

Powiązania osobowe gremiów zarządczych i nadzorczych powstających na gruncie sektora pozarządowego

Dorota Jegorow

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Nauk Społecznych,
Instytut Ekonomii i Zarządzania

e-mail: dorotajegorow@kul.pl

Arletta Jegorow

Politechnika Lubelska, studentka II roku kierunku finanse i rachunkowość

e-mail: jegorowarletta@gmail.com

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badania empirycznego poruszającego problematykę tworzenia rozbudowanych sieci powiązań osobowych. Szczegóły obszar badawczy dotyczy gremiów zarządczych i nadzorczych powstających na gruncie polskich organizacji pozarządowych. Otrzymane wyniki wskazują na powszechną praktykę multiplikowania pozycji zarządczych i nadzorczych w gremiach funkcyjnych badanych podmiotów, podważających ich efektywność, a w przypadku organów nadzoru rzetelność. Liczne przypadki powiązań osobowych przekraczających granice sektorowe wzmacniają postępujący proces uzależniania sektora pozarządowego od administracji i biznesu.

Słowa kluczowe

powiązania osobowe, organizacja pozarządowa, sektor pozarządowy

Wstęp

Sektor pozarządowy wskazywany jako trzeci w strukturze podmiotów gospodarki narodowej z złożenia powinien być niezależny od administracji publicznej i biznesu. W praktyce jednak złożoność przestrzeni społeczno-gospodarczej prze-

kląda się na tworzenie powiązań międzysektorowych o podłożu organizacyjnym, finansowym i osobowym. Powstające zależności mają wielorakie podstawy, a dominuje wymiar ekonomiczny.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badania empirycznego dotyczącego problematyki tworzenia rozbudowanych sieci powiązań osobowych gremiów zarządczych i nadzorczych powstających na gruncie polskich organizacji pozarządowych (NGOs – Non-Government Organizations)¹. W wymiar poznawczy badania wpisane zostało ustalenie skali analizowanego zjawiska w odniesieniu do populacji sektora pozarządowego, jak i wybranych osób reprezentujących analizowane podmioty. Przeprowadzona analiza oparta została na studiach przypadków sporządzonych na podstawie danych pochodzących z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Przedmiot analizy ograniczony został do zbioru elementów dobranych w sposób celowy z uwzględnieniem aktywnej obecności poszczególnych organizacji w przestrzeni społeczno-gospodarczej, ponadprzeciętnego poziomem przychodów, jak i kontrowersjami pojawiającymi się wokół prowadzonej działalności.

Wyniki zrealizowanego badania wpisują się w poznawczy wymiar ekonomii obejmujący ustalanie prawidłowości funkcjonujących w sferze społeczno-gospodarczej. Przybliżają strukturę osobową i organizacyjną krajowych podmiotów gospodarki narodowej oraz dają asumpt do prowadzenia dalszych pogłębionych badań w przedmiotowym zakresie, a zorientowanych na poznanie celowości tworzonych osobowych powiązań międzyorganizacyjnych. W wymiarze praktycznym zaprezentowane wyniki, odnoszące się do sprawdzonych w wymiarze ekonomicznym modeli sieci powiązań organizacyjnych zakorzenionych w sektorze pozarządowym, mogą stanowić przyczynek do ich rewizji z poziomu rozwiązań legislacyjnych i polityki publicznej. Mogą również stanowić inspirację do tworzenia sprawdzających się w wymiarze ekonomicznym powiązań organizacyjno-osobowych.

1. Powiązania podmiotów gospodarki narodowej i ich identyfikacja

W nauce o organizacji współdziałanie odnosi się wyłącznie do działań wielopodmiotowych i oznacza „różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu” [Koźuch, 2011, s. 221-222]. Formalna regulacja powiązań występujących pomiędzy podmio-

¹ Zdefiniowanie kategorii „organizacje pozarządowe” nastąpiło dopiero w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie włączając do tej grupy m.in. fundacje i stowarzyszenia.

tami gospodarki narodowej ma swoje odzwierciedlenie w krajowym prawodawstwie. Charakterystyka tych relacji mających podłoże majątkowe, kapitałowe, jak również osobowe wpisana została do ustawy o podatku od osób prawnych (CIT) oraz ustawy o podatku od osób fizycznych (PIT). Zgodnie, odpowiednio z art. 11 oraz art. 25 rzeczonych ustaw, w wymiarze formalnym powiązania występują wówczas, gdy osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub w jego kontroli albo posiada udział w kapitale tego przedsiębiorstwa. Posiadanie udziału w kapitale innego podmiotu, o którym mowa we wskazanym przepisie, oznacza sytuację, w której dany podmiot bezpośrednio lub pośrednio posiada w kapitale innego podmiotu udział nie mniejszy niż 25%. Przepisy te mają zastosowanie również, kiedy ta sama osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej równocześnie bezpośrednio lub pośrednio bierze udział w zarządzaniu podmiotami krajowymi lub w ich kontroli albo posiada udział w kapitale tych podmiotów. Przywołane przepisy odnoszą się również do powiązań o charakterze rodzinnym lub powiązań wynikających ze stosunku pracy albo zależności majątkowych występujących pomiędzy podmiotami krajowymi lub osobami pełniącymi w tych podmiotach funkcje zarządzające lub kontrolne albo nadzorcze oraz jeżeli którakolwiek osoba łączy funkcje zarządzające lub kontrolne albo nadzorcze w tych podmiotach. Ustawodawca, ustalając definicję powiązań, ograniczył się do wskazania ich rodzajów, nie precyzując jednak, co oznaczają poszczególne pojęcia, np. powiązania o charakterze majątkowym lub wynikające ze stosunku pracy [Cisowska i Marciniak, 2016].

