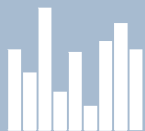


# Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce

BADANIA  
AKTYWNOŚCI  
OBYWATELSKIEJ



stowarzyszenie  
klon / jawor

Życie codzienne  
organizacji  
pozarządowych  
w Polsce



stowarzyszenie  
**klon / jawor**

© Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właściciela praw autorskich.

Publikacja wydana w serii Badania Aktywności Obywatelskiej.

**Autorzy raportu z badania:** Jadwiga Przewłocka, Piotr Adamiak (Stowarzyszenie Klon/Jawor); Aleksandra Zajęc

**Korekta:** Janusz Uhma

**Skład i projekt okładki:** Janusz Fajto

**Wydawca:**

Stowarzyszenie Klon/Jawor

ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa

tel. (22) 828 91 28, fax (22) 828 91 29

klon.org.pl, e-mail: klon@klon.org.pl

ngo.pl – portal organizacji pozarządowych

civicpedia.ngo.pl – centrum wiedzy i badań dotyczących aktywności obywatelskiej



Publikacja przygotowana w ramach projektu „ZBADAĆ, ZROZUMIEĆ, SKUTECZNIE WSPIERAĆ. Poznanie modeli funkcjonowania polskich organizacji pozarządowych jako warunek konieczny skutecznego wsparcia” dofinansowanego z Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.



Publikacja zawiera wyniki badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012” zrealizowanego dzięki środkom Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Trust for Civil Society in CEE, Fundacji Batorego, Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI



POLISH-AMERICAN  
FREEDOM FOUNDATION



TRUST FOR CIVIL SOCIETY  
IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE



FUNDACJA  
BATOREGO  
IM. STEFANA



Stowarzyszenie Klon/Jawor jest członkiem Sieci SPLOT.

ISBN 978-83-62310-46-3

Warszawa, 2012

# Zawartość

|   |           |
|---|-----------|
| WSTĘP .....   | 6         |
| Cel raportu .....   | 6         |
| Badane podmioty .....   | 7         |
| Źródła danych i metoda badania .....  | 7         |
| <b>1. Podstawowe informacje o organizacjach pozarządowych w Polsce .....</b>        | <b>10</b> |
| a) Liczba organizacji .....   | 10        |
| b) Zasięg terytorialny działań .....  | 10        |
| c) Obszary zainteresowań .....  | 12        |
| d) Beneficjenci .....   | 13        |
| e) Misja organizacji .....  | 14        |
| <b>2. Sposób działania – podstawowe informacje .....</b>                            | <b>17</b> |
| a) Systematyczność działań .....  | 17        |
| b) Zaplecze materialne organizacji .....  | 19        |
| c) „Symbioza” z instytucjami publicznymi .....                                      | 21        |
| <b>3. Ludzie w organizacjach .....</b>  | <b>23</b> |
| a) Członkowie .....   | 23        |
| b) Wolontariusze .....  | 25        |
| c) Pracownicy .....   | 26        |
| d) Włączanie nowych osób w działania organizacji .....                              | 28        |
| <b>4. Podejmowanie decyzji .....</b>  | <b>32</b> |
| a) Władze organizacji .....   | 32        |
| b) Walne zebrania członków .....  | 34        |
| c) Styl podejmowania decyzji .....  | 34        |
| d) Grupy włączane w procesy decyzyjne i oparcie decyzji na diagnozie potrzeb .....  | 36        |
| <b>5. Podział obowiązków, planowanie i zarządzanie ludźmi w organizacjach .....</b> | <b>39</b> |
| a) Struktura .....  | 39        |
| b) Planowanie działań .....   | 41        |
| c) Podział pracy, delegowanie zadań .....   | 43        |
| d) Ocena pracy i motywowanie .....  | 46        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>6. Komunikacja oraz koordynacja działań</b> .....  | 47  |
| a) Praktyka i zasady komunikacji codziennej .....   | 47  |
| b) Procedury w organizacjach .....  | 48  |
| c) Wykorzystanie narzędzi elektronicznych w komunikacji i planowaniu .....                              | 50  |
| d) Gromadzenie wiedzy w organizacji .....   | 52  |
| e) Relacje w zespole .....  | 52  |
| <b>7. Zasoby finansowe i zarządzanie finansami</b> .....  | 55  |
| a) Wielkość i źródła przychodów .....   | 55  |
| b) Osoby odpowiedzialne za zarządzanie finansami .....  | 56  |
| c) Zarządzanie finansami w dużych organizacjach – wyniki innych badań .....                             | 57  |
| d) Księgowość w organizacjach .....   | 58  |
| <b>8. Ocena własnych działań</b> .....  | 60  |
| a) Wiedza na temat beneficjentów .....  | 60  |
| b) Systematyczna ocena działań .....  | 62  |
| <b>9. Podnoszenie kompetencji w organizacji i potrzeby szkoleniowe</b> .....                            | 65  |
| a) Podnoszenie kompetencji w organizacjach .....  | 65  |
| b) Ocena własnych kompetencji .....   | 69  |
| c) Potrzeby szkoleniowe .....   | 71  |
| <b>10. Wsparcie z zewnątrz</b> .....  | 73  |
| a) Dotychczasowe wsparcie ze strony administracji publicznej<br>i organizacji infrastrukturalnych ..... | 73  |
| b) Oczekiwania wobec instytucji i organizacji infrastrukturalnych<br>w zakresie wsparcia .....          | 74  |
| c) Hierarchia potrzeb organizacji .....   | 75  |
| <b>11. Próba typologii sektora pozarządowego</b> .....  | 78  |
| a) „Spontaniczniczy” .....  | 83  |
| b) „Przedsiębiorstwa NGO” .....   | 85  |
| c) „Hierarchiczni aktywiści” .....  | 86  |
| d) „Demokratyczni zadaniowcy” .....   | 87  |
| Komentarze eksperckie .....   | 89  |
| Komentarz Lidii Kuczmierowskiej .....   | 90  |
| Komentarz dr Anny Kwiatkiewicz .....  | 103 |

# WSTĘP

## ▶▶▶ Cel raportu

Celem niniejszego raportu jest pogłębienie wiedzy na temat specyfiki, zróżnicowania i sposobów funkcjonowania polskich organizacji pozarządowych (w tym kwestii związanych z organizacją pracy i zarządzaniem); wskazanie problemów, które je trapią, i barier, które utrudniają ich rozwój, oraz przedstawienie rekomendacji w zakresie działań wspierających kierowanych do różnych typów organizacji.

Decyzja o skoncentrowaniu się na tych tematach podjęta została w związku z wynikami badań sektora pozarządowego z ostatnich lat. Pomimo poprawy sytuacji finansowej sektora, organizacje wciąż skoncentrowane są przede wszystkim na finansowych oraz sprzętowych niedoborach, rzadko zaś poddają refleksji inne obszary własnego rozwoju. W priorytetach na najbliższe 2 lata dużo częściej wymieniają stabilną sytuację finansową niż poprawę jakości własnych usług czy rozwój kompetencji zespołu, zaś deklarowane potrzeby w zakresie wsparcia dotyczą przede wszystkim funduszy i sprzętu. Wyniki badań sugerują, że zaplecze materialne zbyt łatwo uznawane bywa za główną przyczynę sukcesów i porażek, nie są natomiast doceniane kompetencje zespołu i kwestie związane z zarządzaniem.

W tej sytuacji uznaliśmy za konieczne przeprowadzenie kompleksowych badań na temat codziennego funkcjonowania polskich stowarzyszeń i fundacji, pozwalających na zrozumienie ich organizacji pracy, sposobu komunikacji i zarządzania. Za niezwykle ważne uznaliśmy opisanie zróżnicowania polskiego trzeciego sektora w tym zakresie, z czego powinny wynikać wnioski na temat różnic w zapotrzebowaniu na odmienne formy wsparcia ze strony administracji publicznej i organizacji infrastrukturalnych.

Uważamy, że konieczna jest diagnoza realnych potrzeb i problemów organizacji na podstawie danych o sposobie ich funkcjonowania, a nie tylko składanych przez nie deklaracji. Dlatego też integralną część raportu stanowią komentarze i rekomendacje ekspertów wynikające z pogłębionego opisu funkcjonowania organizacji.

## ▶▶▶ Badane podmioty

W raporcie używamy terminu „organizacje pozarządowe” w odniesieniu do wąsko rozumianego sektora pozarządowego: fundacji i stowarzyszeń, z wyłączeniem Ochotniczych Straży Pożarnych. Nie uwzględniamy w naszych analizach innych podmiotów, które zaliczane bywają do szeroko rozumianego trzeciego sektora: OSP (mimo iż funkcjonują one jako stowarzyszenia), organizacji samorządu gospodarczego czy innych organizacji członkowskich nie sklasyfikowanych jako stowarzyszenia (np. koła łowieckie czy komitety społeczne).

Decyzja o skupieniu się wyłącznie na sytuacji fundacji i stowarzyszeń (poza OSP) wynika z uznania ich za „rdzeń” sektora, co wiąże się m.in. faktem, iż jako jedyne wydają się spełniać wszystkie teoretyczne kryteria definicyjne działalności non-profit<sup>1</sup>, a także z ich liczebnością (stanowią ok. 80% szeroko rozumianego III sektora) i historią (ogromna ich część powstała po przełomie roku 1989).

## ▶▶▶ Źródła danych i metoda badania

Raport został przygotowany na podstawie danych z dwóch badań Stowarzyszenia Klon/Jawor przeprowadzonych między czerwcem i październikiem 2012 roku:

1. Badanie ilościowe „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012” zrealizowano na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie 1513 fundacji i stowarzyszeń poza OSP w dniach od 6 czerwca do 11 października 2012. Badanie na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor zrealizowała firma Millward Brown SMG/KRC.

Badanie wykonano techniką CAPI – wywiadów bezpośrednich wspomaganym komputerowo. Dane zbierano z zachowaniem zasady poufności, co umożliwiło uzyskanie informacji o kwestiach wrażliwych. Próba została dobrana metodą losowo-warstwową, przy czym warstwy wyodrębniono ze względu na formę prawną organizacji, region i typ miejscowości. Analizy przeprowadzono przy wykorzystaniu wag analitycznych korygujących udział w próbie podmiotów z poszczególnych warstw.

*Badanie zrealizowane zostało dzięki środkom Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Trust for Civil Society in CEE, Fundacji Batorego i Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.*

<sup>1</sup> Na przykład demokratyczne struktury zarządzania, niezależność wobec administracji publicznej.

2. W celu uzupełnienia i pogłębienia wiedzy uzyskanej w ramach badania ankietowego przeprowadzono badanie jakościowe. Odkonano się ono między 17 października a 11 listopada 2012 i zostało zrealizowane metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego. W ramach badania przeprowadzono 41 wywiadów z przedstawicielami 19 stowarzyszeń i fundacji, które zostały wybrane w sposób gwarantujący uchwycenie całej różnorodności sektora. W tym celu na podstawie danych z badania ankietowego wyodrębniono cztery segmenty sektora pozarządowego, których typowych przedstawicieli zaproszono następnie do badania jakościowego. W każdej organizacji przeprowadzono wywiady z 2 lub 3 osobami (pełniącymi różne role w organizacji, mającymi różne doświadczenie), dzięki czemu możliwe było uzyskanie pogłębionych informacji na temat codziennego funkcjonowania organizacji (wyjątek stanowiły trzy organizacje, w których nie było możliwości przeprowadzenia wywiadu z więcej niż jedną osobą).

*Badanie zrealizowane zostało dzięki środkom Funduszu Inicjatyw Obywatelskich (wspierającego realizację projektu „Zbadać – zrozumieć – skutecznie wspierać”).*



# Raport z badania

Jadwiga Przewłocka

Piotr Adamiak

Aleksandra Zając

# 1. Podstawowe informacje o organizacjach pozarządowych w Polsce

## a) ▶▶▶ Liczba organizacji

W 2012 roku w Polsce zarejestrowanych było ponad 80 tys. organizacji pozarządowych: 11 tys. fundacji i 72 tys. stowarzyszeń (nie licząc Ochotniczych Straży Pożarnych). Nie oznacza to jednak, że tyle właśnie organizacji prowadzi rzeczywiste działania. W oficjalnych statystykach ukryta jest trudna do oszacowania liczba „martwych dusz” – organizacji, które w rzeczywistości już nie istnieją lub nie prowadzą żadnych działań, jednak oficjalnie nie zostały zlikwidowane.

W ramach prowadzonego badania podjęto próbę weryfikację danych rejestrowych, nie dała ona jednak jednoznacznych wyników. Udało się ustalić, że działa 53% organizacji wylosowanych do badania, a 13% zakończyło lub zawiesiło działalność. Jednocześnie, pomimo wielokrotnych prób kontaktu telefonicznego, listownego, mailowego i bezpośredniego (z wykorzystaniem danych kontaktowych dostępnych w rejestrze REGON oraz w serwisie bazy.ngo.pl), nie udało się nawiązać kontaktu z przedstawicielami 34% organizacji. W rezultacie nie wiadomo, czy podmioty te nadal prowadzą działania.

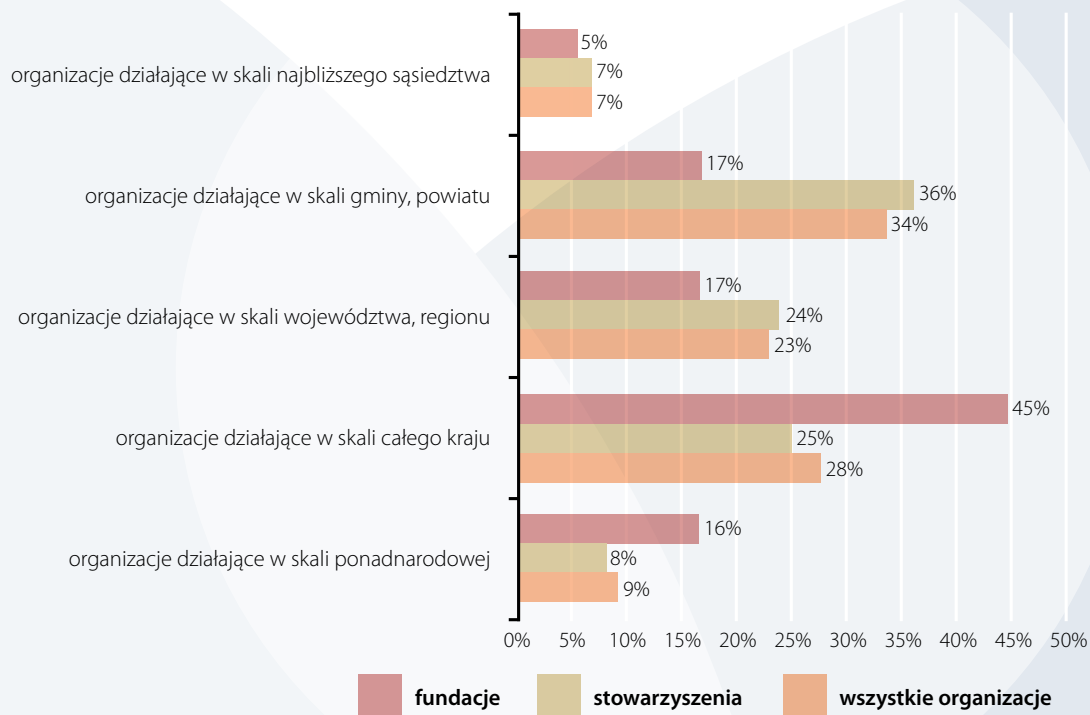
Na podstawie przeprowadzonej weryfikacji szacujemy więc odsetek działających organizacji na ok. 60-80% danych rejestrowych, zaś wedle szacunków GUS-u z 2008 roku kształtuje się on na poziomie 75%. Jednocześnie samo rozróżnienie na organizacje działające i niedziałające nie jest jednoznaczne: wśród organizacji samodzielnie definiujących się jako działające były i takie, które aktywność podejmują tylko sporadycznie lub też ich działania są prowadzone przez jedną osobę.

## b) ▶▶▶ Zasięg terytorialny działań

Blisko dwie trzecie organizacji pozarządowych prowadzi działania wyłącznie na skalę regionalną lub lokalną: 23% spośród nich działa co najwyżej na terenie województwa/ regionu, 34% – na

terenie gminy lub powiatu, a 7% ogranicza się do aktywności w najbliższym sąsiedztwie. Działania ogólnopolskie prowadzi 28% organizacji, a co dziesiąta jest aktywna na arenie międzynarodowej. Warto zauważyć, że o ile wśród stowarzyszeń dominują organizacje lokalne, o tyle wśród fundacji większość stanowią te działające na skalę co najmniej ogólnopolską.

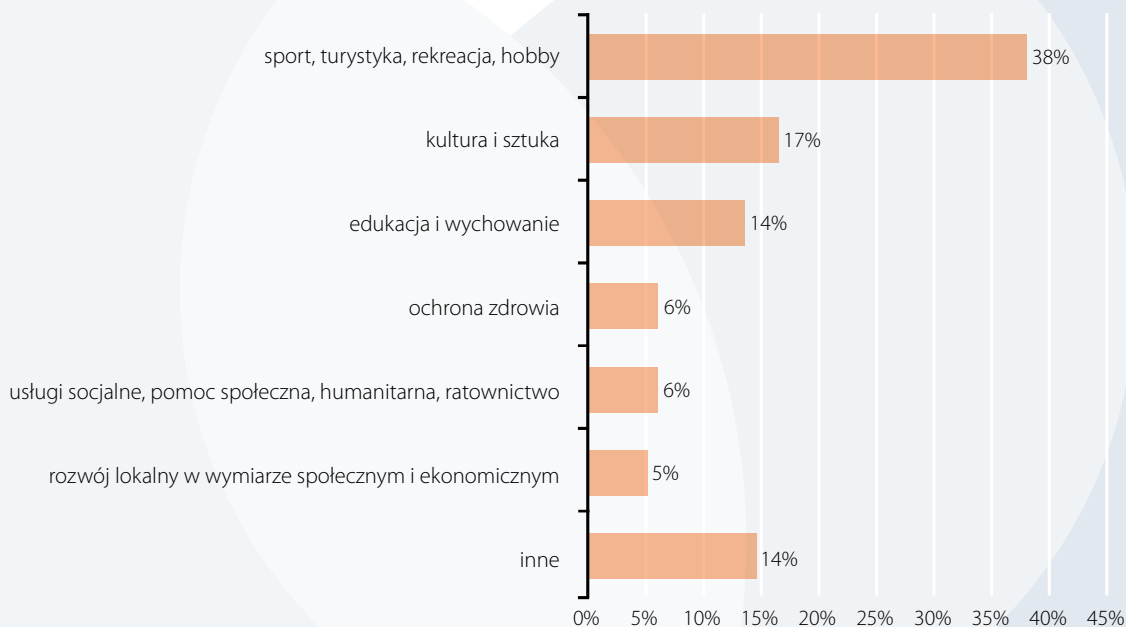
**Wykres 1. ZASIĘG TERYTORIALNY DZIAŁAŃ ORGANIZACJI.**



## c) ►►► Obszary zainteresowań

Podstawę różnicowania polskiego sektora pozarządowego stanowi przedmiot działalności organizacji. Najwięcej działa w Polsce stowarzyszeń (a z rzadka też fundacji) sportowych i hobbystycznych: jest to podstawowy obszar działań dla 38% organizacji. Druga pod względem liczebności grupa organizacji koncentruje swoje działania na kulturze i sztuce: w 2012 roku stanowiły one 17% całego sektora, a ich liczba w ostatnich latach wzrasta. Kolejne 14% organizacji jako główny obszar swoich działań wskazuje „edukację i wychowanie”. Mniej organizacji zajmuje się w Polsce usługami socjalnymi/ pomocą społeczną oraz ochroną zdrowia – każda z tych dziedzin stanowi podstawowe pole działania dla 6% organizacji. Na rozwoju lokalnym swoje działania koncentruje 5% organizacji, zaś pozostałe pola działań wskazywane są przez nie więcej niż 2% organizacji.

**Wykres 2. GŁÓWNE DZIEDZINY DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI.**



Powyższe dane dotyczą głównego obszaru działalności organizacji. Jednak wiele z nich nie ogranicza się wyłącznie do jednej dziedziny. Jeśli uwzględnić też poboczne obszary aktywności, okaże się, że działalność sportowo-rekreacyjną prowadzi ponad połowa polskich organizacji (55%), na drugim miejscu plasuje się aktywność edukacyjna prowadzona (jako działalność główna lub poboczna) przez 42% stowarzyszeń i fundacji, natomiast działania związane z kulturą i sztuką podejmuje łącznie 33% organizacji.

## d) ►►► Beneficjenci

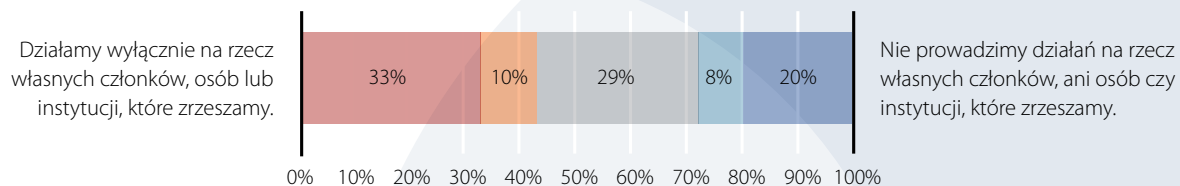
Na charakter organizacji w dużym stopniu wpływa też specyfika odbiorców, a konkretnie – na ile grupa ta jest tożsama z osobami zrzeszonymi w organizacji. Z jednej strony mamy bowiem organizacje powstałe, by działać na rzecz własnych członków, np. towarzystwa sportowe, hobbystyczne czy zrzeszenia osób niepełnosprawnych, z drugiej natomiast – organizacje nieprowadzące żadnych działań na rzecz osób, które zrzeszają (skupione na działaniach na rzecz otoczenia czy też innych ludzi).

W badaniu zastosowaliśmy pięciostopniową skalę tożsamości członek – beneficjent. Wartości brzegowe wyznaczały: działania tylko na rzecz własnych członków oraz wyłącznie na rzecz innych.

43% respondentów określiło swoje organizacje jako bliższe pierwszemu modelowi (w tym 33% wskazało kraniec skali), zaś 28% – jako bliższe modelowi drugiemu (w tym 20% nie prowadzi żadnych działań na rzecz zrzeszanych osób). Największy odsetek podmiotów działających na rzecz własnych członków znajduje się – co oczywiste – wśród organizacji sportowych i hobbystycznych (dwie trzecie z nich wskazało dwa pierwsze punkty skali). Również wśród organizacji działających w zakresie ochrony zdrowia wiele (połowa) wskazało dwa pierwsze punkty skali – były to m.in. fundacje i stowarzyszenia działające na rzecz osób dotkniętych określoną chorobą czy typem niepełnosprawności.

### Wykres 3. ODBIORCY DZIAŁAŃ ORGANIZACJI.

*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.*



## e) ▶▶▶ Misja organizacji

Misję organizacji oraz cele jej działania znała na ogół większość osób przebadanych w jakościowej części badania. Wiedza ta była najbardziej ugruntowana wśród liderów oraz osób zarządzających. Członkowie lub wolontariusze – pomimo tego, że byli w pełni świadomi celów, jakie stawia sobie organizacja – definiowali czasami misję w nieco węższy sposób niż liderzy, odnosząc ją raczej do codziennej aktywności niż do celów długofalowych. W jednej z przebadanych organizacji prezes określił misję jako dążenie do rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, natomiast pracownicy stowarzyszenia mówili o wspieraniu mieszkańców okolicy oraz aktywizowaniu bezrobotnych.

Wyjątek stanowiły organizacje liderские, skupione wokół działań i wiedzy merytorycznej jednej osoby. W tego typu stowarzyszeniach zdarzało się, że tylko lider był świadomy celów działania organizacji, pozostali członkowie wykonywali zaś swoje zadania, skupiając się na bieżących obowiązkach. W jednej z takich organizacji, działającej na rzecz rozwoju wsi, prezes określił misję stowarzyszenia jako dbanie o estetykę, bezpieczeństwo i komfort życia w miejscowości, podczas gdy jedna z członkiń zapytana o cele swojej pracy odparła, że po prostu sadzi kwiaty. Była więc skupiona na doraźnym działaniu, a nie na długofalowym celu.

Określenie misji następuje w momencie powstania organizacji, a więc specyficzne powody jej powołania mogą wpływać na cele oraz kierunki działania. Wśród przebadanych organizacji część została powołana w odpowiedzi na realny problem. Działają w ściśle określonym obszarze i na rzecz sprecyzowanego kręgu beneficjentów, a ich misję stanowi osiągnięcie konkretnego rezultatu. Z drugiej strony istniały takie, których powołanie nie wynikało bezpośrednio z konkretnego problemu społecznego, a zakres ich zadań został określony dosyć szeroko. Tak elastycznie zdefiniowana misja – na przykład w postaci działania na rzecz rozwoju lokalnego – pozwala na angażowanie się w projekty o bardzo zróżnicowanej tematyce, pozostające jednak ciągle w obrębie misji organizacji.

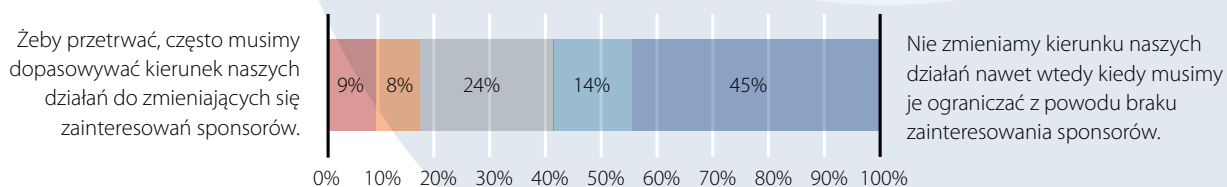
**PRZYKŁAD:** Jedno z przebadanych stowarzyszeń zostało założone przez mieszkańców wsi w celu podejmowania szeroko zakrojonych działań na rzecz jej rozwoju oraz na rzecz mieszkańców najbliższej okolicy. Jak mówi jeden z jego członków, organizacja powstała „po to, żeby jakoś trochę zebrać miejscową ludność, żeby ich zaktywizować, żeby coś zacząć robić, żeby cokolwiek robić, żeby nie siedzieć w domu, żeby się spotkać, coś spróbować razem stworzyć”. Szeroko zakrojona misja przekłada się na różnorodność działań stowarzyszenia, które organizuje wiejskie festyny, wycieczki miejscowej młodzieży do kina i na basen, współpracuje z władzami lokalnymi w tworzeniu planów zagospodarowania przestrzennego oraz tworzenia strategii rozwoju turystyki. Stowarzyszenie zorganizowało również kampanię przeciw budowie w najbliższej okolicy farmy wiatrowej (jako sprzecznej z turystycznym charakterem okolicy).

Decydujący wpływ na wybór pól aktywności oraz na decyzje o zaangażowaniu się w konkretne projekty ma misja organizacji, określająca zarazem jej tożsamość. Z drugiej strony zdarza

się również, że organizacje, aby przetrwać i zdobyć środki finansowe, dopasowują się do zmieniających się zainteresowań sponsorów, traktując swoją misję elastycznie. Bliżej drugiego modelu działalności sytuuje swoje organizacje 17% respondentów, przy czym 9% przyznaje, że aby przetrwać często dopasowuje profil swoich działań do oczekiwań sponsorów. Wielkości te mogą być zaniżone – odchodzenie od misji organizacji postrzegane jest jako coś niewłaściwego, tak więc respondenci mogą bardziej lub mniej świadomie ukrywać ten fakt przed ankierem.

#### Wykres 4. DZIAŁANIA ORGANIZACJI A OCZEKIWANIA SPONSORÓW.

*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.*



Nie oznacza to jednak, że wszystkie organizacje biorące pod uwagę oczekiwania sponsorów rezygnują ze swoich nadrzędnych celów. Część z nich stara się raczej tak projektować działania, aby z jednej strony pozostawały one w zgodzie z wyznaczoną misją, z drugiej natomiast pozwalały na zdobycie środków finansowych potrzebnych do jej realizacji. Decyzje organizacji często będą stanowić kompromis, polegający na realizacji takich działań, które są zgodne z tożsamością stowarzyszenia lub fundacji, a jednocześnie zapewniają stabilne zewnętrzne finansowanie.

**PRZYKŁAD 1:** Uczniowski klub sportowy zaczął prowadzić lekcje pływania dla młodzieży. Na tę decyzję w znacznym stopniu wpłynęła dostępność środków z programu „Powszechna nauka pływania”. Nowe działania pozostają w zgodzie z misją klubu, określoną jako umożliwienie młodzieży aktywnego spędzania wolnego czasu, a jednocześnie pozwalają na sukcesywne pozyskiwanie środków finansowych.

**PRZYKŁAD 2:** Organizacja realizująca projekty edukacyjne na rzecz uczniów miejscowej szkoły podjęła się wspierania młodzieży z terenów wiejskich. Nowe zadanie pozostaje w zgodzie z misją stowarzyszenia, bowiem wielu uczniów w szkole pochodzi ze wsi, a wśród celów projektu znajduje się również pomoc edukacyjna. Równocześnie ważnym argumentem na rzecz realizacji zadania stało się wsparcie finansowe i merytoryczne ze strony starostwa.

Czasami jednak realizacja projektu niezwiązanego z misją organizacji wydaje się na tyle atrakcyjna, że powoduje zaangażowanie fundacji lub stowarzyszenia na zupełnie nowych polach aktywności. Niejednokrotnie realizacja takiego projektu – w pewnym sensie obcego organizacji – pozwala jej na uzyskanie znaczących korzyści finansowych lub rzeczowych. Również w tym przypadku nie oznacza to automatycznie instrumentalizacji nowych działań oraz ich beneficjentów. Zrealizowane badanie jakościowe pokazuje, że przynajmniej w części przypadków organizacje podchodzą do tego typu nowych projektów z pełnym zaangażowaniem. Czasami nowe obszary są wręcz włączane do misji organizacji.

**PRZYKŁAD:** Organizacja zajmująca się zawodową oraz społeczną rehabilitacją osób niepełnosprawnych zaangażowała się w projekt aktywizacji i integracji seniorów. W zamian uzyskała od Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie nie tylko środki finansowe na realizację projektu, ale również lokal. Dzięki temu podniosła się jakość usług świadczonych pierwotnym beneficjentom – niepełnosprawnym. Co więcej, członkowie stowarzyszenia deklarują obecnie wzbogacenie swojej oferty o kolejne działania na rzecz seniorów. Tym samym misja organizacji została rozszerzona.

Wśród organizacji biorących udział w badaniu znalazły się również takie, dla których zaangażowanie w projekty spoza obszaru ich misji miało znaczenie głównie finansowe. Należy podkreślić, że aktywność stowarzyszeń i fundacji w obszarach obcych ich tożsamości niesie za sobą realne zagrożenia. Realizacja projektów podyktowana tylko i wyłącznie względami finansowymi – w oderwaniu od racji ideowych – może skutkować zagubieniem misji oraz tożsamości organizacji. Część działań, projektów oraz ich beneficjentów może zostać potraktowana w czysto instrumentalny sposób, a sama organizacja ewoluować w kierunku przedsiębiorstwa sprawnie pozyskującego „zlecenia”. W takich wypadkach zdarza się, że stabilność i dobra kondycja finansowa jest budowana kosztem ideałów, na których pierwotnie opierała się organizacja.

Wobec konieczności stałego pozyskiwania środków na bieżącą działalność organizacje czują się zmuszone do balansowania pomiędzy działaniami zmierzającymi do realizacji misji a racjonalnymi decyzjami zapewniającymi stabilność finansową. Jak zwykle, kluczem do sukcesu okazuje się znalezienie złotego środka pomiędzy rzeczywistością a ideałami, w imię których powołano stowarzyszenie lub fundację.



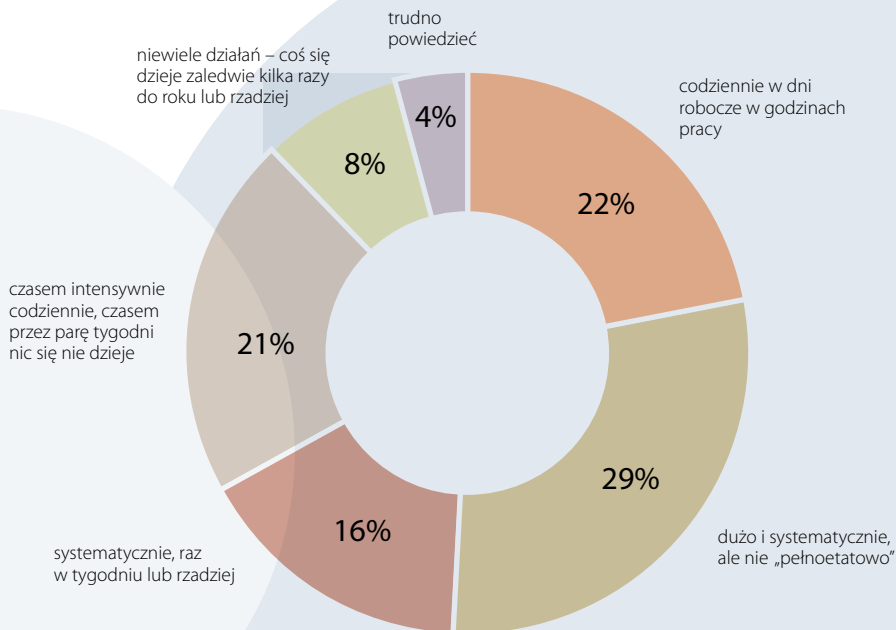
## 2. Sposób działania – podstawowe informacje

### a) ▶▶▶ Systematyczność działań

Ważny element wewnętrznego zróżnicowania polskiego sektora pozarządowego stanowi czas pracy. Obok stowarzyszeń i fundacji, których codzienny tryb pracy przypomina działania instytucji czy firm, funkcjonują też organizacje działające mniej intensywnie, w tym takie, które aktywizują się zaledwie raz czy kilka razy do roku. W tym zakresie widać ogromne różnice między organizacjami wiejskimi a miejskimi – szczególnie tymi z największych miast. Na wsi niewiele ponad jedna dziesiąta organizacji pracuje w rytmie codziennym, podczas gdy w Warszawie (będącej siedzibą wielu dużych organizacji działających na szeroką skalę) odsetek ten jest trzy razy wyższy.

Poniższy wykres prezentuje proporcje poszczególnych grup, zaś ich specyfikę opisujemy w dalszej części rozdziału.

**Wykres 5. RYTM PRACY ORGANIZACJI.**



Zaledwie 22% organizacji działa w rytmie codziennym, angażując przynajmniej część swoich pracowników lub wolontariuszy we wszystkie dni robocze w godzinach pracy. Wiąże się to w sposób oczywisty z dostępnymi zasobami ludzkimi, strukturą organizacyjną i dostępnością lokalu. Wśród organizacji pracujących w rytmie codziennym ponad połowa zatrudnia pracowników etatowych, zaś aż 85% dysponuje lokalem, z którego mogą dowolnie korzystać. Opłacenie stałego zespołu pracowników oraz lokalu wiąże się niejednokrotnie z jednoczesnym prowadzeniem wielu projektów. Jak mówi jeden z respondentów: „Piszemy projekty, wymyślamy, piszemy, dostajemy pieniądze, realizujemy i tak w kółko”.

Blisko jedna trzecia organizacji (29%) pracuje dużo i systematycznie, ale tylko w niektóre dni tygodnia lub popołudniami i wieczorami. W części przypadków taki model działania jest zamierzony i wystarczający – zadania stawiane przed organizacją nie mają bowiem na tyle absorbującego charakteru, aby wymagały pełnoetatowego zaangażowania członków. Z drugiej jednak strony, może być to bariera dla rozszerzenia oraz profesjonalizacji działalności stowarzyszenia lub fundacji, o czym piszemy w dalszej części rozdziału.

Wśród organizacji działających w regularnym i częstym rytmie znajdują się m.in. uczniowskie kluby sportowe. W ich przypadku o codziennym zaangażowaniu decyduje specyfika treningów sportowych. Zdarza się, że kluby działają przy szkołach, a pracę trenerską wykonują nauczyciele wychowania fizycznego. W wykonywaniu dodatkowych zadań pomaga im fakt prowadzenia zajęć w miejscu pracy zawodowej, nierzadko na rzecz uczniów, którymi zajmują się regularnie podczas lekcji.

Kolejna grupa, obejmująca jedną szóstą sektora pozarządowego (16%), to organizacje podejmujące systematyczną działalność, jednak w niewielkim wymiarze: nie częściej niż raz w tygodniu. Przykładem może być stowarzyszenie sportowe, którego działalność ogranicza się w głównej mierze do cotygodniowego przygotowania boiska, na którym odbywają się organizowane przez członków zawody sportowe.

Ostatnia grupa organizacji, obejmująca blisko jedną trzecią (29%) sektora, to stowarzyszenia i fundacje, które nie podejmują systematycznych działań. 21% organizacji deklaruje, że czasem ich członkowie pracują intensywnie codziennie, by potem przez wiele tygodni nie robić nic. Natomiast 8% respondentów przyznaje wprost, że ich organizacja podejmuje niewiele działań. Taka „akcyjna” działalność odbywa się często spontanicznie, kilka razy w ciągu roku, i jest możliwa dzięki wyjątkowej mobilizacji członków oraz wolontariuszy.

**PRZYKŁAD:** Stowarzyszenie działające na rzecz rozwoju okolicy opiera się na pracy kilku najbardziej zaangażowanych członków. Ta grupa sprząta kilka razy do roku miejscowy cmentarz, negocjuje z lokalnymi władzami strategię rozwoju turystyki, organizuje dla młodzieży wycieczki do miasta. Jednak raz do roku aktywności mobilizują do działania pozostałych członków oraz wolontariuszy. Dzieje się tak przy organizacji wiejskiego festynu, stanowiącego duże wyzwanie logistyczne. Jego realizacja jest możliwa tylko i wyłącznie dzięki nadzwyczajnej mobilizacji organizacji.

Niezbyt intensywne lub niesystematyczne działania organizacji mogą wynikać ze świadomej decyzji członków. Część organizacji wcale nie dąży do rozszerzenia swojej działalności. Prowadzenie akcyjnych działań, organizowanych od czasu do czasu, w pełni zaspokaja potrzeby członków, którzy obowiązki związane z pracą na rzecz stowarzyszenia lub fundacji traktują hobbystycznie.

**PRZYKŁAD:** Stowarzyszenie działające na rzecz swojej wsi wykonuje drobne prace związane z poprawą jej estetyki, bezpieczeństwa oraz poziomu życia mieszkańców. Działania prowadzone są hobbystycznie, po godzinach pracy. Członkowie spotykają się w miarę potrzeby, aby uprzątnąć plac zabaw, poprawić stan techniczny drogi czy zadbać o roślinność.

Zdarza się również, że osoby związane z organizacją chciałyby działać z większą intensywnością, ale uniemożliwia im to natłok obowiązków zawodowych. Czas, który mogą poświęcić na pracę społeczną, jest ograniczony. Jak mówi jeden z respondentów:

„Nie ma czegoś takiego jak praca na co dzień w organizacji. Na co dzień pracuję w firmie [nazwa ukryta] – działalność w fundacji jest dodatkiem, nie robimy zbyt wielu działań. Składamy wnioski, ale jeszcze nie udało nam się dostać dofinansowania”.

Jak widać, niewielki zakres działania takich organizacji powoduje, że mają nikłe szanse na pozyskanie środków finansowych, które umożliwiłyby zatrudnienie pracowników. Tego typu organizacje działają więc w swego rodzaju błędnym kole – ich członkom brak czasu, co uniemożliwia rozszerzenie działalności, a to z kolei powoduje brak możliwości finansowego i kadrowego rozwoju.

**PRZYKŁAD:** Członkowie stowarzyszenia zajmują się tylko jednym projektem w ciągu roku, ponieważ większość swojego czasu przeznaczają na pracę zawodową. Mają jednocześnie świadomość, że brak ich zaangażowania w działalność organizacji uniemożliwia realizację innych projektów oraz pozyskiwanie środków finansowych. Jeden z członków stowarzyszenia stwierdza, że aby mogli rozwinąć działalność, ktoś musiałby zrezygnować z pracy zawodowej, co jest niemożliwe, ponieważ wszyscy muszą utrzymać swoje rodziny.

## b) ►►► Zaplecze materialne organizacji

Systematyczność działań organizacji ściśle wiąże się z zasobami, którymi dysponują. Z jednej strony zapotrzebowanie na środki materialne zależy od zakładanej intensywności działania, z drugiej – zasoby te umożliwiają organizacjom stabilność oraz rozwój. Wyniki badania wskazują na duże rozwarstwienie sektora w kwestiach majątkowych.

Nieco ponad połowa organizacji (55%) deklaruje, że dysponuje lokalem, z którego może dowolnie korzystać. Zaledwie 6% posiada go jednak na własność – częściej mamy do czynienia z pomieszczeniami wynajmowanymi czy użyczanymi przez kogoś.

