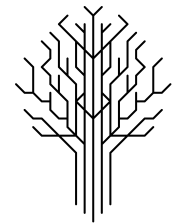


# Oblicza lokalności. Organizacje pozarządowe w dużym mieście



stowarzyszenie  
**klon / jawor**

### **Opracowanie:**

**Beata Charycka i Marta Gumkowska, Stowarzyszenie Klon/Jawor  
dr hab. Magdalena Arczewska, Instytut Stosowanych Nauk  
Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego**

### **Konsultacja merytoryczna:**

**Magdalena Bogdaniuk**

### **Opracowanie graficzne:**

**Oleksandra Hrebenkova, Tailors Group**

### **Stowarzyszenie Klon/Jawor:**

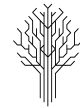
**ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa  
badania@klon.org.pl  
22 828 91 28**

**[fakty.ngo.pl](http://fakty.ngo.pl) dane i opracowania dotyczące organizacji  
pozarządowych i aktywności społecznej**

**[ngo.pl](http://ngo.pl) portal organizacji pozarządowych**

Dane pochodzą z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”. Badanie jest prowadzone cyklicznie od 2002 roku i jest największym, niezależnym źródłem wiedzy o stowarzyszeniach i fundacjach w Polsce.

Opracowanie powstało w ramach projektu „Kurs na użyteczność: nowa strategia badań Stowarzyszenia Klon/Jawor” sfinansowanego ze środków Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030.



stowarzyszenie  
klon / jawor



Narodowy Instytut Wolności



Program Rozwoju  
Organizacji  
Obywatelskich  
na lata 2018-2030  
PROO

---

Warszawa, czerwiec 2020

# Wprowadzenie

Organizacje pozarządowe o lokalnym profilu działania to zazwyczaj podmioty działające na wsi i w małych miasteczkach. Dlatego myśląc o organizacjach lokalnych zwykliśmy kojarzyć je ze środowiskiem wiejskim. Okazuje się, że organizacje o stricte lokalnym zasięgu działania stanowią także niemałą, a z pewnością bardzo specyficzną grupę w największych miastach.

W tym opracowaniu chcemy przyrzeć się podmiotom społecznym działającym lokalnie, ale właśnie w największych miastach, liczących powyżej 200 tys. mieszkańców. Co piąta (22%) organizacja z dużego miasta działa wyłącznie lokalnie, czyli tylko w swoim sąsiedztwie, dzielnicy lub gminie.

Stowarzyszenie Klon/Jawor podjęło próbę lepszego zrozumienia specyfiki organizacji z dużych miast o lokalnym profilu działania. Zorganizowaliśmy dwa seminaria poświęcone tej tematyce: spotkania z przedstawicielami i przedstawicielkami lokalnych społeczności w Warszawie oraz Toruniu.

**W opracowaniu zestawiamy dane dotyczące aktywności omawianego typu organizacji na podstawie wyników badań „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”, prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor z opiniami ekspertów i ekspertek,**

**zajmujących się tematyką miejską oraz działaczy i działaczek miejskich społeczności lokalnych.**

W ramach organizowanych seminariów swoimi opiniami podzielili się:

Uczestnicy spotkania w Warszawie: Ewelina Bartosik (CAL, DKDS Praga Południe), Damian Kalita (Centrum Kultury Dorożkarnia), dr Zofia Dworakowska (Instytut Kultury Polskiej UW, Sztuki Społeczne), Agnieszka Deja (Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych), Joanna Sanecka (Ochocianie), Wojtek Matejko (Otwarty Jazdów).

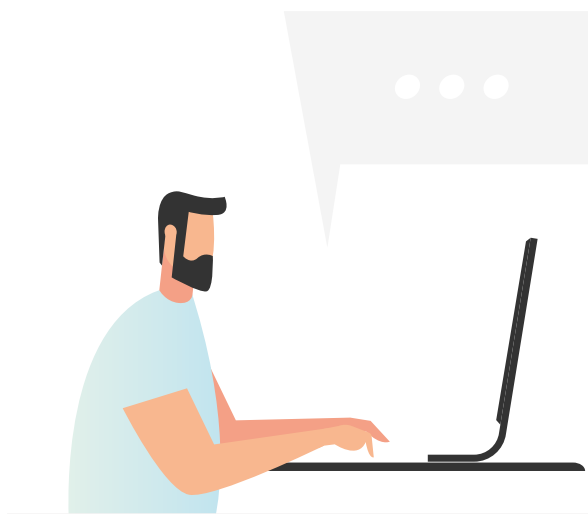
Uczestnicy spotkania w Toruniu: Łukasz Broniszewski i Adrian Stelmaszyk (Fundacja Stabilo), Sylwia Kowalska (Kongres Ruchów Miejskich – Czas Mieszkańców, Toruńskie Dziewuchy, Fundacja Stabilo), Natalia Churska (Fundacja Wolna Wisła), Joanna Suchomska (Pracownia Zrównoważonego Rozwoju), Ryszard Mosiołek (Obywatelski Toruń), Wojtek Przybysz (Stowarzyszenie Dzieciom i Młodzieży WĘDKA im. każdego Człowieka), Agata Chyżewska-Pawlikowska (Fundacja Nie Tylko Matka Polka), Sylwester Jankowski (Społeczni Opiekunowie Drzew), Justyna Kardasz (Rada Okręgu Chełmińskie Przedmieście), Tomasz Kolczyński (Fundacja Opowiemy Wszystkim).

# Organizacje lokalne z dużego miasta – specyfika

Mówiąc o organizacjach lokalnych z dużego miasta, jaką grupę dokładnie mamy na myśli? Co trzecia organizacja pozarządowa w Polsce (34%) działa w największych miastach, liczących ponad 200 tys. mieszkańców. Z kolei niemal co piąta organizacja w Polsce (22%) nie wykracza ze swoimi działaniami poza granicę najbliższego sąsiedztwa, gminy lub powiatu, czyli działa wyłącznie lokalnie. Zestawiając ze sobą oba te kryteria, możemy wyróżnić specyficzną grupę organizacji, czyli właśnie organizacje z największych miast działające wyłącznie lokalnie. O nich traktuje poniższe opracowanie, je też mamy na myśli, używając sformułowania “organizacje lokalne z dużych miast”, czy “miejskie organizacje lokalne”.

