

DIAGNOZA 2018

Badanie kondycji trzeciego sektora i sytuacji wolontariatu w województwie kujawsko-pomorskim

**BADANIE ZREALIZOWANE
PRZEZ STOWARZYSZENIE
KUJAWSKO POMORSKI OŚRODEK WSPARCIA
INICJATYW POZARZĄDOWYCH „TŁOK”**

Krzysztof Kanabaj
Joanna Kamińska
Jacek Gądecki

31 Października 2019 r.

DIAGNOZA 2018

Badanie kondycji trzeciego sektora i sytuacji wolontariatu w województwie kujawsko-pomorskim

BADANIE ZREALIZOWANE
PRZEZ STOWARZYSZENIE
KUJAWSKO POMORSKI OŚRODEK WSPARCIA
INICJATYW POZARZĄDOWYCH „TŁOK”

Krzysztof Kanabaj
Joanna Kamińska
Jacek Gądecki

31 Października 2019 r.



Województwo
Kujawsko-Pomorskie

Spis treści

I.	Streszczenie wyników badania i rekomendacje	5
	Rekomendacje	7
II.	Metodologia	8
III.	Organizacje w województwie - dane statystyczne	9
IV.	Podstawowe informacje o organizacjach pozarządowych	14
V.	Personel organizacji	22
	Zarząd	22
	Personel	24
	Praca odpłatna i zatrudnienie	25
	Członkowie i wolontariusze	28
VI.	Finanse w organizacjach	29
	Odплаты	31
	Źródła finansowania	32
VII.	Współpraca i kontakty wewnątrz- i międzysektorowe	36
	Współpraca z samorządem	38
	Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi	39
	Współpraca z biznesem	42
	Współpraca z Urzędem Marszałkowskim	43
VIII.	Metody działania	48
IX.	Funkcjonowanie i opinie organizacji	52
X.	Wyniki badań jakościowych	57
	Droga do stabilności, czyli o ścieżkach rozwoju organizacji	58
	Blaski i cienie współpracy	67

Akcyjnie czy systematycznie, czyli o roli wolontariuszy w organizacjach	73
Między silnym zespołem a dominującym liderem, czyli o zarządzaniu w NGO	75
XI. Opinia eksperta	76
XII. Spis tabel i wykresów	80

I. Streszczenie wyników badania i rekomendacje

Badania nad sektorem pozarządowym są realizowane w naszym województwie przy zbliżonej metodologii od 2006 roku. Pozwala to na uzyskanie szerszej perspektywy, co do funkcjonowania trzeciego sektora. Obecne badanie potwierdza wyniki poprzednich w ich głównej konkluzji, jaką jest dojrzewanie sektora jako całości. Maleje dynamika powstawania nowych organizacji, jednak z drugiej strony zwiększa się liczba starszych NGO działających od ponad 20 lat. Coraz więcej organizacji należy do porozumień lub zrzeszeń organizacji pozarządowych. Obszary działań NGO od wielu lat są stabilne i nie ulegają istotnym zmianom.

Zarządy organizacji pozostają ich siłą napędową i głównym motorem działań. Są one stabilne i nie ulegają znaczącym zmianom. Członkowie zarządów są bardzo aktywni w działaniach swoich organizacji, w dużej mierze pozostaje to jednak wyłącznie niewynagradzana praca społeczna. Rzadko zdarza się, aby w wyborach do zarządu znalazło się więcej kandydatów niż miejsc. Taka sytuacja budzi istotny problem w coraz bardziej dojrzałych organizacjach, mianowicie brak następców obecnych liderów. Pomimo że organizacje mają kompetentne i zaangażowane zespoły, obecni liderzy mają problem ze znalezieniem swoich następców. Coraz więcej NGO zatrudnia pracowników na podstawie umów o pracę, przeważnie są to osoby długo związane z organizacją. Pracownicy są misyjni, posiadają wiele kompetencji. Same NGO są coraz bardziej profesjonalnymi miejscami pracy. Problemem pracowników nadal są relatywnie niskie wynagrodzenia, mnogość obowiązków i brak możliwości awansu. Większość z badanych organizacji jest wspierana przez pracę wolontariuszy.

Sytuacja finansowa organizacji nie zmieniła się zasadniczo od czasu ostatnich badań zrealizowanych w 2014 roku. Zarówno przychody jak i wydatki organizacji są bardzo zrównoważone. Co piąta organizacja miała w poprzednim roku sytuację, gdzie nie była w stanie zapłacić w terminie należności za dostarczone towary lub usługi (w tym wynagrodzenia pracowników lub współpracowników). Niestety tylko trochę ponad 16% badanych NGO ma zapewnione wszystkie potrzebne środki na kolejny rok funkcjonowania. Wskazuje to na stabilizację, jednak też na brak przewidywalności sytuacji finansowej. Wzrasta liczba organizacji prowadzących działalność odpłatną i gospodarczą. Głównymi źródłami finansowania NGO od wielu lat pozostają składki członkowskie oraz źródła samorządowe, które są zarazem najpopularniejsze, jak i najważniejsze w ich działaniach. Prawie 40% organizacji nie posiada majątku, a te, które go mają, najczęściej posiadają wyposażenie biurowe.

Podobnie jak miało to miejsce w poprzednich badaniach, organizacje są najsilniej zakorzenione w strukturach lokalnych pod względem współpracy z samorządem, przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi i różnego rodzaju innymi instytucjami. Trochę ponad 40% NGO uczestniczy w konsultacjach społecznych, a z tych organizacji 60% zadeklarowało, że ich uwagi były wzięte pod uwagę. Sama współpraca z samorządem na najniższym poziomie została oceniona pozytywnie. Pomimo iż nadal najważniejszym problemem w kontaktach z JST jest brak pieniędzy dla organizacji, to zaraz za nim znajduje się kolejny. Mianowicie istnieje pewna bariera zrozumienia działań JST, które uważane są za zbyt biurokratyzowane i posiadające zdecydowanie odmienne metody działania. Współpraca z biznesem najczęściej ma charakter wsparcia finansowego lub materialnego.

Głównymi odczuwalnymi problemami organizacji są nadmiernie skomplikowane formalności związane z korzystaniem ze środków grantodawców oraz rozbudowana biurokracja. Wskazano również na problemy osobowe w postaci braku chętnych do bezinteresownego zaangażowania się w działania organizacji i utrzymaniem obecnych. Same NGO pozytywnie oceniają zarówno swoje działania, jak i kompetencje swoich członków, natomiast negatywnie swoją sytuację finansową.

Styl działania organizacji również się profesjonalizuje. Pomimo narzekań na sytuację finansową, ponad połowa sektora pozarządowego może liczyć do pewnego stopnia na stałe i przewidywalne źródła przychodu. Planują swoje działania i wydatki oraz ważna jest dla nich misja i obrany kierunek działań. Wśród organizacji panuje pozytywne nastawienie, zarówno co do zarabiania pieniędzy, jak i zatrudniania pracowników. W opinii badanych NGO większość ludzi w Polsce nie rozumie na czym polega działalność organizacji pozarządowych. W Polsce trudno mówić o istnieniu sektora pozarządowego jako wspólnoty organizacji - istnieją wyłącznie poszczególne organizacje realizujące swoje cele. Zapytane jak ogólnie oceniają warunki działania swojej organizacji w ostatnim roku, ponad połowa wskazała, że nie są one ani lepsze ani gorsze, natomiast co piąta, że są one lepsze niż w latach poprzednich.

Analiza wywiadów pogłębionych pozwoliła rozwinąć zagadnienia poruszane w badaniu ilościowym. Zidentyfikowano kilka wspólnych wątków, które pojawiały się w wypowiedziach liderów, niezależnie od obszaru, skali czy czasu działania kierowanych przez nich organizacji pozarządowych:

- NGO coraz częściej prowadzą systematyczną aktywność, opierającą się na regularnie prowadzonych działaniach. Jednocześnie duża część z nich nie zatrudnia stałego personelu – ciągłość działalności jest w ich przypadku utrzymywana dzięki dużemu nakładowi sił, czasu, pracy społecznej członków.
- Wątkiem często pojawiającym się w wypowiedziach przedstawicieli badanych NGO była potrzeba różnicowania źródeł finansowania organizacji. Rośnie akceptacja dla rozwijania działalności odpłatnej i gospodarczej w ramach trzeciego sektora.
- Organizacje wskazują na konieczność rozwijania partnerskiej współpracy – zarówno z samorządem, jak i innymi organizacjami pozarządowymi. Niedocenianym i raczej pomijanym w planach NGO partnerem jest natomiast sektor biznesu.

- Wolontariat w badanych organizacjach przybiera najczęściej formę działań o charakterze raczej akcyjnym, rzadko formalizowanym, czy rozwijanym w ramach organizacji w sposób systematyczny i skoordynowany.

REKOMENDACJE

Pomimo rosnącej w sektorze „klasy średniej” brakuje wsparcia, które mogłoby ją wzmocnić. Młode organizacje mogą uzyskać wsparcie, np. w ramach Funduszu Inicjatyw Obywatelskich (FIO), małe granty z gminy lub miasta, natomiast bardziej zaawansowane mogą starać się o dofinansowanie ze środków europejskich lub prowadzić działalność gospodarczą. Brakuje instrumentów (w tym finansowych), które pozwoliłyby na łatwiejsze przejście z etapu małej do średniej organizacji pozarządowej.

- Warte rozważenia jest stworzenie grantów na rozwój organizacji „starszych” powyżej 2-3 lat, umożliwiających zakup sprzętu i rozwój kadr (podobne instrumenty dostępne są na poziomie centralnym), profesjonalizację działań, tak aby ułatwić przejście na kolejny etap rozwoju.
- Nadal głównymi źródłami przychodu w organizacjach pozostają środki samorządowe i składki. Ważne jest kontynuowanie działań edukacyjnych dla organizacji pozarządowych odnośnie dywersyfikacji źródeł finansowania, w tym działalności odpłatnej i gospodarczej oraz fundraisingu.

Pomimo relatywnie dobrej sytuacji finansowej, wśród organizacji brakuje przewidywalności przychodów. Pomocne może się okazać zlecenie zadań publicznych w dłuższej perspektywie czasu dla organizacji, które już wcześniej udowodniły, że są w stanie je zrealizować.

- Ogłaszanie wybranych konkursów ofert z dłuższą niż rok perspektywą realizacji.

Istotnym problemem dla organizacji są kadry. Z trapiących NGO problemów, widoczny jest brak chętnych osób do zaangażowania się w prace organizacji. Jednak coraz bardziej odczuwalnym problemem staje się brak następców dla liderów NGO. Większość organizacji młodych i tych bardziej dojrzałych opiera się na liderach. Jednak nawet wśród członków nie ma chęci do ich zastępowania. Widać to dobrze na przykładzie zarządów, które są stabilne, jednak można sobie zadać pytanie, czy nie stagnacyjne.

- Warte rozważenia jest stworzenie „szkoły liderów” osób, które można by wspomóc w tworzeniu i, przede wszystkim, przejmowaniu zarządzania w organizacjach pozarządowych.

Organizacje pozarządowe coraz bardziej integrują się w ramach trzeciego sektora, a ich liczba w różnego rodzaju porozumieniach wzrosła od czasu ostatniego badania. Ważne jest, aby animować powstawanie lokalnych sieci i porozumień oraz Rad Działalności Pożytku Publicznego od poziomu gminy aż po poziom województwa.

Na podstawie analizy wywiadów pogłębionych można sformułować kilka

rekomendacji dla podmiotów z otoczenia organizacji pozarządowych, wspierających rozwój trzeciego sektora. Wskazane są działania w następujących obszarach:

- wspieranie procesu integrowania się trzeciego sektora na różnych płaszczyznach, zachęcenie organizacji do różnych form partycypacji poprzez tworzenie przestrzeni współpracy, np. w ramach COP-ów, forów organizacji pozarządowych, spotkań networkingowych;
- zapewnianie wsparcia merytorycznego, edukowanie liderów w kwestiach związanych z ekonomizacją działań organizacji, prowadzeniem księgowości w NGO;
- tworzenie centrów wolontariatu, które koordynowałyby działania w obszarze rozwoju wolontariatu na terenie danej gminy i kierowałyby do organizacji szukającej wolontariuszy osoby zainteresowane współpracą w tym charakterze.

II. Metodologia

Badanie sytuacji organizacji pozarządowych i wolontariatu zostało zrealizowane na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w okresie od 15 kwietnia do 31 grudnia 2019 roku. Zgodnie z zasadą triangulacji metodologicznej, w badaniu wyróżniono zarówno komponent ilościowy, jak i jakościowy.

Badanie ilościowe zostało zrealizowane głównie metodą CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW). Metoda ta została wybrana ze względu na dostępność, łatwość dotarcia do respondentów oraz relację kosztu do efektu. Uzupełniająco wobec tej metody zastosowano również metodę CATI (ang. computer-assisted telephone interviewing – wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny). Pomogła ona na włączenie do badanej próby organizacji bez dostępu do Internetu lub z utrudnionym do niego dostępem.

Dobór próby w przypadku tego badania odbył się metodą losowo-warstwową z uwzględnieniem miejsca zarejestrowania organizacji (wielkości miejscowości). W próbie uwzględniono następujące warstwy:

- a) miasta pow. 200 tyś;
- b) miasta 20-199 tyś;
- c) miasta do 19 tyś;
- d) wsie.

Liczebność próby została określona na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego, który określił liczbę 6 809 stowarzyszeń, organizacji społecznych

oraz fundacji w województwie kujawsko-pomorskim. Wieloletnie doświadczenie Stowarzyszenia Tłok, zarówno w obszarze badawczym, jak i realnej pracy z organizacjami, pokazuje, że liczba ta jest często myląca. Pewna część NGO zawiesza lub likwiduje swoją działalność, nadal pozostając w rejestrach. Bezpieczną estymacją jest przyjęcie, że w całej populacji przynajmniej 20% organizacji nie działała, pozostając nadal wpisanymi w rejestrach. Biorąc pod uwagę to założenie, realna populacja została określona na około 5450 podmiotów. W badaniu założono 90% poziom ufności i 7% błąd maksymalny.

Operatem losowania była baza danych będąca w dyspozycji Stowarzyszenia Klon/Jawor i będąca podstawą dostępnego w Internecie spisu NGO¹.

W badaniu ilościowym ostatecznie wzięły udział 192 organizacje, z czego 123 wypełniły ankietę w pełni, a 7 ankiet zostało wybranych z ankiet wypełnionych częściowo. Kryterium decydującym był jak najwyższy stopień kompletności ankiety.

Uzupełnieniem badania ilościowego były pogłębione wywiady indywidualne (IDI). W tym przypadku zastosowany został dobór celowy, wybrano 12 organizacji z terenu województwa kujawsko-pomorskiego. Głównym kryterium wyboru była szeroko rozumiana aktywność organizacji. W wyborze oparto się na wieloletniej pracy Stowarzyszenia Tłok w sektorze pozarządowym. Istotne było odnalezienie organizacji, które stanowiłyby „dobry przykład” i z których doświadczeń oraz opinii można by zaczerpnąć szczególnie istotne i wartościowe informacje. W wyborze NGO brano pod uwagę również takie kryteria jak wielkość organizacji, lokalizacja, jak i dotychczasowe doświadczenie (wiek) organizacji.

III. Organizacje w województwie – dane statystyczne

W 2018 roku według danych GUS² na terenie województwa kujawsko-pomorskie zarejestrowanych było 6809 fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych. Zdecydowanie najwięcej organizacji zarejestrowanych zostało w dwóch największych miastach województwa - Bydgoszczy i Toruniu, w których działa 34,4% wszystkich NGO w województwie. Procentowy udział organizacji w poszczególnych powiatach do całego województwa w dużej mierze odpowiada rozkładowi populacji (w większości odchylenie oscyluje w granicach jednego procenta), dotyczy to 21 powiatów. W przypadku Torunia procentowy udział organizacji jest wyższy niż korespondujący udział mieszkańców w całości populacji (z różnicą 6,4%). Odwrotna zależność ma miejsce w przypadku Grudziądza, który posiada proporcjonalnie 1,87% mniejszy udział NGO aniżeli populacji.

1 <https://spis.ngo.pl/> [dostępne 01.08.2019 r.]

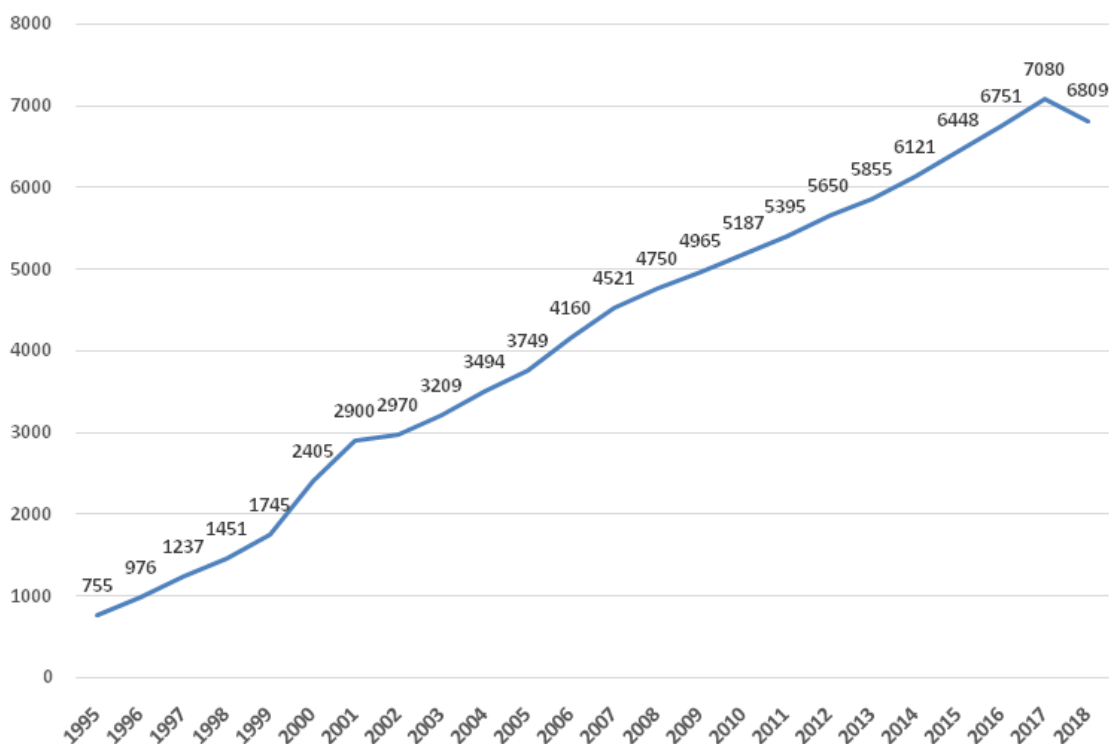
2 Wszystkie dane zostały opracowane na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS www.bdl.stat.gov.pl [dostępne 01.09.2019]

POWIAT	LICZBA ORGANIZACJI 2018	PROCENTOWY UDZIAŁ
Powiat m. Bydgoszcz	1242	18,24%
Powiat m. Toruń	1101	16,17%
Powiat inowrocławski	431	6,33%
Powiat m. Włocławek	340	4,99%
Powiat bydgoski	324	4,76%
Powiat toruński	303	4,45%
Powiat żniński	257	3,77%
Powiat świecki	250	3,67%
Powiat włocławski	250	3,67%
Powiat nakielski	249	3,66%
Powiat brodnicki	245	3,60%
Powiat lipnowski	213	3,13%
Powiat tucholski	189	2,78%
Powiat m. Grudziądz	184	2,70%
Powiat chełmiński	173	2,54%
Powiat golubsko-dobrzyński	164	2,41%
Powiat aleksandrowski	161	2,36%
Powiat sępoleński	148	2,17%
Powiat wąbrzeski	133	1,95%
Powiat mogileński	130	1,91%
Powiat radziejowski	114	1,67%
Powiat grudziądzki	107	1,57%
Powiat rypiński	101	1,48%
Województwo kujawsko-pomorskie	6809	100%

Tabela 1. Liczba organizacji

Od 1995 roku liczba organizacji pozarządowych stabilnie rośnie (od tego czasu zwiększyła się dziewięciokrotnie). Średnioroczny przyrost organizacji wyniósł 287,5 organizacji. Przez cały ten okres trend ten wykazywał dużą stabilność, ze zwiększonym wzrostem w latach 1999-2001.

Wzrost liczby organizacji w województwie



Wykres 1. Wzrost liczby organizacji w województwie

Biorąc pod uwagę przyrost organizacji w poszczególnych powiatach, można go interpretować w dwojaki sposób. Z jednej strony całościowy przyrost w poszczególnych powiatach, z drugiej zaś procentowy w stosunku do danej wartości. Poniższe zestawienie ma zobrazować obie te metody. Mając na uwadze wyłącznie przyrost liczbowy, największy wystąpił w Bydgoszczy i w Toruniu. Jednak analizując przyrost procentowy w stosunku do 1995 roku, zdecydowanie większe przyrosty w liczbie organizacji pozarządowych nastąpiły w powiatach. Wynika to częściowo z faktu niewielkiej początkowej liczby tych organizacji. Pokazuje to jednak jak w ciągu ćwierćwiecza liczba NGO wzrosła wielokrotnie. Powiaty ze szczególnie dynamicznym wzrostem to powiat: mogileński, grudziądzki oraz rypiński. W każdym z nich liczba organizacji wzrosła ponad pięćdziesięciokrotnie.

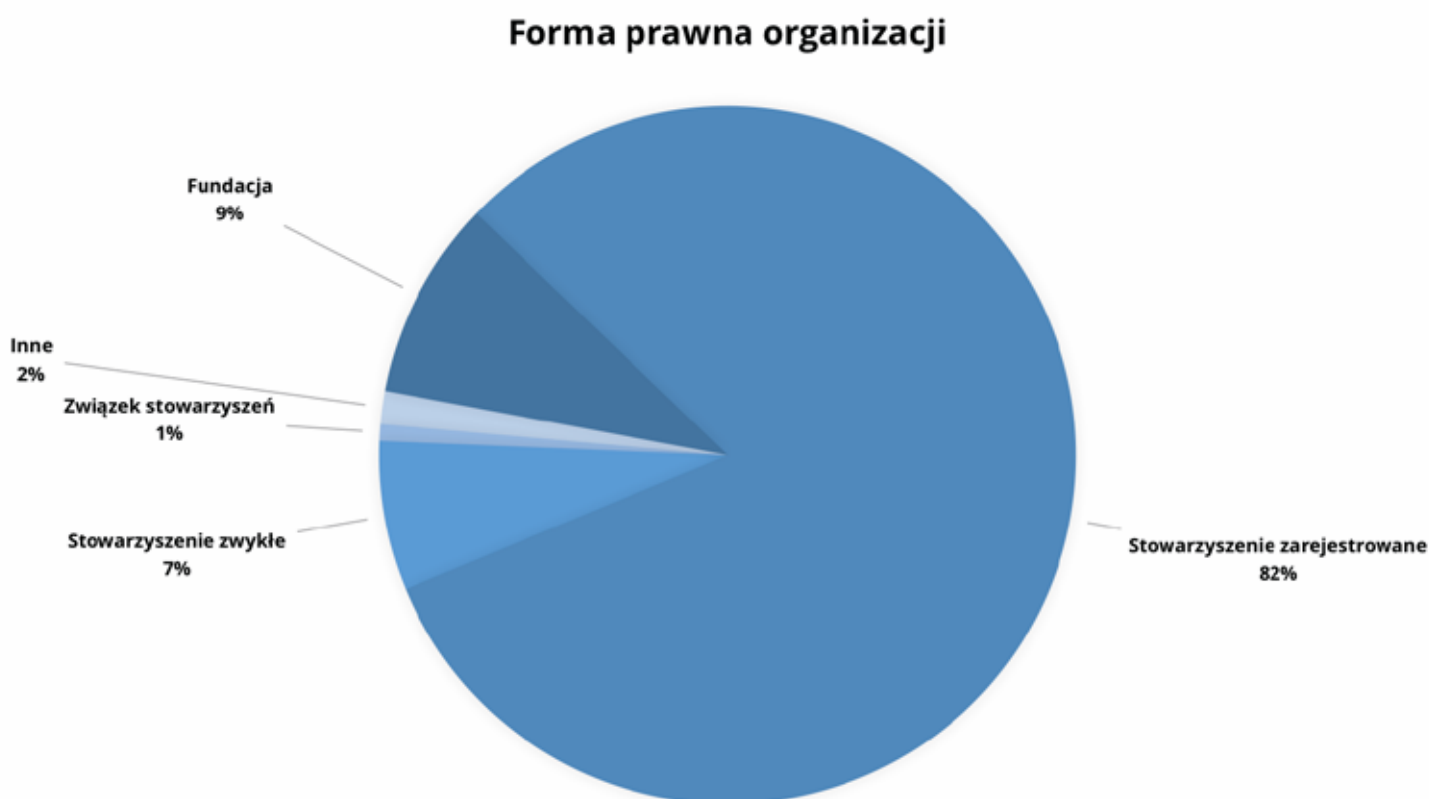
POWIAT	1995	2003	2011	2018
KUJAWSKO-POMORSKIE	755	3 209	5 395	6 809
Procent	100%	425%	715%	902%
Powiat aleksandrowski	13	91	155	161
Procent	100%	700%	1192%	1238%
Powiat brodnicki	6	88	192	245
Procent	100%	1467%	3200%	4083%
Powiat bydgoski	16	123	215	324
Procent	100%	769%	1344%	2025%
Powiat chełmiński	13	95	146	173
Procent	100%	731%	1123%	1331%
Powiat golubsko-dobrzyński	8	48	138	164
Procent	100%	600%	1725%	2050%
Powiat grudziądzki	2	49	87	107
Procent	100%	2450%	4350%	5350%
Powiat inowrocławski	26	162	314	431
Procent	100%	623%	1208%	1658%
Powiat lipnowski	5	81	153	213
Procent	100%	1620%	3060%	4260%
Powiat mogileński	2	34	97	130
Procent	100%	1700%	4850%	6500%
Powiat nakielski	13	130	192	249
Procent	100%	1000%	1477%	1915%
Powiat radziejowski	7	59	88	114
Procent	100%	843%	1257%	1629%
Powiat rypiński	2	40	84	101

Procent	100%	2000%	4200%	5050%
Powiat sępoleński	16	74	109	148
Procent	100%	463%	681%	925%
Powiat świecki	13	127	205	250
Procent	100%	977%	1577%	1923%
Powiat toruński	12	103	202	303
Procent	100%	858%	1683%	2525%
Powiat tucholski	8	107	171	189
Procent	100%	1338%	2138%	2363%
Powiat wąbrzeski	6	75	113	133
Procent	100%	1250%	1883%	2217%
Powiat włocławski	10	128	200	250
Procent	100%	1280%	2000%	2500%
Powiat żniński	19	74	195	257
Procent	100%	389%	1026%	1353%
Powiat m. Bydgoszcz	264	664	1 005	1 242
Procent	100%	252%	381%	470%
Powiat m. Grudziądz	28	85	144	184
Procent	100%	304%	514%	657%
Powiat m. Toruń	196	574	885	1 101
Procent	100%	293%	452%	562%
Powiat m. Włocławek	70	198	305	340
Procent	100%	283%	436%	486%

Tabela 2. Organizacje w powiatach

IV. Podstawowe informacje o organizacjach pozarządowych

W badaniu ilościowym zdecydowaną większość uczestniczących respondentów stanowiły stowarzyszenia zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym [81%], na kolejnych miejscach znalazły się fundacje [9%] oraz stowarzyszenia zwykłe [7%]. Z badanych organizacji 17% było formalnie wyodrębnionym oddziałem lokalnym szerszej struktury.

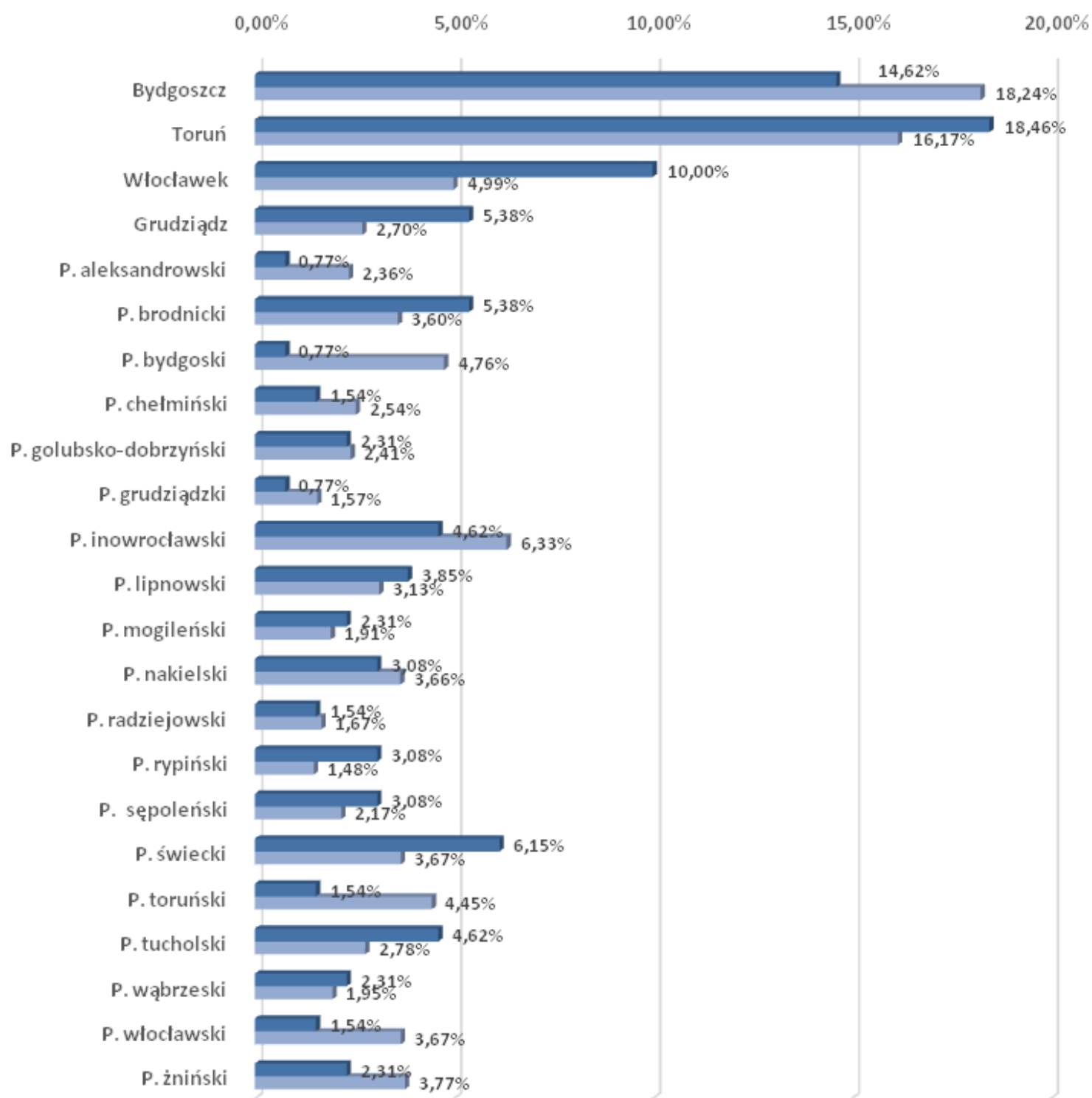


Wykres 2. Forma prawna organizacji.