Ciekawy przypadek, zaobserwowany podczas badania jakościowego, stanowi użyczenie lokalu organizacjom działającym w symbiotycznym związku z instytucjami publicznymi lub nawiązującym z nimi bliską, partnerską współpracę. Mogą one korzystać z lokali oraz wyposażenia biurowego instytucji partnerskich. Przykładem niech będą uczniowskie kluby sportowe oraz stowarzyszenia działające na rzecz szkół. Korzystają one w dowolny sposób i w dowolnym czasie z wyposażenia oraz lokali placówek, w których prowadzą działalność. Podobną rolę mogą wobec organizacji pełnić sołectwa, domy kultury, biblioteki i inne instytucje publiczne. W niektórych przypadkach dostępność lokalu i zasobów sprzętowych bywa jednak ograniczana godzinami pracy instytucji partnerskiej.

Blisko jedna czwarta organizacji deklaruje, że pomimo braku stałego lokalu może korzystać z udostępnionych pomieszczeń w określonych dniach i godzinach (lub niesystematycznie). Przykład stanowi tu fundacja posiadająca prawo do organizowania spotkań dla swoich beneficjentów w lokalnym Klubie Seniora.

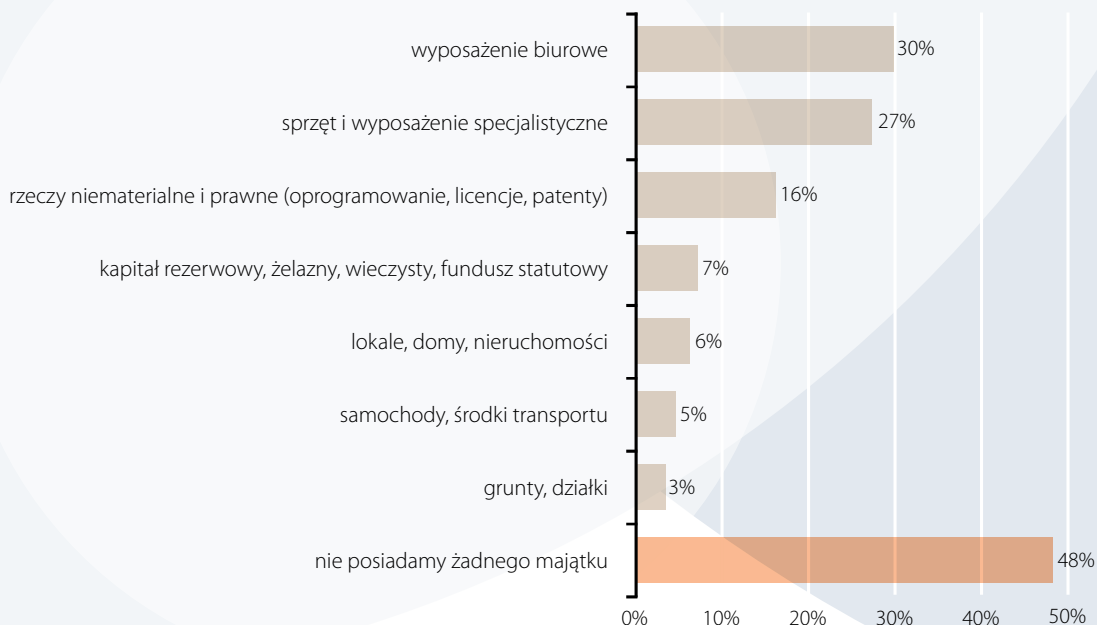
Również blisko jedna czwarta (23%) organizacji korzysta wyłącznie z mieszkań prywatnych.

Warto podkreślić, że organizacje działające akcyjnie, angażujące czas swoich członków jedynie sporadycznie, nie zawsze widzą konieczność posiadania własnego lokalu. Specyfika ich działalności decyduje o tym, że własna siedziba nie jest im potrzebna. Jednocześnie ograniczony zakres działania takich fundacji i stowarzyszeń powoduje, że na ogół brak im środków finansowych na utrzymanie lokalu lub zakup sprzętu biurowego. Funkcjonujące w ten sposób organizacje w okresach największej mobilizacji, związanej z realizacją projektu, korzystają więc z prywatnych zasobów swoich członków – spotykają się w ich domach, używają sprzętu będącego ich własnością lub korzystają z pomocy lokalnych instytucji (szkoła, urząd gminy, biblioteka itp.).

Obok lokalu, dla funkcjonowania organizacji istotne są też inne elementy zaplecza materialnego. Wyniki badania pokazują, że połowa polskich organizacji pozarządowych nie posiada żadnego majątku – nawet w postaci wyposażenia biurowego czy oprogramowania. Nieco ponad jedna czwarta dysponuje majątkiem wartym do 10 tysięcy złotych, a zaledwie co pięćdziesiąta ma majątek o wartości przekraczającej milion złotych.

Majątek ten najczęściej ogranicza się do sprzętu i wyposażenia biurowego (30% organizacji) czy specjalistycznego – np. sportowego lub rehabilitacyjnego (27%), rzadziej obejmuje też oprogramowanie czy licencje, bardzo rzadko natomiast własne lokale, samochody czy grunty lub działki. Kapitał żelazny, wieczysty lub fundusz statutowy posiada 7% organizacji.

Wykres 6. SKŁADNIKI MAJĄTKU ORGANIZACJI.



### c) ►►► „Symbioza” z instytucjami publicznymi

Rytm oraz sposób działania często jest też związany z instytucjonalnym otoczeniem stowarzyszenia lub fundacji. W badaniu jakościowym zaobserwowano występowanie zjawiska „symbiozy” niektórych stowarzyszeń lub fundacji z innymi instytucjami ze sfery publicznej. Zdarzało się, że organizacje funkcjonowały jako integralne części sołectw, szkół, domów kultury lub innych lokalnych instytucji, przejmując część ich zadań.

Instytucje i organizacje oprócz wspólnej misji i zadań łączyły też związki personalne, zasoby lokalowe oraz finansowe, a niekiedy również podobna struktura organizacyjna. Zdarzało się, że członkami stowarzyszenia lub fundacji byli przede wszystkim nauczyciele danej szkoły, pracownicy lokalnego domu kultury lub osoby z rady sołectkiej. Niekiedy zależności służbowe z miejsca pracy przekładały się na kształt relacji interpersonalnych w organizacji, a autorytet liderów wynikał z funkcji, jaką pełnili w życiu zawodowym. Często takie niezwykle silne związki pomiędzy instytucją publiczną a organizacją pozarządową powodowały, że samym respondentom trudno było ocenić, który z podmiotów jest odpowiedzialny za dane działanie.

Przyczynę tej „symbiozy” stanowił na ogół fakt powołania organizacji pozarządowej przez osoby związane z instytucją publiczną, a działanie to miało na celu dotarcie do źródeł finansowych niedostępnych dla sektora publicznego. Założenie organizacji, której misja stanowi wierne odbicie misji instytucji macierzystej, pozwala instytucji publicznej na pozyskiwanie dodatkowych funduszy z puli przeznaczonej dla trzeciego sektora. W taki sposób funkcjonują na przykład niewielkie organizacje nastawione na rozwój danej wsi, stanowiące „duplikat” sołectwa, lub stowarzyszenia edukacyjne, które przejmują część zadań szkół. Można postawić tezę, że tego typu stowarzyszenia i fundacje stają się niekiedy instrumentami służącymi instytucjom publicznym do prowadzenia bardziej efektywnej polityki – przede wszystkim w zakresie finansowania zadań związanych z ich misją.

**PRZYKŁAD 1:** Stowarzyszenie działające na rzecz rozwoju wsi i jej okolicy zostało założone przez sołtysa, który objął funkcję przewodniczącego. Członkami stowarzyszenia oraz wolontariuszami są tylko i wyłącznie mieszkańcy wsi. Autorytet przewodniczącego wynika głównie z faktu, iż pełni funkcję sołtysa. Organizację pozarządową założono po to, by pozyskiwać środki finansowe z takich źródeł, z których nie mogło czerpać sołectwo. Zdobyte w ten sposób fundusze są przeznaczane na działalność zbieżną z obszarem zaangażowania sołectwa. Na przykład dzięki działalności stowarzyszenia udało się zbudować świetlicę wiejską. Z drugiej strony, zdarza się również, że działania stowarzyszenia są dofinansowywane z funduszu sołectkiego. Siła związku między stowarzyszeniem a sołectwem jest tak duża, że respondenci mieli trudności z rozróżnieniem, które zadania były realizowane przez pierwszy, a które przez drugi z tych podmiotów.

**PRZYKŁAD 2:** Stowarzyszenie działające na rzecz szkoły powstało, by umożliwić pozyskiwanie dodatkowych funduszy, o które nie mogłaby się ubiegać placówka oświatowa jako instytucja publiczna. Realizuje zadania tożsame z zadaniami szkoły. Członkami stowarzyszenia są wszyscy nauczyciele i nikt inny. Szkoła udostępnia organizacji lokal oraz użycza wszelkich zasobów w postaci sprzętów, pomieszczeń i mediów. Dyrektor placówki – a jednocześnie wiceprezes stowarzyszenia – przyznaje, że wykorzystuje swoją pozycję zawodową do angażowania nauczycieli w działania stowarzyszenia. Twierdzi, że „ma sposoby na tak zwanych oporniaków”. Obowiązki związane z pracą społeczną na rzecz organizacji po prostu zleca nauczycielom jako ich przełożony. Ocena zaangażowania w działalność stowarzyszenia wchodzi nawet w skład oceny pracy nauczyciela.

Ścisły związek organizacji z instytucjami publicznymi może mieć daleko idące konsekwencje. Przede wszystkim takie stowarzyszenia i fundacje realizują zadania należące do sfery publicznej, korzystają przy tym ze środków przeznaczonych dla trzeciego sektora. Tym samym część pieniędzy przeznaczonych do zagospodarowania przez trzeci sektor płynie do sektora pierwszego.

Takie działania wpływają też na zachowanie władz lokalnych, które mogą przejawiać skłonność do obniżania budżetu instytucji publicznych, założywszy, że część ich zadań zostanie zrealizowana przez organizacje społeczne. Działające według takiego modelu organizacje nie zawsze można uznać za samorządne, niezależne i samodzielne, nie wypełniają więc zapisów ustawy o stowarzyszeniach. Korzystając z zasobów materialnych swoich partnerskich instytucji, użytkują zasoby publiczne w sposób nieewidencjonowany, co może stanowić również problem dla ich transparentności.

## 3. Ludzie w organizacjach

W działania organizacji zaangażowanych może być wiele osób pełniących w nich różne role: władze, członkowie, pracownicy, wolontariusze. Ich sposób współdziałania, komunikacji, organizacji pracy jest jednym z najważniejszych tematów tego opracowania. Na początek warto się przyjrzeć, jakie grupy ludzi włączają się w działania organizacji i na ile są liczne.

Poniżej opisujemy te grupy oddzielnie, warto jednak pamiętać, że w codziennej praktyce ich rozróżnienie nie zawsze jest jednoznaczne, podobnie jak terminologia, której używają przedstawiciele organizacji do określania poszczególnych grup zaangażowanych w ich działania.

Podczas wywiadów zdarzało się, że przedstawiciele fundacji (która z definicji nie może mieć członków) mówili o zaangażowanych osobach „członkowie”. Nierzadko zaciera się granica między członkami a zewnętrznymi wolontariuszami – na równi bowiem angażują się oni w działania organizacji. Samo z resztą określenie „wolontariusz” wciąż nie jest powszechne.

Specyfika działania organizacji powoduje też, że granica pomiędzy osobami pracującymi społecznie a pracownikami bywa nieostra – te same osoby pracują bowiem część czasu społecznie, za część pobierając wynagrodzenie.

**PRZYKŁAD:** W działalność uczniowskiego klubu sportowego zaangażowane są dwie nauczycielki wychowania fizycznego. Prowadzą zajęcia sportowe finansowane ze środków projektowych. Z tego samego źródła pochodzą również ich wynagrodzenia. Nauczycielki nie przerywają jednak prowadzenia zajęć, kiedy kończy się finansowanie ze środków projektowych. Zdarza się, że przez część roku ich praca ma charakter społeczny.

Ta sama osoba może być więc jednocześnie członkiem i pracownikiem lub zewnętrznym wolontariuszem i pracownikiem. Warto o tym pamiętać, czytając poniższe opisy poszczególnych grup.

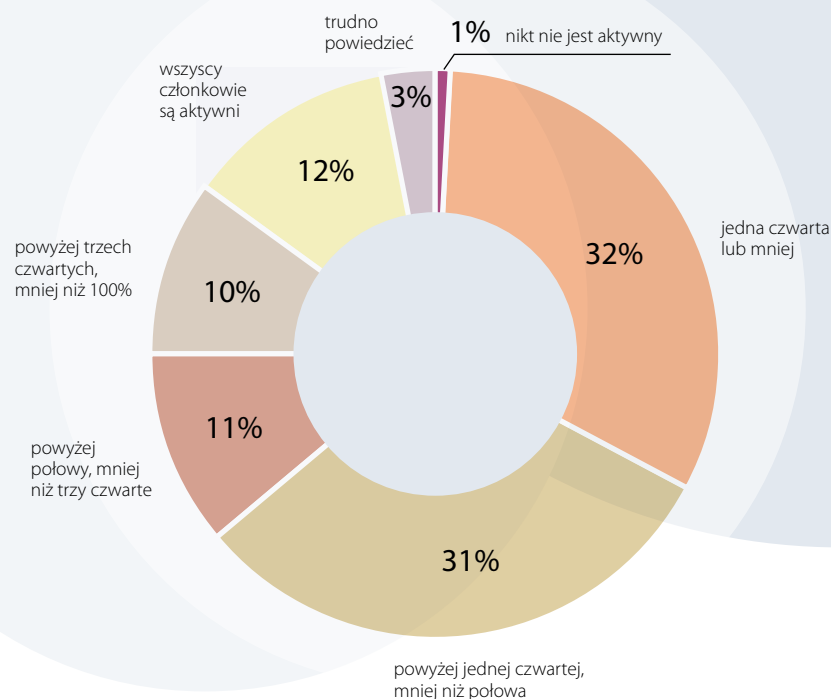
### a) ►►► Członkowie

W polskim sektorze pozarządowym zdecydowanie dominują stowarzyszenia, a więc organizacje członkowskie (jest ich sześć razy więcej niż fundacji). Ich zróżnicowanie pod względem liczby członków jest ogromne: co piąte stowarzyszenie (19%) zrzesza mniej niż 20 osób, a blisko połowa – między 20 a 50 osób. Jednocześnie 2% największych stowarzyszeń skupia tysiąc lub więcej członków. Z natury

rzeczy mniejsze są organizacje działające na wsi lub na skalę gminy, powiatu czy najbliższego sąsiedztwa (połowa zrzesza nie więcej niż 30 członków, a zaledwie 8% ma ponad 100 członków). Natomiast wśród organizacji działających na skalę ogólnopolską jedna czwarta skupia 100 osób lub więcej.

Nie oznacza to jednak, że aż tyle osób faktycznie angażuje się w działania: w prawie dwóch trzecich organizacji aktywnych jest mniej niż połowa członków. Pozostali, mimo formalnego członkostwa, nie włączają się w prace organizacji i nie poświęcają jej czasu. Tylko w 12% stowarzyszeń wszyscy członkowie aktywnie uczestniczą w życiu organizacji.

**Wykres 7. ODSETEK AKTYWNYCH CZŁONKÓW.**



Zaangażowanie w działalność organizacji wszystkich lub choćby większości członków było w organizacjach badanych w jakościowej części badania rzadkością. Wynika to nie tylko z zainteresowania i zaangażowania samych członków, ale też ze sposobu zarządzania oraz delegowania obowiązków: zdarza się, że lider lub liderzy zajmują się większością działań, delegując bardzo niewielką ich część i nie zachęcając innych do pracy.



Oprócz liczby aktywnych członków ważny jest też poziom ich zaangażowania. Część stowarzyszeń dba o to, żeby na każdego przypadała porównywalna liczba zadań. Równomiernego obciążenia pracą przestrzega lider, może też być ono regulowane oddolnie.

**PRZYKŁAD:** Stowarzyszeniem działającym na rzecz rozwoju szkoły oraz jej uczniów jednoosobowo zarządza lider. Na nim spoczywa najwięcej obowiązków związanych z bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Pozostali członkowie nie są stale aktywni – angażują się w konkretne projekty zlecone im do realizacji przez lidera. Ten z kolei, delegując zadania, dba, aby wszyscy członkowie mieli do wykonania podobną ilość pracy.

Poziom zaangażowania członków może być bardzo zróżnicowany. Część osób może wykonywać proste i stosunkowo łatwe zadania, część opiekować się tylko pojedynczymi projektami – inni natomiast mogą być koordynatorami całości, „motorami” organizacji.

## b) ►►► Wolontariusze

Nie ma wątpliwości, że to właśnie zaangażowanie członków oraz przedstawicieli władz stanowi główną siłę napędową polskich stowarzyszeń i fundacji. W niemal wszystkich organizacjach (94%) osoby takie nie pobierają wynagrodzenia za swą regularną pracę. Możemy nazwać je wolontariuszami „wewnętrznymi” – w odróżnieniu od „zewnętrznych”, czyli osób angażujących się w prace organizacji, pomimo iż nie są ich członkami. Ponad połowa (55%) polskich organizacji współpracuje z wolontariuszami zewnętrznymi. Najczęściej krąg takich współpracowników ogranicza się do kilku osób (przeciętnie 8), jednak są też organizacje współpracujące z dziesiątkami czy setkami wolontariuszy.

Korzystanie z pomocy zewnętrznych wolontariuszy może być dla organizacji sposobem radzenia sobie ze zbyt dużą ilością pracy. Zdarza się, że z pomocy takich osób korzystają duże organizacje, zatrudniające pracowników, zajmujące się wieloma projektami naraz. Z pomocy zewnętrznych wolontariuszy korzystają jednak również mniejsze organizacje, nie zatrudniające pracowników, działające na mniejszą skalę bądź z mniejszą intensywnością. Dla nich pomoc zewnętrzna staje się koniecznością w okresach wyętej pracy – na przykład podczas realizowania dużych projektów lub działań przekraczających możliwości logistyczne organizacji.

**PRZYKŁAD:** Niewielkie stowarzyszenie działające na rzecz wsi oraz jej mieszkańców raz do roku organizuje duży festyn wiejski. W prace związane z organizacją i przebiegiem imprezy włączają się co roku nie tylko członkowie stowarzyszenia, ale również mieszkańcy wsi lub najbliższej okolicy. Po okresie największej mobilizacji stowarzyszenie wraca do codziennego trybu pracy i nie korzysta z pomocy zewnętrznych wolontariuszy.

Innym powodem angażowania wolontariuszy z zewnątrz może być chęć otwarcia organizacji na nowe osoby. Niekiedy świadomość szczupłości własnych zasobów kadrowych decyduje o nawiązaniu współpracy z wolontariuszami, którzy pod egidą organizacji realizują własne projekty. Takie przypadki nie wynikają z wyjątkowego natłoku pracy, a w niektórych organizacjach stają się wręcz rutynowym działaniem.

**PRZYKŁAD:** Stowarzyszenie działające na rzecz szkoły oraz edukacji i wychowania uczniów tej placówki często proponuje realizację projektu nauczycielom niebędącym członkami stowarzyszenia, ale posiadającym wiedzę z odpowiedniej dziedziny. W ten sposób stara się włączyć w swoje działania również osoby spoza organizacji. Ponadto, zdarza się, że stowarzyszenie użycza swojego logo, nazwy oraz pomocy organizacyjnej wolontariuszom chcącym zrealizować własny projekt. Zdarza się, że takie osoby zostają – pomimo braku członkostwa w organizacji – koordynatorami projektu.

## c) ►►► Pracownicy

Tylko co piąta organizacja (19%) zatrudnia pracowników etatowych (na cały etat lub jego część), natomiast kolejne 21% współpracuje z osobami, które nie mają wprawdzie podpisanych umów o pracę, jednak regularnie, co najmniej raz w miesiącu pracują odpłatnie na rzecz organizacji. Praca takich osób czasem niewiele różni się od pracy etatowej.

Bazując na deklaracjach dotyczących liczby godzin pracy, można szacować, że tylko około 6% organizacji korzysta z pracowników zatrudnionych na 5 i więcej etatów przeliczeniowych. Płatna praca stanowi więc jedynie wsparcie dla społecznego zaangażowania członków i wolontariuszy.

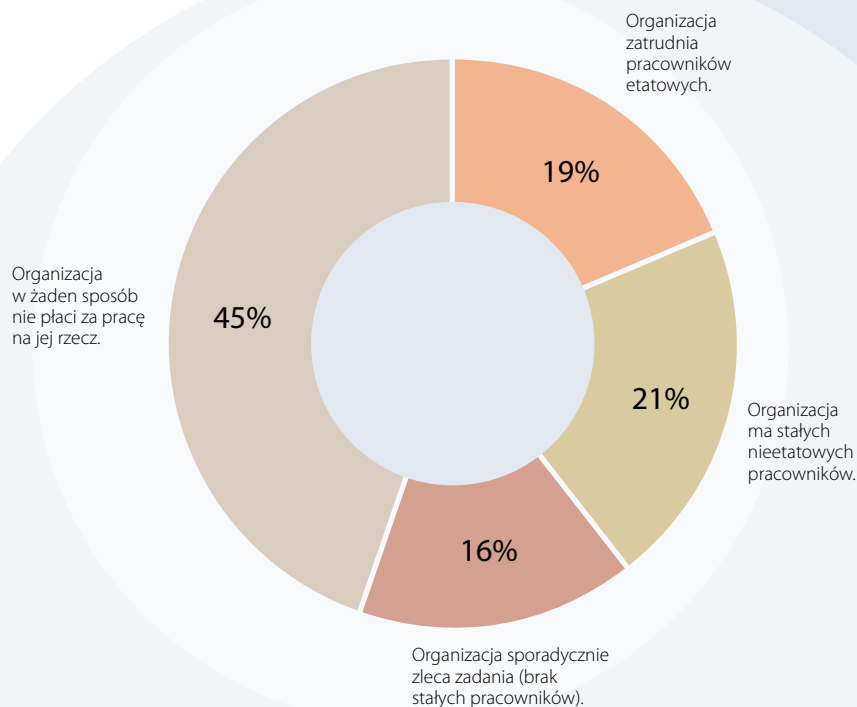
Zatrudnienie pracowników wiąże się z koniecznością pozyskiwania środków finansowych na ich wynagrodzenia. Z kolei skuteczne pozyskiwanie środków finansowych jest uzależnione od różnorodności i profesjonalizacji działań organizacji, co łączy się z wymogiem posiadania kompetentnego i stabilnego zespołu.

**PRZYKŁAD:** Fundacja założona w celu pomocy dzieciom dotkniętym poważnymi chorobami była początkowo luźną federacją rodziców. Jej działalność opierała się na sporadycznej społecznej pracy najbardziej aktywnych osób. Po pewnym czasie środowisko fundacji dojrzało do decyzji o przekształceniu jej w profesjonalną organizację. Pierwszym krokiem w tym kierunku stało się zatrudnienie dwóch najaktywniejszych osób na etatach w fundacji. Osoby te mogły poświęcić swój czas na pracę nad rozwojem organizacji. Udało im się zdobyć dalsze środki na działalność pochodzące z różnych projektów. Ich realizacja oprócz stabilizacji finansowej oznaczała dla pracowników fundacji większą ilość pracy. Kolejnym krokiem stało się więc zatrudnienie dodatkowych osób o konkretnych kompetencjach. Obecnie fundacja działa dzięki pracy osób

zatrudnionych na etat. Profesjonalizacja działalności pozwala realizować kolejne projekty, które są zgodne z misją organizacji, a zarazem umożliwiają jej stabilność finansową oraz utrzymanie koniecznego poziomu zatrudnienia.

Kolejne 16% organizacji nie ma stałych współpracowników, jednak od czasu do czasu zleca odpłatne wykonanie jakiejś pracy (miało to miejsce przynajmniej raz w ciągu roku poprzedzającego badanie). Z takiej możliwości korzystają organizacje bazujące na pracy społecznej swoich członków, realizujące jednak czasami projekty finansowane z zewnętrznych środków. Wniosek projektowy, który zakłada czasowe zatrudnienie specjalisty z konkretnej dziedziny, pozwala im na zewnętrzne wsparcie. Przykład może stanowić jeden z uczniowskich klubów sportowych, okresowo zatrudniający opłacanego ze środków projektowych trenera, niebędącego jednocześnie członkiem organizacji.

**Wykres 8. ZATRUDNIENIE W ORGANIZACJACH.**



Prawie połowa organizacji (45%) w żaden sposób nie płaci za pracę na jej rzecz, korzystając wyłącznie z pracy społecznej zaangażowanych osób. Częściowo wynika to z samej specyfiki działania, przywiązania do etosu pracy społecznej, traktowania obowiązków z nią związanych jako hobby. Przykładem może być stowarzyszenie propagujące w społeczeństwie wartości demokratyczne. Jak mówi jeden z jego przedstawicieli:

„To, co robimy, jest dla nas ważne, że tak powiem: hobbystyczno-moralnie. Natomiast nie jest to dla nas ważne bytowo. W pewnym sensie jest to działalność poboczna, hobby, coś, co nam sprawia przyjemność, a nie warunkuje nasz byt”.

Czasem jednak wyłącznie społeczny charakter działań organizacji wynika z braku środków finansowych oraz nieumiejętności ich zdobycia.

**PRZYKŁAD:** Fundacja działająca na rzecz aktywizacji i integracji seniorów opiera się w całości na społecznej pracy członków zarządu, którzy swoją aktywność traktują jako działalność dodatkową i nie oczekują za nią wynagrodzenia. Fundacja starała się natomiast o dofinansowanie, aby móc częściowo opłacać wykładowców (obecnie pracują oni społecznie). Wniosek jednak został odrzucony.

## d) ►►► Włączanie nowych osób w działania organizacji

Aby zrozumieć, jak funkcjonują i ewoluują organizacje, warto przyjrzeć się danym na temat poszerzania ich zespołów. Okazuje się, że tylko nieco ponad połowa polskich organizacji (57%) podejmowała w ciągu ostatnich 2 lat działania w celu znalezienia nowych współpracowników. Najczęściej poszukiwano zewnętrznych wolontariuszy (35% organizacji), rzadziej członków (28%), najrzadziej pracowników (12%). Brak aktywności w tym kierunku charakterystyczny jest zwłaszcza dla organizacji z małymi zespołami. Tam, gdzie aktywnie działają co najwyżej 3 osoby, próby poszerzenia zespołu podejmowano w 40% przypadków. Dla organizacji, w których aktywnych było ponad 10 osób, wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 64%.

W przypadku małych organizacji, angażujących wysiłek kilku osób i siłą rzeczy działających sporadycznie lub niezbyt intensywnie, pozyskiwanie nowych członków nie zawsze jest konieczne. Istniejący zespół w niektórych przypadkach zupełnie wystarcza do realizacji zadań stawianych przed organizacją. Nie dla każdego stowarzyszenia lub fundacji poszerzenie aktywności oraz rozbudowa zespołu stanowi cel działania. Wiele z nich niezwykle skutecznie realizuje swoje zadania z pomocą niewielkiego zespołu.

Na intensywność poszukiwania nowych osób duży wpływ ma skala i zasięg działań organizacji. Stowarzyszenia o skromnym budżecie na ogół podejmują działania w celu zdobycia

nowych członków. Natomiast pracowników lub wolontariuszy najczęściej poszukują stowarzyszenia i fundacje prowadzące projekty na skalę ogólnopolską, posiadające największe fundusze.

W poszukiwaniach nowych członków wiele organizacji kładzie nacisk na idee, pasje i zaangażowanie. Jak mówi jeden z respondentów:

„My nie stawiamy na to, żeby to była organizacja masowa. Chcemy, żeby przyszli ludzie sprawdzeni, tacy, którzy chcą coś zrobić i są zaangażowani w życie szkoły. Nie chodzi nam o figurantów, którzy tylko wpłacą składkę, ale żeby rzeczywiście coś im się chciało”.

Jeśli chodzi o poszukiwanie pracowników, respondenci badania jakościowego jako przyczynę wymieniali między innymi dużą liczbę wykonywanych zadań i związaną z tym potrzebę wsparcia zespołu organizacji: „Jeżeli się okazuje, że projekt jest na tyle skomplikowany, że sam zespół już nie wystarczy, to sięgamy po zasoby zewnętrzne”.

Wskazywano też na pojawiającą się niekiedy konieczność zatrudnienia osób o konkretnych kompetencjach, wymaganych do wykonania konkretnego projektu. Takie osoby na ogół zatrudnia się do realizacji określonego zadania, z którego budżetu finansowane jest ich wynagrodzenie. Przykładem może być stowarzyszenie prowadzące inwestycje infrastrukturalne w swojej miejscowości, finansowane ze środków projektowych – fundusze te stwarzają możliwość zatrudnienia na czas realizacji projektu specjalistów z zakresu budownictwa.

Część organizacji działających intensywnie i systematycznie zamierzała też zatrudnić pracowników do prowadzenia biura, co mogłyby odciążyć pracowników merytorycznych od tego typu zadań. Jak mówi pani prezes dużej fundacji:

„W tej chwili poszukujemy jeszcze jednego pracownika biurowego, bo pracy papierkowej jest bardzo dużo. Wychodzimy z założenia, że osoby, które są motorem fundacji, które myślą o dużych projektach, są i tak ogromnie zaangażowane. A tę pracę biurową może wykonywać ktoś inny”.

Z kolei próba poszerzenia zespołu o wolontariuszy zewnętrznych może być w organizacjach działających na znaczną skalę związana z koniecznością poradzenia sobie z dużą ilością pracy przez niedostatecznie rozbudowany zespół pracowników. Jak podkreślają badani, istotny jest przy tym fakt, że praca wolontariuszy nie obciąża budżetu organizacji. Równocześnie, osoby pracujące społecznie zdobywają odpowiednie doświadczenie, dzięki czemu w dalszej perspektywie mogą zasilić zespół pracowników.

Wolontariuszy poszukują również mniejsze organizacje. W ich przypadku pomoc takich osób może mieć znaczenie od czasu do czasu – przy realizacji większych projektów.

Wywiady z przedstawicielami organizacji pokazują, że w przypadku poszukiwanych wolontariuszy oraz pracowników (z wyjątkiem specjalistów zatrudnianych ze względu na kompetencje

konieczne do realizacji projektu) bardzo duże znaczenie ma ich odpowiedzialność, lojalność oraz zaangażowanie. Twarde kompetencje i umiejętności związane z wykonywaniem obowiązków zawodowych niejednokrotnie są mniej istotne. Tak opisuje to jeden z respondentów:

„Zaangażowanie. To jest pierwsza rzecz. Myślę, że lojalność, budowanie zaufania (... ) No i też kompetencje się liczą, ale powiem szczerze, że one nie są najważniejszym czynnikiem”.

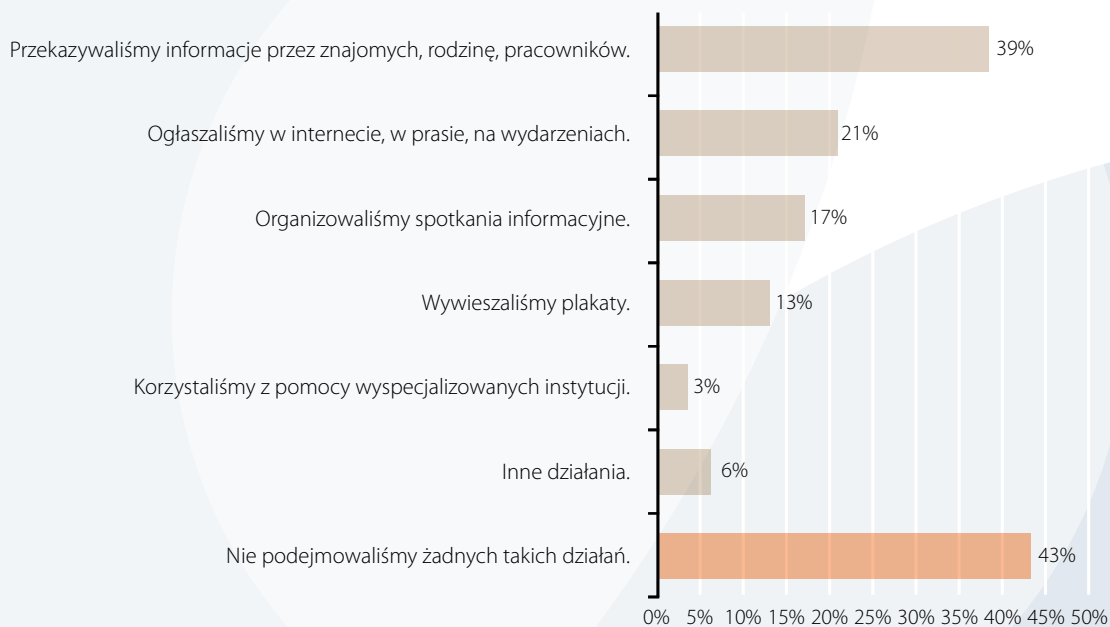
W przypadku zatrudniania pracowników dużą rolę odgrywa też ich wcześniejsze zaangażowanie w działalność stowarzyszenia lub fundacji. Związek z organizacją, wcześniejsza praca w charakterze wolontariusza bywa czynnikiem decydującym o zatrudnieniu danej osoby. Część organizacji świadomie stara się prowadzić politykę rozwoju osobistego wolontariuszy. Mówi jeden z respondentów:

„Jest grupa takich młodych ludzi, którzy skończyli szkołę średnią, nie bardzo wiedzą, co robić. Byli u nas na praktykach czy sprawdzają się u nas jako wolontariusze i ich chcemy przygotowywać do przyszłej pracy u nas”.

Najpowszechniej stosowaną metodę szukania nowych osób (członków, wolontariuszy, pracowników) stanowi przekazywanie informacji kanałami nieformalnymi: przez znajomych, rodzinę, osoby już zaangażowane w działania organizacji. Taki sposób poszukiwania nowych osób może być związany z faktem, że organizacje najchętniej poszerzają swoje zespoły o ludzi wywodzących się z ich otoczenia – mieszkających w okolicy, pracujących w podobnym zawodzie, znajdujących się w podobnej sytuacji życiowej, wyznających podobne wartości, związanych wcześniej z organizacją. Przykładem może być fundacja działająca na rzecz dzieci z chorobami serca, w której część pracowników stanowią rodzice wcześniej zaangażowani społecznie w jej działalność. Inny przykład to stowarzyszenie działające na rzecz edukacji i wychowania poszukujące współpracowników głównie w gronie nauczycieli i pedagogów.

Rzadziej podejmowane są działania bardziej systematyczne, takie jak ogłoszenia w internecie, prasie czy podczas różnego rodzaju wydarzeń (21%), spotkania informacyjne (17%) lub plakaty (15%). Korzystanie z pomocy wyspecjalizowanych instytucji i firm (pośrednictwa pracy, urzędów pracy, targów pracy itp.) stanowi zupełny margines, dotyczący zaledwie 3% organizacji, przede wszystkim tych o największych budżetach (tę formę wykorzystywała około jedna dziesiąta organizacji o budżetach przekraczających milion złotych i zaledwie 1% tych z budżetami poniżej 10 tys. zł).

**Wykres 9. SPOSOBY POSZUKIWANIA NOWYCH PRACOWNIKÓW, WOLONTARIUSZY  
LUB CZŁONKÓW.**



## 4. Podejmowanie decyzji

### a) ►►► Władze organizacji

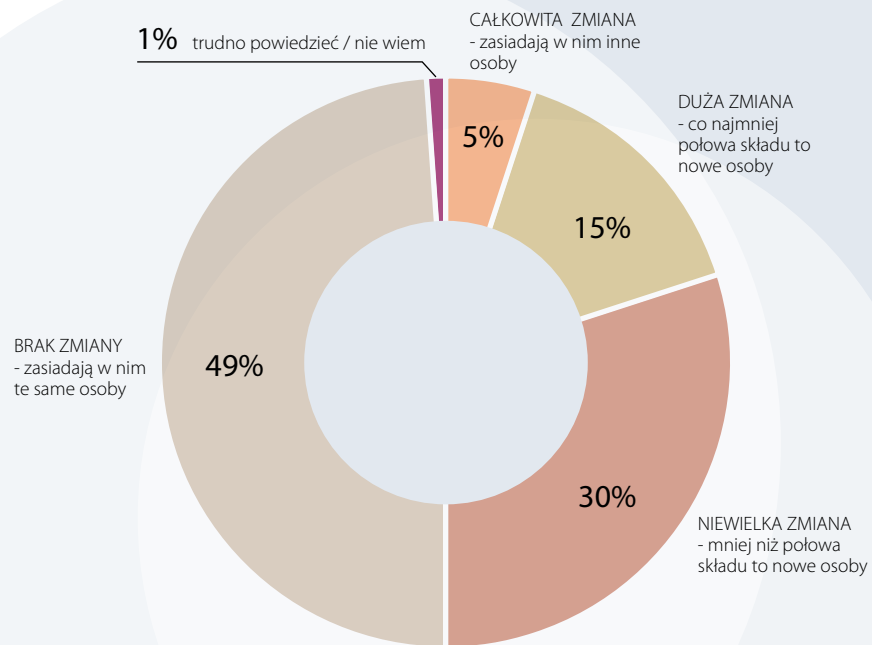
Zgodnie z polskim prawem sposób podejmowania najważniejszych decyzji zależy od formy prawnej organizacji. W fundacjach to zarząd podejmuje wszystkie istotne decyzje. Z kolei w stowarzyszeniach podejmują je członkowie, podczas tzw. walnego zebrania członków, jednak to zarząd jako organ wykonawczy na co dzień rozstrzyga różnego rodzaju kwestie bieżące.

W większości organizacji (62%) liczba członków zarządu wynosi od trzech do pięciu osób, zaś najczęstszy model to zarząd pięcioosobowy (31% organizacji). Blisko jedna trzecia organizacji ma jednak zarząd liczący więcej niż pięć osób, przy czym zarządy małe charakterystyczne są przede wszystkim dla fundacji, duże zaś dla stowarzyszeń.

Wyniki badania pokazują, że składy zarządów zdecydowanej większości polskich organizacji praktycznie się nie zmieniają. Aż w połowie fundacji i stowarzyszeń w ciągu ostatnich trzech lat nie nastąpiła żadna zmiana w tym zakresie, w co trzeciej zmiany były nieznaczne. Tylko w co dwudziestej organizacji zarząd zmienił się całkowicie.



**Wykres 10. ZMIANA SKŁADU ZARZĄDU W OSTATNICH 3 LATACH (LUB OD POWSTANIA, JEŚLI ORGANIZACJA MA MNIJ NÍŻ 3 LATA).**



## b) ▶▶▶ Walne zebrania członków

Rotacja w składzie zarządu stowarzyszenia zależy bezpośrednio od decyzji walnego zebrania członków. Organ ten teoretycznie ocenia działalność zarządu, debatuje nad efektami działań organizacji, określa pożądane kierunki jej działania, wybiera zarząd. W praktyce polskich organizacji może jednak przyjąć różne role i działać według zróżnicowanych schematów. W części przebadanych stowarzyszeń naczelne organy miały wyłącznie formalny charakter. Jak przyznawali respondenci, zwoływano je tylko dlatego, że wymaga tego statut.

Przedłużenie kadencji aktualnego zarządu często wiązało się z pozytywną oceną dotychczasowych działań zarządu, jednak w niektórych przypadkach decydowała bierność uczestników walnego zebrania lub rady oraz brak realnej alternatywy dla osób aktualnie zarządzających organizacją.

Wyznaczenie tego samego składu zarządu wiąże się więc niekiedy z brakiem kandydatów do roli nowych liderów. Przyczynę może stanowić brak czasu, chęci lub kompetencji wśród pozostałych członków. W innych organizacjach przedłużenie kadencji wynika wprost z silnej pozycji samego lidera. Zdarza się, że zmiana składu zarządu jawi się dla pozostałych jako niemożliwa, tak więc demokratyczne procedury oceny jego pracy faktycznie nie istnieją.

Według diametralnie innego modelu funkcjonują natomiast te organizacje, na których działanie istotny wpływ mają walne zebrania lub rada fundacji. Aktywność i wiedza ich członków gwarantuje realne funkcjonowanie demokratycznych mechanizmów kontroli oraz zarządzania, pozwala na merytoryczną ocenę działalności władz. W efekcie istnieje realna alternatywa dla dotychczasowych zarządów w postaci innych zaangażowanych osób. W tak działających organach coroczny akt wyborczy jest faktyczną oceną dokonań zarządu, połączoną z wyznaczeniem kierunków działania na najbliższy czas. Skutkuje to również tym, że zarząd zostaje realnie zobligowany do realizacji pomysłów uchwalonych przez nadrzędne gremium. Jeden z respondentów stwierdza:

„Te pomysły, które powstają na walnym czy pojawiają się na walnym, traktujemy jako priorytetowe, bo to są pomysły naszych członków”.