Przyglądając się zasięgowi działania, można też wyróżnić takie organizacje, które łączą działania lokalne z aktywnością na szerszą skalę, np. regionalną lub nawet ogólnopolską i międzynarodową. W ten sposób funkcjonuje 26% organizacji z największych miast. Działanie na skalę regionu czy całego kraju istotnie wpływa na sposób pracy organizacji, jej strategię

działania, cele czy zasoby, dlatego dla lepszego zrozumienia specyfiki miejskich organizacji lokalnych w opracowaniu skupiamy się wyłącznie na grupie organizacji z dużych miast, działających wyłącznie lokalnie. Przyjrzyjmy się, jaka jest i czym charakteryzuje się omawiana grupa organizacji w świetle danych.



## Obszary działalności organizacji

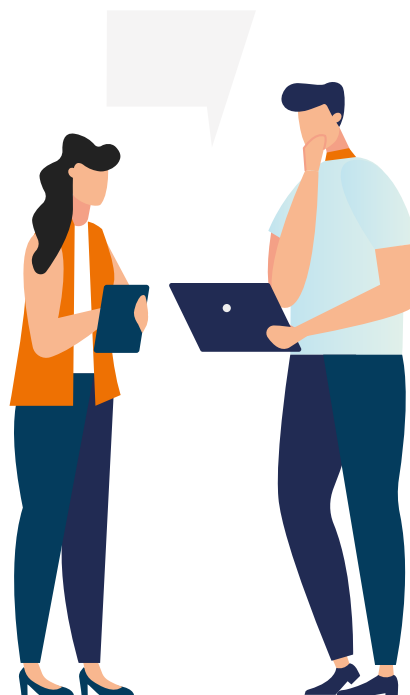
Jakie obszary działań są najbardziej typowe dla organizacji lokalnych z dużych miast? Niemal połowa omawianej kategorii organizacji (47%) to organizacje skupione na działaniu wokół **sportu, turystyki, rekreacji i hobby**. Co dziesiąta organizacja lokalna z dużego miasta zajmuje się głównie **edukacją i wychowaniem** (9%), a nieco rzadziej **kulturą i sztuką** oraz **rozwojem lokalnym** (po 7%).

Sytuację organizacji z dużych miast możemy odnieść do specyfiki ogółu polskich organizacji pozarządowych. Zaznaczmy w tym miejscu, że przytaczane w całym opracowaniu dane odnoszą się do stowarzyszeń i fundacji, a zatem organizacji posiadających osobowość prawną, nie są w tych analizach uwzględnione organizacje nieformalne.

Biorąc pod uwagę ogół polskich organizacji pozarządowych, sport, turystyka, rekreacja i hobby jest największą branżą, choć odsetek organizacji traktujących ją jako kluczową (34%) jest mniejszy niż w przypadku organizacji lokalnych z dużego miasta. W całym sektorze pozarządowym jest też mniejszy odsetek organizacji specjalizujących się w rozwoju lokalnym (5%), większy z kolei w edukacji i kulturze (po 13%).

## Formy działań organizacji

Specyfika miejskich organizacji lokalnych ujawnia się także podczas analizy form, sposobów działania. 80% omawianej grupy organizacji realizuje swoje cele poprzez bezpośrednie świadczenie usług (w całym sektorze robi to 66% organizacji). Rzadziej z kolei organizacje lokalne z dużych miasta podejmują działania rzecznicze czy mobilizują opinię publiczną.

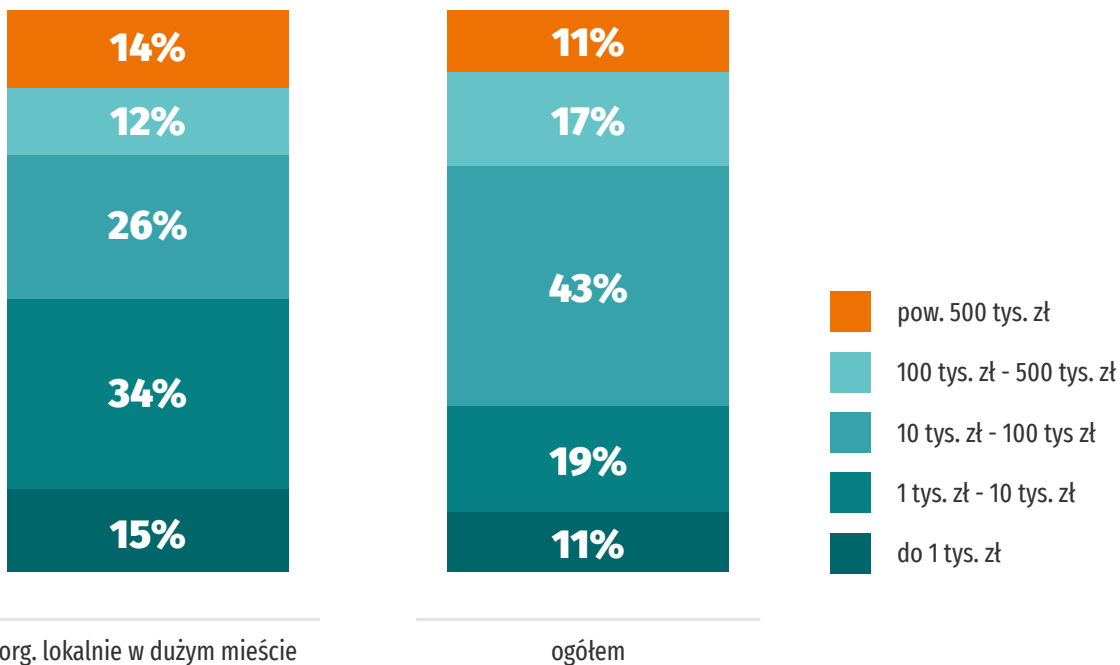


## Budżet organizacji

Aby lepiej zrozumieć grupę organizacji, o jakiej traktuje to opracowanie, spójrzmy jeszcze na jej zaplecze finansowe. Przeciętna organizacja lokalna z dużego miasta dysponuje budżetem 17 tys. zł rocznie (czyli mniej niż przeciętna organizacja pozarządowa, której budżet to 28 tys. zł). Wśród organizacji lokalnych