W sytuacji gdy powiązane podmioty dokonują wzajemnych transakcji, wymiar finansowy jest również obecny. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza kwestii podatkowych, choć nie jest to jedyny problematyczny obszar. W praktyce okazuje się, iż brak jednoznacznej wykładni regulującej kwestie powiązań osobowych i organizacyjnych staje się polem zżęcznie zagospodarowywanym przez jednostki reprezentujące sektor biznesu i poszukujące minimalizacji kosztów przy maksymalizacji zysku. Istnienie wielu interpretacji podatkowych dotyczących współpracy wzajemnie powiązanych podmiotów z sektora pozarządowego i biznesu jest dowodem na słabość istniejących rozwiązań formalno-prawnych. Sytuacja ta jednocześnie podważa powielaną przez lata tezę o jednoznacznie społecznej użyteczności organizacji pozarządowych, w tym zwłaszcza fundacji powstających na zasobach istniejących przedsiębiorstw.

Problematyka powiązań występujących pomiędzy podmiotami gospodarki narodowej wpisuje się w teorię sieci obejmującej m.in. współpracę opartą na partner-

stwie. W analizie tej wykorzystywane są zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Dominują jednak te pierwsze, a wśród nich m.in. modelowanie matematyczne pozwalające na kwantyfikację badanych powiązań w ujęciu ogólnym oraz grafy odnoszące się do jednostkowego modelu organizacji. Z uwagi na przyjęty cel badania w przeprowadzonej analizie empirycznej wykorzystane zostały podstawowe instrumenty statystyki opisowej zastosowane do danych zaczerpniętych z KRS (prezentowane na portalu www.mojepanstwo.pl). Zastosowana kwantyfikacja formalnych powiązań budowanych na gruncie sektora pozarządowego uwzględnia relacje osobowe przenikające granice sektorowe. Zidentyfikowane prawidłowości obejmują skalę powiązań osobowych wyznaczonych w oparciu o dobór celowy próby badawczej. Organizacje objęte badaniem charakteryzują się ponadprzeciętną aktywnością w przestrzeni społeczno-gospodarczej, powstawały w różnych okresach czasu oraz ich działalność koncentruje się na różnych obszarach. Nie bez znaczenia w doborze badanych obiektów pozostaje fakt pojawiania się licznych kontrowersji wokół prowadzonej działalności.

2. Przekraczanie granic sektorowych podmiotów gospodarki narodowej

Problematyka tworzenia sieci powiązań osobowych, których trzonem jest sektor pozarządowy nie była dotychczas przedmiotem szczegółowych badań naukowych. Jednak tematyka ta jest aktualnie dość często poruszana w przestrzeni publicznej, zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. W większości przypadków prowadzony dyskurs dotyczy sytuacji angażowania sektora pozarządowego do realizacji zadań wykraczających poza teoretycznie przypisane jemu role. W tym kontekście pojawiają się liczne kontrowersje dotyczące m.in. angażowania środków publicznych w działalność podmiotów prywatnych oraz napływu kapitału zagranicznego do organizacji realizujących zadania o podłożu skrajnie ideologicznym.

Problematyka powiązań osobowych powstających na gruncie sektora pozarządowego ma ścisły związek z jego nadmiernym i postępującym uzależnianiem się od dwóch pozostałych sektorów pod względem finansowym i organizacyjnym. Powiązaniom tym towarzyszy hybrydyzacja sektora poprzez przejmowanie przez organizacje pozarządowe zadań zarezerwowanych dla instytucji publicznych lub biznesu. W efekcie dochodzi do oligarchizacji wybranych jednostek przekraczających granice międzysektorowe. Towarzysząca tym procesom postępująca ekonomizacja sektora pozarządowego nie prowadzi jednak do zwiększenia samodzielnej, niezależnej od subsydiów działalności gospodarczej, lecz do systematycznego uzależnienia się od zewnętrznych bezzwrotnych funduszy [Jegorow, 2017a; Jegorow, 2017b].