Pod względem geograficznym próba jest zbliżona do badanej populacji, z największą jednostkową różnicą wynoszącą 5% dla miasta Włocławek. Podobnie jak ma to miejsce w populacji, duża część badanych organizacji jest zarejestrowana na terenie największych miast województwa, głównie Bydgoszczy i Torunia, ale również Grudziądza i Włocławka. Wartym odnotowania jest niższy udział w badaniu NGO z powiatów otaczających wskazane wcześniej miasta (bydgoski, toruński, włocławski oraz grudziądzki), gdzie mniej organizacji wzięło udział w badaniu w stosunku do ich ilości.

Powiaty

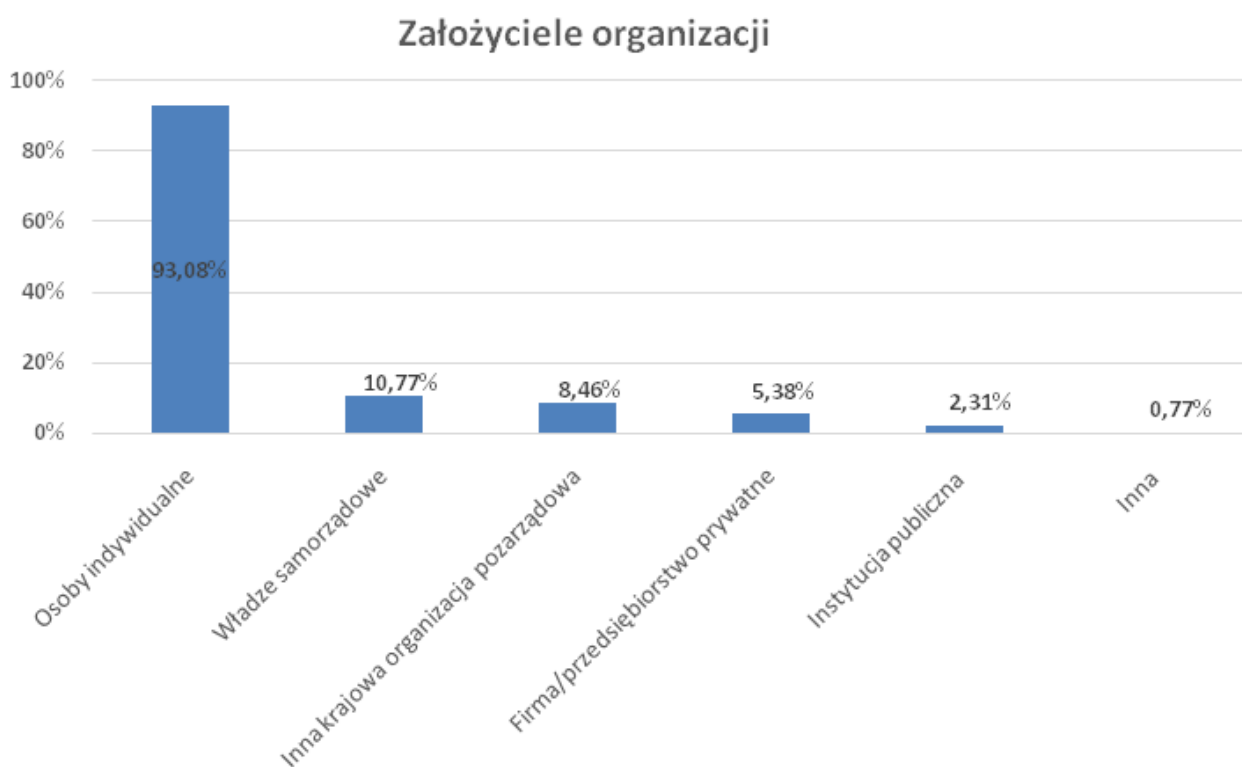
■ W badaniu ■ W Populacji



Wykres 3. Powiaty

Ponad połowa z badanych organizacji (54,62%) została zarejestrowana na terenie dużego miasta (powyżej 20 tysięcy mieszkańców). Kolejne 30% na terenie mniejszych miast do 20 tysięcy mieszkańców, natomiast 15,38% na wsi.

Założycielami NGO w zdecydowanej większości są osoby indywidualne, które uczestniczyły w zakładaniu 9 z 10 organizacji. Zdecydowanie rzadziej czynią to samorządy lub inne organizacje samorządowe. Poniższy wykres przedstawia udział poszczególnych grup w zakładaniu badanych organizacji. Brak sumowania się do 100% wynika z faktu, iż część organizacji (10%) została założona przez więcej niż jeden podmiot, np. osoby indywidualne oraz władze samorządowe.

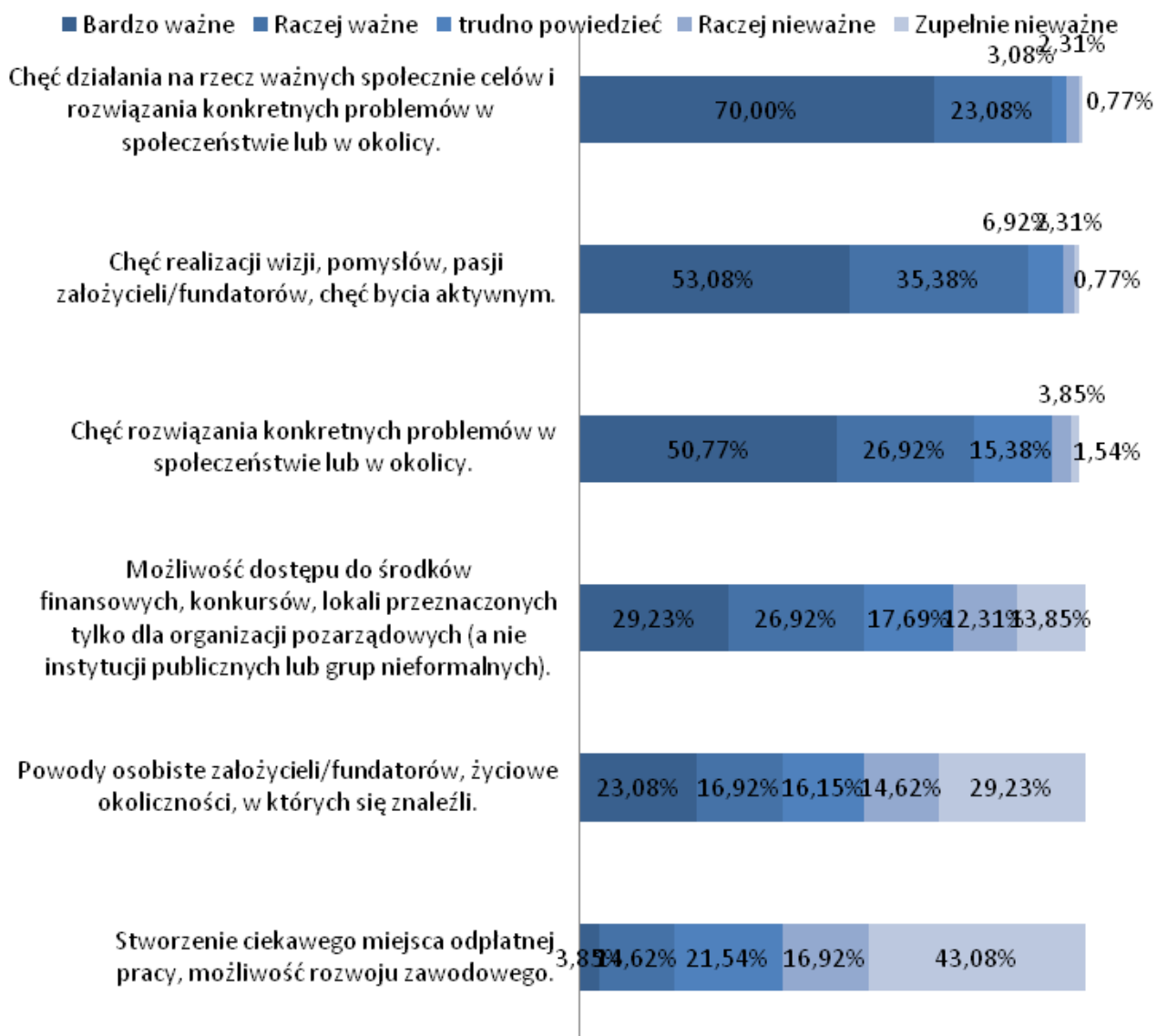


Wykres 4. Założyciele organizacji

Powody założenia organizacji są różne. Pomimo faktu że często są indywidualne i uzależnione od konkretnych okoliczności, można je umieścić w kilku zbliżonych kategoriach. Z podanych kilku najczęstszych powodów poproszono respondentów o wybranie tych, które przyczyniły się do powstania ich organizacji (można było wskazać kilka odpowiedzi). Za najistotniejszą przyczynę została jednoznacznie uznana *Chęć działania na rzecz ważnych społecznie celów i rozwiązywania konkretnych problemów w społeczeństwie lub w okolicy*. Została ona uznana za ważny lub bardzo ważny powód przez 93% badanych organizacji. Kolejnym istotnym powodem dla 88% badanych była chęć *realizacji wizji, pomysłów, pasji*

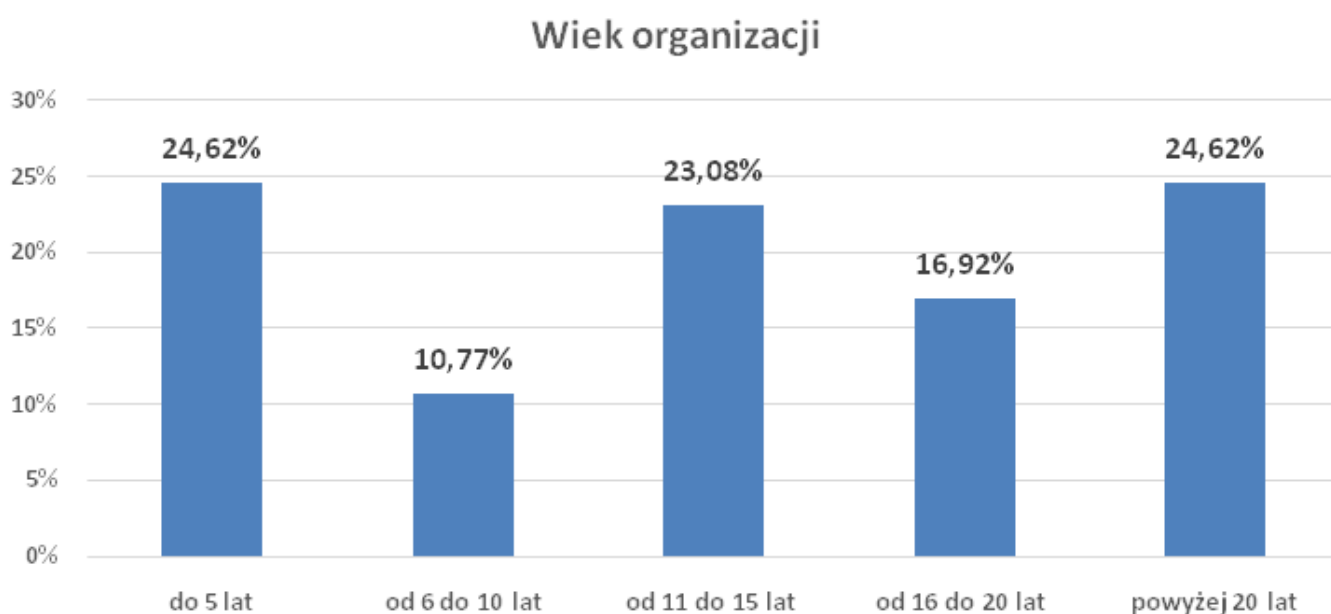
założycieli/fundatorów, chęć bycia aktywnym. W dalszej kolejności wskazano chęć rozwiązania konkretnych problemów w społeczeństwie lub w okolicy (77,7%). Trochę ponad połowa organizacji (56%) wskazała na możliwość dostępu do środków finansowych, konkursów, lokali przeznaczonych tylko dla organizacji pozarządowych (a nie instytucji publicznych lub grup nieformalnych). Dwoma najrzadziej wskazywanymi przyczynami założenia organizacji były powody osobiste założycieli/fundatorów, życiowe okoliczności, w których się znaleźli oraz stworzenie ciekawego miejsca odpłatnej pracy, możliwość rozwoju zawodowego (18,4%).

Powody założenia organizacji



Wykres 5. Powody założenia organizacji

Struktura wieku organizacji wskazuje na pewną stabilizację. Pomimo że prawie 25% organizacji ma 5 lub mniej lat, to tyle samo ma powyżej 20 lat. Struktura ta obrazuje postępującą stabilizację lokalnego sektora. Z jednej strony zmniejsza się dynamika powstawania nowych NGO, jednak z drugiej w sektorze jest coraz więcej starszych, a co za tym idzie bardziej doświadczonych organizacji. Od czasu badania z 2014 roku liczba organizacji najmłodszych nie zmieniła się znacząco, jednak wartym odnotowania jest wzrost liczby najstarszych organizacji, których w tym czasie było około 15%. Badane NGO średnio mają za sobą 19,7 lat działalności, co stanowi zauważalny wzrost wobec badań z 2014 roku, gdzie średnia wyniosła 14,7 lat.



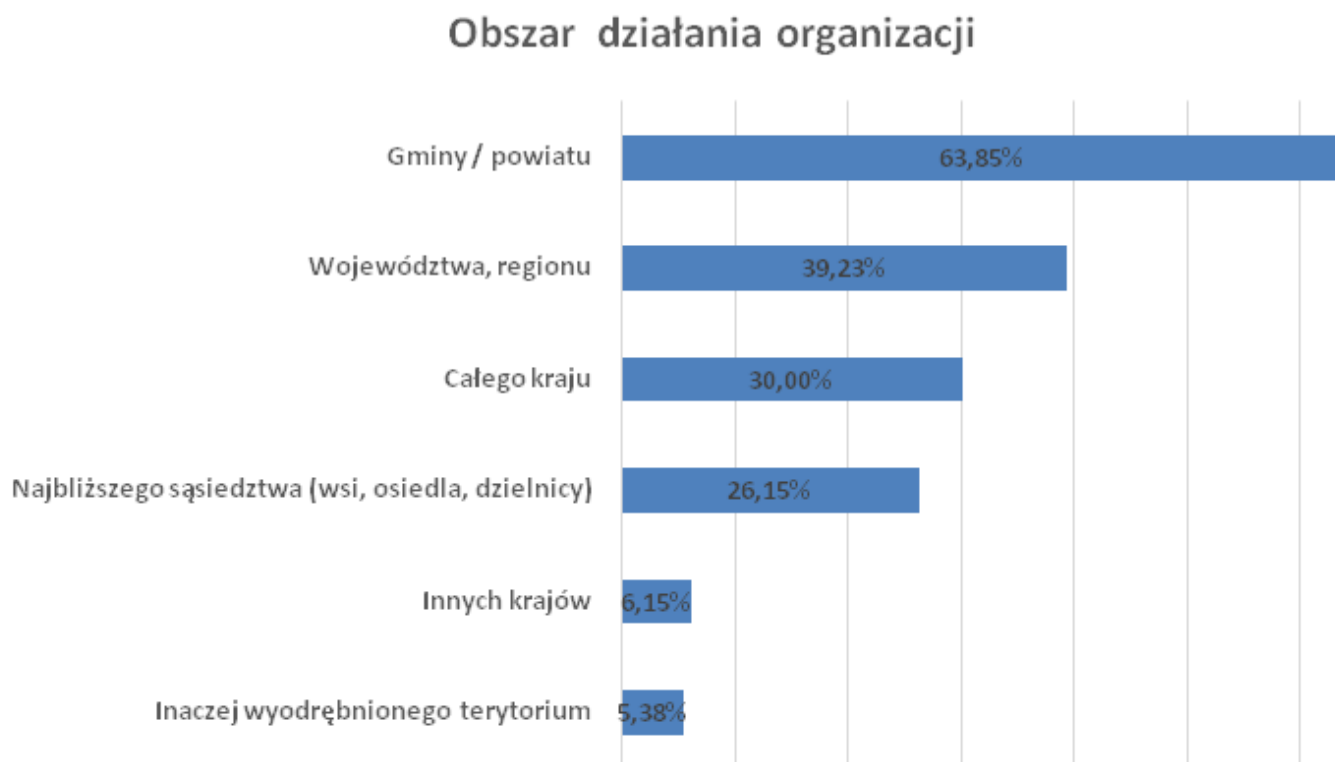
Wykres 6. Wiek organizacji

Z badanych organizacji 41,5% przynależy do krajowych lub międzynarodowych porozumień organizacji pozarządowych (np. związków stowarzyszeń, federacji, sieci). Jest to istotny wzrost w stosunku do badań z 2014 roku, gdzie stopień przynależności wyniósł 22,8%. Należy jednak wskazać, że wyniki w badaniach z lat 2010 i 2012 również oscylowały na poziomie 40% przynależności.

Połowa z tych organizacji³ (50%) należy do porozumień ogólnopolskich. W dalszej kolejności znalazły się porozumienia regionalne na poziomie województwa, na które wskazało 48,15%. Następnie lokalne - na poziomie gminy, powiatu [29,63%], branżowe [24,07%] oraz międzynarodowe [20,37%].

³ Organizacje mogły wskazać przynależność do więcej niż jednej sieci, a więc odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Biorąc pod uwagę obszar działania⁴, najczęściej organizacji realizuje swoje działania na terenie Gminy i/lub powiatu. Zdecydowanie mniej na terenie województwa [39,23%] lub całego kraju [30%]. Mniej NGO wskazało na obszar najbliższego sąsiedztwa (wsi, osiedla, dzielnicy) [26,15%]. Natomiast na obszarze innych krajów działa zaledwie 6,15% organizacji.



Wykres 7. Obszar działania organizacji

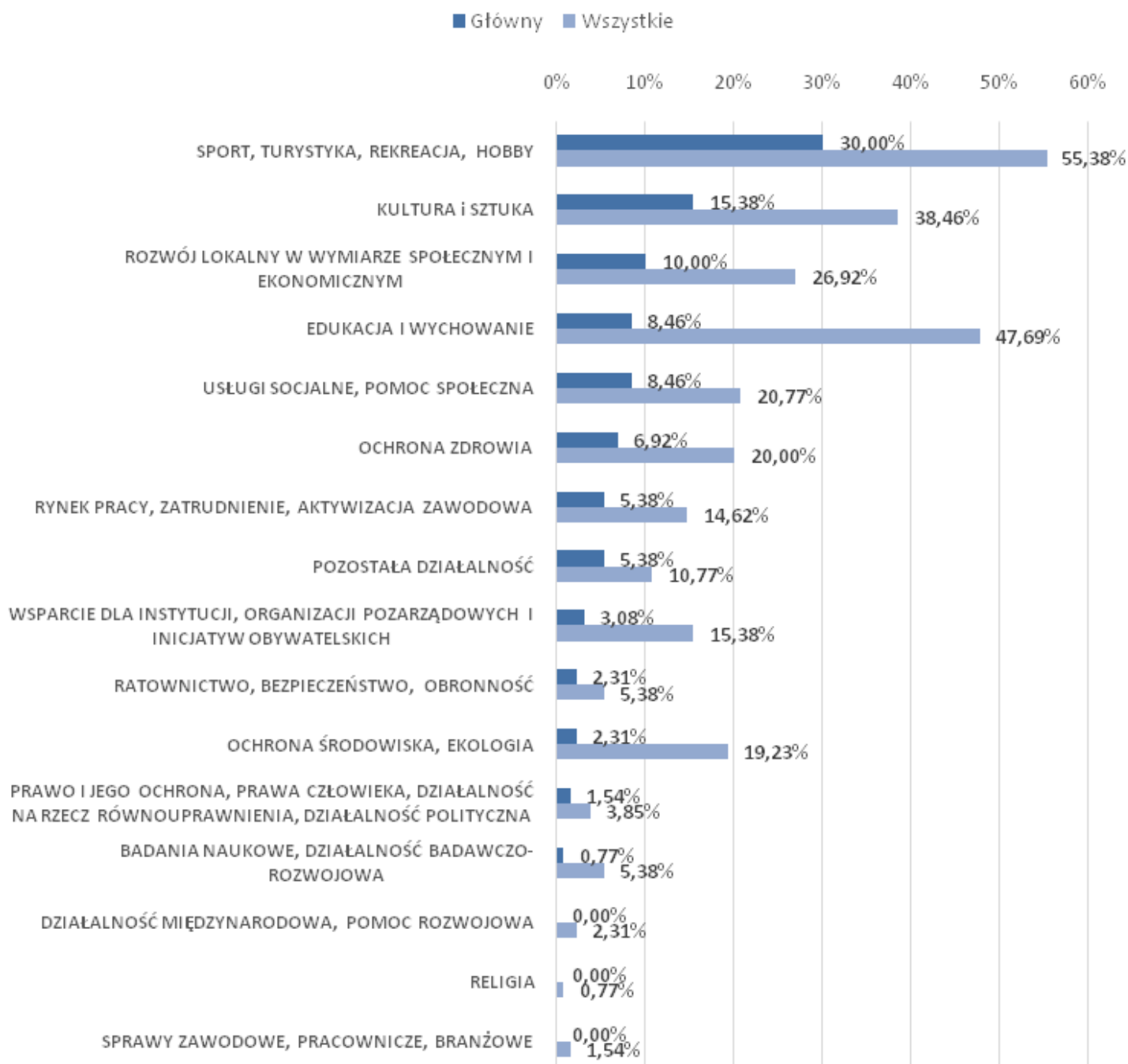
Prawdopodobnie nigdzie nie widać różnorodności organizacji pozarządowych w takim stopniu jak w ich polach działalności. W ramach badania zaproponowano 16 kategorii porządkujących te działania w wybrane obszary. Poproszono badanych zarówno o wskazanie jednego głównego pola ich działalności, ale również o wskazanie wszystkich, w których działają. Niezmiennie od wielu lat najważniejszym, zarówno jako główne jak i dodatkowe pole działań organizacji, pozostaje sport, turystyka, rekreacja i hobby. Jest to główny obszar działalności dla prawie co trzeciej organizacji i ponad połowa NGO realizuje w nim swoje działania. Drugi obszar – kultura i sztuka – uzyskał o połowę wskazań mniej.

Najczęstszą formą działań prowadzonych przez organizacje pozarządowe jest *organizowanie wydarzeń*. Na prowadzenie tej formy działań w ciągu ostatnich 2 lat wskazała trochę ponad połowa badanych. Mniej wskazań uzyskało *bezpośrednie świadczenie usług członkom, podopiecznym lub klientom organizacji*. To działanie re-

4 Podobnie organizacje mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

alizowało około 40% NGO. Na kolejnych miejscach znalazły się *organizowanie debat, seminariów i konferencji na tematy ważne dla organizacji oraz działalność informacyjna, w tym prowadzenie serwisów internetowych na tematy związane z misją organizacji* ze zbliżoną liczbą wskazań przekraczającą 30%.

Pola działalności



Wykres 8. Pola działalności

DZIAŁANIA PROWADZONE W CIĄGU OSTATNICH 2 LAT	% WSKAZAŃ W ORGANIZACJACH
Organizowanie wydarzeń: np. koncertów, festynów, zawodów itp.	55,38%
Bezpośrednie świadczenie usług członkom, podopiecznym lub klientom organizacji	39,23%
Organizowanie debat, seminariów i konferencji na tematy ważne dla organizacji	33,08%
Działalność informacyjna, w tym prowadzenie serwisów internetowych na tematy związane z misją organizacji	32,31%
Uczestnictwo w debatach, sporach z administracją publiczną i samorządem, np. udział w konsultacjach społecznych, kampaniach, protestach	25,38%
Finansowe wspieranie innych organizacji lub instytucji albo realizowanych przez nie projektów	20,77%
Wspieranie innych organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich, np. poradnictwo, konsultacje, szkolenia	20,00%
Reprezentowanie i rzecznictwo interesów członków, podopiecznych/klientów organizacji	19,23%
Animowanie współpracy między organizacjami / instytucjami w Polsce, np. inicjowanie wspólnych akcji, spotkań	19,23%
Organizowanie wzajemnej pomocy, wsparcia członków organizacji, grup samopomocowych	18,46%
Działalność wydawnicza: wydawanie czasopism, biuletynów, raportów itp. na tematy związane z misją organizacji	16,92%
Mobilizowanie i edukowanie opinii publicznej dla poparcia działań organizacji, prowadzenie kampanii społecznych itp.	16,92%
Finansowe lub rzeczowe wspieranie osób indywidualnych	13,85%
Animowanie współpracy międzynarodowej między instytucjami i organizacjami	10,00%
Rzecznictwo, działania lobbyingowe, wpływanie na zmiany o charakterze systemowym, np. prace na rzecz zmiany prawa	6,92%

Żadne z powyższych	6,15%
Badania naukowe, analizy, zbieranie i przetwarzanie danych	5,38%
Kontrola działań administracji publicznej, w tym szerokie informowanie o działaniach przez nią podejmowanych	3,85%

Tabela 3. Działania prowadzone w ciągu ostatnich 2 lat

W przypadku kwestii na kogo rzecz działają dane organizacje, zdecydowana większość [83,08%] wskazała osoby fizyczne. Prawie o połowę mniej [43,85%] wskazano na organizacje i/lub instytucje. Najmniej [6,92%] NGO działa na rzecz innego rodzaju odbiorców (np. zwierząt lub roślin objętych ochroną itp.). W przypadku 3,85% organizacji trudno było im określić swoich odbiorców.

Poproszono badanych także o określenie w przybliżeniu ile osób skorzystało z ich usług w poprzednim (2018) roku. Zgodnie z przewidywaniami odpowiedzi były bardzo różnorodne. Część organizacji [7,7%] nie była w stanie podać takiej wartości, pozostałe mieściły się w przedziale od jednej osoby aż po 100 tys. Średnio jednak z usług skorzystało 1880 osób z medianą (czyli wartością dzielącą wszystkie wskazania NGO na pół) wynoszącą 300 osób.

V. Personel organizacji

ZARZĄD

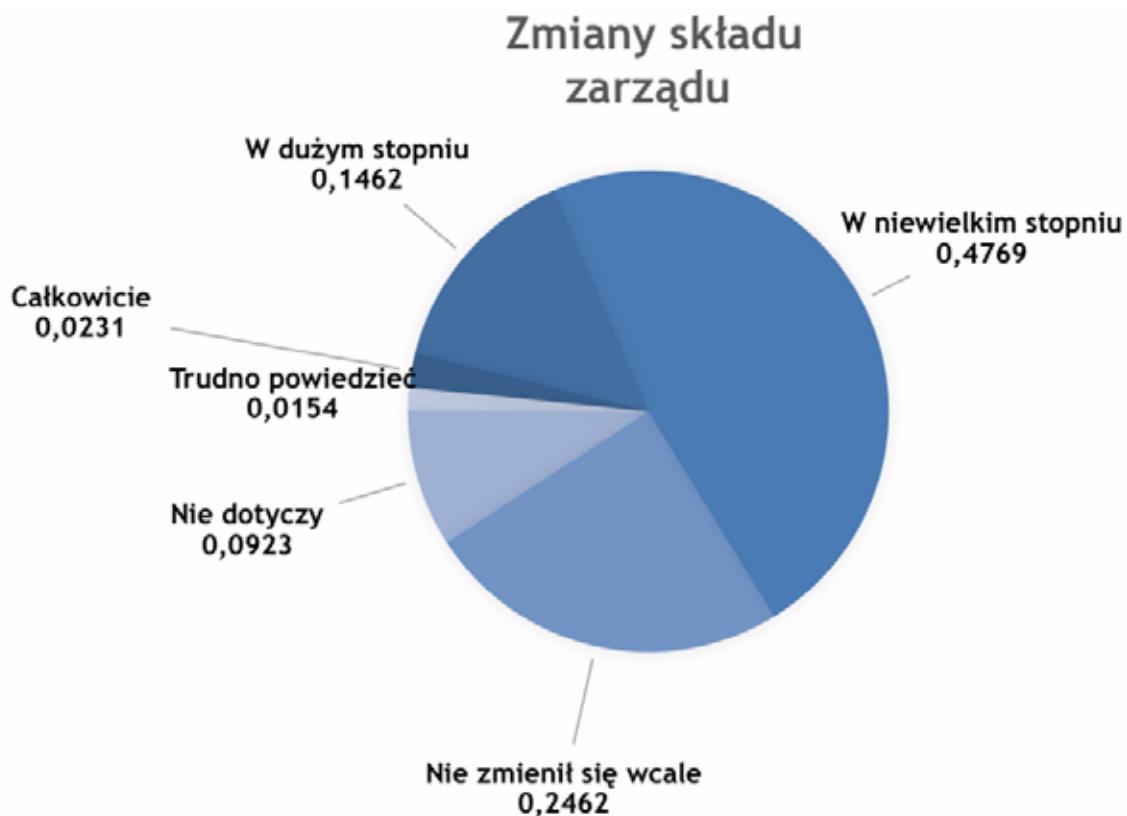
Liczebność zarządów organizacji jest zróżnicowana i mieści się w przedziale od 1 do aż 15 członków zarządu. Jednakże zespół zarządzający organizacji średnio liczy 5,2 osoby. Pod względem uczestnictwa w nich kobiet, przeciętnie stanowią one 48% członków zarządów NGO w województwie kujawsko-pomorskim. Jest to wynik zbliżony do uzyskanego w 2014 roku, gdzie liczba kobiet w zarządach organizacji wyniosła 52,53%. Osoby zasiadające w zarządach są również bardzo aktywne, gdyż średnio 90% członków faktycznie uczestniczy w życiu organizacji i w podejmowaniu najważniejszych decyzji dotyczących jej działania.

Odpłatna praca członków zarządu na rzecz organizacji nie jest popularnym zjawiskiem. Zaledwie w 14,62% NGO są osoby pracujące odpłatnie na jej rzecz, będąc zatrudnionym na umowę o pracę. W przypadku 13,85% organizacji w zarządzie są osoby stale i regularnie (co najmniej raz w tygodniu) pracujące odpłatnie na rzecz organizacji, które jednak nie są zatrudnione na umowę o pracę (ale np. na powtarzalne umowy zlecenia, umowy o dzieło lub osoby prowadzące

własną działalność gospodarczą). Zdecydowanie powszechniejsza jest obecność w zespole zarządzającym osób, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy choć raz wykonały odpłatną pracę dla organizacji (np. w formie umowy zlecenia, umowy o dzieło lub innych umów), stanowią one 28,46%.

Zarządy w organizacjach są stabilne pod kątem składu osobowego. W przypadku prawie połowy badanych podmiotów [47,68%] skład zarządu organizacji, w porównaniu do poprzedniej kadencji, zmienił się w niewielkim stopniu (mniej niż połowa składu zarządu to osoby inne niż w poprzednim okresie pełnienia funkcji). W przypadku co czwartej organizacji [24,62%] zespół zarządzający nie zmienił się wcale. W dużym stopniu zarząd zmienił się w 14,62% badanych podmiotach. Natomiast całkowita zmiana była raczej sytuacją marginalną [2,31%]. W organizacjach najpowszechniejsza jest sytuacja, gdzie podczas wyborów liczba kandydatów nie przekracza liczby miejsc, na co wskazało 73,08% badanych organizacji. W 18,46% podmiotów podczas wyborów była większa liczba kandydatów niż miejsc. Natomiast 8,46% organizacji nie potrafiło określić, jaka sytuacja miała miejsce.