z dużych miast jest większy niż w całym sektorze pozarządowym odsetek tych, które rocznie mają nie więcej niż 10 tys. zł, ale z kolei mniejszy tych, które mają między 10 a 100 tys. zł (patrz wykres poniżej). Ogólnie rzecz ujmując, organizacje lokalne w mieście mają niższe budżety niż ogół sektora pozarządowego.

## Roczny budżet organizacji



## Stowarzyszenia, fundacje i organizacje nieformalne

Powyższe dane prezentują specyfikę organizacji miejskich działających lokalnie, choć, jak było to wskazane wcześniej, dotyczą tylko stowarzyszeń i fundacji, czyli podmiotów zarejestrowanych, posiadających osobowość prawną. Jednakże, sektor społeczny tworzą także organizacje, grupy, ruchy, które nie zdecydowały się na formalizację swoich działań i funkcjonują jako tzw. organizacje nieformalne. W środowisku miejskim mogą to być grupy sąsiedzkie, zawiązane w celu sprzeciwu wokół planu rewitalizacji osiedla czy wycinki drzewa. Specyfika ruchów miejskich polega na tym, że są one oddolne, ukierunkowane na dobro wspólne, oparte o samoorganizację, partycypację i dialog między osobami, które są jednocześnie dostawcami i odbiorcami swoich działań.

Zdarza się, że tego typu organizacje nieformalne celowo, nawet po zaspokojeniu potrzeby, wokół której się zawiązały, kontynuują działania w formule nieformalnej. Inne natomiast dążą do formalizacji, instytucjonalizacji poprzez rejestrację fundacji lub stowarzyszenia (o tym piszemy w kolejnych rozdziałach).

Niemniej, mimo że dostępne dane o organizacjach miejskich dotyczą tylko części miejskiego krajobrazu społecznego, czyli organizacji sformalizowanych,

opracowanie to odnosi się także do grupy organizacji nieformalnych działających w mieście. Przyglądamy się im łącznie, a miejscami próbujemy, bazując na informacjach uzyskanych od przedstawicieli organizacji nieformalnych oraz ekspertów zajmujących się tym zagadnieniem, zauważyć występujące między nimi różnice.



# Wymiary lokalności

Jednym z kluczowych pytań, jakie nasuwa się, gdy analizujemy oblicza lokalności w mieście, jest pytanie o to, o jakim działaniu powiemy, że jest ono lokalne. Czy wymiar lokalny będą miały wszystkie działania podejmowane w skali miasta? W oparciu o informacje zebrane w trakcie spotkań z przedstawicielami i przedstawicielkami miejskich organizacji zarysowały nam się dwa wymiary porządkujące dyskusję o lokalności i jej granicach – będą to **terytorium** oraz **więzi**, które powstają w oparciu o wspólne działania. Na nie nakłada się **cel i wspólnota interesów**, czyli kluczowy aspekt działań społecznych (nie tylko lokalnych).

## Wymiar terytorialny

Co chyba jest najbardziej intuicyjne, lokalnymi nazwiemy działania na rzecz mieszkańców ograniczonego obszaru – ulicy, sąsiedztwa, dzielnicy, nawet też całego miasta (gminy). W tym ujęciu lokalność działań danej organizacji odnosi się do wspólnoty celów, które mają oparcie we współzamieszkiwaniu czy współużytkowaniu określonej przestrzeni.



Lokalność wynika ze zbieżności interesów. Tę zbieżność interesów łatwiej uzyskać na poziomie ulicy, osiedla, miasta.

Opinia eksperta



Bardzo ważną kwestią, jeżeli myślimy o lokalności i utożsamianiu się z lokalnością, jest kwestia przestrzeni. Żeby utożsamiać się z lokalnością, to albo faktycznie możemy patrzeć przez pryzmat jakichś wspólnych interesów, albo też granic przestrzennych.

Opinia eksperta



## Wymiar społeczny

Lokalnymi nazwiemy także te organizacje, które odwołują się nie tyle do określonego, fizycznego terenu, ile stawiają na budowanie i zacieśnianie więzi społecznych. W tym sensie więź łącząca jednostki zaangażowane w inicjatywę wytwarza się niejako ponad, czy też na wskroś terytorialnej afiliacji organizacji (choć ta nadal odnosi się do ograniczonego, zdefiniowanego terytorium miasta czy gminy). W tym ujęciu organizacja lokalna z dużego miasta może łączyć mieszkańców fizycznie zamieszkujących dwie skrajne dzielnice miasta, ale będących w szczególnej relacji, wytworzonej np. poprzez ich stosunek do fragmentu historii miasta.

Okazuje się, że oba te wymiary, czyli terytorialny i społeczny funkcjonują równolegle i wzajemnie się przenikają, na co wskazują w swoich wypowiedziach eksperci.



Z jednej strony są organizacje, które działają lokalnie, działają na rzecz mieszkańców obszaru względnie małego i dostarczają usługi. To mogą być kluby sportowe. A druga grupa organizacji lokalnych to takie, których lokalność jest więziotwórcza, które stawiają na społeczność lokalną i nie tylko dawanie, ale współtworzenie.

Ja sama w tych dwóch obszarach myślenia o lokalności się poruszam. Bo chcę mieć blisko fryzjera na sąsiedniej ulicy czy sklep, który często odwiedzam. To są właśnie te usługi, które mam lokalnie. Ale też interesują mnie kwestie związane z moim najbliższym otoczeniem, jego historią, korzeniami, czyli ten aspekt więziotwórczy, społeczny.