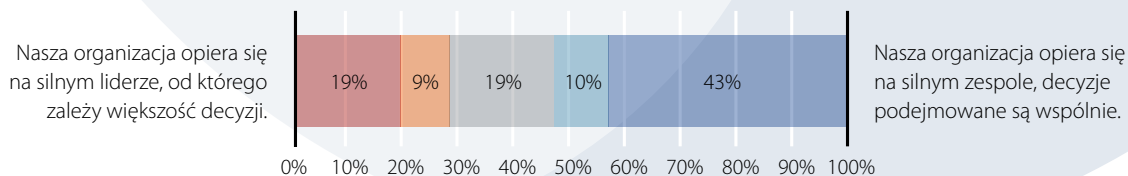
## c) ▶▶▶ Styl podejmowania decyzji

Według deklaracji respondentów, w większość organizacji dominuje demokratyczny czy raczej „partycypacyjny” styl zarządzania. Ponad połowa badanych umieściła swą organizację bliżej modelu opartego na silnym zespole (w tym 43% wskazało krańcową odpowiedź na skali) niż opartego na silnym liderze (który wybrała mniej niż jedna trzecia respondentów, w tym 19% wskazało

krańcową odpowiedź na skali). Trzeba jednak pamiętać, że na pytania ankiety odpowiedzi udzielali przedstawiciele władz organizacji.

### Wykres 11. CHARAKTER ORGANIZACJI.

**Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.**



Partycypacyjne zarządzanie, w którym decyzje podejmowane są przez cały zespół, ma jednak swoje ograniczenia. Nie przysparza problemów w organizacjach o stosunkowo małej liczbie osób zaangażowanych w działalność oraz niewielkiej skali i systematyczności działań. W takich organizacjach konieczność podejmowania istotnych decyzji zdarza się tylko od czasu do czasu. Organizowane jest wtedy nieformalne zebranie najaktywniejszych członków, którzy w toku dyskusji wypracowują konsensus. W przypadku części z przebadanych organizacji zebrania takie zwoływano w sposób spontaniczny. Brały w nich udział osoby najsilniej zaangażowane w działalność organizacji, a sposób decydowania miał wysoce niesformalizowany charakter.

**PRZYKŁAD:** Organizacja działająca w obszarze edukacji i wychowania podejmuje decyzje w nieformalnym gronie najbardziej zaangażowanych osób. Jak mówi jedna z jego przedstawicieli: „Jest sprawa – zbieramy się. (...) nie musimy do siebie dzwonić, bo w większości jesteśmy tutaj, w szkole. Wystarczy przejść od sali do sali i powiedzieć: – Słuchajcie, byłoby dobrze, gdybyśmy dzisiaj sobie pogadali”. Na tego typu spotkania przychodzą tylko ci członkowie, którzy chcą. Decyzje zapadają w formie dyskusji dążącej do wypracowania konsensusu.

W organizacjach angażujących w pracę więcej osób, partycypacyjny sposób decydowania jest trudniejszy do osiągnięcia. Wynika to z większej liczby potencjalnych decydentów oraz większej skali i systematyczności działań. Niejednokrotnie osiągnięcie partycypacyjnego modelu zarządzania wymaga sformalizowania obiegu informacji. Przykładem mogą być wprowadzane w niektórych organizacjach okresowe (np. cotygodniowe) zebrania zespołu, podczas których dyskutuje się o bieżących lub planowanych działaniach i podejmuje decyzje.

Większa skala działania, zaangażowanie w wiele projektów jednocześnie, powoduje, że wiele decyzji nie może i nie powinno być podejmowanych wspólnie. O niektórych kwestiach decyduje często sam lider bądź kilka osób z zarządu. Prezes jednej z przebadanych dużych organizacji stwierdza, że nie zawsze jest sens, aby każdą decyzję konsultować z całym zespołem.

W przypadku spraw błahych nie ma po prostu sensu zwracać głowy innym osobom. Z kolei w kwestiach ściśle merytorycznych, dotyczących na przykład rozliczania projektów, zespół nie ma wystarczających kompetencji, aby wypowiadać się na ich temat.

W części organizacji za podejmowanie decyzji wymagających wiedzy merytorycznej odpowiada więc tylko zarząd. Z kolei codzienne decyzje związane z konkretnymi projektami niezadko samodzielnie podejmuje ich koordynator. Dotyczy to jednak decyzji o małym znaczeniu dla całej organizacji – na przykład w jednej z fundacji do kompetencji koordynatora należało opracowanie tekstu oraz szaty graficznej ulotki informacyjnej. Natomiast wybór wykonawcy oraz cena musiały zostać skonsultowane z prezesem.

W części organizacji decyzje podejmuje wyłącznie lider lub grono kilku osób. Czasem wynika to ze stylu zarządzania czy osobowości lidera, a w innych przypadkach – z niskiej aktywności pozostałych członków organizacji.

**PRZYKŁAD:** W stowarzyszeniu promującym lokalne wyroby spożywcze lider wraz z zarządem chciał konsultować z wszystkimi członkami pomysły dotyczące aktywności organizacji. W tym celu stworzono specjalną listę mailingową, a jeden z pracowników biurowych ma obowiązek za jej pomocą informować członków stowarzyszenia o planach zarządu. W ten sposób dystrybuowane są pomysły, które zamierza wprowadzić w życie zarząd wraz z prezesem. Jednak zazwyczaj odzew na maile i zadawane w nich pytania jest bardzo niewielki. W efekcie decyzje podejmuje prezes po konsultacjach z zarządem.

W innych badanych organizacjach niechęć członków do angażowania się w proces podejmowania decyzji bywała związana z brakiem czasu, brakiem poczucia związku z organizacją, a niekiedy także brakiem wiedzy merytorycznej i niechęcią do przyjmowania na siebie odpowiedzialności. Jak przyznaje jeden z respondentów: „Praktycznie w każdej sprawie decyzje podejmuje prezes. Może to lepiej, bo odpowiedzialność jest tylko jego”.

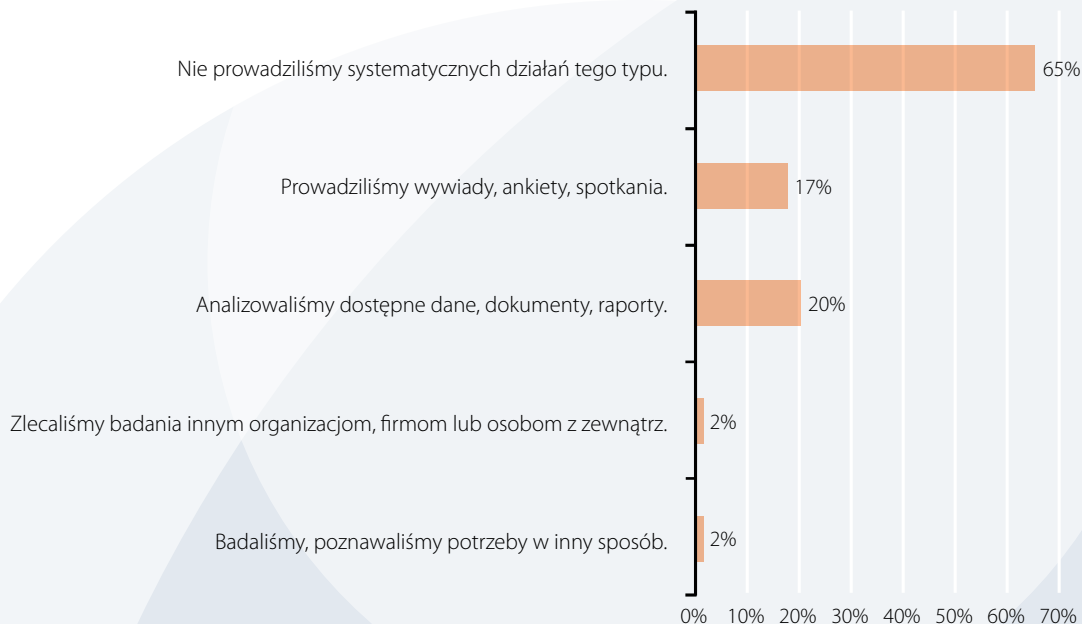
## d) ▶▶▶ Grupy włączane w procesy decyzyjne i oparcie decyzji na diagnozie potrzeb

Pogłębiając temat partycypacyjnego zarządzania, organizacjom zadano pytanie o grupy włączane w proces podejmowania decyzji dotyczących kierunków działania organizacji. Okazuje się, że członkowie spoza zarządu pytani są o zdanie w tej sprawie w 73% stowarzyszeń – oznacza to, że aż w co czwartym stowarzyszeniu decyzje zapadają poza nimi. Jeszcze rzadziej w procesy decyzyjne włączane są inne osoby z zespołu: wolontariusze zewnętrzni (niebędący członkami) – w 32% stowarzyszeń i fundacji korzystających z ich wsparcia, a pracownicy – w 36% organizacji współpracujących na stałe z płatnym personelem.

Część organizacji włącza w proces podejmowania decyzji także inne grupy: najważniejszych partnerów i sponsorów, mieszkańców okolicy czy beneficjentów. Uwzględnienie sytuacji i oczekiwań tych ostatnich częściej polega jednak nie tyle na ich udziale w procesie decyzyjnym, co raczej na uzyskaniu ich opinii w celu podjęcia decyzji najlepiej odpowiadającej na potrzeby społeczne.

Okazuje się jednak, że badanie potrzeb wcale nie stanowi częstej praktyki w organizacjach. Na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich 2 lat w trakcie planowania przyszłych działań w sposób systematyczny badaliście potrzeby odbiorców waszych działań, potrzeby lokalne, analizowaliście obecną sytuację?” aż dwie trzecie organizacji udzieliła odpowiedzi przeczącej. Pozytywne podejście do tego rodzaju badań w części przypadków wynika zapewne z wymagań grantodawców, a na pewno wiąże się ściśle z posiadanymi funduszami. Wśród organizacji dysponujących rocznie kwotą poniżej 10 tysięcy złotych, potrzeby społeczne diagnozuje jedynie 30%, podczas gdy czyni to 70% tych, które dysponują ponad 1 milionem złotych rocznie. Wciąż jednak jest to aż 30% organizacji niediagnostujących w żaden systematyczny sposób potrzeb społecznych.

**Wykres 12. PROWADZENIE SYSTEMATYCZNYCH BADAŃ POTRZEB ODBIORCÓW, POTRZEB LOKALNYCH, ANALIZA OBECNEJ SYTUACJI (DZIAŁANIA PODEJMOWANE W OSTATNICH 2 LATACH).**



Diagnoza potrzeb może być prowadzona w bardziej lub mniej formalny sposób: w niektórych organizacjach polega po prostu na bezpośrednim kontakcie z ludźmi i rozmowach.

PRZYKŁAD: Stowarzyszenie działające na rzecz rozwoju najbliższej okolicy zbiera informacje na temat pożądanego kierunku działań od mieszkańców miejscowości. Opinie zbierane są podczas przypadkowych spotkań, w trakcie bezpośrednich rozmów, a także podczas zebrań wiejskich.

W innych przybiera natomiast bardziej sformalizowaną postać wywiadów, ankiet czy analizy danych.

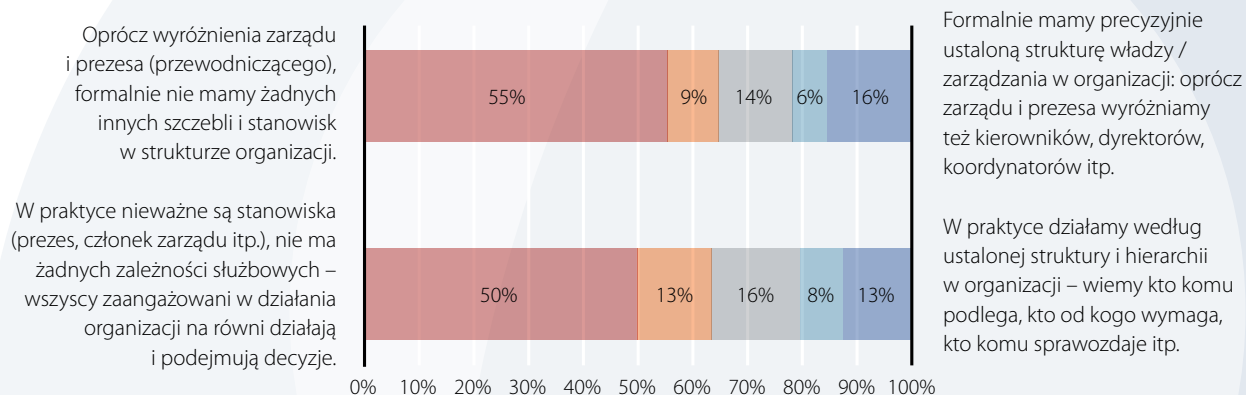
## 5. Podział obowiązków, planowanie i zarządzanie ludźmi w organizacjach

### a) ▶▶▶ Struktura

W większości przypadków powołanie zarządu i prezesa to jedyny sposób tworzenia wewnętrznej struktury i hierarchii w organizacjach. Jak widać na wykresie poniżej, mniej niż jedna czwarta (22%) badanych sytuuje się bliżej modelu z precyzyjnie ustaloną strukturą władzy i zarządzania. Formalny brak hierarchii najczęściej przekłada się też na brak struktury w praktyce – tylko 21% respondentów określiło swoją organizację jako bliższą modelowi działania zgodnego z ustaloną strukturą i hierarchią.

#### Wykres 13. HIERARCHIA I STRUKTURA W ORGANIZACJI

*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.*



Takie wyniki w oczywisty sposób związane są z dużą liczbą organizacji małych, posiadających niewielki zespół. Wraz ze wzrostem wielkości zespołu i liczby płatnych pracowników wzrasta też hierarchizacja, formalizacja i wielkość struktury wewnętrznej, jednak nawet wśród organizacji zatrudniających ponad 10 osób wciąż 41% bliższych jest modelowi braku struktury (zaś 33% wskazało lewy kraniec skali – odpowiedź „nie mamy żadnych szczebli i stanowisk”).

Respondenci badania jakościowego zazwyczaj deklarowali, iż w ich organizacjach istnieje rudymentarna forma struktury, czyli prezes i członkowie zarządu, jednak nie we wszystkich przypadkach to właśnie oni odgrywali najważniejszą rolę przy planowaniu bieżących działań. Z wypowiedzi wyłoniły się jeszcze trzy inne modele struktury organizacji i roli zarządu.

W mniejszych organizacjach można się spotkać z sytuacją, że mimo istnienia zarządu, faktyczną władzę sprawuje jedna osoba (prezes), która podejmuje decyzje, reprezentuje organizację na zewnątrz i rozdziela obowiązki między pozostałych. Rola zarządu została ograniczona do minimum; można uznać, że organ ten istnieje wyłącznie ze względu na zapisy statutu, a nie na faktyczną potrzebę. Jego członkowie angażują się w działania jedynie jako wykonawcy poleceń prezesa.

Kolejny zaobserwowany model funkcjonowania organizacji polega na sprawowaniu realnej władzy przez kilka osób, które na co dzień zaangażowane są w działalność. Zazwyczaj było to kilkoro członków zarządu lub najaktywniejszych członków niebędących we władzach, w niektórych przypadkach wspierali ich zatrudnieni pracownicy. To właśnie na barkach tej małej grupy spoczywała odpowiedzialność za bieżącą działalność organizacji. Aktywność pozostałych członków, nawet jeśli było ich wielu, ograniczała się do minimum.

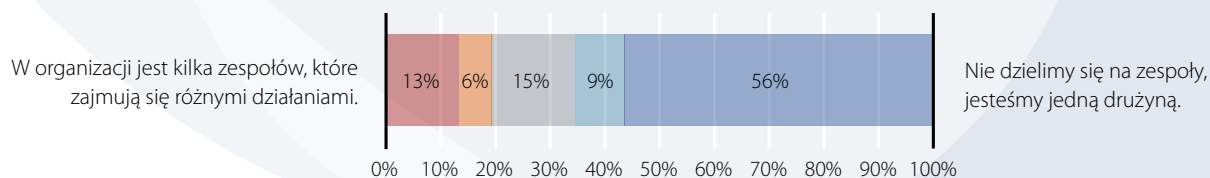
W niektórych z badanych organizacji funkcjonuje demokratyczny model działania i zupełnie płaska struktura. Co prawda, formalnie istnieje tam zarząd, ale w rzeczywistości w bieżące sprawy organizacji zaangażowani są na równi wszyscy lub prawie wszyscy członkowie. Taka struktura możliwa jest w podmiotach, w których relacje między członkami są przyjacielskie i opierają się na zaufaniu. Model ten łatwo wdrożyć w niewielkich organizacjach, jednak taki sposób działania deklarowali też przedstawiciele dużego stowarzyszenia zrzeszającego miłośników sportu.

Badanie ankietowe pokazało, że w polskich organizacjach rzadko występuje podział na zespoły zajmujące się różnymi zadaniami – tylko 19% respondentów określiło swoje organizacje jako bliższe takiemu modelowi. Struktura taka wiąże się oczywiście ściśle z liczbą ludzi zaangażowanych w działania: wśród organizacji angażujących więcej niż 40 osób, ponad jedna trzecia dzieli się na zespoły. Nawet jednak w tej grupie połowa organizacji sytuuje się bliżej stwierdzenia: „Nie dzielimy się na zespoły, jesteśmy jedną drużyną”.



#### Wykres 14. STRUKTURA ORGANIZACJI – PODZIAŁ NA ZESPOŁY.

*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.*



Jedynie w kilku spośród organizacji biorących udział w badaniu jakościowym funkcjonował podział na zespoły, który wynikał najczęściej z odmiennego charakteru przydzielonych im zadań. Charakterystyczny przykład stanowi stowarzyszenie zajmujące się wsparciem osób niepełnosprawnych, w którym zatrudnionych jest kilkanaście osób. Mimo iż formalnie nie tworzą oni oddzielnych zespołów, dało się zauważyć, że rzeczywista, nieoficjalna struktura wynika bezpośrednio z rozmieszczenia pracowników w przestrzeni. Organizacja prowadzi różne projekty w trzech oddalonych od siebie siedzibach. Osoby zaangażowane przy poszczególnych projektach nie znały szczegółów dotyczących działań prowadzonych w innych miejscach, zaś relacje interpersonalne były ich zdaniem lepsze wewnątrz pojedynczych zespołów niż pomiędzy wszystkimi zespołami. Większość pracowników należała na stałe do jednego miejsca (zespołu), zazwyczaj wynikało to z ich kompetencji, np. instruktorzy terapii zajęciowej mogą pracować jedynie w ramach warsztatu terapii zajęciowej (WTZ). W przypadku niektórych pracowników stosowano jednak czasowe przeniesienia – na czas realizacji konkretnego projektu przechodzili do innego zespołu lub też wzmacniali go przez kilka dni. Wynikało to z faktu, że w nowych projektach pani prezes wolała zatrudniać doświadczonych pracowników, nowozatrudnionych kierując głównie do WTZ, które realizowała największa grupa osób i gdzie „nowi” mogli zdobyć pierwsze doświadczenia, ucząc się od innych.

#### b) ►►► Planowanie działań

Bieżące planowanie w działalności badanych organizacji zazwyczaj związane jest z harmonogramami projektów realizowanych w ramach grantu. Taki harmonogram powstaje zazwyczaj na etapie tworzenia wniosku, a później raczej nie ma możliwości jego zmiany i dopasowania do aktualnych warunków panujących w organizacji. Respondenci deklarowali jednak, że plany i harmonogramy są zawieszane na czas realizacji innych ważnych działań, na przykład przygotowywania wniosku o dofinansowanie. Można podejrzewać, że wynika to z planowania konkretnych działań,

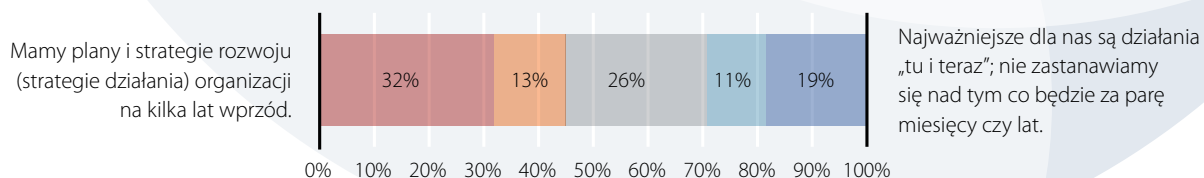
a nie pracy całej organizacji. Co więcej, jedynie nieliczne wypowiedzi uwzględniały potrzebę całościowego myślenia o przyszłości organizacji. Jak mówi jeden z respondentów:

„Nie, nie robimy takich ramówek typu: miesiąc, kwartał, rok. Wiemy, co się dzieje w najbliższej przyszłości, i patrzymy tak w przyszłość, żeby było gdzieś finansowanie i kontynuacja działań. Wiemy, że stałym elementem jest program grantowy, wiemy, co chcemy dalej robić, i powoli to sobie jakby oblepiamy, można powiedzieć”.

W tym kontekście warto przyjrzeć się stosunkowi przedstawicieli organizacji do długofalowego planowania i tworzenia strategii działania. Badanie ankietowe pokazuje, że prawie połowa organizacji (45%) sytuuje się bliżej modelu opartego na planowaniu strategicznym, podczas gdy 30% deklaruje raczej skupienie na działaniach „tu i teraz” i brak długofalowych planów.

### Wykres 15. TWORZENIE PLANÓW I STRATEGII.

*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.*



W części z badanych organizacji konieczność posiadania strategii wymuszają takie organy jak rady fundacji i walne zebranie członków stowarzyszeń. W niektórych przypadkach lider lub zarząd organizacji są zobowiązani do przedstawienia nadrzędnym gremiom planów na najbliższą przyszłość. Następnie propozycje te poddawane są pod dyskusję. Można więc uznać, że – przynajmniej w części przypadków – skuteczne funkcjonowanie rad fundacji i walnych zebrań warunkuje tworzenie przez organizacje strategii działania.

W innych organizacjach długofalowe plany powstają natomiast w nieformalny, spontaniczny sposób i nie przyjmują formy spisanej strategii. W jednym z małych stowarzyszeń, działającym na rzecz rozwoju lokalnego, badany w następujący sposób opisuje tworzenie planów na przyszłość:

„Tak, myślimy, myślimy o tym. To nie jest często, ale tak z raz w roku na pewno, jak się spotykamy, to gdzieś dalej wybiegamy w przyszłość. No, bo festyn jedno – już wszyscy wiemy, że ten festyn

jest. Ale coś ponad to, żeby jakoś nie stać w miejscu, tylko coś nowego. I gdzieś tam sobie coś planujemy, co byśmy mogli zrobić za 2–3 lata. Raz, dwa razy w roku takie rozmowy są. Z tego, co wiem, gdzieś tam prezes sobie potem spisuje te wnioski, ale rozmawiamy raczej tak bardziej w teorii. Czyli mamy to w głowach”.

Jak widać, taka metoda tworzenia strategii niekoniecznie musi przekładać się na późniejsze działania.

Blisko jedna trzecia organizacji w badaniu ilościowym zadeklarowała model działania bliższy stwierdzeniu: „Najważniejsze dla nas są działania tu i teraz; nie zastanawiamy się nad tym, co będzie za parę miesięcy czy lat”. Wypowiedzi uzyskane w jakościowej części badania pozwalają powiązać brak strategii z niewielką skalą działania organizacji. Przedstawiciele takich fundacji i stowarzyszeń byli na tyle zaabsorbowani dniem dzisiejszym, że na pytania o dalekosiężne plany reagowali ze zdziwieniem:

„No, może warto by było o tym pomyśleć, ale na razie skupiamy się na tym, co robimy”.

Zdarzały się również opinie, że uchwalenie strategii nie zawsze jest możliwe. Organizacja, chcąc osiągnąć stabilność i dobrą kondycję finansową, musi – zdaniem niektórych respondentów – prowadzić również takie działania, które nie mieszczą się w ramach długofalowych planów [o odchodzeniu od misji piszemy więcej w rozdziale 1.e.]. Prezes jednej z przebadanych fundacji w taki sposób opowiada o tworzeniu strategii:

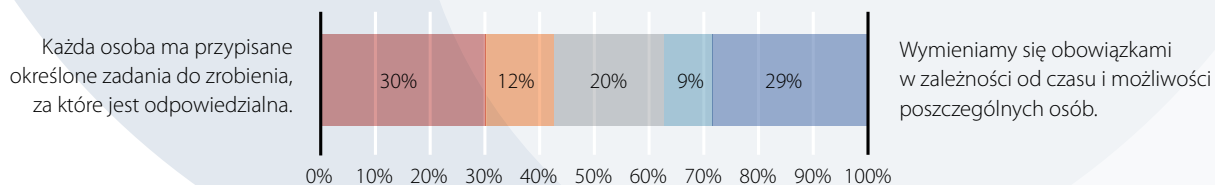
„Można powiedzieć, że tę strategię próbowaliśmy od początku jakoś tworzyć, ale to jest nie do zrobienia. W momencie, kiedy organizacja nie ma funduszy i nie ma stałego źródła finansowania, to się chwyta, co popadnie. I były takie momenty, że pisaliśmy wnioski na każdy konkurs i później realizowaliśmy dwanaście projektów na raz, każdy z innej orbity”.

## c) ►►► Podział pracy, delegowanie zadań

Podział pracy w organizacjach przybiera bardzo różną postać: od jasnego przypisania określonym osobom określonych zadań po pełną wymienną obowiązków w zależności od czasu i możliwości poszczególnych osób. Co ciekawe, respondenci poproszeni o wskazanie odpowiedniego punktu na skali, podzielili się mniej więcej po równo: podobny odsetek ulokował swoją organizację po stronie modelu pierwszego (42%), co i drugiego (38%) – wykres poniżej.

## Wykres 16. PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW I ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZADANIA.

*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.*



Model jasnego przypisania obowiązków poszczególnym osobom częściej występuje w organizacjach zatrudniających pracowników. Po stronie tego modelu (odpowiedzi 1 lub 2 na pięciostopniowej skali) znajduje się 60% organizacji posiadających personel etatowy i 51% takich, które na stałe współpracują z osobami związanymi umowami innego rodzaju. Im więcej osób zatrudnionych, tym powszechniejszy model jasnego podziału zadań i odpowiedzialności – jednak nawet w organizacjach zatrudniających kilkanaście osób pojawiają się takie, w których nie ma jasnego podziału obowiązków.

W badaniu jakościowym, podobnie jak w wynikach badania ankietowego, można było zauważyć różne podejście do kwestii podziału obowiązków. W organizacjach zatrudniających pracowników, każdy z nich miał przypisane w miarę stałe zadania, najczęściej związane z jego kompetencjami i doświadczeniem (doradca zawodowy, księgowy, instruktor terapii zajęciowej). Respondenci zwracali jednak uwagę, że dość często ich pierwotne zadania, zapisane w umowie o pracę, zmieniano lub rozszerzano. Wiązało się to przede wszystkim z sytuacjami, gdy po zrealizowaniu projektu organizacja nie chciała rozstawać się z daną osobą – angażowano więc ją do innych zadań. Przykładem może tu być psycholog, która zajęła się pisaniem wniosków i sprawozdań. W innych sytuacjach zmiana pierwotnych zadań wynikała z bieżących potrzeb organizacji.

W niektórych organizacjach zatrudniano niewielkie zespoły pracowników (zazwyczaj prezes, zastępca i 2-3 dodatkowe osoby). W tym wypadku pracownicy zajmowali się bieżącą obsługą biura, sprawami księgowymi itp., a zatrudnieni członkowie zarządu – merytorycznymi aspektami działalności. W razie konieczności wsparcia tych działań, zwracali się o pomoc do innych członków lub do wolontariuszy.

Stosunkowo częstą sytuacją stanowiło rozdzielanie zadań w drodze negocjacji lub szukania chętnych. Jak twierdzili respondenci, zazwyczaj albo ktoś zgłaszał się na ochotnika, albo też był proszony bądź namawiany przez grupę. W takich przypadkach kluczem przydziału obowiązków

bywa zazwyczaj dostępność czasowa danej osoby i jej chęć zaangażowania się w działanie. Kompetencje i umiejętności liczą się, jeśli są konieczne. W zależności od rodzaju zadania potrzebne mogą się okazać zarówno umiejętność pisania wniosków czy wysoka wiedza techniczna, jak i talent do pieczenia ciasta czy ładny charakter pisma. Warto zaznaczyć, że w modelu tym przydział zadań często wynika z poprzednich działań danej osoby. Jak stwierdza jeden z badanych:

„Ktoś coś wcześniej pisał, dobrze mu wyszło, więc kiedy znowu trzeba coś takiego zrobić, to go o to prosimy”.

W organizacjach o bardziej hierarchicznej strukturze można zaobserwować delegowanie zadań przez prezesa bądź członków zarządu, którzy imiennie proszą kogoś o wykonanie zadania. Czasem prośba taka przybiera formę „koleżeńskiego nacisku”. Zdarza się to w organizacjach ściśle związanych z działaniem instytucji publicznych (dom kultury, szkoła, sołectwo), gdzie zależności służbowe przeplatają się z zależnościami w organizacji. Może zatem dochodzić do sytuacji, w której prośba ze strony prezesa, a zarazem przełożonego w pracy, ma charakter „proponycji nie do odrzucenia”.

Zazwyczaj obowiązki zostają rozdzielone na początku realizacji danego projektu i od tej chwili na trwałe są przypisane do danej osoby. Zmian dokonuje się wyłącznie w sytuacjach losowych (choroba, zmiana pracy itp.). Zdaniem respondentów, taka sytuacja zapobiega chaosowi i sprawia, że każdy wie, czym ma się zająć. Równocześnie, przy działaniach jednorazowych, które nie wymagają znaczących kompetencji od uczestników, przydział zadań bywa płynny i niedookreślony. Gdy jedno ze stowarzyszeń organizowało dużą imprezę muzyczną, wolontariuszom zaangażowanym do jej obsługi nie przydzielono żadnych konkretnych zadań. Określono jedynie miejsca, którymi mają się opiekować, licząc, że samodzielnie zorientują się, co trzeba zrobić. Według deklaracji, zadanie nie sprawiło wolontariuszom większego problemu, gdyż większość zadań wykonywano intuicyjnie.

„My robiliśmy dosłownie wszystko. Po prostu – co było do zrobienia, to wtedy się robiło. Było trzeba pozmywać naczynia, to się zmywało. Nie było powiedziane: – Słuchaj, ty idź na zmywak. Kiedy trzeba było posprzątać, to się sprzątało. Kiedy trzeba było sprzątać toaletę, to się szło i sprzątało toalety. Bo wiadomo. Ktoś musiał się toaletami zajmować. I w ogóle, pisząc się na wolontariat, trzeba być przygotowanym, że robi się wszystko”.

Na tym tle wyróżnia się fundacja zajmująca się nowymi technologiami, której członkowie w czasie realizacji projektu rotacyjnie zajmowali różne stanowiska, aby wszystkie zaangażowane osoby mogły się sprawdzić w różnych rolach i przekonać się, które z nich im odpowiadają i w których sobie najlepiej radzą.

„To było tak, że oczywiście na papierze każdy miał wydzieloną dziedzinę, w harmonogramie nawet to było podane kto, za co odpowiada, w którym nawet dniu. Tylko że my staraliśmy się to bardzo płynnie [robić], żeby każdy był na każdym jakby stanowisku, przez to, że chcieliśmy się sprawdzić. Zobaczyć, jak... kto będzie na odpowiednim miejscu”.

## d) ►►► Ocena pracy i motywowanie

W większości organizacji praca osób zatrudnionych, a tym bardziej wolontariuszy, nie była w żaden sposób oceniana. Niejednokrotnie respondenci samą myśl o ewaluacji pracy innych osób uznawali za wysoce niestosowną, tłumacząc to między innymi łączącymi członków więzami przyjaźni czy zaufaniem do ich kwalifikacji. W szczególności nie poddawano ocenie pracy wolontariuszy – respondenci uważali, że nie wypada oceniać pracy osób, które działają społecznie i poświęcają własny czas na rzecz organizacji. Rozmówcy wskazywali również na zewnętrzne źródła oceny, takie jak opinie odbiorców działań (skoro ludzie byli zadowoleni, to znaczy, że dobrze pracowaliśmy), opinie innych członków wyrażone w formie poparcia w wyborach do zarządu czy pozytywna opinia grantodawcy. Wydaje się jednak, że takie podejście bywa powierzchowne i skupia się jedynie na efektach działań, nie biorąc pod uwagę całości procesu i funkcjonowania organizacji.

Warto tu omówić przykłady organizacji, które stosowały ocenę jakości pracy swoich członków. Pierwszą z nich jest klub sportowy, w którym główne kryterium oceny stanowią wyniki sportowe zawodników. Gdy nie są one dostatecznie dobre, klub kończy współpracę z danym trenerem. W przypadku stowarzyszenia działającego w ścisłym związku ze szkołą ocena pracy dla organizacji była elementem formalnej ewaluacji nauczycieli. Ponieważ hierarchia w obu podmiotach w dużej mierze się pokrywała, te same osoby oceniały działalność nauczycieli w obu miejscach.

Ze względu na brak systematycznej oceny zaangażowanych osób, rzadko otrzymywały one informacji zwrotną na temat swojej pracy. Jeśli już taka informacja była przekazywana, to dotyczyła najczęściej niewywiązywania się z obowiązków. Główną formę rozwiązywania tego typu problemów stanowiły „męskie rozmowy” i wywieranie wpływu na niesłowną osobę, aby zrobiła to, co zadeklarowała.

Motywacje pracowników i wolontariuszy z organizacji biorących udział w badaniu ilościowym miały charakter niematerialny. Pracownicy organizacji wspierającej osoby z niepełnosprawnością podkreślali wręcz, że gdyby nie silna motywacja wewnętrzna, to dawno zmieniliby pracę z powodu wysokości swoich zarobków. Przede wszystkim respondenci wskazywali na fakt, że sam udział w działaniach organizacji lub też ciekawych wydarzeniach stanowi wystarczającą nagrodę za ich wysiłek, a działalność społeczna pozwala im zdobyć doświadczenie i kontakty, które będą mogli wykorzystać w innych sferach życia (m. in. w pracy zawodowej). W jednym ze stowarzyszeń działających na rzecz mieszkańców wsi aktywni członkowie otrzymują wyróżnienie w postaci pochwały sołtysa. Jak można wnioskować z wywiadu, ta symboliczna nagroda ma dużą wartość w społeczności lokalnej.

## 6. Komunikacja oraz koordynacja działań

### a) ▶▶▶ Praktyka i zasady komunikacji codziennej

W większości organizacji biorących udział w badaniu jakościowym nie występowały żadne procedury ani zwyczaje systematyzujące proces komunikacji, określające terminy i formy wzajemnego informowania się. Komunikacja zazwyczaj była elastyczna i dopasowywana do potrzeb w danym momencie – np. podczas realizacji projektu komunikacja wewnątrz stowarzyszenia intensyfikowała się, by po jego zakończeniu praktycznie zaniknąć.

Dostosowanie do potrzeb w niektórych organizacjach przejawiało się w ustalaniu zasad wymiany informacji tylko na czas realizacji konkretnych zadań, po których wykonaniu zasady te przestawały obowiązywać.

**PRZYKŁAD:** W trakcie inwestycji prowadzonej przez jedną z lokalnych organizacji, osoby zaangażowane w nadzorowanie wykonawcy regularnie spotykały się we własnym gronie, aby przedyskutować stan realizacji projektu. Podczas zebrań zarządu przedstawiano tylko najważniejsze wnioski i efekty pracy.

Ustalone reguły komunikacji wewnątrz zespołu obecne były natomiast w fundacjach i stowarzyszeniach zatrudniających pracowników i prowadzących jednocześnie kilka projektów. Praktykowano tam przede wszystkim regularne spotkania wszystkich zaangażowanych osób, najczęściej raz w tygodniu. Spotkania zazwyczaj organizowali prezesi lub inni aktywni członkowie zarządu, a uczestniczyli w nich pracownicy, koordynatorzy projektów i czasami wybrani wolontariusze zewnętrzni. W jednej z badanych organizacji cotygodniowe spotkania o tej samej godzinie stanowią już tradycję, więc nie ma potrzeby informowania o nich. Omawia się podczas nich głównie bieżącą działalność organizacji, niejasności czy problemy wynikłe w trakcie realizacji projektów. W czasie zebrań przekazywane są informacje członkom zespołu, a także zapadają niektóre decyzje, dotyczące całego zespołu lub wymagające szerokich konsultacji. Jak opisuje to jeden z respondentów:

„W czasie spotkań rozmawiamy o bieżących problemach, sprawach do załatwienia, podjęcia decyzji. Ewentualnie są przekazywane informacje, które w międzyczasie nie dotarły do wszystkich. Padają pytania o to, jaki projekt, kiedy, kto robi, jakie są konkursy, co zrobić albo gdzie znaleźć pieniądze”.

Poza spotkaniami komunikacja w organizacjach prowadzona jest w sposób ciągły w formie bezpośrednich rozmów między członkami i pracownikami, często również – jak podkreślali respondenci – w nieformalnych sytuacjach, „przy kawie”.

W organizacjach działających na mniejszą skalę komunikacja dotycząca ich działalności odbywa się głównie podczas bezpośrednich spotkań. Zwłaszcza w organizacjach działających na terenie niewielkich miejscowości lub ściśle związanych z jakąś instytucją, kontakty te nawiązywane są niejako mimochodem, w codziennych sytuacjach, takich jak zakupy w sklepie lub wizyta w kościele, lub też przy okazji wykonywania obowiązków zawodowych w instytucji związanej z organizacją. Głównym narzędziem komunikacji pozostaje telefon, używany zdecydowanie częściej niż Internet. Gdy pojawia się konieczność podjęcia decyzji, często następują konsultacje telefoniczne między członkami organizacji. Kontakty telefoniczne uznawane są za najbardziej efektywne i najszybsze. Spotkania zarządu czy aktywnych członków, zwoływane w miarę konieczności, miewają formę zupełnie nieformalną i towarzyską, odbywają się często w domach.

Specyficzną formę spotkań członków stowarzyszeń stanowią walne zebrania, których częstotliwość określona jest w statutach. Wielu respondentów przyznawało, że zazwyczaj „walne” to czysta formalność, przychodzi na nie niewiele osób, a przedstawiane sprawozdania i plany nie wywołują komentarzy ani dyskusji. Warto jednak zwrócić uwagę, że istnieją też takie organizacje, w których walne zebrania mają realne znaczenie i stają się ważnymi wydarzeniami w życiu organizacji.

**PRZYKŁAD 1:** W stowarzyszeniu producentów przemysłu spożywczego walne zebranie członków stanowi jeden z ważniejszych momentów życia organizacji. Przynajmniej jest to okazja do osobistego spotkania i bezpośredniej rozmowy między członkami, na co dzień rozszarpanymi po całej Polsce. Duże znaczenie mają również odbywające się wtedy wybory, bardzo poważnie traktowane przez obecnych (w przeciwieństwie do wielu innych organizacji, gdzie są formalnością).

**PRZYKŁAD 2:** W stowarzyszeniu przyjaciół pewnej miejscowości coroczne walne zebranie połączone jest z cyklicznym festynem i dniami miejscowości. Jest to ważne w skali lokalnej wydarzenie, które gromadzi wielu mieszkańców i sympatyków tego miejsca, nie tylko członków stowarzyszenia.

## b) ▶▶▶ Procedury w organizacjach

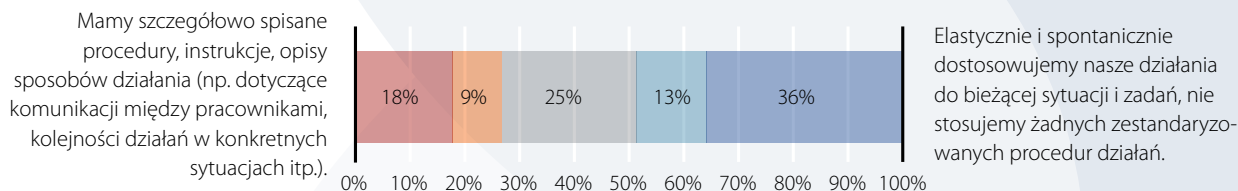
W ramach badania ankietowego zapytano respondentów o istnienie w ich organizacjach procedur, instrukcji czy opisów sposobów działania – w tym również tych dotyczących komunikacji między pracownikami. Odpowiedzi pokazują, że są one stosowane stosunkowo rzadko. Tylko nieco ponad jedna czwarta badanych określiła swoje organizacje jako bliższe modelowi



wykorzystującemu procedury, co czwarta osoba umieściła swoją organizację w środku skali, zaś aż połowa bliższa była określeniu działań organizacji jako elastycznych i spontanicznych (w tym 36% wskazało kraniec skali oznaczający brak jakichkolwiek procedur czy instrukcji działania).