Przedstawione wyniki ukazują pewną stabilizację w porównaniu do 2014 roku, kiedy to 21,4% organizacji stwierdziło, iż ich zarząd nie zmienił się wcale, 34,6% respondentów wskazało, że zmienił się w niewielkim stopniu, natomiast 24,3% organizacji zadeklarowało, że zarząd zmienił się znacznie lub w całkowitym stopniu.



Wykres 9. Zmiany składu zarządu

PERSONEL

Badanym zostały przedstawione dwa przeciwstawne stwierdzenia dotyczące kwestii zarządzania oraz personelu w ich organizacjach. Poproszono ich o określenie, które z podanych stwierdzeń jest im bliższe. Do każdego przypadały dwa punkty (jeden bliższy stwierdzeniu, drugi dalszy) oraz ocena neutralna między nimi.

Połowa respondentów stwierdziła, że opiera się na silnym zespole, który wspólnie podejmuje decyzje, natomiast na silnego lidera wskazała co trzecia badana organizacja. Zdecydowana większość wskazała na duże zaangażowanie zarządów w działania i decyzyjność. Odczuwalnym problemem dla organizacji jest brak następców dla obecnych liderów, tym bardziej, że na nich spoczywa większość pracy. Brak następców jest szczególnie wyraźny w porównaniu do 2015 roku, gdzie jako problem wskazało go 28,59% badanych. Również kwestia odpowiedzialności w większej mierze leży po stronie zarządów, aniżeli wszystkich członków organizacji.

STWIERDZENIE 1	OCENA					STWIERDZENIE 2
Nasza organizacja opiera się na silnym liderze od którego zależy większość decyzji. [33,85%]	16,15%	17,69%	16,92%	24,62%	24,62%	Nasza organizacja opiera się na silnym zespole, decyzje podejmowane są wspólnie. [49,23%]
W praktyce członkowie zarządu nie uczestniczą w większości działań i decyzji, za wiele z nich odpowiadają po prostu członkowie zespołu. [13,08%]	6,92%	6,15%	15,38%	23,85%	47,69%	W praktyce w większość działań i decyzji zaangażowany jest ktoś z zarządu, podejmowanie decyzji bez udziału zarządu jest niemożliwe. [71,54%]
Brak następców dla obecnych liderów jest dużym problemem mojej organizacji. [53,08%]	25,38%	27,69%	17,69%	16,15%	13,08%	Brak następców dla obecnych liderów nie jest żadnym problemem dla mojej organizacji. [29,23%]
Praca oraz obowiązki w mojej organizacji są równomiernie rozkładane pomiędzy wszystkich członków zespołu. [21,54%]	10,77%	10,77%	15,38%	37,69%	25,38%	Większość pracy oraz obowiązków w mojej organizacji spada na barki liderów (zarządu). [63,08%]
Tylko i wyłącznie liderzy (zarząd) biorą na siebie odpowiedzialność za organizację. [46,15%]	20,00%	26,15%	21,54%	17,69%	14,62%	Wszyscy członkowie zespołu biorą na siebie odpowiedzialność za organizację. [32,31%]

Tabela 4. Stwierdzenia personel

PRACA ODPLATNA I ZATRUDNIENIE

Biorąc pod uwagę różne formy odpłatnej pracy na rzecz organizacji, najpowszechniejsze jest sporadyczne stosowanie umów cywilno-prawnych, na które wskazała ponad połowa badanych podmiotów. Co trzecia organizacja posiada pracowników tymczasowych, pracujących na ich rzecz kilka razy do roku. Natomiast w co czwartym badanym podmiocie są osoby regularnie pracujące na podstawie umów cywilno-prawnych. Liczba organizacji zatrudniających w takich formach zaaważalnie zwiększyła się od 2014 roku, gdzie w 35,8% podmiotów na rzecz organizacji stale i regularnie (co najmniej raz w tygodniu) pracowały odpłatnie osoby, które jednak nie były zatrudnione na umowę o pracę (ale na przykład na powtarzalne umowy zlecenia, umowy o dzieło lub były to osoby prowadzące własną działalność gospodarczą). W 30,6% przypadków respondenci posiadają stałych współpracowników, którym od czasu do czasu (kilka, kilkanaście razy w ciągu roku) zlecają odpłatnie określone działania (np. w formie umowy zlecenia, umowy o dzieło lub innych umów). Natomiast 29,1% organizacji okazjonalnie zlecała odpłatnie pewne działania osobom, które jednak nie współpracują z nimi regularnie.

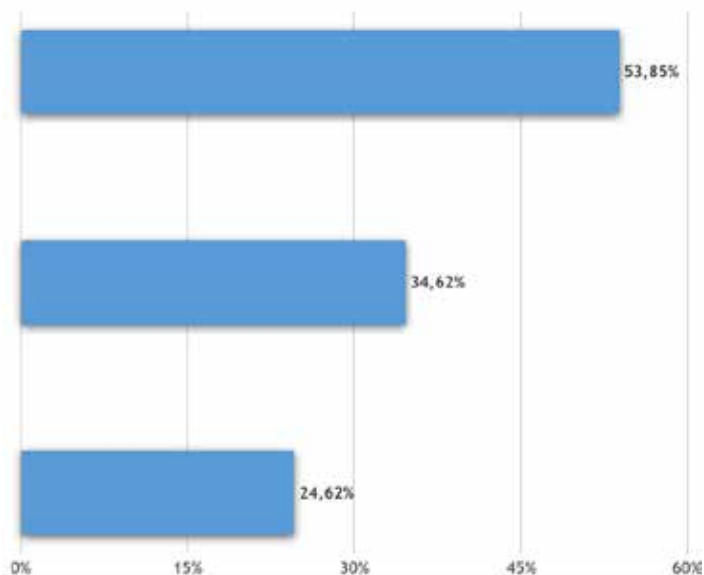
Aż 31,54% badanych organizacji zadeklarowało zatrudnianie pracowników na podstawie umów o pracę (niezależnie od wymiaru etatu). Jest to zdecydowanie wyższy wynik niż w 2014 roku, gdzie 17,3% organizacji opowiedziało się za tą formą zatrudnienia. Średnio na każdą z tych organizacji przypada 6 etatów (tyle samo co w 2014 roku). Jednak 65,85% z nich posiada 5 lub mniej etatów. Według deklaracji badanych, średnie wynagrodzenie wynosi około 2555 zł brutto. W badanych organizacjach pracują przeważnie doświadczeni pracownicy z ponad dziesięcioletnim stażem, którzy stanowią średnio 54,5% pracowników wobec 28,8% pracowników, którzy pracowali poniżej 2 lat.

Praca odpłatna w ostatnich 12 miesiącach

Organizacja od czasu do czasu zlecała odpłatnie jakieś działania osobom, które jednak nie współpracują z organizacją regularnie (tylko np. na jednorazowe umowy o dzieło, zlecenia lub inne umowy)

Organizacja posiadała stałych współpracowników, którym od czasu do czasu (kilka-kilkanaście razy w ciągu roku) zlecała odpłatnie jakieś działania (np. w formie umowy zlecenia, umowy o dzieło lub innych umów)

Na rzecz organizacji stale i regularnie (co najmniej raz w tygodniu) pracowały odpłatnie osoby, które jednak nie były zatrudnione na umowę o pracę (ale np. na powtarzalne umowy zlecenia, umowy o dzieło lub osoby prowadzące własną działalność gospodarczą)



Wykres 10. Praca odpłatna w ostatnich 12 miesiącach

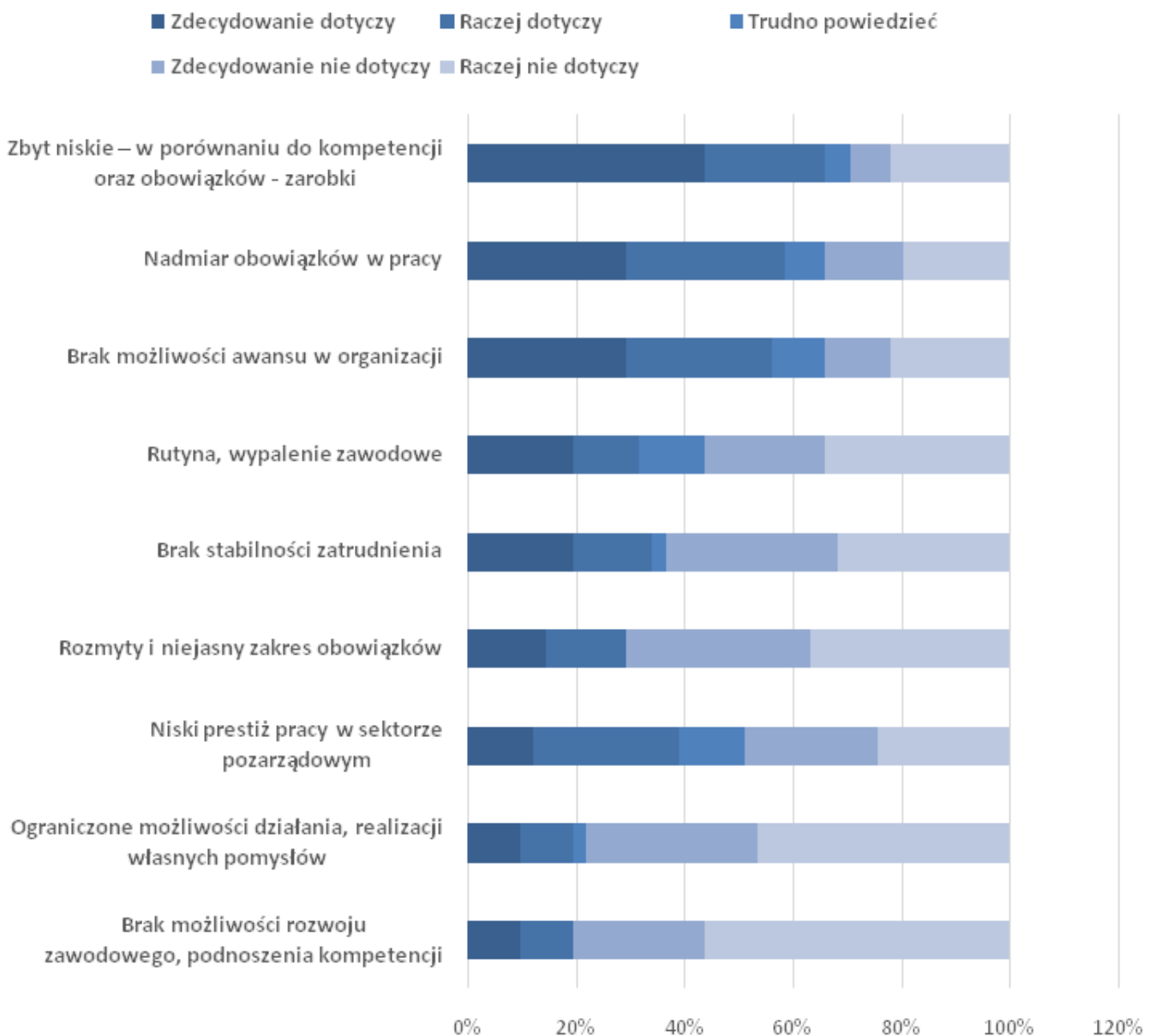
Organizacjom zatrudniającym pracowników przedstawiono kilka przeciwstawnych zdań z prośbą o wskazanie, które jest im bliższe. Badani mogli odpowiedzieć się blisko danego stwierdzenia, trochę dalej lub wybrać odpowiedź neutralną pomiędzy dwoma stwierdzeniami.

W kontekście podejścia do organizacji pozarządowej jako miejsca pracy, zdania są podzielone. Jednakże przewagę ma jednak podejście misyjnego traktowania pracy w NGO. Pracownicy są zdecydowanie bardziej wielokompetencyjni, aniżeli wyspecjalizowani. Zdecydowanie bardziej ceniona jest kreatywność oraz własna inicjatywa niż ścisła realizacja celów. Pomimo że w większości pracownicy mają określone stałe godziny pracy, to są oni elastyczni pod względem miejsca jej wykonywania. Od 2014 roku można zauważyć większe przesunięcie w stronę bardziej „uporządkowanej” organizacji pracy, szczególnie pod kątem stałych godzin pracy oraz miejsca pracy.

STWIERDZENIE 1	OCENA					STWIERDZENIE 2
Stali pracownicy organizacji traktują swoją pracę jak normalne obowiązki zawodowe. [31,71%]	17,07%	14,63%	21,95%	17,07%	29,27%	Stali pracownicy organizacji traktują swoją pracę jako misję. [46,34%]
Stali pracownicy organizacji wykonują działania, które wymagają specjalistycznych umiejętności w jednej konkretnej dziedzinie. [19,51%]	9,76%	9,76%	12,20%	21,95%	46,34%	Stali pracownicy organizacji wykonują działania, które są różnorodne i wymagają wielu umiejętności. [68,29%]
Oczekujemy od stałych pracowników ścisłej realizacji wyznaczonych zadań. [14,63%]	9,76%	4,88%	19,51%	26,83%	39,02%	Oczekujemy od pracowników kreatywności i własnej inicjatywy w określaniu i realizacji zadań. [65,85%]
W organizacji są określone stałe godziny pracy, w których pracują stali pracownicy. [65,85%]	51,22%	14,63%	19,51%	7,32%	7,32%	W organizacji nie ma określonych, stałych godzin pracy, stali pracownicy ustalają je elastycznie. [14,63%]
Stali pracownicy elastycznie wybierają sobie miejsce pracy, nie muszą pracować w siedzibie/biurze organizacji. [12,2%]	2,44%	9,76%	19,51%	17,07%	51,22%	Stali pracownicy nie mają możliwości wyboru miejsca pracy, pracują w siedzibie/biurze organizacji. [68,29%]

Tabela 5. Stwierdzenia zatrudnienie

Problemy pracowników



	Brak możliwości rozwoju zawodowego, podnoszenia kompetencji	Ograniczone możliwości działania, realizacji własnych pomysłów	Niski prestiż pracy w sektorze pozarządowym	Rozmyty i niejasny zakres obowiązków	Brak stabilności zatrudnienia	Rutyna, wypalenie zawodowe	Brak możliwości awansu w organizacji	Nadmiar obowiązków w pracy	Zbyt niskie – w porównaniu do kompetencji oraz obowiązków - zarobki
■ Zdecydowanie dotyczy	9,76%	9,76%	12,20%	14,63%	19,51%	19,51%	29,27%	29,27%	43,90%
■ Raczej dotyczy	9,76%	9,76%	26,83%	14,63%	14,63%	12,20%	26,83%	29,27%	21,95%
■ Trudno powiedzieć	0,00%	2,44%	12,20%	0,00%	2,44%	12,20%	9,76%	7,32%	4,88%
■ Zdecydowanie nie dotyczy	24,39%	31,71%	24,39%	34,15%	31,71%	21,95%	12,20%	14,63%	7,32%
■ Raczej nie dotyczy	56,10%	46,34%	24,39%	36,59%	31,71%	34,15%	21,95%	19,51%	21,95%

Wykres 11. Problemy pracowników

Zapytani o najbardziej odczuwalne problemy w kontekście zatrudnionych pracowników, badani wskazali przede wszystkim na zbyt niskie (w stosunku do posiadanych kompetencji) zarobki. Na dalszych miejscach znalazły się kwestie takie jak nadmiar obowiązków w pracy oraz brak możliwości awansu. Wskazane powyżej zagadnienia są odczuwalne dla ponad połowy badanych organizacji. Na dalszych miejscach znalazły się takie kwestie jak rutyna i wypalenie zawodowe, brak stabilności zatrudnienia, rozmyty zakres odpowiedzialności oraz niski prestiż. Najmniej osób wskazało na brak możliwości realizacji własnych pomysłów oraz brak możliwości rozwoju zawodowego. Problemy te pokazują, że pomimo iż organizacje pozarządowe są miejscem, gdzie można się rozwijać i realizować własne pasje, to nie zapewniają one należytego wynagrodzenia oraz możliwości awansu, szczególnie w kontekście nakładu pracy. Co interesujące, kolejność głównych problemów odczuwanych przez organizacje nie zmieniła się od 2014 roku.

CZŁONKOWIE I WOLONTARIUSZE

Zdecydowana większość organizacji zadeklarowała posiadanie członków [92,31%]. W badanych podmiotach działa średnio 66 osób, jednak jeśli weźmiemy pod uwagę medianę, to wyniosła ona 31 osób. Proporcje płci w badanych organizacjach są wyrównane. Według deklaracji respondentów, średnio 49,83% ich członków stanowią kobiety. Natomiast przeciętnie 42,67% członków organizacji włączało się w życie organizacji, uczestniczyło w jej pracach i poświęcało swój czas.

W pracach ponad połowy organizacji [60%] angażowani są wolontariusze. Średnio w każdej organizacji uczestniczyło 33,8 wolontariuszy. Natomiast jeśli wyłączyć z tej liczby 5% organizacji z największą liczbą wolontariuszy (powyżej 100), liczba ta spada do 12,8 wolontariusza na podmiot. Przeciętnie 38,37% wolontariuszy w ciągu ostatnich 12 miesięcy angażowało się w pracę organizacji regularnie i często, podejmowało działania na jej rzecz przynajmniej raz w miesiącu.

Zapytani o potrzebne wsparcie dla ich wolontariuszy, organizacje wskazały głównie na realizację szkoleń wewnętrznych i w mniejszym stopniu zewnętrznych.

Wsparcie wolontariuszy



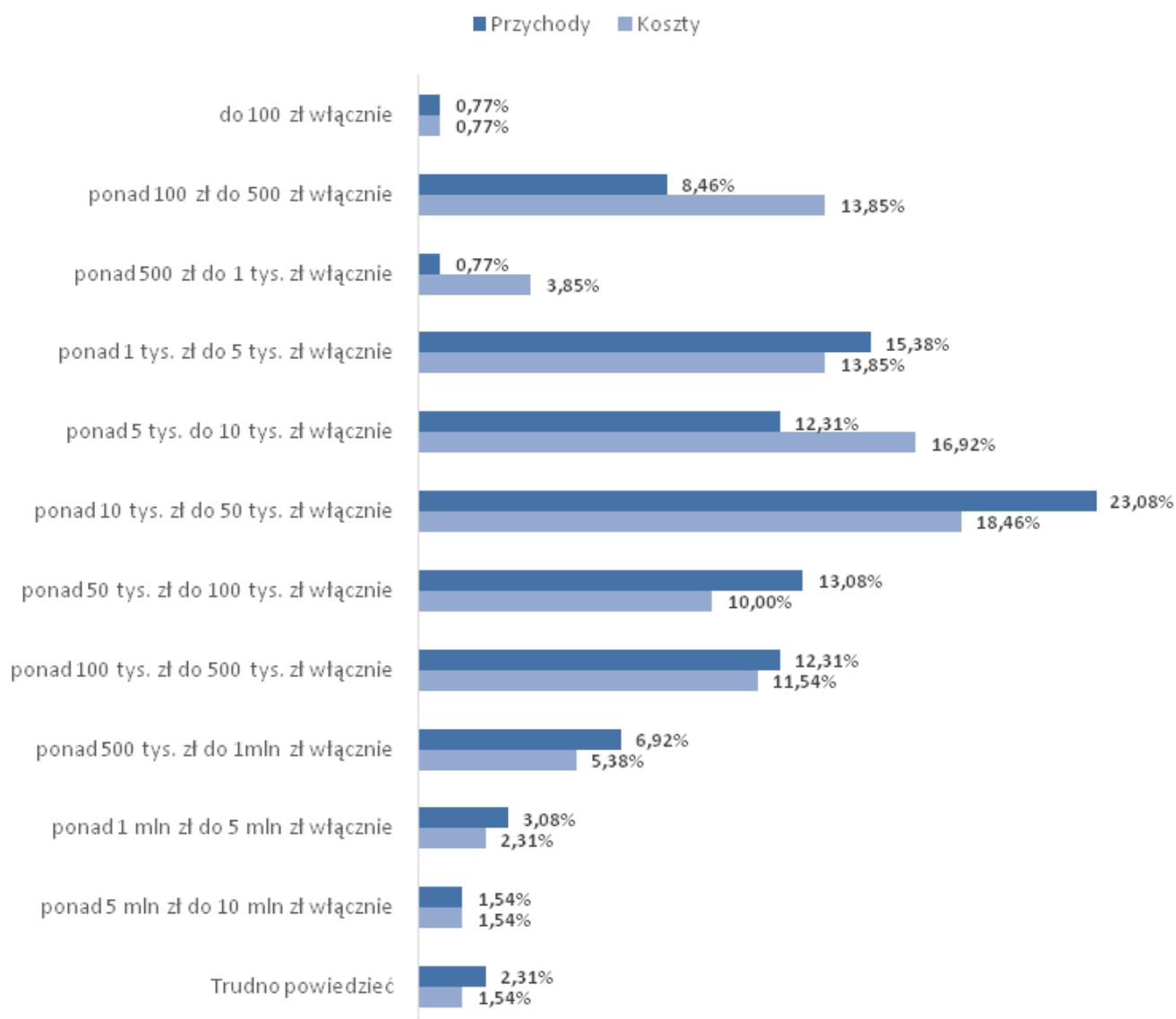
Wykres 12. Wsparcie wolontariuszy

VI. Finanse w organizacjach

Badane organizacje zostały poproszone o określenie zarówno swoich przychodów, jak i kosztów w poprzednim roku (2018). Rozkłady przychodów i kosztów są bardzo zbliżone pod względem swojej struktury, przyjmując formę bliską rozkładowi normalnemu. Jednostkowo najczęściej NGO znajduje się w przedziale przychodów od 10 do 50 tysięcy złotych. Wraz z czterema przyległymi kategoriami stanowią one ponad 75% wszystkich wskazań dla przychodów i 70% dla kosztów. Sytuację finansową wśród organizacji można uznać za satysfakcjonującą. Zasoby finansowe badanych podmiotów nie są szczególnie duże, jednak ponad połowa organizacji [62,31%] dysponowała przychodami powyżej 10 tys. złotych. W porównaniu do poprzednich badań, coraz więcej organizacji znajduje się w średniej grupie przychodów. W poprzednich badaniach z 2013 i 2014 roku prezentowana struktura przychodów również była bliska rozkładowi normalnemu, z najczęściej wskazywaną kategorią przychodu wynoszącą od 10 tys. zł do 50 tys. zł włącznie.

Organizacje zostały również zapytane, czy w poprzednim roku były takie miesiące, w których organizacja nie była w stanie zapłacić w terminie należności za dostarczone towary lub usługi (w tym wynagrodzenia pracowników lub współpracowników). W przypadku zdecydowanej większości organizacji [81,54%] nie odnotowano takich sytuacji. W przypadku 9,23% podmiotów było to od 3 do 6 miesięcy, natomiast dla 4,62% organizacji 1 lub 2 miesiące. Dalsze 4,62% organizacji nie potrafiło wskazać, czy były takie miesiące.

Przychody i koszty organizacji



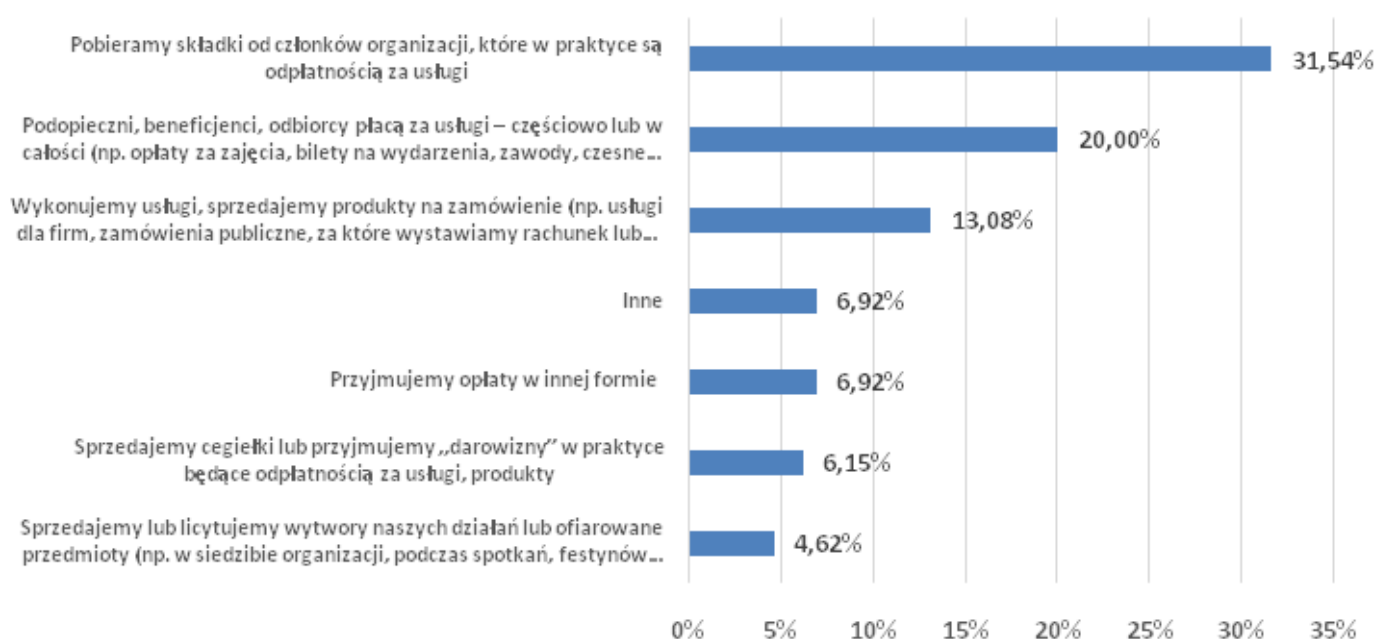
Wykres 13. Przychody i koszty organizacji

Badanych poproszono także o oszacowanie, jaką część środków finansowych niezbędnych do funkcjonowania na dotychczasowym poziomie miała zapewniona ich organizacja na początku maja 2019 roku. Co dziesiąta z nich [11,54%] nie miała zagwarantowanych takich środków. Z badanych organizacji 37,69% miało zapewnione od części do połowy potrzebnych środków, dalsze 22,31% miało zapewnione ponad połowę środków. Natomiast zaledwie 16,15% NGO miało zagwarantowaną całość niezbędnych środków, a 12,31% organizacji nie potrafiło wskazać odpowiedzi. Jest to jednak lepszy wynik niż w badaniach z 2014 roku, gdzie 7,89% miała zapewnioną całość, a 11,4% ponad połowę.

ODPŁATY

Zapytani o pobieranie opłat, 46,92% organizacji wskazało, że nie pobierają żadnych, nawet symbolicznych opłat. Z pozostałych odpowiedzi najczęściej wskazywaną formą pobierania opłat było pobieranie składek od członków organizacji, które w praktyce są odpłatnością za usługi, na co wskazało 31,54% badanych. Natomiast 20% ankietowanych przyznało, że pobiera częściowe lub całościowe opłaty za swoje usługi od swoich beneficjentów. Wśród respondentów 13,08% organizacji wskazało na wykonywanie usług i sprzedaży produktów na zamówienie. Wyniki te są zbliżone do uzyskanych w 2014 roku.

Opłaty



Wykres 14. Opłaty

Z badanych organizacji pozarządowych 35,38% stwierdziło, że prowadzi odpłatną działalność pożytku publicznego (inaczej zwaną odpłatną działalnością statutową, nie dla zysku), co stanowi widoczny przyrost w stosunku do 19,1% w 2014 r. Natomiast 10% respondentów prowadzi działalność gospodarczą (wobec 8,8% w 2014r). Obszary działalności gospodarczej wskazane przez same organizacje były następujące:

- działalność usługowa - wynajem boksów dla koni,
- działalność usługowa polegająca na sprzedaży tanich noclegów,

- opieka nad osobami starszymi, zależnymi - pomoc społeczna,
- organizacja koncertów, akcji charytatywnych,
- pozostałe – drukowanie,
- reklama,
- sprzedaż wydawnictw, wynajem lokali,
- turystyka,
- usługi,
- usługi w zakresie informacji,
- wirtualne biuro, najem lokali dla firm,
- wynajem pomieszczeń.

W przypadku ponad połowy [53,85%] organizacji z działalnością gospodarczą⁵ nie przyniosły one znaczącego zysku, ani nie przyczyniły się do poniesienia znaczącej straty. W przypadku 23,08% przyniosły zysk, a dla 7,69% stratę. Natomiast 15,38% organizacji nie potrafiło odnieść się do tego zagadnienia.

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Zapytani o źródła finansowania swoich organizacji, badani wskazali przede wszystkim na składki członkowskie, z których korzysta 74,62% organizacji (nie jest to źródło dostępne dla fundacji, jako że one nie posiadają członków). W dalszej kolejności znalazły się źródła samorządowe, na które wskazało 65,38% badanych. Jest to pierwsze badanie, w których składki członkowskie wyprzedziły źródła samorządowe jako najczęściej wskazywane źródło finansowania. Po tych dwóch najpopularniejszych kategoriach następuje istotny przeskok. Przy kolejnych odpowiedziach możemy zauważyć o połowę mniej wskazań. Na dalszych miejscach można znaleźć przede wszystkim darowizny, zarówno od osób fizycznych [30%] jak i firm i instytucji [26,15%]. Liczba organizacji, które zadeklarowały otrzymywanie darowizn zmalała od 2014 roku o około 10% w obu kategoriach. Również co czwarta organizacja korzysta ze źródeł zapewnionych przez Urząd Marszałkowski [28,64%]. Trzy ostatnie z najbardziej powszechnych źródeł to środki europejskie i z administracji centralnej oraz środki z tzw. 1%. Pomimo iż środki samorządowe nadal stanowią (poza składkami) najpopularniejsze źródło przychodu, należy zwrócić uwagę na to, że kolejne w popularności źródła finansowania ukazują szerszą dywersyfikację środków.

