

Członkowie brytyjskiej Komisji do spraw Działalności Charytatywnej (Charity Commission) już w 1990 r. w corocznym sprawozdaniu podkreślili, iż organizacje pozarządowe „wnoszą istotny wkład w budowanie dobrobytu społecznego, zaspokajając potrzeby, których ani państwo ani jednostki komercyjne nie są w stanie w pełni zrealizować”. Przekonanie to podzielali także badacze z Johns Hopkins University, którzy w tym samym czasie zapoczątkowali projekt badań porównawczych sektora *non-profit* (*Comparative Nonprofit Sector Project*). Wnioski z badania były uderzające. Po pierwsze, stwierdzono, iż światowy sektor pozarządowy – przy wsparciu ponad 20 mln etatowych pracowników i 190 mln wolontariuszy – tworzy 5,1% produktu globalnego brutto [Salamon i in., 2003, s. 14–15]. Po drugie, okazało się, że postrzeganie gospodarki jako sumy sektora publicznego i sektora przedsiębiorstw powoduje, iż w większości statystyk państwowych brakuje kompletnych informacji o liczbie, wielkości, polach działania, znaczeniu ekonomicznym czy zasobach finansowych organizacji społecznych. Niekompletność danych statystycznych skutkuje natomiast pominięciem w rachunkach ekonomicznych działań równoważnych w skali światowej produktowi krajowemu brutto Francji [Salamon i in., 2003, s. 3].

Wspomniany okres był także przełomowy dla działalności pozarządowej w Polsce, która po 1989 r. kształtowała się niemal od podstaw. Towarzyszyło temu silne przekonanie, iż istnienie organizacji pozarządowych jest niezbędne z uwagi na ich przewagę nad instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami, wynikającą z dwóch przyczyn [Lasocik, 1994, s. 4]. Po pierwsze, organizacje pozarządowe mają wysoką świadomość swojej misji, co pozwala im łatwiej wytyczać kierunek prowadzonych działań. Po drugie zaś, brak motywu zyskowości, wysoka motywacja personelu, znajomość potrzeb beneficjen-

tów, klimat wspólnoty i wzajemności oraz nieodpłatne wsparcie wolontariuszy powodują, iż oferta jednostek niekomercyjnych charakteryzuje się niższymi kosztami i wyższą jakością niż świadczenia realizowane przez inne podmioty [Lasocik, 1994, s. 6].

Wskazane mocne strony sektora pozarządowego mogą jednak łatwo stać się jego słabościami. Powierzone środki nie zawsze w wystarczającym stopniu służą realizacji zadań statutowych, ale finansują same organizacje. Niedobór kapitału oznacza, iż mimo pełnienia ważnej społecznie misji efekty jej urzeczywistniania bywają znikome. Wyższa jakość usług zostanie osiągnięta tylko wówczas, gdy personel organizacji dysponuje odpowiednimi kwalifikacjami, których często brakuje ze względu na atrakcyjniejsze zarobki oferowane specjalistom przez sektor komercyjny.

O stopniu wykorzystania potencjału organizacji pozarządowych decydują zatem standardy zarządzania tymi jednostkami. Szczególnie istotne jest spostrzeżenie, iż „organizacje niekomercyjne zwykle nie traktują osiągnięć i wyników jako priorytetu prowadzonej działalności. Jednak osiągnięcia i wyniki są o wiele ważniejsze – a przy tym znacznie trudniejsze w pomiarze i kontrolowaniu – dla tej grupy podmiotów niż dla jednostek nastawionych na zysk” [Drucker, 1997, s. 81]. Oznacza to, iż usprawnienie funkcjonowania organizacji pozarządowych zależy od zmiany postrzegania przez nie roli zadań kontrolnych.

Kontrola nie może być rozumiana jako realizacja obowiązków nakładanych przez organy administracji państwowej czy instytucje nadzoru. Jest ona cennym źródłem informacji o jednostce i jej roli w otoczeniu, stanowiąc podstawę dla kadry zarządzającej do refleksji i racjonalizacji podejmowanych decyzji. Pozwala zweryfikować, czy działania jednostki zmierzają do realizacji jej celów strategicznych i urzeczywistniania misji oraz czy gwarantują wykorzystanie potencjału. Kontrola wspomaga również organizację w umiejętnym wykorzystaniu nadarzających się szans i reagowaniu na zmiany, a jednocześnie umożliwia zademonstrowanie interesariuszom, iż potrafi ona efektywnie realizować zadania społeczne i dlatego jest godna wsparcia zarówno przez osoby indywidualne, jak i przez organy administracji państwowej.