**Opinia eksperta**

## Aspekt metalokalny

Działania ogniskujące się na poziomie lokalnym (w ujęciu terytorialnym lub społecznym) mogą być przenoszone przez organizacje pozarządowe pomiędzy strukturami miejskimi. Aby mechanizm ten działał, konieczna jest zbieżność wyzwań czy pewnej specyfiki tych dwóch społeczności, między którymi dochodzi do “transferu”. Tym samym wytwarza się działanie o charakterze metalokalnym, czyli działanie lokalne, choć niekoniecznie na rzecz lokalnej społeczności.



”

Nasza organizacja czy też inne organizacje o podobnym profilu, tworzy taką metalokalność. Jeździmy po różnych lokalnych społecznościach w całej Polsce i mówimy: “Pomożemy wam konsultować społecznie jakieś dokumenty, pokażemy, jak prowadzić dialog na poziomie lokalnym między władzami a mieszkańcami”. To jest dla nas też lokalność, myślenie lokalne. Wchodzimy w jakąś społeczność lokalną i zaczynamy tam pewne procesy.

**Opinia eksperta**

”

Odzywają się do mnie ludzie, którzy mają podobne problemy z wycinką drzew w innych miastach. Ja tam nie działam, nie pojadę tam. Ale daję im możliwość korzystania z naszych doświadczeń. Mimo tego, że to jest drugi koniec Polski, dla mnie to jest działanie lokalne. Nieważne jest miejsce, liczy się cel.

**Opinia eksperta**

# Profesjonalizacja, instytucjonalizacja i ich konsekwencje

## Przyczyna powstawania organizacji

Jedną z głównych przyczyn leżących u podstaw tworzenia organizacji społecznych jest zwykle potrzeba rozwiązania konkretnego problemu. Może on dotyczyć mniej lub bardziej skonkretyzowanej grupy społecznej czy też grupy narażonej na wykluczenie (np. rodzice dzieci objętych reformą systemu edukacji, osoby z niepełnosprawnościami, które nie mogą korzystać z lokalnej infrastruktury z uwagi na bariery architektoniczne) lub społeczności lokalnej (np. mieszkańcy sprzeciwiający się budowie spalarni, sąsiedzi zabiegający o budowę utwardzonej drogi dojazdowej lub kanalizacji).

Ukierunkowanie na rozwiązanie problemu stanowi siłę napędową do działania. Ten mechanizm jest powszechny – nie tylko w małych społecznościach, ale także w miastach. Zwykle więc w takich okolicznościach najpierw pojawia się **koncentracja wokół wspólnego wyzwania i nastawienie na jego wyeliminowanie**, a dopiero później (o ile w ogóle do niej dojdzie) instytucjonalizacja.

## Profesjonalizacja i instytucjonalizacja

W środowisku pozarządowym i poza nim silną pozycję zdobyło przekonanie, że organizacje pozarządowe powinny się profesjonalizować i że jest to proces nieuchronny – organizacja, która nie podąży tą drogą ulega stagnacji, przestaje się rozwijać.

Profesjonalizację rozumiemy tu w trzech wymiarach (Stankiewicz, Seiller 2013): organizacyjnym (związanym z zarządzaniem, w tym również pozyskiwaniem środków finansowych), społecznym (związanym z zatrudnianiem płatnych pracowników) oraz kulturowym (związanym z upowszechnianiem reguł sprzyjających poprawie efektywności działania).

Z podobnym nastawieniem spotyka się instytucjonalizacja rozumiana jako proces przechodzenia od nieformalizowanych sposobów działania społecznego do uregulowanych form aktywności organizacji, np. poprzez rejestrację organizacji.

Okazuje się jednak, że dla wielu przedstawicieli grup nieformalnych instytucjonalizacja nie jest celem, podobnie jak profesjonalizacja nie wyznacza kierunku rozwoju dla każdej organizacji (zaznaczamy, że instytucjonalizacja i profesjonalizacja są przez przedstawicieli organizacji stosowane wymiennie). Z działaniem w modelu nieformalnym, niezinstytucjonalizowanym wiązana jest **większa swoboda działania**, wynikająca z braku obowiązków, np. sprawozdawczych, przy jednocześnie powiększających się możliwościach działania, pozyskiwania finansowania dla tego typu oddolnych inicjatyw.



Wcale nie uważam, że profesjonalizacja w rozumieniu skuteczności działania poprzez formalizację zatrudnienia, wynagradzanie pracowników, jest jedynym skutecznym modelem działania organizacji pozarządowych. Jest ich bardzo dużo. Teraz ruchy nieformalne mają bardzo dużo możliwości funkcjonowania, działania i dotykania spraw istotnych społecznie.

**Opinia eksperta**

Przedstawiciele organizacji nieformalnych, choć dostrzegają korzyści wynikające z formalizacji, to mają też szereg obaw z nią związanych. **Wzrost biurokracji, pojawienie się hierarchii**, a razem z nią wewnętrznej rywalizacji i niezdrowych relacji społecznych, to tylko niektóre z tych obaw.



Panicznie boimy się formalizacji. Przecież moglibyśmy to zrobić już dawno. Moglibyśmy być taką super organizacją, mieć hierarchię, strukturę, kasę, angażować się politycznie. Ale boimy się, że to jest jakiś cykl, że nastąpi wtedy uwiąd i śmierć, że to wprowadzi niezdrowe relacje. Może dlatego, że zaczęliśmy jako ruch nieformalny i zmiana tego na ruch formalny wydaje się nam ryzykowna.

**Opinia eksperta**



Nie chcemy tej papierologii, zebrań. Nie mamy czasu na to. Nikogo osobiście nie interesuje tworzenie struktury i hierarchii.