5 Należy pamiętać, że w kontekście całej badanej populacji 130 organizacji jest to mała grupa, N=13

Źródła finansowania



Wykres 15. Źródła finansowania

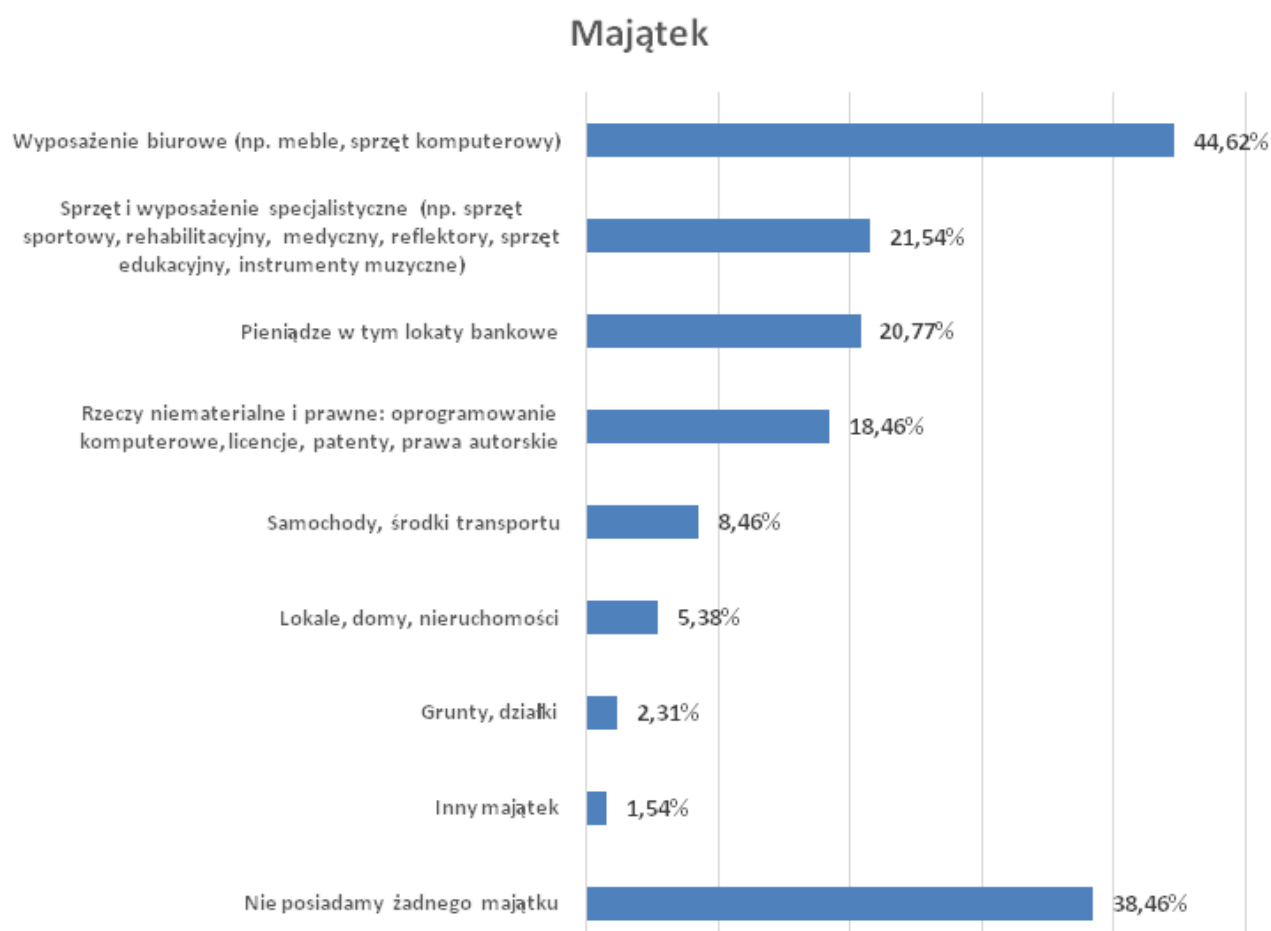
Z podanych powyżej źródeł badane organizacje miały wybrać trzy, które są dla nich najważniejsze. Na podstawie wskazań przyznano każdemu z miejsc wartość punktową przez którą pomnożona została liczba wskazań (1 miejsce 3 pkt., 2 miejsce 2 pkt., 3 miejsce 1 pkt.). Pozwoliło to na stworzenie tabeli rankingowej dla istotności źródeł finansowania organizacji. Sama kolejność najistotniejszych źródeł koresponduje z generalną częstotliwością korzystania z poszczególnych źródeł finansowania.

ŹRÓDŁO	PKT.
Źródła samorządowe: środki od urzędów gmin, miast, powiatów	188
Składki członkowskie	139
Fundusze unijne pozyskiwane za pośrednictwem polskich instytucji	71
Źródła samorządowe: środki urzędu marszałkowskiego województwa kujawsko-pomorskiego	56
Źródła rządowe i administracji centralnej	49
Darowizny finansowe i rzeczowe od instytucji, firm, przedsiębiorstw, zakładów	33
Darowizny finansowe i rzeczowe od osób indywidualnych, prywatnych	32
Wsparcie od innych krajowych organizacji pozarządowych	29
Przychody z odpłatnej działalności pożytku publicznego (nie będącej działalnością gospodarczą)	24
Przychody z przekazania 1% podatku	19
Przychody z działalności gospodarczej (sprzedaż usług, produktów)	19
Przychody ze zbiórek publicznych zgodnie z ustawą o zbiórkach publicznych	13
Inne źródła	10
Programy Komisji Europejskiej: Młodzież w Działaniu, Europa Dla Obywateli, Erasmus+, Kreatywna Europa	5
Odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, lokaty, udziały i akcje	4
Zagraniczne programy pomocowe spoza Unii Europejskiej	3

Przychody z majątku (np. wynajmu lokali, sprzętu, praw majątkowych itp.), przychody ze sprzedaży posiadanego przez organizację majątku (np. samochodu, gruntów itp.)	3
Nawiązki sądowe	3
Dotacja przekazana przez inny oddział / element tej samej organizacji	2
Wsparcie od innych zagranicznych organizacji pozarządowych (np. zagranicznych fundacji)	0

Tabela 6. Najważniejsze źródła finansowania

Zapytane o posiadany majątek 38,46% organizacji wskazało, że w ogóle go nie posiada. W przypadku pozostałych najpowszechniejszą odpowiedzią było wyposażenie biurowe, na które wskazało 44,62% respondentów. O połowę mniej organizacji wskazało na takie zasoby jak wyposażenie specjalistyczne [21,54%] (co stanowi istotny spadek w stosunku do 2014 roku, gdzie takie wyposażenie zadeklarowało 37,44% organizacji), pieniądze [20,77%], czy też rzeczy niematerialne [18,46%]. Kategorie te są warte odnotowania, jako że nastąpił zauważalny



Wykres 16. Majątek

przyrost organizacji deklarujących posiadanie takich zasobów. W 2014 roku tylko 11,52% wspomniało o pieniądzach, a 12,96% o rzeczach niematerialnych. Warty uwagi jest fakt, iż zaledwie 5,28% organizacji jest w posiadaniu własnego lokalu lub działki.

Wszystkie badane organizacje prowadzą księgowość. Najczęściej zajmuje się nią firma zewnętrzna. Jednak często prowadzą ją zawodowi lub niezawodowi księgowi.

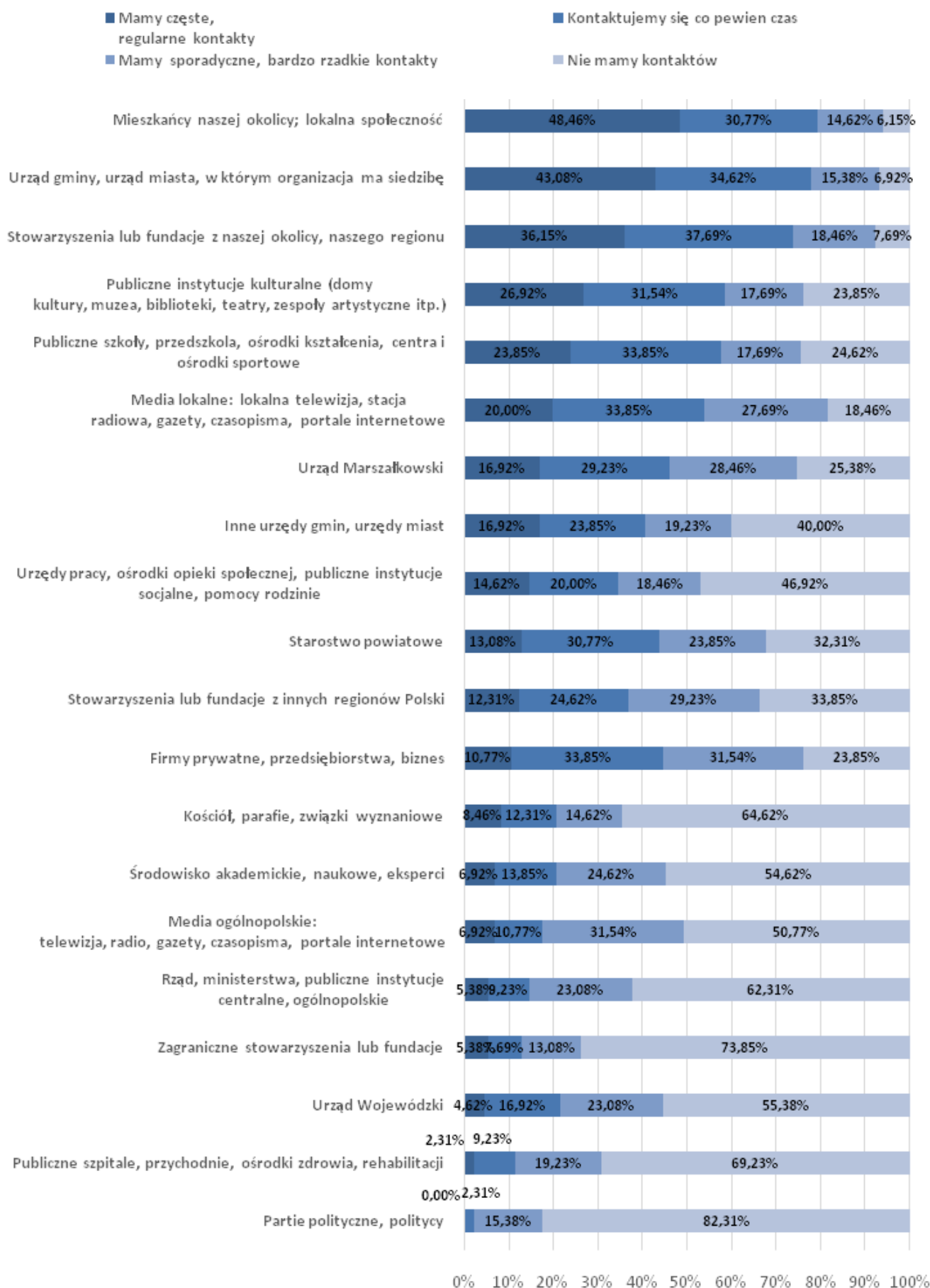


Wykres 17. Księgowość w organizacji

VII. Współpraca i kontakty wewnątrz- i międzysektorowe

Organizacje pozarządowe nigdy nie działają w próżni, są one aktywnymi podmiotami życia społecznego. Zapytane o swoje kontakty z innymi podmiotami życia społecznego, ankietowani mieli również określić intensywność tych relacji. Najbliższe kontakty organizacje wykazują ze swoim najbliższym otoczeniem, mieszkańcami [93,85%], urzędami [93,08%], czy też innymi lokalnymi organizacjami pozarządowymi [92,31%]. Kontakt z mediami lokalnymi również jest częsty [81,54%], jednak nie tak intensywny. Na dalszych miejscach znalazły się instytucje kultury [76,15%], czy też instytucje oświatowe i sportowe, takie jak szkoły, przedszkola, ośrodki kształcenia, centra i ośrodki sportowe [75,38%]. Częste kontakty miały również miejsce z firmami [76,15%] oraz Urzędem Marszałkowskim [74,62%].

Kontakty



Wykres 18. Kontakty

WSPÓŁPRACA Z SAMORZĄDEM

Organizacje zostały także zapytane o powody braku współpracy z samorządami różnych szczebli. Im wyższy poziom samorządu, tym słabszy był kontakt, a tym samym podawano więcej powodów. Na najniższym szczeblu najczęstszym powodem jest niepokrywanie się działań. Natomiast na wyższym (poziom województwa) ważne są takie kwestie jak wielkość organizacji i możliwość dojścia.

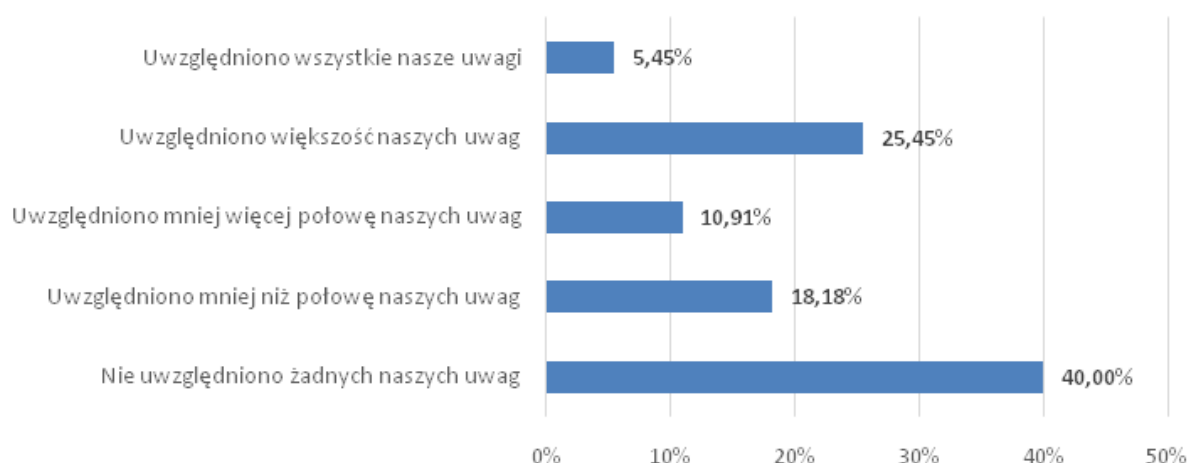
PROBLEMY	URZĄD GMINY/ MIASTA	STAROSTWO POWIATOWE	URZĄD MARSZAŁKOWSKI
Nie interesuje nas współpraca z administracją	0,00%	6,15%	4,62%
Administracji nie interesuje współpraca z nami	1,54%	5,38%	4,62%
Nasze działania nie pokrywają się z zadaniami administracji	6,15%	10,00%	6,92%
Jesteśmy za mali, żeby podjąć taką współpracę	0,77%	6,92%	10,77%
Nie mamy odpowiednich „dojść”, kontaktów	3,85%	6,92%	12,31%
Uważamy, że nie mamy szans w konkurencji z innymi organizacjami	3,08%	3,85%	10,77%

Tabela 7. Powody braku współpracy

Organizacje współpracujące z samorządem poproszono o ocenę tej współpracy na 10 stopniowej skali. Średnia ocena jaką otrzymała ta współpraca od 119 badanych podmiotów wyniosła 7,19 punktów. Tym samym można ją uznać za ogólnie pozytywną.

Z badanych organizacji 40,77% z nich w ciągu ostatnich 2 lat uczestniczyło w opracowywaniu lub konsultacjach uchwał, dokumentów, strategii, planów przygotowywanych przez urząd ich miasta/gminy i zgłaszało uwagi do tych dokumentów. W przypadku tych konsultacji, według danych 60% organizacji, które w nich uczestniczyły, ich uwagi zostały w różnym stopniu uwzględnione.

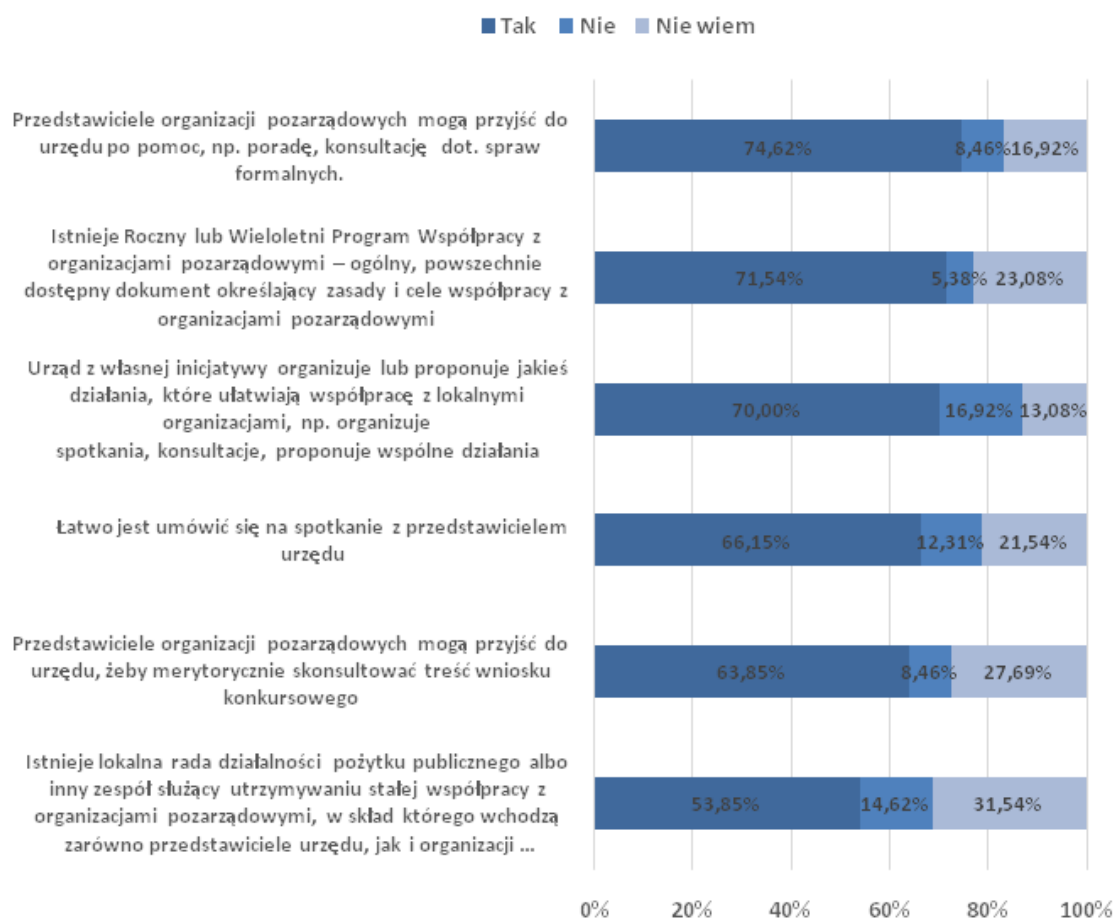
Uwzględnienie uwag



Wykres 19. Uwzględnienie uwag

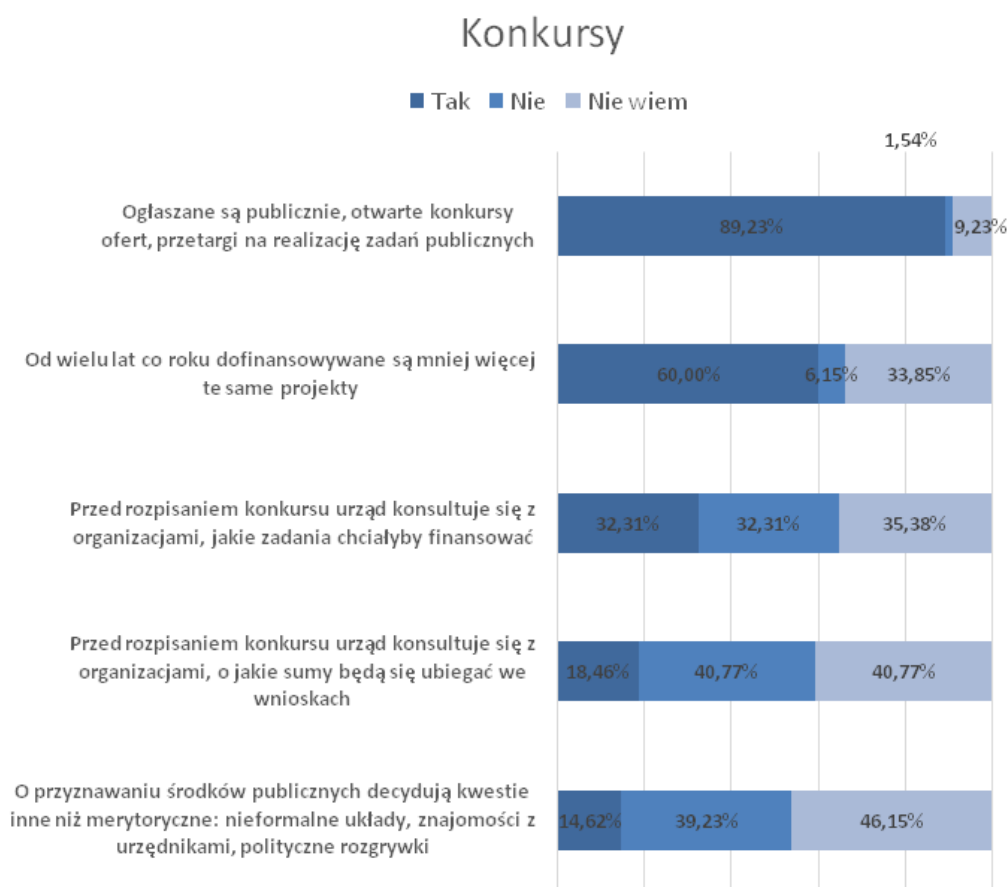
Pod kątem współpracy z lokalnym samorządem organizacje zostały zapytane również o poszczególne aspekty tej współpracy. Ogólne relacje NGO z ich lokalnymi urzędami można uznać za pozytywne. Ponad 70% organizacji wskazało na możliwość uzyskania pomocy, istnienie rocznego programu współpracy, czy też inicjatywy urzędu w obszarze współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Relacje z urzędem



Wykres 20. Relacje z urzędem

Zapytane o konkursy ogłaszane przez ich najbliższe urzędy, organizacje w zdecydowanej większości [89,23%] stwierdziły, że ogłaszane są publicznie, jako otwarte konkursy ofert, przetargi na realizację zadań publicznych. Jednak każdego roku są dofinansowane mniej więcej te same projekty [60%], a samorząd rzadko konsultuje się z organizacjami, na jakie zadania mają zostać przeznaczone środki [32,31%]. Również sporadycznie konsultowane są kwoty tego wsparcia. Rzadko kiedy o wygranej w konkursach decydują kwestie pozamerytoryczne.



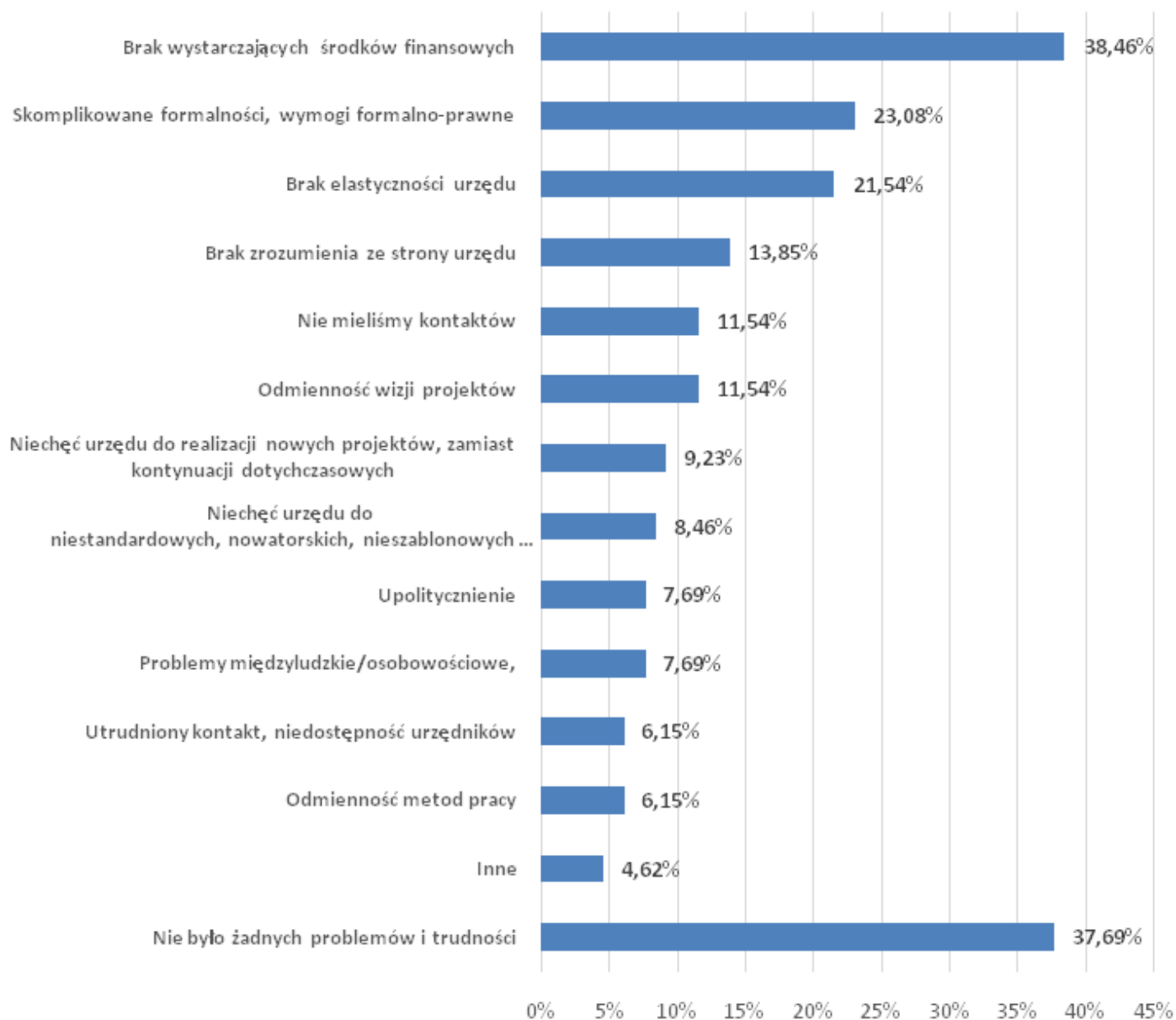
Wykres 21. Konkursy

W 2019 roku prawie połowa organizacji ubiegała się o dotację od urzędu miasta/gminy startując w otwartych konkursach ofert lub składając wniosek o tzw. mały grant, 45,38% je otrzymała, natomiast zaledwie 2,31% nie udało się. Dalsze 49,23% ankietowanych nie ubiegało się, natomiast 3,08% nie było w stanie odpowiedzieć.

Zapytani o to jakie są ich główne problemy w kontaktach z JST, badani w większości wskazali na brak wystarczających środków finansowych ze strony samorządu [38,46%]. W dalszej kolejności wskazano na skomplikowane formalności [23,08%] oraz brak elastyczności urzędu [21,54%]. Same bariery wydają się skupiać bardziej na kwestiach administracyjnych – pewnych ograniczeniach urzędów, aniżeli złej woli urzędników. Od 2014 roku widać istotny spadek w kategorii

na brak wystarczających środków finansowych ze strony samorządu, na którą wtedy wskazało aż 49,71% badanych. Jednak problemy związane ze skomplikowanymi formalnościami oraz brakiem elastyczności wzrosły (odpowiednio z poziomu 18,87% i 18,85%).

Problemy w kontaktach z JST



Wykres 22. Problemy w kontaktach z JST

WSPÓŁPRACA Z INNYMI ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

W przypadku współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi, w ciągu ostatniego roku respondenci współpracowali (przy czym przez współpracę rozumiemy wspólne prowadzenie projektów i/lub regularne, częste kontakty, konsultacje) średnio z 3,5 innymi organizacjami pozarządowymi. Jedna czwarta z organizacji [28,45%] nie współpracowała w ciągu roku z żadnym innym stowarzyszeniem czy fundacją.

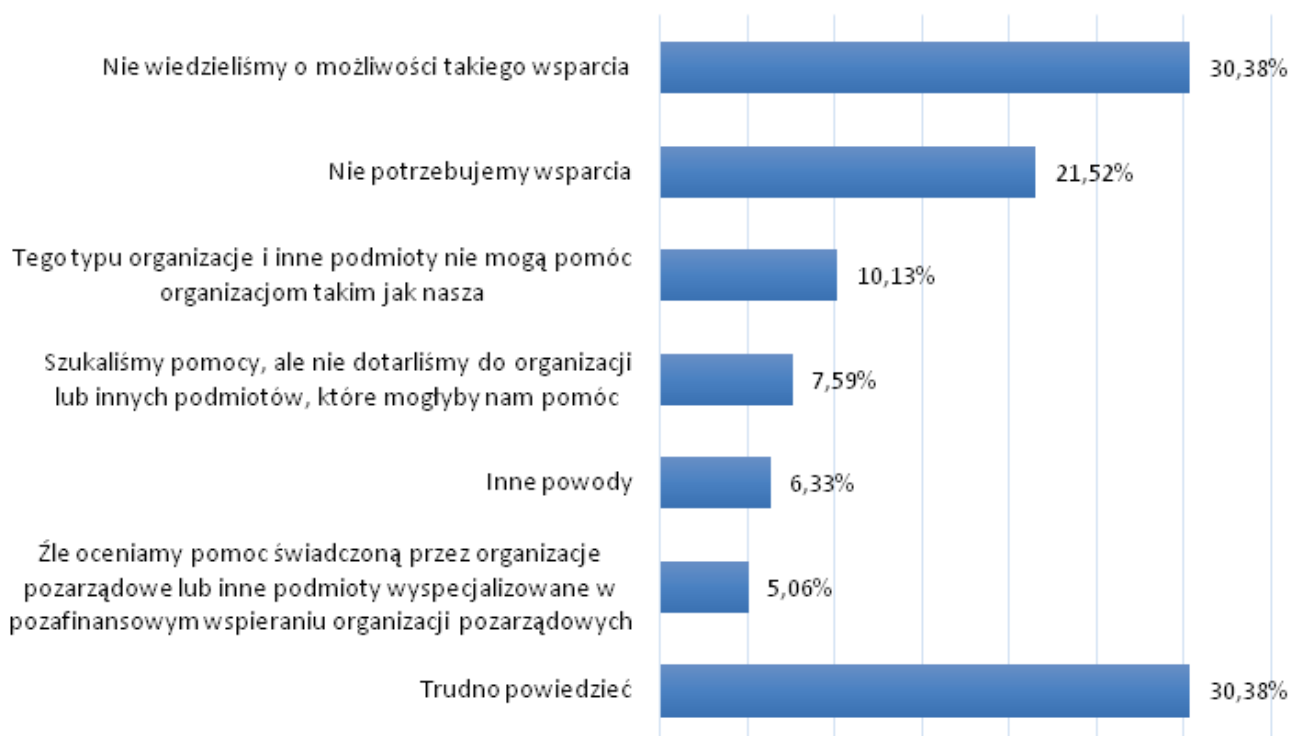
W ciągu ostatnich 12 miesięcy 33,08% badanych korzystało z pozafinansowej pomocy udzielanej przez organizacje pozarządowe lub inne podmioty wyspecjalizowane we wspieraniu NGO. Z pozostałych organizacji 60,77% nie skorzystało z takiej pomocy, natomiast 6,15% nie posiadało wiedzy, czy ich organizacja z takiej korzystała.

Badani korzystający ze wsparcia ocenili je bardzo pozytywnie. Zostali poproszeni o odniesienie się do poszczególnych wypowiedzi oceniających to wsparcie i zgodzenie się z nimi lub też nie.

	ZDECYDOWANIE SIĘ ZGADZAM	RACZEJ SIĘ ZGADZAM	ANI SIĘ NIE ZGADZAM, ANI SIĘ ZGADZAM	RACZEJ SIĘ NIE ZGADZAM	ZDECYDOWANIE SIĘ NIE ZGADZAM	TRUDNO POWIEDZIEĆ / NIE MAM ZDANIA
Zakres tematyczny otrzymanego wsparcia był dostosowany do naszych potrzeb	39,53%	41,86%	4,65%	2,33%	9,30%	2,33%
Poziom merytoryczny otrzymanego wsparcia był wysoki	27,91%	41,86%	9,30%	9,30%	9,30%	2,33%
Forma wsparcia (np. warsztaty, doradztwo) była dopasowana do naszych potrzeb	32,56%	37,21%	6,98%	6,98%	9,30%	6,98%
Miejsce i czas, w którym udzielana była pomoc były dopasowane do naszych potrzeb	34,88%	32,56%	9,30%	13,95%	4,65%	4,65%

Organizacje niekorzystające ze wsparcia innych organizacji pozarządowych zostały zapytane o powody takiego stanu rzeczy. Jako główną przyczynę wskazano brak wiedzy o możliwości uzyskania takiego wsparcia [30,38%]. Kolejnym powodem był brak potrzeby, na który wskazało 21,52% organizacji. W dalszej kolejności wskazano na brak odpowiedniego rodzaju pomocy [10,13%], a część NGO pomimo poszukiwań nie mogła odnaleźć takiej pomocy [7,59%]. Najmniej organizacji wskazało jako powód na słabą jakość uzyskanej wcześniej pomocy [5,06%].