Można zatem przyjąć założenie, że to przewidywana efektywność ekonomiczna determinuje tworzenie sieci powiązań organizacyjnych stanowiących podłoże do konstruowania formalnych i nieformalnych powiązań osobowych.

Tworzenie powiązań osobowych pomiędzy podmiotami gospodarki narodowej ma wielorakie podłoże. W ogólnym ujęciu można wyróżnić determinanty o charakterze ekonomicznym, ideologicznym oraz społecznym. W zdecydowanej większości przypadków obszary te wzajemnie przenikają się lub uzupełniają, przy czym relacje te są bardzo zróżnicowane. Problematyka powiązań powstających na gruncie organizacji pozarządowych wpisuje się w szeroko opisane już studia literaturowe z zakresu współpracy i partnerstwa [Romanowska, 1997; Frey i in., 2006; Bogacz-Wojtanowska 2010/2011; Bogacz-Wojtanowska 2011; Bogacz-Wojtanowska 2013; Basaj, Kożuch, 2016]. Zidentyfikowane katalogi przesłanek, form oraz potencjalnych korzyści z kooperacji prezentowane są w wymiarze możliwości zwiększania efektywności społecznej i ekonomicznej. O ile jeszcze kilkanaście lat temu prezentowane wywody teoretyczne nacechowane były przekazem niemal jednoznacznie pozytywnym, o tyle obecnie podkreśla się zawodność wielu praktycznych aspektów funkcjonowania trzeciego sektora [Kucheryavaya, 2016; Jegorow, 2017a].

Na przestrzeni ostatnich lat coraz większa liczba organizacji pozarządowych nawiązuje relacje wykraczające poza granice sektora. Obecnie najwyższa intensyfikacja w tym zakresie dotyczy firm prywatnych [Adamiak i in., 2016; Basaj i Kożuch, 2016]. Powiązania tworzone na gruncie sektorów pozarządowego, biznesowego i publicznego stają się coraz bardziej złożone, a ich efekty oceniane są zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Kwestie problematyczne dotyczą głównie deprecjacji celów społecznie użytecznych wypieranych przez układy biznesowe. Proces odbudowy społeczeństwa obywatelskiego w ramach niezależnego sektora, zapoczątkowany transformacją ustrojową w roku 1989, od początku budził wiele kontrowersji. Nie brakuje opinii stwierdzających, że Polska stała się miejscem patologicznych zjawisk z punktu widzenia funkcjonowania instytucji i struktur społecznych [Dec, 2011].

Stworzenie ram instytucjonalnych oraz finansowych do prowadzenia działalności w ramach sektora pozarządowego ułatwiło pozyskiwanie coraz większych zasobów finansowych. Równoległe pojawił się problem ograniczonej transparentności ponoszonych wydatków. Niezależnie, czy środki trafiające na konta poszczególnych organizacji pozarządowych pochodzą z sektora publicznego, czy prywatnego, z chwilą ich przekazania tracą swój publiczny charakter, a tym samym przy ich wydatkowaniu nie obowiązują zasady celowości, efektywności i oszczędności pod rygorem odpowiedzialności. W konsekwencji sektor pozarządowy zdobył niechlubne miano konsumenta środków publicznych [Dyczkowski, 2010; Jegorow, 2017a].

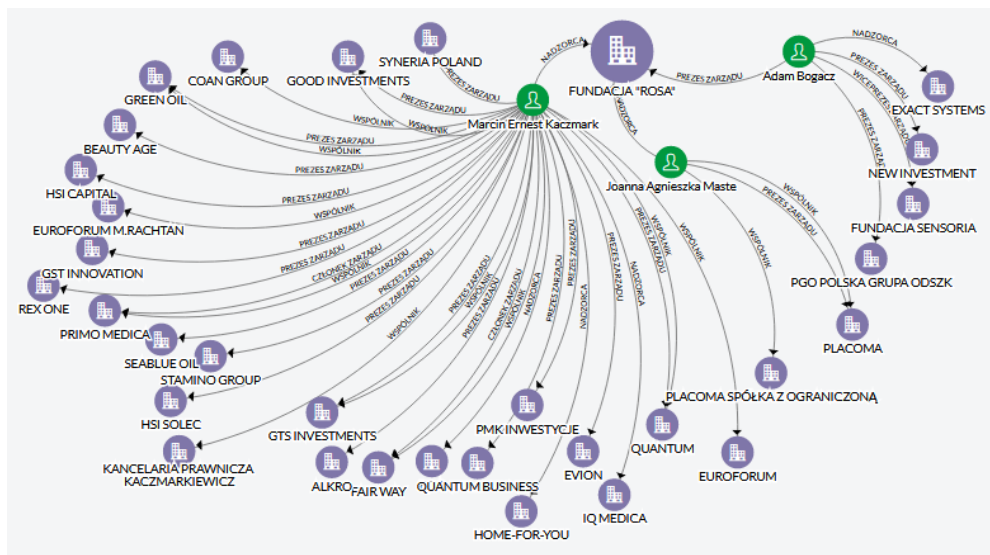
Nadmiernie rozbudowane relacje z sektorem publicznym mogą skutkować tym, co L.M. Salamon [2001] nazwał „naturalnym przedłużeniem” organizacji publicznych. Z kolei nadmiernemu zbliżeniu do biznesu często towarzyszy świadome, a niejednokrotnie wręcz cyniczne wykorzystywanie słusznej filozofii organizacyjnej wyłącznie dla korzyści finansowych [Jegorow, 2016a; Jegorow, 2016b; Jegorow, 2017a]. W konsekwencji może dochodzić do utraty tożsamości organizacyjnej, kooptacji lub hybrydyzacji organizacji pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska, 2013].