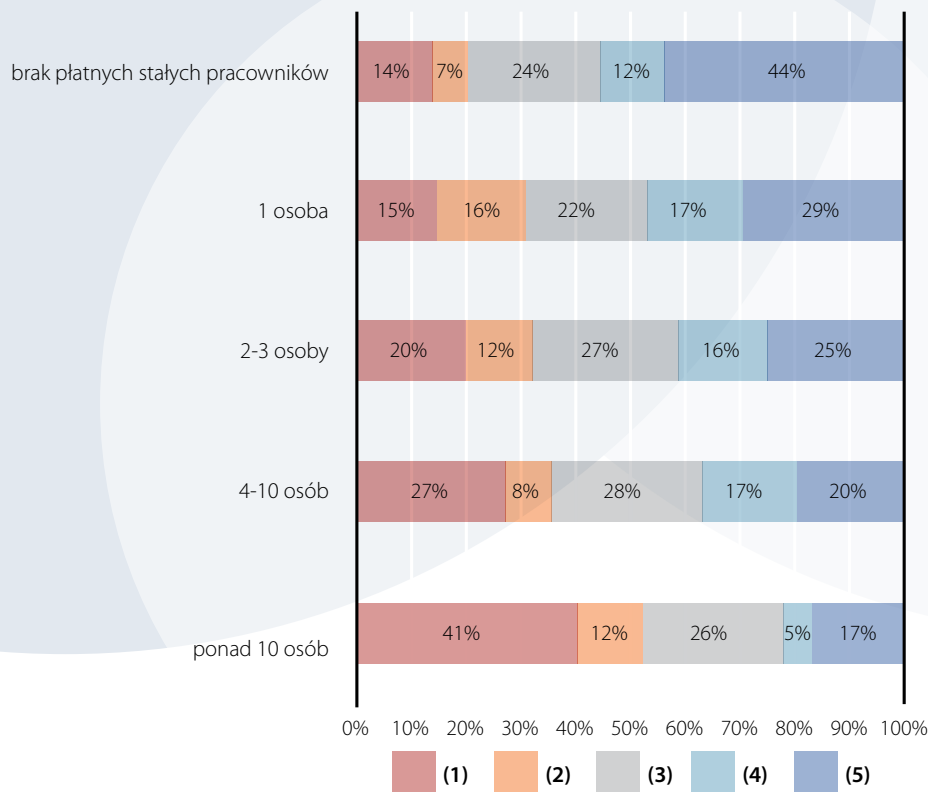
### Wykres 17. UREGULOWANIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI.

*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie.*



Podobnie jak w przypadku innych wymiarów funkcjonowania organizacji, także poziom „proceduralizacji” ściśle wiąże się z liczbą osób zaangażowanych w działania, a zwłaszcza z liczbą płatnych pracowników i współpracowników. Wśród organizacji zatrudniających na stałe pracowników już 36% wskazuje lewą stronę skali na wykresie, oznaczającą wykorzystanie procedur, zaś wśród tych podpisujących z pracownikami umowy o pracę – 46%. Najwyższe odsetki są wśród organizacji zatrudniających największe zespoły: wśród tych, dla których pracuje odpłatnie co najmniej 10 osób (niezależnie od czasu pracy czy wymiaru etatu), już 53% umieszcza swoją organizację bliżej modelu wykorzystującego procedury. Co ciekawe, nawet wśród takich organizacji blisko jedna czwarta wybiera jednak model „spontaniczny”.

**Wykres 18. UREGULOWANIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI A LICZBA ZATRUDNIONYCH OSÓB.**  
*Respondenci wskazywali odpowiedź na pięciostopniowej skali z krańcami oznaczonymi jak na wykresie 17.*

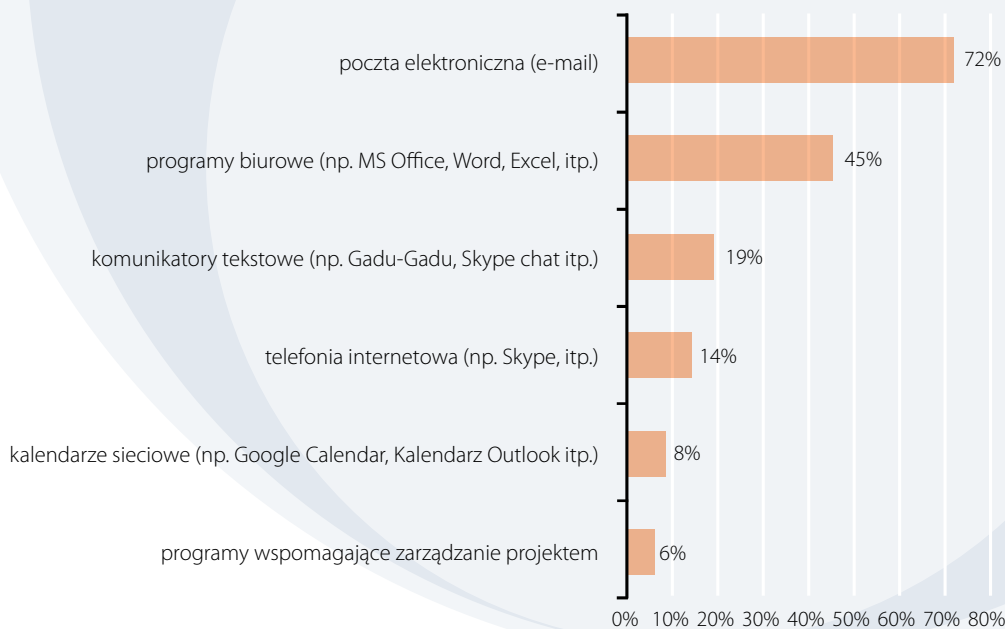


### c) ►►► Wykorzystanie narzędzi elektronicznych w komunikacji i planowaniu

Istotną rolę w komunikacji – zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej – odgrywają obecnie narzędzia internetowe. Okazuje się jednak, że nie są one wykorzystywane wszędzie. Poczta elektroniczną (e-mail) używa w pracach organizacji 72% stowarzyszeń i fundacji. Nie jest ona stosowana w blisko połowie (47%) organizacji działających na skalę najbliższego sąsiedztwa, w 40% organizacji zlokalizowanych na wsi i w 39% organizacji angażujących nie więcej niż 3 osoby. Z e-maila korzystają prawie wszystkie organizacje dysponujące budżetami powyżej 100 tys. złotych i zaledwie 44% tych, które rocznie mają do dyspozycji mniej niż tysiąc złotych.

W co piątej organizacji (19%) używa się komunikatorów tekstowych takich jak GG czy Skype chat (ale już wśród organizacji dysponujących budżetami przekraczającym milion złotych odsetek ten wzrasta do 48%). Wykorzystanie kalendarzy sieciowych umożliwiających wspólne planowanie czasu i spotkań (np. Google Calendar, Kalendarz Outlook itp.) to już zupełna rzadkość – korzysta z nich 8% organizacji (a wśród organizacji o budżetach przekraczających milion – 27%). Jeszcze mniej organizacji, zaledwie 6%, wspomaga zarządzanie projektami za pomocą programów komputerowych (np. Microsoft Project, Redmine, Gantt itp.). Nawet wśród organizacji o największych budżetach wskaźnik ten nie przekracza 12%.

**Wykres 19. NARZĘDZIA I PROGRAMY WYKORZYSTYWANE W PRACACH ORGANIZACJI.**



Najczęściej spotykaną formę komunikacji z wykorzystaniem internetu stanowi poczta elektroniczna, z której korzysta zdecydowana większość organizacji, jeśli nie do kontaktów wewnętrznych, to do zewnętrznych. Jednak w stowarzyszeniach o małym zasięgu działania, których działacze mają ze sobą codzienny kontakt, służy ona głównie do przesyłania dokumentów – większość ustaleń i decyzji zapada ustnie, w rozmowach bezpośrednich lub telefonicznych.

Bardziej zaawansowane technologicznie narzędzia, takie jak kalendarze Google, komunikatory internetowe, grupy dyskusyjne czy dyski sieciowe występują w organizacjach większych,

gdzie jest to niezbędne do koordynowania pracy wielu osób. W sposób oczywisty pojawiają się też tam, gdzie działają młodzi ludzie, przyzwyczajeni do tej formy komunikacji. Członkowie organizacji propagującej nowe technologie, mieszkając w różnych miastach, komunikują się za pomocą komunikatorów internetowych i innych wirtualnych narzędzi, bo jest to dla nich najłatwiejsze i najbardziej naturalne. Z drugiej jednak strony, ich przedstawiciel deklaruje, że nie wszyscy używają narzędzi przeznaczonych do koordynowania działań (jak chociaż kalendarz Google).

„Niektórzy oczywiście korzystają z tych elektronicznych [pomocy] typu Google Calendar czy inne dziwne rzeczy, w telefonach czy gdziekolwiek, ale głównie to każdy i tak zapisuje sobie ręcznie. Mimo wszystko, że my nawet uczyliśmy innych, żeby korzystali z tych elektronicznych [kalendarzy], to tego książkowego nigdy nie zabraknie chyba”.

## d) ►►► Gromadzenie wiedzy w organizacji

Respondenci w przeprowadzanych wywiadach nie wspominali o istnieniu lub też tworzeniu wspólnych zasobów wiedzy. Jeśli w organizacjach istniały wspólne zasoby informacji, dotyczyły one głównie kwestii związanych z bieżącym funkcjonowaniem (jak na przykład harmonogramy projektów, informacje o uczestnikach itp.), a nie z podnoszeniem kompetencji czy ułatwianiem członkom dostępu do specjalistycznej wiedzy, która mogłaby się im przydać w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Wiele organizacji ogranicza się do czerpania wiedzy z zewnątrz (w formie szkoleń, konferencji), nie dostrzegając potencjału wzajemnego uczenia się (ang. peer learning).

PRZYKŁAD: W fundacji zajmującej się rozwojem lokalnym planowane jest stworzenie planu rozwoju zespołu poprzez szkolenia wewnętrzne. Impulsem stało się spostrzeżenie poczynione w czasie realizacji jednego z projektów. Dostrzeżono, że wielu członków posiada pewien zasób wiedzy lub kompetencje, które warto by przekazać pozostałym. Zaproponowano zatem, aby raz w miesiącu któraś z osób działających w fundacji przygotowała wykład lub krótkie szkolenie dla reszty zespołu. Pozwoli na podniesienie kompetencji członków zespołu i bardziej efektywne działania.

## e) ►►► Relacje w zespole

Znakomita większość respondentów badania jakościowego oceniała relacje interpersonalne w zespołach jako bardzo dobre, koleżeńskie i często wykraczające poza ramy kontaktów zawodowych. Co więcej, badani deklarowali również brak konfliktów i sytuacji kryzysowych o podłożu relacyjnym (problemy, ich zdaniem, wynikały z czynników zewnętrznych, jak na przykład obcięcie funduszy, bankructwo wykonawcy czy rezygnacja uczestników działań). Nieliczne konflikty, o których wspominali respondenci, rozwiązywano poprzez rozmowę, wzajemne wyjaśnienie swoich

racji lub mediację innego członka organizacji. W wypowiedziach nie pojawiły się przykłady konfliktów, które w zauważalny sposób dezorganizowałyby pracę; deklarowano, że w organizacjach panuje raczej dobra, sprzyjająca współpracy atmosfera.

Przyjacielskie relacje między członkami mogą być same w sobie podstawą, na której opiera się działanie organizacji. Wśród badanych stowarzyszeń i fundacji znalazło się kilka, które powstały jako wspólny projekt grupy przyjaciół i na tej przyjaźni opiera się w zasadzie całe funkcjonowanie organizacji. Dominuje tam atmosfera zaufania, brak formalnej kontroli czy oceny pracy zaangażowanych osób. Jednocześnie może to rodzić problemy związane z zarządzaniem zadaniami: respondenci twierdzili, że gdy któremuś z przyjaciół zdarzy się nie wywiązać z jakiegoś zadania, trudniej jest mu zwrócić uwagę.

Przykładem może być fundacja zajmująca się propagowaniem nowych technologii, która powstała jako wspólna inicjatywa grupy przyjaciół ze studiów, chcących w ten sposób rozwijać swoje zainteresowania i zdobywać doświadczenie. Większość osób, które tam działają, wywodzi się ze wspólnego kręgu znajomych, dzięki czemu atmosfera w organizacji jest oceniana jako dobra, nie powstają konflikty i generalnie działalność sprawia członkom i wolontariuszom przyjemność.

Specyficznym przypadkiem są organizacje o bardzo ograniczonym zasięgu, działające na poziomie lokalnym, takie jak na przykład stowarzyszenia przyjaciół miejscowości. Ich cechą charakterystyczną stanowi nakładanie się na siebie kontaktów różnego typu: towarzyskich, zawodowych czy nawet rodzinnych. W przypadku jednego ze stowarzyszeń działającego na rzecz niewielkiego miasteczka, prawie wszyscy jego członkowie byli absolwentami miejscowego liceum, które ukończyła także większość lokalnej elity. W efekcie wielu tamtejszych decydentów okazywało się kolegami z ławki szkolnej, sąsiadami lub krewnymi kogoś ze stowarzyszenia. Członkowie organizacji byli zatem węzłami w sieciach relacji z władzą, ważnymi instytucjami czy miejscowym biznesem, co pozwalało im na lepszy dostęp do informacji i innych zasobów.

W przypadku organizacji silnie powiązanych z innymi instytucjami, dało się zauważyć nakładanie się relacji służbowych na relacje w stowarzyszeniu. Spotkano sytuacje, gdy prezes stowarzyszenia był zarazem dla członków ich przełożonym w miejscu pracy. Z jednej strony pozwala to na omawianie kwestii związanych z działalnością społeczną przy okazji pracy, z drugiej jednak – taka prosta replikacja struktury zależności może osłabiać inicjatywę członków, którzy będą bali się przeciwstawić zdaniu przełożonych.

W przypadku dużych organizacji zatrudniających pracowników relacje międzyludzkie zazwyczaj określano jako dobre. Respondenci zwracali uwagę na wpływ, jaki na funkcjonowanie organizacji w tym wymiarze wywiera rozlokowanie pracowników w przestrzeni (w innych końcach budynku czy w kilku różnych siedzibach). Co oczywiste, silniejsze więzi łączyły osoby, które miały ze sobą częstszy kontakt. Mimo że w tego typu organizacjach przyjacielskie relacje między

pracownikami wynikają ze wspólnej pracy, którą z kolei ułatwiają, władze raczej nie podejmowały wysiłków w kierunku integrowania zespołów. Co więcej, pojawiające się inicjatywy wspólnych wyjść czy spotkań poza pracą traktowano raczej jako efekt istnienia więzi zespołowej, a nie próby jej budowania, zaś zarząd nie zawsze nawet w takich spotkaniach uczestniczył.

Tworzenie dobrych relacji w zespole najczęściej pozostawało w badanych organizacjach poza polem zainteresowania władz. Po części wynikało to z faktu, że w wielu stowarzyszeniach i fundacjach, zwłaszcza działających na skalę lokalną, przyjacielskie stosunki między działaczami panowały już od lat, niejednokrotnie mocno zakorzenione w lokalnej społeczności i istniejących więziach sąsiedzkich czy nawet rodzinnych. Takiego wyjaśnienia nie można jednak zastosować w przypadku dużych organizacji, w których najczęściej budowanie zespołu odbywało się oddolnie i spontanicznie – zajmowali się nim, z różnym skutkiem, sami pracownicy.

## 7. Zasoby finansowe i zarządzanie finansami

### a) ►►► Wielkość i źródła przychodów

Budżety polskich organizacji pozarządowych są niezwykle zróżnicowane: około jednej piątej organizacji ma do dyspozycji mniej niż tysiąc złotych rocznie (w tym 12% deklaruje brak jakichkolwiek przychodów w 2011 roku), a jednocześnie tyle samo osiąga roczne przychody przekraczające 100 tysięcy złotych (w tym 4% deklaruje przychody powyżej 1 miliona złotych). Różnice związane są m.in. z miejscem funkcjonowania, liczbą lat działalności, branżą, zasięgiem działania.

Skąd organizacje uzyskują fundusze? Podobnie jak w latach poprzednich, najpowszechniejsze źródła finansowania to: składki członkowskie (korzysta z nich 59% organizacji, jednak w większości przypadków nie mają dużego znaczenia dla ich budżetu), środki samorządowe (użykuje je 47% organizacji i dla większości stanowią one bardzo ważne, o ile nie kluczowe źródło przychodu) oraz darowizny (28% organizacji wykazuje darowizny od instytucji i firm, tyle samo od osób indywidualnych, wliczając w to zbiórki publiczne i kampanie).

Poszukując źródeł finansowania, niektóre organizacje korzystają wyłącznie z wiedzy swoich członków lub zatrudnionych specjalistów, inne natomiast otrzymują pomoc z zewnątrz – od innych organizacji, instytucji publicznych lub zewnętrznych wolontariuszy. Sprawnie pozyskują fundusze nie tylko organizacje działające systematycznie i na dużą skalę, ale także te działające sporadycznie i na niewielkim terenie.

**PRZYKŁAD:** Stowarzyszenie działające na rzecz rozwoju wsi oraz jej mieszkańców funkcjonuje głównie dzięki środkom pochodzącym z funduszu sołeckiego oraz darowizn od okolicznych firm. Ponadto, pozyskuje fundusze z gminy oraz starostwa powiatowego i programów wojewódzkich. Na jedną z uroczystości udało się zdobyć dotację bezpośrednio z kancelarii premiera. Organizacja aplikowała również – na razie bez powodzenia – o środki unijne. Szeroki wybór źródeł finansowania to zasługa kompetencji fundraisingowych prezesa stowarzyszenia.

Co piąta organizacja ma rocznie do dyspozycji mniej niż tysiąc złotych, a aż 61% odczuwa problemy związane z brakiem funduszy lub sprzętu. Bywa to związane z brakiem wiedzy na

temat potencjalnych źródeł finansowania; barierą jest też strach przed skomplikowanymi procedurami ubiegania się o pieniądze i brak wiary we własne umiejętności dostosowania się do wymogów grantodawców.

**PRZYKŁAD:** Mała organizacja działająca na rzecz rozwoju lokalnego nie stara się o środki od marszałka województwa, ponieważ dla działaczy aplikowanie to proces zbyt skomplikowany i długi. Boją się też, że organizacja weźmie na siebie zbyt dużą odpowiedzialność za zadanie, któremu może nie podołać, obawiają się też błędów w rozliczeniu dotacji. W obu tych przypadkach organizacja byłaby zmuszona zwrócić otrzymane fundusze.

Część organizacji świadomie rezygnuje z potencjalnych źródeł finansowania, pozostając jedynie przy składkach członkowskich. Czasami wynika to nie tyle z braku wiedzy, co raczej z braku czasu, który członkowie musieliby poświęcić na prowadzenie fundraisingu. W jednym z warszawskich stowarzyszeń członkowie zadeklarowali, że wolą sami finansować prowadzoną hobbystycznie, na niewielką skalę działalność, niż zajmować się pozyskiwaniem środków. W innych przypadkach rezygnacja z alternatywnych źródeł finansowania – na przykład prowadzenia działalności gospodarczej – stanowi świadomą decyzję związaną z tożsamością organizacji. Tak wyjaśnia to jeden respondentów:

„Zastanawialiśmy się w zarządzie kilka lat temu, czy nie rozszerzyć tej naszej działalności o pewną formę działalności stricte biznesowej, ale uznaliśmy, że to będzie się kłóciło z filozofią stowarzyszenia. Bo jeżeli my zrobimy z tego stowarzyszenia firmę, która będzie przynosiła dochody, to w pewnym momencie nasi członkowie powiedzą: to my nie będziemy wam składek płacić, bo jak tak dobrze zarabiacie, to po co wam składki? Brak składek to jest brak związku, takiego emocjonalnego, z organizacją. Jeżeli członkowie przestają płacić – przestają czuć potrzebę nawet kontrolowania tego, co się w stowarzyszeniu dzieje i przestają nam na walne przyjeżdżać. Więc uznaliśmy, że to więcej szkód nam przyniesie niż korzyści i dlatego tej działalności gospodarczej nie prowadzimy”.

Zdarzają się również przykłady innych prób zdobycia środków finansowych przez organizacje. W jednym ze stowarzyszeń, organizującym co roku wiejski festyn, tradycją jest sprzedaż ciast upieczonych przez członkinie organizacji oraz organizowanie loterii fantowej. Inne stowarzyszenie sprzedaje produkty wytworzone przez uczniów szkoły zawodowej, na rzecz której działa.

## b) ▶▶▶ Osoby odpowiedzialne za zarządzanie finansami

Podejmowanie decyzji związanych z wydawaniem środków oraz planowaniem budżetu fundacji lub stowarzyszenia należy formalnie do kompetencji liderów oraz zarządów. W praktyce jednak udział poszczególnych osób w podejmowaniu takich decyzji jest zróżnicowany.



W części dużych organizacji liderzy oraz zarządy starają się włączać w proces zarządzania finansami członków zespołu. Podstawową formę takiego włączenia stanowi decentralizacja władzy, przejawiająca się w przekazywaniu drobnych decyzji finansowych dotyczących konkretnych projektów koordynatorom. Inne decyzje oraz plany podlegają dyskusji na spotkaniach zespołu, przy czym jego wpływ na końcowe decyzje bywa różny i zależy od autorytetu lidera oraz aktywności i kompetencji członków zespołu. W niektórych organizacjach taka dyskusja sprowadza się do poinformowania zespołu o planowanych działaniach i podjętych decyzjach finansowych, w innych odbywa się faktyczna debata, połączona z próbą wypracowania konsensusu.

W sytuacjach, gdy istotną rolę odgrywa szybkość decyzji lub waga problemu nie jest duża, decyzję często podejmuje indywidualnie lider lub wąskie grono zarządu.

**PRZYKŁAD:** W jednej z badanych organizacji w razie konieczności podjęcia szybkiej decyzji prezes dzwoni do członka zarządu. Dyskutują i podejmują decyzję przez telefon, a następnie spotykają się, aby podpisać odpowiednie dokumenty.

Partycypacyjny model zarządzania finansami łatwiej stosować w małych organizacjach, w których aktywność przejawia kilku członków. W części takich organizacji wszelkie decyzje – a więc również finansowe – są podejmowane podczas nieformalnych spotkań i dyskusji członków.

W innych organizacjach decyzje dotyczące finansów podejmuje cały zarząd, a w jeszcze innych – wyłącznie prezes, bez pytania o zdanie zarządu. Ten ostatni przypadek występuje w organizacjach liderych, opartych na merytorycznej pracy jednej osoby. Lider, skupiając w swoim ręku większość obowiązków oraz decyzji, w oczywisty sposób staje się również osobą zarządzającą finansami.

W części organizacji znaczące uprawnienia mają też ich organy nadrzędne – walne zebrania członków stowarzyszenia oraz rady fundacji. Niejednokrotnie mają one wpływ na planowanie budżetu. W razie wyjątkowo dużych wydatków – przekraczających pewien próg określony w statucie – muszą je zaakceptować, co wiąże się niekiedy ze zwołaniem nadzwyczajnego posiedzenia.

## c) ►►► Zarządzanie finansami w dużych organizacjach – wyniki innych badań

Opisywane w niniejszym raporcie badanie nie objęło szczegółowo kwestii związanych z zarządzaniem finansami. Dlatego w celu uzupełnienia obrazu funkcjonowania organizacji pozarządowych warto odwołać się do wyników badań prowadzonych przez inne ośrodki. Bardzo ciekawe informacje na temat zarządzania finansami w organizacjach o największych budżetach przynosi

opublikowany w listopadzie 2012 raport „Badanie standardów zarządzania finansami w NGO”<sup>2</sup>. Okazuje się, że choć większość przedstawicieli badanych organizacji wysoko ocenia swoje kompetencje w zakresie zarządzania finansami, to przeprowadzone testy wiedzy nie potwierdzają tych pozytywnych opinii. Jednocześnie, liderzy oraz zarządy organizacji nie uznają profesjonalnego zarządzania finansami za jedną z kluczowych umiejętności potrzebnych do sprawnego prowadzenia działalności.

Kondycję finansową organizacji oceniano najczęściej nie tyle przez pryzmat wysokości obrotów, co raczej stabilności i płynności finansowej, zaś brak płynności okazuje się częstym zjawiskiem dla wielu organizacji. Zdarza się, że skutkuje to wstrzymaniem wypłat pracownikom lub finansowaniem organizacji z „pożyczek” udzielanych z prywatnych pieniędzy liderów. Pomimo tego większość organizacji nie stosuje procedur monitorowania płynności finansowej w postaci prowadzenia planu przepływów finansowych. Popularne są raczej proste metody – monitorowanie stanu konta oraz analizy raportów księgowych.

Z raportu możemy się też dowiedzieć, że nie wszystkie organizacje tworzą ogólne, roczne budżety. Część z nich działa, korzystając wyłącznie z budżetów dotyczących pojedynczych projektów. Część przedstawicieli uważa, że tworzenie budżetu rocznego nie ma sensu – nie znając bowiem nawet w przybliżeniu wielkości wpływów, musieliby tworzyć budżet życzeniowy.

Więcej informacji znaleźć można w raporcie dostępnym na stronie Fundacji dla Polski.

## d) ►►► Księgowość w organizacjach

Co dziesiąta polska organizacja nie prowadzi księgowości – są to przede wszystkim organizacje nie mające przychodów lub też dysponujące bardzo małymi budżetami. Te, które księgowość prowadzą, najczęściej powierzają ją osobie lub firmie posiadającej odpowiednie kompetencje (60% organizacji, czyli 68% spośród prowadzących księgowość). Nie zawsze jednak – w co trzeciej organizacji prowadzącej księgowość odpowiada za nią osoba nie zajmująca się tym zawodowo. Wyraźny jest związek z wysokością przychodów: wśród organizacji o przychodach między 1 tys. zł a 10 tys. zł, 92% prowadzi księgowość, z tego aż połowa powierza jej prowadzenie osobie niezajmującej się nią zawodowo. Natomiast w przypadku organizacji o budżetach przekraczających

<sup>2</sup> „Badanie standardów zarządzania finansami w NGO”, MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń – raport przygotowany na zlecenie Fundacji dla Polski (FdP), która w partnerstwie z Polsko-Amerykańskim Funduszem Pożyczkowym Inicjatyw Obywatelskich (PAFPIO) realizuje projekt szkoleniowo-doradczy „Akademia zarządzania finansami NGO”. Badanie dotyczy organizacji z budżetem rocznym przekraczającym 100 tys. złotych. Raport dostępny na stronie <http://www.fdp.org.pl/pl/publikacje-badanie-standardow-zarzadzania-finansami-w-ngo.html>

100 tysięcy zł zdecydowana większość korzysta z fachowych usług – wciąż jednak 8% deklaruje, iż księgowość prowadzona jest przez osobę, która nie zajmuje się tym zawodowo.

Konieczność prowadzenia pełnej księgowości stanowi problem dla wielu organizacji. 15% respondentów określiło go jako „bardzo odczuwalny”, kolejne 19% – jako „raczej odczuwalny”. Trudności z księgowością znalazły się więc na szóstym miejscu w rankingu problemów, z którymi borykają się organizacje – przed trudnościami z utrzymaniem dobrego personelu czy problemem wypalenia liderów.

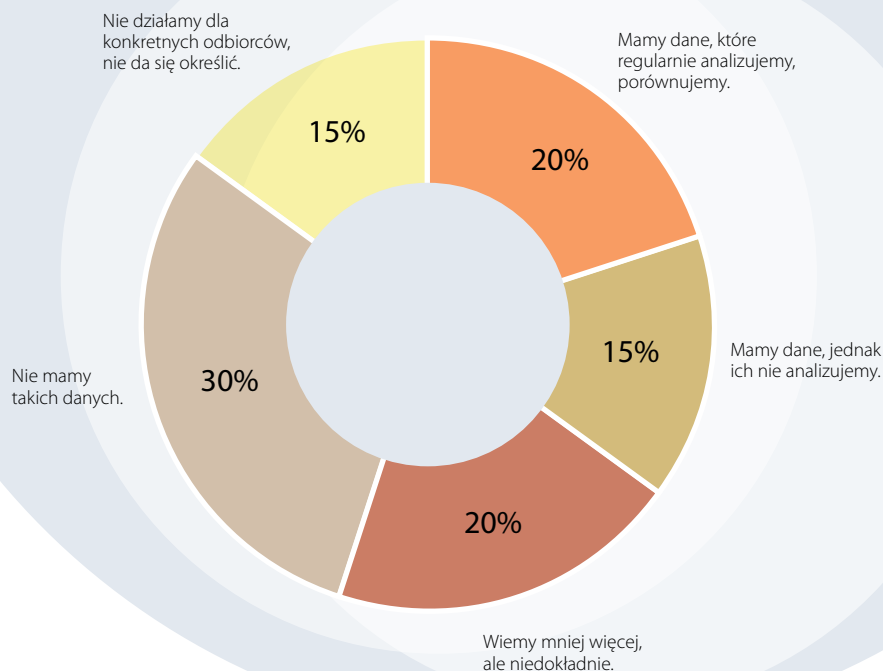
## 8. Ocena własnych działań

Przedstawiciele organizacji pozarządowych biorący udział w badaniu jakościowym w swoich wypowiedziach niewiele miejsca poświęcali kwestiom efektywności czy skuteczności swoich działań. W zasadzie jedyny powód, dla którego projekty poddawano formalnej ocenie, stanowił wymóg grantodawcy. Jednak należy zaznaczyć, że w wielu organizacjach zakończone działania stawały się przedmiotem nieformalnych dyskusji i oceny pod kątem tego, co się udało zrobić. Organizacje w różny sposób operacjonalizują pojęcie efektywności: począwszy od ilości pozyskanych środków na działania, poprzez liczbę realizowanych projektów, skończywszy na zadowoleniu beneficjentów. Podczas wywiadów nie pojawiały się takie kryteria oceny, jak dopasowanie projektu do realnych potrzeb czy wprowadzenie długotrwałej zmiany.

### a) ►►► Wiedza na temat beneficjentów

Wyniki badania ankietowego pokazują, że niewiele organizacji zna liczbę odbiorców swoich działań, a jeszcze mniej stara się tego typu dane analizować. Co trzecia organizacja (35%) ma szczegółowe informacje na temat liczby osób lub instytucji, które skorzystały z ich działań, jednak niewiele ponad połowa z nich regularnie je analizuje lub porównuje. Co piąta organizacja (20%) deklaruje, że jej wiedza w tym zakresie nie jest dokładna, zaś 30% nie posiada tej wiedzy w ogóle (pomimo że działają na rzecz konkretnych odbiorców). Co siódma organizacja deklaruje, iż w ich przypadku nie istnieje możliwość określenia liczby odbiorców.

**Wykres 20. POSIADANIE SZCZEGÓŁOWYCH DANYCH NA TEMAT LICZBY OSÓB LUB INSTYTUCJI, KTÓRE SKORZYSTAŁY Z DZIAŁAŃ ORGANIZACJI.**



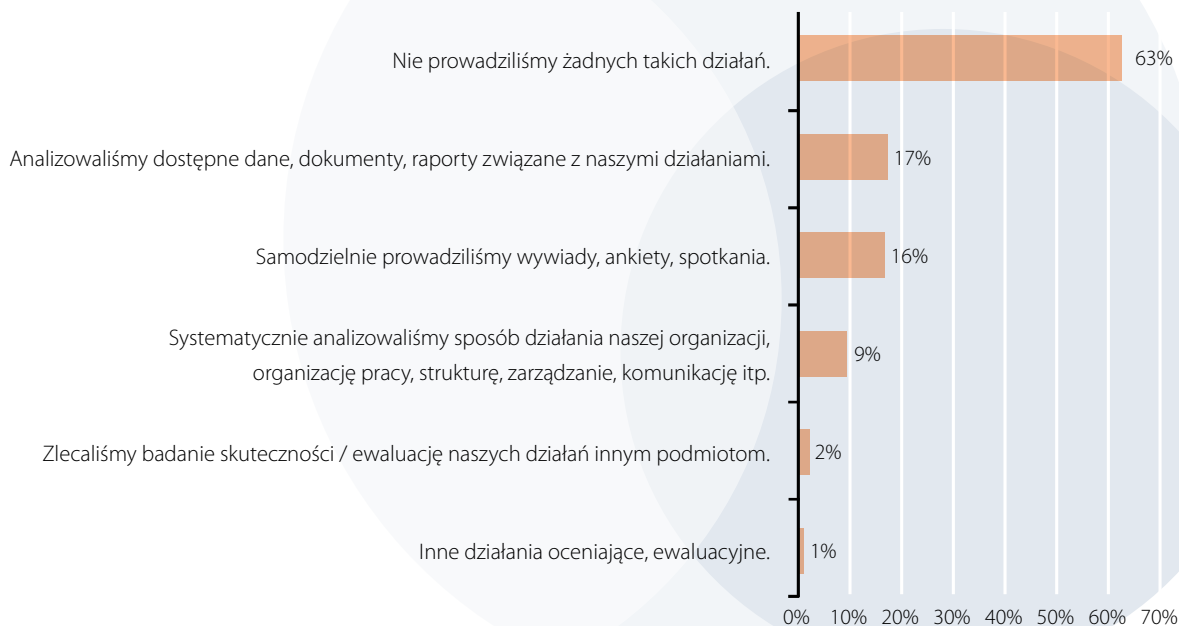
Waga przykładana do zbierania i analizy tego typu informacji rośnie wraz z zasięgiem i skalą działania organizacji: wśród tych działających na skalę ogólnopolską lub międzynarodową co czwarta analizuje takie dane (w porównaniu do 10% spośród organizacji działających na skalę najbliższego sąsiedztwa). Kluczowe znaczenie ma budżet: wśród organizacji dysponujących rocznie ponad 1 milionem złotych trzy czwarte posiada dane o liczbie beneficjentów, a 63% regularnie je analizuje (zapewne znaczenie ma tu realizacja wysokobudżetowych projektów, których grantodawcy wymagają szczegółowych analiz tego typu). Nawet jednak w tej grupie część organizacji prowadzi działania i podejmuje decyzje bez pełnej wiedzy (albo wręcz bez żadnej wiedzy) na temat liczby osób, które z tych działań korzystają.

Zarówno te wyniki, jak i opisany w rozdziale 4. brak praktyki badania potrzeb, pokazują, jak niewielką wagę przedstawiciele organizacji przywiązują do rzetelnych danych jako podstawy decyzji i planów. Skutkować to może niedopasowaniem działań do faktycznych potrzeb społecznych.

## b) ►►► Systematyczna ocena działań

Aż dwie trzecie organizacji w żadnej formie nie prowadzi systematycznej oceny własnych działań czy analizy efektów pracy. Te, które takie działania podejmują, najczęściej analizują dostępne dane lub raporty lub też samodzielnie prowadzą wywiady, spotkania czy zbierają ankiety. Mniej niż jedna dziesiąta organizacji systematycznie analizuje własny sposób działania: organizację pracy, komunikację czy strukturę.

**Wykres 21. PROWADZENIE SYSTEMATYCZNEJ OCENY SKUTECZNOŚCI WŁASNEGO DZIAŁANIA, ANALIZY EFEKTÓW PRACY, SPRAWDZENIA, NA ILE OSIĄGNIĘTO ZAKŁADANE CELE.**



Systematyczna ocena własnych działań jest znacznie częstsza wśród organizacji dysponujących wysokimi budżetami (co zapewne wiąże się też w wymaganiami grantodawców). Jednak nawet wśród organizacji o budżetach powyżej 1 miliona wciąż co piąta nie prowadzi żadnej systematycznej oceny, zaś wśród tych o przychodach między 100 tysięcy a 1 milion złotych nie robi tego niemal połowa (44%).

Co dziesiąta organizacja zadeklarowała, że w ostatnich dwóch latach prowadzone były u niej zewnętrzne audyty finansowe – najczęściej na zlecenie grantodawcy lub sponsora. Jednak analiza odpowiedzi otwartych sugeruje, że procent ten może być znacznie zawyżony, gdyż część respondentów utożsamiała audyt z kontrolą finansową (np. z urzędu miasta).

Jak pokazało badanie jakościowe, brak koncentracji na efektywności i skuteczności działań wiąże się z nieobecnością w większości organizacji względnie stałych kryteriów oraz procedur formalnej i systematycznej oceny własnej pracy oraz realizacji poszczególnych projektów. Nie znaczy to jednak, że działania nie są poddawane żadnej ocenie przez zarządy i członków. Odbywa się ona najczęściej w toku nieformalnych dyskusji w grupie, gdzie rozważa się dobre i złe strony realizacji projektu oraz wyciąga wnioski na przyszłość. Najczęściej w rozmowach takich uczestniczą członkowie zarządu oraz zaangażowani w dany projekt pracownicy i wolontariusze. Należy jednak zaznaczyć, że ci ostatni nie zawsze mają szansę wyrazić swoje zdanie. W jednej z badanych organizacji wolontariuszki, zaangażowane w przygotowanie i obsługę dużej imprezy muzycznej, nie zostały przez nikogo zapytane o wrażenia i oceny. Zarząd omówił to wydarzenie tylko we własnym gronie.

Brak oceny pracy wiąże się w części organizacji ze specyficznym pojmowaniem przyjacielskich więzi panujących w zespole. Wzajemna ocena czy przekazanie informacji zwrotnej postrzegana są jako coś mogącego negatywnie wpłynąć na istniejące relacje. Tak komentuje to jeden z respondentów:

„My raczej tak razem tutaj działamy. Jeden drugiego nie ocenia. Tylko rozmawiamy – na przykład, co zmienić czy co polepszyć, ale tak, żeby tam ktoś na kogoś naciskał, to nie. Nie, nie. Bardziej po przyjacielsku tu jest”.

W wypowiedziach większości respondentów przeważało odwołanie się do oceny zewnętrznej, dotyczącej zarówno efektów miękkich, jak i twardych. Najczęściej, zwłaszcza w małych organizacjach, pojawiało się uzależnianie oceny od reakcji beneficjentów – jeśli odbiorcy są zadowoleni, to znaczy, że organizacja działa dobrze. Można się spotkać też ze stwierdzeniem, że skoro udaje się uzyskać środki na realizację działań, a projekty są skutecznie rozliczane, to zarówno grantodawcy, jak i prywatni darczyńcy dobrze oceniają działalność.

„Jest fajnie, niektórzy zazdroszczą może, że coś takiego się dzieje. Ale większość to chwali, że mogła w tym uczestniczyć. Pyta się, co będzie dalej. Ludzie potrafią się odnaleźć w tych imprezach, które robimy. Często jesteśmy w tym lepiej oceniani niż urząd gminy”.

Z drugiej strony, często działania oceniano na podstawie twardych wskaźników zewnętrznych – na przykład wyników osiąganych przez zawodników klubu sportowego lub też dopuszczenia lokalnej inwestycji do użytku przez nadzór budowlany.

„Więc to było, tak jak powiedziałem, z pełną dokumentacją techniczną, odbiór, pozwolenie na użytkowanie, więc to było zrobione profesjonalnie i dobrze”.

Ważne narzędzie oceny podjętych działań stanowi również realizacja wskaźników określonych we wniosku projektowym. Zazwyczaj mają one charakter wymierny i mierzalny (liczba beneficjentów, którzy podjęli zatrudnienie, liczba osób, które ukończyły szkolenia itp.), jednak często nie są związane z jakością pracy przy danym projekcie.

Projekty finansowane ze środków własnych nie były w badanych organizacjach poddawane formalnej ocenie, podobnie jak projekty, w których grantodawca nie oczekiwał ewaluacji.

Mimo deklaracji o braku formalnej oceny przeprowadzonych działań, można domniemywać, że wiele organizacji jednak wyciągało wnioski ze swoich przeszłych dokonań i starało się uczyć na własnych błędach. W takich sytuacjach, nawet jeśli nie podejmowano wysiłku zmierzającego do faktycznej ewaluacji projektów, to jednak poddawano je pewnej refleksji, co prowadziło do zmiany funkcjonowania organizacji lub sposobu pracy przy kolejnym projekcie.

**PRZYKŁAD:** Organizacja z niewielkiej miejscowości realizuje inwestycje budowlane. Przy pierwszej z nich nadzór nad budową sprawował cały zarząd wraz z kilkoma innymi kluczowymi osobami. Taka organizacja pracy spowodowała trudności już na poziomie ustalenia terminów spotkań. Dużo większe problemy powstawały przy podejmowaniu decyzji przez tak wiele osób, z których tylko nieliczne miały kompetencje do nadzorowania inwestycji. Przy następnym tego typu projekcie zmieniono więc model działania. Nadzorem kolejnej inwestycji zajął się pięcioosobowy zespół członków, którzy mieli doświadczenie w budownictwie. Aby cały zarząd wiedział, jak postępuje budowa, referowali oni najważniejsze kwestie na zebraniach, bez konieczności angażowania wszystkich członków w szczegóły.

Warto się jednak zastanowić, na ile brak pogłębionej refleksji nad przebiegiem i efektami działań organizacji wynika z niedostrzegania takiej potrzeby, a na ile z niewystarczających kompetencji i braku dostępu do odpowiednich narzędzi ewaluacji. Wielu respondentów, zwłaszcza z niewielkich organizacji działających na poziomie lokalnym, deklarowało dobrą znajomość potrzeb swoich beneficjentów, skąd czerpali przeświadczenie, że realizowane projekty odpowiadają na te potrzeby i nie ma konieczności ich oceniania. Z drugiej strony wydaje się, że sam termin ewaluacja czy ocena działań kojarzony jest negatywnie z oceną formalną.