Powody niekorzystania z pomocy

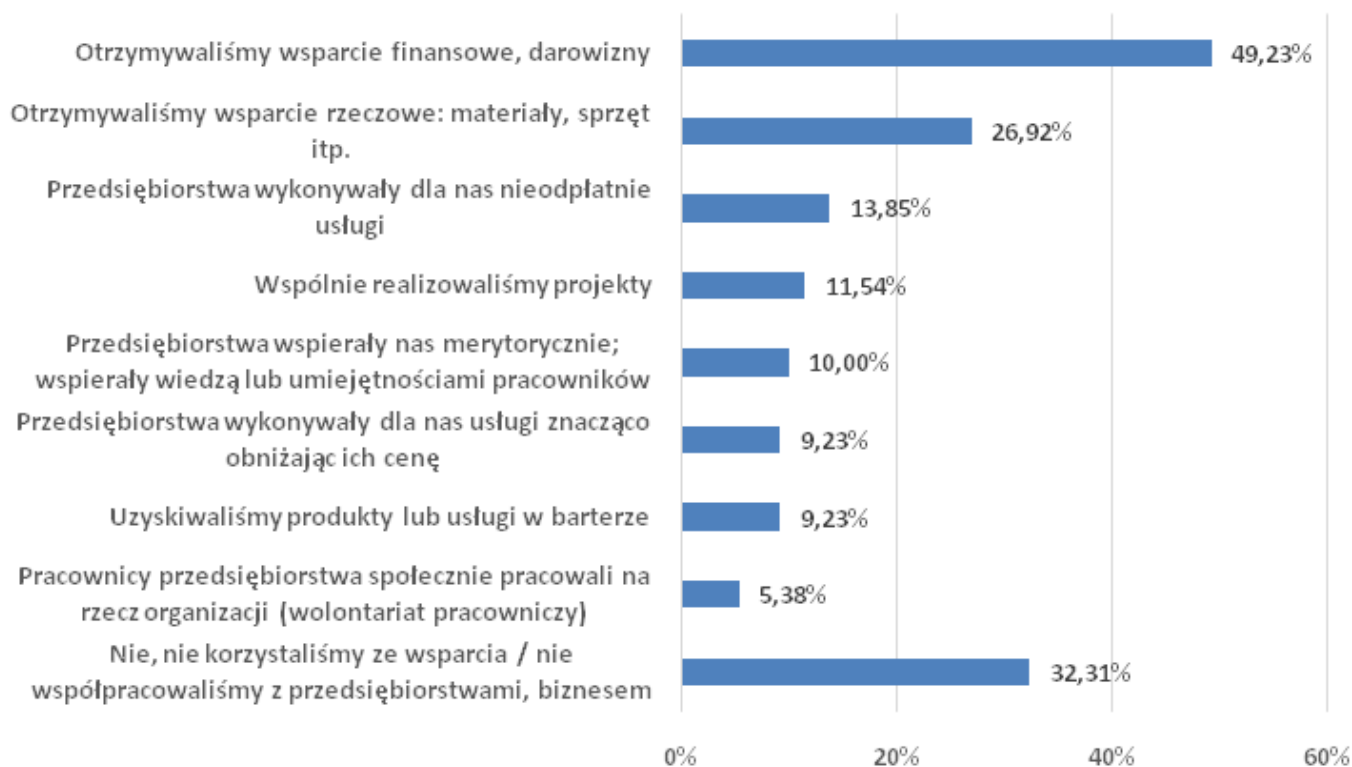


Wykres 23. Powody niekorzystania z pomocy

WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM

Badanych poproszono o określenie, czy w ciągu ostatnich 2 lat ich organizacja korzystała z różnych form wsparcia od prywatnych przedsiębiorstw (firm, biznesu) lub w jakikolwiek sposób współpracowała z nimi. Ankietowani wskazali przede wszystkim na wsparcie finansowe [49,23%] i rzeczowe [26,92%]. Mniej popularne było bezpłatne świadczenie usług na rzecz organizacji [13,85%], czy wspólna realizacja projektów [11,54%]. Jak widać współpraca nadal opiera się mocno na sferze materialnej. Jednak kwestie wsparcia merytorycznego stają się coraz wyraźniejsze we wzajemnej współpracy. Szczególnie że aż 32,31% organizacji w ogóle nie współpracuje z biznesem.

Współpraca z biznesem



Wykres 24. Współpraca z biznesem

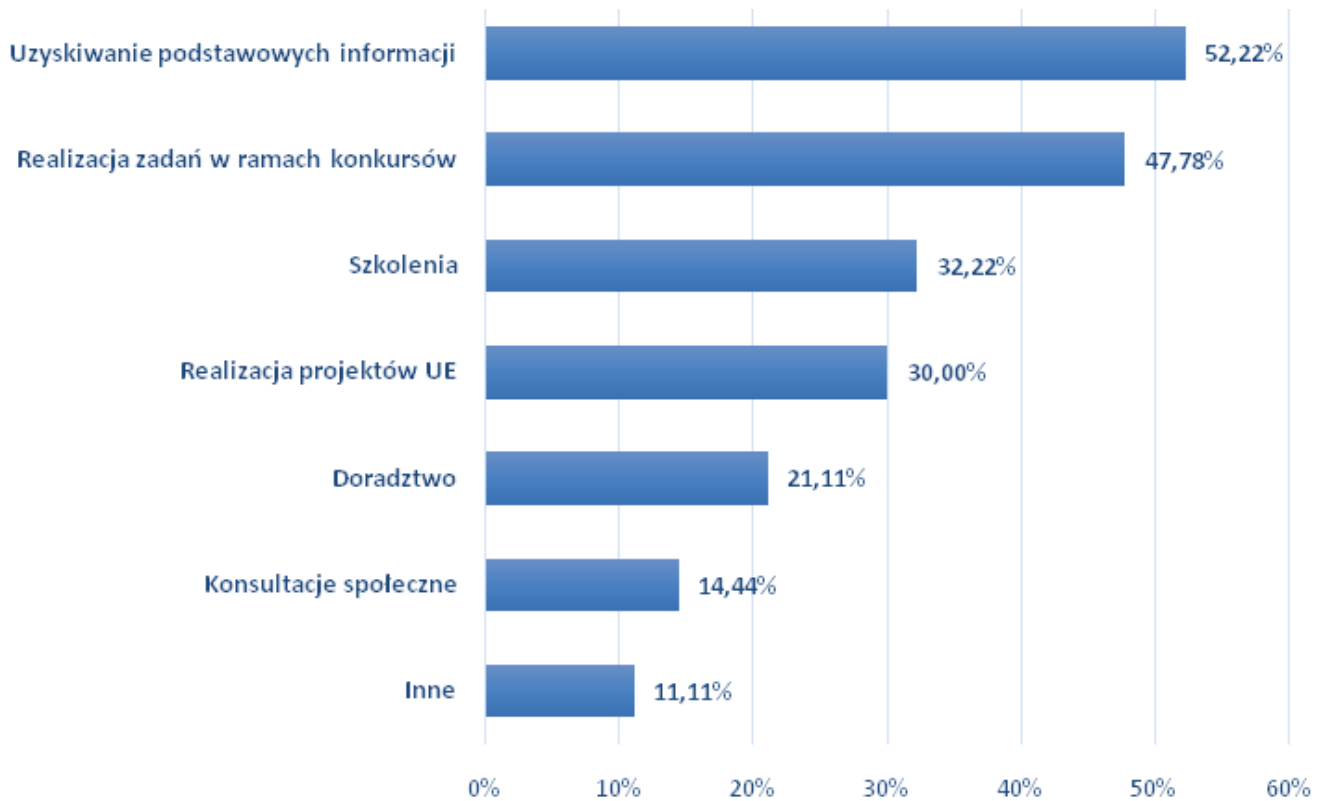
WSPÓŁPRACA Z URZĘDEM MARSZAŁKOWSKIM

Duża część [69,23%] badanych organizacji⁶ współpracowała i/lub kontaktowała się Urzędem Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Głównym powodem tych kontaktów było uzyskiwanie podstawowych informacji dotyczących organizacji oraz samego Urzędu, na co wskazała trochę ponad połowa z NGO, które się z nim kontaktowały. Kolejnym najczęstszym powodem była realizacja zadań konkursowych. Organizacje sporadycznie wskazywały udział w konsultacjach społecznych realizowanych przez UMWKP.

Sama współpraca z Urzędem została przez organizacje oceniona umiarkowanie pozytywnie, uzyskując na 10 stopniowej skali ocenę 6,3.

⁶ W przypadku części badania dotyczącej Urzędu Marszałkowskiego nie została ona wypełniona przez wszystkie badane organizacje. W przypadku tej części liczba badanych wyniosła 117 organizacji.

Powody kontaktu z UMWKP



Wykres 25. Powody kontaktu z UMWKP

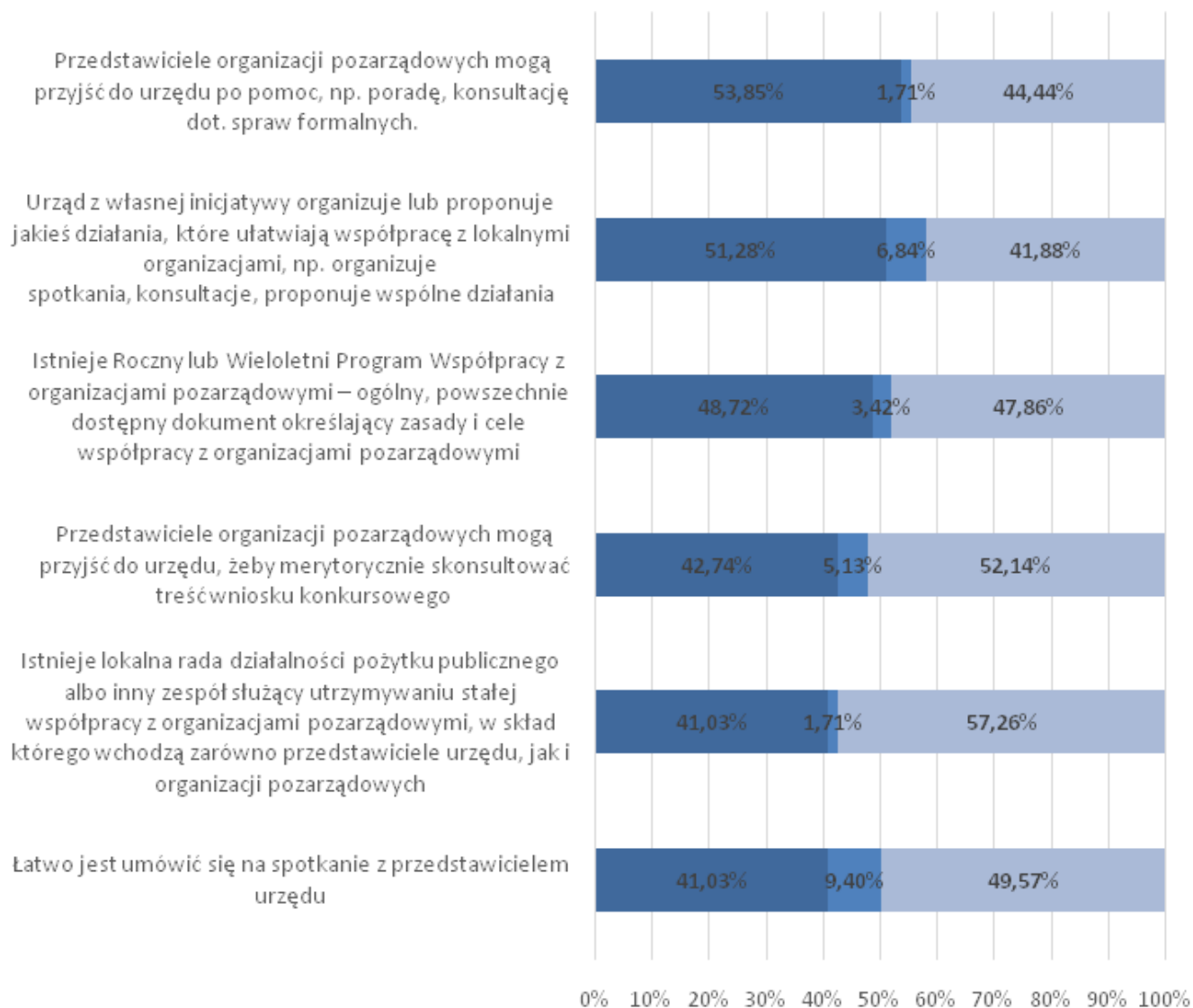
Podobnie jak w przypadku samorządu lokalnego, badanym organizacjom zadano również pytania dotyczące samorządu wojewódzkiego. Z jednej strony pozytywny jest niski wskaźnik odpowiedzi negatywnych na zadane pytania. Jednak z drugiej strony prawie połowa organizacji zadeklarowała brak wiedzy we wszystkich kategoriach.

W odniesieniu do ogłaszanych konkursów przez Urząd Marszałkowski, większość organizacji zdaje sobie sprawę z faktu ogłaszanych konkursów, jednak w dalszych kwestiach ich poziom niewiedzy jest wysoki. Dotyczy to w szczególności specyfiki samych konkursów.

Zapytane o główne problemy we współpracy z Urzędem Marszałkowskim organizacje wskazały na skomplikowane formalności [33,33%] i dopiero na drugim miejscu (w przeciwieństwie do problemów wskazywanych przy urzędach niższego szczebla) wskazano na za małe środki finansowe [21,37%] oraz brak elastyczności urzędu [19,66%]. Na dalszych miejscach wskazano różnice w wizji projektu [14,53%] i metodach pracy [11,11%].

Opinie UMWKP

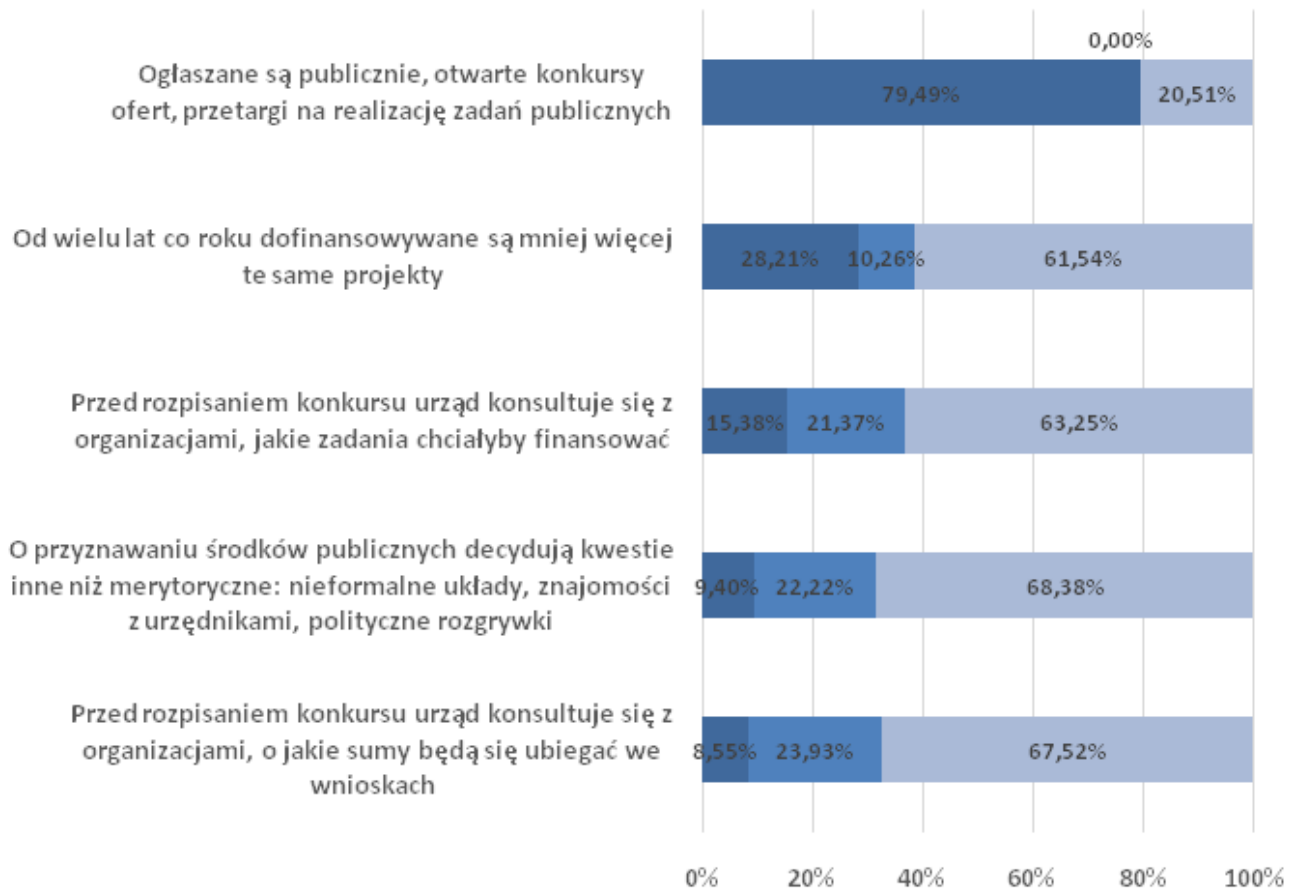
■ Tak ■ Nie ■ Nie wiem



Wykres 26. Opinie o UMWKP

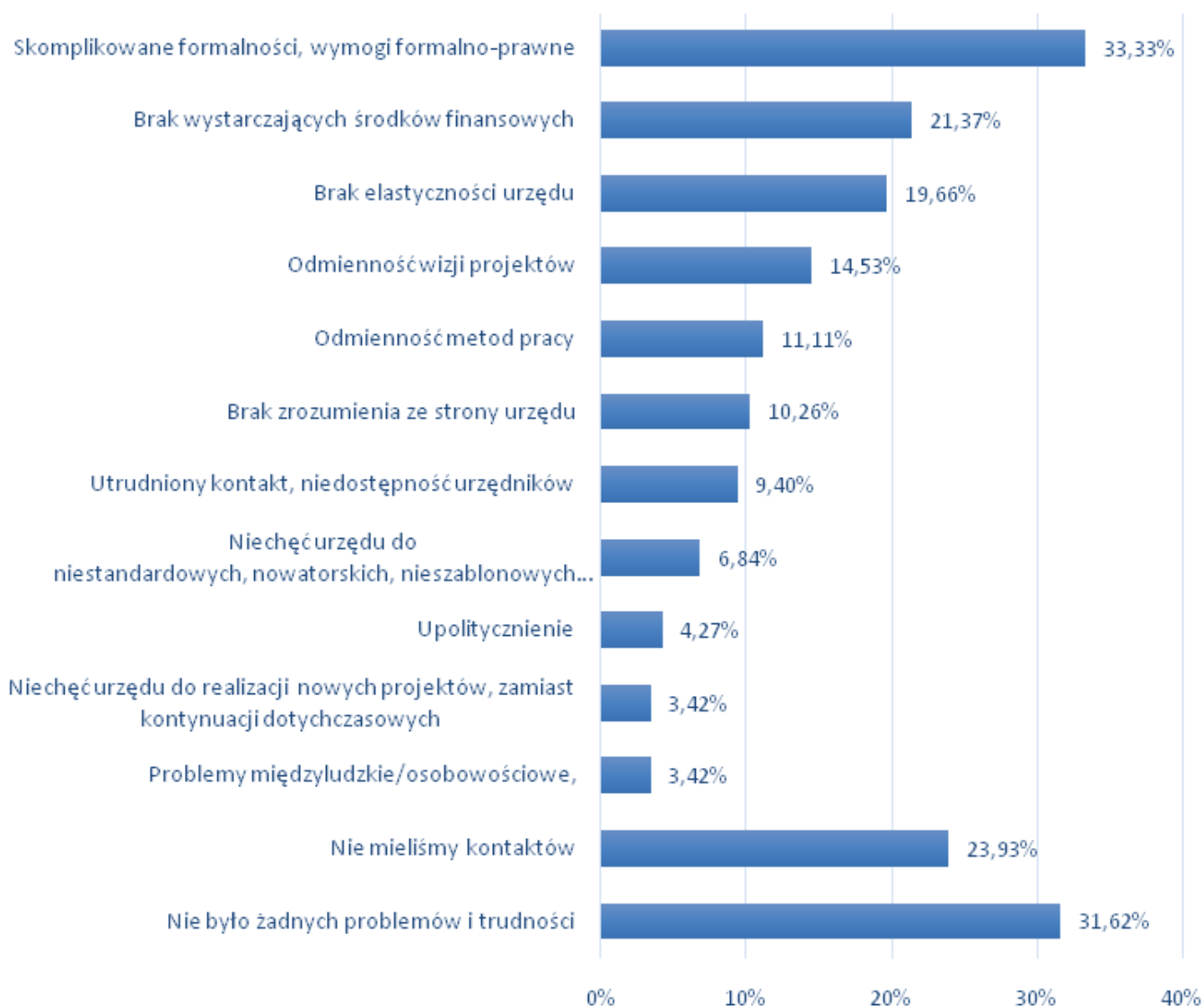
Konkursy UMWKP

■ Tak ■ Nie ■ Nie wiem



Wykres 27. Konkursy UMWKP

Problemy w kontaktach z UMWKP



Wykres 28. Problemy w kontaktach z UMWKP

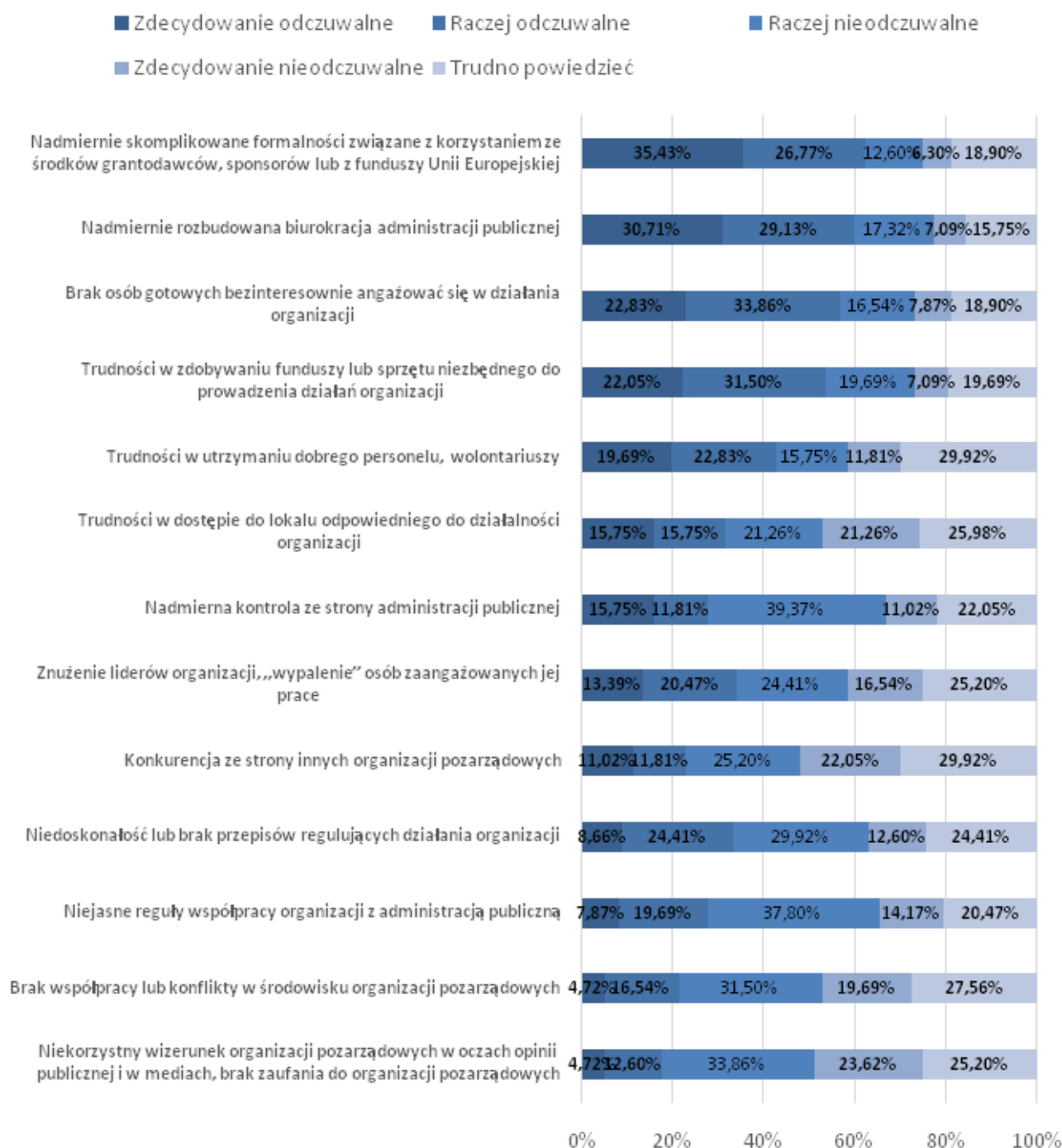
VIII. Metody działania

Zapytani o najbardziej odczuwalne problemy⁷ dla ich organizacji w ciągu ostatnich 2 lat, badani wskazali na pierwszym miejscu na nadmiernie skomplikowane formalności związane z korzystaniem ze środków grantodawców, sponsorów lub z funduszy Unii Europejskiej. Jako problem uznało to w sumie 62,2% ankietowanych. Niewiele mniej wskazało na nadmiernie rozbudowaną biurokrację admini-

⁷ Liczba organizacji, które odpowiedziały na pytanie, N=127

stracji publicznej [59,84%]. Dwa z głównych problemów trapiących organizacje są związane z różnicami organizacyjnymi pomiędzy nimi a obszarem administracji. Na dalszych miejscach znalazły się problemy z personelem związane z brakiem osób gotowych bezinteresownie angażować się w działania organizacji [56,69%], czy też trudności w utrzymaniu dobrego personelu i wolontariuszy [42,52%]. Ponad połowa respondentów wskazała również na problemy w zdobywaniu funduszy lub sprzętu niezbędnego do prowadzenia działań organizacji [53,54%].

Odczuwalne problemy organizacji



Wykres 29. Odczuwalne problemy organizacji

Organizacje poproszono również⁸ o ocenę różnych elementów składających się na obecną sytuację organizacji. Bardzo wysoko badani ocenili jakość swoich usług oraz kompetencje pracowników. Niewiele gorzej oceniony został wizerunek społeczny oraz zarządzanie finansami. Najłabiej oceniono sytuację finansową zarówno organizacji, jak i pracowników oraz poziom wyposażenia. Należy jednak zauważyć, że oceny pozytywne zdecydowanie górowały nad negatywnymi (szczególnie ze skrajnej kategorii) w większości obszarów.

	BARDZO DOBRZE	DOBRZE	ŚREDNIO	ŹŁE	BARDZO ŹŁE	NIE DOTYCZY	TRUDNO POWIEDZIEĆ
Jakość usług świadczonych przez organizację	47,62%	35,71%	4,76%	0,00%	0,00%	8,73%	3,17%
Kompetencje osób zaangażowanych w działania organizacji: pracowników, osób pracujących społecznie, członków, władz	46,03%	38,10%	7,94%	0,79%	0,00%	3,17%	3,97%
Wizerunek społeczny/reputację organizacji	35,71%	40,48%	10,32%	0,79%	0,79%	3,97%	7,94%
Jakość zarządzania finansami w organizacji	28,57%	47,62%	13,49%	1,59%	0,79%	3,17%	4,76%
Wpływ organizacji na rozwiązywanie ważnych problemów (lokalnych, społecznych)	23,81%	22,22%	19,84%	3,17%	1,59%	13,49%	15,87%
Poziom współpracy pomiędzy organizacją a innymi, podobnymi organizacjami	23,02%	36,51%	23,81%	3,97%	0,79%	7,14%	4,76%
Poziom współpracy pomiędzy organizacją a instytucjami publicznymi i samorządowymi	20,63%	41,27%	23,02%	3,97%	4,76%	3,97%	2,38%
Zdolność organizacji do konkurowania z innymi podmiotami	11,11%	35,71%	16,67%	3,97%	0,79%	22,22%	9,52%

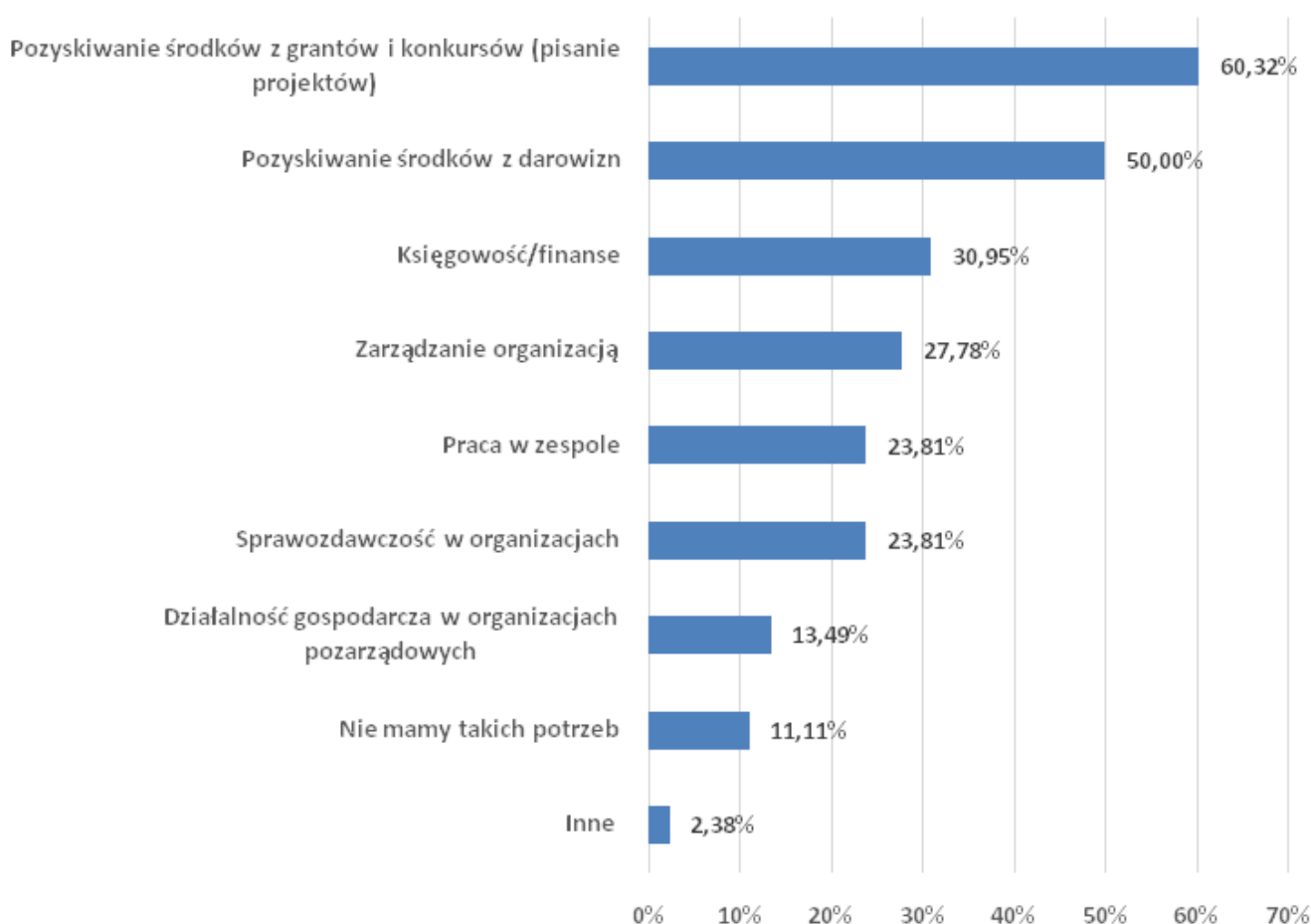
8 Liczba organizacji, które odpowiedziały na pytanie i dalsze do końca działu, N=126

Sytuację finansową organizacji	3,97%	33,33%	37,30%	11,90%	8,73%	2,38%	2,38%
Stan i poziom wyposażenia organizacji	3,97%	31,75%	33,33%	17,46%	3,17%	6,35%	3,97%
Poziom zarobków w organizacji	2,38%	11,11%	16,67%	8,73%	3,97%	53,17%	3,97%

Tabela 8. Obecna sytuacji organizacji

W kwestii głównych potrzeb wiedzy, organizacje wskazały przede wszystkim na pozyskiwanie środków z grantów [60,32%], czy darowizn [50%]. Mniejszym zainteresowaniem, około co trzeciego badanego podmiotu, cieszą się kwestie związane z zarządzaniem organizacją i księgowością

Potrzeby merytoryczne (wiedzy)



Wykres 30. Potrzeby merytoryczne (wiedzy)

IX. Funkcjonowanie i opinie organizacji

Podobnie jak w poprzednich częściach badania, również tutaj poproszono organizacje o odniesienie się, które z dwóch przeciwstawnych stwierdzeń jest im bliższe. Badani mogli wybrać punkt bliższy lub dalszy danemu stwierdzeniu albo odpowiedź neutralną. Ponad połowa badanych wskazała na to, że mogą liczyć na stabilne finansowanie działalności ich organizacji. Niewiele więcej respondentów planuje swoje działania, jednak różnica w podejściach wynosi około 10% w stronę planowania działań. Pod względem planowania wydatków organizacje podzielone są dokładnie po połowie, tyle samo je planuje, co prowadzi wydatki na bieżąco. Organizacje raczej nie zmieniają kierunków swoich działań ze względu na możliwe dofinansowania. Misja podmiotów jest stabilna i nie zmienia się często.