**Opinia eksperta**

Dla części przedstawicieli organizacji nieformalnych instytucjonalizacja oznacza także **przekierowanie energii z działań o charakterze czysto społecznym**, których celem jest jedynie zaspokojenie jakiejś wspólnej potrzeby, na działania uwzględniające chociażby zgodność proceduralną czy poszukiwanie źródeł finansowania. Organizacja w formie stowarzyszenia czy fundacji musi wywiązywać się ze zobowiązań formalnych, biurokratycznych, co jest oczywiście zrozumiałe, ale jednocześnie może utrudniać społeczne zaangażowanie mieszkańców.

Korzyścią z instytucjonalizacji i profesjonalizacji, która jest dostrzegana przez organizacje nieformalne, jest **możliwość zbudowania swojej wiarygodności** jako partnera do działań lub inicjatywy ubiegającej się o środki finansowe – zarówno od instytucji, jak i firm czy darczyńców indywidualnych. Podmiot o określonej strukturze czy formie prawnej daje możliwość łatwiejszej weryfikacji danej organizacji, co ma kluczowe znaczenie dla partnerów instytucjonalnych.

”

Nie mamy kasy, więc nie musimy się o nią martwić. To nie jest kwestia tego, skąd wziąć pieniądze, tylko kwestia tego, jak się zorganizować, jak coś wymyślić, jak kogoś namówić, żeby ktoś pomógł. Myślę, że taki czysty wolontariat bez kasy ma ogromny potencjał, jest łatwiej prosić o wsparcie, bo masz czystą intencję. Jeśli ktoś chce prowadzić ten typ działalności, który wymaga większego zaangażowania, uczynić z tego zawód, to wtedy zaczynają się schody.

**Opinia eksperta**



Instytucjonalizacja i profesjonalizacja działań wiążą się zatem zarówno z pewnymi korzyściami, jak i ograniczeniami. Niemniej, zdaniem ekspertów, w większości przypadków tego typu procesy pozwalają na **stabilizację i zachowanie ciągłości działań**. Choć obserwujemy organizacje, które z powodzeniem funkcjonują w formule zupełnie nieformalnej już od wielu lat, to są to przykłady nieliczne.



”

Uważam, że jeśli się działa nieformalnie, to więcej można. Gorzej jest z kwestiami finansowania grup nieformalnych, bo jest naprawdę niewiele funduszy, które finansują takie działania.

Opinia eksperta

”

Dużą zaletą profesjonalizacji, poza łatwiejszym zdobywaniem środków jest to, że jeżeli się sformalizujemy, staniemy się profesjonalni, stajemy się bardziej wiarygodnym partnerem do rozmów z różnymi instytucjami. Poważne instytucje naukowe odezwą się do kogoś, kto ma adres, jest zarejestrowany, jest sprawdzalny.

Opinia eksperta

# Odbiorcy działań organizacji lokalnych w mieście

Działania lokalne mogą być kierowane do różnych grupy odbiorców – podobnie jak w przypadku wymiarów lokalności, odbiorców może łączyć aspekt terytorialny, albo też pewna więź wytworzona bardziej przez wspólnotę interesów czy potrzebę rozwiązania problemu, który ich dotyczy, niż współzamieszkiwanie tej samej ulicy czy osiedla.

Bez względu na to, czy organizacja działa w odniesieniu do określonego terytorium, czy też spaja ją wymiar społeczny, eksperci zwracają uwagę na **diagnozowanie potrzeb** odbiorców działań. Coraz rzadziej zdarza się, że organizacja lokalna pracująca w mieście prowadzi działania skierowane do niezidentyfikowanego odbiorcy. W opinii ekspertów pogłębiona, rzetelna diagnoza potrzeb konkretnych mieszkańców, często wynikająca z przeprowadzonych badań i oparta o wcześniejsze doświadczenia sprawia, że kierowana do mieszkańców oferta jest dla nich atrakcyjna. Diagnoza niweluje także problem bierności – jeśli działania prowadzone lokalnie stanowią urzeczywistnienie oczekiwań odbiorców, to chętniej angażują się oni

w aktywność organizacji, która przez to staje się dla nich bardziej wiarygodna.

Działania organizacji odpowiadające na realne, skutecznie zidentyfikowane potrzeby lokalnej społeczności, pozwalają na jej zaangażowanie w podejmowane aktywności. To zaangażowanie może odbywać się niejako organicznie, polegać na włączaniu się w działania inicjowane przez innych członków danej społeczności.

”

Podoba mi się potencjał mieszkańców z Bydgoskiego Przedmieścia (ulica w Toruniu), bo tam jest taki ruch i działania oddolne na rzecz dzielnicy, angażowania się. Oni nie są zrzeszeni w żadną organizację, a widać to prężnie działające serce miejsca, które jest w ludziach. Wydaje mi się, że to jest wyjątkowe.

Opinia eksperta

Zdarza się, że działania na rzecz społeczności lokalnej są inicjowane przez osoby spoza danej społeczności (bądź też nowych, napływowych mieszkańców). W tym przypadku włączenie mieszkańców może być o tyle trudniejsze, że inicjatywa pochodząca z zewnątrz może spotkać się z oporem lokalnej społeczności. Opór ten może wynikać z braku zaufania, czy też niewykształcenia jeszcze więzi społecznych. Oczywiście, z czasem może on zostać przełamany, a lokalni mieszkańcy mogą włączać się w działania społeczne. Co ciekawe, rozważając ten scenariusz eksperci przyglądali się specyfice tej samej toruńskiej dzielnicy, o której była mowa w poprzedniej wypowiedzi, a której aktywność i prężne funkcjonowanie rozbudzili m.in. jej napływowi mieszkańcy.

”

Bydgoskie Przedmieście (ulica w Toruniu) kojarzy mi się z Białowieżą. Bo i u nas w Toruniu jest mnóstwo osób, które tam przyjechały i tworzą tam środowisko, w którym się mnóstwo dzieje. Od lat próbują animować społecznie lokalną społeczność, która jest dość bierna. Ci lokalsi trzymają się swoich rzeczy, a na tych przyjezdnych patrzą różnie.