Przekonanie o znaczeniu organizacji pozarządowych dla sytuacji społecznej stało się impulsem do powstania książki, której celem jest zwrócenie uwagi na to, że organizacje takie są w stanie realizować zadania społeczne bardziej efektywnie niż inne podmioty, stosując w swojej działalności metodykę *controllingu*. W kolejnych rozdziałach Czytelnik znajdzie odpowiedzi na cztery pytania:

▶ Jakie uwarunkowania środowiska ekonomicznego i społecznego stymulują racjonalizację funkcjonowania organizacji pożytku publicznego – innymi

słowy, dlaczego jednostki te powinny zainteresować się koncepcją controllingu i włączyć ją w swoją działalność?

▶ Jak przygotować system informacyjny organizacji pożytku publicznego, a w szczególności ewidencję rachunkową, aby był on użyteczny w prowadzeniu controllingu?

▶ Czym jest controlling, jakie etapy postępowania obejmuje, jakimi metodami oraz miernikami ekonomicznymi się posługuje oraz w jaki sposób wspomaga zarządzających w procesie podejmowania decyzji?

▶ W jaki sposób metody controllingu stosowane są przez organizacje pożytku publicznego?

Pierwszy rozdział książki objął analizę koncepcji dotyczących tożsamości, kształtu i funkcji organizacji pozarządowych funkcjonujących w warunkach europejskich – z naciskiem na sytuację w Polsce, Wielkiej Brytanii i Niemczech. Dokonano w nim również przeglądu regulacji prawnych dotyczących omawianej grupy podmiotów oraz określono miejsce organizacji pożytku publicznego w państwie – wynikające zarówno z uwarunkowań historycznych, jak i z obecnych obszarów oraz form działania prospołecznego.

W rozdziale drugim scharakteryzowano sposoby finansowe organizacji pożytku publicznego oraz wskazano źródła i sposoby ich pozyskiwania. Następnie dokonano analizy wymogów prawnych i standardów w zakresie ujawniania informacji finansowych w tej grupie jednostek. W końcu poruszono problem budowania relacji między organizacjami pozarządowymi a ich interesariuszami.

W rozdziale trzecim przedstawiono istotę controllingu jako analityczno-diagnostycznego systemu oceny działalności organizacji pożytku publicznego. Następnie zaprezentowano narzędzia i metody wspomagające prowadzenie tej oceny, takie jak: analiza wskaźników, modelowanie ekonomiczne czy systemy informatyczne dostosowane do potrzeb organizacji pozarządowych. W końcu określono rolę controllingu w uwiarygodnieniu zamierzeń i efektów działalności jednostki oraz przedstawiono procedurę wdrożenia tej koncepcji w organizacjach pożytku publicznego.

W ostatnim rozdziale książki, mającym formę studium przypadku, zaprezentowano sposoby prowadzenia controllingu w ramach podstawowych obszarów funkcjonalnych organizacji pożytku publicznego w celu dokonania kompleksowej oceny efektywności i sprawności ich działania. Punktem odniesienia były rozwiązania wypracowane przez cztery stacje opieki funkcjonujące w ramach struktury regionalnej jednej z największych niemieckich organizacji dobroczynnych.

Taka konstrukcja sprawia, iż książka ta jest skierowana do szerokiego kręgu osób zainteresowanych skutecznością działania organizacji pozarządowych, a w szczególności do kadry zarządzającej i pracowników służb finansowo-księgowych tych jednostek oraz osób odpowiedzialnych za współpracę między organami administracji państwowej i organizacjami społecznymi. Z myślą o tej grupie Czytelników przedstawiono metodykę prowadzenia systematycznej obserwacji kluczowych obszarów działalności organizacji pożytku publicznego, zilustrowaną przykładami. Drugą grupą adresatów książki są przedstawiciele środowiska akademickiego oraz studenci – kierunków zarówno ekonomicznych, jak i społecznych. Niniejsza publikacja uzupełnia listę obecnych na polskim rynku pozycji w zakresie controllingu, rachunkowości czy finansów o publikację zorientowaną na problematykę funkcjonowania organizacji pożytku publicznego. Omówiono w niej metody rachunku ekonomicznego, służące ocenie i prezentacji efektów działalności organizacji pozarządowych, oparte na praktykach i standardach stosowanych przez czołowe organizacje niekomercyjne w Niemczech i Wielkiej Brytanii, które nie są wystarczająco rozpropagowane w warunkach polskich. Przedstawione rozwiązania dostosowano jednak do realiów funkcjonowania polskich organizacji pozarządowych, co powinno być dla Czytelnika ułatwieniem.

*Tomasz Dyczkowski*