Wydaje się, że duża część przedstawicieli organizacji nie dostrzega korzyści wynikających z krytycznej oceny własnych działań i podjęcia próby oceny ich efektów. Brakuje im też wiedzy na temat sposobów prowadzenia takiej oceny. Ta sytuacja, w połączeniu z brakiem pogłębionej wiedzy na temat odbiorców działań i potrzeb społecznych, może mieć negatywny wpływ na jakość usług dostarczanych przez część polskich stowarzyszeń i fundacji.



## 9. Podnoszenie kompetencji w organizacji i potrzeby szkoleniowe

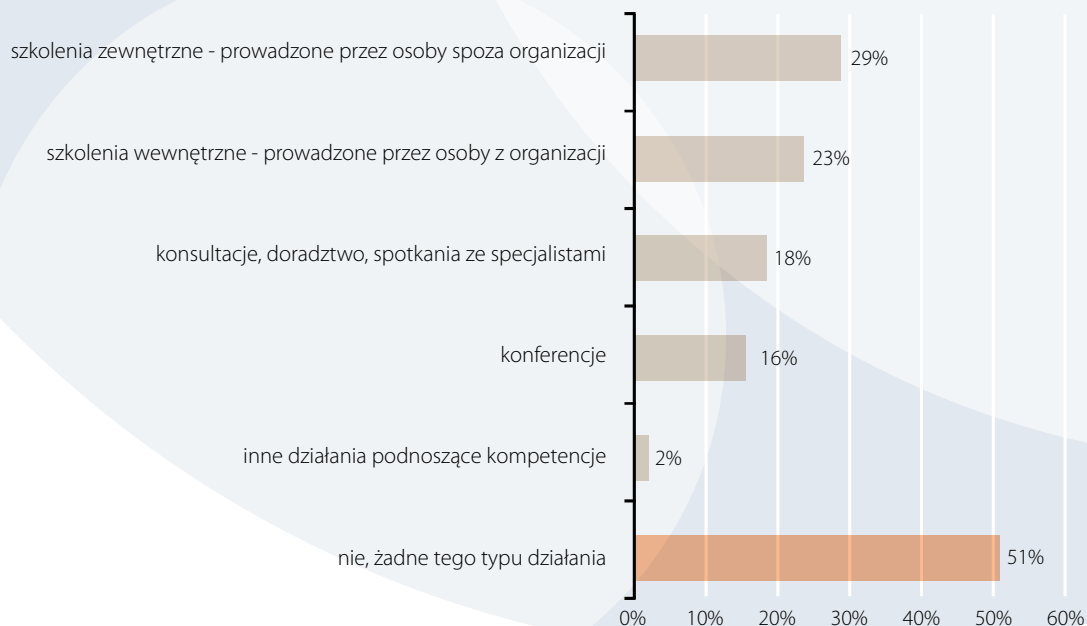
Działania mające na celu podnoszenie kompetencji są przez dużą część przedstawicieli organizacji postrzegane jako mało istotne. Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące najpilniejszych potrzeb oraz zainteresowania szkoleniami wskazują, że dążąc do realizacji swojej misji, organizacje za podstawę uznają dostęp do funduszy, za mniej ważne – rozwój kompetencji w dziedzinie, którą się zajmują, niewielką wagę przykładając do podnoszenia kompetencji w zakresie zarządzania zespołem czy komunikacji. Również respondenci części jakościowej jako najpotrzebniejsze wskazywali szkolenia związane z pozyskiwaniem funduszy i pisanem projektów, w dużo mniejszym stopniu interesując się szkoleniami dotyczącymi specjalistycznych kompetencji.

### a) ►►► Podnoszenie kompetencji w organizacjach

Szkolenia pracowników, wolontariuszy czy innych osób zaangażowanych w działania mają miejsce w 41% organizacji. W 29% organizacji odbywały się szkolenia prowadzone przez osoby z zewnątrz lub inne podmioty (np. firmy szkoleniowe, inne organizacje, urzędy), zaś w 23% organizacji były to szkolenia wewnętrzne. Im większa skala działania, zasięg i zatrudnienie, tym powszechniejsze są szkolenia. W organizacjach działających na obszarze najbliższego sąsiedztwa tylko co piąta szkoli swój personel, a wśród tych ogólnopolskich – co druga.. Wśród stowarzyszeń i fundacji korzystających wyłącznie z pracy społecznej zaledwie co trzecia zapewniała szkolenia zaangażowanym w działania osobom, wśród tych zatrudniających regularnych pracowników i współpracowników – już ponad połowa, zaś w organizacjach, gdzie liczba płatnych pracowników przekracza 10 osób (niezależnie od formy zatrudnienia i stopnia zaangażowania) – ponad trzy czwarte.

Znacznie mniej powszechne są inne formy podnoszenia kompetencji czy rozwoju zawodowego: w ciągu ostatnich 2 lat mniej niż jedna piąta organizacji zapewniała swoim pracownikom wsparcie w postaci konsultacji ze specjalistami czy doradztwa, w konferencjach natomiast uczestniczyli przedstawiciele 16% organizacji.

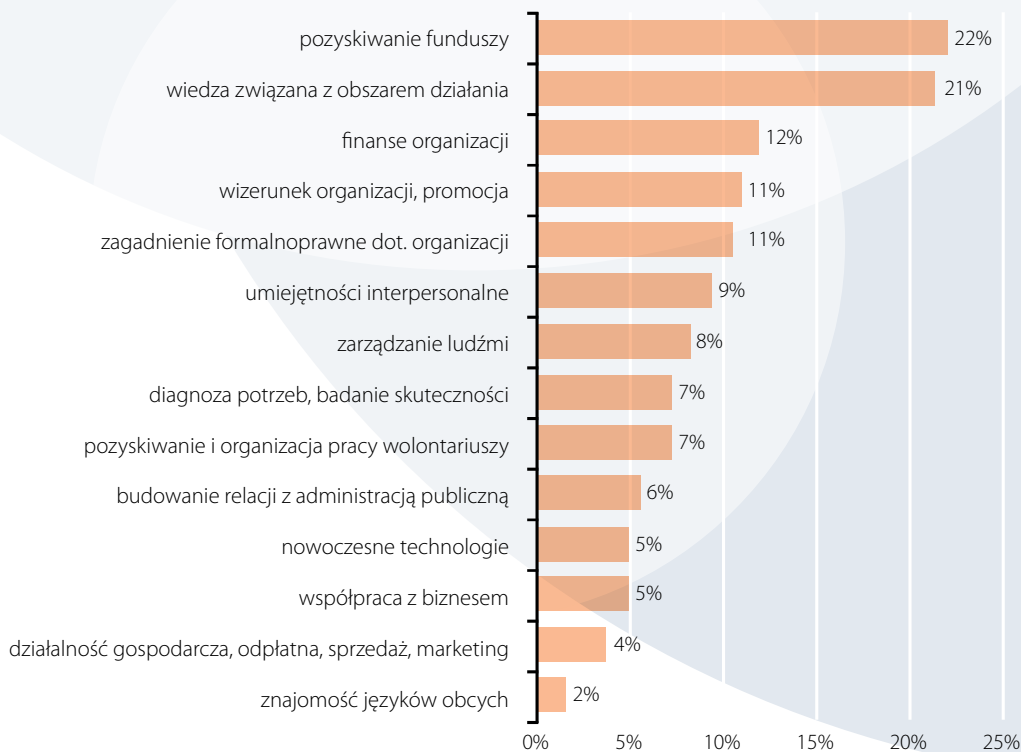
**Wykres 22. ZAPEWNIANIE W CIĄGU OSTATNICH 2 LAT PRACOWNIKOM, WOLONTARIUSZOM I INNYM ZAANGAŻOWANYM OSOBOM UDZIAŁU W SZKOLENIACH LUB INNYCH DZIAŁANIACH PODNOSZĄCYCH KOMPETENCJE.**



Owe szkolenia, konsultacje czy konferencje najczęściej dotyczyły dziedzin, którymi zajmuje się dana organizacja (21%), a także pozyskiwania funduszy (łącznie 22% organizacji, przy czym równie często korzystano ze szkoleń lub doradztwa na temat poszukiwania źródeł finansowania, jak i pisanie wniosków). Zainteresowanie budziły też kwestie związane z zagadnieniami finansowymi, formalnoprawnymi i promocyjnymi – w spotkaniach na każdy z tych trzech tematów uczestniczyło w ostatnich latach po około 11–12% organizacji. Natomiast ze szkoleń i doradztwa dotyczących funkcjonowania organizacji, planowania jej działań czy budowania zespołu organizacji korzystają bardzo rzadko.

W przeciętnej organizacji uczestniczącej w szkoleniach w ciągu ostatnich dwóch lat wzięło w nich udział około jedna trzecia zaangażowanych osób (władz, pracowników, osób pracujących społecznie, wolontariuszy).

**Wykres 23. NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE TEMATY SZKOLEŃ, KONFERENCJI, KONSULTACJI (OSTATNIE 2 LATA).**



W szkoleniach uczestniczyli członkowie około połowy organizacji biorących udział w badaniu jakościowym. Przeważały szkolenia dotyczące fundraisingu, pisania wniosków czy obsługi generatorów wniosków. W przypadku organizacji, których działalność wymaga specyficznej wiedzy czy uprawnień, ich członkowie i pracownicy brali udział w szkoleniach merytorycznych. Miało to miejsce między innymi w przypadku branżowej organizacji producentów, klubów sportowych, a także stowarzyszeń zajmujących się pomocą dla osób ze schorzeniami kardiologicznymi oraz wsparciem i aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych.

Warto jednak zauważyć, że w licznych przypadkach organizacje delegujące nie finansowały tych szkoleń. Na przykład specjalistyczne szkolenia zawodowe (szkoły psychoterapii), niezbędne do pracy z osobami niepełnosprawnymi, finansowane były przez samych pracowników. W stowarzyszeniach działających przy szkołach nauczyciele uczestniczyli w organizowanych przez administrację oświatową kursach, które potem wykorzystywali do pracy w organizacji. Z kolei w innym ze stowarzyszeń respondentka deklarowała, że nie chce brać udziału w szkoleniach,

gdyż generowałyby to dodatkowe koszty. Takie postrzeżenie szkoleń głównie w kategoriach kosztów wskazywać może na brak świadomości, jakie korzyści z podniesienia kompetencji płyną nie tylko dla pracowników, ale także dla ich organizacji.

Dużym powodzeniem cieszą się kursy organizowane przez różnego rodzaju ośrodki wsparcia organizacji pozarządowych czy organizacje parasolowe (głównie dotyczące funkcjonowania organizacji, pozyskiwania środków, pisania wniosków itp.)

Respondenci korzystający ze szkoleń byli z nich w przeważającej większości zadowoleni. Jako największą korzyść wskazywali możliwość uzyskania aktualnych informacji (głównie jeśli chodzi o szkolenia z pisania wniosków, gdzie – jak zauważył jeden z respondentów – kryteria oceny i generatory zmieniają się bardzo często). Kilkoro respondentów zwróciło uwagę również na rolę tego typu wydarzeń w rozwoju kontaktów nieformalnych. Można sądzić, iż największe znaczenie ma to dla przedstawicieli organizacji o niewielkiej skali działań i małym zasięgu, którym trudno jest nawiązać kontakty w innych sytuacjach. Możliwość uczestnictwa w szkoleniach wiąże się dla nich z dostępem do nieformalnej wiedzy i dobrych praktyk, które przekazują sobie uczestnicy.

„Nieraz szkolenie to nie tyle co szkolenie, ale się ludzi po prostu poznaje i w takich zwykłych rozmowach człowiek się więcej dowiaduje niż z tego, co mówi wykładowca”.

Negatywne opinie dotyczyły niskiej wartości merytorycznej szkoleń, braku związku między przekazywaną teorią a praktyką organizacji oraz przewagi ćwiczeń integracyjnych i aktywizujących nad przekazywaniem konkretnej wiedzy.

„Co do szkoleń i wsparcia to p. Marek (...) brał udział w jednym ze szkoleń, ale po powrocie stwierdził, że gdyby chciał się pobawić, toby wybrał inne miejsce. Nie pojechał tam, aby się integrować, tylko nabyć wiedzę, a tej było może przez 1/5 czasu całego szkolenia. Wolałby dostać materiał i sobie go w domu przeczytać”.

Zwracano również uwagę na niedopasowanie oferowanych szkoleń zarówno do potrzeb osób związanych z organizacjami, jak i do charakteru samej organizacji. Ze względu na wysokie koszty dokształcania, pracownikom niektórych instytucji proponuje się udział w bezpłatnych kursach (np. związanych z psychoterapią czy poradnictwem zawodowym), jednak ich jakość oceniana jest bardzo nisko. Z drugiej strony, respondenci narzekali, że organizatorzy nie zawsze dbają o wzajemne dopasowanie członków grupy szkoleniowej, na przykład pod względem skali działań.

Przytłaczająca większość respondentów wskazywała na potrzebę uczestnictwa w szkoleniach na temat pozyskiwania środków – dotyczyło to zarówno dużych organizacji, zatrudniających pracowników, jak i małych, kilkuosobowych stowarzyszeń. W większości zgłaszali oni potrzebę poszerzenia wiedzy o źródłach zewnętrznych i konkursach grantowych, jednak pojawiały się też głosy o szkoleniach z zasad prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe czy o uzyskaniu statusu organizacji pożytku publicznego.

W części organizacjach pozarządowych szkolenia odpowiadają na bieżące potrzeby, a podejście do rozwoju kompetencji jest perspektywiczne.

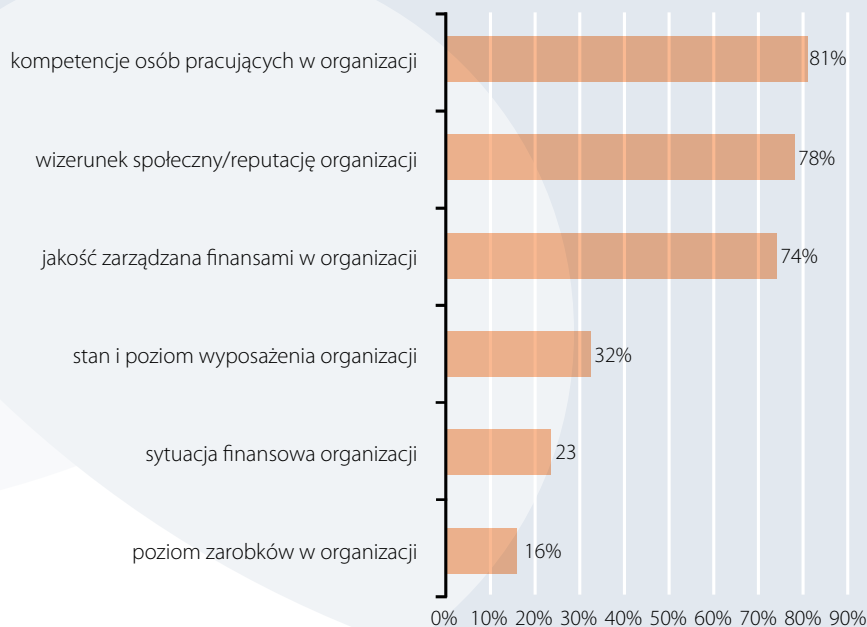
**PRZYKŁAD:** Stowarzyszenie działające na rzecz walki z bezrobociem w gminie wiejskiej w ostatnio realizowanym projekcie finansowanym ze środków PO KL stanęło przed koniecznością zatrudnienia dwóch osób zajmujących się kwestiami finansowymi i zarządzaniem projektem. Zgodnie z wymogami grantodawcy przeprowadzono konkurs, w którym wybrano dwie osoby, obie pochodzące z oddalonych miejscowości, gdyż nikt z gminy, w której działa stowarzyszenie, nie miał odpowiednich kwalifikacji. Z punktu widzenia misji organizacji, bardziej korzystne byłoby zatrudnienie mieszkańców własnej gminy – a więc osób, na rzecz których de facto działa organizacja. Zdecydowano się więc wysłać kilkoro najbardziej zaangażowanych wolontariuszy na szkolenia z zarządzania i finansów w trzecim sektorze. W ten sposób stowarzyszenie przygotowuje wolontariuszy do podjęcia pracy przy kolejnych projektach.

## b) ▶▶▶ Ocena własnych kompetencji

Wyniki badania ankietowego pokazały, że w ponad połowie organizacji albo brak jest jakichkolwiek działań nakierowanych na podnoszenie kompetencji zespołu i osób zarządzających, albo też działania te obejmują tylko część personelu. Powstaje pytanie, czy postępowanie to wynika ze świadomego wyboru, czy też – z zewnętrznych czynników, takich jak brak dostępu do odpowiednich szkoleń. Odpowiedzi na nie możemy szukać w deklaracjach dotyczących potrzeb organizacji i oceny warunków, w jakich funkcjonują. Okazuje się, że podnoszenie kwalifikacji pracowników i wolontariuszy pojawia się dopiero na piątym miejscu wśród celów, na jakie organizacja wydatkowałaby dodatkowe środki, którymi mogłaby swobodnie dysponować, wskazało je zaledwie 21% organizacji. Organizacje chętniej wydałyby te pieniądze na zakup sprzętu, rozszerzenie działalności, wkład własny do projektów czy promocję.

Małe zainteresowanie szkoleniami może wynikać z przekonania o wysokich kompetencjach osób zaangażowanych w działania. Ogromna część stowarzyszeń i fundacji w Polsce jest wobec siebie dość bezkrytyczna. Bardzo wysoko oceniają kompetencje osób zaangażowanych w prace organizacji (aż 81% wskazało ocenę dobrą lub bardzo dobrą), niemal tak samo – jakość świadczonych usług (ocenioną dobrze lub bardzo dobrze przez 78% badanych) i jakość zarządzania finansami (74% ocen dobrych i bardzo dobrych). Porównując te wskazania z negatywną oceną warunków materialnych, widzimy, że generalnie organizacje uważają się za profesjonalne i dostarczające usług wysokiej jakości, pomimo niedostatku środków finansowych bądź braku sprzętu (których to okoliczności najwyraźniej nie postrzegają jako ujemnie oddziałujące na jakość działań albo też traktują je jako usprawiedliwienie w przypadku niesatysfakcjonujących rezultatów działań).

**Wykres 24. OCENA POSZCZEGÓLNYCH ASPEKTÓW FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI – ODSETEK WSKAZAŃ DWÓCH NAJWYŻSZYCH PUNKTÓW SKALI („OCENIAM DOBRZE” LUB „OCENIAM BARDZO DOBRZE”).**



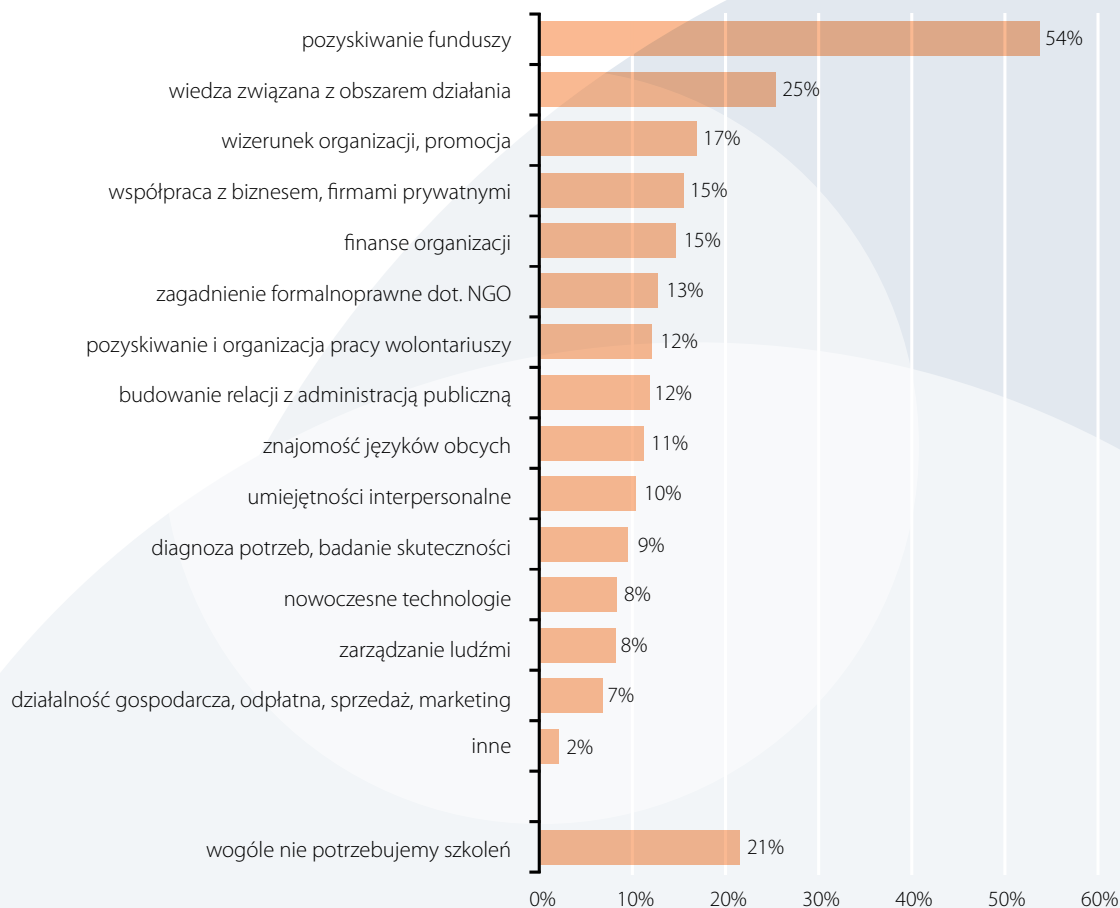
W kilku organizacjach uczestniczących w badaniu jakościowym, zwłaszcza tych działających od długiego czasu oraz nieangażujących się w działania wymagające specyficznej wiedzy czy umiejętności, deklarowano brak potrzeby uczestnictwa w szkoleniach. Uzasadniano to wystarczającym doświadczeniem – zdaniem respondentów fakt, że organizacje istnieją i działają, świadczy, że ich członkowie mają ku temu wystarczające przygotowanie.

Badanie jakościowe pokazało też jednak, że wiele organizacji ma świadomość faktu, iż ich działania mogłyby być realizowane na wyższym poziomie, przy czym uzależniają to głównie od dostępności funduszy, a także czasu oraz zaangażowania członków. Z drugiej strony respondenci deklarowali, że pomimo trudnej sytuacji finansowej, są w stanie prowadzić swoje działania „kombinując” – zwracając się do różnych instytucji po wsparcie, korzystając z pracy wolontariuszy itp. Są to również ich zdaniem bardzo przydatne kompetencje.

## c) ►►► Potrzeby szkoleniowe

Jedna piąta organizacji na pytanie o potrzeby szkoleniowe odpowiedziała, że w ogóle ich nie ma. Pozostałe organizacje najbardziej zainteresowane są wiedzą dotyczącą pozyskiwania funduszy – takie szkolenia wybrało aż 54% organizacji. Przede wszystkim wymieniano tu szkolenia dotyczące źródeł finansowania (42%), nieco rzadziej – pisanie wniosków (38%). Podobnie jak w poprzednich edycjach badania „Kondycja sektora”, kolejne tematy wskazywane są już znacznie rzadziej: 25% organizacji potrzebuje szkoleń związanych ze specyficzną dziedziną, w której działają, 17% wskazuje promocję, budowę wizerunku i współpracę z mediami, 15% współpracę z biznesem, tyle samo zarządzanie finansami.

**Wykres 25. NAJPOTRZEBNIEJSZE TEMATY SZKOLEŃ W OCENIE PRZEDSTAWICIELI ORGANIZACJI.**



Ranking ten jest podobny do zestawienia najpopularniejszych szkoleń – wyraźny wyjątek stanowią tylko szkolenia dotyczące współpracy z biznesem, znacznie częściej wymieniane wśród szkoleń pożądanых niż wśród faktycznie wykorzystywanych. Może to wskazywać na brak tego typu oferty szkoleniowej na rynku.

Szkolenia dotyczące zarządzania zespołem, podobnie jak te związane z pozyskiwaniem wolontariuszy i organizacji ich pracy czy umiejętności interpersonalnych budzą zainteresowanie zaledwie około jednej dziesiątej organizacji (należy pamiętać, że respondenci mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi). Tymczasem aż połowa organizacji sygnalizowała w innym miejscu problem braku osób chętnych do pracy społecznej, zaś jedna trzecia wskazywała na trudności z utrzymaniem dobrego personelu i wolontariuszy. Wydaje się więc, że wiele organizacji postrzega te problemy jako zewnętrzne, niezwiązane z własnymi kompetencjami w tej dziedzinie.

Jednocześnie trzeba pamiętać o specyfice działania polskich organizacji. Trudno oczekiwać od stowarzyszeń opartych na pracy dwóch czy trzech osób zainteresowania szkoleniami z zakresu zarządzania zespołem. W pełni naturalne jest większe zainteresowanie tego typu tematami w organizacjach posiadających liczny zespół, a zwłaszcza zatrudniających płatnych pracowników. Nawet jednak wśród organizacji, dla których regularnie pracuje ponad 10 osób, zainteresowanie szkoleniami na temat zarządzania ludźmi czy rozwoju umiejętności interpersonalnych nie przekracza 20%.

Bardzo małe zainteresowanie budzą też szkolenia dotyczące diagnozy potrzeb, monitoringu działań i badania skuteczności pracy, pomimo że – jak widzieliśmy w poprzednich rozdziałach – działania takie podejmuje niewielki odsetek organizacji.

Niskie zainteresowanie szkoleniami z zakresu nowych technologii wskazuje na wciąż niewielką świadomość roli, jaką mogą one odegrać w komunikacji – zarówno z beneficjentami, jak i darczyńcami czy partnerami. Brak zainteresowania szkoleniami z zakresu działalności gospodarczej i odpłatnej pokazuje natomiast, że pomimo problemów finansowych, organizacje zdecydowanie wolą aplikować o środki (zwłaszcza publiczne) niż samodzielnie wypracowywać zysk.

Jednak największą uwagę zwraca ogromna dysproporcja między zainteresowaniem szkoleniami związanymi z pozyskiwaniem funduszy a innymi dziedzinami wiedzy. Warto zauważyć, że nawet organizacje dysponujące największymi budżetami wskazują najczęściej (znacznie częściej niż inne odpowiedzi) potrzebę tego rodzaju szkoleń. Wydaje się więc, że zaplecze materialne zbyt łatwo uznawane jest za przyczynę wszelkich sukcesów i porażek, nie są doceniane natomiast różnego rodzaju kompetencje zespołu.



## 10. Wsparcie z zewnątrz

### a) ▶▶▶ Dotychczasowe wsparcie ze strony administracji publicznej i organizacji infrastrukturalnych

Większość organizacji biorących udział w badaniu jakościowym korzystała także z innych niż szkolenia form wsparcia ze strony instytucji publicznych czy organizacji infrastrukturalnych. Najczęściej pomoc dotyczyła doradztwa przy pisaniu wniosków do różnego typu konkursów – od zagranicznych (fundusze unijne, zagraniczne programy pomocowe, takie jak tzw. fundusze szwajcarskie) aż po konkursy małych grantów ogłaszane przez urzędy miast i gmin. Bardzo ważną rolę odgrywają tu centra i ośrodki wspierania organizacji pozarządowych. Ich pracowników oceniano jako bardzo pomocnych i kompetentnych. Spośród organizacji uczestniczących w badaniu jakościowym w zasadzie każda, która ubiegała się o środki ze źródeł zewnętrznych, korzystała z doradztwa tego typu (nieliczne organizacje, posiadające środki finansowe, decydowały się na zatrudnienie firmy doradczej). Dość często respondenci deklarowali również korzystanie ze wsparcia ze strony Regionalnych Ośrodków EFS, jednak dotyczyło ono już etapu realizacji projektu i jego rozliczenia. Doradztwo takie było wysoko oceniane przez badanych, kilko z nich stwierdziło wręcz, że gdyby nie skonsultowali z kimś swoich wniosków, nie dostaliby dofinansowania.

Dość powszechnym źródłem wsparcia okazały się również jednostki samorządu terytorialnego (JST), głównie gminy i powiaty, ale także urzędy marszałkowskie. Warto tu podkreślić rolę urzędów miast i gmin – kontakty z nimi utrzymuje 85% polskich organizacji pozarządowych, w tym 41% robi to często i regularnie. Współpraca najczęściej dotyczy wymiany informacji i współdziałania przy projektach, jednak obejmuje też działania wspierające.

Na podstawie badania ankietowego możemy szacować, że ponad jedna trzecia (36%) organizacji korzysta ze wsparcia sprzętowego lub lokalowego, zaś co szósta (17%) otrzymała wsparcie w postaci porad prawnych lub finansowych. Co dwudziesta deklaruje, że urząd udzielił jej pożyczki, gwarancji lub poręczenia finansowego. Niestety, brak danych statystycznych dotyczących korzystania ze szkoleń lub innych form doradztwa.

Z wypowiedzi uzyskanych podczas badania jakościowego wynika, że pomoc ze strony JST miała głównie charakter finansowy i lokalowy. Często pracownicy urzędów oferowali swoje wsparcie

w zakresie pisania wniosków konkursowych, zarówno do konkursów lokalnych, jak i tych finansowanych z innych źródeł. Warto zaznaczyć, że jakość współpracy z lokalną władzą układa się badanym organizacjom w skrajnie różny sposób. Z jednej strony działacze lokalnych stowarzyszeń są silnie powiązani ze strukturami samorządowymi – zasiadają lub zasiadali w radach gmin czy powiatów, łączą ich z przedstawicielami miejscowych władz koneksje rodzinne lub towarzyskie. Z drugiej strony, reprezentanci jednej z organizacji przytaczali historię konfliktu z urzędem miasta, wynikającego z różnicy poglądów politycznych między burmistrzem a prezesem organizacji, która w efekcie utraciła jakiegokolwiek wsparcie ze strony samorządu. Im mniejszy zasięg działania danej organizacji, tym większą rolę odgrywają jej relacje (zarówno pozytywne, jak i negatywne) z miejscowymi władzami.

W przypadku fundacji i stowarzyszeń działających „w symbiozie” z innymi instytucjami, ważne źródło wsparcia stanowią właśnie te instytucje. Należy dodać – ważne, acz często niedoceniane. Respondenci, wyliczając zasoby organizacji, często pomijali te udostępnione przez powiązane instytucje (lokale, sprzęt biurowy i nie tylko, obsługa biurowa i księgową itp.). Wszyscy byli jednak zgodni, że ta pomoc jest nieodzowna w ich działalności.

Wsparcia może też przybrać formę korzystania z usług organizacji czy kupowania jej produktów.

**PRZYKŁAD:** Powiatowy Urząd Pracy co roku kupuje kilkaset kartek świątecznych stworzonych przez uczestników warsztatów, które organizuje stowarzyszenie. Zdobyte w ten sposób środki przeznaczone są na działalność statutową organizacji.

## b) ►►► Oczekiwania wobec instytucji i organizacji infrastrukturalnych w zakresie wsparcia

Jedynie pojedynczy respondenci badania jakościowego deklarowali, że nie odczuwają potrzeby wsparcia ze strony innych instytucji i organizacji. Reprezentowali niewielkie organizacje o bardzo ograniczonej skali działania, niemające planów rozwoju czy poszerzania działań. Większości aktywnych organizacji pomoc tego typu bardzo pomogłaby w funkcjonowaniu. Często wyrażano oczekiwanie pomocy finansowej ze strony instytucji samorządowych. Jeden z respondentów twierdził, iż fundusze przekazywane organizacji przez urząd gminy są pewniejsze – wiadomo z wyprzedzeniem, kiedy będą, rzadko zdarza się, żeby gmina wycofała się z umowy. Natomiast wsparcie sponsorów zależy od wielu czynników i nigdy nie można być pewnym, że sponsor nie zmieni zdania w ostatniej chwili.

Ponadto, członkowie jednej z organizacji deklarowali potrzebę utworzenia przez urząd gminy funduszu, który pozwalałby realizować niewielkie projekty w konkursach ogłaszanych

przez miejscową Lokalną Grupę Działania. Projekty te są refinansowane, środki odzyskuje się dopiero po zakończeniu działań, co dla organizacji, które nie dysponują prawie żadnymi funduszami, czyni start w konkursie nieosiągalnym marzeniem.

„Stowarzyszenie po prostu nie ma 10 tysięcy - to jest tak niebotyczna dla nas suma, że głowa mała. A chętnie byśmy skorzystali. I to musi być taki mechanizm w gminie wypracowany, że przykładowo gmina pożycza. Nawet z funduszu sołeckiego”.

Respondenci dobrze oceniali doradztwo przy pisaniu wniosków oferowane przez inne instytucje i deklarowali potrzebę kontynuacji tego typu pomocy. Specyficzną formę takiego doradztwa stanowi superwizja w czasie realizacji projektu, którą zainteresowanych byłoby kilka organizacji. Polegać by ona miała na regularnych konsultacjach z kompetentnym doradcą, który przyjeżdża do organizacji i na miejscu omawia bieżące kwestie. W tym kontekście wymieniano potrzebę utworzenia przez instytucje wspierające przedstawicielstw regionalnych i lokalnych, by przedstawiciele organizacji nie musieli jeździć do Warszawy za każdym razem, gdy wymagana jest jakaś konsultacja.

„Bardzo potrzebne jest wsparcie takie stricte dotyczące konkretnego projektu. Czyli to nie jest takie wsparcie ogólne, tylko na przykład jak są fundusze szwajcarskie, to przydałoby się wsparcie od Ecorysu na poziomie lokalnym. Nie w Warszawie, bo dla nas jechać do Warszawy to jest daleko. Po pierwsze czas, a po drugie to są duże koszty. Przydałoby się, żeby naprawdę grupa osób się zebrała tutaj, na terenie chociażby województwa, i [gdyby] one tu przyjechały, to wsparcie dużo by nam dało”.

Ponadto respondentka jednego ze stowarzyszeń wyraziła oczekiwanie pomocy ze strony innych instytucji w znalezieniu wolontariuszy, zwłaszcza osób z wysokimi kwalifikacjami, na przykład prawnika, który udzielałby porad beneficjentom, czy kogoś, kto pomógłby im rozliczyć podatek dochodowy.

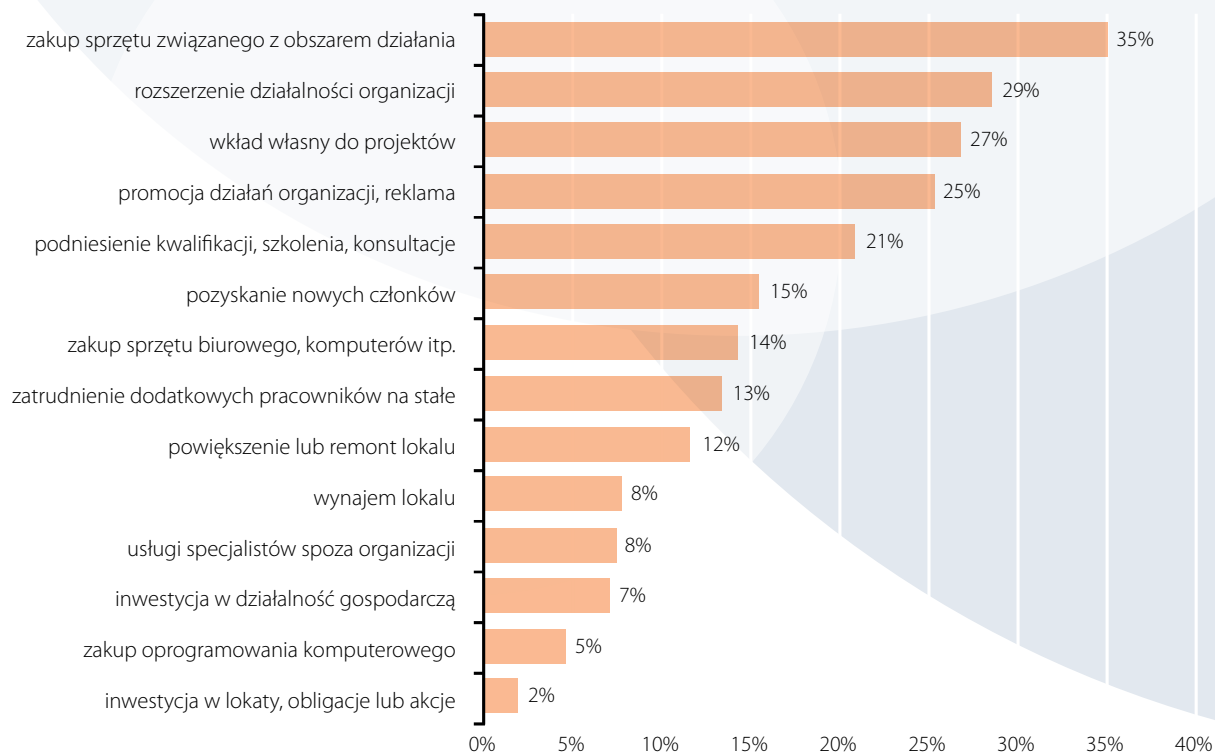
## c) ► ► ► Hierarchia potrzeb organizacji

Ankietowanych zapytano o hipotetyczną sytuację, w której ich organizacje mogłyby przeznaczyć dodatkowe, wolne fundusze na dowolne cele (można było zaznaczyć najwyżej trzy obszary). Odpowiedzi wiele mówią o podstawowych deficytach i bolączkach organizacji, mogą też wskazywać obszary, gdzie wsparcie zewnętrzne byłoby – zdaniem samych przedstawicieli organizacji – najbardziej pożądane.

Okazuje się, że najpilniejsze potrzeby organizacji dotyczą sprzętu związanego z dziedziną działania; taka odpowiedź wybrało 35% organizacji. Na drugim miejscu znalazła się, wskazywana

przez 29% respondentów, możliwość rozszerzenia działalności organizacji; niemal tyle samo respondentów (28%) wykorzystałoby dodatkowe środki jako wkład własny do projektów, 25% wskazało natomiast promocję działań organizacji.

**Wykres 26. LISTA MARZEŃ, CZYLI CELE, NA KTÓRE WYDANO BY DODATKOWE FUNDUSZE (można było wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi).**



Widoczne w powyższym rankingu pierwsze miejsce „zakupu specjalistycznego sprzętu” wynika z potrzeb najliczniejszej grupy polskich organizacji – zajmujących się sportem, turystyką, rekreacją i hobby. Aż 63% takich podmiotów za najważniejsze uznało właśnie kupno sprzętu, podczas gdy w pozostałych branżach potrzeba ta pojawiała się znacznie rzadziej i nigdy na pierwszym miejscu. Dla pozostałych główne cele, na jakie przeznaczyłyby dodatkowe środki, to: wkład własny do projektów (wskazuje go blisko 40% organizacji zajmujących się kulturą i sztuką,

edukacją, rozwojem lokalnym) lub poszerzenie działalności (wybierane przez ok. jedną trzecią organizacji zajmujących się pomocą społeczną lub ochroną zdrowia).

Wśród celów, które w niewielkim stopniu zależą od branży, miejsca funkcjonowania i możliwości organizacji, znalazło się podniesienie kwalifikacji pracowników lub wolontariuszy – na ten cel dodatkowe środki przeznaczyłoby tylko 21% badanych, co daje dopiero piąte miejsce w rankingu potrzebnych wydatków.

Jest to spójne z wnioskami z poprzednich rozdziałów: w perspektywie przedstawicieli organizacji podnoszenie kompetencji zespołu nie stanowi zadania priorytetowego, pilniejsze są działania związane z kondycją finansową i zapleczem materialnym. Dane przedstawione w raporcie potwierdzają niedostatki w zakresie sprzętu i wyposażenia oraz problemy z pozyskiwaniem środków. Jednocześnie można jednak postawić wniosek, że takie priorytety w wielu organizacjach wiążą się z wysoką oceną kompetencji zespołu i jakości świadczonych usług (deklarowaną pomimo braku ich systematycznej oceny) oraz niewielką wagą przykładaną do zarządzania ludźmi w organizacji.

# 11. Próba typologii sektora pozarządowego

Przedstawione wyniki badania świadczą o ogromnym zróżnicowaniu polskiego trzeciego sektora. Dotyczy to nie tylko skali działania czy kondycji finansowej, ale również – a może przede wszystkim – kwestii związanych z codziennym funkcjonowaniem i organizacją pracy: rytmu i sposobu działania, liczby pracowników, komunikacji wewnętrznej, podziału obowiązków w zespole, planowania działań, podejmowania decyzji itp.