3. Powiązania osobowe w wybranych organizacjach pozarządowych

Podejmowanie aktywności w przestrzeni społeczno-gospodarczej w ramach podmiotów gospodarki narodowej związane jest każdorazowo z tworzeniem formalnych, jak i nieformalnych powiązań. Szacuje się, że około 50% polskich organizacji pozarządowych posiada w swoich szeregach osoby pełniące funkcje publiczne lub kierownicze w przedsiębiorstwach [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. Powiązania osobowe powstałe na gruncie wybranych organizacji pozarządowych zilustrowano na rysunkach 1-7. W zdecydowanej większości osoby funkcyjne figurują w KRS w pozycjach odnoszących się do co najmniej dwóch podmiotów. Istniejące powiązania można rozpatrywać w wielu aspektach, m.in. pod kątem ich skali, krzyżowania oraz związków międzysektorowych.

W przypadku pierwszej z analizowanych organizacji (rys. 1, rys. 8) powiązania osobowe osadzone zostały głównie w sektorze biznesu. Jedna z osób funkcyjnych figuruje w KRS aż w 26 pozycjach², w tym w większości są to funkcje zarządcze. Tak duża skala powiązań nie prowadzi jednak do ich krzyżowania się.

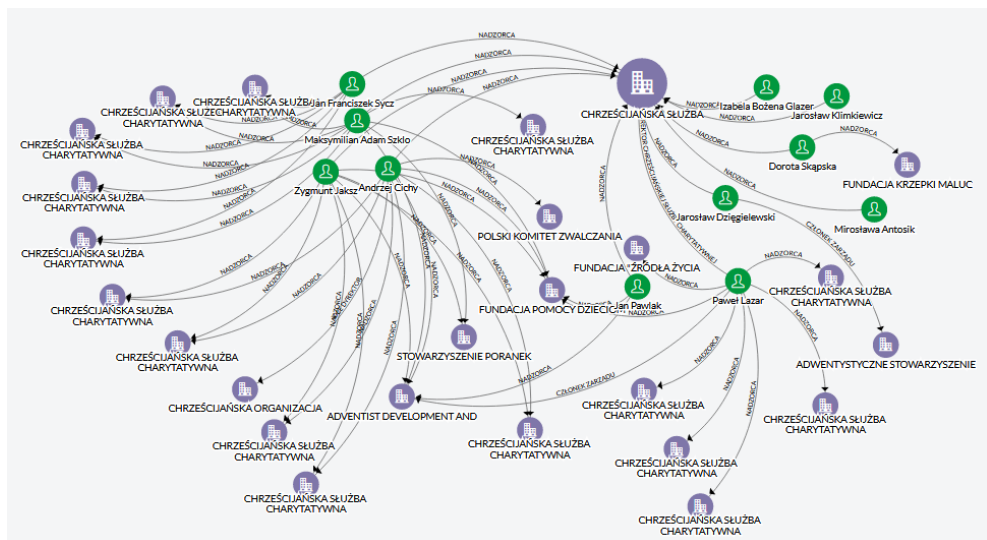
² Przypadek ten nie jest odosobniony i nie wyznacza maksimum powiązań osobowych jakie można znaleźć w KRS. Znacznie bardziej rozbudowana sieć powiązań powstała wokół stowarzyszenia Instytut Produktów Regionalnych (KRS 0000576911, rejestracja 22 września 2015 r.) w ramach którego na sześć osób funkcyjnych przypadają łącznie 62 powiązania, z czego 29 przypisane są jednej osobie.