Od 2014 roku mniej organizacji co roku może liczyć na pieniądze z tych samych źródeł, od tych samych instytucji i osób. Więcej jest podmiotów dla których najważniejsze są działania „tu i teraz”. Także mniej NGO wskazało, że misja, na rzecz której działają, nie zmieniła się od momentu powstania organizacji.

	1	2	3	4	5	
Co roku możemy liczyć na pieniądze mniej więcej z tych samych źródeł, od tych samych instytucji i osób	28,80%	27,20%	16,80%	10,40%	16,80%	Nie możemy liczyć na żadne stałe finansowanie, co roku musimy pozyskiwać środki z różnych źródeł nie wiedząc czy się uda.
Mamy plany i strategie rozwoju (strategie działania) organizacji na kilka lat wprzód.	21,60%	23,20%	20,80%	22,40%	12,00%	Najważniejsze dla nas są działania „tu i teraz”; nie zastanawiamy się nad tym co będzie za parę miesięcy czy lat.
Szczegółowo planujemy przychody i wydatki organizacji na wiele miesięcy wprzód.	19,20%	20,00%	21,60%	24,00%	15,20%	Na bieżąco okazuje się jakie są potrzeby i możliwości, nie planujemy wcześniej budżetu i wydatków.
Działamy wyłącznie na rzecz własnych członków, osób lub instytucji, które zrzeszamy.	21,60%	16,00%	28,80%	11,20%	22,40%	Nie prowadzimy działań na rzecz własnych członków, ani osób czy instytucji, które zrzeszamy.
Żeby przetrwać, często musimy dopasowywać kierunek naszych działań do zmieniających się zainteresowań sponsorów.	3,20%	11,20%	20,00%	36,80%	28,80%	Nie zmieniamy kierunku naszych działań nawet wtedy kiedy musimy je ograniczać z powodu braku zainteresowania sponsorów.

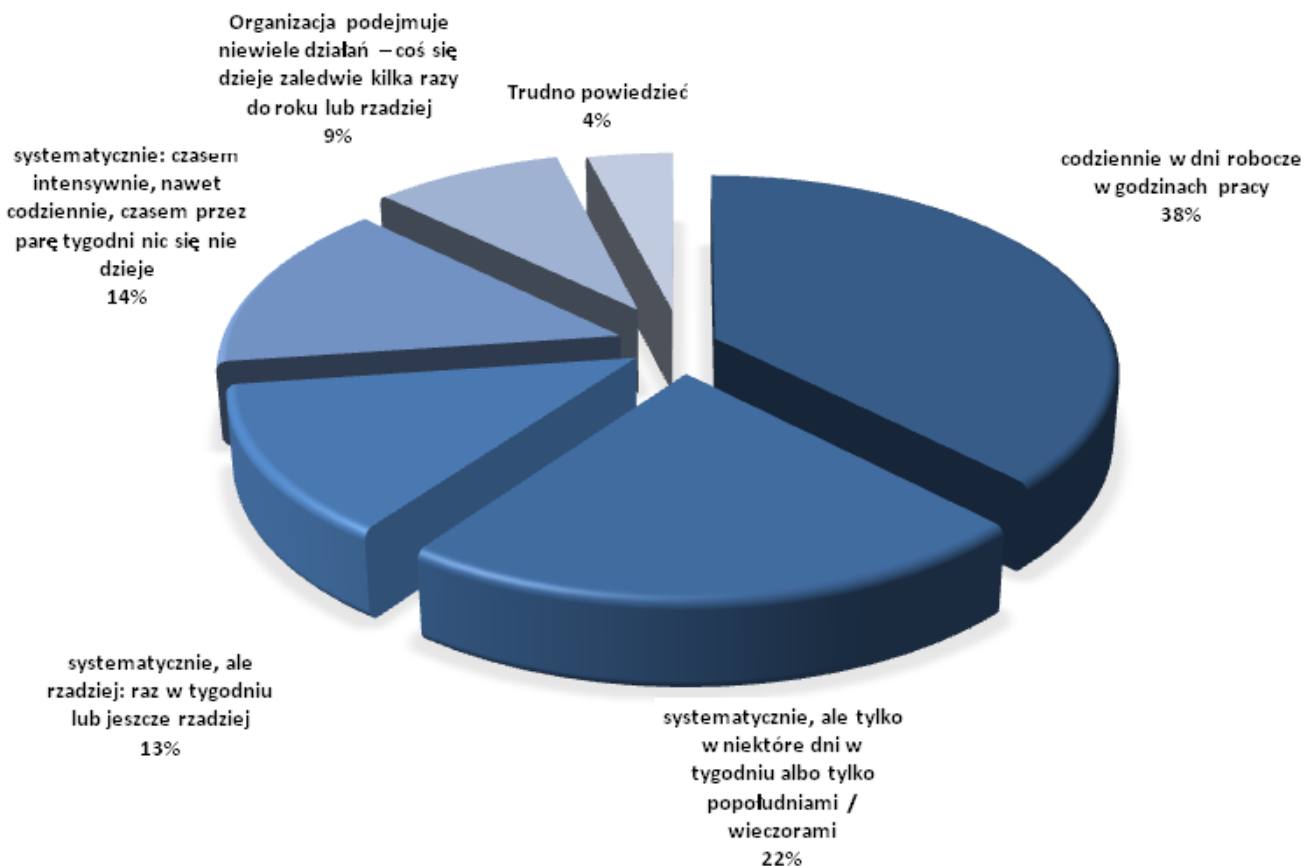
Misja, na rzecz której działamy, nie zmieniła się momentu powstania organizacji.	56,00%	15,20%	15,20%	12,00%	1,60%	Misja, na rzecz której działamy, uległa wielokrotnym przekształceniom od momentu powstania organizacji.
--	--------	--------	--------	--------	-------	---

Nie zabiegamy specjalnie o uwagę mediów, o naszej organizacji świadczą przede wszystkim nasze działania.	20,00%	13,60%	20,80%	18,40%	27,20%	Staramy się informować w mediach o naszych działaniach, tak aby jak najwięcej ludzi dowiedziało się o naszej organizacji.
--	--------	--------	--------	--------	--------	---

Tabela 9. Sposoby działania organizacji

Największa grupa organizacji [37,6%] działa codziennie w dni robocze w godzinach pracy. W dalszej kolejności 22% podmiotów działa systematycznie, ale tylko w niektóre dni w tygodniu albo tylko popołudniami/wieczorami. Zaledwie 9% podejmuje niewiele działań.

Częstotliwość działania



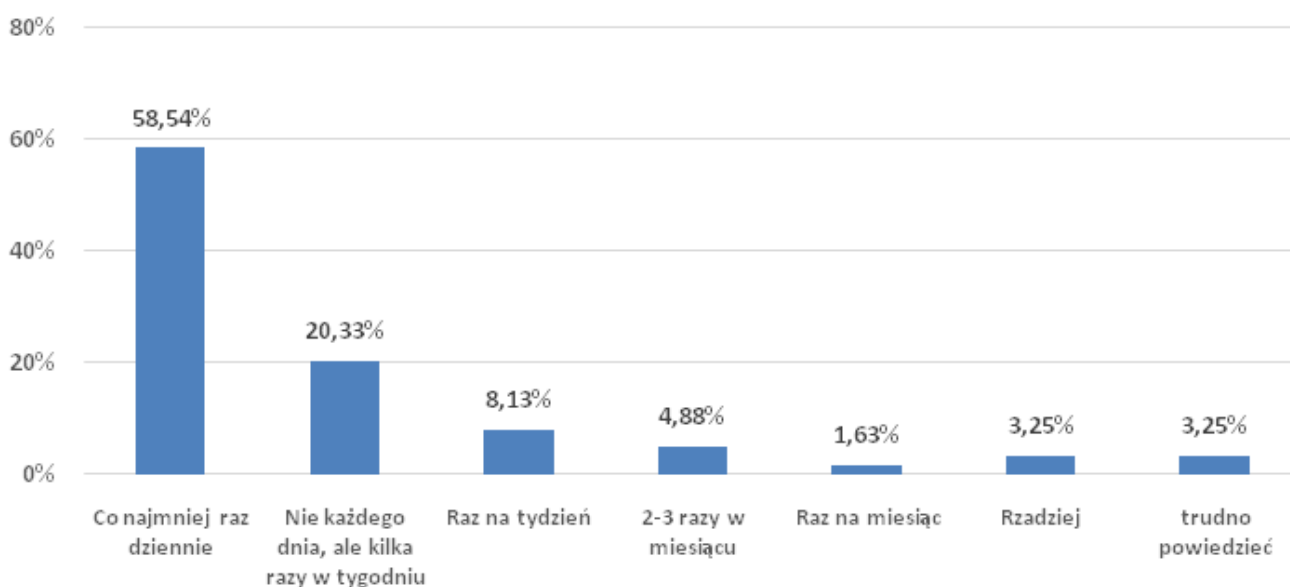
Wykres 31. Częstotliwość działania

Ponad połowa organizacji [57,6%] dysponuje lokalem/ biurem, z którego mogą dowolnie korzystać (na własność, wynajęty, dzierżawiony, użyczony na stałe). Dalsze 25,5% nie dysponuje lokalem na stałe, ale może korzystać z użyczono-udostępnionego lokalu (np. od gminy) na spotkania, zajęcia itp. Natomiast 16% nie posiada lokalu – ani na stałe, ani nawet na spotkanie, czy zajęcia. Muszą oni korzystać z mieszkań prywatnych⁹.

Częstotliwość korzystania z Internetu wśród badanych organizacji jest bardzo duża, ponad połowa z nich korzysta codziennie¹⁰. Nie było organizacji, która wskazałaby na niekorzystanie z Internetu.

Z badanych organizacji pozarządowych 69,11% ma swoją stronę internetową, a 53,66% posiada profil na portalu społecznościowym.

Częstotliwość korzystania z Internetu



Wykres 32. Częstotliwość korzystania z internetu

Organizacjom przedstawiono kilka stwierdzeń odnoszących się do funkcjonowania sektora pozarządowego. Respondenci mieli odnieść się do tego, w jakim stopniu zgadzają się (lub nie) z przedstawionymi zdaniami. Szczególnie dwie wypowiedzi zyskały szeroką akceptację organizacji - pierwsza mówiąca o tym, że większość ludzi w Polsce nie rozumie, na czym polega działalność NGO oraz druga, że organizacja pozarządowa powinna mieć możliwość zarabiania pieniędzy, aby finansować swoje działania. Ostatnią z wypowiedzi, która uzyskała szerszą zgodę ze strony badanych, było to, że w Polsce trudno mówić o istnieniu sekto-

⁹ Na pytanie odpowiedziało N=125 organizacji, 0,8% wskazało odpowiedź inne bez podania szczegółów.

¹⁰ Na to i kolejne pytania odpowiedziało N=124 organizacji.

ra pozarządowego jako wspólnoty organizacji - istnieją wyłącznie poszczególne podmioty realizujące swoje cele. Negatywnie odniesiono się natomiast do wypowiedzi jakoby organizacja powinna unikać zatrudniania płatnych pracowników oraz każda organizacja powinna dbać przede wszystkim o własny rozwój, więc nie ma sensu tworzyć wizji rozwoju całego sektora.

	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się nie zgadzam, ani się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam	Trudno powiedzieć
Organizacja taka jak moja powinna mieć możliwość zarabiania pieniędzy, aby finansować swoje działania.	33,06%	29,03%	11,29%	6,45%	8,87%	11,29%
Większość ludzi w Polsce nie rozumie na czym polega działalność organizacji pozarządowych.	25,81%	37,10%	16,13%	10,48%	1,61%	8,87%
Organizacja taka jak moja powinna unikać wydawania pieniędzy na reklamę.	21,77%	13,71%	15,32%	28,23%	12,10%	8,87%
Organizacja taka jak moja powinna unikać zatrudniania płatnych pracowników.	18,55%	8,87%	10,48%	14,52%	39,52%	8,06%
Organizacja taka jak moja powinna świadczyć wszystkie swoje usługi za darmo, nie pobierając za to żadnych opłat.	15,32%	11,29%	23,39%	25,00%	12,90%	12,10%
W Polsce trudno mówić o istnieniu sektora pozarządowego jako wspólnoty organizacji - istnieją wyłącznie poszczególne organizacje realizujące swoje cele.	13,71%	30,65%	16,94%	12,10%	4,84%	21,77%

Większość organizacji upodobała się pod względem sposobu działania do działań administracji publicznej.	12,90%	15,32%	20,16%	20,97%	4,84%	25,81%
W sektorze pozarządowym zbyt często dobre intencje rozgrzeszają brak skuteczności w działaniach.	8,87%	20,97%	21,77%	16,94%	3,23%	28,23%
Każda organizacja powinna dbać przede wszystkim o własny rozwój, więc nie ma sensu tworzyć wizji rozwoju całego sektora.	4,03%	11,29%	20,16%	25,81%	23,39%	15,32%
Ogólnie rzecz biorąc działania państwa polskiego sprzyjają w Polsce rozwojowi sektora pozarządowego.	3,23%	19,35%	22,58%	18,55%	16,94%	19,35%

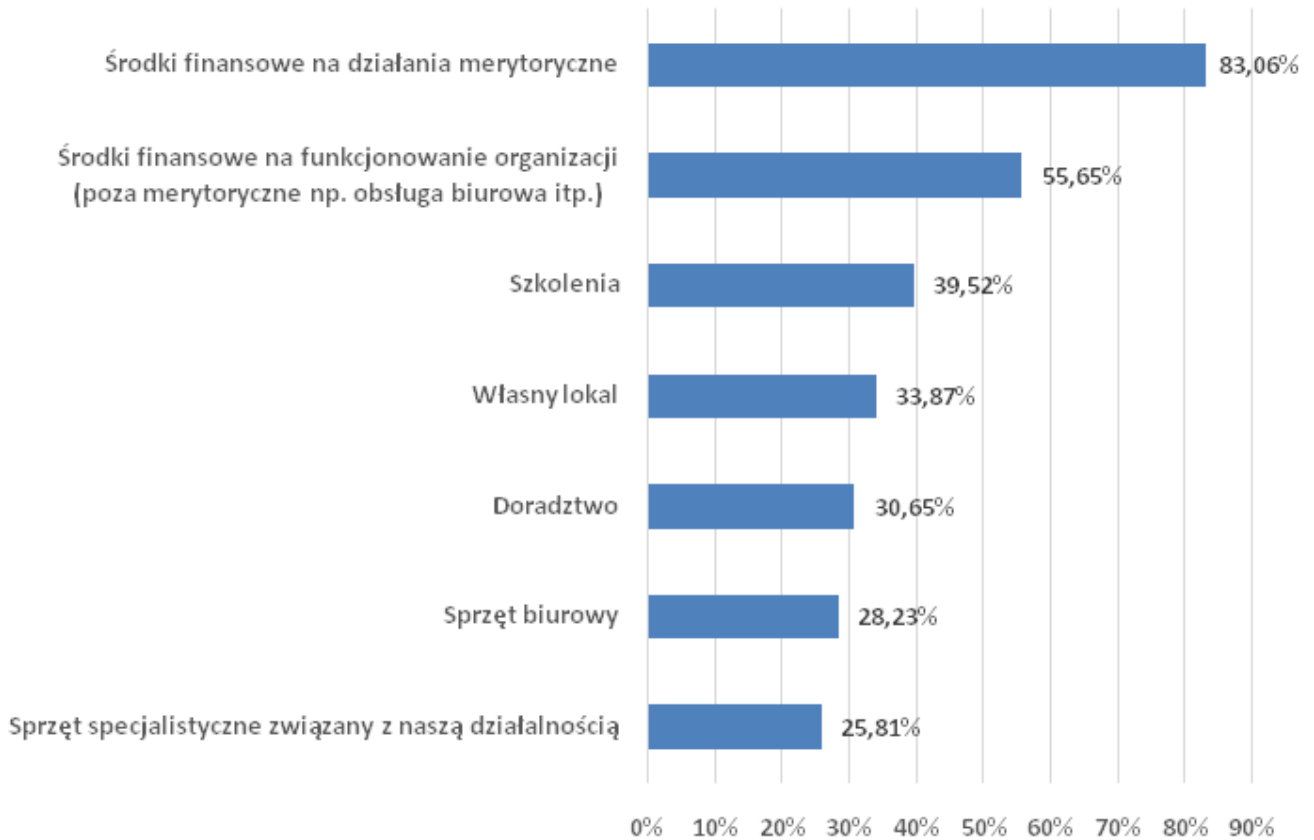
Tabela 10. Opinie

Organizacje zapytane o to, jak ogólnie oceniają warunki działania swojej organizacji w ostatnim roku, głównie wskazały, że nie są one ani lepsze ani gorsze – 56,45%. Dla 20,97% są one lepsze niż w latach poprzednich, a dla 10,48% są gorsze niż w latach poprzednich. Część badanych [12,1%] nie była w stanie wskazać odpowiedzi na to pytanie.

W kolejnym roku organizacje oczekują lepszych [33,06%] lub takich samych warunków [32,26%], a 17,74% badanych podmiotów spodziewa się gorszych warunków. Natomiast 16,94% ankietowanych nie było w stanie odpowiedzieć na pytanie.

Zapytane o ich obecne potrzeby, organizacje jednoznacznie wskazały na potrzeby finansowe dla swojej działalności. Dopiero na dalszych miejscach znalazły się kwestie związane z pozyskaniem wiedzy czy z infrastrukturą.

Główne potrzeby organizacji



Wykres 33. Główne potrzeby organizacji

X. Wyniki badań jakościowych

Uzupełnieniem ilościowego badania ankietowego był cykl indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych z liderami dwunastu kujawsko-pomorskich organizacji pozarządowych. Do wywiadów wytypowano podmioty o różnym stażu, terenie i zakresie działania. Znalazły się wśród nich zarówno organizacje z dużych miast, terenów wiejskich, jak i mniejszych miejscowości; funkcjonujące wiele lat, jak i stosunkowo młode; działające w obszarze kultury, rekreacji, zdrowia, pomocy społecznej, aktywizacji społeczno-zawodowej, rozwoju lokalnego. Celem takiego, a nie innego doboru było stworzenie możliwie szerokiego i zróżnicowanego obrazu trzeciego sektora, pogłębienie zagadnień poruszanych w badaniu ilościowym, eksploracja wątków, które w badaniu ankietowym nie mogły – z racji ilościowego charakteru badania – dostatecznie wybrzmieć.

Scenariusz wywiadu zawierał szereg pytań zgrupowanych w dwóch blokach tematycznych:

- funkcjonowanie organizacji (w tym m.in. sposoby zarządzania, finansowania działań, kwestia wolontariatu i płatnego personelu, planów na przyszłość);
- współpraca – z administracją lokalną, innymi organizacjami pozarządowymi.

Analiza wywiadów pozwoliła zidentyfikować kilka wspólnych wątków, które pojawiały się w wypowiedziach liderów, niezależnie od obszaru, skali czy czasu działania kierowanych przez nich organizacji pozarządowych.

Z wywiadów wyłania się obraz względnie stabilnego, „okrzepłego” sektora. Wszystkie organizacje biorące udział w wywiadach prowadziły mniej lub bardziej systematyczną aktywność, opierającą się na regularnie prowadzonych działaniach. Jednocześnie duża część z nich nie zatrudniała stałego personelu – ciągłość działalności była w ich przypadku utrzymywana dzięki dużemu nakładowi sił, czasu, pracy społecznej członków organizacji.

Wątkiem często pojawiającym się w wywiadach była potrzeba różnicowania źródeł finansowania organizacji. Większość podmiotów uczestniczących w badaniu realizowała swoje działania w oparciu o projekty – wskazując jednak na szereg mankamentów tego typu modelu funkcjonowania m.in. przerwy w finansowaniu skutkujące ryzykiem rozpadu zespołu. W coraz większej ilości organizacji zaczyna dojrzywać myśl, że – aby zapewnić ciągłość działań – konieczne jest szukanie równoległych źródeł finansowania, takich jak działalność odpłatna czy gospodarcza, fundraising.

W wielu wypowiedziach pojawiało się również przeświadczenie, że potencjał organizacji, płynący z zapewniania przez nie szeregu usług istotnych dla mieszkańców województwa (m.in. z obszaru zdrowia, kultury, integracji i pomocy społecznej) nie jest w pełni wykorzystywany w lokalnych społecznościach. Warunkiem przejścia na inny, wyższy poziom, byłoby nawiązanie bardziej partnerskich relacji z samorządem – opierających się nie na przekazywaniu dotacji na realizację krótkich działań w często bardzo ograniczonym wymiarze, lecz powierzeniu realizacji zadań publicznych o większej skali.

Partnerska współpraca, zarówno z samorządem, jak i z innymi organizacjami pozarządowymi, jako warunek rozwoju trzeciego sektora, to wątek wybrzmiewający w wywiadach szczególnie mocno.

Wskazane zagadnienia zostaną omówione i rozwinięte w poniższej analizie, podzielonej na cztery obszary tematyczne: ścieżki rozwoju organizacji, współpraca z podmiotami zewnętrznymi, podejmowanie decyzji i style zarządzania w NGO oraz kwestie związane z rozwojem wolontariatu.

DROGA DO STABILNOŚCI, CZYLI O ŚCIEŻKACH ROZWOJU ORGANIZACJI

Ciągłość działań

Z wywiadów z kujawsko-pomorskimi organizacjami wyłania się obraz NGO prowadzących w miarę regularną działalność. Badane organizacje, nawet te o

krótkim stażu działania, dysponowały zasobami osobowymi i zapleczem pozwalającym w mniejszym lub większym zakresie prowadzić działania na rzecz realizacji celów statutowych. Jednocześnie nie było wśród nich podmiotów, które na jakimś etapie nie zmagalyby się z utrzymaniem ciągłości finansowania działalności i kadry. Problem ten dotyczy w równej mierze organizacji o wysokim stopniu profesjonalizacji, realizujących duże projekty w skali całego województwa, jak i niewielkich organizacji działających na skalę lokalną.

Trudności w utrzymaniu ciągłości działań NGO

Wpadliśmy w czarną dziurę na pół roku – byliśmy totalnie bez pieniędzy i bez perspektyw, oprócz umowy i obietnicy [urzędu], że rozpoczniemy realizację projektu. [...] Projekt miał się zacząć w styczniu, potem w marcu. Chcąc kontynuować te działania, które mieliśmy, przynajmniej w podstawowym zakresie, umówiliśmy się z ekipą, że chwilę popracują za darmo, potem się jakoś rozliczymy. Ale to rozliczenie trochę potrwało, pół roku, czasem rok [...] Pracowaliśmy za darmo albo wolontariacko, z perspektywą wynagrodzenia po pewnym czasie.

Dla małych organizacji o krótkim stażu działania, kwestia zapewnienia ciągłości finansowania często była mniej paląca niż dla organizacji o dużym poziomie zaawansowania i rozbudowanej strukturze. Te drugie zatrudniają płatny personel, a każda dłuższa przerwa w projektach rodzi ryzyko rozpadu zespołu. Z kolei młode NGO rzadko zatrudniają stałą kadre, często prowadzą działania bezkosztowe, przybierające postać „grupy wsparcia” – regularnie organizowanych spotkań poświęconych tematowi ważnym z punktu widzenia danej organizacji. Spotkania te uzupełniają okazjonalnie realizowane nieduże projekty, akcyjne działania itp. Ciągłość działalności jest w tym przypadku utrzymywana dzięki dużemu nakładowi sił, czasu, pracy społecznej członków organizacji. NGO są w stanie zapewnić w takiej bezkosztowej formule regularnie prowadzone i istotne dla mieszkańców usługi społeczne leżące w sferze zadań publicznych. Jedną z uczestniczących w wywiadach organizacji prowadziła na przykład punkt poradnictwa dla rodziców dzieci niepełnosprawnych, informując o miejscach, w których rodzic może zdiagnozować dziecko, pomagając wypełnić wnioski do poradni psychologiczno-pedagogicznej, udzielając konsultacji, jak założyć konto czy subkonto w celu zbiórki z 1% na dziecko itp. Trzeci sektor rysuje się w tym kontekście jako „cichy bohater” polskiej rzeczywistości, wkraczający ze wsparciem tam, gdzie instytucje publiczne nie mogą, czy nie potrafią zapewnić usług mieszkańcom, zapożyczając, dzięki pracy samoorganizujących się obywateli, „białe plamy” na mapie społecznych usług.

Definicje sukcesu

Badani w różny sposób definiują sukces funkcjonowania swojej organizacji. Wśród powtarzających się „składników” sukcesu wymieniano:

- rosnącą rozpoznawalność organizacji;
- efektywną realizację celów statutowych;
- uniezależnienie się organizacji od projektów, samowystarczalność;

- rosnącą jakością działań merytorycznych;
- przyciąganie specjalistów, budowanie kadry fachowców;
- rozszerzenie terytorialne działalności;
- wzrost zaangażowania członków i współpracowników organizacji;
- stabilność działań i możliwość budowania stałego zespołu pracowników;
- posiadanie własnego lokalu;
- nawiązywanie i poszerzanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Szczególnie istotne z punktu widzenia badanych jest zbudowanie stałego zespołu. To od ludzi zgromadzonych w organizacji i ich profesjonalnego przygotowania zależy merytoryczna jakość działań prowadzonych przez NGO. Rozpad zespołu, na przykład z powodu przerwy między projektami, to dla organizacji utrudnienie, pociągające za sobą, w przypadku wznowienia działań, konieczność kompletowania kadry od podstaw. Obawy przed tego rodzaju sytuacją wyrażają przede wszystkim organizacje z dłuższym stażem, zatrudniające pracowników i realizujące duże projekty w wyspecjalizowanym obszarze. Jednak również w przypadku mniejszych organizacji zbudowanie zespołu i rosnące zaangażowanie członków wskazywano często jako wyznacznik sukcesu.

W kontekście budowy zespołu badani podkreślali, że rozwój organizacji wiąże się dla nich z jej rosnącą stabilnością, stopniowym uniezależnianiem się od projektów, pozyskaniem własnego lokalu. Daje to gwarancję ciągłości i trwałości działań oraz podnoszenia ich jakości.

To właśnie jakość działań oraz skuteczna realizacja celów statutowych jest dla większości badanych ostatecznym wyznacznikiem „sukcesu” organizacji. Efektywność w pozyskiwaniu środków finansowych, zdolność do zabezpieczenia zasobów, angażowania ludzi itp. mają służyć temu dążeniu i są wtórne wobec efektywnego wypełniania misji organizacji.

Sukces – systematyczna, stabilna praca organizacji

My chcielibyśmy, żeby to była działalność systematyczna, nie od sytuacji do sytuacji, tylko raczej w trybie ciągłym [...] Uważam, że organizacje pozarządowe powinny mieć płatny personel – dlatego, że jeżeli ktoś się chce w całości zaangażować w działanie, w budowanie struktury organizacji i jej pomysłów na funkcjonowanie, to nie zrobi tego, jeżeli nie będzie miał jakiegoś źródła finansowania. [...] Uważam, że praca w organizacji powinna być usystematyzowana i płatna – i też do tego zmierzam. [...] Sukcesem jest na pewno zatrudnienie pracowników. [...] Dla wszystkich organizacji na pewno problemem jest brak stałego źródła finansowania, życie od projektu do projektu, od konkursu do konkursu. Dlatego staramy się stworzyć sobie pole, żeby mieć stałe finansowanie różnych działań, odciąć się przynajmniej trochę od pieniędzy publicznych [...] Plany na najbliższe lata to rozwój stały, nieustający. Przedsiębiorstwo społeczne, znalezienie zajęcia dla pań z koła gospodyń. Poszukiwanie bardziej stałych źródeł finansowania, nawet czysto komercyjnych, byle tylko one pozwoliły na działanie według naszych statutowych idei – edukowania dzieci.

„Instytucjonalizacja” działalności

Badane organizacje – zarówno te mniejsze, jak i działające z większym rozmachem – widzą potrzebę profesjonalizacji i instytucjonalizacji swoich działań. Liderzy i liderki NGO w wywiadach podkreślają, że ich organizacje mogą pełnić ważną funkcję w lokalnych społecznościach, dostarczać konkretne usługi społeczne.

Celem wielu organizacji jest uruchomienie instytucji: ośrodka, centrum, punktu - prowadzącego codzienną stałą działalność. Wskazywane obszary działalności są różne, tak jak różny jest charakter organizacji uczestniczących w wywiadach: wioska tematyczna ze stałą kadrą i całoroczną ofertą; Dom Seniora – z pobytami zarówno całodobowym, jak i dziennym; ośrodek oferujący kompleksowe wsparcie dla rodzin z dziećmi niepełnosprawnymi - od diagnozy, poprzez terapię i wsparcie specjalistów, po opiekę „wytchnieniową” zapewnianą w przypadku choroby, czy wyjazdu opiekunów; centrum zapewniające kompleksowe wsparcie psychologiczne i terapeutyczne dla osób z doświadczeniem choroby nowotworowej, zwłaszcza mastektomii; ośrodek dla osób chorych na otępienie – wspierający zarówno chorych, jak i ich rodziny; centrum prowadzące działania na rzecz integracji społeczno-zawodowej imigrantów; przedszkole na terenach wiejskich.