**Opinia eksperta**

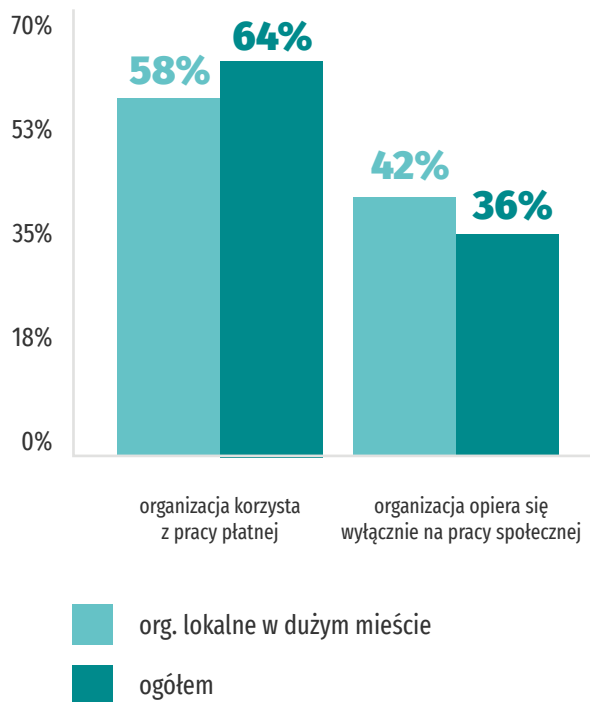


# Kapitał ludzki organizacji i zarządzanie nim

## Duże znaczenie pracy społecznej

Organizacje lokalne działające w dużych miastach rzadziej niż organizacje w skali ogólnopolskiej korzystają z pracy płatnego personelu (58% do 64%). Częściej korzystają natomiast z pracy społecznej członków, aktywistów czy wolontariuszy (42% do 36%). Wpływ może mieć na to kilka czynników – wysokość środków na działania (organizacje miejskie działające lokalnie dysponują mniejszymi budżetami niż organizacje ogółem) oraz specyfiki więzi (terytorialnej lub społecznej zogniskowanej na problemie). Bliska relacja z mieszkańcami z pewnością ułatwia sięganie po ten kapitał społeczny i angażowanie go do wolontarystycznych działań na rzecz organizacji.

## Praca płatna i społeczna w organizacjach

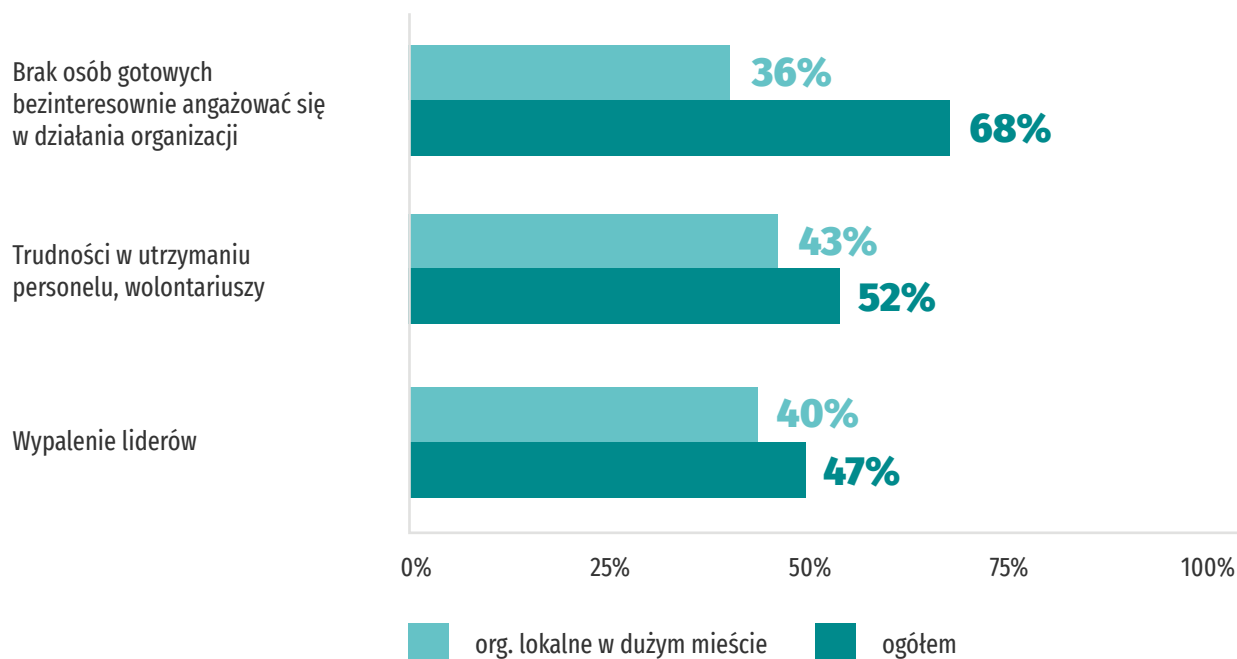


## Mniejsze problemy dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim

Budowanie relacji opartych na więziach oraz współpraca z aktywistami oraz wolontariuszami sprawia, że organizacje lokalne działające w dużym mieście rzadziej niż organizacje w skali ogólnopolskiej mają problemy dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim.

O ile na brak osób gotowych bezinteresownie angażować się w działania organizacji wskazuje aż 68% organizacji w skali kraju, to w dużych miastach, wśród organizacji pracujących lokalnie, jest ich tylko 36%. Organizacje miejskie i lokalne mają też znacznie rzadziej problemy z utrzymaniem personelu i wolontariuszy oraz wypaleniem liderów niż organizacje z całej Polski.

## Problemy organizacji związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim



## Style zarządzania w organizacji lokalnej w mieście

Analizując odpowiedzi na szereg pytań dotyczących sposobu podejmowania decyzji w organizacji, brania za nią odpowiedzialności, pozycji lidera i zespołu czy rozbudowania formalnej struktury, w badaniu "Kondycja organizacji pozarządowych 2018" wyróżniono cztery typy zarządzania organizacjami. Spójrzmy, jak te typy wyglądają w odniesieniu do organizacji lokalnych z dużych miast (znowu mowa tu tylko o stowarzyszeniach i fundacjach).