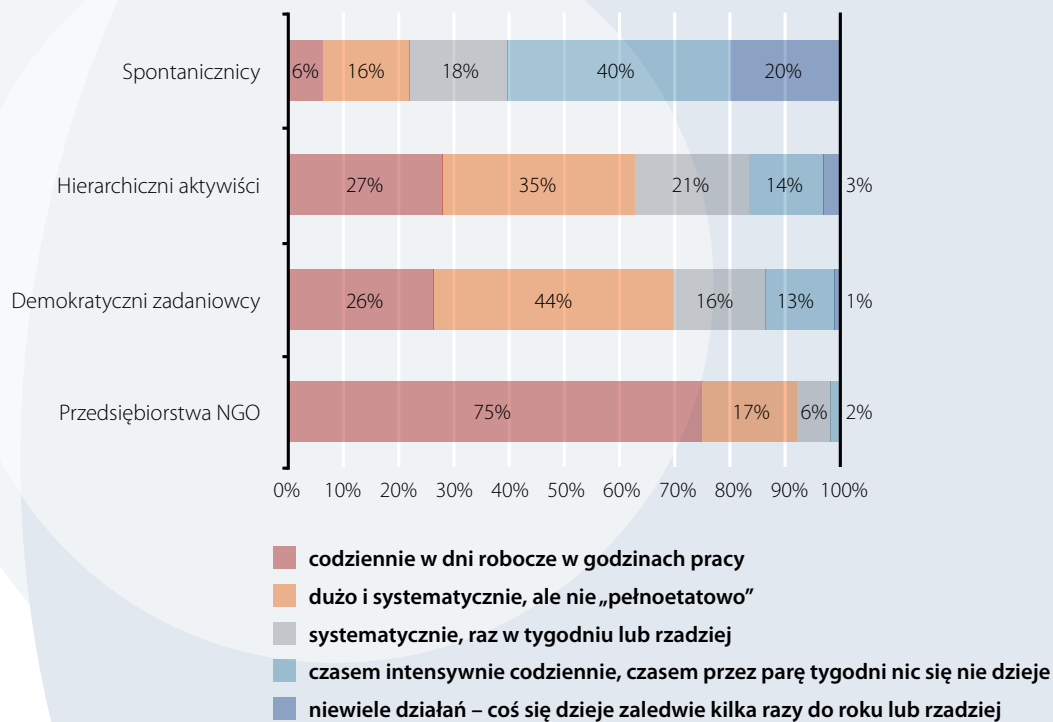
W celu lepszego zrozumienia tego zróżnicowania, na podstawie zebranych danych ankietowych wyróżniliśmy 4 segmenty<sup>3</sup> sektora pozarządowego, różniące się między sobą właśnie kwestiami związanymi z codzienną organizacją pracy.

Z jednej strony istnieją więc w polskim sektorze pozarządowym **spontaniczni**: organizacje działające w sposób elastyczny i spontaniczny, bazujące niemal wyłącznie na zaangażowaniu społecznym. Na drugim biegunie sytuują się **przedsiębiorstwa NGO** – duże organizacje dysponujące wysokimi budżetami, zatrudniające pracowników, tworzące plany i strategie, starające się organizować swoją pracę w sposób profesjonalny. Pomiędzy tymi dwoma skrajnościami mieści się trzeciosektorowa „klasa średnia”: **hierarchiczni aktywiści**, którzy pomimo braku rozbudowanych zespołów pracowników czy wolontariuszy mają ustaloną strukturę i hierarchię – nierzadko związaną z autorytetem silnego lidera oraz **demokratyczni zadaniowcy**, którzy pomimo znacznie gorszego zaplecza materialnego niż przedsiębiorstwa NGO kładą duży nacisk na planowanie budżetowe czy tworzenie strategii.

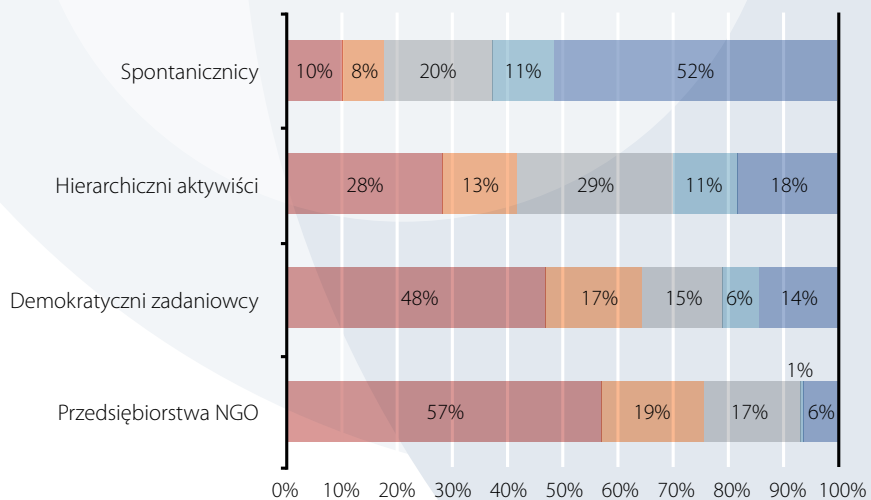
Na poniższych wykresach prezentujemy najważniejsze wymiary tego zróżnicowania, a następnie pokrótce charakteryzujemy każdy z tych segmentów.

<sup>3</sup> Segmenty wyodrębniono na podstawie danych zebranych w badaniu ankietowym; zastosowano statystyczną procedurę analizy skupień.

Wykres 27. RYTM PRACY ORGANIZACJI.



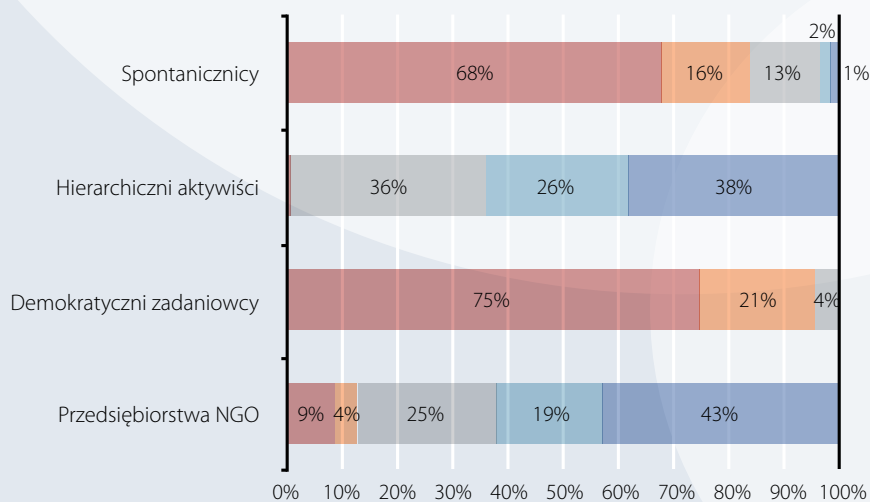
Wykres 28. PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW I ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZADANIA.



- (1) - Każda osoba ma przypisane określone zadania do zrobienia, za które jest odpowiedzialna
- (2)
- (3)
- (4)
- (5) - Wymieniamy się obowiązkami w zależności od czasu i możliwości poszczególnych osób.

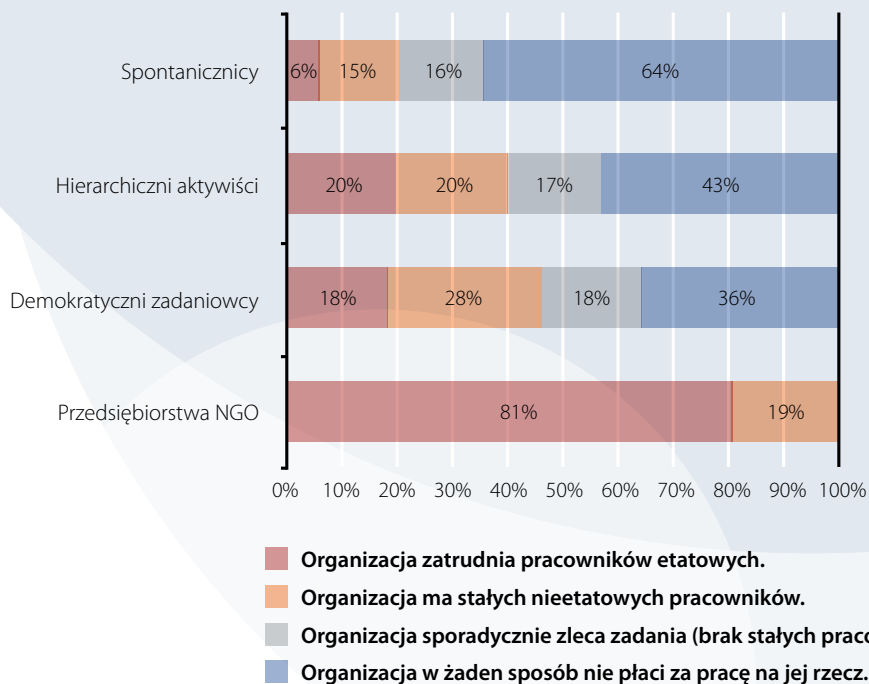


Wykres 29. STRUKTURA I HIERARCHIA W ORGANIZACJI.

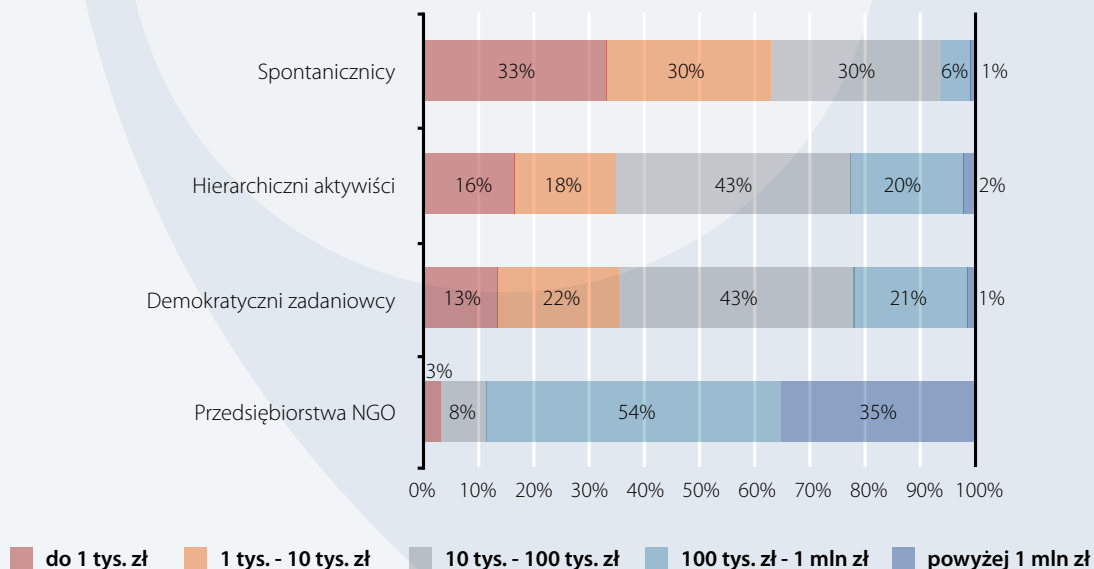


- (1) - W praktyce nieważne są stanowiska, nie ma zależności służbowych – wszyscy na równi działają i podejmują decyzje.
- (2)
- (3)
- (4)
- (5) - Działamy według ustalonej struktury i hierarchii w organizacji – wiemy kto komu podlega, kto od kogo wymaga itp.

Wykres 30. ZATRUDNIENIE W ORGANIZACJACH.



Wykres 31. PRZYCHODY W 2011 ROKU.



### a) ▶▶▶ Spontaniczni

„Spontaniczni”, czyli spontaniczni społecznicy, to organizacje działające w sposób elastyczny i spontaniczny. Stanowią jedną trzecią sektora. Większość z nich działa akcyjnie: czasami pracują intensywnie przez kilka dni, czasami przez wiele tygodni nie podejmują żadnej działalności. Cztery piąte nie ma żadnych regularnych płatnych współpracowników ani pracowników; zaledwie co dwudziesta zatrudnia pracowników etatowych. Dwie trzecie bazuje wyłącznie na pracy społecznej, nie zlecając żadnych zadań nawet sporadycznie.

Skupiają się na działaniach „tu i teraz”: zaledwie co dziesiąta ma plany i strategię na kilka lat wprzód. Nie planują też szczegółowo wydatków – najczęściej na bieżąco okazuje się, jakie są

potrzeby i możliwości organizacji. Wiąże się to z niewielkimi środkami, jakimi dysponują: jedna trzecia ma do dyspozycji mniej niż tysiąc złotych rocznie, kolejna jedna trzecia – między tysiącem a 10 tysiącami. Zdecydowana większość nie stworzyła żadnych procedur ani instrukcji działania i deklaruje elastyczne, spontaniczne dostosowywanie działań do sytuacji. Rzadko kiedy stosują jasny podział obowiązków – najczęściej zaangażowane osoby wymieniają się zadaniami w zależności od czasu i możliwości. Większość spontaniczników nie ma żadnej określonej struktury (oprócz wyróżnienia prezesa i zarządu), rzadko kiedy też dzielą się na zespoły. Zdecydowana większość podpisuje się pod zdaniem „W praktyce nieważne są stanowiska (prezes, członek zarządu itp.), nie ma żadnych zależności służbowych – wszyscy zaangażowani w działania organizacji na równi działają i podejmują decyzje”. Aż dwie trzecie spontaniczników nie podejmowało w ostatnich dwóch latach żadnych działań w celu podniesienia kompetencji zaangażowanych osób – nie uczestniczyli w szkoleniach i konferencjach, nie korzystali z doradztwa; tylko co piąta brała udział w zewnętrznych szkoleniach.

**PRZYKŁAD:** Stowarzyszenie działające na rzecz promowania wartości demokratycznych, założone przez grupę znajomych, nie jest aktywne na co dzień – jego członkowie mobilizują się raz w roku, aby przeprowadzić najważniejszy, cykliczny projekt.

Organizacja nie ma strategii rozwoju i nie planuje poszerzenia swoich działań. Opiera się na społecznej pracy członków, którzy wykonują swoje obowiązki po pracy, zaś działalność w stowarzyszeniu traktują jako dodatkową. To powoduje, że aktywność organizacji musi być zredukowana do działań, które nie absorbują zaangażowanych osób w zbyt dużym stopniu. Przedstawiciele organizacji przyznają, że ich niski poziom zaangażowania przekłada się na brak strategii rozwoju, małą liczbę realizowanych projektów, a co za tym idzie – niewielki budżet. Stowarzyszenie nie poszukuje dodatkowych źródeł finansowania; korzysta głównie ze składek członkowskich oraz darowizn pochodzących od członków.

Stowarzyszenie składa się z członków oraz zarządu i prezesa. Członkowie mają równy wpływ na decyzje, a funkcje prezesa oraz członków zarządu są czysto honorowe. Prezes jest *primus inter pares* – jego pozycja nie wiąże się z żadnymi przywilejami. Wszelkie decyzje podejmowane są wspólnie. Jak mówi sekretarz stowarzyszenia – zapadają nie tyle przez głosowanie, co przez aklamację.

W trakcie najważniejszego projektu realizowanego w ciągu roku prace stowarzyszenia koordynuje jego sekretarz. Nie deleguje jednak zadań – raczej stosuje koleżeńskie prośby o zaangażowanie w konkretne działania. Obowiązki rozdziela się spontanicznie i stosuje ich wymienną między członkami stowarzyszenia. Nie ma żadnych stałych reguł ani procedur związanych z komunikacją. Członkowie komunikują się telefonicznie i mailowo, na bieżąco rozmawiając o działaniach i wymieniając się obowiązkami.

Do zebrań członków stowarzyszenia, poza walnym, dochodzi kilka razy w ciągu roku. Jak podkreślają przedstawiciele organizacji, są to najczęściej spotkania o typowo towarzyskim charakterze, odbywające się w prywatnych mieszkaniach przy okazji imienin, urodzin czy świąt.

## b) ▶▶▶ Przedsiębiorstwa NGO

Ten niewielki segment (zaledwie 7% organizacji) jest jednak bardzo specyficzny i niezwykle ważny z punktu widzenia potencjału finansowego i ludzkiego polskiego sektora pozarządowego.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw NGO pracuje w rytmie codziennym: w trzech czwartych z nich przynajmniej część osób jest zaangażowanych codziennie w godzinach pracy, w kolejnych 17% występuje systematyczna, częsta praca, choć niekoniecznie w standardowych godzinach roboczych (a np. tylko w niektóre dni lub wieczorami). Niemal każde przedsiębiorstwo NGO dysponuje lokalem. Wszystkie na stałe zatrudniają płatny personel, w tym cztery piąte ma pracowników etatowych. W 90% tych organizacji liczba osób pracujących regularnie wynosi więcej niż 3, zaś w połowie jest to ponad 10 osób. Jednak nie wszyscy pracownicy zatrudnieni są w pełnym wymiarze godzin – gdy przeliczymy ich zaangażowanie na odpowiedniki pełnych etatów, okaże się, że nieco ponad połowa przedsiębiorstwa NGO funkcjonuje, korzystając z 6 lub więcej etatów.

Częściej niż inne organizacje przedsiębiorstwa NGO zlokalizowane są w dużych miastach, zaś aż jedna trzecia z nich to fundacje (podczas gdy w całym sektorze fundacje stanowią dwa razy mniejszy odsetek).

Większość ma spisane procedury lub instrukcje działań. Dominuje jasny podział pracy i przypisanie zadań do konkretnych osób, choć nie obowiązuje ono we wszystkich organizacjach tego segmentu. Blisko połowa z nich dzieli zaangażowane osoby na zespoły, zaś w około połowie określona jest struktura zarządzania.

Trzy czwarte przedsiębiorstw NGO sytuuje swoje organizacje bliżej modelu opartego na planach i strategiach niż modelu skupionego tylko na działaniach „tu i teraz”.

**PRZYKŁAD:** Fundacja wspierająca rodziny dzieci dotkniętych poważnymi chorobami początkowo funkcjonowała jako luźna federacja rodziców, działających na rzecz wspólnej sprawy. Przełomowym momentem stała się podjęta świadomie przez radę fundacji decyzja o profesjonalizacji działań. Za nią poszło zatrudnienie dwóch osób o wysokich kompetencjach, co w krótkim czasie zaowocowało zwiększeniem efektywności fundraisingowej organizacji oraz rozszerzeniem działalności.

Obecnie w fundacji na pełen etat zatrudnionych jest pięć osób, które wykonują swoje obowiązki codziennie. Systematyczny rytm pracy wynika z dużej liczby zadań oraz pracy nad wieloma projektami jednocześnie.

Organizacja funkcjonuje na zasadach precyzyjnego podziału obowiązków oraz wewnętrznych procedur. Zespół pracowników tworzono pod kątem konkretnych kompetencji poszukiwanych przez zarząd. Każda z zatrudnionych osób ma wyspecjalizowane umiejętności: menadżerskie, finansowe, graficzne oraz marketingowo-reklamowe. Panie prezes i wiceprezes – tworzące jednocześnie zarząd – są odpowiedzialne

za merytoryczną część projektów oraz sprawują nadzór nad pozostałymi pracownikami. Ci z kolei – poza obowiązkami związanymi z prowadzeniem biura – przy każdym z projektów odpowiadają za zadania przydzielane zgodnie z ich kompetencjami. Do każdego realizowanego projektu wyznacza się koordynatora spośród pracowników fundacji.

Większość istotnych decyzji zapada po konsultacji wewnątrz zespołu. Jest to możliwe dzięki cotygodniowym roboczym spotkaniom, na których dyskutuje się na temat bieżących spraw organizacji. Fundację wyróżnia też sprawność procedur komunikacyjnych wynikająca z korzystania z tablic, kalendarzy Google, komunikatorów oraz list mailingowych. Pracownicy uczestniczą też w szkoleniach oraz konferencjach związanych z zakresem działania organizacji.

## c) ►►► Hierarchiczni aktywiści

Kolejny segment, obejmujący jedną czwartą organizacji, wyróżniają stosunki panujące w zespole. Są to stowarzyszenia i fundacje, które pomimo braku rozbudowanych zespołów pracowników czy wolontariuszy, mają ustaloną strukturę i hierarchię. Większość z nich zgadza się („zdecydowanie” lub „raczej”), że w organizacji jasne jest, kto komu podlega, kto od kogo wymaga, kto komu sprawozdaje itp. W części przypadków wynika to z liderskiego charakteru organizacji – aż jedna trzecia z nich (więcej niż w innych segmentach) usytuowała swoją organizację bliżej modelu „silnego lidera” niż „silnego zespołu”.

Blisko połowa korzysta wyłącznie z pracy społecznej, 20% ma pracowników etatowych (najczęściej są to mniej niż 2 etaty), kolejne 20% – stałych współpracowników, z którymi podpisuje inne umowy (najczęściej ich praca odpowiada mniej niż 1 etatowi), jednak wśród hierarchicznych aktywistów brak organizacji z zatrudnieniem powyżej pięciu etatów.

Organizacje z tego segmentu stosunkowo rzadko mają strategie czy plany budżetowe (choć częściej niż spontanicznie). Znajdują się wśród nich stowarzyszenia i fundacje o różnym rytmie pracy – najwięcej jest tych działających w miarę systematycznie, choć nie na co dzień (56%), ale zdarzają się też pracujące codziennie (27%), jak i działające raczej akcyjnie i niesystematycznie (17%). Częściej niż organizacje z innych segmentów hierarchiczni aktywiści realizują projekty zlecane z zewnątrz, nie zaś planowane samodzielnie.

**PRZYKŁAD:** Uczniowski klub sportowy w niewielkiej miejscowości istnieje dzięki społecznej pracy prezesa oraz kilku trenerów, którzy prowadzą zajęcia piłki nożnej, piłki ręcznej oraz zapasów. Ze względu na małą liczbę osób zaangażowaną w działalność, w strukturze klubu nie ma wydzielonych zespołów. Pomimo tego, widoczna jest jednak hierarchia. Każdy z trenerów odpowiada za swoją dyscyplinę oraz grupy uczniów, które prowadzi. W klubie widoczne są wyraźne formalne zależności – wszyscy trenerzy podlegają prezesowi.

Do jego obowiązków należy koordynacja działań trenerów, ocena ich pracy, delegowanie obowiązków oraz kontakty zewnętrzne i finanse klubu.

Klub w praktyce jest zarządzany jednoosobowo: prezes, pomimo konsultacji i rozmów z trenerami, podejmuje decyzje samodzielnie. Taki styl zarządzania wynika z dwóch czynników: z osobowości i charyzmy lidera oraz ze ścisłego związku z lokalną szkołą, której dyrektorem jest prezes, zaś trenerzy – nauczycielami. Służbowe zależności i relacje z miejsca pracy przenoszą się również do klubu.

Organizacja skupia się na bieżącej działalności – treningach oraz rozgrywkach. Jej członkowie na pytanie o dalekosiężne plany lub strategie rozwoju reagują zdziwieniem. Przeszkodę stanowią środki finansowe, klub działa bowiem głównie dzięki niewielkiemu wsparciu władz miasta oraz związków sportowych.

Trenerzy prowadzą zajęcia kilka razy w ciągu tygodnia – czasem w godzinach pracy zawodowej, czasem popołudniami.

## d) ▶▶▶ Demokratyczni zadaniowcy

Do tego segmentu należą organizacje, w których demokratyczna, płaska struktura – podobna do spontaniczników – idzie w parze z lepszym zapleczem materialnym i kadrowym. Pomimo iż zaplecze to w żaden sposób nie może się równać z tym, którym dysponują zamożne przedsiębiorstwa NGO, demokratyczni zadaniowcy kładą duży nacisk na planowanie budżetowe, tworzenie strategii czy intensywne kontakty zewnętrzne. Można by więc powiedzieć, że to takie „mini-przedsiębiorstwa” – mają niewielkie zasoby finansowe i kadrowe, a jednocześnie starają się działać wedle określonych reguł i procedur. Jednak bardzo mocno odróżnia je od przedsiębiorstw NGO stosunkowo częste nastawienie na rozwijanie zainteresowań członków czy wspólne spędzanie czasu, nie zaś na dostarczanie jakichś produktów czy usług. Blisko połowa z nich to organizacje zajmujące się sportem, turystyką, rekreacją czy hobby.

Większość formalnie nie wyróżnia żadnych stanowisk i nie określa zależności służbowych, zaś w praktyce działania stanowiska, nawet takie jak członek zarządu czy prezes, nie mają znaczenia – wszyscy na równi dzielą się zadaniami i podejmują decyzje. Zaangażowane osoby najczęściej mają jednak jasno przypisane zadania, za które są odpowiedzialne.

Demokratyczni zadaniowcy częściej niż spontanicznicy i hierarchiczni aktywiści podpisują się pod zdaniem: „Najważniejsze jest dla nas bezpieczeństwo organizacji, nie podejmujemy żadnych działań, które mogłyby mu zagrozić”. Częściej niż organizacje z innych segmentów przyznają też, że dopasowują kierunek swoich działań do oczekiwań sponsorów (jednak nawet w tym segmencie większość odrzuca takie stwierdzenie).

**PRZYKŁAD:** Stowarzyszenie działające na rzecz rozwoju lokalnego zrzesza ponad dwustu członków, ale w bieżące działania angażuje się nieco ponad dwudziestu, którzy stanowią tzw. rozszerzony zarząd. Struktura organizacji jest płaska, a styl zarządzania demokratyczny. Większość decyzji podejmuje rozszerzony zarząd. Nie ma formalnych przeszkód, aby w decyzjach partycypowali również pozostali – jedyny warunek stanowi chęć zaangażowania się i uczestnictwo w spotkaniu.

Zgodnie ze statutem istnieje funkcja prezesa oraz zarząd, jednak w praktyce wszyscy zaangażowani członkowie, wchodzący w skład rozszerzonego zarządu mają równe prawa. Obowiązki związane z realizacją projektów są rozdzielane, a nie delegowane. Cały proces odbywa się w trakcie negocjacji, w których kluczowym czynnikiem są kompetencje oraz chęć i możliwość zaangażowania się danej osoby. Członkowie, którzy zgodzą się zaangażować w dany projekt, w sposób spontaniczny tworzą komitet wykonawczy, odpowiedzialny za wykonanie zadania.

Działania organizacji ujęte zostały w ramy pewnych procedur i reguł. Ustaloną regułą są na przykład comiesięczne spotkania członków rozszerzonego zarządu, na których podejmuje się większość istotnych decyzji i omawia aktualną sytuację. Stałą zasadą stanowi też organizowanie cotygodniowych spotkań komitetów wykonawczych w trakcie trwania projektu. Komitety są również odpowiedzialne za przygotowanie informacji na temat postępu prac i przedstawienie jej na comiesięcznym zebraniu rozszerzonego zarządu.

Organizacja korzysta z wielu źródeł finansowania, zaś stabilność finansową zapewnia jej realizacja wielu projektów jednocześnie. Organizacja zatrudnia więc czasowo specjalistów do konkretnych prac związanych z realizacją projektów.

Stowarzyszenie – dzięki uprzejmości jednej z lokalnych firm – korzysta z obsługi księgowej, a także z doradztwa w zakresie długofalowego planowania budżetu. Decyzje finansowe są podejmowane w głosowaniu na forum rozszerzonego zarządu.





# Komentarze do wyników badania

# Komentarz do wyników badania

## Lidia Kuczmierowska

Ostatni raport Stowarzyszenia Klon/Jawor „Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce” razem z wydanym w 2011 roku raportem „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych” dostarczają przekrojowej wiedzy na temat trzeciego sektora – od podstawowych danych statystycznych charakteryzujących wielkość, zróżnicowanie, potencjał ekonomiczny, po obszerne informacje odnoszące się do praktycznych zagadnień związanych z zarządzaniem ludźmi. Ten ostatni temat szczególnie dogłębnie został potraktowany w „Życiu codziennym...”. Szara rzeczywistość sektora, jaką pokazuje raport, wydaje się w gruncie rzeczy niewiele odbiegać od funkcjonowania firm o podobnej wielkości czy instytucji samorządowych. W pierwszym odruchu łatwo się oburzyć lub przynajmniej rozczarować niedoskonałością organizacji pozarządowych. Nie wydaje się jednak, że łatwo można opracować kilka prostych recept, jak poprawić podejmowanie decyzji, dzielenie się obowiązkami czy komunikację, aby wszystkie te organizacje zaczęły lepiej działać. Każda z nich jest trochę innym kosmosem, funkcjonującym w odmiennym środowisku, o czym należy pamiętać planując optymalne formy wsparcia rozwoju stowarzyszeń i fundacji.

Przedstawione w dalszej części komentarza, subiektywne i na pewno niekompletne, opinie i oceny odnoszące się do danych zgromadzonych w „Życiu codziennym polskich organizacji”, pogrupowane zostały w następujący sposób:

### **Jaki jest sektor, nie każdy widzi**

- ▶ Zróżnicowanie sektora
- ▶ Zmiana zainteresowań
- ▶ Organizacje pozarządowe czy jednostki pomocnicze sektora publicznego?
- ▶ Strefa cienia

### **Fundamenty zarządzania**

- ▶ Misja a konieczność przeżycia
- ▶ Dlaczego organizacje nie mają długofalowych planów?
- ▶ Skąd organizacje wiedzą, że robią właściwe rzeczy we właściwy sposób?

## Władza w organizacjach

### Czego nie wiedzą organizacje?

- ▶ Nieuświadomiona niekompetencja sektora
- ▶ Nowoczesne technologie w sektorze – prawda czy fałsz?

## Pieniądze w organizacjach

### ▶ ▶ ▶ Jaki jest sektor, nie każdy widzi

### Zróżnicowanie sektora

Pierwsze spostrzeżenia nasuwające się po lekturze raportu dotyczą wyraźnego zróżnicowania trzeciego sektora i jego ogólnej ekonomicznej słabości. Jeśli do oceny sektora pozarządowego zastosujemy kryteria klasyfikacji przyjęte dla przedsiębiorstw, okaże się, że **niemal wszystkie organizacje odpowiadają wielkością mikroprzedsiębiorstwom**. Zachodzi tu więc widoczne podobieństwo w strukturze obu sektorów (96% przedsiębiorstw stanowią mikroprzedsiębiorstwa), aczkolwiek liczba zarejestrowanych firm jest nieporównywalnie większa niż liczba organizacji pozarządowych – według danych GUS, w 2011 roku działalność gospodarczą prowadziło blisko 1,8 mln mikroprzedsiębiorstw.

Aby mieć lepsze podstawy do oceny ekonomicznej siły trzeciego sektora, warto oszacować, jakimi środkami łącznie dysponują organizacje. Na pewno są to kwoty rzędu miliardów złotych. Nie policzymy tego jednak dokładnie, ponieważ dane, które posiadamy, zamyka przedział otwarty. Opierając się na wcześniejszych badaniach GUS, można przypuszczać, że suma rocznych przychodów organizacji pozarządowych kształtuje się na poziomie kilkunastu miliardów złotych. Czy to dużo, czy mało? Przychody Orlenu w 2011 roku wyniosły 107 mld złotych. Wartość PKB Polski w 2011 wyniosła blisko 1 523 mld złotych. Potencjał ekonomiczny trzeciego sektora pozostaje więc na poziomie mniej więcej 1% PKB. Na podobnym poziomie kształtuje się potencjał sektora jako pracodawcy. Jest to jeden z najniższych wskaźników w Europie.

Największe NGO – takie, które mają ponad 1 mln złotych przychodów (a duża część z nich zatrudnia co najmniej 10 osób), stanowią zaledwie 4% ogólnej liczby organizacji, jest to więc nieco ponad 2 tysiące podmiotów. Na drugim końcu skali mamy znacznie większą grupę stowarzyszeń i fundacji, które nie osiągają żadnych przychodów i nikogo nie zatrudniają (12%). Takich organizacji jest już ok. 7 tys. Do tej grupy można dodać też podmioty, których przychody roczne są nie większe niż 10 tys. złotych i z dużym prawdopodobieństwem nie zatrudniają żadnych pracowników. Otrzymamy w ten sposób liczącą sobie 25 tys. podmiotów klasę „mikrusów”. Pozostałe 30 tys. organizacji to „klasa średnia”, z budżetami od kilkudziesięciu tysięcy do 1 mln złotych. Również i ta kategoria

jest mocno zróżnicowana. Te z budżetem do 100 tys. złotych mogą sobie pozwolić na 1-2 pracowników, z kolei te z budżetem bliskim 1 mln stać na zatrudnienie większej liczby (5-10 i więcej) pracowników. Częściej wpadają one w przedział zatrudnienia, w którym mieszczą się małe firmy.

Wyniki badania pokazują również zróżnicowany charakter zaangażowania osób związanych z organizacjami – od czystej pasji i poświęcania prywatnego czasu po pełen profesjonalizm i zawodowstwo. I jeden, i drugi model funkcjonowania NGO jest potrzebny. Każdy z nich ma inne zadania do spełnienia. To właśnie różnorodność trzeciego sektora decyduje o tym, iż jest on prawdziwie niezależny i obywatelski.

To tak cenne zróżnicowanie stanowi jednak dla organizacji wspierających trzeci sektor duże wyzwanie. **Poszczególne grupy organizacji będą wymagały odmiennych strategii wsparcia, skonstruowanych tak, aby umożliwić im efektywniejsze i skuteczniejsze realizowanie misji, bez zmieniania przyjętego modelu działania. Należy pamiętać, że nie wszystkie organizacje muszą mieć pracowników, struktury, majątek i duże budżety.** Wydaje się, iż obecnie przeważa wsparcie typu „one that fits all”, adresowane przede wszystkim do „klasy średniej”. W większości przypadków nie przystaje ono do realiów funkcjonowania mikroorganizacji, zaś dla największych i najbardziej doświadczonych niejednokrotnie jest niedostosowane do znacznie wyższych oczekiwań i bardziej złożonych potrzeb. W tym drugim przypadku problem, mimo wszystko, wydaje się mniejszy, bo duże organizacje stać na zakup usług szkoleniowych i doradczych na wolnym rynku. Gorzej z mikrusami, dla których logistyczne i finansowe wyzwanie często stanowi już sam wyjazd na szkolenie. Szkoleń i innych usług projektowanych z myślą o potrzebach najmniejszych podmiotów jest niewiele; co gorsza, rzadko zdarza się, aby organizatorzy projektów szkoleniowo-doradczych weryfikowali faktyczną przydatność proponowanego wsparcia dla zgłaszających się podmiotów i w uzasadnionych przypadkach odradzali skorzystanie ze swojej oferty.

## Zmiana zainteresowań

Mimo wzrostu liczby organizacji (najprawdopodobniej także wzrostu liczby organizacji martwych), procentowy udział organizacji, których przedmiot działania to sport, turystyka, rekreacja i hobby nie zmienia się. **Działalność organizacji sportowych jest często niedoceniana czy wręcz deprecjonowana** – należy jednak pamiętać, iż ta część trzeciego sektora to nie tylko duże bogate kluby i związki sportowe. To także setki niewielkich podmiotów działających na lokalnym poziomie, wykonujących niemal organiczną pracę na rzecz różnych środowisk. Wydaje się, iż ta, tak duża, część sektora jest stosunkowo słabo znana organizacjom wspierającym.

Uwagę zwraca również rosnąca liczba organizacji aktywnych w sferze kultury i sztuki, przy jednoczesnym niewielkim spadku procentowego udziału w sektorze podmiotów działających w obszarach ochrony zdrowia oraz pomocy społecznej. Czy oznacza to, że problemów tych jest mniej?

Raczej nie. Może po prostu wolimy zajmować się sprawami przyjemniejszymi, te trudne zostawiając do rozwiązania instytucjom publicznym. Nadal **niewiele organizacji angażuje się w ochronę środowiska, jeszcze mniej w obronę praw człowieka, rzecznictwo, pomoc rozwojową czy też monitorowanie działań administracji publicznej**. Podmioty te niejednokrotnie wymagają wysoko specjalistycznego wsparcia (prawnego, w zakresie pozyskiwania środków, współpracy z administracją publiczną), do czego przygotowana jest niewielka część instytucji wspierających.

## Organizacje pozarządowe czy jednostki pomocnicze publicznych instytucji?

Na problem organizacji pozarządowych funkcjonujących jako nakładka na instytucje publiczne zwracano uwagę już wielokrotnie. Są to stowarzyszenia i fundacje, pozostające w ścisłym związku z instytucjami publicznymi, takimi jak szkoły, domy kultury, biblioteki, szpitale i inne. Ścisły związek oznacza w tym przypadku oparcie swojej aktywności na tych samych ludziach, zasobach, z zachowaniem tej samej hierarchii władzy i tych samych metod działania. Podmioty te powoływane są w dużej mierze jako wehikuł pozyskiwania dodatkowych środków na statutowe działania publicznych instytucji, z których wywodzą się ich założyciele i współpracownicy. Niejednokrotnie chodzi tu o środki pochodzące z tych samych źródeł, z których finansowana jest podstawowa działalność instytucji-matki. Organizacje takie realizują różne pożyteczne działania, zaspokajają społeczne potrzeby, zapewniają szerszy dostęp do różnych dóbr, wykorzystując zasoby swojej „macierzystej” instytucji. Jednak to wykorzystywanie nieswoich zasobów nie zawsze jest należycie uregulowane na gruncie formalno-prawnym, choć wydaje się, iż zadbanie o przejrzystość, ustalenie czytelnych zasad posługiwania się publicznym majątkiem jest w tym przypadku kluczowe. Warto odpowiedzieć sobie na proste pytanie: czy na takich samych zasadach zasoby te są użyczane innym podmiotom pozarządowym?

Ocena funkcjonowania publicznych-niepublicznych organizacji pozarządowych budzi także szereg wątpliwości co do ich niezależności. Czy są to prawdziwie niezależne inicjatywy obywateli czy raczej pozarządowe duplikaty publicznych podmiotów? W rozwiązaniu tego typu problemów tożsamościowych nie pomagają też Ustawa o działalności pożytku publicznego, która dopuszcza uzyskiwanie statusu OPP przez niedziałające dla zysku spółki handlowe.

## Strefa cienia

Poważniejsze – nie tylko wizerunkowe – problemy wynikają dla trzeciego sektora z obecności w nim podmiotów, dla których status organizacji pozarządowej jest dającą różnego rodzaju przywileje prawne i podatkowe przykrywką dla prowadzenia działalności na pograniczu prawa i ładu społecznego. I tak zdarza się, iż w formule organizacji pozarządowych działają środowiska powiązane z sektami, ugrupowania faszystowskie czy wręcz ludzie prowadzący nie do końca czyste interesy.

Obok ewidentnych patologii takich, jak te wskazane wcześniej, w trzecim sektorze występuje również spora szara strefa. Są to organizacje, które prowadzą i rozliczają zbiórki publiczne niezgodnie z prawem, pobierają różnego rodzaju opłaty poza odpłatną działalnością statutową lub działalnością gospodarczą, raportują nieprawdę do sponsorów itd. Skala negatywnych zjawisk umyka badaniom i nie budzi większego zainteresowania w samym sektorze. W tym miejscu nasuwa się pytanie, kto powinien być „właścicielem” tych problemów – czy tylko państwo i jego organy ścigania? Niestety, jak dotąd **nie powstał wewnętrzsektorowy watchdog** (organizacja strażnicza) lub **podmiot wspierający whistleblowers’ów** (sygnalistów). Wynika to nie tylko z obiektywnych trudności w wymyśleniu dobrej formuły funkcjonowania takiego mechanizmu, lecz także z braku chętnych do podjęcia trudnego, konfliktującego z własnym środowiskiem, tematu. W rezultacie chętniej patrzymy na ręce innych niż na własne. Kolejne inicjatywy standaryzacyjne nie rozwiązały opisanych problemów; nie wydaje się zresztą, aby one same wystarczały do eliminowania negatywnych zjawisk występujących w sektorze.

## ► ► ► Fundamenty zarządzania

### Misja a konieczność przeżycia

17% organizacji deklaruje, iż dostosowuje swoje działania do zmieniających się zainteresowań sponsorów. Czy to dużo, czy to mało i co z tego wynika? Po pierwsze, niewykluczone, iż taka praktyka jest bardziej powszechna, ale nie wszyscy wprost się do tego przyznają. Innego rodzaju trudności w ocenie tych danych wynikają z faktu, iż nie wszystkie organizacje mają sformułowaną i zapisaną deklarację misji. Wiele utożsamia ją po prostu z celami statutowymi, a ponieważ cele statutowe obejmują niejednokrotnie całą sferę zadań publicznych wymienionych w Ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, to trudno znaleźć działania, które nie mieściłyby się w tak definiowanej misji. Organizacje tłumaczą, iż wszystkie te cele wpisane są „na wszelki wypadek” – gdyby chciały zająć się jakimś nowym obszarem aktywności. Zakładanie, że w dłuższej perspektywie możemy zajmować się bardzo szerokim spektrum działań społecznie użytecznych jest złe z kilku powodów: łatwo usprawiedliwia fundraisingowy koniunkturalizm, generuje problemy z jednoznacznym zdefiniowaniem granic organizacji, budzi podejrzenia o nieumiejętność wyznaczania priorytetów. Statut nie jest dokumentem tworzonym „na wszelki wypadek” – to konstytucja każdej organizacji, która powinna przewidywać także możliwość zmiany celów.