Rys. 1. Powiązania osobowe: Fundacja ROSA (KRS 0000207472, rejestracja 18 maja 2004 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

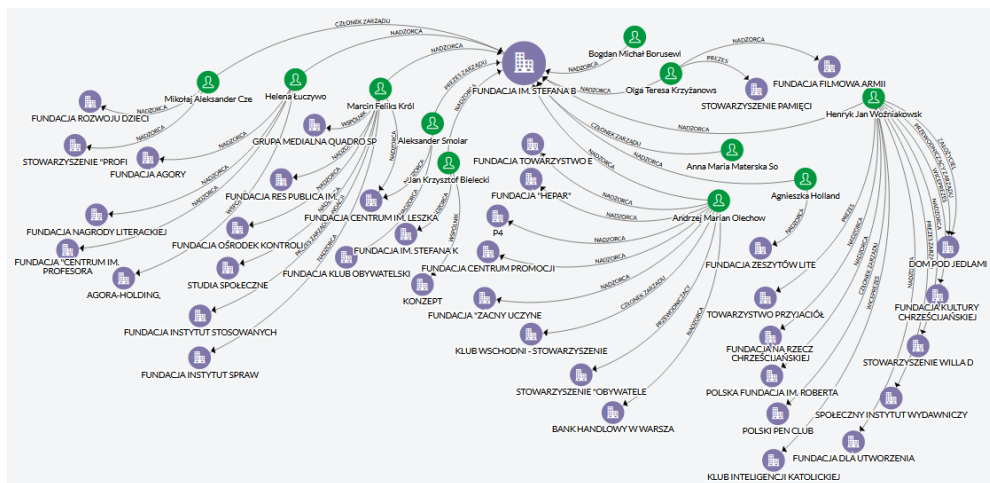
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 2, rys. 9) powiązania osobowe zostały osadzone na równi w sektorze biznesu i w sektorze pozarządowym. Na osoby funkcyjne w analizowanej organizacji przypadło przeciętnie 5 wpisów w KRS.



Rys. 3. Powiązania osobowe: Chrześcijańska Służba Charytatywna (KRS 000220518; rejestracja 27 października 2004 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

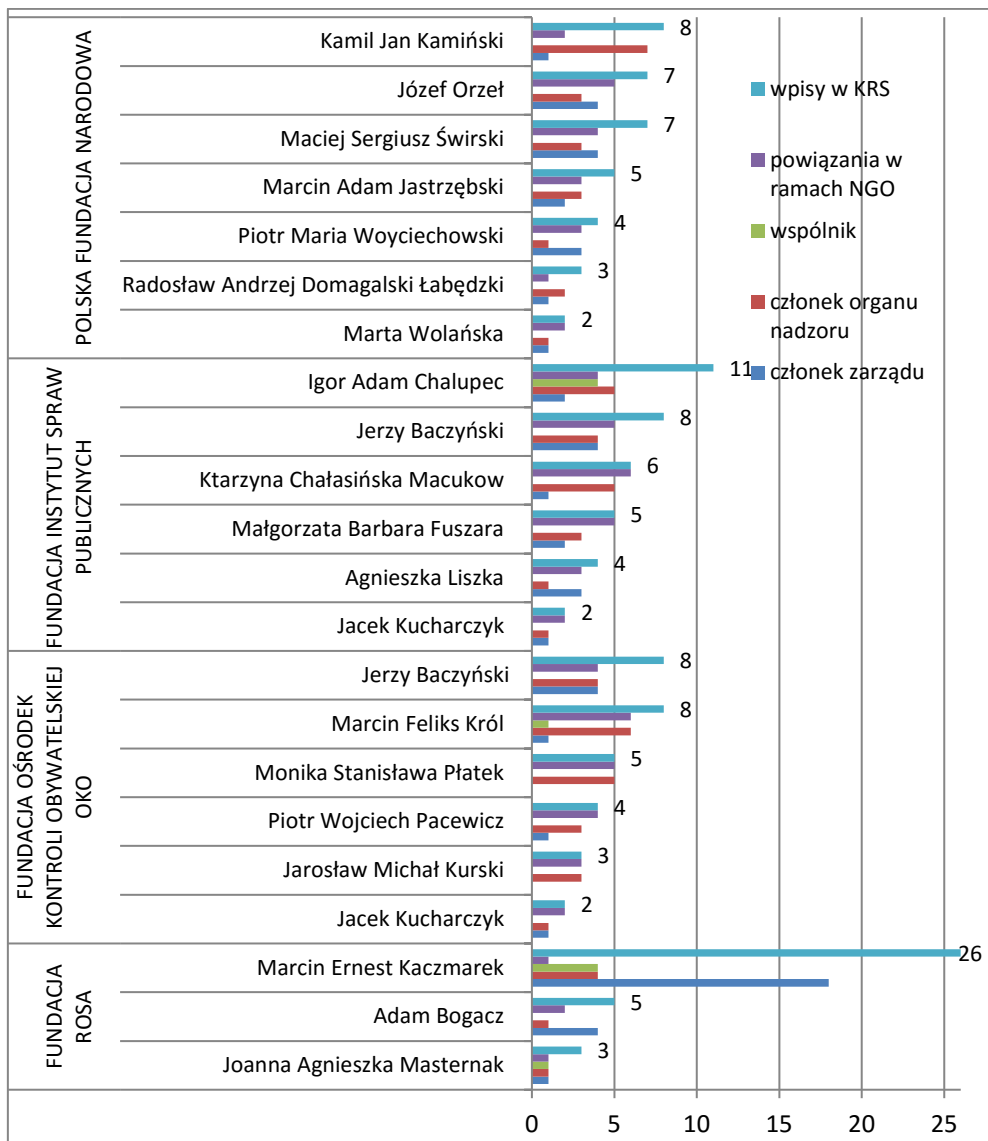
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 4, rys. 8) powiązania osobowe zostały osadzone zarówno w sektorze biznesu, jak i w sektorze pozarządowym, który zdominował analizowaną sieć. Osoby funkcyjne znalazły się zarówno w organach zarządczych, jak i nadzorczych. Sytuacje, w których dochodzi do krzyżowania powiązań osobowych obejmują oba organy.



