktowanie NGO przez władzę i polityków,
- powierzanie niechcianych, często najtrudniejszych zadań,
- stawianie nadmiernych wymagań formalnych przerastających możliwości realizacyjne,
- ograniczanie przywilejów pod wpływem opinii publicznej, informacji o aferach itp.,
- zawężanie kręgu organizacji korzystających z przywilejów, co wprowadza mechanizmy dyskryminujące,
- uciążliwe i dezorganizujące funkcjonowanie kontrole.

Zagrożenie dla jednych organizacji mogą stanowić również inne podmioty non-profit. Najczęściej ma to miejsce w ramach konkurowania o ograniczone środki finansowe, wpływy społeczne czy chęć dominacji ideologicznej. Czasami związane bywa z walką niektórych NGO z patologiami III sektora. Zdarza się również, że błędy jednych organizacji piętnują cały III sektor.

---

<sup>10</sup> K. Rosiek, *Ekonomia społeczna w strategii miasta Krakowa. Ekonomia społeczna – teksty 2006*. [http://wiadomosci.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport\\_Otwarcia/Rosiek\\_EkonomiaSpoleczna\\_w\\_Krakowie.pdf](http://wiadomosci.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Rosiek_EkonomiaSpoleczna_w_Krakowie.pdf) (13.11.2010)



Z jednej strony zagrożenia zewnętrzne zdają się wpływać redukująco na liczebność już istniejących podmiotów społecznych, ograniczać skłonność do powstawania nowych, choć z drugiej strony ( i przy odpowiedniej determinacji społecznej) – „hartować” istniejące tego typu działania, uodparniając je również na ewentualne przyszłe zagrożenia.

### Zakończenie

We współczesnej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej znajduje się coraz więcej miejsca dla działań III sektora. Mnogości rozwiązań organizacyjnych, realizowanych funkcji czy zakresu terytorialnego towarzyszy jednak często niedosyt spowodowany ujawnianymi słabościami organizacji pozarządowych (przy małej świadomości też ich niewątpliwych zalet). Dotyczą one przede wszystkim: wad wynikających ze specyfiki tego typu przedsięwzięć, wrażliwości na zewnętrzne zagrożenia oraz patologii dotyczących funkcjonowania i wykorzystywania NGO. Rzutują one na możliwości ich skutecznego działania, szczególnie poprzez wywoływanie zaostrzenia reguł prawnych ich dotyczących czy też zniechęcanie biznesu, władzy publicznej i społeczeństwa do wspierania finansowego i współpracy.

Świadomość tych ograniczeń nie może jednak być utożsamiana z koniecznością totalnej krytyki rozwiązań non-profit czy też restrykcji prawnych, a jedynie z potrzebą znalezienia im realnego miejsca w otaczającym świecie, w którym mają do odegrania swoją rolę i tylko tę rolę – nie stanowią panaceum na wszystkie bolączki dotykające społeczeństwa.

Skuteczność działania NGO i zdolność do realizacji prezentowanych funkcji wymaga nie tylko odpowiednich zachowań samych organizacji, przychylności władzy i społeczeństwa, wsparcia ze strony społecznie odpowiedzialnego biznesu. Ważny jest również odpowiedni wizerunek organizacji społecznych, który nie tylko wymusza przedsięwzięcia marketingowe, PR, ale przede wszystkim walkę ze słabościami: wadami i zagrożeniami, a także eliminację zjawisk patologicznych dotyczących tych podmiotów <sup>11</sup>.

Mizerny często obraz organizacji pozarządowych w społeczeństwie, który po części wynika z nieznamomości sektora III, a skutkuje brakiem wsparcia i niemożnością podejmowania skuteczniejszych działań, wymaga od NGO opracowania strategii promocji, poprzedzonej udroźnieniem systemu komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, by:

- uzyskać pozytywny przekaz swojej misji,
- wytworzyć dobry klimat dla podejmowanych działań,
- dotrzeć do mediów,

<sup>11</sup> Zob. R. Skiba, *NGO – poradnik dla organizacji pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2004.

- wzbudzić zainteresowanie otoczenia.

Są one również niezbędne ze względu na konkurencję, jaka coraz intensywniej pojawia się w obrębie sektora pozarządowego. Same organizacje pozarządowe muszą:

- podjąć się budowy własnej reputacji i wiarygodności,
- zmienić zachowania i postawy (zrezygnować z pasywności w kreowaniu wizerunku),
- poprawić relacje z otoczeniem,
- współdziałać w uruchomieniu kanałów społecznej komunikacji,
- doskonalić wzajemną informację,
- zainicjować próby wzajemnej współpracy (kiedy nie konkurują).

Zdecydowana większość podmiotów non-profit nie podejmuje się takich przedsięwzięć (lub nie czyni tego samodzielnie) ze względu na konieczność wydatkowania sporych środków finansowych, tym bardziej, że rzadko sięgają do badań nad III sektorem i uważają, że ich konieczność takiej refleksji nie dotyczy.

#### Bibliografia

1. Goldman K. K., *Watchdogs Keep NGOs Honest*, "NGO News" June, 1996.
2. Graff A., *Kłopoty z NGO – post scriptum*. [www.batory.org.pl](http://www.batory.org.pl)
3. Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej*, PWN, Warszawa 1982.
4. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
5. Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1995.
6. Rosiek K., *Ekonomia społeczna w strategii miasta Krakowa. Ekonomia społeczna – teksty 2006*. [http://wiadomosci.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport\\_Otwarcia/Rosiek\\_EkonomiaSpoleczna\\_w\\_Krakowie.pdf](http://wiadomosci.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Rosiek_EkonomiaSpoleczna_w_Krakowie.pdf)
7. Salamon L. M., *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, zeszyt 3(41), IPiSS, Warszawa 1994..
8. Skiba R., *NGO – poradnik dla organizacji pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2004.
9. *Strategia wspierania społeczeństwa obywatelskiego na lata 2007-2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2005.
10. Szarfenberg R., *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*. <http://szarf.ips.uw.edu.pl/tzts.pdf>

#### **The weaknesses of nonprofit organizations in terms of their effectiveness**

Present socio-economic reality stimulates the increase in range of nonprofit organizations' activities. Diversity of NGO's organizing solutions, objectives and territorial range often coexist with its insufficiencies, alongside with poor awareness of their advantages. These weaknesses basically concern drawbacks inherent in the characteristics of undertaken actions, vulnerability to external threats and pathologies concerning functioning of the third sector. Efficiency of their operation might be thus af-

---

fected, particularly via tightening the law trammeling NGO's activity or discouraging business, public authorities and the society from offering financial support and cooperation.

The awareness of these drawbacks cannot be identified with the complete negation of the third sector, but solely with the increasing need to designate their role in the contemporary world.