Rozumiana w taki sposób misja nie może być wykorzystywana ani jako element budujący tożsamość organizacji, ani jako narzędzie podejmowania strategicznych decyzji o rozpoczęciu, ograniczeniu, rozwijaniu lub zaniechaniu działań. Z drugiej strony należy pamiętać, iż misja – jeśli chce się zapewnić jej aktualność rozumianą jako odpowiadanie na ważne rzeczywiste potrzeby – powinna podlegać okresowym ocenom, a w razie potrzeby także modyfikacjom. Dużo

poważniejsze w skutkach może być podejmowanie przez organizację działań, do których nie jest przygotowana – nie ma ani odpowiednich kompetencji, ani zasobów. Taka strategia kameleona uniemożliwia specjalizację, będącą warunkiem podnoszenia jakości, zwiększania skuteczności i efektywności, w tym optymalizowania kosztów.

**Z jednej strony dużo mówi się o misyjności organizacji, z drugiej strony niewiele organizacji traktuje swą misję jako ważne narzędzie wspierające zarządzanie i komunikację.**

## **Dlaczego organizacje nie mają długofalowych planów?**

Jak wynika z badania, większość organizacji nie ma długofalowych planów. Żyje i planuje w perspektywie bieżących projektów i najbliższego roku kalendarzowego. Z kolei 45% organizacji deklaruje tworzenie strategii lub długookresowych planów. Czy faktycznie tak się dzieje? Odpowiedź na to pytanie zależy od sposobu zdefiniowania pojęcia strategii. Dominujące wydaje się być przekonanie, iż tworzenie strategii w organizacjach pozarządowych nie ma sensu, „no bo przecież nie wiemy, czy i jakie pieniądze będziemy mieć w przyszłym roku”. Często występuje także podejście „wszystko mamy w głowach”.

Niepewność jutra gnębi jednak nie tylko organizacje pozarządowe – mniejsze firmy działające na wolnym rynku także walczą o przetrwanie, a wiele z nich upada. Według danych GUS, w pierwszym roku upada 1/3 nowo powstałych firm. Mimo to znaczna część podmiotów gospodarczych podejmuje ryzyko, nieodłącznie związane z prawdziwie przedsiębiorczą postawą – pozyskuje kapitał i inwestuje w rozwój, planując swoją działalność na kilka lat w przód.

Bez konsekwencji w działaniu, do jakiej mobilizuje wdrażanie planów o dłuższym horyzoncie czasowym, trudno mówić o skutecznej i efektywnej realizacji misji. Dlaczego więc organizacje nie planują długofalowo? Poza poglądem, iż w warunkach niepewności nie można tworzyć perspektywicznych planów i dość tradycyjnym podejściem do tworzenia strategii, rozumianej jako sztywny plan, który należy bezwzględnie realizować, barierą jest brak kompetencji i doświadczenia. Ale przecież, **jeśli jesteśmy małą organizacją, nie musimy tworzyć rozbudowanego dokumentu, nad którym będziemy męczyć się tygodniami.** Nauczmy się analizować nasze otoczenie, oceniać własne zasoby, pozyskiwać informacje o podobnych działaniach realizowanych przez inne podmioty. Poszukajmy odpowiedzi na kilka strategicznych pytań dotyczących priorytetów, na których chcemy się skoncentrować. Ustalmy, jak będziemy podejmować decyzje o strategicznym znaczeniu, jak zdefiniujemy swoje miejsce na mapie branżowych lub lokalnych działań społecznych. Zaprosimy do takiego procesu planowania inne osoby, ale nie przesadzajmy z konsultowaniem wszystkiego z wszystkimi.

W wielu przypadkach opisana powyżej procedura może okazać się wystarczająca. Bardziej elastyczne, „nieortodoksyjne” podejście do tworzenia strategii wymaga jednocześnie bardziej zróżnicowanych szkoleń i usług doradczych.

## Skąd organizacje wiedzą, że robią właściwe rzeczy we właściwy sposób?

Dane zamieszczone w raporcie wskazują, iż 2/3 organizacji w ciągu ostatnich 2 lat nie badało potrzeb odbiorców swoich działań. Jak w takim razie podejmowane są decyzje o tym, co, jak i dla kogo będzie robić organizacja? Prawdopodobnie na podstawie własnych ocen kierownictwa, przeświadczonego o tym, iż wystarczająco dobrze zna „klientów” organizacji. „Przecież my dobrze wiemy, co jest im potrzebne – pracujemy z tymi ludźmi na co dzień”. Taka postawa jest niejednokrotnie przejawem pewnego – ukrytego lub otwartego – paternalizmu w stosunku do beneficjentów. Warto więc zadać sobie pytanie: jak często weryfikujemy nasze wewnętrzne przekonania z danymi liczbowymi, z opiniami innych? Skąd wiemy, że nie popadamy w rutynę? Kiedy ostatni raz konsultowaliśmy założenia nowych projektów z ich przyszłymi uczestnikami?

Nie bez przyczyny w niektórych metodykach zarządzania projektami przyjmuje się, iż przedstawiciele „użytkowników” muszą wchodzić w skład zespołu planującego projekt i potem nadzorującego jego realizację. Przedsiębiorstwa nie przygotowują nowych produktów do produkcji i sprzedaży bez wcześniejszego zbadania popytu i preferencji klientów. Zaniebdania, jakie w tym zakresie można napotkać wśród organizacji pozarządowych, wynikają w równym stopniu z niewiedzy na temat znaczenia i metod badania potrzeb, co i przekonania o tym, że to my najlepiej wiemy, co należy dostarczyć odbiorcom naszych działań. W odróżnieniu od przedsiębiorstw fakt posiadania stałych „klientów” nie zawsze przemawia na korzyść organizacji pozarządowej – równie dobrze może świadczyć o nieumiejętności lub niechęci do usamodzielniania (*empowerment*) ludzi, na rzecz których się działa. Jeśli nie będą już nas potrzebowa i od nas odejdą, staniemy się bezużyteczni – co wtedy z nami się stanie? Przecież teraz wszystkim jest dobrze. Jednak w gruncie rzeczy **każda organizacja powinna koncentrować się na takim udzielaniu wsparcia, aby jej beneficjenci, nauczeni, jak samemu rozwiązywać własne problemy, już do niej nie wracali.**

Równie niepokojące są dane mówiące o tym, iż 2/3 organizacji nie prowadzi systematycznych ocen własnych działań. Badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor nie odnosi się do przyczyn tego zjawiska, wydaje się jednak, iż powodem nie jest brak pieniędzy, bo problem dotyka także 20% organizacji o budżecie ponad 1 mln złotych. Warto ponadto zwrócić uwagę, iż ewaluacja nie musi mieć formy kosztochłonných rozbudowanych badań, zlecaných zewnętrznym ekspertom, i że nie każdy musi od razu zajmować się oceną wpływu własnych działań na zmiany społeczne. **Ocenę można prowadzić wieloma prostymi metodami, które należy promować i upowszechniać.** Te proste metody nie mogą jednak ograniczać się do formułowania osądów wyłącznie na podstawie odczuć i opinii osób bezpośrednio zaangażowanych w realizację danego przedsięwzięcia.

Obecnie w niektórych organizacjach daje się zauważyć nadmierne sformalizowanie ewaluacji – każdy większy projekt oceniany jest przez zewnętrznych ekspertów w ramach szeroko zakrojonych badań, realizowanych według podobnego schematu: analiza dokumentów (im więcej,



tym lepiej), badanie ankietowe uczestników, pogłębione wywiady z wybranymi interesariuszami, parę fokusów, a na koniec raport liczący sobie dziesiątki stron z tabelkami, które na wszelki wypadek są jeszcze dokładnie opisane, oraz z wnioskami nie najlepiej świadczącymi o zdolnościach autorów raportu do analitycznego myślenia. Duży wydatek – niska użyteczność.

## ► ► ► Władza w organizacjach

Polskie NGO przez ponad 20 lat swojego funkcjonowania nie zbudowały dobrych modeli i praktyk w zakresie sprawowania funkcji nadzoru w organizacjach. Toczące się w latach 90. XX wieku dyskusje nad modelem sprawowania funkcji nadzoru (ang. *governance*) utknęły w martwym punkcie i potem już do tematu tego na poważnie nie powrócono.

Niezależnie, czy mówimy o walnym zebraniu członków stowarzyszenia, czy o radzie fundacji, ich działalność – jak wynika z badania – to często formalność. Sprawozdania i plany nie są szerzej komentowane; przedstawiane dokumenty i decyzje zatwierdza się bez poważniejszych dyskusji. Inne formy regularnego zaangażowania ciał nadzorujących występują niezwykle rzadko. Jedną z przyczyn tego stanu stanowią trudności z pozyskaniem do współpracy osób, które mogą wnieść coś wartościowego do organizacji; wesprzeć ją, poświęcając swój czas i interesując się jej działaniami pomiędzy obowiązkowymi dorocznymi spotkaniami. Z drugiej strony, zarządy niechętnie dzielą się władzą, często wręcz wydają się mieć ograniczone zaufanie do własnego nadzoru.

Organy nadzoru nie zawsze są przygotowane do pełnienia swoich zadań – zatwierdzają sprawozdania finansowe, nie rozumiejąc ich, nie znają prawnych uwarunkowań działalności organizacji, specyfiki danej branży, realiów rynku fundraisingowego itp. Co gorsza, wcale im to nie przeszkadza. **Funkcja nadzoru to również obszar zapomniany przez organizacje wspierające.** Projekty z zakresu dobrego rządzenia (*good governance*) skupiały się niemal wyłącznie na poziomie makro – standardach działania administracji publicznej i relacji z nią trzeciego sektora. Know how dotyczący sprawowania nadzoru w organizacjach pozarządowych jest w Polsce bardzo słabo rozwinięty. **Zanim więc możliwe będzie zaoferowanie usług podnoszących kompetencje rad i walnych zebrań, trzeba po pierwsze zbudować taki know how, po drugie – przekonać osoby będące członkami tych ciał, że jest to im potrzebne.**

Mówiąc o władzy w organizacjach, należy również zwrócić uwagę, jak funkcjonują zarządy. Najczęstszy okazuje się pięcioosobowy model zarządu. 1/3 organizacji ma zarządy liczące sobie więcej niż 5 osób. Czy to dobrze, że tak dużo osób uczestniczy bezpośrednio w zarządzaniu organizacją? Czy nie jest to niepotrzebne rozbudowywanie struktury władz, która przy większej liczbie zaangażowanych osób prawie zawsze będzie mniej efektywna? A może od razu zakładamy, iż część osób odegra rolę figurantów? Niestety, zdarza się, iż główne kryterium członkostwa

w zarządzie stanowi fakt długotrwałego związku z organizacją („za zasługi”), wskutek czego nie ma w tak dobranym składzie osób, które rzeczywiście znają się na zarządzaniu. Gorzej, jeśli za decyzją o kandydowaniu do zarządu stoją głównie ambicje osobiste.

Innym niepokojącym zjawiskiem jest to, iż składy zarządów zdecydowanej większości organizacji nie zmieniają się. Zbyt częste zmiany zarządów nie są wskazane, bo utrudniają konsekwentne wdrożenie przyjętej strategii, lecz zbyt długie sprawowanie funkcji przez te same osoby grozi strukturalną i programową petryfikacją organizacji oraz ogranicza możliwości awansu innych. Zasady demokracji w zarządzaniu oznaczają nie tylko konsultowanie podejmowanych decyzji ze współpracownikami i podwładnymi, lecz także faktyczne dzielenie się władzą. Problem ten widać szczególnie wyraźnie w organizacjach, których lider skupia w swoich rękach niemal całą władzę. Jest to niejednokrotnie osoba, której odejście oznaczałoby śmierć stowarzyszenia lub fundacji. Z czego to wynika? Czy to lider nie dość przykłada się do wzmacniania podległych mu ludzi, tak aby byli przygotowani do wzięcia odpowiedzialności za organizację, na rzecz której pracują? Może zbyt lubi władzę? A może to pozostałe osoby nie chcą ze swojej strony podjąć trudu podnoszenia swoich kompetencji i podejmowania się coraz trudniejszych zadań?

Tak więc, zawarte w raporcie dane na temat władz w organizacjach pokazują, iż z demokracją w trzecim sektorze bywa różnie, częściej jest ona deklarowana niż praktykowana.

## ▶▶▶ Czego nie wiedzą organizacje?

### **Nieuświadomiona niekompetencja sektora**

Zdecydowana większość (81%) organizacji uważa swoje kompetencje za dobre i bardzo dobre; 78% równie wysoko ocenia jakość swoich usług. W tej sytuacji nie dziwi, iż 21% respondentów badania twierdzi, że szkolenia nie są im w ogóle potrzebne.

Największym od lat zainteresowaniem, zgłaszanym przez 54% organizacji, cieszą się szkolenia z fundraisingu. W praktyce skorzystało z nich jednak tylko 22% badanych podmiotów. Wysokiej oceny własnych kompetencji i związanego z tym niskiego udziału w szkoleniach z zakresu pozyskiwania środków nie uzasadniają dane o sytuacji finansowej organizacji – roczne przychody 43% spośród nich nie przekraczają 10 tysięcy złotych, w tym 12% nie ma żadnych przychodów. Z kolei brak jakiegokolwiek majątku deklaruje 48% badanych. Zresztą, same organizacje (61%) skarżą się na problemy związane z brakiem funduszy. Skoro jesteśmy tak dobrzy, dlaczego osiągamy tak słabe wyniki?

Również w innych obszarach zarządzania trudno potwierdzić wysokie kompetencje organizacji. Wyraźnie pokazuje to np. przywołane w raporcie badanie dotyczące standardów

zarządzania finansami przeprowadzone niedawno przez PAFPIO. Nazwane i opisane w teorii uczenia się zjawisko nieuświadomionej niekompetencji stanowi istotną barierę profesjonalizacji trzeciego sektora. **Wyzwaniem dla instytucji wspierających NGO staje się w tej sytuacji uświadamianie organizacjom ich niekompetencji, w sposób motywujący je do uczenia się.**

Brak zainteresowania rozwijaniem własnych kompetencji wśród organizacji pozarządowych wpisuje się w ogólny problem niskiego udziału dorosłych Polaków w kształceniu ustawicznym, co potwierdzają badania – zarówno te, które odnoszą się do udziału respondentów w edukacji w ciągu ostatnich 4 tygodni (badanie EU LFS), jak i ostatnich 12 miesięcy (badanie AES). Nawet jeśli przyjmiemy jako bardziej wiarygodne Adult Education Survey obejmujące ostatni rok przed badaniem, okaże się, że w Europie mniej zainteresowani kształceniem się są jedynie dorośli Rumuni, Węgrzy i Grecy. Co gorsza, według danych EUROSTAT-u, wskaźnik udziału dorosłych Polaków w edukacji ustawicznej spadł w ostatnim roku z 5,3% (2010 r.) do 4,5% (2011). Można to uznać zarówno za porażkę instytucji zajmujących się edukacją, jak i dowód niskiej skuteczności liczonego w miliardach euro wsparcia przeznaczanego w ostatnich latach na rozwój kapitału ludzkiego.

## Nowoczesne technologie w sektorze – prawda czy fałsz?

Jak wynika z raportu, z poczty elektronicznej korzysta 72% organizacji, ale ich odsetek spada do ok. 40% w przypadku małych podmiotów, działających na ograniczonym geograficznie obszarze. 45% posługuje się pakietem MS Office, 19% używa komunikatorów. Inne zastosowania rozwiązań ICT są jeszcze rzadsze. Pozytywny trend stanowi natomiast wzrost liczby organizacji posiadających własną stronę www – jest ich 62%, co w świetle danych dotyczących pracy z pakietem MS Office (odsetek mniejszy o 25 pp.) wydaje się zastanawiające (jak tworzone i aktualizowane są treści – czy tak dużo organizacji korzysta z otwartego oprogramowania?). W latach 90. XX wieku, kiedy technologia informatyczna zaczęła wkraczać w życie gospodarcze i społeczne, organizacje pozarządowe szybko odkryły korzyści z niej płynące i zaczęły chętnie ją stosować, częściej niż samorządy oraz sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Wydaje się, iż obecnie trzeci sektor zatrzymał się w miejscu, mimo coraz mniejszej bariery infrastrukturalnej (dostęp do internetu) i finansowej. Warto przypomnieć, że w latach 90. zwykły pecet o pojemności dysku nieporównywalnej z przeciętnym pendrivem kosztował dwukrotnie więcej niż dziś. Dostępność oprogramowania w chmurze sprzyja znaczącemu ograniczaniu kosztów, podobnie jak możliwość korzystania z różnych open source'owych rozwiązań. Z łatwością można znaleźć tanie lub wręcz bezpłatne kursy z zakresu obsługi różnych programów. Mimo to wykorzystanie nowoczesnych technologii w organizacjach jest dość ograniczone, a nowe rozwiązania mało znane. Mądre stosowanie ICT to nie tylko możliwość ograniczenia prac biurowych, organizacyjnych i związanych z zarządzaniem finansami, to także okazja do zwiększenia zasięgu działań, lepszego komunikowania się z otoczeniem, kumulowania i szerokiego udostępniania wiedzy czy też wspólnej pracy ludzi oddalonych od siebie w czasie i przestrzeni. **Mimo tej technologicznej stagnacji trzeciego sektora, liczba**

**organizacji oraz projektów promujących korzystanie z różnych rozwiązań ICT i podnoszących kompetencje w tym zakresie jest niewielka.**

Zamykając wątek nowoczesności, warto zwrócić uwagę na podejście organizacji pozarządowych do innowacyjności. Organizacje postrzegają się jako innowacyjne; w takich kategoriach muszą niejednokrotnie przedstawiać swoje działania we wnioskach o dotację, bo innowacyjność jest często jednym z kryteriów oceny projektów. Jednak czy NGO naprawdę są innowacyjne? Czy próbują świadomie zarządzać innowacyjnością? Ile przykładów prawdziwie innowacyjnych działań organizacji jesteśmy w stanie sobie przypomnieć? Ile z nich odmieniło sposób rozwiązywania określonych problemów, zostało zaadaptowanych na szerszą skalę przez inne podmioty, także te spoza trzeciego sektora? A może to przeświadczenie o innowacyjności wynika z małej wiedzy, co się dzieje na świecie czy też, daleko nie szukając – co robią organizacje działające na terenie sąsiedniej gminy lub sąsiedniego województwa? **Organizacje na ogół nie wiedzą, jak zarządzać innowacyjnością ani gdzie można się tego nauczyć. Temat ten jest praktycznie nieobecny w ofertach szkoleń i doradztwa oferowanych sektorowi pozarządowemu.**

## ▶▶▶ Pieniądze w organizacjach

Najpowszechniejsze, ale mało istotne źródło finansowania to nadal składki członkowskie. Ich popularność wynika z prostego faktu, iż wśród organizacji trzeciego sektora dominują stowarzyszenia działające na podstawie Prawa o stowarzyszeniach, którego artykuł 33 wprost stwierdza, że majątek stowarzyszenia powstaje m.in. ze składek. Aż 59% organizacji korzysta z tego źródła, jednak stanowi ono nieduży procent budżetu. Pytanie – dlaczego? Część stowarzyszeń liczy sobie niewielu członków, więc i składek jest niewiele. Część nie przykładła należytej wagi do ich ściągania w obawie przed utratą członków lub po prostu z powodu braku odpowiednich procedur. Trzeci zaś powód to niska kwota składek. Kiedy podczas walnych zebrań podejmowane są decyzje o wysokości składek, tworzy się wyraźny podział na członków i zarząd – dwie grupy o sprzecznych interesach. Nie zawsze zarząd jest dobrze przygotowany do przedstawienia i uzasadnienia swojego stanowiska, zaś członkowie, którzy dobrowolnie przystąpili do organizacji, identyfikując się w jakiejś mierze z jej celami, chętnie ją wspierają, jak długo nie wymaga to z ich strony ponoszenia kosztów lub poświęcania większej ilości własnego czasu.

Wyniki przywoływanego już wcześniej badania „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych 2010” pokazują, iż największy udział w finansowaniu sektora w 2009 roku miała administracja centralna (25% ogólnej kwoty środków, jakimi dysponują organizacje), na drugim miejscu znalazły się przychody własne organizacji pochodzące z działalności gospodarczej i odpłatnej statutowej (19% przychodów NGO). Dopiero na trzecim miejscu znalazły się środki samorządowe (stanowią 16% łącznych przychodów Trzeciego Sektora), mimo iż częstość korzystania z nich jest

większa niż w przypadku generowania własnych przychodów. Jeśli do środków samorządowych i rządowych dodamy fundusze unijne, okaże się, iż ogólna kwota publicznych pieniędzy to niemal 50% przychodów NGO. Czy stopień zależności organizacji od publicznych środków jest właściwy czy nie? Na to pytanie nie ma prostej odpowiedzi. Do dziś nie zostały rozstrzygnięte toczące się przed laty dyskusje, czy polski sektor pozarządowy powinien być bliższy niemieckiemu modelowi o silnym powiązaniu z publicznymi środkami czy też raczej modelowi anglosaskiemu, w którym samoistną wartością stanowi finansowe uniezależnienie od publicznych pieniędzy dzięki pozyskiwaniu środków od ogółu społeczeństwa.

Coraz więcej pieniędzy płynie z 1% podatków, ale w tym przypadku skuteczność organizacji jest bardzo zróżnicowana. Z raportu opublikowanego przez Ministerstwo Finansów wynika, iż rekordzista pozyskał z wpłat 1% podatków za 2011 rok 24% łącznej kwoty przekazanej przez podatników wszystkim organizacjom pożytku publicznego. Pierwsza dziesiątka spośród blisko 6900 beneficjentów tego mechanizmu podzieliła się 37% wszystkich wpływów. Jak w piosence Abby, „the winner takes it all” i raczej nie myśli o dzieleniu się pozyskanymi pieniędzmi z tymi, którzy na swoje równie pożyteczne działania uzyskali w sumie kwoty rzędu kilkudziesięciu złotych. **Należałoby zapewne zastanowić się, jak zwiększyć zdolność mniejszych podmiotów do konkurowania o wpływy z 1% podatków, tak aby dystrybucja tych środków była jednak bardziej rozproszona. Na pewno potrzebne będzie wsparcie w zaplanowaniu kampanii 1%, jak i w zapewnieniu lepszego dostępu do mediów (tradycyjnych i elektronicznych).**

Wbrew pozorom, z unijnych środków skorzystała stosunkowo niewielka część trzeciego sektora. W 2009 roku zdobyło je jedynie 9% organizacji; tylko dla 4% były to środki dominujące w budżecie. Warunki pozyskiwania i rozliczania unijnych dotacji sięgnęły szczytów niespotykanego wcześniej absurdu (przy braku jakichkolwiek zorganizowanych protestów ze strony grantobiorców, obawiających się, że mogą „podpaść”) i spowodowały niemal zupełną niedostępność tych pieniędzy dla mniejszych podmiotów, co ma niewiele wspólnego z równymi szansami, uczciwą konkurencją oraz społeczną i gospodarczą sprawiedliwością w dystrybuowaniu publicznych pieniędzy. Niestety, unijne środki w największym stopniu wsparły najsilniejszych.

Samodzielne generowanie przychodów przez organizacje w ramach działalności gospodarczej oraz odpłatnej działalności statutowej od lat stanowi znaczące, drugie pod względem wielkości pozyskiwanych łącznie środków, źródło zasilania pozarządowych budżetów. Z takiej formy zdobywania funduszy korzysta stosunkowo niewiele (16%) podmiotów, bo też niewiele spośród nich ma do tego odpowiednie kompetencje i zasoby. Na pewno nie jest to rozwiązanie dla organizacji nieposiadających kapitału, pracowników, doświadczenia w zarządzaniu. Podczas gdy w przypadku firmy ryzyko gospodarcze stanowi zagrożenie dla prywatnego majątku właściciela, w przypadku organizacji pozarządowej – dla całego jej bytu, reputacji i wiarygodności. Negatywne skutki mogą także odczuć beneficjenci działań statutowych. **Stąd za przedsięwzięcia wysokiego ryzyka można uznać część inicjatyw wspieranych doradczo i finansowo w ramach projektów rozwijania**

ekonomii społecznej, a wdrażanych przez stosunkowo młode i niewielkie organizacje czy też takie, które nie radząc sobie z innymi sposobami pozyskiwania środków, uznały, że to **działalność gospodarcza pomoże rozwiązać ich problemy z finansowaniem działalności**. Jeśli dodamy do tego nieprofesjonalnie przygotowane biznesplany, ze słabymi analizami finansowymi i planami sprzedaży, klęska takich przedsięwzięć pozostaje jedynie kwestią czasu.

**Za to wciąż nie w pełni wykorzystane źródło pozyskiwania środków stanowią darowizny od osób prywatnych i firm oraz imprezy i akcje fundraisingowe**, które w bogącym się społeczeństwie, o czym świadczy m.in. rosnący od lat wskaźnik PKB per capita, powinny odgrywać większe znaczenie. Jest to istotne również dlatego, iż w przypadku mniejszych, mniej doświadczonych organizacji są to niejednokrotnie środki łatwiejsze do pozyskania i rozliczenia niż np. dotacje. Inny słabo wykorzystywany sposób zdobywania funduszy to inwestowanie wolnych środków. Ograniczenia narzucane przez donatorów i sponsorów tylko częściowo tłumaczą przyczyny tego stanu; w większym stopniu wynika on z braku wiedzy, umiejętności oraz postaw przedsiębiorczych wśród organizacji.

Analizując dane z lat 2001–2009, zauważyć można, iż kondycja finansowa trzeciego sektora poprawiała się, niemniej jego ogólny potencjał ekonomiczny jest nadal słaby. Mimo iż w tych latach malała liczba podmiotów o najmniejszych budżetach, narzekania na brak pieniędzy są wciąż powszechne.

---

#### Lidia Kuczmierowska

z sektorem organizacji pozarządowych związana jest od pierwszej połowy lat 90. Pracowała jako koordynator projektów w organizacji ekologicznej, w okresie 1996–2003 zarządzała Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, potem przez kilka lat pełniła funkcję dyrektora programowego Fundacji Batorego. Ma także doświadczenie w zarządzaniu w biznesie. Od 17 lat pracuje również jako szkoleniowiec i doradca. Specjalizuje się w tematyce zarządzania organizacjami.

# Komentarz do wyników badania

dr Anna Kwiatkiewicz

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę skomentowania najważniejszych wniosków płynących z badania oraz sformułowania rekomendacji dla organizacji pozarządowych oraz dla instytucji wspierających. Z racji swojego doświadczenia zawodowego autorka koncentruje się na kwestiach związanych z rozwojem organizacyjnym oraz zarządzaniem zasobami organizacji (ludźmi, finansami etc.).

## ►►► Poziom rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce – jak jest naprawdę?

Jedną z przesłanek wzięcia pod lupę sposobu funkcjonowania organizacji były ich deklaracje, że głównym wyzwaniem jest dla nich zapewnienie warunków do codziennego funkcjonowania, czyli odpowiednich zasobów finansowych i sprzętu. Te dwie kwestie od lat stanowią podstawowe wyzwanie organizacji pozarządowych. Może się to wydawać zastanawiające w świetle zwiększonej w ostatnim czasie liczby dostępnych źródeł finansowania dla organizacji trzeciego sektora. Wyniki te nieco łatwiej zrozumieć, gdy przeanalizuje się obraz sektora pozarządowego w Polsce. Wyraźnie widać, że wśród polskich NGO dominują stowarzyszenia (zarejestrowanych jest 72 tys. stowarzyszeń, bez uwzględnienia jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej i 11 tys. fundacji), w których większość członków jest nieaktywna na co dzień (często pojawiają się oni raz do roku na walnym zebraniu członków), a działania realizuje grono kilku osób. Z racji ograniczonych możliwości (brak czasu lub kompetencji osób pracujących w stowarzyszeniu), a także samego rozmiaru organizacji, część funduszy pozostaje dla nich niedostępna.

Dodatkowo wyraźnie widać polaryzację sektora: z jednej strony funkcjonuje stosunkowo niewielka liczba organizacji „profesjonalnych”: pracujących systematycznie na podstawie strategii i planów, mających strukturę wewnętrzną, zatrudniających personel i zarządzających (lub wprowadzających pewne elementy zarządzania) członkami/ pracownikami/ współpracownikami/ wolontariuszami. Te organizacje najczęściej są w stanie pozyskiwać środki z wielu źródeł. Na

przestrzeni ostatnich lat udoskonaliły swoje umiejętności fundraisingowe, czasem zapewniły sobie finansowanie z kilku miejsc. Niektóre z nich posiadają kapitał żelazny, co daje im niezależność finansową.

Z drugiej strony, w polskim trzecim sektorze dominują małe organizacje, najczęściej stowarzyszenia, działające lokalnie, nierzadko opierające swe działania na pracy prezesa/ prezski i jednego – dwóch członków. Te organizacje zwykle działają instynktownie, *ad hoc* ustalając priorytety. Brak im wewnętrznej struktury, nie zarządzają członkami ani pracownikami (jeżeli w ogóle kogokolwiek zatrudniają) czy wolontariuszami. Mają ograniczone możliwości pozyskiwania środków – bardzo często zależą od jednego sposobu finansowania, często mają trudności z pozyskaniem funduszy z innego źródła. Czasami wolą wykonać pracę własnym sumptem niż podjąć próbę zdobycia na nią środków.

Głównym wyzwaniem dla instytucji wspierających powinna więc być refleksja, jak efektywnie wspierać małe organizacje, mimo że te większe są często „wdzięczniejszymi” beneficjentami (pod względem skali zrealizowanych projektów, kompetencji pracowników, doświadczenia etc.).

Istotnym wnioskiem z badania jest obserwacja, że – niezależnie od swego rozmiaru – organizacje pozarządowe rzadko kiedy zastanawiają się nad innymi aspektami swego działania niż zaplecze finansowe i sprzętowe, np. kwestią zarządzania finansami czy też rozwoju kompetencji pracowników/ współpracowników/ wolontariuszy. Wydaje się, że stanowi to pewną barierę w myśleniu organizacji pozarządowych o samych sobie: przejawiają one tendencję do przekonania, że zapewnienie budżetu i sprzętu wyczerpuje kwestie organizacyjne i wystarczy sukces na tych polach, by organizacja skutecznie realizowała swoją misję. W konsekwencji pojawia się niechęć do wszelkich działań związanych z zarządzaniem/ organizowaniem/ oceną działań etc. – te aspekty są postrzegane jako typowe dla biznesu, od którego organizacje pozarządowe chcą trzymać się z daleka.

Kolejną pułapkę typową dla organizacji pozarządowych w Polsce stanowi „dobre samopoczucie” i usprawiedliwianie ewentualnych niedociągnięć lub straconych szans skromnym budżetem czy brakami sprzętowymi, rzadko kiedy są natomiast kwestionowane kompetencje pracowników albo efektywność prowadzenia organizacji. To poważna bariera rozwoju organizacji; rozwoju, który wcale nie musi być tożsamy ze wzrostem – część organizacji jest zadowolona ze skali swych działań i nie planuje rozrastania się. W ich przypadku rozwój oznaczałby poprawę sposobu działania, co mogłoby zaowocować np. efektywniejszym rozdziałem pracy między pracowników (wedle kompetencji, a nie tylko zaangażowania czy dostępności), lepszym wykorzystywaniem zasobów, ograniczeniem kosztów, multiplikacją efektów projektów czy też wykorzystywaniem nowych technologii komunikacji (ICT, *information and communication technology*) w codziennej pracy organizacji. Dlatego też wniosek z badania mówiący o tym, że zaplecze materialne zbyt łatwo uznawane jest za przyczynę wszelkich sukcesów i porażek, jest bardzo ważny. Rolą instytucji wspierających może być uświadamianie małym organizacjom, że niewielka liczba



zaangażowanych osób i niewielka skala aktywności nie stanowią wytłumaczenia dla nieefektywnego działania czy wręcz marnotrawienia zasobów, a z drugiej strony – zachęcanie dużych organizacji do doskonalenia systemów zarządzania lub wprowadzania dostosowanych do ich potrzeb systemów zarządczych.

## ▶ ▶ ▶ Gdy organizacja odchodzi od misji...

Badanie pokazało, że znaczna część organizacji w szeroki sposób definiuje swoje pole działalności. Jednym z powodów tej sytuacji jest poszerzanie możliwości pozyskiwania środków finansowych. Takie podejście zwykle wpływa na to, jakiego rodzaju projekty, na ile bliskie/dalekie swej misji, realizuje organizacja. Szerokie określanie pola działalności i misji organizacji nie jest samo w sobie złe, stanowi działanie zasadne i pragmatyczne w świetle skromnej sytuacji finansowej większości polskich organizacji pozarządowych. Pożądane jednak byłoby, aby ich zarządy jasno określiły priorytety i opracowały rekomendacje dotyczące wyboru działań do realizacji, a także granice podejmowania realizacji projektów spoza misji. Jest to istotne, aby nie dopuścić do sytuacji, w której organizacja realizuje działania niespójne z misją.

W świetle powyższej obserwacji należy rekomendować dokonywanie w miarę regularnego (np. raz na rok – półtora roku) przeglądu prowadzonych działań i oceny stopnia ich wpisania się w misję organizacji. Pozwoliłoby to na utrzymanie „kursu”, ewentualnie zdopingowało do przeformułowania misji. Wydaje się, że na obecnym poziomie rozwoju trzeciego sektora misja powinna odpowiadać faktycznym działaniom organizacji, ponieważ to one stanowią jej operacyjną realizację.

Dlatego też instytucje przyznające dotacje powinny zwracać uwagę na to, jakie projekty organizacja realizowała do tej pory i realizuje obecnie, w jakim stopniu wpisują się one w jej misję, i unikać przyznawania dofinansowania, jeżeli można podejrzewać, że jedynym powodem starania się o dofinansowanie jest motywacja podreperowania budżetu organizacji.

Rekomendując cykliczny przegląd i ewentualne przeformułowanie misji warto zasugerować przyjęcie przez organizację perspektywy krótkoterminowej i długoterminowej. W przypadku krótkoterminowych odstępstw od misji akceptowalne byłoby podejmowanie się realizacji projektów obcych merytorycznie, np. tylko po to, aby przetrwać trudniejszy czas. W takiej sytuacji należałoby określić horyzont czasowy realizacji „obcego” projektu, np. na 9–12 miesięcy, lub określić dopuszczalny procent udziału projektów spoza misji wśród wszystkich realizowanych przez organizację. W takim podejściu pomocne może się okazać określenie zasadniczego pola działania organizacji i pól pokrewnych, np. pod względem typu projektów, typu beneficjentów czy zasięgu geograficznego. To pozwoliłoby na określenie „pola kompromisu” i oceniania „obcych” projektów

względem stopnia zbliżenia do misji organizacji. Taka świadomość pozwoliłaby np. na podjęcie decyzji o realizacji mniej intratnego finansowo projektu, lecz w większym stopniu spójnego z misją. Jeżeli okazałoby się, że organizacja realizuje projekty „obce” w perspektywie długoterminowej lub stanowią one znaczny udział w całości wdrażanych projektów, to konieczne stanie się dokonanie przeglądu misji i być może jej przeformułowanie. Sytuację, w której działalność organizacji w nikłym stopniu pokrywa się z jej nadrzędnym celem/ misją, należy uznać za negatywną. Dla organizacji wspierających powinien to być sygnał ostrzegawczy.

Badanie wykazało, że czasami pracownicy organizacji nie są w stanie prawidłowo zacytować misji organizacji – zapytani o nią, opisują wykonywane przez siebie działania. Nie jest to zjawisko negatywne, jeżeli tylko rozumieją, jak te działania wpisują się w ogólny cel organizacji i czują, że ich działania mają sens. Jednocześnie, nieznanomość misji to dowód na znaczne braki w praktyce zarządzania. Zakłada się, że wszyscy wiedzą, jaki jest cel funkcjonowania organizacji, nie trzeba więc wyjaśniać misji osobom zaangażowanym ani omawiać z nimi, jak poszczególne działania przekładają się na jej realizację. Poważną konsekwencją tego podejścia jest niejako zwolnienie członków i pracowników z myślenia o organizacji w szerszym kontekście i doprowadzenie do sytuacji, gdy dostrzegają tylko ten odcinek działań, którym się zajmują. To z kolei powoduje, że nie są oni w stanie włączyć się w pozyskiwanie funduszy czy też w inny sposób myśleć o rozwoju organizacji, np. poprzez budowanie sieci kontaktów z podobnymi bądź komplementarnymi podmiotami czy poprzez poszukiwanie synergii wynikającej z realizowanych zadań.

## ▶▶▶ Zarządzanie ludźmi w organizacjach – nadal pięta achillesowa

Dane dotyczące zatrudnienia jasno pokazują, że w polskim sektorze pozarządowym liczba profesjonalnych organizacji, opierających swe działanie na pracy stałych, pełnoetatowych pracowników, jest bardzo mała. Zaledwie około 40% organizacji zatrudnia płatny personel – w przypadku ok. połowy z nich są to pracownicy etatowi, drugą połowę stanowią zatrudnieni na podstawie innych umów niż stałe umowy o pracę. W ponad 90% przypadków liczba wszystkich zatrudnionych nie przekracza 5 etatów. Ten relatywnie niski poziom zatrudnienia w organizacjach pozarządowych powoduje, że praca odpłatna stanowi *de facto* uzupełnienie pracy społecznej członków i wolontariuszy. Badanie potwierdziło, że organizacje pozarządowe w Polsce, szczególnie te mniejsze, mają problem z akceptowaniem odpłatnej pracy – często opierają swoje działanie na pracy społecznej członków, często też oczekują takiej pracy od zatrudnionych osób. Podobnie niechętnie podejmują kwestię oczekiwań finansowych pracowników – godziwej pensji nie całkiem oderwanej od realiów płacowych w innych sektorach. Skalę tego zjawiska ilustruje wymienne używanie przez przedstawicieli stowarzyszeń terminów „pracownik” i „członek”, podczas

gdy istnieje wyraźna różnica między członkiem organizacji, pracownikiem będącym członkiem i pracownikiem niebędącym członkiem organizacji. Od każdego z nich można oczekiwać różnego rodzaju zaangażowania w przypadku konieczności wykonania dodatkowej pracy. Co więcej, zaangażowanie to będzie miało swoje konsekwencje płacowe (wynagrodzenie za nadgodziny w przypadku pracownika) lub nie będzie powodowało konieczności wypłaty dodatkowego wynagrodzenia (jeśli pracę wykonuje członek lub pracownik, ale wykonujący pracę społeczną na rzecz organizacji).

Brak zdrowego podejścia do wynagradzania pracowników w trzecim sektorze oraz jasnego określenia ról (członek, pracownik, wolontariusz, pracownik wykonujący pracę społeczną) to podstawowa bolączka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Można odnieść wrażenie, że przeważający model stale stanowi opieranie działania organizacji na pracy grupki zapaleńców, którzy wierzą w misję organizacji. Badanie pokazało, że jedyna powszechna (i niekwestionowana) metoda „zarządzania” ludźmi w sektorze pozarządowym polega na tworzeniu miłej, przyjacielskiej atmosfery i poczucia uczestnictwa w czymś ważnym. Nieregularność działań, oczekiwanie pracy w godzinach wieczornych lub w weekendy oraz działanie w ramach ograniczonego budżetu są rozumiane jako naturalne dla sektora. Słabością wielu polskich organizacji pozarządowych – szczególnie mniejszych – jest „chałupniczy” sposób działania, który od pewnego momentu uniemożliwia im rozwój i negatywnie wpływa na ich efektywność. W chwili, gdy organizacja traci możliwość pozyskiwania ciekawych projektów – bo nie ma kto ich zdobyć lub zrealizować – członkowie i pracownicy zaczynają narzekać na ciągły nadmiar pracy albo wypalenie, zwiększa się fluktuacja zespołu czy też obniża jakość pracy, a w efekcie pojawia się potrzeba pozyskania nowej osoby/osób do zespołu.

W świetle powyższych obserwacji rola instytucji wspierających polega na uświadamianiu organizacjom, niezależnie od ich rozmiaru, potrzeby wprowadzenia całościowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Można tak zaprojektować system zarządzania pracownikami, aby był dopasowany do rozmiaru każdej organizacji oraz jej potrzeb.

System zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje sporządzenie opisów stanowisk pracy i profili kompetencyjnych, przekazywanie pracownikom jasnego zakresu obowiązków wraz z kryteriami oceny, przeprowadzanie regularnej oceny pracowników wraz z planowaniem rozwoju i ewentualnie sukcesji w organizacji, a także wynagradzania zgodnego z przyjętą siatką płac. Instytucje wspierające mogłyby zachęcać organizacje-beneficjentów do opracowania systemu zarządzania ludźmi, np. poprzez odpowiednie skonstruowanie kryteriów przyznania dofinansowania, zawierające wymagania (lub przynajmniej zalecenia) dotyczące praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Kolejną poważną bolączką organizacji – choć w badaniu to zagadnienie nie zostało pogłębione – jest przejrzystość wynagrodzeń. To zagadnienie jest szczególnie problematyczne w przypadku małych organizacji, w których budżet czasami powstaje ad-hoc. Wydaje się, że na

obecnym poziomie rozwoju trzeciego sektora konieczne jest przeprowadzenie choćby pobieżnego wartościowania stanowisk pracy w organizacjach, by uniknąć sytuacji, w której jedynym wyznacznikiem wysokości indywidualnego wynagrodzenia stają się środki pozyskane na projekt, który dana osoba realizuje. Jeżeli organizacje w taki sposób podejmują decyzje co do wysokości pensji poszczególnych pracowników, to może dojść do zaburzenia właściwej struktury płac, co zaowocuje brakiem jej powiązania ze zleconymi zadaniami, odpowiedzialnością i kompetencjami pracowników.