Warto zauważyć, że te pomysły na działania wpisują się w sfery rozwojowe województwa kujawsko-pomorskiego (np. turystyka społeczna, solidarność pokoleń, polityka rodzinna, lokalne produkty kulturowe), często stanowią element zadań publicznych, a ich uruchomienie uzupełniłoby zakres ważnych usług świadczonych na rzecz mieszkańców województwa.

Jednocześnie organizacje wskazują na szereg barier, które uniemożliwiają albo hamują wdrożenie tego rodzaju „instytucjonalnej” działalności. Dotyczą one zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do tych pierwszych można zaliczyć m.in. obawy wynikające z braku doświadczenia organizacji, kłopoty z pozyskaniem specjalistów, czy fachowej kadry, do tych drugich - brak lokalu, problemy z pozyskaniem źródła finansowania.

Analizując przypadki poszczególnych organizacji – zarówno tych, którym udało się uruchomić codzienną, stałą działalność w ramach „ośrodka”, „centrum” itp. – jak i tych, którym nie udało się jeszcze tego celu zrealizować, kluczowym czynnikiem sukcesu wydaje się współpraca i pomoc ze strony samorządu. W przypadku badanych organizacji dotyczyła ona takich obszarów jak:

- udostępnienie organizacji infrastruktury do zagospodarowania np. lokalu, terenu, budynku;
- podpisanie z organizacją umowy o wspieraniu lub powierzeniu zadania publicznego na czas dłuższy niż kilka miesięcy;
- uruchomienie polityki miejskiej w konkretnym obszarze, wypracowanej wcześniej w ramach sektorowego zespołu, w którego skład zaproszono również organizacje zajmujące się określonym problemem.

Każde z tego rodzaju działań stanowiło wydatną pomoc dla organizacji, stwarzając przestrzeń do wdrożenia działań NGO w dłuższej perspektywie czasowej i w bardziej stabilnej formie. Należy przy tym zwrócić uwagę, że korzyści przy tego rodzaju współpracy są obopólne. Udostępnienie infrastruktury to dla samorzą-

du szansa na zagospodarowanie budynków, które przestały pełnić swoją dotychczasową funkcję, np. szkoły. Wieloletnia umowa o wspieraniu lub powierzeniu zadania publicznego daje z kolei władzom możliwość wyłonienia stałego realizatora zadania publicznego, ponadto nie wymaga powtarzania co roku procedury konkursowej. Dla organizacji jest to możliwość uzyskania stabilności finansowej i skupienia się na działaniach długofalowych, a nie doraźnym poszukiwaniu środków na kontynuację działalności, umożliwia również poszukiwanie innych, dodatkowych źródeł finansowania, co pozytywnie wpływa na poziom świadczonych usług.

„Tak” dla ekonomizacji działań

W przeprowadzonych wywiadach widać rosnącą akceptację liderów i liderek dla ekonomizacji działań w ramach trzeciego sektora. Podczas gdy w analogicznym badaniu z 2014 roku (*Diagnoza NGO 2014. Badanie kondycji trzeciego sektora i sytuacji wolontariatu w województwie kujawsko-pomorskim*) w wypowiedziach wielu badanych przedstawicielei NGO pojawiało się przeświadczenie, że organizacje non profit powinny unikać wszelkich form działalności gospodarczej, gdyż może ona odciągać je od wypełniania swojej misji, w 2019 roku w opinii większości badanych ekonomizacja – rozwijanie działalności odpłatnej lub gospodarczej – jest raczej szansą niż zagrożeniem dla ich podmiotów. Oznacza uniezależnienie się od grantów, zapewnienie alternatywnego źródła finansowania na wypadek przerwy między projektami, większą niezależność organizacji – zarówno w wymiarze pieniężnym, jak i ideowym. Organizacja, która swoich działań nie opiera tylko i wyłącznie o środki publiczne pozyskiwane od jednostek samorządu terytorialnego czy instytucji państwowych, w opinii badanych ma większą szansę, by zachować autonomię w realizowaniu swojej misji. W relację grantodawca – grantobiorca z założenia jest wpisana pewna asymetryczność i trudno tu mówić o stosunku w pełni partnerskim.

Przekonanie o konieczności zdywersyfikowania źródeł finansowania jest szczególnie wyraźne w dużych organizacjach zatrudniających pracowników. Jednak nawet krótko działające, małe organizacje, w których rozwijanie działań na większą skalę, zatrudnianie kadry, z racji braku doświadczenia wywołuje szereg obaw, dostrzegają zalety działalności odpłatnej lub gospodarczej. Wskazywane przez nie lęki związane z ekonomizacją i hamujące podejmowanie działalności w tym zakresie dotyczą najczęściej:

- formalności związanych z ZUS-em, Urzędem Skarbowym;
- konieczności prowadzenia pełnej księgowości;
- kwestii związanych z zatrudnianiem pracowników - braku doświadczenia w roli pracodawcy;
- wypłacalności, obaw przed brakiem płynności finansowej.

Duża rola w oswojeniu tych obaw, zapewnianiu bezpłatnego wsparcia merytorycznego, edukowaniu liderów w kwestiach związanych z ekonomizacją, leży po stronie organizacji infrastrukturalnych powołanych w celu wspierania rozwoju trzeciego sektora – przede wszystkim Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.

„Uciec od grantów” – spojrzenie NGO na ekonomizację działań

„Myśmy się wszyscy zafiksowali na zbiórki, na jeden procent. Mam trochę biznesowe podejście i uważam, że przynajmniej pięćdziesiąt procent naszych [organizacji pozarządowych] przychodów powinno być z naszej działalności. Poza tym też się wtedy uniezależniamy. Bo po co są organizacje pozarządowe? Po to, by tworzyć społeczeństwo obywatelskie. Tylko rządzącym na tym nie zależy [...] Społeczeństwo obywatelskie zna swoje prawa, ma jakieś żądania”.

„Trzeba szukać innych źródeł finansowania, uciec z grantów, szukać za wszelką cenę innych opcji, uruchamiać działalność gospodarczą, odpłatną, uruchomić fundraising, pozyskać do współpracy samorządy – oprzeć funkcjonowanie organizacji na kilku stabilnych fundamentach”.

„W gminie zlikwidowano szkołę – dziewczyny planowały przejąć budynek i uruchomić tam różne działania, otworzyć przedszkole. Ale po przeanalizowaniu stwierdziły, że nie dadzą rady – nie mają do tego przygotowania, potrzebują fachowców. A znowu fachowca zatrudnić bez stuprocentowej pewności, że pomysł wypali... Strach przed przegraną był większy niż chęci, by działać”.

Warto przy tym zauważyć, że działalność gospodarcza prowadzona przez organizację wiąże się z różnego rodzaju dylematami i paradoksami oraz może generować napięcia między celami statutowymi a rozwijaniem profesjonalnych usług, czy produktów. Pokazuje to przykład jednej z organizacji uczestniczących w wywiadach, powołanej z intencją rozwijania „społecznego biznesu”. Organizacja skorzystała z dotacji Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej na zatrudnienie osób, którym z różnych przyczyn (np. niepełnosprawność, długotrwałe bezrobocie) trudno wejść na rynek pracy. Już w chwili powstania zyskała status tzw. przedsiębiorstwa społecznego¹¹ i w ramach działalności gospodarczej rozpoczęła świadczenie usług na rzecz lokalnej społeczności. Konieczność utrzymania miejsc pracy i związane z tym duże obciążenie czasowe lidera sprawiło jednak, że organizacja nie może rozwijać szerzej obszarów innych niż usługi oferowane komercyjnie. Koncentruje się na codziennej „walce o przeżycie” – wypracowaniu środków na opłacenie pensji pracowników, wynajem lokalu. Choć jeden z głównych celów statutowych – reintegracja społeczno-zawodowa zatrudnionych osób niepełnosprawnych – jest realizowany, lider nie ma fizycznie czasu, by zaangażować się w działania, które były pierwotnie planowane przy powoływaniu organizacji, dotyczące rozwoju lokalnego czy integracji lokalnej społeczności.

¹¹ Przedsiębiorstwo społeczne – organizacja prowadząca działalność gospodarczą lub odpłatną, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która – w przypadku działalności gospodarczej – inwestuje wypracowane nadwyżki zależnie od wyznaczonych sobie celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz założycieli. Przykładem przedsiębiorstwa społecznego jest: spółdzielnia socjalna, organizacja pozarządowa prowadząca działalność gospodarczą lub odpłatną, spółka non-profit.

Problemy i bariery

Wskazywane przez badanych problemy i bariery napotymane przez ich organizacje, dotyczą kilku obszarów:

- finansowania organizacji;
- deficytów lokalowych i sprzętowych;
- formalności związanych z prowadzeniem organizacji;
- zasobów ludzkich;
- świadomości społecznej.

Poszczególne ww. sfery zostaną omówione poniżej.

1. Finansowanie organizacji to podstawowa bolączka większości badanych NGO. Najczęściej napotymane problemy z tego obszaru to:

- **przerwy w finansowaniu, trudności z pozyskaniem środków na konkretne działania**

Większość organizacji finansuje swoje działania ze środków publicznych. Przerwy między projektami pociągają za sobą konieczność znacznego ograniczenia skali działań, zatrudnienia kadry. Brak stałego źródła finansowania, życie „od konkursu do konkursu” oznaczają dla NGO ciągłą walkę o zapewnienie ciągłości wsparcia, „łatanie” budżetu czy zadłużanie się. Organizacje wskazują przy tym, że przerwy w finansowaniu wynikają często z opóźnień w podpisywaniu umów na realizację projektów.

Jako bariera w działalności identyfikowana jest także niska pula dotacji dostępnych dla organizacji w poszczególnych gminach – do pozyskania są kwoty w wysokości np. tysiąca czy dwóch tysięcy, a liczba dotacji jest ograniczona, co wzmacnia nastawienie konkurencyjne wśród NGO. Zniechęcająco działa również „obcinanie” dotacji – pomniejszanie bez uzasadnienia kwot, o które wnioskował dany podmiot.

Dla niektórych organizacji – przede wszystkim młodych – barierą jest również niedostateczna umiejętność pisania projektów, co znacząco ogranicza ich możliwości pozyskiwania środków.

Kolejnym problemem wskazywanym przez badane organizacje jest niedostateczna ilość środków dedykowanych obszarom tematycznym takim jak kultura, rozwijanie tradycji na terenach wiejskich itp. Część respondentów duże nadzieje wiązała ze środkami z Lokalnych Grup Działania czy Regionalnego Programu Operacyjnego, okazały się one jednak trudno dostępne dla przeciętnej organizacji, przeznaczone w dużej mierze na działania skierowane do osób de faworyzowanych, czy wsparcie przedsiębiorczości. Ograniczeniem w korzystaniu jest tu również konieczność wnieśienia wkładu własnego.

W opinii badanych samorządy często w niewystarczający sposób wykorzystują lokalny potencjał i obecność organizacji pozarządowych na ich terenie. NGO podkreślają, że działania leżące w sferze zadań publicznych powinny być przekazywane w sposób systematyczny i długoterminowy lokalnym podmiotom, tymczasem mechanizmy tego rodzaju wciąż są rzadkością, a nie postępowaniem powszednim i systemowym.

Badani wskazywali również na potrzebę lepszego planowania rozdzielania pieniędzy przez samorząd m.in. poprzez wspieranie czy premiowanie organizacji lokalnych.

Niedostateczne wykorzystywanie lokalnego potencjału

„Władze, samorząd, rozdzielają pieniądze i powinny to robić z głową. Może czasami warto przemyśleć, czy wydać na jednorazowy koncert gwiazdora, który będzie tutaj dwie godziny, czy na trzydniowe wydarzenie zrealizowane przez lokalną organizację, które przyciągnie turystów i będzie charakterystyczne tylko i wyłącznie dla tego miejsca? [...] To jest też rola dla organizacji pozarządowej, żeby to tłumaczyć, pokazywać, że warto budować lokalną markę, poczucie patriotyzmu, świadomości, gdzie jesteśmy, skąd jesteśmy.”

„Samorządy powinny wiedzieć, jakie organizacje mają na swoim terenie [...] dać im pole do działania np. robiąc jakieś imprezy czy zapraszając do współpracy. Tego mi brakuje – często jest szukanie kogoś na zewnątrz, niewykorzystywanie potencjału lokalnego [...] To nie jest tylko moja opinia, w naszym mieście działa, np. fundacja organizująca koncerty muzyki rockowej. Takich muzyków mają [...] I tu u nas w ogóle tego nie wykorzystują. Wszyscy grają gdzieś poza, a w rodzimym mieście nie. [...] Więc myślę, że wykorzystywanie potencjału, który leży w organizacjach pozarządowych w danym regionie, to powinien być pierwszy punkt”

- **problemy z pozyskiwaniem wkładu własnego do projektów**

Badane organizacje jako barierę w swojej działalności wskazywały również trudności z pozyskaniem wkładu własnego do projektów. Bariera ta w niektórych przypadkach blokowała udział organizacji w danym konkursie i stanowiła podstawę decyzji o nieskładaniu wniosku o dofinansowanie.

- **brak możliwości zatrudnienia pracowników na stałe**

Problemem zgłaszanym często przez badane organizacje pozarządowe jest brak pracowników, zwłaszcza do obsługi organizacji w kwestiach administracyjnych, czy księgowych. Na dwanaście organizacji uczestniczących w wywiadach tylko trzy zatrudniały stałą kadre, pozostałe dziewięć funkcjonowało bez zatrudnienia, a osoby zaangażowane w działania organizacji pracowały głównie w formule społecznej lub wolontariackiej. Okazjonalnie w ramach projektów pozyskiwane były środki na zatrudnienie specjalistów, np. do poprowadzenia warsztatów czy prelekcji.

Często podkreślanym problemem był zwłaszcza brak osoby z profesjonalnym przygotowaniem, która poprowadziłaby księgowość w NGO. Funkcje te pełnią często w organizacjach osoby z zarządu, niedysponujące dostateczną wiedzą i doświadczeniem w zakresie kwestii finansowych.

Brak stałych pracowników

„Nasz najbardziej bolesny problem to brak możliwości zatrudnienia pracowników, ze względu na koszty. Robimy wszystko same. To koszmar. Siedzimy codziennie, tej roboty papierkowej, której się musimy uczyć na bieżąco, jest masa. Gdy realizujemy projekty, są określone

wymogi, bardzo restrykcyjne. Trzeba się rozliczyć z pieniędzy i zadań, które się podjęło. Robimy to wszystko same. [...] O pieniądze [na działania merytoryczne] jesteśmy się w stanie postarać. Piszemy, dostajemy, realizujemy swoje zadania”.

„Największy problem w działaniach organizacji to brak stabilności finansowej – że ktoś po prostu pracuje na rzecz organizacji, ma z tego pieniędzy, może się utrzymać z tej pracy. Mówię o małych, wiejskich organizacjach. To jest takie akcyjne, ktoś gdzieś pracuje, coś zakombinuje z urlopem, chwilą wolnego. To jest dla mnie ta główna bariera, blokada. Że nie można połączyć pracy zawodowej ze społeczną”.

„Bardzo ważne, nie mówię tylko z punktu widzenia mojej organizacji, byłoby to, żeby NGO miały płatne księgowo

2. Kolejny obszar problemowy to deficyty lokalowe i sprzętowe. W wielu organizacjach w codziennej pracy wykorzystywany jest prywatny sprzęt członków – komputery, drukarki, skanery itp. Często wymienianą przez badanych barierą w rozwijaniu działalności jest również brak lokalu. W projektach stanowiących podstawowe źródło finansowania działań organizacji, rzadko pojawia się możliwość zakupu sprzętu, remontu pomieszczeń, czy szerzej – sfinansowania działań wzmacniających NGO instytucjonalnie. Organizacje z mniejszym lub większym powodzeniem pozyskują środki na swe działania merytoryczne, natomiast sfera ich rozwoju sprzętowego, lokalowego, osobowego pozostaje niedoinwestowana. Programem umożliwiającym tego rodzaju wydatki jest Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (możliwość przeznaczenia 10% dotacji na działania wzmacniające NGO pod względem instytucjonalnym) oraz Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich, do którego NIW CRSO przeprowadził w tym roku pierwszy nabór. Część organizacji biorących udział w badaniu aplikowała do PROO o dofinansowanie, widząc w programie szansę na pozyskanie środków na zatrudnienie w organizacji pracownika do obsługi biura, doposażenie sprzętowe itp.

3. Problemem dla badanych jest również duża ilość formalności związanych z wydatkowaniem środków ze źródeł publicznych, prowadzeniem organizacji. Duża ilość dokumentów, procedur, sprawozdań na część respondentów działa demotywująco, obniżając ich gotowość do rozwijania działań organizacji, pozyskiwania środków w ramach konkursów.

4. Szereg problemów identyfikowanych przez badanych jest związanych z zaangażowaniem ludzi w działania organizacji. Brak czasu, malejąca liczba członków, kłopoty z pozyskiwaniem nowych współpracowników – zwłaszcza wśród osób młodych, stanowią barierę rozwoju, a ich przewyciężenie jest możliwe tylko i wyłącznie dzięki dużej determinacji liderów i najbardziej zaangażowanych członków, którzy podtrzymują organizację „na swoich barkach”, ciągnąc ją do przodu.

5. Część barier identyfikowanych przez badane organizacje dotyczy kwestii świadomościowych. Otoczenie, w którym funkcjonują organizacje, nie zna specyfiki działania trzeciego sektora, oczekując od organizacji wyłącznie działań o charakterze non profit. W tym kontekście badani obawiają się, że próby rozwijania działalności odpłatnej lub gospodarczej przez NGO, zapewniającej im większą stabilność i ciągłość działań, mogą się skończyć niepowodzeniem lub niezrozumieniem ze strony otoczenia.

Bariery świadomościowe

„Cały czas u wielu osób w świadomości jest, że fundacja to jakiś dziwny twór, który pozyskuje środki z nieba i je rozdaje biednym na ulicy”.

„Najbardziej mi przeszkadza to, że ludzie myślą, że jako stowarzyszenie będziemy wszystko robić za darmo. Są rzeczy, które w ten sposób robimy, ale też musimy z czegoś żyć. Żeby ta świetlica działała, żeby ludzie mogli tu przychodzić, żeby były materiały”.

W odniesieniu do barier świadomościowych badani wskazują na potrzebę edukacji społecznej – nie tylko w obszarze zasad funkcjonowania trzeciego sektora, ale również szerzej: otwartości na zmiany, nowe inicjatywy, zaangażowania obywatelskiego. Tego rodzaju działania edukacyjne są w opinii badanych potrzebne zwłaszcza w małych miejscowościach.

Plany na przyszłość

Większość organizacji uczestniczących w wywiadach chce rozwijać swoją działalność. Mimo przeszkód i barier nie planują „zamrożenia działalności”, czy jej ograniczenia, lecz raczej dalszy wzrost. Plany organizacji dotyczą między innymi sfery ekonomii społecznej, czy omawianej wcześniej „instytucjonalizacji” – powołania centrum, punktu czy ośrodka, umożliwiającego realizację misji w formie codziennej, regularnej działalności.

Czynniki, które w opinii badanych mogą utrudnić ich rozwój, to:

- braki kadrowe;
- ograniczenia i bariery mentalne wewnątrz samej organizacji: brak wiedzy i kompetencji umożliwiających skuteczne rozwijanie działalności gospodarczej, niewłaściwe zarządzanie;
- zmieniające się przepisy, np. w obszarze rachunkowości;
- problemy z pozyskaniem środków na działania.

BLASKI I CIENIE WSPÓŁPRACY

Współpraca z samorządem

Temat współpracy z samorządem przewijał się już przez analizy wywiadów pogłębionych między innymi w kontekście napotykanych przez NGO problemów.

Organizacje pozarządowe, aby realizować swoją misję i cele, muszą mieć środki na działalność, ale i lokalnych sprzymierzeńców, którzy będą wspierali ich funkcjonowanie.

Jako kluczowego partnera dla swoich działań organizacje postrzegają jednostki samorządu terytorialnego. W opinii badanych na efektywnej współpracy między NGO a JST korzysta cała społeczność lokalna: samorzady nie są w stanie w pojedynkę rozwiązać problemów społecznych, zapewnić mieszkańcom dostępu do różnego rodzaju aktywności itp. Z kolei organizacje pozarządowe nie są w

stanie skutecznie działać bez finansowego, lokalowego i merytorycznego wsparcia samorządu.

Współpraca badanych organizacji z samorządami przybiera różne formy. Najpopularniejsze z nich to:

- udział w konkursach na realizację zadań w sferze pożytku publicznego – korzystanie z dotacji;
- udział w organizowanych przez JST wydarzeniach, imprezach dla lokalnych społeczności m.in. festynach, dożynkach;
- korzystanie z pomieszczeń, lokali udostępnianych przez samorząd.

Przeważająca część uczestników wywiadów deklaruje, że w relacjach z samorządem, to ich organizacja jest inicjatorem kontaktów – zabiegając o pozytywne (lub po prostu jakiegokolwiek) relacje z lokalnymi władzami. Zabiegi o współpracę z samorządem wykraczającą poza formułę udziału NGO w konkursie dotacyjnym w opinii badanych często napotykać na opór po stronie samorządowej. Przyczyn takiego stanu rzeczy uczestnicy wywiadów upatrują m.in. w niewystarczającej wiedzy przedstawicieli JST; postrzeganiu trzeciego sektora jako mniej istotnego partnera dla samorządu niż biznes, związki wyznaniowe; niewystarczającym zaangażowaniu osób odpowiadających w urzędach za kontakty z NGO.

Respondenci, którzy oceniają swoją współpracę z samorządem pozytywnie, odnoszą się często w wypowiedziach do relacji z konkretnym przedstawicielem władz samorządowych – urzędnikiem, wójtem, burmistrzem itp. – osobą, „której się chce” – otwartą na współpracę, niezasłaniającą się ograniczeniami prawnymi, czy budżetowymi. To personalne relacje, „nić sympatii” nawiązana z przedstawicielem JST, jest w opinii badanych ważnym kluczem do udanej współpracy z JST.

Ten osobowy aspekt współpracy NGO z samorządem bywa źródłem wielu pozytywnych inicjatyw, świadczy też jednak o wciąż szwankującej współpracy „systemowej” między sektorem pozarządowym a samorządem jako równorzędnymi partnerami, których łączy wspólny cel: dążenie do rozwoju lokalnych społeczności i coraz lepszego odpowiadania na potrzeby ich mieszkańców. Tego typu współpraca partnerska musiałaby wykroczyć poza dominującą obecnie relację asymetryczną, w której to organizacje zabiegają o kontakty z władzami lokalnymi, a strona samorządowa jest głównie zleceńodawcą, a pozarządowa – zleceńbiorką zadań publicznych. By przełamać ten paternalistyczny model, władze lokalne powinny zacząć postrzegać NGO jako podmioty zdolne na równi z samorządem identyfikować potrzeby społeczne, uczestniczyć w poszukiwaniu rozwiązań, podejmować strategiczne z punktu widzenia lokalnych społeczności decyzje i dopiero na końcu tych procesów – realizować przekazane zadania.

Głos pesymistyczny: ograniczenia partnerskiej współpracy na linii NGO – samorząd

Nie ma współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a instytucjami administracji publicznej, ponieważ te nie traktują nas jako partnerów – to jest najgorsze. Traktują nas jako wykonawców ich poleceń, zadań, które oni sobie narzucili, ewentualnie realizator wskaźników. Nikt z nami nie dyskutuje [...] Proces konsultacji to jest u nas sztuka dla sztuki. My już dawno przestaliśmy uczestniczyć w jakichkolwiek procesach konsultacyjnych, bo to jest zmarnowana praca. [...] Mamy robić wskaźniki, mamy realizować projekt, koniec kropka [...]

Urzędy nie widzą, że my idziemy w tym samym kierunku [...] Uważają, że to są pieniądze, które oni nam łaskawie dają. [...] Wszyscy powinni sobie uświadomić, że idziemy w jednym kierunku i właściwie nam wszystkim powinno zależeć na tym samym

Problemy w relacjach na linii samorząd - organizacje zgłaszane przez badanych dotyczą następujących kwestii:

- samorząd ogranicza się do wspierania zadań, a nie powierza ich wykonania; rzadko pojawiają się umowy długookresowe – dla organizacji oznacza to problemy z zapewnieniem stabilności i ciągłości działań;
- samorząd ma „swoje” wybrane organizacje, z którymi współpracuje i nie dopuszcza innych partnerów – organizacjom spoza tego kręgu trudno się „przebić” z nowymi pomysłami, inicjatywami; władze samorządowe mają tendencję do rozpisywania konkursów pod „swoje” NGO;
- niskie budżety samorządów przeznaczone na działalność w sferze pożytku publicznego – często budżety zwłaszcza małych gmin oscylują w granicach od kilku do kilkunastu tysięcy złotych;
- brak partnerskiego podejścia do organizacji pozarządowych, problem nierówności stron: jednostki samorządu terytorialnego – dysponenti dotacji decydujący, jakie zadania oraz w jakiej wysokości środków zlecane są organizacjom pozarządowym, nie traktują NGO jako równorzędnych partnerów;
- traktowanie przez samorząd konsultacji społecznych jako mało istotnej konieczności, której poświęca się niewiele uwagi; brak responsywności w konsultacjach; fasadowość procesów konsultacyjnych;
- brak realnej dyskusji na linii samorząd – trzeci sektor, współpracy „systemowej”, planowania wspólnych działań w dłuższej perspektywie czasowej – spotkania czy konsultacje nie przynoszą konkretnych efektów i często mają charakter „sztuki dla sztuki”.

Tylko część uczestników wywiadów zna zapisy programu współpracy z organizacjami pozarządowymi - fundamentalnego dokumentu, który w teorii powinien stanowić podstawę relacji trzeciego sektora z samorządem na terenie danej gminy, czy innej jednostki terytorialnej. Wydaje się, że programy współpracy w części gmin są wciąż uchwalane przede wszystkim z uwagi na wymogi ustawowe, a nie jako żywy dokument, konsultowany z NGO i mający służyć rzeczywistej współpracy. Do wielu organizacji nie dociera informacja o istnieniu programu – i o możliwości wpływu na kształt jego zapisów. Z kolei te, które mają tę wiedzę, często są zniechęcone do udziału w procesach konsultacji z uwagi na ich fasadowość. Organizacje wskazują m.in. na powtarzalność programów: z roku na rok zapisy w tych dokumentach nie ulegają zmianie, realizowane są wciąż te same zadania zlecane wciąż tym samym organizacjom. Tworzy się zamknięte koło – NGO planują działania w obszarach, w których samorządy są gotowe przekazywać pieniądze, a te z kolei ogłaszają konkursy dedykowane „swoim” organizacjom.

Głos „optymistyczny”: przykład dobrej współpracy na linii NGO - samorząd

Jednym z czynników, który utrudnia działanie organizacji, jest niechęć samorządu. W swoim działaniu mamy przykłady i samorządu, który chce, i takiego, który się nie interesuje. I widzimy, jak jest: o ile jest łatwiej, jeżeli miasto czy gmina chce działać. Pomaga technicznie, czy merytorycznie, oferuje wsparcie. [...] Organizacjom powinny być przekazywane działania, które leżą w sferze publicznej, np. edukacja. Takie organizacje powinny być systematycznie wspierane. [...] To zależy tylko i wyłącznie od ludzi, jaka osoba jest w samorządzie na danym stanowisku. Jeżeli jest to osoba otwarta, chętna, która rozumie potrzeby swoich mieszkańców zgłaszane na przykład w diagnozie społecznej – i która widzi, że ktoś może dać od siebie pomysł i jego realizację, powstaje normalna współpraca. Ale jeżeli organizacja znosi pomysł, a słyszy „niekoniecznie, nie teraz, nie ma pieniędzy, nie da rady, nie da się”, to się wycofuje. [...] Teraz podpisaliśmy z samorządem porozumienie o współpracy, dostaliśmy teren – rodzaj nieodpłatnej dzierżawy. Miasto pomoże nam technicznie, my dajemy pomysł, realizację, idee – prowadzimy, włączamy się, animujemy lokalną społeczność. [...] Myślimy przyszłościowo o federacji atrakcji turystycznych w okolicy, żeby mieszkańcy znaleźli ciekawe zajęcia, pracę. [...] Robimy to na zasadzie partnerstwa z miastem – my jesteśmy partnerem prowadzącym, miasto wspierającym – i to zaczyna działać na zasadzie wymiany relacji, wiedzy i współpracy.

Współpraca z biznesem

Kolejnym potencjalnym partnerem dla działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe jest sektor biznesu.

Zdecydowana większość przedstawicieli NGO uczestniczących w wywiadach ma ograniczone doświadczenia we współpracy z przedsiębiorcami. Tylko dwie z dwunastu organizacji podjęły w tym zakresie szerszej zakrojone działania – uporządkowane i prowadzone w systematyczny, skoordynowany sposób. W przypadku pozostałych badanych organizacji kontakty z biznesem nie występowały lub miały incydentalny charakter (np. wsparcie rzeczowe, udostępnienie organizacji miejsca w galerii handlowej na potrzeby akcji charytatywnej). Współpraca ograniczała się tu do przekazania przez firmę pewnych środków (materialnych lub niematerialnych) na realizację celów statutowych organizacji. Jest to forma partnerstwa mało złożona pod względem relacji pomiędzy stronami i nieskutkująca wytworzeniem trwałej, strategicznej współpracy, opartej na wspólnym zaangażowaniu w cele przedmiotu współdziałania. Podobnie jak w przypadku relacji z samorządem, trzeci sektor sprowadzony jest tu do roli petenta, zwracającego się do silniejszego partnera – w tym przypadku biznesu – o wsparcie finansowe. Taki a nie inny kształt relacji „NGO – przedsiębiorstwa” jest w dużej mierze skutkiem postawy samych organizacji pozarządowych, w sposób stereotypowy postrzegających przedsiębiorstwa i nie szukających obszarów współpracy wykraczających poza prośby o wsparcie pieniężne.

W opinii badanych NGO sektor biznesu ma ograniczoną wiedzę na temat potencjalnych korzyści ze współpracy z organizacjami pozarządowymi. Jednocześnie samymi organizacjom również trudno wskazać, co sektor NGO – oprócz

oczywistych korzyści finansowych – mógłby zyskać na współpracy z przedsiębiorcami.

Współpraca z biznesem w ramach tzw. CSR jest słabo rozpoznawalną możliwością. Większość badanych nie odnosi się w wywiadzie do pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu i nie ma doświadczeń w tym zakresie. W jednym z wywiadów pojawiła się opinia, że CSR jako płaszczyzna współpracy NGO-biznes jest słabo wykorzystywana z uwagi na coraz częstsze praktyki dużych korporacji zakładających swoje własne fundacje i raportujących w ten sposób działania w obszarze CSR-u.