Rys. 5. Powiązania osobowe: Fundacja im. Stefana Batorego (KRS 0000101194, rejestracja 21 marca 2002 r.)

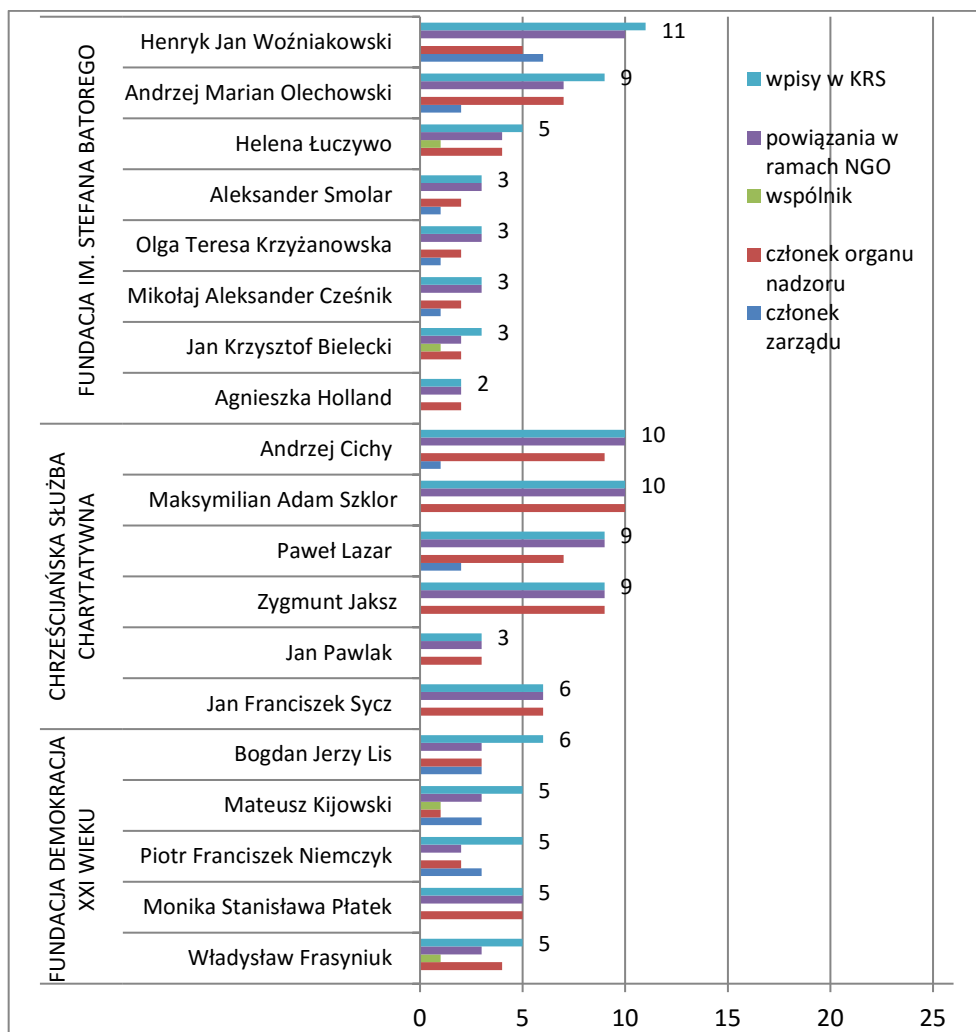
Źródło: www.mojepanstwo.pl.

W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 6, rys. 8) powiązania osobowe zostały osadzone zarówno w sektorze biznesu, jak i w sektorze pozarządowym, który wyraźnie zdominował analizowaną sieć. Osoby funkcyjne znalazły się zarówno w organach zarządczych, jak i nadzorczych. W analizowanej sieci zaobserwować można wielokrotne krzyżowanie powiązań osobowych.



Rys. 8. Statystyka powiązań osobowych w wybranych organizacjach pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KRS.