Ważnym zagadnieniem związanym z zarządzaniem ludźmi w organizacjach jest pozyskiwanie i organizacja pracy wolontariuszy. W badaniu zwrócono uwagę na dwa typy wolontariuszy: wewnętrznych (członków i pracowników organizacji pracujących społecznie w danej chwili) i zewnętrznych (osoby z zewnątrz organizacji wykonujące nieodpłatnie pracę na jej rzecz).

W przypadku obu typów wolontariuszy warto postulować zawieranie umów o świadczenie pracy wolontariackiej, aby jasno sprecyzować oczekiwania względem wolontariusza, nadać rangę jego zaangażowaniu, a także aby organizacja wiedziała, na jaką pomoc (zakres merytoryczny, wymiar czasowy etc.) może liczyć. Instytucje wspierające mogłyby wprowadzić w tej kwestii wymóg zawierania umów z wolontariuszami realizującymi dofinansowywany projekt.

Postulat zawierania umowy wolontariackiej z pracownikiem organizacji (wolontariuszem wewnętrznym) może wydać się utopijny, należałoby jednak promować dobrą praktykę określania zakresu nieodpłatnego zaangażowania pracownika, szczególnie jeżeli ma ono trwać dłuższy czas. Umowa wolontariacka – nieformalna, a nawet ustna – oszczędzi pracownikowi frustracji i poczucia wykorzystania. Ustalenia tego typu są nawet ważniejsze w przypadku pracowników należących do organizacji, ponieważ od nich zwykle oczekuje się większego zaangażowania niż od pracowników niebędących członkami.

W przypadku wolontariuszy zewnętrznych zawarcie umowy o świadczenie pracy wolontariackiej jest nieodzowne dla przejrzystości wzajemnych oczekiwań i harmonijnej współpracy. Od tej praktyki nie powinno być żadnych odstępstw.

Dobra organizacja pracy wolontariuszy zewnętrznych jest bardzo ważna: poświęcają oni organizacji swój wolny czas, a więc minimalne zobowiązanie wobec nich to jasne określenie zakresu ich pracy oraz staranie, by w ramach zleconych zadań mogli się nauczyć czegoś nowego. Należy również pamiętać, że dla niektórych wolontariuszy będzie to pierwszy, opiniotwórczy, kontakt z sektorem organizacji pozarządowych. Ponadto, część osób zdobędzie pierwsze profesjonalne doświadczenie, które może wpłynąć na ich dalsze życie zawodowe. Nie należy więc lekceważyć sposobu przyjmowania wolontariuszy do organizacji, planowania i monitorowania wyników ich pracy, przekazywania informacji zwrotnej, doceniania osiągnięć etc. Powyższe rozważania są szczególnie istotne w przypadku organizacji, w których występuje duża rotacja wolontariuszy, co może być znakiem braku umiejętności zarządczych czy też lekceważenia pracy

wolontariuszy. Należy pamiętać, że motywacja części z nich to chęć zdobycia doświadczenia zawodowego, będą więc szukali możliwości współpracy z taką organizacją, której misja jest im bliska, ale także z taką, która rozwinie ich umiejętności.

Organizacje zwykle angażują wolontariuszy w przypadku nagłej większej ilości pracy, choć zdarzają się też takie, które na stałe włączają wolontariuszy w swoje codzienne zadania. Jednym z powodów nawiązywania współpracy z wolontariuszami zewnętrznymi jest chęć zapewnienie napływu „świeżej krwi” i nowych pomysłów do organizacji. Wówczas, niejako w zamian, wolontariusze mogą realizować własne inicjatywy pod egidą organizacji. Tego typu współpraca wymaga bardziej szczegółowych ustaleń niż zwykła współpraca wolontariacka. Konieczne jest sprecyzowanie m.in. warunków używania przez wolontariusza nazwy i logo organizacji, sposobu informowania partnerów zewnętrznych o współpracy z organizacją, a także określenie, jakiego rodzaju zobowiązania może zaciągać w jej imieniu. Wydaje się, że jeżeli zewnętrzni wolontariusze z indywidualnymi projektami pojawiają się w organizacji regularnie, to zasadne byłoby opracowanie „Standardów współpracy z wolontariuszami realizującymi własne projekty”, aby utrzymać tożsamość organizacji i mieć kontrolę nad jej wizerunkiem.

Właściwie od samego początku istnienia sektora pozarządowego w Polsce, przy zatrudnianiu nowych pracowników organizacje były ograniczone możliwościami finansowymi. Dlatego też bardzo często nie miały innego wyboru niż zatrudnianie pracowników „zarażonych” trzecim sektorem, o podobnym systemie wartości, zmotywowanych i entuzjastycznych, lecz nie zawsze posiadających pożądane kompetencje. W początkowych latach funkcjonowania trzeciego sektora w Polsce (lata 90. XX w. i początek pierwszej dekady XXI w.) rynek pracy miał charakter hermetyczny, a rekrutacja pracowników często odbywała się spośród zamkniętego kręgu kandydatów, którzy krążyli między organizacjami. Zatrudnianie osób spoza sektora należało do rzadkości. Wraz z jego rozwojem, polepszeniem sytuacji finansowej, rosnącą liczbą większych organizacji i rozwijającymi się kontaktami z partnerami zagranicznymi, pracą w sektorze zainteresowały się także osoby z doświadczeniem w administracji publicznej lub w biznesie. W związku z obecną sytuacją ekonomiczną, którą charakteryzują m.in. wyraźne spowolnienie gospodarcze, rosnące bezrobocie, trudności ze znalezieniem zatrudnienia przez ludzi młodych, zmęczenie „wyścigiem szczurów” i poszukiwanie pracy, która pozwoli łączyć życie prywatne z zawodowym, najprawdopodobniej wzrosnie zainteresowanie pracą w sektorze organizacji pozarządowych. W konsekwencji organizacje będą mogły wybierać pracowników z większej puli kandydatów niż dotychczas. Dlatego też konieczne jest „sprofesjonalizowanie” kryteriów rekrutacji stosowanych przez organizacje – dotychczasowe kryteria (zaangażowanie, motywacja, doświadczenie z pracy w trzecim sektorze etc.) muszą zostać wzbogacone o opis kompetencji przyszłego pracownika, który powinien powstać na podstawie aktualnego opisu stanowiska pracy. W przypadku otwarcia się na pracowników spoza sektora, pożądanym rozwiązaniem byłoby opracowanie wstępnego programu szkoleniowego, wprowadzającego nowych pracowników w świat NGO, aby jak najszybciej zapoznali się ze specyfiką sektora.

Osobami ważnymi dla stowarzyszeń są ich członkowie, choć – jak zwracają uwagę autorzy raportu – w większości przypadków znaczna część członków jest nieaktywna, nie włącza się w działanie organizacji, czasem nawet nie uczestniczy w walnych zebraniach. Fakt ich przynależności do stowarzyszenia nierzadko wynika z wymogu formalnego co do liczebności członków. Uaktywnienie części z nich mogłoby wzmocnić organizację merytorycznie, a czasem nawet organizacyjnie. Wydaje się więc, że rolą instytucji wspierających mogłoby być zachęcanie organizacji do aktywizowania członków, a co najmniej do regularnego informowania ich o zamierzeniach stowarzyszenia i aktywnego szukania ich opinii.

Bardzo istotnym obszarem zarządzania ludźmi jest dziedzina szkolenia pracowników i ustawicznego kształcenia zawodowego. Programy rozwojowe nie tylko wyposażają pracowników w potrzebne kwalifikacje, mają także znaczenie motywacyjne. Interesujące programy rozwojowe wykraczające poza szkolenie wymagane na zajmowanym obecnie stanowisku są traktowane przez pracowników jako dodatkowe świadczenie i czasami mogą przesądzać o podjęciu pracy w danej organizacji. Niestety, powyższe uwagi dotyczą głównie sektora biznesu, ponieważ pracownicy, wolontariusze i inne osoby zaangażowane z prawie 60% organizacji pozarządowych nie uczestniczą w szkoleniach. Ci, którzy korzystają z takich programów, to głównie pracownicy organizacji zatrudniających ponad 10 osób (ok. 75% personelu tych organizacji bierze udział w szkoleniach). Pracownicy organizacji uczestniczą także w darmowych konferencjach i seminariach, ale często jakość tych programów oceniana jest jako niska.

Wysłanie pracownika na szkolenie stanowi większy wysiłek dla organizacji pozarządowej niż dla firmy. Organizacje zwykle nie mają budżetów szkoleniowych, a wyrwa czasowa spowodowana udziałem pracownika w szkoleniu jest bardzo odczuwalna w małym zespole, gdzie trudniej go zastąpić. Dlatego też i organizacja wysyłająca pracownika, i instytucja oferująca szkolenie powinny dołożyć wszelkich starań, aby było ono przydatne. Dla organizacji oznacza to m.in. dobre rozeznanie oferty pod względem treści i metod, zmotywowanie pracownika do udziału w szkoleniu i takie zorganizowanie pracy (zastępstwo), aby mógł spokojnie wziąć w nim udział. W przypadku organizacji oferującej szkolenie oznaczałoby to m.in. taki dobór uczestników, aby mogli jak najwięcej się od siebie nauczyć, dokładną diagnozę potrzeb szkoleniowych i oczekiwań odbiorców, aby dopasować do nich program szkolenia. Przy dłuższych programach szkoleniowych ocena zbieżności oferty z zapotrzebowaniami powinna się odbywać także na bieżąco, aby wprowadzać konieczne korekty do programu.

Badanie pokazało, że część organizacji pozarządowych, szczególnie mniejszych, uważa szkolenie za zbędny koszt, uszczuplający i tak już skromne środki finansowe. Wobec powyższego instytucje wspierające powinny uzmysławiać organizacjom, że szkolenie to inwestycja w pracownika, która najprawdopodobniej przełoży się na lepsze funkcjonowanie organizacji. W wyniku szkoleń pracownik m.in. nabywa nowe umiejętności, rozwija swój potencjał twórczy, podwyższa poziom motywacji czy też nawiązuje cenne kontakty.

Rola szkoleń zawodowych i dostępu do nich pracowników organizacji pozarządowych nabiera dodatkowej wagi w obecnej sytuacji ekonomicznej. Udział w szkoleniach, także tych niezwiązanych bezpośrednio z wykonywanymi zadaniami, buduje zdolność do zatrudnienia (zatrudnialność, ang. employability) pracownika na zewnętrznym rynku pracy. W wielu opracowaniach i rekomendacjach dotyczących polityki zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się zalecenie, aby uciążliwe dla pracowników cechy współczesnego rynku pracy (skrócenie okresu pracy w jednym miejscu, oparcie kariery zawodowej na serii projektów oraz brak gwarancji zatrudnienia „na całe życie”) kompensować możliwością regularnego podnoszenia kwalifikacji zawodowych i uczestnictwa w szkoleniach. Podtrzymywanie i rozwijanie kwalifikacji zawodowych pracowników jest warunkiem znalezienia przez nich zatrudnienia w przyszłości, także u innego pracodawcy. To zalecenie dotyczy w dużej mierze także organizacji pozarządowych. Kompetencje pracowników, którzy nie uczestniczą w programach szkoleniowych, ulegają dezaktualizacji i trudniej może im być znaleźć zajęcie poza sektorem, a nawet w większej czy też bardziej profesjonalnej organizacji pozarządowej. Zwykle dość trudno jest zmienić pracę między sektorami (w szczególności między trzecim sektorem a sektorem biznesu). W przypadku braku szkoleń przepaść między kwalifikacjami pracowników z obu sektorów będzie rosła jeszcze bardziej. Wydaje się, że organizacje powinny także z tej perspektywy patrzeć na możliwości dokształcania swych pracowników i zachęcać ich do podejmowania nauki.

Wyniki badania pokazują, że propagowanie takiego podejścia do szkoleń może być niełatwe – ponad 80% organizacji uważa, że kompetencje osób zaangażowanych w ich działanie są bardzo wysokie lub wysokie. Instytucje wspierające powinny więc uświadamiać organizacjom pozarządowym odpowiedzialności pracodawcy za zapewnienie pracownikom możliwości regularnego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, by poradzili sobie w sytuacji konieczności zmiany pracy.

## ▶▶▶ Przenikanie administracji publicznej i sektora pozarządowego – czy zawsze złe?

W ramach badania przeanalizowano zagadnienie funkcjonowania organizacji pozarządowych działających przy innej instytucji, zwykle instytucji publicznej (w raporcie opisano przypadek szkoły i przyszłolnego klubu sportowego). Taka sytuacja nie powinna być uznawana za negatywną, pod warunkiem, że nie powoduje konfliktu interesów, np. organizacja pozarządowa nie przystępuje do konkursu grantowego organizowanego przez instytucję, przy której funkcjonuje. Wydaje się, że fakt wspólnej lokalizacji wspomaga systematyczność działań, choć także prowadzi do sytuacji, w której zadania zawodowe i te związane z działalnością w organizacji pozarządowej przenikają się. Każda osoba, której tematyka pracy zawodowej jest zbliżona lub pokrywa się

z działalnością w ramach organizacji pozarządowej, doświadcza naturalnego zazębiania się tych dwóch rodzajów aktywności. Doświadczenia zawodowe i społeczne mogą się nawzajem uzupełniać i wzmacniać, co z kolei może powodować, że taka osoba w bardziej świadomy sposób oceni każdą sferę swej aktywności oraz że będzie pracowała w duchu „międzysektorowym”.

W opisywanym powyżej przypadku szczególnie ważne jest sporządzenie zakresów obowiązków w ramach pracy i działalności społecznej, tak aby pracownik wiedział, kiedy realizuje swoje zadania zawodowe, a kiedy poświęca czas na rzecz organizacji pozarządowej. Ten postulat ma jeszcze większe uzasadnienie w przypadku bliskich związków – personalnych, lokalowych bądź finansowych – między instytucją publiczną a stowarzyszeniem czy fundacją. Bardzo istotne jest zadbanie o przejrzystość i rozdzielenie zakresów odpowiedzialności indywidualnej, a także instytucjonalnej.

Innym rodzajem powiązań między sektorem publicznym i sektorem organizacji pozarządowych jest sytuacja, gdy instytucja publiczna tworzy lub współtworzy organizację pozarządową, która ma realizować podobne cele. Autorzy raportu słusznie zwracają uwagę, że wówczas finansowanie zadań należących do administracji publicznej odbywa się z puli środków przeznaczonych dla organizacji pozarządowych. Przy obecnym stanie prawnym bardzo trudno zapobiec tej sytuacji, jednakże warto zastanowić się, czy kryteria konkursów grantowych nie mogłyby być tak konstruowane, aby organizacje w pełni pozarządowe startowały w innej kategorii albo dostawały dodatkowe punkty. Można też rekomendować ogłaszanie osobnych konkursów dla organizacji pozarządowych powiązanych z administracją publiczną.

Biorąc pod uwagę skromne środki polskiego sektora pozarządowego, powstrzymałabym się od jednoznacznie negatywnej oceny użytkowania przez organizację pozarządową lokalu czy sprzętu biurowego instytucji publicznej. Czasami jest to jedyna możliwość, żeby organizacja mogła działać. Na pewno warto zachęcać zaangażowane osoby do refleksji, w jaki sposób pracują, czyje zasoby wykorzystują i co instytucje dzielą między sobą. Świadomość co do materialnej wartości wykorzystywanych zasobów jest także bardzo potrzebna, aby organizacja mogła zachować transparentność i niezależność.

Instytucje wspierające mogłyby promować dobrą praktykę podpisywania umowy o współpracy czy też o objęciu patronatem (opieką infrastrukturalną) organizacji pozarządowej przez instytucję publiczną. W przypadku przyjęcia tego rozwiązania potrzebna byłaby analiza prawna co do właściwej formy takiej umowy. Innym postulatem – także wymagającym opinii prawnika – wspierającym przejrzystość działania organizacji pozarządowej pozostającej w ścisłym związku z instytucją publiczną byłoby wprowadzenie wymogu obliczania i informowania o „wkładzie własnym” wynikającym z faktu użytkowania zasobów instytucji.



## ► ► ► Jak tu rządzić ... czyli o organizacji pracy i sposobie podejmowania decyzji

W ramach badania zapytano organizacje, w jaki sposób realizują projekty. Klasyczna interwencja składa się z następujących etapów: diagnoza potrzeb, zaprojektowanie i realizacja działań, monitoring wdrożenia i ewentualnie bieżąca korekta, ewaluacja i opcjonalnie „recycling”, czyli wykorzystanie rozwiązań, które się sprawdziły, ewentualnie wzbogacenie ich o nowe elementy. Taki proces jest podstawowy dla skutecznego działania. Zdumiewającym wnioskiem z badania jest fakt, że aż 30% organizacji nie przeprowadza żadnej analizy potrzeb społecznych dotyczących zapotrzebowania na ich usługi. W konsekwencji proponują takie rozwiązania, które wydają im się słuszne. W ekstremalnej sytuacji może okazać się, że słuszne są działania łatwe w realizacji, a niekoniecznie w najbardziej efektywny sposób pomagające beneficjentom. Szczególne zagrożenie pojawia się w przypadku projektu realizowanego regularnie co rok, ponieważ wówczas pokusa powtarzania tych samych działań jest szczególnie silna. W taki sposób można przegapić zmieniające się potrzeby beneficjentów, np. zignorować fakt, że w sytuacji spowolnienia gospodarczego istotnym elementem szkolenia zawodowego dla osób poszukujących pracy staną się strategie poszukiwania pracy na trudnym rynku.

W związku z powyższym zasadnym byłoby, aby instytucje wspierające zachęcały, a być może nawet zobowiązywały organizacje do niepominania żadnego z etapów klasycznej interwencji („diagnoza - działanie - ewaluacja”). Do tej pory nacisk kładziono na ewaluację projektów; w świetle wyników badania wydaje się, że teraz wymagania powinny dotyczyć regularnej diagnozy potrzeb. Mogłaby ona być nieco szersza: nie tylko określać, co organizacja może zaoferować działając indywidualnie, ale także jakie ma możliwości wspólnych działań z podmiotami aktywnymi w tym samym lub komplementarnym obszarze, a także jak może wykorzystywać zrealizowane już przez innych działania. Regularna diagnoza potrzeb społecznych pozwala uniknąć „błądzenia” - w jej wyniku końcowa forma działania może znacznie się różnić od pierwotnego pomysłu, jeśli np. okaże się, że skuteczność proponowanej pomocy zależy od praktycznych aspektów wdrożenia.

Badanie wykazało, że ok. 38% organizacji rozdziela pracę intuicyjnie, a jednym z istotniejszych kryteriów przydzielania zadań jest dostępność członków/ pracowników, lub zadania są rozdzielane w drodze negocjacji i szukania chętnych do ich wykonania. W tej sytuacji zwykle nie doprecyzowuje się zakresu zleconych prac, licząc, że wszyscy wspólnie podejmą wysiłek, aby zrealizować projekt. W przypadku nadmiaru pracy dodatkowe zadania są „dorzucane” pracownikom, czasami bez umiaru. To z kolei powoduje, że wielu pracowników narzeka na wypalenie i przeciążenie pracą, a w ekstremalnych sytuacjach odchodzi z organizacji. Zakresy obowiązków i opisy stanowisk pracy – nawet krótkie, nieformalne – pozwoliłyby precyzyjniej określać role i w bardziej systematyczny sposób rozdzielać zadania.

Niepokojącym wnioskiem z badania jest obserwacja, że w ponad połowie (56%) organizacji, nawet o znacznej liczbie członków, nie stosuje się podziału na zespoły, a ponad 40% organizacji zatrudniających powyżej 10 osób działa bez wyraźnej struktury. Fakt, że nawet takie podmioty nie wykorzystują podziału na zespoły, choćby tymczasowe, np. przypisane do realizacji konkretnego projektu, należy uznać za istotną barierę w tworzeniu efektywnie działającej organizacji. Brak zespołów czy struktury, a w przypadku małych organizacji wyznaczenia „lidera projektu” czy też „lidera tematu”, powoduje, że pojawia się zagrożenie dublowaniem zadań, jak też pozostawieniem bez przydziału zadań trudniejszych.

Pisząc o organizacji pracy, nie sposób pominąć faktu, że według badania ponad połowa organizacji nie posiada strategii ani długofalowych planów działania – realizuje projekty skupione na „tu i teraz”. Wydaje się, że istnieje potrzeba zachęcania organizacji do tworzenia strategii i planów działania, bo dzięki nim wiadomo, kiedy organizacja zbacza z właściwego kierunku i do realizacji jakiego typu projektów powinna starać się wrócić.

Badanie wykazało, że w przypadku prawie 1/3 organizacji zarząd liczy więcej niż 5 osób; liczne zarządy są szczególnie typowe dla stowarzyszeń. Pojawiło się nawet określenie „szerszy zarząd”, czyli taki, w którego skład poza faktycznym zarządem, wchodził także członek stowarzyszenia. Z wielu badań na temat rozwoju organizacji, a także z praktyki, wynika, że decyzje są podejmowane w efektywny sposób wówczas, gdy zarząd liczy nie więcej niż 5 osób. Większa liczba członków zarządu to dowód na „klubowy” styl zarządzania organizacją. Charakteryzuje się brakiem silnego ośrodka decyzyjnego, dbaniem o przyjemną atmosferę oraz podejmowaniem decyzji w drodze konsensusu z udziałem wszystkich członków. Styl taki nie zawsze jest efektywny. Warto zachęcać organizacje, aby uświadomiły sobie, jakiego typu decyzje podejmują i kogo do ich podejmowania angażują. Innego typu decyzje powinny zapadać na cotygodniowych spotkaniach, a innego podczas posiedzeń zarządu. Odmiennie będzie wyglądać proces decyzyjny w zależności od liczby członków i pracowników stowarzyszenia. Jednocześnie warto zauważyć, że jeżeli członkowie stowarzyszenia mają potrzebę aktywnego udziału w podejmowaniu decyzji i chcą mieć wpływ na zarządzanie organizacją, to należy tę potrzebę uszanować. W konsekwencji proponowałabym propagowanie rozwiązania „zarząd + Rada Mędrców”. Oznaczałoby to powoływanie maksymalnie pięcioosobowego zarządu, wzmocnionego przez ciało merytoryczne; możliwa nazwa takiej rady to „Rada Stowarzyszenia” lub „Rada Programowa Stowarzyszenia”. Taka rada może być szczególnie przydatna w sytuacji, gdy zarząd od lat się nie zmienia, a organizacja podąża utartym szlakiem. Jej rolą byłoby obserwowanie działań „zasiedziałego” zarządu, ich opiniowanie, ewentualne wskazywanie na interesujące nowe przedsięwzięcia lub obszary działania.

W ramach badania przeanalizowano sposób podejmowania decyzji w organizacjach. Wyniki pokazały, że w wielu z nich stale istnieje chęć włączania wszystkich pracowników lub członków do podejmowania wszystkich decyzji. Nie jest to działanie ani zasadne ani efektywne – szukanie kompromisu między kilkunastoma osobami czy też zbieranie ich opinii może opóźnić

tempo podejmowania decyzji. W związku z powyższym warto upowszechniać przekonanie, że podział uprawnień decyzyjnych między różne szczeble staje się nieuchronny w miarę rozrastania się organizacji. Jednocześnie fakt, że nie wszyscy pracownicy lub członkowie są zaangażowani w proces decyzyjny wcale nie oznacza braku demokracji – oznacza to jedynie, że odpowiedzialność za podejmowanie decyzji została delegowana wybranym osobom. Zwykle taki model zarządzania jest o wiele bardziej efektywny.

W swych zapędach demokratycznych organizacje często starają się włączyć w proces podejmowania decyzji także najważniejszych interesariuszy. Uważam, że właściwszą formą uczestnictwa interesariuszy w życiu organizacji są konsultacje, a niekoniecznie włączanie w sam procesy decyzyjne, który powinien być zarezerwowany dla władz organizacji.

### ▶ ▶ ▶ Najwyższy czas na sieciowanie...

Właściwie we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji widać potrzebę współpracy z innymi organizacjami czy też sieciowania. Być może jest to najważniejszy wniosek, jaki pojawia się po lekturze wyników badania. Potrzeba ta ma różne przyczyny, m.in. ograniczone środki finansowe organizacji, problemy z dostępnością pracowników z odpowiednimi kompetencjami, czasami kłopoty lokalowe. Z drugiej strony, większość organizacji pozarządowych w Polsce to małe stowarzyszenia, które najprawdopodobniej będą kontynuowały działanie w niezmiennym sposobie. Oznacza to, że ich problemy nie znikną i nadal będą barierą, może nie wzrostu, bo nie jest on intencją organizacji, ale efektywnego działania przynoszącego coraz więcej pożytku beneficjentom oraz satysfakcji pracownikom i członkom.

Wydaje się, że efektywność działania takich organizacji mogłaby znacznie się poprawić, gdyby skorzystały one z synergii stworzonej w wyniku współpracy z innymi organizacjami. Taka współpraca może oznaczać np. dzielenie lokalu czy też wspólne zatrudnianie osoby z potrzebnymi kompetencjami, np. specjalisty od PR czy księgowego, na którego zaangażowanie nie byłoby stać każdej organizacji z osobna. Bardziej zaawansowana współpraca w zakresie dzielenia się kompetencjami może przyjąć formę „wypożyczania” pracownika posiadającego określone kompetencje z zaprzyjaźnionej organizacji w celu udzielenia konsultacji, zaopiniowania planowanych działań lub pomocy na konkretnym etapie realizacji projektu. Dla „użyczającego” byłoby to szczególnie przydatne w sytuacji, gdy skończył projekt i chwilowo nie ma zadań dla wykwalifikowanego pracownika, ale pojawiają się one za kilka miesięcy w związku z perspektywą nowego projektu. Praktyka znajdowania pracownikowi, dla którego nie mamy zajęcia, pracy w innej organizacji pozwoli utrzymać dobrych fachowców w naszej „orbicie” i skrócić czas rekrutacji, gdy pojawią się nowe projekty.

Sieciowanie między organizacjami powinno dotyczyć zarówno budowania sieci kontaktów między podmiotami działającymi w podobnym obszarze, jak też w obszarach kompatybilnych, np. między organizacją zajmującą się aktywizacją zawodową a organizacją realizującą projekty w obszarze pomocy społecznej czy też pomocy osobom niepełnosprawnym. Taka współpraca ma szansę pomóc w dotarciu do nowej grupy beneficjentów, zaoferowaniu skuteczniejszej pomocy czy też we wspólnym przygotowaniu projektu międzyobszarowego, np. programu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Taki przykładowy program mógłby składać się z następujących modułów: rehabilitacja zdrowotna osoby niepełnosprawnej, tworzenie jej motywacji do podjęcia zatrudnienia, a w następnej kolejności szkolenie w zakresie kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców na lokalnym rynku pracy.

## ►►► Różne typy organizacji a bariery ich optymalnego działania

W wyniku badania zaproponowano podział na cztery typy organizacji: przedsiębiorstwa NGO, spontaniczników, hierarchicznych aktywistów oraz demokratycznych zadaniowców. Zaproponowana klasyfikacja organizacji pozarządowych ze względu na model funkcjonowania jest bardzo zgrabna i stanowi o świeżości badania – w mojej ocenie to jego główna wartość dodana.

Analiza cech charakterystycznych dla każdego typu organizacji pozwala zasugerować pożądane kierunki rozwoju, a także zasygnalizować bariery ich skutecznego funkcjonowania. Potrzeby przedsiębiorstw NGO w dużej mierze są zbliżone do potrzeb zwykłych firm, tzn. dotyczą doskonalenia sposobu zarządzania organizacją, skutecznego sposobu pozyskiwania „klientów” – beneficjentów proponowanych działań, doskonalenia oferty usług oraz rozwijania personelu. W przypadku tych organizacji ważne jest także efektywne zarządzanie zasobami finansowymi, ponieważ często posiadają one kapitał żelazny lub też są w stanie pozyskać środki znacznej wysokości. Organizacje te potrzebują wsparcia w zakresie opracowywania i wdrażania „lekkich” procedur i systemów zarządczych. Należy od nich wymagać prowadzenia świadomej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym naciskiem na ocenę potrzeb szkoleniowych pracowników i regularne szkolenia. Wydaje się, że ciekawą propozycją dla takich organizacji może być przeprowadzenie lub pomoc w organizacji nieformalnego audytu organizacyjnego, który określi możliwość poprawy skuteczności działania czy też wykorzystania dostępnych zasobów. Wyniki badania pozwalają wskazać niektóre zagrożenia dla przedsiębiorstw NGO i bariery ich rozwoju oraz zasugerować działania zmniejszające dane zagrożenie. Uważam, że głównym wyzwaniem w przypadku tych organizacji jest – paradoksalnie – ich profesjonalny wizerunek i sposób funkcjonowania. Może to powodować, że taka organizacja zaczyna być postrzegana jako firma; to zagrożenie dodatkowo wzrasta, jeśli prowadzi ona działalność gospodarczą. W przypadku niektórych

przedsiębiorstw NGO kolejnym zagrożeniem jest nadmiar biurokracji i stopniowa utrata etosu. Rośnie ono, gdy główne role zaradcze w organizacji zaczynają pełnić osoby zatrudnione ze względu na kwalifikacje, być może z doświadczeniem w biznesie lub administracji publicznej, lecz nie w sektorze pozarządowym. Zresztą w tych organizacjach pracownicy będą bardziej zróżnicowani pod względem poprzednich doświadczeń zawodowych, ponieważ duże organizacje z atrakcyjnym wizerunkiem, oferujące przyzwoite wynagrodzenie, przyciągają kandydatów także spoza sektora.

Wśród działań zaradczych warto rekomendować zapobieganie osłabieniu wizerunku organizacji jako podmiotu działającego dla dobra publicznego, a nie dla zysku. Pomocne może w tym być zaangażowanie przedsiębiorstw NGO w działania wykraczające poza ich codzienny obszar aktywności. Przykładowe działania to np. tworzenie społeczności zainteresowanej działalnością organizacji, dzielenie się wiedzą z mniejszymi organizacjami o podobnym profilu, skupianie wokół siebie różnych interesariuszy i animowanie wymiany doświadczeń między nimi. Działaniem zaradczym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może być opracowanie dla nowych pracowników bez doświadczeń w sektorze programu wprowadzającego w kulturę i etos organizacji pozarządowych. Taki program pomógłby uwrażliwić ich na specyfikę pracy w sektorze, jak też zapewnił, że zobaczą swą organizację w szerszej perspektywie – zarówno na tle całego sektora, jak i w związkach instytucjonalnych z innymi partnerami.

Głównym wyzwaniem dla spontaniczników jest pogłębiona refleksja nad aktualną formułą i sposobem ich działania. Znaczna część tych organizacji nie odczuwa potrzeby wzrostu, a ich obecny kształt odpowiada ambicjom zarządu i członków oraz zakreślonemu planowi działania. Nierealne więc jest oczekiwanie od nich diametralnej zmiany sposobu funkcjonowania, np. zaangażowania nowych osób czy też zwiększania liczby lub skali prowadzonych projektów. Niemniej, pożądane byłoby zachęcanie do refleksji nad tym, co można usprawnić w działaniu organizacji w jej obecnym kształcie, jak organizacja wykorzystuje swoje zasoby, czy nie uległa „uśpieniu” i nie traci szans na ciekawe działania lub nowe pola aktywności i, w końcu, czy realizowana wizja jest rozumiana i podzielana przez członków, pracowników, wolontariuszy. Bardziej przyziemne potrzeby organizacji dotyczą wsparcia w zakresie sprzętu, dostępu do lokalu czy też wzmocnienia organizacyjnego.

Spontanicznicy mogą napotkać znacznie więcej barier i zagrożeń w swym działaniu niż przedsiębiorstwa NGO. Są one w większym stopniu narażone na wypalenie osób działających na rzecz organizacji ze względu na akcyjność działań i duże obciążenie pracą. To nieprzewidywalne obłożenie obowiązkami często prowadzi do znacznej fluktuacji kadr, a w konsekwencji do braku ciągłości działań i pamięci organizacyjnej. Dodatkowo, w przypadku akcyjnego działania zwykle sporo energii pochłania ponowne „uruchomienie” organizacji po okresie braku aktywności lub w przypadku dołączania nowych osób do zespołu. Straty „energii organizacyjnej” mogą być także spowodowane brakiem zarządzania, co często prowadzi np. do wykonywania tej samej pracy

przez dwie osoby czy też pozostawiania pewnych zadań bez przydziału. W końcu, spontanicznicy są poważnie zagrożeni utratą lub niepełnym wykorzystaniem swoich szans. Dzieje się tak głównie ze względu na szeroko pojmowany brak zasobów, ale także na nieregularną aktywność.

Jednym z działań zaradczych adresowanych do takich organizacji jest podsuwanie im pomysłów, gdzie mogą szukać wsparcia, aplikować o środki, ewentualnie jakie nowe inicjatywy mogłyby realizować. Warto je także zachęcać do regularnego podsumowywania swych działań i stworzenia nawyku wewnętrznego uczenia się. W ich przypadku jest to szczególnie istotne, ponieważ cała wiedza organizacyjna jest „zdeponowana” w doświadczeniu pracowników; zwykle organizacje te nie mają spisanych procedur ani systemów. Dodatkowym argumentem za stworzeniem systemu „zatrzymywania wiedzy w organizacji” jest znaczna fluktuacja wśród wolontariuszy i członków. Z kolei na poprawienie efektywności działania spontaniczników duży wpływ może mieć zastosowanie nowych technologii komunikacji (ICT). Warto więc podejmować inicjatywy pokazujące sposoby wykorzystywania rozwiązań ICT w danej organizacji.

Kolejna kategoria wyodrębniona na podstawie badania to hierarchiczni aktywiści. Potrzeby tych organizacji w dużej mierze przypominają potrzeby spontaniczników. A więc tak samo skorzystałyby one z refleksji nad swym obecnym kształtem i sposobem działania, wsparciem w zakresie sprzętu, lokalu oraz sprawności organizacyjnej, a także z pomysłów na to, skąd mogą pozyskiwać środki na swoją działalność. Hierarchiczni aktywiści w odróżnieniu od Spontaniczników mają raczej stały zestaw członków. Dlatego też bardzo przydatne byłoby wprowadzenie regularnych zebrań zespołu, aby budować kulturę organizacyjną, wzmacniać poczucie przynależności do zespołu, umożliwiać wzajemne uczenie się oraz monitorować poziom zadowolenia członków z działań realizowanych przez organizację, ewentualnie przedyskutować nowy sposób lub nowy obszar działania.

Bariery i zagrożenia w przypadku hierarchicznych aktywistów też są podobne jak u spontaniczników, choć należy zasygnalizować dwie dodatkowe kwestie. Ten typ organizacji często funkcjonuje w oparciu o silnego lidera – ponad 30% badanych określiło swoją organizację jako działającą w oparciu o silnego lidera, a nie o silny zespół. Pozytywnym aspektem tej sytuacji jest fakt, że istnieje osoba, która utożsamia się w 100% z organizacją, jest motorem jej działań i potrafi je umiejscowić w szerszej perspektywie. Zagrożenie związane z silnym, jednoosobowym kierownictwem to realizowanie jednostkowej wizji stowarzyszenia, która nie uwzględnia pomysłów innych osób (członków/pracowników). Dodatkowo, silny lider czujący się „ojcem chrzestnym” organizacji może nie przekazywać ważnych informacji innym osobom, podejmować decyzje jednoosobowo i nie pozwalać na rozwój w kierunku przez siebie niepopieranym. Taki przywódca może ograniczać rozwój zarówno wewnątrz organizacji (np. uniemożliwiając doskonalenie sposobu działania, usamodzielnianie pracowników i członków czy wprowadzanie nowych technik i metod pracy), jak i na zewnątrz (np. poprzez wpływanie na tematykę i skalę realizowanych projektów, wybór źródeł finansowania czy dobór partnerów do projektów realizowanych w konsorcjach).

Hierarchiczni aktywiści muszą być także ostrożni w sytuacji związku z instytucją publiczną. Badanie wykazało, że przy takiej „symbiozie” istnieje zagrożenie utratą tożsamości przez organizację oraz pomyleniem zakresu odpowiedzialności, łatwo też popaść w konflikt interesów. W takim przypadku, w celu zapewnienia przejrzystości i transparentności, warto ich zachęcać do sygnalizowanego wcześniej rozwiązania, czyli audytu zasobów oraz budowania świadomości wśród pracowników/ członków organizacji co do stopnia przenikania się zakresu obowiązków i odpowiedzialności między tymi instytucjami.

Ostatnią kategorią wyodrębnioną w ramach badania są organizacje określone jako demokratyczni zadaniowcy. Organizacje zakwalifikowane do tej kategorii wydają się być w przedślonku profesjonalizacji, najbliższej ewentualnego przekształcenia w Przedsiębiorstwa NGO. Wydaje się, że w ich przypadku potrzebna byłaby refleksja, czy obecny sposób działania jest optymalny, np. rozważenie, czy strategia prowadzenia wielu małych projektów nie powinna zostać zastąpiona strategią pozyskiwania większych projektów, co mogłoby pozwolić na bardziej długofalowe działania i skupienie się na jednym zagadnieniu w dłuższym okresie czasu.

Wyniki badania pokazują, że demokratyczni zadaniowcy mogą być skonfrontowani z dwoma podstawowymi typami barier i zagrożeń. Po pierwsze, ze względu na realizację wielu małych projektów i dopasowywanie swych działań do oczekiwań sponsorów, istnieje realne zagrożenie rozmycia tożsamości organizacji. W rezultacie może ona realizować zadania niezwiązane ze swoją misją. Badanie wykazało także, że większość demokratycznych zadaniowców ma zupełnie płaską strukturę i nie dzieli pracowników na zespoły tematyczne. Ze względu na taki sposób działania może dochodzić do nieoptymalnego wykorzystywania zasobów i kompetencji pracowników. W świetle tej obserwacji przydatne mogłoby być rozważenie refleksji dotyczącej zasadności powoływania zespołów tematycznych czy projektowych, nawet wówczas, gdyby miały one istnieć wyłącznie czasowo, w okresie realizacji konkretnych zadań. Organizacja pracy w oparciu o zespoły wydaje się naturalnym dopełnieniem działania, w sytuacji gdy funkcjonują już systemy czy procedury – a Demokratyczni zadaniowcy zwykle je posiadają. Jeżeli organizacja jest bardzo mała, to powoływanie zespołów projektowych nie ma sensu, niemniej warto precyzyjnie określić, kto odpowiada za dany projekt lub obszar tematyczny.

Drugie zagrożenie stanowi fakt, że organizacje z opisywanej kategorii przejawiają skłonność do dopasowywania się do oczekiwań sponsorów, aby zapewnić sobie środki finansowe na działalność. Z jednej strony nie sposób nie dostrzec pozytywnego aspektu tego rodzaju elastyczności czy też – mówiąc językiem biznesu – zorientowania na klienta. Powoduje to, że sponsorzy osiągają swoje cele i prawdopodobnie będą skłonni kontynuować dofinansowanie organizacji/ programu/ projektu w przyszłości. Z drugiej strony, istnieje problem stopnia spójności realizowanych zadań z misją organizacji. Dlatego też zalecana byłaby ocena realizowanych działań względem misji organizacji i stworzenie „mapy akceptowalnych kompromisów”.

---

### **Anna Kwiatkiewicz**

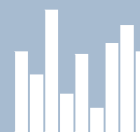
Research Associate na Wydziale Socjologii w K.U. Leuven w Belgii. W latach 2004–2012 pracowała w polskim oddziale francuskiej firmy BPI Polska; od 2009 roku Dyrektorka Działu Zatrudnienie i Polityka Społeczna. Prowadziła wraz z zespołem badania z zakresu rynku pracy, kształcenia zawodowego, praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach oraz na temat dialogu społecznego. W latach 1999–2011 pracownik naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

W okresie 2000–2003 związana z sektorem organizacji pozarządowych: początkowo jako wicedyrektorka w Stowarzyszeniu na rzecz FIP, a potem jako pierwsza koordynatorka Forum Darczyńców. W okresie późniejszym współpracowała m.in. ze Stowarzyszeniem na rzecz FIP, z ISP i z FISE. W latach 2002–2010 skarbnik w Stowarzyszeniu Bank Drugiej Ręki. Jej artykuły ukazywały się w „Dialogu Społecznym” oraz w kwartalniku „Trzeci Sektor”.

Prowadzi zajęcia z polityki rynku pracy na Podyplomowych Studiach Zarządzania Zasobami Ludzkimi SGH.



BADANIA  
AKTYWNOŚCI  
OBYWATELSKIEJ



stowarzyszenie  
**klon / jawor**