### Wśród organizacji lokalnych z dużych miast:

#### **37% zarządza w stylu delegującym.**

Organizacje delegujące wyróżnia wyraźny podział zadań między liderem lub zarządem a zespołem. W tego typu organizacjach lider ma bardzo silną pozycję, choć w codziennych działaniach zespół ma dużą autonomię.

#### **26% praktykuje model liderски.**

Organizacje liderские to takie, które funkcjonują dzięki silnemu zaangażowaniu lidera lub liderki. Ta osoba podejmuje większość decyzji, realizuje bieżące działania i bierze odpowiedzialność za organizację.

#### **24% zarządza kolektywnie.**

Organizacje kolektywne stawiają na silny zespół. Już nie sam lider odpowiada za większość działań i decyzji, ale robi to cały zespół. Członkowie zespołu nie tylko angażują się w codzienne funkcjonowanie organizacji, ale też biorą za nią odpowiedzialność.

#### **13% stawia na model sformalizowany.**

Organizacje sformalizowane mają rozbudowaną i precyzyjnie ustaloną formalną strukturę organizacyjną, oprócz zarządu wyróżniają np. kierowników, dyrektorów, koordynatorów. Codzienne działania i podejmowanie decyzji odbywa się z uwzględnieniem tej struktury oraz zależności służbowych.

## Lider organizacji lokalnej w mieście

Przyjęty w organizacji styl zarządzania jest powiązany z pozycją lidera. Oczywiście opisane wyżej modele zarządzania są pewnymi typami idealnymi, wyróżnionymi na podstawie analizy danych. W praktyce organizacja może działać, korzystając z elementów kilku wymienionych typów, a tym samym lider organizacji może mieć w niej różną rolę. Z pewnością temat dotyczący pozycji lidera lub liderki, to zagadnienie bardzo szerokie, zasługujące na osobne opracowanie. W tym miejscu chcemy zaznaczyć kluczowe kwestie, na jakie podczas prowadzonych w ramach naszego projektu spotkań zwracali uwagę przedstawiciele i przedstawicielki organizacji miejskich oraz eksperci i ekspertki zajmujący się tą tematyką.

Dwie skrajne role lidera lub liderki, jakie opisywali uczestnicy naszych seminariów, to rola silnie dominująca oraz koordynująca. Silny, dominujący lider będzie kierował działaniami organizacji i nadawał im kierunek. Może jednak przejmować kontrolę nad działaniami całej organizacji i narzucać innym swój punkt widzenia. Lider koordynujący polega na naturalnych procesach oddolnych i pracy zespołowej. Stara się nie dominować, a jedynie dbać o dziejące się procesy.

Oba sposoby zarządzania działaniami mogą występować nawet w tej samej organizacji, tylko na różnych etapach jej rozwoju. Obecność silnego lidera ułatwia postępowanie działań, utrzymanie ciągłości ruchu, choć jednocześnie może stanowić barierę dla włączenia innych osób i wykształcenie się zaangażowanej i aktywnej grupy. Dlatego, co podkreślali eksperci, ważne jest znalezienie balansu między wspomnianymi rolami lidera, a także umiejętne ich wykorzystanie w zależności od potrzeb i etapu rozwoju inicjatywy.

”

To zależy od etapu. Przy tworzeniu organizacji zdecydowanie potrzebny jest silny lider. Później dobrze byłoby się “odliderować”, co nie jest takie proste. Idealne rozwiązanie to zatem silna praca zespołowa.

**Opinia eksperta**

## Wolontariat w miejskiej organizacji lokalnej

W przypadku organizacji lokalnych szczególne znaczenie ma zaangażowanie społeczne członków czy odbiorców działań, a często zdarza się, że w omawianych organizacjach te dwie grupy się na siebie nakładają, tzn. członkowie organizacji są jednocześnie odbiorcami jej działań (choćby w przypadku organizacji zabiegających o odpowiednie zagospodarowanie osiedla). Tworzą oni zasób wolontariuszy wewnętrznych, który stanowi dostępny – a przynajmniej relatywnie łatwy do zidentyfikowania – kapitał organizacji. Tym samym zarządzanie pracą wolontariuszy może w jakimś stopniu opierać się na samoorganizacji.

W sytuacji, kiedy organizacja nie dysponuje łatwo dostępną bazą wolontariuszy wewnętrznych, wsparciem okazuje się wolontariat zewnętrzny, czyli angażowanie osób spoza organizacji. 58% organizacji miejskich działających lokalnie angażuje wolontariuszy zewnętrznych, jest to podobny wskaźnik jak wśród ogółu organizacji pozarządowych w Polsce.

W kwestii zarządzania wolontariatem przedstawiciele organizacji miejskich i eksperci zwracali uwagę na profesjonalizację tego procesu – począwszy od rekrutacji, poprzez motywację, a skończywszy na umiejętnym zakończeniu współpracy. Elementem

profesjonalizacji zarządzania wolontariatem jest rekrutowanie wolontariuszy do zadań adekwatnych do ich kwalifikacji i doświadczenia, koordynowanie ich aktywności i budowanie ich więzi z zespołem. Dzięki takiemu podejściu, wolontariat staje się działaniem przynoszącym realną korzyść dla obu stron zaangażowanych w ten proces.



Włączając wolontariuszy do działań, myślimy o nich jako o zasobie, który może wspomóc naszą organizację.

**Opinia eksperta**



Wolontariuszy trzeba rekrutować tak, jak byśmy rekrutowali pracowników.

**Opinia eksperta**

# Wyzwania organizacji lokalnych w dużych miastach

## Oczekiwanie ciągłego rozwoju

Problemem organizacji miejskich, ale też całego sektora pozarządowego, jest oczekiwanie nieustannego rozwoju, wzrostu, a jego brak jest interpretowany jako stagnacja. Tego oczekiwania w sposób szczególnie doświadczają organizacje nieformalne, dla których profesjonalizacja oznacza z jednej strony wyzwanie, ale z drugiej możliwość wprowadzenia organizacji na kolejny poziom, zwiększenia swojego wpływu. Liderzy takich organizacji widzą konieczność wprowadzenia zmian, rozwoju, ale jednocześnie brakuje im kompetencji do jego przeprowadzenia.