Rys. 9. Statystyka powiązań osobowych w wybranych organizacjach pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KRS.

4. Analiza wyników badań

Skala oraz motywy tworzenia powiązań osobowych powstających na gruncie organizacji pozarządowych nie zostały dotychczas rozpoznane. O ile w pierwszym przypadku identyfikacja istniejących prawidłowości sprowadza się do dość prostej,

choć jednocześnie pracochłonnej, kwantyfikacji, to w drugim przypadku rozpoznanie ma charakter jakościowy u podłoża którego leżą nie zawsze czyste motywy stojące za indywidualną aktywnością społeczno-zawodową oraz działalnością organizacji pozarządowych. Powiązania osobowe realizowane poprzez kluczowe funkcje piastowane w organizacjach pozarządowych mają często wyłącznie wymiar społeczny. Tym samym nie należy a priori negować ogółu przywołanych wprost powiązań jako nastawionych na finansową korzyść, ponieważ ich ocena wykracza poza zaprezentowaną analizę. Kwestia ta wymaga rozpoznania bazującego zarówno na motywach tworzenia formalnych powiązań osobowych pomiędzy organizacjami, jak i na wynikach finansowych towarzyszących podejmowanej współpracy.

W świetle wielości występujących powiązań osobowych powstałych na gruncie organizacji pozarządowych należy zastanowić się nad celem wdrażania tego typu rozwiązań w wymiarze praktycznym. Dołączając do tego fakt krzyżowania się powiązań osobowych w ramach pełnionych funkcji zarządczych lub nadzorczych należy zadać pytanie o stopień sprawności i rzetelności w wywiązywaniu się z przyjętych na siebie obowiązków. Należy również postawić pytanie o cel multiplikowania podmiotów gospodarczych przez jedną osobę (rys. 1) lub grupy osób oraz o granice indywidualnych zdolności do jednoczesnego sprawowania wielu funkcji decyzyjnych lub nadzorczych. Zidentyfikowane powiązania osobowe nie wyczerpują pełnego obszaru aktywności społeczno-zawodowej osób funkcyjnych w analizowanych organizacjach. Należy jednak przyjąć, że dla części z nich działalność w ramach sektora pozarządowego wykracza poza podstawową pracę zawodową i często ma wyłącznie charakter społeczny.

Swoboda zrzeszania się w ramach organizacji pozarządowych, dowolność w tworzeniu podmiotów gospodarki narodowej sprzyjają powstawaniu powiązań osobowych w ramach rejestrowanych podmiotów. Należy w tym miejscu zadać pytanie o to, czy istniejące powiązania są wynikiem oddolnych inicjatyw, czy są elementami szerszych modeli biznesowych. Biorąc pod uwagę liczne inicjatywy realizowane na gruncie sektora pozarządowego, ich skalę, koszty z nimi związane, systematyczny przyrost przychodów organizacji pozarządowych, a w końcu zwiększającą się liczbę podmiotów z tego sektora nie można mówić o przypadkowości.

W grupie organizacji pozarządowych stanowiących przedmiot przeprowadzonej analizy znalazły się zarówno podmioty utworzone na początku XXI wieku, jak również organizacje wpisane do KRS dopiero w roku 2016. Tym samym należy twierdzić, iż wielość powiązań osobowych nie ma

związku z czasem obecności poszczególnych podmiotów na rynku. Powiązania osobowe powstające na gruncie nowo rejestrowanych podmiotów należy postrzegać w wymiarze organizacji odpryskowych w kontekście już istniejących podmiotów. W grę wchodzi powiązania tworzone zarówno wewnątrz sektora pozarządowego, jak również łączące sektory. Nie można bowiem przyjąć założenia o ograniczonych zasobach ludzkich możliwych do zaangażowania w społeczną działalność organizacji pozarządowych. Funkcjonowanie tych podmiotów, zwłaszcza nie prowadzących działalności gospodarczej, nie jest pozbawione ryzyka, może wiązać się z wysokim poziomem indywidualnej odpowiedzialności finansowej, nieodpłatną pracą, a jednocześnie może również stanowić dodatkowe intratne źródło dochodu. Ta różnorodność potencjalnych zagrożeń, korzyści i możliwego wkładu w funkcjonowanie sektora pozarządowego sprawia, że jest on bardzo zróżnicowany. W większości są to niewielkie podmioty osadzone w lokalnych strukturach społecznych opartych na jednokierunkowej formule powiązań osobowych. Rozbudowane struktury organizacyjno-osobowe są domeną podmiotów opierających swoją działalność na względnie trwałych źródłach przychodów.