Współpraca NGO z biznesem:

Mamy różne systemy wartości, różne cele. Gdy ma się spotkać organizacja pozarządowa, biznes i samorząd, wygląda to tak. Organizacja mówi: „Mamy czas, jest osiemnasta, naprawiamy świat – do dwudziestej możemy pogadać. Z kolei biznes: „Przepraszam, ja mam piętnaście minut, bo się spieszę”. Ci z urzędu: „Ale my tylko do piętnastej piętnaście, bo już skończyliśmy pracę”. W tym układzie spotkać się w takim miejscu, które odpowiadałoby wszystkim, jest karkołomnym zadaniem. Współpraca z biznesem jest trudna. Druga strona nie wie, co może zyskać na współpracy z nami. [...] Cały czas szukamy płaszczyzny współpracy z biznesem. Liczyliśmy na to w 2018 r. Weszły wtedy przepisy, że bardzo duże giełdowe spółki muszą przy sporządzaniu bilansów raportować działania pozafinansowe – CSR. Myśleliśmy, że tu będzie ta płaszczyzna, ale firmy same sobie pootwieraly fundacje i tak raportują działania CSR-owe

Tylko trzy organizacje uczestniczące w wywiadach wskazały, że organizacje pozarządowe w ramach rozwijanej przez siebie działalności gospodarczej mogą być podwykonawcą usług dla biznesu. Jednocześnie dwie z nich wyraziły opinię, że podmioty trzeciego sektora są w tym zakresie mało konkurencyjne, przegrywając rywalizację na wolnym rynku z firmami prowadzonymi w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, czy podmiotami zatrudniającymi, np. pracowników z Ukrainy, gdzie koszty wykonania usługi są niższe niż w przypadku organizacji pozarządowych.

Jedna z organizacji, posiadająca status przedsiębiorstwa społecznego i zatrudniająca niepełnosprawnych pracowników, wskazała, że z uwagi na szeroki zakres dofinansowań dostępnych dla przedsiębiorstw społecznych, jest traktowana przez lokalny biznes w rodzinnej miejscowości jako konkurencja i potencjalne zagrożenie.

Wśród badanych pojawiła się też bardziej optymistyczna opinia dotycząca współpracy z biznesem: organizacja rozwijająca z powodzeniem komercyjną ofertę dla firm i opierająca pomysł na usługi na swojej działalności statutowej, znalazła rynkową niszę, w której upatruje dużą szansę na dywersyfikowanie dochodów i zapewnienie sobie większej stabilności finansowej.

Podsumowując - relacje pomiędzy badanymi NGO a przedsiębiorstwami mają w większości charakter filantropijny. W nielicznych przypadkach przenoszą się na poziom bardziej zaangażowanej współpracy, który charakteryzuje równomierna

wymiana zasobów, dążenie do partnerstwa, czy transfer kompetencji. Współpraca z biznesem wydaje się zatem wciąż polem nierozpoznanym przez dużą część kujawsko-pomorskich organizacji.

Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi

Organizacje uczestniczące w badaniu widzą dużą potrzebę współpracy z innymi NGO. Jednocześnie w codziennej praktyce funkcjonowania podejmują najczęściej współpracę „akcyjną” – brak natomiast w wywiadach przykładów kooperacji systematycznej, opartej na bardziej trwałych relacjach, czy sformalizowanej w postaci, np. przynależności do federacji, sieci organizacji. Dominują relacje nieformalne, często ograniczające się do wymiany informacji, czy sporadycznie podejmowanych wspólnych działań, np. w zakresie organizacji wspólnych wydarzeń, promocji swojej działalności.

Przedstawiciel jednego z badanych podmiotów wskazał w tym kontekście na duży jednoczący potencjał Centrum Organizacji Pozarządowych (COP) funkcjonującego w mieście, w którym działa organizacja. COP, organizując różnego rodzaju spotkania, wydarzenia, szkolenia, stwarza przestrzeń do wzajemnego poznania się organizacji i nawiązania bliższej współpracy. Biorąc pod uwagę małą ilość COP-ów działających w województwie kujawsko-pomorskim (Bydgoszcz, Toruń, Włocławek, Żnin) należy podkreślić potrzebę tworzenia tego typu instytucji. Podobną integrującą rolę mogą odegrać wydarzenia w rodzaju gminnych, powiatowych czy wojewódzkich forów organizacji pozarządowych. Wyzwaniem dla województwa oraz pozarządowych organizacji infrastrukturalnych czy OWES-ów powinno być wspieranie procesu integrowania się trzeciego sektora na różnych płaszczyznach, zachęcenia organizacji do różnych form partycypacji i współpracy.

Potrzeba takich działań jest szczególnie mocna w kontekście wyrażanej przez część uczestniczących w wywiadach NGO opinii, że dominującym typem relacji między organizacjami w ich najbliższym otoczeniu jest konkurencja, wynikająca z rywalizacji dużej liczby podmiotów o ograniczoną liczbę środków dostępnych, m.in. w konkursach ogłaszanych przez samorząd. Dwie organizacje zdiagnozowały charakter stosunku organizacji pozarządowych względem siebie jako „obojętność” – NGO w ich opinii ani specjalnie nie rywalizują, ani nie współpracują ze sobą.

Konkurencja, obojętność czy współpraca?

„Wydaje mi się, że nie ma dużej konkurencji między organizacjami. Raczej polega to na tym, że każdy działa dla siebie, skupia się na swojej działalności, ale bez jakiejś niechęci do innych organizacji. Aczkolwiek moim marzeniem jest, żebyśmy coś zaczęli robić też wspólnie, przynajmniej od czasu do czasu”

„Współpraca musi być. Po prostu nie ma innej możliwości. Chyba że stowarzyszenie działa na zasadzie „wspieramy tylko swoich członków” – wtedy nie potrzebuje nikogo więcej. Ale jeżeli działanie ma być dostępne dla ogółu, szerokie, to bez współpracy będzie ono albo

nieciekawe, albo małe. Jeżeli to ma być rozwojowe, wciągając jak najwięcej osób, musi być współpraca”

„Trochę tej konkurencji [między organizacjami] jest, bo tu też chodzi o środki. Problem jest największy, jak składamy wnioski na projekty i jest ograniczona pula pieniędzy. Jak wszystkie organizacje z miejscowości złożą, to wiadomo, że środków dla poszczególnych organizacji będzie mniej”.

„Nazwijmy rzeczy po imieniu: trzeci sektor jest bardzo konkurencyjny. Wszystko jest ładnie, pięknie, ale jesteśmy dla siebie wrogami. Prosty przykład: piszemy wszyscy do jednego programu po środki, wszyscy się ładnie, pięknie cieszymy, ale w gruncie rzeczy myślimy, jak by się tu konkurencji, innej organizacji noga podwinęła, żebyśmy my dostali”.

AKCYJNIE CZY SYSTEMATYCZNIE, CZYLI O ROLI WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJACH

Jednym z ważnych wątków poruszanych w wywiadach była współpraca organizacji z wolontariuszami.

Przedstawiciele badanych organizacji w większości wyrażają przekonanie, że wolontariat jest istotnym elementem trzeciego sektora, ale nie może być podstawą jego działań. Aby organizacje mogły prowadzić stałą, względnie stabilną działalność, muszą posiadać fachową kadre. Płatny personel w opinii badanych jest gwarantem profesjonalizmu. Chcąc wymagać od ludzi angażujących się w działania stowarzyszenia czy fundacji dobrej pracy, zaangażowania, dyspozycyjności, należy im zapewnić wynagrodzenie.

Nie można opierać całej działalności na wolontariacie. To jest piękna idea, fajne wartości społeczne – dla młodych ludzi, ale nie tylko. Bo w każdym momencie życia można zacząć wolontariat, również na emeryturze. Wolontariat może dotyczyć wielu obszarów. Natomiast nie może to być podstawa fundacji. [...] Nie wyobrażam sobie oprzeć organizacji tylko i wyłącznie na wolontariuszach. To są już zaburzone proporcje.

Wolontariat jest natomiast w opinii badanych dobrym sposobem i okazją do pozyskania współpracowników, którzy, stopniowo poznając organizację, w przyszłości włączą się w jej działania jako profesjonalna kadra, zatrudniana przy konkretnych projektach. Pozwala wolontariuszom rozeznać się w działaniach danego stowarzyszenia czy fundacji, zyskać wiedzę w często specjalistycznych dziedzinach. Organizacje, szukając potencjalnych pracowników przy projektach, myślą w pierwszym rzędzie o swoich wolontariuszach – to wśród nich rozglądając się najpierw za odpowiednim kandydatem czy kandydatką.

Badani wskazywali również, że wolontariat jest dla organizacji szansą na zaangażowanie w swoje działania społeczności lokalnej, zwłaszcza młodych ludzi, wzbogacenie oferty, rozszerzenie działań.

Jeśli chodzi o wolontariuszy, nie jestem wielkim fanem masowości. Uważam, że dwóch wolontariuszy specjalistów jest dla organizacji bardziej cenny niż dziesięć osób, które zaangażują się akcyjnie, tylko raz [...] Jeśli chodzi o proporcje pracowników do osób angażujących się nieodpłatnie w organizacji, zależy to od charakteru jej działalności. Porad prawnych nie udzieli raczej wolontariusz, nawet jeżeli jest studentem prawa, bo tu już potrzeba wiedzy specjalistycznej, pewnego doświadczenia [...] Można kogoś bardzo skrzywdzić, udzielając poradnictwa złej jakości. [...] Ale są takie działania, gdzie wolontariusze są wskazani i potrzebni – to są wszelkie akcyjne sytuacje, obecność ze stoiskiem na eventach, festiwalach [...] Ale to jest też tak, że w pięćdziesięciu, może siedemdziesięciu procentach, ekipa ludzi, która jest teraz u nas w organizacji, zaczynała właśnie od wolontariatu – ja też. Przeszliśmy od wolontariatu do pracy przy projektach, a potem do zarządzania organizacją. [...] Wolontariat jest dobrym startem w organizacji.

W badanych organizacjach wolontariat przybiera najczęściej formę działań o charakterze raczej akcyjnym, rzadko formalizowanych czy rozwijanych w ramach organizacji w sposób systematyczny i skoordynowany.

Na dwanaście organizacji biorących udział w wywiadach, pięć nie korzysta z pomocy wolontariuszy, opierając swoje działania na pracy społecznej członków. W kilku kolejnych współpraca z wolontariuszami ma miejsce, jednak jest słabo rozwinięta i ma charakter raczej akcyjny, a nie długoterminowy. Systematyczne, konsekwentne i rozciągnięte w czasie angażowanie się w działalność obywatelską i społeczną jest, jak pokazuje przykład badanych organizacji, deficytową formą wolontariatu w kujawsko-pomorskim sektorze pozarządowym.

W opinii badanych wolontariusze są przydatni w określonych sytuacjach, czy w obliczu konkretnych działań. Organizacje najczęściej pozyskują wolontariuszy w sposób spontaniczny, na przykład podczas organizowanych przez siebie wydarzeń. Ścieżka, którą wolontariusze często trafiają do danej organizacji, wygląda następująco: stowarzyszenie czy fundacja organizuje event, wydarzenie, szkolenie, a niewielki, najbardziej zainteresowany procent ich uczestników „zostaje” z organizacją na dłużej, wspierając jej działania w ramach pracy wolontariackiej.

Jako potencjalne miejsce do szukania wolontariuszy badani często wskazywali szkoły. Jednocześnie kilka organizacji miało za sobą doświadczenie nieudanej współpracy z placówkami edukacyjnymi w zakresie wolontariatu – kontakty ograniczały się do wstępnej rozmowy i deklaracji współdziałania, co następnie nie przeradzało się w bardziej konkretne działania. W opinii badanych w ostatnich latach widać wyraźny spadek zaangażowania wśród tradycyjnie najbardziej aktywnej grupy wiekowej – młodzieży – i coraz większe trudności w pozyskaniu osób młodych do współpracy. W tym kontekście wskazywano też na potrzebę wsparcia instytucjonalnego w pozyskiwaniu wolontariuszy. Część badanych wyrażała chęć **podjęcia współpracy z centrum wolontariatu czy centrum organizacji pozarządowych**, które kierowałyby do organizacji szukającej wolontariuszy osoby zainteresowane współpracą w tym charakterze. Placówki takie,

prowadzone przez samorząd czy przez inną organizację samorządową, mogłyby stanowić dużą pomoc w rozwijaniu bardziej systematycznej współpracy z wolontariuszami w ramach trzeciego sektora. Ich rolą powinno być także dostarczanie niezbędnej wiedzy w zakresie prawnych aspektów wolontariatu. Z wypowiedzi badanych wynika bowiem, że współpraca z wolontariuszami często ma w ich organizacjach niesformalizowaną postać. Niezawieranie umów wolontariackich tłumaczone jest obawami przed formalnościami m.in. przepisami BHP, RODO bądź niechęcią samych wolontariuszy przed formalizowaniem współpracy – obawą, że oznaczałoby to cykliczne działania, podczas gdy część wolontariuszy chce się ograniczyć do akcyjnego udziału w pracach organizacji.

Organizacje rzadko posiadają „zaplecze” pozwalające na rozwijanie długoterminowego i systematycznego wolontariatu. Programy współpracy z wolontariuszami występują w organizacjach incydentalnie. Tylko w jednej organizacji biorącej udział w wywiadzie funkcjonowała osoba odpowiedzialna za kwestie wolontariatu, zatrudniona w tym charakterze na jedną czwartą etatu. Organizacja ta oferowała też swoim wolontariuszom szkolenia, wsparcie psychologa, superwizję itp. Wsparcie szkoleniowe dla wolontariuszy w większości organizacji jest jednak rzadkością. NGO nie zapewniają wzmocnienia kompetencji w postaci szkoleń, kursów czy innych tego rodzaju działań, rozwijanych w sposób systematyczny i zorganizowany. Mało rozpowszechnioną formą są również takie narzędzia współpracy z wolontariuszami jak regulamin wolontariatu, kompendium wiedzy dla wolontariuszy nt. organizacji i jej działań, plan działań w zakresie wolontariatu określający priorytety i porządkujący współpracę.

Z wypowiedzi badanych wynika, że współpraca z wolontariuszami w ich organizacjach ma raczej charakter „żywiłowy”, nieustrukturyzowany, często opiera się na relacjach towarzyskich czy rodzinnych. W tej sytuacji nie zaskakuje, że w organizacjach rzadko pojawiają się takie formy wolontariatu jak wolontariat pracowniczy, wymagający bardziej „systemowego” oprzyrządowania i przygotowania konkretnej oferty dla wolontariuszy.

MIĘDZY SILNYM ZESPOŁEM A DOMINUJĄCYM LIDERM, CZYLI O ZARZĄDZANIU W NGO

Kolejnym wątkiem poruszonym w trakcie wywiadów z liderami kujawsko-pomorskich organizacji była kwestia zarządzania.

Na podstawie analizy przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że organizacje mniej rozwinięte – młode stowarzyszenia czy fundacje, Koła Gospodyń Wiejskich – charakteryzuje raczej „płaska” struktura – działają w oparciu o osobiste relacje, bezpośrednią komunikację między osobami angażującymi się w działania organizacji, mają małą liczbę szczebli zarządzania.

Struktura zarządcza komplikuje się wraz z rozwojem organizacji. Wymaga tego rozrastający się zespół, powiększająca się liczba realizowanych równolegle projektów, konieczność wprowadzania polityki, np. dotyczącej ochrony danych osobowych itp. „Amorficzna” struktura zaczyna na tym etapie się różnicować, w organizacji pojawiają się podzespoły odpowiadające za różne obszary działalności.

Zarządzanie – przykład różnicującej się struktury organizacji

„Na początku mocno pracowaliśmy na relacjach i na bezpośredniej komunikacji i to się udawało i udaje, ale do pewnego momentu. [...] To się sprawdza raczej w mniejszych strukturach i przy mniejszych pieniądzach, mało skomplikowanych projektach. Natomiast jak się robi projekty bardziej złożone, z większym budżetem, z zespołem projektowym, który ma 10-15 osób, to trzeba pewne rzeczy sobie wypracować. [...] W tym momencie struktura jest taka, że ja – jako przedstawiciel zarządu – podejmuję ostateczne decyzje. Pode mną są koordynatorki dużych projektów [...] Powoli się nam oddziela dział finansowo-administracyjny. W tym momencie to są trzy osoby: kadry, koordynacja finansowa projektów, księgowość. Dość mocno widać, że to jest już osobne ciało [...] Mamy też osobną grupę ludzi, którzy są specjalistami-ekspertami, luźno związanymi z organizacją, ale będącymi jej bardzo ważnym elementem – przede wszystkim ze względu na merytoryczną wiedzę. Jesteśmy więc w fazie takiej transformacji”.

Uczestniczący w wywiadach przedstawiciele NGO wskazują, że osobami inicjującymi działania w ich organizacjach są przeważnie członkowie zarządu. Jednocześnie często pojawia się opinia, że bardziej optymalnym modelem byłoby większe zaangażowanie i inicjatywność „szeregowych” członków organizacji. Liderzy generalnie deklarują, że są otwarci na oddolne pomysły zgłaszane przez współpracowników i – jeśli tylko wpisują się one w statutowe cele organizacji – są gotowi do ich realizacji w ramach zarządzanych przez siebie podmiotów.

Ostateczne decyzje – związane m.in. z wydatkowaniem środków, w większości badanych organizacji, podejmuje zarząd lub stojący na jego czele prezes. Charakterystyczna dla trzeciego sektora jest częsta obecność silnego lidera – osoby, która nadaje kierunek organizacji, bierze na siebie odpowiedzialność za przeważającą część jej działań. Zauważalną konsekwencją takiego modelu jest odnotowywane w wielu organizacjach przeciążenie pracą liderów, którzy zajmują się praktycznie wszystkimi obszarami funkcjonowania organizacji. Wynika to często z widocznych dysproporcji pomiędzy liczbą członków danej organizacji a osobami faktycznie zaangażowanymi w działania NGO. Podkreślić też trzeba, że dla wielu liderów w organizacjach pozarządowych zarządzanie, w tym delegowanie zadań, bywa wyzwaniem. Na czele NGO często stają ludzie bez doświadczeń zarządczych – zakładający organizację po to, by realizować założone cele, nierzadko związane z wartościami, czy realizacją pasji i zainteresowań.

IX. Opinia eksperta

Z dużym zainteresowaniem przeanalizowałem wyniki najnowszych badań dotyczących organizacji pozarządowych w województwie kujawsko-pomorskim. Na ich podstawie można się pokusić o kilka, jak sądzę, ważnych wniosków dotyczące kondycji NGO w województwie. Zwłaszcza, jeśli skonfrontujemy nowe wyniki z tymi z poprzednich badań jakie ośrodek Tłok prowadził w 2014

roku. Na wstępie można sformułować jeden, generalny i optymistyczny wniosek: rozwój sektora w kujawsko pomorskim ma coraz bardziej zrównoważony charakter.

Równomierny rozwój jest istotny, zwłaszcza w obliczu dynamicznie zmieniających się kontekstów, w jakich funkcjonują organizacje pozarządowe. Wydaje się ten typ funkcjonowania organizacji pozarządowych współgra także z kwestiami odpowiedzialności NGO, wiążąc się m.in. z misją podmiotów. Działania prowadzone w tym duchu pośrednio wspierają rozwój i utrzymanie społecznie i gospodarczo zrównoważonych społeczności. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na kilka istotnych trendów uchwyconych w badaniach organizacji funkcjonujących w województwie kujawsko-pomorskim.

Po pierwsze, na uwagę zasługują mniejsze niż dotychczas dysproporcje w rozwoju organizacji, gdy mowa o ich usytuowaniu geograficznym. Na szczególną uwagę zasługują zmiany, jakie zaszły w mniejszych ośrodkach, gdzie pojawia się coraz więcej NGO. Jak pokazują wyniki badań nie tylko liczba organizacji w województwie rośnie systematycznie, ale co wydaje mi się ważniejsze, przyrost ten nie dotyczy wyłącznie największych ośrodków, to znaczy, tradycyjnie, Bydgoszczy i Torunia. Staje się wyraźnie udziałem miast powiatowych i powiatów, w tym zwłaszcza powiatu mogileńskiego, grudziądzkiego i rypińskiego (patrz tab. 2.). O ile w badaniach z 2014 roku 40,1% miało swoją siedzibę w tych dwóch miastach to wyniki za 2018 pokazują, że udział organizacji z tych ośrodków zmalał do 34%. Jest to niezwykle ważny sygnał, zwłaszcza w kontekście rekomendacji, które stawiano po ostatnich badaniach z 2014 roku. Wskazywano wtedy na bardzo niekorzystną sytuację organizacji z mniejszych miast. Tymczasem, w świetle prezentowanych wyników, można powiedzieć, że obszary do tej pory niedoreprezentowane pod względem aktywności trzeciosektorowej zyskały na znaczeniu i w 2018 roku liczba działających organizacji odpowiadała faktycznemu potencjałowi demograficznemu tych obszarów. Można zaryzykować twierdzenie, że na mapie województwa coraz mniej mamy „białych plam” a tradycyjne podziały na centra i peryferie powinny być zrewidowane w kontekście samoorganizacji obywateli w ramach NGO.

Po drugie, organizacje są silniej usieciowione. W podsumowaniu badań 2014 zwracano uwagę, że wyzwaniem dla województwa będzie wspieranie procesu integrowania się sektora na różnych płaszczyznach oraz rozwój organizacji sieciujących. Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że organizacje sprostały temu wyzwaniu. W stosunku do badań z 2014 roku, gdzie stopień przynależności do sieci i porozumień wyniósł 22,8%, wyniki badań z 2018 wskazują, że połowa z organizacji (50%) należy do porozumień ogólnopolskich, a 48,15% do porozumień regionalnych na poziomie województwa. Dodatkowo, warto zwrócić uwagę na organizacje wspierające, które odgrywają ważną rolę w ewolucji sektora organizacji pozarządowych. Mogą one wspomóc sektor w stawianiu czoła wyzwaniom krajowym i regionalnym, wpływając jednocześnie na charakter samego sektora. Organizacje wspierające w kujawsko-pomorskim świadczą usługi i dostarczają zasobów, które pomagają odbiorcom (mniejszym NGO) wypełniać ich misję. Organizacje wspierające rozwijają specjalistyczną wiedzę, oferując lepiej dopasowane formy wsparcia i usługi na odpowiednim poziomie merytorycz-

nym (patrz: tabela 8 w raporcie). Nie twierdzę, że organizacje wspierające są „strategiczne” dla ewolucji sektora organizacji pozarządowych, ale niewątpliwie istotnie wpływają na zmianę koncepcji sektora, jego ról i zdolności. Wspierając organizacje, umożliwiają skuteczne reagowanie na wyzwania stojące przed nimi i przyczyniają się do ewolucji sektora.

Po trzecie, zrównoważony rozwój dotyczy kwestii finansowych. Już w badaniach z 2014 roku wskazano na pewien trend, który określono mianem „krzepnięcia” organizacji, które należały do 2. kategorii - odwołując się do typologii Klon/Jawor - organizacji w typie „hierarchicznych aktywistów” i „demokratycznych zadaniowców”. Oba typy organizacji nie są nastawione na spontaniczne działania, ale nie są także „przedsiębiorstwami ngo”, czyli dużymi i profesjonalnie zarządzanymi organizacjami. W prezentowanych wynikach, odnoszących się do sytuacji z 2018 roku widać, że organizacje określane wtedy jako organizacje „klasy średniej” faktycznie wzmocniły swoją pozycję: coraz więcej organizacji z regionu znajduje się w średniej grupie przychodów: 23% z nich ma przychody mieszające się między 10.000 a 50.000 złotych, które pozwalają realizować działania organizacji w skali roku. Dodatkowo, 80% z badanych organizacji deklaruowało, że w sposób bieżący, bez trudności, było w stanie regulować swoje zobowiązania finansowe względem innych podmiotów. W tym sensie zgadzam się ze stwierdzeniem z raportu, że mamy do czynienia z organizacjami „okrzepłymi”, tj. takimi, które w sposób odpowiedzialny planują i realizują zadania i misję w oparciu o odpowiednie środki.

Niezależnie od wzrostu przychodów, innym ważnym wskaźnikiem zrównoważonego rozwoju pozostaje zróżnicowanie przychodów: w tym znaczeniu nie liczy się więc skala finansowania, ale także jego źródła. W kontekście tezy o krzepnięciu w 2014 roku wskazywano na niepokojący trend polegający na uzależnieniu się od środków samorządowych: wtedy 66% badanych organizacji wskazywało na środki samorządowe jako na główne źródło własnego finansowania. W przypadku badań 2018 roku środki z samorządu pozyskiwało nadal około 65% z nich, ale - co ważne - jako główne źródło finansowania 74,5% organizacji uznało jednak składki członkowskie. Co więcej, jak pokazują wyniki badań organizacje dodatkowo bardziej dywersyfikują swoje źródła finansowania. Kolejnym wyraźnym i optymistycznie nastawionym sygnałem jest też nastawienie do ekonomizacji sektora: w 2018 roku w sumie aż 61% badanych organizacji wskazało, że NGO powinny mieć możliwość zarobkowania (suma odpowiedzi dla „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Tymczasem, zaledwie cztery lata wcześniej, wśród badanych organizacji dostrzec można było niewielką gotowość do podjęcia działań z zakresu szeroko pojętej sfery ekonomizacji, obejmującej prowadzenie działalności odpłatnej, działania ekonomii społecznej.

Wyniki badań pokazują, że organizacje konsekwentnie starają się zerwać z „monokulturą finansowania”. Zwłaszcza badania jakościowe wskazują, że działania ekonomizacyjne przyczyniają się do poprawy elastyczności i niezależności organizacji pozarządowych, uniezależniając je tym samym od dotacji samorządowych: „w coraz większej liczbie organizacji zaczyna dojrzywać myśl, że - aby zapewnić ciągłość działań - konieczne jest szukanie równoległych źródeł finansowania, takich jak działalność odpłatna czy gospodarcza, fundraising” (patrz sekcja: Wyniki badań jakościowych). Można zauważyć wyraźny zwrot w kierunku bilansowania działań organizacji z różnych źródeł.

Widać, że organizacje non-profit poszukują nowych źródeł przychodów lub są świadome, że jest to właściwy kierunek rozwoju. Nie ma w tym nic dziwnego, biorąc pod uwagę rosnącą niepewność i niedobór zasobów związanych z tradycyjnymi źródłami przychodów. Zgodnie z teorią uzależnienia od zasobów, organizacje non-profit mogą zarówno 1) zmienić źródło swojej zależności, jak i 2) rozwijać alternatywne źródła kluczowych zasobów, na przykład poprzez zaangażowanie w działalność komercyjną. Ta przewidywalna ewolucja może wywołać jednak niepokój, ponieważ niewiele wiadomo na temat takiego modelu działania. O ile odpowiedź na pytanie „Czy organizacje non-profit mogą jednocześnie naśladować przedsiębiorstwa i jednocześnie wykonywać swoje misje?” jeszcze cztery lata temu brzmiała „nie” o tyle, w świetle ostatniego raportu, brzmi zdecydowanie twierdząco. Działania komercyjne nie mają wielkiego wpływu na przesunięcie celów czy zmianę misji organizacji, a jednocześnie pieniądze z tej działalności są postrzegane jako najmniej restrykcyjne i najbardziej elastyczne źródło funduszy, umożliwiając subsydiowanie programów i projektów.

Czwartym i ostatnim trendem wskazującym na zrównoważony rozwój sektora organizacji pozarządowych pozostaje sytuacja personelu. Nie jest to jednak tendencja, którą można oceniać wyłącznie pozytywnie. Należy cieszyć się z wyników badań: zarządy organizacji są stabilne, a 1/3 organizacji zatrudnia pracowników na umowę o pracę. Jednak z drugiej strony, patrząc z perspektywy konkretnych organizacji należy zwrócić uwagę na niskie stawki oraz na małą cyrkulację członków zarządów. O ile więc w skali zmian sektora możemy mówić o pewnym pozytywnym trendzie, który można określić mianem „profesjonalizacji” (rozumianej tu jako wzmocnienie instytucjonalne organizacji i odpłatny charakter świadczonej pracy), to jednak w skali mikro może on okazać się niebezpieczny. Po pierwsze, zarządy nie wykształcają swoich następców, co można traktować jako rodzaj porażki w zarządzaniu. Po drugie, o ile cieszy wynagradzanie pracy w organizacjach, o tyle skala zadań i poziom wynagrodzenia spychają pracowników organizacji w obszar wyraźnie prekarnej pracy, która w długookresowej perspektywie trudna jest do zaakceptowania dla pracowników i która nie wspiera budowy silnych i stabilnych organizacji pozarządowych.

Podsumowując raport warto odnieść się jeszcze do istotnej kwestii współpracy między organizacjami pozarządowymi a samorządem lokalnym. Generalnie cieszy większa obecność organizacji w działaniach konsultacyjnych, choć na podstawie badań jakościowych widać, że poziom konsultacji nie jest wysoki, a przedstawiciele dostrzegają fasadowość pewnych rozwiązań. Można zauważyć, że i katalog form współpracy nie zmienia się znacząco. W kontaktach z samorządami nadal dostrzec można problem wynikający z odmienności kultur organizacyjnych oraz specyfiki pracy urzędów, które wpływają na mniejszą elastyczność instytucji samorządowych oraz na występujące po ich stronie formalności. Z drugiej jednak strony przywoływane wcześniej dane wskazują, że organizacje coraz skuteczniej pozyskują i rozliczają środki pozyskane od samorządu różnego szczebla, albo świadomie z takiego wsparcia rezygnują. Obszar współpracy z samorządem można więc opisywać nadal w kategoriach „naszej małej stabilizacji”: unormowania relacji, ale na niesatysfakcjonującym jeszcze poziomie.

Spis tabel i wykresów

SPIS TABEL

Tabela 1. Liczba organizacji	10
Tabela 2. Organizacje w powiatach	12
Tabela 3. Działania prowadzone w ciągu ostatnich 2 lat	21
Tabela 4. Stwierdzenia personel	24
Tabela 5. Stwierdzenia zatrudnienie	26
Tabela 6. Najważniejsze źródła finansowania	34
Tabela 7. Powody braku współpracy	38
Tabela 8. Obecna sytuacji organizacji	50
Tabela 9. Sposoby działania organizacji	52
Tabela 10. Opinie	55

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Wzrost liczby organizacji w województwie	11
Wykres 2. Forma prawna organizacji	14
Wykres 3. Powiaty	15
Wykres 4. Założyciele organizacji	16
Wykres 5. Powody założenia organizacji	17
Wykres 6. Wiek organizacji	18
Wykres 7. Obszar działania organizacji	19
Wykres 8. Pola działalności	20
Wykres 9. Zmiany składu zarządu	23
Wykres 10. Praca odpłatna w ostatnich 12 miesiącach	25
Wykres 11. Problemy pracowników	27
Wykres 12. Wsparcie wolontariuszy	29

Wykres 13. Przychody i koszty organizacji	30
Wykres 14. Opłaty	31
Wykres 15. Źródła finansowania	33
Wykres 16. Majątek	35
Wykres 17. Księgowość w organizacji	36
Wykres 18. Kontakty	37
Wykres 19. Uwzględnienie uwag	39
Wykres 20. Relacje z urzędem	39
Wykres 21. Konkursy	40
Wykres 22. Problemy w kontaktach z JST	41
Wykres 23. Powody niekorzystania z pomocy	43
Wykres 24. Współpraca z biznesem	44
Wykres 25. Powody kontaktu z UMWKP	45
Wykres 26. Opinie UMWKP	46
Wykres 27. Konkursy UMWKP	47
Wykres 28. Problemy w kontaktach z UMWKP	48
Wykres 29. Odczuwalne problemy organizacji	49
Wykres 30. Potrzeby merytoryczne (wiedzy)	51
Wykres 31. Częstotliwość działania	53
Wykres 32. Częstotliwość korzystania z internatu	54
Wykres 33. Główne potrzeby organizacji	57