Jak nie dojdzie do profesjonalizacji, to dojdzie do cofania się. Jestem na takim etapie, że chciałabym moją organizację rozwinąć, natomiast po pierwsze – brak mi ludzi do współpracy, a po drugie – brak mi kompetencji do stworzenia wizji i misji. My się angażujemy w działania – albo dla biblioteki, na święta, ale to są po prostu akcje. A jak chcemy mieć wpływ ciągły i realny, to musimy mieć wizję, misję, kroki. Bez tego czuję, że zaczynamy dochodzić do ściany i musimy coś zrobić, żeby organizację przenieść poziom wyżej, żeby efekty naszych działań były skalowane. Przychodzi etap, kiedy to jest potrzebne.

**Opinia eksperta**

## Pragmatyczna i społeczna rola organizacji

Zdarza się, że w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych na pierwszy plan wybija się ich pragmatyczna funkcja, która umożliwia skuteczne działanie na rzecz rozwiązania danego problemu. Oczywiście ta rola organizacji jest bardzo ważna, jednak problem pojawia się wtedy, kiedy organizacja traci ze swojego pola widzenia społeczność, dla której działa, nie wykorzystuje możliwości wzmacniania tej społeczności poprzez budowanie wewnątrz jej więzi. Tym samym wyzwaniem jest znalezienie odpowiedniego balansu między pragmatyczną a społeczną rolą organizacji lokalnych.

”

Traktujemy organizacje pozarządowe jako pewien rodzaj narzędzia do pozyskiwania funduszy, używamy ich osobowości prawnej, żeby można było wystąpić do sądu, walczyć o czyjeś prawa i realizować skutecznie działania. Najważniejsi są ludzie, społeczności i działalność dla społeczności lokalnych.

**Opinia eksperta**

## Łączenie profesjonalizmu z lokalnością

Organizacje miejskie działające lokalnie, dla lokalnej społeczności, chcą funkcjonować w sposób profesjonalny, budować swoją ekspercką pozycję. Niejednokrotnie, poza aktywnością w swojej dzielnicy czy mieście, angażują się w działania na skalę całego kraju. W tym kontekście wyzwaniem jest utrzymanie kontaktu z lokalną społecznością, bycie blisko jej potrzeb i problemów, a jednocześnie umiejętność działania poza nią w roli zewnętrznego eksperta. Te dwa działania wymagają bowiem łączenia dwóch perspektyw.

”

Jesteśmy organizacją miejską, lokalną i próbujemy łączyć te tematy ogólnomiejskie czy ogólne z takim działaniem lokalnym. W tym ważne jest to, żeby nie tracić tego kontaktu z rzeczywistością. Jeżeli chcemy działać lokalnie, to nie możemy być tylko takim profesjonalnym zespołem ekspertów. Gdzieś trzeba to wypośredkować.

**Opinia eksperta**

## Działanie projektowe

Kolejne wyzwanie dla aktywności organizacji lokalnych w mieście stanowi działanie projektowe. Odpowiadając na problem danej społeczności, organizacje wpisują je w realizowane przez siebie projekty, a przy tym niejednokrotnie muszą je odpowiednio do wymogów projektowych dostosować. Istnieje tu ryzyko pewnego rozminięcia się założeń projektu z realną potrzebą społeczności. Może się nawet zdarzyć, że organizacja zaczyna bardziej realizować swój projekt niż wspierać daną społeczność. Znowu, podobnie jak w wyżej opisanych wyzwaniach, mamy do czynienia z koniecznością umiejętnego zbilansowania obu sfer działania organizacji, czyli projektowego i społecznego.

”

Bardzo często mamy taki problem, że kiedy mamy rozmawiać w gronie organizacji o potrzebach mieszkańców, to jest bardzo trudne. To znaczy każdy z podmiotów ma tak naprawdę swoje odbicie głównie we własnych działaniach projektowych. Kiedy mamy się wzbicić na poziom ogólnodzielnicowy z perspektywy mieszkańca, to jest prawie niemożliwe, to się bardzo rzadko zdarza.

**Opinia eksperta**





## Stowarzyszenie Klon/Jawor

Znamy się na organizacjach społecznych. Pomagamy im działać.

Naszą misją jest wspieranie ludzi, by łatwiej mogli organizować się i działać. Informujemy, doradzamy, inspirujemy. Dbamy o to, by organizacje społeczne miały swój głos w debacie publicznej.

### Prowadzimy:

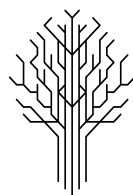
**portal ngo.pl**

**poradnictwo dla organizacji**

**badania społeczne**

**spis organizacji**

**wsparcie w zbieraniu darowizn (narzędzie Wpłatcam)**



stowarzyszenie  
klon / jawor

**badania** Klon/Jawor

### Seria Badania: Kurs na użyteczność

W Programie Badań Stowarzyszenia Klon/Jawor stawiamy sobie za cel zwiększenie użyteczności naszych działań badawczych. Dane są dla nas punktem wyjścia – wychodząc od nich, szukamy interpretacji obserwowanych zjawisk oraz rekomendacji w zakresie zdiagnozowanych wyzwań.

Robimy to poprzez zbieranie głosów przedstawicieli i przedstawicielek różnych środowisk (organizacji pozarządowych, administracji publicznej, mediów) wokół tematów ważnych dla rozwoju organizacji społecznych. Liczymy, że w ten sposób wyniki badań mogą pomóc organizacjom działać lepiej.

**Wejdź na stronę [fakty.ngo.pl](https://fakty.ngo.pl) i znajdź więcej materiałów (opracowania, filmy, infografiki) z serii Badania: Kurs na użyteczność.**