Podsumowanie

Zjawisko tworzenia powiązań osobowych wewnątrz sektora pozarządowego jak i pomiędzy pozostałymi sektorami gospodarki narodowej można postrzegać zarówno w wymiarze pożądanego partnerstwa, jak i tworzenia przemysłanych rozwiązań wpisujących się w koncepcję aliansów strategicznych. Stosowane w praktyce NGO rozwiązania prowadzą do coraz większego prymatu biznesu nad działalnością społecznie użyteczną, choć formalnie realizowane są nadal w ramach sektora pozarządowego. Zidentyfikowana wprost w ramach przeprowadzonych już badań słabość polskiego sektora pozarządowego w zakresie jego organizacji oraz efektywności społecznej i ekonomicznej wzmacnia potrzebę znalezienia odpowiedzi na pytanie o cel tworzenia tak wielu powiązań osobowych, ich krzyżowania, multiplikowania podmiotów i funkcji, wiarygodność zadań realizowanych przez członków złożonych sieci, a w końcu o granice indywidualnych możliwości piastowania funkcji decyzyjnych lub nadzorczych w podmiotach gospodarki narodowej.

Liczne przypadki powiązań osobowych przekraczających granice sektorowe wzmacniają postępujący proces uzależniania sektora pozarządowego od administracji i biznesu. Przypisywana organizacjom pozarządowym oddolność zanika w świe-

tle licznych faktów świadczących o tworzeniu podmiotów w odpowiedzi na pojawiające się możliwości zagospodarowania dostępny środków. Do zbudowania struktur organizacyjnych podmiotu potrzebny jest zespół, a najlepiej zaufany. Być może w tym kontekście należy postrzegać złożoność powiązań osobowych powstałych na gruncie organizacji pozarządowych. W tym jednak układzie oddolność staje się wysoce wątpliwa.

Literatura

1. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M. (2016), *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 176 s.
2. Basaj M., Kożuch B. (2016), *Definicja, istota i znaczenie współdziałania – motywacje*, w: Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 165-180
3. Bogacz-Wojtanowska E. (2010/11), *Zarządzanie procesem współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych*, Kwartalnik Trzeci Sektor, s. 79-87
4. Bogacz-Wojtanowska E. (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, 203 s.
5. Bogacz-Wojtanowska E. (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, 328 s.
6. Cisowska D., Marciniak M. (2016), *Definicja podmiotów powiązanych na gruncie powiązań kapitałowych i osobowych*, <http://taxfin.pl/definicja-podmiotow-powiazanych-na-gruncie-powiazan-kapitalowych-i-osobowych/> [29.08.2017]
7. Dec W. (2011), *Organizacje pozarządowe typu BoNGO i GoNGO. Patologia społecznego obywatelskiego*, Lublin, www.flop.lublin.pl/media/publikacje/Dec_W_Patologia_spoleczna.pdf [30.10.2016]
8. Dyczkowski T. (2010), *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 244 s.
9. Frey B. B., Lee S. W., Lohmeier J. H., Toolefson N. (2006), *Measuring Collaboration Among Grant Partners*, *American Journal of Evaluation*, 7 (3), s. 383-392
10. Jegorow D. (2016a), *Implikacje inicjatyw klastrowych i klastrów z branży informatycznej na rozwój lokalny i regionalny*, *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”*, 1, s. 177-190
11. Jegorow D. (2016b), *Key national clusters in regional policy*, *Biblioteka Regionalisty*, 16, s. 17-27
12. Jegorow D. (2017a), *Ekonomizacja sektora pozarządowego w Polsce*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 107

13. Jegorow D. (2017b), *Organizacje pozarządowe jako podmioty zależne od funduszy pomocowych na przykładzie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 107
14. Kożuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 289 s.
15. Kucheryavaya E. V. (2016), *The Role of NGOs in the Development of Societies and Overcoming the Consequences of Crises: Case Studies of Poland and Russia*, Polish Political Science Yearbook, 45, pp. 166-177
16. Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 188 s.
17. Salamon L. M. (2001), *The Nonprofit Sector And Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance?*, w: Abramson A. J. (red.), *Mapping New Worlds. Selected Research on The Nonprofit Sector Around The Globe*, Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute, Washington D.C., s. 9-15
18. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2016 r. poz. 1888, 1926, 1933, 1948, z 2017 r. poz. 60, 624, 648, 1089, 1448)
19. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2016 r. poz. 2032, 2048, z 2017 r. poz. 60, 528, 648, 859, 1089, 1428, 1448)

Personal relationships of managerial and supervisory bodies created on the ground of non-governmental sector

Abstract

The purpose of this paper is to present the results of an empirical study on the development of an extensive network of personal relationships. Details of the research area concern managerial and supervisory bodies created on the ground of Polish non-governmental organizations. The obtained results indicate the common practice of multiplying management and supervisory positions in the functional units of the examined entities, undermining their effectiveness, and in the case of supervisors their reliability. Numerous cases of personal relationships crossing the sectoral boundary reinforce the progressive process of making the non-governmental sector dependent on administration and business.

Keywords

personal relationships, non-governmental organization, non-governmental sector